



وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة ألكلي محمد ولحاج - البويرة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم التجارية



الموضوع:

دور الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD

- وحدة الأخريرة - 2011-2013

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: مالية مؤسسة

تحت إشراف الدكتور:

حبيش علي

من إعداد الطلبة:

بوزايدى آسيا

بن عبد الله نعيمة

لجنة المناقشة:

أ/خيرات أحمد.....رئيسا

د/حبيش علي.....مشرفا

د/بجياوي سمير..... مناقشا.

السنة الجامعية 2014/ 2015

# شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: " لئن شكرتم لأزيدنكم "

نحمد الله تعالى و نشكره و نستعين به في كل شيء

و من لا يشكر الناس لا يشكر الله

اللهم أعنا على ذكرك و حسن عبادتك، اللهم لك الحمد حتى ترضى و لك الحمد بعد الرضى  
على نعمة الهدايا و الارشاد و التوفيق.

يسرنا و يشرفنا في نهاية العمل أن نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الأستاذ المحترم "  
حبيش علي" اعترافا منا بجميله أولا على قبوله الاشراف على الموضوع وعلى اشرافه و توجيهاته و  
نصائحه، كما نشكر لجنة المناقشة على تفضلها بالاطلاع على هذا العمل و مناقشته.  
كما نتقدم بالشكر الجزيل إلى موظفي مؤسسة التنظيف و مواد الصيانة - وحدة الأخرية -  
الذين مدوا لنا يد العون لانجاز هذه المذكرة.  
و في الأخير نشكر كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد في انجاز مذكرتنا.

# الإهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى:

التي جعلت الجنة تعدت أقدامها ربحانة حياتي وبهجتها التي تمررتني بعطفها وأنارت لي درج حياتي بحبها وكانت لي الصدر الحنون والقلب العطوف.....إلى أمي العزيزة الغالية حفظها الله وأطال في عمرها.

إلى:

الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وكان لي ذرع الأمان الذي أحتمي به والذي وفر لي متطلبات النجاح والتفوق ووجهني إلى طريق الخير..... إلى أبي العزيز حفظه الله وأطال في عمره.

إلى:

جدتي أطال الله في عمرها

إلى:

الشموع التي أنارت لي مشواري إخوتي يوسف وعبد الرزاق  
أخواتي هدى وزوجها جمال  
سعاد وزوجها ياسين  
أميرة.

إلى:

كل الأهل والأقارب و أخص بالذكر خالتي جميلة، خالتي أم الخير، عمتي فتية

إلى:

التي أدخلت البهجة والسرور للعائلة "أماني ياسمين"

إلى:

رفيقات دربي صديقاتي العزيزات الهام، عبلة، سعاد، سعيدة، نعيمة، إلى التي كانت بمثابة الأخت لي التي شاركتني في هذا العمل نعيمة.  
إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في عملي هذا.

أسية

# الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم  
والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

أهدي ثمرة جهدي وبذرة عطائي ومطارة فكري إلى نسيم الصبار إلى الحب الصافي إلى الوجه  
المتلئلي، نورا وجمالاً إلى قرة عيني  
الوالدة الكريمة حفظها الله.

إلى من أشعل مصباح عقلي وأطفأ ظالة جهلي وكان خير مرشد لي نحو العلم والمعرفة، إلى من  
تكبد من أجلي مصاعب الحياة إلى من علمني أن الحياة صبر وعطاء  
أبي العزيز حفظه الله وحماه

أسأل الله أن يلممني القدرة والعون على برهما  
إلى من ترعرعت معهم ونمى تحني بينهم، إخوتي ( صالح، عبد الرحمان، سمير، عبد الحق، فيصل،  
صابر)، أخواتي ( رزيقة، سعاد ونبيلة)

إلى صديقتي العزيزة والغالية على قلبي التي رافقتني بمشواربي الدراسي أسية.

إلى كل الصديقات التي عرفتهن وأحببتهن حبة، سعاد، إهام، سعيدة، كريمة، سمية.

إلى كل من وسعتهن ذاكرتي ولم تسعمن مذكرتي.

نعيمه



رقم الصفحة	العنوان
	الشكر
	الاهداء
	فهرس الجداول
	فهرس الأشكال
	فهرس الملاحق
أ - ج	المقدمة العامة
01	الفصل الأول: الإطار النظري للأداء المالي
02	تمهيد:
03	المبحث الأول: مفهوم الأداء
03	المطلب الأول: نظرة عامة حول المؤسسة الاقتصادية.
09	المطلب الثاني: تعريف أداء المؤسسة الاقتصادية ومكوناته.
13	المطلب الثالث: أنواع الأداء.
20	المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي.
20	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي
22	المطلب الثاني: معايير الأداء المالي.
23	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي.
26	المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي.
26	المطلب الأول: النسب المالية.
29	المطلب الثاني: رأس المال العامل واحتياجاته.
33	المطلب الثالث: الخزينة ومعالجة حالات العجز
40	الخلاصة
41	الفصل الثاني : علاقة الأداء المالي باتخاذ القرارات المالية
42	تمهيد:
43	المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات
43	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

49	المطلب الثاني: أنواع القرارات
55	المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها
60	المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير كأسلوب لاتخاذ القرار وتحسين الأداء المالي.
60	المطلب الأول: القرارات المالية.
69	المطلب الثاني: دور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي.
75	المطلب الثالث: لوحة القيادة والأداء
81	الخلاصة
82	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD وحدة UPE
83	تمهيد
84	المبحث الأول : تقديم المؤسسة الصناعية للمنظفات.
84	المطلب الأول :لمحة تاريخية عن المؤسسة.
86	المطلب الثاني :التعريف بالوحدة.
89	المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لوحدة مواد التنظيف و الصيانة بالأخضرية UPE .
98	المبحث الثاني: تقديم مالي للوحدة
98	المطلب الأول: إعداد الميزانية المالية للسنوات (2011، 2012، 2013) بالاعتماد على الميزانية المحاسبية
103	المطلب الثاني: دراسة الوضعية المالية للمؤسسة.
117	المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.
119	الخلاصة
121	الخاتمة
126	قائمة المراجع
	الملاحق



# فهرس الجداول والأشكال



أ. قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان	الرقم
52	تصنيف القرارات على أساس درجة التيقن.	01
99	الميزانية المالية جانب الأصول (2013,2012,2011)	02
100	الميزانية المالية جانب الخصوم (2013-2012-2011)	03
101	الميزانية المالية المختصرة جانب الأصول (2013-2012-2011)	04
102	الميزانية المالية المختصرة الجانب الخصوم 2011،2012،2013	05
103	رأس المال العامل	06
104	احتياج رأس المال العامل.	07
106	الخزينة	08
107	نسبة سيولة الأصول	09
108	نسبة السيولة العامة	10
109	نسبة السيولة المختصرة.	11
110	نسبة السيولة الفورية.	12
111	نسبة التمويل الدائم	13
112	نسبة التمويل الذاتي	14
112	يبين نسبة صافي الربح على المبيعات	15
113	يبين نسبة صافي الربح على الأصول	16
114	نسبة الاقتراض	17
115	نسبة الاقتراض إلى المساهمين	18

ب. قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان	الرقم
10	مثلث الأداء	01
14	الأداء حسب المصدر ( داخلي وخارجي )	02
35	بيان أثر المقص لحالة خطأ في السياسة	03
36	بيان أثر المقص لحالة النمو الغير المتحكم فيه	04
37	بيان أثر النقص لحالة سوء تسيير عناصر الاستغلال	05
38	بيان أثر المقص لحالة الخسائر المتراكمة	06
39	بيان أثر المقص لحالي التدهور في النشاط وإفلاس العميل	07
54	تصنيف القرار تبعا لدرجات التأكد والمعرفة.	08
58	يوضح مراحل القرار	09
86	تقسيمات مؤسسة SNIC.	10
90	الهيكل التنظيمي للوحدة.	11
104	التمثيل البياني لرأس المال العامل	12
105	التمثيل البياني لاحتياج رأس المال العامل	13
106	التمثيل البياني للخزينة	14

ج- قائمة الملاحق:

العنوان	الرقم
الميزانية المالية لجانب الأصول لسنة 2011	01
الميزانية المالية لجانب الخصوم لسنة 2011	02
الميزانية المالية لجانب الأصول لسنة 2012	03
الميزانية المالية لجانب الخصوم لسنة 2012	04
الميزانية المالية لجانب الأصول لسنة 2013	05
الميزانية المالية لجانب الخصوم لسنة 2013	06
جدول حسابات النتائج لسنة 2011	07
جدول حسابات النتائج لسنة 2012 و 2013	08



## المقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية العديد من التحديات نتيجة ما يشهده العالم من تطورات سريعة وعميقة في مجالات عديدة تنعكس بشكل أو بآخر على هذه الأخيرة وتجعلها في صراع مع محيط يتميز بمنافسة شديدة ليس بالضرورة من أجل تحقيق تقدمها لكن غالباً ما يكون من أجل الحفاظ على بقائها.

ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها أو لا وهل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى قياس وتقييم نتائجها أو بالأحرى تقييم أدائها، ويعتبر تقييم الأداء المالي من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحقيق أهدافها والذي ازدادت أهميته في تعقد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية وصعوبة التعايش مع المحيط المنتم إليه، حيث أصبح لزاماً على المدير المالي التعرف على المركز المالي للمؤسسة قبل التفكير في وضع الخطط المستقبلية.

وتعد أدوات التسيير الحديثة من الأدوات المستخدمة في اتخاذ القرار بحيث تمكن المسير من أخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى تحسين أدائها من خلال النتائج المحققة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها.

مما سبق يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي:

"إلى أي مدى يمكن أن يساهم الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية؟".

و لتسهيل الإجابة عن الإشكالية أعلاه يمكن طرح التساؤلات التالية:

1- ما المقصود بعملية اتخاذ القرار؟.

2- ما نوع العلاقة بين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية؟.

3- كيف يساهم الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة ENAD؟.

فرضيات البحث:

- 1- تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية اختيار بديل واحد من بين بديلين محتملين من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوبة.
- 2- العلاقة بين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية هي علاقة تكامل وتداخل.
- 3- يساهم الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية من خلال تحليل مؤشراتته المالية وذلك للتنبيه بالانحرافات الحاصلة والعمل على تصحيحها وتعديلها.

أهداف الدراسة:

- تهدف هذه الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف من أهمها ما يلي:
- التعرف على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه.
  - محاولة تحديد معايير الأداء المالي والمؤشرات المستخدمة في ذلك وتفسيرها.
  - الكشف عن نقاط القوة والضعف في المؤسسة لتتمكن فيما بعد من دعم نقاط الضعف مما يضمن بقائها واستمراريتها.

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية البحث في أن للأداء المالي أهمية بالغة لدى المسيرين وخاصة تلك الفئة التي تشتغل بالوظيفة المالية للمؤسسة وهو يبين أهم المعايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم الأنشطة المالية التي تمارسها المؤسسة والأهداف المنجزة خلال فترة من الزمن ويبين أيضا كيفية تطبيق هذه المؤشرات على أرض الواقع للوصول إلى نتائج التشخيص للوضع الفعلية للمؤسسة وبالتالي معرفة نقاط القوة والضعف من أجل تسهيل عملية اتخاذ القرار.

مبررات اختيار الموضوع:

يعود اختيار الموضوع لعدة أسباب منها ما هو موضوعي ومنها ما هو ذاتي فالأسباب الموضوعية تتمثل فيما يلي:

- محاولة إثراء المكتبة بموضوع تطبيقي أكثر مما هو نظري.

- إبراز دور الأداء المالي في المؤسسة وأهميته في اتخاذ القرارات المالية.

أما الأسباب الذاتية وهي كما يلي:

- توافق الموضوع مع التخصص المدروس.

- الميول والرغبة في معالجة موضوع في التسيير المالي.

حدود الدراسة:

أ- الحدود المكانية:

تم اجراء هذا البحث في المؤسسة الوطنية للمنظفات و مواد الصيانة -وحدة الأخصرية- لغرض تنفيذ الدراسة

ب- الحدود الزمنية:

تم اجراء هذه الدراسة في الفترات 2011-2012-2013

هيكل البحث:

لقد تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول تتمثل في :

**الفصل الأول:** الاطار النظري للأداء المالي، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث يتضمن:

المبحث الأول: مفهوم الأداء حيث تم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم المؤسسة الاقتصادية و تعريف الأداء و مكوناته و أهم أنواعه.

المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي حيث تم التعرف على ماهية الأداء المالي و أهم معايير و كيفية تقييمه.

المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي حيث تم التعرف إلى أهم النسب المالية و رأس مال العامل و احتياجاته، الخزينة و معالجة حالات العجز.

**الفصل الثاني:** علاقة الأداء المالي باتخاذ القرارات المالية حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات حيث تم التعرف على مفهوم عملية اتخاذ القرار و مراحلها و العوامل المؤثرة فيها و أنواع القرارات.

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير كأسلوب لاتخاذ القرار و تحسين الأداء المالي حيث تم التطرق إلى القرارات المالية و دور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي، لوحة القيادة و الأداء.

أما **الفصل الثالث** فتضمن دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات و مواد الصيانة و ذلك من خلال تقديم المؤسسة، إضافة إلى إمكانياتها و أهم الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها و كذلك توضيح الهيكل التنظيمي للمؤسسة

كما تضمن هذا الفصل دراسة الوضعية المالية للمؤسسة عن طريق التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي للسنوات (2011-2012-2013).

و في الأخير وضعنا خاتمة متضمنة بعض النتائج و التوصيات المقترحة.





## الفصل الأول

الإطار النظري للأداء المالي

## تمهيد:

يعتبر موضوع الأداء أحد المواضيع التي تشغل بال المسيرين والباحثين على حد سواء نظرا لأهميته باعتباره يعكس النتيجة المنتظرة من وراء كل نشاط، وهو يعتبر من المصطلحات التي لم تلقى اتفاقا عاما حول الباحثين نتيجة اختلاف المعايير والمقاييس، ويحظى الأداء المالي باهتمام متزايد لأنه هو السبيل الوحيد للحفاظ على البقاء والاستمرار ويعتبر من المقومات الرئيسية للمؤسسة الاقتصادية حيث يوفر نظام متكامل للمعلومات الدقيقة، وحتى تتمكن المؤسسة من بلوغ أهدافها يجب القيام بعملية تقييم الأداء المالي الذي يعتبر محورا هاما ورئيسيا لهما.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى الإطار النظري للأداء المالي من خلال ثلاثة مباحث سنتناول في المبحث الأول مفهوم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، المبحث الثاني مفاهيم أساسية حول الأداء المالي و المبحث الثالث مؤشرات تقييم الأداء المالي.

## المبحث الأول: مفهوم الأداء

الأداء هو البحث عن الكفاءة من خلال إنتاج أكبر ما يمكن والبحث عن الفعالية من خلال القيام بأفضل عملية لتحقيق نمو دائم، الأداء مرتبط بالجانب الداخلي للمؤسسة من خلال إنتاجية العمل.

## المطلب الأول: نظرة عامة حول المؤسسة الاقتصادية.

تعتبر المؤسسة عصب الحياة الاقتصادية والخلية الأساسية المكونة لبنية الاقتصاد الوطني، فهي مصدر الثروة الإجمالية للمجتمع، وهي مصدر مداخيل الأفراد والدولة وتمثل منتجاتها سواء كانت مادية أو معنوية المكون الرئيسي الذي تقوم عليه المؤسسة.

## الفرع الأول: مفهوم المؤسسة الاقتصادية.

لقد أعطيت عدة تعاريف للمؤسسة الاقتصادية من بينها ما يلي:

- المؤسسة هي تنظيم إنتاجي معين الهدف منه هو إيجاد قيمة سوقية معينة من خلال الجمع بين عوامل إنتاجية معينة ثم تتولى بيعها في السوق لتحقيق الربح المتحصل من الفرق بين الإيراد الكلي وتكاليف الإنتاج<sup>(1)</sup>.
- يعرف مكتب العمل الدولي المؤسسة الاقتصادية على أنها مكان لمزاولة نشاط اقتصادي ولهذا المكان سجلات مستقلة<sup>(2)</sup>.
- كما تعرف المؤسسة على أنها مجموعة عناصر الإنتاج البشرية والمادية والمالية التي تستخدم وتسير وتنظم بهدف إنتاج سلع وخدمات موجهة للبيع بكيفية فعالة تضمنها مراقبة التسيير بواسطة وسائل مختلفة لتسيير الموازنات، تقنيات المحاسبة التحليلية، وجداول المؤشرات.
- كما عرفها Francois perroux على أنها منظمة تجمع أشخاص ذوي كفاءات تستعمل رؤوس الأموال والقدرات من أجل إنتاج سلعة ما والتي يمكن أن تباع بسعر أعلى مما تكلفه<sup>(3)</sup>.

