

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي و البحث العلمي
جامعة محمد البشير الابراهيمى- برج بوعريريج-
كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: ادارة مالية

الموضوع:

دور تقييم الأداء المالي في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة التوضيب و فنون الطباعة EMBAG

وحدة -برج بوعريريج- خلال فترة (2015-2018)

الأستاذ المشرف:

بوعافية سمير

من اعداد الطالبتين :

تيويري ابتسام

بن زين مريم

السنة الجامعية: 2018/ 2019

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



الشكر و التقدير

قال الله تعالى: {وما بكم من نعمة فمن الله}

الحمد لله الذي بذمته تتم الصالحات ونشكره على توفيقه لنا في إنجاز عملنا المتواضع ونشكره على فضله فهو المعان والمستعان

ثم يشرفنا أن نتقدم بالشكر الجزيل والثناء الخالص والتقدير إلى الأستاذ المشرف:

"بومعافية سمير"

و نشكر الأستاذ الفاضل "سلطاني" على مساعدته لنا وعطائه

وجزيل الشكر إلى كل "أستاذة جامعة محمد البشير الإبراهيمي"

ونتقدم بكل الشكر و الاحترام لشركة EMBAG من مسيرها إلى كل من مسؤولين وجميع طاقمها كما نتقدم بالشكر مسبقا لأعضاء لجنة المناقشة كل واحد باسمه ، على الوقت والجهد الذي خصوه لمطالعة هذا العمل خدمة للبحث العلمي

امداء

الحمد لله الذي وفقنا وهدانا إلى ما كنا نطمح إليه ونشكره أولاً
وأخيراً، والصلاة والسلام على اهرق الخلق سيدنا محمد صلى الله عليه
وسلم ذاته الأنبياء والمرسلين أما بعد:

امدي ثمرة هذا الجهد لأهل العطاء

إلى من علمني أبجديات الحياة وناضل من اجلي وتعب لارتاح

إلى نبراس العطاء المبذول ومعلمي الأول وجوهر قلبي رمز الاحترام والتقدير أبي الحبيب أطال
الله عمره

إلى من تجربت كاس الشقاء مرا لتسقينني رحيق السعادة إلى الشمس التي أنارت دربي
ودفأتني بحنانها الفياض ، إلى من جعل جنان الخلد تحب قدميها إلى والدتي الحبيبة

إلى روح من كانا أغلى شمعان شاء الله لهما أن ينطفئا جدي وجدتي

إلى بصة عمري إخواني وأخواتي

إلى رفيقة وأختي التي لم تنجبها أمي، شريكتي في هذا العمل المتواضع.

إلى أساتذتي الذين أرشدوني طوال فترة دراستي

إلى زملائي وزميلاتي في الدعوة الجامعية

إلى كل طالب علم، وإلى من أحبني بإخلاص وتمنى لي الخير ولم يجد اسمه في هذا الإهداء

إلى كل هؤلاء أمديكم هذا الجهد المتواضع.

كما أتوجه بجزيل إلى رئيس مصلحة شركة التوضيب وفنون الطباعة وكل الطاقم على مساعدتنا
وتقدم كل التسميلات لإجراء دراستنا الميدانية

بن زين مريم



اهداء



يا منتهى أملِي و يا مالك الروح و البدن "يا الله" لك الحمد و الشكر كما ينبغي لجلال وجهك و سلطانك الأعظم فأنت الذي ترزق و تكرم، فقد أكرمتني بالعلم و رزقتني القوة و الصبر لإنجاز هذا العمل الأول و نرجو منك أن لا يكون الآخر و مكنتني بفضلك من إهدائه:

الى وردتي و اوردي و وريدي ووتيني، وصالِي و جودي الي صديقتي و صندوقتي الي صوابي و صبي و صورتني الي صبري و صفائي و صمودي الي أمني و أمانِي و ومامني و مسكني و سكني و سكينتي الي روعي وراحتي وروحانيتي الي قوتي و قوتي الي قلبي و قلبِي و قمري و كل ما املك انت الي سيده أفتخر كونها أمي جمدودي حفظك الله و اطال في عمرك وأبناك تاج فوق رأسي.

إلى من رباني في صغري و أحبني حقا أبي خالد رحمك الله و أسكنك فسيح جنانه يارب

إلى من تكفلت بي طفلة في قماشِي رحمك الله و أسكنك فسيح جنانه دربال فضيلة.

إلى أجمل خالاتي حفظهم الله و تركهن مصدر الهامي: نورة، فطومتِي و باية

إلى توأمي الغالي حسين و لحسن كنتم لي بمثابة الأب و الأخ إن كان هناك أكبر من الشكر و التقدير فهو لكما و تحيتي إلى مريم و منيرة و كل العاصير في العائلة

إلى أحن وأحب أخواتي: ياسمين، ليندة، أميرة، حنان، هند

إلى من أحبها قلبي بكل صدق وبدون رؤيتها لن يكتمل يومي إلى أجمل و أحب اختك رزقتني بها الدهر: مريم

إلى أجمل امرأة عرفتھا في حياتي: مريحتي

إلى كل الأساتذة في جامعة محمد البشير الابراهيمی و كل من نور فكري و ساهم في انجاح هذا العمل،

و أخيرا إلى كل انسان عرفتھ و عرفني و كان الاحترام و الصدق مبدأ تعاملنا.

تيويري ابتسام

الفهرس العام

فهرس المحتويات

| الصفحة | العنوان |
|--------|---|
| | فهرس الجداول، فهرس الاختصارات |
| | قائمة الملاحق |
| | مقدمة |
| | الفصل الأول: الاطار النظري حول ترشيد القرارات المالية وتقييم الأداء المالي |
| | تمهيد |
| | المبحث الأول: الاطار النظري لاتخاذ القرارات المالية |
| | المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرارات |
| | المطلب الثاني: أهمية اتخاذ القرار |
| | المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار |
| | المطلب الرابع: القرارات المالية |
| | المطلب الخامس: أهداف القرارات المالية |
| | المبحث الثاني: تقنيات تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية |
| | المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي |
| | المطلب الثاني: أهمية واهداف تقييم الأداء المالي |
| | المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء المالي و شروط نجاح هذه العملية |
| | المطلب الرابع: مؤشرات تقييم الأداء المالي |
| | المطلب الخامس: تحليل العلاقة بين الأداء المالي و ترشيد القرارات المالية |
| | المبحث الثالث: ملخص الدراسات السابقة المماثلة لموضوعنا |
| | المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية |
| | المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية |
| | خلاصة الفصل |
| | الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لمؤسسة EMBAG |
| | تمهيد |
| | المبحث الأول: تحديد و تعريف ميدان المؤسسة |
| | المطلب الأول: تقديم المؤسسة |
| | المطلب الثاني : نشاط المؤسسة |
| | المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة |

| | |
|--|--|
| | المطلب الأول: تعريف مديريات و مصالح المؤسسة |
| | المطلب الثاني: أهداف المؤسسة |
| | المطلب الثالث: إمكانيات المؤسسة |
| | المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي لمؤسسة التوضيب و فنون الطباعة EMBAG |
| | المطلب الأول: تقييم الأداء المالي باستخدام الأدوات التقليدية |
| | المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام الأدوات الحديثة |
| | خلاصة الفصل الثاني |
| | الخاتمة |
| | قائمة المصادر و المراجع |
| | الملاحق |



فهرس الجداول

فهرس الجداول

| الصفحة | الجدول | الرقم |
|--------|---|--------|
| | جدول يمثل توزيع مستخدمي مؤسسة EMBAG | (1-1) |
| | جدول يمثل عدد العمال في المديرية العامة | (1-2) |
| | جدول يمثل عدد العمال في مديرية التجارة | (2-2) |
| | جدول يمثل عدد العمال في مديرية الانتاج | (3-2) |
| | جدول يمثل عدد العمال في مديرية التموين | (4-2) |
| | جدول يمثل عدد العمال في مديرية الموارد البشرية | (5-2) |
| | جدول يمثل عدد العمال في مديرية المالية | (6-2) |
| | جدول يمثل عدد العمال في المديرية التقنية | (7-2) |
| | جدول يمثل الإمكانيات المادية لمؤسسة EMBAG | (1-3) |
| | جدول يمثل الإمكانيات البشرية لمؤسسة EMBAG | (2-3) |
| | جدول يمثل الميزانية المختصرة خلال فترة (2015-2016) | (1-4) |
| | جدول يمثل الميزانية المختصرة خلال فترة (2017-2018) | (2-4) |
| | جدول يمثل رأس المال العامل خلال فترة (2015-2018) | (3-4) |
| | جدول يمثل الاحتياج في رأس المال العامل (2015-2018) | (4-4) |
| | جدول يمثل الخزينة الصافية الاجمالية (2015-2018) | (5-4) |
| | جدول يمثل نسب السيولة السريعة خلال فترة (2015-2018) | (6-4) |
| | جدول يمثل نسب السيولة المختصرة | (7-4) |
| | جدول يمثل نسبة السيولة الجاهزة | (8-4) |
| | جدول يمثل نسبة العائد على حق الملكية | (9-4) |
| | جدول يمثل نسبة الهامش | (10-4) |
| | جدول يمثل نسبة الاستقلالية المالية | (11-4) |
| | جدول يمثل نسبة الملاءة العامة | (12-4) |
| | جدول يمثل المردودية الاقتصادية | (13-4) |
| | جدول يمثل المردودية المالية | (14-4) |

فهرس الملاحق

فهرس الملاحق:

| العنوان | الرقم |
|--|----------|
| BILAN PASSIF(2015-2018) | 1 |
| BILAN ACTIF(2015-2018) | 2 |
| COMPTE DE RESULTAT(2015-2018) | 3 |
| TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (2015-2018) | 4 |
| TABLEAU DE VARIATION DES CAPITAUX PROPRES (2015-2018) | 5 |

قائمة الاختصارات

قائمة الاختصارات:

| الاختصارات | الشرح |
|------------|---|
| FR | رأس المال العامل الصافي |
| BFR | الاحتياج في رأس المال العامل |
| BFR ex | الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال |
| E ex | استخدامات الاستغلال |
| Rex | موارد الاستغلال |
| BFR hex | الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال |
| E hex | استخدامات خارج الاستغلال |
| R hex | موارد خارج الاستغلال |
| BFR g | الاحتياج في رأس المال العامل |
| TNG | الخزينة |
| NOPAT | صافي الأرباح قبل التشغيل |
| WACC | الكلفة المرجحة |
| EVA | القيمة الاقتصادية المضافة |
| MVA | القيمة السوقية المضافة |
| RE | المردودية الاقتصادية |
| RF | المردودية المالية |
| CI | الأموال المستثمرة |
| KS | تكلفة الأموال الخاصة |
| S | الأرباح الصافية |
| E | الأموال الخاصة |

مقدمة عامة

تعمل المؤسسة اليوم في بيئة تتسم بمنافسة شديدة أسفرت عنها كثافة العولمة مما جعل هاجس الاستمرارية في السوق يؤرق الجميع، و ذلك أجبر المؤسسات على تكثيف البحوث و الدراسات في جوانب متعددة باحثه عن كل ما من شأنه ان يضمن لها التميز و بالتالي الحفاظ على بقائها واستمراريتها، وهذا ما جعل عملية اتخاذ القرار المالي بالمؤسسة الاقتصادية يتسم بحساسية كبرى، الامر الذي يتطلب التحكم في تلك القرارات بطريقة رشيدة.

فاتخاذ القرارات المالية وظيفة أساسية و جد هامة من وظائف المؤسسة تكمن أهميتها الاستراتيجية في كونها تعتمد عليها في ادارة مختلف نشاطات المؤسسة من خلال اختيار أفضل قرارا مالي يخدم مصالح المؤسسة. ولاتخاذ القرار المالي الصائب لابد من توفر مؤشرات ومقاييس مالية محددة يستند عليها، لكي توفر لمتخذ القرار مناخ مناسب للحكم، انطلاقا من المقولة الشهيرة "لا يمكنك ادارة ما لا يمكنك قياسه"

وتعتبر عملية تقييم الأداء المالي اليوم واحدة من أهم العمليات التي تسمح بتوفير معلومات مالية انطلاقا من دراسة و تحليل البيانات المالية.

صياغة الإشكالية: ومما سبق يمكن صياغة وطرح الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو

التالي:

هل يساهم تقييم الاداء المالي في ترشيد القرارات المالية ؟

ولتسهيل الإجابة عن الإشكالية أعلاه يمكن طرح التساؤلات الجزئية التالية:

1. ما المقصود باتخاذ القرار؟
2. ما دور الأداء المالي؟
3. ما أهمية المؤشرات المالية في المؤسسة الاقتصادية؟
4. كيف يساهم تقييم الأداء المالي في ترشيد القرارات المالية في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة

؟EMBAG



الفرضيات:

وللإجابة على الإشكالية والأسئلة المطروحة وضعنا فرضيات التي تساعدنا في إزالة بعض الغموض، لذا نطرح فرضية رئيسة و فرضيات فرعية، وتتمثل في ما يلي:

الفرضية الرئيسية:

تساهم عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في اتخاذ قرارات مالية رشيدة

الفرضيات الفرعية:

1. تعتبر عملية اتخاذ القرار تطوير للمؤسسة وحل لمشاكلها.
2. يعد الأداء المالي أشمل من تقييم الأداء المالي وهو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المرسومة.
3. تعد المؤشرات المالية أداة تعتمد عليها المؤسسة لتقييم أداءها المالي و معرفة الانحرافات الحاصلة.
4. يساهم تقييم الأداء المالي في ترشيد القرارات المالية في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة من خلال تحليل مؤشرات ونسبه المالية لمعرفة الانحرافات الحاصلة للعمل على تصحيحها وتعديلها.

أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار الموضوع لعدة أسباب منها ما هو ذاتي ومنها ما هو موضوعي:

1- الأسباب الذاتية:

- الميول والرغبة لتناول المواضيع ذات العلاقة بالإدارة المالية.
- توافق الموضوع مع التخصص المدروس.

2- الأسباب الموضوعية:

- إبراز دور تقييم الأداء المالي في المؤسسة واهميته في ترشيد القرارات المالية.
- أهمية الموضوع باعتبار مؤشرات الأداء المالي من ابرز المعايير لاتخاذ القرارات المالية .

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في أن الأداء المالي له أهمية بالغة لدى المسيرين الماليين، فهو يبرز لنا المؤشرات والنسب المالية التي تستخدم في تقييم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة والأهداف المنجزة خلال فترة من الزمن، وبالتالي معرفة نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتفاديها من أجل ترشيد القرارات المالية.

أهداف الدراسة:

- معرفة مدى اعتماد المؤسسة على المؤشرات والنسب المالية في تقييم أدائها المالي.
- الكشف عن نقاط القوة والضعف للمؤسسة لتضمن بقائها في محيطها.
- الوقوف على العلاقة بين تقييم الأداء المالي وترشيد القرارات.
- فعالية القرار في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة.

حدود الدراسة:

- **الحدود المكانية :** لإسقاط الجانب النظري للدراسة على أرض الواقع تم إجراء الدراسة في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة EMBAG.
- **الحدود الزمنية:** تم إجراء الدراسة في الفترات السنة الجامعية 2018-2019
- **الحدود الموضوعية:** تم التطرق في الدراسة إلى متغيرين هما تقييم الأداء المالي كمتغير مستقل، والقرارات المالية كمتغير تابع ثم إيجاد العلاقة بينهما.

المنهج المتبع

نظرا لطبيعة الموضوع ارتأينا اتباع المنهج الوصفي التحليلي حيث في الجانب النظري تم الاعتماد على المنهج الوصفي لدراسة و وصف مختلف البيانات المتعلقة بالموضوع أما في الجانب التطبيقي اعتمدنا على المنهج التحليلي من خلال التعمق في الموضوع والزيارة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة وهذا من أجل تقديم صورة تحليلية واضحة تبرز لنا من خلال دراسة المؤشرات والنسب المالية وكذا تحليل لميزانيتها وإجراء مقارنة بين السنوات.

صعوبات الدراسة :

عند قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا بعض الصعوبات نذكر منها:

- تمثلت بالدرجة الأولى في الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة من المؤسسة، والتي أخذت الجزء الأكبر في إنجاز الدراسة التطبيقية.
- عدم الحصول على الوثائق و القدر المرغوب فيه من المعلومات من المؤسسة محل الدراسة لأنها ذات طابع سري
- المؤسسة ليست مدرجة في البورصة.

هيكل الدراسة:

من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية، ولإثبات صحة الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين تناولنا في الفصل الأول "الاطار النظري حول ترشيد القرارات المالية و تقييم الأداء المالي" وذلك من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول لدراسة الاطار النظري لاتخاذ القرارات المالية، أما المبحث الثاني خصص لدراسة تقنيات تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية أما المبحث الثالث فقد تناول الدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في دراستنا وإبراز أهم جوانب أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها أما الفصل الثاني قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة **EMBAG** من خلال إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لمعرفة مدى مساهمة تقييم الأداء المالي في ترشيد القرارات المالية في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة، كما قسم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث خصص المبحث الأول للتعريف بالمؤسسة أما المبحث الثاني فقد خصص للهيكل التنظيمي للمؤسسة و اختتم المبحث الثالث بعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها وكان تحت عنوان تقييم الأداء المالي لمؤسسة التوضيب و فنون الطباعة **EMBAG**

وأخيرا الخروج بخاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة واختبار الفرضيات المدرجة، إضافة إلى الاقتراحات وأفاق الدراسة.

تمهيد:

في ظل الظروف الاقتصادية الراهنة التي تواجهها المؤسسات في مجال التنافس، واتسام السوق بالمنافسة التامة أصبح من الضروري على المؤسسة أن تهتم بعملياتها و أن تضع خططا مستقبلية تهدف للوصول إليها، فلا بد أن تعتمد على تقييم الأداء المالي الذي يعتبر بمثابة مقارنة بين ما تم التخطيط له وما انجز حقا، و هكذا يكون للمسيرين القدرة على اختيار أفضل القرارات المالية و ترشيدها بما يناسب استراتيجية المؤسسة وذلك بناء على نتائج المؤشرات المالية التي تم اختيارها مسبقا، والتي تعتبر مرآة تعكس الوضع الحقيقي للمؤسسة.

ومن هذا المنطلق سيتم من خلال هذا الفصل معالجة الجوانب النظرية المتعلقة بترشيد القرارات المالية وتقييم الأداء المالي بالاضافة الى بعض الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع البحث من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الاطار النظري لاتخاذ القرارات المالي.

المبحث الثاني: تقنيات تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: الاطار النظري لاتخاذ القرارات المالية

تعد عملية اتخاذ القرارات من الموضوعات الهامة والتي تعددت وجهات النظر في تعريفها وذلك تبعا لاختلاف اجتهادات الكتاب و الباحثين وكذلك نتيجة لاختلافات في خلفياتهم العلمية والفلسفية والعقائدية والاجتماعية.

المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرارات

الفرع الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار ومراحلها

1 - مفهوم عملية اتخاذ القرار

يعرف القرار على أنه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة.¹

كما عرفه علماء القانون الإداري على أنه وسيلة تستخدمها الإدارة لتمكينها من القيام بوظائفها ومباشرة النشاطات الموكلة إليها.²

أما بالنسبة لعملية اتخاذ القرار فهناك العديد من التعريفات نذكر أبرزها:

هي عملية اختيار بديل من بدلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والأدوات المتاحة للمنظمة.³

وتعرف على أنها عملية اختيار دقيق بعد دراسة تحليلية موسعة لعدد من البدائل المتاحة التي يمكن إتباعها للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة.⁴

¹ حسين بلعجوز، مدخل لنظرية القرارات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص9

² نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص75

³ عبدا لسلام أبوقحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 132

⁴ بركان دليلة، تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد العاشر، جامعة محمد خيضر بسكرة،

ديسمبر 2011، ص218

كما تعرف أيضا عملية اتخاذ القرار بأنها إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها أوهي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة التوقعات لمتخذ القرار.¹

وفقا للتعريف السابقة يمكننا القول: أن عملية اتخاذ القرار هي عملية قائمة على اتباع أسس و مراحل علمية التي تمكنها من توفر المعلومات الدقيقة من أجل اختيار البدائل الممكنة و تحقيق أهدافها المرسومة.

2- مراحل عملية اتخاذ القرارات

تمر عملية اتخاذ القرار بسلسلة من الخطوات المتتابعة و المتناسقة، والتي يمكن توضيحها فيما يلي:²

-مرحلة تحديد وتشخيص المشكل: من الأمور المهمة التي ينبغي على متخذ القرار وهو بصدد التعرف على المشكلة السياسية وأبعادها هي تحديد طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة ودرجة أهمية المشكلة، وعدم الخلق بين أعراضها وأسبابها، والوقت الملائم لحلها واتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

-مرحلة جمع البيانات والمعلومات: إن فهم المشكلة فهما حقيقيا، وتحديد أبعادها واقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات الصلة بالمشكلة محل القرار، وذلك أن اتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة القائم به للحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة لتحليلها تحليلا دقيقا يتم مقارنة الحقائق مع الأرقام للوصول إلى معلومات تساعد على الوصول إلى القرار المناسب .

-مرحلة تحديد واختيار البدائل: يعتبر تحديد البدائل الممكنة لحل المشكلة من أهم مراحل اتخاذ القرارات وتتمثل في البحث عن الحلول والبدائل الممكنة لحل تلك المشكلة وتلعب الخبرة لدى متخذي القرار دورا رئيسيا في هذا المجال، وذلك بمقارنة كل بديل من البدائل الممكنة، ويتم ذلك عن طريق تحديد مزايا وعيوب كل بديل على حدى ثم اختيار البديل المناسب .

¹ علي الشراوي، العملية الإدارية ووظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 128

² ناصر محمد علي الجهلي، خصائص المعلومات المحاسبية وأثرها في اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة الحاج لخضر باتنة، الجزائر، 2009، ص ص 114- 115

-مرحلة تقييم البدائل: حين الانتهاء من وضع البدائل المتاحة، يجد المدير نفسه أمام ضرورة تقييمها لاختيار البديل المناسب، وذلك لان أي حل من هذه الحلول يتضمن عدة مزايا وعيوب، إذ لا تتساوى الحلول جميعا من حيث قدرتها على تحقيق الهدف.

-مرحلة اتخاذ القرار: يعد اختيار البديل المناسب هو البديل الذي يحقق المعيار أو يحقق الهدف المطلوب إنجازه لاتخاذ القرار التي تعد كإعلان عن ذلك البديل، ويجب أن يتبع عملية اتخاذ القرار نوع من الرقابة للتأكد من فعالية القرار الذي تم اتخاذه ومتابعته لمعرفة أي انحرافات أو اختلافات لتقوم بها.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسات المختلفة ولذلك ينبغي على متخذ القرار اخذ هذه العوامل بعين الاعتبار ومن أهمها:¹ العوامل الداخلية، العوامل الخارجية و العوامل المتعلقة بمتخذ القرار نفسه

الفرع الأول: عوامل البيئة الخارجية

هي العوامل التي تؤثر على القرار بطريقة غير مباشرة وهي:

- العوامل الاقتصادية: هي العوامل المتعلقة بالركود والرخاء والكساد الاقتصادي ومدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية وهل هناك تشجيع للاستثمار إلى المساعدات المالية منحتها الحكومة للقطاع الخاص.
- العوامل السياسية والتنظيمية: هي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول مثل استقرار الحكومة في دولة ما وكذلك اللوائح والقوانين التي تحكم هذه الدولة وعلاقتها بالدول المجاورة.
- العوامل الثقافية: هي العوامل المتعلقة باللغة والدين، وحضارة ومستويات المعيشة في هذا البلد.
- العوامل التكنولوجية: هي العوامل المتمثلة بمدى التقدم التكنولوجي في الدولة من أجهزة، واتصالات.... الخ.

الفرع الثاني: عوامل البيئة الداخلية

هذه العوامل تؤثر على القرار بشكل مباشر وهي:

- حجم المنظمة.
- القوانين واللوائح في هذه المنظمة.
- الموارد المالية والبشرية للمنظمة.

¹ نواف كنعان، القيادة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2009، ص ص393-394.

- العلاقة بين مدرء الأقسام أو الإدارات.

الفرع الثالث: تأثير متخذ القرار نفسه

هذا العامل من العوامل المهمة لأنه يؤثر على القرار بطريقة مباشرة في بعض الأحيان وغير مباشرة في أحيان أخرى، وهذا يعتمد على طبيعة القرار ومدى ارتباطه شخصيا بهذا المدير ومن هذه العوامل:

- **العوامل السيكولوجية الداخلية:** والتي تتمثل في شخصية القائد وميوله واتجاهه وقيمة وتاريخه في العمل ونوع الخبرات التي مر بها ومركزه الاجتماعي والاقتصادي خارج التنظيم وحالته النفسية عند اتخاذ القرار تؤثر على اتخاذ القرار وصوابيته، فيإزالة التوتر النفسي والاضطراب والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات والآمال التي يسعى إليها الفرد.

- **العوامل المؤثرة في متخذ القرار:** للقيم والمعتقدات والعائلة والجماعات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة.

المطلب الرابع: القرارات المالية

تعتبر القرارات المالية احدى اهم المواضيع في الادارة المالية، كما ان القرار المالي هو الذي تعتمد عليه المؤسسة في مختلف نشاطاتها اذ أنه محدد لقيمة المؤسسة ومن خلاله تحقق اهدافها مختلفة.

الفرع الأول: القرار المالي

تعرف القرارات المالية على أنها اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية الذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، حيث يقوم المدير المالي بتحليل القوائم المالية أو التقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعد في اتخاذ القرارات المالية.¹

القرار المالي هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو عملية المفاضلة بين الحلول البديلة لمواجهة مشكلة معينة.²

ومن خلال استقرار عملية اتخاذ القرار نستنتج أنها تتألف من العناصر التالية :

- **وجود مشكلة:** هذا يعني أن يجد المسير أمامه مشكلة محددة تتطلب حلا.

- **توفر بدائل مختلفة:** أي هناك طرقا مختلفة أمام المسير لينتقي منها أجدها.

¹ عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 207.

² إبراهيم عبد العزيز شيجا، أصول الإدارة العامة، منشأ المعارف، الإسكندرية، 1993، ص 341 .

- وجود هدف: يسعى إليه متخذ القرار ويمثل ذلك الهدف تحقيق أقصى عائد أو اقل تكلفة.
- توفر الوعي والإدراك في اختيار البديل: إذ لا يمكن أن نتصور البديل المرجح دون دراسة للنتائج المتوقعة من كل بديل.
- المناخ الذي يتخذ فيه القرار: أي الجو الذي يتم فيه اتخاذ القرار وما يتضمنه من اعتبارات منها:
 - شخصية متخذ القرار.
 - ما سبق اتخاذه من قرارات داخل المنظمة.
 - الظروف التي تحيط بعملية اتخاذ القرار.
 - المتغيرات البيئية بمختلف أنواعها عناصر لا يستطيع متخذ القرار التحكم فيها.

الفرع الثاني: أنواع القرارات المالية

تهدف القرارات المالية إلى تحقيق الاستخدامات الأفضل لرأس مال المؤسسة (أصول) والتكوين الأمثل للهيكل المالي (خصوم)، وذلك عن طريق تخطيط مالي مسبق، فعند الشروع في اتخاذ أي قرار يجب توفر الفرد الذي يمتلك من المواصفات والمهارات ما تمكنه من اتخاذ قرارات سليمة بحيث تختلف القرارات من حيث درجة الأهمية ويمكن تصنيفها إلى قرارات التمويل، قرارات الاستثمار، قرارات توزيع الأرباح.

أولاً: قرار التمويل

يعتبر التمويل بمثابة القرار الفعال في تحريك وترشيد باقي القرارات الأخرى لذا سنتطرق أولاً إلى تعريف التمويل

1- التمويل هو توفير المبالغ النقدية اللازمة لإنشاء أو تطوير مؤسسة خاصة أو عامة.¹

2- قرارات التمويل:

تعد من اعقد القرارات التي تمارسها الإدارة المالية و هي تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة هيكل التمويل للمؤسسة الأعمال والتي تصل من خلالها لاختيار هيكل التمويل الأمثل لتعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم وذلك من خلال تحقيق الحد الأدنى لتكلفة التمويل والنتاج عن خلق المزيج الأمثل لمصادر التمويل كلما ارتفعت القيمة السوقية للسهم .

إن اهتمام المدير المالي قبل اتخاذ القرار التمويلي وبعده هو التأكد من أن الأموال المطلوبة ممكن :

- توفيرها في الوقت المناسب.

¹ أحمد بوراس، تمويل المنشآت الاقتصادية، دار العلوم، الجزائر، 2008، ص 24.

- توفيرها خلال فترات زمنية مناسبة.
- توفيرها بأقل كلفة ممكنة.
- استثمارها في المجالات الأكثر فائدة.

يجب الأخذ بعين الاعتبار جملة المتغيرات التي تعتبر أساسية في اتخاذ القرار التمويلي وهي:
هيكل التمويل المطلوب، المرونة، التكلفة، الزمن.
حيث تشكل هذه المحددات الأبعاد الرئيسية لاتخاذ القرار المالي.

3. أنواع القرارات التمويلية:

تنقسم القرارات التمويلية إلى قرارات تمويلية طويلة الأجل وقرارات تمويلية قصيرة الأجل كما يلي:¹

1.3- القرار التمويلي طويل الأجل: اذا تم اختيار استثمار طويل الأجل فإن هذا القرار يتلاءم مع اختيار تمويل طويل الأجل (أسهم عادية، أسهم ممتازة، أرباح محتجزة) وهذا يتوقف على اختيار هيكل تمويل ملائم سليم، هيكل يحقق حد أدنى من المخاطر وحدا أعلى من الربحية على حسب هدف المؤسسة كما يتوقف في نفس الوقت على تكلفة الأموال وأثرها.

2.3- القرار التمويلي قصيرة الأجل: تدور هذه المجموعة من القرارات حول مصادر التمويل قصيرة الأجل وكمية الأموال اللازمة أي القرارات المتعلقة بالاستثمارات قصيرة الأجل التي تخص الموجودات المتداولة والتي تشكل جزء من حركة.

4 - العوامل المؤثرة في قرار التمويل:

هناك العديد من العوامل المؤثرة في اختيار المزيج التمويلي لاتخاذ قرار التمويل المناسب و منها ما يلي:²

-الدخل: يمكن للمنشأة من الاستعانة بأموال الاقتراض لمساعدة أموال الملكية في عملية التمويل، وهذا ما يعرف بالمتاجرة بالملكية فقد تؤدي إلى دفع معدل العائد على أموال الملكية وتسمى هذه العملية بالرافعة المالية، ويمكن إيجادها بالقانون التالي:

$$\text{الرافعة المالية} = \frac{\text{القروض طويلة الأجل/موجودات المنشأة}}{\text{القروض طويلة الأجل/موجودات المنشأة}}$$

¹ سيد الهواري، الاستثمار الداخلي، الإدارة المالية (منهج اتخاذ القرار)، مكتبة عين شمس، مصر، 1996، ص13
² الياس بن ساسي، يوسف القريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2006، ص408.

-الرافعة التشغيلية: تؤثر في مدى درجة الاعتماد على الديون لأنها تمثل معدل التغيير في الربح قبل الفوائد والضرائب / معدل التغير في المبيعات

-معدل نمو واستقرار المبيعات: حيث كلما كانت المبيعات كبيرة زادت القدرة على استخدام الديون.

-الربحية: كلما كانت معدلات العائد مرتفعة كان استخدام الديون اقل للاعتماد على الأرباح المحتجزة.

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

-التوقيت: بمعنى استخدام المزيج المناسب في الوقت المناسب، مما يجعل المؤسسة على استعداد دائم لاستغلال الظروف المناسبة من خلال متابعة الظروف المالية وأثرها على تكلفة الأموال.

-المخاطرة: حيث أن الاعتماد على الديون يرفع من درجة المخاطر المالية على نشاط المؤسسة.

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

إن اهتمام المدير المالي قبل اتخاذ القرار التمويلي وبعده يمكنه من التأكد بأن الأموال المطلوبة ممكن¹:

- توفيرها في الوقت المناسب .
- توفيرها خلال فترات زمنية مناسبة.
- توفيرها بأقل تكلفة ممكنة
- استثمارها في المحلات الأكثر فائدة.

ثانيا: قرار الاستثمار

1- الاستثمار: هو تخصيص أو توزيع أموال الشركة في هيكل استثماراتها، ويعين اختيار هيكل استثمارات الشركة، وكيفية توزيع هذه الاستثمارات بين استثمارات قصيرة الأجل (الموجودات المتداولة) واستثمارات طويلة

¹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص48

الأجل (الموجودات الثابتة)، وهو ما يمكن قياسه بنسبة الموجودات المتداولة إلى الموجودات الثابتة ويعتبر هذا الاختيار ذو أهمية كبيرة لتأثيره على سيولة وربحية الشركة.¹

2- قرار الاستثمار:²

هو اختيار البديل الأمثل فيما يخص الاستثمارات في الأصول الثابتة والأصول المتداولة لتعظيم ثروة الأسهم.

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

- يصعب بعد الشروع في تنفيذ الاستثمارات الثابتة التخلي أو العدول عنها بسبب ضخامة حجم الأموال التي تم إنفاقها في مرحلة الإعداد ومعنى التخلي عن الاستثمار تحمل خسائر مالية ضخمة.
- المخاطر المترتبة عند العدول عن الاستثمار - لانعدام المرونة لكثير من الاستثمارات الثابتة - ونعني بالمرونة السرعة في الرجوع إلى الوضع المبدئي (ما قبل الشروع في تنفيذ الاستثمار) فقد يكون من السهل تحويل مبنى إداري إلى مبنى سكني، و لكن يصعب تحويل معمل لتكرير البترول إلى غرض آخر .
- تعتبر تكلفة الخطأ المترتبة على الاختيار الخاطئ للاستثمار عالية حيث يتطلب الأمر وقتا لإرجاع الأوضاع إلى الوضع المبدئي و ما يترتب على ذلك من آثار.

3- أهم المعايير المستخدمة في اتخاذ القرار الاستثمار:³

- القيمة الحالية الصافية : تترجم تغير التدفقات النقدية المتولدة عن الاستثمار بالوحدات النقدية الحالية
- مؤشر المردودية : وهو عبارة عن النسبة بين القيمة الحالية و تكلفة الاستثمار.
- فترة الاسترداد : و هي المدة الزمنية اللازمة لاسترجاع رأسمال المشروع.
- معدل العائد الداخلي : و هو معدل الاستحداث الذي تنعدم عنده القيمة الصافية، بمعنى العتبة.

¹ محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 27.

² عبد الغفار حنفي، استراتيجية الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الاستثمارية، جامعة الإسكندرية، المكتب العربي الحديث الناشر، 2008، ص 222-223

³ دادن عبد الوهاب، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة و المتوسطة الجزائرية نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية، رسالة الدكتوراه غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2007، ص 98.

-معدل المردودية المحاسبية

-فترة الاسترداد المستحدثة (بعد التحين): و هي المدة الزمنية اللازمة لاسترجاع رأسمال المشروع بالقيمة الحالية، أي بالأخذ في الحسبان القيمة الحاضرة للتدفقات النقدية .

ليست فترة الاسترداد مؤشرا للمردودية بقدر ما هي مؤشر لسيولة الاستثمار. لذلك فإنه بقدر ما تكون هذه الفترة قصيرة بقدر ما يكون الاستثمار موضوع القرار مفضلا، حيث يعني ذلك انه سيولد سيولة مستقبلية في ظرف قصير، مما يعني ان هذا الاستثمار هو بدرجة من السيولة.

4-أهمية القرار الاستثماري:¹

إنه رهان في المستقبل، وان عناصره كثيرة تجعل من التوقعات التي انطلقنا منها لاتخاذ قرار الاستثمار توقعات مضللة، فأبي خطأ في تقدير نمط حركة السوق وقوة المنافسة، ونوعية المنتجات المراد انجازها، أو العتاد المستعمل، يقلب النجاح إلى فشل، ونادر ما نجد شركات لم تقع في اليوم ما المستعمل، يقلب النجاح إلى فشل، ونادر ما نجد شركات لم تقع في اليوم ما في مثل هذه الصعوبات.

ومهما يكن فليس في مقدور أي صاحب مشروع استثماري أن يتجاوز كل المخاطر في مشروع معين ثم أن الدراسة المسبقة الوافية قبل الانطلاق في أي مشروع تقلل كثيرا من مخاطر عدم التأكد المستقبلية وبإمكانية أن يترك المشروع نهائيا إذا بدى له أنه هناك خطر ما قد يحول دون نجاح تحقق المشروع، ثم أن قبول المشروع الاستثماري معناه التجاوز بنجاح للعقبات الموضوعية خلال الدراسة، حيث أنه كانت عملية تقييم الاستثمارات تحتوي منهجية للوصول إلى قرار نهائي من حيث قبول أو رفض المشروع بعد تحليل عوائده وتكاليفه، ومن المنطقي أن قياس عوائد وتكاليف المشروع التجارية والمالية تختلف من وجهة نظر المستثمر عن العائد والتكاليف من وجهة نظر الاقتصاد.

و عادة تنقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها إلى:² قرارات استثمارية قصيرة الأمد، قرارات استثمارية طويلة الأمد.

- **القرارات الاستثمارية القصيرة الأمد:** تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءا مهما من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال، بل أن الجزء الأكبر من المسؤوليات الإدارية المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمار في الموجودات المتداولة وفقراتها الرئيسية مثل

¹ مبارك لسوس، التسيير المالي تحليل نظري مدعم بأمنلة و تمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، ديوان المطبوعات

الجامعية، الطبعة الثانية، 2012، ص ص 116-117.

² محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص ص 77-47

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

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

ثالثاً: قرارات توزيع الأرباح

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

1. مفاهيم حول قرارات توزيع الأرباح: ¹

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

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

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

القدرة على التمويل الذاتي CAF = النتيجة الصافية + مخصصات الاهتلاك والمؤونات.

