الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة ابن خلدون- تيارت-

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير

شعبة: علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

كلية :العلوم الاقتصادية،التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطلبة:

طيب فردوس

مقاديم دليلة

تحت عنوان:

دور تقييم الأداء المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز –وكالة تيارت-

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

د. مجدوب خيرة	**أستاذ التعليم العالي**	**رئيسا**
د. ستي حميد	**أستاذ التعليم العالي**	**مشرفا و مقررا**
د. صافة محمد	**أستاذ محاضر أ**	**مناقشا**

السنة الجامعية : 2023/2022

بسم الله الرحمن الرحيم

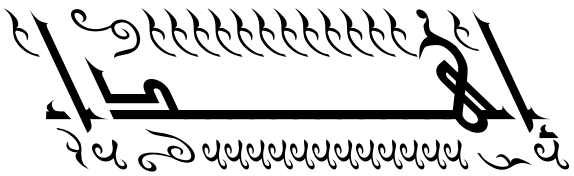
كلمة شكر وتقدير

قال تعالى لئن شكرتم لازيدنكم

ماشكر الله من لم يشكر الناس.

فعرفانا بالحق واقراها بالنعمة نحمد المولى العلي القدير الذي اعاننا على إنهاء عملنا هذا وهدانا سبيل النجاح ولئن كنا في مقامها هنا فإنه لا يسعنا الا ان نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف ستي محمد و الاستاذ المحترم صافا محمد والأستاذة المحترمة مجدوب خيرة كما نتقدم بالشكر والاحترام لمؤسسة سونلغاز من مسيرها الى كل من المسؤولين وجميع طاقمها

نشكرهم على تفانيهم في عملهم وتواضعهم وارشاداتهم في سبيل إخراج هذه المذكرة إلى النور فجزاكم الله عنا خير جزاء.



الحمد لله الذي و فقنا و هدانا إلى ما كنا نطمح إليه و نشكره على فضله فهو المعان و المستعان، والصلاة و السلام على أشرف الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه و سلم خاتم الأنبياء و المرسلين أما بعد.

_أهدي ثمرة هذا الجهد لأهل العطاء.

_إلى من وضع الله الجنة تحت أقدامها،إلى قرة عيني و أملي في الحياة، إلى من كانت دعواتها تنير طريقي أمي الغالية فاطمة أدمها الله و أطال في عمرها.

_إلى جوهر قلبي، إلى من أحمل إسمه بكل إفتخار، إلى رمز الإحترام و التقدير و العطاء أبي الحبيب " شيخ" أرجو من الله أن يمد في عمرك.

_إلى رفيق الدرب،إلى من كان الأول دوما في مساندتي و تشجيعي طوال فترة دراستي زوجي الغالي زكرياء.

_إلى من كانو نعم السند والعون،إلى بهجة عمري أخي "عبد الرحمن"و إلى زهرة بستاني أختي "خيرة" وزوجها "جيلالي" و أطفالها الصغار" فاروق" و "ريان" أسأل المولى أن يحفظهم من كل سوء.

_إلى صديقتي و أختي التي لم تنجبها أمي" ياسمين." و إلى من يتجدد بهم العطاء زميلاتي "فاطمة" و"بشرى".

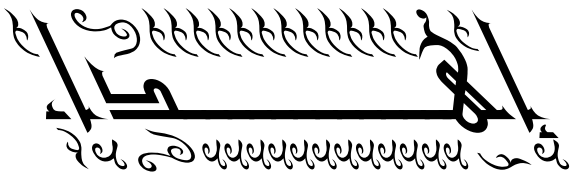
_إلى رفيقتي، و شريكتي في هذا العمل المتواضع "دليلة".

_إلى أساتذتي الذين أرشدوني طوال فترة دراستي.

_إلى كل من أحبني بإخلاص و تمنى لي الخير إلى كل هؤلاء أهديكم هذا الجهد.

كما أتوجه بجزيل الشكر إلى رئيس مصلحة مؤسسة سونلغاز و كل الطاقم على مساعدتنا و تقديم كل التسهيلات لإجراء دراستنا الميدانية.

فردوس



الحمد لله وكفى والصلاة على المصطفى نحمد الله حمدا كثيرا على اتمام هذا العمل الذي نرجو ان يخص قبولهم واهدي ثمرة هذا الجهد

إلى التي أسمى من ان تصفها الحروف إلى راحة البال التي تأتي بعد انقطاع الامل ...إلى من حملتني جنينا وتبنتني صغيرا وسهرت علي الليالي مريضا إلى من قاسمتني عناء ومشقة كل هذه السنين إلى نورى عيني امي أطال الله في عمرها وحفظها

إلى سندي الوحيد وقدوتي في الحياة إلى كل من كابد الهموم بانفراد من أجل وصولي إلى مبتغاك إلى مثلي الأعلى ومعلمي في الحياة والدنيا...إلى من عاهدته بيني وبين نفسي لاكون له كما يريدني ان اكون الى العزيز أبي أطال الله في عمره

إلى كل من شاركني الحياة بحلوها مرها اخوتي عبد القادر وزوجته وصال ولجين وفرح وحياة وزوجها فيصل وجاسم واياد ورنيم و ياسمين وزوجها فتحي وانس وامجد وأمين ووسيم نوال مختار وزوجته سيرين ويوسف والى زوجته المستقبلية اوخص بالذكر امي الغالية وزوجها

والى اخوالي و خلاتي عماتي واعمامي واولادهم بدون ا ستثناء

عمي بوعزة وحنان ووداد ورضا وصلاح واميرتي نهاد

والى من ساعدني من الأصدقاء وأخص فاطمة شلاب وأسماء يوسفي هوارية نهاري وفاطمة روابعية كما لاتنسى صاحب الفضل عليا السيد المفتش حمو بوزيدي و كل الطاقم التربوي لمدرسة ابراهيم منصور من المدير إلى الحارس

إلى كل من رفيقة عمل طيب فردوس والى كل اساتذة ماستر ادارة مالية وكل طلبة ماستر ادارة مالية دفعة 2023\2022.

دليلة

فهرس المحتويات

فهرس المحتويات

شكر
إهداء
فهرس المحتويات
قائمة الجداول
قائمة الأشكال
قائمة المختصرات
مقدمة ..... أ

الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات

تمهيد 5
المبحث الأول: الإطار النظري لأداء المالي..... 6
المطلب الأول: مفهوم الأداء 6
1. تعريف الأداء و مكوناته..... 6
1.1 تعريف الأداء 6
2.1. مكونات الأداء 6
2. العوامل المؤثرة على الأداء 7
1.2 العوامل الداخلية..... 8
2.2. العوامل الخارجية..... 10
3. أنواع الأداء..... 10
1.3 حسب معيار المصدر 11
2.3. حسب معيار الشمولية..... 11
3.3. حسب معيار الطبيعة..... 12
المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي 12
1. تعريف الأداء المالي وخصائصه..... 13
1.1 تعريف الأداء المالي..... 13
2.1. خصائص الأداء المالي..... 13
2. العوامل المؤثرة في الأداء المالي..... 13
1.2 العوامل الداخلية..... 14
2.2. العوامل الخارجية..... 14
3. أهداف و أهمية الأداء المالي..... 14
1.3 أهداف الأداء المالي..... 14

2.3. أهمية الأداء المالي..... 14
المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات 16
المطلب الأول: عملية تقييم الأداء المالي 16
1. تعريف تقييم الأداء المالي والأطراف المستفيدة منه 16
1.1 تعريف تقييم الأداء المالي 16
2.1. الأطراف المستفيدة من الأداء المالي 16
2. الأدوات والمصادر اللازمة لعملية التقييم المالي 18
1.2 الأدوات اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي 18
2.2. المصادر والمعلومات اللازمة لعملية لتقييم الأداء المالي 21
3. مراحل تقييم الأداء المالي وأهدافها 25
1.3 مراحل تقييم الأداء المالي..... 25
2.3. أهداف عملية تقييم الأداء المالي..... 25
المطلب الثاني: عملية لاتخاذ القرار 26
1. تعريف القرارات وأنواعها..... 26
1.1. تعريف القرارات..... 26
2.1. أنواع القرارات 26
2. أساليب عملية اتخاذ القرارات وخطواتها..... 27
1.2. أساليب إتخاذ القرارات 27
2.2. خطوات عملية اتخاذ القرارات 28
3. خصائص عملية اتخاذ القرارات المالي وأهميتها 29
1.3. خصائص عملية اتخاذ القرارات 29
2.3. أهمية عملية اتخاذ القرارات 29
خلاصة الفصل..... 30
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور تقييم الأداء المالي في إتخاذ القرارات في المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز وكالة تيارت
تمهيد 32
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة..... 33
المطلب الأول: نشأة وتطور المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز "فرع تيارت" 33
المطلب الثاني: موقعها ومجال نشاطها 33
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز "فرع تيارت" 34

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام التوازنات والنسب المالية للمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع سونالغاز تيارت 37
المطلب الأول: عرض القوائم المالية للمؤسسة 37
المطلب الثاني: معالجة البيانات المقدمة من طرف المؤسسة 46
المطلب الثالث: دراسة و تحليل النسب المالية 49
خلاصة الفصل..... 54
خاتمة..... 56
قائمة المراجع..... 59
الملاحق 63

الملخص

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
1-1	قراءات الميزانية	**23**
1-2	الميزانية المحاسبية لسنة 2014 -جانب الأصول	**37**
2-2	الميزانية المحاسبية لسنة 2014-جانب الخصوم	**38**
3-2	الميزانية المحاسبية لسنة 2015-جانب الأصول	**39**
4-2	الميزانية المحاسبية لسنة 2015-جانب الخصوم	**40**
5-2	الميزانية المحاسبية لسنة 2016-جانب الأصول	**41**
6-2	الميزانية المحاسبية لسنة 2016-جانب الخصوم	**42**
7-2	حسابات النتائج لسنة 2014	**43**
8-2	حسابات النتائج لسنة 2015	**44**
9-2	جدول حسابات النتائج لسنة 2016	**45**
10-2	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2014	**46**
11-2	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2015	**46**
12-2	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2016	**46**
13-2	مؤشر رأس المال العامل	**47**
14-2	مؤشر إحتياجات رأس المال.	**48**
15-2	مؤشر الخزينة الصافية	**49**
16-2	مؤشرات نسب التمويل	**49**
17-2	مؤشرات نسب السيولة	**50**
18-2	مؤشرات الربحية	**51**
19-2	مؤشرات النشاط	**52**

قائمة الأشكال

قائمة والأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1-1	مكونات الأداء	**7**
2-1	العوامل المؤثرة في الأداء	**8**
3-1	مؤشرات تقييم الأداء المالي	**21**
1-2	الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيارت فرع سونلغاز	**35**
1-2	مؤشر رأس المال العامل	**47**
2-2	مؤشر إحتياجات رأس المال	**48**
3-2	مؤشر الخزينة الصافية	**49**
4-2	مؤشر نسب التمويل	**50**
5-2	مؤشرات نسب السيولة	**51**
6-2	مؤشرات الربحية	**52**
7-2	مؤشرات النشاط	**53**

قائمة المختصرات

قائمة المختصرات

الرموز	الدلالة الفرنسية	الدلالة العربية
FRNG	Fonds de Roulement net global	رأس المال العامل الإجمالي
FR	Fonds de Roulement	رأس المال العامل
BFR	Besoin en Fonds de Roulement	احتياجات رأس المال العامل
TR	Trésorie	الخزينة

مقدّمة

تعتبر المؤسسة الإقتصادية الهيكل القائم والمحرك الأساسي لكل نشاط إقتصادي، بحيث تسعى إلى الإستمرارية في السوق في عالم تزايدت فيه المنافسة، وذلك من خلال تشخيص الإختلالات وتحديد الإنحرافات، ومن أهم الطرق والأساليب التي تلجأ إليها المؤسسة هي عملية تقييم الأداء المالي، حيث توفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة التي تساعد في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، بهدف إتخاذ قرارات مالية رشيدة التي تفيد أهداف المؤسسة.

تعد عملية إتخاذ القرار جوهر العمل الإداري في أي مؤسسة بحيث لا يمكن تصور إدارة العمل فيها بدون إتخاذ قرار، وتستند هذه العملية في حد ذاتها على عملية تقييم الأداء المالي وهذه الأخيرة تتم بالإعتماد على مجموعة من النسب والمؤشرات المالية المستخرجة من مختلف القوائم المالية لهذه المؤسسة.

مما سبق يمكننا القول أن تطبيق الأدوات والمؤشرات تقنية هامة تساعد المسؤولين في فهم وضعية المؤسسة و خاصة لمتخذ القرارات لأنها تساعدهم على تحديد البديل الأفضل في الوقت المناسب وكذا تسيطر الأهداف و الخطط المستقبلية للمؤسسة، ومن هنا يمكن طرح إشكالية البحث كما يأتي:

ما مدى مساهمة تقييم الأداء المالي في إتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية؟

إنطلاقا من التساؤل الجوهري السابق ولغرض الإلمام بموضوع الدراسة تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

1. ما الهدف من تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية.
2. كيف يتم التقييم المالي للمؤسسة الإقتصادية.
3. كيف تساهم مؤشرات الأداء المالي في إتخاذ القرارات بمؤسسة سونلغاز.

فرضيات الدراسة:

1. المؤسسة الاقتصادية تعتمد على تقييم الأداء المالي لتشخيص وضعيتها المالية، وبالتالي اتخاذ قرارات مالية صائبة.
2. المؤسسة تعتمد على أدوات التحليل الماللي، لأنها أهم طرق وأساليب التقييم المالي.
3. تولي مؤسسة سونلغاز وكالة تيارت خلال السنوات الثلاث (2014-2015-2016) اهتمام كبير بتطبيق مؤشرات التوازن المالي التي بدورها تقوم بزيادة فعالية تقييم الأداء المالي.

أسباب إختيار الموضوع :

1. الأهمية البالغة التي يتمتع بها تقييم الأداء المالي.
2. محاولة البحث عمليا من خلال الدراسة الميدانية على مدى العلاقة بين تقييم الأداء و إتخاذ القرارات في المؤسسة.
3. توافق الموضوع مع التخصص الدروس.
4. الميول والرغبة في معالجة موضوع تقييم الأداء المالي.

أهداف البحث:

1. تحديد مستوى علاقة إستراتيجية تقييم الأداء و إتخاذ القرار.
2. محاولة تسليط الضوء على واقع تطبيق عملية تقييم الأداء المالي و مدى إعتمادها عمليا في إتخاذ القرارات الضرورية لدى المؤسسة العمومية بالجزائر.
3. تحديد المعايير والمؤشرات المالية المستخدمة في عملية التقييم.
4. فعالية القرار في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة.

أهمية الدراسة:

- اهتمام المؤسسات الاقتصادية بتقييم الأداء المالي.
- إبراز الأهمية الاقتصادية لتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، ومدى مساهمته في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة ومساعدتها على اتخاذ قرارات مالية صائبة تخدم أهداف المؤسسة أهمها الاستمرارية.

نطاق الدراسة:

***الحدود المكانية:**

تم تحديد مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع سونلغاز تيارت لإجراء الدراسة الميدانية.

***الحدود الزمنية:**

أما بالنسبة للحدود الزمنية فسيتم دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع سونلغاز تيارت خلال السنوات 2014_2015_2016.

***الحدود الموضوعية:**

تهدف هذه الدراسة إلى تبيان دور تقييم الأداء المالي في إتخاذ القرارات و ذلك بإستخدام القوائم المالية لثلاث سنوات، و بعض الطرق و الأدوات الإحصائية التي تفيد في ذلك.

منهج البحث:

لكي تأتي الدراسة متكاملة من أجل الوصول إلى الهدف المنشود، فقد إلتزمنا في دراستنا هذه بالتقيد بالمنهج الوصفي لتوضيح مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية بالإضافة إلى التعرف على أهم النظريات التي تناولت دراسة الوضعية المالية للمؤسسة كما نشير إلى قيامنا بمحاولة إسقاط الجزء النظري من دراستنا هذه على الواقع التطبيقي، من خلال دراسة حالة مؤسسة إقتصادية و ذلك بالإعتماد بشكل أساسي على المنهج التحليلي.

الدراسات السابقة :

1. هواري السويسي أطروحة دكتوراه بعنوان "تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الإقتصادية بالجزائر " والتي تناول فيها قدرة المؤسسة على تحقيق تراكم الثروة الذي يقاس بمدى خلق

القيمة لضمان استمراريتها، حيث جعل من القيمة المحرك والهدف الذي ترتكز عليه عملية التسيير، التي تحتم إجراء عملية التقييم الدوري سواء للمؤسسة ككل أو لفروعها مما يسمح لها بالوقوف على قيمتها.

2. دادان عبد الغني، أطروحة دكتوراه موسومة بـ: "قياس الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية –دراسة حالة بورصتي الجزائر وباريس، حيث تناول فيها تحليل السلوك الأداء المالي بناء على المؤشرات المالية والاقتصادية بضفل المحاكاة والنمذجة المالية، حيث يمكن إرساء نموذج للإنذار المبكر تفاديا للخطر والعسر المالي على غرار المعرفة المسبقة لأداء المؤسسة مقارنة بتمثيلاتها من خلال تبني قرارات مالية صائبة.

هيكل الدراسة:

قصد الإلمام بالجوانب الرئيسية للدراسة و قصد الإجابة عن الإشكالية المطروحة و إختيار الفرضيات الموضوعية تم تقييم البحث إلى فصلين أحدهما نظري والآخر تطبيقي كما يلي:

الفصل الأول: حيث تطرقنا فيه إلى مفهوم الأداء بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص ثم الإطار العام لعملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية، ثم إلى توضيح العلاقة بين تقييم الأداء المالي إتخاذ القرارات المالية في هذه المؤسسة، وذلك تطلب توضيح مفهوم إتخاذ القرارات، ثم الإطار العام لعملية إتخاذ القرارات.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية لدور تقييم الأداء المالي في إتخاذ القرارات في المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز وكالة تيارت بحيث تطرقنا إلى تقديم عام لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع سونلغاز ثم تناولنا عرض القوائم المالية للمؤسسة، ثم قمنا بدراسة الأداء المالي للمؤسسة نطاق الدراسة.

الفصل الأول

الإطار النظري لتقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات

تمهيد:

حتى تتمكن المؤسسة من معرفة وضعتها المالية ومدى قدرتها على تسيير وإدارة مواردها بكفاءة وفعالية، ومن معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها أم لا، بأنها بحاجة إلى عملية تقييم أدائها المالي فهي في الغالب تعطي نتائج دقيقة يستند عليها في عملية إتخاذ أفضل القرارات المالية.

بحيث تعتبر وظيفة اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي بل يمكن القول ان الادارة التي لا تمارس هذه الوظيفة في منهجها اليومي لا يمكن أن تسند لها صفة الادارة خاصة على مستوى الادارة المالية وكونها إدارة قائمة على اتخاذ القرارات المالية ومضمونه يدور حول تحقيق هدف استراتيجي هو تعظيم الربح.

وعليه سوف يتم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تطرقنا فيه إلى الإطار النظري لتقييم الأداء، والمبحث الثاني تحدثنا فيه إلى الإطار النظري لاتخاذ القرارات.

المبحث الأول: الإطار النظري للأداء المالي

يعد تقييم الأداء المالي من أهم التقنيات التي تستخدمها الإدارة لإتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية.

المطلب الأول: مفهوم الأداء

تهدف دراسة الأداء بشكل عام في المؤسسة الاقتصادية إلى معرفة مدى فعالية هذه الأخيرة في تحقيق أهدافها من خلال الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة ليا 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 الإقتصادية.

