

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة العربي التبسي - تبسة



كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية، وعلوم التسيير
قسم : مالية و محاسبة

الرقم التسلسلي: /...../ 2022

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

فرع: مالية و محاسبة

التخصص: مالية مؤسسة

المذكرة موسومة ب :

دور الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة :

شركة مناجم الفوسفات لسنوات 2018-2019-2020

إشراف الأستاذ (ة):

-اسماعيل عنان

من إعداد:

- آية ذيب

- هديل شارف

أعضاء لجنة المناقشة:

| الاسم واللقب | الرتبة العلمية | الصفة |
|----------------|-----------------|--------------|
| ياسمينه عمامرة | أستاذ محاضر "أ" | رئيسا |
| اسماعيل عنان | استاذ مساعد "أ" | مشرفا ومقررا |
| ريم عمري | استاذ مساعد "ب" | عضوا مناقشا |

السنة الجامعية : 2021 - 2022

شكر وعرفان

الشكر الأول و الآخر و البالغ للمولى عز وجل ،الذي أنارنا بنور

العلم ووهبنا العقل و الصبر لإنجاز هذا العمل .

إعترافا بالود و حفظا للجميل و تقديرا للإمتنان ، أتقدم بجزيل الشكر و بأسمى

عبارات التقدير و الإحترام إلى من وقف في كنفى و دعمنى

إلى الذي أسأل الله ان يجعله ممن قال فيهم " من المؤمنين رجالا

صدقوا ما عاهدوا الله عليه..." الدكتور عنان إسماعيل، السيد عبد النور

شنيخر .

كما أشكر كل أساتذة قسم المالية و المحاسبة بجامعة العربي

التبسي .

جزيل الشكر إلى كل موظفي و عمال شركة مناجم الفوسفات)

صوميفوص (لمساندتهم لنا.

الإهداء :

الحمد لله رب العالمين ، والصلاة والسلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد خاتم الانبياء والمرسلين .

اهدي هذا العمل الى من افضلها على نفسي ،التي ضحت من اجلي وفي سبيل اسعادي على الدوام امي .

والى سندي ورفيق دربي ابي العزيز حفظه الله .

والى من اتمنى لها دوام الصحة والعافية جدتي وامي الثانية .

والى اخوتي واخواتي :محمد وبلال وسوسن وشيماء .

والى اجمل واحلى حفيدة في العائلة :اروى .

والى بنات خلاتي : عقيله وخوله وحنان ووفاء وبثينه ومنى وريهام وروان .

والى اولاد خالتي :سميروشمس وحمزه وبلال و صادق وايمن واسامة وصادق ومحمدعلي.

والى كل عائلتي :حبيبة وكريمة ونجوى وحضرية وسعاد وفريدة وازواجهم .

والى كل اصدقائي :غزلان وهديل ونور.

والى اعز انسانة : طاطا سماح.

والى كل من ساهم في انجاز هذا العمل والى كل الاشخاص الذين احمل لهم المحبة والتقدير .

نيب آية

الإهداء

الحمد لله منا و لك الشكر فضلا ، وأنت ربنا و نحن عبيدك .

و على النعمة المسماة سيدي محمد صلى الله عليه و سلم .

أهدي ثمار جهدي إلى أسباب النجاح و أسرار الصلاح و الفلاح إلى من قال
فيهما العالي عز وجل " و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل ربي إرحمهما
كما ربياني صغيرا "

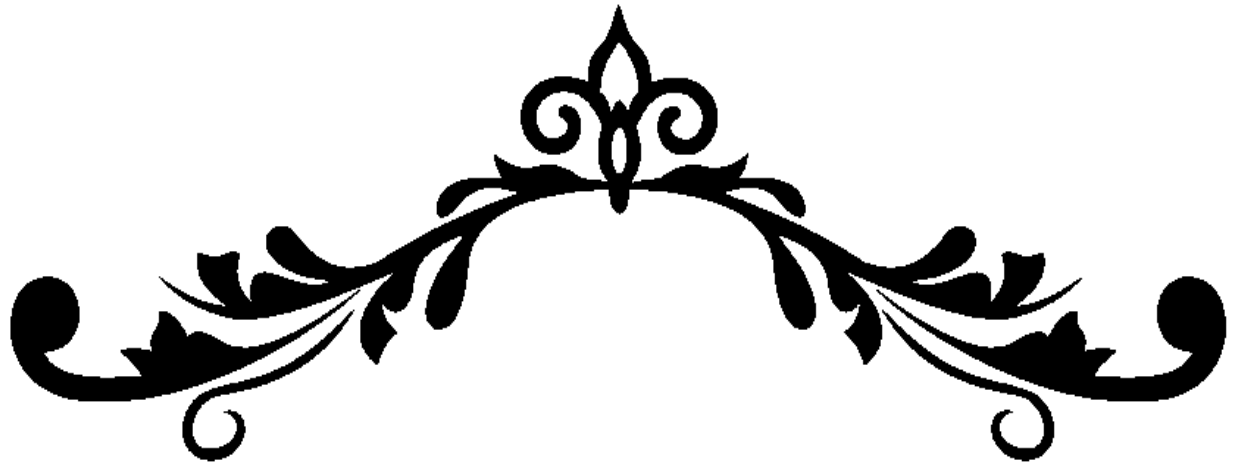
_ إلى روعي الأولى الشمعة التي تنير دربي و إلى من ذاقت مرارة الحياة
لتطعمنا احلاها و إلى من وهبت عمرها و شجعتني على مواصلة دربي أمي الغالية
غزالة أطال الله في عمرك .

_ إلى أغلى ما في الوجود إلى من هدى روعي و طهر نفسي الذي ساندني
طول حياتي و ساعدني أبي العزيز مبارك أدامه الله في الحفظ و الصون .

_ إلى عائلتي بكل ما فيها من إخوة و أخوات فتحي، كريم،
حاتم، سهام، سميحة، وفاء و عادل رحمه الله .

_ إلى كل من ساهم في إنجاز هذا العمل المتواضع و ساندني فترة الدراسة

شارف هديل



فهرس المحتويات



فهرس محتويات

| | |
|--|---|
| | شكر وعرفان |
| | الإهداء |
| I | الفهرس العام |
| VI | قائمة الجداول |
| VIII | قائمة الأشكال |
| X | فهرس الملاحق |
| أ-د | مقدمة |
| الفصل الأول الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية | |
| 06 | تمهيد. |
| 07 | المبحث الأول: الإطار المفاهيمي للملاءة المالية |
| 08 | المطلب الأول: ماهية الملاءة المالية |
| 08 | • أولاً: مفهوم الملاءة المالية |
| 10 | • ثانياً: الفرق بين السيولة والملاءة المالية |
| 10 | • ثالثاً: تحديد ملاءة الشركة |
| 11 | المطلب الثاني: نسب قياس الملاءة المالية |
| 11 | • أولاً: مؤشرات التوازن المالي |
| 12 | • ثانياً: تحليل مؤشرات السيولة |
| 13 | • ثالثاً: التحليل بواسطة النسب الهيكلية |
| 15 | • رابعاً: التحليل بواسطة نسب النشاط (نسب الدوران). |
| 18 | المطلب الثالث: المخاطر المؤثرة على الملاءة المالية |
| 18 | • أولاً: المخاطر المتعلقة بالملاءة المالية. |

فهرس محتويات

| | |
|----|---|
| 19 | • ثانيا: مظاهر المخاطر المؤثرة على الملاءة المالية في المؤسسة الاقتصادية. |
| 21 | • ثالثا: مراحل الفشل المالي |
| 22 | المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتفاوض المالي |
| 22 | المطلب الأول: ماهية للتفاوض المالي |
| 22 | • أولا: مفاهيم متعلقة بالتفاوض |
| 23 | • ثانيا: التفاوض المالي. |
| 25 | • ثالثا: أشكال المفاوضات المالية |
| 26 | المطلب الثاني: أساسيات حول التفاوض المالي |
| 26 | • أولا: مبادئ ومراحل التفاوض المالي |
| 27 | • ثانيا: عناصر التفاوض المالي |
| 27 | • ثالثا: استراتيجيات و تكتيكات التفاوض المالي |
| 29 | • رابعا: عناصر التفاوض المالي |
| 33 | المطلب الثالث: التفاوض مع العملاء والموردين |
| 33 | • أولا: التفاوض مع العملاء |
| 35 | • ثانيا: التفاوض مع الموردين |
| 38 | المبحث الثالث: الملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية |
| 39 | المطلب الأول: دور الملاءة في المؤسسة الاقتصادية |
| 39 | • أولا: العوامل المرتبطة بالملاءة المالية: |
| 40 | • ثانيا: دور الملاءة المالية في المؤسسة الاقتصادية |

فهرس محتويات

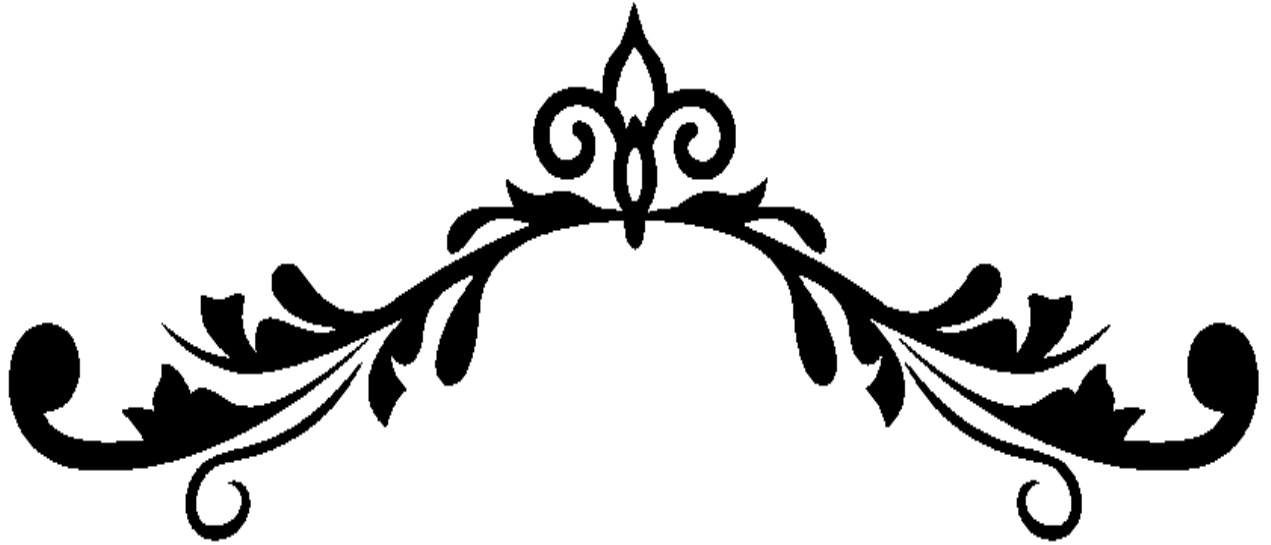
| | |
|--|--|
| 41 | • ثالثا: أهمية الملاءة في المؤسسة الإقتصادية |
| 42 | المطلب الثاني: دور التفاوض المالي في المؤسسة الإقتصادية |
| 42 | • أولا: العوامل المرتبطة بتقوية الموقف التفاوضي للمؤسسة |
| 43 | • ثانيا: دور التفاوض المالي في المؤسسة الإقتصادية |
| 45 | المطلب الثالث: علاقة الملاءة المالية بالتفاوض المالي في المؤسسة الإقتصادية |
| 45 | • أولا: نسب قياس الملاءة ودورها في المؤسسة |
| 46 | • ثانيا: علاقة الملاءة المالية بالتفاوض المالي |
| 49 | خلاصة . |
| الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020 | |
| 51 | تمهيد |
| 52 | المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة |
| 53 | المطلب الأول: تقديم المؤسسة |
| 53 | • أولا: التعريف بالمؤسسة |
| 54 | • ثانيا: مراحل نشأة مؤسسة صوميفوص |
| 55 | • ثالثا: الشكل القانوني لمؤسسة مناجم الفوسفات |
| 55 | المطلب الثاني: مهام، مبادئ وأهداف المؤسسة |
| 56 | • أولا: مهام شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) |
| 56 | • ثانيا: مبادئ شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) |
| 57 | • ثالثا: أهداف شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) |

فهرس محتويات

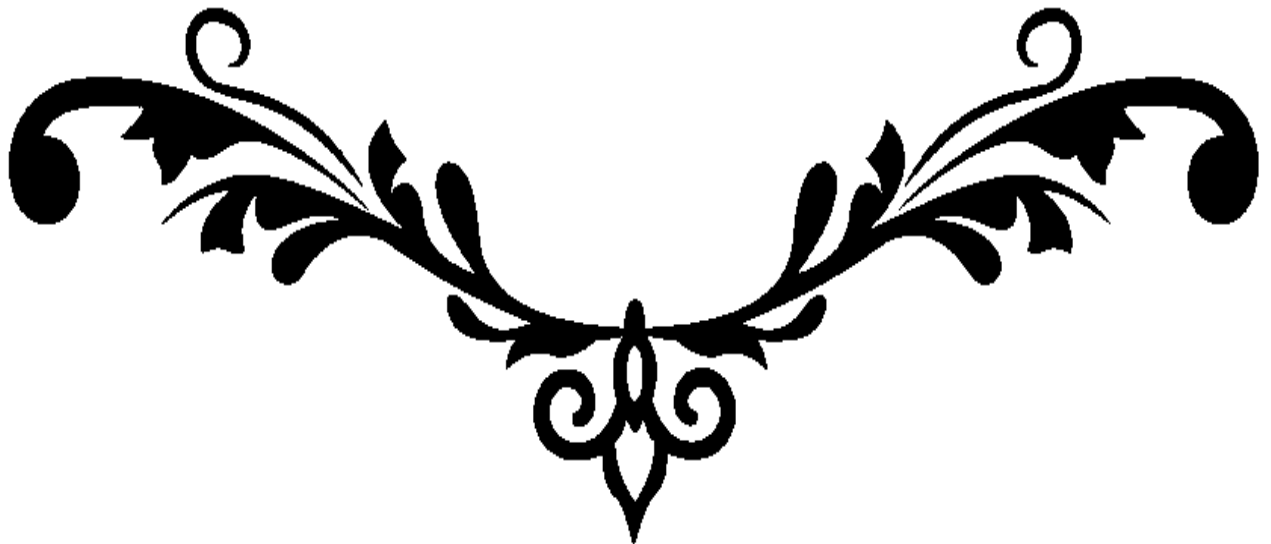
| | |
|----|--|
| 58 | المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) |
| 58 | • أولاً: عرض المديرية |
| 58 | • ثانياً: عرض الدوائر |
| 62 | • ثالثاً: عرض المصالح |
| 65 | المبحث الثاني: عرض القوائم المالية للشركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) |
| 66 | المطلب الأول: عرض قائمة المركز المالي لشركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) في السنوات 2018،2019،2020 |
| 66 | • أولاً: عرض قائمة الأصول للسنوات 2020/2019/2018 |
| 69 | • ثانياً: عرض قائمة الخصوم للسنوات 2018، 2019، 2020 |
| 71 | المطلب الثاني: عرض الميزانيات المختصرة لشركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) في السنوات 2018،2019،2020 |
| 71 | • أولاً: عرض الميزانية المختصرة لسنة 2018 |
| 72 | • ثانياً: عرض الميزانية المختصرة لسنة 2019 |
| 71 | • ثالثاً: عرض الميزانية المختصرة لسنة 2020 |
| 75 | المطلب الثالث: عرض قائمة التدفقات النقدية وجدول حسابات النتائج لمؤسسة صوميفوص في السنوات 2018،2019،2020 |
| 75 | • أولاً: عرض قائمة التدفقات النقدية للسنوات 2018،2019،2020 |
| 78 | • ثانياً : عرض جدول حسابات النتائج للسنوات 2018،2019،2020 |
| 81 | المبحث الثالث: تحليل الملاءة المالية لشركة مناجم الفوسفات (صوميفوص)-تبسة- خلال السنوات 2018 ، 2020، 2019 |
| 82 | المطلب الأول: تحليل الملاءة المالية باستخدام مؤشرات التوازن المالي |

فهرس محتويات

| | |
|-----|---|
| 87 | المطلب الثاني: قياس الملاءة المالية باستخدام النسب المالية |
| 87 | • أولا: النسب الهيكلية |
| 90 | • ثانيا: نسب السيولة |
| 92 | • ثالثا: نسب المردودية |
| 94 | • رابعا: نسب الدوران |
| 96 | المطلب الثالث: علاقة الملاءة المالية بالتفاوض المالي في شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) |
| 96 | • أولا: علاقة شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) مع عملائها و مورديها |
| 98 | • ثانيا: الزيادة في الربحية (رقم الأعمال / الإنتاجية) |
| 99 | • ثالثا: وضعية المؤسسة في السوق. |
| 101 | خلاصة |
| 102 | الخاتمة |
| 106 | قائمة المراجع |
| 112 | الملاحق |

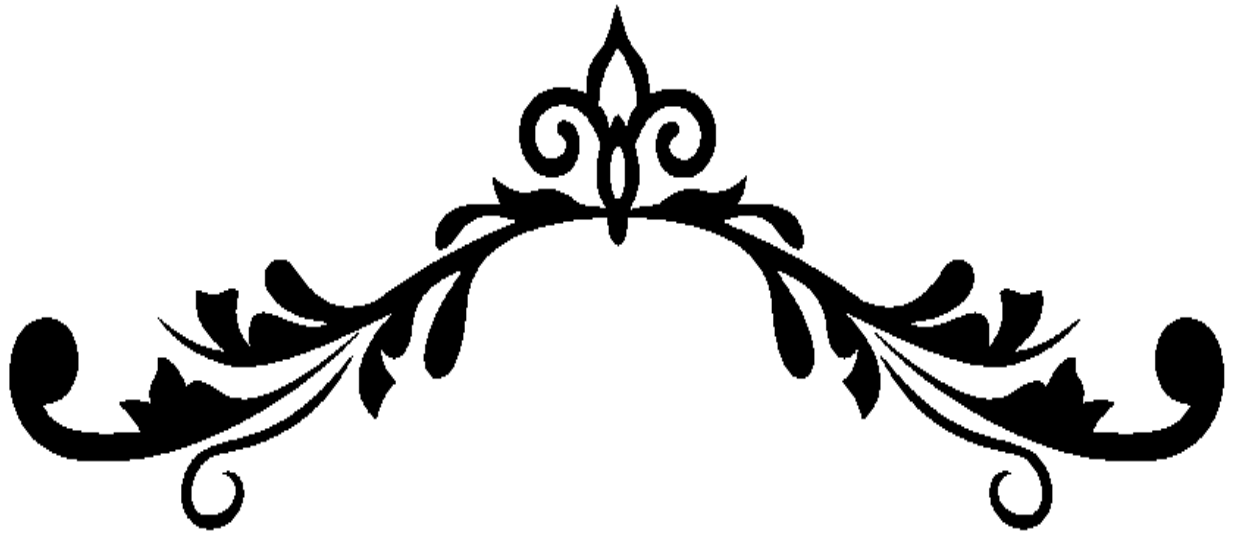


فهرس الجداول



فهرس الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | الرقم |
|--------|--|-------|
| 58 | مدبريات شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) | 01 |
| 60 | دوائر مؤسسة صوميفوص | 02 |
| 62 | مصالح مؤسسة صوميفوص | 03 |
| 67 | قائمة الأصول للسنوات 2018،2019،2020 | 04 |
| 69 | قائمة الخصوم للسنوات 2018،2019،2020 | 05 |
| 69 | الميزانية المختصرة للسنة المالية المقفلة في 2018/12/31 | 06 |
| 72 | الميزانية المختصرة للسنة المالية المقفلة في 2019/12/31 | 07 |
| 73 | الميزانية العامة للسنة المالية المقفلة في 2020/12/31 | 08 |
| 75 | قائمة التدفقات النقدية لمؤسسة صوميفوص للسنوات 2018،2019،2020. | 09 |
| 78 | جدول حسابات النتائج شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) للسنوات 2020/2019/2018 . | 10 |
| 82 | رأس مال العامل الدائم لسنوات 2018،2019،2020 | 11 |
| 83 | رأس المال العامل الخاص للسنوات : 2018،2020،2019 | 12 |
| 81 | رأس المال العامل الأجنبي للسنوات 2018، 2019،2020 | 13 |
| 84 | رأس المال العامل الإجمالي للسنوات 2018، 2019،2020 | 14 |
| 85 | إحتياجات رأس المال العامل للسنوات 2018،2019،2020 | 15 |
| 86 | تغير الخزينة للسنوات 2018،2019،2020 | 16 |
| 87 | النسب الهيكلية للسنوات 2018،2019،2020 | 17 |
| 90 | نسب السيولة للسنوات 2018، 2020،2019 | 18 |
| 92 | نسب المردودية | 19 |
| 91 | نسب الدوران للسنوات 2018، 2020،2019 | 20 |
| 97 | قيم نسب الدوران | 21 |
| 97 | التعليق على نسب الدوران | 22 |
| 99 | النسب المالية | 23 |

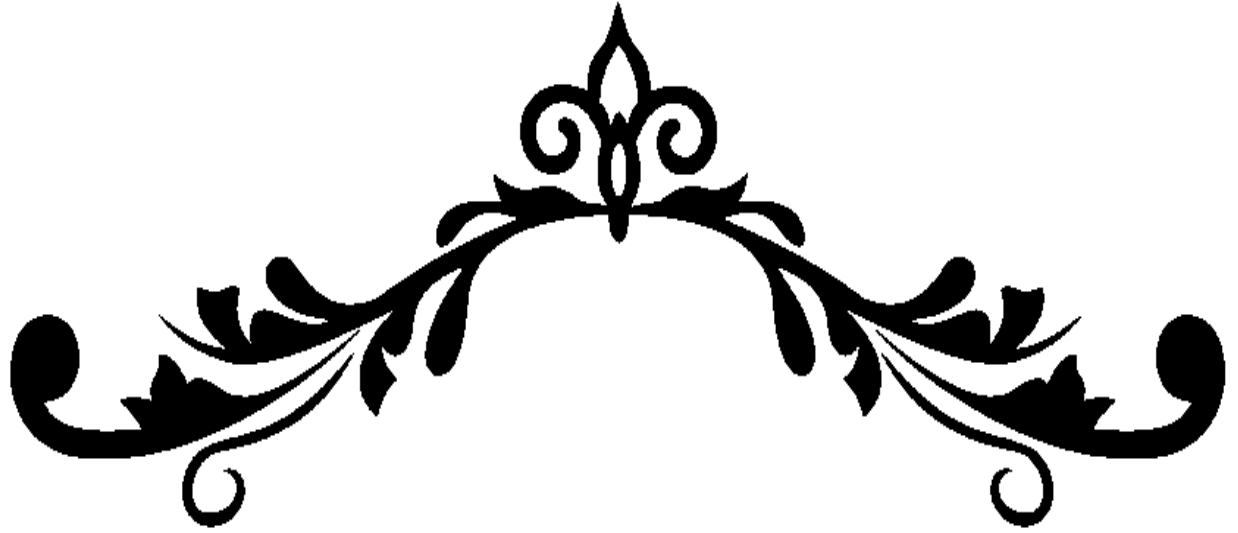


فهرس الأشكال



فهرس الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | الرقم |
|--------|--|-------|
| 21 | مراحل الفشل المالي | 01 |
| 47 | التغير في نسب الدوران | 02 |
| 64 | الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوميفوص | 03 |
| 69 | نسب الأصول والخصوم لسنة 2018 | 04 |
| 73 | نسب الأصول والخصوم لسنة 2019 | 05 |
| 74 | نسب الأصول والخصوم لسنة 2020 | 06 |
| 89 | منحنى توضيحي لتغيرات النسب الهيكلية للسنوات 2018، 2019، 2020 | 07 |
| 91 | منحنى توضيحي لتغيرات نسب السيولة للسنوات 2018، 2019، 2020 | 08 |
| 93 | نسب المردودية للسنوات 2018، 2019، 2020 | 09 |
| 95 | نسب الدوران للسنوات 2018، 2019، 2020 | 10 |



فهرس الملاحق



فهرس الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | الرقم |
|--------|-----------------------------------|-------|
| 110 | أصول الميزانية لستني 2018، 2019 | 01 |
| 111 | أصول الميزانية لستني 2019، 2020 | 02 |
| 112 | خصوم الميزانية لستني 2018، 2019 | 03 |
| 113 | خصوم الميزانية لستني 2019، 2020 | 04 |
| 114 | جدول التدفقات النقدية 2018، 2019 | 05 |
| 115 | التدفقات النقدية لستني 2019، 2020 | 06 |
| 116 | حسابات النتائج لستني 2018، 2019 | 07 |
| 117 | حسابات النتائج لستني 2019، 2020 | 08 |



مقدمة

إن الملاءة المالية تمثل ركيزة المؤسسات الاقتصادية، فهي تعتبر جدار الأمن لإستمرارية المؤسسات و دوام نشاطها، إذ نجد أنها تتمثل في قدرة المؤسسة على سداد إلتزاماتها طويلة الأجل في مواعيد الإستحقاق ، و تعتبر هدف رئيسي تسعى إليه جميع المؤسسات فهي تخوض كل السبل لتحقيق نسبة ملاءة جيدة ، الأمر الذي يمكنها من ضمان استمراريته على الأقل في المدى المتوسط، إذ تعتمد المؤسسات الاقتصادية على قياس معدل أو نسبة قدرتها على السداد بالعلاقة التي وضعها المحللين الماليين إلا أنها غير كافية لقياس ملاءتها و الحكم عليها، لذلك إستند الخبراء لنسب مالية أخرى من بينها نسب السيولة، نسب الدوران وغيرها من المؤشرات و النسب التي سوف نتطرق إليها في دراستنا.

و نجد المؤسسات الرائدة المتمكنة من تحقيق نسب ملاءة جيدة لها مكان أول في السوق الوطني و الدولي، كذا معاملاتها مع الأطراف الخارجية كالمصارف ، موردي السلع و الخدمات، الزبائن، و نظرا لما سبق أخذنا شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) -تبسة- كعينة دراسة كونها شركة رائدة على الصعيد الوطني و الدولي تتعامل مع الكثير من العملاء و الموردين من الوطن و خارج الوطن، لها رأس مال يقدر ب 16000000.00، مما يمكننا من دراسة ملاءتها فالملاءة تضيف عليها قوة إلى جانب الاستقرار المالي وتضيف عليها العديد من المزايا كتحسين سمعتها، و دعم قوتها التفاوضية، حيث أن هذه الأخيرة تحوز مكان مرموق في إستقرار الوضع المالي للمؤسسة و مكانتها بالنسبة للعملاء مما يتحتم دراسة التفاوض المالي الذي يخص المؤسسة .

فالتفاوض المالي يعتبر مقدمة العقود و نقطة بداية الأعمال، به تحقق المؤسسة مصالحها و تقوى به علاقات الأعمال، فهو خطوة أساسية في العملية البيعية أو الشرائية بين المؤسسة و عملائها و مورديها، و لتكون المؤسسة ناجحة في عملياتها التفاوضية يستلزم ذلك قدرتها على سداد إلتزاماتها و أن تكون لها مصداقية في العقود و المواعيد التي تحددها.

➤ إشكالية الموضوع:

في ظل الإهتمام البالغ بعلاقات المؤسسة مع الأطراف الخارجية و دور الملاءة المالية في دعم و تقوية هذه العلاقات سيتم طرح التساؤل الرئيسي الآتي:

ما مدى مساهمة الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي في شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) -تبسة- في السنوات 2018،2019،2020 ؟

تندرج ضمن هذه الإشكالية :

➤ التساؤلات الفرعية:

- هل الملاعة المالية هي صورة معبرة عن السيولة ؟
- هل توجد علاقة تأثير بين القدرة على السداد و القوة التفاوضية ؟
- هل حققت شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) ملاعة جيدة خلال السنوات 2018،2019،2020؟

➤ فرضيات الموضوع:

على ضوء ما تم طرحه من إشكالية رئيسية وتساؤلات فرعية يمكن طرح مجموعة من الفرضيات وتتمثل في:

- الفرضية الرئيسية : تساهم الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي بشكل كبير كونها مصدر قوة له إذ تضيف عليه قوة و تأثير على الأطراف المفاوضة الأخرى.
- الفرضية الفرعية الأولى : نعم الملاعة المالية هي وجه من أوجه السيولة و لا يوجد فرق بينهما.
- الفرضية الفرعية الثانية : نعم توجد علاقة تأثير بين القدرة على السداد والقدرة التفاوضية و هي علاقة طردية.
- الفرضية الفرعية الثالثة : لم تحقق شركة صوميفوص ملاعة مالية جيدة في السنوات 2018،2019،2020.

➤ أهمية الموضوع:

نظرا للأهمية العلمية التي يحوزها الموضوع محل الدراسة في مجال العلوم المالية و المحاسبية من خلال الجزء الخاص بالتحليل المالي، و مجال العلوم التجارية من خلال الجزء الذي يخص التفاوض المالي .

