جامعة يحي فارس المدية

كلية العلوم الاقتصادية والتسيير و العلوم التجارية

مذكرة بعنوان :

الأداء المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العامة لولاية المدية

للفترة من 2018-2020

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبة

تخصص مالية المؤسسة

من إعداد الطلبة :

- **لوناس مصطفى**
- **سعادي محمد**

تحت إشراف الأستاذة :

د/حميدي كلثوم

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الدرجة العلمية	مكان العمل	الصفة
موزاوي عائشة	أستاذ محاضر	جامعة المدية	رئيسا
حميدي كلثوم	أستاذ محاضر	جامعة المدية	مشرفا ومقررا
مولاي مصطفى سارة	أستاذ محاضر	جامعة المدية	ممتحنا

السنة الجامعية :2024/2023

شكر و عرفان

الحمد لله رب العالمين حمدا يوافي نعمه وتوفيقه لي بإتمام هذا العمل.

وقبل أن نمضي أتقدم بأسمى آيات الشكر والامتنان والتقدير والمحبة

إلى من ساعدونا في إتمام هذا العمل وأخص بالذكر:

***الأستاذة الدكتورة حميدي كلثوم** والتي لم تبخل علينا*

بتوجيهاتها ونصائحها القيمة ووقتها الثمين لمساعدتنا على انجاز هذه

المذكرة.

كما أتقدم بالشكر لكل الذين بذلوا كل جهدٍ وعطاء لكي أصل إلى هذه

اللحظة.

إلى كل من سقط من قلمي سهوا . . إلى أمتي الحبيبة (الأمة الإسلامية)

أهدي هذا العمل..



إهداء

إلى سبب وجودي في هذه الحياة، إلى اللذان أعيش بهما وأعيش لهما، تقديرا واعترافا بفضلهما الذي لا يفوتهما فضل إلا فضل الله، إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى الزوجة الكريمة التي كانت بجانبي وساندتني طيلة هذا العمل.

إلى أولادي الأعزاء فلذات كبدي إياد و ماريا ولينا.

إلى من كانوا لي دعما وسندا في هذه الحياة إخوتي:

إلى كل باحث وطالب علم أهدي ثمرة جهدي.

إلى عرفتهم خلال فترة الدراسة الذين أكن لهم كل الاحترام والتقدير.

إلى كل من ثابر في سبيل العلم وجعله نورا يستضاء به.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة.

إلى من جعلهم الله أخوتي في الله و من أحببتهم فيه.

مصطفى

إهداء

إلى والدي الذين بفضلهما لا يفوتهما فضل إلا فضل الله، إلى الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى الزوجة الكريمة التي كانت بجانبي طيلة هذا العمل.

إلى أولادي الأعزاء عبد الله أمينة معاذ خليل.

إلى من كانوا لي دعما وسندا في هذه الحياة إخوتي:

إلى كل باحث وطالب علم أهدي ثمرة جهدي.

إلى كل أصدقائي في مسيرتي الدراسية.

إلى كل من ثابر في سبيل العلم وجعله نورا يستضاء به.

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذه المذكرة.

إلى من جعلهم الله أخوتي في الله و من أحببتهم فيه.

محمد

مستخلص:

من خلال هذه الدراسة نسعى إلى إظهار دور الأداء المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية المدية خلال الفترة الزمنية 2018-2019-2020 كذلك إبراز أهمية هذا الدور بالنسبة للمؤسسة والتي تسعي من خلاله لاتخاذ مواقع هامة في السوق والمحافظة على توازناتها المالية وقد استخدمنا الأسلوب التحليلي لتقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال حساب مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية وتحليلها.

وفي الأخير توصلنا أن الأداء المالي للمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية المدية كان متوسط في سنة 2018 اما في سنة 2019 فكان ضعيف ثم بلغ ذروته سنة 2020 مما انعكس على معظم القرارات المالية المتخذة خلال هذه الفترة والتي كانت في محلها.

الكلمات المفتاحية :الأداء المالي – قرارات مالية – مؤشرات توازن مالي -إدارة مالية.

Summary:

Through this study, we seek to demonstrate the role of performance financial in the financial decisions of the institution of the operation process Algeria Telecom Direction Medea during the period 2018-2019-2020 and underline the importance of this role for the institution, which seeks through it to take important positions on the market and maintain balances financial, We used the analytical method to evaluate the financial performance of the institution through the calculation of indicators financial balance and financial ratios and analysis.

In the last, we achieved that the financial performance of the institution Of Algeria Telecom General Directorate of Average Operations was valuable In 2018 but in 2019 was weak and improved in 2020, which is reflected in the Most of the financial decisions made during this period, which was misplaced.

Keywords:

Financial performance - Financial decisions - Financial balance indicators - Financial management.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
شكر وعرفان	
الإهـــــداء	
مستخلص	
فهرس المحتويات	I
قائمة الجداول	III
قائمة الأشكال البيانية	IV
قائمة الملاحق	V
قائمة الرموز والاختصارات	VI
مقدمة	أ
الفصل الأول :الجانب النظري للأداء المالي و اتخاذ القرارات المالية	1
تمهيد الفصل	2
المبحث الأول :الإطار النظري للأداء المالي و اتخاذ القرارات	3
المطلب الأول :ماهية الأداء المالي	3
المطلب الثاني :تقييم الأداء المالي	5
المطلب الثالث:القرارات المالية	14
المبحث الثاني :العلاقة بين الأداء المالي و عملية اتخاذ القرارات المالية	18
المطلب الأول :الموازنات	19
المطلب الثاني :التكاليف	25
المطلب الثالث :لوحة القيادة	31
المبحث الثالث: الدراسات السابقة وموقع دراستنا	33
المطلب الأول :الدراسات باللغة العربية المطلب الثاني :الدراسات باللغة الأجنبية	34
المطلب الثالث :موقع الدراسة من الدراسات السابقة	35
خلاصة الفصل	37

الفصل الثاني :الدراسة التطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية	
تمهيد الفصل	38
المبحث الأول :الطريقة و الأدوات المستعملة	38
المطلب الأول :الطريقة المستخدمة	41
المطلب الثاني:الأدوات المستخدمة	43
المبحث الثاني: العرض المالي للمؤسسة	48
المطلب الأول:إعداد الميزانيات	51
المطلب الثاني :مؤشرات التوازن المالي	58
المطلب الثالث :النسب المالية	60
المطلب الرابع:مناقشة النتائج	62
خلاصة الفصل	65
الخاتمة	68
المراجع	74

قائمة الجداول

الرقم	العنوان	رقم الصفحة
1-1	أنواع النسب المالية	10
1-2	الميزانية المالية جانب الأصول	39
2-2	الميزانية المالية جانب الخصوم	40
3-2	الميزانية المالية المختصرة جانب الأصول	42
4-2	الميزانية المالية المختصرة جانب الخصوم	43
5-2	رأس المال العامل	44
6-2	احتياج رأس المال العامل	45
7-2	الخزينة TR	46
8-2	نسبة السيولة العامة	47
9-2	نسبة السيولة المختصرة	48
10-2	نسبة السيولة الجاهزة	49

11-2	نسبة صافي الربح إلى المبيعات	50
12-2	نسبة صافي الربح إلى الأصول	51
13-2	نسبة التمويل الدائم	52
14-2	نسبة إجمالي الديون للأصول	53

قائمة الأشكال البيانية

الرقم	عنوان	الصفحة
1-1	خطوات صنع القرار	8
1-2	الميزانية المالية جانب الأصول	41
2-2	الميزانية المالية جانب الخصوم	42
3-2	رأس المال العامل	44
4-2	احتياج رأس المال العامل	45
5-2	الخزينة TR	46
6-2	نسبة السيولة العامة	47
7-2	نسبة السيولة المختصرة	48
8-2	نسبة السيولة الجاهزة	49
9-2	نسبة صافي الربح إلى المبيعات	50
10-2	نسبة صافي الربح إلى الأصول	51
11-2	نسبة التمويل الدائم	52
12-2	نسبة إجمالي الديون للأصول	53

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	رقم الصفحة
01	الميزانية المالية 2019 جانب الخصوم	64
02	الميزانية المالية 2019 جانب الأصول	65
03	الميزانية المالية 2020 جانب الخصوم	66
04	الميزانية المالية 2020 جانب الأصول	67
05	الميزانية المالية 2018 جانب الخصوم	68
06	الميزانية المالية 2018 جانب الأصول	69

قائمة الرموز والاختصارات

المصطلح باللغة العربية	المصطلح باللغة الأجنبية	الاختصار
رأس المال العامل	Facteur Roulement	FR
احتياج رأس المال العامل	Besoins Facteur Roulement	BFR
الخزينة	Trésorerie	TR
القيمة المضافة الاقتصادية	Econome Valeur Ajoute	EVA
القيمة المضافة السوقية	Marche Valeur Ajoute	MVA

مقدمـــــة

تعتبر البيانات المالية انعكاسا رسميا وحتميا لأي نشاط اقتصادي ، وهذا ينسجم مع منظور النظم المالية في تقديم نظرة شاملة وواسعة حول النشاط الاقتصادي في أية مؤسسة،هذا النشاط الذي يعتبر نظام مترابط لحركة الموارد المالية والتي يتم تفعيلها بقرارات إدارية ومالية ونظام معلومات يعكس الصورة الفعلية والدقيقة للوضعية المالية للمؤسسة.

إن اتخاذ القرارات المالية من المهام الجوهرية والوظائف الأساسية للإدارة المالية ،فمقدار النجاح الذي تحققه أية مؤسسة إنما يتوقف في المقام الأول على قدرة وكفاءة المديرالعام وفهمه للقرارات المالية وأساليب اتخاذها، وبما لديه من مفاهيم تضمن ترشيد القرارات وفاعليتها، وإدراك أهمية وضوحها ووقتها، والعمل على متابعة تنفيذها وتقويمها .

.

ويعتبر اتخاذ القرار باستخدام القوائم والنسب المالية أحد الوسائل المهمة والأكثر شيوعا التي تستخدمها المؤسسات في قياس قدرتها على استمرار نشاطاتها الاقتصادية وتوسيعها

من خلال إيجاد التناسق والتفاعل بين مواردها المتاحة واستخداماتها بشكل امثل لتحقيق الجودة العالية في الإنتاج بأقل الجهود والتكاليف وكذا إيجاد الأساليب التمويلية المناسبة في حالة الاستثمارات الجديدة ، لذلك فعملية اتخاذ القرارات باستخدام التقيم المالي يعد من المؤشرات المهمة لتقييم أدائها بشكل عام والأداء المالي على وجه التحديد، كما تعد من الأدوات الرقابية المهمة التي تمارسها لقياس مجالات أدائها وكشف مواطن القوة والضعف، فضلاً عن أنه مؤشر هام للتعرف على المركز المالي والائتماني لها.

وبما أن الأمر يتعلق بتقييم الأداء المالي للمؤسسة لاتخاذ القرارات المالية ا الملائمة فإن الهدف من عملية التقييم يتمثل في تحليل قوائمها المالية وتحديد النسب المالية المميزة للأداء لتحديد الوضع المالي لها ومقارنته بمنافسيها على مستوى القطاع أو الصناعة التي تنتمي إليها.

الاشكالية الرئيسية :

واعتماداً على ما تقدم تأتي هذه الدراسة لتبيان أهمية استخدام المؤشرات المالية والمتمثلة في النسب المالية وكذا رؤوس الأموال العاملة والاحتياج منه والعلاقة التي تربط بينهما في اتخاذ القرارات المالية ،وذلك من خلال محاولة الإجابة على الإشكالية التالية:

ما فعالية تقييم الأداء المالي في ترشيد اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر لولاية المدية للفترة من 2018-2020 ؟

الإشكاليات الفرعية :

- هل الأداء المالي يؤثر على قرارات الاستثمار والتمويل؟

- ما الأساليب المعتمدة في تقييم الأداء المالي ؟
- هل الأداء المالي يؤثر على قرارات توزيع الأرباح ؟

- الفرضيات :

و على ضوء هذه الإشكالية و للإجابة عليها قمنا بوضع الفرضيات التالية:

- إن عملية تقييم الأداء المالي تعتبر المادة الخام لإدارة مؤسسة في إتخاذ قراري التمويل و الاستثمار.
- تعكس أساليب تقييم الأداء المالي المتمثلة في تحليل القوائم و النسب المالية نقاط القوة و الضعف للمؤسسة أتصالات الجزائر
- تحتوي التقارير المالية على مختلف المعطيات المالية ذات المصداقية والدقة والتي بدورها توجه و ترشد عملية اتخاذ القرار.

اسباب اختيار الموضوع :

وتوجد عدة أسباب تدفعنا لاختيار هذا الموضوع تتمثل فيما يلي:

- ملائمة موضوع الدراسة والتخصص.
- ضرورة وضع و استخدام أدوات عملية في خدمة الواقع الاقتصادي لمعرفة كيفية عمل الوضعية المالية في المؤسسة و مدى قدرتها في تسيير التدفقات المالية ،و ذلك من خلال دراسة التوازنات المالية.
- التعرف على كيفية إستخدام التحليل المالي داخل المؤسسة.
- الحكم على النتائج المالية وبلورتها كمعطيات في عملية إتخاذ القرار.
- إستخراج العلاقة بين الإدارة المالية في المؤسسة مع مختلف الأطراف الفاعلة فيها.
- رغبة في تطوير هذا الموضوع ونقله من صيغته النظرية الجامدة إلى الصيغة الديناميكية التطبيقية ,وتفعيل دور التقييم المالي في إتخاذ القرار الفعلي داخل المؤسسة.
- وفرة المعلومات المالية الحقيقية داخل المؤسسة المدروسة بحكم العمل الميداني في قسم المالية بها.

وأثناء دراستنا لهذا الموضوع فقد تم الاعتماد على:

المنهج الوصفي: من خلال وصف وجمع البيانات و المعلومات المرتبطة بالموضوع محل الدراسة في الفصلين الأول والثاني.

المنهج التحليلي :من خلال تحليل الوثائق والمعطيات المالية المتعلقة بالمؤسسة محل الدراسة، وذلك بالإعتماد على مجموعة من الأدوات كالتالي:

- السجلات والوثائق :الميزانية، جدول حساب النتائج.
- المقابلة الرسمية :مع المالي للمؤسسة.
- المقابلة غير الرسمية :أستخدمت بهدف الحصول على معلومات ومواقف وأفكار وتوجهات التي لم نتمكن من الحصول عليها من خلال المقابلات الرسمية.

- الملاحظة :بهدف معرفة الحقائق داخل المؤسسة في أجواء طبيعية بعيدة عن التصنع.

ولإثراء الموضوع من الناحية العلمية والنظرية تم الإعتماد على مجموعة من المراجع المتعلقة بالموضوع سواء باللغة العربية أو الأجنبية إضافة إلى مواقع الأنترنت بغية إضافة مصداقية أكبر لموضوع الدراسة.

- **هيكل البحث**

للإحاطة بجوانب الموضوع وتحقيق أهداف الدراسة وللإجابة عن الإشكالية المطروحة بصورة واضحة، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين حيث تم التطرق في الفصل الأول إلى الأدبيات النظرية للأداء المالي وعملية اتخاذ القرارات المالية وتم التعرض في المبحث الأول إلى ماهية الأداء المالية و القرارات المالية وفي المبحث الثاني علاقة الأداء المالي بالقرارات المالية في المبحث الثالث تناولنا الد راسات السابقة أما الفصل الثاني فقد خصص للدراسة الميدانية وقسم هو الأخر إلى مبحثين، المبحث الأول تناول الطريقة والأدوات المستخدمة والمبحث الثاني دراسة النتائج والمناقشة.

صعوبات البحث :

من خلال عملية الدراسة والبحث اعترضتنا عدة صعوبات أهمها:

- جل المؤسسات المتواجدة على تراب الولاية قراراتها مركزية .
- شح المعلومات المقدمة من طرف القائمين.
- صعوبة تفسير النتائج المحصل عليها ، والتي قد لا تفسر في بعض الأحيان اتجاهات المؤسسة .
- نقص المعرفة بمختلف الظواهر المحيطة بالمؤسسة.

الفصل الأول:

الأداء المالي واتخاذ القرارات

تمهيد الفصل:

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي من العمليات ذات البعد الإستراتيجي في المؤسسة الاقتصادية لأنها تسمح بتحديد مدى نجاح المؤسسة ومدى قدرتها على تسيير وإدارة مواردها بكفاءة وفعالية من أجل بلوغ الأهداف المالية وغيرها بأقل التكاليف الممكنة وباعتبار أن هذه العملية هي في الواقع جزء من عمليات تقييم كل أشكال الأداء في المؤسسة الاقتصادية ، سنستهل هذا الفصل بشرح مفهوم الأداء، بشكل عام، ثم مفهوم الأداء المالي بشكل خاص قبل أن ننتقل إلى توضيح أهم جوانب هذه العملية التي تساهم مخرجاتها بشكل كبير في اتخاذ أفضل القرارات المالية (وغيرها) الممكنة.

وعليه قمنا بتناول النقاط التالية:

المبحث الاول: مفهوم الأداء بشكل عام.

المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرارات المالية وعلاقتها بالأداء المالي.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

من خلال هذا الفصل سنتطرق الي الجانب النظري للاداء المالي ماهيته و مكوناته و أهميته وكذا القرارات المالية و ماهيتها .

المبحث الأول : الإطار النظري للأداء المالي واتخاذ القرارات المالية

تهدف دراسة الأداء بشكل عام في المؤسسة الاقتصادية إلى معرفة مدى فعالية هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة لها وفي هذا الإطار سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء بشكل عام بحيث سنقوم بتعريفه وسنحدد مكوناته والعوامل المؤثرة فيه كما سنبرز مكانة الأداء المالي ضمن أنواعه المتعددة في المؤسسة الاقتصادية .

المطلب الأول: ماهية الأداء المالي

أولا: مفهوم الأداء المالي

يمثل الأداء بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية مفهوما جوهريا فهو المرأة العاكسة لانجازاتها فهو نتائج النشاط الشمولي الذي تمارسه المؤسسة الاقتصادية ويحدد مستوي انجازاتها ومدي استغلالها لمواردها وإمكانياتها إذ يشار إليه بأنه انعكاس لقدرة وقابلية المؤسسة علي تحقيق أهدافها.[1]

إن مصطلح الأداء ليس حديثا بل توجد عدة دراسات وأبحاث من الناحيتين النظرية والتطبيقية التي تهدف إلى تدقيق مفهومه ،إلا أنه لا يوجد اتفاق عام حول تعريفه. إضافة إلى الاختلاف في المصطلحات المستخدمة للدلالة على الأداء مثل الكفاءة والفعالية ، وتعود أسباب تنوع واختلاف التعريف التي أعطيت لمفهوم الأداء إلى كونه مفهوم واسع الاستعمال، متطور ومتعدد المكونات، وبناء على ما سبق ، يمكن القول أن الأداء المالي هو مدى بلوغ الأهداف المالية (تعظيم العوائد وتخفيض التكاليف) بالاستخدام الأمثل للموارد المالية والتحسين وباعتباره نظام أشمل أو متكاملا وديناميكيا ، فإنه يتطلب إتباع مسيرتي العمليات (Processus) المستمر،كما أنه متعدد المعايير كالتكلفة والوقت والجودة.[2]

كما يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف .ويعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات، حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة، والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافه.