التمويل الذاتي CAF - الأرباح المحتجزة = النتيجة الصافية + مخصصات الاهتلاك والمؤونات - الأرباح المحتجزة.

¹ محمود حسين، احمد عارضة العساف، وآخرون، الاقتصاد الإداري، دار المسيرة، عمان، الأردن، ص 404

2. قرارات توزيع الأرباح: تصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل نوعا ثالثا من القرارات هي قرارات توزيع الأرباح، وتتضمن مجموعة قرارات هذا النشاط كافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية وزمن توزيع هذه الأرباح.¹

المطلب الخامس: أهداف القرارات المالية

تتمثل أهداف القرارات المالية في ما يلي:²

- **تعظيم الثروة:** أو بمعنى آخر تعظيم القيمة الحالية لاستثمار أو لتصرف معين وهذا الهدف لا يوجه اهتمامه إلى الأرباح في حد ذاتها بل يوجد أيضا ناحية توقيت هذه الأرباح وعنصر الخطر.
- **عدم الخلط بين القيمة البيعية والقيمة الدفترية لصافي الثروة:** فالقيمة الدفترية لصافي الثروة لها قدر ضئيل من الأهمية في الحصول على القروض القصيرة والطويلة الأجل وتؤثر بطريقة غير مباشرة على القيمة الحالية لصافي الثروة كما تظهر بقائمة المركز المالي هي خاصة بالمؤسسة ولا تتأثر بالقيمة السوقية لحق الملكية، وبذلك يسعى المدير المالي إلى اتخاذ القرارات التي تهدف في النهاية إلى تعظيم ثروة الملاك.
- **درجة المخاطرة التي يتعرض لها المالك:** حيث تتفاوت المخاطر وفقا للشكل القانوني للمؤسسة ففي المؤسسات الفردية وشركات التضامن، تكون مخاطر الملاك أكبر من إفلاس المؤسسة، فلا تقتصر على ممتلكاتهم في المؤسسة وإنما تشمل أيضا الممتلكات الشخصية أما في الشركات المساهمة فتقتصر المخاطر في حالة الإفلاس على حصة الملاك في الشركة وإن الاستثمار في الأسهم الممتازة أفضل من الأسهم العادية حيث تكون الأولى أقل تعرض للمخاطر.

¹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 49

² عبد الغفار حنفي، مدخل اتخاذ القرارات، الإدارة المالية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص ص 22-24.

المبحث الثاني: تقنيات تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

تعتبر عملية تقييم الأداء عنصراً أساسياً في عملية التنظيم والرقابة داخل المؤسسة، والتي تهدف لقياس مدى تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة، للتمكن من اتخاذ القرارات الصحيحة من أجل ضمان السير الحسن للعملية التنظيمية.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي

قبل أن نتطرق الى مفهوم تقييم الأداء المالي، لابد من الإشارة إلى تعريف كل من الأداء و الأداء المالي كونه أشمل من مفهوم تقييم الأداء المالي.

ان من الصعب تحديد مفهوم وحيد للأداء فهو متعدد الأبعاد و في تطور مستمر، فقد عرفه بعض الباحثين على أنه "علاقة بين الموارد المخصصة و النتائج المتوقعة"¹. ومن هنا يمكننا القول أن الأداء كمفهوم مرتبط بالمؤسسة ويتمثل في قدرتها على تحقيق أهدافها المرسومة (خطتها).

الفرع الأول: تعريف الأداء المالي وأهميته

1-تعريف الأداء المالي: حضي الأداء المالي بالعديد من التعاريف نورد منها:

"بشكل عام ينظر الى الأداء على انه سلسلة من النشاطات المرتبطة بوظيفة متخصصة أو نشاط جزئي تقوم به الإدارة لتحقيق هدف معين"².

كما يعرف "على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة المضافة ومواجهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانية المالية و جدول حسابات النتائج و كذلك باقي القوائم المالية، ولكن لا

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط4، 2006، ص56.

² حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل، الطبعة الثانية، دار الوراق لنشر و التوزيع، الأردن،

جدوى من ذلك إذا لم يؤخذ الظرف الاقتصادي و القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، و على هذا الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة ومعدل نمو الأرباح".¹

كما يعرف الأداء المالي : "بمدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الاستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير، من أجل تشكيل الثروة".²

2-أهمية الأداء المالي: للأداء المالي أهمية بالغة كونه أنه يسלט الضوء على النقاط التالية:³

- تقييم ربحية المؤسسة و الهدف منه هو تعظيم قيمة المؤسسة و ثروة المساهم.
- تقييم سيولة المؤسسة و الهدف منه تحسين قدرة المؤسسة في الوفاء بالالتزامات.
- تقييم تطور نشاط المؤسسة وذلك بغية معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الأرباح.
- تقييم مديونية المؤسسة من خلال معرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي.
- تقييم تطور حجم المؤسسة من اجل تحسين القدرة الكلية للمؤسسة.

الفرع الثاني: مفهوم تقييم الأداء المالي

يقصد بعملية تقييم الأداء للأعمال المنجزة و مقارنتها بما كان يجب أن يتم وفقا للتخطيط المعد مسبقا، أملا في اكتشاف جوانب القوة أو تحديد نقاط الضعف.⁴

كما يعرف تقييم الأداء المالي للمؤسسة على أنه " 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 المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة".

¹ عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو ارساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص36.

² بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة و اتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير قسم مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009، ص72.

³ محمد محمود الخطيب، الأداء وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص47.

⁴ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص90

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

ومن التعاريف السابقة يمكننا أن نستنتج أن تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، أي قياس النتائج المحققة و المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا، بغرض إعطاء حكم على النتيجة المالية.

المطلب الثاني: أهمية و أهداف تقييم الأداء المالي

الفرع الأول : أهمية تقييم الأداء المالي

تكمن أهمية تقييم الأداء المالي في المؤسسة فيما يلي:²

- تساعد على توجيه الإدارة العليا الى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة الى الإشراف.
- يقوم على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل، حيث يتم ابراز العناصر الناجحة و تنميتها وكذلك لإبراز العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عليها.
- مساعدة مدراء الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس و الحكم.

كما ان تقييم الأداء المالي له أهمية بالغة في:³

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح المنشأة من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها، ان النجاح مقياس مركب يجمع بين الفاعلية و الكفاءة و بالتالي فهو اشمل من أي منهما و في كلتا الحالتين تستطيع المنشأة أن تواصل البقاء و الاستمرار في العمل.
- يوفر نظام تقييم الأداء معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المنشأة لأغراض التخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية و موضوعية.

¹ بن نذير نصر الدين، شمالل أيوب، لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة للمشاركة في المؤتمر الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البلدة2، يوم2017/04/25، ص 05.

² بن خروف جلييلة، مرجع سابق، ص 74 .

³ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 84.

- يظهر تقييم الأداء التطور الذي حققته المنشأة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوء و ذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي للأداء زمانيا في المنشأة من مدة لأخرى و مكانيا بالنسبة للمنشآت المماثلة.
- يساعد على إيجاد نوع من المنافسة بين الأقسام و الإدارات و المنشآت المختلفة وهذا بدوره يدفع المنشأة لتحسين مستوى أدائها.
- يؤدي الى الكشف عن العناصر الكفؤة و تحديد العناصر التي تحتاج الى مساعدة من أجل النهوض بأدائها.
- إن تقييم الأداء يؤدي الى تحقيق الأهداف المحددة.

الفرع الثاني: أهداف التقييم المالي

تعدد الأطراف التي تقوم بعملية التقييم، فقد يقوم المسير داخل المؤسسة، أو مكتب دراسات خاص أو البنك الذي يجري دراسة مسبقة قبل إقراضه لزيونه مبلغ من المال، ولكل طرف أهدافه الخاصة إلا أن أهداف عملية التقييم تتمثل عموما في ما يلي:¹

- الوقوف على مستوى إنجاز المؤسسة، مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية .
- الكشف عن مواصلة الخلل و الضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية و اجزاء تحليل شامل لها وبيان مسيبتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها و تصحيحها وارشاد المنفذين الى وسائل تلاقيها مستقبلا.
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل و الضعف في النشاط الذي يضطلع به وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من اقسام العملية الإنتاجية و تحديد إنجازاته سلبا أو إيجابا الامر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد بطريقة رشيدة تحقق عائد أكبر باقل تكلفة وبنوعية جيدة.
- تسهيل تحقيق تقويم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني .

¹ مجيد الكرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج، الأردن، 2007، ص 32

- تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتهما في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح و الإمكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات و الخطط العلمية البعيدة عن المزاجية و التقديرات غير الواقعية.

المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء المالي و شروط نجاحه

الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء المالي

تمر عملية تقييم الأداء بمراحل عدة نجمعها في ما يلي:¹

- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية : حيث تتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة خلال فترة معينة.
- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية : للوقوف على دقتها وصلاحيتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات.
- إجراء عملية التقييم : باستخدام النسب والمعايير الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن تشمل عملية تقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.
- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم : في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الأهداف المخطط وإن الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها، وحددت أسبابها ووضع الخطط لسير نشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل.
- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات.

¹ مجيد الكرخي، نفس المرجع، ص 39

الفرع الثاني: شروط نجاح عملية تقييم الأداء المالي

من أجل أن تتمكن عملية التقييم من تحقيق أهدافها يجب أن تتحقق فيها مجموعة من الشروط وهي¹:

-توفر المعلومات الكافية: المعلومات هي الأساس في التقييم، فيجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها ويشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره ويجب أن تلمس جميع أنشطة المؤسسة.

-تحديد معدلات الأداء المرغوب: من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة انجازها وتطورات أداءها وكذا تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة ومن الأفضل تحديد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيرهم لتكون تحفيزا لهم.

-استمرارية عملية التقييم: يعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة، بل يجب أن تمارس على طول فترة حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه.

المطلب الرابع : مؤشرات تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

إن استخدام النسب و المؤشرات المالية في قياس وتقييم أداء المنظمات وتحليل مراكزها المالية يؤدي الى توضيح العلاقة بين هذه النسب ونشاط المؤسسة، اذ يسعى المسيرين الى تحليل نتائج النسب و المؤشرات المالية من اجل الاعتماد عليها في تقييم أداء المؤسسة المالي و معرفة الانحرافات الحاصلة.

الفرع الأول: المؤشرات التقليدية لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

أولاً: تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن المالي

1. مفهوم التوازن المالي: يعتبر التوازن المالي هدفاً مالياً تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي، ويمثل "التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به

¹ عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم، دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل مذكرة ماجستير، علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر 2000-2002.

وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال و مصادرها".¹

إذن التوازن المالي يعتبر الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لبلوغه لأنه يمس باستقرارها المالي.²

2. مؤشرات التوازن المالي: تتكون مؤشرات التوازن المالي مما يلي:³

1.2. رأس المال العامل: رأس المال العامل عبارة عن هامش سيولة، يسمح للمؤسسة بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة، فتحقق رأس عامل موجب داخل المؤسسة يؤكد امتلاكها لهامش أمان يساعدها على مواجهة الصعوبات، وضمان استمرار توازن هيكلها المالي.

وهناك أربعة أنواع من رأس المال العامل وهي:

1.1.2- رأس المال العامل الصافي:

يعرف رأس المال العامل الصافي على أنه ذلك الجزء من الموارد المالية الدائمة المخصص لتمويل الأصول المتداولة، ويتم حسابه بطريقتين هما:

*طريقة أعلى الميزانية: ويتم حسابه وفق العلاقة

رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

*طريقة أسفل الميزانية: ويتم حسابه وفق العلاقة

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون القصيرة الأجل

¹ عادل عشي، نفس مرجع، ص 36-37.

² إلياس بن ساسي، يوسف القريشي، التسيير المالي، الإدارة المالية، الجزء الأول، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة ورقلة، الجزائر، 2011، ص 68

³ اليمين بو سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، ص ص 59-61.

2.1.2 - رأس المال العامل الخاص:

يبين مدى تغطية الأموال الخاصة المتكونة من حقوق الملكية للمساهمين للأصول الثابتة، دون الاستعانة بالجزء المتبقي من الأموال الدائمة والمتمثلة في القروض طويلة الأجل، أو مدى اكتفاء المؤسسة بالأموال الخاصة من دون الاستعانة بالموارد المالية الأجنبية، ويتم حسابه وفق العلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الخاص} = \text{الأموال الخاصة} - \text{الأصول الثابتة}$$

وبتعويض الأموال الخاصة بـ (الخصوم - مجموع الديون والأصول الثابتة) بـ (الأصول - الأصول المتداولة) نحصل على رأس المال العامل من أسفل الميزانية.

$$\text{رأس المال العامل الخاص} = \text{أصول متداولة} - \text{مجموع الديون}$$

ويعتبر رأس المال الخاص أداة للحكم على مدى الاستقلالية المالية للمؤسسة.

3.1.2 - رأس المال العامل الأجنبي:

يبين قيمة الموارد المالية الأجنبية في المؤسسة، والمتمثلة في إجمالي الديون، وهنا لا ينظر إلى الديون بالمفهوم السلبي لها، بل كموارد ضرورية لنشيط عملية الاستغلال، وأصبح من الضروري على المؤسسات أن تؤمن لنفسها موارد مالية متاحة عند الضرورة، والتصق دور البنوك والمؤسسات المالية المانحة للقروض بنشاط المؤسسات، وأصبح ملجأ لها لتدارك العجز في الخزين، يكتب رأس المال العامل الأجنبي وفق الصيغة التالية:

$$\text{رأس المال العامل الأجنبي} = \text{إجمالي الديون (طويلة الاجل + قصيرة الاجل)}$$

4.1.2 - رأس المال العامل الإجمالي: يقصد برأس المال العامل الإجمالي مجموع عناصر الأصول التي تستغرق

سرعة دورانها السنة أو أقل، والتي تشمل كل من قيم الاستغلال، القيم غير المحققة والقيم الجاهزة.

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = \text{مجموع الأصول المتداولة}$$

أو

$$\text{رأس المال العامل الإجمالي} = \text{الأصول} - \text{الأصول الثابتة}$$

و من العلاقة السابقة:

رأس المال العامل الصافي = الأصول المتداولة - الديون القصيرة الأجل

= رأس المال العامل الإجمالي - الديون القصيرة الأجل

وبالتالي فإن:

رأس المال العامل الإجمالي = رأس المال العامل الصافي + الديون القصيرة الأجل

الحالات الممكنة لرأس المال العامل الصافي:¹

- رأس المال العامل الصافي موجب: $FR > 0$ يشير هذا إلى أن المؤسسة متوازنة مالياً على المدى الطويل وحسب هذا المؤشر فإن المؤسسة تتمكن من تمويل احتياجاتها الطويلة المدى، باستخدام مواردها الطويلة المدى وحققت فائض مالي يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية، وهذا ما يشير إلى توازن في الهيكل المالي للمؤسسة.

- رأس المال العامل الصافي معدوم: $FR = 0$ في هذه الحالة تغطي الأموال الدائمة الأصول الثابتة فقط، أما الأصول المتداولة فتغطي عن طريق القروض القصيرة الأجل، فهذه الوضعية لا تتيح أي ضمان تمويلي في المستقبل، وترجم هذه الحالة الوضعية الصعبة للمؤسسة.

- رأس المال العامل الصافي سالب: $FR < 0$ في هذه الحالة يعني أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة، وبالتالي فهي بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية الدائمة.

2.2. الاحتياج في رأس المال العامل BFR:

ينتج عن الأنشطة المباشرة للمؤسسة مجموعة من الاحتياجات المالية بسبب التفاعل مع مجموعة من العناصر أهمها المخزونات، حقوق العملاء، حقوق الموردين، الرسم على القيمة المضافة، الديون الاجتماعية والجبائية. يتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى

¹ الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 103-105.

المتعاملين و مخزوناتها، و بالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز، وهو ما يصطلح عليه بالاحتياج في رأس المال العامل.

ويقسم الى قسمين هما:

1.2.2. الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال BFRex:

ينطبق عليه التعريف السابق و يتم حسابه عن انطلاقا من الميزانية الوظيفية بإجراء الفرق بين استخدامات الاستغلال و موارد الاستغلال:

$$\text{BFRex} = \text{Eex} - \text{Rex}$$

2.2.2. الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال BFRhex:

يعبر عن الاحتياجات المالية الناتجة عن الأنشطة غير رئيسية و تلك التي تتميز بالطابع الاستثنائي و يحسب من الميزانية الوظيفية عن طريق الفرق بين الاستخدامات خارج الاستغلال و الموارد خارج الاستغلال.

$$\text{BFRhex} = \text{Ehex} - \text{Rhex}$$

3.2.2. الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي BFR g:

من مجموع الرصيدين السابقين و يعبر عن إجمالي الاحتياجات المالية المتولدة عن الأنشطة الرئيسية وغيرها و يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{BFRhex} = \text{BFRex} + \text{BFRhex}$$

3.2.3. الخزينة الصافية الاجمالية TNG:

تشكل الخزينة الصافية الإجمالية عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل العجز في احتياجات دورة الاستغلال و غيرها وهو ما قصدنا به الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي، وعليه فإذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة وهي حالة الفائض في التمويل، وفي حالة معاكسة تكون الخزينة سالبة وهي حالة العجز في التمويل.

وتحسب الخزينة الصافية الاجمالية انطلاقا من الميزانية الوظيفية بإجراء الفرق بين استخدامات الخزينة ومواردها أو عن طريق الفرق بين رأس المال العامل الصافي الإجمالي والاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي:

$$TNG = ET - RT$$

أو

$$TNG = FRNG - BFRG$$

فالخزينة هي مجموعة الأموال السائلة التي تحت تصرف المؤسسة فهي على درجة كبيرة بالنسبة للمؤسسة للتعبير عن توازنها المالي و سيولتها، و يمكن أن تأخذ ثلاث حالات:¹

خزينة سالبة: يدل هذا على ان احتياج رأس المال BFR يفوق رأس المال العامل FR وهذا دليل على عدم توازن المالي للمؤسسة، و يفرض عليها هذا الاختلال الاقتراض و الذي يكون مكلفا جدا أو الرفع من قيمة رأس المال العامل و ذلك بالتنازل عن بعض عناصر القيم الثابتة أو زيادة الأموال الدائمة، وقد يؤدي في بعض الأحيان الى الإفلاس.

خزينة موجبة: تعني أن رأس المال العامل يفوق احتياج رأس المال العامل و هذا دليل على التوازن المالي للمؤسسة، ولكن كلما كان الفرق كبيرا دل ذلك على توفر المؤسسة على سيولة مفرطة تؤثر سلبا على مردودية المؤسسة إن لم تستغل في استثمارات جديدة.

خزينة معدومة: وتعني أن رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل متساويين وهذا يدل على توازن مالي مثالي، لأن المؤسسة تستطيع مواجهة احتياجات التمويل وفي نفس الوقت لا تتوفر على أموال سائلة.