➤ أهداف الموضوع:

- الهدف الرئيسي : التعريف بالملاءة المالية و تبيان علاقتها بالتفاوض المالي في المؤسسة الإقتصادية.

- الأهداف الفرعية:

- التعرف على جزء من مؤشرات التحليل المالي بالنسب .
- إثراء الجانب المعرفي فيما يخص المالية و المحاسبة.
- موضوع حديث لم تجرى عليه دراسات كثيرة من قبل.

➤ أسباب إختيار الموضوع:

هناك جملة من الأسباب التي دفعت لإختيار هذا الموضوع من أهمها:

- إنتشار موضوع التفاوض عموما و الملاءة المالية خصوصا.
- معرفة الدور الذي تلعبه الملاءة في دعم التفاوض المالي.
- نقص الدراسات المتعلقة بهذا الموضوع.
- الرغبة الشخصية في دراسة هذا الموضوع.

➤ حدود البحث :

تتمثل حدود البحث فيما يلي:

- الحدود العلمية: نسب و مؤشرات التوازن المالي لقياس الملاءة المالية، و تبيان دورها الفعال في دعم التفاوض المالي .

- الحدود المكانية :تم إسقاط البحث في شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص)-تبسة- .

- الحدود الزمانية:دامت فترة الدراسة الميدانية في شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص)-تبسة- ما بين 2022/02/28 إلى غاية 2022/05/12

➤ المنهج المتبع في الموضوع :

نظرا لطبيعة الموضوع وللإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الموضوعية سابقا، فإننا نستخدم المنهج الوصفي التحليلي ، الذي يهدف إلى جمع المعلومات وتصنيفها وتحليلها .

➤ هيكل الموضوع :

للإجابة عن إشكالية هذه الدراسة ومختلف الأسئلة المطروحة سابقا وإختبار الفرضيات وصولا لتحقيق الأهداف و إيضاح أهميتها قمنا بتقسيم هذا البحث إلى فصلين :

الفصل الأول: حيث قمنا بتقسيم الفصل الاول الى 3 مباحث وتم تقسيم كل مبحث إلى 3 مطالب تناولنا في المبحث الاول الملاءة المالية في المؤسسة الاقتصادية والمبحث الثاني التفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية والمبحث الثالث علاقة الملاءة المالية بالتفاوض المالي .

الفصل الثاني: اما بالنسبة للفصل الثاني يمثل الجزء التطبيقي الخاص بالدراسة الميدانية حيث تطرقنا في المبحث الاول الى تقديم المؤسسة و المبحث الثاني الى عرض قوائمها المالية وبياناتها وفي المبحث الثالث قمنا بتحليلها و تفسيرها وأخيرا التعليق على النتائج بعد التحليل .

➤ صعوبات الموضوع:

- عدم توفر الدراسات السابقة الكافية للموضوع الخاصة بمؤسسات المناجم .
- توافر معلومات تخص الملاءة المالية في مؤسسات التأمين على غرار المؤسسات الاقتصادية الأخرى.



الفصل الأول

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

تمهيد

لقد أصبحت للملاءة المالية والتفاوض المالي دور كبير في المؤسسات الاقتصادية، حيث يحدد البعض ان الملاءة المالية هي المقدرة على الوفاء بالالتزامات عند المطالبة بها ومدى استعداد وقدرة المؤسسات على دفع مبالغ التعويضات فوراً ودون أن تؤدي عملية السداد الى تعثرها أو توقفها أو إفلاسها. أما بالنسبة للتفاوض المالي فهو أداة من أدوات الحوار الفعال وله دور مؤثر وفعال في حل المشكلات و النزاعات في مجال الأعمال و الأموال بهدف تحقيق المصالح المشتركة حيث أن القيام بالتفاوض و الخروج بنتيجة مرضية منه يتوجب أن تكون للمؤسسة نقاط قوة، من بين هذه النقاط الملاءة المالية و في دراستنا هذه سوف يتم التعرف على الدور الذي تلعبه الملاءة في دعم التفاوض المالي بعد التطرق لإطارهما النظري .

ومن خلال هذا قمنا بتخصيص هذا الفصل لدراسة الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي، والذي قمنا بتقسيمه الى ثلاث مباحث:

- المبحث الأول: الملاءة المالية في المؤسسة الاقتصادية.
- المبحث الثاني : للتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية .
- المبحث الثالث: علاقة الملاءة المالية بالتفاوض المالي.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الأول: الملاءة المالية في المؤسسة الاقتصادية

يعد هذا المبحث كمدخل عام للملاءة المالية في المؤسسة الاقتصادية، حيث أننا سنتناول فيه كل ما هو متعلق بالملاءة المالية من الجانب النظري من مفهوم ونسب قياس وغيره...

سوف نتطرق في هذا المبحث الى:

- **المطلب الأول:** الإطار المفاهيمي للملاءة المالية .
- **المطلب الثاني:** نسب قياس الملاءة المالية .
- **المطلب الثالث:** المخاطر المؤثرة في الملاءة المالية .

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للملاءة المالية .

لدراسة الملاءة المالية يجب أولاً التعرف عليها وما تعنيه، فمن اللازم فهم الشيء لدراسته، ومعرفة الدور الكبير الذي تلعبه في المؤسسات الاقتصادية بمختلف أنواعها لهذا قام الباحثون بوضع عدة مفاهيم لها وفي هذا المطلب سنبين أكثر المفاهيم الموضحة لها.

أولاً: مفهوم الملاءة المالية:

اختلفت آراء الباحثين في مجال التحليل المالي حول الملاءة المالية فالبعض يقول أن الملاءة لا تختلف عن السيولة، إلا أن هذا الطرح خاطئ فالملاءة المالية ومفهومها يبعد كل البعد عن السيولة، إذ أنه تعددت المفاهيم الخاصة بالملاءة المالية نذكر منها التالي:

هي الاقتدار أو القدرة على الوفاء وهي قدرة الشركة على الوفاء بالديون طويلة الأجل والتزاماتها المالية، بما في ذلك أي فائدة مرتبطة بها، وتعد الملاءة ضرورية لبقاء الشركة واستمرار نشاطها حيث إنها تعبر عن قدرة الشركة على مواصلة عملياتها في المستقبل¹.

نعني بالملاءة المالية في المؤسسات الاقتصادية القدرة على السداد أو بمعنى آخر القابلية الايفائية، وسداد الديون طويلة.

أما مفهوم الملاءة المالية فتعرف أيضاً بأنها القدرة على سداد الالتزامات عند الاستحقاق².

1. مفاهيم متعلقة بالملاءة المالية:

في مجال التحليل المالي وغيره من المجالات المتعلقة بالجانب المالي للمؤسسات الاقتصادية هناك بعض المفاهيم المرتبطة بالملاءة التي تعطيها مفهوماً وتعريفها بشكل أوضح منها:

¹ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2011، ص: 107.

² بورنيسة مريم، خنقري خيضر، فعالية المؤشرات الحديثة للأداء المالي في تحديد الملاءة المالية للمؤسسات الصناعية، دراسة حالة المؤسسات الصناعية الأردنية، مجلة المستقبل الاقتصادي، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، العدد 06، الجزائر، 2018، ص101.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

2.1 اليسر المالي:

يعتبر اليسر المالي مفهوما مرادفا للملاءة المالية، ويعني قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها وهو نوعان:

- **يسر مالي حقيقي:** ويعني قدرة الشركة على سداد جميع ديونها والتزاماتها إتجاه الغير وأن لا يكون لها مشكلة في قدرتها على السداد والقابلية الايفائية¹.
- **يسر مالي فني:** ويعني قدرة الشركة على سداد ديونها قصيرة الأجل فقط من خلال أصولها السائلة، وهنا يتضح لنا نوع آخر وهو السيولة التي تعني القدرة على تغطية الديون على المدى القصير².

2.2 العسر المالي:

تقع بعض المنشآت في حالة العسر المالي فهو يشير الى زيادة التزامات وديون الشركة لدرجة أن تفوق أصولها، وفي هذه الحالة تعجز المؤسسة عن سداد ديونها الطويلة والقصيرة ومنه العسر المالي معاكس لليسر المالي وهو نوعان:

- العسر المالي الحقيقي:

وهو موقف الذي تكون فيه الشركة عاجزة عن الإيفاء بالتزاماتها المستحقة وغير قادرة على مواجهتها، حيث تكون التزاماتها أكثر من أصولها وبالتالي لا يمكن لهذه الأخيرة تغطية الديون.

- العسر المالي الفني:

وهو الموقف الذي تكون فيه الشركة عاجزة عن تسديد ديونها في الآجال المحددة على الرغم من تغطية الأصول لالتزاماتها وهنا يتضح مفهوم أزمة السيولة³.

¹ محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، 2011، ص 106.

² عبد أحمد بوبكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، الطبعة الأولى، دار البازوري، عمان، 2009، ص 32.

³ شقيري نوري موسى، محمود إبراهيم نور، وسيم محمد الحداد، سوزان سعير ذيب، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص 127.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

ثانياً: الفرق بين السيولة والملاءة المالية:

تشير السيولة الى كل ما يتحول من الموجودات التابعة للشركة لنقد سائل في فترة وجيزة دون أي خسارة، حيث أن الغرض الأساسي من السيولة هو قدرة الشركة على الإيفاء بديونها وتغطية المطلوبات المتداولة في المدى القصير¹.

- أما الملاءة المالية فهي قدرة الشركة على سداد جميع ديونها الطويلة والقصيرة على المدى الطويل.

ومنه الفرق بين الملاءة والسيولة يتضح في أن الملاءة متعلقة بالديون طويلة الأجل، أما السيولة متعلقة بالديون قصيرة الأجل².

ثالثاً: تحديد ملاءة الشركة:

تعد الملاءة المالية مؤشر أو نسبة تقيس مدى قدرة سداد المؤسسة لديونها كغيرها من النسب لها علاقة خاصة تحسب بها وهي:

$$\text{نسبة الملاءة} = \frac{\text{صافي الربح بعد خصم الضرائب} + \text{الاهتلاك}}{\text{إجمالي الالتزامات}}$$

إلا أن هذه النسبة لا تكفي للحكم على ملاءة الشركة وكل شركة لها سياسة خاصة بها تدير بها نشاطها، لذلك هناك العديد من النسب الأخرى لتحليل ملاءة الشركة³.

¹ أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، الأسس العلمية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2010، ص 81.

² حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص: 108.

³ نفس المرجع السابق، ص: 111.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثاني: نسب قياس الملاءة المالية

سوف نتطرق في هذا المطلب الى النسب التي تدخل في قياس الملاءة المالية للمؤسسة الاقتصادية حيث أنها تقاس بنسب معينة ومحددة في التحليل المالي إلا أنه للحكم على ملاءة المنشأة يجب حساب العديد من النسب والمؤشرات.

أولاً: مؤشرات التوازن المالي:

1. نسبة صافي رأس المال العامل:

تتصف الموجودات المتداولة بطبيعة تحويلها الى نقد سائل خلال فترة زمنية محددة من أجل تغطية الالتزامات المتداولة في فترة قصيرة، ويعرف الفرق بين هذين العنصرين بصافي رأس المال العامل ويقاس النقدية المتاحة.

" صافي رأس المال العامل = الموجودات المتداولة - الالتزامات المتداولة " ¹

1.1 أنواع رأس المال العامل:

- " رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول غير جارية "
- " رأس مال العامل الأجنبي = الخصوم غير جارية + خصوم جارية "
- " رأس المال العامل الإجمالي = المخزونات + الحقوق + المتاحات " ²
- " احتياج رأس المال العامل = (أصول جارية - قيم جاهزة) - (خصوم جارية - مستحقات فورية) " ³

2. مؤشر الخزينة:

يقصد بالخزينة الأموال التي في حوزة المؤسسة وما تستطيع التصرف به فعلا من أموال سائلة خلال دورة الاستغلال والتي تشمل القيم الجاهزة، ومنه نستنتج أنها الفرق بين الموارد المستغلة لتمويل نشاط المؤسسة والاحتياجات الناتجة عن الاستغلال.

¹ محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، رسمية ذكى قريفاص، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص73.

² علي عباس، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص : 290.

³ عبد المعطي، حسني علي خريوش، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص: 80 .

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

"الخزينة= رأس المال العامل - احتياج المال العامل"¹

ثانياً: تحليل مؤشرات السيولة:

مثلاً تم دراسة التحليل المالي تعرفنا على نسب السيولة التي تعني قياس قدرة المؤسسة على تحويل موجوداتها الى نقد على المدى القصير من خلال تحصيل التدفقات الناتجة على نشاطها من خلال عمليات البيع وتحصيل حصتها ومنه: تحسب هذه القدرة من خلال المقارنة بين مجموع موجوداتها قصيرة الأجل ومجموع التزاماتها قصيرة الأجل².

1. أهم نسب السيولة:

1.1 نسب التداول:

"تحسب نسبة التداول بتقسيم الموجودات المتداولة على المطلوبات المتداولة" ومن هنا يتضح أن نسبة التداول تقيس مدى تغطية الأصول الجارية للخصوم الجارية، ومنه تستخلص أنها تقيس مدى كفاءة الشركة على تسديد إلتزاماتها للمدى القصير من خلال الموجودات قصيرة الأجل³، حيث أنه إذا انخفضت هذه النسبة ستكون الشركة في وضعية صعبة مع مورديها (التأخر في تسديد ديونها)، أما إذا ارتفعت سوف تؤدي بالشركة الى التضحية بأرباحها وفوائد المبيعات لأنها قامت بتقييد رأس مال كبير خاص بالأصول الجارية أما القيمة المتوسطة والواجب وصولها هي (1،2) وذلك بأن تعطي الخصوم الجارية الأصول الجارية مرتين⁴.

$$\frac{\text{الموجودات المتداولة}}{\text{المطلوبات المتداولة}} = \text{نسبة التداول}$$

2.1 النسبة السيولة السريعة:

¹ المرجع نفسه، ص 83.

² مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 312.

³ محمود حسين الوادي، تنظيم الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان 2014، ص 233.

⁴ محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2013، ص: 78-79.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

تعد هذه النسبة من نسب قياس السيولة بشكل عام، إلا أن هذا النوع إختص لقياس مدى كفاية وتغطية الموارد النقدية والشبه نقدية للمنشأة دون الاحتياج الى تسهيل أصولها من البضاعة. وتحسب هذه النسبة على النحو التالي:

$$\text{نسبة السيولة} = \frac{\text{الموجودات المتداولة-البضاعة-المصروفات المدفوعة مقدما}}{\text{المطلوبات المتداولة}}$$

3.1 نسبة النقدية:

وتختص هذه النسبة بقياس كمية الأصول السائلة أي قياس النقديات التي تتعلق بتغطية الالتزامات الواجب دفعها في وقت قصير نسبيا وتحسب كالتالي¹:

$$\text{نسبة النقدية} = \frac{\text{النقدية}}{\text{اجمالي الخصوم المتداولة}}$$

ثالثا: التحليل بواسطة النسب الهيكلية:

تلعب النسب الهيكلية وتحليلها دورا كبيرا بالنسب للمحللين الماليين فمن خلالها يشخص المحلل التوازنات المالية للمؤسسة على المدى المتوسط والطويل حيث يتم تقييم الاستثمار بالاعتماد عليها، وضع السياسة الواجب إتباعها من طرف المؤسسة و تتمثل النسب الهيكلية فيما يلي :

1. نسب التمويل:

¹ محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، رسمية تركي قريفاص، مرجع سابق، ص: 75.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

وهي النسب التي يمكن من خلالها مدى مساهمة كل عنصر من عناصر الخصوم في تمويل الأصول و لها عدة أنواع نذكر منها :

1.1 نسبة التمويل الدائم:

وهي تكون على شكل تعبير آخر لرأس المال العامل إذ تخص معرفة مدى تمويل الأموال الدائمة للأصول الدائمة¹.

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الجارية}}$$

2.1 نسبة التمويل الخاص:

تخص هذه النسبة قياس مدى تغطية وتمويل الأموال الخاصة لاستفساراتها وتحسب كما يلي²:

$$\text{نسبة التمويل الخاص} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الغير جارية}}$$

2. نسب المديونية:

من تسميتها تعرف أنها تتعلق بديون المؤسسة فهي تختص بقياس استقلالية المؤسسة ماليا ومدى قدرتها على تسديد ديونها.

1.2 نسبة الاستقلالية المالية:

¹ عدنان هاشم السمراي، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2013، ص: 214

² جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر، بيروت، ص: 125.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

وتقيس مدى استقلالية المؤسسة ماليا عن طريقة قياس مدى تغطية الأموال الخاصة للخصوم بشكل عام.

وتحسب كالاتي¹:

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

2.2 نسبة قابلية السداد:

تعبر هذه النسبة عن مدى قدرة المؤسسة لتسديد ديونها وما عليها من التزامات، وهي تعبير عن مقدار الديون التي مولت بها المؤسسة أصولها وتحسب²:

$$\text{نسبة قابلية السداد} = \frac{\text{" مجموع الديون "}}{\text{مجموع الأصول}}$$

رابعا: التحليل بواسطة النشاط (نسب الدوران):

صنف التحليل المالي نسب النشاط من أهم النسب المالية الداخلة في تحليل القوائم المالية حيث أنه تختص بقياس مدى قدرة وكفاءة الشركة على التسيير الامثل لمواردها وتوزيعها على مختلف أنواع الأصول من أهم هذه النسب:

1. نسبة المبيعات الى اجمالي الأصول:

كما تسمى أيضا معدل دوران مجموع الأصول حيث أن هذه النسبة تقيس مدى استخدام الأصول في العملية الإنتاجية لتحقيق المبيعات، فإذا كانت هذه النسبة مرتفعة يعني أن المؤسسة تستخدم وتوظف كل أصولها في تحقيق المبيعات وتعمل بمستوى طاقة كلي ومنه لا يمكنها زيادة إنتاجيتها دون زيادة الموارد أي زيادة رأس المال المستثمر¹.

¹ عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، بيروت، 1997، ص: 110.

² منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، 2000، ص: 97.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

" نسبة المبيعات "

$$\text{نسبة المبيعات الى اجمالي الأصول} = \frac{\text{نسبة المبيعات}}{\text{اجمالي الأصول}}$$

2. معدل دوران الذمم المدنية: اجمالي الأصول

نقصد بالذمم المدنية هي ما تملك الشركة من موارد مالية نقد أو غيرها، عند الجهات المدينة ومن تبيينها المدينون وأوراق القبض حيث تتمتع بسيولة كبيرة تلجأ المؤسسة لتغطية التزاماتها إلا أنها لا تعرف المواعيد والوقت المحدد لتحصيل هذه الذمم، وبالتالي من واجب الإدارة المالية قياس معدل دورانها لتحتاط وضعها في الحسابان.

" المبيعات الآجلة "

$$\text{معدل دوران الحسابات المدنية} = \frac{\text{متوسط حسابات الذمم المدنية}}{\text{مبيعات الآجلة}}$$

3. متوسط فترة التحصيل: متوسط حسابات الذمم المدنية

تهتم هذه النسبة بقياس مدى سرعة الزبائن في تسديد ديونها والتزاماتهم تجاه المؤسسة فكلما انخفض متوسط فترة التحصيل كلما كانت المؤسسة لها كفاءة وقدرة عالية على تسيير نشاطها وتحصيل ذممها².

" الذمم المدنية "

$$\text{متوسط فترة تحصيل العملاء} = \frac{\text{الذمم المدنية}}{\text{مبيعات اليوم الواحد}}$$

مبيعات اليوم الواحد

4. معدل دوران المخزون:

¹ أيمن الشخطي، زهير الحديب، عامر عبد الله، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، 2007، ص160.
² منير شاكر محمد، إسماعيل اسماعيل، عبد الناصر نور، التحليل المالي، مدخل صناعة القرارات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص76.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

تهتم هذه النسبة بقياس مدى تحويل البضاعة أو المخزون الى سيولة، حيث أنه يحدد مدى قدرة الشركة وإدارتها في تحويل البضاعة والتسيير الجيد لعملية البيع والتخزين في الشركة، من جهة أخرى يعتبر كمؤشر على جودة وكفاءة المخزون.

ويحسب كالاتي¹:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون}} = \text{مرة...}$$
$$\text{متوسط المخزون} = \frac{\text{مخزون أول المدة} + \text{مخزون آخر المدة}}{2}$$

5. معدل دوران الموردين:

يهتم هذا المؤشر بقياس وحساب من الفترة اللازمة لسداد مستحقات الموردين، كذلك يساعد المؤسسة في معرفة إمكانية الحصول على فترة إئتمان من الموردين عند الشراء، حيث أنه كلما ارتفع هذا المعدل كلما كنت المؤسسة في وضعية أريح.

ويحسب كالاتي²:

$$\text{معدل دوران الموردين} = \frac{\text{موردين} + \text{أوراق دفع}}{\text{المشتريات}}$$

¹ دريد كمال آل شبيب، مرجع سابق، 91-92.

² أسياء خليفة، مطبوعة محاضرات منشورة في التحليل المالي المتقدم، سنة ثانية ماستر تخصص محاسبة و تدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مرسلبي عبد الله تيبازة، 2021/2020.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: المخاطر المؤثرة على الملاءة المالية

تلعب الملاءة المالية دورا كبيرا في الوضعية المالية للمؤسسة، حيث أنها تؤثر وتتأثر بالعديد من العوامل فمن شأن هذه العوامل التأثير عليها بشكل سلبي يؤدي الى انخفاضها مما يشكل خطرا عليها وعلى الوضعية المالية للمؤسسة، ومنه سوف نتطرق الى المخاطر المؤثرة فيها.

أولا: المخاطر المتعلقة بالملاءة المالية:

هناك بعض العوامل التي تؤثر على ملاءة المؤسسة و تشكل عليها خطرا و فيما يلي سوف نبين ذلك :

1. تعريف الخطر:

هو حدث يمكن وقوعه يعجز المؤسسة على تحقيق أهدافها جزئيا أو كليا، ويقاس احتمال وقوع الخطر عن طريق وضع احتمالات انخفاض قيمة الموارد (المادية، المعنوية، المالية) أو غيرها، وتحدث هذه الاحتمالات بسبب عوامل غير موضوعة في الحسابان، حيث أو وضع هذه الاحتمالات يكون مقدر بشكل موضوعي بواسطة مؤشرات قياس الاحتمالات والتوقعات¹.

2. الخطر المالي:

يمثل الخطر المالي أساس في نقص التدفقات أو عدم وجود موارد لتمويل المؤسسة، إلا أنه يتأثر أيضا بخطر الاستقلال وذلك بارتفاعه واللجوء الى الاستدانة وبالتالي يؤثر سلبا على مردودية المؤسسة، كما أن اعتماد الإدارة بشكل كبير على القروض يعرض المؤسسة الى مخاطر إضافية منها احتمال عدم القدرة على تسديد ديونها².

3. الخطر الاقتصادي:

¹ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص334.

² حمزة محود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص375.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

يسمى أيضا بخطر الاستغلال الذي يقاس ويحدد بالتغيير في رقم أعمال المؤسسة مما يؤثر على عدة عوامل من بينها انخفاض عوائد المؤسسة، عدم التغطية الكافية للالتزامات، التأثير على نتيجة

الاستغلال، التأثير على المردودية المالية والاقتصادية حيث أن هذا الخطر يؤثر على الخطر المالي بشكل كبير¹.

3. خطر الإفلاس:

وهو أكثر المخاطر ضرار على المؤسسة، فهو يؤدي الى احتمالية اختفائها من السوق نتيجة عدم قدرتها على الوفاء بديونها المالية، مما يؤدي الى مقاضاتها قانونيا وذلك بتصفية المؤسسة وبيع أصولها ضمانا بحقوق الدائنين².

ثانيا : مظاهر المخاطر المؤثرة على الملاءة المالية في المؤسسة الاقتصادية:

مثلما تم تعريف الملاءة المالية في المطالب السابقة وربطها بمفاهيم أخرى ومن بين هذه المفاهيم العسر المالي الذي يتمثل في الفشل المالي للمؤسسة، حيث أن المخاطر المؤثرة على الملاءة المالية تؤدي الى فشل المؤسسة ما يلي وذلك من خلال ما يلي:

1-الفشل المالي:

الفشل المالي هو في الأساس تعبير آخر عن العسر المالي من جهة أخرى هو انخفاض الملاءة المالية أو عدم قدرة المؤسسة على تسديد ديونها في الآجال المستحقة، حيث أنه إلتزامات المؤسسة تفوق القيمة الدفترية لأصولها، مما يؤدي الى عجز المؤسسة عن وفائها بديونها وبالتالي إفلاسها³.

2- أسباب الفشل المالي:

تتعدد الأسباب التي تؤدي الى فشل المؤسسات ماليا وتعثرهم ومن بين هذه الأسباب ما يلي:

¹ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي مرجع سابق، ص333.

² إلياس بن ساسي، نفس المرجع السابق، ص333.

³ شقييري نوري موسى، محمد إبراهيم نور، وسيم محمد العداد، سوزان سمير ذيب، مرجع سابق، ص126.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

- الاحتلال في العمليات الإنتاجية.
- ضعف الطلب على المنتجات.
- تضارب الطلب على المنتجات.
- تضارب آراء المسيرين وعدم القدرة على إتخاذ القرارات.
- إنخفاض أداء العاملين، ونقص الموقف النقدي للمشروع.
- ارتفاع حجم الديون وانخفاض معدلات تحصيل الذمم المالية¹.
- ظهور خسار متتالية نتيجة ضعف الرقابة المالية.
- التأخر في اعداد الحسابات الختامية والطلبات المتكررة لإعادة جدولة القروض.
- المنافسة الشديدة².

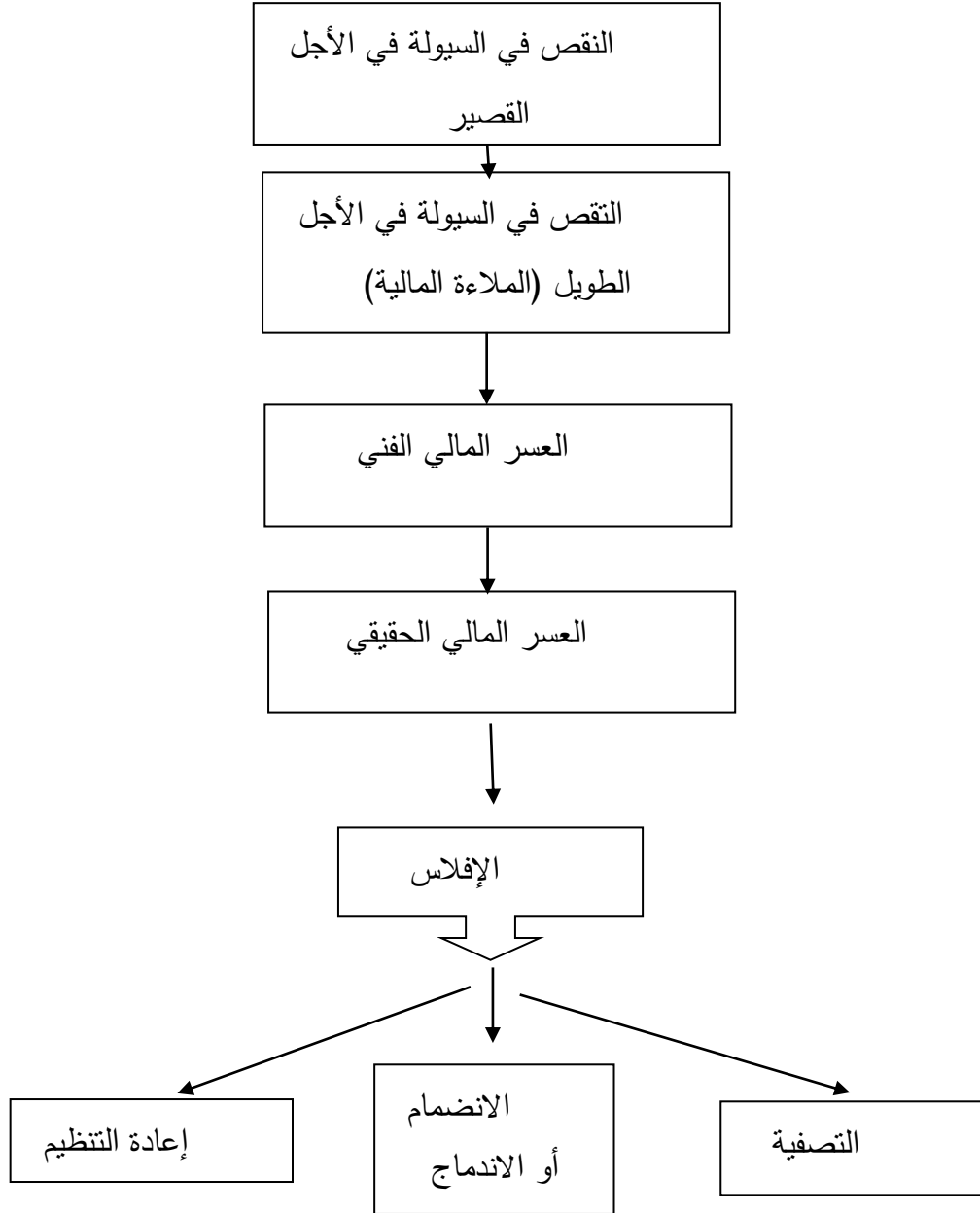
¹ محمود عزت اللحام، مصطفى يوسف كافي، محمود إبراهيم نور، أنس علي القضاة، الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص370.