سنتناول في هذا المطلب مفهوم الأداء بشكل عام بحيث سنقوم بتعريفه و وسنحدد مكوناته والعوامل المؤثرة فهو وسنحدد أنواعه المتعددة في المؤسسة الإقتصادية.

1. تعريف الأداء ومكوناته

لأداء عدة تعاريف وعدة مكونات نذكر منها ما يلي:

1.1. تعريف الأداء:

تعريف الأداء حسب (Kherakhem.A): من وجهة نظر هذا الكاتب فإن الأداء يدل على:" تأدية عمل أو إنجاز نشاط أو تنفيذ مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة".نلاحظ من هذا التعريف أن الأداء يتجسد في القيام بالأعمال والأنشطة والمهمات بما يحقق الوصول إلى الغايات والأهداف المرسومة من طرف إدارة المؤسسة.

تعريف الأداء حسب (DRUKER .P): ينظر" دراكر" إلى الأداء على أنه:" قدرة المؤسسة على الاستمرارية والبقاء محققة التوازن بين رضا المساهمين والعمال". نستنتج من هذا التعريف أن الأداء يعد مقياسا للحكم على مدى تحقيق المؤسسة لهدفها الرئيسي، وهو البقاء في سوقها واستمرارها في نشاطها في ظل التنافس، ومن ثم تتمكن المؤسسة من المحافظة على التوازن في مكافأة كل من المساهمين والعمال[1].

2.1. مكونات الأداء:

أ- الكفاءة:

تعرف الكفاءة على أنها: "الحصو ل على ما هو كثير نظير ما هو اقل، أي ابقاء التكلفة في حدودها القصوى، وهي مفهوم يقتصر على استخدام الموارد الإنتاجية المتاحة للمؤسسة أي انه يرتبط بالدرجة الأولى بعنصر التكلفة والعالقة بين المدخلات والمخرجات.

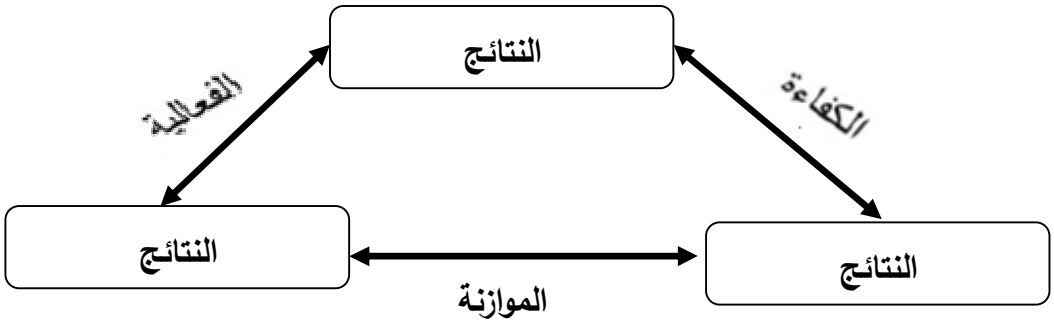
[1]- الشيخ الداري، "**تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مجلة الباحث مج 07، ع 07، جامعة الجزائر، 2010، ص 218.

ب- الفعالية:

تعرف الفعالية على أنها أداء المهمات أو الأعمال بشكل صحيح وسليم وترتبط بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وإعتمادا على ذلك يمكن القول انه كلما كانت النتائج المحققة قريبة من النتائج المتوقعة كلما كان الأداء أكثر فعالية وينعكس ذلك على أداء المؤسسة ككل وتقاس الفعالية عادة بإحدى الطريقتين، الأولى نسبة الأهداف المحققة إلى الأهداف المتوقعة وبهذه الطريقة يمكن الحكم على درجة تحقيق الأهداف، أما الثانية فتعتمد على النسبة بين الإمكانات المستخدمة إلى الإمكانات المتوقعة لتحقيق النتائج[1].

كما يمكن ربط مكونات الأداء من خلال مثلث الأداء المعروف والآتي شرحه:

الشكل (1-1): مكونات الأداء



Source : Batoli Annie, Management dans les organisations publiques, Edition 3eme DUNOD, 2009, p 106.

ويمكن أن نلاحظ من خلال مثلث الأداء النقاط التالية:

- إستخدام الموارد أو الوسائل بكفاءة يحقق النتائج .
- الأهداف المسطرة يمكن ان تحقق نتائج بإستخدام الفعالية
- الموازنة بين كل من الوسائل والأهداف يحقق كفاءة وفعالية جيدة ما يحقق نتائج جيدة ومنه أداء أمثل للمؤسسة.

2. العوامل المؤثرة في الأداء

تعمل أي منظمة كانت عمومية أو خاصة على تحسين أدائها سواء على المستوى الكلي أو على مستوى أنظمتها الفرعية وعملية تحسين الأداء لا تتحقق إلا من خلال التعرف على العوامل المؤثرة فيها سلبا أو إيجابيا.

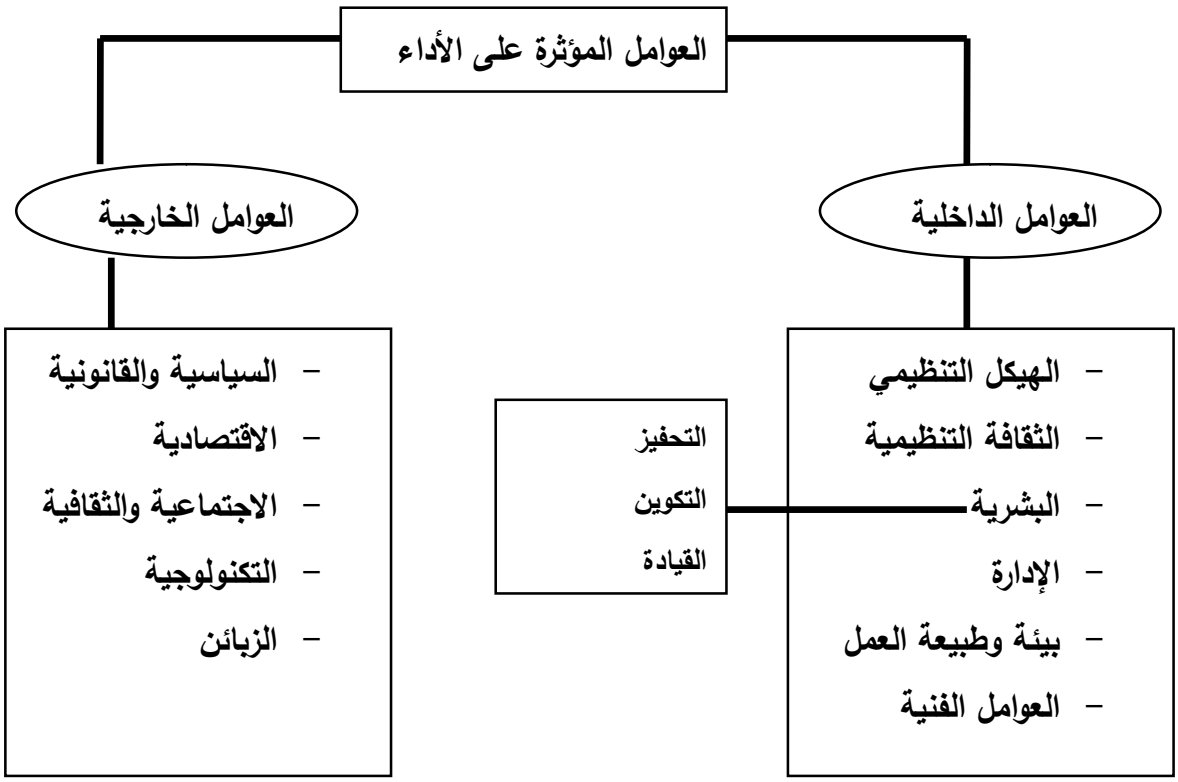
[1]- فارح عبد الحليم، فارح شادية: **تقييم الأداء الشامل بإستخدام بطاقة الأداء التوازن-دراسة حالة مؤسسة مناجم الحديد – تبسة**، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص مالية المؤسسة، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2020، ص ص 5-6.

وقد تعددت أساليب تصنيف العوامل المؤثرة في الأداء، فقد قسمها الدكتور عبد العزيز هيكل إلى ثلاث مجموعات وهي: مجموعة العوامل العامة، مجموعة العوامل التقنية والتنظيمية،ومجموعة العوامل الإنسانية.

أما الدكتور علي السلمي فصنفها إلى مجموعتين هما: مجموعة العوامل التكنولوجي,ومجموعة العوامل البشرية المتمثلة في التعلم ،والمعرفة ،والخبرة ،والتدريب ،والتكوين النفسي والقدرة الشخصية.

يصنف العوامل المؤثرة في الأداء إلى مجموعتين تتمثلان في مجموعةKukokera.S، بينما البروفيسور، العوامل الذاتية المتمثلة في العوامل التنظيمية ومجموعة العوامل الموضوعية وتشمل العوامل الاجتماعية والعوامل الفنية.

الشكل رقم (1-2) العوامل المؤثرة في الأداء



المصدر: سرار عمر، **الرضا عن العمل وأثره على الأداء**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002-2003، ص: 71.

وفي ما يلي نعرض هذه العوامل بالتفصيل المختصر المفيد.

1.2. العوامل الداخلية (العوامل التنظيمية):

تهدف عملية التنظيم إلى تجميع موارد المنظمة لتحقيق أهدافها بفعالية، حيث يشمل التنظيم كل الترتيبات المتعلقة بالعمل كتحديد واجبات العمال ومسؤولياتهم وإعطائهم السلطة اللازمة بتحديد التقسيمات الإدارية والعلاقات فيما بينهما.

ونجد أن انتهاء الأفراد إلى مجموعة منظمة تكون مهام كل الأفراد فيها معرفة وتشجع على التعاون بين الأفراد مما يؤدي إلى تحسين مستوى الأداء الفردي ومنه أداء المؤسسة ككل ومن بين العناصر التي تدخل في العوامل التنظيمية ما يلي:

أ- الهيكل التنظيمي:

الهيكل التنظيمي هو الذي يحدد الأنماط الإدارية الخاصة بالأدوار المتكاملة التي يؤديها الأفراد ضمن المستويات الإدارية فيها بالإضافة إلى ذلك فإن الهيكل التنظيمي يعتبر عامل أساسي يساعد على خلق التعاون بين مجموعات العمل وفتح الأبواب لإبداع الأفراد مما يساعد في بلوغ أهداف المؤسسة.

ويمكن القول أن وجود بناء تنظيمي في المنظمة ضروري حيث تستطيع المنظمة أن تحقق من خلاله العديد من الفوائد منها[1]:

- تجنب التضارب والاحتكاك بين العمال في المؤسسة نظرا لأنه يحدد لكل فرد في المنظمة واجباته وسلطاته؛
- العمل على الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء كانت مادية أو بشرية من خلال تحقيق التنسيق والتكامل بينها مما يدفع المنظمة إلى تحقيق أهدافها المرجوة؛
- المساعدة في انتظام العمل وانسيابه بسهولة, كما يساعد على إنجاز هذه الأعمال بأسلوب يتفق مع السياسات المرسومة، الأمر الذي يمكن معه تحقيق الأهداف المرجوة في أسرع وقت ممكن.

ب- الثقافة التنظيمية:

وتعبر عن النمط العام للمعتقدات والمبادئ المشتركة لأفراد المؤسسة والتي تبلورت خلال تاريخ المؤسسة لتشكيل الأساس والمنطق لكثير من السلوك والأعراف الرسمية وغير الرسمية.

فالثقافة التنظيمية تمثل المحرك الأساسي للطاقات والقدرات،فهي تؤثر بالدرجة الأولى على الأداء وتحقيق الإنتاجية المرتفعة، كما تعتبر معيار التمييز مابين المؤسسات فلقد بينت الكثير من الدراسات أن المؤسسة المبدعة تسودها لضرورة ثقافة مبدعة.

فالثقافة القوية هي التي تنشر عبر المؤسسة وتحضي بالثقة والقبول من جميع الأفراد العاملين فيها الذي يشتركون في مجموعة متجانسة من القيم والمعتقدات والتقاليد والمعايير التي تحكم سلوكهم داخل المنظمة وعندما تنجح المنظمة في نشر قيمها بشكل متسع فإنها تكون قد نجحت في خلق ثقافة قوية.

[1]- زرنوح محمد أحمد: **الآداء في المنظمة**، مجلة سوسيولوجيا، مج01، ع3، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017، ص ص37-38.

ج- البشرية:

إن الحديث عن أداء المنظمة يقودنا إلى معرفة البعد الإنساني فالإنسان هو العنصر الفعال لأي منظمة في نموها وتطورها،لأنه رأس الرأسمال الأكثر قيمة بالنسبة لكل منظمة لأنه يتميز بالقدرة على التفكير والإبداع والتطور بالرغم من التطور التكنولوجي الهائل الذي يحاول تقليص دوره .

سنحاول التطرق لبعض العوامل التي لها صلة مباشرة بالعنصر البشري في المنظمة وتؤثر بصورة واضحة على أدائه ومن ثم أداء المنظمة[1].

2.2. العوامل الخارجية:

و تتكون من مجموعة من العوامل أهمها[2]:

أ- البيئة الإجتماعية والقانونية:

وتتمثل في:

- العادات والتقاليد.
- العرف وأمور الدين.
- المستوى التعميمي ومدى تقدير االفراد لمتعميم ورغباتيم في الحصول عليه.

ب- البيئة السياسية والقانونية:

وتشمل:

- مدى الاستقرار السياسي.
- مدى مرونة القوانين والتشريعات.
- السياسات الخارجية المتبعة من قبل الدولة.
- العلاقات الدولية ونوعيتيا ..الخ.

ج- البيئة الإقتصادية:

- الإطار العام لإقتصاد الدولة.
- درجة الاستقرار االقتصادي .
- النظام البنكي ومدى تأثير السياسات التشريعية على نشاط البنوك.
- مدى تطور أسواق الأسهم والسندات والأسواق المالية الأخرى.

3. أنواع الأداء:

كون أن الأداء هو مفهوم متعدد الأبعاد، ونتيجة لعدم وجود اتفاق حول الأداء، وتعدد طرق قياسه وتقييمه سيما منها الأدوات الحديثة كجدول القيادة والبطاقة المتوازنة، تعددت تصنيفات الأداء وهذا ما

---

[1]- زرنوح محمد أحمد، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

[2]- هنية شيكر، نعيمة درويش: **مرجع سبق ذكره**، ص ص 9-10.

طرح ضرورة اختيار معايير لتحديد مختلف الأنواع، وكل معيار تنطوي ضمنه أداءات محددة ؛ ويمكن إبراز أهم هذه المعايير في[1]:

1.3. حسب معيار المصدر:

يندرج ضمن هذا المعيار الأداء الخارجي من جهة، ويتعلق أساسا بالمحيط الخارجي وما تفرزه من فرص يمكن استغلالها، أو تهديدات والتي نعمل على تفاديها والتقليل من حدهتا من خلال الاعتماد على مجموعة من الأدوات والنماذج الإستراتيجية، ومن جهة أخرى الأداء الداخلي الذي يرتبط بالمحيط الداخلي للمؤسسة، بهدف تحديد نقاط القوة والضعف ،ولتسهيل دراسته عادة ما يتم اعتماد المعيار الوظيفي للأداء في تحديده، على الرغم من التكامل والتعاضد بين مختلف أداءاته الجزئية والتي تعتبر في مجملها كمحصلة للأداء الشامل ككل.

2.3. حسب معيار الشمولية:

ويندرج ضمنه الأداء الكلي أو الشامل : فوصفه بمفهوم شمولي David بأنه " نتائج الأنشطة التي يتوقع أن تقابل الأهداف الموضوعة فالأداء هو دالة لكافة أنشطة المنظمة، وهو المرآة التي تعكس وضع المنظمة من مختلف جوانبها، وتتحدد درجة مستواه بالعديد من العوامل المؤثرة فيه ومدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها . من منظور نظرية النظم فإن مساهمة جميع الأنشطة والوظائف والموارد العمليات في الوصول إلى مستويات الأداء لا يمكن نسب انجازها إلى أي عامل أو عنصر لوحده ،من دون مساهمة وتفاعل جميع العناصر والعوامل . ففي إطار هذا النوع من الأداء يمكن الحديث عن مدى وكيفيات بلوغ المؤسسة لأهدافها الشاملة (كالبقاء والاستمرارية، النمو، التوازن، ...)، أما الأداء الجزئي وفقا للمقاربة النظمية – التي جاءت كرد فعل للمقاربة التحليلية، هذه الأخيرة التي تعتمد على فصل المكونات عن بعضها البعض في التأثيروالتحليل –، اعتبرت أن كل ظاهرة بمثابة نظام، حيث أن النظام حسب Mélèse " هو مجموعة العناصر المتداخلة والمتبادلة التأثير والموجهة نحو تحقيق الهدف.

فالتسيير –أو الإدارة – يمكن اعتباره بمثابة نظام من خلال تفاعل مجموعة الأنظمة التحتية (الإستراتيجية، الهياكل، المكافآت، المهارات، الثقافة التنظيمية ...) التي تهدف إلى تحقيق الفعالية.

من خلال هذا المعيار، ننظر إلى مختلف أداءات الأنظمة التحتية باعتماد التصنيف الوظيفي في تقييم وظائف المؤسسة إلى أداء إنتاجي، تجاري، أداء المورد البشري، ... كما يمكن النظر حسب هذا المعيار إلى أداء المؤسسة من منظور بطاقة الأداء المتوازنة إلى: الأداء المالي ؛ الأداء التسويقي ؛ العمليات الداخلية ؛ النمو والتعلم، والعلاقات السببية المحددة للنتيجة والأداء بشكل عام، هي من خلال تفاعل مختلف أبعاد ومحاور بطاقة الأداءالمتوازنة، والتي سوف نتطرق إليها في المباحث القادمة بالتفصيل.

---

[1]– عادل بومجان: "**تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية – دراسة حالة مؤسسة صناعة الوابل– فرع جنرال كابل**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التيسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015، ص 51.

3.3. حسب معيار الطبيعة:

ينطوي ضمن هذا المعيار التصنيفات الآتية:

أ- الأداء الإقتصادي:

ما تجدر الإشارة إليه وفقا لهذا التصنيف، أننا نجد صعوبة في فصل العوامل المؤثرة في كل نوع بالنسبة لهذا التصنيف، وهذا لطبيعة التداخل فيما بينها ،ويمكن إسقاطه بتصنيفات المحيط بالنسبة للمؤسسة، لا سيما منها المحيط الخارجي .ويتم قياس الأداء الاقتصادي باستخدام الربحية أو المردودية بأنواعها المختلفة ومن أهم الأدوات المستخدمة هي التحليل المالي هذا على الرغم من أن التشخيص الاقتصادي لابد أن يتماشى جنبا إلى جنب مع التشخيص المالي للوصول إلى نتائج هامة حول الأداء الاقتصادي .

ب- الأداء الإجتماعي:

يعد الأداء الاجتماعي لأي منظمة أساسا لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، ويتميز هذا النوع بصعوبة إيجاد المقاييس الكمية، لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي ترتبط بها وبين الجهات التي تتأثر به.

ج- الأداء التكنولوجي:

تعد من بين مصادر الأفضلية التنافسية والتميز في الأداء، لذا فإن الأداء م يرتبط بحد كبير بامتلاكها ومدى تطويرها وتحيينها مع المستجدات، لذلك تكون الأهداف التكنولوجية ضمن الأهداف المحددة في إستراتيجية المؤسسة.