(1) عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 1993، ص 24.

(2) نفس المرجع ص 24

(3) ناصر دادي عدون، إقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998، ص 12.

- تعرف المؤسسة كمنظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما تؤخذ فيه القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، المادية، والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة وكسب الأهداف في النطاق الزماني والمكاني<sup>(1)</sup>.

وبصفة عامة يمكن إعطاء تعريف للمؤسسة الاقتصادية وهو تعريف تتلاقى فيه وجهات نظر للعديد من الاقتصاديين والذين يعتبرون المؤسسة نظام مفتوح يضم مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها قصد تحقيق هدف معين.

### الفرع الثاني: الأهداف الرئيسية لنشاط المؤسسة الاقتصادية.

تسعى المؤسسات الاقتصادية إلى تحقيق جملة من الأهداف تختلف باختلاف طبيعتها وميدان نشاطها وحسب ميول وطموح منشئها وعليه يمكننا تلخيص أهمها فيما يلي: (2).

#### الأهداف الاقتصادية:

##### - تحقيق الربح من أجل استمرار تواجد المؤسسة وتوسعها:

لا بد على المؤسسة أن ترفع من مردوديتها وتحقيق أقصى حد من الربح يضمن لها رفع رأسمالها ويمكنها من توسيع نشاطها ومواجهة منافسة المؤسسات الأخرى كما يمكنها استعمال ما تحققه من أرباح في تغطية مختلف التكاليف أو أية خسائر غير متوقعة كما يمكنها من تسديد ديونها وتوزيع الباقي على الشركاء، فالربح إذن من أهم المعايير لصحة المؤسسة اقتصاديا.

##### - تحقيق متطلبات المجتمع من مختلف السلع والخدمات:

تعتبر عملية بيع منتجات المؤسسة وتغطية تكاليف الإنتاج المختلفة من أهم النتائج التي تحققها المؤسسة وبالتالي فهي تقوم بتغطية حاجيات أفراد المجتمع المتواجدة بل تسعى إلى أكثر من ذلك تتخطى المستوى المحلي الوطني إلى المستوى الجهوي الدولي، من خلال ذلك فالمؤسسة تحقق هدفين في وقت واحد تغطية متطلبات المجتمع وتحقيق الأرباح.

(1) عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2009، ص 24.

(2) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 17.

**- عقلنة الإنتاج:**

ويتم ذلك من خلال الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج والرفع من الإنتاجية بواسطة المراقبة والتخطيط الجيد للإنتاج، وبذلك فالمؤسسة تسعى لتجنب الوقوع في مختلف المشاكل الاقتصادية والمالية كالإفلاس الناتج عن سوء التخطيط وراء استعمال وسائل الإنتاج، لذا كان على المؤسسة العمل على الاستعمال الكفء والرشيد لإمكاناتها كما لها تشكل تحقق من خلاله الأرباح وتلبي عن طريقه أفراد المجتمع وذلك عن طريق الزيادة في المنتجات من حيث الكمية والجودة.

تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا هاما في الميدان التكنولوجي حيث يؤثر بشكل كبير في تطور نشاط المؤسسة لذلك تسعى المؤسسة لتحقيق هذه الأهداف.

**- البحث والتنمية:**

وذلك عن طريق تطوير الوسائل والطرق الإنتاجية علميا وتخصص هذه العملية مبالغ معتبرة لتحقيق نسبة عالية من الأرباح.

تؤدي المؤسسة الاقتصادية دورا مساندا للسياسة القائمة في البلد في ميدان البحث والتطوير وذلك من خلال التنسيق بين العديد من مؤسسات البحث العلمي والمؤسسات الاقتصادية و هيئات التخطيط الأخرى.

**- الأهداف الاجتماعية:**

وهي الأهداف الناتجة عن نشاط اليد العاملة في المؤسسة الذين لديهم حقوق وتمثل فيما يلي: (1).

**➤ ضمان مستوى مقبول من الأجور:**

تعتبر اليد العاملة العنصر الفعال والحيوي في نشاط أي مؤسسة وهي أول مستفيد من نشاطها، حيث لهم الحق القانوني في أن تضمن لهم مستوى مقبول من الأجور التي تختلف حسب مجموعة من العوامل كطبيعة المؤسسات والنظام الاقتصادي السائد ومستوى معيشة في المجتمع، ومنه كان على الدولة أن تحدد القوانين التي

(1) فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008، ص 13.

تضمن للعمال مستوى من الأجور مقابل ما يقدمونه من جهود لخدمة المؤسسة وهذا ما يسميه بالأجر الأدنى المضمون.

#### ➤ تحسين مستوى معيشة العمال:

إن التطور السريع الذي تشهده المجتمعات في الميدان التكنولوجي جعل العمال أكثر حاجة إلى تلبية رغبات تزايد باستمرار بظهور منتجات جديدة، بالإضافة إلى التطور الحضاري لهم وتغير أذواقهم وتحسينها وهذا ما يدعو إلى تحسين وعقلنة الاستهلاك الذي يكون بتنوع وتحسين الإنتاج وتوفير إمكانيات مالية ومادية.

#### ➤ إقامة أنماط استهلاكية معينة:

تعمل المؤسسات الاقتصادية على التأثير في العادات الشرائية للمستهلكين وأذواقهم عن طريق الإشهار والدعاية لمختلف منتجاتها، واكتساب هذه العادات الاستهلاكية من طرف الأفراد لا يكون دائما في صالحها والتي غالبا ما تكون في صالح المؤسسة.

#### ➤ الدعوة إلى تنظيم وتماسك العمال:

تتوفر داخل المؤسسة علاقات مهنية واجتماعية بين الأشخاص قد تختلف مستوياتهم العلمية وانتماءاتهم الاجتماعية والسياسية، إلا أن دعوتهم الى التمسك والتفاهم هو الوسيلة الوحيدة لضمان الحركة المستمرة للمؤسسة وتحقيق أهدافها، ونجد في المؤسسة عددا من الوسائل وأجهزة مختصة تقوم بذلك مثل مجلس العمال بالإضافة إلى العلاقات غير الرسمية بين هؤلاء وقيم التماسك والتعاون بين أفراد المجتمع، باعتبار الأفراد في المؤسسة جزء منه ويؤثرون فيه بعدة طرق ووسائل.

#### ➤ توفير تأمينات ومرافق للعمال:

تعمل المؤسسات على توفير بعض التأمينات مثل التأمين الصحي، والتأمين ضد حوادث العمل وكذلك التقاعد كما أنها تخصص مساكن سواءا الوظيفية منها أو العادية لحاملها أو المحتاجين منهم، بالإضافة إلى المرافق العامة مثل تعاونيات الاستهلاك والمطاعم وفي الحقيقة فإن هذه العناصر الاجتماعية لم يتحصل عليها العمال بشكل عفوي، بل كان نتيجة لنضال الطبقة العاملة وبعض الأحزاب العمالية منذ أكثر من قرن حيث ظهرت التأمينات أولا في ألمانيا بطلب من بسمارك مستشار ألمانيا، ثم انتقلت هذه الانجازات إلى بريطانيا في بداية القرن العشرين بفضل حزب العمال البريطاني من توليه مقاعد المركز في ذلك الوقت.

### الفرع الثالث: تصنيف المؤسسات الاقتصادية

هناك عدة أشكال يمكن أن تأخذها المؤسسات الاقتصادية، ومن المفيد التمييز بينهما بدلالة بعض المعايير حتى يتضح لنا تنوع المؤسسات من جهة وإظهار متطلبات التسيير المختلفة حسب أنماط المؤسسات، ومن المعايير الأكثر استعمالاً فهي تصنيف المؤسسات الاقتصادية ما يلي: (1)

- معيار الملكية.
- معيار الحجم.
- المعيار الاقتصادي (نوع النشاط).

#### أولاً: تصنيف المؤسسات حسب معيار الملكية:

يتم تصنيف المؤسسات طبقاً لهذا المعيار إلى صنفين رئيسيين هما:

##### ✓ مؤسسات خاصة:

قد تكون مؤسسات فردية أو شركات، فالمؤسسات الفردية تنشأ عن شخص واحد هو رب العمل أو صاحب رأس المال، عوامل الإنتاج، بالإضافة إلى عمل الإدارة والتنظيم أحياناً، أما مؤسسات الشركاء فتكون تحت حيازة عدة حاملين لرؤوس الأموال بحوزتهم شخصية معنوية وذمة خاصة، حيث يتوزع التنظيم والتسيير ورأس المال على أكثر من شخص.

##### ✓ مؤسسات عمومية:

في هذا النوع من المؤسسات يكون رأس المال مملوكاً لمجموعة عمومية ممثلة في الدولة أو الجماعات المحلية، كما أن سلطة القرار ترجع إليها وهي مؤسسات تابعة للقطاع العام وتخضع للتشريعات الخاصة به.

#### ثانياً: تصنيف المؤسسات حسب معيار الحجم:

من أهم المعايير المعتمدة عليها في تصنيف المؤسسات الاقتصادية حسب هذا المعيار عدد العمال، وهنا تختلف تقسيمات المختصين للمؤسسات، حيث نجد من يميز بين خمسة أنواع من المؤسسات والبعض يميز بين أربعة والآخر ثلاثة أنواع فقط:

➤ المعتمدين على تصنيف المؤسسات إلى خمسة أنواع يكون على النحو التالي:

من 0 إلى 9 عمال: المؤسسات المصغرة.

من 10 إلى 49 عامل: المؤسسات الصغيرة

من 50 إلى 499 عامل: المؤسسات المتوسطة.

من 500 إلى 999 عامل: المؤسسات الكبيرة.

بداية من 1000 عامل: المؤسسات الكبيرة جدا

أما التصنيف الثاني فيصنف إلى أربعة أنواع على النحو التالي:

المؤسسات المصغرة من 1 إلى 9 عمال.

المؤسسات الصغيرة من 10 إلى 199 عامل.

المؤسسات المتوسطة من 200 إلى 499 عامل.

المؤسسات الكبيرة من 500 فما فوق.

عادة ومن أجل التبسيط يتم التمييز بين نوعين من المؤسسات: المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والتي لا يفوق عدد عمالها 499، بينما المؤسسات الكبيرة يفوق عدد عمالها 499، لكن يبقى الاعتماد على هذه المعايير للمقارنة بين المؤسسات الاقتصادية غير كاف، لهذا تضاف إليها معايير أخرى في العديد من الأحيان مثل: رقم الأعمال، القيمة المضافة، الأموال الخاصة، النتائج، الاستثمارات... الخ.

ثالثا: تصنيف المؤسسات حسب معيار النشاط:

قسم الاقتصادي colin clark النشاطات الاقتصادية إلى ثلاثة قطاعات وهي:

✓ القطاع الأول:

يجمع تلك المؤسسات المتخصصة في الزراعة (الفلاحة) بمختلف أنواعها ومنتجاتها وتربية المواشي بالإضافة

إلى أنشطة الصيد البحري.

✓ القطاع الثاني:



يتمثل في قطاع الصناعة أي المؤسسات الصناعية، وهي مختلف المؤسسات التي تعمل على تحويل المواد الطبيعية أساسا إلى منتجات قابلة للاستعمال أو الاستهلاك النهائي أو الوسيط، وتشمل بعض الصناعات المرتبطة بتحويل المواد الزراعية إلى منتجات غذائية وصناعية مختلفة.

بالإضافة إلى صناعات تحويل وتكرير المواد الطبيعية من معادن وطاقات وغيرها (الصناعات الاستخراجية).

### ✓ القطاع الثالث:

يتمثل في المؤسسات الخدمية أي المؤسسات المنتجة للخدمات (التوزيع، النقل، السياحة، البنوك، التأمين.....).

تجدر الإشارة إلى أن قطاع الخدمات يعرف تطورا مذهلا في العقدين الأخيرين وعليه هناك من يضيف قطاعا رابعا الذي يتمثل في تلك المؤسسات التي تمنح الخدمات لمؤسسات أخرى: الإعلام الآلي، الأمن، الاستشارة.

### المطلب الثاني: تعريف أداء المؤسسة الاقتصادية ومكوناته.

ونذكر كل منهما فيما يلي:

#### الفرع الأول: تعريف الأداء

إن تحديد تعاريف ومفاهيم دقيقة للمصطلحات والاتفاق عليها يعد من الأهداف التي يصعب تحقيقها وخاصة في العلوم الإنسانية والاجتماعية، ومن بين المصطلحات التي لم تلقى تعريفا موحدا وشاملا مصطلح الأداء بل هناك من يستخدم مصطلحات عدة كالكفاءة، الفعالية، الإنتاجية، لتعتبر كمرادفات له، ولكن هذا غير صحيح في علوم التسيير والاقتصاد.

عرف بعض الباحثين الأداء كما يلي:

"- الأداء مركز ذو مسؤولية، ويعني الفعالية والإنتاجية، حيث يحقق هذا المركز الأهداف التي سبق وأن سطرها.

هذا التعريف يبين أن الأداء يتمثل في عنصرين هما الفعالية والإنتاجية .

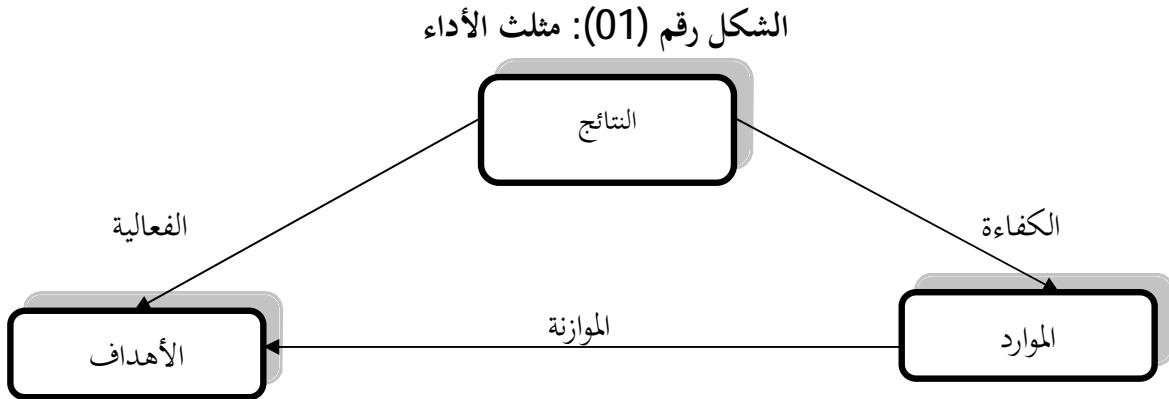
العنصر الأول معناه درجة بلوغ الهدف أي هناك عنصرين للمقارنة أهداف مسطرة يراد بلوغها وأهداف منجزة. العنصر الثاني هو الإنتاجية المتمثلة في العلاقة بين النتائج المحققة فعلا والوسائل المستخدمة لبلوغها (1).

- لا يمكننا أن نتحدث عن الأداء المتميز في المؤسسة، إلا إذا تمكنا من تحسين الثنائية: قيمة- تكلفة بمعنى تحسين خلق الثروة، ولا يعني هذا بأن نعمل على رفع القيمة أو تخفيض التكاليف بمعزل عن بعضها.

- هذه الثنائية يمكن التعبير عنها بمصطلح القيمة المضافة، والتي تمثل الزيادة في القيمة التي تضيفها المؤسسة إلى السلع والخدمات التي تتحصل عليها من الغير.

- لا يمكننا أن نتحدث عن أداء المؤسسة إلا إذا تمكنا من تحقيق الأهداف الإستراتيجية، وهو ما يعني أن المؤسسة الناجحة هي المؤسسة التي تتمكن من تحقيق الأهداف المسطرة والمعبر عنها بالنتائج المتوصل إليها مقارنة بمنافسيها في القطاع، آخذا بعين الاعتبار الموارد اللازمة لذلك (بمعنى أقل هدر للموارد).

- يمكن تعريف أداء المؤسسة من خلال العلاقة بين العناصر: نتائج، موارد، أهداف والأبعاد: الكفاءة، الفعالية والموازنة. ويمكن تلخيصها في الشكل التالي:



المصدر: ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، ص13

إن هذه العناصر ليس لها أثر بمعزل عن بعضها إلا إذا تم التوفيق فيما بينها، وأن أخذ كل منها بمعزل عن بعضها من شأنه أن يسمح بالوقوع في مخاطر وإنزلاقات لا يتم التحكم فيها (2).