² الياس بن ساسي، نفس المرجع السابق، ص370.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

ثالثاً: مراحل الفشل المالي

الشكل رقم (01): مراحل الفشل المالي



المصدر: محمود عزت اللحام، مصطفى يوسف كافي، محمود إبراهيم نور، أنس علي قضاة، الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014، ص371.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

المبحث الثاني: الإطار المفاهيمي للتفاوض المالي

يعتبر التفاوض من أقدم مظاهر السلوك الإنساني الشائعة الإستخدام سواء على مستوى الأفراد أو الجماعات أو المنظمات أو الدول، حيث أنه يحظى بأهمية خاصة على المستوى الإداري والتجاري، فبه تتم الأعمال وتعد العقود، وللاهمية البالغة له على مستوى المؤسسة سوف نتطرق لدراسته من خلال:

- **المطلب الأول: ماهية للتفاوض المالي**
- **المطلب الثاني: أساسيات حول التفاوض**
- **المطلب الثالث: التفاوض مع العملاء والموردين**

المطلب الأول: الإطار المفاهيمي للتفاوض المالي

كل منا يتفاوض كل يوم، حيث أن جزءا كبيرا، من وقتنا يذهب في التفاوض في محاولة للوصول إلى إتفاق مع الآخرين، وقد تسعى للتفاوض بروح الفريق ونحن دائما نسعى للحصول على نعم.

أولا : مفاهيم متعلقة بالتفاوض

1. مفهوم التفاوض:

هو عملية يتفاعل من خلالها طرفان أو أكثر نتيجة تداخل المصالح المشتركة مما يتطلب منهم الإتصال فيما بينهم لتوسيع نطاق الاشتراك وتصنيف نطاق الاختلاف عن طريق المناقشة والحجة والاتفاق¹.

2. تعريف التفاوض:

¹ سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، نبيه محمد محمد الصعيدي، إدارة التفاوض، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011، ص12.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

تتعد تعريفات التفاوض وذلك لإختلاف بيئة التفاوض ونوع المتفاوضين وطبيعة الأشياء المتفاوض عليها إلا أنه يعرف على الشكل العام كالآتي:

- هو محاولة بين طرفين أو أكثر للوصول الى تحقيق مصالح مشتركة عن طريق التساوم فيما بينهم بأن يتوصلوا الى إرضاء جميع الأطراف بلا ضرر ولا ضرار، حيث تحكم هذه العملية أصول ومبادئ وشروط¹.

2. مفهوم المفاوضات الجماعية:

يعتبر التفاوض الجماعي أداة ناجحة في حل النزاعات وتسوية الخلافات بين الأطراف في كل مجالات، حيث أن قواعده تنظم العلاقات مما يؤدي الى قضاء المصالح المشتركة بالتسوية². المفاوضات الجماعية هي عبارة عن اتصال بين أصحاب العمل مع أطراف أخرى سواء كانوا أشخاص عاديين أو مجموعة من المنظمات بهدف الاتفاق بشأن طبيعة العمل وتحديد شروطه³.

ثانيا :التفاوض المالي:

1. مفهوم التفاوض المالي :

هو التواصل مع الأفراد لحل المشاكل والنزاعات وعقد الاتفاقيات بشأن المال والأعمال، حيث أن المؤسسات الاقتصادية أو المالية تعقد صفقات تجارية متنوعة لغاية تحقيق مصالحها والاتفاق مع الأطراف الأخرى.

إذ يعتبر التفاوض المالي المقدمة الرئيسية للعقود المالية والاتفاقيات وقد صار عملا مستقلا يخص التعاقد بين الأطراف حيث أن هذه التعاقدات قد ينتهي سيرها في جلسة واحدة، وقد تستمر لسنوات، حسب نوع العقد وتعقيده، فعلى سبيل المثال لو رغبت شركتان في اتفاقية للإندماج فإن ذلك يستغرق

¹ بشير العلاق، إدارة التفاوض، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص14.

² بلعيدون عواد، دور التفاوض الجماعي في دعم السلم الاجتماعي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون الاجتماعي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران، 2013/2014، ص 07.

³ رزيق حنان، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان (SC SEG)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. تخصص إدارة أعمال استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ألكلي محمد أولحاج، البويرة، 2018-2019، ص17.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

وقتا، فتبدأ الرحلة بعقد إتفاقيات تمهيدية تحرر في مستندات تحضيرية تبادل فيها الأطراف الرؤيا والمفاهيم حول أمور تتصل بالمفاوضات حول العقد النهائي، ولعل من أهمها ما يسمى بخطاب النوايا أو التفاهم ويعبر عنها بخطاب النية أو خطاب التفاهم¹.

2. خصائص التفاوض المالي:

للتفاوض خصائص وسمات جوهرية يتصف بها، حيث أن هذه الصفات تميز التفاوض بشكل عام ليس المالي فقط ففي الأخير تعتبر العملية التفاوضية وسيلة لحل النزاعات وتحقيق المصالح المشتركة مهما كانت طبيعتها.

- وجود طرفين أو أكثر في العملية التفاوضية يتفاوضان بشأن مصلحة ما أو حول موضوع ما فمهما تعددت القضايا التفاوضية يبقى التفاوض عملية متبادلة.
- التفاوض عملية إرادية نتيجة صراع أو نزاع حول مصالح واتهامات، حيث أن الأطراف التفاوضية تلجأ لحل هذه النزاعات والإتفاق بدلا من الصراع.
- التفاوض عملية مستمرة وليس حدثا طارئا فهو أحد الأدوار الأساسية للمدير المعاصر أو مندوب البيع أو لمسؤول المشتريات في أي منظمة أعمال².
- تتصف عملية التفاوض بنوع من الغموض وذلك لرغبة الأطراف التفاوضية في إبقاء نوع من السرية والغموض على مداولا تهم، ذلك لعدم إكتشاف نقاط ضعفهم.
- تتصف عملية التفاوض بجو من التوتر بين الأطراف نتيجة العوامل المؤثرة عليهم وردات الفعل.
- التفاوض عملية نفسية تتأثر بإتجاهات إعتقادات إذ تعتمد على مهارات المفاوضين لتسييرها بشكل جيد يناسب جميع الأطراف³.

¹ ثابت عبد الرحمان ادريس، التفاوض استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005، ص64.

² نادر أحمد أبوشيخة، أصول التفاوض، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2010، ص:20.

³ بشير علاق، مرجع سابق، ص20.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

ثالثا: أشكال المفاوضات المالية:

تتعدد أغراض وأشكال التفاوض المالي ذلك باختلاف أهدافه وقضائيه، وفيما يلي سوف نتناول أشكاله:

1. التفاوض مع الموردين:

تلجأ المؤسسات والمنظمات للتعامل مع الموردين وذلك من أجل تزويدهم بالبضائع أو الخدمات لسد حاجياتهم، وفي هذه المعاملات يتم عادة التفاوض بين المشتري والمورد للوصول الى اتفاق عقد صفقة لتوريد الاحتياجات اللازمة، حيث أن هذه الاتفاق بوضع عقد التوريد وذكر كل النقاط التي تفاوضوا عليها ومن بينها: الكمية، النوع، السعر، تاريخ التسليم، طريقة التسديد وفي الأخير يوقع الطرفان على هذا العقد¹.

1. البحث عن الخدمات المالية:

تبحث المؤسسات عن الخدمات و المصادر التي تمولها وذلك بما يتعلق بالبنوك ومؤسسات التأمين بشكل رئيسي، فحاجة هذه المؤسسات الى الخدمات المالية مثل أخذ قروض، شراء وثائق تأمين على البضائع أو الأصول... كل هذه الإحتياجات تدفع المؤسسات للتفاوض بشأن الخدمات المالية².

2. التفاوض مع العملاء:

يعتبر التفاوض مع العملاء جزء أساسي من النشاط البيعي، وذلك بعقد إتفاقية بين المؤسسة والزبون بما يخدم كلا الطرفين ويرضيهما حيث أن العقد لا يتم إلا بموجب العملية التفاوضية ووضع شروط هذا العقد بما يخص السعر، مواعيد التسليم، الجودة وغيرها³.

3. التفاوض بشأن جدولة الديون:

¹ سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، نسيه محمد محمد الصعيدي، مرجع سابق، ص:250.

² ثابت عبد الرحمان ادريس، مهارات و إستراتيجيات، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001، ص: 66.

³ عبد السلام أبو القحف، التسويق السياسي فن البيع-التفاوض، دار الجامعة الجديدة ، 2004، ص:118.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

وهي عملية يتم بموجبها التفاوض بهدف تخصيص الديون من أجل زيادة السيولة للجهة المعنية كي تستطيع مواجهة تعثرها المالي¹.

4. التفاوض بشأن الأسعار وكيفية سدادها:

تتفاوض المؤسسات بشأن الأسعار بهدف وضع أسعار معقولة تتناسب مع وضعها المالي وفي نفس الوقت تخدم الأطراف الأخرى والغرض الثاني من هذا النوع من التفاوض هو الاتفاق بشأن طريقة سداد الديون فمن الممكن أن تسدد على شكل دفعات أو دفعة واحدة عن طريقة البنك أو نقدا².

المطلب الثاني: أساسيات حول التفاوض المالي

التفاوض المالي علم وفن في نفس الوقت، ولطبيعته المبنية على الجانب العلمي السيكولوجي له أسس وعناصر يقوم عليها، ولممارسة عملية التفاوض على الوجه السليم يجب إتباع المبادئ الأساسية له وخطواته باستراتيجيات فعالة حيث أننا سنتناول ذلك ما يلي:

أولاً: مبادئ و مراحل التفاوض المالي

1-مبادئ التفاوض المالي:

هناك مجموعة من المبادئ التي تحكم عملية التفاوض، والتي يجب أخذها بعين الاعتبار وتتمثل في ما يلي:

-مبدأ القدرة الذاتية: وهو قدرة المفاوض على القيادة للفريق التفاوضي والتأقلم مع مناخ التفاوض.³

-مبدأ المنفعة: بالرغم من تضارب المصالح والنزاعات الا أن عملية التفاوض تهدف لتحقيق منفعة لجميع الأطراف.

¹ محمد بلقازم، إعادة جدولة الديون، أوت 2009، تم الاطلاع عليها 2021/12/20، على الساعة 15:42، في موقع:

www.wikipedia.org

²ثابت عبد الرحمان إدريس، مهارات و إستراتيجيات، مرجع سابق، ص75.

³محسن أحمد الخضري، مبادئ التفاوض، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003، ص 50.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

- مبدأ الإلتزام: يجب أن يلتزم كل طرف بتحقيق مطالب الجهة التابع إليها، وتنفيذ كل ما أتفق عليه في المواعيد المحددة.¹

- مبدأ العلاقات المتبادلة: يجب أن لا يضحى المفاوض بالعلاقات المستمرة مع الأطراف الأخرى من أجل تحقيق مكسب معين، لأنه هناك علاقات مبنية على الاستمرارية مثل العلاقات مع العملاء والموردين.

- مبدأ أخلاقيات التفاوض: عملية التفاوض عملية إنسانية اجتماعية لها تأثيرات وأبعاد، ووجوب المناورات فيها إلا أن الغش والخداع ليس من سمات التفاوض لذلك يجب على المفاوض التحلي بأخلاقيات التعامل فيه.²

ثانيا مراحل عملية التفاوض المالي:

التفاوض عملية نفسية تتم بموجب مبادئ معينة، حيث أنها تمر بخطوات ومراحل متسلسلة سوف نتطرق لها في ما يلي:

- مرحلة التحليل: يجب على المفاوض أو الفريق التفاوضي جمع البيانات المتعلقة بالقضية التفاوضية واستخراج المعلومات بطريقة تحليلية.

- مرحلة التخطيط: قبل المباشرة في العملية التفاوضية يجب أن يضع المفاوض خطة سيران لها أخذ جميع الإحتياجات بعين الاعتبار.

- مرحلة المناقشات: أثناء المناقشة يجب أن يتحلى المفاوض بسرعة الفهم والرد السريع على الأطراف الأخرى مع التحلي بهدوء الأعصاب والحفاظ على إستمرارية هذه المناقشات بطريقة سليمة تتناسب مع كل الأفراد.³

¹ علا عبد الفتاح رجب، التفاوض تنمية المهارات تطبيقيا-مدخل جديد للتفاوض، دار المريخ للنشر، القاهرة، ص : 55
² عباس محمد طه الصديق، الوصول إلى نعم التفاوض الناجح بدون تقديم تنازلات، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، 2012، ص 41.

³ نادر أحمد أبو شيخة، مرجع سابق، ص 220.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

ثالثا: عناصر التفاوض المالي:

-**الهدف المرجو من التفاوض:** يجب على المفاوض أن يعرف لماذا يقوم بالتفاوض، وما الهدف الذي يريد أن يصله وأن يكون مستوعبا له كي يقوم بعملية تفاوضية فعالة

-**القضية التفاوضية:** التفاوض هو عملية اتصال بين الأطراف لتحقيق المصالح المشتركة، وبالتالي يتعين تحديد موضوع التفاوض تحديدا نافيا لكل لبس و يكون واضحا .

-**الجدية في التفاوض:** يجب أن تكون الأطراف المفاوضة جدية في عملية التفاوض وأن تعني لما تريده، فالرغبة في التفاوض هي الأساس لتحقيق نتيجة إيجابية.

-**شخصية المفاوض:** يجب توافر صفات معينة في المفاوض وهي: الإلمام الكامل بموضوع التفاوض، قوة الشخصية، الثقة في النفس، ضبط الأعصاب، سرعة البديهة، سرعة الاتصال بالفريق التفاوضي، القدرة على المناورة.

-**التأطير الزمني والمكاني للتفاوض:** يجب أن يحدد المفاوضين وقت ومكان العملية التفاوضية والمدة التي تستغرقها ذلك بما يناسب كل طرف¹.

-**الموقف التفاوضي:** يعتبر الموقف التفاوضي موقف ديناميكي يتطلب التحرك برد فعل إيجابي أم سلبي، وتأثيرا وتأثرا، حيث أنه يتطلب قدرات كبيرة لإمكانية الممارسة الصحيحة للعملية التفاوضية والتكيف مع المتغيرات المحيطة.

-**الترابط والتركيب:** يتطلب الموقف التفاوضي الترابط الكلي لعناصر القضية التفاوضية من الجزء إلى الكل، حيث أن تركيب الموقف التفاوضي من جزئيات وعناصر يسهل تناولها كليا أم جزئيا.

-**التعقيد والغموض:** إن طبيعة الموقف التفاوضي جد معقدة ومركبة نظرا إلى تركيبه من عدة عناصر، حيث أنه من الضروري الإلمام بكلها فمن شأن الأطراف الأخرى أن تقع في حالة الشك نظرا لغموض هذه العناصر¹.

¹ نفس المرجع السابق، ص (58-59).

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

-أطراف التفاوض: يتم التفاوض عادة بين الطرفين أو أكثر لحل النزاعات وتضارب المصالح بينهم، حيث أن هناك أطراف مباشرة وهي التي تشارك فعليا في العملية وأخرى غير مباشرة التي تشكل ضاغطة تكون لها علاقة قريبة أو بعيدة بعملية التفاوض².

رابعا: عناصر التفاوض المالي:

1- إستراتيجيات التفاوض المالي:

لممارسة العملية التفاوضية بشكل سليم يجب على المفاوض أن ينتهج إستراتيجيات وتكتيكات معينة تمكنه من التقدم وتضفي على موقفه قوة وفي ما يلي سوف نتطرق إلى إستراتيجيات التفاوض المالي. إلا أنه في التفاوض المالي تتعدد الاستراتيجيات حسب طبيعة الموقف التفاوضي حيث نميز منهجان على أساسهما يتم تصنيف كل الاستراتيجيات وهما:

1.1 منهج المصلحة المشتركة:

أ- استراتيجية التكامل: وذلك بتطوير العلاقة القائمة بين الطرفين لأن يصبح كل طرف مكمل للآخر لهما نفس المصلحة والأهداف.

ب- استراتيجية تطوير التعاون الحالي: وذلك بتحقيق مجموعة من الأهداف التي من شأنها تطوير المصالح المشتركة وتوثيق أوجه التعاون بين الأطراف³.

ج- استراتيجية تصنيف العلاقة القائمة: بهذه الاستراتيجية يتم توسيع نطاق التعاون وتحقيق المصالح المشتركة مما يزيد العلاقات القائمة بينهم عمقا⁴.

1.2 منهج الصراع:

¹ مرجع نفسه، ص 26.

² ثابت عبد الرحمن إدريس، التفاوض استراتيجيات و تكتيكات و مهارات تطبيقية، مرجع سابق، ص 55.

³ عبد السلام أبو القحف، التسويق السياسي فن البيع-التفاوض، مرجع سابق، ص 129.

⁴ السيد عليوه، مرجع سابق، ص: 140 .

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

أ- استراتيجية الإنهاك: وتقوم هذه الاستراتيجية بإستنزاف جهد ووقت ومال الطرف الآخر وذلك لإمتصاص قوته التفاوضية وريحه.

ب- استراتيجية التثبيت: حيث تقوم هذه الإستراتيجية على إستخراج نقاط ضعف وقوة الأطراف ومعرفة مستواهم وانتمائاتهم وعلى هذا الأساس يضع سياسة مأكرة تفتت و تشتت عناصر الفريق التفاوضي¹.

أ- استراتيجية الإخضاع: وذلك بجمع كل الإمكانيات التي تضي على المفاوض قدرة وإلمام على القضية التفاوضية ويكون هو الطرف المسيطر.

د- إستراتيجية الدحر: تتم عادة بين الأطراف التي ليس لديها المعلومات الكافية عن بعضها فتلجأ لهذه الإستراتيجية لدحر الطرف الآخر وريحه كلياً².

1. تكتيكات التفاوض المالي:

تكتيك الإغراء: هو من اذكى أنواع التكتيكات التفاوضية حيث ينتهز الموردون فرصة لتصرف الراكد من منتجاتهم بسعر مناسب للمستهلك³.

تكتيك الطيب والشرس: يطلق عليه البعض الصقر والحمامة حيث يتصف الصقر العدوانية والهجوم في حين أن الحمامة تتصف بالوداعة ووفقاً لهذا التكتيك يتم اختيار عضوين للتفاوض مع الطرف الآخر أحدهما يقوم بدور الصقر ويكون حاد الطباع والآخر بدور الحمامة.

تكتيك تغير المواقف: يعد تغيير الاتجاه أحد اذكى التكتيكات التفاوضية التي تمارس حيث يلاحظ إن الطرف الآخر يأخذ موقف متشدد حيث يرفض كل ما يعرض عليه من اقتراحات فمن ثم يتعين على المفاوض تغيير إتجاه العملية التفاوضية بإعادة صياغة السؤال بالشكل الذي يجبر الطرف الآخر على أن يحول إجابته عليها بنعم⁴.

¹سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، نسيبه محمد محمد الصعيدي، مرجع سابق، ص 32.

²محسن أحمد الخذيري، مرجع سابق، ص ص 92-93.

³ وليد الحياي، المدخل إلى فن التفاوض أثناء الأزمات، فيفري 2013، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2022/01/11 على الساعة 08:19 في موقع <http://hichamouka1.blogspot.com>.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

- **تكتيك تجزئة المجموعات الكلية:** أي جلسة تتناول موضوعا محددا قائما بذاته والموضوع يشكل مجموعة كلية من العناصر والجزئيات ومن هنا نرى أن المفاوض الماهر أنه من الأنسب لنجاح مفاوضاته تجزئة الموضوع المخصص للتفاوض.

- **تكتيك إدعاء عدم المعرفة وتجاهل الخصم:** يستخدم هذا التكتيك عند مناقشة جزئية شديدة الأهمية بهدف إستدراج الخصم ليفضي بكل ما عنده من معلومات ومن ثم دراسة كيفية التغلب عليها وتحويلها إلى أداة تساند موقفه أمام الفريق الأخر كما أن تجاهل الخصم قد يدفع أفراده إلى أن يفقدوا أعصابهم وبالتالي فيما يستحذون عليه من معلومات دفعة واحدة.

- **تكتيك الإرهاق الجسدي:** يقوم هذا التكتيك على إجبار الخصم المفاوض على العمل لساعات طويلة مجهددة ذهنيا وجسمانيا بحيث يكون غير قادر على الإلمام بكل ما يعرض عليه وغالبا يوافق على كل ما يقدم له نظرا للإرهاق الجسدي الشديد وعدم قدرته على التركيز وضيق الوقت المتاح له للتفكير.¹

- **تكتيك المفاجأة:** وهو من أهم التكتيكات التفاوضية الضاغطة شديدة التأثير على الطرف الأخر المتفاوض معه حيث يعد الإعلان عن عنصر جديد بصورة مفاجئة لم تكن في حسابان الطرف الأخر يؤدي إلى حدوث تحول يؤدي إلى تحول في عناصر الموقف التفاوضي.

- **تكتيك التقابل في منتصف الطريق:** يقوم هذا النوع على إحداث نوع من التوافق بين الطرفين المتفاوضين الذين تشددا في موقفهما التفاوضي والتي يستحيل معها الوصول إلى اتفاق بين الطرفين وهنا يتم تحديد الحدود القصوى والحدود الدنيا لمطالب الطرفين المتفاوضين ومحاولة الوصول إلى حل وسط يرضي الطرفين معا.²

¹ محمد أحمد العطار، الإستراتيجيات والتكتيكات التفاوضية، سبتمبر 2020، تم الإطلاع عليه بتاريخ 11/01/2022 على الساعة: 45: 19

في موقع <https://rwad360.com>

² سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، نبيل محمد محمد الصعيدي، المرجع السابق، ص89

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

- **تكتيك التخويف بالمجهول** يرتبط هذا النوع بعدم معرفة المستقبل ومحاولة كل طرف من أطراف التفاوض التخطيط لهذا المستقبل مما يعظم مكاسبه الحالية أما إذا استشعر أحد الطرفين أن المستقبل لا يبشر بخير وان المتاح حاليا لن يتوافر مستقبلا فإنه يقبل ما يعرض عليه حاليا ودون أي تفكير.
- **تكتيك حدود السلطة:** يعد هذا التكتيك تكتيك مرحلي هدفه كسب مزيد من الوقت وإتاحة الفرصة كاملة للخبراء لتقييم عناصر الموقف التفاوضي وتقييم البدائل المعروضة ومعرفة أثر قبول أو رفض هذه البدائل وتقديم النصائح لفريق التفاوض للقيام بعملية بصورة أفضل.¹
- **تكتيك إبعاده يأكل قطعة من الكيك:** يخاطب هذا التكتيك عقل المستهلك عن طريق السماح له بتجربة سلعة معينة واختبارها والتعرف على مزاياها يقتنع الطرف الآخر عقليا بهذه السلعة ويستخدم هذا التكتيك في كثير من دول العالم الرائدة في عمليات التصدير عند اختراق سوق خارجي .

6. أخلاقيات التفاوض المالي:

- يجب أن يكون التفاوض المالي قائم على الصدق وحسن النية.
- الابتعاد على الغش والتدليس في ممارسة التفاوض لقوله تعالى: ﴿ وَأَوْفُوا الْكَيْلَ وَالْمِيزَانَ بِالْقِسْطِ لَا تُكَلِّفُ نَفْسًا إِلَّا وُسْعَهَا ﴾².
- التحلي بالسماحة والليانة والعمل بطريقة الكل يربح لقوله تعالى: ﴿ إِنَّمَا الْمُؤْمِنُونَ إِخْوَةٌ فَأَصْلِحُوا بَيْنَ أَخَوَيْكُمْ وَاتَّقُوا اللَّهَ لَعَلَّكُمْ تُرْحَمُونَ ﴾³.
- التيسر في التعامل مع الأطراف الأخرى، وذلك بجدولة الديون وتحديد الأسعار بطريقة معقولة⁴.

¹وليد الحياي، مرجع سابق تم الإطلاع عليه بتاريخ 2022/01/11 على الساعة 08:29 في موقع <http://hichamoukal.blogspot.com>

²سورة الأنعام، الآية 152.

³سورة الحجرات، الآية 10.

⁴عبد العزيز بن سعد الدغثير، أخلاقيات التفاوض المالي، أكتوبر 2016، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2021/12/23، على الساعة 10:53،

في موقع <https://www.saaaid.net>

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الثالث: التفاوض مع العملاء والموردين

ما يهمننا في دراستنا هو التفاوض بشأن المال مع الأطراف الأخرى من الزبائن الذين تزودهم المؤسسة بالمنتجات والخدمات والطرف الآخر الموردين الذين تورد المؤسسة من عندهم كل ما تحتاج من خدمات و سلع ومواد وغيرها، فالتعامل مع هذه الأطراف يستدعي ضرورة التفاوض معهم وفيما يلي سوف نوضح ذلك:

أولاً: التفاوض مع العملاء:

1. مفهوم التفاوض مع العملاء:

هو المناقشة للوصول إلى عقد اتفاق ووضع شروط من خلال المباحثات بين البائع والمشتري ويعتبر جزء أساسي من النشاط البيعي، حيث أنه يأخذ شكل العلاقة مع البائع والمشتري للتفاوض بشأن صفقة والتحدث على جوانبها العديدة كالسعر مثلا وغيره¹.

1. الهدف من التفاوض مع العملاء:

التفاوض مع العملاء يستدعي وجود غاية وهدف معين لكلا الجهتين البائع والزبون ونصنف من هذه الأهداف ما يلي:

2.1 قبل تنفيذ العقد:

يجب على الأطراف تحديد القضايا الرئيسية ثم التفاوض بشأن تحسين العرض الحالي (السعر، الاشتراطات، الخدمات المقدمة) وغيرها كذلك التفاوض بشأن التقليل من المخاطر أو نقل مسؤوليتها إلى الطرف الآخر.

2.2 أثناء تنفيذ العقد:

¹ ثابت عبد الرحمن ادريس، مهارات واستراتيجيات ، مرجع سابق، ص 64.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

عند وجود مشاكل بين الطرفين فيجب حلها بالمناقشة، أو الرغبة في تعديل شروط العقد حيث أن هذان العنصران أساسيين إلا أنه هناك عنصر آخر وهو عند حدوث ظروف طارئة فيتفاوض الأطراف لإكتشاف التوابع¹.

1. متى نتفاوض مع العملاء:

يتم التفاوض مع العملاء بخطوات منتظمة ذلك بعد:

- تقييم العروض واختيار مجموعة من المتقدمين

- حساب الفوائد المتوقعة ومقارنتها مع التكلفة

- التأكد من عدم وجود أي مشكلة قابلة للتعديل أو غير ذلك

- توقيع العقد².

4. مجالات التفاوض مع العملاء:

- السعر: يعتبر التفاوض بشأن السعر نقطة بداية العملية التفاوضية فهو عنصر هام بالنسبة للبائع والزبون.

- النواحي المالية: وذلك بما يخص التسبيقات والخصومات، مصاريف النقل مواعيد التسديد .

- إدارة المعلومات: بالحصول على التقارير والوثائق وحضور جلسات متابعة العمل لكي يكون جميع الأطراف على دراية لما يجري.

- الإطار الزمني: مدة العقد، مواعيد الإنجازات والتسليم، تاريخ انتهاء العقد³.

5. قوة الموقف التفاوضي للمشتري:

¹سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، نبيه محمد محمد الصعيدي، مرجع سابق، ص 266.

²مرجع نفسه، ص 270.

³عبد السلام أبو القحف، مرجع سابق، ص 132.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

إن الموقف التفاوضي للمشتري له دور كبير في نتيجة عملية التفاوض، حيث أنه توجد عدة نقاط يحدد بها وفيما يلي سوف نبين ذلك:

-مدى توفر المعلومات اللازمة للمشتري: يجب أن يكون المشتري على دراية بالوضعية المالية العامة واتجاه تطورها وكل ما يتعلق بالمنتجات المعنية بالتفاوض، وأن يعي كل شروط البائع ونقاط قوته وضعفه.

-درجة المنافسة بين البائعين: كلما كان عدد البائعين أكبر كلما كانت درجة المنافسة أكبر، وللمشتري حرية الاختيار حسب الشروط التي تناسبه.

-قدرة المشتري على التحليل: قدرة تحليل المشتري للنقاط محل التفاوض تمكنه من فهم البائع معرفة نقاط ضعفه و إستغلالها مما يزيد من قوة موقف المشتري.

-سمعة المشتري: يجب أن يكون للمشتري سمعة طيبة تتداول بين البائعين حيث نجد معظم الزبائن يسعون لكسب السمعة الجيدة من خلال الإلتزام بشروط العقد ومواعيد والتسديد، وسرعته في الدفع¹

ثانيا: التفاوض مع الموردين:

يعتبر التفاوض مع الموردين أحد أوجه التفاوض المالي وأكثرها استعمالا في المؤسسات.