د- الأداء الإداري:

يتعلق هذا الجانب بالخطط والسياسات والإجراءات التي تحددها المؤسسة، ويتم تحقيق ذلك من خلال حسن اختيار أفضل البدائل التي تحقق الأهداف المسطرة .ويمكن الاستعانة بالنماذج والأساليب العلمية لتطوير هذا الجانب، بالإضافة إلى الاستعانة بتشخيص الهوية والتشخيص الاستراتيجي لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي

بعد أن تطرقنا إلى مفهوم الأداء بشكل عام في المؤسسة الإقتصادية ورأينا على الخصوص أن الأداء المالي هو أحد أنواعه الأساسية سنقوم فيما يلي بتوضيح مفهوم هذا الأخير، باعتباره جوهر موضوع هذا البحث.

1. تعريف الأداء المالي وخصائصه:

1.1. تعريف الأداء المالي:

يعرف الأداء المالي على أنه مدى قدرة المؤسسة الإقتصادية على االإستغلال الأمثل لمواردها المالية في الإستخدام القصير وطويل الأمد من أجل تشكيل ثروة[1].

في حين يرى Laflame Marcel أن الأداء المالي يتجسد في قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.،كما يقصد بالأداء المالي تعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية، ويتحقق ذلك بتدني التكاليف وتعظيم ،الإيرادات بصفة مستمرة، تمتد إلى مدى متوسط، بغية تحقيق كل من التراكم في الثروة والاستمرار في مستوى الأداء.

ومما سبق نجد أن الأداء المالي يتمثل في قدرة الشركة على استخدام مواردها بطريقة مثلى لتحقيق أهدافها، والتي تتمثل في تخفيض تكاليفها وزيادة إيراداتها.

2.1. خصائص الأداء المالي: يتسم الأداء المالي بالخصائص التالية:

- الأداء المالي أداة تعطي صورة واضحة على الوضع المالي القائم في المؤسسة االقتصادية؛
- الأداء المالي يحفز الإدارة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء مستقبلي أفضل من سابقته؛
- الأداء المالي أداة تدارك الإنحرافات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة وتحديد مواطن القوة والضعف؛
- الأداء المالي وسيلة جذب المستثمرين للتوجه للإستثمار في المؤسسة؛
- الأداء المالي آلية أساسية وفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة[2].

2. العوامل المؤثرة في الأداء المالي:

تواجه المؤسسة خلال قيامها بنشاطها عدة مشاكل وصعوبات قد تعرقلها على أداء وظيفتها، مما يدفع بالمسيرين إلى البحث عن مصادر هذه المشاكل وتحليلها و إتخاذ القرارات الصحيحة بشأنها ومن أهم هذه العوامل نجد[3]:

---

[1]– صافية بومصباح: **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الهاتف النقال (موبيليس) (ATM)**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج08، ع02، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، 2021، ص 221.

[2]– صافية بومصباح: **مرجع سبق ذكره**، ص 221.

[3]– منصف شرفي، عميروش بوشلاغم، "**دور تحليل القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة الصيانة للشرق**، مجلة العلوم الإنسانية، مج31، ع01، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر، 2020، ص 189.

1.2. العوامل الداخلية:

تواجه المؤسسة مجموعة من العوامل الداخلية التي تؤثر على أدائها المالي وربحيتها، وهذه العوامل يمكن لإدارة المؤسسنة التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد وتقليل التكاليف ومن أهم هذه العوامل نجد:

- الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال ؛
- الرقابة على استخدام الموارد المتاحة والرقابة على التكاليف؛
- إدارة السيولة والمؤشرات الخاصة بالربحية.

2.2. العوامل الخارجية:

تواجه المؤسسة مجموعة من العوامل الخارجية التي تؤثر على أدائها المالي وربحيتها، ويصعب على إدارة المؤسسة التحكم والسيطرة عليها، وكل ما يمكن عمله توقع الآثار والنتائج المستقبلية لهذه التغيرات، ومحاولة إعداد الخطط البديلة لمواجهتها في الظروف الفجائية. وأهم هذه التغيرات نجد ما يلي:

- التغيرات التكنولوجية المتوقعة للمنتجات؛
- القوانين والتعليمات والإجراءات التي تطبق على المؤسسات.
- السياسات المالية والاقتصادية للدولة.

3. أهداف وأهمية الأداء المالي:

1.3. أهمية الأداء المالي:

تكمن أهمية الأداء المالي في[1]:

- التأكد من أن الإنجازالفعلي قد تم بكفاءة من خلال الإستغلال الأمثل للموارد؛
- إجراء المقارنات بين أداء مختلف الأقسام داخل المؤسسة؛
- مساعدة المؤسسات في عملية المراقبة، التخطيط وتحديد استراتيجيتها على المدى البعيد.

2.3. أهداف الأداء المالي:

تهدف عملية تقييم الأداء إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها ما يلي[2]:

[1]– بورنيسة مريم، خنفري خيضر، **الأدءا المالي للمؤسسات الاقتصادية على ضوء النماذج الكمية العالمية للتنبؤ بالفشل المالي "دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال"**، مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج 12، ع02، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2019، ص 820.

[2]– عالم كمال، بن خليف طارق: **"تقييم الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية وفق النموذج _بطاقة الأداء المتوازن_دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية**، مجلة مجاميع المعرفة، مج07، ع01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021، ص 384.

- متابعة أداء العامل والرقابة عليه بصفة دائمة، حيث تستعمل تقارير الكفاءة كأداة للرقابة والإشراف إذ تسمح للمسؤول المباشر بأن يهتم بصفة شبه دائمة بسير العمل وملاحظة أداء العاملين لأعمال وظائفهم للحكم على مدى كفاءتهم.

- دفع العمال إلى الاجتهاد أكثر في مهنتهم، فعند ما يدرك العامل أن مهنته ستخضع للتقويم والتقدير الدائم من قبل المسؤلين، فإن ذلك يجعل العامل يبذل جهد أكثر.

- إمكانية تثبيت العامل الجديد، فنظم الخدمة المدنية تقضي في غالب الأحيان بقضاء الموظف (العامل) الجديد لفترة تربص قبل تثبيته في مهنته، وإلاأستبعد من المهنة وذلك لعدم قدرته على القيام بواجباته.

- تبيان بعض العيوب والمشاكل الإدارية والتنظيمية، حيث تكفل الدارسة التحليلية لنتائج تقارير الكفاءة الكشف عن بعض العيوب الإدارية والتنظيمية وعلى سبيل المثال فإذا كان مستوى غالبية الوحدة الإدارية بالنسبة لعنصر من العناصر دون المستوى المطلوب فإن هذا يبين أن هناك مشكلة في الوحدة الإدارية ككل، وليس في الموظف نفسه.

- تقدير صلاحية أنظمة شؤون العاملين الأخرى،إذ تعتبر عملية تقييم الأداء بمثابة اختيار لمدى سلامة ونجاح الطرق المستخدمة في الاختبار التعيين.

المبحث الثاني: عملية تقييم الأداء واتخاذ القرارات

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي بمثابة عملية منظمة و هي من الأدوات الضرورية للترشيد والتحسين المستثمر لنتائج المؤسسة الإقتصادية. وفيما يلي سنقوم بتوضيح أهم جوانب عملية تقييم الأداء المالي في هذه الأخيرة.

المطلب الأول: عملية تقييم الأداء

1. تعريف تقييم الأداء المالي والأطراف المستفيدة منه:

ناك مجموعة من التعاريف، وتعددت الجهات أو الأطراف المستفيدة من تقيم الأداء المالي، نذكر منها ما يلي:

1.1. تعريف تقييم الأداء المالي:

تقييم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه، ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد لمستخدمة. مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.

ويعرف أيضا على أنه تقديم حكم ذو قيمة حول تسيير الموارد الطبيعية والمادية والمالية. أي قياس النتائج المحققة أو المنتظرة ومن ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية والحكم على درجة الكفاءة

كما يعرف على أنه العالقة بين العناصر المكونة للمركز المالي للمؤسسة) االصول، الخصوم، حقوقالمساهمين/ النشاط التشغيلي (للوقوف على درجة التوازن بين هذه العناصر، وبالتالي تحديد مدى متانة المركز المالي للمؤسسة، وعلى ضوء ذلك يمكن التنبؤ بالفشل المالي، ومما سبق يمكن القول بأن تقييم الأداء المالي هو عملية يتم من خلالها معرفة مدى قدرة الشركة على تحقيق الأهداف الموضوعة كما هو مخطط لها، وبالتالي معرفة مدى قدرة الشركة على استغلال ما لديها من موارد بأفضل صورة، وتحديد نقاط الضعف والقوة في الأداء، واتخاذ الإجراءات اللازمة مة لتصحيح الإنحرافات[1].

2.1. الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء المالي

هناك العديد من الجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي أهمها[2]:

أ- الإدارة:

من الطبيعي أن المديرين يرغبون بمقارنة أدائهم خلال السنوات الماضية مع أهداف الربحية والسوق المختارة ومع أداء منافسيهم فالإدارة تحدد أهداف المؤسسة من خلال الحصة السوقية،النمو في قيمة المبيعات والعائد على الإستثمار ويهتم بهذه المعلومات بشكل كبير المديرين ضمن المستوى الإداري

[1]- عالم كمال، بن خليف طارق: **مرجع سبق ذكره**، ص 384.

[2]- هنية شيكر، نعيمة درويش: **مرجع سبق ذكره**، ص 17.

الأعلى حيث أن هؤلاء لديهم مصادر عديدة لمحصول على هذه المعلومات بشكل خاص من تقارير المؤسسة المالية السنوية (الميزانية وجدول حساب ألارباح والخسائر وغير ذلك).

ب- العاملون:

من المفيد للعاملين معرفة المركز المالي للمؤسسة التي ينتمون إليها والتأكد من سلامة إدارة الأموال، كما يهتم العاملون بسياسة الأجور وتوزيع الأرباح ومعرفة المردودية ومحاولة الإطلاع على دراسة الوضع المستقبلي للمؤسسة للتأكد من استمرارهم في وظائفهم.

ج- المساهمون أو الشركاء:

يهتم المساهم بصفة أساسية بالعائد على المال المستثمر ومر دودية الأموال المستثمرة والمخاطر التي تنطوي عليها عملية الإستثمار في المؤسسة لذلك فالمساهم الحالي يبحث عما إذا كان من الأفضل. الإحتفاظ بالأسهم التي يمتلكها أو التنازل عنها وبالنسبة لممساهم المرتقب فهو يحاول معرفة هل من الأفضل لو أن يشتري أسهم المؤسسة أم لا فكل من المساهم الحالي والمرتقب يهتم بماضي المؤسسة وأسلوب معالجته للمواقف الحرجة التي واجهتها والبحث بعد ذلك في النمو المتوقع في المدى القصير والطويل.

د- الموردين:

يمنح الموردون أجالا لإستفاء حقوقهم من عملائهم، ولكن قبل ذلك يتم التأكد من استقرار الأوضاع المالية وسلامة المركز المالي عندهم أويتم اتخاذ قرار المنح من عدمه أو التخفيض فيه على ضوء ذلك ويستفيد الموردون من البيانات التي ينشرها العملاء في التحقق مما إذا كانت الآجال التي يمنحونها لعملائهم مماثلة لتلك التي يمنحها المنافسون الآخرون أم لا.

و- الدائنون:

قد يكون الدائن بنكا أو مؤسسة مالية أخرى ويهتم هؤلاء بتقييم الأداء المالي ومعرفة مدى سلامة المركزالمالي وقدرة المؤسسة على السداد عند ما يحين أجل الاستحقاق تختلف وجهة نظر الدائنين باختلاف مدة الدين ومبلغه ففي حالة الدين قصير الأجل يهتم الدائن بقبض الدين في أجل استحقاقه أكثر من الفوائد أن يركز المحلل على سيولة الخزينة.

أما في حالة الدين طويل الأجل غالبا ما يوجه لشراء الأصول الثابتة لذا يهتم المحلل المالي بتحديد رأس المال العامل ودراسة أسلوب التسديد في الماضي ويركز على الأقساط والفوائد[1].

هـ إدارة الضرائب:

تقوم إدارة الضرائب بمراقبة النشاط الإقتصادي وتحصيل الضرائب المفروضة من المؤسسات الإقتصادية لذلك فإن إهتمامها بتقييم الأداء المالي هو لأهداف رقابية وضريبية.

[1]- هنية شيكر، نعيمة درويش: **مرجع سبق ذكره**، ص 18.

ز- جهات أخرى:

هناك جهات أخرى مهتمة بتقييم الأداء المالي للمؤسسة مثل الأفراد والجبهات المتعاملة في السوق الأوراق المالية إدارة التخطيط والإحصاء وغير ذلك.

2. الأدوات والمصادر اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي:

تتطلب عملية تقييم الأداء المالي بإستخدام مجموعة من الأدوات و جمع المعلومات من مصادر مختلفة كما يلي:

1.2. أدوات التشخيص المالي: الأدوات اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي:

أ- مؤشرات التوازن المالي:

التوازنات المالية هي التقابل القيمي والزمني بين الموارد المالية في الميزانية من جهة، واستغاللها من جهة أخرى. حيث تختلف عناصر الموارد في مدة استعمالها التي توافق استحقاقها وكذلك تختلف عناصر لإستعملات في مدة تحقيقها والتي توافقت درجة ثبوتها وهكذا ينتج ثالث مستويات من التوازنات المالية: رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، الخزينة.

- رأس المال العامل الصافي الإجمالي (FRng):

هو أداة من أدوات التحليل المالي المستعملة في تقييم البنية المالية للمؤسسة والحكم على مدى توازنها المالي بتاريخ معين. ويتمثل رأس المال العامل في ذلك الجزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل كل الأصول الثابتة يكتسي حساب رأس المال العامل أهمية كبيرة بالنسبة للدائنين إذ أنه يعطي فكرة عن سيولة المؤسسة في الأجل القصير كما أنه يعكس قدرة المؤسسة على تمويل عملياتها الجارية وقدرتها على سداد التزاماتها عند استحقاقها.

يتم حسب رأس المال العام رياضيات بإحدى العلاقتين:

رأس المال العام = الأموال الدائمة – الأصةول الثابتة
رأس المال العام = الأصول المتداولة – الالتزامات المتداولة

- إحتياجات رأس المال العامل (BFRg):

ويعرف بأنه ذلك الجزء من رأس المال العامل الذي تحتاج إليه المؤسسة فعلا لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون قصيرة الأجل ، وتتضمن تسيير دورة الإستغلال بصفة عادية وهو عبارة عن الفرق بين إجمالي المخزونات والقيم القابلة لتحقيق من جهة والإلتزامات قصيرة المدى بعد استثناء السلفات المصرفية من جهة ثانية ويحسب بالعلاقة التالية:

احتياج رأس المال العام = االأصول المتداولة – القيم الجاهزة –(ديون قصيرة الأجل – السلفات المصرفية)

- الخزينة (Tng):

هي التي تعرف بأنها عبارة عن الفرق بين التدفقات النقدية الخارجية والداخلية الأموال من وإلى المؤسسة خلال دورة استغلالية معينة، حيث تحسب بإحدى الطريقتين[1]:

الخزينة = رأس المال العامل- احتياجات رأس المال العامل
الخزينة = القيم الجاهزة – القروض المصرفية

شروط التوازن المالي:

حسب التحليل الوظيفي للميزانية المالية توجد ثلاثة شروط تستخدم في إختبار مدى التوازن المالي في المؤسسة.

- **الشرط الأول** (FR>0):t: يتحقق هذا الشرط عندما تكون الموارد الدائمة أكبر من الإستخدامات المستقرة.

- **الشرط الثاني** (FR>BRR): يعتبر هذا الشرط أن رأس المال العام[<1(FR÷BFR)]، وإذا لم يتحقق هذا الشرط فعلى الأقل تكون نسبة تغطية الموارد الدائمة الإحتياج رأس المال العامل أكثر من 50% إلى غاية 70% [50%,70%> (FR÷BFR)] .

- **الشرط الثالث**(TN<0): بمعنى أن صافي الخزينة موجبة و يتحقق هذا الشرط مباشرة إذا تحقق الشرطين الأولين لأنه مرتبط بهما أو عندما تكون أصول الخزينة أكبر من خصوم الخزينة [1<(AT÷PT)].

إذا لم يتحقق هذا الشرط فيجب على الأقل أن لا تتجاوز نسبة العجز في صافي الخزينة 30% [30% >(TN÷BFR)]، يعني أن لا يتجاوز مبلغ خصوم الخزينة المستخدم في تمويل ما تبقى من إحتياج رأس المال العامل نسبة 30%، و هناك رأي أخر يعتمد على نسبة 25%كما أشرنا من قبل[2].

ب- مؤشرات النسب المالية:

تصنف النسب المالية إلى أربع مجموعات رئيسية هي[3]:

---

[1]- عبد الرؤوف عز الدين، صابر بوعوينة: **أدوات قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي مع تطبيق النموذج ألتمان في مؤسسة تواب**، مجلة الدراسات المالية و المحاسبة، مج 12، ع01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021، ص 115.

[2]- عميروش بوبكر: **أهمية تحقيق التوازن المالي في المؤسسة الإقتصادية_دراسة تحليلية لعجينة من المجمعات البترولية للفترة (2019_2020)**، مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبة، مج 07، ع01، جامعة برج بوعريريج، 2022، ص ص168-169.

[3]- ابن البار موسى، بوساق أمين، "**نموذج مقترح لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية عينة من المؤسسات الناشطة بالمنطقه الصناعية بالمسيلة**"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، مج 04، ع01، جامعة بالمسيلة، 2019، ص 66-67.

- نسب السيولة liquidité Ratios:

السيولة هي "مقدرة المنشأة على مقابلة التزاماتها الجارية في تواريخ استحقاقها، وتعبر السيولة عن مقدرة المنشأة على تحويل أصولها المتداولة إلى نقود وللسيولة بعدان الأول، يتمثل في الوقت اللازم لتحويل الأصل إلى نقود، والبعد الثاني يتمثل في إمكانية تحقيق القيمة الفعلية من تحويل الأصل إلى نقود.

ومن أهم نسب السيولة نذكر ما يلي:

- **نسب السيولة العامة "نسبة التداول"** = الأصول المتداولة ÷ الخصوم المتداولة.
- **نسبة السيولة السريعة "نسبة التداول السريعة"**=(الأصول المتداولة – المخزون) ÷ الخصوم المتداولة.
- **نسبة السيولة الجاهزة "نسبة النقدية"**= القيم الجاهزة ÷ الخصو م المتداولة

- نسب النشاط:

تهتم نسب النشاط بقياس مدى فعالية المنشأة في استخدام مواردها المالية المتاحة لها والرقابة عليها، وتتضمن المقارنات بين مستوى المبيعات والإستثمارات في الأصول المختلفة، وقدرة المنشأة على تصريف البضاعة المشتراة بغرض البيع، كذلك مقدرة إدارة المنشأة على تحصيل الديون من العملاء.

ومن أهم هذه النسب نذكر ما يلي:

- **معدل دوران إجمالي الأصول** = رقم الأعمال "المبيعات" ÷ إجمالي الأصول
- **معدل دوران الأصول غير الجارية** = رقم الأعمال "المبيعات" ÷ الأصول غير الجارية
- **معدل دوران المخزون** = تكلفة البضاعة المباعة ÷ متوسط المخزون
- **معدل دوران الحسابات المدينة "عدد التحصيالات من الزبائن"**
- = رقم الأعمال ÷ (العملاء +أوراق القبض)
- **متوسط فترة التحصيل** = معدل دوران الحسابات المدينة÷365
- **معدل دوران الحسابات الدائنة "عدد دورات الموردين"** = المشتريات ÷ (الموردين + أوراق القبض)
- **فترة الدفع** = معدل دوران الحسابات الدائنة÷365

- نسب الربحية:

نسب الربحية، كما تدل عليه التسمية، تعطي مؤشرات عن مدى قدرة المنشأة على توليد الأرباح من المبيعات أو من الأصول المستثمرة، لذلك، فإن نسب الربحية يمكن اعتبارها النسب الأساسية والتي تمثل أقوى معيار في الحكم على الأداء الكلي للمنشأة، وكما تهم نسب الربحية الإدارة فإنها تهم أيضا المستثمرين أو الملاك والمقرضين من أصحاب القروض طويلة الأجل، وفيما يلي أهم هذه النسب.