ثانيا: مكونات الأداء

تتمثل المكونات الأساسية للأداء فيما يلي:

1. **الكفاءة :** الكفاءة هي القدرة على تحقيق عمل ما مع القليل من الموارد ، بتكاليف منخفضة. [1]

وبتعبير آخر الكفاءة هي القدرة على اختيار البديل الذي يحقق أحسن نتيجة بتطبيق الإمكانيات المتوفرة والوصول إلى الأعظمية في أي هدف تسعى إليه المؤسسة.

2. الفعالية :

لقد تعددت تعاريف الفعالية لكنها تصب في معنى واحد حيث تعرف على أنها :
القدرة على تحقيق عمل أونيل النتيجة المرجوة، أي أنها تقيس درجة تحقيق الأهداف مهما كانت الوسائل المستعملة .[3]

3. مكونات أخرى:

وبالإضافة إلى الكفاءة والفعالية، هناك مكونات أخرى للأداء تتلخص فيما يلي:

---

[1] أ.د /**الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء** ، جامعة الجزائر 2009 ص4 .

[2] VincentPlauchu : " **mesure et amélioration des performances industrielles** " ; TOME2 ; office des publications ; (U.P.M.F) ; 2006 ; pp5-6.

[3] Bernard Martory ; Daniel orozet ; " **gestion des ressources humaines pilotage social et performances**" ; 6ènè édition ; paris ;2005 ; p164

- **القدرة :** ويراد بها الاستطاعة على القيام بالعمل بالشكل المطلوب والمتقن وفقا للمعايير الموضوعة ، والقدرة بمختلف مستوياتها هي حصيلة تفاعل عنصرين رئيسين هما المعرفة والمهارة اللذان يعملان معا لتحقق ذلك .
- **الرغبة** : هي العنصر الدافع للقيام بالعمل وتوفرها يعد ضروريا لتحقيق هذا الأخير.

ثالثا : أهمية الأداء المالي

تنبع أهمية الأداء المالي في أنها هي البيانات لتحديد جوانب القوة والضعف والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين،وتنبع أهمية الأداء المالي أيضا في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليته وتوجيهها لأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح الإجراءات التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للمؤسسات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

المطلب الثاني : تقييم الأداء المالي

من خلال هذا المطلب سيتم تناول جملة من النقاط المتعلقة بالأداء المالي من حيث التقييم.

أولا : تعريف تقييم الأداء المالي و أهميته

يعرف تقييم الأداء المالي على أنه قياس النتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا وتقديم حكما على إدارة الموارد البشرية و المالية المتاحة للمؤسسة وهذا لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمؤسسة.[1]

كما يقصد بتقييم الأداء المالي استخدام المؤشرات المالية التي يفترض أنها تعكس تحقيق الأهداف الاقتصادية أو ذلك النظام الذي يساعد الإداريين على معرفة مدى التقدم الذي تحرزه المؤسسة ،في تحقيق أهدافها و في تحديد بعض مجالات التنفيذ التي تحتاج إلى العناية والاهتمام أكبر.[2]

يعتبر التوازن المالي الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لبلوغه لأنه يمس باستقرارها المالي ، و يتمثل التوازن المالي في معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة، ويتطلب التوازن المالي إبقاء الموارد المستخدمة في تمويل الأصول لمدة لا تقل عن مدة بقاء الاستثمارات لتفادي الاضطرابات التي قد تحدث في عناصر الميزانية لأقل من سنة، ولتحقيق ذلك يجب أن يكون رأس المال العامل موجب.

---

[1] محمد نجيب دبابش : طارق قدوري، **دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة** الملتقى الوطني حول واقع آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر 2013 جامعة **الوادي، ص** 07

[2] بنية حيزية :**أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية** دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المسبك بالبرواقية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال و المالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، غير منشورة، 2010 ص70

ثانيا: أهمية تقييم الأداء المالي

يمكن إيجازها فيما يلي:

- يوفر تقييم الأداء المالي مقياسا لمدى نجاح الوحدة الاقتصادية من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها .فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الكفاءة والفاعلية من ثم فهو اشمل من كل منهما في تعزيز أداء الوحدة الاقتصادية بمواصلة البقاء والاستمرار بالعمل
- يوفر تقييم الأداء المالي مقياسا لمدى نجاح الوحدة الاقتصادية من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها .فالنجاح مقياس مركب يجمع بين الكفاءة والفاعلية من ثم فهو اشمل من كل منهما في تعزيز أداء الوحدة الاقتصادية بمواصلة البقاء والاستمرار بالعمل.
- يوفر نظام تقييم الأداء المالي معلومات لمختلف المستويات الإدارية بالوحدة الاقتصادية لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات مستند على حقائق علمية وموضوعية فظلا عن أهمية المعلومات للأطراف الخارجية.
- يكشف عن مدى اسهام الشركة في عملية التنمية الاقتصادية والاجتماعية من خلال تحقيق اكبر قدر من العوائد بأقل التكاليف والتخلص من عوامل الهدر والضياع في الوقت والجهد والمال مما يعود على الاقتصاد و المجتمع بالفائدة.
- توضح عملية تقييم الأداء المالي المركز الاستراتيجي ضمن أطار البيئة القطاعية التي تعمل فيها ،ومن ثم تحدد الآليات وحالات التغير المطلوبة لتحسين مركزها الاستراتيجي.
- يساعد نظام تقييم الأداء المالي التأكد من توفر السيولة وقياس مستوى الربحية في ظل قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبهما من مخاطر بالإضافة إلى مقسوم الأرباح في أطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للشركة على أساس أن الأهداف المالية هي زيادة قيمة الشركة الحالية والمحافظة على السيولة لحمايته من خطر الإفلاس والتصفية وتحقيق عائد مناسب على الاستثمار.

وتأسيس على ما تقدم أن أهمية تقييم الأداء المالي تأتي من خلال المساعدة في فهم التعامل بين البيانات المالية وكذلك المساعدة في أجراء عمليات التحليل والمقارنة و متابعة ومعرفة الظروف الاقتصادية والمالية المحيطة بالشركة.

ثالثا: أهداف تقييم الأداء المالي

تتمثل فيما يلي : [1]

-متابعة تنفيذ أهداف الشركة المحددة، الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كما ضمن الخطة المرسومة المحددة لها، ويتم ذلك بالاستناد إلى البيانات والمعلومات المتوافرة ونوعا عن سير الأداء.

- قياس مدى نجاح المؤسسة من خلال سعي لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، وتوفر المعلومات لمختلف المستويات وللجهات الأخرى خارج المؤسسة.

- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط الخزينة و إجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها، والعمل على تفادي الأخطاء مستقبلا .

- توفير البيانات والمعلومات الإحصائية عن نتائج تقييم الأداء في المؤسسات إلى الأجهزة الرقابية مما يسهل عملها ويمكنه من أجراء المتابعة الشاملة المستمرة لنشاط الخزينة لضمان تحقيق الأداء الأفضل.

رابعا: خطوات تقييم الأداء المالي

تمر عملية تقويم الأداء بخمسة خطوات أساسية هي: [2]

1. جمع البيانات والمعلومات الإحصائية : يتم الحصول على البيانات والمعلومات الإحصائية من القوائم دف التوصل إلى المالية متمثله بقائمة المركز المالي التقويم النشاط العام للوحدة ألاقتصاديه, وذلك حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه وقائمة الدخل وقائمة التدفق النقدي والقوائم الأخرى والملاحظات المرفقة بالتقارير المالية إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة ,والبيانات المتعلقة بأنشطة المنشات المشابهة .
2. إجراء عملية التقييم: باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة ألاقتصادية على أن تشمل عملية التقويم النشاط العام للوحدة ألاقتصاديه ,وذلك بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه .
3. متابعة العمليات التصحيحية للانحرافات .
4. تحديد الانحرافات
5. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية المتعلقة بالنشاط حيث يتعين توفير مستوى من الموثوق والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الوثوق بهذه البيانات .

خامسا: مؤشرات تقييم الأداء المالي

[1] منير شاكر محمد : **التحليل المالي ،مدخل صناعات القرارات** ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2005 ص 52

[2] منير شاكر محمد : **التحليل المالي ،مدخل صناعات القرارات** ، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية ، عمان ، 2005 ص 53

تقوم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة على مجموعة من المؤشرات التقليدية والحديثة أهمها:

1- **المؤشرات التقليدية:**

تتمثل المؤشرات التقليدية في النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي

ا-**النسب المالية:** هي علاقة بين رقمين، وهي مؤشرات مالية تعكس الأوضاع المالية القائمة .ليس المهم استخراج النسبة فقط وإنما الأهم هو تحليل وتفسير هذه النسب[1] .

وفي هذا الجدول نعرض اهم المؤشرات و النسب المالية

جدول رقم (1-1): أنواع النسب المالية

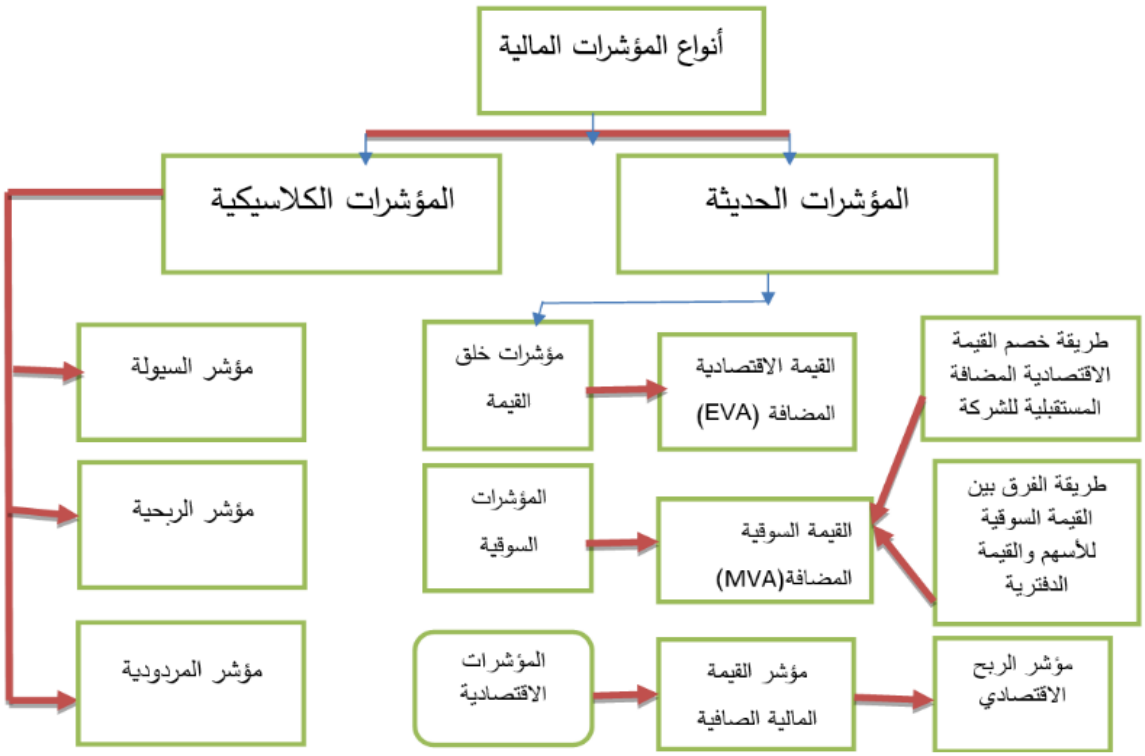
المؤشر	الهدف من المؤشر	الصيغة
اولا - مؤشرات السيولة	تهدف هذه النسب إلى قياس مدى قدرة المؤسسةعلى الوفاء بالتزاماتها قصيرةالأجل	/
- نسبة السيولة (التداول)	تهدف إلى معرفة مدى قدرة المشروع على الإيفاء أو سداد التزاماته قصيرة الأجل	الموجودات المتداولة /المطلوبات المتداولة
ثانيا :مؤشرات الربحية	تهدف إلى قياس كفاءة وفعالية المؤسسة في توليد الأرباح من خلال استخدام أصولها بكفاءة	/
- نسبة العائد على الأصول ROA	تهدف هذه النسبة إلى قياس قدرة الإدارة على تحقيق الأرباح من الأموال المتاحة لها والخاضعة لسيطرتها،وهو بذلك يعكس أثر الأنشطة التشغيلية والاستثمارية بالشركة	النتيجة الصافية ——————— مجموع الأصول
ثالثا :مؤشرات المردودية	تعبر هذه المؤشرات عن العلاقة التي تربط بين النتائج المحققة من طرف المؤسسة والوسائل المستخدمة في ذلك	/
- نسبة العائد على حقوق الملكية	سمح هذه النسبة بمساعدة الملاك على اتخاذ قرا رات الاستمرار في النشاط أو تحويل الأموال إلى استثمارات أخرى تحقق عائدا مناسبا	النتيجة الصافية ——————— الأموال الخاصة

المصدر :زخروفة بوعكة : **دور التقارير المالية في تقييم و تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية** مذكرة ماستر ، غير منشورة ، علوم التسيير ، مالية المؤسسة ، جامعة قاصدي .مرباح ،ورقلة 2012 ، ص41.

[1] مسعود درواسي ، ضيف الله عبد محمد الهادي ، مداخلة بعنوان : **دور التقارير المالية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي نمو المؤسسات والاقتصاديات بين الأداء المالي و تحديات الأداء البيئي، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، يومي 22 و 23 نوفمبر2021 .**

وفي هذا الشكل نعرض اهم المؤشرات المالية

الشكل رقم (1-1): أنواع المؤشرات المالية



المصدر: زخروفة بوعكة : **دور التقارير المالية في تقييم و تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية** مذكرة ماستر ، غير منشورة ، علوم التسيير ، مالية المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة 2012 ، ص42

ب– مؤشرات التوازن المالي:

- **رأس المال العمل الدائم FRp :** هو فائض الأموال الدائمة التي تمول جزء من الأصول المتداولة الأقل من سنة[1] .

وتحسب العلاقة التالية:

من أعلى الميزانية = الأموال الدائمة – الأصول الثابتة
من أسفل الميزانية = أصول متداولة – خصوم متداولة

[1] عادل عشي : **الأداء المالي في المؤسسة الإقصادية ، قياس و تقييم** ، مذكرة الماجستير في علوم التسيير ، تسيير المؤسسات الصناعية ، 2002 ،ص48 -51.

- **رأس المال العامل الإجمالي(الخارجي) :** الهدف منه تحديد مدى التزام المؤسسة بوعدها اتجاه الغير ومدى ارتباط المؤسسة بالغير.

ر.م.ع.الإجمالي = مجموع الخصوم – الأموال الخاصة
ر.م.ع.الإجمالي = ديون طويلة الأجل – ديون قصيرة الأجل
ر.م.ع .الإجمالي = ر.م.ع.الإجمالي – ر.م.ع.الخاص

- **احتياجات رأس المال العامل:** يعرف الاحتياج الضروري المرتبط مباشرة بدورة الاستغلال والتي تغطي من طرف الموارد الدورية ، حيث يمثل الاحتياج في رأس المال العامل احتياجات تمويل مكملة مرتبطة بالتسيير العادي للمؤسسة.[1]

إ.ر.م.ع = احتياجات الدورة – موارد الدورة
إ.ر.م.ع) =)(قيم الاستغلال+ قيم محققة) – (الديون قصيرة الأجل – السلفيات المصرفية)

- **الخزينة** : وهي عبارة عن الفرق بين الأصول ذات السيولة الفورية و الديون ذات الاستحقاقية الحالية [2].

و تحسب كالتالي:

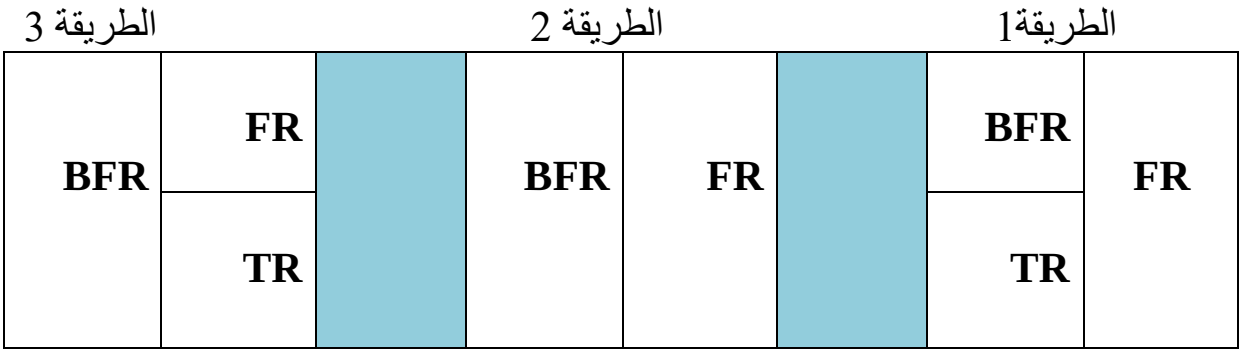
الخزينة = خزينة الأصول – خزينة الخصوم
الخزينة = رأس المال العامل – احتياجات رأس المال العامل

يوضح لنا الشكل التالي أهم الحالات التي تتعرض لها الخزينة .

الشكل رقم : (2-1) وضعية الخزينة

[1] جليلة بن خروف : **دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة في اتخاذ القرا رات** ، مذكرة ماجستير في علوم التسيير ، مالية المؤسسة جامعة بومرداس .2009 ص 91-92.

[2] زخروفة بوعكة : **دور التقارير المالية في تقييم و تحسين الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية** مذكرة ماستر ، غير منشورة ، علوم التسيير ، مالية المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة 2012 ، ص43 .



2-المؤشرات الحديثة :
تتمثل فيمايلي :

ا- القيمة الاقتصادية المضافة : (EVA)

عرفت شركة الاستشارة الأمريكية **Stern Stewart** القيمة الاقتصادية المضافة على انها مقياس للإنجاز المالي لتقدير الربح الحقيقي، حيث ارتبط بتعظيم ثروة المساهمين على مدى الوقت، وهو الفرق بين صافي الربح التشغيلي المعدل بعد الضرائب وتكلفة رأس المال المقترض والمملوك[1].

كما عرفها باحثون بأنها القيمة المضافة من قبل المؤسسة أثناء ممارسة النشاط برأس مالها، أي الربح الاقتصادي بعد سداد تكلفة رأس المال[2].

ويتم حسابها من خلال العلاقتين التاليتين[3]:

- **الطريقة الأولى:**

القيمة الاقتصادية المضافة = صافي الأرباح الناتجة عن عمليات التشغيل بعد الضريبة - (تكلفة رأس المال x رأس المال المستثمر).

[1] مقبل علي احمد علي :**دراسة لنموذج القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكملة لأدوات تقييم أداء الشركات الصناعية و التعديل المقترح لحسابها) دراسة تطبيقية(**، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حلبن سوريا، السنة مجهولة، ص4

[2] Jéromecaby et Gérard hirigoyen. **Création de valuer et couvernancede entreprise**. 3edition. 49Rue Héricart. Paris.2005.p 27.

[3] هواري سويسي :**دراسة تحليلية لمؤشرات قياس أداء المؤسسات من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث**، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد السابع 2010/2009 ص 61 .

- **الطريقة الثانية :**

القيمة الاقتصادية المضافة = (معدل العائد على رأس المال المستثمر -معدل تكلفة رأس المال) x رأس المال المستثمر.

ب-**القيمة السوقية المضافة : (MVA)**

يستخدم مؤشر القيمة السوقية المضافة للحكم على الأداء المالي الداخلي للمؤسسة، القيمة السوقية للمؤسسة تحسب لمجموعة من السنوات، حيث تمثل القيمة الحالية لسلسلة القيم الاقتصادية المضافة المقدرة لحظة التقييم .