ثانيا: تقييم الأداء عن طريق مؤشرات السيولة و النشاط

1- نسب السيولة

وتقيس هذه النسب الملاءة المالية للمنشأة بالأمد القصير أو بمعنى اخر مقدرة المنشأة على تسديد الالتزامات المالية القصيرة الاجل، والملاءة المالية للمنشأة في الأمد القصير تبين مدى تغطية المطلوبات المتداولة بموجودات المنشأة المتداولة ويمكن لهذه المنشأة من تحويل هذه الموجودات الى نقد في فترة زمنية مساوية لاستحقاق المطلوبات

¹ قمان مصطفى، مقياس التسيير المالي، مطبوعة دروس محكمة، قسم العلوم المالية و المحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 20118-2019، ص16. بتصرف

المتداولة. ان عدم توفر السيولة الكافية لدى المنشأة يعني احتمال الخطر التمويلي و بالتالي تدهور ترتيبها الائتماني.

أو يمكن القول باختصار بان هذه المجموعة تهدف الى " تقييم القدرة المالية للمؤسسة على المدى القصير وتحسب هذه القدرة من خلال المقارنة بين مجموع موجوداتها القصيرة الأجل، ومجموع التزاماتها قصيرة الأجل.¹

نسبة السيولة عبارة عن قسمة الأصول النقدية و شبه النقدية و أوراق القبض على الخصوم المتداولة، وتحسب وفقا للمعادلة التالية:²

$$\text{نسبة السيولة} = (\text{الأصول السائلة} + \text{أوراق القبض}) / \text{الخصوم المتداولة}$$

ومن أهم نسب هذه المجموعة وأكثرها شيوعا نذكر:³

1.1. نسبة التداول : تعبر هذه النسبة على قدرة المنشأة في استخدام أصولها المتداولة في سداد الالتزامات المتداولة في الأجل القصير، بما يضمن توفير التدفقات النقدية المناسبة من الأصول في الأجل القصير.

وعادة ينظر الى هذه العلاقة بمعنى أنه لكل دولار واحد من الالتزامات المتداولة يجب أن يتوفر دولاران كأصول متداولة قابلة للتحويل الى نقدية في الأجل القصير.

$$\text{نسبة التداول} = \text{الأصول المتداولة} / \text{الخصوم المتداولة}$$

2.1. نسبة السيولة السريعة : تعبر عن العلاقة بين الأصول المتداولة سريعة التحول الى نقدية و التي تمثل الأصول المتداولة ككل بعد استبعاد المخزون السلعي و المصروفات المدفوعة مقدما وأي بنود أخرى يصعب تحويلها الى نقدية بشكل سريع.

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = (\text{النقدية} + \text{أوراق مالية متاجرة} + \text{حساب المدينين}) / \text{الالتزامات المتداولة}$$

¹ زهرة حسن العامري، السيد علي خلف الركابي، أهمية النسب المالية في تقويم الأداء، مجلة الادارة و الاقتصاد، العدد 63، منشورة، 19-2007، جامعة المستنصرية، ص 115.

² عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية، قسم ادارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 2005، ص 58

³ محمد محمود يوسف، البعد الاستراتيجي لتقييم الأداء المتوازن، كلية التجارة، جامعة القاهرة، مصر، 2005، ص 31-35

كما ان هناك نسبة تتمثل في: ¹

1.1.3 نسبة السيولة العامة: توضح هذه النسبة درجة تغطية الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل ومن المفروض أن تكون سيولة المؤسسة كبيرة، كلما ارتفعت هذه النسبة لكنها تعتبر مؤشر عاماً لأنها تأخذ بعين الاعتبار سيولة مختلف الأصول المتداولة قصيرة الأجل، الأمر الذي تطلب نسبة مالية أخرى لتفادي النقص المرتبط بنسبة السيولة العامة، و هي نسبة السيولة المنخفضة

تحسب كما يلي:

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الديون قصيرة الأجل

ولتفادي النقص المرتبط بنسبة السيولة العامة هناك نسبة السيولة المنخفضة

1.1.4 نسبة السيولة المنخفضة: و قد تم استبعاد المخزون من هذه النسبة باعتباره العنصر الأقل سيولة بالإضافة الى كونه يمثل أكبر حصة من الأصول المتداولة، و بالتالي فهو يحتاج لمدة أكبر ليتحول الى نقدية. و هذا يعني انه لو استطاعت المؤسسة بيع القيم غير جاهزة بقيمتها الدفترية و تحصيل ذممها لأمكنها تسديد جميع التزاماتها دون المساس بالمخزون السلعي، أما اذا كانت المؤسسة في حالة جيدة من حيث السيولة فإنها تستطيع تسديد التزاماتها قصيرة الاجل بواسطة النقدية المتاحة لها.

وتحسب كما يلي:

نسبة السيولة المنخفضة = (الأصول المتداولة - المخزون) / الديون قصيرة الاجل

1.1.5 نسبة السيولة الجاهزة: توضح هذه النسبة مقدار النقدية المتاحة لدى المؤسسة في وقت معين لمقابلة الالتزامات قصيرة الأجل، و تقيس السيولة دون اعتبار الذمم أو المخزون وعليه، فهي تبين للمؤسسة هل يجب عليها أن تحصل جزء من الذمم، أم هي مجبرة على بيع البعض من مخزونها حتى تتمكن من مواجهة الديون قصيرة الأجل.

و تحسب كما يلي:

¹ زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010-

نسبة السيولة الجاهزة = النقدية/الديون قصيرة الأجل

1- نسب النشاط

تهدف هذه المجموعة من النسب المالية التي تدعى نسب النشاط أو نسب إدارة الأصول الى قياس مدى كفاءة الشركة في إدارة أصولها، وقد تم تصميمها للإجابة عن السؤال التالي: هل تبدو الأرقام الواردة في الميزانية لكل من أصول الشركة معقولة أم مرتفعة أم منخفضة بالنظر الى المبيعات الحالية و المبيعات المخططة للشركة؟¹ تستخدم هذه النسب لتقييم مدى نجاح إدارة المنشأة في إدارة الموجودات و المطلوبات أي أنها تقيس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة للمنشأة في اقتناء الموجودات و من ثم مدى قدرتها في الاستخدام الأمثل لهذه الموجودات. ويمكن تقسيم هذه النسب الى ما يلي:²

1.2. معدل دوران الذمم المدينة:

معدل دوران الذمم المدينة = صافي المبيعات / معدل رصيد المدينين

2.2. متوسط فترة التحصيل:

متوسط فترة التحصيل = 365 / معدل دوران الذمم المدينة

و يقيس هذان المعدلان كفاءة إدارة الائتمان و مدى فاعلية سياسات الائتمان و التحصيل، و كلما زاد معدل دوران الذمم المدينة* أو انخفض متوسط فترة التحصيل كلما كان ذلك مؤشرا جيدا و العكس بالعكس.

3.2. معدل دوران المخزون:

معدل دوران المخزون = تكلفة البضاعة المباعة / معدل رصيد المخزون

4.2. متوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون:

¹ محمود فتوح، عمر عبد الكريم، الإدارة المالية أسس تقييم المشاريع تقييم الشركات و القرارات التمويلية الاستراتيجية، الطبعة الأولى، شعاع للنشر و العلوم، حارة الرباط، سوريا، 2010، ص 319.

² محي الدين عبد الرزاق حمزة، أساسيات التحليل المالي، قسم المحاسبة، جامعة دمشق، الطبعة الأولى، دار الإعصار العلمي للنشر و التوزيع، الأردن، 2017م-1438هـ، ص 59-63.

متوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون = 365 / معدل دوران المخزون

ويقيس هذان المعدلان مدى كفاءة وفاعلية إدارة المخزون، و كلما زاد معدل دوران المخزون أو انخفض متوسط فترة الاحتفاظ بالمخزون كلما كان مؤشرا جيدا و العكس بالعكس وذلك مع مراعاة أن ارتفاعه أكثر مما يجب يزيد من مخاطر إدارة المخزون.

5.2. معدل دوران الموجودات:

معدل دوران الموجودات = صافي المبيعات / معدل مجموع الموجودات

وتقيس كفاءة الإدارة في استغلال موجوداتها الثابتة بفاعلية تحقق العائد الأقصى لها، وكلما ارتفعت هذه المعدلات كان ذلك دليل جودة و العكس بالعكس.

ثالثا: نسب الربحية و المردودية

1. نسب الربحية¹

من أكثر الموضوعات التحليلية التي تهتم بها الإدارة المالية في شركات الأعمال وهو الربحية، فتحقيقها يعني التحسن في الأداء التشغيلي، ويعكس كفاءة السياسات و الإجراءات و القرارات التي اتخذتها الإدارة المالية، مما أن هذه المجموعة من نسب تظهر الآثار المشتركة لسيولة و المديونية و إدارة الموجودات على النتائج التشغيلية لشركة الأعمال. وتنقسم الى:

1.1. نسبة الهامش: تحسب نسبة الهامش من خلال صافي الربح قبل الفائدة و الضريبة على صافي المبيعات وتعبّر هذه النسبة عن مستوى ربحية الدينار الواحد من المبيعات و لذلك فكلما زادت النسبة عن معيار المقارنة كلما زادت ربحية الشركة أي كلما انخفضت كلفة الدينار الواحد من المبيعات. و تحسب كالتالي:

نسبة الهامش = صافي الربح قبل الفائدة و الضريبة / صافي المبيعات

2.1. معدل العائد على حق الملكية: تشير هذه النسبة عن ربحية الدينار الواحد المستثمر من قبل ملاك الشركة أي أنها تعكس ربحية الاستثمار الممتلك و المنطق، كلما زادت هذه النسبة كلما عبرت عن كفاءة الادارة المالية في

¹ حمزة محمود الزبيدي، الادارة المالية المتقدمة، الطبعة الثانية، الوراق للنشر و التوزيع، الاردن، 2008، ص 136-138.

استغلال أموال الملاك لضمان عائد مرضي لهم و العكس يحصل عندما تنخفض هذه النسبة دون المعايير المعتمدة للمقارنة.

المهم أن هذه النسبة تعتبر أحد أهم النسب المالية التي يتم تداولها في سوق الأوراق المالية لأنها تعكس ربحية السهم الواحد، و بالتأكيد فإن ارتفاع ربحية السهم الواحد لا بد أن تؤثر على تعظيم القيمة السوقية للسهم في السوق. و تحسب هذه النسبة كالتالي:

$$\text{معدل العائد على حق الملكية} = \text{صافي الربح بعد الضريبة و الفائدة} / \text{حق الملكية}$$

2. نسب المردودية¹

حيث أنها تقيس مدى تحقيق المؤسسة للمستويات المتعلقة بأداء الأنشطة، كما أنها تعبر عن محصلة نتائج السياسات والقرارات التي اتخذتها إدارة المؤسسة فيما يتعلق بالسيولة والمديونية. فالنسب التي سبق التطرق إليها تظهر بعض جوانب وأبعاد الطريقة التي يتم بها تشغيل المؤسسة، أما نسب المردودية فهي تعطي إجابات نهائية عن الكفاءة العامة لإدارة المؤسسة.

1.2. نسبة مردودية الأموال الخاصة: تمثل هذه النسبة مردودية الأموال الخاصة، أو بعبارة أخرى هي النتيجة المتحصل عليها من استخدام أموال المساهمين، فنتيجة هذه النسبة تمثل ما تقدمه الوحدة الواحدة المستثمرة من أموال المساهمين من ربح صافي، وتمثل هذه النسبة أهم النسب المالية لأن الهدف من التسيير المالي هو تعظيم حقوق المساهمين، وكلما كانت نتيجة هذه النسبة مرتفعة زادت أهمية وجاذبية أسهم المؤسسة المتداولة في بورصة الأسهم والسندات. و تحسب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة ربحية الأموال الخاصة} = \text{الربح الصافي} / \text{الأموال الخاصة}$$

¹ اليمين بوسعادة، مرجع سابق، ص ص 54،56.

2.2. معدل العائد على الاستثمار

من أكثر المؤشرات دقة في تقييم أداء المؤسسات هو معدل العائد على الاستثمار، ويشير هذا المعدل إلى ربحية الدينار الواحد من الأموال المستثمرة داخل المؤسسة، فالعبارة ليست في ضخامة الأموال المستثمرة بقدر ما هي في ربحية هذه الأصول، ويتم التوصل إلى قيمة هذا المعدل، وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \frac{\text{الربح الاجمالي}}{\text{جموع الأصول العاملة}}$$

3.2. نسبة مردودية النشاط

تمثل هذه النسبة مردودية رقم الأعمال، فضخامة رقم الأعمال في بعض الأحيان قد يكون مضللاً، لأن زيادة النشاط في المؤسسة يتزامن مع تزايد الأعباء الكلية، والتي قد تمتص كل رقم الأعمال وتبخر معها الأرباح وبالتالي فهذه النسبة تبين كفاءة المسيرين في إدارة رقم الأعمال والأعباء الكلية.

$$\text{نسبة مردودية النشاط} = \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{رقم الأعمال}}$$

رابعاً: نسب المديونية (الرافعة)¹

تتم هذه النسب المالية في معرفة أثر استخدام المديونية في هيكل تمويل الاستثمارات، و لذلك نلجأ إلى هذه المجموعة من النسب لتحقيق ثلاث غايات:

– تعزيز نظرة الدائنين إلى حق الملكية، أو الأموال التي يوفرها الملاك، من أنها توفر لهم حد الأمان لتسديد ما بذمة الشركة عند الاستحقاق.

– عندما يزداد تمويل الشركة بالمديونية فإن الملاك يستطيعون السيطرة على الإدارة باستثمارات قليلة.

– إذا ما حققت شركة الأعمال أرباح تفوق كلفة المديونية ممثلة بالفوائد فإن العائد على حق الملكية (أو ربحية السهم الواحد) سوف يزداد.

ولذلك فإن نسب المديونية تتحكم فيها رغبتين متعارضتين، رغبة الملاك الذين يفضلون زيادة اعتماد الإدارة المالية على مصادر التمويل المقترضة، أملاً في زيادة الأرباح على حق الملكية، ورغبة المقرضين الذين يميلون إلى نسبة اقراض أقل خوفاً من تعرض الإدارة المالية في الشركة إلى احتمالات عدم تسديد قروضهم أو فوائد تلك القروض.

¹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 135، 132.

وأهم نسب هذه المجموعة هي:

1. نسبة القروض الى مجموع الأموال (الموجودات) : وتسمى بنسبة الرافعة المالية، تحسب بقسمة مجموع قروض (قصيرة الأجل و طويلة الأجل) وتشير هذه النسبة الى درجة الاعتماد على مصادر التمويل المقترضة في تكوين أموال الشركة. وكلما زادت نسبة الرافعة المالية كلما انخفضت مساهمة حق الملكية في أموال الشركة. وتحسب نسبة الرافعة المالية بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الرافعة المالية} = \frac{\text{القروض}}{\text{الأموال}}$$

2. معدل تغطية الفوائد: يترتب على استخدام المديونية تحمل الادارة المالية لأعباء ثابتة ممثلة في الفوائد على القروض، وعليه فإن اهتمام الادارة المالية يركز حول تحديد مدى قدرتها في تسديد هذه الأعباء الثابتة و تغطيتها من أرباح الشركة. لذلك فهي تلجأ الى حساب معدل تغطية الفوائد من خلال تنفيذ النسبة التالية:

$$\text{معدل تغطية الفوائد} = \frac{\text{صافي الربح قبل الفائدة}}{\text{الفائدة}}$$

3 . نسبة الاستقلالية المالية: تقيس هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على أموالها الخاصة في تغطية احتياجاتها المالية كما يلي:

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

تقيس لنا هذه النسبة حصة المساهمين مقارنة بمجموع موارد المؤسسة حيث أن:

-20% تمثل الحدود الدنيا.

-60% تمثل الحدود القصوى واذا زادت النسبة عن ذلك، يعتبر تبذير للأموال.¹

4- نسبة الملاءة العامة: تقيس هذه النسبة حجم الديون التي ساهم بها الغير الى اجمالي الأصول فإذا كان مستوى النسبة محصورا بين 0.4 و0.5 فإن المؤسسة لا تعتمد في تمويل أصولها على الغير وتحسب كما يلي:

$$\text{نسبة الملاءة العامة} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الاصول}}$$

¹ زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، مرجع سبق ذكره، ص ص 40-42

الفرع الثاني: المؤشرات الحديثة لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية

نظرية الإدارة المالية تتميز بالعديد من التغيرات الجذرية في بيئة شركات الأعمال أو في هيكل الاقتصاد عموماً وهذا ما يجعل الإدارة و يشجعها على البحث على التجديد دوماً ومن أهم ما تناول هذا التجديد نذكر ما يلي:

أولاً: تقييم الأداء المالي حسب معايير انشاء القيمة

1- القيمة الاقتصادية المضافة¹

ويعرف Castillo القيمة الاقتصادية المضافة بأنها: " المنهج الذي يمكن شركات الأعمال من تحسين الأرباح المتحققة من الاستثمارات المتاحة لديها وفي قياس الناتج الاقتصادي لحملة الأسهم، وهي المعيار الذي من خلاله يتم تعظيم ثروة الملاك ويلقي الضوء على سلوك الأفراد داخل هيكل تنظيم المؤسسة وبطريقة يمكن من خلالها تعظيم ثروة الملاك.

من جهة أخرى يعرف Scott القيمة الاقتصادية المضافة بأنها: " الفرق بين ما يستثمره أصحاب رأس المال في الوحدة وما يحصلون عليه من عملية البيع بالأسعار الحالية السائدة في سوق الأوراق المالية.

يعتمد معيار القيمة الاقتصادية المضافة في تركيبه و حسابه على ثلاث متغيرات أساسية هي:²

- صافي أرباح التشغيل بعد الضرائب NOPAT .
- مقدار الاستثمار المستخدم : و هو يمثل صافي رأس المال العامل + الاستثمار في الأصول الثابتة.
- الكلفة المرجحة للتمويل WACC .

¹ ملكاوي مولود، مطبوعة محكمة في مقياس استراتيجية مالية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمى برج بوعريش، السنة الجامعية 2015/2016 ص26.

² حمزة محمود الزبيدي مرجع سبق ذكره، ص ص 173 - 182 .

1-2-1- حساب القيمة الاقتصادية المضافة EVA:

لحساب القيمة الاقتصادية المضافة لا بد من اتباع الخطوات التالية:

1-2-1-1 حساب صافي ربح العمليات المعدل بعد الضريبة NOPT:

| |
|--|
| مكونات عملية حساب NOPT المعدل |
| صافي الربح بعد الضريبة |
| + الفائدة على القروض بعد الضريبة |
| + استهلاك شهرة المحل بعد الضريبة |
| + خسارة بيع الأصول الثابتة بعد الضريبة |
| صافي الربح المعدل بعد الضريبة |
| + تكاليف البحث و التطوير بعد الضريبة |
| - استهلاك السنوي لتكاليف البحث و التطوير |
| NOPT المعدل |

1-2-2- حساب رأس المال المستثمر:

حساب رأس المال المستثمر = صافي رأس المال العامل + الموجودات الثابتة (صافي) + شهرة المحل
+ أي موجودات أخرى

1-2-3- كلفة رأس المال المستثمر

إن معرفة تكلفة رأس المال تعتبر عنصراً مهماً وأساسياً في عملية اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالحصول على التمويل وبالتالي إجراء المقارنة بين البدائل المتاحة للوصول إلى القرار المالي السليم والملائم.

$$\text{كلفة رأس المال المستثمر} = \text{WACC} \times \text{رأس المال المستثمر}$$

القيمة الاقتصادية المضافة EVA:

$$EVA = \text{صافي ربح العمليات المعدل بعد الضريبة} - \text{كلفة رأس المال المستثمر}$$

2- القيمة السوقية المضافة MVA:

1-2- مفهومها: هي المعيار الثاني الذي سوقته شركة Ster & Steward كمعايير لتقييم

الأداء المالي في شركات الاعمال.