- **نسبة هامش الربح الإجمالي** = النتيجة الإجمالية÷ رقم الأعمال الصافي
- **نسبة هامش الربح الصافي** = النتيجة الصافية ÷ رقم الأعمال الصافي

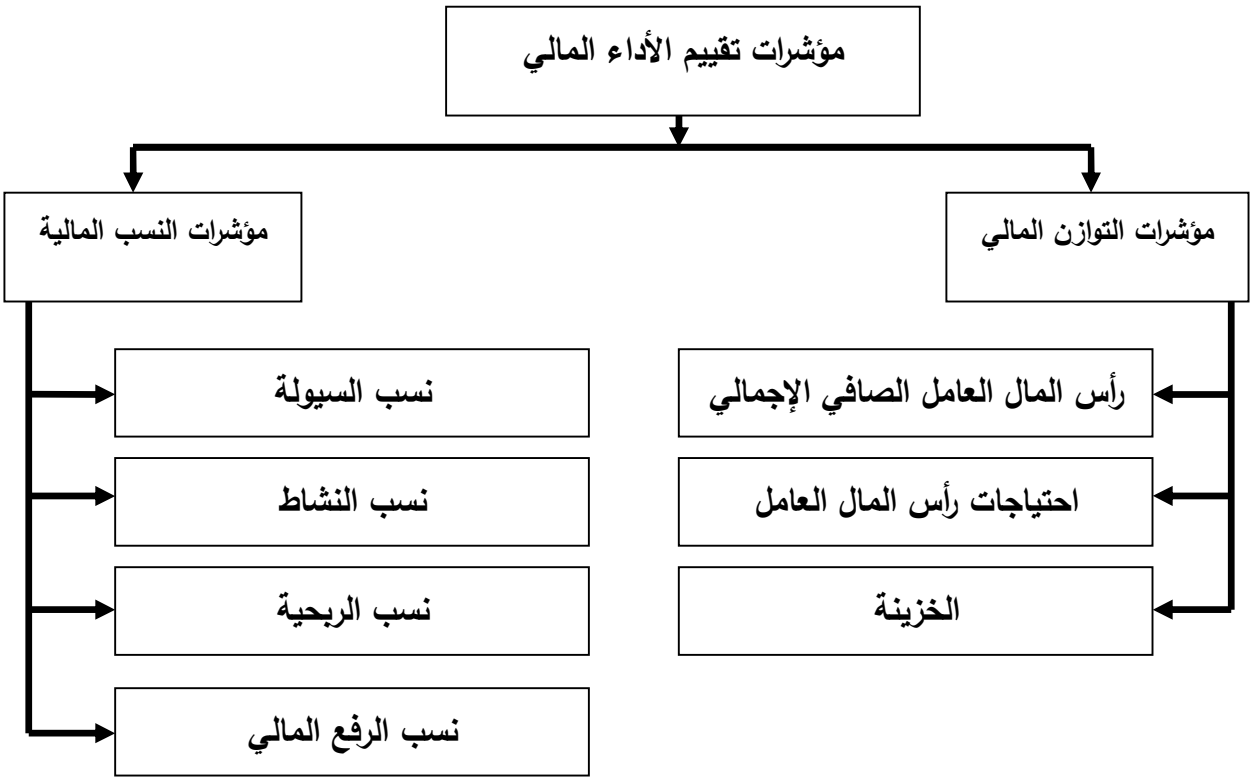
- **نسبة العائد على حقوق الملكية "معدل العائد على حقوق المساهمين"**= النتيجة الصافية ÷ حقوق الملكية
- **معدل العائد على الإستثمار** = النتيجة الصافية ÷ إجمالي الإستثمار
- **نسبة العائد على إجمالي الأصول** = النتيجة الصافية ÷ مجموع الأصول

- نسب الرفع المالي:

وتهتم هذه النسب بقياس مجموعة من العلاقات التي ترتبط بهيكل رأس المال والأعباء المرتبطة بالفوائد واجبة الدفع عن رأس المال المقترض والمخاطر المرتبطة بها ومن أهم النسب المشكلة لها نجد:

- **نسبة الإقتراض (نسبة الرافعة المالية)** = مجموع القروض ÷مجموع الأصول
- **معدل تغطية الفوائد** = صافي الربح قبل الضرائب والفوائد ÷ الفوائد
- **الديون نسبة إلى حقوق الملكية** = مجموع الديون ÷ مجموع حقوق الملكية

الشكل رقم (1-3) مؤشرات تقييم الأداء المالي



المصدر: بن البار موسى، بوساق أمين، **مرجع سبق ذكره**، ص 67.

2.2. المصادر والمعلومات اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي :

إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، ويشترط للمعلومات أن تكون بالجودة وفي الوقت المناسب. وتقسيم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث،فمنهم من يقسمها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية ويقسمها باحث آخر إلى

المعلومات العامة، المعلومات القطاعية، المعلومات الخاصة بالمؤسسة... والتقسيم الذي سيتم انتهاجه في هذا البحث هو[1]:

أ- المصادر الخارجية:

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات.

- المعلومات العامة:

تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة. وسـ بب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثر نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.

- المعلومات القطاعية :

تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية فمثلا يجمع مركز الميزانيات لبنك فرنسا مختلف الحسابات السنوية التي تنشرها المؤسسات ثم يضعها في حسابات مجمعة وبعدها يستخلص منها نسب ومعلومات قطاعية تساعد المؤسسات في تقييم وضعياتها المالية مقارنة مع هذه النسب، فهذا النوع من المعلومات عموما تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المجلات المتخصصة، بعض المواقع على الانترنيت، لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائبا في معظم الدول النامية كالجزائر، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جدا.

ب- المصادر الداخلية:

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية، جدول حسابات النتائج، الملاحق.

- الميزانية :

تقدم مصلحة المحاسبة العامة إلى المسيرين المكلفين بإجراء عملية تقييم الأداء المالي وثيقة محاسبية ختامية هي الميزانية المحاسبية ومجموعة من المعلومات التي تمكنهم من إعداد الميزانية المالية التي يمكن الاعتماد عليها كمعلومات مالية مساعدة على تقييم الأداء وتعبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمن تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة.

---

[1]- عادل عشي: **الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، قياس وتقييم-دراسة حالة مؤسسة صناعات الكابل ببسكرة-**، رسالة ماجستير في علوم التيسير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002، ص ص 39-40.

وترتب الأصول المحاسبية تبعا لمدة استعمالها، فنجد على رأس عناصر الأصول الاستثمارات بنوعيها المعنوية والمالية وتليها المخزونات (بضائع، مواد أولية، منتجات تامة...) وفي أسفل الأصول نجد الحقوق (القابلة للتحقيق كالعملاء، أوراق القبض، سندات المساهمة والأموال الجاهزة كالبنك والصندوق).

أما الخصوم فتشكل من مجموعة من العناصر يكون ترتيبها تنازليا حسب درجة استحقاقها، أي ابتداء من الأموال التي تستغرق مدة طويلة جدا في إعادتها إلى غاية الأموال التي تعاد إلى أصحابها في أدنى الآجال، فنجد الأموال الخاصة ثم الديون الطويلة والمتوسطة الأجل ثم الديون الأقصر مدة بوجودها في المؤسسة. وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر إلتزامات المؤسسة نحو الغير من جهة، واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى.

الجدول (1-1): قراءات الميزانية

القراءة الاقتصادية	الأصول – الاستعمالات	الخصوم = الموارد
القراءة القانونية	الأصول = الممتلكات (وجود حق الملكية	الخصوم: مجموعة التزامات المؤسسة: الأموال الخاصة (التزامات نحو المساهمين)
القراءة المالية	الأصول: مجموع الاستثمارات التي هي بحوزة المؤسسة	الخصوم = الأموال الخاصة: ما للمؤسسة محاسبيا الديون: ما على المؤسسة

Source : Eric Stéphany, **Gestion financière**, Edition Economica, Paris, 1999, p 63.

والنظر إلى الميزانية على أنها موارد واستخداماتها يشكل نظرة أو قراءة اقتصادية يمكن أن تكمل بدراستين قانونية ومالية والجدول رقم (01) يوضح مختلف القراءات السابقة الذكر.

- **جدول حسابات النتائج :**

يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دوريا ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة في دورة معينة، دون تحديد تواريخ تسجيل لها، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة. فهو يعد وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة من جهة، ولتحديد مجاميع المحاسبة الوطنية من جهة أخرى ولقد وضع الجدول ليعطي النتائج على خمسة مستويات.

- **هامش الربح:**

يعتبر عنصر مهم في تحليل نشاط المؤسسات التجارية، وينتج عن الفرق بين العنصرين الأساسين في هذا النشاط وهما: مبيعات البضائع وتكلفة البضائع المباعة

- **القيمة المضافة**

تعد مفهوما اقتصاديا أكثر منه محاسبيا، ويعني القيمة التي تم إنتاجها بواسطة مختلف عوامل الإنتاج خلال العملية الإنتاجية. ويمكن النظر إليها من زاويتين مختلفتين، فهي الفرق بين ما تم إنتاجه والاستهلاك الوسيط من جهة وأنها تمثل مجموعة عوائد عوامل الإنتاج من جهة أخرى ويتم حسابها محاسبيا بموجب العلاقة التالية

القيمة المضافة = الهامش الإجمالي + إنتاج الدورة – (مواد ولوازم مستهلكة +خدمات)

نتيجة الإستغلال:

وتتمثل في الربح الناتج عن نشاط الاستغلال الذي قامت به المؤسسة، ويمكن حسابه بالعلاقة التالية:

نتيجة الإستغلال = قيمة مضافة + نواتج مختلفة وتحويل تكاليف الإستغلال – (مصاريف المستخدمين + ضرائب ورسوم + مصارف مالية + مصاريف مختلفة + مخصصات الإهتلاك والمؤونات د)

–**نتيجة خارج الإستغلال:** وتنتج عن الفرق بين نواتج خارج الاستغلال ومصاريف خارج الاستغلال

نتيجة الدورة: هي نتيجة الجمع الجبري بين نتيجة الاستغلال ونتيجة خارج الإستغلال ولقد روعي في إعداد هذا الجدول مبدأين أساسين–

- **الإستغلال العادي وغير العادي** :حسب المبدأ يجب التفريق بين مصاريف ونواتج نشاط الاستغلال العادي ومصاريف ونواتج النشاط الاستثنائي في إعداد الجدول.
- مقابلة كل عنصر إيراد بعنصر المصاريف المقابل له أي كل عنصر من الإيراد والعنصر المتسبب فيه من التكاليف
- **الملاحق:**

الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة. وهدفه الأساسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول النتائج بأسلوب آخر ويجب على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجهة إليها الميزانية وجدول النتائج من الفهم الجيد لها وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات[1]:

- المعلومات المكممة أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج.
- المعلومات غير المرقمة وتتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة.

[1]– عادل عشي: **مرجع سبق ذكره**، ص 41.

3. مراحل تقييم الأداء المالي وأهدافها:

1.3. مراحل تقييم الأداء المالي: تمر عملية تقييم الأداء المالي المراحل الآتية:

أ- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية:

تحتاج عملية تقويم الأداء إلى بيانات، معلومات حديثة، تقاريرمؤشرات والتي يتم الحصول عليها من القوائم المالية متمثلة بقائمة المركز المالي وقائمة الدخل وقائمة التدفق النقدي والقوائم الأخرى والملاحظات المرفقة بالتقارير المالية، إضافة إلى المعلو مات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات المتعلقة بأنشطة المؤسسات في الخارج نظرا لأهميتها في إجراء المقارنات.

ب- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية:

يتم تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية للوقوف على مدى دقتها وصالحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقويم الأداء حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والإعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الإستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

ج- إجراء عملية التقويم:

تتم هذه العملية بإستخدام المؤشرات والتي يتم تحديدها في المرحلة الأولى وذلك من خلال مقارنة الأداء الفعلي ب الأداء المخطط لأجل الوقوف على الإنحرافات والإختلافات وتحديدها وبالتالي تصل إلى المرحلة المالية[1].

2.3. أهداف تقييم الأداء المالي: إن عملية تقييم الأداء المالي يسمح بتحقيق العديد من الأهداف أهمها:

- تحقيق هدف بقاء واستمرار المؤسسة الاقتصادية[2].
- تحقيق هدف تحديد مواطن القوة المالية ونواحي القصور الناتجة عن استخدام سياسات وقرارات مالية معينة بالمؤسسة الإقتصادية.
- تحقيق هدف قدرة المؤسسة الإتصادية على النمو والابتكار.
- تحقيق هدف التأكد من مدى قيام المؤسسة الإقتصادية باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة.
- والإمكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء المالي قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية والتقديرات غير الواقعية.

[1]- فارح عبد الحليم، فارح شادية: **مرجع سبق ذكره**، ص 23.

[2]- ابن البار موسى، **مرجع سبق ذكره**، ص 64.

المطلب الثاني: عملية إتخاذ القرار

سنتطرق في هذا المبحث إلى توضيح مفهوم القرارات، وذلك من خلال البدء أولا بتعريف القرار وتصنيفه ثم شرح أساليب هذه العملية وكذا خطواتها بالإضافة إلى الكشف عن خصائصه وأهميتها.

1. مفهوم القرارات وأنواعها.

سنتناول في هذا المطلب تعريف القرارات و نصنف أنواعها و توضح كما يلي:

1.1. مفهوم القرار:

يمكن تحديد معنى القرار بأنه الاختيار بين عدة بدائل مختلفة، حيث نجد أن متخذ القرار دائما في موقف يطلب منه أن يختار بديلا مناسبا من بين عدة بدائل متاحة، فإذا كان المسؤول فردا عندئذ سوف يتأثر القرار بالدوافع الشخصية لمتخذ القرار، أما إذا كان القرار عملية جماعية عندئذ يكون القرار حصيلة تبادل الآراء بين المجموعات ضمن المؤسسة كالإداري والمنظم والعامل[1].

1. 2. أنواع القرارات:

يمكن تقسيم القرارات إلى أنواع وأنماط مختلفة، ويعتمد التقسيم على المعيار أو الأساس الذي يستخدم، ومن هذه المعايير والأسس:

- من حيث الجهد المبذول في إتخاذها (قرارات مبرمجة لا تحتاج إلى جهد ذهني، وقرارات مبرمجة تحتاج إلى جهد عقلي واضح)؛
- من حيث الأهمية، (قرارات إستراتيجية أو تكتيكية، أو قرارات روتينية أو أساسية)؛
- من حيث المضمون والمحتوى (قرارات تنظيمي وقرارات فردية)؛
- من حيث طريقة إتخاذها (قرارات ديمقراطية وقرارات بيروقراطية)؛
- من حيث مجال الإهتمام (قرارات إقتصادية، سياسية، إجتماعي..)؛
- من حيث نوع المشكلة ودرجة تعقيدها (قرارات ساكنة وقرارات ديناميكية)؛
- من حيث قوتها ومدى خضوعها لإعادة النظر (قرارات أولية ،قرارات نهائية قطعية)؛
- من حيث العقلاني والرشد (قرارات رشيدة وقرارات غير رشيدة أو مرتجلة)؛
- من حيث المدى أو العمومية (قرارت فردية وقرارات تنظيمي)؛
- من حيث رقابة القانون (قرارات تخضع للقضاء وقرارات لا تخضع للقضاء).
- حسب الجهة التي أصدرتها(شخصية وتنظيمية)
- حسب طريقة إتخاذ القرار (فردية وجماعية)
- حسب الوقت المتاح (قرارات الأزمة وقرارات الفرصة)

[1]– زهواني رضا، وصيف فائزة خير، سمير وعافية: "**دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية قرار التمويل، قرار الإستثمار وتوزيع الأرباح**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج 01، ع01، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر ديسمبر 2017، ص 240.

- حسب المعلومات المتاحة (القرارات المؤكد، عدم التأكد، المخاطرة) [1].

2. أساليب عملية إتخاذ القرارات وخطواتها :

تتبع عملية إتخاذ القرارات أساليب معينة و تتطلب خطوات متتالية و متكاملة كما هو موضح فيما يلي:

1.2. أساليب إتخاذ القرارات : الأسلوب الكيفي يتمثل فيما يلي هناك:

تواجد المعلومات والبيانات المناسبة والكافية من المشكلة المطروحة، هذا الأسلوب يضم أربع أساليب أساسية.

أ- أسلوب الأراء:

الإعتماد على أسلوب المشاركة في اتخاذ القرارات والحوار بين الأفراد في بعض الحالات التي تتطلب التكتم والسرية في الأمور مثل أمور المنافسة بين المؤسسات.

ب- أسلوب الحقائق:

جمع المعلومات المناسبة والكافية حول المشكلة المطروحة.

ج- أسلوب التجربة :

اعتماد المؤسسات على استخدام الحاسبات الآلية لتخزين المعلومات الخاصة بالمؤسسة واعتمادها على أسلوب التجريب.

د- التقدير الشخصي:

تدخل التخصص وكذا الخبرة في إتخاذ القرار المناسب.

- وهناك أيضا الأسلوب الكمي يتمثل في ما يلي:

أ- تحليل التعادل :

يعد أسلوب تحليل من الأساليب الكمية الشائعة الإستخدام في عملية إتخاذ القرارات الإدارية وخاصة تلك القرارات المتعلقة بدائل تحديد مستوى الإنتاج أو العمل الاقتصادي وكذلك مسائل تقييم المواقع البديلة.

ب- الإحتمالات:

إن القرارات التي يتخذها الرجل الإداري كثيرا ما تبنى على معلومات وجوانب احتمالية.

ج- جدول المصفوفات :

هي جدول يضمنه قوانين ويرتب في داخله عدد منته من الأعداد المنتمية إلى مجموعة الأعداد الحقيقية على شكل صفوف وأعمدة وتؤلف تلك الأعداد عناصر المصفوفة.

[1]- كوسة بوجمعة، نعيم بوعموشة: **لوحة القيادة والمشاركة في إتخاذ القرارات ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية**، مجلة أفاق العلوم، ع07، جامعة زيان عاشور، الجلفة، مارس 2017، ص 134.

د- شجرة القرار:

القرارات هي تمثل بيان يحصر بسهولة تركيب عملية القرار وما تحويه من بدائل وحالات طبيعية ونتائج مًترتبة عنها.

مصفوفة القرارات :

في جدول يوضح البدائل أو الحلول التي يتم المفاضلة بينها من أجل اختيار أفضلها[1].

2.2. خطوات عملية إتخاذ القرارات:

يوجد إجماع على مراحل عملية اتخاذ القرارات إلادارية ولكن هناك اختلاف على عددها فالبعض قسمها إلى ثلاث مراحل؛ مثل سايمون، وليند برج. وهناك من يحددها بخمس مراحل مثل ديل، والبنج، وفيفنر، ودايموك، لكن مهما اختلفت هذه التقسيمات المجازية فإنها لا تخرج في جوهرها عن المألوف وأهم مراحل عملية صنع واتخاذ القرار هي[2]:

أ- تحديد وتشخيص المشكلة:

تعد المهمة ألاولى في عملية صناعة القرارات هي العثور على المشكلة الحقيقية وتحديدها ولتشخيص المشكلة يتطلب جهدا تحليليا يشمل الأسباب وحجم ونطاق وتوقيت حدوث هذه المشكلة والآثار المترتبة عنها واختيار التوقيت المناسب لصنع القرار.