- الجمع بين الكفاءة والفعالية يسمح بالوصول إلى مستوى الأداء (1).

(1) ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص ص 12-13.

(2) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص ص 12-13.

- أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه من خلال ثلاث معايير مختلفة ولكنها مكتملة لبعضها البعض, هذه المعايير هي:  
أهمية الهدف، القدرة على بلوغ الهدف، الطريقة الاقتصادية لبلوغ الهدف، وهذه المعايير الثلاثة تكون مفهوم الأداء الشامل<sup>(2)</sup>.

ثانيا: مكونات الأداء.

نظرا لارتباط مفهوم الأداء بمدى النجاح في تحقيق الأهداف المحددة, فإن تحقيقها يرتبط بمفهوم فعالية وكفاءة المؤسسة، وتختلف الكفاءة والفعالية بمدى النجاح في تحقيق تلك الأهداف.

**الكفاءة:**

تعني الطريقة الاقتصادية التي يتم بها إنجاز العمليات التي تؤدي إلى تحقيق الأهداف، ويعبر عنها عادة بنسبة المخرجات إلى المدخلات، فمصطلح الكفاءة يستخدم عادة لدى التعرض لبعد الأداء المتعلق بالعملية الإنتاجية<sup>(3)</sup>.

- كما تعرف الكفاءة بأنها العلاقة بين كمية الموارد المستخدمة في العملية الإنتاجية وبين الناتج من تلك العملية الإنتاجية، وبذلك ترتفع الكفاءة الإنتاجية كلما ارتفعت نسبة الناتج إلى المستخدم من الموارد<sup>(4)</sup>.

**الفعالية:**

قد تعني خاصية ماهو فعال أي خاصية الفرد أو النظام الذي ينتج القدر الأقصى من النتائج بأقل قدر ممكن من الجهود ( مع ملاحظة عدم الخلط مع الكفاءة), إلا أن الفعالية مصطلح يستخدم عندما يتعلق الأمر بمخرجات المؤسسة ومقارنتها مع الأهداف.

فالفعالية تعني أيضا إنجاز المهمة المناسبة أو القيام بالعمل المطلوب، ويمكن قياسها مثلا بحصة المؤسسة في السوق التنافسي أو بمقدار إسهامها في الهدف التنموي المحدد لها، فالفعالية تقيم إذا بالنسبة إلى أهداف المؤسسة،

(1) M. Gervais, control de gestion, Economica, le édition, paris, France, 1997, page 15.

(2) G.Donnadier, les ressources humaines, édition d'organisation, paris, France, 1999, page 231.

(3) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 13.

(4) علي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، دار غريب للطباعة والنشر، الفجالة مصر، 1985، ص 21.

إلى أي حد يتم تحقيق حجم النشاط المقدر أو المرغوب أي تقييم الفعالية بدلالة الربط والمقارنة بين النتيجة (عدد المنتجات أو رقم الأعمال...) المحصلة والهدف المحدد مسبقا. (1)

كما تعرف الفعالية بأنها القدرة على تحقيق الأهداف مهما كانت الإمكانيات المستخدمة في ذلك، إن الفعالية تهدف فقط إلى قياس مدى تحقيق الأهداف أي أنها تختص ببلوغ النتائج (2).

### الإنتاجية:

هي كفاءة استخدام الموارد من ناحية اعتبارها كميات، وهي تستعمل لتبيان مدى النجاح في استخدام عناصر الإنتاج المختلفة.

كما يمكن اعتبارها على أنها تتمثل في العلاقة بين المخرجات والمدخلات معبرا عنها في شكل نسبة حجم المخرجات إلى المدخلات.

من خلال ما سبق يتضح التداخل بين مفاهيم كل من الكفاءة، الفعالية والإنتاجية، إذ أن علاقة الإنتاجية والكفاءة هي النسبة بين المخرجات إلى المدخلات، بينما يتم التعبير عن هذه النسبة بالقيمة أو التكلفة فيما يخص الكفاءة وبالجم فيما يخص الإنتاجية، فالفرق يزول بين هذين العنصرين بإدخال الكمية في الإنتاجية والقيمة أو التكلفة في الكفاءة، أما الفعالية وتتمثل في درجة تحقيق أهداف المؤسسة، ويمكن التعبير عنها بالعلاقة بين المخرجات الفعلية والمخرجات المتوقعة.

### المطلب الثالث: أنواع الأداء.

بعدما تم التعرض إلى مفهوم الأداء ننتقل إلى عرض أنواع الأداء في المؤسسة، وتحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، يمكن تحديدها في أربعة أشكال هي: معيار مصدر الأداء، معيار الشمولية، المعيار الوظيفي، ومعيار الطبيعة، كل معيار على حدة يقدم مجموعة من أنواع الأداءات في المؤسسة.

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 14.

(2) عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سبق ذكره، ص 126.

## الفرع الأول: حسب معيار المصدر

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم أداء المؤسسة إلى نوعين وهما: الأداء الذاتي أو الداخلي والأداء الخارجي<sup>(1)</sup>.

## 1- الأداء الداخلي:

كذلك يطلق عليه اسم أداء الوحدة أي أنه ينتج بفضل ما تملكه المؤسسة من الموارد، فهو ينتج أساسا من التوليفة التالية:

- ✓ **الأداء البشري:** وهو أداء أفراد المؤسسة الذين يمكن اعتبارهم مورد استراتيجي قادر على صنع القيمة وتحقيق الأفضلية التنافسية من خلال تسيير مهاراتهم.
- ✓ **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على استعمال استثماراتها بشكل فعال.
- ✓ **الأداء المالي:** ويكمن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

## 2- الأداء الخارجي:

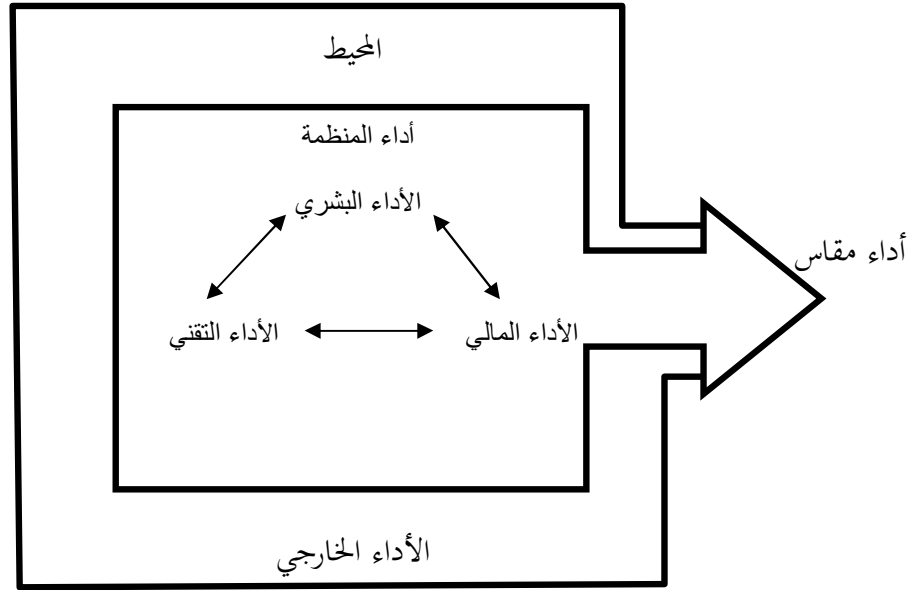
"هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة"

فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تتحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لارتفاع سعر البيع أو خروج أحد المنافسين، ارتفاع القيمة المضافة مقارنة بالسنة الماضية نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواءا بالإيجاب أو بالسلب.

إن هذا النوع من الأداء يفرض عليها المؤسسة تحليل نتائجها وهذا سهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها و تحديد أثرها، ويمكن توضيح النوعين السابقين في الشكل التالي:

(1) Bernard Martory, contrôle de gestion social, librairie vuibert, paris, 1999, page 236.

الشكل رقم (02): الأداء حسب المصدر (داخلي وخارجي)



Source : Bernerd Mertory, op, cit, p236

من الشكل يتضح أن تقييم الأداء عملية ضرورية لمعرفة عوامل الفئات المحقق أيعود للمنظمة وحدها أو للمحيط وحده، ففكرة تقييم الأداء تسمح للمؤسسة بمعرفة وضعيتها الحقيقية وبقية المؤسسات مرهون بالأداء الداخلي الذي يمكن الحفاظ عليه وتطويره عكس الأداء الخارجي الذي يمكن أن يصبح خطر على المنظمة بعد أن كان فرصة.

### الفرع الثاني: حسب معيار الشمولية

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المنظمة إلى أداء كلي وأداء جزئي<sup>(1)</sup>.

#### 1- الأداء الكلي:

يتمثل الأداء الكلي للمؤسسة في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة في تكوينها دون إنفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة.

(1) تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2012، ص7.

ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تضافر جميع المصالح أو الوظائف، فمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم منتوجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود، والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

## 2- الأداء الجزئي:

على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة النظام التحتي على تحقيق أهدافه بأدنى التكاليف الممكنة.

فالنظام التحتي يسعى إلى تحقيق أهدافه الخاصة به لأهداف الأنظمة الأخرى، وتحقيق مجموع أداءات الأنظمة التحتية يتحقق الأداء الكلي، وكما سبق الإشارة إليه أهداف المؤسسة يجب أن تكون متكاملة ومتسلسلة تشكل فيما بينها شبكة.

## الفرع الثالث: حسب المعيار الوظيفي

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها.

إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إلى المؤسسة التي يمكن حصرها في الوظائف الخمس التالية: وظيفة المالية، ووظيفة الإنتاج، ووظيفة الأفراد، ووظيفة التسويق، ووظيفة التموين، ويضيف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

## ✓ أداء الوظيفة المالية:

يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة وفي بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة (1).

(1) محمد إبراهيم، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 150.

## ✓ أداء وظيفة الإنتاج:

يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، و إنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.

## ✓ أداء وظيفة الأفراد:

قبل تحديد ماهية هذا الأداء يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة و استمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية و سلوك الأفراد الذين توظفهم، فلكي تضمن المؤسسة بقائها يجب أن توظف أفراد أكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لانجاز عمله. يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكنه ذكر منها المجموعة التالية:

- عائد الأفراد
- عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.
- التغيبية: ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.
- علاقات أرباب العمل والنقابات: ويمكن تقسيم هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة، وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.

## ✓ أداء وظيفة التموين:

يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموردين والحصول على المواد بجودة عالية، وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء، وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين<sup>(1)</sup>.

## ✓ أداء وظيفة البحث والتطوير:

يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية:

(1) السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002، ص 14.



- الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.
- نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة.
- التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.
- ✓ أداء وظيفة التسويق:

يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها:

● حصة السوق:

مؤشر مستعمل بكثرة لتحديد الوضعية التنافسية لمنتج أو علامة أو المؤسسة ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{حصة السوق} = \text{مبيعات منتج أو علامة} / \text{المبيعات لإجمالية}$$

- إرضاء العملاء: يمكن حساب هذا المؤشر من خلال حساب عدد شكاوي العملاء أو تحديد مقدار مردودات المبيعات.
- السمعة: وتقيس حضور أو تواجد باسم العلامة لدى ذهن الأفراد.
- مردودية كل منتج.
- ✓ أداء وظيفة العلاقات العمومية:

في هذه الوظيفة يمكن أن يتجسد بعض أبعاد مفهوم الأداء التي تم التطرق لها سابقا، فالأداء في هذه الوظيفة يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، الموظفين، العملاء، الموردين، وأخيرا الدولة، بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يتحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما بالنسبة للموظفين الأداء هو توفير أو خلق جو عمل ملائم ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل، في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة لتسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الآجال المناسبة والجودة العالية.

## الفرع الرابع: حسب معيار الطبيعة.

حسب هذا المعيار الذي من خلاله تقسم المؤسسة أهدافها إلى أهداف اقتصادية، أهداف اجتماعية، أهداف تكنولوجية، أهداف سياسية،... الخ.

يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي، أداء اجتماعي، أداء تكنولوجي، أداء سياسي<sup>(1)</sup>.

## 1. الأداء الاقتصادي:

يعتبر الأداء الاقتصادي المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ( الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية... الخ) وتدنية استخدام مواردها ( رأس المال، العمل، الموارد الأولية، التكنولوجيا... الخ).

## 2. الأداء الاجتماعي:

في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك قيودا أو شروطا فرضها عليها أفراد المؤسسة أولا وأفراد المجتمع الخارجي ثانيا، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة منها الاقتصادية، كما يقول أحد الباحثين "الاجتماع مشروط بالاقتصاد"، وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.

## 3. الأداء التكنولوجي:

يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تحدد أهدافا تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين، وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

## 4. الأداء السياسي:

يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، والأمثلة في هذا المجال عديدة والمثال

(1) عبد الرزاق بن جسين، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

التالي يوضح أهمية الأهداف السياسية لبعض المؤسسات: تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سامية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.

بعد استعراض معظم معايير تصنيف الأداء نشير إلى أن مختلف أنواع الأداء غير متنافية المفهوم، فقد نجد الأداء الاقتصادي الذي صنف حسب معيار الطبيعة قد يضم الأداء المالي وكذلك نفس المعنى ينطبق على الأنواع الأخرى.

### المبحث الثاني: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي.

يعتبر الأداء المالي أحد الجوانب المكونة لجوانب الأداء العام للمؤسسة والتي يجب أن تأخذ بعين الاعتبار في أي محاولة لتقييم الأداء، وسيتم في هذا المبحث التطرق إلى الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية من خلال التعرض إلى مفهوم الأداء المالي وأهميته، تليها معايير الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه.

#### المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي.

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الأداء المالي وأهميته والعوامل المؤثرة فيه.

#### الفرع الأول: تعريف الأداء المالي.

هناك عدة تعاريف للأداء المالي حيث يمكن أن يعرف على أنه: (1).

- ✓ مدى قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، وتحقيق فائض من أنشطتها من أجل مكافأة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة.
- ✓ ويعرفه البعض بمدى تمتع المؤسسة لهامش أمان يزيل عنها العسر المالي أو ظاهرة الإفلاس، بتعبير آخر مدى قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر والصعاب المالية.
- ✓ ويعني مفهوم الأداء المالي حسب مبدأ تقييم المؤسسة، يرى بعض المهتمين على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومواجهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات، جدول حسابات النتائج، والجداول الملحقه.

(1) عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007، ص 36.

ومما سبق فإن الأداء المالي هو أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف, ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بالفرص الاستثمارية.

### الفرع الثاني: أهمية الأداء المالي<sup>(1)</sup>

- تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقديم أداء المؤسسات من عدة زوايا و بطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في المؤسسة لتحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة.
- الاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.
- وتتبع أهمية الأداء المالي أيضا وبشكل خاص في عملية متابعة أعمال المؤسسات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.

وعليه يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب الآتية:

- تقييم ربحية المؤسسة والهدف منه هو تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم.
- تقييم سيولة المؤسسة والهدف 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 أجل تحسين القدرة الكلية للمؤسسة.

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي.

تتلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي فيما يلي: (2)

(1) مُجّد محمود الخطيب، الأداء وأثره على عوائد أسهم للشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص ص 46-47.

(2) مُجّد محمود الخطيب، المرجع سبق ذكره، ص 48-51.

**1. الهيكل التنظيمي:**

هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة وأعمالها، ويؤثر على أداء المؤسسة من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها، وتسهيل تحديد الأدوار للأفراد والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل اتخاذ القرار بأكثر فعالية.

**2. المناخ التنظيمي:**

يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء وبصورة إيجابية وكفائته من الناحيتين الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة للأداء، والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركات.

**3. التكنولوجيا:**

هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، وعلى المؤسسة تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها، وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات.

**4. الحجم:**

يقصد به تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم، ويعتبر من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات حيث هناك علاقة طردية بين الحجم والأداء، وكلما زاد حجمها ازداد عدد المحللين الماليين والمهتمين بها.

**المطلب الثاني: معايير الأداء المالي.**

هناك عدة معايير يمكن من خلالها تقييم الأداء المالي وهذه المعايير تفسر من خلال مجموعة من المؤشرات وتمثل هذه المعايير فيما يلي: (1)

(1) مُجد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص

**1. المعايير التاريخية:**

وتحسب هذه النسب من الكشوفات المالية للسنوات السابقة لغرض رقابة الأداء من قبل الإدارة المالية والاستفادة منها في وضع الخطط المستقبلية.