1. مفهوم التفاوض مع الموردين:

هو التفاوض بين المشتري وبين المورد لعقد اتفاقية حول صفقة لتوريد الحاجات المستحقة من بضائع و سلع وخدمات وغيرها حيث أن المشتري يتفق مع المورد بعد التفاوض بشأن شروط العقد بما فيه السعر والجودة وغيرها والإشارة إلى جميع النقاط التي تفاوضوا من أجلها ثم التوقيع على العقد².

2. الهدف من التفاوض مع الموردين:

¹ معاوية صالح، كيف تجيد مهارات التفاوض على أفضل سعر، أوت 2017، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2021/12/25، على الساعة

13:02 في موقع <https://www.ts3a.com>

²مظهر مصطفى الحلاوي، التفاوض المصرفي، الطبعة الثانية، 2010، بيروت، ص: 65.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

يهدف المشتري من خلال تفاوضه مع المورد بدرجة أولى للحصول على المعلومات التي تخص المنتج التفاوض عليه، حسب التغيرات التي تغير وتؤثر على القوى النسبة للمشاركين في عملية التفاوض حيث أن كلا الطرفين يهدف الى تحليل ومعرفة نقاط القوة والضعف لكلاهما، ومن ثم التأثير المتبادل للوصول إلى المصالح الدافعة للتفاوض¹.

3. مجالات التفاوض مع الموردين:

تتعدد المجالات التي يتفاوض مع الموردين بشأنها ومن بين هذه المجالات ما يلي:

- أسعار التوريد وأسس زيادتها.
- الخصومات سواء خصم كمية أو خصم تعميل دفع أو خصم تجاري.
- شروط الدفع والائتمان.
- شروط التسليم من حيث الوسيلة والمكان وتعمل أجرة النقل.
- تعديل المواصفات أو الكميات أو مواعيد التسليم.
- متطلبات اللف والحزم.
- الأدوات والتسهيلات المقدمة من المورد.
- مستويات الجودة المقبولة ونسب التلف المسموح بها.
- طرف تحديد العمالة والمواد والعناصر الغير مباشرة في تكلفة العقود وأسس اقتسام الوفورات التي ترجع الى تحسين التصميم أو عوامل الإنتاج.
- تكلفة استخدام المشتري لبراءات الاختبار التي يحتكرها المورد.

¹ نفس المرجع السابق، ص 66.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

- التعويضات للمشتري عن الأصناف المرفوضة أو تأخير مواعيد التسليم وللمورد من الأوامر الملغاة.

- مشاكل تطبيق العقد.¹

1. قوة الموقف التفاوضي للبائع:

يمكن التعبير عن قوة الموقف التفاوضي للبائع من خلال عدة نقاط نذكر منها:

- ضعف حاجة البائع للتفاوض: كلما كانت حاجة البائع إلى التعاقد أو رغبة معينة في ذلك كلما إمداد موقفه التفاوضي قوة والعكس صحيح.
- الوقت المتاح للمفاوضات: كلما كان وقت التفاوض كل كان الموقف التفاوضي للبائع أكثر قوة نظرا لقلّة الوقت المتاح للمشتري كي يتفاوض معه.²
- الميزة التنافسية: إذا كان البائع يتمتع بميزة تنافسية بين منافسيه فإن ذلك يقرب موقف التفاوضي، إذ تجده يشتغل العديد من النقاط في ذلك من بينها:
- احتكار البائع للسوق: وذلك بعدم وجود منافسين واستقلال الفرصة من طرف البائع لعدم وجود خيارات للمشتري.
- الخدمات التي يقدمها البائع: وذلك بتقديم البائع لهم إضافية تجعله من أفضل الموردين والخيارات التي يقع عليها المشتريين مثل: البيع بالتقسيط، الاطالة في مدة الضمان، تقديم هدايا المشتري.³
- سمعة البائع: عندما يكون البائع يتمتع بسمعة جيدة فإن ذلك ينتقل على المشتري مما يزيد من فرص التعامل معه، والتوجه له على غرار البائعين الآخرين.

¹ عبد الكريم عتق، التفاوض مع الموردين على ماذا أفوض، جانفي 2017، تم الاطلاع عليه بتاريخ 2022/01/15، على الساعة 13:45

في موقع <https://www.anfabdullarem.com>

² عبد السلام أبو الفحف، مرجع سابق، ص 136.

³ سامح عبد المطلب عامر، محمد سيد قنديل، نسبييه محمد محمد الصعيدي، مرجع سابق، ص 277

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

- المهارات التفاوضية للبائع: إن البائع الماهر الذي لديه ميزة تفاوضية ومهارة في ذلك منا يمكنه من تحليل الموقف التفاوضي للمشتري واستغلال نقاط ضعف.¹

المبحث الثالث: علاقة الملاءة المالية بالتفاوض المالي

بعد التطرق لمفاهيم الملاءة المالية والتفاوض المالي وكل الأبعاد المتعلقة بهما، في هذا المبحث سوف نتطرق الى دور و أهمية كل من الملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية ثم الربط بينهما و تبيان العلاقة الموجودة بين كلا المتغيرين .

- **المطلب الأول : الملاءة المالية في المؤسسة الاقتصادية**
- **المطلب الثاني : التفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية**
- **المطلب الثالث : تأثير الملاءة المالية على التفاوض المالي**

¹ نفس المرجع السابق، ص 264.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

المطلب الأول: الملاءة في المؤسسة الاقتصادية

الملاءة المالية أو بمعنى آخر القدرة على السداد ترتبط بقدرة الإدارة بالوفاء بالالتزامات المستحقة عليها في تواريخ الاستحقاق وتكون هذه التواريخ طويلة الأجل وفي بعض الأحيان نجد أنه في بعض المؤسسات تعني أنها القدرة على الوفاء بالديون المستحقة في لحظة استحقاقها أو عند طلبها من الدائنين.

أولاً: العوامل المرتبطة بالملاءة المالية:

إن الملاءة المالية في التحليل المالي لها قانون ونسبة قياس وهي ما ذكرنا في السابق **القدرة على السداد = مجموع الديون/مجموع الميزانية** ومن هنا نفهم أن هذه النسبة هي عبارة عن تغطية الموجودات للمؤسسة للمطلوبات أو ديونها¹، إلا أنه في التحليل المالي لا يمكن الحكم على نسبة أو مؤشر واحد لذلك يجب حساب العديد من نسب التوازن المالي والمؤشرات لمعرفة نسبة الملاءة المالية بالضبط ومن بين طرق التحليل المالي ما يلي:

1. النسب والمؤشرات المعبرة والمتعلقة بالملاءة المالية:

أ- مؤشرات التوازن المالي:

- رأس المال العامل (الدائم، الإجمالي، الأجنبي، الصافي).
- احتياجات رأس المال الصافي.
- الخزينة الصافية.²

ب- التحليل بواسطة النسب المالية:

- نسب التمويل (التمويل الدائم، التمويل الخاص، الاستقلالية المالية، الملاءة العامة
- نسب السيولة (السيولة العامة، المختصرة، الجاهزة).
- نسب الدوران (دوران المخزون، الزبائن، الموردين).
- نسب الربحية
- نسب المردودية.³

¹ أسياء خليفة، مرجع سابق، ص 27

² دريد كامل آل شيب، مرجع سابق، ص 99

³ أسياء خليفة، مرجع سابق، ص 27

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

ثانيا: دور الملاءة المالية في المؤسسة الاقتصادية :

1. تطوير خط الإنتاج:

الإنتاج هو الهدف الرئيسي لكل مؤسسة تصل في المجالات المختلفة، لذلك يعتبر هذا الهدف الذي تعتمد عليه المؤسسة من أهم الضروريات التي تبنى على رأس الأولويات لديها، حيث تقوم بتحسين هيئة العمل من أجل زيادة خطوط الإنتاج، وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها المؤسسة للعملاء وهنا يعني أن المؤسسة تحتاج لمصادر مالية وتدفقات من أجل تحمل أعباء هاته الإجراءات ولضمان هاته الموارد المالية مع الأطراف الخارجية يجب أن يكون لها ملاءة جيدة¹.

2. تقليل التكاليف الإدارية:

من أهم أهداف المؤسسة التي ترغب في الوصول للنجاح والتميز، الإنتاج وتحسين جودة المنتجات والخدمات التي تقدمها ولكن في نفس الوقت تقليل التكاليف التي تضعها من أجل خطوط الإنتاج، وكذلك تقليل التكاليف الإدارية التي قد تزيد من أعباء المؤسسة، لذلك كلما تم تقليل التكاليف كلما وجدنا تحقيق أرباح أكبر للمؤسسة مما يزيد من قوتها في السوق المحلي، ومنهمنا نعرف أنه كل ما كانت أعباء أقل كل ما كانت وضعية مالية جيدة حيث أنه كلما زادت الأعباء سوف تصبح قدرة المؤسسة على السداد أقل².

3. زيادة الأرباح:

كل مؤسسة تهدف لتحقيق هامش ربح كبير، وذلك من خلال المنتجات والخدمات التي تقدمها، فمن ناحية تحسين الجودة وتقليل التكلفة ووضعها بالسعر المناسب للزبائن وبالتالي تكون هذه

¹ إيمان الحيارى، تعريف المؤسسة الاقتصادية، نوفمبر 2021، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2022/01/24 على الساعة 19:54 في موقع <https://mawdoo3.com>

² عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017، ص9.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

الأسعار المطروحة¹ بها زيادة لهامش الربح بالنسبة للمؤسسة من أجل زيادة استمرار المؤسسة في السوق واستمرار منافستها للمؤسسات الأخرى، حيث أن كل هذه السياسات سوف تجرى في حالة قدرة المؤسسة على دفع المقابل المالي للخدمات والقيم المضافة على منتجاتها والتالي هنا ترتبط بملاءتها المالية.

4. التنافسية مع المؤسسات الأخرى:

من ضمن الأهداف التي تضعها المؤسسات العاملة في السوق، التنافسية مع جميع المؤسسات الموجودة في السوق، وهذه التنافسية في العديد من الجوانب مثل الأسعار التي توضع للبضائع ونوعية وكميات المنتجات وطرق الدفع ، حيث أن قدرتها الايفائية عامل قوة يجعلها أكثر ريادة في السوق من جهة ثقة العملاء والموردين في مواعيد السداد².

ثالثاً: أهمية الملاءة في المؤسسة الاقتصادية :

من الضروري أن تظل الشركة ذات ملاءة مالية لأن هذا يظهر قدرة الشركة على البقاء في العمل، فإذا كانت الشركة مدينة بأكثر مما تملك في أصول وتوقفت عن الوفاء بالتزاماتها المالية فسوف تصبح متعسرة وعلى الأرجح تدخل في إجراءات الإعسار مما يعني اتخاذ إجراءات قانونية لتحويل أصول الشركة الى نقد بهدف سداد ديون الشركة.

من خلال تتبع نسبة الملاءة المالية للشركة لا يمكن فقط المساعدة في تقليل خطر إفلاس الشركة ولكن يمكن أن تمنح النسبة أيضاً صورة أكبر حول ما إذا كانت الشركة بحاجة الى المزيد من الديون أم لا. حيث لا تساعد نسبة الملاءة فقط الشركة في إتخاذ قرارات مالية مهمة للحفاظ على الشركة مريحة ولكنها أيضاً تمنح المقرضين فكرة عما إذا كانت الشركة ستتمكن من سداد ديونها أم لا. إذ أن المقرضون يعتمدون على القوائم المالية كمرجع للشركة فيستخدمون عادة نسبة الملاءة المالية

¹ إيمان الحباري، مرجع سابق، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2022/01/24 على الساعة 20:10.

² حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص:109.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

كأساس للجدارة الائتمانية وتعتبر المؤسسات ذات نسب الملاءة المنخفضة ذات مخاطر أكبر بالنسبة للبنوك والمقرضين والعكس صحيح¹.

المطلب الثاني: التفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

بما أن التفاوض المالي هو عملية الوصول الى اتفاق بخصوص شروط عقد من خلال المباحثات بين البائع والمشتري ومن بين هذه المباحثات تقوية الموقف التفاوضي لملا من البائع والمشتري.

أولاً: العوامل المرتبطة بتقوية الموقف التفاوضي للمؤسسة :

كل المؤسسات تسعى لأن تكون لها قوة وتأثير على الأطراف التي تتعامل معها سواء إن كانوا عملاء أو موردين ومن بين أهم العوامل التي تضيفي عليها قوة وتأثير ما يلي:

1. التميز بالخلق:

يجب خلق ميزة تصبح حديثاً مستمرا بين العملاء من خلال:

- جعل المشتري بجودة مرة أخرى ليصبح سفيرا يجذب عملاء جدد.
- الجودة تولد الجودة، والعمل يتناقل الحديث عنها للآخرين.
- العميل يبحث عن جودة المنتج أولاً ثم جودة المعاملات.
- أن يفضل العميل الشراء من المؤسسة دون تغييرها حتى لو انتظر فترة لإعداد السلع².

2. السبق الريادي:

الريادة والسبق للمؤسسة من خلال مندوبي البيع في التفاوض مع العملاء وذلك من خلال:

- تحفيز العميل للمنتج ليصبح جادا مع العملاء الجدد.

- الترويج للمنتج الجديد قبل نزوله في السوق.

¹ أحمد سمير، مرجع سابق، تم الإطلاع عليه بتاريخ 07/05/2022 على الساعة 11:42.

² سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، نبيه محمد الصعيدي، مرجع سابق، ص265.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

- متابعة العميل المشتري ودعمه بإرشادات الإستخدام والتشغيل.¹

3. التواصل المستمر مع العملاء والبائعين:

- الموثوقية أي مدى الوفاء للبائع والمشتري بما يلتزم به.

- المصداقية والاحترام في التعامل.

- الاستجابة وهي الاستعداد التام للمساعدة والخدمة الفورية.²

ثانياً: دور التفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية:

1. أهمية التفاوض المالي:

أهمية التفاوض المالي لا تخرج عن أهمية التفاوض بشكل عام إلا أنه سوف نركز على أهمية التفاوض المالي بشكل خاص لأن المفاوضات هي أهم وأصعب الأجزاء في ممارسة المعاملات المالية، حيث أنها تؤثر على قرارات الأطراف، فلها قدرة على صنع وهدم الأعمال التجارية.

وهناك بعض الأمور التي يجب أن يضعها المفاوض في الاعتبار قبل الدخول لأي مفاوضة ومن هذه الأمور:

الأمر الأول:

✓ أن يكون لدى المفاوض معرفة ومعلومات عميقة وكافية عن المشروع الخاص به ومشروع خصمه.

✓ أن تكون لديه المرونة الكافية لطرح الخطط التي تسمح له بالمضي قدماً في المهمة.

الأمر الثاني:

أن يبتكر المفاوض خططا للطوارئ لكي يستفيد منها ويتبعها إذا لم تسير الأمور إذا كان مخططاً لها.

¹ المرجع السابق، ص 267

² سيد عليوه، المرجع السابق، ص 272

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

إذا كان المفاوض التجاري يريد إحداث فرق لشركته، فيجب عليه تطوير مهارات التفاوض التجاري وصلها في مرحلة مبتكرة وهذا يتطلب التدريب والتعليم المناسب.¹

ثانياً: دور التفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية:

1. كسب العملاء:

عندما يكون للمؤسسة تأثير على عملائها وأسلوب معاملة جيد سوف تكسب ثقته ويصبح هذا بدوره سفيراً يجب على عملاء آخرين من خلال الحديث المستمر عن هذه المؤسسة.

2. ثقة الموردين:

كما تكون المؤسسة ملتزمة بها عليها من ديون ومطابقة لعقودها بكل حذيرها سوف يسعى للموردين دائماً إلى بيع سلعتهم لهذه المؤسسة على غرار المؤسسات الأخرى حتى وإن لم تسدد في الآجال فهم على ثقة من وفائها.

3. السمعة الطيبة:

وذلك من خلال تناقل الكلام من جهة العملاء بشأن جودة خدماتها وأسعارها المناسبة ومدى وفائها ومصداقيتها من جهة الموردين.²

4. زيادة الإنتاجية:

وهذا عندما تكون المؤسسة في موقف جيد عملائها ومورديها سوف تعمل على زيادة إنتاجها وبالتالي زيادة الأرباح وتقليل التكاليف أي أن رقم أعمالها يتضاعف.

5. زيادة الميزة التنافسية:

¹حنين عديل، ماهو التفاوض، مارس 2019، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2022/02/14 على الساعة 21:25 في موقع

<https://mawdoo3.com>

² عبد السلام أبو القحف، المرجع السابق، ص150.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

وذلك من خلال سمعتها في السوق وفتحها فكلما كانت ذات سمعة طيبة وزاد انتاجها سوف تصبح المؤسسة الأكثر زيادة في السوق.¹

المطلب الثالث: دور الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي

كما ذكرنا أن الملاءة ليست متعلقة فقد بالقابلية الايفائية وقدرتها على السداد إلا أنه هناك الكثير من العوامل المرتبطة بها في المؤسسة الاقتصادية.

أولاً: نسب قياس الملاءة ودورها في المؤسسة

1. تطوير خط الإنتاج:

وهذا العنصر يزيد من أعباء المؤسسة وبالتالي تكون محتاجة لتمويل أكثر مما يؤدي الى زيادة نسب التمويل من بينها التمويل الدائم، التمويل الخاص، استقلاليتها المالية وبالطبع تحتاج لمصادر مادية ومالية (عملاء، وموردين، قروض).

2. تقليل التكاليف الإدارية:

من السياسات المتبعة في أغلب المؤسسات الاقتصادية هو تقليص ما عليها من تكاليف ودوين وذلك من خلال تمويل المؤسسة من مصادرها الدائمة والغير دائمة دون اللجوء لمصدر خارجي يهدف لتقليل الديون وهذا ما يسمى بنسبة الاستقلالية المالية.

2.1 زيادة الأرباح:

يتطلب على المؤسسة إتباع سياسة تحقق بها هامش ربح أكثر من خلال زيادة الإنتاج بجودة عالية وهذا ما يتضح لنا في نسب قياس المردودية سواء كانت المالية، الاقتصادية أو التجارية.²

2.2 زيادة الميزة التنافسية:

¹ إيمان الحباري، مرجع سابق، تم الإطلاع عليه بتاريخ 2022/01/24 على الساعة 21:21.

² سامح عبد المطلب عامر، علاء محمد سيد قنديل، نبيه محمد الصعيدي، المرجع السابق، ص 273-275.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

عندما يكون المؤسسة تقدم منتجات عالية ويكون رقم أعمالها كبير تلقائيا لها شعبية وزيادة في السوق¹.

ثانيا: دور الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي :

ام كلا هذين العنصرين مختلفات إلا أن لهما علاقة كبيرة في المؤسسة الاقتصادية فالملاءة المالية من التحليل القائم على تحليل ومويل بيانات الميزانيات والقوائم المالية الى معلومات تفسيرية واستنتاجية والتفاوض المالي مرتبط بخدمة التسويق ويتعلق بها فهو يرتبط بشأن المناقشات المتعلقة بالعملاء وبالموردين وفي هذا الطرح سنين مدى الارتباط الوثيق بين التفاوض المالي والملاءة والمالية فلا تفاوض بدون ملاءة جيدة.

1. علاقة المؤسسة مع العملاء والموردين:

أول خطوة تخطوها المؤسسة في التعامل مع العملاء والموردين هي مناقشتهم ومفاوضتهم بشأن نوع السلع والخدمات، الأسعار، مواعيد التسديد، إذ أن المواضيع التي يدور حولها التفاوض المالي تربط ارتباط وثيق بنسب قياس الملاءة المعبرة عن قدرة سداد المؤسسة لديونها وفائها مع عملائها ومورديها حيث أن هذا العنصر متربط ارتباط تسلسلي كما سوف نوضعه:

- مدة دوران المخزون = تكلفة شراء البضاعة ÷ متوسط المخزون

- مدة تحصيل الزبائن = المبيعات ÷ متوسط الزبائن

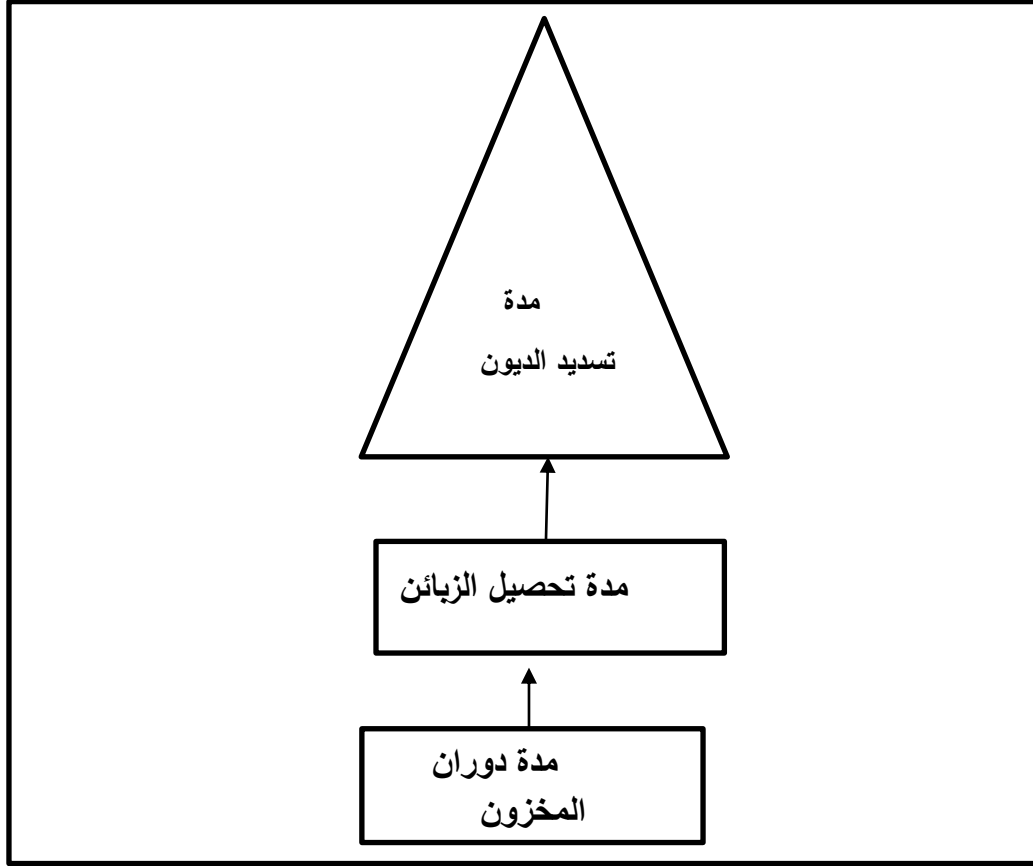
- مدة تسديد الموردين = المشتريات ÷ متوسط الموردين².

¹المرجع السابق، ص275.

² حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص255.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

شكل رقم (02) يمثل التغير في نسب الدوران



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على نسب الدوران

من هذا الشكل نستخلص أنه كلما كانت مدة دوران المخزون أكبر من مدة تحصيل الزبائن ستكون المؤسسة في وضعية مريحة وكلما كانت مدة التحصيل الزبائن أقل من مدة تسديد الديون للموردين ومنه سوف تكون المؤسسة في وضع جيد مع مورديها.

2. الزيادة في رقم الأعمال:

وذلك بتقليصها مدة دوران المخزون عن طريق الإنتاج المستمر وتعبئة المخازن وبالتالي تسليم الطلبة في موعدها للزبون، من جهة أخرى زيادة رقم الأعمال وهامش الربح وبالتالي زيادة

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

المردودية، ومن هنا يتمثل دور الملاءة في الحمل لأعباء الإنتاج والزيون التي عليها من أجل انتاج بكميات وفيرة وبنوعية جيدة وإرضاء العميل¹.

3. وضع المؤسسة في السوق:

عندما تكون المؤسسة مرضية لعملائها ووفية لمورديها سوف يلجأ هذين الآخرين للتعامل معها أكثر من المؤسسات الأخرى، ومن هذا زيادة الإنتاج والربحية لأنها سوف تتحكم في السعار وتكون لها قوة تفاوضية وتأثير على كل الأطراف.²

¹ مظهر مصطفى الحلاوي ، مرجع سابق، ص: 99.

² المرجع السابق، ص 257.

الفصل الأول: الإطار النظري للملاءة المالية والتفاوض المالي في المؤسسة الاقتصادية

خلاصة :

في هذا الفصل تطرقنا الى دراسة عامة حول الملاءة المالية والتفاوض المالي، بحيث تعتبر الملاءة المالية من الأهداف الرئيسية التي تسعى إليها جميع المؤسسات الاقتصادية، إذ أن الإداريين و المحللين الماليين أبدوا إهتماما بالغا لتحليل الملاءة بالإعتماد على مؤشرات و نسب تمكنهم من قياس قدرة سداد المنشأة، فالوصول الى ملاءة جيدة سوف يساهم في تحسين عملية المفاوضات مع الموردين و العملاء، وخلق علاقة وطيدة بينهم، فهي تدعمه بشكل واضح فكلما كانت ملاءة مالية جيدة و المؤسسة لها قدرة على سداد إلتزاماتها وقت الإستحقاق كان تفاوض مالي ناجح بنسب أكثر وبالتالي تحقيق كسب أكبر و تحقيق أغلبية الأهداف المسطرة بأقل التكاليف، فكما ذكرنا عن التفاوض المالي بأنه مقدمة العقود المالية و فرصة الأطراف و المؤسسات لتوسيع نطاق علاقاتهم و زيادة الموثوقية بينهم، إذ أنه يعمل على خلق فرص العمل و التعامل بين الموردين و العملاء .



الفصل الثاني

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة

حالة شركة صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

تمهيد

لقد تناولنا في الفصل النظري الإطار النظري لكل من الملاءة و التفاوض المالي كما تطرقنا إلى الدور الذي تلعبه الملاءة في دعم التفاوض المالي للمؤسسة الإقتصادية بصفة عامة، إلا أنه يتوجب دعم دراستنا و بحثنا بعينة تطبيقية نبين فيها مدى مساهمة الملاءة أو القدرة على السداد في دعم التفاوض المالي للمؤسسة و كيف أن يكون لها موقف تفاوضي قوي سواء من جهة العملاء أو الموردين، و إنطلاقا من هذا الطرح أخذنا شركة صوميفوص -تبسة - عينة لدراسة حالة لها كونها مؤسسة إقتصادية ذات أسهم و لها شعبية عالمية تتعامل و تعامل و طنيا و دوليا بالتالي فإن لها عملاء و موردين من مختلف أنحاء العالم مما يساعدنا على إيجاد العوامل الواقعية كي ندعم بها دراستنا و نطرحها بشكل أوضح .

سوف نتطرق في هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة.
- المبحث الثاني : عرض القوائم المالية لشركة مناجم الفوسفات (صوميفوص)-تبسة-
- المبحث الثالث: قياس الملاءة المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية و مدى مساهمتها في دعم تفاوضها المالي .

المبحث الأول: نظرة عامة حول المؤسسة محل الدراسة

لتجسيد الموضوع محل الدراسة تطبيقيا، تم اختيار كيان اقتصادي يتوفر فيه محور الدراسة، لذلك تم اختيار شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) لإسقاط المعطيات النظرية على نشاطها، فكما سبق ذكرنا أن هذه المؤسسة وطنية حققت نجاح كبير في السنوات الماضية و لها شعبية كبيرة على المستوى الوطني و الدولي و بالتالي فإن لها الكثير من العملاء و الموردين و هذا ما يهمننا في دراستنا و بناءً على ذلك سيتم التطرق إلى:

- **المطلب الأول: تقديم المؤسسة.**
- **المطلب الثاني: مهام، مبادئ وأهداف المؤسسة.**
- **المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة.**

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

تزرخ الجزائر بثروات طبيعية ومعدنية وفيرة، كالحديد والفسفات، الأمر الذي جعلها تباشر في انجاز قاعدة صناعية لاستغلال هذه الثروات، ومن بين المؤسسات التي تباشر هذا الاستغلال مؤسسة مناجم الفوسفات - تبسة -.

أولاً: التعريف بالمؤسسة :

هي مؤسسة مناجم الفوسفات « SOMIPHOS » S.M. وليدة تقسيم المؤسسة الوطنية للحديد و الفوسفات FERPHOS سنة 2004 إلى عدة فروع، بدأت تمارس نشاطها بشكل مستقل عن FERPHOS بتاريخ 01 جانفي 2005 متخصصة في عمليات استخراج، معالجة، و تسويق الفوسفات لمختلف الأسواق داخليا و خارجيا.¹

تعتبر صوميفوس مؤسسة مساهمة برأسمال اجتماعي يقدر بـ 1000000000.00 دج، تشرف عليها سلطة وطنية عليا تتمثل في مجلس الإدارة والجمعية العامة المساهمة، وهي تتكون أساسا من أربع وحدات رئيسية تتمثل في :

- **المركب المنجمي جبل العنق CDO:** يوجد على مستواه منجم استخراج الفوسفات الطبيعي ومصنع للمعالجة ببئر العاتر ولاية تبسة.²
- **المنشآت المينائية عنابة IPA:** الوحدة التسويقية لشحن وتحميل الفوسفات المعد للتصدير من ميناء عنابة، يتم على مستوى هذه الوحدة نقل، حمل وشحن المنتجات الفوسفاتية الموجهة للتصدير إلى البواخر، تتوفر على طاقة تخزين تقدر بـ 120000 طن، وقدرة على الشحن تتراوح بين: 25000 إلى 50000 طن.

مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية CERAD: هو مركز يهتم بإسعاف -إنجاد- وحدات الإنتاج و العمل على فهم ومتابعة الأداء الداخلي لعناصر المؤسسة ككل، نشأ سنة 1991 تحت تسمية L'URA.

¹ معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة و المالية، المديرية العامة لمؤسسة صوميفوس-تبسة.

² المرجع السابق.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

- وحدة البحث التطبيقي، ثم تم ضمه ودمجه مع Le BEM مكتب الدراسات المنجمية ليكون في النهاية CERAD، مهامه تتمثل في تنفيذ و تحضير ودراسات وأبحاث منجمية، وكذا مساعدة مراكز الأنشطة للمجموعة لصفة عامة والمؤسسة بصفة خاصة في تحقيق أهدافهم وتفعيل الأداء الداخلي لهم.
- **المقر :** مقر الإدارة العامة ل شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) هو موجود بتبسة المدينة، يحتوي على الإدارة و الهياكل المركزية التي تسعى لتحقيق التنمية من خلال الدفع اللوجستيكي لمختلف وحداتها، تتوفر على عدد عمال يقدر ب 1400 عامل، حققت رقم أعمال قدر ب 1750 مليون دج لسنة 2005.

ثانيا: مراحل نشأة مؤسسة صوميفوص:

بما أن صوميفوص هي مؤسسة فرعية من المؤسسة الأم FERPHOS فإن نشأتها جاءت نتيجة للتطورات، والتغييرات الهيكلية الحاصلة في البنية التنظيمية ل FERPHOS، لذلك سيتم التطرق إلى مختلف هذه التغييرات وصولا إلى ظهور صوميفوص :

- بدأت المؤسسة نشاطها سنة 1962 تحت إشراف "المكتب الجزائري للاستغلال والبحوث المنجمية" BAREM حتى تاريخ 06 ماي 1966، أين يتم تأمين الموارد الوطنية ونشأت مؤسسة تحت اسم SONAREM، لتتأصل بعدها المؤسسة الوطنية للحديد والفوسفات FERPHOS كحصيلة للتغييرات الهيكلية ل SONAREM، بموجب المرسوم التنفيذي رقم 73-441 الصادر بتاريخ 16 جويلية 1983 وحولت على إثره FERPHOS إلى مؤسسة مساهمة -مؤسسة عمومية اقتصادية- بتاريخ 22 ماي 1990 برأسمال مبدئي يقدر ب 5000000 دج ثم زاد إلى 30000000 دج ثم 1000000000 دج نهاية إلى 2241000000 دج و في 08 أكتوبر 2001 و بعد الانفتاح الرأسمالي الذي شهده الاقتصاد الوطني أبرمت المؤسسة عقد شراكة مع متعامل هندي، وأصبح مساهم في منجمي الحديد ونزة وبوخضرة بنسبة FERPHOS 70% بنسبة 30% في رأسمال الكيان الجديد الناتج عن الشراكة والذي أطلق عليه اسم ISPAT TEBESSA، ليتم بعد ذلك إعادة تنظيم

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة صوميفوس تبسة لسنوات 2018-2019-2020

FERPHOS سنة 2004 وأصبحت تتكون من سبعة مؤسسات فرعية تابعة، توجه وتقاد من طرف الإدارة العامة للمجموعة FERPHOS¹.

وتتمثل هذه المؤسسات في :

SOMIPHOS: مؤسسة مناجم الفوسفات الكائنة بتبسة، تتكون من 4 وحدات تتمثل في المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المنائية عنابة، مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية للتنمية، والمقر الإداري.

SOMIFER: مؤسسة مناجم الحديد، الكائنة بتبسة، المحتفظ بمراكز الإنتاج المنجمية للحديد.

SOTRAMINES: مؤسسة النقل عبر الطرقات الخاصة ب FERPHOS أيضا.

ثالثا: الشكل القانوني لمؤسسة مناجم الفوسفات:

مؤسسة مناجم الفوسفات حاليا تعتبر مؤسسة ذات أسهم، وهي فرع من فروع FERPHOS مجموعة برأس المال الاجتماعي يقدر بـ 1 600 000 000.00 دج يشرف عليها مجلس إدارة مشكل من طرف المساهمين في إطار إجراءات تنظيم القطاع الاقتصادي العام التابع للدولة تحت وصاية مؤسسة تسيير مساهمات الدولة (SOMI NES SGP). ويتواجد المقر الاجتماعي للمؤسسة "المديرية العامة" بولاية تبسة المدينة، التي تحوي الثروات الأساسية التي هي مركز نشاطات المؤسسة، ونشير أن المهام الأساسية التي وجدت من أجلها مؤسسة مناجم الفوسفات هي النشاطات المنجمية التي هي أساس العمل والإنتاج، وتتخصص في الاستغلال بدرجة أولى وهي استخراج الثروات المعدنية الفوسفات ومعالجتها وتسويقها للسوق الخارجية.

المطلب الثاني: مهام، مبادئ وأهداف المؤسسة

تعتبر شركة مناجم الفوسفات (صوميفوس) من أهم المؤسسات العمومية الاقتصادية في الوطن، حيث وصلت إلى مكانة وطنية وعالمية من شأنها أن تسهم في تطوير الاقتصاد الوطني.

¹ معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة و المالية ، المديرية العامة لمؤسسة صوميفوس- تبسة-

أولاً: مهام شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص):

لا يقتصر نشاط مؤسسة مناجم الفوسفات على الأنشطة الإنتاجية وإنما يتعدى ليشمل الأنشطة التجارية الخدمية والتطويرية، وهذا من اجل بلوغ الأهداف المسطرة، وتتمثل نشاطات المؤسسة في الأنشطة الإنتاجية، الخدمية، التطويرية والتجارية.

تتمحور الأنشطة الإنتاجية أساسا في استخراج الفوسفات من جبل العنق الذي يعد أهم منجم لدى المؤسسة، إذ انه يحتوي على ثروة معدنية ضخمة، ويقع على مسافة 5 كلم جنوب غرب بئر العاتر و 90 كلم عن تبسة و 340 كلم عن ميناء عنابة، وتسمح هذه المعطيات للمركب المنجمي بجبل العنق بنقل وتوزيع مادة الفوسفات المنتج، هذا بعد تنظيف هذه المادة للحصول على أنواع مختلفة من الفوسفات، وبإمكان المؤسسة إنتاج أربعة أنواع تلائم الطلب الخارجي تتمثل في:

- النوع الأول: 63/65% bp1

- النوع الثاني: 66/68% bp1

- النوع الثالث: 69/72% bp1

- النوع الرابع: 73/77% bp1

تعد الأنواع الأربعة مصنفة تصنيف عالمي تجاري، واهم المجالات التي يستعمل فيها الفوسفات هي: الصناعة الغذائية الزراعية، الصناعة الثقيلة، الصناعة الكيماوية، الصناعة الصيدلانية، الصناعة الغذائية الحيوانية، صناعة المنظفات، صناعة الكبريت، إما فيما يخص الأنشطة الخدمية فتتمثل في أعمال الصيانة، والتصدير للخارج، ونقل الفوسفات، وتتم الأنشطة التطويرية من خلال تقديم منتج عالي الجودة، والدراسات المنجمية المختلفة وغيرها، أما إبرام الصفقات والتكفل بالمنتج الذي يشحن في وسائل النقل، ومتابعة التخزين في الميناء والشحن على مستوى السفن، والتسعير فتدخل ضمن الأنشطة التجارية.¹

ثانيا: مبادئ شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص)

تعتمد المؤسسة عند القيام بأنشطتها على جملة من المبادئ يمكن حوصلتها في ما يلي:

¹ معلومات مقدمة من مكتب دائرة المحاسبة والمالية، المديرية العامة لشركة مناجم الفوسفات (صوميفوص)-تبسة-

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

- تقديم سلع وخدمات ذات نوعية جيدة لإرضاء وجلب العملاء.
- العمل على تطوير قدرات المستخدمين واحترامهم.
- السعي من اجل الانخراط في منظمات اجتماعية مهتمة بصحة، الأمن، المحيط والتنمية.
- العمل على تحقيق النمو والتسيير الحسن للمؤسسة، وذلك بالاعتماد على مبادئ وسلوك أخلاقية في قيادة الأعمال.

ثالثا: أهداف شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص)

تهدف مؤسسة مناجم الفوسفات من خلال ممارسة نشاطها إلى تحقيق أهداف مسطرة، يمكن إيضاح أهمها فيما يلي:

- السعي لتحقيق الأهداف المتعلقة بالإنتاج الوطني.
- العمل على الوصول إلى أحسن مرودية للتسيير في إطار نشاطها.
- متابعة سياسة تلبية متطلبات السوق الدولية من اجل تنويع المنتجات.
- العمل على تحقيق التزاماتها اتجاه المستخدمين، الشركاء، وكل الأطراف المتعلقة مع المؤسسة.
- السعي وراء محاولة إيجاد أسواق عالمية والعمل على الإشهار بالمؤسسة داخليا وخارجيا لجلب العملاء من جميع أنحاء العالم.
- ضمان اكبر مساهمة للعمال للحصول على اكبر عائد ممكن لرأس مال المؤسسة.
- تحقيق دراسات وأبحاث تهدف إلى تحسين الإنتاج وتطويره.
- السهر على تنمية وتطوير هياكل الصيانة التي تمكن من تحسين القدرات الإنتاجية.
- الحرص على مرودية رؤوس الأموال المستثمرة.
- ترقية أخلاقيات تسيير الأعمال.
- التمسك بالإطار القانوني المعمول به في كل العمليات المرتبطة بنشاطها¹.
- المحافظة على البيئة من خلال السياسة الوطنية للتهيئة العمرانية والتوازن الجهوي وزرع ثقافة المؤسسة والمواطنة.

¹ المرجع السابق.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة صوميفوس تبسة لسنوات 2018-2019-2020

- تحقيق الفعالية، الكفاءة والجودة والقيام بتحويل الخامات بدل بيعها في صورتها الأولى.¹

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لشركة مناجم الفوسفات (صوميفوس)

اعتمدت شركة مناجم الفوسفات (صوميفوس) بعد تفرعها عن FERPHOS، هيكل تنظيمي خاص بما يتماشى ومتطلبات نشاطها، ويساعد المشرفين عليها على تأدية وظائفهم تتكامل فيما بينها لتأدية مهامها على أكمل وجه وهي على النحو التالي :

المستوى الأول : يشمل المديریات.

المستوى الثاني : يشمل الدوائر.

المستوى الثالث : يتمثل في المصالح.

أولاً: عرض المديریات

توجد على مستوى المؤسسة أربع مديریات أساسية إضافة إلى مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية للتطوير، المركب المنجمي جبل العنق، المنشآت المنائية عنابة، و سيتم عرضها من خلال الجدول التالي:

جدول رقم (01) يمثل مديریات شركة مناجم الفوسفات (صوميفوس)

| المديرية | العرض |
|-----------------|---|
| المديرية العامة | - يشرف عليها الرئيس المدير العام و هو أعلى مستوى سلطة، و المسير الأول، يقوم باتخاذ القرارات التي تخص نشاط المؤسسة، والمسؤول عن التفاوض أثناء إقامة العلاقات مع الزبائن أو في حالات الشراكة و المشاريع الضخمة. |
| مديرية التجارة | و هي أهم مديرية بعد المديرية العامة لكثافة نشاطها، وتأثيره الكبير في النشاط الكلي للمؤسسة، فهي تشرف على النشاط التصديري والذي يشكل نسبة كبيرة من إجمالي نشاط المؤسسة، تشرف على 4 دوائر هي: |

¹ معلومات مقدمة من دائرة المحاسبة و المالية، المديرية العامة لشركة مناجم الفوسفات (صوميفوس)-تبسة-

| | |
|--|--|
| <p>- دائرة التصدير منطقة 01.</p> <p>- دائرة التصدير منطقة 02.</p> <p>- دائرة العلاقات مع الزبائن.</p> <p>- دائرة شراء التجهيزات.</p> | |
| <p>- تشرف على جميع العمليات المحاسبية و الشؤون المالية للمؤسسة.</p> <p>- نظم دائرتين رئيسيتين هما : دائرة المحاسبة و دائرة المالية.</p> | <p>مديرية المالية و المحاسبة</p> |
| <p>- تشرف على موارد المؤسسة باختلاف أنواعها و تعمل على توفيرها بالشكل الذي تتطلبه وظائف المؤسسة. تتفرع منها 4 دوائر هي :</p> <p>- دائرة الموارد المعلوماتية. - دائرة الشؤون القانونية - دائرة التكوين - دائرة الموارد البشرية.</p> | <p>مديرية الموارد</p> |
| <p>تتخصص مهامه في إقامة دراسات و بحوث بصفة مستمرة سعيا للتطوير الدائم لنشاط المؤسسة و تنمية أدائها.</p> | <p>مركز الدراسات و الأبحاث التطبيقية للتطوير</p> |
| <p>يشر على جميع العمليات الإستخراجية للفوسفات و معالجته و نقله إلى مراكز شحنه للتصدير المتواجدة بالمنشآت المنائية بعنابة.</p> | <p>المركب المنجمي جبل العنق</p> |
| <p>تتولى مهام تخزين و شحن طلبيات الفوسفات المعدة للتصدير إلى السفن التي ستنقلها للمستورد، و ذلك على مستوى ميناء عنابة.</p> | <p>المنشآت المنائية بعنابة</p> |

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

المصدر: معلومات مقدمة من دائرة المحاسبة و المالية، المديرية العامة لشركة مناجم الفوسفات
(صوميفوص)-تبسة-¹.

ثانيا: عرض الدوائر:

تمثل المستوى الثاني في المؤسسة و يبلغ عددها 10 دوائر مقسمة على مختلف مديريات المؤسسة وهي
تشرف على المصالح، وهي موضحة في الجدول الموالي:

جدول رقم (02) يمثل دوائر مؤسسة صوميفوص

| المديرية | العرض |
|-----------------------------|--|
| دائرة المحاسبة | - تشرف عليها مديرية المالية والمحاسبة - تتولى الشؤون المحاسبية للمؤسسة، وتشرف على مصلحة واحدة تهتم بأمور المحاسبة التحليلية وهي: المصلحة التحليلية |
| دائرة المالية | - تشرف عليها أيضا مديرية المالية والمحاسبة - تقوم بتنفيذ مختلف العمليات المالية للمؤسسة وتتكامل مع دائرة المحاسبة - تضم مصلحتين هما: مصلحة الخزينة، ومصلحة التحصيل |
| دائرة التصدير منطقة 1 | - تقوم بجميع العمليات التصديرية من خلال تحضير وتنفيذ الطلبات المتعلقة من الزبائن المتواجدين في المنطقة 1 والتي تضم على وجه الخصوص دول أوروبا |
| دائرة التصدير | - تقوم بتنفيذ العمليات التصديرية المرتبطة بالمنطقة 2 والتي تشمل دول آسيا وأريكا اللاتينية (الأسواق الجديدة بصفة عامة) |

¹ معلومات مقدمة من دائرة المحاسبة و المالية، المديرية العامة لمؤسسة صوميفوص-تبسة-

| | منطقة 2 |
|---|----------------------------------|
| <p>- تتمثل مهمتها أساس في المحافظة على الزبائن الحاليين والعمل على تطوير، تنمية، وتوطيد العلاقة معهم، وتلبية رغباتهم</p> <p>- السعي الدائم للحصول على متعاملين جدد</p> <p>- الإشراف على إبرام الاتفاقيات مع العملاء والتعاقد معهم</p> | <p>دائرة العلاقات مع الزبائن</p> |
| <p>- تتولى مسؤولية اقتناء مختلف المستلزمات والتجهيزات، أثاث، مستلزمات مكتبية، آلات، معدات... الخ، وكذا صيانة التجهيزات والمعدات الموجودة</p> <p>- تشرف عليها مديرية التجارة لارتباط توفر التجهيزات الإنتاجية اللازمة بنشاط هذه المديرية</p> | <p>دائرة شراء التجهيزات</p> |
| <p>- تشرف عليها دائرة الموارد</p> <p>- وظيفتها توفير، جمع ونقل المعلومات اللازمة التي تحتاجها المؤسسة سواء كانت هذه المعلومات داخلية تتعلق بالمؤسسة أو خارجية تتعلق بالمحيط الذي تتعامل معه</p> <p>- تتولى مهمة نقل المعلومة بين مختلف الوحدات داخل المؤسسة</p> <p>- هي المسؤولة عن خلق مجالات التواصل بين المؤسسة والمتعاملين معها</p> | <p>دائرة الموارد المعلوماتية</p> |
| <p>تابعة لدائرة الموارد، تشرف على التكوين المستمر للطاقات البشرية للمؤسسة لتحسين أدائها و رفع مردوديتها</p> <p>- إقامة دورات تكوينية لتأهيل العمال، إذ قامت هذه الدائرة مؤخرا بإقامة دورة تكوينية في اللغة الإنجليزية لجميع موظفي الجهاز الإداري، لرفع مستواهم في هذا المجال نتيجة ازدياد التعامل باللغة الإنجليزية مع مختلف العملاء خاصة الجدد</p> | <p>دائرة التكوين</p> |

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة

صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

| | |
|---|--------------------------------------|
| <p>- تتولى الشؤون القانونية للمؤسسة ومنح جميع نشاطاتها الصفة القانونية</p> <p>- حل مختلف المشاكل و النزاعات التي يمكن أن تنشأ بين المؤسسة و أطراف أخرى</p> | <p>دائرة الشؤون القانونية</p> |
| <p>- تشرف على جميع الاعتبارات المتعلقة بالموارد البشرية (الموظفين) من توظيفها، و تقسيمها بين مختلف الأقسام، وضع الشخص المناسب في المكان المناسب، تشرف على مصلحتين هما:</p> <p>مصلحة الموظفين، ومصحة الشؤون الاجتماعية</p> | <p>دائرة الموارد البشرية</p> |

المصدر: معلومات مقدمة من دائرة المحاسبة و المالية، المديرية العامة لشركة مناجم الفوسفات

(صوميفوص)-تبسة-.

ثالثا: عرض المصالح :

تشكل المستوى الثالث، " الأدنى إداريا " في المؤسسة يبلغ عددها خمسة مصالح، موزعة على

ثلاث دوائر كما يلي :

جدول رقم (03) يمثل مصالح مؤسسة صوميفوص

| العرض | المديرية |
|---|------------------------------|
| <p>- تشرف عليها دائرة المحاسبة، تقوم بإجراء جميع عمليات المحاسبة التحليلية لأنشطة المؤسسة و وحداتها، ليتم مكاملتها مع المحاسبة العامة للمؤسسة</p> | <p>المصلحة التحليلية</p> |
| <p>- تشرف عليها دائرة المالية</p> <p>- تتولى تسجيل و مراقبة جميع العمليات المالية التي تطرأ على خزينة المؤسسة</p> | <p>مصلحة الخزينة</p> |

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة

صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

| | |
|-------------------------------|---|
| مصلحة التحصيل | - هي أيضا تابعة لدائرة المالية - تشرف على عمليات تحصيل إيرادات المؤسسة من عملائها ومتابعتها |
| مصلحة الموظفين | - تابعة لدائرة الموارد البشرية، تشرف على شؤون التوظيف، وتسيير اليد العاملة في المؤسسة، و تقسيمها حسب الوظائف و المهام |
| مصلحة الشؤون الاجتماعية | تعنى بشؤون الموظفين و العاملين، من دفع الأجور، و إجراءات التقاعد، و إبرام عقود التوظيف الدائم أو المؤقت...الخ. |

المصدر: معلومات مقدمة من دائرة المحاسبة و المالية، المديرية العامة لشركة مناجم الفوسفات

(صوميفوص)-تبسة-

بالإضافة إلى وجود إطار تنظيمي آخر يتمثل في الأمانات -السكرتاريات- إذ توجد أمانة على مستوى كل مديرية، تعنى بتقديم المساعدة اللازمة لهذه الأخيرة.

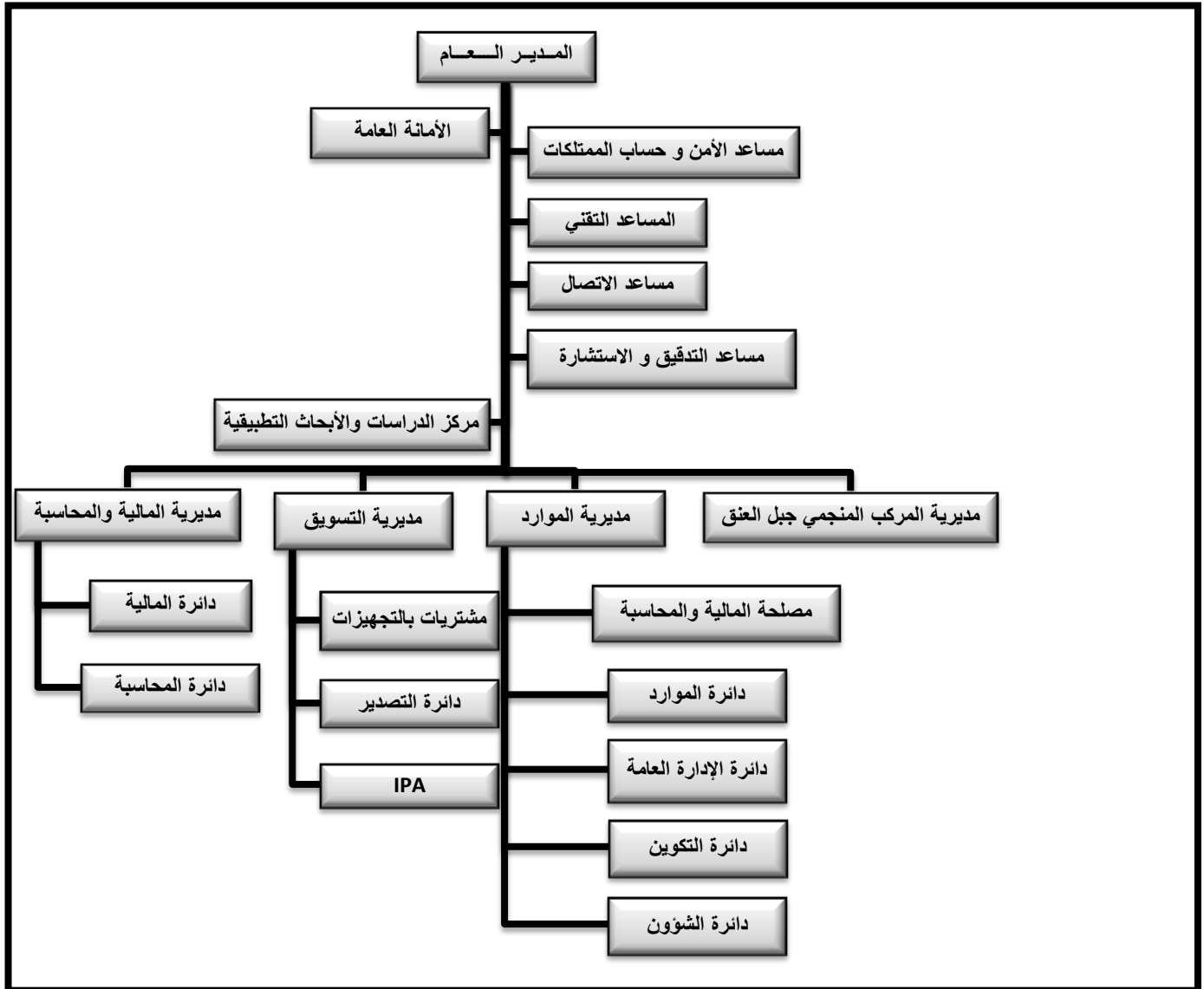
كما يوجد على مستوى المؤسسة قسم خاص يعنى بتسيير الجودة لمنتجات المؤسسة مع مراعاة الاعتبارات البيئية وشروط الجودة العالمية مع العلم أن الشركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) حاصلة على شهادة الجودة العالمية من منظمة إل آيزوا دليل على تميز نشاطها بالعالمية، زيادة إلى ذلك تتوفر المؤسسة على جهاز أمني، وآخر تقني، و كذا آخر للاتصالات، كلها تتكامل فيما بينها لضمان حسن سير نشاط المؤسسة.

وملخص كل هذه الوحدات التنظيمية موضح في الهيكل التنظيمي لـ شركة مناجم الفوسفات

(صوميفوص) المعروف فيما يلي:

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

الشكل رقم (03) يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة صوميفوص



المصدر: معلومات مقدمة من دائرة المحاسبة و المالية، المديرية العامة لشركة مناجم الفوسفات
(صوميفوص) -تبسة-

المبحث الثاني: عرض القوائم المالية للشركة مناجم الفوسفات (صوميفوص)

بعد الحصول على القوائم المالية لشركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) والتمعن فيها بما فيها من قائمة الأصول و الخصوم، جدول حسابات النتائج ، جدول التدفقات النقدية و غيرها من القوائم للسنوات 2018،2019،2020 تم إعادة تنظيم المعلومات والبيانات المتضمنة فيها وعرضها بشكل منهجي بما يتناسب مع دراستنا .

يتم التطرق هذا المبحث إلى المطالب التالية:

- **المطلب الأول : عرض قائمة المركز المالي**
- **المطلب الثاني: عرض الميزانيات المختصرة**
- **المطلب الثالث :عرض قائمة التدفقات النقدية وجدول حسابات النتائج**

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

المطلب الأول: عرض قائمة المركز المالي

تعتبر الكشوف المالية ملخص لمجموعة عمليات تم إجرائها خلال الدورة المالية وقائمة المركز المالي وجدول الدخل من أهم القوائم الأساسية التي تلزم كل مؤسسة بعرضها سنويا بهذا المطلب سيتم عرض هاتين القائمتين للمؤسسة صوميفوص.

أولا: عرض قائمة الأصول للسنوات 2018/2019/2020

الجدول التالية توضح الميزانية العامة لشركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) للدورات المالية لسنوات 2018، 2019، 2020.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

جدول رقم(04): يوضح قائمة الأصول للسنوات 2018،2019،2020

الوحدة :مليون دج

| سنة 2020 | سنة 2019 | سنة 2018 | الأصول |
|----------|----------|----------|---------------------------------------|
| | | | - أصول غير جارية |
| | | | - فرق الاقتناء (goodwill) |
| 5 | 7 | 9 | - تثبيطات غير مادية |
| 3376 | 3623 | 3580 | - تثبيطات مادية |
| - | - | - | - الأراضي |
| 295 | 370 | 435 | - المباني |
| 3080 | 3253 | 3145 | - تثبيطات أخرى مادية |
| - | - | - | - تثبيطات حق الامتياز |
| 563 | 480 | 902 | - تثبيطات قيد التنفيذ |
| 33468 | 31696 | 31916 | - تثبيطات مالية |
| - | - | - | - سندات تحت المعادلة |
| - | - | - | - مساهمات أخرى ومدنيون آخرون |
| 6685 | 6685 | 6650 | - سندات أخرى ثابتة |
| 24453 | 24696 | 24991 | - اقتراضات وأصول مالية أخرى غير جارية |
| 329 | 314 | 274 | - الضرائب المؤجلة |
| 37412 | 35806 | 36407 | - مجموع الأصول غير الجارية |
| | | | - أصول جارية |
| 1949 | 2057 | 1581 | - المخزونات والمنتجات قيد التنفيذ |
| 4150 | 4653 | 4496 | |

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوس تبسة لسنوات 2018-2019-2020

| | | | |
|-------|-------|-------|---|
| 1713 | 1791 | 1922 | - المدينون والأصول المماثلة |
| 620 | 650 | 590 | - الزبائن |
| 1815 | 1211 | 1983 | - مدينون آخرون |
| - | - | - | - الضرائب والعناصر المرتبطة بها |
| 1054 | 1667 | 1190 | - المدينون الآخرون والأصول المماثلة |
| - | - | - | - النقديات المماثلة |
| 1054 | 1667 | 1190 | - التوظيفات والأصول المالية الأخرى الجارية |
| 7153 | 8377 | 7267 | - خزينة الأصول |
| | | | - مجموع الأصول الجارية |
| 54456 | 34418 | 43674 | - المجموع العام |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوس تبسة لسنوات 2018-2019-2020

ثانيا: عرض قائمة الخصوم للسنوات 2018، 2019، 2020

الجدول رقم (05) يمثل قائمة الخصوم للسنوات 2018، 2019، 2020

الوحدة: مليون دج

| سنة 2020 | سنة 2019 | سنة 2018 | الخصوم |
|----------|----------|----------|------------------------------|
| | | | - الأموال الخاصة |
| 1600 | 1600 | 1600 | - رأس المال الصادر |
| - | - | - | - رأس المال غير المستعان به |
| 35290 | 34511 | 31953 | - علاوات واحتياطيات |
| | | | احتياطيات مجمدة |
| - | - | - | - فارق إعادة التقييم |
| - | - | - | - فارق المعادلة |
| 1335 | 958 | 1460 | - النتيجة الصافية |
| - | 92 | 4139 | - أموال خاصة أخرى |
| | | | ترحل من جديد |
| - | - | - | - حصة الشركة المدمجة |
| - | - | - | - حصة الأقلية |
| 38245 | 37161 | 36407 | - مجموع الأموال الخاصة |
| | | | - الخصوم غير الجارية |
| | | | - القروض والديون المالية |
| - | - | 4 | - الضرائب (المؤجلة والمقدرة) |
| 133 | - | - | - ديون أخرى غير جارية |
| - | - | 1674 | - مؤونات ونواتج مقيدة سلفا |
| 2252 | 2116 | | |

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة

صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

| | | | |
|-------|-------|-------|---|
| 2385 | 2116 | 1678 | - مجموع الخصوم غير الجارية |
| 2264 | 3577 | 3993 | - الخصوم الجارية - الموردون والحسابات المرتبطة |
| 881 | 783 | 936 | - الضرائب |
| 790 | 730 | 660 | - ديون أخرى |
| - | - | - | - خزينة الخصوم |
| 3935 | 5090 | 9558 | - مجموع الخصوم الجارية |
| 54456 | 44367 | 44367 | - المجموع العام |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية

من حيث الشكل تمّ عرض جداول ميزانيات مؤسسة صوميفوص للسنوات 2018، 2019، 2020.