ب- إيجاد البدائل لحل المشكلة: يتم هنا تجميع الحقائق عن البدائل الممكنة والمتاحة للحل عند صنع القرارات، حيث يمكن للمدير استبعاد المعلومات غير المتصلة بالموضوع، وعليه أن يقرر مدى صحة البيانات التي لديه ومدى ارتباطها بالموضوع، حتى يتمكن من تقديردرجة الخطرالتي ينطوي عليها القرارومدى دقته عند اتخاذه لاحقا.

ج- تقييم البدائل المختارة: الهدف هنا هو معاييرالتقييم للبدائل، فالبديل الأنسب الذي يتعين اختياره هو المرجو لتحقيق الهدف، وأن يكون قابل للتحقيق في ضوء الموارد المتاحة، وفي قالب كمي وواضح وإطارزمنى معين للتحقيق.

د- إختيار البديل الملائم: اختيار البديل الأفضل الذي يتوفر فيه اعلى مستوى من الوضوح والدقة مع إمكانية التنفيذ عمليا لتحقيق الهدف بالشكل المطلوب والأقل قدرا من ألاثارالسلبية والأعلى عائد.

هـ تنفيذ القرار ومتابعته: ويعني الحكم على فاعلية صانع القرار وكفاءته في التعاطي مع مشكلة موضوع القرار من خلال قياس آلاثار المترتبة عن القرار واكتشاف الأخطاء قبل وقوعها.

---

[1]- ساسي هادف نجاة: **نظرية إتخاذ القرارات في المؤسسة**، مجلة المعيار، مج 18، ع 35، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014، ص 09.

[2]- محمد قايد نعمان التبع، علي عبد الله: "**أثر كفاءة نظم المعلومات على فعالية صنع وإتخاذ القراراتدراسة حالة البنك المركزي اليمني**، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، مج 23، ع02، جامعة الجزائر3، 2020، ص ص 999-1000.

3. خصائص عملية إتخاذ القرارات المالية وأهميتها

لعملية إتخاذ القرارت أهمية كبيرة وخصائص كثيرة توضح كما يلي:

1.3. خصائص عملية إتخاذ القرارات:

- إن عملية اتخاذ القرار مرحلة متقدمة في العملية الإدارية وأن المراحل السابقة هي مقدمات أساسية للقرار السليم على الرغم من أنه في كل مرحلة تظهر لكنها تتجسد في مرحلة اتخاذ القرار وغالبا ما تكون نتيجة القرار وخاصة فيما يتعلق بالمشكلات هي حلول توفيقية تركيبية ما بين الإمكانات المتاحة والحاجات والمتطلبات المفروضة وهذا ناتج عن كون عملية صنع القرار تحتوي على المفاضلة ولاختيار والتصنيف والترتيب بين الإمكانات المتاحة والأهداف المرسومة[1]؛

- تعد عملية صنع القرار وظيفة إدارية وعملية تنظيمية، فقرارات المدير تعكس كثيرا من الوظائف الإدارية الرئيسية كتكوين الخطط ووضع السياسات وتحديد الأهداف كما تؤدي إلى كثير من الأهداف والنتائج المتعلقة بإدارة المؤسسة. فقرارات المديرين لها تأثير كبير على شكل وأسلوب العمل؛

- هي عملية اختيار يقوم به صانع القرار لاختيار البديل الأفضل من بين بدائل عديدة.

2.3. أهمية عملية إتخاذ القرارات: يمكن توضيح أهمية اتخاذ القرارات في النقاط التالية[2]:

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة، حيث يمارس الإنسان العادياتخاذ القرارات طوال حياته اليومية، فمن قراراته هناك السهلة والبسيطة وهناك الحاسمة والمصيرية، ولا يختلف الأمر عن الشركة في مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات كالإنتاج والتسويق والأفراد وغيرها؛

- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله، وهي التي بواسطتها يمارس العمل الإداري حيث يقرر ما يجب عمله ومن يقوم به؟ ومتى يتم القيام به؟

اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف الشركة كالقرارات المتعلقة بالإنتاج أو التسويق أوالموارد البشرية أو التمويل، وكلها القرارات الخاصة بإدارة رأس المال واستخداماته.

---

[1]– عطاء الله بن طيرش، كاكي عبد الكريم، بن دقفل كمال: "**دراسة فعالية بحوث العمليات في إتخاذ القرارات**"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، ع03، جامعة الجزائر، جوان 2018، ص 81.

[2]– إلهام برؤية، شراد صابر، عبد الصمد سعودي: "**القوائم المالية المدمجة كأداة لإتخاذ القرار المالي –دراسة حالة– المجمع الصناعي بباهم الجزائر (GIBA)**، مجلة إقتصاديات العمل والتجارة، مج 06، ع01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021، ص 77.

خلاصة الفصل:

من خلال الفصل تبين لنا أن تقييم الأداء المالي له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة ،حيث يقوم بتحديد كيفية إستخدام الموارد المالية من قبل المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة بأقل التكاليف الممكنة، كما أن أدوات تقييم الأداء المالي تعتبر من تقنيات الإدارة الحديثة ووسيلة للقياس والتحليل حيث تتمثل في مؤشرات التوازن المالي، والنسب المالية ومن أهم مصادرها القوائم المالية للمؤسسة، وكل هذا يهدف إلى مساعدة المسير في بلوغ أهدافه وإتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب.

ومهما كانت انواع القرارات المالية فانه لا يمكن اتخاذها الا استنادا إلى النتائج المترتبة عن عملية تقييم الاداء مثل قرارات اختيار افضل مقترح استثماري والقرارات التي تمس السيولة الهيكل المالي والتخطيط المالي وكذا قرارات الإنفاق التشغيلي والتمويل بمشاعره المتنوعة وقرارات في كونهاتمثل اساس عمل الإدارة المالية وترمي في النهاية إلى تحقيق الأهداف المالية وغيرها للمؤسسة ومن وراء ذلك تعظيم أرباحها وثروة مالكها.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية لدور تقييم الأداء المالي في إتخاذ القرارات في المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز وكالة تيارت

تمهيد:

سنقوم في هذا الفصل بدراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز "فرع تيارت" لكي نوضح من خلال ذلك كيفية تقييم الأداء المالي لهذه المؤسسة ، ونستخلص أهم القرارات المالية التي يمكن اتخاذها بناء على نتائج هذا التقييم ، وهذا سيسمح ، في نفس الوقت ، بالكشف عن أهمية الدور الذي يؤديه هذا التقييم في اتخاذ مثل هذه القرارات التي تؤثر على نشاط المؤسسة ونتائجها.

وسوف نحاول خلال هذا الفصل التطرق لدراسة الاداء المالي لمؤسسةتوزيع الكهرباء والغاز فرع سونلغاز الذي سوف نشخصه باستعمال المؤشرات المالية للمؤسسة للتعرف على الوضعية المالية لها وعليه يتم تقييم هذا الفصل إلى مبحثين كمايلي المبحث الأول تقديم المؤسسة.

المبحث الثاني تقييم الاداء المالي باستخدام التوازن والنسب المالية للمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع سونلغاز تيارت.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة

المطلب الأول: نشأة وتطورالمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز "فرع تيارت "

•نشأة المؤسسة :

طبقا لمرسوم" 05 جوان 1947" أنشأت المؤسسة العمومية الوطنية" كهرباء وغاز الجزائر"، كما كان هناك 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر:- "كمجموعة لوبون في الشرق"، وكذا "- مصانع ليفي في الوسط"، وفي"- الغرب شركة بوربوني للإضاءة"، و" – القوة بقسنطينة"، وعليه تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16 الحائزة على التنازلات إلى " شركة كهرباء وغاز الجزائر الطاقة الكهربائية"، "بمرسوم مؤرخ في 16أوت 1947."

وخلال الحقبة الإستعمارية، كان يصنع الغاز من الفحم الحجري وفحم الكوك، في كبريات مدن الشمال، لاسيما في "مصنع الحامة". وكانت التغذية تتم انطلاقا من الشبكات المتصلة مباشرة بالمصانع الهامة، ومع التأميم الذي حصل في1947 شرعت شركة" كهرباء وغاز الجزائر" في تدعيم وسائل إنتاجها، بتجديد تجهيزات" 11 مصنعا تشتغل بالغاز" بولاية مستغانم، و"اورنيال فيل" بالشلف وقسنطينة، و" فيليب فيل" بسكيكدة، و"بونة" بعنابة. كما قامت ببناء وحدتين بوهران والجزائر العاصمة، وذلك من أجل تموين مدينة سيدي بلعباس والبليدة؛ ولكن مع ظهور اكتشاف الغاز عام1956 تغيرت مجريات الميزان الطاقوي مما يسمح بالتفكير في التنمية المحلية.

وبمجرد إنشاء الشركة حددت السلطات الاستعمارية هدف متوسط المدى يرمي إلى تجهيز الجزائر بمعدات ضرورية لتموين الشبكة بالطاقة في المناطق التي يوجد فيها سكان المدن بكثافة ومناطق الصناعات الأوروبية، وكذا المراكز الفلاحية الاستعمارية الكبرى؛ وفي نهاية سنة 1947 تقرر إنشاء خط قمة للتبادل البيني ذي "150 كيلو فولط" يقطع الجزائر من شرقها إلى غربها، والذي كان مساره يسلك طريق الساحل والهضاب العليا بين الأطلسين التلي والصحراوي؛ كما كان من المتوقع أن تأتي خطوط جانبية ذات '60 و90 كيلو فولط'، لتتصل بالخط الرئيسي في انتظار إنجاز الخط البيني الأول ذي '90 كيلو فولط' مع تونس والذي تحقق عام 1956. وفي هذا الصدد بلغ عدد المشتركين " 573000 مشترك كهرباء" و" 167000 مشترك غاز" من بين السكان عددهم الإجمالي حوالي 10 ملايين ساكن.

المطلب الثاني: موقعها ومجال نشاطها

- موقعها:

تتكون شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب من 20 مديرية للتوزيع، ومن بين هذه المديريات: "مديرية التوزيع بتيارت" التي هي مجال للبحث وتتربع على مساحة مقدارها "20050.50 متر مربع"، ويحدها من الشمال مديرية تيسمسيلت ومديرية غليزان، ومن الغرب مديرية معسكر وسعيدة، ومن الجنوب مديرية الأغواط والبيض، ومن الشرق مديرية الجلفة. وتوظف هذه المديرية (143) عاملا منهم (49) إطار و(81) عامل مهارة و(13) عامل تنفيذ.

- مجال نشاطها:

باعتبار "شركة توزيع الكهرباء والغاز الجزائرية" مؤسسة تعنى بإنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء والغاز، بشكل يلبي حاجيات المواطنين والمستهلكين وحتى الاقتصاد العالمي، فهي تنتمي لقطاع الطاقة والمناجم والذي يكمن مركز بحثه وتنقيبه على مختلف الطاقات والمحطات الإنتاجية والشبكات التي تعمل على نقل الغاز والكهرباء، فقد كان ولا يزال هذا القطاع يعنى بمتطلبات العصر عبر مختلف الأزمنة بالتكيف لملازمة القواعد الصناعية والاقتصادية.

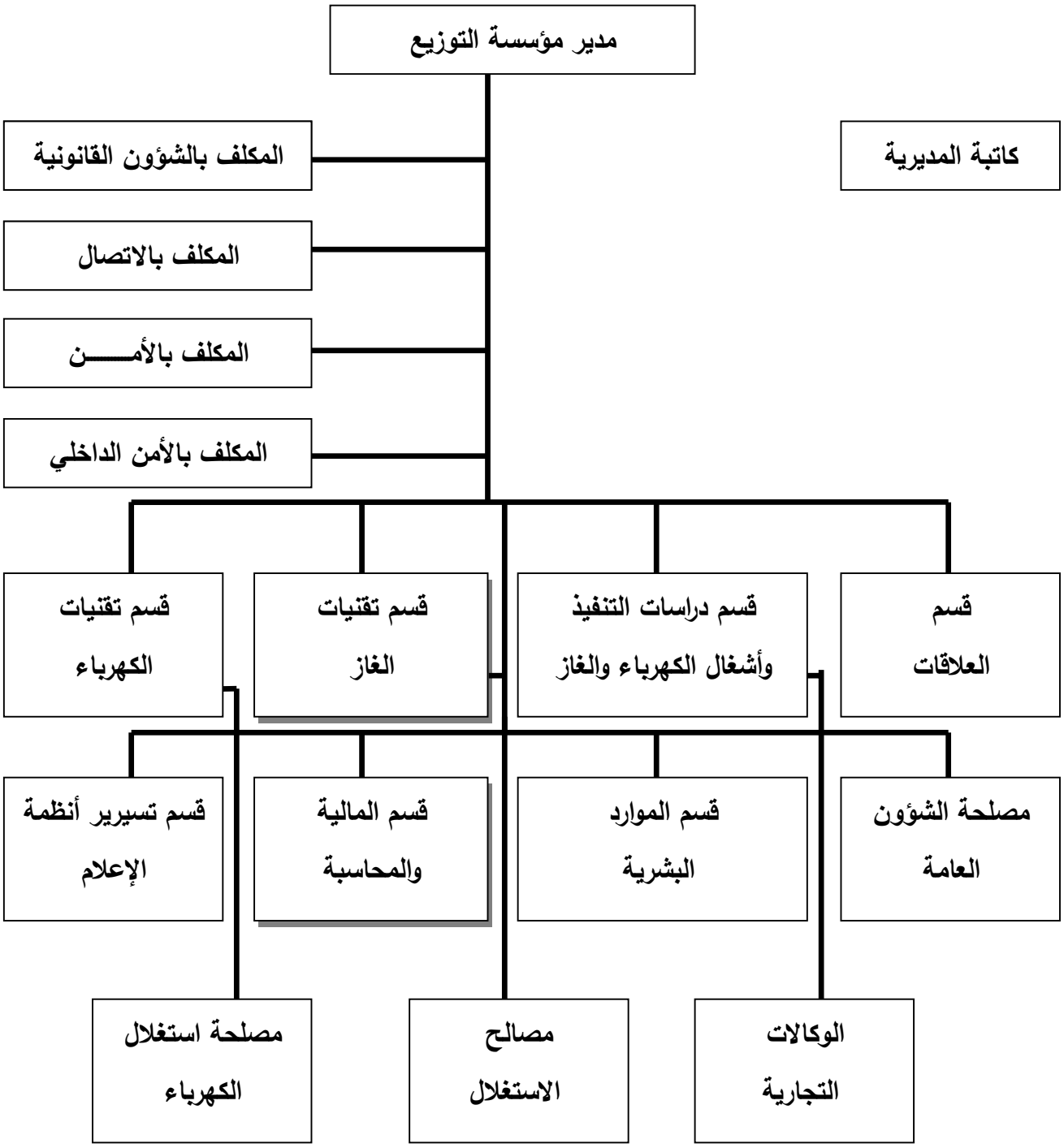
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز "فرع تيارت "

- وصف الهيكل التنظيمي:

يعد التطور الهيكلي ذلك الجهد الطويل المدى لإدخال التغييرات المخططة تحت رعاية المؤسسة، ويحتوي هذه الجهد منهج التغيير نفسه. أما بالنسبة لمؤسسة "توزيع الكهرباء والغاز" فهي تعتمد هيكلا اجتماعيا حسب تسلسلها الإداري الذي يهدف إلى توزيع المهام حسب الرتب من الرئيس إلى المرؤوس، كما نجد في مؤسسة "سونلغاز" لكل مصلحة رواق يعلوها مدير التوزيع المعني بتسيير شؤون المؤسسة، كما نجد كاتبة المديرية أو الأمانة العامة؛ المكلف بالشؤون القانونية؛ المكلف بالاتصال؛ المكلف بالأمن الداخلي للمؤسسة. ففي الرواق الأول نجد: قسم الموارد البشرية؛ قسم الشؤون العامة. أما الرواق الثاني فنجد فيه: قسم العلاقات التجارية بفروعه الموزعة بمناطق مختلفة عبر الولاية؛ قسم دراسات التنفيذ وأشغال الكهرباء والغاز؛ قسم تقنيات الكهرباء بفروعها موزعة عبر تراب الولاية. أما الطابق السفلي فيوجد فيه رواق خاص بتنظيم الإعلام الآلي[1].

[1]– جميع المعلومات المتعلقة بهذا المبحث مقدمة من طرف مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع سونالغاز – تيارت–

الشكل (2-1): الهيكل التنظيمي لمديرية توزيع الكهرباء والغاز بتيارت فرع سونلغاز



المصدر: من إعداد الطلبتين بالاعتماد على معلومات مقدمة من مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع سونلغاز تيارت

ب- المهام الموكلة لكل مصلحة:

من خلال الهيكل التنظيمي، نذكر مختلف المهام الموكلة لكل قسم من أقسام المؤسسة كالآتي:

- **قسم الموارد البشرية DRH:**

قسم متخصص بالموظفين بمختلف أصنافهم والعمل الأكبر الذي تقوم به المصلحة هو إعداد الأجور ومراقبة الغياب والحضور واستقبال شكاوي الموظفين، وكذلك إعداد شهادة العمل، وكذا متابعة المسار المهني للمتربصين من حيث التأطير والمتابعة المهنية.

1- مصلحة تقنيات الغاز:DTG: وتنقسم إلى المصالح التالية:

* **قسم استغلال الحقل:** يقوم بتحضير برامج الأشغال، متابعة وتحليل المقاييس الزمنية، تحضير تقارير الغاز المهمة والعارضة.

* **قسم المراقبة والتطوير**: ضمان مطابقة المخططات مع الواقع، مراقبة الدراسات الفعلية لمصلحة الدراسات والأشغال.

* **قسم حفظ الغاز**: إدارة وضمان الحماية من العيوب، تحضير برنامجه السنوي للأبحاث.

3- مصلحة تنفيذ أشغال الكهرباء والغازDEET: دراسة الطلبات وجمع الملفات التقنية للأشغال ومراقبة الأماكن المبرمجة.

4- مصلحة تنظيم النظام الآلي :DGSI يقوم بإدارة نظام المعلومات وتطوير العمليات الآلية، تحضير فاتورات المشتركين وطبع كشف رواتب الموظفين.

5- مصلحة العلاقات التجارية:DRC الدراسات التجارية، الاتفاقيات مع المشتركين، تحضير متابعة الطلبات.

6- مصلحة المالية والمحاسبة: DFC وتنقسم هذه المصلحة إلى ثلاثة فروع وهي كالآتي:

* **مصلحة المالية:** يقوم هذا الفرع بمتابعة حسابات الخزينة ومراقبة الحسابات التجارية والبنكية ووضع مخططات الخزينة على المدى القصير، كما يقوم بمتابعة المضاربات بين الحسابات البنكية والتجارية ووضع القوانين غير المركزية.

* **مصلحة الميزانية:** تقوم بوضع الميزانية السنوية للمؤسسة ووضع جدول القيادة وحوصلة نشاط المؤسسة.

* **مصلحة الاستغلال:** يقوم هذا الفرع بـ: وضع ومراقبة آليات المحاسبة، مراقبة الكتابات الحسابية الخاصة بنظام التسيير المركزي، تقدير وتقويم نفقات الحسابات، متابعة النشاط الضريبي غير المركزي ومتابعة الجرد السنوي (المخزن، الزبون).