**2. المعايير المطلقة:**

وتأخذ هذه المعايير شكل قيمة ثابتة لنسب معينة مشتركة بين جميع المنشآت وتقاس بها النسبة ذات العلاقة في منشأة معينة.

**3. المعايير القطاعية:**

يستفيد المحلل المالي بدرجة كبيرة من المعايير المالية في رقابة الأداء، وهي معايير تمثل متوسط لإداع القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة، خاصة وأن المؤسسات تتشابه في العديد من الصفات والخصائص.

**4. المعايير المستهدفة:**

هي نسب تستهدف إدارة المؤسسة تحقيقها من خلال تنفيذ الموازنات ( الخطط ) ، وبالتالي فإن مقارنة النسب المتحققة مع تلك المستهدفة تبرز أوجه الابتعاد بين الأداء الفعلي والمخطط، وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

**المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي.**

سنتناول في هذا المطلب تعريف الأداء المالي، أهميته، نظام تقييمه، وخطواته.

**الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المالي<sup>(1)</sup>**

يعني تقديم حكما ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المنظمة وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات أطرافها المختلفة.

(1) - شكري معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009، ص 131.

ويعني تقييم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكما ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتحدة ( إدارة المؤسسة ومدى إشباع منافسيها ورغبات أطرافها المختلفة)، أي تقويم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفا لتحديد ما يمكن قياسه ومن مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة وما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.

وبمعنى آخر يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة والمنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا.

### الفرع الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي.

يبرز دور المؤسسة في المجتمع حول الاستخدام الأمثل للسيولة لتحقيق فوائض إيجابية من الأرباح في سبيل تشكيل الثروة ومن ثم تعظيم القيمة السوقية، والتي بدورها تعمل على تعظيم عائد حملة الأسهم إن كانت المؤسسة مدرجة في البورصة بطبيعة الحال، ولا يتأتى ذلك إلا من خلال تحقيق أقصى الإيرادات بأقل مخاطرة.

وتهدف المؤسسات الإقتصادية بصفة عامة إلى تحقيق الربح، لذا فتقييم الأداء المالي يعتبر أداة رئيسية لازمة للإجراء الرقابي في المؤسسة، وهو يظهر عن طريق تصحيح وتعديل الإستراتيجية والخطة الموضوعية، وترشيد استخدامات الموارد المتاحة، وهذا يساهم في بقائها في بيئة تنافسية وهي تركز على المصادر التمويلية والاستثمارية لها (1).

يتوقف مستوى التقييم على مدى سلامة وفعالية النظام المعلوماتي بين فروع المؤسسة بالإضافة إلى القوائم المالية.

### الفرع الثالث: نظام تقييم الأداء المالي

حتى تتمكن المؤسسة من الحكم على كفاءة استخدام الأموال داخليا وإعداد الخطط المالية للفترات المالية المقبلة تحتاج إلى تقييم الموقف المالي للفترات السابقة، ومقارنة الإنجاز الفعلي لما هو مستهدف، كما تتم مقارنة المؤشرات المالية الفعلية بمؤشرات الفترات السابقة، وكذلك بالمؤشرات النمطية للمؤسسات العاملة في نفس السوق المالي و إلى نفس خصائص المؤسسة موضوع التقييم.

(1) السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 41.

وتهدف المؤسسة أحياناً إلى تعظيم الأرباح وزيادة الإنتاج، حيث يعبر ذلك عن قدرة المؤسسة على تحقيق النمو والزيادة المستمرة في الأرباح المحققة والمتوقع تحقيقها في المستقبل، عن طريق زيادة العائد على الأموال المستثمرة.

وهناك عوامل تؤثر على الأداء المالي وتقسيم هذه العوامل إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية (1)

## 1. العوامل الداخلية:

تواجه المؤسسة مجموعة من العوامل الداخلية التي تؤثر على أدائها المالي وربحيته، وهذه العوامل يمكن لإدارة المؤسسة التحكم فيها والسيطرة عليها بالشكل الذي يساعد على تعظيم العائد المتوقع وتقليل التكاليف والمصروفات وأهم هذه العوامل:

- الرقابة على تكلفة الحصول على الأموال.
- الرقابة على التكاليف
- الرقابة على كفاءة استخدام الأموال المتاحة
- إدارة السيولة
- المؤشرات الخاصة بالربحية

## 2. العوامل الخارجية.

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

- التغير التكنولوجي المتوقع للخدمات.
- القوانين والتعليمات والإجراءات التي تطبق على المؤسسات ومنافسة المؤسسات الأخرى العاملة في نفس القطاع.
- السياسات المالية والاقتصادية للدولة.

(1) شكري معمر سعاد، مرجع سبق ذكره، ص 133



### الفرع الرابع: خطوات تقييم الأداء المالي.

يمكن تلخيص عملية تقييم الأداء المالي بالخطوات التالية: (1)

- الحصول على مجموعة القوائم المالية السنوية و قائمة الدخل، حيث أن من خطوات الأداء المالي إعداد الموازنات والقوائم المالية والتقارير السنوية المتعلقة بأداء الشركات خلال فترة زمنية معينة.
- احتساب مقاييس مختلفة لتقييم الأداء مثل نسب الربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، ويتم بإعداد واختيار الأدوات المالية التي تستخدم في عملية تقييم الأداء المالي.
- دراسة وتقييم النسب وبعد استخراج النتائج يتم معرفة الانحرافات والفروقات ومواطن الضعف بالأداء المالي الفعلي من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو مقارنته بأداء الشركات التي تعمل في نفس القطاع.
- وضع التوصيات الملائمة معتمدين على عملية تقويم الأداء المالي من خلال النسب بعد معرفة أسباب هذه الفروق وأثرها على الشركات للتعامل معها ومعالجتها.

### المبحث الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي.

تعد المؤشرات المالية من أدوات التحليل المالي الأساسية و المهمة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، وسيتم التطرق في هذا المبحث إلى النسب المالية ورأس المال العامل، الخزينة.

#### المطلب الأول: النسب المالية.

تعتبر النسب المالية من أقدم أدوات التحليل المالي، وتنصب على دراسة قيم العناصر الظاهرة في القوائم المالية والتقارير المحاسبية بهدف إضافة دلالات ذات مغزى وأهمية على البيانات الواردة بهذه القوائم.

#### الفرع الأول: تعريف النسبة المالية:

هي عبارة عن دراسة العلاقة بين عنصر (أو عدة عناصر) وعنصر آخر (أو عدة عناصر أخرى) وتستطيع وضع عدد كبير من النسب المالية، ولكن المهم هو وضع النسب ذات الدلالة والتي تقدم معلومات تساعد على تقييم وضع المنشأة واتخاذ القرارات المالية المناسبة (2).

(1) مُجد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 51.

(2) منير شاكر مُجد، التحليل المالي، مدخل صناعات القرارات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005، ص 52.

أولاً: أنواع النسب المالية:

يمكن القول أن هناك عدداً غير محدود من النسب المالية التي يمكن استخراجها من القوائم المالية، ولكن المغالاة في استعمال واستخراج النسب أمر قد يؤدي إلى الخلط والتشويش مما يتيح فيه صعوبة الفصل بين النسب المهمة وغير المهمة، إن استخدام عدد كبير من النسب المالية على نطاق واسع قد يكون مفيداً في بعض الحالات، إلا أنه في الكثير من الحالات يكون استخدام عدد محدود من النسب المعبرة كافياً ومفيداً لذا يجب على المستعمل لهذه النسب أن يقوم باختيار الأهم منها (1).

1- نسب السيولة:

تقيس سيولة المنشأة وغرضها الأساسي هو تقييم قدرة المنشأة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل (2)

$$* \text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} / \text{الديون قصيرة الأجل}}$$

كلما كان هناك ارتفاع في هذه النسبة يدل على أن هناك عجز في توظيف الأموال في استثمارات جديدة وهنا ينعكس سلباً على ربحية المؤسسة (3)

\* نسبة السيولة المختصرة: هي مدى تغطية المؤسسة لالتزاماتها في المدى القصير وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{قيم الاستغلال} / \text{الديون قصيرة الأجل}}$$

\* نسبة السيولة الفورية = مدى قدرة المؤسسة على الدفع الفوري لتسديد الالتزامات وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الفورية} = \frac{\text{قيم جاهزة} / \text{الديون قصيرة الأجل}}$$

\* نسبة قابلية السداد: تقيس مدى تحقيق المؤسسة لالتزاماتها وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة قابلية السداد} = \frac{\text{مجموع الديون} / \text{مجموع الأصول}}{(4)}$$

(1) مُجد المبروك أبو زيد، التحليل المالي، دار المريخ للنشر، الطبعة الثانية، الرياض، 2009، ص 127.

(2) أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2013، ص 81.

(3) - عدنان تاية النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي، دار اليازونية العلمية، الأردن، 2008، ص 85.

(4) مُجد صالح الخناوي، نihal قدير مصطفى، الإدارة المالية لمؤشرات الأعمال، المكتب الجامعي الحديث، 2008، ص ص 61-62.

2- نسب التمويل: تعبر هذه النسب عن مدى اعتماد المؤسسة على المصادر المختلفة للتمويل.

$$* \text{نسب التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة} / \text{الأصول الثابتة}}$$

توضح هذه النسبة مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة.

$$* \text{نسبة التمويل الخاص} = \frac{\text{الأموال الخاصة} / \text{الأصول الثابتة}}$$

توضح هذه النسبة مدى تغطية المؤسسات لأصولها الثابتة بواسطة أموالها الخاصة

$$* \text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة} / \text{مجموع الديون}}$$

توضح هذه النسبة مدى استقلالية المؤسسة (1)

3. نسب الربحية: تعبر هذه النسب على قدرة المؤسسة على توليد الأرباح.

$$* \text{نسب صافي الربح على المبيعات} = \frac{\text{صافي الربح} / \text{المبيعات}}$$

ارتفاع هذه النسبة يدل على الأداء الجيد للمؤسسة في مجمل نشاطها.

$$* \text{نسبة صافي الربح على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح} / \text{مجموع الأصول}}$$

إن الحصول على مؤشر مرتفع لهذه النسبة يبين الكفاءة التشغيلية للمؤسسة ونجاحها في استخدام أصولها بكفاءة لتوليد الأرباح (2).

4. نسب المديونية: تشير نسب المديونية إلى مدى مقدرة المؤسسة على سداد كافة الديون وخاصة ديون طويلة الأجل، وأهم نسب المديونية ما يلي: (3)

(1) ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دروس وتمارين، دار المحمدية العامة، 1999، الجزائر، ص ص 53، 54.

(2) عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005، ص 68.

(3) حنان خميس، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي في إتخاذ القرارات المالية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، ص 54

أ- نسب إجمالي الالتزامات إلى الأصول أو نسبة الإقتراض: هي العلاقة بين مجموع الإلتزامات وبين مجموع الأصول، هذه العلاقة تبين قدرة المؤسسة على الوفاء بإلتزاماتها قصيرة وطويلة الأجل بإستخدام إجمالي الأصول، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$* \text{نسبة إجمالي الالتزامات إلى الأصول} = \boxed{\text{إجمالي الإلتزامات / مجموع الأصول}}$$

ب- نسبة الإلتزامات إلى حقوق الملكية أو نسبة الإقتراض إلى المساهمين: وتوضح هذه النسبة نسبة الأموال المقدمة بواسطة المقترضين في مواجهة ما قدمه الملاك أو بعبارة أخرى مقدار التمويل الخارجي مقارنة بالتمويل الداخلي، كما توضح هذه النسبة مدى التوازن بين الإقتراض وحقوق الملاك في الهيكل المالي الطويل الأجل للمؤسسة، كلما كانت هذه النسبة منخفضة كلما قلت مخاطر منح القروض وتحسب كما يلي:

$$* \text{نسبة الإلتزامات إلى حقوق الملكية} = \boxed{\text{إجمالي حقوق الملكية / إجمال الإلتزامات}}$$

المطلب الثاني: رأس المال العامل واحتياجاته.

الفرع الأول: مفهوم رأس المال العامل

سيتم التعرض إلى تعريف رأس المال العامل، طرق حسابه و العوامل المؤثرة فيه

### 1. تعريف رأس المال العامل:

هناك اصطلاحين شائعين في رأس المال العامل هما: إجمالي رأس المال العامل، صافي رأس المال العامل، ويقصد بإجمالي رأس المال العامل مجموع الأصول المتداولة وهي تلك الأصول التي عادة ما تتحول إلى نقدية خلال عام، أما صافي رأس المال العامل فيمكن تعريفه بأنه الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة.

يعتبر صافي رأس المال العامل مقياسا مقبولا للسيولة (1)

### 2- طرق حساب رأس المال العامل:

يمكن حساب رأس المال العامل بأسلوبين:

(1) منير ابراهيم هندي، الادارة المالية، المكتب العربي الحديث، الطبعة السادسة، الإسكندرية ، 2011، ص 194.

أ - أسلوب أعلى الميزانية:

يعبر رأس المال العامل في هذه الحالة عن العلاقة بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة.

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

= ( الأموال الخاصة + الديون الطويلة الأجل ) - الأصول الثابتة.

يرتكز هذا الأسلوب على تحديد أصل رأس المال العامل والمتغيرات المحددة له.

ب - أسلوب أسفل الميزانية:

يعبر رأس المال العامل في هذه الحالة عن الفرق بين الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل، حيث يمثل

رأس المال العامل من أدنى الميزانية مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة للاستحقاقات قصيرة الأجل.

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الأجل (1).

= ( المخزونات + قيم محققة + قيم جاهزة ) - الديون قصيرة الأجل.

3. العوامل المؤثرة في مستوى رأس المال العامل:

هناك العديد من المتغيرات التي تحتويها الميزانية المالية والتي يمكن أن تؤثر في مستوى رأس المال العامل سواء بزيادته أو نقصانه، حيث أن كل زيادة أو نقصان في قيمة عنصر ما قد تؤدي إلى زيادته أو نقصانه حسب وضعيته في الميزانية المالية.

تنتمي تلك العناصر من الأموال الدائمة إلى الأصول الثابتة فقط لأن العناصر التي تحتويها الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل تغييرها لا يؤثر في رأس المال العامل، فزيادة عنصر من عناصر الأصول المتداولة يؤدي إما إلى نقصان عنصر آخر منها وإما إلى زيادة عنصر من الديون قصيرة الأجل، فمثلا بيع جزء من الإنتاج التام ( أي نقص في المخزونات ) يؤدي إلى زيادة في قيمة العملاء أو أحد النقديات.

(1) إلياس بن ساسي، التسيير المالي، الإدارة المالية، دار وائل للنشر، الجزائر، الطبعة الأولى، 2006، ص ص 68-69.

## الفرع الثاني: احتياجات رأس المال العامل

احتياجات رأس المال العامل مؤشر للتقييم مكمل لرأس المال العامل لا يمكن الاستغناء عنه لأن رأس المال العامل لوحده لا يكفي للحكم على التوازن المالي وخاصة عند دراسة تطوره، لأن ارتفاع رأس المال العامل من سنة لأخرى لمؤسسة ما لا يؤدي بالضرورة إلى انخفاض الاحتياج منه.

## - مفهوم احتياجات رأس المال العامل:

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

يمكننا تجزئة احتياج رأس المال العامل إلى جزئين:

## \* الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال

حيث يشتمل على العناصر الأكثر أهمية في الاحتياج لرأس المال العامل، ويتميز بانتماء جميع عناصره سواء كانت حقوق أو ديون إلى دورة الاستغلال، ويمكن حسابه من خلال الميزانية الوظيفية بأجزاء الفرق بين استخدامات الاستغلال وموارد الاستغلال ويعطى بالعلاقة التالية:

الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال = استخدامات الاستغلال - موارد الاستغلال.

## \* الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال

يتمثل في الاحتياج المالي المولد خارج نشاطات دورة الاستغلال، وتحسب بالفرق بين الاستخدامات خارج الاستغلال، (حقوق متنوعة)، وموارد خارج الاستغلال (ديون متنوعة)، يعتبر عموماً كعنصر ثانوي في الاحتياج في رأس المال العامل ويعطى بالعلاقة التالية:

الاحتياج في رأس المال العامل خارج للاستغلال = الاستخدامات خارج الاستغلال - موارد خارج الاستغلال.

\* الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي:

وهو مجموع الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال والاحتياج في رأس المال خارج الاستغلال<sup>(1)</sup>.

\* الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي = الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال + الاحتياج في رأس المال خارج الاستغلال.