وذلك من خلال الطريقتين كما يلي:

- **الطريقة الأولى :**وتعطى العلاقة المبسطة للقيمة السوقية المضافة كالتالي :

$$\text{MVA} = \sum_{t=1}^{n} \left(\frac{\text{EVAt}}{(1+\text{k})\text{t}} \right)$$

حيث : **MVA** القيمة السوقية المضافة . K التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال . t الفترة .

- **الطريقة الثانية :** وتعطى العلاقة المبسطة للقيمة السوقية المضافة كالتالي :

القيمة السوقية المضافة = القيمة السوقية للأسهم – القيمة الدفترية للأسهم

المطلب الثالث : القرارات المالية

في هذا المطلب نتطرق الى :

أولا: ماهية القرارات المالية

للقرارات المالية عدة تعاريف وكذلك عدة أنواع كما هو موضح فيما يلي:

- **تعريف القرارات المالية:** تعرف القرارات المالية على انها هي اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية و الذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة

زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي (المدير المالي) بتحليل القوائم أو التقارير المالية و البحث عن المعلومات المحاسبية و المالية و تحليلها و تعديلها لتساعد في اتخاذ القرارات المالية [1].

كما يمكن تعريفها على أنها" نقطة في عملية مستمرة لتقييم البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين، يمكن لصانع القرار اختيار بديل محدد من هذه البدائل، في ضوء ما يتسم به هذا البديل من خصائص مرغوبة."

وعموما يمكننا تعريف عملية اتخاذ القرار على أنها" الاختيار القائم على أساس بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر، بغرض تحقيق الهدف وبهذا يعتبر القرار بمثابة الوسيط بين التفكير و الفعل لأنه كالجسر الذي يعبر بنا إلى الفعل الحقيقي[2] "

ثانيا: أهداف القرارات المالية

نعرض من خلاله اهداف القرارات المالية

.أهداف القرارات المالية:

أ.تعظيم الثروة:

أو بمعنى آخر تعظيم القيمة الحالية لإستثمار أو لتصرف مهين وهذا الهدف لا يوجه اهتمامه إلى الأرباح في حد ذاتها بل يوجد أيضا ناحية توقيت هذه الأرباح وعنصر الخطر. [3]

ب.عدم الخلط بين القيمة البيعية والقيمة الدفترية لصافي الثروة:

فالقيمة الدفترية لصافي الثروة لها قدر ضئيل من الأهمية في الحصول على القروض القصيرة ومتوسطة الأجل وتأثر بطريقة مباشرة على القيمة الحالية لصافي الثروة كما تظهر بقائمة المركز المالي هي خاصة بالمؤسسة ولا تتأثر بالقيمة السوقية لحق كالملكية،وبذلك يسعى المدير المالي إلى اتخاذ قرارات والتي تهدف في النهاية إلى تعظيم ثروة الملاك.

ج.درجة المخاطرة التي يتعرض لها المالك:

حيث تتفاوت المخاطر وفقا للشكل القانوني للمؤسسة ففي المؤسسات الفردية وشركات التضامن، تكون مخاطر الملاك اكبر من إفلاس المؤسسة، فلا تقتصر على ممتلكاتهم في المؤسسة وإنما تشمل أيضا الممتلكات الشخصية أما في الشركات المساهمة فتقتصر المخاطر في حالة الإفلاس على حصة الملاك في الشركة وأن الاستثمار في الأسهم الممتازة أفضل من الأسهم العادية حيث تكون الأولى أقل تعرضا للمخاطر.

---

[1] الذهبيو والعزاوي جاسم محمد نجم الله) -**مبادئ الإدارة العامة.منظور استراتيجي شامل** (بغداد الوزيرية مكتب الجزيرة للطباعة. 2005 ص 101 .

[2] محمد سعد محمد، **أساليب القيادة و صنع القرار**، ايتراك للطباعة و النشر و التوزيع، مصر، 2010 ص 64.

[3] -تبويري ابتسام،بن زين مريم،دور قيم الأداء المالي في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية،مذكرة ماستر علوم تسيير،تخصص ادارة مالية،جامعة البشير الابراهيمي،برج بوعريريج ،الجزائر ،2019 ص 2012 .

2-أنواع القرارات المالية:

تهدف القرارات المالية إلى تحقيق الاستخدامات الأمثل لرأس مال المؤسسة (أصول) والتكوين الأمثل للهيكل المالي(خصوم)،ولذلك عن طرق التخطيط المالي المسبق، فعند الشروع في اتخاذ أي قرار يجب توفير الفرد الذي يمتلك من المواصفات والمهارات وما تمكنه من اتخاذ القرارات السليمة بحيث تختلف القرارات من حيث درجة الأهمية ويمكن تصنيفها إلى قرارات التمويل، قرارات استثمارية وقرارات توزيع الأرباح.

1.قرارا التمويل:

يعتبر التمويل بمثابة القرار الفعال في التحريك وترشيد في القرارات الأخرى لذا سنتطرق أولا إلى تعريف التمويل.

أ.التمويل: هو توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مؤسسة خاصة أو عامة

ب.قرارات التمويل:

تعد من أعقد القرارات التي تمارسها الإدارة المالية وهي تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة هيكل التمويل للمؤسسة الأعمال التي تصل من خلالها لاختيار الهيكل التمويلي الأمثل لتعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم وذلك من خلال تحقيق الحد الأدنى لتكلفة التمويل والناتج عن خلق المزيج الأمثل لمصادر التمويل كلما ارتفعت القيمة السوقية.[1]

إن اهتمام المدير المالي قبل اتخاذ القرار التمويلي وبعده هو التأكد من أن الأموال المطلوبة ممكن توفيرها في الوقت المناسب أو خلال فترات زمنية مناسبة، أو توفيرها بأقل تكلفة ممكنة.

ويمكن استثمارها في المجالات الأكثر فائدة. بحيث يجب الأخذ بعين الاعتبار جملة المتغيرات التي تعتبر أساسية في اتخاذ القرار التمويلي وهي: هيكلة التمويل المطلوب، المرونة، التكلفة،الزمن، وتشكل هذه المحددات الأبعاد الرئيسة لاتخاذ القرار المالي

ج.أنواع قرارات التمويلية:

تنقسم القرارات التمويلية إلى قرارات طويلة الأجل وقرارات تمويلية قصيرة الأجل كما يلي:[2]

- القرار التمويلي طويل الأجل: إذا تم اختيار استثمار طويلة الأجل فإن هذا القرار يتلاءم مع اختيار تمويل طويل الأجل(أسهم عادية، أسهم ممتازة ، أرباح محتجزة)وهذا يتوقف على اختيار هيكل تمويل سليم، هيكل يحقق حد أدنى من المخاطرة وحد أعلى الربحية على حسب هدف المؤسسة، كما يتوقف في نفس الوقت على تكلفة الأموال وأثارها.

[1] -أحمد بوراس،تمويل المنشآت الإقتصادية،دار العلوم ،الجزائر 2008 .ص24.

[2] -السيد الهواري،الاستثمار الداخلي ،الادارة المالية(منهج اتخاذ القرار)،مكتب عين شمس ،مصر،1996 .ص13

- **القرار التمويلي قصير الأجل:** تدور هذي المجموعة من القرارات حول مصادر التمويل حول مصادر التمويل قصيرة الأجل التي تخص الموجودات المتداولة والتي تشكل جزء من حركة الأموال.

د.العوامل المؤثرة في قرار التمويل:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في اختيار المزيج التمويلي لاتخاذ قرار التمويل المناسب ومنها مايلي:

الدخل: يمكن للمنشأة الاستعانة بأموال الاقتراض لمساعدة أموال الملكية في عملية التمويل وهذا ما يعرف بالمتاجرة بالملكية فقد تؤدي إلى دفع معدل العائد على أموال الملكية وتسمى هذه العملية بالرافعة المالية، ويمكن اتخاذها بالقانون التالي: **الرافعة المالية = القروض طويلة الأجل/موجودات المؤسسة**

- **الرافعة التشغيلية :** تؤثر مدى درجة الاعتماد على الديون، لأنها تمثل معدل التغير في الأرباح قبل الفؤاد والضرائب/معدل التغيير في المبيعات.
- **معدل نمو واستقرار المبيعات:** حيث كلما كانت المبيعات كبيرة زادت القدرة على استخدام الديون.
- **الربحية:** كلما كانت معدلات العائد مرتفعة كان استخدام الديون أقل لاعتماد على الأرباح المتحجرة.

المرونة المالية: قدرة المؤسسة على تعديل الخطة التمويلية وفقا للتغير الذي يحصل في احتياجات الأموال أي الملائمة بين الظروف المالية السائدة ومصادر التمويل، وبالتالي فإن الديون توفر مرونة أكثر حيث أنه متوفر بآجال مختلفة ومعايير تتناسب مع حاجة المؤسسة.

- **التوقيت:** بمعنى استخدام المزيج المناسب في الوقت المناسب، مما يجعل المؤسسة على استعداد دائم لاستغلال الظروف المناسبة من خلال متابعة الظروف المالية وأثرها على تكلفة الأموال.
- **المخاطرة:** حيث أن الاعتماد على الديون يرفع من درجة المخاطر المالية على نشاط المؤسسة.

هيكل الأصول: تعتبر الأصول الحصة المقابلة للهيكل المالي، بحيث كلما كان هيكل الأصول الثابتة كبير كلما كانت القدرة في الحصول على القروض أعلى أي مدى ملائمة مصادر التمويل مع طبيعة الأصول التي يتم تمويلها عن طريق هذه المصادر.

إن اهتمام المدير المالي قبل اتخاذ القرار التمويلي وبعده يمكنه من التأكد من أن الأموال المطلوبة ممكن توفيرها في الوقت وفترات زمنية مناسبة وكذلك وبأقل تكلفة وأكثر فائدة.

2. قرار الاستثمار:

أ. الاستثمار: هو تخصيص أو توزيع أموال الشركة في هيكل استثماراتها، ويعين اختيار هيكل استثمارات الشركة، وكيفية توزيع هذه الاستثمارات بين استثمارات قصيرة الأجل(الموجودات المتداولة) والاستثمارات طويلة الأجل(الموجودات الثابتة)، وهو ما يمكن قياسه بنسبة الموجودات الثابتة ويعتبر هذا الاختيار ذو أهمية كبيرة لأثره على سيول وربح الشركة.[1]

ب.قرار الاستثمار: هو اختيار البديل الأمثل فيما يخص الاستثمارات في الأصول والأصول المتداولة لتعظيم ثروة الأسهم.

يعتبر قرار الاستثمار أهم وأصعب أخطر قرار القرارات التي تتخذها الإدارة بالمشروع فهي ذات تأثيره على بقائه واستمراره ونموه ولا تقتصر هذه الاستثمارات على الأصول الثابتة فقط وإنما أيضا الزيادة في الأصول المتداولة والمترتبة على الاستثمار، ونفقات البحوث والتطوير، وبصفة عامة تشكل الاستثمارات في الأصول والبحوث الجانب الأكبر من الاستثمارات وتستدعي عناية خاصة لثلاثة أسباب:[2]

- يصعب بعد الشروع في تنفيذ الاستثمارات الثابتة والتخلي أو العدول عنها بسبب ضخامة حجم الأموال التي تم انفاقها في مرحلة الإعداد ومعنى التخلي عن الاستثمار تحمل خسائر مالية ضخمة.

- المخاطرة المترتبة عن العدول عن الاستثمار لانعدام المرونة لكثير من الاستثمارات الثابتة، ونعني بالمرونة السرعة في الرجوع الى الوضع المبدئي(ما قبل الشروع في تنفيذ الاستثمار) فقد يكون من السهل تحويل مبنى إداري إلى مبنى سكني، ولكن يصعب تحويل معمل لتكرار البترول إلى أغراض أخرى.

- تعتبر تكلفة الخطأ المترتبة على الاختيار الخاطئ للاستثمار عالية حيث يتطلب الأمر وقت الإرجاع الأوضاع إلى الوضع المبدئي وما يترتب على ذلك من أثر.

ج.أهم المعايير المستخدمة في اتخاذ قرار الاستثمار:

إن أهم المعايير المستخدمة في اتخاذ القرار الاستثماري هي:[3]

- **القيمة الحالية الصافية:** تترجم تغير التدفقات النقدية المتولدة عن الاستثمار بالوحدات النقدية الحالية.

-**مؤشر المردودية:** وهو عبارة عن النسبة بين القديمة الحالية وتكلفة الاستثمار.

- **فترة الاستيراد:** وهي المدة الزمنية اللازمة لاسترجاع رأس مال المشروع.

- **معدل العائد:** وهو معدل الاستحداث الذي تنعدم عنده القيمة الصافية، بمعنى العتبة.

---

[1] -محمد علي ابراهيم العامري ،الادارة المالية الحديثة،ط1،دار وائل للنشر،عمّان ،الاردن،2013.ص27.

[2] -عبد الغفار حنفي،استراتيجية الادارة المالية في اتخاذ القرارات الاستثمارية ،جامعة الأسكندرية،المكتب العربي الحديث ،الناشر،2008 ص 223.222 .

[3] -تيويري ابتسام،بوزيد مريمك،مرجع سابق .ص 09-10 .

- معدل المردودية المحاسبية:

- فترة الاسترداد المستحدثة (بعد التحيين): وهي المدة الزمنية اللازمة لاسترجاع رأس مال المشروع بالقيمة الحالية، أي بالأخذ في الحسبان القيمة الحاضرة للتدفقات النقدية. ليست فترة الاسترداد مؤشرا للمردودية بقدر ما هي مؤشر لسيولة الاستثمار.

د- أهمية القرار الاستثماري:

إنه رهان في المستقبل ،وأن عناصره كثيرة تجعل من التوقعات[1] ،التي انطلقنا منها لاتخاذ قرار الاستثمار توقعات مضللة، فأي خطأ في تقدير نمط حركة السوق وقوة المنافسة، ونوعية المنتجات المراد إنجازها، أو العتاد المستعمل، يقلب النجاح إلى الفشل، ونادرا ما نجد شركات لم تقع في يوم ما في مثل هذه الصعوبات. ومهما يكن فليس من مقدور أي صاحب مشروع استثماري أن يتجاوز كل المخاطر في مشروع معين ثم أن الدراسة المسبقة الوفية قبل الانطلاق في أي مشروع تقلل كثيرا من مخاطر عدم التأكد المستقبلية وإمكانية أن يترك المشروع نهائيا إذا بدى له أنه هناك مخاطر ما قد يحول دون نجاح تحقيق المشروع، ثم إن قبول المشروع الاستثماري معناه التجاوز بنجاح للعقوبات الموضوعية خلال الدراسة، حيث أنه كانت عملية تقييم الاستثمارات تحتوي منهجية للوصول إلى القرار النهائي من حيث قبول أو رفض المشروع بعد تحليل عوائده وتكاليفه، ومن المنطقي أن قياس عوائد وتكاليف المشروع التجاري والمالي تختلف من وجهة نظر المستثمر من العائد والتكاليف من جهة نظر الاقتصاد. وعادة تتقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها إلى:[2]

- القرارات الاستثمارية القصيرة المد: تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءا مهما من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال، بل أن الجزء الأكبر من المؤسسات للإدارة المالية سوف تنحصر في تحديد حجم الاستثمار في الموجودات المتداولة وفقراتها الرئيسية مثل:

النقد والاستثمارات المؤقتة والذمم المدينة والمخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية وبقدرة الشركة في تحقيق وتعظيم عوائدها في تحديد وضمان السيولة المطلوبة، لذلك فالقرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.

[1] -مباركي لسلوس،التسيير المالي تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم الإقتصادية والتجارية والتسيير،ديوان المطبوعات الجامعية،ط02، 2012 .ص116-117 .

[2] -تيويري ابتسام،نفس المرجع ص 110-111 .

- **القرارات الاستثمارية طويلة الأجل:** تهتم هذه المجموعة من القرارات للإنفاق الاستثماري طويل الأمد والمعروف عن هذا النوع من القرارات أنه يعتبر من أخطر وأصعب، والمتمثل بالاستثمار في الموجودات الثابتة القرارات المالية لكونه يرتبط بنوع من الاستثمار يتصف بكبر المبالغ التي يحتويها ويتضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل، إضافة إلى أن هذا النوع من الاستثمار حدود العملية الإنتاجية في شركة الأعمال وليس من السهولة التخلص منه تتم الاستثمار فيه.

3. قرارات توزيع الأرباح:

يفرز نشاط المؤسسة في كل دورة نتيجة محاسبية، قد تكون موجبة أو سالبة، كم قد تكون تدفقات النقدية أو مجرد تدفقات وهمية، هذه النتيجة في حالة ما إذا كانت تدفقات نقدية يمكن الاحتفاظ بها في شكل احتياط كتمويل ذاتي، أو توزيعات على المساهمين.

ا- مفاهيم حول قرارات توزيع الأرباح:[1]

- **التوزيعات:** هي تلك الدفعات النقدية المقرر توزيعها على حملة الأسهم العادية وفقا لربحية المؤسسة وسيولتها.

- **الربح:** من الناحية المحاسبية هو الفرق بين الإرادات الكلية والتكاليف الكلية التي تتضمن التكاليف المباشرة سواء كانت ثابتة أو متغيرة،ومن الناحية الاقتصادية هو يتضمن التكاليف المباشرة والتكاليف غير المباشرة، الضمنية التي يقصد بها التكاليف الناجمة عن استخدام عناصر الإنتاج المملوكة من قبل أصحاب المشروع.

- **الأرباح الموزعة:** هي مجموعة النقود المدفوعة في حملة أسهم المؤسسة، وتعتبر مصدر من مصادر التمويل الداخلي(الذاتي) ويعزز قدرات الإدارة المالية ويمكن توضيح هذه العلاقة فيما يلي:

القدرة على التمويل الذاتيCAF =النتيجة الصافية +مخصصات الاهتلاك والمؤونات.

التمويل الذاتي CAF – الأرباح المتحجرة =النتيجة الصافية +مخصصات الاهتلاك والمؤونات –الأرباح المحتجرة.

ب - قرارات توزيع الأرباح:

تصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل نوعا ثالث من القرارات وهي قرارات توزيع الأرباح، وتتضمن مجموعة قرارات هذا النشاط كافة الأمور التي تحدد النسبة المؤوية للأرباح التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية وزمن توزيع هذه الأرباح.

ثالثا :أنواع القرارات المالية:

هناك ثلاثة أنواع للقرار المالي على مستوي المؤسسة الاقتصادية[2] :

1- **القرارات الاستثمارية :** تشمل مثل هذه القرارات ما يلي:

[1] -محمود حسين،احمد عارصة العفاس وآخرون،الاقتصاد الاداري،دار المسيرة ،عمان ،الاردن .ص 404 .

[2] سفيان خليل المناصر : **القرارات المالية و أثرها في تحديد القرار الاستراتيجي** ، الطبعة الأولى ، دار جليس الزمان ، عمان ، 2010 ، ص23

•عملية اختيار الموجودات؛
•كيفية الإنفاق على هذه الموجودات؛
•مقابلة عوائد الاستثمار المتوقعة في المستقبل مع المبالغ المنفقة على تلك الموجودات؛
•الإنفاق على الموجودات الحالية من حيث تحسينها و توسيعها مثل شراء موجودات جديدة بغرض زيادة القدرة الإنتاجية الحالية للمؤسسة.
•المبادلة التي تتم بين الربحية و السيولة.