7- مصلحة الشؤون العامة:SAG تقوم بالاهتمام بالوسائل اللازمة لتسيير العمل بالمؤسسة، توفير الآلات ولوازم العمل، تولي مناقصات شراء الأدوات وآليات العمل.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام التوازنات والنسب المالية للمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز فرع سونالغاز تيارت

نتناول في هذا المبحث مجموعة من الوثائق المالية عن الفترة الممتدة من 2014 وإلى غاية 2016 والمتمثلة في الميزانيات المحاسبية، جداول حسابات النتائج والميزانيات المفصلة والمختصرة.

المطلب الأول:عرض القوائم المالية للمؤسسة:

•عرض الميزانيات المحاسبية للمؤسسة:

سيتم في هذا المطلب عرض القوائم المحاسبية بالقيمة الصافية المتمثلة في الميزانيات المحاسبية لسنوات 2014، 2015، 2016.

1- عرض الميزانية المحاسبية لسنة 2014:

الجدول (2-1): الميزانية المحاسبية لسنة 2014 -جانب الأصول- الوحدة ب دج.

الأصول	المبلغ الخام	م/إ	المبلغ الصافي
الأصول غير الجارية			
فارق الشراء	0.00	/	0.00
برمجيات المعلوماتية وما شابهها	1.920.054.77	44.915.34	1.875.139.43
التثبيتات المعنوي الأخرى	450.550.50	/	450.550.50
الأراضي	6.385.790.11	/	6.385.790.11
عمليات ترتيب وتهيئة الأراضي	74.231.347.75	23.012.406.52	51.218.941.23
البناءات	585.528.293.53	207.465.822.48	378.062.471.05
المنشآت التقنية، المعدات والأدوات الصناعية	15.669.502.916.59	8.934.414.548.76	6.735.088.367.83
التثبيتات العينة الأخرى	3.033.398.730.27	967.805.917.41	2.065.592.812.86
التثبيتات الجاري إنجازها	699.653.292.97	/	699.653.292.97
قروض وأصول مالية أخرى غير جارية	70.000.00		70.000.00
مجموع الأصول غير الجارية	**20.071.113.976.49**	**10.132.743.610.54**	**9.938.370.365.98**
الأصول الجارية			
مخزونات ومنتجات قيد التنيفذ	6.395.776.66	/	6.395.776.66
الزبائن	2.222.528.108.33	56.587.352.35	2.165.940.755.98
الميدنون الآخرون	29.044.068.74	3.044.769.12	25.999.299.62
الضرائب وشابهها	53.630.913.40		53.630.913.40
الخزينة	66.408.239.66	3.991.968.76	62.416.270.90
مجموع الأصول الجارية	**2.378.007.106.79**	**63.624.090.23**	**2.314.383.016.56**
المجموع العام	**22.449.121.083.28**	**10.196.367.700.74**	**12.252.753.382.54**

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة موضوع الدراسة

الجدول (2-2): الميزانية المحاسبية لسنة 2014-جانب الخصوم-الوحدة ب دج .

الخصوم	المبلغ الصافي
الأموال الخاصة	
رأس المال الصادر أو رأس مال الشركة	0.00
حساسب المستغل	0.00
رأس مال غير مطلوب	0.00
الاحتياطات	0.00
فارق إعادة التقييم	330.199.214.64
نتيجة السنة المالية	0.00
الترحيل من جديد	98.506.044.64
حساب ما بين المؤسسات	6.941.681.790.53
مجموع الأموال الخاصة	**7.370.387.049.85**
الخصوم غير الجارية	
ديون مالية	51.846.048.26
ضرائب مؤجلة (مرصود لها)	0.00
حقوق مانح الامتياز	0.00
مؤونات ومنتجات معاينة مسبقا	3.160.932.277.04
مجموع الخصوم غير الجارية	**3.212.778.275.30**
الخصوم الجارية	
الموردون والحسابات الملحقة	744.457.823.94
الضرائب الأخرى والرسوم والتسديدات المماثلة	71.472.546.86
ديون أخرى	853.657.686.59
مجموع الخصوم الجارية	**1.669.588.057.39**
المجموع العام	**12.252.753.382.54**

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة موضوع الدراسة

الجدول (2-3): الميزانية المحاسبية لسنة 2015-جانب الأصول-الوحدة ب دج .

الأصول	المبلغ الخام	م/إ	المبلغ الصافي
الأصول غير الجارية			
فارق الشراء	0.00	/	0.00
برمجيات المعلوماتية وما شابهها	1.920.054.77	67.373.01	1.852.681.76
التثبيتات المعنوي الأخرى	450.550.50	/	45550.50
الأراضي	6.385.790.11	/	6.385.790.11
عمليات ترتيب وتهيئة الأراضي	74.231.347.75	24.644.150.07	49.567.197.68
البناءات	585.528.293.53	257.573.874.86	327.954.418.67
المنشآت التقنية، المعدات والأدوات الصناعية	17.128.694.0.25.22	9.402.519.301.17	7.726.174.724.05
التثبيتات العينة الأخرى	2.610.944.232.52	1.079.399.047.76	1.081.545.184.76
التثبيتات الجاري إنجازها	1662.449.732.91	/	1.662.944.732.91
قروض وأصول مالية أخرى غير جارية	70.000.00		70.000.00
مجموع الأصول غير الجارية	**21.620.647.027.31**	**10.764.223.746.87**	**10.856.423.280.44**
الأصول الجارية			
مخزونات ومنتجات قيد التنيفذ	12.708.884.09	/	12.708.884.09
الزبائن	2.417.852.712.14	182.949.634.90	2.236.901.077.24
الميدنون الآخرون	33.297.205.76	20.000.00	33.277.205.76
الضرائب وشابهها	27.940.560.83	/	27.940.560.83
الخزينة	72.321.822.34	4.145.405.03	68.176.417.31
مجموع الأصول الجارية	**2.378.007.106.79**	**63.624.090.23**	**2.379.004.145.23**
المجموع العام	**24.186.766.212.47**	**10.951.338.786.80**	**13.235.427.425.67**

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة موضوع الدراسة

الجدول (2-4): الميزانية المحاسبية لسنة 2015-جانب الخصوم-الوحدة ب دج.

الخصوم	المبلغ الصافي
الأموال الخاصة	
رأس المال الصادر أو رأس مال الشركة	0.00
حساسب المستغل	0.00
رأس مال غير مطلوب	0.00
الاحتياطات	0.00
فارق إعادة التقييم	330.199.214.68
نتيجة السنة المالية	0.00
الترحيل من جديد	0.00
حساب ما بين المؤسسات	7.973.251.810.16
مجموع الأموال الخاصة	**7.973.251.810.16**
الخصوم غير الجارية	
ديون مالية	53.576.255.02
ضرائب مؤجلة (مرصود لها)	0.00
حقوق مانح الامتياز	0.00
مؤونات ومنتجات معاينة مسبقا	3.192.986.444.99
مجموع الخصوم غير الجارية	**3.212.778.275.30**
الخصوم الجارية	
الموردون والحسابات الملحقة	882.041.062.56
الضرائب الأخرى والرسوم والتسديدات المماثلة	53.680.594.68
ديون أخرى	1.079.986.958.26
مجموع الخصوم الجارية	**1.669.588.057.39**
المجموع العام	**12.252.753.382.54**

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة موضوع الدراسة

الجدول (2-5): الميزانية المحاسبية لسنة 2016-جانب الأصول-الوحدة ب دج .

الأصول	المبلغ الخام	م/إ	المبلغ الصافي
الأصول غير الجارية			
فارق الشراء	0.00	/	0.00
برمجيات المعلوماتية وما شابهها	1.920.054.77	67.373.01	1.852.681.76
التثبيتات المعنوي الأخرى	450.550.50	/	45550.50
الأراضي	6.385.790.11	/	6.385.790.11
عمليات ترتيب وتهيئة الأراضي	74.231.347.75	24.644.150.07	49.567.197.68
البناءات	585.528.293.53	257.573.874.86	327.954.418.67
المنشآت التقنية، المعدات والأدوات الصناعية	18.031.161.222.873	9.402.519.301.17	7.726.174.724.05
التثبيتات العينة الأخرى	1.964.367.319.91	1.079.399.047.76	1.081.545.184.76
التثبيتات الجاري إنجازها	2.567.987.319.91	/	1.662.944.732.91
قروض وأصول مالية أخرى غير جارية	70.000.00		70.000.00
مجموع الأصول غير الجارية	**23.232.075.359.14**	**11.374.835.790.11**	**11.857.239.569.03**
الأصول الجارية			
مخزونات ومنتجات قيد التنيفذ	10.572.540.04	/	10.572.540.04
الزبائن	2.542.938.310.21	163.840.753.45	2.379.097.556.58
الميدنون الآخرون	22.338.986.21	2.776.322.64	19.562.663.57
الضرائب وشابهها	10.755.784.60	/	10.755.784.60
الخزينة	150.415.140.33	4.856.972.31	145.558.168.02
مجموع الأصول الجارية	**2.737.020.761.21**	**171.474.048.40**	**2.565.546.712.81**
المجموع العام	**25.969.096.120.35**	**11.546.309.938.51**	**14.422.786.281.84**

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة موضوع الدراسة

الجدول (2-6): الميزانية المحاسبية لسنة 2016-جانب الخصوم-الوحدة ب دج.

الخصوم	المبلغ الصافي
الأموال الخاصة	
رأس المال الصادر أو رأس مال الشركة	0.00
حساسب المستغل	0.00
رأس مال غير مطلوب	0.00
الاحتياطات	0.00
فارق إعادة التقييم	330.199.214.68
نتيجة السنة المالية	-579.879.597.83
الترحيل من جديد	0.00
حساب ما بين المؤسسات	9.617.368.037.46
مجموع الأموال الخاصة	**9.367.687.653.46**
الخصوم غير الجارية	
ديون مالية	60.229.866.71
ضرائب مؤجلة (مرصود لها)	0.00
حقوق مانح الامتياز	0.00
مؤونات ومنتجات معاينة مسبقا	3.235.181.461.65
مجموع الخصوم غير الجارية	**3.295.411.328.36**
الخصوم الجارية	
الموردون والحسابات الملحقة	872.329.871.24
الضرائب الأخرى والرسوم والتسديدات المماثلة	87.264.033.62
ديون أخرى	800.093.395.16
مجموع الخصوم الجارية	**1.759.687.300.02**
المجموع العام	**14.422.786.281.84**

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة موضوع الدراسة

- **عرض جداول حسابات النتائج:**

الجدول (2-7): حسابات النتائج لسنة 2014-الوحدة بـ دج.

البيان	مدين	دائن
مبيعات من المنتوجات التامة المصنعة		3.862.580.545.36
تغير مخزونات الامنتجات التامة الصنع والجارية		/
الإنتاج المثبت		/
إعانات الاستغلال		/
I- إنتاج الدورة		**3.862.580.545.36**
المشتريات المستهلكة	460.47..2.973.140	
الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى	1.024.103.266.05	
II- استهلاك الدورة	**3.997.243.726.52**	
III- القيمة المضافة للاستغلال (I-II)		**-134.663.181.16**
أعباء المستخدمين	469.806.418.58	
الضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة	61.365.103.83	
IV- الفائض الخام للاستغلال	**-665.834.703.57**	
المنتجات العملياتية الأخرى		8.446.801.40
الأعباء العملياتية الأخرى	15.512.505.67	
المخصصات للاهتلاكات، التموينات وخسائر القيمة	561.742.751.08	
الاسترجاعات عم خسائر القيمة والتموينات		
V- النتيجة العملياتية		**-1.234.643.158.92**
المنتوجات المالية		/
الأعباء المالية	/	
VI- النتجة المالية		/
VII- النتيجة العادية قبل الضرائب (VI+V)		**-1.234.643.158.92**
الضرائب على الأرباح المبنية على الأنشطة العادية	/	
فرض الضريبة المؤجلة على الأصول	/	
مجموع المنتوجات من الأنشطة العادية		3.871.027.346.76
مجموع الأعباء من الأنشطة العادية	5.105.670.505.68	
VIII- النتيجة الصافيو للأنشطة العادية		**-1.234.643.158.92**
العناصر غير العادية المنتجات		/
العناصر غير العادية أعباء	/	
IX- النتيجة غير العادية		/
X- النتيجة الصافية للدورة		**-1.234.643.158.92**

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة موضوع الدراسة

الجدول (2-8): حسابات النتائج لسنة 2015-الوحدة ب دج.

البيان	مدين	دائن
مبيعات من المنتوجات التامة المصنعة		4.297.096.971.81
تغير مخزونات الامنتجات التامة الصنع والجارية		/
الإنتاج المثبت		/
إعانات الاستغلال		/
I- إنتاج الدورة		**4.297.096.971.81**
المشتريات المستهلكة	3.102.784.673.83	
الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى	1.254.675.970.08	
II- استهلاك الدورة	**4.357.460.643.91**	
III- القيمة المضافة للاستغلال (I-II)		**-60.363.672**
أعباء المستخدمين	527.792.609.69	
الضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة	69.406.849.88	
IV- الفائض الخام للاستغلال		**-657.563.131.67**
المنتجات العملياتية الأخرى		155.715.296.29
الأعباء العملياتية الأخرى	11.271.339.55	
المخصصات للاهتلاكات، التموينات وخسائر القيمة	774.767.058.90	
الاسترجاعات عم خسائر القيمة والتموينات		36.107.804.07
V- النتيجة العملياتية		**-1.251.778.429.76**
المنتوجات المالية		/
الأعباء المالية	/	
VI- النتجة المالية		/
VII- النتيجة العادية قبل الضرائب (VI+V)		**-1.251.778.429.76**
الضرائب على الأرباح المبنية على الأنشطة العادية	/	
فرض الضريبة المؤجلة على الأصول	/	
مجموع المنتوجات من الأنشطة العادية		4.488.920.072.17
مجموع الأعباء من الأنشطة العادية	5.740.698.501.93	
VIII- النتيجة الصافيو للأنشطة العادية		-329.015.806.01
العناصر غير العادية المنتجات		/
العناصر غير العادية أعباء	/	
IX- النتيجة غير العادية		/
X- النتيجة الصافية للدورة		**-1.251.778.429.76**

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة موضوع الدراسة

الجدول (2-9): جدول حسابات النتائج لسنة 2016-الوحدة ب دج.

البيان	مدين	دائن
مبيعات من المنتوجات التامة المصنعة		4.297.096.971.81
تغير مخزونات الامنتجات التامة الصنع والجارية		/
الإنتاج المثبت		/
إعانات الاستغلال		/
I- إنتاج الدورة		**4.297.096.971.81**
المشتريات المستهلكة	3.102.784.673.83	
الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى	1.254.675.970.08	
II- استهلاك الدورة	**4.357.460.643.91**	
III- القيمة المضافة للاستغلال (I-II)		**-60.363.672**
أعباء المستخدمين	527.792.609.69	
الضرائب والرسوم والتسديدات المماثلة	69.406.849.88	
IV- الفائض الخام للاستغلال		**-657.563.131.67**
المنتجات العملياتية الأخرى		155.715.296.29
الأعباء العملياتية الأخرى	11.271.339.55	
المخصصات للاهتلاكات، التموينات وخسائر القيمة	774.767.058.90	
الاسترجاعات عم خسائر القيمة والتموينات		36.107.804.07
V- النتيجة العملياتية		**-1.251.778.429.76**
المنتوجات المالية		/
الأعباء المالية	/	
VI- النتجة المالية		/
VII- النتيجة العادية قبل الضرائب (VI+V)		**-1.251.778.429.76**
الضرائب على الأرباح المبنية على الأنشطة العادية	/	
فرض الضريبة المؤجلة على الأصول	/	
مجموع المنتوجات من الأنشطة العادية		4.488.920.072.17
مجموع الأعباء من الأنشطة العادية	5.740.698.501.93	
VIII- النتيجة الصافيو للأنشطة العادية		**-329.015.806.01**
العناصر غير العادية المنتجات		/
العناصر غير العادية أعباء	/	
IX- النتيجة غير العادية		/
X- النتيجة الصافية للدورة		**-1.251.778.429.76**

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة موضوع الدراسة

- **الميزانيات المالية المختصرة .**

سيتم التطرق إلى عرض الميزانيات المالية المختصرة للسنرات الثلاث: 2014-2015-2016.

1. الميزانية المالية المختصرة لسنة 2014:

الجدول (2-10): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2014-الوحدة ب دج.

الأصول	المبالغ	النسبة	الخصوم	المبالغ	النسبة
الأصول الثابتة	9.938.370.365.98	81.11	الأموال الدائمة	10.583.165.325.15	86.38
الأصول المتداولة	2.314.383.016.56	18.89	ديون قصيرة الأجل	1.668.588.057.39	13.63
المجموع	12.252.753.382.54	100	المجموع	12.252.753.382.54	100

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة موضوع الدراسة

2. الميزانية المختصرة لسنة 2015:

الجدول (2-11): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2015-الوحدة ب دج.

الأصول	المبالغ	النسبة	الخصوم	المبالغ	النسبة
الأصول الثابتة	10.856.423.280.44	82.03	الأموال الدائمة	11.219.718.510.17	84.77
الأصول المتداولة	2.379.004.145.23	17.97	ديون قصيرة الأجل	2.015.708.915.50	15.23
المجموع	13.235.427.425.67	100	المجموع	13.235.427.425.67	100

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة موضوع الدراسة

3. الميزانية المختصرة لسنة 2016:

الجدول (2-12) الميزانية المالية المختصرة لسنة 2016-الوحدة ب دج.

الأصول	المبالغ	النسبة	الخصوم	المبالغ	النسبة
الأصول الثابتة	11.857.239.569.03	82.21	الأموال الدائمة	12.663.098.981.82	87.80
الأصول المتداولة	2.565.546.712.81	17.79	ديون قصيرة الأجل	1.759.687.300.04	12.20
المجموع	14.422.786.281.84	100	المجموع	14.422.786.281.84	100

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة موضوع الدراسة

المطلب الثاني: معالجة البيانات المقدمة من طرف المؤسسة .

- **دراسة وتحليل التوازن المالي للمؤسسة**

في هذا المطلب سيتم دراسة وتحليل مؤشرات التوازن المالي للسنوات الثلاث 2014_2015_2016 .