5. حالات الاحتياج في رأس المال العامل:

الحالة الأولى: ( احتياجات رأس المال العامل < 0 )

معناه احتياجات الدورة أكبر من موارد الدورة، والمؤسسة بحاجة إلى رأس المال فيجب عليها إيجاد موارد خارج دورة الاستغلال.

الحالة الثانية: ( احتياجات رأس المال العامل = 0 )

يعني أن موارد دورة الاستغلال تغطي احتياجات الدورة وهي حالة عابرة.

الحالة الثالثة: ( احتياجات رأس المال العامل > 0 )

يعني أن الموارد تغطي الاحتياجات ويبقى فائض<sup>(2)</sup>.

المطلب الثالث: الخزينة ومعالجة حالات العجز

سنتناول في هذا المطلب تعريف الخزينة وكيفية معالجة حالات العجز فيها.

(1) إلياس بن ساسي، مرجع سبق ذكره، ص ص 84-85.

(2) نور الدين بن عمارة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر،

2010، ص 69.

## الفرع الأول: الخزينة

تعرف الخزينة بأنها مجموعة الأموال التي في حوزة المؤسسة لمدة دورة استغلالية، وهي تشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة خلال دورة<sup>(1)</sup>.

كما تعرف أنها الفرق بين الأصول ذات السيولة الفورية والديون ذات الاستحقاقية المالية أي أن كل عنصر من الأصول سيتحول إلى سيولة فهو عنصر إيجابي في الخزينة، وأي عنصر من الديون بلغ تاريخ استحقاقه فهو يمثل عنصر سلبي لها، حسب التعريف فإن الأصول ذات السيولة الفورية في الميزانية المالية تتمثل في القيم الجاهزة أما الديون ذات الاستحقاقية المالية فتتمثل في السلفات المصرفية، إذن فالخزينة تحسب بالعلاقة التالية: (2).

الخبزينة = القيم الجاهزة - السلفات المصرفية.

ويمكن إعطاء علاقة أخرى لحساب الخزينة:

الخبزينة = رأس المال العامل - احتياج رأس المال العامل.

فالخبزينة هي مجموعة الأموال السائلة التي تحت تصرف المؤسسة، لذلك فهي على درجة كبيرة بالنسبة للمؤسسة للتعبير عن توازنها المالي وسيولتها وتأخذ ثلاث حالات هي:

## خبزينة سالبة:

وهذا يدل على أن احتياج رأس المال العامل يفوق رأس المال العامل وهذا دليل على عدم التوازن المالي للمؤسسة، ويفرض عليها هذا الاختلال الاقتراض والذي قد يكون مكلفا جدا أو الرفع من قيمة رأس المال العامل وذلك بالتنازل عن بعض عناصر القيم الثابتة أو زيادة الأموال الدائمة، وفي بعض الأحيان يؤدي هذا الاختلال إلى الإفلاس.

(1) ناصر دادي عدون، مرجع سبق ذكره، ص 51

(2) بوعلام بوشاشي، المميز في التحليل المالي وتحليل الاستغلال، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 1997، ص 110.



خزينة موجبة:

تعني أن رأس المال العامل يفوق احتياج رأس المال العامل وهذا دليل على التوازن المالي للمؤسسة، ولكن كلما كان الفرق كبيراً دل ذلك على توفر المؤسسة على سيولة مفرطة تؤثر سلباً على مردودية المؤسسة إن لم تستغل في استثمارات جديدة.

خزينة معدومة:

تعني أن رأس المال العامل واحتياج رأس المال العامل متساويين وهذا يدل على توازن مالي مثالي لأن المؤسسة تستطيع مواجهة احتياجات التمويل وفي نفس الوقت تتوفر على أموال سائلة ستجمد إن وجدت.

الفرع الثاني: حالات العجز في الخزينة وكيفية معالجته.

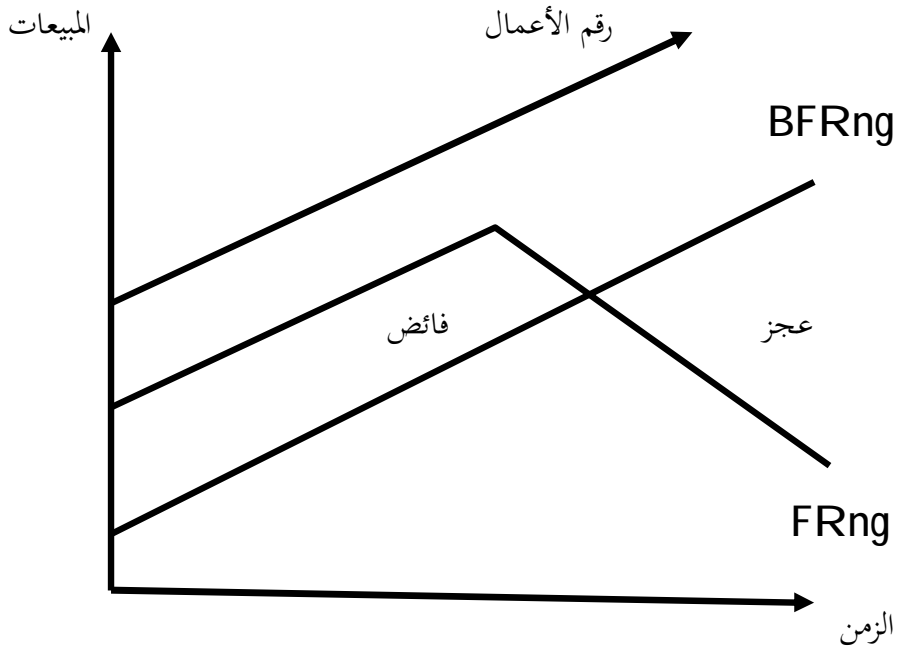
نحاول سرد السيناريوهات المحتملة والمسببة للعجز في الخزينة حسب المنظور الوظيفي وهي ست حالات أساسية<sup>(1)</sup>

❖ حالة خطأ في السياسة المالية للمؤسسة:

يحدث عجز في الخزينة إذا أخلت المؤسسة بقاعدة التوازن المالي الأدنى أو الأعلى وقامت بتمويل الاستثمارات باستخدام موارد قصيرة الأجل ( اعتمادات بنكية جارية)، هذا يؤدي إلى انكسار في رأس المال العامل مع بقاء الاحتياج في رأس المال العامل في وضعه الطبيعي، وتكون النتيجة خزينة إجمالية سالبة. تتم معالجة هذا الوضع بتصحيح الخطأ عن طريق مجموعة من الإجراءات منها: التنازل عن جزء من الاستثمارات أو الحصول على قرض طويل الأجل، وذلك لتصحيح مسار رأس المال العامل.

(1) إلياس بن ساسي، مرجع سبق ذكره، ص 84-85.

الشكل رقم (03): بيان أثر المقص لحالة خطأ في السياسة



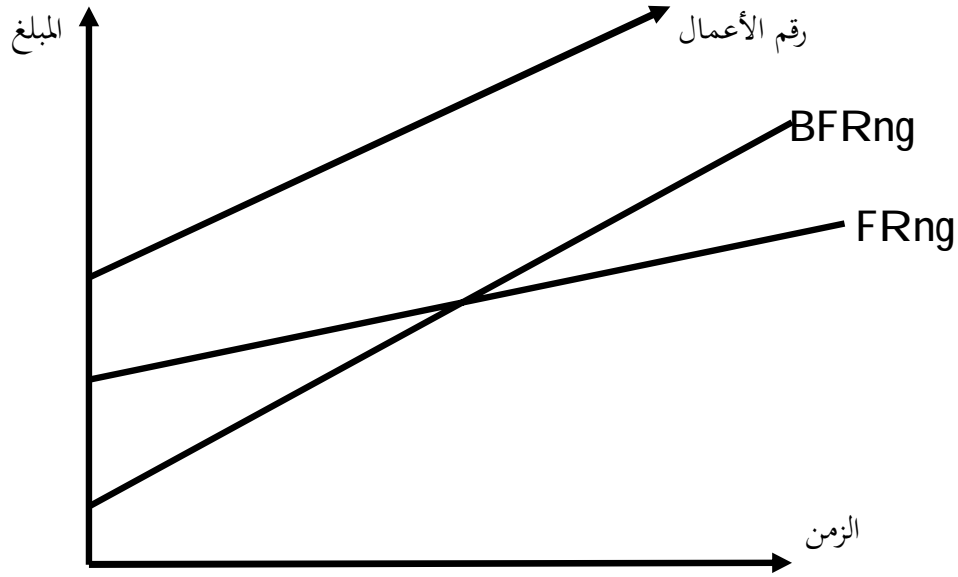
المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 89

❖ حالة نمو سريع وغير متحكم فيه:

إذا أقدمت المؤسسة على تحقيق معدلات نمو في رقم الأعمال أكبر من إمكانياتها المالية الحالية فإن ذلك يؤدي إلى تضخم الاحتياجات في رأس المال العامل للاستغلال مع تطور رأس المال العامل في وضع طبيعي، وبالتالي تستهلك الفوائض المالية ويحدث عجز في الخزينة.

يمكن إعادة التوازن المالي من خلال إعادة النظر في المخطط التنموي للمؤسسة بالرجوع عن استهداف أسواق إضافية، وتركيز الجهود التجارية والاستثمارية والصناعية على حصة سوقية تناسب والإمكانيات المالية للمؤسسة، وبهذا ينخفض رقم الأعمال وتنخفض الاحتياجات الناجمة عن دورة الاستغلال، بحيث يمكن تغطيتها برأس المال العامل.

الشكل رقم (04): بيان أثر المقص لحالة النمو الغير المتحكم فيه.



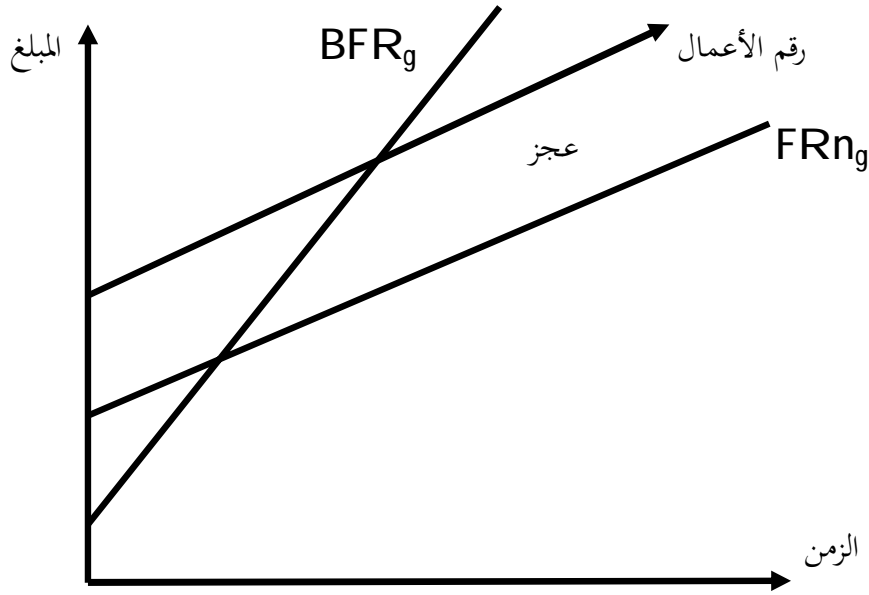
المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

#### ❖ حالة سوء تسيير عناصر الاستغلال:

أحيانا يتم تسيير عناصر الاستغلال بشكل عشوائي يظهر من خلال تباطؤ شديد في دوران المخزون ومنح آجال طويلة للعملاء وقبول آجال قصيرة للموردين، وهذا التسيير يؤدي إلى تضخم غير طبيعي في الاحتياج في رأس المال العامل، يؤدي لاستهلاك رأس المال العامل وكافة موارد الخزينة، ومن ثم يحدث خلل مالي يتمثل في عجز الخزينة.

للخروج من هذا المأزق على المؤسسة بناء سياسة علمية دقيقة وصارمة تمكن من تسيير المخزونات، والعلاقة الدائنية مع العملاء والموردين بشكل فعال يضمن مستوى أدنى من السيولة النقدية في الخزينة.

الشكل رقم (05): بيان أثر النقص لحالة سوء تسيير عناصر الاستغلال



المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

#### ❖ حالة الخسائر المتراكمة:

إذا حققت المؤسسة خسائر متتالية فإن ذلك يؤدي إلى تآكل الأموال الجماعية، مما يجعل الموارد الدائمة في حالة تدهور مستمر وهذا يؤدي بدوره إلى انخفاض حاد في رأس المال العامل بشكل لا يلبى احتياجات في رأس المال العامل الإجمالي، بالتالي تتحقق خزينة سالبة والمعبرة عن حالة خلل في التوازن المالي.

لا يمكن للمؤسسة انعاش رأس المال العامل إلا بخطط طويلة الأجل تتضمن إجراءات صارمة لتحسين النتيجة على مستويين:

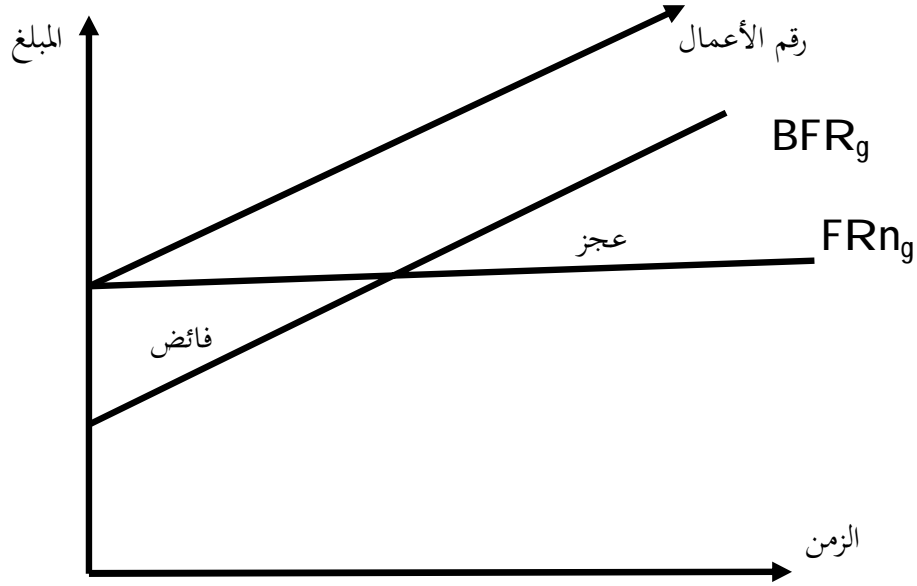
#### \* مستوى داخلي:

وذلك بترشيد الإنفاق وتدنية التكاليف بالتوجه نحو الرشادة في الاستهلاك باستخدام النظم المتخصصة في ذلك، وذلك دون التأثير على قيود الجودة والتنوعية.

#### \* مستوى خارجي:

وذلك بمحاولة انعاش رقم الأعمال بين مخطط تسويقي محكم يهدف إلى تعظيم الحصة السوقية وجلب أكبر عدد ممكن من العملاء.

الشكل رقم (06): بيان أثر المقص لحالة الخسائر المتراكمة



المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

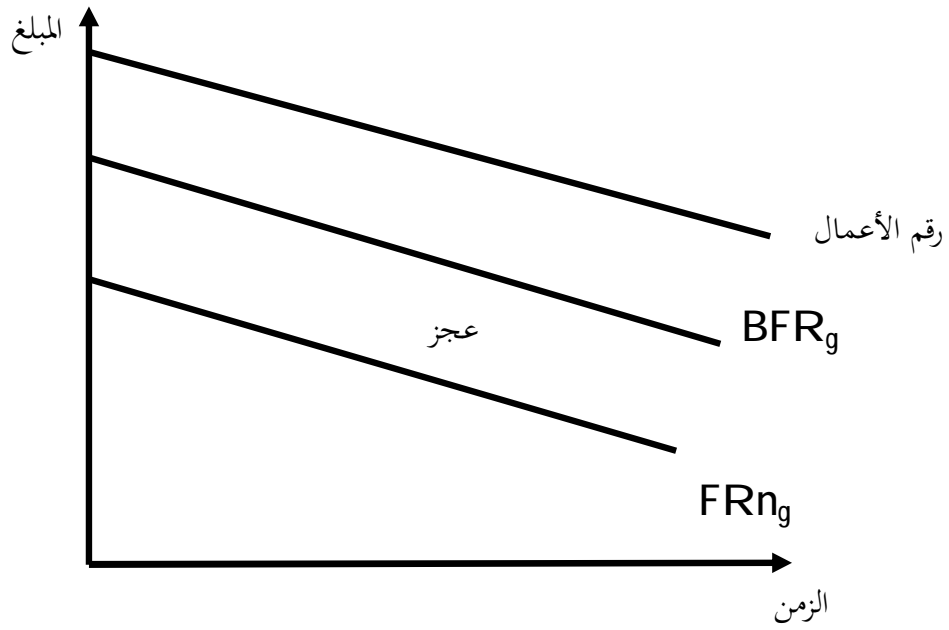
#### ❖ حالة تدهور في النشاط: (إنخفاض في رقم الأعمال)

في حالة مواجهة مشاكل تسويقية ناجمة عن معطيات المحيط، فهذا الأمر يؤدي إلى انخفاض في الإيرادات وارتفاع في التكاليف، حيث تنخفض قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي مما يؤثر على مستويات رأس المال العامل وتتحول هذه الحالة إلى حالة الخسائر المتراكمة.