ويقصد بالقيمة السوقية المضافة (MVA) الفرق بين القيمة السوقية للشركة و رأس المال المستثمر بها من قبل الملاك و المقرضين، و بهذه الصورة التحليلية فإن القيمة السوقية المضافة- وفق وجهة نظر الشركة المسوقة- تعد معيارا فائقا و شاملا في قياس و خلق الثروة كما أنها المقياس للفاعلية التشغيلية في شركات الاعمال وفقا لقدرتها وكفاءتها في ربط العوامل التي تعود الى نجاح الشركة.

2-2 حساب القيمة السوقية المضافة MVA:

من أكثر الطرق شيوعا في حساب القيمة السوقية المضافة هي:

1-2-2- طريقة الفرق بين القيمة السوقية للأسهم و القيمة الدفترية لحقوق الملكية:

وحسب هذه الطريقة فإن القيمة السوقية المضافة تمثل الفرق بين القيمة السوقية للأسهم و القيمة الدفترية لحقوق الملكية.

$$\text{القيمة السوقية المضافة MVA} = \text{القيمة السوقية للأسهم} - \text{القيمة الدفترية لحقوق الملكية}$$

من عيوب هذه الطريقة أنها لا تأخذ بعين الاعتبار كلفة الفرصة البديلة أي العوائد المتوقع تحقيقها فيما لو تمت عملية الاستثمار في نشاط آخر يتساوى بدرجة الخطر لذلك تم تطوير طريقة أخرى تعتمد على القيمة الاقتصادية المضافة.

2-2-2- طريقة خصم القيمة الاقتصادية المضافة المستقبلية للشركة:

هذه الطريقة تنص على أن القيمة السوقية المضافة (MVA) ما هي إلا القيمة الحالية للقيمة الاقتصادية المضافة لمؤسسة والمتوقعة خلال عمرها الإنتاجي، بمعنى آخر هي خصم للتدفق الناتج عن القيمة الاقتصادية المضافة للمؤسسة خلال الزمن. وتحسب وفق العلاقة التالية :

$$\text{القيمة السوقية المضافة (MVA)} = \text{القيمة الحالية لكل القيم الاقتصادية المضافة المستقبلية.}$$

3- الفرق بين مضمون المعيارين القيمة الاقتصادية المضافة و القيمة السوقية المضافة:

إن معيار القيمة الاقتصادية المضافة يشكل نمطا و منهجا لتقييم الأداء الداخلي في حين يعرض معيار القيمة السوقية المضافة تقيما للأداء الخارجي. هذا يعني أن معيار القيمة السوقية المضافة لا يعكس فقط ثروة حملة الأسهم بل يعكس أيضا تقييم السوق المالي لصافي القيمة الحالية للشركة ككل، أي أن القيمة الاقتصادية المضافة تظهر تقييم السوق لصالح القيمة الحالية للمشروعات الاستثمارية القائمة و المتوقعة لشركة الأعمال.

ثانيا: تقييم الأداء المالي باستخدام مؤشرات المردودية¹

1- المردودية الاقتصادية RE:

المردودية الاقتصادية الصافية هي العلاقة بين نتيجة الاستغلال وأصول المؤسسة، وتحسب بالعلاقة:

$$\text{المردودية الاقتصادية الصافية} = \text{نتيجة الاستغلال/الأصول}$$

نتيجة الاستغلال في هذه الحالة هي النتيجة الجارية مضافا إليها المصاريف المالية، أو النتيجة الصافية مضافا إليها المصاريف المالية.

يعني هذا المؤشر قدرة الدينار الواحد المستثمر في المؤسسة على تحقيق الربح ويلاحظ على هذه العلاقة البساطة والاختصار، فالمردودية الاقتصادية تركز على عاملين أساسيين هما : هامش الربح (الربحية) ومعدل دوران الأصول، وتستطيع المؤسسة أن تتحصل على مردودية جيدة إذا تمكنت من تعظيم هذين العاملين.

¹ عادل عشي، مرجع سابق، ص ص 84-86

معدل دوران الأصول: ويقصد به عدد مرات تغطية المبيعات لأصول المؤسسة، أو عدد مرات استخدام أصول المؤسسة في تحقيق المبيعات. فهذه النسبة مؤشر جيد لمدى كفاءة المؤسسة في استعمال أصولها، فكلما ارتفعت هذه النسبة دل ذلك على الكفاءة والعكس صحيح.

هامش الربح: ويتمثل في مقدار الربح المتولد من كل دينار من دنائير المبيعات. الهامش المنخفض يعني انخفاض سعر البيع أو ارتفاع التكاليف.

2- المردودية المالية RF :

وتسمى أيضا بعائد أو مردودية الأموال الخاصة، و هي العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة والأموال الخاصة، فهي تقيس العائد المالي المتحقق من استثمار أموال أصحاب المؤسسة.

وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

النتيجة قد تكون النتيجة الصافية بعد دفع ضرائب الأرباح وهذا لمعرفة المكافأة الحقيقية لأصحاب المؤسسة وقد تكون النتيجة الجارية مطروحا منها ضرائب الأرباح، بمعنى أن تأثير العناصر الاستثنائية قد أهمل، وهذا يساعد على تحديد العلاقة الفعلية بين المردودية الاقتصادية والمردودية المالية.

والحكم على مدى كفاية هذه النسبة يتم بالمقارنة مع مؤسسات نفس القطاع أو المقارنة مع أسعار الفائدة والمستوى العالي لهذه النسبة دليل على كفاءة المؤسسة إلا أنه في بعض الحالات لا يعتبر كذلك، لأن النسبة العالية الناتجة عن مستوى عال من الديون ومستوى منخفض من الأموال الخاصة يسطحها مستوى عال من الخطورة

3-العلاقة بين المردودية الاقتصادية و المردودية المالية:

إن المردودية الاقتصادية والمردودية المالية مؤشرين غير متساويين في القيمة إلا في حالات خاصة، ويعود السبب في عدم التساوي إلى وجود أثر الرفع المالي، هذا الأخير يتمثل في الفرق بين المردودية المالية والمردودية الاقتصادية. ويسمح أثر الرفع المالي بمعرفة الأثر الإيجابي أو السلبي لديون المؤسسة على مردوديتها المالية.

المطلب الخامس: تحليل العلاقة بين الاداء المالي وترشيد القرارات المالية

الفرع الاول: التحليل المالي كأسلوب لاتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء المالي

ان التحليل المالي هو الوسيلة التي تساعد المحلل المالي على القياس، بواسطة مختلف المؤشرات و النسب المالية من اجل التقييم و معرفة الوضعية الحالية للمؤسسة في أي لحظة لكي يتم اتخاذ قرارات مالية سليمة.

ويظهر التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء داخل المؤسسة انطلاقا من أوجه مختلفة يمكن حصرها في النقاط التالية:¹

- تقييم الأداء والنتيجة : حيث تشمل النتيجة مختلف أنشطة المؤسسة.
- تقييم الأداء والتمويل : الطريقة التي يمكن من خلالها للمؤسسة إدراك قيود التمويل التي قد تواجهها.
- تقييم الأداء والمردودية : هذا المؤشر يساعد في الأداء المالي للمؤسسة، إذ يأخذ بعين الاعتبار كل من النتيجة وقيمة رأس المال والأصل الاقتصادي من طرف المؤسسة لتحقيق هذه النتيجة

الفرع الثاني: الأهداف المشتركة بين تقييم الأداء المالي والقرارات المالية

نجد أن القرارات المالية وتقييم الأداء المالي يسعى كل منهما لتحقيق نفس الأهداف المالية والمتمثلة في:

- تعظيم قيمة المؤسسة.
- تحقيق المردودية المالية والاقتصادية.
- ضمان التوازن بين الربحية والسيولة.
- ضمان التوازن بين العائد والمخاطرة.

¹ اليمين بوسعادة، مرجع سابق، ص 25

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

سنتعرض في هذا المبحث الى الدراسات السابقة و الأبحاث التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر أو التطرق بشكل أوسع الى متغيرات الدراسة و الاشتراك في المنهج المستعمل في الجاني النظري، كما سنتطرق لمناقشة هذه الدراسات و مقارنتها بالدراسة الحالية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

الفرع الأول: تقديم الدراسة الأولى

من اعداد اليمين بوسعادة، تحت عنوان استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية و ترشيد قراراتها، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس و المراقبة- العلمة- سطيف- تمحورت إشكالية هذه المذكرة حول: هل يعتبر التحليل المالي أداة كافية للوصول الى تقييم حقيقي للوضعية المالية للمؤسسة و تحديد المشاكل التي تعاني منها؟ هدفت هذه الدراسة الى التركيز على الجانب المالي و المحاسبي و اختيار التحليل المالي كوسيلة لتقييم الأداء ، كون أن المعلومة المحاسبية أداة لاتخاذ القرار و المراقبة داخل أي مؤسسة مهما اختلف طابعها القانوني أو القطاع الذي تنتمي إليه، كما أنه من الطبيعي عدم الاكتفاء بالجانب المالي و المحاسبي وحده كمؤشر قادر على الحكم على الأداء الكلي للمؤسسة كون أداء هذه الأخيرة ناتج عن تركيبة من الأنشطة و الجهود المبذولة، إلا أن البعد المالي يحتل الصدارة خاصة في مثل هذه الدراسات لأن عملية تقييم الأداء المالي يسعى من خلالها المقيم للكشف عن أسباب الضعف في المؤسسة و محاولة مساعدتها للخروج منها و تفاديها مستقبلا.

اعتمدت هذه الدراسة على الأسلوب الوصفي التحليلي في الفصول الثلاثة القائم على جمع البيانات و المعلومات المرتبطة بالموضوع محل الدراسة، بينما تم الاعتماد في الفصل الرابع الذي هو عبارة عن دراسة حالة للمؤسسة الوطنية لأجهزة القياس و المراقبة على تحليل الوثائق المتعلقة بالوظيفة المالية للمؤسسة.

توصلت هذه الدراسة الى أن المؤسسة لها توازن مالي مما يعني أنها قادرة تمويل استثماراتها عن طريق مواردها الثابتة، كما أنها غير مثقلة بالديون وهي الوضعية التي تسمح للمؤسسة من سداد التزاماتها اتجاه غير دون أي صعوبات بالإضافة الى أن المؤسسة تتراجع في أدائها خلال السنة الأخيرة وهذا نتيجة لعدم استغلالها لكل

أصولها، وفي الأخير وأهم ملاحظات هذه الدراسة أنه تم التركيز على الأداء في جميع الجوانب وليس الجانب المالي فقط، كما يجب على المؤسسة أن توسع مجال دراساتها ليشمل تقييم أداء مجموعة من المؤسسات من مختلف القطاعات للوصول الى نتائج دقيقة.

الفرع الثاني: تقديم الدراسة الثانية

من اعداد محمد الأمين الكوسي، تحت عنوان دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي واتخاذ القرار المالي دراسة ميدانية لمؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير BATISUD بورقلة 2011-2013 وقد حددت الإشكالية التالية لمعالجة هذا الموضوع: إلى أي مدى تساهم المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية بالاعتماد على النظام المحاسبي المالي SCF؟ هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية استخدام المعلومات الواردة في القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات المالية على الجديد الذي جاء به النظام المحاسبي المالي الجديد فيما يخص القوائم المالية وذلك من خلال محاولة الاطلاع على كيفية توظيف المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية من خلال حالة مؤسسة جزائرية.

وكانت أهم الأدوات المستخدمة في الدراسة مؤشرات في تقييم الأداء المالي وهي كما يلي:

- مؤشرات التوازن المالي: (رأس المال العامل، الاحتياج في رأس المال العامل، الخزينة).
- النسب المالية: (نسب السيولة، نسب الربحية، نسب المديونية، نسب النشاط).
- معيار المردودية: يدرس من خلال مقارنة النتائج بالوسائل المستخدمة في تحقيقها

أما في ما يخص القرارات المالية:

فقرار الاستثمار يهدف إلى اختيار البديل الأمثل فيما يخص الاستثمار في الأصول الثابتة والأصول المتداولة لتعظيم ثروة حملة الأسهم.

أما قرار التمويل فيسعى لإيجاد كيفية التي تحصل بها المؤسسة على الأموال اللازمة لتمويل هذه الاستثمارات بحيث يجب على المؤسسة اختيار مصدر التمويل الذي يناسبها (إصدار أسهم، استئانة... الخ

وفيما يخص قرار توزيع الأرباح فهو يتعلق بالجزء من الأرباح الذي تقوم المؤسسة بتوزيعه على المساهمين أو تقوم بإعادة الاستثمار وهو متعلق بالقرارين السابقين، فكلما كانا جيدين أمكن المؤسسة من تحقيق أرباح أعلى وبالتالي توزيعات أكثر.

وتوصلت الدراسة إلى نتائج على المستوى النظري والتطبيقي:

أ- على المستوى النظري:

- النظام المحاسبي المالي يشكل تغيرا حقيقيا للثقافة المحاسبية المطبقة من طرف المؤسسات الجزائرية نحو تطبيق معايير المحاسبة والبلاغات الدولية.
- يسمح النظام المحاسبي SCF بدفع المؤسسات الجزائرية لتقديم وضعيتها المالية بكل شفافية.

ب- على المستوى التطبيقي:

- بدأت شركة BATISUD في تطبيق نظام SCF ابتداء من 01/ 01/ 2011

- تعاني مؤسسة BATISUD من عرج في خزيتها والحالة الأمثل أن تكون معدومة (جدول تدفقات الخزينة)

- بعد دراسة وضعية المؤسسة المالية عن طريق مجموعة من النسب والمؤشرات المالية تبين أن أدائها المالي ضعيف جدا نظرا للنتائج السلبية التي توصلوا إليها.

الفرع الثالث: تقديم الدراسة الثالثة

قساوي أحلام، دور القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - اوماش- وقد حددت الإشكالية التالية لمعالجة هذا الموضوع: ما هو دور تحليل القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية؟ هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور تحليل القوائم المالية في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة حيث تعكس القوائم المالية صورة المؤسسة ووضعيتها المالية والاقتصادية خلال فترة زمنية معينة، ويتم عرض وإعداد هذه القوائم المالية في شكل جداول تلخص نشاط المؤسسة خلال الدورة المحاسبية، ومن أجل الحصول على معلومات صحيحة تتمتع بالدقة اللازمة يجب تقديم القوائم المالية

واستخدامها بشكل صحيح في اتخاذ القرارات المالية، فإن المستخدم يلجأ إلى عملية تحليل هذه المعلومات عن طريق حساب بعض المؤشرات المالية التي تكون أكثر دلالة وتوضح العلاقة بين مختلف عناصر القوائم المالية.

وفي الأخير توصلت الدراسة إلى أن القوائم المالية لها دور كبير في اتخاذ القرارات المالية، فمن أجل تحقيق اهداف عملية اتخاذ القرار المالي يقوم متخذ القرار بدراسة المعلومات المحتواة في القوائم المالية وفهمها وتحليلها وتفسيرها من خلال مؤشرات التحليل المالي والتي تبين نقاط القوة لتقويتها ونقاط ضعف لتفاديها للمؤسسة وذلك من أجل الوصول إلى معرفة الوضعية المالية الحقيقية للمؤسسة واتخاذ القرارات المالية المناسبة.

الفرع الرابع: تقديم الدراسة الرابعة

رحيمة حاجي، دور لوحة القيادة في تقييم الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفضال وحدة GPL رقم 704 - أم البواقي - وقد حددت الإشكالية التالية لمعالجة هذا الموضوع: ما مدى استخدام لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية وما أثرها في تقييم الأداء المالي؟ هدفت هذه الدراسة الى التعريف بلوحة القيادة والتي تعتبر من أدوات التسيير الحديثة التي ما تزال تحتاج إلى المزيد من الإيضاح ليسهل تبنيها من قبل المدراء ورجال الأعمال و الى بعض النقاط المهمة من بينها:

- ابراز أهمية تقييم الأداء المالي باستخدام لوحة القيادة.
- التعرف بشكل تفصيلي على نظام لوحة القيادة في المؤسسة.
- محاولة ربط نظام لوحة القيادة بمراقبة تسيير المؤسسات الاقتصادية.
- توعية مسيري المؤسسات الاقتصادية الجزائرية بضرورة تطبيق نظام لوحة القيادة من خلال فوائدها على تحديد وضعية المؤسسة.
- فهم آلية تطبيق لوحة القيادة في المؤسسة محل الدراسة ومعرفة مختلف الوسائل والوثائق المستعملة فيها.

لقد جاءت هذه الدراسة لكي تتناول ما أصبح يشوب الأدوات الإدارية التقليدية من عجز عن استيعاب المتغيرات الجديدة التي صارت تميز عالم المؤسسة، الأمر الذي نجم عنه أن أغلب هذه الأدوات أضحت غير قادرة على تقييم الأداء بشكل سليم وهذا ما يؤثر سلبا على وضعيتها واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، مما دفع معظم المؤسسات إلى البحث عن أدوات أفضل تمكنها من التقييم الصحيح لأدائها من

جهة، وتساعدنا على اتخاذ قرارات سليمة على المدى الطويل فيما يتعلق بوضعيتها المالية من جهة أخرى . ومن بين أدوات مراقبة التسيير نجد لوحة القيادة التي تحمل المعلومات الضرورية لتقييم أداء المؤسسة وإعطاء المسيرين المؤشرات التي يمكن من خلالها تحقيق الأهداف المرجوة وتصحيح الانحرافات السلبية التي تعيق ذلك، فهي تعتبر تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسؤول من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية، ومن خلال الدراسة التطبيقية في مؤسسة نفضال وحدة GPL أم البواقي تم الكشف عن واقع تطبيق لوحات القيادة ومدى مساهمتها في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية.

المطلب الثاني: الدراسات باللغة الأجنبية

الفرع الأول: تقديم الدراسة الأولى

Herbi Imene, Evaluation et pilotage de la performance financière, cas: BNP, Paribas el djazair, société générale Algérie .