أما من حيث المضمون:

- ✓ تمّ الفصل بين العناصر الجارية وغير الجارية.
- ✓ تمّ إعداد الميزانيات بوحدة مليون دينار جزائري.
- ✓ توضح كذلك الميزانيات قيمة الأموال في خزينة الأصول.
- ✓ بالنسبة لفارق الاقتناء فإنّ المؤسسة لم تعرف مرحلة إدماج أو تصفية أو تنازل.
- ✓ بالنسبة للتثبيات غير المادية (المعنوية) والمتمثلة في شهرة المحل وحقوق الامتياز تمّ إدراجها في الميزانية لأنّ شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) من المؤسسات كبيرة الحجم ممّا يتحتمّ عليها ظهور ووجود تثبيات معنوية في ملكيتها.
- ✓ بالنسبة للتثبيات المالية تمّ إظهارها بكلّ تفاصيلها.
- ✓ بالنسبة للمخزونات فهناك توضيح لقيمتها وقيمة المؤونة المحتسبة وهو ما يعطي دلالة على شفافية ومصداقية الميزانيات.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوس تبسة لسنوات 2018-2019-2020

- ✓ تمّ الإفصاح عن قيمة رأس المال الصادر للمؤسسة وهو ما يؤكد جودة وموثوقية جانب الخصوم وإظهار كل عنصر من عناصر رؤوس الأموال الخاصّة.
- ✓ لا تعاني المؤسسة من أيّ تبعية في قيمة الديون لكونها قادرة على مواجهة أي خطر في المستقبل¹.

المطلب الثاني: عرض الميزانيات المختصرة

أولاً: عرض الميزانية المختصرة لسنة 2018:

جدول رقم (06): يوضح الميزانية المختصرة للسنة المالية المقفلة في 2018/12/31

الوحدة: مليون دج

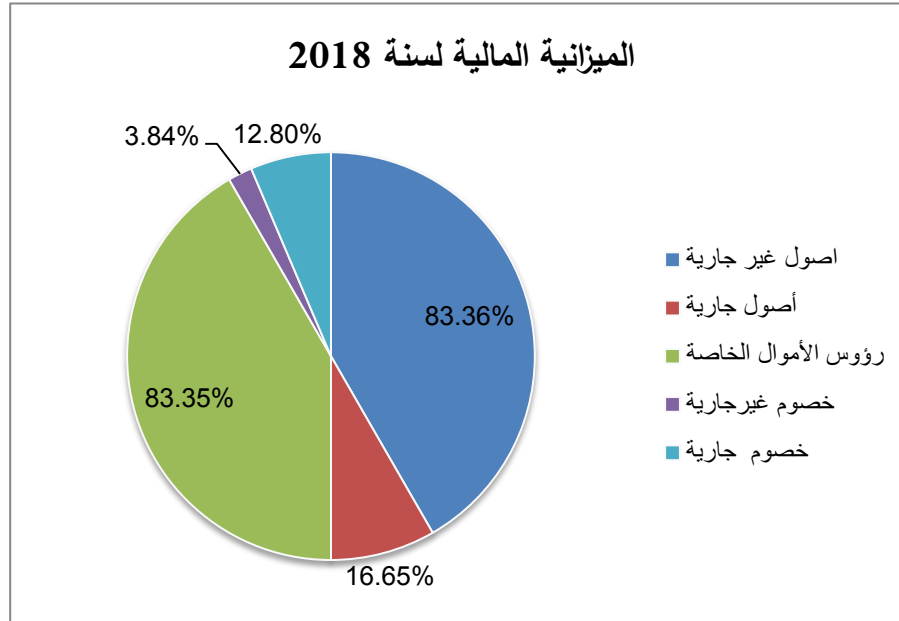
| الأصول | المبالغ | % | الخصوم | المبالغ | % |
|----------------|---------|-------|-------------------------|---------|-------|
| أصول غير جارية | 36407 | 83.35 | رؤوس الأموال الخاصّة | 36407 | 83.36 |
| | | | خصوم غير جارية | 1678 | 3.84 |
| أصول جارية | 7267 | 16.65 | خصوم جارية | 5589 | 12.80 |
| المجموع | 43674 | 100% | المجموع | 43674 | 100% |

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية

¹ من اعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

الشكل رقم (04) يمثل نسب الأصول و الخصوم لسنة 2018



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية.

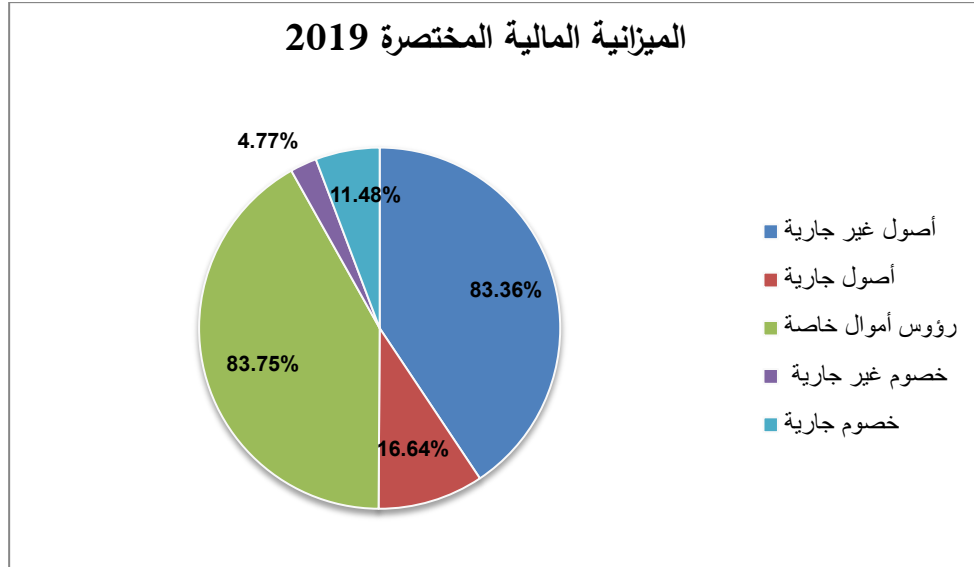
ثانيا: عرض الميزانية المختصرة لسنة 2019 :

جدول رقم (07): يوضح الميزانية المختصرة للسنة المالية المفصلة في 2019/12/31

| الأصول | المبالغ | % | الخصوم | المبالغ | % |
|----------------|---------|-------|---------------------|---------|-------|
| أصول غير جارية | 36407 | 83.36 | رؤوس الأموال الخاصة | 37161 | 83.75 |
| أصول جارية | 7267 | 16.64 | خصوم غير جارية | 2116 | 4.77 |
| | | | خصوم جارية | 5090 | 11.48 |
| المجموع | 43674 | 100% | المجموع | 44367 | 100% |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية

الشكل رقم (05) يمثل نسب الأصول والخصوم لسنة 2019



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية.

ثالثا: عرض الميزانية المختصرة لسنة 2020 :

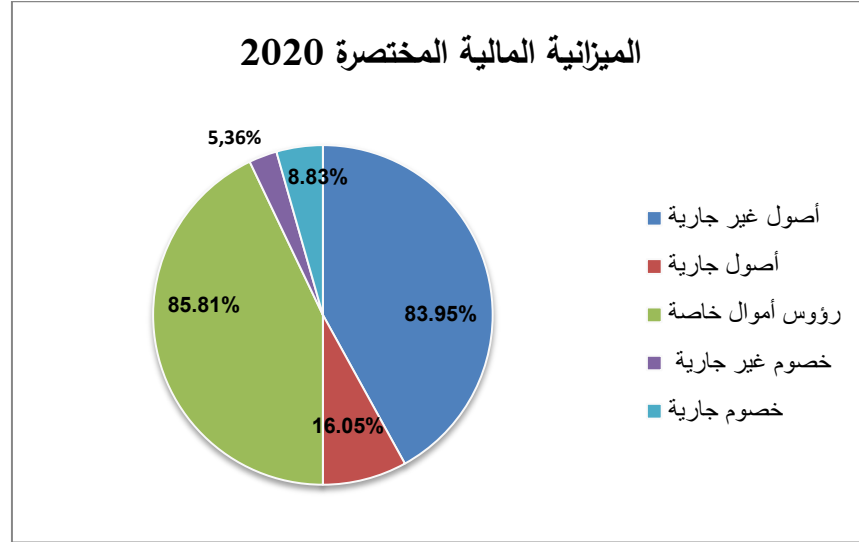
جدول رقم (08): يوضح الميزانية العامة للسنة المالية القفلة في 2020/12/31

الوحدة :مليون دج

| الأصول | المبالغ | % | الخصوم | المبالغ | % |
|----------------|---------|-------|---------------------|---------|-------|
| أصول غير جارية | 37412 | 83.95 | رؤوس الأموال الخاصة | 38245 | 85.81 |
| أصول جارية | 7153 | 16.05 | خصوم غير جارية | 2385 | 5.36 |
| | | | خصوم جارية | 3935 | 8.83 |
| المجموع | 44565 | 100% | المجموع | 44565 | 100% |

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية

الشكل رقم (06) يمثل نسب الأصول والخصوم لسنة 2020



المصدر: من اعداد الطلبة بناءا على المعلومات المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

المطلب الثالث: عرض قائمة التدفقات النقدية وجدول حسابات النتائج

تعتمد شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) في إعداد وعرض قائمة التدفقات النقدية على الطريقة المباشرة وهي الطريقة التي ألزم بها المشرع الجزائري كل المؤسسات لإظهارها ضمن الكشوفات المالية السنوية وشركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) من بين هذه المؤسسات التي ألزمت بإعداد هذه القائمة وفي هذا المطلب يتم عرض قائمة التدفقات النقدية 2018، 2019، 2020.
أولاً: عرض قائمة التدفقات النقدية:

الجدول رقم (09) يمثل قائمة التدفقات النقدية لشركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) للسنوات 2018، 2019، 2020.

الوحدة = المليون دج

| 2020 | 2019 | 2018 | البيان |
|-------|-------|-------|--|
| 10912 | 12554 | 11000 | -تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال |
| 10050 | 10538 | 9860 | -التحصيلات المقبوضة من الزبائن. |
| 4 | 8 | 12 | -المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين. |
| 302 | 983 | 912 | -الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة. |
| | | | -الضرائب على النتائج المدفوعة. |
| 554 | 1024 | 216 | -تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية |
| | - | | -تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية. |
| 554 | 1024 | 216 | -صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستغلال (أ) |
| 680 | 368 | 1021 | -تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار |
| 13 | 13 | 51 | -تسديدات لحيازة القيم الثابتة مادية ومعنوية. |
| | | | -التحصيلات عن عمليات التنازل عن القيم الثابتة المادية والمعنوية. |

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

| | | | |
|------|------|------|---|
| | | | |
| - | | - | -تسديدات لحياسة قيم ثابتة مالية. |
| - | | - | -التحصيلات عن عمليات التنازل عن القيم الثابتة المالية. |
| 1149 | 428 | 447 | -الفوائد المحصلة من التوظيفات المالية. |
| - | | | -الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة. |
| 531 | 254 | 465 | -صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب) |
| - | | | -تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل |
| 637 | 294 | 576 | -التحصيلات الناتجة عن إصدار أسهم. -حصص الأرباح وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها -التحصيلات المتأتية من القروض -تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة. |
| 637 | 294 | 576 | -صافي تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج) |
| | | | -تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات |
| 613 | 476 | 105 | تغير الخزينة خلال الفترة (أ + ب + ج) |
| 1666 | 1190 | 1084 | -الخزينة ومعادلتها عند افتتاح السنة المالية |
| 1053 | 1666 | 1190 | -الخزينة ومعادلتها عند اغلاق السنة المالية |
| 613 | 476 | 105 | -تغير الخزينة خلال الفترة |

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة "مصلحة المحاسبة والمالية"
من حيث الشكل اعتمدت المؤسسة على نموذج عرض قائمة التدفقات النقدية حسب الجريدة
الرسمية.

أما من حيث المضمون:

- ✓ اعتمدت شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) في عرض جدول التدفقات النقدية على الطريقة المباشرة.
- ✓ التزمت المؤسسة بالإفصاح في قائمة التدفقات النقدية على كل البنود الأساسية.
- ✓ التدفقات النقدية المتولدة من النشاط التشغيلي هي ايجابية وتمثل اكبر رصيد في التدفقات، وهذا يبين أنّ المؤسسة تعتمد عليه كنشاط أساسي في تحصيل النقدية.
- ✓ إنّ رصيد صافي التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية هو سالب وهذا راجع إلى اقتناء التثبيات.
- ✓ إنّ رصيد صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية هو سالب وهذا نتيجة قيام المؤسسة ببعض التسديدات.
- ✓ الرصيد النهائي للتدفقات النقدية موجب نتيجة تغطية التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التشغيلية وبالتدفقات الخارجية الناتجة عن التمويل والاستثمار.
- ✓ تعتمد المؤسسة على مبدأ المقارنة مع دورات سابقة.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوس تبسة لسنوات 2018-2019-2020

ثانيا :عرض جدول حسابات النتائج لشركة مناجم الفوسفات (صوميفوس)

جدول رقم (10): يمثل جدول حسابات النتائج لشركة مناجم الفوسفات (صوميفوس) للسنوات
2020/2019/2018 .

الوحدة= مليون دج

| العناصر | سنة 2018 | سنة 2019 | سنة 2020 |
|---|-------------|-------------|-------------|
| رقم الأعمال | 6863 | 727 | 7116 |
| تغير مخزون المنتجات التامة والقيود التنفيذ | 83 | 244 | 61 |
| الإنتاج المثبت | 4 | 15 | 9 |
| إعانات الاستغلال | - | - | - |
| إنتاج السنة المالية | 6784 | 7534 | 7187 |
| مشتريات مستهلكة | 1100 | 1150 | 1140 |
| خدمات خارجية و استهلاكات أخرى | 1053 | 1265 | 1067 |
| استهلاك السنة المالية | 2153 | 2416 | 2208 |
| القيمة المضافة للاستغلال (1- 2) | 4630 | 5118 | 4979 |
| أعباء المستخدمين | 2253 | 2827 | 2703 |
| ضرائب و رسوم، والمدفوعات المشابهة | 13 | 12 | 24 |

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

| | | | |
|------|-------|------|---|
| | | | |
| 2251 | 2278 | 2363 | الفائض الإجمالي للاستغلال |
| 95 | 136 | 113 | المنتجات العملياتية أخرى |
| 268 | 311 | 209 | الأعباء العملياتية الأخرى |
| 1111 | 1103 | 919 | مخصصات الاهتلاكات والمؤونات |
| 9 | 13 | 12 | استرجاع عن خسائر القيمة والمؤونات |
| 976 | 1014 | 1360 | النتيجة العملياتية |
| 1661 | 93773 | 1246 | نواتج مالية |
| 21 | 4 | 15 | أعباء مالية |
| 1639 | 933 | 1231 | النتيجة المالية |
| 2616 | 1947 | 2591 | النتيجة العادية قبل الضريبة (5 + (6 |
| 616 | 517 | 702 | الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية |
| 102 | 6 | 22 | الضرائب المؤجلة (التغيرات) على النتائج العادية |
| 8954 | 8629 | 8179 | |

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

| | | | |
|------|------|------|--|
| | | | مجموع نواتج النشاطات العادية |
| 7599 | 7671 | 6718 | مجموع أعباء النشاطات العادية |
| 1354 | 958 | 1460 | النتيجة الصافية للنشاطات العادية |
| - | | | العناصر غير العادية (نواتج (للتوضيح) |
| - | | | العناصر غير العادية (أعباء (للتوضيح) |
| - | - | - | النتيجة غير العادية |
| 1354 | 958 | 1460 | النتيجة الصافية للسنة المالية |

المصدر: وثيقة مقدمة من طرف شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) "مصلحة المحاسبة

والمالية.

المبحث الثالث: تحليل الملاءة المالية لشركة مناجم الفوسفات (صوميفوص)-تبسة-
خلال السنوات 2018،2020،2019

من أجل قياس الملاءة المالية لشركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) يتوجب تحليلها إعتقادا على مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية نظرا لفعاليتها و نجاعتها في تحليل القوائم المالية ، ذلك بهدف التحليل الدقيق لها و الوصول إلى نسبتها الحقيقية . حيث تطرقنا في هذا المبحث إلى :

- **المطلب الأول :** تحليل الملاءة المالية بمؤشرات التوازن المالي
- **المطلب الثاني:** تحليل الملاءة المالية بالنسب المالية
- **المطلب الثالث:** علاقة الملاءة المالية بالتفاوض المالي في مؤسسة صوميفوص

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

المطلب الأول: تحليل الملاءة المالية باستخدام مؤشرات التوازن المالي

لكي نصل الى تحليل شامل عن وظيفة المؤسسة وفقا للنظام المحاسبي الجديد لا بد من المرور
بعدة حسابات من بينها مؤشرات التوازن المالي.

1. حساب رأس مال العامل الدائم لسنوات 2018، 2019، 2020

جدول رقم (11) يمثل رأس مال العامل الدائم لسنوات 2018، 2019، 2020

الوحدة: مليون دج

| ملاحظة | 2020 | ملاحظة | 2019 | ملاحظة | 2018 | العلاقة |
|--------|----------------------|--------|----------------------|--------|----------------------|--|
| موجب | 40630-37412 =3217 | موجب | 39094-35806 =3287 | موجب | 38086-36407 =1679 | رأسمال العامل الدائم = اموال - دائمة أصول غير جارية |

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية

رأس المال العامل الدائم موجب بالنسبة للسنوات 2018، 2019، 2020 هذا يعني أن الأموال
الدائمة أكبر من الأصول الغير الجارية، وهذا يدل على أن المؤسسة في حالة يسر مالي ولها قدرة
مالية في التحكم في الوضعية المالية، وبما أن رأس المال العامل الدائم موجب فهذا يدل على وجود
فائض ويعبر عنه بهامش يقدر على التوالي: 1679 مليون، 3287 مليون، 3217 مليون هذا يعني أن
المؤسسة تستطيع مواجهة الحالات الطارئة.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوس تبسة لسنوات 2018-2019-2020

2. حساب رأس مال العامل الخاص

جدول رقم (12) يمثل رأس المال العامل الخاص للسنوات: 2018، 2020، 2019

الوحدة: مليون دج

| ملاحظة | 2020 | ملاحظة | 2019 | ملاحظة | 2018 | العلاقة |
|--------|---------------------|--------|----------------------|--------|-------------------|---|
| موجب | 38245-37429 =833 | موجب | 35806-36977 =1171 | موجب | 36407-36407 =0 | رأس مال العامل الخاص = رؤوس الأموال الخاصة - أصول غير جارية |

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية

رأس المال العامل الخاص موجب في السنوات 2018، 2019، 2020 وهذا يؤكد قدرة الأموال الخاصة على تغطية الاصول غير الجارية، إذ أن هذا يعني أن الأموال الخاصة للمؤسسة تشكل فائض على الأصول الغير الجارية حيث يوجه الفائض الى تمويل الأصول الجارية ويقدر على التوالي: 1171 مليون دج، 833 مليون دج .

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

3. حساب رأس المال العامل الأجنبي للسنوات 2018، 2019، 2020

جدول رقم (13) يمثل رأس المال العامل الأجنبي للسنوات 2018، 2019، 2020

الوحدة: مليون دج

| ملاحظة | 2020 | ملاحظة | 2019 | ملاحظة | 2018 | العلاقة |
|--------|------------------------|--------|--------------------|--------|--------------------|--|
| موجب | 2384+ 3935 =6320 | موجب | 2116+5090 =7206 | موجب | 1678+5588 =7266 | رأس مال العامل الأجنبي = الخصوم غير الجارية + الخصوم الجارية |

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية.

رأس المال العامل الأجنبي كان 7266 مليون دج، 7206 مليون دج، 6320 مليون دج للسنوات 2018، 2019، 2020 على التوالي حيث أن هذه النسبة تعبر عن مجموع الديون أو الأموال الخارجية اذ نلاحظ أن حجم الديون مقبول في هذه السنوات.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوس تبسة لسنوات 2018-2019-2020

4. حساب رأس المال العامل الإجمالي للسنوات 2018، 2019، 2020

جدول رقم (14) يمثل رأس المال العامل الإجمالي للسنوات 2018، 2019، 2020

الوحدة: مليون دج

| العلاقة | 2018 | ملاحظة | 2019 | ملاحظة | 2020 | ملاحظة |
|---|------|--------|-------|--------|------|--------|
| رأس مال العامل الاجمالي = مجموع الاصول الجارية | 7267 | موجب | 83377 | موجب | 7153 | موجب |

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية

رأس المال العامل الإجمالي موجب فهذا يدل على أن إجمالي الأصول الجارية كبيرة وحركة المخزون في اتساع.

5. حساب احتياجات رأس المال العامل

الجدول رقم (15) يمثل إحتياجات رأس المال العامل للسنوات 2018، 2019، 2020

الوحدة: مليون دج

| العلاقة | 2018 | ملاحظة | 2019 | ملاحظة | 2020 | ملاحظة |
|---|---------------------------------------|--------|---------------------------------------|--------|---------------------------------------|--------|
| احتياج رأس المال العامل = [أصول جارية - قيم جاهزة]-[خصوم جارية - مستحقات الفورية] | (7267- 1190)- -(5588-0) =489 | موجب | (8377- 1666)- (5090-0) =1621 | موجب | (7153- 1053)- (3935-0) =2165 | موجب |

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

احتياج رأس المال العامل الاجمالي موجب في السنوات 2018، 2019، 2020 وهذا يدل على قدرة المؤسسة على تغطية ديونها قصيرة الأجل باعتمادها على جزء من أصولها المتداولة ولكن من ناحية أخرى قد ينظر إليه من باب عجز المؤسسة على استغلال السيولة المتاحة لديها في النشاط.

6. حساب الخزينة

الجدول رقم (16) تغير الخزينة للسنوات 2018، 2019، 2020

الوحدة: مليون دج

| العلاقة | 2018 | ملاحظة | 2019 | ملاحظة | 2020 | ملاحظة |
|---|-----------------------|--------|------------------------|--------|------------------------|--------|
| الخزينة = القيم الجاهزة- المستحقات الفورية | 1190- 0 =1190 | موجب | 1666-0 =1666 | موجب | 1053- 0 =1053 | موجب |
| الخزينة = رأس المال العامل الدائم - احتياجات رأس المال العامل | 1678- 488 =1190 | موجب | 3286- 1620 =1666 | موجب | 3217- 2164 =1053 | موجب |

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية

التعليق على الخزينة:

الخزينة موجبة وهي وضعية جيدة، وتعني أن النقدية الجاهزة في الصندوق والحساب البنكي، تكفي لتغطية الديون قصيرة الاجل ، ويبقى فائض صافي 1190 مليون دج، 1666 مليون دج، 1053 مليون دج في الخزينة للسنوات 2018، 2019، 2020 على التوالي غطى بالكامل احتياج الدورة.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوس تبسة لسنوات 2018-2019-2020

المطلب الثاني: قياس الملاءة المالية باستخدام النسب المالية

النسب المالية من أهم الوسائل والأدوات المستخدمة في تحليل القوائم المالية حيث تهتم بقياس العلاقات بين القوائم المالية و دراسة الوضعية المالية للمؤسسة الإقتصادية، إذ أن النسب المالية تعتبر من أهم الركائز التي يعتمد عليها التحليل المالي وتتمثل فيما يلي:

أولا: النسب الهيكلية

1. حساب النسب الهيكلية

جدول رقم (17) يمثل النسب الهيكلية للسنوات 2018-2019-2020

الوحدة: مليون دج

| ملاحظة | 2020 | ملاحظة | 2019 | ملاحظة | 2018 | العلاقة |
|--------|--------------------------|--------|--------------------------|--------|--------------------------|--|
| 1< | 40630/ 37412 =1.08 | 1< | 39093/ 35806 =1.09 | 1< | 38086/ 36407 =1.04 | نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة/الأصول الغير جارية |
| 1< | 38245/ 37412 =1.02 | 1< | 36977/ 35806 =1.03 | 1= | 36407/ 36407 =1 | نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاصة / الأصول الغير جارية |

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة

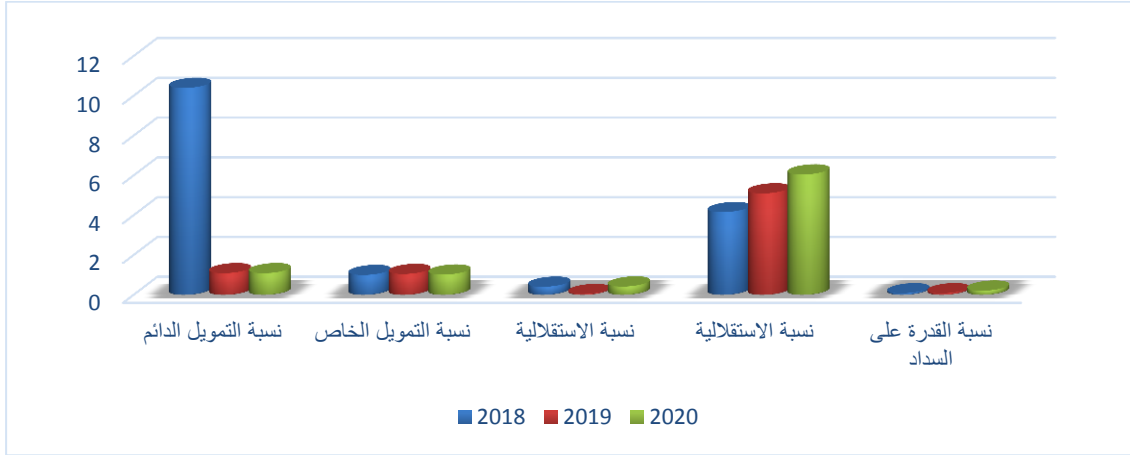
صوميفوس تبسة لسنوات 2018-2019-2020

| | | | | | | |
|------|--------------------------|------|--------------------------|------|--------------------------|--|
| 0.5> | 38248/ 44566 =0.85 | 0.5> | 36977/ 44184 =0.84 | 0.5> | 36407/ 43675 =0.83 | *نسبة الاستقلالية المالية = أموال خاصة/مجموع الميزانية أو |
| 2< | 38245/6320 =6.05 | 2< | 36977/ 7206 =5.13 | 2< | 36407/ 87349 =5 | *نسبة الاستقلالية المالية = أموال الخاصة /مجموع الديون |
| 0.5> | 6320/44566 =0.14 | 0.5> | 7206/ 44184 =0.16 | 0.5> | 7266/ 43675 =0.16 | نسبة القدرة على السداد = مجموع الديون/ مجموع الميزانية |

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة صوميفوس تبسة لسنوات 2018-2019-2020

- الشكل رقم (07) منحنى توضيحي لتغيرات النسب الهيكلية للسنوات 2018، 2019، 2020:



المصدر: من اعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية.

1. التعليق على النسب الهيكلية

- نسبة التمويل الدائم:

نلاحظ أن النسبة تفوق الواحد خلال السنوات 2018، 2019، 2020 وهذا يدل على وجود رأس مال موجب وعلى أن المؤسسة تحقق توازن بين التمويل والاستثمار حيث أن هذه النسبة ازدادت من 1.04% في سنة 2018 الى 1.09% في السنتين 2019، 2020.

- نسبة التمويل الخاص:

نلاحظ أن النسبة تساوي 1% خلال سنة 2018 أي أن الأموال الخاصة تغطي الأصول الثابتة بنسبة 100%، إلا أن هذه التغطية تجاوزت 100% في السنتين 2019، 2020 وهذا يدل على أن المؤسسة تتمتع بالاستقلالية المالية.