#### ❖ حالة إفلاس عميل مهم:

إذا كانت السياسة التسويقية للمؤسسة تركز على تلبية احتياجات عميل وحيد، فإن أي تغير في وضعيته المالية يحدث آثارا مباشرة على وضعية المؤسسة مثل حالة الإفلاس و اختفاء هذا العميل، مما يؤدي إلى انخفاض حاد في رقم الأعمال و تنتقل إلى حالة تدهور في النشاط.

الشكل رقم (07): بيان أثر المقص لحالي التدهور في النشاط وإفلاس العميل



المصدر: الياس بن ساسي، يوسف فريشي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

## خلاصة:

يمكن القول أن الأداء هو وسيلة لتقييم عمل المؤسسة من جهة التكاليف و التي تعبر عن الكفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة و النتائج المحققة، حيث يقدم لنا الأداء نظام متكامل مدخلاته تتمثل في الفعالية و الكفاءة و مخرجاته تتمثل في تحقيق الأهداف، تقييم أداء المؤسسة يتمثل في تقييم أنشطتها على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة من الزمن، حيث أن الأداء المالي يعتبر واحد من الأصناف التي تنطوي ضمن أداء المؤسسة وتتم عملية تقييم الأداء المالي عادة باستخدام مجموعة من المؤشرات والمعايير المالية والتي تتمثل في مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية، حيث يستطيع المحلل المالي من خلالها تقييم المؤسسة وإبراز الوضعية المالية التي تعكس أداء المؤسسة.



## الفصل الثاني

علاقة الأداء المالي باتخاذ القرارات المالية



تمهيد:

تسعى معظم المؤسسات للعمل على المحافظة وسلامة سير أنشطتها باستمرار والسهر على تحسين أداءها المالي بصفة دورية ومنتظمة، مما يكسبها ذلك تحقيق وضعية مالية جيدة، ولكي تبلغ المؤسسة أهدافها المتبغاة يجب التحكم في قراراتها أيا كانت إنتاجية، تسييرية، تمويلية... الخ.

فالقرار هو وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة وبالتالي فهو عملية مستمرة ومنتظمة، لذلك فمن الأهمية أن يكون المدير المالي قادرا على معرفة تأثير تلك القرارات على التغيرات التي تحصل في الملاءة المالية لشركة الأعمال.

لذا تعتبر القرارات المالية، القرار الاستثماري، القرار التمويلي، قرار توزيع الأرباح من أهم القرارات في المؤسسة، وعليه لتمكن المؤسسة من معرفة مدى بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية فهي بحاجة إلى تحسين وضعها المالي وقراراتها المالية، ولتحقيق ذلك لا بد من وسائل مساعدة لاتخاذ القرار ومن بين هذه الوسائل أدوات مراقبة التسيير كلوحة القيادة والموازنة التقديرية التي تلجأ إليها أغلب المؤسسات الاقتصادية.

وسيتم التطرق في هذا الفصل إلى علاقة الأداء المالي باتخاذ القرارات المالية من خلال مبحثين سنتناول في المبحث الأول ماهية اتخاذ القرارات و في المبحث الثاني سنتناول أدوات مراقبة التسيير كأسلوب لاتخاذ القرارات وتحسين الأداء المالي.

## المبحث الأول: ماهية إتخاذ القرارات

تتأثر المؤسسة الاقتصادية بالمتغيرات المتسارعة للبيئة التنافسية مما يؤثر على نموها واستمرارها، مما يؤدي إلى تغير المعلومات الاقتصادية والمالية خاصة، و هذا ما يجعل ما كان ملائما بالأمس قد لا يكون في الحاضر ومستقبلا ملائما، و بالتالي يجعل عملية إتخاذ القرار تتغلغل في كل الوظائف الإدارية.

## المطلب الأول: مفهوم عملية إتخاذ القرار

إن إتخاذ القرار لا يعتبر تصرفا وحيدا بل هو عبارة عن مجموعة من التصرفات المتتابعة التي يمر بها الفرد لكي يحل مشكلة ما و بالتالي يمكن القول بأنها عملية ذات خطوات متتالية.

## الفرع الأول: تعريف القرار.

القرار لغة: " هو فصل أو حكم في مسألة ما أو قضية أو خلاف".

وكذلك التعريف اللغوي الذي يقرر أن " القرار اختيار بين بدائل مختلفة"

القرار يعني اختيار الطريق أو المسلك أو المنهج أو الحل الأفضل - الأحسن - من بين عدة طرق أو مسالك أو مناهج أو حلول متكافئة".<sup>(1)</sup>

كما توجد العديد من التعاريف نذكر من أهمها ما يلي:

- "الاختيار المدرك والواعي لبديل معين من بين ما هو متوفر من البدائل شرط أن تقوم على أساس التحقيق والحساب في اختيار البديل المناسب والتحليل في تفاصيل الهدف المطلوب تحقيقه".<sup>(2)</sup>

- القرار حسب **simon** هو اختيار بديل معين من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة أو معضلة ناتجة عن عالم متغير وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال<sup>(3)</sup>

(1) حسين بلعجوز، نظرية القرار، مؤسسة شباب الجامعة الإسكندرية، 2008، ص101.

(2) بشير علاق، أسس الإدارة الحديثة، اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998، ص 148.

(3) علي خلف حجاجة، إتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص 148.

- القرار حسب Bernard هو ذلك التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة التدابير و الحساب والتفكير"<sup>(1)</sup>
- يعرف كذلك بأنه طريقة منظمة لدراسة عملية إتخاذ القرار لتحديد الاستراتيجيات المثلى التي عندما يكون أمام متخذ القرار مجموعة من البدائل وحالات غير مؤكدة من البيئة الخارجية<sup>(2)</sup>.

## 2- تعريف عملية إتخاذ القرار:

هناك العديد من التعاريف تذكر أهمها فيما يلي:

- عملية الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب أكبر حصة سوقية أو تخفيض التكاليف، زيادة حجم المبيعات أو الإنتاج، و تعتبر هذه العملية معقدة لأنها ترتبط بالحقائق والمعلومات المتوفرة والنتائج غير متوقعة وكذلك الجو الذي يتم فيه إتخاذ القرار، فهذه العملية تتمحور حول المفاضلة والاختيار بين الوسائل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقصى قدر ممكن من الفعالية والكفاءة.<sup>(3)</sup>

- "اختيار بديل معين من بين مجموعة من البدائل المتوفرة وفق أساليب علمية منتظمة في أية منشأة إنتاجية"<sup>(4)</sup>.

- الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن إتخاذه<sup>(5)</sup>.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن عملية إتخاذ القرار هي:

" مجمل الإجراءات والخطوات والأسس المتبعة بطريقة علمية دقيقة التي تضمن تدفق المعلومات وتحليلها لتشكيل البدائل الممكنة من أجل تحقيق هدف معين يحقق بكفاءة وفعالية".

(1) مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات، مؤسسة العراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص 261.

(2) مؤيد الفضل، التخطيط ومراقبة الإنتاج، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2007، ص 355.

(3) بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص 148.

(4) مؤيد الفضل، مرجع سبق ذكره، ص 356.

(5) جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية إتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2005، ص 26.

- مما سبق يمكننا التفريق بين عملية إتخاذ القرار والقرار: القرار هو البديل الذي تم اختياره من خلال المفاضلة بين البدائل الممكنة بينما عملية إتخاذ القرار هي الخطوات العلمية المتتابة في سبيل الوصول لاختيار القرار الأفضل<sup>(1)</sup>
  - ومن واقع هذا المفهوم يمكن إدراك أن عملية إتخاذ القرارات تنطوي على عدد من العناصر هي:
  - الاختيار: اختيار البديل المناسب والتي تأتي بعده عملية تقييم دقيقة ومعقدة لكل البدائل المطروحة.
  - توافر البدائل: حتى يتم إتخاذ القرار لا بد من توفر أكثر من بديل والذي يمثل حلا للمشكلة.
  - الأهداف والدوافع: القرار المتخذ هو سلوك ناتج عن دافع معين لإشباع حاجة ما.
  - الوقت: الوقت اللام لإتخاذ القرار المناسب.
  - الموارد المادية والبشرية المتوافرة للمؤسسة.
  - البيئة الداخلية (مناخ العمل)
  - البيئة الخارجية: بما تحويه من متغيرات سياسية، اقتصادية واجتماعية.
- الفرع الثالث: أهمية إتخاذ القرار<sup>(2)</sup>

لا يمكن أداء نشاط مالم يتخذ بصدهه قراره، إن إتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة أو أداء أي وظيفة إدارية ما لم يصدر بصدهها قرار يحدد من يقوم بها ومتى وأين ومع من وبأي تكلفة؟ وغير ذلك.

- إتخاذ القرار عملية مستمرة
- إتخاذ القرارات أداة المدير في عمله
- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة

(1) جلييلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والحارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009 ص 38.

(2) - أحمد ماهر، إتخاذ القرار بين العلوم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص ص 34-36.

- إتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية

- إتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة

### الفرع الرابع: أساليب إتخاذ القرارات

ونميز نوعين هما: (1)

#### أ- الأساليب التقليدية في إتخاذ القرارات:

وهي تلك التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي حيث لا تتبع المنهج العلمي في إتخاذ القرارات, وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة والخطأ في حل مشاكلها معتمدة اعتماداً كلياً على مجرد الخبرة السابقة والتقدير الشخصي للإداريين, حيث كانوا إتخذون قراراتهم إستناداً إلى الفهم والمنطق والخبرة السابقة والمعرفة الثابتة بتفاصيل العمليات ومراحلها وسنعرض أهم الأساليب التقليدية:

#### - الخبرة:

يمر المدير بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح والفشل تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل، وهذه الدروس المستفادة من التجارب الماضية غالباً ما تكسب المدير مزيداً من الخبرة في الوصول إلى القرار المطلوب.

#### - إجراء التجارب:

لقد بدأ تطبيق هذا الأسلوب في مجالات البحث العلمي ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال إتخاذ القرارات, وذلك بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب آخذين بعين الاعتبار جميع العوامل الملموسة وغير الملموسة و الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار, حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل معتمداً في هذا الاختيار على خبرته العلمية, غير أن هذا الأسلوب فادح التكاليف ويستنفذ الكثير من جهد و وقت المدير متخذ القرار.

(1) نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001، ص 181.

## البديهة والحكم الشخصي:

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير لحكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.

## - دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:

ويعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم إليه حلول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل، وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها زملاء المدير أو التي يقدمها المستشارون والمتخصصون، وهي تساعد في إلقاء الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من اختيار البديل الأفضل.

## ب- الأساليب العلمية في اتخاذ القرار:

سنعرض فيما يلي أهم الأساليب والنظريات العلمية التي يرى أغلب كتاب الإدارة أنها تسهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات: (1)

## - بحوث العمليات:

تعني بحوث العمليات عند "ميلر وستار" (Miller and start) تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق أفضل النتائج.

كما عرفها "واجنر" (Wagner) بأنها مدخل علمي لحل المشكلات في المواقف المعقدة، وأن محررها الأساسي هو اتخاذ القرارات.

ويعتمد تطبيق أسلوب بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات على استخدام مختلف التخصصات القادرة على الإسهام في حل المشكلات، وعلى أن يتم العمل بينهم جميعاً في تعاون كامل في نطاق ما يسمى بروح الفريق،

(1) نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 200.

كما يعتمد تطبيقه على صياغة المشكلة محل القرار بصورة نماذج رياضية وإجراء المقارنة الحسابية بين البدائل المختلفة عن طريق الاستعانة بالمحاسب الالكتروني لإجراء المقارنة اللازمة للتوصل إلى الحل.

- نظرية الاحتمالات: من أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات في مجال إتخاذ القرارات والتي كشفت عنها بعض الدراسات والبحوث ثلاثة معايير أو طرق هي:

#### ❖ الاحتمال الشخصي:

الذي يتحدد بموجبه درجة اعتقاد متخذ القرار في وقوع حدث ما، ويتم تحديد درجة الاعتقاد بعدم الأخذ في الحسبان عوامل متعددة أهمها: الخبرة السابقة لمتخذ القرار، وتجربته وممارسته العملية، ومستوى تطلعاته وتوقعاته وآماله وأهدافه.

#### ❖ الاحتمال الموضوعي:

الذي يتحدد عن طريق إجراء تجربة، وذلك بحساب بسبب وقوع حدث ما وفقا لنتائج التجربة.

#### ❖ الاحتمال التكراري:

وفيه يتم حساب الاحتمال على أساس أنه معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل، وقد أثبتت بعض التطبيقات العلمية أن تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال إتخاذ القرارات يساعد متخذ القرار في مواقف وحالات عدم التأكد وحالات المخاطرة في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة.

#### ❖ أسلوب شجرة القرار:

ترجع جذور هذا الأسلوب إلى "مدخل النظم" في إتخاذ القرارات والذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لإتخاذ القرارات وبين البيئة المحيطة بإتخاذ القرارات، وقد صور لنا كونتز وأدونيل هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاث متغيرات هي البدائل المطروحة لحل المشكلة محل القرار، والاحتمالات التي تمثل الكسب المتوقع أو الفشل، والقيم التي تمثل إجمالي الحوادث المتوقعة خلال فترة محددة.

وهناك عدة أساليب أخرى علمية يستعان بها لإتخاذ القرارات نوجزها كما يلي:

## - أسلوب التحليل الحدي:

حيث يستخدم معايير للمفاضلة بين البدائل المطروحة أمام متخذ القرار تتمثل في التكلفة الحدية والعائد الحدي، فالتكلفة الحدية (الإضافية) هي التكلفة التي تترتب على إنتاج وحدة إضافية، أما العائد الحدي فهو الإيراد الإضافي المترتب على بيع وحدة إضافية.

## - أسلوب البرمجة الخطية:

وهو أسلوب يستخدم في تحديد الاستغلال الأفضل للإمكانيات والموارد المحدودة المتاحة عندما يكون هناك منتجات أو أكثر يتنافسان على هذه الإمكانيات المتاحة، والمقصود بالبرمجة الخطية هنا استخدام نماذج بيانية أو جبرية لتحليل المشكلة وحلها، كما تعني الخطية وصف العلاقة بين متغيرين أو أكثر وهي علاقة مباشرة وتتغير بنفس النسبة.

## - أسلوب دراسة الحالات:

يعتبر هذا الأسلوب العلمي من بين الأساليب الهامة المستخدمة في مجال إتخاذ القرارات، إذ أنه يساعد على تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشاكل التي تواجههم، وعليه فعملية إتخاذ القرار تكتسي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسة والتي نشبها بأهمية الهواء للكائنات الحية.

## المطلب الثاني: أنواع القرارات

هناك تصنيف قائم على أساس الوظائف الأساسية للمؤسسة كالاتي: (1)

## أ- قرارات تتعلق بالإنتاج:

يتضمن هذا النوع قرارات عديدة في هذا المجال كقرارات تحديد موقع المصنع وحجمه وحجم الإنتاج وسياساته (إنتاج مستمر، أو بناء على الطلب أو إنتاج سلع محدودة أو متنوعة)، وقرارات ترتيب المصنع (التصميم الداخلي للمصنع) وأنواع الآلات، كذلك تتضمن هذه القرارات مصادر الحصول على عناصر الإنتاج والرقابة على الإنتاج وجودته.

(1) بشير العلاق، مرجع سبق ذكره، ص ص 161-163.