تمحورت إشكالية المذكرة حول: ما دور تقييم الأداء المالي في البنوك المصرفية؟ تناولت هذه المذكرة الأهمية البالغة للأداء المالي الذي بفضلها نضمن التطور و توجيه و قياس نتائج الإدارة و الكشف بهذه الطريقة عن الخلل في العمل، لذلك يعد التحليل الدقيق للأداء المالي ضروريا حتى تتمكن المؤسسة من وضع استراتيجية وزيادة حصتها في السوق و في هذا السياق تعد المراقبة الفعالة للإدارة ميزة تنافسية كبيرة، كما ركز المقيم على إعطاء نظرة عامة على القطاع المصرفي وكذلك تطوره مع دراسة موسعة لكلا البنكين BNP, SGA مما سمح لنا التعرف على بيئة تواجد البنكين فبرغم من التطور المستمر للسوق المصرفي في الجزائر فإنه لا يزال غير متطور في الواقع.

كما ركز المقيم على تقنية القيام بالتحليل المالي و هو عبارة عن تطوير منهجية تسليط الضوء على أداء الأعمال المصرفية، و الهدف هو جعل التشخيص في جوانب مختلفة النتائج و الربحية و المخاطر في الوثائق المحاسبية.

اعتمدت هذه المذكرة على المنهج الوصفي، متضمن خمسة فصول نظرية معنونة كالتالي: الرقابة الإدارية و النشاط المصرفي، قضايا الأداء النظرية، النهج المالي للأداء ثم تخصيصه لتحليل البيانات المالية للبنك الرئيسي،

توجيه الأداء المالي وأدواته المختلفة، وسيناقش الفصل الخامس لوحة المعلومات بينما هناك فصل سادس مقسم إلى قسمين الأول تناول المصرف الجزائري والقسم الثاني التحليل المقارن وإدارة الأداء للبنكين.

ولقد وصل المقيم في نهاية عمله البحثي الذي كان يهدف لتقييم الأداء المالي للبنكين SGA, BNP أن البنوك تواجه بيئة تنافسية بشكل متزايد، و بالتالي للحفاظ على مكانتها فهي مضطرة لقياس وتحسين أدائها باستمرار في سياق النمو و التنمية، كما أنه من الضروري أن يتقن كل بنك و يحسن التصرف في موارده المالية و غير مالية و يعد تقييم الأداء المالي عنصرا حيويا في النجاح لاتخاذ أفضل القرارات المالية.

الفرع الثاني: تقديم الدراسة الثانية

Khima Yasmina, Madi Nassima, l'évaluation de performance financière d'une entreprise cas de l'entreprise de Bejaia (EPB)

تمحورت إشكالية البحث حول: **كيفية تقييم و الإدارة الفعالة للأداء المالي لشركة ميناء بجاية ؟** هدفت هذه الدراسة إلى تقييم الأداء المالي لأنه يسمح أولا بفهم الأداء و الذي يعتبر عنصرا مهم للشركة ووجود هذا العنصر من شأنه أن يسمح للكيان بتصميم الاستراتيجيات للتنمية الداخلية و بناء الشرعية على المستوى الخارجي، و ثانيا لدراسة مختلف المؤشرات التي تحدد الأداء المالي الذي يعتبر هدف من وراء هذا العمل و من جهة أخرى باعتبار أن EPB هي شركة استراتيجية لديها موارد مالية هامة و صحة مالية كبيرة و التي سوف تساعد البنوك على تحقيق خططهم للتنمية لابد من متابعة سيرها و عملية تقييم الأداء المالي للشركة مهمة جدا ولا غنى عنها من اجل أن تسمح لها بإدارة مواردها جيدا.

اعتمدت هذه الدراسة على ثلاثة فصول تم تخصيص الفصل الأول لعرض مفاهيم حول الأداء المالي والفصل الثاني الأدوات و إدارة الأداء المالي و أخيرا اختتم هذا العمل بحالة عملية لتقييم الأداء المالي لشركة ميناء بجاية.

توصلت هذه الدراسة إلى أن الأداء المالي ل EPB هو بشكل جيد من خلال تحليل السنتين المائيتين 2015-2016 ولقد لاحظ المقيم أن جميع النسب المحسوبة لديها نمو وهذا هو الحال بالنسبة لنسب الربحية المالية مما يدل على قدرات EPB وقدرتها على الوفاء بالالتزامات طويلة الأجل ومع ذلك و على الرغم من ارتفاع مؤشرات الربحية و زيادة فيها خلال العامين الماضيين 2015-2016.

و لقد لاحظ المقيم أن EPB تبذل جهدا كبيرا، لأن معدل نمو مبيعاتها مرتفع للغاية و نتائجها الصافية إيجابية.

من خلال هذا العمل أكد المقيم أهمية المؤشرات المختلفة وأدوات التقييم لدراسة الأداء وأكد أيضا أن EPB ستشهد مستقبلا في المشاريع الاستثمارية و تساهم في تطوير الاقتصاد الجزائري

المطلب الثالث: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

الفرع الأول: أوجه التشابه

- تتشابه من حيث المضمون رغم اختلاف متغيرات الدراسة.
- كلها تعتمد على المنهج الوصفي التحليلي.
- كل الدراسات تركزت على حساب النسب المالية.
- التركيز على مؤشرات التحليل المالي لمعرفة الأداء المالي و تقييمه.
- إبراز أهمية تقييم الأداء المالي والقرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.
- كلها تعتمد على معلومات وبيانات مالية .

الفرع الثاني: أوجه الاختلاف

- اختلاف أهداف و عينة البحث .
- اختلاف أدوات التحليل المالي المركز عليها.
- الاختلاف في المتغيرات المدروسة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل الى مفهوم تقييم الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية، حيث نجد ان عملية التقييم الأداء تعتمد على مجموعة من النسب والمؤشرات المالية التي يستطيع المحلل المالي من خلالها تقييم المؤسسة لإبراز وضعيتها المالية والمساهمة في ترشيد وفعالية القرارات المالية للوصول الى الاهداف المسطرة.

وكل هذا من اجل معرفة نقاط القوة للمؤسسة وتعزيزها واكتشاف نقاط الضعف من اجل تفاديها ومعالجتها وكذلك من اجل ضمان و مراقبة مميزات النمو والتطور للمؤسسة لغرض تشخيص واستغلال الفرص وتجنب التهديدات التي تكون في محيط المؤسسة.

كما تطرقنا الى بعض الدراسات السابقة المرتبطة بمتغيرات الدراسة لمعرفة موقع دراستنا الحالية من الدراسات السابقة من خلال معرفة أوجه الاختلاف والتشابه فيما بينها.

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري حول ماهية تقييم الأداء المالي، و ما دوره في اتخاذ القرارات المالية ما دور و تأثير كل منهما على الآخر.

سنحاول اسقاط هذه المعلومات على دراسة ميدانية لمؤسسة اقتصادية، ومن أجل ذلك كان اختيارنا لوحدة EMBAG التي تنشط في صناعة وتحويل الورق بأصنافه و طباعته، وقد كان اختيارنا لهذه المؤسسة نظرا لما لها من أهمية في القطاع الصناعي وباعتبارها شركة متميزة، وسنحاول دراسة هذا الفصل من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: تحديد وتعريف ميدان الدراسة

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الوطنية للتوضيب و فنون الطباعة

المبحث الأول: تحديد وتعريف ميدان الدراسة

تعد المؤسسة الوطنية للتوضيب و فنون الطباعة من أهم فروع المجمع الصناعي للورق و السيليلوز، حيث أن لها أهمية ترجع أساسا إلى الدور الذي تقوم به من خلال عماها، بالإضافة إلى ذلك ترقية النشاط الوطني وتشجيع المنتجات المحلية .

كما تعتبر من أهم الأقطاب الصناعية في مجال صناعة الورق و السيليلوز عل الصعيد الوطني.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

ظهرت الشركة الوطنية للصناعات السيلولوزية بموجب الأمر رقم 68/11 المؤرخ في 27 جانفي 1968، ثم تمت إعادة هيكلتها وتغيير اسمه إلى: الشركة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة بالورق والورق المقوى بمقتضى المرسوم رقم: 192/85 الصادر بتاريخ 23 جويلية 1985 وهي تسعى إلى إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية والاجتماعية إلى استغلال وتنمية نشاطات إنتاج العجين السيلولوزية وورق التغليف، وكذا الورق السميك والمنتوج وتحويله إلى صناعات تامة ونصف مصنعة.

وفي سبتمبر 1998 تحول المصنع الصناعي للورق و السيلولوز الى طاقة إنتاجية قدرها: 300.000 طن سنويا ورقم أعمال قدره: 6.5 مليار دج

ويتوفر المجمع على تسعة وحدات مستقلة ومؤسسة للتسيير تحوي أربع مركبات لإنتاج العلب وشبكة لتوزيع المنتجات الورقية وشبكة للورق المسترجع والمستعمل .

ومن بين اهم وحدات المجمع:

1- مركب الورق بسعيدة: يختص في صناعة عجين الورق وورق التغليف وأكياس الكرتون وذلك لما تتوفر عليه

المنطقة من مواد أولية "الحلفاء" و"التبغ"

2- وحدة الحراش: تقع بحي بوروبة وتنتج ورق التغليف والورق المقوى انطلاقا من عملية الاسترجاع.

3- وحدة الأكياس بواد السمار: تقوم بتحويل الورق إلى أكياس وعلب بمختلف أنواعها وأحجامها.

4- وحدة الأكياس بوهران.

5-وحدة الأكياس بالأحجار: تحتوي على سلسلة إنتاج عصرية وتعمل في مجال إنتاج الأكياس كبيرة الحجم.

6-وحدة سوق أهراس: تختص في صناعة كل أنواع الورق.

7-وحدة بوروبة: وحدة تختص في استرجاع الفضلات والمهملات وإعادة تصنيعها.

8- وحدة مستغانم: تختص في صناعة علب المواد المنظفة .

9-وحدة برج بوعريريج: EMBAG مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة تختص في صناعة الأكياس كبيرة وصغيرة الحجم والعلب القابلة للطي كما توجد وحدات أخرى تختص في عملية التوزيع. وعموما فان أهم منتجات المجمع هي:

لب الحلفاء، ورق التغليف، ورق المخصص للطباعة، أوراق التنظيف، أكياس متوسطة وصغيرة الحجم العلب المطوية، أوراق الكتب واللوازم المدرسية، مسترجع منتج الكلور.

و نحن سنركز في دراستنا على وحدة برج بوعريريج EMBAG :

تقع الشركة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة بالمنطقة الصناعية بـ برج بوعريريج على بعد "1" كلم جنوب المدينة على الطريق الوطني رقم "45" الرابط بين البرج وولاية مسيلة وتربع على مساحة قدرها 28 هكتار، 7.5 منها مغطاة، وتم إنشائها من طرف المؤسسة الإيطالية "INGEGO" حيث انطلقت الأشغال في 11 ماي 1975، وانتهت في 20 أوت 1978، وقد قامت الشركة المنجزة بتشغيل الوحدة فعليا في عملية الإنتاج يوم 11 جانفي 1979، ويتمحور نشاط الوحدة أساسا في تلبية السوق الوطنية من أكياس ومواد التغليف الخاصة بالمواد الغذائية، والصيدلانية والتجميل..... الخ ولقد تحصلت الشركة على شهادة ISO 9001/2000 الخاصة بجودة التسيير في: 20 أوت 2003¹.

إلى جانب هذا تستغل المؤسسة الفضلات من الورق في إنتاج بعض المنتجات الثانوية كالصور واليوميات الاشهارية..... الخ.

¹ هي شهادة خاصة بجودة التسيير تمنحها منظمة ايزو Inter national Organisation of standardisation وهي هيئة غير حكومية تأسست بتاريخ: 23 فيفري 1947 بلندن مهمتها التفتيش والمواصفة.

ومن أهم نشاطات المؤسسة، التعامل مع المؤسسات التي يرتبط نشاطها بها ونذكر على سبيل المثال: المؤسسة الوطنية للإسمنت ومشتقاته SNMC والمؤسسة الوطنية للحبوب SOMPC وتشغل المؤسسة 562 عاملاً.

المطلب الثاني: نشاط المؤسسة

الفرع الأول: منتجات المؤسسة

مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة هي مؤسسة عمومية متخصصة في تحويل الورق بأصنافه وطباعته وتملك خطين أساسيين للإنتاج وهما:

الخط الأول: خاص بإنتاج الأكياس بأنواعها:

- أكياس كبيرة الحجم

- أكياس متوسطة الحجم

- أكياس صغيرة الحجم

الخط الثاني: مختص في إنتاج العلب المطوية

بالإضافة إلى خط ثانوي يقوم بإنتاج متنوع.

الفرع الثاني: أسواق المؤسسة ومنافسيها

1-أسواقها على المستوى المحلي:

تسوق المؤسسة منتوجاتها حسب النوعية وهي كما يلي:

- أكياس كبيرة الحجم: وتسوق إلى شركات الاسمنت ومشتقاته، شركات تغذية الأنعام وشركات مواد البناء.

- أكياس صغيرة ومتوسطة الحجم: الموزعين الخواص، زبائن مختصين في تعليب وتغليف المواد الغذائية القهوة،... الخ.

- العلب المطوية: أهم زبون هو شركة "صيدال"، تأتي بعدها مؤسسات مختصة في صناعة مواد التطهير والنظافة بالإضافة إلى مؤسسات مختصة في صناعة المواد الغذائية.

2-أسواقها على المستوى الخارجي:

تقوم الشركة بتصدير بعض منتوجاتها من حين لآخر إلى الدول المجاورة وبالأخص تونس .

الفرع الثاني: منافسيها

1-أهم المنافسين في صناعة الأكياس الكبيرة:

1-1-أهم المنافسين داخل ولاية برج بوعريريج:

مجمع مهساس ومؤخرا تم بيعه إلى شركة اوراسكوم المصرية.

1-2-أهم منافسيها خارج الولاية:

شركة خاصة موجودة في ولاية تيزي وزو.

2-أهم المنافسين في صناعة الأكياس الصغيرة و المتوسطة:

2-1-أهم المنافسين داخل ولاية برج بوعريريج:

لا توجد منافسة.

2-2-أهم منافسيها خارج الولاية:

المنافسة منتشرة عبر كافة التراب الوطني.

3-العلب المطوية:

3-1-أهم المنافسين داخل ولاية برج بوعريريج:

لا توجد منافسة.

3-2-أهم منافسيها خارج الولاية:

هناك منافسين لا ثالث لهما على مستوى التراب الوطني موجودان بالجزائر العاصمة وهما:

- Tonic Emballage
- Générale Emballage

ورغم المنافسة الشرسة الموجودة في السوق والتي يغلب عليها طابع اللاشريعة (بيع بضائع بدون فاتورة، التهرب من الضريبي والجبائي) وغيرها من التصرفات التي تصدر بالأخص من القطاع الخاص في الوقت الذي تخضع فيه المؤسسة لقوانين الدولة، تبقى المؤسسة رائدة في مجال التغليف خاصة من حيث الجودة والأسعار المعمول بها وكدليل على ما سبق ذكره فالشركة متحصلة على شهادة عالمية للايزو 9001/2000 والتي تفر بجودة هذه المؤسسة.

المبحث الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة

المطلب الأول: تعريف مديريات ومصالح الشركة

تبعاً لمبدأ تقسيم المهام وتحديد الوظائف والمسؤوليات فإن الوحدة تنقسم إلى عدة مديريات ومصالح في إطار عمل منسق ومنسجم لتحقيق التسيير الفعال والمتكامل لتحقيق الأهداف الإنتاجية، وسوف نتطرق إلى أهم المديريات الموجودة بالهيكل التنظيمي.

1- **المديرية العامة:** تقوم بالتنسيق والمتابعة بين المديريات من خلال تسطيحها إلى سياسة عامة واستراتيجيات العمل لبلوغ الأهداف المسطرة ومهمتها الأساسية الإشراف العام على مختلف نشاطات الوحدة، والتنسيق بين مختلف الدوائر لضمان السير الحسن للمركب كما تعتبر همزة وصل بين المديريات الأخرى والمدير العام والتي تتكون من: مراقبة التسيير، ومجلس الإدارة والأمن.

جدول رقم (1-2) يوضح العمال في المديرية العامة

| إناث | | ذكور | | التعداد | المصلحة |
|-----------|-------------|-----------|-----------|---------|----------------|
| النسبة % | العدد | النسبة % | العدد | | |
| 100 | 01 | 8% | 02 | | مجلس الادارة |
| 00 | 00 | 16% | 04 | | مراقبة التسيير |
| 00 | 00 | 76% | 19 | | الأمن |
| 26 | 100% | 01 | 25 | | المجموع |

المصدر: مصلحة المستخدمين

2- **مديرية التجارة:** وتمثل مركز حساس في المؤسسة لكونها همزة وصل بين الزبون والمصالح الإنتاجية، فهي تستلم الطلبات من الزبائن وتقوم بتحويلها إلى المصالح الإنتاجية، لتستلمها فيما بعد كمواد

مصنعة وجاهزة لتحويل إلى الزبائن، وفي نفس الوقت فهي تسهر على توفير الجودة والسماع المستمر لشكاوي الزبائن واقتراحاتهم وذلك لضمان عملية تحسين المنتج باستمرار، كما تقوم ب جلب الأموال المحصل عليها من عملية البيع وتحويلها إلى مديرية المالية، بالإضافة إلى التسويق بعملياته من إشهار وتوزيع وتتكون من دائرة بيع الأكياس ودائرة بيع العلب ومصلحة البيع .

الجدول رقم (2-2) يبين عدد العمال في مديرية التجارة

| إناث | | ذكور | | التعداد | المصلحة |
|-------------|-----------|--------------|-----------|---------|----------------|
| النسبة | العدد | النسبة | العدد | | |
| %100 | 02 | %37.5 | 06 | | الإدارة |
| 00 | 00 | %56.25 | 09 | | البيع |
| 00 | 00 | %6.25 | 01 | | التسويق |
| %100 | 02 | % 100 | 16 | | المجموع |

المصدر: مصلحة المستخدمين

3- مديرية الإنتاج: هي التي تترجم طلبيات الزبائن إلى منتجات وذلك عن طريق تحويل المواد الأولية إلى مواد مصنعة وتتم هذه العملية على مستوى الورشات عن طريق برمجة الآلات المسخرة لإنجاز مختلف الطلبيات في الآجال المحددة، وتحتوي هذه المديرية غالبية العمال في المؤسسة بنسبة 37.52% كما أنها تضم نشاطين أساسيين:

- تحقيق الإنتاج من خلال إشرافها على جميع خطوط الإنتاج .
- الصيانة من خلال إشرافها على مصالح الصيانة المختلفة .