- نسبة الاستقلالية المالية:

نلاحظ أن المؤسسة سجلت نسبة استقلالية مالية أقل من النسبة وهذا يدل على عدم قدرة المؤسسة على رفع استقلاليتها المالية أقل من النسبة المرجعية والمقدرة بـ 50% على التوالي 41%، 4.1%، 42% وهذا يدل على عدم قدرة المؤسسة على رفع استقلاليتها المالية.

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

- نسبة القدرة على السداد:

سجلت المؤسسة نسب أقل من 50 حيث سجلت على التوالي 16%، 16%، 14% للسنوات 2018، 2019، 2020 وهذا ما يدل على ان الديون تمثل نسبة صئيلة مقارنة بمجموع موارد المؤسسة وهو ما يدل على ان المؤسسة مستقلة ماليا .

ثانيا: نسب السيولة

1. حساب نسب السيولة

جدول رقم (18) يمثل نسب السيولة للسنوات 2018، 2020، 2019

الوحدة : مليون دج

| العلاقة | 2018 | ملاحظة | 2019 | ملاحظة | 2020 | ملاحظة |
|---|---------------------------|--------|-----------------------------------|-------------------|------------------------------------|--------------------|
| نسبة سيولة الأصول أصول جارية /مجموع الميزانية | 7267/87349 =0.08 | 0.5> | 8377/88368 =0.09 | 0.5> | 715/8913 =0.08 | 0.5> |
| نسبة السيولة العامة الأصول الجارية / الخصوم الجارية | 7267/5588 =1.30 | 1< | 8377/5090 =1.64 | 1< | 7153/ 3935 =1.81 | 1< |
| نسبة السيولة المختصرة (الأصول الجارية - | (7267-1581)/5588 =1.01 | 0.5> | (-2057) 8377 /5090 =1.24 | (0.3 ; 0 .5) < | (7153 - 1949) /3935 =1.32 | (0 .3;0.5) < |

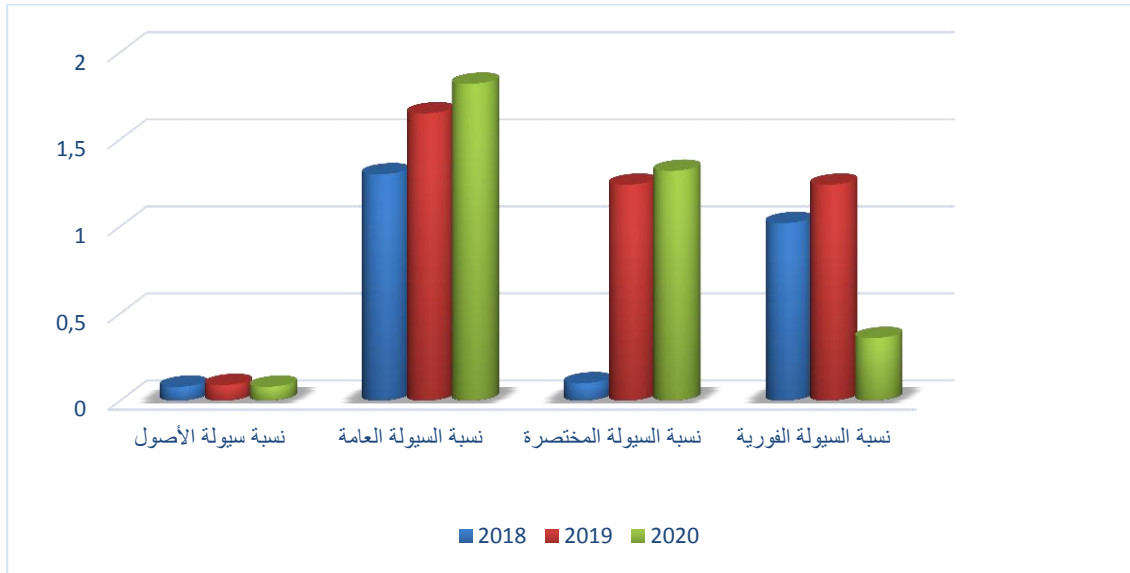
الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة

صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

| مخزونات ومنتجات قيد الصنع (÷ الخصوم الجارية) | | | | | | نسبة السيولة الفورية = القيم الجاهزة ÷ الخصوم الجارية |
|--|--------------------|----|--------------------|---|--------------------|---|
| >1 | 1053/3935 =0.26 | >1 | 1666/5090 =0.32 | 1 | 1190/5588 =0.21 | |

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية

الشكل رقم (08) منحني توضيحي لتغيرات نسب السيولة للسنوات 2018، 2019، 2020



الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

2.تعليق على النسب السيولة

- تحليل السيولة العامة:

نلاحظ من خلال الجدول المبين أعلاه أن نسبة السيولة العامة في المؤسسة تجاوزت ال 1 يقدر ب 1.30، 1.64، 1.81 على التوالي للسنوات 2018، 2019، 2020 وهذا ما يعني وجود فائض من الأصول المتداولة بعد تغطية كل الديون القصيرة الأجل وهذا ما يدل أيضا على وجود رأس مال عامل موجب خلال السنوات الثلاثة محل الدراسة.

- تحليل السيولة المختصرة:

نلاحظ من الجدول أن نسبة السيولة المختصرة ارتفعت من 1.01 الى 1.23 ثم 1.32 وهذا راجع الى ارتفاع قيمة الجاهزة خلال السنتين 2019 و 2020.

- تحليل نسبة السيولة الفورية:

نلاحظ من الجدول أن نسبة السيولة الحالية للمؤسسة تقدر ب 0.21، 0.32، 0.26، للسنوات 2018، 2019، 2020، على التوالي وهي نسب منخفضة مع النسب المرجعية وهي 1 .

ثالثا: نسب المردودية

1.حساب نسب المردودية

جدول رقم (19) يمثل نسب المردودية

الوحدة: مليون دج

| العلاقة | 2018 | ملاحظة | 2019 | ملاحظة | 2020 | ملاحظة |
|--|---------------------|--------|--------------------|--------|---------------------|--------|
| نسبة المردودية المالية = النتيجة الصافية / رؤوس الاموال الخاصة | 2591/36407 =0.07 | موجب | 1947/3697 =0.05 | موجب | 3757/38245 =0.09 | موجب |

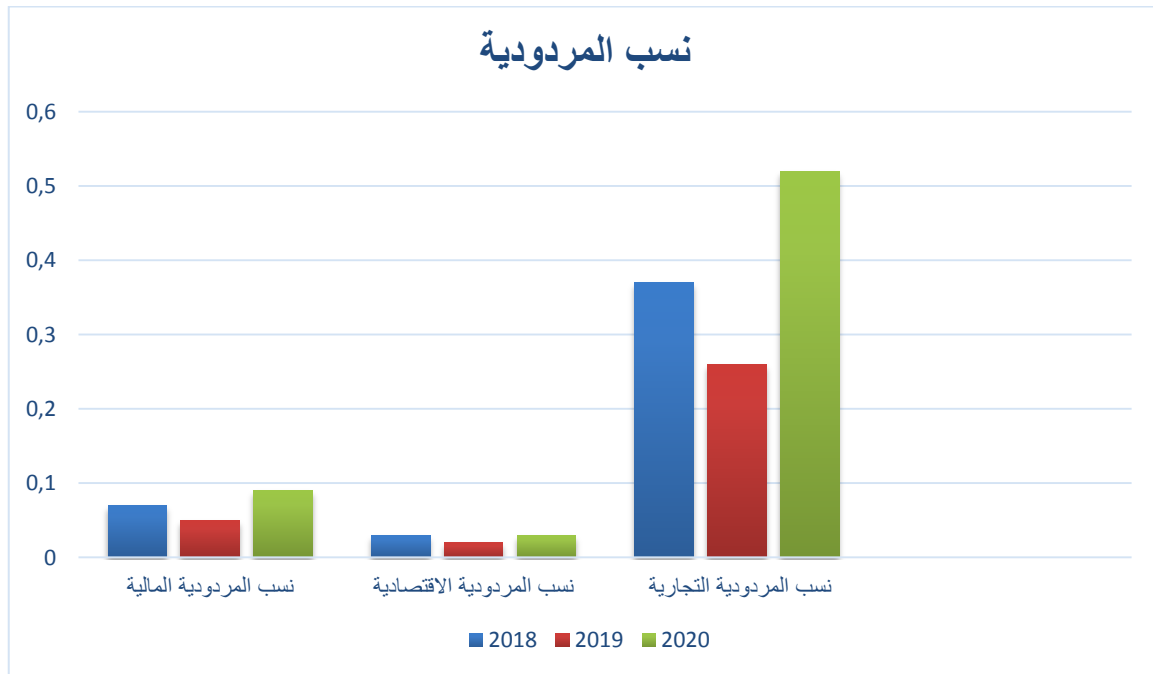
الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة

صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

| | | | | | | |
|------|------------------------|------|--------------------|------|-------------------------|---|
| موجب | 1354/ 44566 | موجب | 958/44184 =0.02 | موجب | 1460 /43674 =0.03 | نسبة المردودية الاقتصادية النتيجة الصافية مجموع / الأصول |
| موجب | 2616 /7116 =0.52 | موجب | 1947/7274 =0.26 | موجب | 2591/ 6863 =0.37 | نسبة المردودية التجارية النتيجة الاجمالية / رقم الاعمال |

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية

الشكل رقم 09: يمثل نسب المردودية



الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة صوميفوس تبسة لسنوات 2018-2019-2020

2..تعليق على نسب المردودية

نسبة المردودية المالية، الاقتصادية، التجارية للسنوات 2018، 2019، 2020 جيدة وذلك من خلال قدرتها على الحصول على الأموال لضمان تجديد وسائل انتاجها ومن خلال التمويل الذاتي، ذلك يمكنها من تفرض سيطرتها في السوق والكفاءة العالية لدى المؤسسات في استغلال أصولها.

رابعاً: نسب الدوران

1.حساب نسب الدوران

جدول رقم (20) يمثل نسب الدوران للسنوات 2018، 2019، 2020.

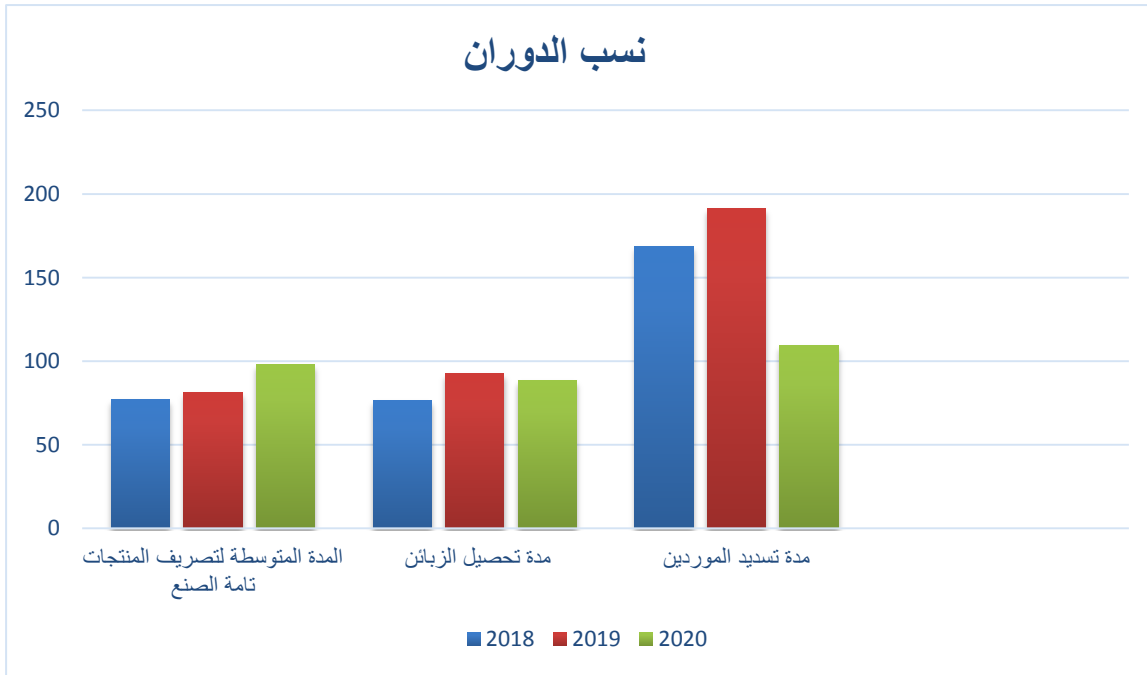
الوحدة:مليون دج

| ملاحظة | 2020 | ملاحظة | 2019 | ملاحظة | 2018 | العلاقة |
|------------|-------------------------------------|--------|---------------------------------------|--------|--------------------------------------|--|
| مرتفعة | 601/2208 =360*0.27= 97.2 يوم | مقبولة | 556/2416 =360*0.23= 82.8 يوم | مقبولة | 460/2153 =360*0.21= 75.6 يوم | المدة المتوسطة لتصريف المنتجات تامة الصنع = (المخزون المتوسط للمنتجات تامة الصنع / تكلفة الانتاج المباع) × 360 |
| مرتفعة | 1752/7116 =360*0.24 =86.4 يوم | مقبولة | 1857/7274 =360*0.25 = 90 يوم | مقبولة | 1460/6863 =360*0.21 = 75.6 يوم | مدة تحصيل الزبائن = (الزبائن + اوراق افيض) مبيعات السنة × 360 |
| غير مقبولة | 670/2208 =360*0.30= 108 يوم | جيدة | 1284/2416 =360*0.53 = 190.8 يوم | جيدة | 1010/2153 =360*0.46 =165.6 يوم | مدة تسديد الموردون = موردون +اوراق الدفع ÷ مشتريات السنة × 360 |

المصدر: من اعداد الطلبة بناء على المعلومات المقدمة من مصلحة المحاسبة والمالية

الشكل رقم 10: يمثل نسب الدوران للسنوات 2018، 2019، 2020

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة صوميفوس تبسة لسنوات 2018-2019-2020



1. تعليق على النسب الدوران

- المدة المتوسطة لتصريف م.ت.ص:

من خلال الجدول نلاحظ أن هذه النسبة تبدأ بالإرتفاع من نسبة 75.6 الى 82.8 ثم الى 97.2 في السنوات 2018، 2019، 2020 على الترتيب إلا ان تعبر هذه النسب على المدة المتوسطة لتصريف المنتجات التامة الصنع والتحكم فيها وهي مقبولة مقارنة بالوضع الانتاجية والتخزين للمؤسسة وذلك لتلبية طلبات الزبائن وتنفيذها على المدى القصير وتفادي نفاذ المخزونات .

- مدة تحصيل الزبائن

من خلال الجدول نلاحظ أن مدة تحصيل الزبائن تقدر ب 76.6 يوم و90يوم للسنتين 2018، 2019 على التوالي فهي مقبولة كما أنها أكبر من مدة تصريف المنتجات تامة الصنع، أما في سنة 2020 فرملت الى نسبة 88.4 يوم حيث أنها مدة أقل من المدة م.ت.ص وبالتالي سوف تكون المؤسسة في وضعية حرجة مع عملائها وعدم تجهيز الطلبات في الآجال المحددة.

- مدة تسديد الموردين :

من خلال الجدول نلاحظ أن مدة تسديد الموردين قدرت ب 165.6 و190.8 يوم للسنتين 2018، 2019 على التوالي وهي مدة متقاربة مع مدة دوران الزبائن مما يضع المؤسسة في وضع جيد

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

مع الموردين وبيبين القوة التفاوضية التي تتميز بها. هذا يعني أنها جيدة مقارنة بمدة دوران الزبائن الا انها تعتبر طويلة نوعا ما مقارنة بالوضعية المالية للمؤسسة فهي حالة استثنائية في هاتين السنتين باعتبار هناك ديون مهمة لم يتم تسديدها من طرف المؤسسة لمدة طويلة حتى استوفت الاجراءات القانونية بعد الدراسة الميدانية إكتشفنا السياسة المتبعة من قبل المؤسسة في تسديد ديونها فهي لا تقتصر على مدة دوران الزبائن بل يمكنها أن تسدد من مدة تحصيل الزبائن بالنسبة للمؤسسة هي في الواقع مطابقة لم تم التفاوض عليه مع معظم الزبائن من خلال الاجال المتفق عليها في التسديد بحيث المؤسسة ليس لديها اي ذمم معدومة او مشكوك فيها فهي متحكمة فيها بشكل جيد وتدخل ضمن استراتيجيتها حسب تطورات السوق لأن رقم أعمالها السنوي يتجاوز 7116 مليون دج .

المطلب الثالث : علاقة الملاءة المالية بالتفاوض المالي لشركة مناجم الفوسفات (صوميفوص)

أولا: علاقة شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) مع عملائها و مورديها :

بما أن مؤسسة صوميفوص مؤسسة إنتاجية ووطنية لها عملاء من خارج البلاد و موردين متعددين سواء كانت تورد منهم المواد الأولية أو الأموال غيرها من الموارد المتطلبة لعملية الإنتاج و باقي النشاطات على مستوى المؤسسة فهي بطبيعة الحال سوف تكون لها إلتزامات و بمبالغ مالية هائلة نظرا لرأس مالها المقدر 1000000000.00 دج و رقم أعمالها في هذا الحال عند معاملاتها مع الموردين أو الزبائن يجب أن تضمن لهم القدرة على السداد في المواعيد المتفق عليها و لقياس القدرة على السداد أو الملاءة المالية يتطلب الأمر حساب عدد من المؤشرات و النسب المالية من بينها :

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاعة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة صوميفوس تبسة لسنوات 2018-2019-2020

-نسب الدوران:

الجدول رقم (21) يمثل نسب الدوران

| العلاقة | 2018 | 2019 | 2020 |
|--------------------------|-----------|-----------|----------|
| مدة تصريف المنتجات الصنع | 75.6 يوم | 82.8 يوم | 97.2 يوم |
| مدة تحصيل الزبائن | 75.6 يوم | 90 يوم | 86.4 يوم |
| مدة تسديد الموردين | 165.6 يوم | 190.8 يوم | 108 يوم |

المصدر: من إعداد الطلبة.

الجدول رقم (22) يمثل التعليق على نسب الدوران

| م ت م ك م ت ز ك م ت ص | م ت ر ك م ت ز ك م ت ص | م ت ر ح م ت ز ح م ت ص |
|--|--|--|
| المؤسسة في وضعية مريحة مع الزبائن و الموردين | المؤسسة في وضعية مريحة مع الزبائن و الموردين | المؤسسة في وضعية حرجة وعملائها و مورديها إلا أن الوضعية المالية للمؤسسة على العموم جد مستقرة و رقم أعمالها المحقق خلال هذه السنة يغطي كافة الأعباء و بالتالي و بعد النظر في السياية المتبعة من قبل المؤسسة فإنها تعتمد على موارد أخرى لتسديد ديونها دون أن تضع نفسها في محل عدم الوفاء بديونها و ذلك لضمان ثقة مورديها و عملائها . |

المصدر: من إعداد الطلبة

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة
صوميفوص تبسة لسنوات 2018-2019-2020

ملاحظة: معاني المختصرات

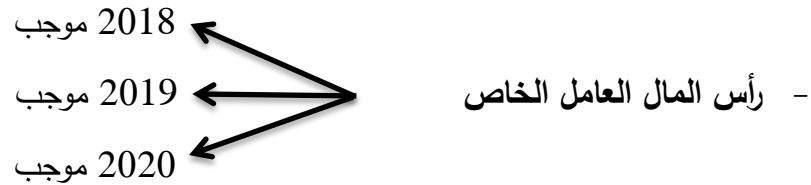
- م ت ص : مدة دوران المنتجات تامة الصنع

-م ت ز :مدة دوران الزبائن

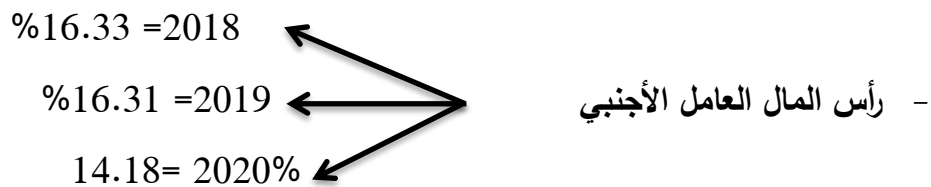
-م ت م: مدة دوران الموردين

ثانيا: الزيادة في الربحية (رقم الأعمال / الإنتاجية) :

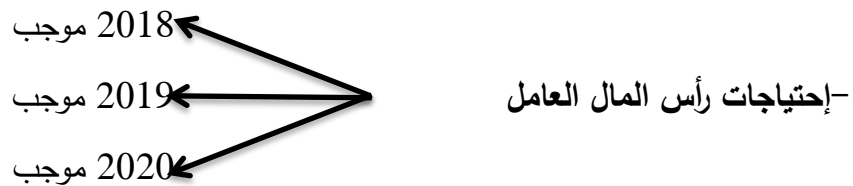
إن الزيادة في الربحية تتطلب مضاعفة الإنتاج و لمضاعفة الإنتاج تحتاج المؤسسة التدفقات مالية أكثر و لإتباع سياسة معينة يجب عليها أن تحلل العديد من المؤشرات من بينها:



-رأس المال العامل سجل بقيم موجبة حيث أنه يشكل فائض بعد تمويله للأموال الخاصة



تبين هذه النسب مجموع الديون فنلاحظ أنها مقبولة و ليست نسب كبيرة .



- الخزينة تغطي السحب على المكشوف ويبقى منها فائض

- النسب الهيكلية:

الفصل الثاني: الاطار التطبيقي لدور الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي دراسة حالة شركة صوميفوس تبسة لسنوات 2018-2019-2020

الجدول رقم (23) النسب المالية

| العلاقة | التمويل الدائم | التمويل الخاص | الإستقلالية المالية | القدرة على السداد |
|---------|----------------|---------------|---------------------|-------------------|
| 2018 | 1< | 1= | 0.5> | 0.5> |
| 2019 | 1< | 1< | 0.5> | 0.5> |
| 2020 | 1< | 1< | 0.5> | 0.5> |

المصدر: من إعداد الطلبة

على العموم النسب الهيكلية تعكس موازنة المؤسسة بين التمويل والإستثمار، وتمتعها بالاستقلالية المالية إلى جانب قدرتها على الحكم فيها وقدرة رفعها إلا أنه في القدرة على السداد الأصول لا تكفي لتغطية الديون وبالتالي سوف تلجأ المؤسسة لتغطيتها من مصادر أخرى.

ثالثا: وضعية المؤسسة في السوق:

لما تكون المؤسسة في وضعية مريحة سوف تتبع سياية تجعلها هي الأكثر المؤسسات ريادة في السوق ومن بين هذه السياسات العمل على رفع الإنتاج و رفع الجودة كي تجعل نفسها هي الفائزة و تصرف منتجاتها مثلما تريد و هذا العامل تتحكم فيه نسبة المردودية سواء كانت تجارية، إقتصادية أم مالية.

الجدول رقم (22) نسب المردودية

| العلاقة | المردودية المالية | المردودية الإقتصادية | المردودية تجارية |
|---------|-------------------|----------------------|------------------|
| 2018 | موجبة | موجبة | موجبة |
| 2019 | موجبة | موجبة | موجبة |
| 2020 | موجبة | موجبة | موجبة |

المصدر: من إعداد الطلبة

و منه نسب المردوديات كلها جيدة و ذلك من خلال قدرتها على الحصول على الأموال لضمان تجديد وسائل إنتاجها و من خلال التمويل الذاتي لها يمكنها فرض سيطرتها في السوق و تكون لها الكفاءة العالية لدى المؤسسات في إستغلال أصولها .

و منه نستخلص أن كل هذه النسب المالية جيدة لشركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) أي أن لها ملاءة مالية جيدة مما يعمل على زيادة قوة موقفها التفاوضي و تأثيرها على الأطراف الخارجية .

خلاصة الفصل الثاني

بعد القيام بالدراسة التطبيقية و أخذ شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) كعينة نطبق عليها المعطيات النظرية، و بعد التطلع على قوائمها المالية و إعادة ضبطها شكلا، و فهمها مضمونا سهل علينا تحليلها بواسطة مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية حيث أننا توصلنا لأن شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص) لا تعاني من أي عسر مالي و ذلك من خلال استقرارها ماليا على مدى السنوات 2018، 2019، 2020 بتسجيلها لنسب القدرة على السداد وهي كتالي : 2018=14%، 2019=16%، 2020=16% مما يدل على استقلاليتها ماليا حيث كانت لا تعاني من أية ضائقة مالية و لها قدرة على التحكم في وضعيتها المالية من خلال رأس المال العامل الذي شكل فائضا بقدر : 2018=(1679 مليون) 2019=(3287 مليون دج) 2020 (3217 مليون دج)، إذ أن المؤسسة غطت الديون قصيرة الأجل بالإعتماد على جزء من أصولها و ذلك من خلال إحتياجات رأس المال العامل الذي سجل بقدر : 2018=(489 مليون دج) 2019 (1621 مليون دج) 2020 (2165 مليون دج) و قدر مؤشر الخزينة ب :

من هنا نستنتج أن المؤسسة في وضعية مالية مستقرة تغطي كافة الديون و لها ملاءة جيدة مما أدى إلى تقوية موقفها التفاوضي و جعل كل عملية تفاوضية تقوم بها ناجحة مع كل الأطراف الخارجية فلها موثوقية و مصداقية .

الخاتمة

الخاتمة

من خلال الدراسة النظرية و الميدانية تبين لنا أن الملاءة المالية هي مرآة عاكسة للقدرة الإيفائية بديونها على المدى الطويل للمؤسسة و لقياس هذه القدرة يتوجب حساب العديد من مؤشرات و نسب التوازن المالي فهي لا تقتصر على مؤشر واحد بل ترتبط بالعديد من المؤشرات التي يركز عليها التحليل المالي فلا يمكن الحكم على ملاءة مؤسسة بمجرد النظر في قوائمها المالية فالأمر يتطلب تحليل مالي دقيق، يؤثر في طبيعة القرارات المتخذة و في العوامل المرتبطة بالمؤسسة بشكل مباشر مثل سمعة المؤسسة مع عملائها و مورديها ، موضعها في السوق، ربحيتها، إنتاجها و كما يرتبط أيضا بشكل غير مباشر بالتفاوض المالي فقد وجدنا أن الملاءة تؤثر بشكل كبير على التفاوض المالي لها على الأطراف الخارجية فهي تلجأ للتفاوض المالي بشأن الصفقات و الأسعار و غيرها من المواضيع التي تخدمها و كي يكون موقفها التفاوضي قوي و بيدها ورقة ضغط على الطرف الثاني تبين أنه يجب أن تكون لها ملاءة جيدة و قدرة كبيرة على السداد بذلك تكون لها موثوقية و مصداقية تجعل الأطراف الأخرى يخضعون لها بدون منازع.

➤ نتائج الدراسة:

- نتائج الدراسة النظرية:

- الملاءة المالية أحد الركائز الأساسية للوضع المالية للمؤسسة الإقتصادية، و ذلك بإستقرارها و قدرة مواجهة ديونها الطويلة .
- التفاوض المالي مقدمة الأعمال والعقود به تفتح الأبواب وتخلق الفرص، من خلال حل النزاعات وتحقيق المصالح المشتركة.
- نتائج الدراسة التطبيقية :

-شهدت شركة مناجم الفوسفات (صوميفوس) تزايد متواصل في رقم أعمالها خلال السنوات 2018،2019،2020 مما أدى إلى زيادة أرباحها حيث حققت هوامش ربح مرتفعة و موجبة من خلال :

- المردودية الإقتصادية: 2018= (7 %) 2019 (5%) 2020(9%)

-المردودية المالية : 2018= (3%)=2019 (2%)=2020 (3%)

-المردودية التجارية: 2018= (37%)=2019 (26%)=2020(52%)

الخاتمة

- غطى كل من رأس المال العامل و إحتياجات رأس المال العامل و الخزينة مع بقاء فائض حيث كان:

- رأس المال العامل: 2018= (1679 مليون دج) 2019= (3287 مليون دج) 2020 (3217 مليون)

- إحتياجات رأس المال العامل : 2018= (489 مليون دج) 2019 (1621 مليون دج) 2020 (2165 مليون دج)

- الخزينة : 2018= (1190 مليون دج) 2019 (1666 مليون دج) 2020 (1053 مليون دج)

- موازنة المؤسسة بين التمويل و الإستثمار حيث أنها تتمتع بإستقلالية مالية و هي قادرة على التحكم فيها مما يجعل وضعيتها المالية جيدة حيث كانت نسبة إستقاليتها في السنوات كالتالي : 2018 = 5% ، 2019 = 5.13% ، 2020 = 6.05% .

➤ إختبار صحة الفرضيات:

تم إختبار صحة الفرضيات على النحو التالي :

- **الفرضية الرئيسية:** تساهم الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي من خلال وفاء شركة مناجم الفوسفات (صوميفوس) لعملائها و مورديها من خلال نسب الدوران المتناسبة مع كل الأطراف، زيادة ربحية المؤسسة مما يزيد من تدفقاتها النقدية و بالتالي لا يكون لها عائق في التفاوض بشأن الأسعار، مما يثبت صحة الفرضية التي نصت على مساهمة الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي بشكل كبير.