2- **قرارات التمويل :**ينصب اهتمام مثل هذه القرارات على ما يلي:
•تكوين رأس المال .
•درجة الرفع المالي .
•اختيار النسبة المعينة لكل نوع في التكوين المالي .

3- **قرارات توزيع الإرباح على المساهمين :** تتعلق مثل هذه القرارات بتحديد:
- متى يتم تدوير الإرباح و احتجازها .
- متى يتم توزيع الارباح .
- هل توزع الإرباح بشكل نقدي أم على شكل أسهم مجانية.

4- **قرارات ذات طبيعة خاصة** : تتعلق مثل هذه القرارات بالاحتياجات الطارئة للتمويل مثل حالات الاندماج والتصفية و إعادة التنظيم و غيرها.

رابعا : مراحل اتخاذ القرارات المالية:

في هذه النقطة سوف نحدد المراحل التي تمربها عملية اتخاذ القرارات المالية والمتمثلة في مرحلة تشخيص المشكلة محل القرار ثم مرحلة تحليل المشكلة محل القرار وأخيرا مرحلة التخطيط والرقابة.

1-تشخيص المشكلة محل القرار

يعني تشخيص المشكلة التعرف على المشكلة وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي لظهورها ومعرفة أسبابها وأعرضها وآثارها.

أما في مجال الإدارة المالية معناه البحث المنظم عن المعلومات التي يحتويها التنظيم الرسمي بحيث يمكن تحسين نوعية القرارات التي تتخذ في هذا المجال .

وبمعنى آخر إجراء مقارنات للقوائم المالية ولعدة سنوات ماضية وكذلك التكاليف الأرباح، الأصول، الخصوم وهذا الكشف عن التغيرات وشكلها بالزيادة أو بالنقصان.

أ- مرحلة تحليل المشكلة

إن تحليل البيانات المالية تخضع لنوعين من الإجراءات بحيث يطبق الأول على البيانات المستخلصة من البحث حيث تستخدم الأساليب الكمية في التحليل قبل استخدامها

كأساس اتخاذ القرار ولحجزه في عملة التحليل. وتطبق الأساليب الإحصائية على البيانات التي لم تستخدم في البحث الأصلي مثل :تحديد العلاقات والنسب المالية.

أما النوع الثاني يهدف إلى التحقق من صحة الفرضيات واستخلاص النتائج التي يتخذ على ضوئها القرار.

ب- مرحلة التخطيط والرقابة

إن الخطة المثلى لتنفيذ القرار على تطبيق نظام الموازنات وهي تحقيق هدف مزدوج: [1]

- إعداد قرار مخطط بترجمة كل خطورة من الخطة في شكل أرقام وقيم مالية.

-استخدام هذه الموازنات لأغراض الرقابة المالية الداخلية، وتتم المراجعة في شكل فترات دورية للكشف عن الانحرافات وبالتالي تستخدم الموازنات للرقابة على الربح والأصل المتداول والأصول الثابتة والتمويل الرأسمالي.

وعليه نستنتج ان القرارات المالية هي عبارة عن اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعد في اتخاذ الفرارات المالية.

انطلاقنا من هذه التعاريف نستنتج أن القرار هو المخرج النهائي لعملية اتخاذ القرار.

المبحث الثاني : العلاقة بين الأداء المالي وعملية اتخاذ القرارات المالية

خلال هذا المبحث نتطرق المطالب التالية :

المطلب الاول: الموازنات

الموازنات التقديرية :تناول العديد من الباحثين تعريف الموازنات التقديرية كل حسب اهتماماته وأهدافه وهذا لتغيير الظروف والمعطيات،إلا أن اغلب كتاباتهم ركزت على الميزانية التقديرية من حيث كونها ترجمة رقمية لخطط المؤسسة المستقبلية في مختلف الميادين، ومهما يكن من أمر هذا الاختلاف فمنهم من عرفها بأنها:[2]

" هي تعبير كمي أو مالي لأهداف المؤسسة المسطرة"

في حين يعرفها الدليل الفرنسي للمحاسبة بأنها "أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع " اشتراك المسئولين، إلى برامج أعمال تدعي الموازنات "[3]

إذا تشير التعريفات السابقة إلى أن الموازنات التقديرية هي أداة تعبر بها المؤسسات عن خططها وبرامجها المستقبلية في شكل أرقام (كما ونقدا)، حيث تعكس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أخذا بعين الاعتبار ما هو متاح لديها من إمكانيات (مالية مادية، تقنية وبشرية) وما هو محيط بها من ظروف خارجية .

---

[1] علي شريف :**الإدارة المعاصرة**، الدار الجامعية، الإسكندرية، طبعة 1997 ، ص212 -216.

[2] -عبد العالي،الموازنات التقديرية نظرية متكاملة . طبعة 2001.ص 11-12 .

[3] -ناص دادي،عدوان وآخرون،مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية حالة البنوك دار المحمديةالعامة، الطبعة 2007 الجزائر ص 39.

وهكذا يمكن تصنيف ثلاثة مجموعات للموازنات التقديرية:[1]

-موازنات الاستغلال التي تشمل: موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج، موازنة التموين .

- موازنة الاستثمارات .

- موازنة الخزينة .

المطلب الثاني : التكاليف

أولا: التكاليف المعيارية:

هي تكاليف محددة مسبقا على أسس علمية مدروسة، بحيث تصبح مقياسا لما يجب أن لا تتعداه تكلفة الأداء الفعلي في ظل توافر الظروف المناسبة التي تمكن من التواصل بمستوى الأداء إلى درجة الجودة المطلوبة .

حيث أن:[2]

الانحراف= التكاليف الفعلية – التكاليف المعيارية

التكاليف المعيارية = حجم النشاط المعياري × تكلفة وحدة النشاط

التكاليف الفعلية = حجم النشاط الفعلي × تكلفة وحدة النشاط

ويذكر العديد من الباحثين أن التكاليف المعيارية المستخدمة في مراقبة التسيير يجب أن تتصف بالخصائص التالية:[3]

- أن يعمل المعيار بدراسة عقلانية .
- أن يكون المعيار بقيمة محددة .
- أن تساعد الطريقة على تحليل الانحراف بين القيمة المعيارية والقيمة الحقيقية .
- أن تكون مرجعا لمبدأ الإدارة بالاستثناء.

تستخدم الرقابة على التكاليف المعيارية لتحقيق العديد من الأهداف التي يمكن إنجازها فيما يلي : [4]

- تحديد مسؤولية الأداء.
- تشجيع وقياس الكفاءة الإنتاجية.
- تحقيق الرقابة على عناصر التكاليف.
- قياس تكلفة الوحدات الإنتاجية.
- تحديد أسعار بيع المنتجات.

[1] -شريف وفيروز رحمال،مداخلة الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار ،جامعةقالمة 08ماي1945 ،2010 ص 07.

[2] - ناص دادي،عدوان وآخرون،مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية حالة البنوك،مرجع سابق ص 40.

[3] ناص دادي،عدوان وآخرون،مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية حالة البنوك،مرجع سابق ص 41

[4] ناص دادي،عدوان وآخرون،مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية حالة البنوك،مرجع سابق ص 41.

تتطلب الرقابة الفعالة على عنصر التكاليف تجزئة العمليات الإنتاجية إلى مراكز مسؤولية بما يسمح بالكشف عن عدم كفاءة من مصادرها كما أن فعالية الرقابة تحدد نوعية المعايير المستخدمة مما يتطلب مراعاة الدقة بصدد وضع المعايير.

المطلب الثالث : **لوحة القيادة**

أولا: مفهوم لوحة القيادة

لوحة المعلومات عبارة عن مستند يلخص كل المعايير التي تستخدمها الشركة لتقييم أدائها، سواء كانت إستراتيجية أو تشغليه فهي أداة تصور المعلومات الأساسية لإدارة الشركة. يتم تأسيسها من قبل وحدات التحكم الإدارية والمخصصة للمدينين الذين يمكنهم تحليل الفجوات بين الأهداف والنتائج لاتخاذ قرار بشأن الإجراءات التصحيحية .

تعرف لوحة القيادة على أنها مجموعة من المؤشرات يتم اختيارها من طرف المسئولين كمعايير تدل على مدى تحقيقهم لأهدافهم، كما تسمح للمسيرين بمعرفة حالة وتطور موضوع في المؤسسة أو قسم منها.

ومن هذا فإن لوحة القيادة يتم إعدادها وفقا لمستوى المسؤولية المعنى ، استراتيجي أو عملي من جهة ، ومن جهة أخرى حسب القسم أو الفرع المعنى في المؤسسة ، إنتاج أو تسويق أو غيرها ، ولكل من هذه اللوحات مؤشراتها الخاصة بها واستعمالاتها .

ثانيا: أدوات لوحة القيادة

1 . النسب : هي عبارة عن علاقة بين مجموعتين أو عنصرين ماليين أو كميين ، وحتى تؤدي هذه النسب دورها لتقييمي والقيادي لابد أن تعبر عن الحقيقة وتكون بسيطة وسهلة الاستيعاب ، وهناك العديد من النسب قد تتشابه في المعنى أحيانا ، وقد لا تعطي معنى محددا أحيانا أخري ، فلهذا يجب يجب توخي الحذر في اختيار النسب انطلاقا من مكوناتها والمعاني التي يمكن ن تعطيها .

2 . التمثيل البياني : هي أكثر سهولة للاستيعاب وأكثر تعبيرا عن حالة تطور المؤسسة ، فالتمثيل البياني هو عبارة عن أشكال هندسية معبرة عن بعض النسب أو الجداول ، غير أن هذا التمثيل البياني يكلف وقتا طويلا لإعداده ، وهو الأمر الذي لا يتناسب مع ضرورة سرعة تقديم البيانات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية في أقرب وقت ممكن ، لذلك فإن الاعتماد على التطبيقات المعلوماتية له دور مهم في هذا المجال .

2-الجداول: هذه الأداة هي الأكثر استعمالا في لوحات القيادة ، وغالبا ما تكون مصدر كل الأدوات الأخرى البيانية والهندسية ، إذن هي عبارة ترتيب للمعلومات في شكل أعمدة وصفوف ، تسمح بمقارنة المعلومات المختلفة ، سواء كانت مقارنة بين التقديرات والنتائج المحققة وبالتالي استخلاص الفرو قات أو مقارنة بين

السلاسل الزمنية أو مقارنة بين النسب المختلفة . وعليه فإن اختيار أفضل إحدى هذه الأدوات عن الأخرى يختلف باختلاف طبيعة مستعمليها وقدرة استيعابهم لها.

المبحث الثالث : الدراسات السابقة

يتكون هذا المبحث من مطلبين

المطلب الأول :الدراسات العربية

الدراسة الأولى:

1- **اليمين سعادة استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها-دراسة حالة مؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة العلمة-سطيف.جامعة باتنة 2009 [1] :**

تناولت الدراسة إشكالية التحليل المالي ومدي كفايته كأداة للوصول إلى تقييم حقيقي لوضعية المؤسسة وتحديد المشاكل التي تعاني منها ، حيث هدف الباحث من خلال الإشكالية إلى إبراز أهمية التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء ودوره في ترشيد القرارات الإدارية والتعرف على الأدوات المستخدمة في تحليل المالي والوضعية المالية للمؤسسة.

وقد استخدم الباحث المنهج الوصفي في الإطار النظري والأسلوب التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال استخدام جملة من المؤشرات المالية وتوصل في الأخير إلى عدة نتائج أهمها:

- إن المؤسسة استطاعت تحقيق توازن مالي مما يسمح لها بتمويل استثماراتها عن طريق مواردها الثابتة.

- من خلال نسب التمويل تبين إن المؤسسة غير مثقلة بالدين مما يسمح لها بسداد ديونها اتجاه الغير.

الدراسة الثانية:

[1] اليمين سعادة استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها-دراسة حالة مؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة العلمة-سطيف.جامعة باتنة 2009 .

2- رشيدة جليلي.دور ألاداء المالي في اتخاذ القرارات المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة طرانس كنال/ شرق– ورقلة خلال 2010-2012 جامعة ورقلة 2012.[1] :

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية من خلال معالجة إشكالية

مدى مساهمة الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة طرانس كنال.

حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري أما الجانب التطبيقي تم استخدام

النهج التحليلي من خلال دراسة المؤشرات و النسب المالية وإجراء مقارنة بين السنوات.

وخلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

- القوائم المالية مرآة عاكسة للوضعية المالية للمؤسسة.
- تسعي القرارات المالية إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة .

الدراسة الثالثة:

3- صخري جمال الدين ، التحليل المالي كآداة لاتخاذ القرارات في المؤسسات البترولية في الجزائر دراسة حالة ENSP. 2010-2011-2012. [2]

هدفت الدراسة لتحديد وبيان دور التحليل المالي في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسات البترولية ولتحقيق أهداف الدراسة اعتمد الباحث على منهج الوصفي والتحليلي لاختيار فرضيات الدراسة وقد خلصت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها:

- يعتبر التحليل المالي وسيلة فعالة وأداة لاتخاذ القرارات وترشيدها.
- يساعد التحليل المالي على معرفة نقاط الضعف لتفاديها ونقاط القوة لتعزيزها وتقويمها.

الدراسة الرابعة:

[1] رشيدة جليلي.دور ألاداء المالي في اتخاذ القرارات المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة طرانس كنال/ شرق– ورقلة خلال 2010-2012 جامعة ورقلة 2012.

[2] صخري جمال الدين ، التحليل المالي كآداة لاتخاذ القرارات في المؤسسات البترولية في الجزائر دراسة حالة ENSP. 2010-2011-2012.

1- **بوزايدي آسيا وبن عبد الله نعيمة، دور الاداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة. 2011.2013:**[1]

حاولت هذه الدراسة الإجابة عن الإشكالية والمتمثلة في معرفة العوامل المتحكمة في قياس الأداء المالي في المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصباغة خلال الفترة(2015-2016) باستعمال المنهج الوصفي في الجانب النظري ، والتحليلي في الجانب التطبيقي من خلال اعتماده علي الميزانيات والجداول والمؤشرات المالية ، وقد توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج لعل أهمها يتمثل في:

- إن عملية تقييم الأداء المالي تساهم في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة .

المطلب الثاني :الدراسات الأجنبية

الدراسة الأولى :

1- Relationship between Financial Decisions and Their Impact on Financial Performance © 2014 HRMARS[2] :

تناولت هذه الدراسة إشكالية الأداء المالي ودوره في صناعة القرارات المالية حيث هدف الباحث إلى الكشف عن الدور الذي تلعبه الإدارة المالية في الشركات التجارية ومساهمة الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية وقرارات الاستثمار والتمويل وتوزيع الإرباح، وقد اعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي والمنهج التاريخي لمعالجة إشكالية الدراسة حيث كانت عينة الدراسة متمثلة في شركات تجارية.

وتوصلت الدراسة إلى أن أغلبية أفراد العينة يوافقون على إن الإدارة المالية لها دور في صنع القرار كما أن الأداء المالي له دور في عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية في المؤسسات التجارية.

كما أظهرت إلى وجود علاقة بين التخطيط المالي للمؤسسة والقرارات الإدارية والمالية.

الدراسة الثانية :

2- The Role of Financial Management in the Decision-making of Business .IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM. 6 (Ver. I (Jun ,(2016)[3]:

هدفت هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة بين القرارات المالية (قرار الاستثمار-قرار التمويل – قرار توزيع الإرباح) والأداء المالي للقطاع المصرفي التجاري الأردني للفترة من 2002

[1] بوزايدي آسيا وبن عبد الله نعيمة، دور الاداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة2011.2013 .

[2] **Relationship between Financial Decisions and Their Impact on Financial Performance © 2014 HRMARS**

[3] 1**The Role of Financial Management in the Decision-making of Business** .IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM. 6 (Ver. I (Jun ,(2016)

إلى غاية 2011. حيث كانت عينة الدراسة ممثلة في جميع البنوك التجارية العاملة في القطاع المصرفي الأردني والتي وصلت إلى 23 بنك .وقد اعتمد الباحث علي المنهج الوصفي التحليلي لمعالجة فرضيات الدراسة كما استخدم جملة من الأساليب الإحصائية.

وخلصت الدراسة إلى جملة من النتائج لعل كان أهمها:

- إن هناك علاقة نسبية بين قرار الاستثمار وقرار التمويل والأداء المالي وغياب العلاقة النسبية بين قرار توزيع الإرباح والأداء المالي.

المطلب الثالث :موقع الدراسة من الدراسات السابقة

تباينت الدراسات السابقة في دور الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية، حيث ركزت جملة من الدراسات على دراسة الأداء المالي للمؤسسة والعوامل المتحكمة فيه ومعايير الأداء المالي وكذا العلاقة بين الأداء المالي والقرارات المالية ، بينما ركزت الفئة الأخرى على دراسة مدى مساهمة الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية ودور الأداء المالي في صناعة القرارات المالية وترشيد القرارات الإدارية، إذ أن معظم الدراسات السابقة قد اعتمدت واستخدمت في بناء دراساتها على جملة النماذج والمؤشرات و النسب المالية المعتمدة في بيئة الأعمال الاقتصادية.

أما فيما يخص هذه الدراسة فتتشابه مع الدراسات السابقة من حيث دراسة مدى تأثير الأداء المالي على عملية اتخاذ القرارات المالية، وهذا من خلال دراسة العلاقة بين الأداء المالي والقرارات المالية، بالإضافة إلى تتشابه مع بعض الدراسات في الأداة المستخدمة من خلال الاعتماد على المؤشرات والنسب المالية للقيام بعملية التحليل والتوصل إلى النتائج، ويكمن وجه الاختلاف في البيئة المدروسة من خلال دراسة مؤسسة إتصالات الجزائر للسنوات كما أن هذه الدراسة إعتمدت في دراستها على نفس المنهج المتبع في معالجة إشكالية الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل:

في نهاية الفصل ومن خلال ما سبق يمكن القول أن الأداء المالي له أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية إذ أن الأداء هو وسيلة لتقييم عمل المؤسسة من جهة التكاليف والتي تعبر عن الكفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة ، تقييم أداء المؤسسة يتمثل في تقييم أنشطتها على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في فترة من الزمن ، حيث نجد أن عملية التقييم تعتمد على مجموعة من المعايير والمؤشرات المالية والتي تتمثل

في مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية ،حيث يستطيع المحلل المالي من خلال تقييم المؤسسة إبراز الوضعية المالية للمؤسسة والمساهمة في تعديل وتفسير القرارات المالية.

وكل هذا من اجل تعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف وكذلك من اجل ضمان وتحقيق خصائص ومميزات النمو والتوسيع و الاستمرارية للمؤسسة الاقتصادية في المحيط الاقتصادي .

الفصل الثاني :
الدراسة التطبيقية لمؤسسة اتصالات الجزائر
الوحدة العملية المدية

تمهيد الفصل:

بعد التطرق إلى الأدبيات النظرية للأداء المالي والقرارات المالية في الفصل الأول والتعرض إلى دور الأداء المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية وعرض جملة من الدراسات السابقة يأتي هذا الفصل لتحليل ومناقشة الجوانب التطبيقية للدراسة وعرضها من أجل التعرف على دور الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر الوحدة العملية بالمدية في الفترة 2018-2020، ولتحقيق ما يهدف إليه هذا الفصل يتم مناقشة ذلك من خلال مبحثين، حيث يعتبر المبحث الأول مقدمة وجيزة للإطار العام للدراسة الميدانية و وصفا للطريقة وادوات الدراسة من أجل الإجابة عن الأسئلة التي تمثل مشكلة الدراسة وهدفها،أما فيما يخص المبحث الثاني فقد تم التعرض إلى نتائج الدراسة من خلال حساب مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية ومناقشتها وتحليلها و تفسير النتائج والبيانات المتحصل عليها.