وتعمل على تتبع الإنتاج في كل مرحلة بالوحدة وتتكون هذه المديرية من ثلاثة : مصلحة الأكياس، مصلحة العلب ، مصلحة الاستثمار الجزئي، والجدول يمثل المصالح والأقسام التابعة لهذه المديرية:

جدول رقم (2-3) يوضح عدد العمال في مديرية الإنتاج

| الإناث | | الذكور | | التعداد المصلحة |
|----------|-------|----------|-------|--------------------------------|
| النسبة % | العدد | النسبة % | العدد | |
| 00% | 00 | 11.82% | 22 | الطباعة |
| 33.33% | 01 | 5.91% | 11 | مراقبة النوعية |
| 00% | 00 | 22.58% | 42 | مصلحة العلب |
| 33.33% | 01 | 53.76% | 100 | مصلحة الأكياس |
| 00% | 00 | 1.61% | 03 | الاستثمار الجزئي |
| 33.33% | 01 | 4.32% | 08 | الفنون التشكيلية و البرمجية |
| 100% | 03 | 100% | 186 | المجموع |

المصدر: مصلحة المستخدمين

4- مديرية التموين: هي القاعدة الأساسية التي تتركز عليها مصلحة تسيير المخزونات بحيث تقوم بتوفير طلبيات مديرية الإنتاج وهي توفر المواد الأولية وما يرفقها من مواد كيميائية وغيرها اللازمة للعملية الإنتاجية، إضافة إلى ضمان النقل من وإلى المؤسسة وتنقسم إلى دائرة التموين ومصلحة تسيير المخزونات وفي الجدول التالي يبين عدد العمال في هذه المديرية.

| | الإناث | | الذكور | | التعداد المصلحة |
|-----------------|-------------|-----------|-------------|-----------|--------------------|
| | النسبة % | العدد | النسبة % | العدد | |
| التموين | 25% | 01 | 20% | 05 | |
| وسائل عامة | 50% | 02 | 34% | 09 | |
| تسيير المخزونات | 25% | 01 | 44% | 11 | |
| المجموع | 100% | 04 | 100% | 25 | 29 |

جدول رقم (2-4) يوضح عدد العمال في مديرية التموين

المصدر: مصلحة المستخدمين

5- مديرية الموارد البشرية: هي مديرية تهتم بشؤون العاملين وتسهر على الاستعمال العقلاني لليد العاملة وتسعى إلى تحقيق ظروف عمل جيدة وتحسينها باستمرار، بالإضافة إلى بعض الوظائف والمهام الأخرى كالاستقطاب، الاختيار، التعيين، التكوين، التحفيز.. الخ وتتكون من مصلحة التوظيف والتكوين، والجدول التالي يوضح المصالح التابعة لها وعدد العمال فيها.

جدول رقم (2-5) يوضح عدد العمال في مديرية الموارد البشرية

| | الاناث | | الذكور | | التعداد المصلحة |
|-------------------|-------------|-----------|-------------|-----------|--------------------|
| | النسبة % | العدد | النسبة % | العدد | |
| الموارد البشرية | 75% | 03 | 54.55% | 06 | |
| الشؤون الاجتماعية | 25% | 01 | 45.45% | 05 | |
| المجموع | 100% | 04 | 100% | 11 | 15 |

المصدر: مصلحة المستخدمين

- مصلحة المستخدمين: وتتمثل مهمتها في متابعة العاملين من حيث الأجور ودفع التأمينات الاجتماعية واحترام القوانين السارية المفعول والسهر على تطبيق القوانين الداخلية للوحدة فيما يخص تنظيم سلوك الأفراد وذلك بفعل المنازعات فيما بينهم.

- مصلحة التوظيف والتكوين: تهتم بتكوين العمال الجدد والمتربصين بصفة خاصة ودفع الكفاءة في المستوى الإنتاجي للعمال القدامى بصفة عامة

- قسم الأجور

6- مديرية المالية والمحاسبة: هي القلب النابض للمؤسسة حيث تترجم كل عمليات الإنتاج والبيع إلى الأموال تسدد بها تكاليف المنتجات، استلام المبالغ المالية المقابلة للمنتجات المقدمة أو هي التي توفر الجانب المالي الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة، وتنقسم إلى ثلاثة دوائر: دائرة المحاسبة التحليلية، دائرة المحاسبة المالية.

جدول رقم (2-6) يبين عدد العمال في مديرية المالية

| | الاناث | | الذكور | | التعداد المصلحة |
|----|-------------|-------|-------------|-------|--------------------|
| | النسبة % | العدد | النسبة % | العدد | |
| | 100% | 04 | 100% | 05 | المحاسبة العامة |
| 09 | 100% | 04 | 100% | 05 | المجموع |

المصدر: مصلحة المستخدمين

- دائرة المحاسبة العامة: تقوم بجمع وتسجيل وتبويب وتلخيص كل نشاطات المؤسسة، العمليات، التبادلات، التدفقات، وهذا في دفاتر محاسبية بطريقة منضمة تعتمد على نظام محاسبي دقيق ومتكامل ويقوم المحاسب بتفسير عمليات النشاط الممكنة للتعبير عنها بالنقود وتمكن معرفة مدى تطور ذمة المؤسسة تتمثل في عناصر الأصول والفصول.

- دائرة المحاسبة التحليلية: تسمح هذه المحاسبة بالتحليل الدقيق لكل شروط الاستغلال على مستوى المؤسسة بحيث يتم تقديم التكاليف السلعية والخدمات من اجل تحديد سعر البيع وسعر التكلفة.

- دائرة المحاسبة المالية

7- المديرية التقنية: هي المديرية التي تقوم بإصلاح الآلات والمعدات الإنتاجية وصيانتها بالكيفية التي تتضمن العملية الإنتاجية إضافة إلى خدمات أخرى تقدمها المؤسسة مثل إصلاح العطل الكهربائي والميكانيك .

وتتوزع إلى خمسة مصالح: مصلحة الخدمات، مصلحة الكهرباء، مصلحة المنهجية والتنظيم، دائرة الصيانة.

جدول رقم (2-7) يوضح عدد العمال في المديرية التقنية

| الاناث | | الذكور | | التعداد | المصلحة |
|----------|-------|----------|-------|---------|--------------------|
| النسبة % | العدد | النسبة % | العدد | | |
| %100 | 01 | %16.6 | 07 | | المنهجية و التنظيم |
| %00 | 00 | %30.6 | 13 | | مصلحة التجديد |
| %00 | 00 | %26.9 | 11 | | الكهرباء |
| %00 | 00 | %26.9 | 11 | | الميكانيك |
| 43 | %100 | 01 | %100 | 42 | المجموع |

المصدر: مصلحة المستخدمين

- مصلحة الخدمات

- مصلحة الكهرباء

- مصلحة الميكانيك

- دائرة الصيانة

8- مراقبة النوعية: تقوم بمراقبة مدى جودة المادة الأولية سواء كانت مستوردة أو محلية، كل المواد المستهلكة على النطاق الواسع كما يحق لها قبول أو رفض أية مادة كانت تدخل هذه المصلحة في حدود صلاحيتها حتى على مستوى ما بعد البيع.

9-مديرية التدقيق ومراقبة التسيير وأنظمة المعلومات: تقوم بتسجيل كل المعلومات ومعطياتها وأنواعها، إن الحاسوب من شأنه ضبط كل الحسابات كالأجرة المخزون، المبيعات، المشتريات في ظروف جد قصيرة، وتعمل على تحرير معاملات الوحدة.

وتنقسم هذه المديرية إلى: مصلحة واحدة وهي مصلحة الإعلام الآلي.

- مصلحة الإعلام الآلي: تهتم هذه المصلحة بمساعدة كل الدوائر في حل مشاكلها التسييرية اليومية باستعمال تقنيات الإعلام الآلي وبالأخص إدارة شؤون المستخدمين كما تساعد وبصفة خاصة إدارة المحاسبة والمالية وذلك باستخراج كل الوثائق المستعملة مثل:

- القوائم المحاسبية

- ملفات الزبائن

- مصلحة الموردين

كما أن لهذه المصلحة دورا هاما في المعالجة والمحافظه على المعلومات والمعطيات المالية والتي تستحوذ عليها الوثائق المحاسبية والإدارة للوحدة.

10- مديرية الأمن: وهي تسهر على سلامة وأمن الوحدة، وهي مجهزة بالوسائل الضرورية، كما تحتوي على فرقة خاصة للتدخل ضد الحرائق.

الهيكل التنظيمي

المطلب الثاني: أهداف الشركة

نظرا لما تكتسبه عملية التوضيب من أهمية بالغة في تطوير معظم القطاعات الاقتصادية الوطنية فإن الشركة تسعى للاهتمام بالمواد الأولية المتاحة على الصعيد الوطني والمتوفرة خاصة بالهضاب العليا، حيث يتحول كيميائيا إلى مادة سيلولوزية قابلة لإنتاج الورق.

كما تهدف إلى القضاء على التبذير باستعادة فضلات الإنتاج من الورق والاستفادة من الأوراق القديمة، اعتمادا على أرشفة الإدارات العمومية، وأوراق التوضيب المستعملة والجرائد والكراريس القديمة، كما تهتم المؤسسة بتطوير نوعية التغليف بشكل يلائم مع كل منتج نظرا للدور الذي يلعبه التغليف في رواج السلعة، حيث إن إغراء المستهلك يؤدي إلى سهولة تسويق المنتج.

تسعى الشركة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة في إطار مخطط التنمية إلى:

- توفير مناصب الشغل.
- تحقيق النوعية الإنتاجية.
- توفير المواد الاستهلاكية.
- منافسة المنتوجات العالمية وجلب العملة الصعبة.
- تحقيق الإدماج الاقتصادي الوطني ورفع قيمة الإنتاج الوطني .
- تحقيق المخطط السنوي مع المؤسسات من نفس النوع.
- المشاركة في تطوير و تنمية عملية استعادة المنتوجات السيلولوزية.

وبعد اختيار الشركة لمنهج التسيير وفقا لنظام تسيير الجودة حسب مقياس ايزو 9001/200. سطرت مجموعة من الأهداف السنوية، يتم التقييم شهري لكل نشاطاتها، والقيام بعمليات التصحيح المناسبة، وفي الوقت المناسب، ثم تتقدم بالتقييم السنوي النهائي ومن ثم قياس مدى نجاح طريق العمل في كل مديرية .

المطلب الثالث: إمكانيات المؤسسة

إن مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة تتوفر على إمكانيات مادية ومالية كبيرة وأخرى بشرية هائلة تعمل على تحقيق أهداف المؤسسة وهي:

أولاً: الإمكانيات مادية

وتظهر في الجدول التالي:

جدول رقم (3-1) يوضح الإمكانيات المادية لشركة التوضيب وفنون الطباعة

| العدد | الإمكانيات |
|-------|---------------------------------|
| 10 | آلات تفصيل و تقطيع |
| 10 | آلات الطي و التلصيق السريع |
| 07 | آلات أكياس صغيرة الحجم |
| 08 | آلات الأكياس كبيرة الحجم |
| 10 | آلات طبع الورق |
| 04 | آلات تقطيع الورق و الورق المقوى |
| 08 | آلات رفع الأثقال |

المصدر: مديرية الإنتاج

ثانياً: الإمكانيات البشرية

تتوفر المؤسسة على إمكانيات بشرية مؤهلة وذات خبرة وتعمل على السير الحسن وتحقيق الأهداف المرجوة، بحيث تنقسم هذه الإمكانيات إلى:

- إطارات سامية

- إطارات
- أعوان التحكم
- منفذين
- بالإضافة إلى عمال مؤقتين

وتقوم المؤسسة بتحديد وإحصاء العمال كل شهر ونبين في هذا الجدول الإمكانيات البشرية المحصل عليها:

جدول رقم (3-2) يوضح الإمكانيات البشرية في مؤسسة التوضيب وفنون الطباعة

| | إناث | | ذكور | | التعداد المصلحة |
|---------|----------|-------|----------|-------|--------------------|
| | النسبة % | العدد | النسبة % | العدد | |
| إداريين | 3.48% | 15 | 26.7% | 115 | |
| عمال | 1.16% | 05 | 68.6% | 295 | |
| المجموع | 4.64% | 20 | 95.3% | 410 | 430 |

المصدر: مصلحة الموارد البشرية

ثالثا: الإمكانيات المالية

ان مؤسسة EMBAG محل التبرص يقدر رأس مالها ب: 2.584.530.000.00 دج
وتعتمد على أموالها الخاصة بنسبة 100 وتاجا إلى القروض البنكية والتي تعتبر ديون قصيرة الأجل في
الحالات الطارئة كاستقبال طلبيات تفوق القدرات المالية للمؤسسة.

المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الوطنية للتوضيب و فنون الطباعة

المطلب الأول: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الوطنية للتوضيب و فنون الطباعة

باستخدام المؤشرات التقليدية

الفرع الأول: عرض القوائم المالية

جدول رقم (4-1) يمثل الميزانية المالية المختصرة لسنة (2015-2016)

| الأصول | 2015 | 2016 |
|------------------------|------------|------------|
| الأصول الثابتة الصافية | _____ | _____ |
| أ- التثبيتات العينية | 60000 | 490417 |
| ب- التثبيتات المادية | 1643818928 | 2318778498 |
| ج- التثبيتات الجارية | 693000 | 35693000 |
| د- التثبيتات المالية | 25172364 | 457897724 |
| مجموع الأصول الثابتة | 1669744292 | 2812859639 |
| الأصول المتداولة | _____ | _____ |
| أ- قيم الاستغلال | 529176676 | 426665125 |
| ب- قيم شبه جاهزة | 756639437 | 766598139 |
| ج- قيم جاهزة | 1625830570 | 466987673 |
| مجموع الأصول المتداولة | 2911646683 | 1660250937 |

| | | |
|------------|------------|--------------|
| 4473110576 | 4581390975 | مجموع الأصول |
|------------|------------|--------------|

| 2016 | 2015 | الخصوم |
|------------|------------|------------------------|
| _____ | _____ | الأموال الدائمة |
| 2486932300 | 2546315002 | أ-الأموال الخاصة |
| 1744149417 | 1746483522 | ب-ديون طويلة الاجل |
| 4231081717 | 4292798524 | مجموع الأموال الدائمة |
| 242028859 | 288592453 | ديون قصيرة الاجل |
| 242028859 | 288592453 | مجموع ديون قصيرة الاجل |
| 4473110576 | 4581390977 | مجموع الخصوم |

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على القوائم المالية

جدول(4-2) يمثل الميزانية المالية المختصرة لسنة (2017-2018)

| 2018 | 2017 | الأصول |
|------------|------------|------------------------|
| _____ | _____ | الأصول الثابتة الصافية |
| 476430 | 593957 | أ-التشبيات العينية |
| 2488859735 | 2268436923 | ب-التشبيات المادية |
| 00 | 65000000 | ج-التشبيات الجارية |
| 28862794 | 26526280 | د-التشبيات المالية |
| 2518198959 | 2360557160 | مجموع الأصول الثابتة |
| _____ | _____ | الأصول المتداولة |
| 391090455 | 357220061 | أ-قيم الاستغلال |
| 953517250 | 1000356198 | ب-قيم شبه جاهزة |

| | | |
|------------|------------|------------------------|
| 291475904 | 331598332 | ج- قيم جاهزة |
| 1636083609 | 1689174591 | مجموع الأصول المتداولة |
| 4154282568 | 4049731751 | مجموع الأصول |

| 2018 | 2017 | خصوم |
|------------|------------|------------------------|
| — | — | الأموال الدائمة |
| 2404251931 | 2446712610 | أ- الأموال الخاصة |
| 1263999499 | 1312656659 | ب- ديون طويلة الأجل |
| 3668251430 | 3759369269 | مجموع الأموال الدائمة |
| 486031137 | 290362483 | ديون قصيرة الاجل |
| 486031137 | 290362483 | مجموع ديون قصيرة الاجل |
| 4154282567 | 4049731752 | مجموع الخصوم |

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية

الفرع الثاني: حساب مؤشرات التوازن المالي و تحليلها

ومن بين مؤشرات التوازن المالي:

1- رأس المال العامل (FR):

جدول رقم (4-3) يمثل رأس المال العامل الصافي خلال فترة (2015-2018)

| 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | البيان |
|------------|------------|------------|------------|--------------------|
| 3668251430 | 3759369269 | 4231081717 | 4292798524 | الأموال الدائمة(1) |
| 2518198959 | 2360557160 | 2812859639 | 1669744292 | الأصول الثابتة(2) |

| | | | | |
|------------|------------|------------|------------|---------------------------|
| 1150052471 | 1398812109 | 1418222078 | 2623054232 | رأس المال العامل=(1-2) |
|------------|------------|------------|------------|---------------------------|

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية

التحليل: رأس المال العامل موجب مؤشر جيد للمؤسسة على المدى القصير و يدل على وضع مالي مريح من حيث التوازن المالي (سيولة)، ولكنه غير كاف حيث لا بد من مقارنته مع الاحتياج من رأس المال العامل .

2- الاحتياج في رأس المال العامل BFR:

لدينا:

احتياجات الدورة = قيم شبه جاهزة

موارد الدورة = ديون قصيرة الاجل

جدول رقم (4-4) يمثل الاحتياج في رأس المال العامل خلال فترة (2015-2018)

| البيان: | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|------------------------|-----------|-----------|------------|-----------|
| احتياجات الدورة (1) | 756639437 | 766598139 | 1000356198 | 953517250 |
| موارد الدورة (2) | 288592453 | 242028859 | 290362483 | 486031137 |
| BFR = (1-2) | 468046984 | 524569280 | 709993715 | 467486113 |

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية

التحليل: نلاحظ في كل السنوات الأربع على التوالي ان رأس المال العامل دائما أكبر من الاحتياج في رأس المال العامل معناه أن رأس المال يغطي الاحتياج بالفائض، غير أن تدعيم هذه السيولة يؤثر سلبا على المردودية المالية لأنه يعتبر بمثابة تجميد لموارد مالية تتحمل المؤسسة تكلفتها المتمثلة في تكلفة الفرصة البديلة أي أن الارادات المضحى بها لو ان المؤسسة استخدمتها في أحسن بديل اقتصادي .

القرار : راس المال العامل موجب هيكله مالية سليمة وأكبر من الاحتياج في هذه الحالة على المؤسسة أن تقوم بعمليات استثمارية لكي لا تتحمل تكلفة الفرصة البديلة.

3-الخزينة الصافية الاجمالية TNG :

جدول رقم (4-5) يمثل الخزينة الصافية الاجمالية خلال فترة (2015-2018)

| 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | البيان: |
|------------|------------|------------|------------|----------------------------------|
| 1150052471 | 1398812109 | 1418222078 | 2623054232 | رأس المال العامل (1) |
| 467486113 | 709993715 | 524569280 | 468046984 | الاحتياج في رأس المال العامل (2) |
| 682566358 | 688818394 | 893652798 | 2155007248 | الخزينة (2-1) |

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية

التحليل: نلاحظ ان رصيد الخزينة خلال فترة الدراسة موجب وهذا يدل على ان المؤسسة تمكنت من تغطية موارد الخزينة بواسطة استخدامات الخزينة .

ومما سبق في التوازن المالي قصير الأجل المحقق في المؤسسة حسب كل سنة نقول انها تتمتع بالسيولة على الأمد القصير.