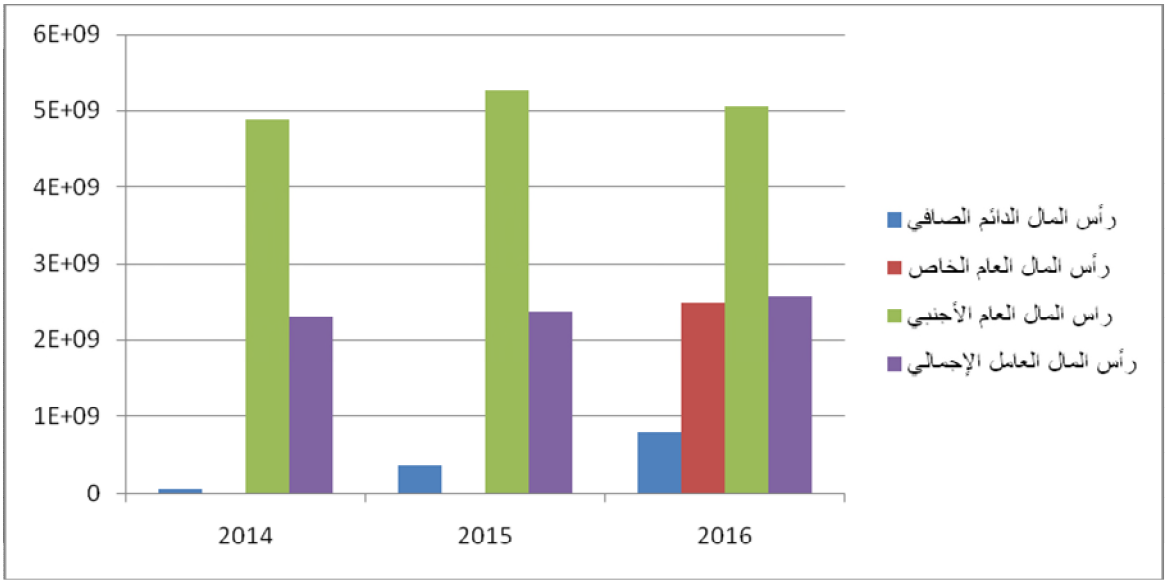
أولا: حساب رأس المال العامل: والجدول أدناه يوضح ذلك

الجدول (2-13): مؤشر رأس المال العامل

الأصول	2014	2015	2016
رأس المال الدائم الصافي	644.794.959.17	363.295.229.73	805.859.412.79
رأس المال العام الخاص	-2.567.983.316.13	-2.883.171.470.28	-2.489.551.915.57
رأس المال العامل الأجنبي	4.882.366.332.69	5.262.175.615.51	5.055.098.682.38
رأس المال العامل الإجمالي	2.314.383.016.56	2.379.004.145.23	2.565.546.712.81

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

الشكل (2-1): مؤشر رأس المال العامل



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (2-13)

•التحليل:

رأس المال الدائم الصافي: نلاحظ من خلال الشكل أن المؤسسة حققت رأس مال دائم صافي موجب طيلة السنوات الثلاث أي أن المؤسسة تمتلك هامش أمان و حققت التوازن بين إحتياجاتها و مصادرها التمويلية لتتوافق نسبيا مع سيولة المؤسسة و ذلك لمواجهة إلتزاماتها أي المؤسسة لها سياسة تمويلية جيدة

رأس المال العامل الخاص: بالنسبة لرأس المالالعامل الخاص، فنلاحظ قيمة سالبة خلال السنوات المدروسة و هذا يعني أن المؤسسة تغطي الجزء الأكبر من إحتياجاتها بواسطة مواردها الخاصة بينما الجزء المتبقي تغطيه بالديون فقد عرف إنخفاض في سنة 2015 مقارنة ب 2014 يعني أن المؤسسة قامت بتمويل إستثمارات عن طريق ديون طويلة الأجل لتنخفض النسبة في سنة 2016 و هذا ما يثبت بأن المؤسسة تلجأ للديون.

رأس المـال العامـل الأجنبـي: بالنسبة لـرأس المـال العامـل الأجنبـي فـنلاحظ أن المؤسسـة تعتمـد بشـكل كبيرعلى الديون من أجل تمويل مشاريعها حيث نرى من خلال الجدول أن نسبته عرفت إرتفاع من سنة 2014 إلى سنة 2015 بينما عرفت إنخفاض سنة 2016 وهذا

راجع لسياسة المؤسسة في التقليل من حجم الديون .

رأس المال العامل الإجمالي: بالنسبة إلى رأس المال الإجمالي فقد عرف إرتفاع في قيمته خلال السنوات المدروسة و يعود ذلك لتغطية المؤسسة لجميع أصولها المتداولة التي تستعمل لدورة إستغلالية واحدة أي أن المؤسسة تمتلك سيولة معتبرة .

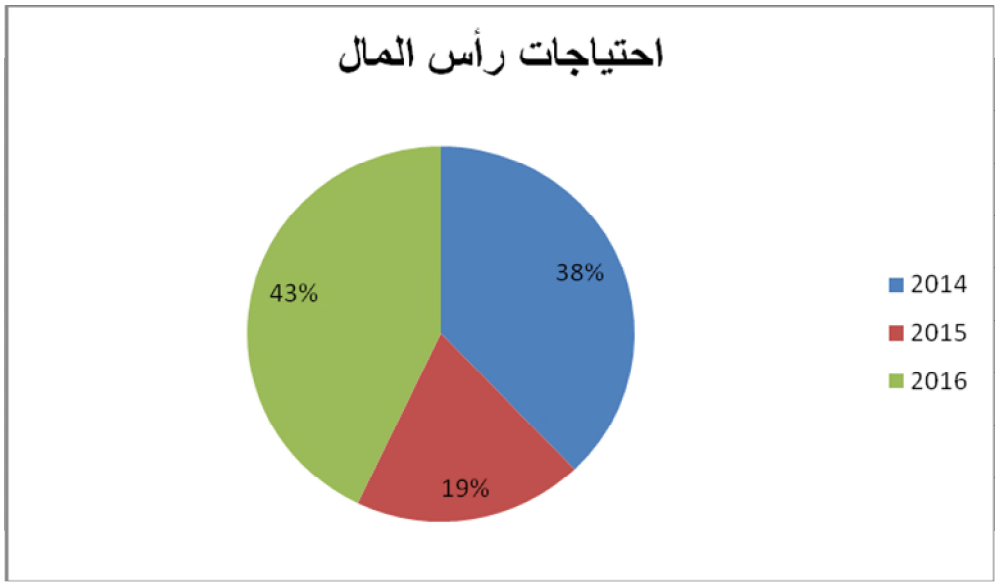
ثانيا :إحتياجات رأس المال: والجدول أدناه يوضح ذلك:

الجدول (2-14): مؤشر إحتياجات رأس المال.

المؤشرات	2014	2015	2016
احتياجات رأس المال	582.378.688.27	295.118.812.42	660.301.244.77

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

الشكل (2-2): مؤشر إحتياجات رأس المال.



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (2-14)

التحليـل: نلاحـظ أن المؤسسـة حققـت إحتيـاج رأس مـال موجـب خـلال السـنوات الـثلاث مـا يعنـي أن الإحتياجات أكبر من الموارد حيث شاهدت إنخفاض في سنة 2015 ثم عاد لِيرتفع سنة 2016 وهذا راجع إلى المؤسسةالتي تقوم بتخفيض قيمة مخزوناتها أو حقوقها لدى الغير في حالة إنخفاضه أو تقوم برفع قيمة المخزون أو الحقوق لدى الغير وهذا في حالة الزيادة

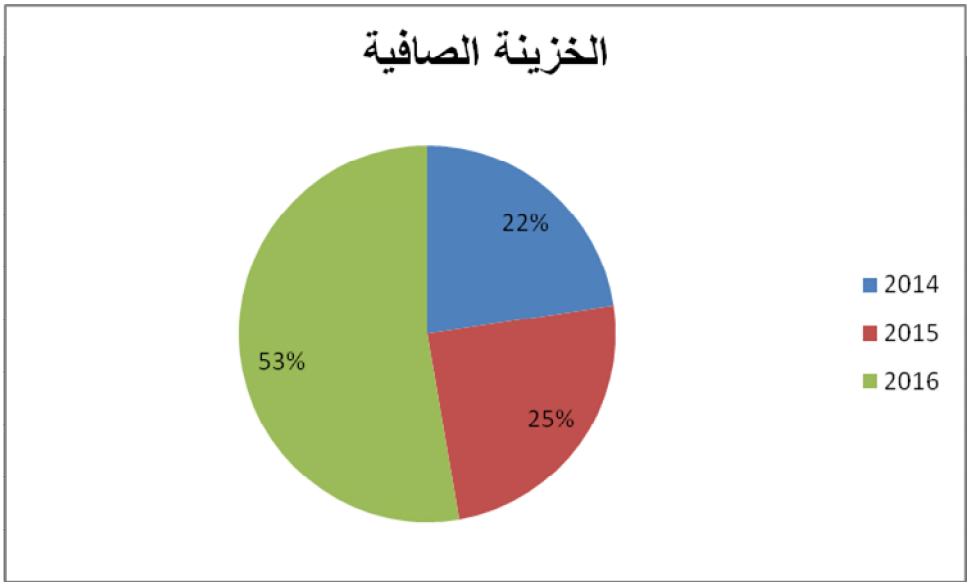
ثالثا: الخزينة الصافية: والجدول أدناه يوضح ذلك

الجدول (2-15): مؤشر الخزينة الصافية.

المؤشرات	2014	2015	2016
احتياجات رأس المال	62.416.270.90	68.176.417.31	145.558.168.02

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

الشكل (2-3): مؤشر الخزينة الصافية.



المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (2-16)

التحليل: نلاحظ أن خزينة المؤسسة موجبة و في إ رتفاع خلال سنوات الدراسة و هذا ما يفسر بأن رأس المال العامل غطى بشكل كلي إ حتياجات المؤسسة من رأس المال العامل وهذا راجع إلى إتباع المؤسسة إستراتيجية خاصة بتحسين الخزينة و وضعيتها المالية لغرض الوصول إلى الأهداف المسطرة .

في الأخير يمكننا القول بأن المؤسسة في وضعية جيدة من ناحية التوازن المالي حيث قامت بتمويل دورة الإستغلال، و حققت فائض يسمح لها بمواجهة الحالات الإستثنائية التي قد تقع فيها.

المطلب الثالث: دراسة و تحليل النسب المالية

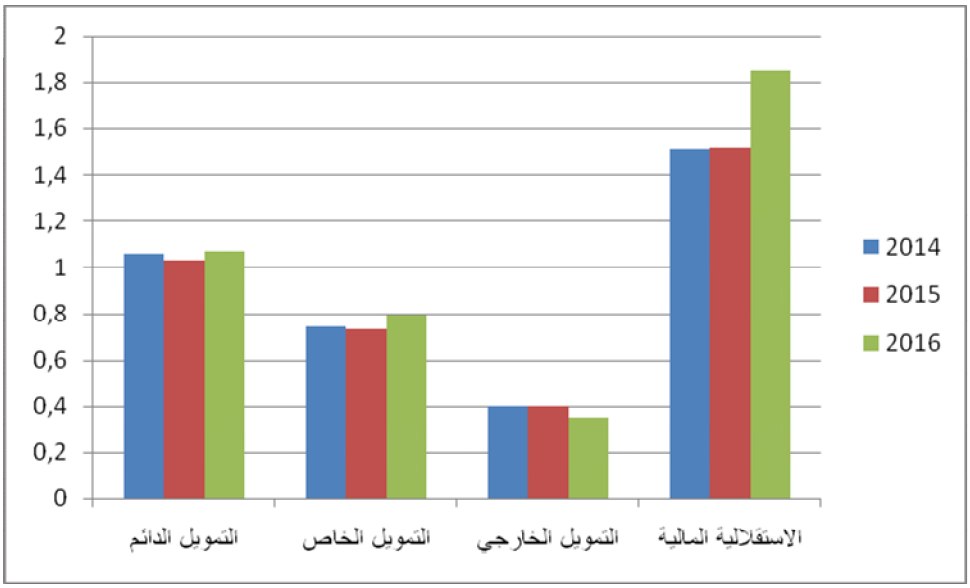
أولا:نسب التمويل :الجدول أدناه يوضح ذلك

الجدول (2-16): مؤشرات نسب التمويل

النسب	2014	2015	2016
التمويل الدائم	1.06	1.03	1.07
التمويل الخاص	0.74	0.73	0.79
التمويل الخارجي	0.40	0.40	0.35
الاستقلالية المالية	1.51	1.52	1.85

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة.

الشكل (2-4): مؤشر نسب التمويل



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (2-17)

التحليل:

التمويل الدائم: تقيس نسبة التمويل الدائم مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة حيث تمكنت المؤسسة من تغطية أصولها الثابتة بالأموال الدائمة و هذا ما يظهر من خلال سنوات الدراسة لتبقى المؤسسة على العموم متوازنة ماليا على المدى الطويل لأن النسبة تفوق.

التمويل الخاص: نلاحظ أن نسبة التمويل الخاص أقل من فهذا يدل على أن الأصول الثابتة أكبر من الموارد الأموال الخاصة، أي أن المؤسسة غير قادرة على تغطية أصولها الثابتة بمواردها الخاصة.

التمويل الخارجي: بالنسبة للتمويل الخارجي فنلاحظ مدى إعتماد المؤسسة على الديون في تمويل أصولها حيث لا تتجاوز هذه النسبة 0,5 وهذا يدل على أن المؤسسة لا تواجه صعوبة في سداد الديون و الفوائد حين يصل موعد إستحقاقها.

الإستقلالية المالية: في ما يخص الإستقلالية المالية فنلاحظ النسب المحصل عليها كلها أكبر من وهذا مؤشر إيجابي يدل على أن المؤسسة قادرة على تسديد كل ديونها عبر أموالها الخاصة.

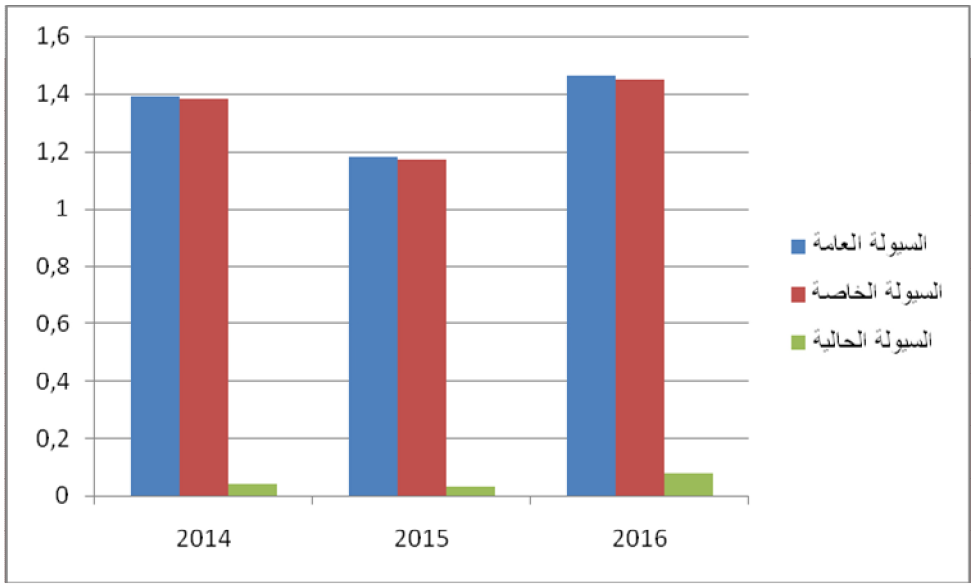
ثانيا: نسب السيولة: والجدول أدناه يوضح ذلك.

الجدول (2-17): مؤشرات نسب السيولة

النسب	2014	2015	2016
السيولة العامة	1.39	1.18	1.46
السيولة المختصرة	1.38	1.17	1.45
السيولة الحالية	0.04	0.03	0.08

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة

الشكل (2-5): مؤشرات نسب السيولة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (2-18)

التحليل:

السيولة العامة: نلاحظ من خلال النسب المحصل عليها للسيولة العامة خلال السنوات الثلاث بأهنا كلها تتجاوز وهذه وضعية جيدة للمؤسسة حيث تدل على قدرة المؤسسة في السداد بمعنى وجود فائض في الأصول المتداولة بعد تسديد كل ديوهنا القصيرة

السيولة المختصرة: نلاحظ أن نسب السيولة السريعة كلها مرتفعة و هذا غير جيد للمؤسسة الأمر الذي قد يشكل خطرا عليها في عدم القدرة على السداد في الأوقات المحددة كما يظهر بأن المؤسسة تبالغ كثيرا في الإحتفاظ بحقوقها لدى الغير

السيولة الحالية تعد هذه النسبة أكثر صرامة لأنها تعتمد على القيم الجاهزة المتوفرة لدى المؤسسة للوفاء بديونها.

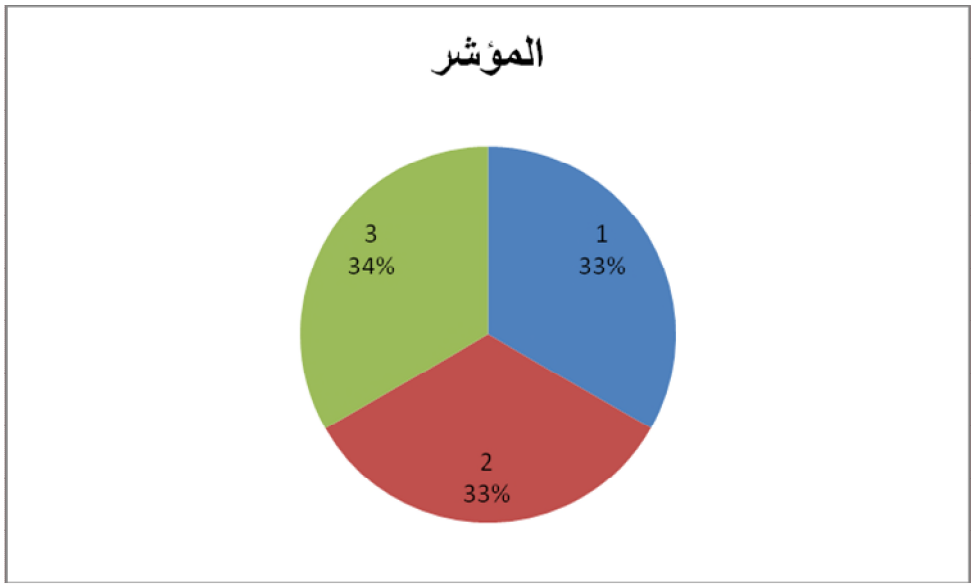
ثالثا:مؤشرات الربحية: والجدول أدناه يوضح ذلك .

الجدول (2-18): مؤشرات الربحية.

المؤشر	2014	2015	2016
صافي ربح العمليات	-0.32	-0.29	-0.12
العائد على الاستثمار	-0.10	-0.09	-0.04

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة

الشكل (2-6): مؤشرات الربحية



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (2-19)

التحليل: نلاحظ من خلال النتائج المحصل عليهاأ أن كل النسب سالبة وذلك لارتفاع تكاليف التوزيع وإنخفاض حجم المبيعات، يدل على عدم كفاءة المسيرين في إدارة رقم الأعمال والتكاليف الكلية للمؤسسة كما يدل العائد على الإستثمار عدم توليد الأصول لأرباح أي أن كل وحدة نقدية من الأصول تحقق خسارة حسب نسبة كل سنة.

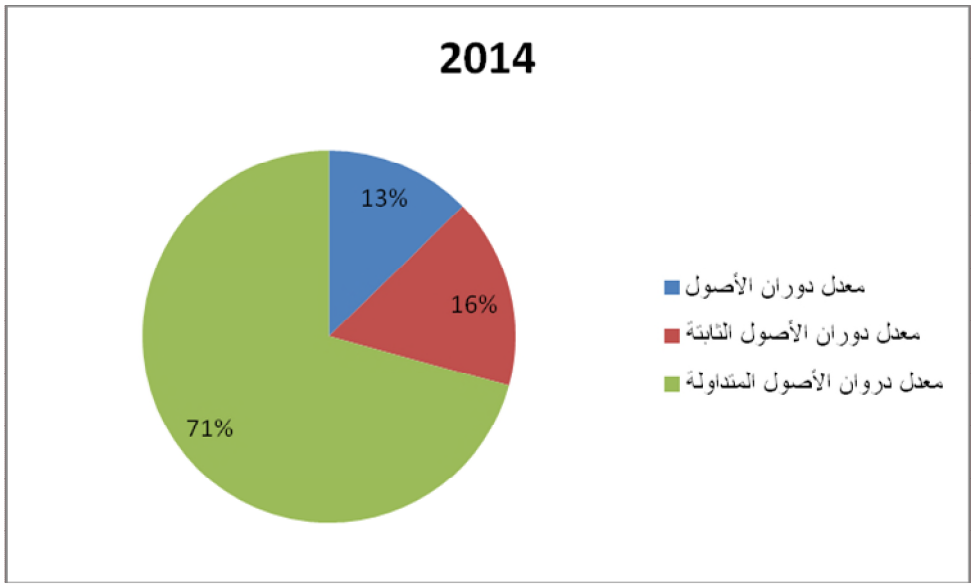
رابعا:مؤشرات النشاط : والجدول أدناه يمثل ذلك

الجدول (2-19): مؤشرات النشاط

المؤشر	2014	2015	2016
معدل دوران الأصول	0.32	0.32	0.34
معدل دوران الأصول الثابتة	0.39	0.40	0.41
معدل دوران الأصول المتداولة	1.67	1.81	1.90

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المختصرة

الشكل (2-7): مؤشرات النشاط



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول (2-20)

التحليل:

معدل دوران الأصول: نلاحظ أن نسبة معدل دوران الأصول ضعيفة جدا في السنوات الثلاث كلها تتراوح 0,3 حيث يدل هذا الإنخفاض على تراجع كبير في أداء المؤسسة أي أن كل دينار مستثمر يولد 0,3 ديناريعني المؤسسة لا تعمل بمستوى لا بأس من طاقتها الإنتاجية مما يعني أن المؤسسة بإمكانها رفع حجم المبيعات دون اللجوء إلى الزيادة في رأس المال.