1. حجم الإنتاج
2. حجم المصنع
3. موقع المصنع
4. التصميم الداخلي للمصنع
5. طرق الإنتاج
6. إجراءات الشراء
7. كمية المخزون
8. طرق دفع الأجور
9. مدى البحث الفني
10. أهمية التفتيش

## 2- قرارات تتعلق بالمبيعات:

وتشمل هذه القرارات تلك المتعلقة بتحديد نوعية السلعة ومواصفاتها وتحديد الأسواق التي سيتم البيع فيها وقنوات التوزيع التي توصلها إلى السوق، كما تتضمن القرارات المتعلقة بتعبئة المنتجات وتغليفها وتسعيرها والقيام ببرامج الإعلان والدعاية وبحوث التسويق المستخدمة وتقديم خدمات البيع.

1. تحديد السوق
2. موقع مكاتب البيع
3. تغليف المنتجات
4. العلامة التجارية المستخدمة.
5. منافذ التسويق المستخدمة
6. السعر.
7. مدى تنوع الإعلانات
8. طرق مكافأة رجال البيع
9. جهود ترويج المبيعات

10. بحوث التسويق المستخدمة ومداهها.

### 3- قرارات تتعلق بالتمويل.

القرارات التي تتخذ في هذا المجال تحدد حجم رأس المال اللازم ورأس المال العامل والسيولة النقدية، وطرق التمويل (قروضا مصرفية أو شخصية أو إعادة استثمار الأرباح)، كما تتضمن تحديد نسبة الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها والإجراءات المحاسبية الخاصة بذلك.

1. الهيكل المالي

2. شروط الائتمان

3. مقدار رأس المال العامل

4. طرق الحصول على الأموال الجديدة

5. توزيع الأرباح

6. خطط إعادة التمويل

7. تحديد تكاليف العمليات

8. الإجراءات المحاسبية

9. الاندماج

10. التصفية

### 4- قرارات تتعلق بالأفراد:

تتخذ في هذا المجال قرارات تتعلق بتحديد مصادر الحصول على الأفراد، وطرق اختيارهم وتعيينهم وبرامج تدريبهم، وأسس تحليل الوظائف وتوظيفها وتقييمها، وسياسات دفع الأجور والتعويضات والمكافآت، كما تتضمن تحديد أساليب الترقية والتقاعد والفصل من العمل، معالجة التأخير والغياب وشكاوي العاملين وعلاقة المؤسسة بالاتحادات والنقابات العمالية والمؤسسات المختلفة المرتبطة بالعاملين.

1. مصادر الحصول على القوى العاملة

2. أساليب الاختيار

3. مدى التدريب ونوعه

4. تحليل العمل وتقييمه.
5. استخدام نظام الاقتراحات
6. معالجة التأخير والغيابات
7. أساس دفع الأجور
8. طرق الترقية
9. الترويج بوسائل الأمان
10. علاقة المؤسسة بالجماعات الخارجية.

وهناك تصنيف ثاني على أساس درجة التيقن وهذا التصنيف مفيد خاصة لأغراض التدريب وتحديد أنواع القرارات التي ينبغي إتخاذها عند المستويات التنظيمية المختلفة.

الجدول رقم ( 01): تصنيف القرارات على أساس درجة التيقن.

الخصائص	درجة عدم التيقن
يكرر حدوثها كثيرا مما يخفض عدم التيقن إلى حد أدنى. القرارات عادة تؤثر على جماعة صغيرة فقط ومن السهل تطبيقها.	قدر صغير من عدم التيقن
من الممكن عمل تقديرات معقولة لعدم التيقن. القرارات يقتصر تأثيرها على إدارتين أو ثلاث إدارات على الأكثر	قدر محدود من عدم التيقن
ضمان محدود لتحقيق النتائج المرجوة من القرارات.	قدر كبير من عدم التيقن

القرارات تتضمن مناطق واسعة من النشاط	
مواقف تغطي مناطق ومجالات واسعة جدا والعديد من العوامل التي لا يمكن التنبؤ بها.	درجة مرتفعة جدا من عدم التيقن

المصدر: بشير العلاق، الإدارة الحديثة نظريات ومفاهيم، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008،

ص 164.

من خلال هذا الجدول نلاحظ أنه تم تقسيم درجة عدم اليقين إلى أربعة درجات، حيث نرى في القدر الصغير من عدم اليقين أن القرارات تؤثر على جماعة صغيرة فقط ويسهل تطبيقها، أما في القدر المحدود من عدم اليقين فالقرارات يقتصر تأثيرها على بعض الإدارات دون الأخرى، أما القدر الكبير من عدم التيقن نجد القرارات تخص النشاط بصفة موسعة أما الدرجة المرتفعة جدا من عدم التيقن فالقرارات تغطي مناطق واسعة وعوامل لا يمكن إدراكها.

وهناك من يقسم القرارات في المؤسسة وفقا لما يلي: (1)

- 1- **القرارات المصيرية:** وهي القرارات التي تحدد مصير كل شيء .
- 2- **القرارات الدورية:** وهي القرارات التي تتكرر دوريا، ولا نعيد القرار وندرس القضية مرة واحدة وفق شروط معينة، يتحدد على أساسها ويتخذ كنظام أمثل.
- 3- **القرارات الإستراتيجية:** وهي قرارات تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة وعلى جانب كبير من العمق والتعقيد.
- 4- **القرارات الحيوية:** هي التي تتعلق بمشكلات حيوية يحتاج في حلها إلى التفاهم والمناقشة وتبادل الرأي على نطاق واسع.

(1) أحمد الخطيب، وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدار للكتاب العالمي، للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009، ص ص 260-264.

5- القرارات التكتيكية: وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية وتفصيلا، ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين والمتخصصين.

6- القرارات التنفيذية: وهي التي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور والانصراف وتوزيع العمل والغياب والإجازات وكيفية معالجة الشكاوي.

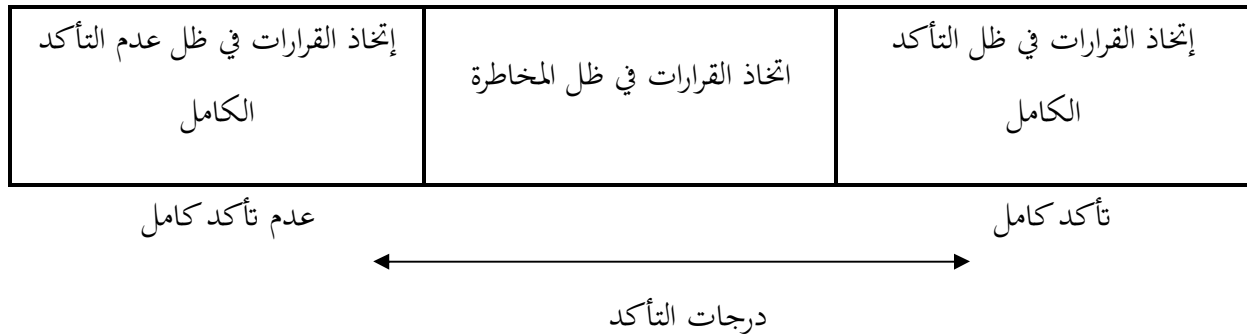
7- القرارات الشخصية والتنظيمية: إن القرارات الشخصية تخص فرد واحد و هو المدير، بينما القرارات التنظيمية يمكن غالبا تفويضها.

8- القرارات الرئيسية والقرارات الروتينية: إن القرارات الرئيسية تتخذ مرة واحدة، والتي تتضمن التزامات طويلة الأجل ذات دوام نسبي ودرجة عالية من الأهمية، بينما القرارات الروتينية هي قرارات يومية تتصف بالتكرار ويقدرها الخبراء بنسبة 90% في المؤسسة.

9- القرارات الفردية والقرارات الجماعية: القرارات الفردية يتخذها مدير المؤسسة، بينما القرارات الجماعية هي ثمرة جهد ومشاركة من جانب متخذ القرار مع أولئك المعنيين بموضوع القرار.

10- القرارات في ظروف التأكد والمخاطرة وعدم التأكد: يتم في هذا التقسيم تقسيم نماذج القرارات حسب درجة التأكد، ويتراوح مقياس التأكد ما بين التأكد الكامل وعدم التأكد الكامل مروراً بظروف المخاطرة والشكل التالي يبين تصنيف هذه النماذج:

الشكل رقم(08): تصنيف القرار تبعا لدرجات التأكد والمعرفة.



المصدر: أحمد الخطيب، عادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدارا

للكتاب العالمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 263.

من خلال الشكل يتضح لنا أن القرار المتخذ في ظروف التأكد الكامل نجد كل المعلومات اللازمة لاتخاذ القرار تكون معروفة بتأكد كامل مع وجود استقرار وعدم غموض والتباس وبالتالي تكون النتائج مضمونة ومؤكدة كذلك.

أما القرارات المتخذة في ظل ظروف المخاطرة يكون احتمال حدوث كل حالة معروفاً أو يمكن تقديره، وبذلك يستطيع متخذ القرار تحديد درجة المخاطرة في قراره بدلالة التوزيعات الاحتمالية.

أما إتخاذ القرار في ظروف عدم التأكد أكثر صعوبة، حيث يتم إتخاذها على أساس غموض كامل، حيث لا تتوفر معلومات كافية وصحيحة، وبالتالي تكون النتائج المتوقع الحصول عليها غير مؤكدة، وبالتالي يجب على الإدارة تحاشيها.

### 11- القرارات المبرمجة والقرارات غير المبرمجة:

إن القرارات المبرمجة بالكامل يمكن غالباً هيكلتها حيث توضح تفصيلاً طريقة تناول ومعالجة المشاكل الروتينية والمتكررة والمعروفة وهي مؤكدة تماماً، أما القرارات غير المبرمجة فنجد أنها تتعامل مع مشاكل جديدة وغير معروفة ويستحيل حلها باستخدام الأساليب الروتينية وبالتالي هذه القرارات غير مؤكدة على الإطلاق.

المطلب الثالث: مراحل عملية إتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيها.

سنذكر كل منهما فيما يلي:

الفرع الأول: مراحل عملية إتخاذ القرارات.

تمر عملية إتخاذ القرارات بعدة مراحل يمكن تلخيصها فيما يلي: (1)

1- تحديد المشكلة

2- تحليل المشكلة.

3- تحديد البدائل

(1) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986، ص 12.

4- تقييم كل بديل.

5- اختيار البديل

6- تنفيذ القرار

7- تقييم النتائج

1- تحديد المشكلة:

عملية إدراك المؤسسة بوجود مشكلة ما، نقصد بالمشكلة موقف غامض في حاجة إلى تفسير، انحراف الأداء الفعلي على الأداء المخطط أو المستهدف.

تعتبر هذه المرحلة مرحلة مهمة جدا إذ يجب على متخذ القرار أن يكتسب الخبرة والدراية في جمع المعلومات لتحديد المشكلة بدقة وتعمق وترتيبها حسب الأولوية وتحديد نوعية المشاكل التي تعترض سير العمل.

2- تحليل المشكلة:

بعد تحديد المشكلة ومعرفة طبيعتها لا بد من تجميع البيانات والمعلومات لتصنيفها وتحليلها، وعليه يجب على متخذ القرار أن ينتقي المعلومات والحقائق ذات العلاقة بالمشكلة ويتأكد من صحة المعلومات، حتى يستطيع تحديد درجة المخاطرة التي يتضمنها القرار المتخذ.

3- تحديد البدائل:

يقصد بالبدائل التصرفات أو الحلول التي تساعد على تخفيف الفرق بين ما يحدث فعلا وما يجب أن يكون، تقوم هذه المرحلة على التحديد الدقيق للمشكلة وتحليلها لكي يفصح عن الأسباب التي أدت إليها، وهذه الأخيرة ترشد إلى البدائل الممكنة لمعالجة تلك الأسباب.

4- تقييم كل بديل:

بعد تحديد الحلول البديلة الممكنة للمشكلة، يتم تقييم نتائج كل بديل بتحديد ما يتمتع به كل بديل من مزايا ويتصف به من عيوب ومدى مساهمته في حل المشكلة

## 5- إختيار أفضل بديل:

بعد اتضاح الصور العامة لكل حل بديل تأتي مرحلة إختيار البديل المناسب على ضوء المعلومات المتوفرة وهي عملية الترتيب أو الإختيار من جهة ودرجة المعرفة والخبرة السابقة لمتخذ القرار من جهة أخرى، وإختيار أفضل بديل هناك عدة معايير تساعد في ذلك أهمها:

- رجة المخاطرة المتوقعة من إختيار البديل، مدى إمكانية الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج بأقل جهد وتكلفة ممكنة، مدى قدرة البديل المختار على ضمان تحقيق الشرعة المطلوبة (الحل العاجل).

## 6- تنفيذ القرار:

بعد مرحلة إختيار أفضل بديل مناسب لحل المشكلة يجب وضع البديل قيد التنفيذ أي تحويله إلى عمل فعال من خلال تحضير إستراتيجية وبرنامج للتنفيذ من قبل أفراد المؤسسة.

## 7- تقييم النتائج:

إن الخطوة الأخيرة هي تقييم نتائج تنفيذ القرار الذي تم إختياره فالأخطاء الجسيمة التي يقع فيها الكثير من المديرين هو تنفيذ أحد البدائل وافترض أن المشكلة قد تم تصحيحها، لكن في هذه المرحلة يتم استخدام ثلاث خطوات في عملية التقييم وهي:

**الخطوة الأولى:** تحديد النتائج المطلوب تحقيقها من القرار مع تقرير وضع زمني للفترة التي يستغرقها.

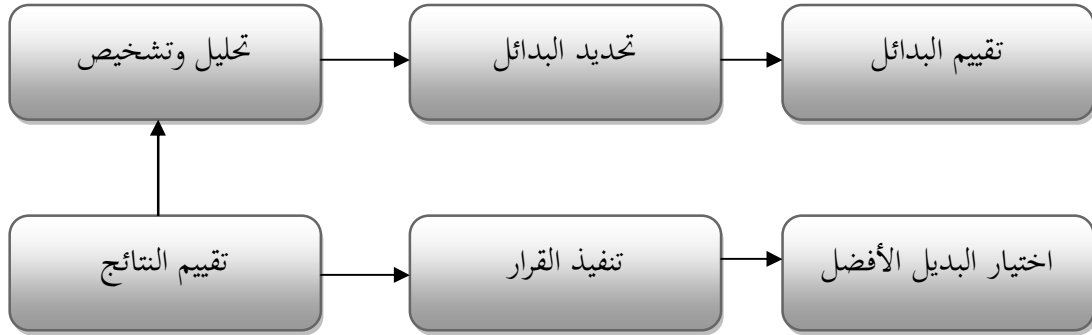
**الخطوة الثانية:** تنفيذ القرار الذي تم إتخاذه.

**الخطوة الثالثة:** تقييم نتائج القرار أول بأول على ضوء النتائج المحددة مسبقا.



والشكل التالي يوضح مراحل القرار

الشكل رقم (09) : يوضح مراحل القرار.



المصدر: فرحات غول، الوجيز في اقتصاد المؤسسة، الحزونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008، ص 166.

### الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات.

على الرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المسيرون في المؤسسة في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات تزيد صعوبة وكلفة هذه العملية، فنجد عوامل من البيئة المحيطة بالمؤسسة أو من داخلها تؤثر تأثيرا مباشرا على هذه العملية، وفيما يلي عرض لأهم العوامل التي تؤثر على عملية اتخاذ القرارات.<sup>(1)</sup>

#### 1- عوامل البيئة الخارجية للمؤسسة.

تمثل هذه العوامل في الضغوطات الخارجية القادمة من المحيط الخارجي للمؤسسة، والتي تخضع لسيطرتها ولا تستطيع التحكم فيها وهي:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.

- التطورات التكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.

- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين.

(1) جلييلة بن خروف، مرجع سبق ذكره، ص 106.

- العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات والقوانين الحكومية.
- درجة المنافسة التي تواجه المؤسسة في السوق.

هذه العوامل تمثل ضغوط خارجية متأتية من البيئة التي تنشط فيها المؤسسة، وهي تتأثر وتؤثر في محيطها الخارجي، وكل هذه العوامل قد تؤدي بمتخذ القرار إلى إتخاذ قرارات لا يراها مناسبة تماما أو في مصلحة المؤسسة لكن فرضت عليه إتخاذ مثل هذه القرارات.

## 2- عوامل البيئة الداخلية للمؤسسة:

وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها:

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يقيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- درجة المركزية وحجم المؤسسة.

- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة.

- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة

- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

ويظهر تأثير هذه العوامل بنواحي متعددة ترتبط بما يلي:

- بالظروف المحيطة بمتخذ القرار.

- تأثير القرار على مجموع الأفراد في المؤسسة.

- بالموارد المالية والبشرية والفنية المتاحة أمام إدارة المؤسسة.

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير كأسلوب لاتخاذ القرار وتحسين الأداء المالي.