القرار: أن تقوم باستثمارات إضافية نظرا لامتلاكها موارد مالية دائما تفوق احتياجاتها

الفرع الثالث : تقييم الأداء المالي وفق نسب المالية

1-نسب السيولة :

1-1-نسب السيولة العامة:

الخصوم أو الالتزامات المتداولة = ديون قصيرة الاجل

جدول رقم (4-6) يمثل نسب السيولة السريعة خلال فترة (2015-2018)

| 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | البيان: |
|------------|------------|------------|------------|---------------------------|
| 1636083609 | 1689174591 | 1660250937 | 2911646683 | الاصول المتداولة (1) |
| 486031137 | 290362483 | 242028859 | 288592453 | الالتزامات المتداولة (2) |
| 3.366 | 5.817 | 6.85 | 10.89 | نسبة السيولة العامة (2/1) |

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية

التحليل:

على المدى القصير: نلاحظ أن نسبة السيولة العامة خلال كل سنة كانت أكبر من 1 بأضعاف و هذا ما يدل وجود فائض في السيولة رهيب، يترجم وجود الى رأس عامل موجب، لكن وجود فائض من السيولة بهذا القدر العالي يعد سوء تسيير للأموال والذي من شأنه ان يؤثر على مردودية المؤسسة إثر تجميد كل هاته الأموال وتحمل تكلفة فرصة بديلة.

المدى الطويل: كما نلاحظ من خلال تطور هاته النسبة عبر السنوات الأربعة انها بقيت موجبة ومرتفعة جدا مما يدل عل تمتع المؤسسة بوضعية مالية مريحة في المدى الطويل.

القرار: على المؤسسة أن تقوم بتوجيه هذا الفائض من السيولة نحو الاستثمار.

1-2- نسبة السيولة المختصرة:

جدول رقم (4-7) يمثل نسبة السيولة المختصرة خلال فترة (2015-2018)

| 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | البيان: |
|------------|------------|------------|------------|----------------------|
| 1636083609 | 1689174591 | 1660250937 | 2911646683 | الاصول المتداولة (1) |

| | | | | |
|-----------|-----------|-----------|-----------|-------------------------------------|
| 391090455 | 357220061 | 426665125 | 529176676 | قيم الاستغلال (2) |
| 486031137 | 290362483 | 242028859 | 288592453 | الالتزامات المتداولة (3) |
| 2.561 | 4.587 | 5.096 | 8.25 | نسبة السيولة المختصرة (1)- 3/(2) |

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على القوائم المالية

التحليل: نلاحظ أن هذه النسبة موجبة ومرتفعة جدا في كل السنوات وهذا ما يدل على أنه مؤشر أكثر من جيد، فبدون أن تلجأ المؤسسة لمخزونها (الذي تم طرحه) يمكنها تغطية التزاماتها قصيرة الأجل. ولكن تجدر الإشارة والتذكير ان الامر يعود لوجود قدر عالي جدا من الأموال المجمدة الذي تتحمل اثره تكلفة فرصة بديلة.

أحسن قرار يمكن للمؤسسة اتخاذه يكون دائما في استثمار الفائض من السيولة.

1-3- نسبة السيولة الجاهزة:

جدول رقم (4-8) يمثل نسبة السيولة الجاهزة خلال فترة (2015-2018)

| 2018 | 2017 | 2016 | 2015 | البيان: |
|-----------|-----------|-----------|------------|--------------------------|
| 291475904 | 331598332 | 466987673 | 1625830570 | القيم الجاهزة (1) |
| 486031137 | 290362483 | 242028859 | 288592453 | الالتزامات المتداولة (2) |
| 0.599 | 1.142 | 1.929 | 5.633 | نسبة السيولة الجاهزة 1/2 |

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على القوائم المالية

التحليل: نقول أن خلال السنوات (2015-2016-2018) كانت نتائج المؤشرات تعبر عن سيولة كبيرة، وأموال مجمدة حيث تتحمل المؤسسة اثرها تكلفة الفرصة البديلة، وفي هذه الحالة يجب على المؤسسة إعادة النظر في قراراتها الاستثمارية باستثمار تلك الفوائض، أما بالنسبة للسنة 2018 نقول أنها معقولة وأفضل من السنوات السابقة

القرار: حسب نتائج نسبة السيولة نقول انه على المؤسسة أن تحاول التقليل من هذه النسبة وأن تعمل جاهدة للاقتراب من النسبة المثوية المعيارية و المحددة ب (0.3)

2-نسب الربحية:

2-1- معدل العائد على حق الملكية:

جدول رقم (4-9) يمثل نسبة العائد على حق الملكية خلال فترة (2015-2018)

| البيان: | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| صافي الربح (1) | (-71302637) | (-59382703) | 31293553 | (-42460678) |
| حقوق الملكية (2) | 2546315002 | 2486932300 | 2446712610 | 2404251931 |
| العائد على حقوق الملكية (2/1) | (-0.028) | (-0.023) | 0.013 | (-0.018) |

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية

التحليل: نلاحظ أن في كل من سنوات 2015-2016-2018 كانت نسبة العائد على حق الملكية سالبة و هذا راجع الى ان المؤسسة خلال السنوات الثلاثة السابقة على التوالي حققت نتيجة سالبة (خسارة) ويشد عنها سنة 2017 التي كانت النتيجة موجبة و هذا راجع لنتيجة السنة الصافية موجبة (ربح) .

القرار: نقول أن الأموال المجمدة التي لم تستثمرها المؤسسة عادت سلبا على مردوديتها فلو كانت استغلت الفرص المتاحة (الفرص البديلة) لتحسنت نتائجها و بهذا يتحسن عائدها على حقوق الملكية، فعلى المؤسسة إعادة النظر في قراراتها الاستثمارية

2-2-نسبة الهامش: (نسبة صافي الربح على المبيعات)

جدول رقم(4-10) يمثل نسبة الهامش خلال فترة(2015-2016)

| البيان: | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-------------------|-------------|-------------|------------|-------------|
| صافي الربح (1) | (-71302637) | (-59382703) | 31293553 | (-42460678) |
| المبيعات (2) | 991935241 | 1125213836 | 1483885210 | 1596124718 |
| نسبة الهامش 2 / 1 | (-0.071) | (-0.052) | 0.021 | -0.026 |

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على القوائم المالية

التحليل: نلاحظ أن خلال السنوات 2015-2016-2018 حققت المؤسسة نسبة هامش (نسبة صافي الربح على المبيعات) سالبة مقارنة بسنة 2017 الذي كان موجب، وهذا يرجع لصافي الربح السالب (لانخفاض أرباح الشركات) و هذا يدل على أن المؤسسة حققت خسارة في السنوات التي كان صافي الربح سالبا، على عكس سنة 2017 الذي كان صافي الربح فيها موجبا.

القرار: في القول نقول أن على المؤسسة إعادة النظر في طريقة تسيير نشاطاتها و قراراتها المالية و خصوصا قرار الاستثمار فلو كانت استغلت الحجم الكبير من السيولة و استثمارتها لكانت حسنت من نتائجها الصافية و بالتالي تكون نسب الربحية موجبة و من بينها نسبة الهامش

3-نسب المديونية (الرافعة):

3-1- نسبة الاستقلالية المالية:

جدول رقم (4-11) يمثل نسبة الاستقلالية المالية خلال فترة (2015-2018)

| البيان: | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|--------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| الأموال الخاصة (1) | 2546315002 | 2486932300 | 2446712610 | 2404251931 |
| مجموع الخصوم (2) | 4581390977 | 4473110576 | 4049731752 | 4154282567 |
| نسبة الاستقلالية المالية (2/1) | 0.55 (55%) | 0.56 (56%) | 0.60 (60%) | 0.57 (57%) |

التحليل: نلاحظ أن جميع النسب محصورة بين المجال المعياري فهي أكبر من الحد الأدنى أي 20% ولكنها تقترب من الحد الأقصى 60%، بل في سنة 2017 كانت في حدها الأقصى من حصص المساهمين بالنسبة لمجموع موارد المؤسسة .

القرار: هو التقليل من هذه النسبة لأن اذا زادت سوف يصبح هناك تبذير للأموال، كما أنه يستحسن على المؤسسة حصر هذه النسبة بين 30% و 40% لأنها الأفضل حيث أن 20% الحد الأدنى و 60% الحد الأقصى.

3-2- نسبة الملاءة العامة:

جدول رقم (4-12) يمثل نسبة الملاءة العامة خلال فترة (2015-2018)

| البيان: | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|----------------------------------|------------|------------|------------|------------|
| مجموع الالتزامات (1) | 2035075975 | 1986178276 | 1603019142 | 1750030636 |
| مجموع الاصول (2) | 4581390975 | 4473110576 | 4049731751 | 4154282568 |
| نسبة اجمالي الديون للموجودات 2/1 | 0.44 | 0.44 | 0.40 | 0.42 |

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية

التحليل: نلاحظ ان مستوى النسب خلال فترة الدراسة محصور بين $0.40 < 0.42 < 0.44$ فان مستوى النسب محصور حسب المجال المعياري 0.4 و 0.5 و منه نقول أن المؤسسة لا تعتمد في تمويل أصولها على الغير.

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الوطنية للتوضيب وفنون الطباعة باستخدام المؤشرات الحديثة

الفرع الأول: تقييم الأداء باستخدام مؤشر المردودية

1- المردودية الاقتصادية (RE)

جدول رقم (4-13) يمثل طريقة حساب المردودية الاقتصادية خلال فترة (2015-2018)

| البيان | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------|------------|------------|------------|------------|
| النتيجة الصافية | -71302637 | -59382703 | 31293553 | -42460678 |
| مجموع الأصول | 4581390976 | 4473110576 | 4049731752 | 4154282568 |
| RE | (-0.016) | (-0.013) | 0.008 | (-0.010) |

المصدر: من اعداد الطالبتين اعتمادا على القوائم المالية

التحليل: نلاحظ ان النسب خلال سنوات 2015-2016-2018 سالبة و منه نقول أن المؤسسة غير قادرة على تحقيق ارباح اقتصادية وعدم قدرة أصولها على توفير أو تدعيم خزينه أصولها و يدل على أداء اقتصادي ضعيف على عكس سنة 2017 التي حققت نسبة موجبة انطلاقا من نتيجتها الصافية.

كما أنه يمكننا القول أنه خلال السنوات (2015-2016-2018) كل واحد دينار من الأصول يكلفنا على توالي (0.016-0.013-0.010) خسارة و تشذ عليه سنة 2018 فكل دينار واحد يكلفنا ربح بمقدار 0.008.

القرار: نقول أنه على المؤسسة مراجعة طريقة استثمارها للأصول

2-المردودية المالية (RF):

جدول رقم (4-14) يمثل طريقة حساب المردودية المالية خلال الفترة (2015-2018)

| البيان | 2015 | 2016 | 2017 | 2018 |
|-----------------|-----------------|-----------------|--------------|-----------------|
| النتيجة الصافية | -71302637 | -59382703 | 31293553 | -42460678 |
| الأموال الخاصة | 2546315002 | 2486932300 | 2446712610 | 2404251931 |
| RE | (-0.028) | (-0.023) | 0.012 | (-0.017) |

المصدر: من اعداد الطالبين اعتمادا على القوائم المالية

التحليل: من المعروف أنه كلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما كان هذا أفضل للمؤسسة لكن نحن لاحظنا أن النسب في السنوات 2015-2016-2018 كانت النتيجة المحققة سالبة و هذا راجع دوما لنتيجة المؤسسة الصافية سالبة وموجبة سنة 2017 لأن النتيجة الصافية للمؤسسة موجبة فالنتيجة الصافية لها دور كبير في تحديد نتائج النسب .

القرار: نقول أن هناك تسيير سيء للموارد المالية للمؤسسة و على المؤسسة اعادة النظر في قراراتها المالية.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي تمحور فيه تربصنا في مؤسسة EMBAG وذلك سعيا منا لإسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، تبين لنا الدور الفعال لتقييم الأداء المالي الذي هو جزء من الوظيفة المالية التي لها أهمية كبيرة في المؤسسة بضمان التوازن المالي، تحليل و تصحيح جل الانحرافات من اجل اتخاذ قرارات مالية سليمة و متابعة النتائج الإيجابية للمؤسسة و تعزيزها من خلال مختلف المؤشرات المالية المدروسة.

كما لاحظنا أن المؤسسة تمتلك سيولة كبيرة مجمدة و غير مستثمرة وفقا لنتائج النسب المدروسة التي لا بد عليها أن تراجعها و تتخذ قرار مالي باستغلال هذه الفرصة البديلة الضائعة.

من خلال دراستنا لموضوع " دور تقييم الاداء المالي في ترشيد القرارات المالية " في المؤسسة الاقتصادية، عرفنا أهمية تقييم الاداء المالي و لما له من دور كبير في اتخاذ أفضل القرارات المالية و ترشيدها بما يخدم مصلحة المؤسسة، ، كما أننا استنتجنا أن عملية تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية يتمثل في تقييم أنشطتها على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في فترة محددة كما أن هذه العملية تهدف أساسا للتحقق من بلوغ الاهداف المسطرة من المؤسسة، وقياس كفاءتها في حسن استخدام نتائج المؤشرات التحليل المالي في تحسين وضعيتها.

بعدها تطرقنا إلى الجوانب النظرية و التطبيقية للموضوع سنحاول تقديم نتائج اختبار الفرضيات وأهم ما تم التوصل إليه من نتائج نظرية و تطبيقية إضافة إلى تقديم بعض التوصيات الاقتراحات.

نتائج اختبار الفرضيات :

يمكننا تقديم نتائج اختبار الفرضيات كالتالي :

الفرضية الأولى: " تعتبر عملية اتخاذ القرار تطوير للمؤسسة و حل لمشاكلها" و هذا ما توصلنا اليه من خلال الجانب النظري و التطبيقي حيث أنه بفضل اتخاذ القرار المناسب للمؤسسة سوف يتغير حاضرها و مستقبلها حسب مستجدات الوضع الاقتصادي .

الفرضية الثانية " يعد الأداء المالي أشمل من تقييم الأداء المالي و هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المرسومة" حيث أن من خلال معرفة أداء المؤسسة المالي و من ثم تقييمه يتسنى للمؤسسة رقابة اعمالها و معرفة نسبة تحقيق أهدافها.

الفرضية الثالثة" تعد المؤشرات المالية أداة تعتمد عليها المؤسسة لتقييم أداءها المالي و معرفة الانحرافات الحاصلة" وهذا ما توصلنا اليه من خلال نتائج دراستنا.....

الفرضية الرابعة " يساهم تقييم الأداء المالي في ترشيد القرارات المالية من خلال تحليل المؤشرات و نسبه المالية لمعرفة الانحرافات الحاصلة للعمل على تصحيحها و تعديلها" وهذا ما توصلنا اليه حيث ان استخدام النسب و المؤشرات المالية في قياس و تقييم أداء المنظمات و تحليل مراكزها المالية يؤدي الى تحديد الأثر المستقل لحجم الأرقام في القوائم المالية للمنظمات عند المقارنة بينها، وبالتالي تصبح عملية القياس و التقييم ذات معنى من خلال النتائج

نتائج الدراسة:

من خلال دراستنا لموضوع تقييم الاداء المالي ودوره في ترشيد القرارات المالية في فصلين النظري و تطبيق دراسة الحالة على مؤسسة التوضيب و فنون الطباعة توصلنا الى ما يلي:

بالنسبة للجانب النظري:

- تعتبر عملية تقييم الاداء المالي احدى التقنيات التي تساعد المؤسسة الاقتصادية على التنبؤ بالمستقبل.

- يقوم تقييم الاداء المالي و ترشيد القرارات المالية على تحديد الاهمية بين النتائج والموارد المستخدمة للحكم على مكانة المؤسسة و وضعيتها المالية

- تعتبر القرارات المالية من أهم القرارات في المؤسسة، إذ على أساسها يتحدد مستقبل المؤسسة فكلما كان القرار المالي رشيدا أدى ذلك للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من طرف المؤسسة.

- الهدف من تقييم الأداء هو معرفة نقاط القوة لتعزيزها، ونقاط الضعف من نقص المعارف والمهارات لمعالجتها.

- تعتبر القرارات المالية (قرار التمويل، قرار الاستثمار، وقرار توزيع الأرباح) من أهم العناصر في المؤسسة، إذ على أساسها يتحدد مستقبل هذه الأخيرة، فكلما كان القرار المالي المتخذ رشيدا كلما أدى هذا إلى الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من طرف المؤسسة، كما أن

هذه القرارات متكاملة ويؤثر إحداها على الآخر، إذ أن قرار التمويل يحدد لنا حجم ونوع قرار الاستثمار الذي سنتخذه، وهذا الأخير يحدد لنا سياسة توزيع الأرباح المتبعة من خلال النتائج والأرباح التي يحققها .

بالنسبة للجانب التطبيقي:

- تتوفر شركة التوضيب وفنون الطباعة على.....تتابع مراجعة القوائم المالية تساعدنا كثيرا في تقييم الاداء المالي للمجمع ككل، وذلك راجع لتوفرها على ميكانزمات داخلية حيث تعتبر نقطة ايجابية للمؤسسة.

- المؤسسة قد أصبح لها قابلية اتخاذ القرارات المالية ومن أهمها قرار الاستثمار الذي كان في بداية السنة المالية.....

ومن خلال دراسة المؤشرات المالية تبين لنا أن:

المؤسسة في وضعية مالية جيدة وهذا من خلال البيانات المحاسبية الخاصة بها التي تظهر نتائج مالية خلال السنوات (2015-2016-2017-2018)

حققت المؤسسة خلال الاربع سنوات رأس مال عامل موجب، فالمؤسسة تمول جزء من أصولها المتداولة بأموال دائمة فهي بذلك تحقق هامش أمان.

من خلال النتائج السابقة الذكر، نكون قد أثبتنا صحة الفرضيات المتبناة في مقدمة البحث، ما عدا الفرضية، حيث تبين أن..... في المؤسسة..... يتحدد على أساس قرار مالك المؤسسة، ورغباته الشخصية .

اقتراحات الدراسة:

على ضوء النتائج السابقة الذكر يمكن وضع الاقتراحات التالية:

- ضرورة وجود الإفصاح الكافي عن المعلومات الصادقة و المعبرة، بغرض رسم سياسات مستقبلية مساعدة في اتخاذ القرارات المختلفة من طرف الإدارة المالية و ذلك بإرساء نظام محاسبي فعال تغلب عليه الحقيقة الاقتصادية على الظاهرة القانونية.
- الابتعاد عن الأساليب التقليدية في الإدارة التي أصبحت لا تتلاءم مع متطلبات البيئة والتوجه نحو الحديث منها، لتحقيق الأهداف والمساهمة في التكيف مع كل المستجدات.
- التنسيق بين وظائف المؤسسة وإرساء التعاون وتبادل المعلومات بين المصالح المختلفة للحصول على أكثر تنظيم والتسيير الجيد لمختلف الأنشطة.
- ضرورة توعية المسؤولين في المؤسسة بأهمية تقييم الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية.
- أن تواكب المؤسسة الاقتصادية جميع التطورات الطارئة على البيئة الاقتصادية.

آفاق الدراسة:

نرجو أن نكون قد ساهمنا ولو بقدر بسيط في الالمام بمختلف جوانب الموضوع وإزالة الغموض والالتباس إلا أننا نأمل قد ساهمنا في إثراء المكتبة ببحثنا هذا و يبقى الموضوع محل الدراسة وعليه بعض المحاور التي تستحق المزيد من البحث والدراسة نذكر منها:

- ✓ تأثير متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على القرارات المالية.
- ✓ أهمية التحليل المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية.
- ✓ أثر المؤشرات الحديثة في ترشيد القرارات المالية.