وعليه قمنا بتناول النقاط التالية:

المبحث الاول: **الطريقة و الأدوات المستعملة.**

المبحث الثاني: **العرض المالي للمؤسسة.**

بعد عرض الجانب النظري للأداء المالي سننتقل الى الدراسة التطبيقية و دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية .

المبحث الأول : الطريقة و الأدوات المستعملة

سنعرض من خلال هذا المبحث التعريف بالمؤسسة قيد الدراسة و الطريقة و الأدوات للوصول الى النتائج .

المطلب الأول : التعريف بالمؤسسة

اولا : نبذة عن شركة اتصالات الجزائر:

تعد اتصالات الجزائر مؤسسة رائدة في سوق الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر، التي تشهد تطورا مذهلا في هذا المجال، حيث تقترح تشكيلة واسعة من خدمات الهاتف الثابت والأنترنت الموجهة للزبائن الخواص والمحترفين. وقد اكتسبت اتصالات الجزائر هذه المكانة من خلال سياسة الابتكار التي تتماشى تماما مع تطلعات الزبائن، ذات توجه نحو الاستخدامات الجديدة[1].

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والأنترت. تأسست وفق القانون 03/2000 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها إسم " إتصالات الجزائر."

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 001808302 B.

ثانيا : التعريف بمجمع اتصالات الجزائر

مؤسسة مواطنة عمومية اقتصادية جزائرية تم تأسيسها 9 نوفمبر 2017 تشرف على مراقبة وتنسيق وتنفيذ المشاريع في قطاع المواصلات السلكية واللاسلكية.

يمتلك مجمع اتصالات الجزائر أربعة شركات فرعية مباشرة تابعة لحافظته وشركتين أخريين تابعتين بشكل غير مباشر، يشرف على المجمع السيد خالد زرات كرئيس مدير عام

تجسدت نشأة (مجمع اتصالات الجزائر) من خلال الشركة الفرعية التابعة لحافظة المجمع حاليا شركة اتصالات الجزائر بموجب القانون 03/2000 المؤرخ في 5أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع

[1] https://www.algerietelecom.dz/ar

البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، الذي نص على استقلالية نشاطات البريد عن نشاطات المواصلات السلكية واللاسلكية.[1]

فمنذ نشأتها، شملت نشاطاتها الأولية خدمة الهاتف الثابت، الهاتف المحمول، الأنترنت والاتصالات السلكية واللاسلكية عبر الأقمار وهي المهام الموكلة حاليا لمجمع اتصالات الجزائر.

شهدت سوق المواصلات السلكية واللاسلكية في الجزائر، قبل إعادة الهيكلة، تأخرا كبيرا من حيث نسبة نشر الشبكة الهاتفية التي لم تتعد 6.%

في أوائل سنوات 2000، كان الشبكة الرئيسية تشمل أساسا شبكة التبديل وشبكة الإرسال من نوع TDM (Multi Time Division).

باشرت الشركة الفرعية اتصالات الجزائر التابعة لمجمع اتصالات الجزائر بتاريخ 10 أفريل 2003، نشاطاتها رسميا بفضل القانون 03/2000 كمؤسسة عمومية اقتصادية تحمل الشكل القانوني المتمثل في شركة ذات أسهم، وهو ما سمح لها بولوج عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

كانت بنيتها التحتية متكونة أساسا من شبكة هاتف عامة(RTPC) ، شبكتين للهاتف المحمول (إحداهما رقمية، معيارGSM ، شبكتين لنقل البيانات العمومية (Dz-PAC)و(MEGA-PAC) ، منصة أنترنت (جواب) وبنية تحتية للاتصالات الفضائية[2].

المطلب الثاني:الطريقة و الأدوات المستخدمة

نستعرض في طيات هذا المطلب الطريقة والأدوات المستخدمة في انجاز الدراسة وذلك من خلال تقسيمه إلى جزئين، الجزء الأول نتناول فيه الطريقة المستخدمة والجزء الثاني **الأدوات** المستخدمة.

اولا : الطريقة المستخدمة

يتناول هذا الجزء المنهجية المتبعة في إعداد الدراسة والتعريف بمجتمع الدراسة وعينتها وكذا نوعها بالإضافة إلى أسلوب ومصادر جمع البيانات والمعلومات.

1:منهج الدراسة

بالنظر إلى طبيعة هذه الدراسة والأهداف المتوخى تحقيقها من خلال الموضوع الذي نتناول فيه دور الأداء المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية لمؤسسة اتصالات الجزائر ، فإن الباحث قد اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي، إذ اطلع على الدراسات المخلفة في الأداء المالي والقرارات المالية وطبق

[1] https://www.algerietelecom.dz/ar
[2] https://www.algerietelecom.dz/ar

المنهج التحليلي في تحليل نتائج الدراسة كجانب من الدراسة التطبيقية،من أجل معرفة دور الأداء المالي في قرارات المؤسسة المالية حيث تم دراسة وتحليل البيانات والمؤشرات والنسب الملية بهدف التعامل معها في اختبار الفرضيات وبيان نتائج الدراسة

2: مجتمع و عينة الدراسة

بم أن البحث هو دراسة علاقة بين متغير مستقل هو الأداء المالي ومتغير تابع هو القرارات المالية في مؤسسة اقتصادية استوجب اختيار مؤسسة اقتصادية وكان الاختيار لمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية .

أ- مجتمع الدراسة

تعتبر اتصالات الجزائر من أكبر المؤسسات الوطنية تواجدا عبر كافة مناطق الوطن،حيث تعتبر مؤسسة اقتصادية ذات طابع تجاري محتكرة من طرف الدولة حيث تسيرها مديرية عامة مقرها العاصمة و 12 مفوضية إقليمية (الجزائر، وهران، قسنطينة ، عنابة ورقلة الشلف، بشار، باتنة، تيزي وزو،البليدة،تلمسان) ووحدات عملية ولائية ولهذا سنختار الوحدة العملية لولاية المدية.

- **تعريف بالوحدة العملية:**

مؤسسة اتصالات الجزائر عبارة عن شركة محتكرة من طرف الدولة فهي إدارة عمومية وفي نفس الوقت مؤسسة خدماتية ذات صبغة تجارية وتعتبر ثالث وحدة تنظيمية، حيث تقوم بجملة من المهام والتنسيق بين كل الوكالات التجارية التابعة لها؛ حيث تسعى الدولة إلى توزيع وزيادة مهامها وسلطتها لتتمكن من تسيير أنشطتها بنفسها دون العودة إلى المديرية الإقليمية ما يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحسين الأداء الكلي للمؤسسة. [1]

ب- عينة الدراسة:

تتكون عينة الدراسة من كافة مفردات مجتمع الدراسة لذا فقد تم اختيارها بطريقة عينة العمدية أو القصدية حيث اشتملت على مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال القوائم المالية .

3: أسلوب ومصادر جمع البيانات

أهداف الدراسة واختبار الفرضيات ت استند الباحث في دراسته لجمع البيانات لتحقيق والمعلومات اللازمة على مجموعة من المصادر الأولية والثانوية، بحيث يغطي كل مصدر جزءا من البيانات والمعلومات ذات العلاقة بالموضوع كما يلي[2] :

[1] https://www.algerietelecom.dz/ar
[2] https://www.algerietelecom.dz/ar

ا- المصادر الأولية : لبلوغ أهداف الدراسة واستكمالها قام الباحث بإجراء بعض المقابلات الشخصية مع المهنيين واستنتاج بعض الملاحظات، واستخدام مجموعة من المؤشرات المالية والنسب بهدف الوصول لدلالات ذات قيمة ومؤشرات تدعم موضوع الدراسة.

ب- المصادر الثانوية:

تم الاعتماد واستخدام جملة من المصادر بمختلف اللغات في إعداد الجانب النظري للدراسة، إذ رجع الباحث إلى المكتبات المختلفة للاطلاع ومراجعة الدراسات السابقة وتمت الاستعانة بالمصادر الآتية :

- الكتب العلمية والمنهجية المختصة والمتعلقة بعلم المحاسبة والمالية

-المجلات والدوريات المتخصصة التي كتبت الأداء المالي والقرارات المالية

-الرسائل العلمية(ماجستير ودكتوراه) التي تبحث في موضوع الدراسة الانترنت والمواقع الالكترونية.

ثانيا: الأدوات المستخدمة

نتطرق في هذا الجزء إلى جميع الأدوات المستخدمة في عملية حساب المؤشرات والنسب المالية و تحليل و اختبار الفرضيات والتي ساهمت في الوصول إلى نتائج الدراسة .

1: أداة الدراسة

استخدمنا المنهج الوصفي التحليلي لتحديد طبيعة العلاقة بين المتغير المستقل والمتغيرات التابعة، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة واختبار فرضياتها تم استخدام برنامج Office Excel 2007 Microsoftلحساب مؤشرات التوازن المالي ونسب المالية بالإضافة إلى رسم الأشكال البيانية.

بعد التعريف بالمؤسسة ونشاتها ومكانتها في السوق الجزائرية سنتطرق الى عرها المالي في المبحث الثاني.

المبحث الثاني:العرض المالي للمؤسسة

خلال هذا المبحث سوف نقوم بتطبيق كل ما تطرقنا اليه في الجانب النظري على مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية وذالك من خلال دراسة الوضعية المالية حيث تتضمن الميزانيات المالية وحساب المؤشرات التوازن المالي والنسب المالية وتحليلها .

المطلب الأول:إعداد الميزانيات

لقد قمنا بإعداد الميزانية المالية للمؤسسة لسنوات 2018-2020

الجدول (2.1) الميزانية المالية جانب الأصول 2018 -2020

جانب الأصول					
السنة	2018		2019		2020
التعيين	المبالغ	%	المبالغ	%	المبالغ	%
الأصول الثابتة	1 942 363 063,73	77,3%	2 345 456 896,15	80,2%	2 609 272 462,34	79,1%
الاستثمارات المادية	1 847 429 567,51	73,5%	2 175 100 317,71	74,4%	2 495 143 114,20	75,6%

الاستثمارات المعنوية		0,0%	350 000,00	0,0%	-	0,0%
الاستثمارات الأخرى	94 933 496,22	3,8%	170 006 578,44	5,8%	114 129 348,14	3,5%
الأصول المتداولة	570 684 013,47	22,7%	579 773 610,25	19,8%	690 385 092,83	20,9%
أصول الاستغلال	37 643 879,81	1,5%	-	0,0%		0,0%
المحزونات	-	0,0%	64 062 968,67	2,2%	62 640 499,94	1,9%
أصول خارج الاستغلال	5 698 729,06	0,2%	5 961 687,82	20,4%	7 584 945,30	0,2%
العملاء	419 492 467,14	16,7%	474 314 579,21	16,2%	576 289 219,70	17,5%
المدينون	-	0,0%	-	0,0%		0,0%
ضرائب	3 228 803,57	0,1%	5 998 873,81	0,2%	2 114 740,72	6,4%
النقديات	104 620 133,89	4,2%	29 435 500,74	1,0%	41 755 687,17	1,3%
مجموع الأصول	2 513 047 077,20	100,0%	2 925 230 506,40	100,0%	3 299 657 555,17	100,0%

المصدر :من إعداد الطالب باعتماد على وثائق المؤسسة.

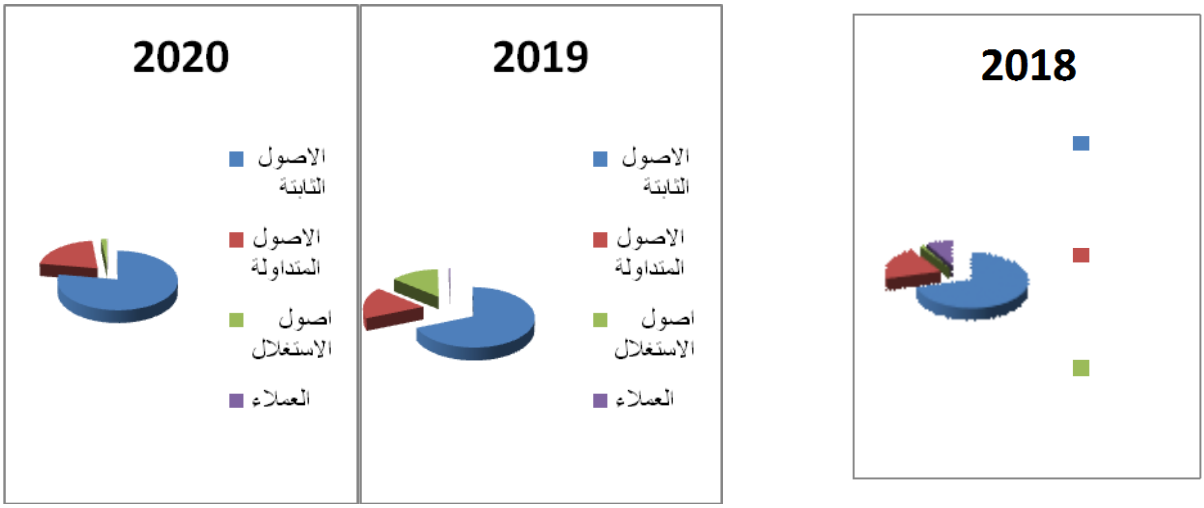
قمنا بإعداد الميزانية المختصرة للسنوات 2018 -2020 بالاعتماد على الميزانية المالية .

الجدول (3.2) الميزانية المالية المختصرة جانب الأصول 2018 -2020

جانب الأصول						
السنة	2018		2019		2020	
التعيين	المبالغ	%	المبالغ	%	المبالغ	%
الأصول الثابتة	1 942 363 063,73	77,3%	2 345 456 896,15	80,2%	2 609 272 462,34	79,1%
الأصول المتداولة	570 684 013,47	22,7%	579 773 610,25	19,8%	690 385 092,83	20,9%
أصول الاستغلال	37 643 879,81	1,5%	-	0,0%		0,0%

المحزونات	-	0,0%	64 062 968,67	2,2%	62 640 499,94	1,9%
أصول خارج الاستغلال	5 698 729,06	0,2%	5 961 687,82	20,4%	7 584 945,30	0,2%
العملاء	419 492 467,14	16,7%	474 314 579,21	16,2%	576 289 219,70	17,5%
ضرائب	3 228 803,57	0,1%	5 998 873,81	0,2%	2 114 740,72	6,4%
النقديات	104 620 133,89	4,2%	29 435 500,74	1,0%	41 755 687,17	1,3%
مجموع الأصول	2 513 047 077,20	100,0%	2 925 230 506,40	100,0%	3 299 657 555,17	100,0%

المصدر :من إعداد الطالب باعتماد على وثائق المؤسسة.



الشكل رقم 2-1 : **التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة جانب الأصول**

الجدول (3.2) الميزانية المالية جانب الخصوم 2018 -2020

جانب الخصوم					
السنة	2018		2019		2020
التعيين	المبالغ	%	المبالغ	%	المبالغ	%
الأموال الدائمة	140 969 338,36	33,3%	148 359 071,90	31,9%	103 693 766,79	26,0%

التنيجة الصافية	140 777 286,16	33,2%	148 359 071,90	31,9%	103 693 766,79	26,0%
مرحل من جديد	192 052,20	0,0%	-	0,0%	-	0,0%
الخصوم المتداولة	282 609 971,43	66,7%	316 717 748,78	68,1%	295 686 316,01	74,0%
موارد الاستغلال	282 609 971,43	66,7%	316 717 748,78	68,1%	295 686 316,01	74,0%
الموردون	85 523 573,95	20,2%	100 589 237,39	21,6%	41 176 478,41	10,3%
الضرائب	21 162 661,29	5,0%	28 907 457,19	6,2%	45 421 443,76	11,4%
قروض أخرى	131 713 383,77	31,1%	117 411 451,16	25,2%	147 581 220,18	37,0%
موارد خارج الاستغلال	-	0,0%	-	0,0%		0,0%
ديون طويلة الأجل	-	0,0%	-	0,0%		0,0%
النقديات	44 210 352,42	10,4%	69 809 603,04	15,0%	61 507 173,66	15,4%
مجموع الخصوم	423 579 309,79	100,0%	465 076 820,68	100,0%	399 380 082,80	100,0%

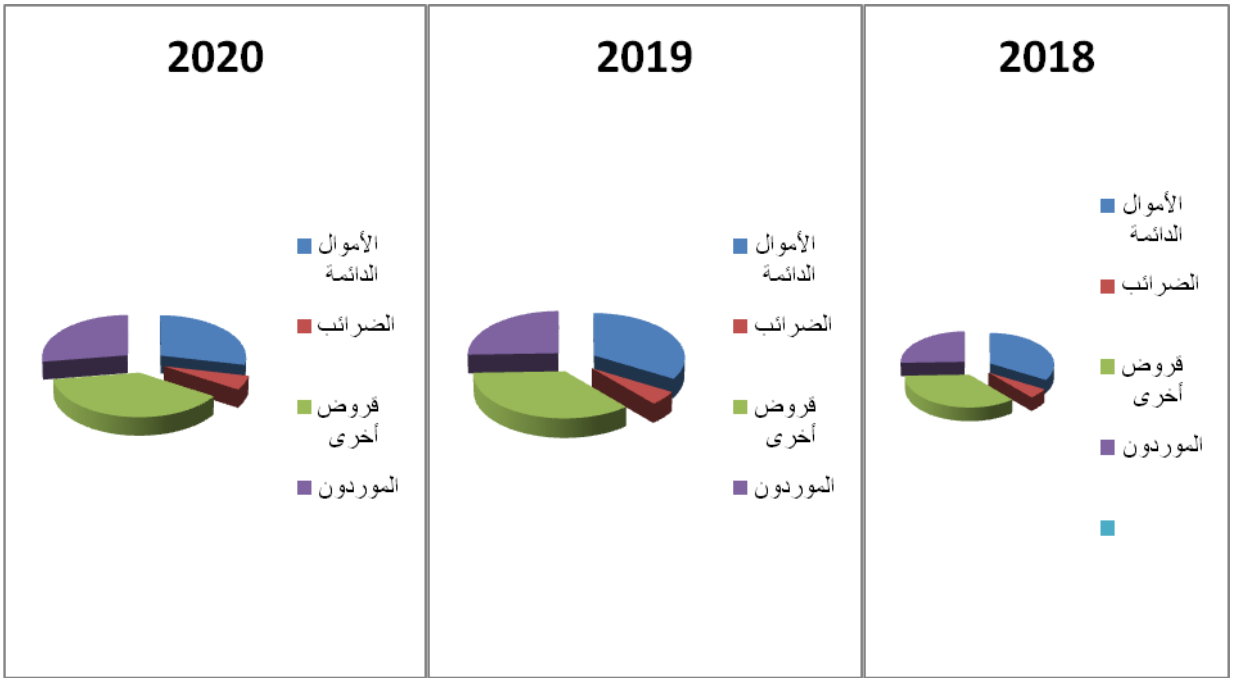
المصدر :من إعداد الطالب باعتماد على وثائق المؤسسة.