معدل دوران الأصول الثابتة: نلاحظ أن معدل دوران الأصول الثابتةمنخفض طيلة السنوات المدروسة يتراوح 0.4 مما ينبغي على المؤسسة تحسين أدائها التشغيلي إما بإستغلال كل أصولها أو بيع الجزء الغير مستغل منها.

معدل دوران الأصول المتداولة : نلاحظ أن معدل دوران الأصول المتداولة يفوق 1 و هذا يعني التسيير المثالي للمخزون من طرف المؤسسة.

خلاصة الفصل :

لقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على الوضعية المالية لمؤسسة توزيع الكهرباء والغاز للغرب فرع سونالغاز تيارت قمنا بتقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة خلال السنوات الثلاث قمنا بتحليل الميزانية و جدول حسابات النتائج من خلال المؤشرات والنسب المالية.

تبين أهمية القوائم المالية من خلال تطبيق مؤشرات و أدوات الأداء المالي، في تشخيص وضعية المؤسسة، وبالتالي مساعدة متخذي القرارات على تحديد البديل الأفضل.

و من خلال هذه الدراسة تحصلنا على هذه النتائج:

_ لا يكن إتخاذ قرارات خاصة مالية في ضوء إنعدام التحليل والتقييم للأداء المالي المؤشرات المالية وغير المالية.

- عدم الإهتمام بالتقييم والقياس المالي في المؤسسة محل الدراسة.
- الإعتماد على الدولة بشكل كبير في تمويل عملياهتا، وإهمال مصادر التمويل الخارجية ؛
- رغم كبر حجم الإستثمارات إلى أن العائد الذي تولده قليل؛
- عدم التحكم في التكنولوجيا وأنظمة المعلومات؛
- عدم الإهتمام بتحقيق الأهداف المتمثلة في تعظيم الربح أو العائد وتخفيض التكاليف.

وفي الأخير يمكن القول رغم النقائص المسجلة فيما يخص أداء المؤسسة، إلى أنها تبقى في وضعية تسمح لها بالقيام بوظائفها المختلفة دون أي صعوبات.

خاتمة

إن تقييم الأداء المالي له أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات وذلك لما توفره من معلومات، فهو يقوم بتشخيص الوضعية المالية وتحديد نقاط الضعف معالجتها ونقاط القوة لتعزيزها لإتخاذ قرارات مالية تخدم أهداف المؤسسة، وبالتالي أداء مالي جيد، بالإعتماد على مؤشرات وأدوات مالية تشمل التوازنات والنسب المالية، التي من شأنها عكس الوضع الحقيقي للمؤسسة.

حيث تعتبر النسب والمؤشرات من أدوات التحليل المالي الأكثر إستخدامات لتقييم الأداء المالي المالي. كونها أداة لإتخاذ القرار، والمراقبة، ومعالجة المعطيات المالية داخل المؤسسة، من أجل تفسيرها لمعرفة هيكلها ومركزها المالي، بهدف الصول إلى التشخيص المالي ووضع الخطط المالية المستقبلية ،وذلك من خلال عرض القوائم المالية التي تساهم في توصيل المعلومة الصحيحة،فهي بمثابة الركيزة الأساسية في عملية إتخاذ القرارات المالية.

كما تعد عملية إتخاذ القرارات المحرك الحقيقي لنشاط المؤسسة ونقطة الأنطلاق نحو تحقيق الأهداف المرجوة، كما أن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها تعتمد على مدى نجاحها في إتخاذ القرارات المالية الصحيحة التي ترفع من كفاءتها.

وبالتالي يمكن القول أن تقييم الأداء المالي هو جوهر عملية الإدارة المالية، يجب تطبيق تقييم الأداء المالي على المؤسسة الإقتصادية، للبحث عن الثغرات وتداركها وتصحيح الأخطاء وتجنب الأزمات، وبالتالي إختيار البديل الأمثل في الوقت المناسب بالطريقة الأفضل.

النتائج:

من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مديرية توزيع الكهرباء والغاز لولاية تيارت توصلنا للنتائج التالية :

– يعتبر الأداء المالي أداة للحكم على كفاءة المؤسسة، والحكم على مستوى نشاطها و مدى تحقيقها لأهدافها بفعالية ،و بالتالي الحكم على الإختلالات التي يمكن أن تمس إستقرار المؤسسة.

– التحليل بواسطة التوازنات و النسب المالية ،عبارة عن عملية معالجة البيانات المتاحة للحصول على معلومات تستعمل في إتخاذ قرار الإستثمار الرشيد و تقييم أداء المؤسسة.

– المؤسسة تعاني من عدم كفاءة المسيرين، و ضعف في الأداء التشغيلي.

– المؤسسة تعتمد في اتخاذ القرارات المالية وفقا للأساليب التقليدية للتقييم والتحليل المالي على غرار الأساليب الحديثة.

التوصيات:

بعد تقييم مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لولاية تيارت يمكن تقديم بعض التوصيات :

– إعطاء الأهمية البالغة للأداء المالي،إذ يعتبر ضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم.

– الإفصاح عن القوائم المالية بشكل جيد و في وقت مناسب يساعد على إتخاذ قرار مالي صائب في المؤسسة الإقتصادية.

– تحفيز العمل بالتقنيات الحديثة التي تعود على المؤسسة بعوائد أحسن و تعظم لها قيمتها.

أفاق الدراسة :

– بعد إنتهاء هذه الدراسة نأمل أن نكون قد فتحنا مجالات أخرى لدراسة لاحقة مثل :

– أهمية التحليل المالي في عملية إتخاذ القرارات المالية.

– أثر الإفصاح المحاسبي على ترشيد قرارت الإستثمار.

– دور أدوات تقييم الأداء المالي في رسم السياسة و الإستراتيجية للمؤسسة دراسة استطلاعية للفترة (2030-2035).

قائمة المصادر والمراجع

أولا: الأطروحات والرسائل (المذكرات):

- سرار عمر، **الرضا عن العمل وأثره على الأداء**، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر، 2002-2003.
- عادل بومجان: "**تأهيل الموارد البشرية لتحسين أداء المؤسسة الإقتصادية – دراسة حالة مؤسسة صناعة الوابل-فرع جنرال كابل**، أطروحة دكتوراه علوم في علوم التيسير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015.

- عادل عشي: **الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية، قياس وتقييم-دراسة حالة مؤسسة صناعات الكابل ببسكرة-**، رسالة ماجستير في علوم التيسير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2001-2002.
- فارح عبد الحليم، فارح شادية: "**تقييم الأداء الشامل بإستخدام بطاقة الأداء التوازن-دراسة حالة مؤسسة مناجم الحديد تبسة**، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص مالية المؤسسة، جامعة العربي التبسي، تبسة، 2020.
- هنية شيكر، نعيمة درويش: **دور تقييم الأداء المالي في إتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة مؤسسة قاردن كلين**، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التيسير، تخصص إدارة ومالية ،جامعة محمد الصديق بن يحيى – جيجل، 2021.

ثانيا: المجالات الدورية

- ابن البار موسى، بوساق أمين، "**نموذج مقترح لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية عينة من المؤسسات الناشطة بالمنطقه الصناعية بالمسيلة**"، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، مج 04، ع01، جامعة بالمسيلة، 2019.
- إلهام برؤية، شراد صابر، عبد الصمد سعودي: "**القوائم المالية المدمجة كأداة لاتخاذ القرار المالي _دراسة حالة _المجمع الصناعي بباهم الجزائر (GIBA)**، مجلة إقتصاديات العمل والتجارة، مج 06، ع01، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021.
- بورنيسة مريم، خنفري خيضر، **الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية على ضوء النماذج الكمية العالمية للتنبؤ بالفشل المالي** "**دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال**" مجلة العلوم الإقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، مج 12، ع02، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2019.
- زرنوح محمد أحمد: **الآداء في المنظمة**، مجلة سوسيولوجيا، مج01، ع3، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2017.
- زهواني رضا، وصيف فائزة خير، سمير وعافية: "**دور الإدارة المالية في صنع القرارات المايـة قرار التمويل، قرار الإستثمار وتوزيع الأرباح**، مجلة العلوم الإدارية والمالية، مج 01، ع01، جامعة الشهيد حمة لخضر بالوادي، الجزائر ديسمبر 2017.

- ساسي هادف نجاة: **نظرية إتخاذ القرارات في المؤسسة**، مجلة المعيار، مج 18، ع 35، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2014.
- الشيخ الداري، مجلة الباحث "**تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء**، مج 07، ع 07، جامعة الجزائر، 2010.
- صافية بومصباح: **تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية "دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر الهاتف النقال (موبيليس) (ATM)**، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، مج08، ع02، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريريج، 2021.
- عالم كمال، بن خليف طارق: "**تقييم الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية وفق النموذج _بطاقة الأداء المتوازن_دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية**، مجلة مجاميع المعرفة، مج07، ع01، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2021.
- عبد الرؤوف عز الدين، صابر بوعوينة: **أدوات قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسة الإقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي مع تطبيق النموذج ألتمان في مؤسسة تواب**، مجلة الدراسات المالية و المحاسبة، مج 12، ع01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2021.
- عطاء الله بن طيرش، كاكي عبد الكريم، بن دقفل كمال: "**دراسة فعالية بحوث العمليات في إتخاذ القرارات**"، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الإقتصادية، ع03، جامعة الجزائر، جوان 2018، ص 81.
- عميروش بوبكر: **أهمية تحقيق التوازن المالي في المؤسسة الإقتصادية_دراسة تحليلية لعجينة من المجمعات البترولية للفترة (2019_2020)**، مجلة البحوث في العلوم المالية و المحاسبة، مج 07، ع01، جامعة برج بوعريريج، 2022.
- كوسة بوجمعة، نعيم بوعموشة: **لوحة القيادة والمشاركة في إتخاذ القرارات ومعوقات نجاح نظم المعلومات في المؤسسات الجزائرية**، مجلة أفاق العلوم، ع07، جامعة زيان عاشور، الجلفة، مارس 2017.
- محمد قايد نعمان التبع، علي عبد الله: "**أثر كفاءة نظم المعلومات على فعالية صنع وإتخاذ القراراتدراسة حالة البنك المركزي اليمني**، مجلة معهد العلوم الإقتصادية، مج 23، ع02، جامعة الجزائر3، 2020.
- منصف شرفي، عميروش بوشلاغم، مجلة العلوم الإنسانية، "**دور تحليل القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات دراسة حالة مؤسسة الصيانة للشرق**، مج31، ع01، جامعة عبد الحميد مهري قسنطينة2، الجزائر، 2020.

ثالثا: المراجع باللغة الأجنبية

- Batoli Annie, Management dans les organisations publiques, Edition 3eme DUNOD, 2009.
- Eric Stéphany, **Gestion financière**, Edition Economica, Paris, 1999.

الملاحق

الملحق رقم (01):

SOCIETE SOCETE DE DIST DE L'ELECT ET DU GAZ DE L'OUEST **EXERCICE** 2016

CENTRE DD TIARET **DATE** 43195.57386574056

COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2016	2015
Ventes et produits annexes		4 885 026 734,38	4 297 096 971,81
Variations stocks produits finis et en cours		0,00	
Subvention d'exploitation		0,00	
I - Production de l'exercice		4 885 026 734,38	4 297 096 971,81
Achats consommés		- 3 248 820 731,83	- 3 102 784 673,83
Services extérieures et autres consommations		- 1 235 307 717,77	- 1 254 675 970,08
II - Consommation de l'exercice		- 4 484 128 449,60	- 4 357 460 643,91
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		400 898 284,78	- 60 363 672,10
Charges de personnel		- 547 178 763,44	- 527 792 609,69
Impôts, taxes et versements assimilés		- 80 381 501,00	- 69 406 849,88
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 226 661 979,66	- 657 563 131,67
Autres produits opérationnels		164 910 950,11	155 715 296,29
Autres charges opérationnelles		- 12 590 455,29	- 11 271 339,55
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de		- 658 677 782,87	- 774 767 058,90
Reprise sur pertes de valeur et provisions		153 139 668,88	36 107 804,07
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 579 879 598,83	- 1 251 778 429,76
VI - RESULTAT FINANCIER		0,00	
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS		- 579 879 598,83	- 1 251 778 429,76
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,00	
Autres impôts sur les résultats		0,00	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		5 203 077 353,37	4 488 920 072,17
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		- 5 782 956 952,20	- 5 740 698 501,93
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES		- 579 879 598,83	- 1 251 778 429,76
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 579 879 598,83	- 1 251 778 429,76

43195.0 1

الملحق رقم (02):

SOCIETE: **SOCETE DE DIST DE L'ELECT ET DU GAZ DE L'OUEST** EXERCICE: **2014**
CENTRE COMPTABLE: **DD TIARET - Q**

Fiche d'imputations

Informations de la pièce

Libelle pièce **000030-11/11/2014** **INCIDENT**
N° Pièce **0002714** Typepièce **ACH - Achats**
Période **Mois 13** Date validation **11/03/2015**
Référence **000030** Date référence **11/11/2014**
Fournisseur

Mouvements de la pièce

Comptabilité générale

COMPTE	CODE CATEGORIE	COMPTE ANALYTIQUE	N° AP	CODE CNI	N° ORDRE	DEBIT	CREDIT
61107						12 390,34	0,00
40120						0,00	14 496,69
445011						2 106,35	0,00
					TOTAL	14 496,69	14 496,69

Comptabilité analytique

COMPTE	CODE CATEGORIE	COMPTE ANALYTIQUE	N° AP	CODE CNI	N° ORDRE	DEBIT	CREDIT
61107	23	9331Q1506				12 390,34	0,00

LE COMPTABLE		LE CONTROLE	
NOM	VISA	NOM	VISA

16/05/2023 14.57.15 Page 1 / 1

الملحق رقم (03):

SOCIETE: **SOCETE DE DIST DE L'ELECT ET DU GAZ DE L'OUEST** EXERCICE: **2014**
CENTRE COMPTABLE: **DD TIARET - Q**

Fiche d'imputations

Informations de la pièce

Libelle pièce **000028- 03/11/2014** **- RCN GAZ- 13/GZ/096**
N° Pièce **0001859** Typepièce **ACH - Achats**
Période **Octobre** Date validation **09/11/2014**
Référence **000028** Date référence **03/11/2014**
Fournisseur

Mouvements de la pièce

Comptabilité générale

COMPTE	CODE CATEGORIE	COMPTE ANALYTIQUE	N° AP	CODE CNI	N° ORDRE	DEBIT	CREDIT
40410						0,00	8 300,00
4040022						0,00	184 509,00
23210						38 000,00	0,00
445015						26 809,00	0,00
23210						128 000,00	0,00
					TOTAL	192 809,00	192 809,00

Investissement

COMPTE	CODE CATEGORIE	COMPTE ANALYTIQUE	N° AP	CODE CNI	N° ORDRE	DEBIT	CREDIT
23210	05		Q197	40	002	38 000,00	0,00
23210	05		Q197	40	003	128 000,00	0,00

LE COMPTABLE		LE CONTROLE	
NOM	VISA	NOM	VISA

16/05/2023 14.56.34 Page 1 / 1

الملحق رقم (04):

SOCIETE: **SOCETE DE DIST DE L'ELECT ET DU GAZ DE L'OUEST** EXERCICE: **2015**
CENTRE COMPTABLE: **DD TIARET - Q**

Fiche d'imputations

Informations de la pièce

Libelle pièce **000043-27/10/2015-** **14/EL/168**
N° Pièce **0002581** Typepièce **ACH - Achats**
Période **Décembre** Date validation **21/12/2015**
Référence **000043** Date référence **27/10/2015**
Fournisseur

Mouvements de la pièce

Comptabilité générale

COMPTE	CODE CATEGORIE	COMPTE ANALYTIQUE	N° AP	CODE CNI	N° ORDRE	DEBIT	CREDIT
40410						0,00	4 500,00
445011						14 535,00	0,00
40120						0,00	100 035,00
61107						90 000,00	0,00
					TOTAL	104 535,00	104 535,00

Comptabilité analytique

COMPTE	CODE CATEGORIE	COMPTE ANALYTIQUE	N° AP	CODE CNI	N° ORDRE	DEBIT	CREDIT
61107	23	9372Q11				90 000,00	0,00

LE COMPTABLE		LE CONTROLE	
NOM	VISA	NOM	VISA

16/05/2023 15.15.33 Page 1 / 1

الملحق رقم (05):

SOCIETE: **SOCETE DE DIST DE L'ELECT ET DU GAZ DE L'OUEST** EXERCICE: **2015**

CENTRE COMPTABLE: **DD TIARET - Q**

Fiche d'imputations

Informations de la pièce

Libelle pièce **000061-03/12/2015** JILA AEK-**INCIDENT 2015**

N° Pièce **0003067** Typepièce **ACH - Achats**

Période **Mois 13** Date validation **02/03/2016**

Référence **000061** Date référence **03/12/2015**

Fournisseur OUILA ABDELKADER [GHOUILA ABDELKADER]

Mouvements de la pièce

Comptabilité générale

COMPTE	CODE CATEGORIE	COMPTE ANALYTIQUE	N° AP	CODE CNI	N° ORDRE	DEBIT	CREDIT
445011						3 315,00	0,00
61107						19 500,00	0,00
40120						0,00	22 815,00
					TOTAL	22 815,00	22 815,00

Comptabilité analytique

COMPTE	CODE CATEGORIE	COMPTE ANALYTIQUE	N° AP	CODE CNI	N° ORDRE	DEBIT	CREDIT
61107	23	9321Q1506				19 500,00	0,00

LE COMPTABLE		LE CONTROLE	
NOM	VISA	NOM	VISA
M.DJELLAB			

16/05/2023 15.15.08 Page 1 / 1

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز أهمية تقييم الأداء في تطوير المؤسسة و إستمراريتها، وذلك من خلال تشخيص و ضعيتها المالية لمعرفة قدرتها على بلوغ أهدافها ،بإستخدام مؤشرات و نسب مالية تمكنها في الأخير من إتخاذ القرارات السليمة و بالتالي تحقيق الأهداف المرجوة.

وخلصت الدراسة إلى أنه لا يمكن إتخاذ قرارات مالية في ضوء إنعدام قياس و تقييم الأداء المالي.

الكلمات المفتاحية :الأداء ، تقيم الأداء المالي ،المؤشرات المالية ،النسب المالية ،القرار، إتخاذ القرارات.

Abstract :

This study aims to highlight the importance of performance appraisal in the development and continuity of the organization, through diagnosing its financial position to know its ability to achieve its goals, using financial indicators and ratios that enable it to make the right decisions and thus achieve the desired goals.

The study concluded that financial decisions cannot be taken in light of the lack of measurement and evaluation of financial performance.

Keywords: *performance, financial performance evaluation, financial indicators, financial ratios, decision, decision-making.*