- الفرضيات الفرعية:

- الملاءة المالية ليست وجه من اوجه السيولة ذلك بأن الملاءة المالية تعني القدرة على سداد الديون على المدى الطويل أما السيولة فتعني القدرة على سداد الديون قصيرة الأجل، و بالتالي الفرضية خاطئة .

- توجد علاقة تأثير بين القدرة على السداد و القوة التفاوضية و هي علاقة طردية فكما كانت القدرة على السداد كبيرة كلما زادت القوة التفاوضية ، مما يثبت صحة هذه الفرضية.

الخاتمة

- حققت شركة مناجم الفوسفات (صوميفوص)ملاءة جيدة في السنوات و ذلك بأن قدرتها على السداد قدرت ب : 2018=14% ، 2019=16% ، 2020=16%

مما يدل أن ديون المؤسسة تشكل نسبة ضئيلة من أصولها و بالتالي فهي قادرة على سدادها و مستقلة ماليا بالإضافة إلى مردودية المؤسسة و معدلات دورانها الجيدة ، و بالتالي فإن الفرضية خاطئة .

➤ توصيات البحث:

من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع نقترح بعض التوصيات:

- ننصح المؤسسة بالإستغلال الأمثل لأصولها من أجل تغطيتها لكامل ديونها و ذلك لإعتمادها على السيولة النقدية بنسبة أكثر .
- ننصح المؤسسة بإستغلال ملاءتها الجيدة كورقة قوة في السوق و جذب العديد من المستثمرين

➤ آفاق البحث:

حاولنا في هذا البحث إبراز الدور الذي تلعبه الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي ومن خلاله نقترح بعض المواضيع التي يمكن تناولها وتكون مكملة لهذا البحث

- ماهي القدرة التفاوضية المالية ؟
- كيف تضمن القدرة التفاوضية المالية الملاءة المالية في المؤسسة الإقتصادية ؟



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

اولا: القرآن والسنة

- سورة الأنعام، الآية 152.

- سورة الحجرات، الآية 10.

ثانيا: الكتب

- أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، الأسس العلمية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2010.

- السيد عليوه، مهارات التفاوض و العقود و التحكيم الدولي، الطبعة الأولى، دار الأمين للنشر و التوزيع، القاهرة، 2002 .

- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

- أيمن الشخطي، زهير الحدرب، عامر عبد الله، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، 2007.

- بشير العلق، إدارة التفاوض، الطبعة الأولى، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

- ثابت عبد الرحمان ادريس، التفاوض استراتيجيات وتكتيكات ومهارات تطبيقية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.

- ثابت عبد الرحمان ادريس، التفاوض مهارات و إستراتيجيات، الدار الجامعية للطبع و النشر و التوزيع، الإسكندرية، 2001.

- جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت.

قائمة المراجع

- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- دريد كامل آل شيب، مقدمة في الإدارة المالية المحاضرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- سامح عبد المطلب عامر، علاءمحمد سيد قنديل، نبيه محمد محمد الصعيدي، إدارة التفاوض، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون وموزعون، عمان، 2011.
- عباس محمد طه الصديق، الوصول إلى نعم التفاوض الناجح بدون تقديم تنازلات، الطبعة الأولى، المكتب الجامعي الحديث، 2012.
- عبد السلام أبوالقحف، التسويق السياسي فن البيع-التفاوض، دار الجامعة الجديدة ، 2004.
- عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل إتخاذ القرارات، الدار الجامعية للنشر و التوزيع، بيروت، 1997.
- عبد المعطي، حسني علي خريوش، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- عدنان هاشم السمرائي، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- علا عبد الفتاح رجب، التفاوض تنمية المهارات تطبيقيا-مدخل جديد للتفاوض، دار المريخ للنشر، القاهرة.
- علي عباس، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- عيد أحمد بوبكر، وليد إسماعيل السيفو، إدارة الخطر والتأمين، الطبعة الأولى، دار البازوري، عمان، 2009.

قائمة المراجع

- فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، 2013.
- محسن أحمد الخضري، مبادئ التفاوض، الطبعة الأولى، مجموعة النيل العربية، القاهرة، 2003.
- محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، رسمية ذكي قرياقص، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2005.
- محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للطباعة والنشر، الأردن، 2013.
- محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، 2011 .
- محمود حسين الوادي، تنظيم الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2014 .
- محمود عزت اللحام، مصطفى يوسف كافي، محمود إبراهيم نور، أنس علي القضاء، الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2014.
- مظهر مصطفى الحلوي، التفاوض المصرفي، الطبعة الثانية، ، 2010،بيروت.
- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، الطبعة الرابعة، الإسكندرية، 2000.
- منير شاكر محمد، إسماعيل اسماعيل، عبد الناصر نور، التحليل المالي، مدخل صناعة القرارات، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.

قائمة المراجع

- نادر أحمد أبوشیخة، أصول التفاوض، الطبعة الثالثة، دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة، 2010.

- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل الطبعة الثانية، مؤسسة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، 2011.

- شقيري نوري موسى، محمود إبراهيم نور، وسيم محمد الحداد، سوزان سعير ذيب، إدارة المخاطر، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.

ثالثا: المطبوعات

- أسياء خليفة، مطبوعة محاضرات منشورة في التحليل المالي المتقدم، سنة ثانية ماستر تخصص محاسبة و تدقيق، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة مرسلي عبد الله تيبازة، 2021/2020.

رابعا : المجالات

- بورنيسة مريم، ختفري خيضر، فعالية المؤشرات الحديثة للأداء المالي في تحديد الملاءة المالية للمؤسسات الصناعية، دراسة حالة المؤسسات الصناعية الأردنية، مجلة المستقبل الاقتصادي، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، العدد 06، الجزائر، 2018.

خامسا: الرسائل والمذكرات

- بلعيدون عواد، دور التفاوض الجماعي في دعم السلم الاجتماعي في الجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في القانون الاجتماعي، كلية الحقوق والعلوم السياسية، جامعة وهران، 2014/2013.

- رزيق حنان، فاعلية التفاوض الإداري في إدارة الصراع التنظيمي دراسة حالة مؤسسة الاسمنت بسور الغزلان (SC SEG) ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير. تخصص إدارة أعمال استراتيجية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2019-2018.

قائمة المراجع

- عامر حبيبة، دور المؤسسات الاقتصادية في تحقيق التنمية المستدامة في ظل التكتلات الاقتصادية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، تخصص علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2016/2017.

سادسا: المواقع الالكترونية

- إيمان الحياوي، تعريف المؤسسة الاقتصادية، نوفمبر 2021، <https://mawdoo3.com>.

- حمد أحمد العطار، الإستراتيجيات و التكتيكات التفاوضية، سبتمبر 2020، <https://rwad360.com>.

- حنين عديل، ماهو التفاوض، مارس 2019، <https://mawdoo3.com>.

- عبد العزيز بن سعد الدغيثر، أخلاقيات التفاوض المالي، أكتوبر 2016، <https://www.saaaid.net>.

- عبد الكريم عتق، التفاوض مع الموردين على ماذا أفأوض، جانفي 2017، <https://www.anfabdullarem.com>.



الملاحق

الملاحق:

الملحق رقم (1) يمثل أصول الميزانية لسنتي 2018، 2019

| BILAN ACTIF | | | | | |
|--|------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| ACTIF | Note | 2019 | | | 2018 |
| | | Brut | Amortissement | Net | Net |
| ACTIFS NON COURANTS | | | | | |
| Ecarts d'acquisition - goodwill positif ou négatif | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | 455 169 555,77 | 448 508 754,35 | 6 660 801,43 | 8 574 315,85 |
| Immobilisations corporelles | | 14 597 342 359,22 | 10 974 217 063,33 | 3 623 125 295,89 | 3 580 889 698,10 |
| Terrains | | - | - | - | - |
| Bâtiments | | 1 356 682 036,92 | 986 592 985,60 | 370 089 051,32 | 435 493 364,36 |
| Autres immobilisations corporelles | | 13 240 660 322,31 | 9 987 624 077,74 | 3 253 036 244,57 | 3 145 396 333,74 |
| Immobilisations en concession | | - | - | - | - |
| Immobilisations encours | | 615 531 730,20 | 134 750 255,94 | 480 781 474,26 | 902 237 556,90 |
| Immobilisations financières | | 31 696 268 045,66 | - | 31 696 268 045,66 | 31 915 608 195,60 |
| Titres mis en équivalence | | - | - | - | - |
| Autres participations et créances rattachées | | - | - | - | - |
| Autres titres immobilisés | | 6 685 000 000,00 | - | 6 685 000 000,00 | 6 650 000 000,00 |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | 24 696 908 284,66 | - | 24 696 908 284,66 | 24 991 387 241,35 |
| Impôts différés actif | | 314 359 761,00 | - | 314 359 761,00 | 274 220 954,26 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 47 364 311 690,86 | 11 557 476 073,62 | 35 806 835 617,23 | 36 407 309 766,45 |
| ACTIFS COURANTS | | | | | |
| Stocks et encours | | 2 273 234 356,77 | 215 516 604,13 | 2 057 717 752,63 | 1 581 546 269,90 |
| Créances et emplois assimilés | | 4 687 484 763,49 | 34 540 385,05 | 4 652 944 378,44 | 4 495 655 110,28 |
| Clients | | 1 826 436 939,93 | 34 540 385,05 | 1 791 896 554,89 | 1 922 193 779,45 |
| Autres débiteurs | | 650 016 299,14 | - | 650 016 299,14 | 590 114 500,90 |
| Impôts | | 2 211 031 524,42 | - | 2 211 031 524,42 | 1 983 346 829,94 |
| Autres actifs courants | | - | - | - | - |
| Disponibilités et assimilés | | 1 666 655 995,24 | - | 1 666 655 995,24 | 1 190 113 374,57 |
| Placements et autres actifs financiers courants | | - | - | - | - |
| Trésorerie | | 1 666 655 995,24 | - | 1 666 655 995,24 | 1 190 113 374,57 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 8 627 375 115,50 | 250 056 989,18 | 8 377 318 126,32 | 7 267 314 754,75 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 55 991 686 806,36 | 11 807 533 062,81 | 44 184 153 743,55 | 43 674 624 521,20 |

الملحق رقم (02) يمثل أصول الميزانية لسنتي 2019، 2020

الملاحق

| ACTIF | Note | 2020 | | | 2019 |
|--|------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| | | Brut | Amortissement | Net | Net |
| ACTIFS NON COURANTS | | | | | |
| Ecart d'acquisition - goodwill positif ou négatif | | | | | |
| Immobilisations incorporelles | | 433 721 775,66 | 429 337 338,83 | 4 384 436,83 | 6 660 801,43 |
| Immobilisations corporelles | | 14 410 013 459,25 | 11 033 425 865,84 | 3 376 587 593,41 | 3 623 125 295,89 |
| Terrains | | - | - | - | - |
| Bâtiments | | 1 296 644 040,72 | 1 000 877 665,28 | 295 766 375,44 | 370 089 051,32 |
| Autres immobilisations corporelles | | 13 113 369 418,53 | 10 032 548 200,57 | 3 080 821 217,97 | 3 253 036 244,57 |
| Immobilisations en concession | | - | - | - | - |
| Immobilisations encours | | 692 002 957,56 | 128 400 767,44 | 563 602 190,12 | 480 781 474,26 |
| Immobilisations financières | | 33 468 424 542,56 | - | 33 468 424 542,56 | 31 696 268 045,66 |
| Titres mis en équivalence | | - | - | - | - |
| Autres participations et créances rattachées | | - | - | - | - |
| Autres titres immobilisés | | 6 685 000 000,00 | - | 6 685 000 000,00 | 6 685 000 000,00 |
| Prêts et autres actifs financiers non courants | | 26 453 889 734,78 | - | 26 453 889 734,78 | 24 696 908 284,66 |
| Impôts différés actif | | 329 534 807,77 | - | 329 534 807,77 | 314 359 761,00 |
| TOTAL ACTIF NON COURANT | | 49 004 162 735,03 | 11 591 163 972,12 | 37 412 998 762,92 | 35 806 835 617,23 |
| ACTIFS COURANTS | | | | | |
| Stocks et encours | | 2 220 783 129,45 | 271 067 433,23 | 1 949 715 696,22 | 2 057 717 752,63 |
| Créances et emplois assimilés | | 4 208 181 919,91 | 58 248 779,76 | 4 149 933 140,14 | 4 652 944 378,44 |
| Clients | | 1 748 513 354,42 | 34 932 312,21 | 1 713 581 042,22 | 1 791 896 554,89 |
| Autres débiteurs | | 620 366 850,00 | - | 620 366 850,00 | 650 016 299,14 |
| Impôts | | 1 839 301 715,48 | 23 316 467,56 | 1 815 985 247,92 | 2 211 031 524,42 |
| Autres actifs courants | | - | - | - | - |
| Disponibilités et assimilés | | 1 053 462 692,90 | - | 1 053 462 692,90 | 1 666 655 995,24 |
| Placements et autres actifs financiers courants | | - | - | - | - |
| Trésorerie | | 1 053 462 692,90 | - | 1 053 462 692,90 | 1 666 655 995,24 |
| TOTAL ACTIF COURANT | | 7 482 427 742,25 | 329 316 212,99 | 7 153 111 529,26 | 8 377 318 126,32 |
| TOTAL GENERAL ACTIF | | 56 486 590 477,29 | 11 920 480 185,10 | 44 566 110 292,18 | 44 184 153 743,55 |
| | | | | | |
| | | | | | |
| | | | | | |

الملحق رقم (03) يمثل خصوم الميزانية لسنتي 2018،2019

الملاحق

| PASSIF | Note | 2019 | 2018 |
|--|------|--------------------------|--------------------------|
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital émis | | 1 600 000 000,00 | 1 600 000 000,00 |
| Primes liées au capital | | | |
| Ecart d'évaluation | | | - |
| Primes et réserves | | 34 511 489 829,14 | 31 953 059 888,75 |
| Ecart de réévaluation | | - | - |
| Ecart d'équivalence | | - | - |
| Résultat net | | 958 007 048,98 | 1 460 802 283,55 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | - | 92 021 330,63 | 1 393 927 656,84 |
| Liaisons inter unités | | | - |
| Part de la société consolidante | | | - |
| Part des minoritaires | | | - |
| TOTAL CAPITAUX PROPRES | | 36 977 475 547,49 | 36 407 789 829,14 |
| | | | - |
| PASSIFS NON COURANTS | | | 0 |
| Emprunts et dettes financières | | - | - |
| Impôts (différés et provisionnés) | | | 4 389 000,00 |
| Autres dettes non courantes | | | - |
| Provisions et produits constatés d'avance | | 2 116 125 884,32 | 1 674 081 354,30 |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS | | 2 116 125 884,32 | 1 678 470 354,30 |
| | | | - |
| PASSIF COURANT | | | 0 |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 3 576 282 296,66 | 3 993 292 155,64 |
| Impôts | | 783 811 039,96 | 936 594 363,33 |
| Autres dettes | | 730 458 975,13 | 658 477 818,78 |
| Trésorerie passif | | - | - |
| TOTAL PASSIFS COURANTS | | 5 090 552 311,75 | 5 588 364 337,75 |
| | | | - |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | 44 184 153 743,56 | 43 674 624 521,20 |

الملحق رقم (04) يمثل خصوم الميزانية لسنتي 2019، 2020

الملاحق

| BILAN PASSIF | | | |
|--|------|--------------------------|--------------------------|
| PASSIF | Note | 2020 | 2019 |
| CAPITAUX PROPRES | | | |
| Capital émis | | 1 600 000 000,00 | 1 600 000 000,00 |
| Primes liées au capital | | | |
| Ecart d'évaluation | | | |
| Primes et réserves | | 35 290 876 975,66 | 34 511 489 829,14 |
| Ecart de réévaluation | | - | - |
| Ecart d'équivalence | | - | - |
| Résultat net | | 1 354 813 291,62 | 958 007 048,98 |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau | | - | 92 021 330,63 |
| Liaisons inter unités | | - | |
| Part de la société consolidante | | | |
| Part des minoritaires | | | |
| TOTAL CAPITAUX PROPRES | | 38 245 690 267,28 | 36 977 475 547,49 |
| PASSIFS NON COURANTS | | | |
| Emprunts et dettes financières | | - | - |
| Impôts (différés et provisionnés) | | 132 709 901,62 | |
| Autres dettes non courantes | | | |
| Provisions et produits constatés d'avance | | 2 251 710 820,55 | 2 116 125 884,32 |
| TOTAL PASSIFS NON COURANTS | | 2 384 420 722,17 | 2 116 125 884,32 |
| PASSIF COURANT | | | |
| Fournisseurs et comptes rattachés | | 2 264 747 168,44 | 3 576 282 296,66 |
| Impôts | | 881 902 184,06 | 783 811 039,96 |
| Autres dettes | | 789 349 950,23 | 730 458 975,13 |
| Trésorerie passif | | - | - |
| TOTAL PASSIFS COURANTS | | 3 935 999 302,73 | 5 090 552 311,75 |
| TOTAL GENERAL PASSIF | | 44 566 110 292,18 | 44 184 153 743,56 |

الملحق رقم (05) يمثل جدول التدفقات النقدية لسنتي 2019، 2018

الملاحق

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

| Désignation | Note | 31/12/2018 | 31/12/2017 |
|---|----------|-----------------------|-----------------------|
| Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles | | | |
| Encaissements reçus des clients | | 11 000 997 551,31 | 11 828 717 379,36 |
| Sommes versées aux fournisseurs et au personnel | | 9 860 985 268,91 | 10 921 794 517,04 |
| Intérêts et autres frais financiers payés | | 11 507 912,38 | 3 910 103,19 |
| Impôts sur les résultats payés | | 911 696 009,25 | 66 375 977,86 |
| | | | |
| Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires | | 216 808 360,77 | 836 636 781,27 |
| | | | |
| Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires | | | |
| | | | |
| Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A) | | 216 808 360,77 | 836 636 781,27 |
| | | | |
| Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement | | | |
| Décaissements sur acquisition d'immobilisations corp. ou incorporelles | | 1 021 390 887,10 | 524 536 168,57 |
| Encaissements sur cession d'immobilisations corp. ou incorporelles | | 51 179 040,00 | 20 055 474,56 |
| Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières | | - | - |
| Encaissements sur cession d'immobilisations financières | | - | - |
| Souscription DAT | | 3 342 641 808,71 | 11 709 076 604,66 |
| Remboursement DAT | | 4 330 366 944,00 | 11 567 920 974,00 |
| Intérêts encaissés sur placements financiers | | 447 586 407,25 | 654 262 352,26 |
| Dividendes et quote-part de résultats reçus | | | |
| | | | |
| Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B) | | 465 099 695,44 | 8 626 027,59 |
| | | | |
| Flux de trésorerie provenant des activités de financement | | | |
| Encaissements suite à l'émission d'actions | | | |
| Dividendes et autres distributions effectués | | 576 000 000,00 | 369 800 000,00 |
| Encaissements provenant d'emprunts | | | |
| Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés | | | |
| | | | |
| Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C) | - | 576 000 000,00 | 369 800 000,00 |
| | | | |
| Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités | | - | - |
| | | | |
| Variation de trésorerie de la période (A+B+C) | | 105 908 056,21 | 475 462 808,86 |
| | | | |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice | | 1 084 205 318,35 | 608 742 509,49 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice | | 1 190 113 374,57 | 1 084 205 318,35 |
| | | | |
| Variation de trésorerie de la période | | 105 908 056,22 | 475 462 808,86 |

الملحق رقم (06) يمثل جدول التدفقات النقدية لسنتي 2019، 2020

الملاحق

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

| <i>Désignation</i> | <i>2020</i> | <i>2019</i> |
|---|-------------------------|-------------------------|
| Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles | | |
| Encaissements reçus des clients | 10 912 299 474,04 | 12 554 821 259,87 |
| Sommes versées aux fournisseurs et au personnel | 10 050 686 727,55 | 10 538 360 732,15 |
| Intérêts et autres frais financiers payés | 4 610 415,57 | 8 340 202,90 |
| Impôts sur les résultats payés | 302 131 421,17 | 983 485 377,10 |
| Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires | 554 870 909,75 | 1 024 634 947,73 |
| Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires | | |
| Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A) | 554 870 909,75 | 1 024 634 947,73 |
| Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement | | |
| Décaissements sur acquisition d'immobilisations corp. ou incorporelles | 680 900 770,16 | 368 473 703,03 |
| Encaissements sur cession d'immobilisations corp. ou incorporelles | 13 166 084,75 | 13 390 990,90 |
| Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières | - | - |
| Encaissements sur cession d'immobilisations financières | - | - |
| Souscription DAT | 15 596 318 048,82 | 3 961 828 866,13 |
| Remboursement DAT | 14 583 532 236,00 | 3 634 008 975,00 |
| Intérêts encaissés sur placements financiers | 1 149 456 286,14 | 428 810 276,20 |
| Dividendes et quote-part de résultats reçus | - | - |
| Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B) | - 531 064 212,09 | - 254 092 327,06 |
| Flux de trésorerie provenant des activités de financement | | |
| Encaissements suite à l'émission d'actions | | |
| Dividendes et autres distributions effectués | 637 000 000,00 | 294 000 000,00 |
| Encaissements provenant d'emprunts | | |
| Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés | | |
| Flux de trésorerie provenant des activités de financement (C) | - 637 000 000,00 | - 294 000 000,00 |
| Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités | - | - |
| Variation de trésorerie de la période (A+B+C) | - 613 193 302,34 | 476 542 620,67 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice | 1 666 655 995,24 | 1 190 113 374,57 |
| Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice | 1 053 462 692,90 | 1 666 655 995,24 |
| Variation de trésorerie de la période | - 613 193 302,34 | 476 542 620,67 |

الملحق رقم (07) يمثل جدول حسابات النتائج لسنتي 2018،2019

الملاحق

| COMPTE DE RESULTATS | | | |
|--|------|---------------------------|---------------------------|
| Rubriques | Note | 2019 | 2018 |
| Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires) | | 7 274 635 937,76 | 6 863 519 848,60 |
| Variation stocks produits finis et en cours | | 244 074 714,37 | - 83 432 662,39 |
| Production immobilisée | | 15 885 665,52 | 4 121 651,53 |
| Subventions d'exploitation | | | - |
| I- PRODUCTION DE L'EXERCICE | | 7 534 596 317,65 | 6 784 208 837,74 |
| Achats consommés | | - 1 150 874 644,76 | - 1 100 816 004,64 |
| Services extérieurs et autres | | - 1 265 623 642,63 | - 1 053 029 576,25 |
| II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE | | - 2 416 498 287,39 | - 2 153 845 580,89 |
| III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | | 5 118 098 030,26 | 4 630 363 256,85 |
| Charges de personnel | | - 2 827 296 219,10 | - 2 253 015 818,61 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | | - 12 553 457,45 | - 13 901 114,83 |
| IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | 2 278 248 353,71 | 2 363 446 323,41 |
| Autres produits opérationnels | | 136 788 510,40 | 113 740 213,31 |
| Autres charges opérationnelles | | - 311 008 016,54 | - 209 674 984,62 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur | | - 1 103 180 330,46 | - 919 296 609,85 |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | | 13 529 579,18 | 12 735 263,78 |
| V- RESULTAT OPERATIONNEL | | 1 014 378 096,29 | 1 360 950 206,03 |
| Produits financiers | | 937 733 330,22 | 1 246 572 423,77 |
| Charges financières | | - 4 231 346,53 | - 15 549 127,68 |
| VI- RESULTAT FINANCIER | | 933 501 983,69 | 1 231 023 296,09 |
| VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI) | | 1 947 880 079,99 | 2 591 973 502,11 |
| Participation des travailleurs au bénéfice | | - 479 003 524,49 | - 451 329 606,57 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | | - 517 233 226,22 | - 702 315 779,74 |
| Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires | | 6 363 719,70 | 22 474 167,75 |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 8 629 011 457,15 | 8 179 730 906,34 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | | - 7 671 004 408,17 | - 6 718 928 622,80 |
| VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 958 007 048,98 | 1 460 802 283,55 |
| Eléments extraordinaires (produits) | | | - |
| Eléments extraordinaires (charges) | | | - |
| IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES | | - | - |
| | | | - |
| X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | 958 007 048,98 | 1 460 802 283,55 |

الملحق رقم (08) يمثل جدول حسابات النتائج لسنتي 2019، 2020

الملاحق

| COMPTE DE RESULTATS | | | |
|--|------|-------------------------|-------------------------|
| Rubriques | Note | 2020 | 2019 |
| Ventes et produits annexes (chiffres d'affaires) | | 7 116 578 433,29 | 7 274 635 937,76 |
| Variation stocks produits finis et en cours | | 61 603 744,80 | 244 074 714,37 |
| Production immobilisée | | 9 237 500,99 | 15 885 665,52 |
| Subventions d'exploitation | | | |
| I- PRODUCTION DE L'EXERCICE | | 7 187 419 679,08 | 7 534 596 317,65 |
| Achats consommés | - | 1 140 900 844,32 | 1 150 874 644,76 |
| Services extérieurs et autres services extérieurs | - | 1 067 444 021,94 | 1 265 623 642,63 |
| II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE | - | 2 208 344 866,25 | 2 416 498 287,39 |
| III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II) | | 4 979 074 812,83 | 5 118 098 030,26 |
| Charges de personnel | - | 2 703 339 489,62 | 2 827 296 219,10 |
| Impôts, taxes et versements assimilés | - | 24 411 579,42 | 12 553 457,45 |
| IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION | | 2 251 323 743,78 | 2 278 248 353,71 |
| Autres produits opérationnels | | 95 589 532,78 | 136 788 510,40 |
| Autres charges opérationnelles | - | 268 284 585,77 | 311 008 016,54 |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur | - | 1 111 340 277,08 | 1 103 180 330,46 |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions | | 9 462 182,02 | 13 529 579,18 |
| V- RESULTAT OPERATIONNEL | | 976 750 595,73 | 1 014 378 096,29 |
| Produits financiers | | 1 661 547 197,97 | 937 733 330,22 |
| Charges financières | - | 21 855 865,97 | 4 231 346,53 |
| VI- RESULTAT FINANCIER | | 1 639 691 332,00 | 933 501 983,69 |
| VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI) | | 2 616 441 927,74 | 1 947 880 079,99 |
| Participation des travailleurs au bénéfice | - | 542 137 716,66 | 479 003 524,49 |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires | - | 616 768 828,22 | 517 233 226,22 |
| Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires | - | 102 722 091,24 | 6 363 719,70 |
| TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 8 954 018 591,85 | 8 629 011 457,15 |
| TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES | - | 7 599 205 300,23 | 7 671 004 408,17 |
| VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES | | 1 354 813 291,62 | 958 007 048,98 |
| Eléments extraordinaires (produits) | | | |
| Eléments extraordinaires (charges) | | | |
| IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRES | | | - |
| X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE | | 1 354 813 291,62 | 958 007 048,98 |

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى قياس مدى مساهمة الملاءة المالية في دعم التفاوض المالي لشركة مناجم الفوسفات (صوميفوس) -تبسة- خلال 2018,2019,2020 و ذلك من خلال قياس الملاءة المالية عن طريق حساب المؤشرات و النسب المالية باستخدام القوائم المالية.

وقد وجدنا أن الملاءة المالية لهذه المؤسسة لها دور كبير في دعم التفاوض المالي خلال فترة الدراسة.

حيث وصلت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

تعتبر الملاءة المالية الجيدة وسيلة فعالة و سلاح قوة شركة مناجم الفوسفات (صوميفوس) الذي يمثلها أمام الأطراف الخارجية، حيث أن نسب قياسها تعد من أكثر المراجع أهمية الداخلة في عمليات اتخاذ القرار.

يعد التفاوض المالي وسيلة داعمة للمؤسسة الإقتصادية حيث أن الملاءة المالية الجيدة تؤثر على نتائجه.

الكلمات المفتاحية: الملاءة المالية، التفاوض المالي، شركة مناجم الفوسفات (صوميفوس) تبسة

Résumé :

Cette étude vise à mesurer l'ampleur de la contribution de la solvabilité au soutien de la négociation financière de la société SOMIPHOS - Tebessa - au cours des années 2018, 2019 et 2020, en mesurant la solvabilité en calculant des indicateurs et ratios financiers à partir des états financiers.

Et nous avons constaté que la solvabilité financière de cette institution joue un rôle important dans le soutien de la négociation financière pendant la période d'étude.

Où cette étude a abouti à un ensemble de résultats dont les plus importants sont :

- Une bonne solvabilité financière est un moyen efficace et une arme puissante de LA SOMIPHOS Corporation, qui la représente devant les parties externes, car ses ratios de mesure sont parmi les plus références importantes impliquées dans les processus décisionnels.

- La négociation financière est un moyen d'accompagnement de l'institution économique, car une bonne solvabilité financière affecte ses résultats.

Mots clés : solvabilité، négociation financière، Fondation SOMIPHOS -Tébessa-.