الجدول (4.2) الميزانية المالية المختصرة جانب الأصول 2018 -2020

جانب الخصوم						
السنة	2018		2019		2020	
التعيين	المبالغ	%	المبالغ	%	المبالغ	%
الأموال الدائمة	140 969 338,36	33,3%	148 359 071,90	31,9%	103 693 766,79	26,0%

الخصوم المتداولة	282 609 971,43	66,7%	316 717 748,78	68,1%	295 686 316,01	74,0%
موارد الاستغلال	282 609 971,43	66,7%	316 717 748,78	68,1%	295 686 316,01	74,0%
الموردون	85 523 573,95	20,2%	100 589 237,39	21,6%	41 176 478,41	10,3%
الضرائب	21 162 661,29	5,0%	28 907 457,19	6,2%	45 421 443,76	11,4%
قروض أخرى	131 713 383,77	31,1%	117 411 451,16	25,2%	147 581 220,18	37,0%
مجموع الخصوم	423 579 309,79	100,0%	465 076 820,68	100,0%	399 380 082,80	100,0%

المصدر :من إعداد الطالب باعتماد على وثائق المؤسسة.



الشكل رقم 2-2 : **التمثيل البياني للميزانية المالية المختصرة جانب الأصول**

المطلب الثاني : مؤشرات التوازن المالي لسنوات 2018 -2020

انطلاق من الجدولين (2-3) و (2-4) يمكن حساب مؤشرات التوازن المالي الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية لسنوات 2018 – 2020

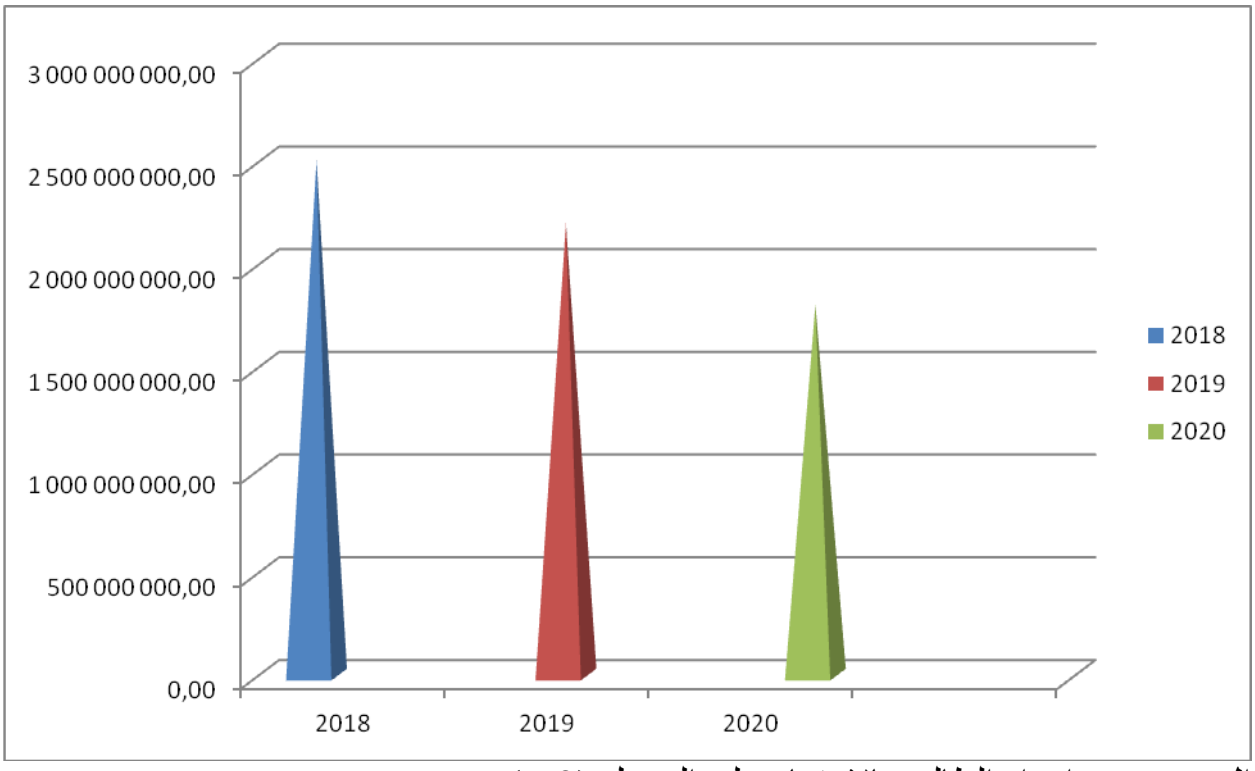
1- رأس المال العامل FR:

الجدول رقم(2-5) رأس المال العامل

البيان	2018	2019	2020
الأصول الثابتة 1	1 942 363 063,73	2 345 456 896,15	2 609 272 462,34
الأموال الدائمة... 2	140 969 338,36	148 359 071,90	103 693 766,79
رأس المال العامل.... 1-2	2 505 578 695,55	2 197 097 824,25	1 801 393 725,37

المصدر :من إعداد الطالب باعتماد على الجدولين (2-3) و (2-4)

الشكل رقم (2-3) : التمثيل البياني لرأس المال العامل



المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول (2-5)

من خلال الجدول (2-5) والشكل البياني (2-3) نلاحظ بان مؤشر رأس المال العامل في انخفاض مستمر للأعوام الثلاثة حيث كان سنة 2018 2 505 578 695,55 دج إلى أن وصل سنة 2020 إلى 1 801 393 725,37دج وهذا راجع لعدة أسباب أهمها جائحة كورونا و تأثيرها المحلي و العالمي .

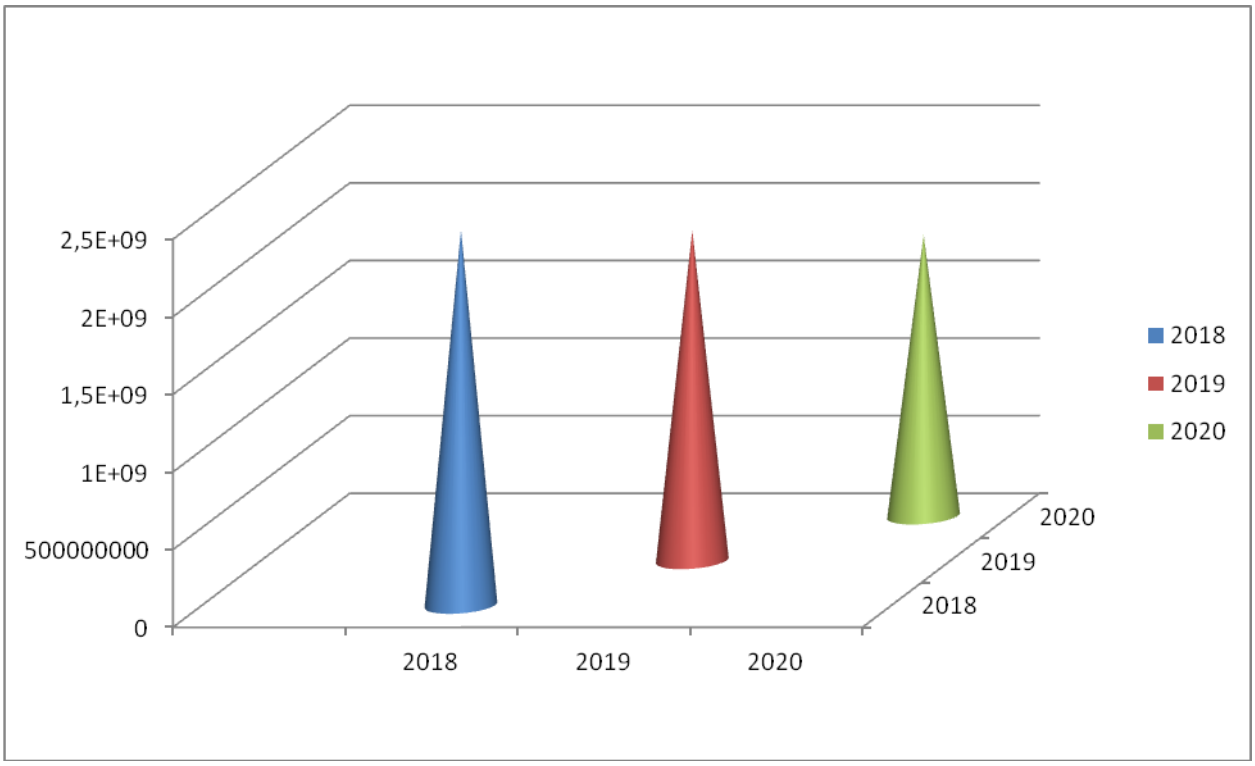
2- احتياج رأس المال العامل BFR:

الجدول رقم 2 -6: احتياج رأس المال العامل

البيان	2018	2019	2020
احتياجات الدورة (قيم استغلال + قيم محققة) (1)	2 046 983 197,62	2 374 892 396,89	2 651 028 149,51
استخدامات الدورة (2)	**238 399 619.01**	**246908145.74**	**234179142.35**

(2)-(1) =BFR	**1 808 583 578 .62**	**2 127 964 251.15**	**2 416 084 907.16**

الشكل رقم (2-4) : التمثيل البياني لاحتياج رأس المال العامل



المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول (2-6)

من خلال الجدول (2-6) والشكل البياني (2-4) نلاحظ بان مؤشر احتياج رأس المال العامل في تصاعد مستمر للأعوام الثلاثة حيث بلغ ذروته سنة 2020 و كان **2416084907.16**دج .

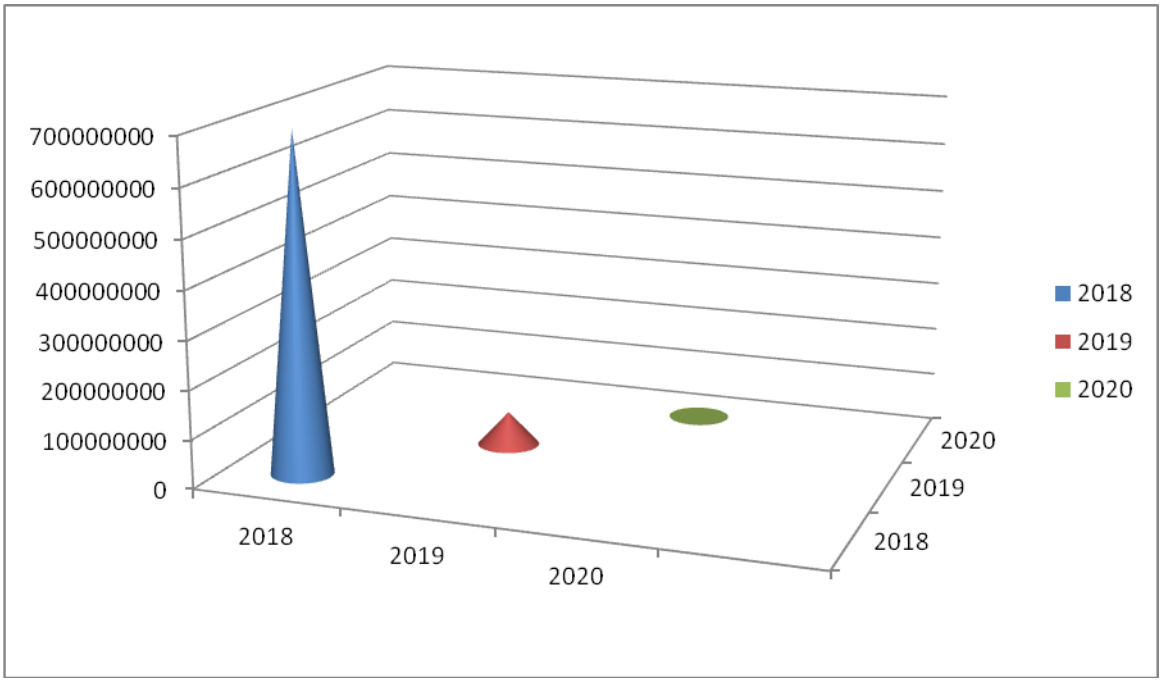
3- الخزينة TR :

الجدول رقم 2-7 : الخزينة

البيان	2018	2019	2020
رأس المال العامل.... **(1)**	2 505 578 695,55	2 197 097 824,25	1 801 393 725,37
احتياج رأس المال **(2)**	1 808 583 578 .62	2 127 964 251.15	2 416 084 907.16
(2)-(1)	696995116.93	69133573.1	614691181.79-

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول 2-3 و 2-4

الشكل رقم (2-5) : التمثيل البياني للخزينة



المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول (2-7)

نلاحظ من خلال الجدول 2-6 و الشكل البياني 2-5 و المتعلق بمؤشر الخزينة ان هذه الاخيرة شهدت انخفاض مستمر حتى وصل الى الخسارة بحلول سنة 2020

المطلب الثالث : النسب المالية للمؤسسة لسنوات 2018 – 2020

سوف نتطرق إلى نسب تقييم الأداء المالي وهي نسب السيولة ونسب المديونية ونسب الربحية.

1- نسب السيولة :

سوف نتناول فيها أهم النسب التي يمكن من خلالها تقييم أداء المؤسسة و تهمنا في عملية اتخاذ القرارات المالية.

1-1 حساب نسبة السيولة العامة:

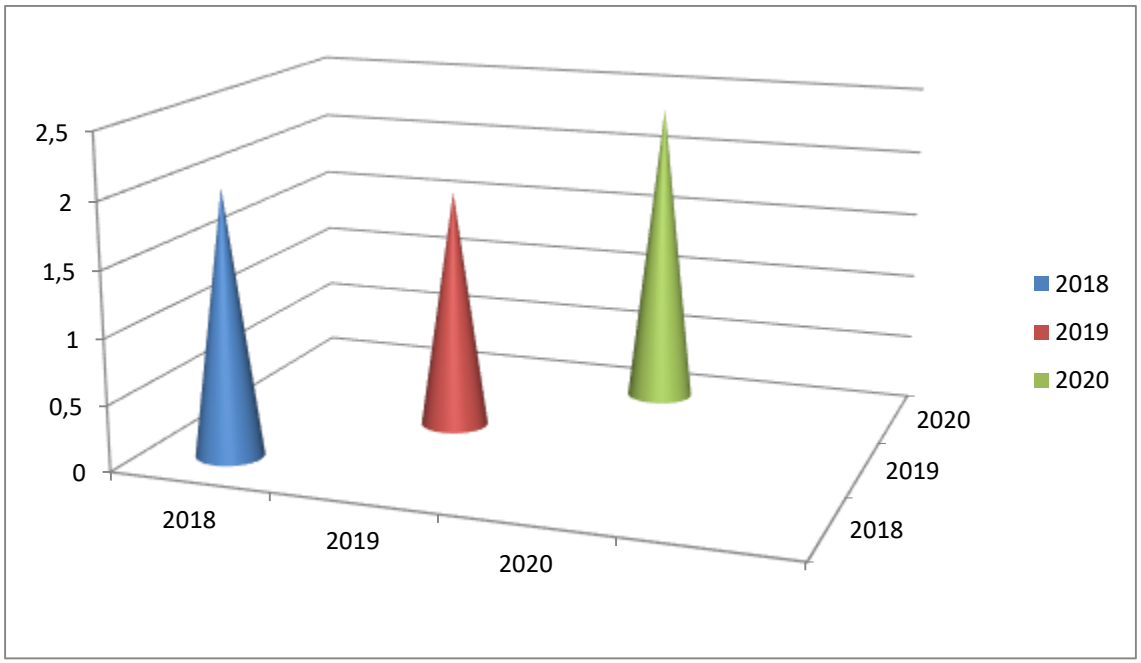
تحسب هذه النسبة وفق العلاقة المبينة في الجدول أدناه:

الجدول رقم 2-8 : نسبة السيولة العامة

البيان	2018	2019	2020
الاصول المتداولة ...1	570 684 013,47	579 773 610,25	690 385 092,83
الالتزامات المتداولة ..2	282 609 971,43	316 717 748,78	295 686 316,01
نسبة السيولة العامة 2/1	**2.019**	**1.830**	**2.334**

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول (2-8)

الشكل رقم (2-6) : التمثيل البياني لنسبة السيولة العامة



المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول (2-8)

من الجدول والشكل البياني لمؤشر السيولة العامة نلاحظ أن هذا المؤشر شهد ارتفاع في عام 2018 ليتراجع سنة 2019 ثم يعاود الارتفاع لاعلى قيمة بين الثلاث سنوات سنة 2020 حيث بلغت النسبة 2.334 .

2-1- نسبة السيولة المختصرة:

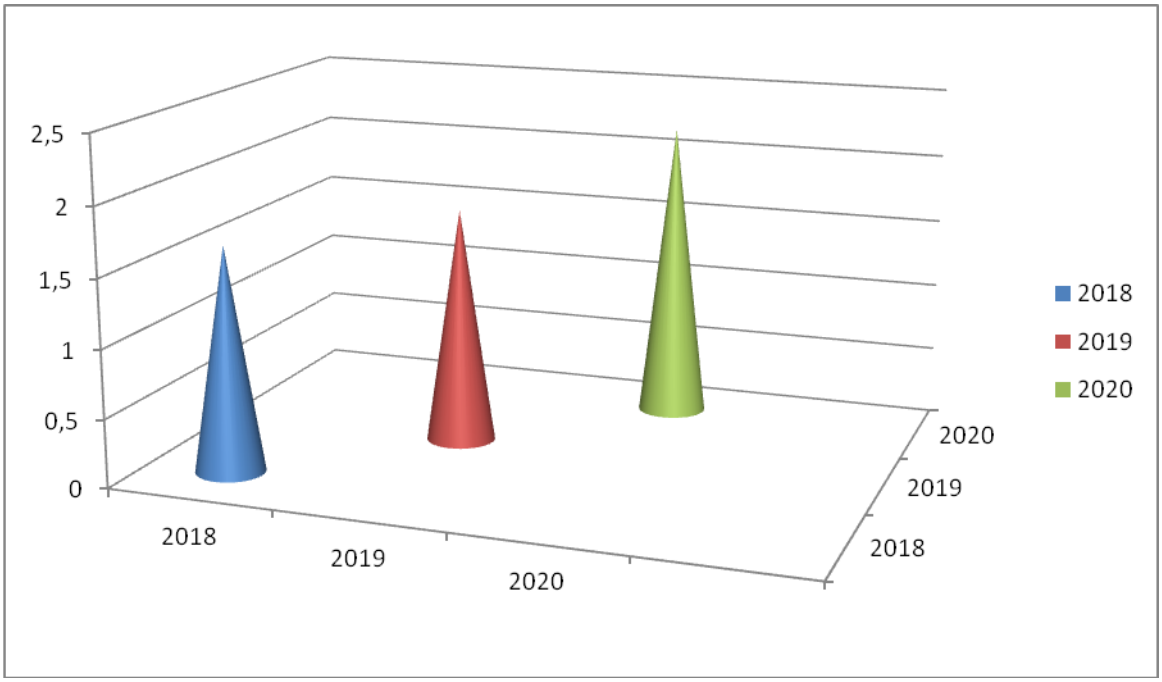
تحسب هذه النسبة وفق العلاقة المبينة في الجدول أدناه

الجدول رقم 2-9 : نسبة السيولة المختصرة

البيان	2020	2019	2018
الاصول المتداولة ...1	570 684 013,47	579 773 610,25	690 385 092,83
النقديات ...2	104 620 133,89	29 435 500,74	41 755 687,17
الالتزامات المتداولة ...3	282 609 971,43	316 717 748,78	295 686 316,01
ن س م = (2-1)/3	1.649	1.733	2.193

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول 2-3 و 2-4

الشكل رقم (2-6) : التمثيل البياني لنسبة السيولة المختصرة



المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول 2-9

من الجدول والشكل أعلاه يمكن ملاحظة نسبة مؤشر السيولة المختصرة اين ارتفعت في عام 2020 حيث بلغت 2.193 % إلا انه انخفض في سنة 2018 حيث بلغت 1.649%

3-1 نسبة السيولة الجاهزة :

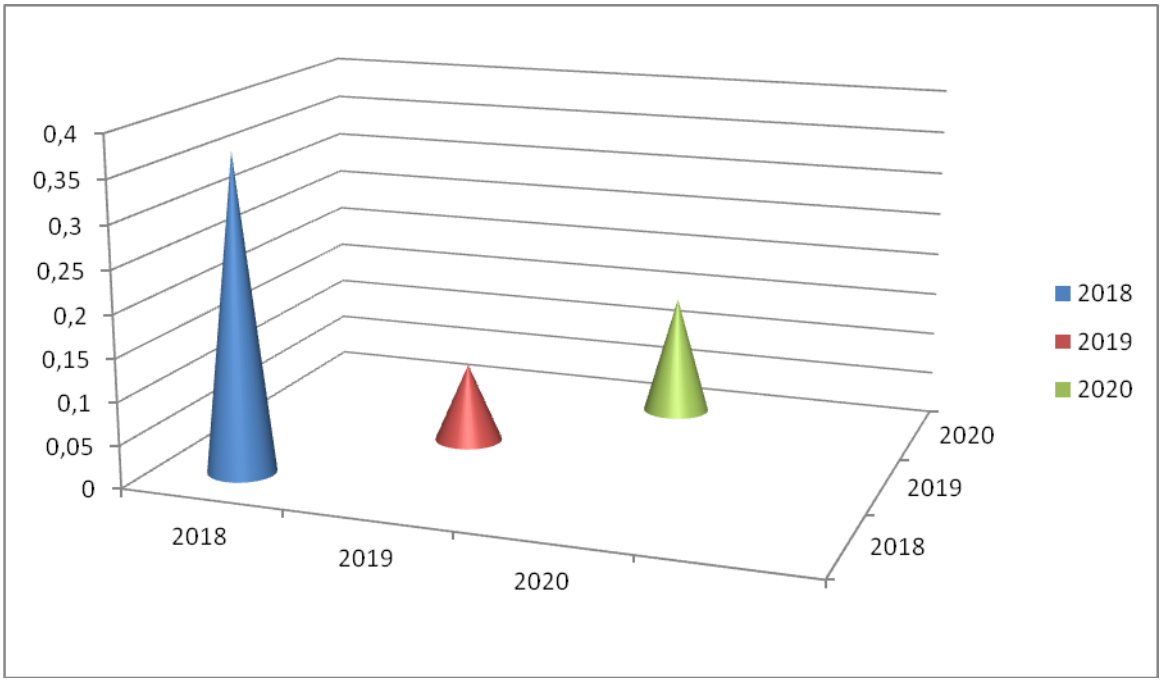
تحسب هذه النسبة وفق العلاقة المبينة في الجدول أدناه

الجدول رقم 2-10 : نسبة السيولة الجاهزة

البيان	2018	2019	2020
النقديات 1...	104 620 133,89	29 435 500,74	41 755 687,17
الالتزامات المتداولة ...2	282 609 971,43	316 717 748,78	295 686 316,01
نسبة السيولة الجاهزة = 2/1	0.370	0.092	0.141

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول 2-3 و 2-4

الشكل رقم (2-7) : التمثيل البياني لنسبة السيولة الجاهزة



المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول 2-10

من الجدول والشكل أعلاه يمكن ملاحظة نسبة مؤشر نسبة السيولة الجاهزة أين ارتفعت في عام 2018 حيث بلغت 0.370 % إلا انه انخفض في سنة 2019 حيث بلغت 0.092% ليعاود الارتفاع سنة 2020 حيث بلغ 0.141 % .

2- نسب الربحية:

2-1 نسبة صافي الربح على المبيعات

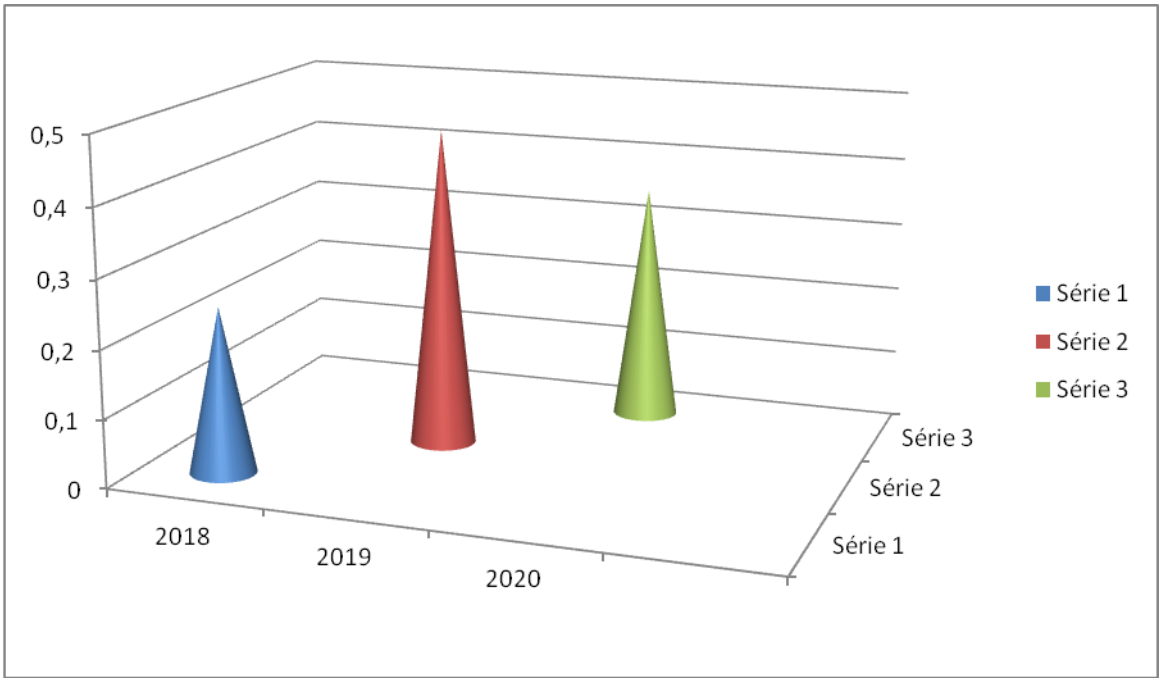
تحسب هذه النسبة وفق العلاقة المبينة في الجدول أدناه

الجدول رقم 2-11 : **نسبة صافي الربح على المبيعات**

البيان	2018	2019	2020
صافي الربح ...1	140 777 286,16	148 359 071,90	103 693 766,79
المبيعات ...2	577360546.04	316 717 748,78	295686 316,01
نسبة السيولة الجاهزة = 2/1	0.243	0.468	0.350

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول 2-3 و 2-4

الشكل رقم (2-8) : التمثيل البياني لنسبة **صافي الربح على المبيعات**



المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول 2-11

من الجدول والشكل أعلاه يمكن ملاحظة مؤشر نسبة صافي الربح على المبيعات ارتفعت في عام 2019 حيث بلغت 0.468 % إلا انه انخفض في سنة 2018 حيث بلغت 0.243% و ارتفع سنة 2020 حيث بلغ 0.350 % .

2-2 نسبة صافي الربح على الأصول:

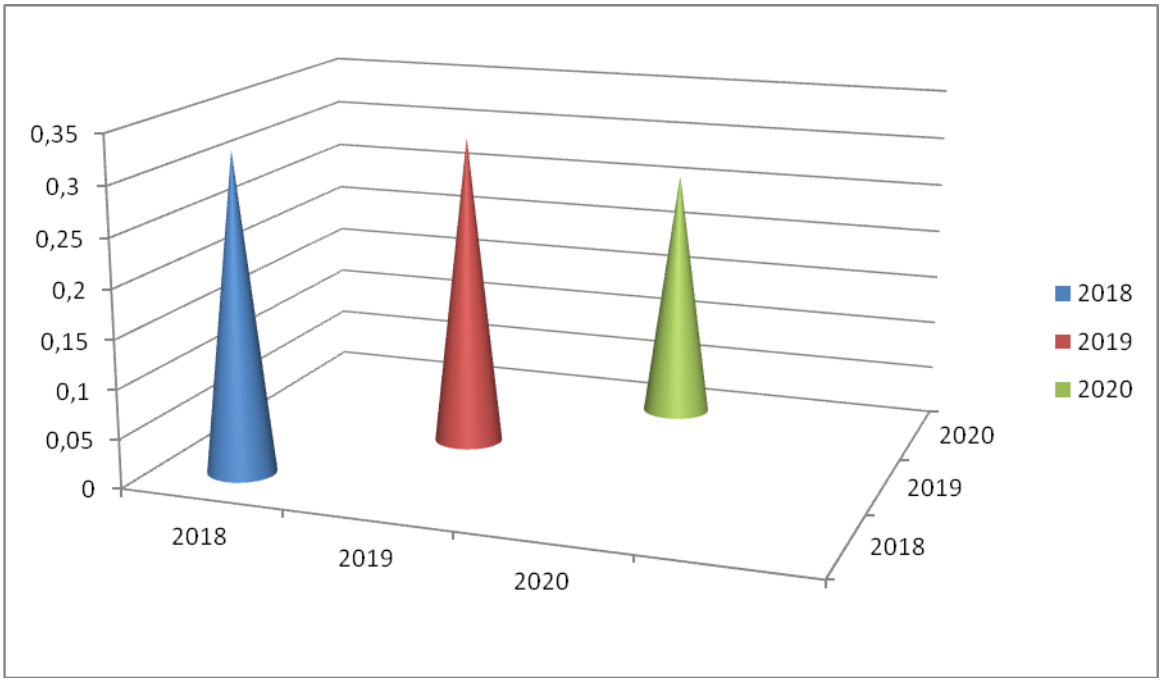
تحسب هذه النسبة وفق العلاقة المبينة في الجدول أدناه

الجدول رقم 2-12 : **نسبة صافي الربح على الأصول**

البيان	2018	2019	2020
صافي الربح ...1	140 777 286,16	148 359 071,90	103 693 766,79
مجموع الأصول ...2	432579309.79	465076820.68	399380082.80
نسبة صافي الربح على الأصول 2/1 =	0.325	0.318	0.259

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول 2-3 و 2-4

الشكل رقم (2-9) : التمثيل البياني لنسبة صافي الربح على الأصول



المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول 2-12

من الجدول والشكل أعلاه يمكن ملاحظة مؤشر نسبة صافي الربح على الأصول في عامي2018 و 2019 متقاربة إلا انه انخفض في سنة 2020 حيث بلغت 0.259.

3- نسب التمويل

نتناول فيها نسبة التمويل الدائم والذي يمثل نسبة الأموال الدائمة مقارنة بالأصول الثابتة.

1-3 نسبة التمويل الدائم

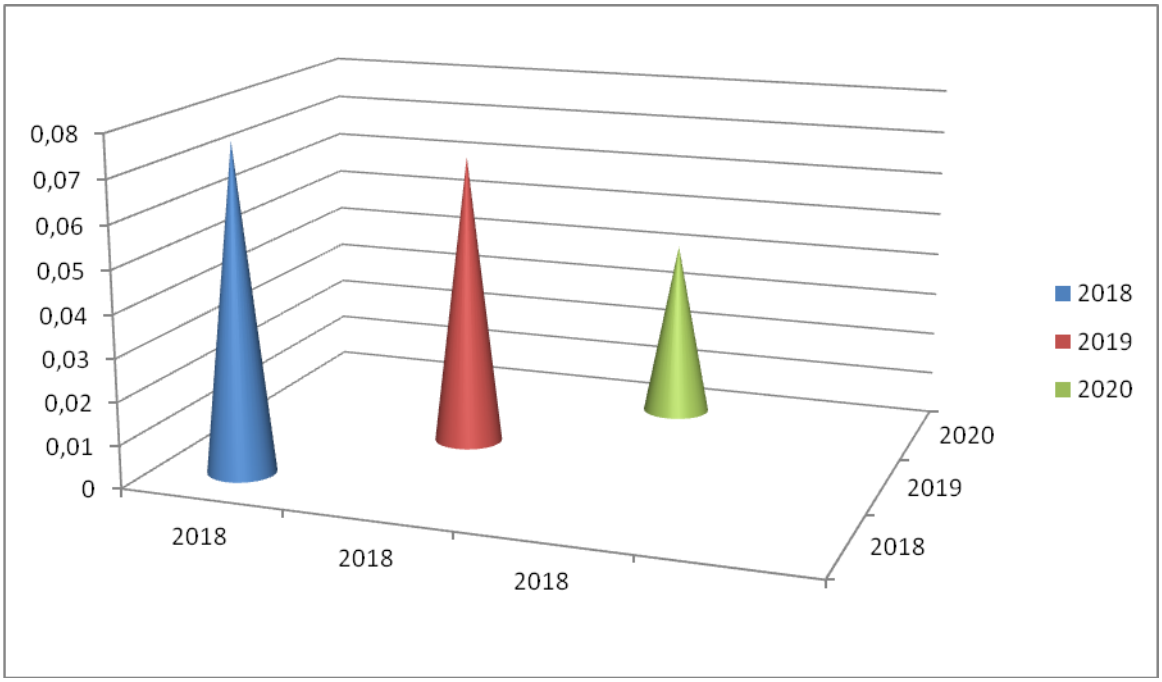
تحسب هذه النسبة وفق العلاقة المبينة في الجدول أدناه

الجدول رقم 2-13 : **نسبة التمويل الدائم**

البيان	2018	2019	2020
الموارد الدائمة 1...	140969338.36	148359071.90	103693799.79
الأصول الثابتة 2...	1847429567.51	2175100317.71	2495143114.2
نسبة المديونية = 2/1	0.0763	0.0682	0.0415

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول 2-3 و 2-4

الشكل رقم (2-10) : التمثيل البياني لنسبة التمويل الدائم



المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول 2-13

من الجدول والشكل أعلاه يمكن ملاحظة مؤشر التمويل الدائم في عام 2018 بلغ اعلى قيمة له و 2019عام تناقص بشكل طفيف إلا انه انخفض في سنة 2020 حيث بلغت 0.0415.

4- نسب المديونية:

1-4 نسبة إجمالي الديون للأصول:

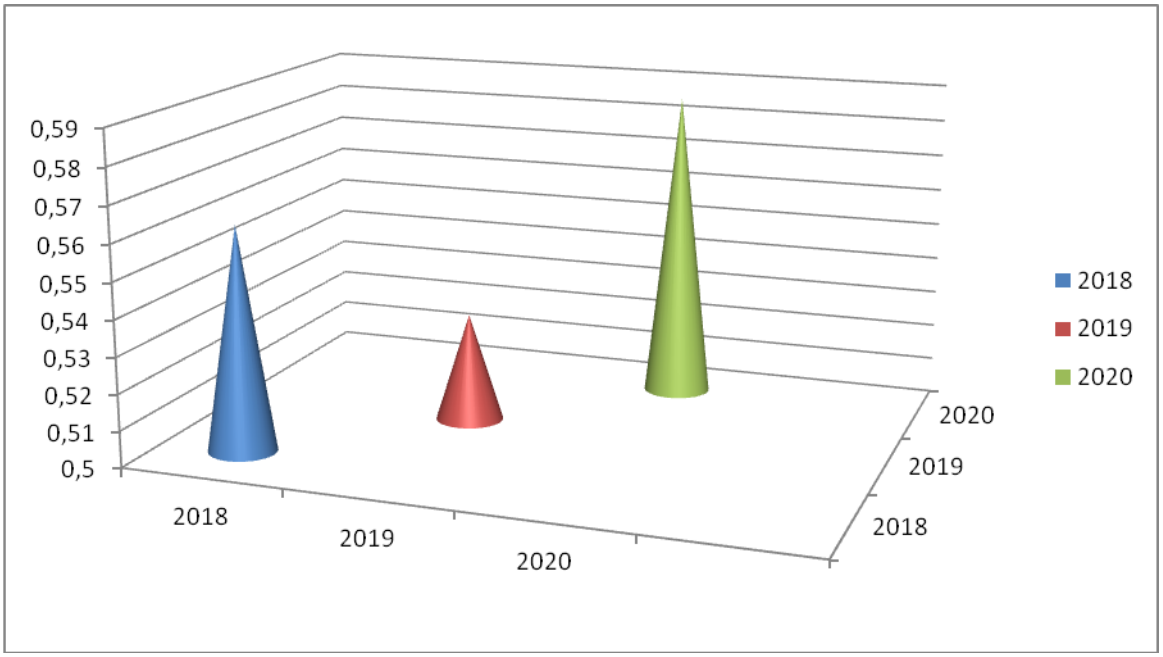
تحسب هذه النسبة وفق العلاقة المبينة في الجدول أدناه

الجدول رقم 2-14 : **نسبة إجمالي الديون للأصول:**

البيان	2018	2019	2020
مجموع الالتزامات ...1	238399619.01	246908145.74	234179142.35
مجموع الاصول ...2	423579309.79	465076820.68	399380082.8
اجمالي الديون للاصول = 2/1	0.562	0.530	0.586

المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول 2-3 و 2-4

الشكل رقم (2-10) : التمثيل البياني لنسبة إجمالي الديون للأصول



المصدر :من إعداد الطالب بالاعتماد على الجدول 2-14

من الجدول والشكل أعلاه يمكن ملاحظة مؤشر التمويل الدائم في عام 2020 بلغ اعلى قيمة له و 2019عام تناقص بشكل طفيف إلا انه انخفض في سنة 2018 حيث بلغت 0.562%.

المطلب الرابع :

مناقشة النتائج:

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا في مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية وحدة المدية خلال السنوات 2018 و 2019 و 2020 لإظهار دور الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية ومطابقتها مما تعرضنا إليه في الجانب النظري لمفهوم الداء المالي وطرق تقييمه من خلال المؤشرات المالية والنسب المالية وكذالك التعرض إلى العملية اتخاذ القرار المالي ومراحله وأنواعه توصلنا إلى جملة من النتائج تمثلت فيما يلي:

1- من خلال الجدول وجدنا أن رأس المال العامل **(FR)** في تناقص خلال ثلاثة أعوام ويعود ذلك إلى تغطية جميع أصولها المتداولة والتي تستعمل لدورة الاستغلالية واحدة أي أن المؤسسة تمتلك سيولة معتبرة.

2- إن المؤسسة حققت احتياج رأس المال العامل موجب خلال الأعوام الثلاثة مما يعني أن احتياج اكبر من الموارد التمويلية,حيث شهد انخفاض سنة 2020 وهذا الانخفاض راجع إلى ارتفاع في القيم الجاهزة والديون قصيرة الأجل ,ومنه نقول أن المؤسسة في توازن مالي.

3- إن خزينة المؤسسة كانت موجبة خلال ثلاثة أعوام وهذا يفسر إن رأس المال العامل يغطي كل احتياجات رأس المال العامل للمؤسسة.ويرجع ذالك إلى اتخاذ المؤسسة إستراتيجية مثبتة

بتحسين الخزينة إلى المستوى المطلوب وتحسين وضعيتها المالية لغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة.

4- من خلال نسب السيولة العامة المتحصل عليها خلال الأعوام الثلاثة أن المؤسسة في وضعية مالية جيدة حيث تدل النسبة على أن للمؤسسة القدرة على السداد, أي وجود فائض من الأصول المتداولة بعد تغطية كل الديون القصيرة الأجل(الخصوم المتداولة).

5- نسب السيولة المختصرة غير جيدة خلال السنتين 2018 و 2019 الأمر الذي يشكل خطر على المؤسسة في عدم قدرتها على سداد ديونها في الفترة المحددة.بينما تحسنت في عام2020 وهنا يجب على المؤسسة إعادة النظر في سياسة تحصيل مدينيها لان من خلال النسب يظهر أن المؤسسة مبالغة في الاحتفاظ بحقوقها لدى الغير.

6- نسبة السيولة الجاهزة : تعد هذه النسبة أكثر صرامة في قياس سيولة المؤسسة لأنها تعتمد على القيم الجاهزة المتوفرة لدى المؤسسة للوفاء بالالتزامات القصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع جزء من مخزونها أو تحصيل مدينيها، و تتراوح القيمة النموذجية لهذه النسبة بين 0.1% و0.35% نلاحظ من خلال الجدول في 2018 قدرت ب 0.350% و تشير هذه هي النسب إلى احتفاظ المؤسسة بقدر معقول من النقدية وهذا ما يشير إلى أن المؤسسة لا تجد أي صعوبة في مواجهة التزاماتها المستحقة أما سنة 2019 حققت نسبة ضعيفة أي أن المؤسسة معرضة لصعوبات مالية.

7- أما فيما يخص نتائج نسب الربحية فإننا نلاحظ كل النتائج المحسوبة كانت موجبة خلال سنوات الدراسة وهذا يدل إلى كفاءة المسيرين في إدارة الإعمال والتكاليف الكلية للمؤسسة.

8- نسبة الديون للأصول تبين هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على الديون في تمويل أصولها وتقدر هذه النسبة على مر السنوات اقل من يدل على أن المؤسسة لا تواجه أي صعوبة في سداد قيمة الديون والفوائد حين يصل موعد استحقاقها.

9- نسبة التمويل الدائم تقيس مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول غير جارية ومن خلال هذا نجد أن المؤسسة تحصلت على نسبة كبيرة أي اكبر من 0.07%هذا يدل على أن رأس المال العامل الدائم يغطي جميع الأصول الثابتة من الأموال الدائمة وهذا يدل على أن المؤسسة متوازنة ماليا.

مما سبق نلاحظ أن الأداء المالي للمؤسسة لسنة 2020 كان أفضل مقارنة بين سنتي 2019 و 2018 وهذا ناتج عن عدة أسباب:

- زيادة المبيعات في تطور مستمر.
- تحويل المحزونات إلى قرض قصيرة الأجل أو قيم جاهزة.
- أما فيما يخص النقديات انخفضت سنة 2019 وهذا يدل على أن المبيعات لم تحول إلى أموال جاهزة أما في سنة2020 ارتفعت القيم الجاهزة أي إن المؤسسة استطاعت تحصيل جميع ديونها تجاه الغير .

ومن خلال كل هذه النتائج توصلنا إلى القرارات المالية التالية:

1- قرارات الاستثمار:

نلاحظ أن المؤسسة ركزت بدرجة كبيرة على الاستثمارات المادية حيث نلاحظ أ كانت في ارتفاع مستمر خلال السنوات الثلاثة.

2- **أهم السياسات المالية:**

- بما أن المؤسسة تعمل في مجال الاتصال يجب أن تركز على الاستثمارات المعنوية و المتمثلة في البرامج والعروض خدمات الاتصال و المعلومات؛
- وفيما يخص قرار توزيع الإرباح: بما أن المؤسسة نتيجتها الصافية خلال السنوات الثلاثة كانت سالبة أي أنها لم تحقق أي أرباح مما يدل أنها لم تكن هناك قرارات مالية فيما يخص توزيع الإرباح .

3- أهم السياسات:

- تقليل من تكاليف الكلية للمؤسسة حتى يضمن لها تحقيق نتائج موجبة؛
- إعادة تكوين و تأهيل المسريين الماليين للمؤسسة ؛
- تنويع منتجاتها حتى تستطيع توازن المبيعات ؛
- قرارات التمويل لاحظنا أن المؤسسة لا تواجه أي صعوبات في تسديد قيمة الديون والفوائد حين يصل موعد استحقاقها ولهذا وجب عليها للجو إلى الاستدانة إلى زيادة استثماراتها المعنوية.

خلاصة الفصل:

حاولنا خلال هذا الفصل تطبيق كل ما تطرقنا إليه في الفصل الأول من الجانب النظري لتقييم الأداء المالي وعملية اتخاذ القرارات المالية على مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية , وكان ذلك انطلاقا من جمع المعطيات والمتمثل في الميزانيات المحاسبية وجدول حسابات النتائج لسنوات 2018 – 2019 – 2020 وتبويب هذه المعطيات في شكل ميزانيات مالية مختصرة , ومنها حساب مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

ومن خلال النتائج التحصل قمنا بتقييم الأداء المالي للمؤسسة الذي كان متوسط سنة والذي بدوره انعكس على أهم القرارات المالية للمؤسسة التي كانت جلها في محلها.

نقول إن للأداء المالي دورا مهما في عملية اتخاذ القرارات المالية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية . من خلال إسهام الأداء المالي في القرارات المالية.

خاتمة

خاتمة:

من خلال دراستنا لموضوع دور الأداء المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة الاقتصادية ,قد تعرفنا على الأداء المالي للمؤسسة الذي يعتبر احد العوامل المهمة في عملية اتخاذ القرارات المالية وذالك من خلال تقييم الأداء عن طريق حساب مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية التي من خلالها تحديد القرارات الصحيحة على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العملية بالمدية.

حيث تمت الإجابة على الإشكالية المطروحة، وقد أظهرت أن للأداء المالي دورا هاما في عملية اتخاذ القرارات المالية على مستوى المؤسسة وكانت النتيجة مثل النتائج التي توصلت إليها جل الدراسات السابقة.

اختبار الفرضيات:

إن القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية تكمن في ثلاث قرارات أساسية وهي:

- قرار الاستثمار.
- قرار التمويل.
- قرار توزيع الأرباح.

وحتى تكون هذه القرارات صائبة وفي محلها وجب على متخذيها تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

الفرضية الأولى: ان عملية تقييم الاداء المالي تعتبر المادة الخامة في اتخاذ قراري التمويل و الاستثمار

بعد الدراسة توصلنا الى الفرضية الاولى التي تخص قراري الاستثمار و التمويل حيث ان قرار الاستثمار يعتبر أول وأهم قرار مالي في المؤسسة وهو اختيار البديل والأمثل في ما يخص الاستثمارات المادية والمعنوية في جانب الأصول الثابتة والأصول المتداولة لتعظيم قيمة المؤسسة ولا يمكن اتخاذ هذه الخطوة إلا بعد تقييم الأداء المالي للمؤسسة عن طريق حساب مؤشرات التوازن المالي (TR، BFR، FR).

كما ان قرار التمويل يعد ثاني قرار مالي على مستوى المؤسسة وهو اختيار الهيكل المالي الأمثل للمؤسسة ومصادر التمويل المناسبة في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، ويكون اتخاذ هذا القرار بعد حساب النسب المالية والمتمثلة في نسب السيولة ونسب التمويل.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الاولى

الفرضية الثانية : تعكس اساليب تقييم الاداء المالي المتمثلة في تحليل القوائم و النسب المالية نقاط القوة و الضعف لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتبر اساليب تقييم الاداء المالي المتمثلة في تحليل القوائم و النسب المالية نقاط القوة و الضعف لمؤسسة اتصالات الجزائر لأنها المرآة العاكسة لمركز المؤسسة و مدى قوتها او ضعفها.

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية

الفرضية الثالثة : تحتوي التقارير المالية على مختلف المعطيات المالية ذات المصداقية و الدقة و التي بدورها توجه و ترشد عملية اتخاذ القرار ان التقارير المالية على مختلف المعطيات المالية ذات المصداقية و الدقة و التي بدورها توجه و ترشد عملية اتخاذ القرار لان المعطيات تعتبر القاعدة الرئيسية لعملية اتخاذ القرار المالي .

وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة

ومن خلال الدراسة الميدانية وتحليل النتائج توصلنا إلى أن النتائج تؤكد صحة الفرضيات السابقة.

التوصيات:

1- بناءا على النتائج المتوصل إليها والمتعلقة بأداء الدور المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية قمنا بوضع مجموعة من التوصيات:

2- أهمية الأداء المالي بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية من اجل تحديد نقاط القوة والضعف بهدف استدراكها.

3- ضرورة توعية المسئولين في أهمية ودور القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية.

أن تواكب المؤسسة الاقتصادية جميع التطورات الطارئة على البيئة الاقتصادية.

آفاق الدراسة:

وفي الأخير نأمل أن نكون بهذا البحث قد فتحنا مجالا للقيام بدراسات أخرى تهدف إلى إعادة دراسات ميدانية أخرى على المؤسسات، ولهذا على الباحثين توجيه دراساتهم على :

- مدى مساهمة الأداء المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية.
- هل يعتبر دور الأداء المالي عامل هام في اتخاذ القرارات المالية.
- فيما تكمن العلاقة بين الأداء المالي وعملية اتخاذ القرارات المالية .

بعون الله وتوفيقه تم هذا البحث فالشكر لله أولا وأخرا، فان وفقت فمن الله وان أخطأت فمن نفسي والشيطان، ونسال الله أن ينفع به الأمة قاطبة ,ونرجو أن يكون في ميزان حسناتنا.

قائمة المراجع

قائمة المصادر والمراجع:

1- المصادر العربية:

أ- الكتب:

1. منير شاكر محمد،التحليل المالي مدخل صناعات القرارات، دار وائل للنشر ، الطبعة الثانية، عمان،2005ص52.

2. الذهبيو والعزاوي جاسم محمد نجم الله، مبادئ الإدارة العامة، منظور استراتيجي شامل،بغداد الوزيرية مكتب الجزيرة للطباعة ،2005ص101 .

3. محمد سعد محمد،أساليب القيادة وصنع القرار، اتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر،2010ص64.

4. بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الادرن،2008ص74.

5. حسين بلعجوز:المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر،2010ص9.

6. سفيلن خليل المناصر، القرارات المالية وأثرها في تحديد القرار الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار جليس الزمان، عمان،2010،ص23.

7. على شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الإسكندرية،1997،ص212- 216.

ب- الرسالات ،المنشورات والمذكرات:

1. الشيخ الداوي ،تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء، جامعة الجزائر 2009ص4.

2. إلهام يحياوي،الحوكمة ودورها في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية. حالة المؤسسة الجزائرية للتعليب.مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ،جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، الجزائر 2014،ص6.

3. محمد نجيب دبابش، طارق قدوري،دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الملتقى الوطني حول موقع آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر2013جامعة الوادي ،ص07.

4. بنية حيزية، أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المسبك بالبرواقية،رسالة ماجستير في علوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، غير منشور،2010ص70.

5. مسعود درواسي، ضيف الله محمد الهادي،مداخلة بعنوان: دور التقارير المالية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية ، الملتقى الدولي نمو المؤسسات الاقتصادية بين الأداء المالي وتحديات الأداء البيئي،جامعة قاصدي مرباح ورقلة، يومي 22و23 نوفمبر 2021.

6. عادل عشي ،الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ، قياس وتقييم،مذكرة الماجستر في علوم التسيير،تسيير المؤسسلت الصناعية،2002ص48-51

7. جليلة بن خروف،دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة في اتخاذ القرارات،مذكرة ماجستر في علوم التسيير، مالية المؤسسة جامعة بومرداس، 2009،ص91-92.

8. زخروفة بوعكة، دور التقارير المالية في تقييم وتحسين الاداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية،مذكرة ماستر،غير منشورة، علوم تسيير مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ،ورقلة 2012ص43.

9. مقبل علي احمد علي،دراسة لنموذج القيمة الاقتصادية المضافة كأداة مكملة لأدوات الشركات الصناعية والتعديل المقترح لحسابها، دراسة تطبيقية،كلية العلوم الاقتصادية، جامعة حلب سوريا، السنة مجهولة،ص4.

10. هواري سويسي،دراسة تحليلية لمؤشرات قياس من منظور خلق القيمة، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، الجزائر، العدد السابع 2009/2010ص61.

11. اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قرارامؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة -العلمة -سطيف.جامعة باتنة 2009.د

2- المصادر الأجنبية:

01- Geoffrey Knott, (1991), Financial Management, Macmillan éducation Ltd London.

02- Jéromecaby et Gérard hirigoyen. Création de valuer et couvernancede entreprise. 3edition. 49Rue Héricart. Paris.2005.

03- Pierre Vernimen et d'autres, Finance d'entreprise, Edition, Dalloz, Paris 2011.

04- Relationship between Financial Decisions and Their Impact on Financial Performance © 2014 HRMARS .

05- The Role of Financial Management in the Decision-making of Business. IOSR Journal of Business and Management (IOSR-JBM) 6 .Ver. I (Jun. 2016).

06- White, Sondhi, fried, (1994), The Analysis and Use of financial Statement Bound and Malloy inc., U.S.A., P.198..

07.VincentPlauchu : " **mesure et amélioration des performances industrielles** " ; TOME2 ; office des publications ; (U.P.M.F) ; 2006 ; pp5-6.

08. Bernard Martory ; Daniel orozet ; " **gestion des ressources humaines pilotage social et performances**" ; 6ènè édition ; paris ;2005 ; p164

3- مواقع الانترنت:

(Algerie télécom).: www.at.dzالموقع الإلكتروني لمؤسسة اتصالات الجزائر.

الملاحق

Algérie Télécom - SPA
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia
RC : 18083B02
IF : 000216001808337
AI : 16293838021

BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2019

DOT DOT_MEDEA EDITE LE :17-MAI-22 09:36:28

ACTIF	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
ECART D"ACQUISITION OU GOODWILL		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		7 140 114 991.02	4 965 014 673.31	2 175 100 317.71	1 847 429 567.51
IMMOBILISATIONS ENCOURS		350 000.00	0.00	350 000.00	0.00
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0.00	0.00	0.00	0.00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		170 006 578.44	0.00	170 006 578.44	94 933 496.22
IMPOTS DIFFERES ACTIF		0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL ACTIF NON COURANT		7 310 471 569.46	4 965 014 673.31	2 345 456 896.15	1 942 363 063.73
ACTIF COURANT					
STOCKS ET ENCOURS		65 794 791.84	1 731 823.17	64 062 968.67	37 643 879.81
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		474 314 579.21	0.00	474 314 579.21	419 492 467.14
AUTRES DEBITEURS		8 588 543.50	2 626 855.68	5 961 687.82	5 698 729.06
IMPOTS		5 998 873.81	0.00	5 998 873.81	3 228 803.57
AUTRES ACTIFS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINACIERS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
TRESORERIE		29 435 500.74	0.00	29 435 500.74	104 620 133.89
TOTAL ACTIF COURANT		584 132 289.10	4 358 678.85	579 773 610.25	570 684 013.47
TOTAL GENERAL ACTIF		7 894 603 858.56	4 969 373 352.16	2 925 230 506.40	2 513 047 077.20

Algérie Télécom - SPA
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia
RC : 18083B02
IF : 000216001808337
AI : 16293838021

BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2019

DOT DOT_MEDEA

EDITE LE :17-MAI-22 09:36:28

PASSIF	Note	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION)		0.00	0.00
CAPITAL NON APPELE		0.00	0.00
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDÉES(1))		0.00	0.00
ECART DE REEVALUATION		0.00	0.00
ECART D'EQUIVALENCE(1)		0.00	0.00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE)( )		148 359 071.90	140 777 286.16
AUTRES CAPITAUX PROPRES		0.00	0.00
REPORT A NOUVEAU		0.00	192 052.20
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I		**148 359 071.90**	**140 969 338.36**
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		**0.00**	**0.00**
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		**0.00**	**0.00**
AUTRES DETTES NON COURANTES		0.00	0.00
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABLILISÉS D'AVANCE		69 809 603.04	44 210 352.42
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**69 809 603.04**	**44 210 352.42**
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		100 589 237.39	85 523 573.95
IMPOT		28 907 457.19	21 162 661.29
AUTRES DETTES		117 411 451.16	131 713 383.77
TRESORERIE PASSIF		0.00	0.00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**246 908 145.74**	**238 399 619.01**
TOTAL GENERAL PASSIF		**465 076 820.68**	**423 579 309.79**

Algérie Télécom - SPA
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia
RC : 18083B02
IF : 000216001808337
AI : 16293838021

BILAN ACTIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2020

DOT DOT_MEDEA EDITE LE :17-MAI-22 09:36:56

ACTIF	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
ECART D"ACQUISITION OU GOODWILL		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		0.00	0.00	0.00	0.00
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		7 727 796 334.40	5 232 653 220.20	2 495 143 114.20	2 175 100 317.71
IMMOBILISATIONS ENCOURS		0.00	0.00	0.00	350 000.00
IMMOBILISATIONS FINANCIERES					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0.00	0.00	0.00	0.00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0.00	0.00	0.00	0.00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		114 129 348.14	0.00	114 129 348.14	170 006 578.44
IMPOTS DIFFERES ACTIF		0.00	0.00	0.00	0.00
TOTAL ACTIF NON COURANT		7 841 925 682.54	5 232 653 220.20	2 609 272 462.34	2 345 456 896.15
ACTIF COURANT					
STOCKS ET ENCOURS		64 202 348.40	1 561 848.46	62 640 499.94	64 062 968.67
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		576 289 219.70	0.00	576 289 219.70	474 314 579.21
AUTRES DEBITEURS		10 211 800.98	2 626 855.68	7 584 945.30	5 961 687.82
IMPOTS		2 114 740.72	0.00	2 114 740.72	5 998 873.81
AUTRES ACTIFS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
DISPONIBILITES ET ASSIMILES					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINACIERS COURANTS		0.00	0.00	0.00	0.00
TRESORERIE		41 755 687.17	0.00	41 755 687.17	29 435 500.74
TOTAL ACTIF COURANT		694 573 796.97	4 188 704.14	690 385 092.83	579 773 610.25
TOTAL GENERAL ACTIF		8 536 499 479.51	5 236 841 924.34	3 299 657 555.17	2 925 230 506.40

Algérie Télécom - SPA
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia
RC : 18083B02
IF : 000216001808337
AI : 16293838021

BILAN PASSIF

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2018

DOT DOT_MEDEA

EDITE LE :17-MAI-22 09:35:56

PASSIF	Note	N	N - 1
CAPITAUX PROPRES			
CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION)		0.00	0.00
CAPITAL NON APPELE		0.00	0.00
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1))		0.00	0.00
ECART DE REEVALUATION		0.00	0.00
ECART D'EQUIVALENCE(1)		0.00	0.00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE)(I)		140 777 286.16	148 132 218.84
AUTRES CAPITAUX PROPRES		0.00	0.00
REPORT A NOUVEAU		192 052.20	- 71 521 559.17
PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)			
PART DES MINORITAIRES(1)			
TOTAL I		**140 969 338.36**	**76 610 659.67**
PASSIFS NON COURANTS			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		**0.00**	**0.00**
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		**0.00**	**0.00**
AUTRES DETTES NON COURANTES		0.00	0.00
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABLILISES D'AVANCE		44 210 352.42	0.00
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**44 210 352.42**	**0.00**
PASSIFS COURANTS			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		85 523 573.95	29 073 816.36
IMPOT		21 162 661.29	25 181 246.94
AUTRES DETTES		131 713 383.77	8 913 493.71
TRESORERIE PASSIF		0.00	0.00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**238 399 619.01**	**63 168 557.01**
TOTAL GENERAL PASSIF		**423 579 309.79**	**139 779 216.68**