للوصول إلى نتائج ايجابية وتحقيق الأهداف المسطرة لا بد من اتخاذ قرارات صائبة، وذلك بالمفاضلة بين مختلف البدائل المتاحة، ولتحقيق ذلك لا بد من وسائل مساعدة لاتخاذ القرار من بين هذه الوسائل الموازنة التقديرية ولوحة القيادة.

### المطلب الأول: القرارات المالية.

تعتبر القرارات المالية إحدى أهم المواضيع في الإدارة المالية، كما أن القرار المالي هو الذي تعتمد عليه المؤسسة في مختلف نشاطاتها إذا أنه محدد لقيمة المؤسسة ومن خلاله تحقق أهدافها المختلفة.

### الفرع الأول: مفهوم القرار المالي.

تعرف القرارات المالية على أنها هي اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، حيث يقوم المحلل المالي (المدير المالي) بتحليل القوائم أو التقارير المالية والبحث عن المعلومات الحاسوبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعد في اتخاذ القرارات المالية.<sup>(1)</sup>

### الفرع الثاني: أنواع القرارات المالية.

#### 1- قرارات الاستثمار.

#### أ- تعريف القرار الاستثماري:

إن مفهوم القرار الاستثماري يستند على مبدأ الرشادة الاقتصادية، حيث من المفترض أن متخذ القرار الاستثماري أن يتحلى بالقدرة على حسن التدبير والتصرف في الموارد النادرة المتاحة، أي أن عملية البحث في كيفية الاستخدام العقلاني الأمثل للدور الاقتصادي أحسن استخدام ممكن، أخذاً في الاعتبار تكلفة الفرصة

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

البديلة، قرارات الاستثمار هي قرارات تعني باختيار البديل الأمثل فيما يخص الاستثمارات التي تعمل على تعظيم ثروة حملة الأسهم من خلال العوائد. (1)

يعتبر قرار الإستثمار من أهم القرارات المالية لعدة أسباب:

- صعوبة تنفيذ الاستثمارات الثابتة والتعديل فيها أو التخلي عنها بسبب ضخامة حجم الأموال.
- مخاطرة التخلي أو تعديل الاستثمار لعدم مرونة الاستجابة للتغيرات.
- ارتفاع تكلفة الاختيار الخاطئ للاستثمار وآثارها على مستقبل المؤسسة.

#### ب- خصائص القرار الاستثماري:

- إن القرار الاستثماري يترتب عليه تكاليف ثابتة مستغرقة ليس من السهل تعديلها.
- يحيط القرار الاستثماري جملة من المشاكل والتي من الضروري التغلب عليها.
- القرار الاستثماري دائما أنشطته مستقبلية، بالتالي يرتبط غالبا بدرجة معينة من المخاطر.
- ينبغي تقييم الاستثمار في ضوء متغيرين رئيسيين هما: العائد المتوقع، المخاطر المحتملة.
- إن أي قرار استثماري يستلزم ضرورة وجود معيار معين للحكم على عوائد الاستثمار في المستقبل، ويكون هذا المعيار حدا فاصلا يقرر على أساسه القبول أو الرفض للفرص الاستثمارية المتاحة. (2)

#### ج - أنواع قرارات الاستثمار:

يمكن تصنيف القرارات في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها إلى: قرارات استثمارية قصيرة الأمد، قرارات استثمارية طويلة الأمد كما يلي:

(1) المعترز بالله خالدي، مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011، ص 78.

(2) حنان خميس، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011، ص 40.

## أولاً: القرارات الاستثمارية القصيرة الأمد

تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة ( رأس المال العامل) والتي تشكل جزءاً مهماً من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال، بل أن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة وفقراتها الرئيسية مثل النقد واستثماراتها المتوقعة والذمم المدينة والمخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية وبقدرة الشركة في تحقيق وتعظيم عوائدها.

## ثانياً: القرارات الاستثمارية الطويلة الأمد

تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإنفاق الاستثماري طويل الأمد والمتمثل في الاستثمار في الموجودات الثابتة، وتشمل مثل تلك القرارات عملية اختيار الموجودات وكيفية الإنفاق ثم مقابلة عوائد الاستثمار المتوقعة في المستقبل مع المبالغ المنفقة على تلك الموجودات الحالية من حيث تجسيدها وتوسيعها مثلاً شراء موجودات جديدة بغرض زيادة القدرة الإنتاجية الحالية أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة.<sup>(1)</sup>

## 2- قرارات التمويل:

للمويل أهمية كبيرة في خدمة المشاريع الاستثمارية وتنمية المؤسسات الاقتصادية والاقتصاد الوطني، حيث أدت عملية التمويل إلى ظهور مؤسسات مالية مثل البورصات التي ساهمت بدورها في التوسع وتنوع مصادر التمويل الداخلي والخارجي.

## أ- مفهوم التمويل:

يعرف قرار التمويل بأنه الإمداد بالوسائل التي عن طريقها يكون الأشخاص قادرين على أن يستهلكوا أكثر مما ينتجون في فترة زمنية.

كما أن التمويل بمفهومه الخاص يعني تحصيل الأموال اللازمة للشركة بشروط مناسبة تتفق مع أهدافها.

(1) حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004، ص 70.

من خلال هذين التعريفين نستخلص أن التمويل أسلوب للحصول على المبالغ التي تحتاج إليها المؤسسة في الوقت المناسب وبالبحجم المناسب وبأدنى تكلفة ممكنة، وعموما قرارات التمويل تعني باختبار الهيكل المالي الأمثل ومصادر التمويل المناسبة لتعظيم القيمة السوقية خلال فترة زمنية معينة، بحيث يوجد نوعين من القرارات التمويلية:

- قرارات تعني بتحديد المزيج الملائم للتمويل قصير وطويل الأجل وهو من أهم القرارات التي تؤثر على الربحية والسيولة.

- قرارات تعني بتحديد أيهما أكثر منفعة للمؤسسة للقروض قصيرة الأجل والطويلة الأجل في وقت محدد من خلال الدراسة المعمقة للبدائل المتاحة وتكلفة كل بديل والآثار المترتبة عليه في الأجل الطويل.

### ب- السياسات المالية ومصادر التمويل.

تواجه المؤسسة في مراحل حياتها مشكلة أساسية تتمثل في التكيف مع المحيط المالي وإيجاد التوليفة المناسبة لتشكيل مصادر التمويل.

وهناك مجموعة من الاعتبارات التي تجعل قرارات الميزانية الرأسمالية أهم القرارات التي تشارك الإدارة المالية في اتخاذها ويمكن تلخيص هذه الاعتبارات في الآتي:

#### 1- الآثار الطويلة الأجل:

إن حقيقة هذه القرارات تستمر لفترة طويلة، فيلاحظ أن قرارات التوسع مثلا وما ترتبط بها من شراء للأصول الجديدة لها علاقة مباشرة بالمبيعات المتوقعة في المستقبل، فلا بد من معرفة المبيعات المتوقعة خلال فترة حياة الأصل حتى يمكن تبرير شراء الأصل في الناحية المالية، وهذا يعني أن الفشل في التنبؤ الصحيح بالمبيعات وبالتالي يؤدي هذا الاستثمار المغالى في الأصول أو الاستثمار أقل من اللازم في هذه الأصول.

#### 2- توقيت الحصول على الاستثمارات الرأسمالية:

إن الخطأ في عملية توقيت الحصول على الاستثمارات الرأسمالية يعني خسارة مالية تقع على عاتق المنشآت، فهناك ظاهرة تتكرر في معظم الشركات التي تعمل على تخطيط قرارات الإنفاق الرأسمالي والتي تظهر في الصورة التالية:

- يزيد الطلب على منتجات الشركة لكن طاقتها لا تسمح بمقابلة هذه الطلبات.

### 3- جودة الأصول الرأسمالية:

إن التخطيط السليم لقرارات الإنفاق الرأسمالي يساعد على التحديد السليم لتوقيت الحصول على الأصول الرأسمالية، كما يساعد أيضا في تحسين جودة الأصول المتحصل عليها من حيث المواصفات مما يؤدي إلى زيادة الطلب على منتج الشركة.

### 4- توفير الأموال:

تتطلب قرارات الرأسمالي إنفاقا ضخما لما لها من أهمية في الشركة، وهذا يقتضي من الشركة قبل أن تقرر موافقة وضع الخطط الملائمة لتوفير الأموال المطلوبة.

### أولا: مفهوم السياسة المالية

يمكن تعريف السياسة المالية على أنها القرارات التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك ضمن القيود المالية التي تفرض الوضعية المالية والإمكانات المالية المتوفرة للمؤسسة لإيجاد التوليفة المثلى من القرارات المختارة والمحددة في إطار السياسة العامة كما تهدف السياسة المالية إلى:

- ضمان المستوى الأمثل من السيولة المالية، وبالتالي الرفع من قدرة المؤسسة على مواجهة الاستحقاقات المالية وتفادي مخاطر التوقف عند الدفع.

- تحقيق مردودية عالية عن طريق تدنئة تكاليف الاستدانة والأموال الخاصة.

- تمويل الاستثمارات ودورة الاستغلال.

### ثانيا: مصادر التمويل

هناك ثلاثة مصادر للتمويل:

- التمويل الذاتي: والذي يمثل القاعدة الأساسية لتمويل الاحتياجات المالية.

- الرفع في رأس المال: والذي يعتبر من أهم وسائل التمويل، ويتوقف ذلك على علاقة المؤسسة بسوق المال.

- اللجوء إلى الاستدانة: وهو المصدر الأكثر استخداما في تمويل الاحتياجات المالية قصيرة الأجل وتوفير السيولة الآتية.

### 3- العوامل المؤثرة في إتخاذ قرارات التمويل.

هناك العديد من العوامل المؤثرة في اختيار المزيج التمويلي الأمثل لإتخاذ قرار التمويل المناسب، نذكر منها ما يلي:

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

الرافعة المالية: القروض طويلة الأجل / موجودات المنشأة.

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

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

د. الربحية: كلما كانت معدلات العائد مرتفعة كان استخدام الديون أقل للاعتماد على الأرباح المحتجزة.

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

ن. 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.

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



م. هيكل الأصول: تعتبر الأصول الحصة 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.

- حجم المؤسسات: عادة المؤسسات ذات الحجم الكبير تحتاج إلى تمويل من مصدر كبير، وبالتالي كبر حجم المؤسسة يؤثر على الهيكل المالي من خلال تراجع تكلفة الإفلاس، ومنه وجود علاقات طردية بين معدل الاقتراض وحجم المؤسسة: (1)

### 3- قرارات توزيع الأرباح:

تصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل نوعا ثالثا من القرارات هي قرارات توزيع الأرباح والتي تعتبر قرارا مهما يتعلق بسياسة توزيع الأرباح.

- مفهوم سياسة توزيع الأرباح:

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

الأرباح الموزعة: هي مجموعة النقود المدفوعة إلى حملة الأسهم في المؤسسة (2)

من خلال التعريفين السابقين نستخلص تعريفا لسياسة توزيع الأرباح، أن سياسة توزيع الأرباح مبنية لدعم الهيكل المالي وذلك عن طريق الزيادة في الأموال الخاصة بواسطة الأرباح غير الموزعة، ويتحقق ذلك إما عن طريق الاحتفاظ بجزء من أرباح المساهمين لدعم التمويل الذاتي أو توزيع الأرباح على المساهمين للرفع من قيمة الأسهم في سوق المال.

- يعتبر مصدرا من مصادر التمويل الداخلي (الذاتي) يعزز قدرات الإدارة المالية ويمكن توضيح هذه العلاقة فيما يلي:

(1) إلياس بن ساسي، يوسف قرينشي، مرجع سبق ذكره، ص 408.

(2) حنان خميس، مرجع سبق ذكره، ص 40.

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

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

## 2- أنواع البدائل المتاحة لقرارات توزيع الأرباح :

لرسم سياسة توزيع الأرباح لا بد من توفر المعلومات الكافية والدقيقة على الأرباح المتوقعة، معدل النمو فيها، مقدار التوزيعات والنسبة المثلى، فهذه القرارات ستوجد عن طريق العديد من السياسات لتوزيعات الأرباح أهمها ما يلي: (1)

### - سياسة معدل التوزيعات الثابتة:

تعني دفع الأرباح في شكل نقدي ثابت عند كل سهم على مدى سنوات، وحتى تحافظ على القيمة السوقية للمؤسسة تعمل على تجنب التوزيعات عند انخفاض الأرباح أو رفع الأرباح عندما تكون الفرص الاستثمارية كبيرة.

### - سياسة الفائض:

تشير هذه السياسة إلى أن قرار التوزيع لا يخرج عن كونه توزيع للأرباح التي حققتها المؤسسة بين حملة الأسهم فلن يعترض حملة الأسهم على قرار احتجاز الأرباح لتمويل تلك الاستثمارات، وبعد إنتهاء تلك الاحتياجات التمويلية يتم توزيع الفائض في صورة توزيعات نقدية على حملة الأسهم، أما في الحالة العكسية إذا استوجبت الاستثمارات الأرباح المحققة بالكامل فلن تقوم المؤسسة بإجراء توزيعات.

(1) محمد صالح الخناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص ص 407-412.

- سياسة استقرار معدل نمو التوزيعات:

يؤدي التضخم وإعادة استثمار الأرباح إلى زيادة مقدار الربح، كما يؤدي إلى انخفاض القوة الشرائية لمقدار التوزيعات التي يحصل عليها المساهمون، ومن ثم يفضل المساهمون النمو المنتظم في التوزيعات للوصول إلى سياسة معدل نمو سنوي ثابت للتوزيعات

- سياسة التوزيعات الإضافية:

تعني دفع الأرباح في شكل توزيعات نقدية منتظمة مع توزيعات نقدية إضافية من أجل زيادة الطلب على أسهم المؤسسة وتعظيم قيمتها السوقية، وتتوقف التوزيعات الإضافية على الأرباح واحتياجاتها من الأموال.

سياسة استقرار نسبة الأرباح الموزعة:

تشير هذه السياسة إلى استقرار نمط التوزيعات التي تجربها المؤسسة، ومن ثم فإن زيادة التوزيعات من سنة إلى أخرى أو انخفاضها ولكن بصورة منتظمة تعد توزيعات مستقرة، تحدد الإدارة نسبة مستهدفة للأرباح الموزعة ولا تهتم بمقدار التوزيعات إنما تهتم بالتغيرات التي تحدث في التوزيعات من سنة لأخرى.

سياسة التوزيعات في صورة أسهم:

تشير التوزيعات في صورة أسهم إلى أن المؤسسة تقوم بتوزيع عدد إضافي من الأسهم على المساهمين بدلا من إجراء توزيعات نقدية.

سياسة معدل التوزيعات المتغيرة:

تعني هذه السياسة بدفع الأرباح بشكل غير منتظم إذ تتغير وفقا لتغير أرباح السنة.

الفرع الثالث: أهداف القرارات المالية

تتمثل في العديد من الأهداف نذكر منها: (1)

(1) مليكة زغيب، إلياس بوجعادة، دراسة أسس صناعة قرار التمويل، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، ص 02.

تهدف القرارات المالية إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أقصى ربح ممكن وبالتالي تعظيم القيمة السوقية للمؤسسات.

-تهدف لتحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة من خلال التوليف بين ربحية السهم وفترة تحقيق الربح والسيولة وذلك من خلال درجة المرونة بين النقود السائلة والقدرة على أداء الالتزامات عندما يحين أجل استحقاقها.

كما أن هناك أهداف مشتركة بين القرارات المالية والأداء المالي يمكن ذكر أهمها فيما يلي: (1)

- تعظيم قيمة المؤسسة.

- تحقيق المرودية المالية والاقتصادية.

- ضمان التوازن بين الربحية والسيولة.

- ضمان التوازن بين العائد والمخاطرة.

**المطلب الثاني: دور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي.**

تعتبر الموازنة التقديرية أداة من أدوات مراقبة التسيير التي تهدف إلى اكتشاف الأخطاء عن طريق تحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتحقيق الأهداف المرسومة وهذا ما سنوضحه في هذا المطلب.

**الفرع الأول: ماهية الموازنة التقديرية**

**أولا تعريف الموازنة التقديرية**

تناول العديد من الباحثين تعريف الميزانية التقديرية كل حسب إهتماماته وأهدافه وفقا لتغير الظروف والمعطيات، إلا أن أغلب كتابتهم ركزت على الميزانية التقديرية من كونها ترجمة رقمية لخطط المؤسسة المستقبلية في مختلف الميادين، ومهما يكن من أمر هذا الاختلاف فمنهم من عرفها بأنها:

" هي تعبير كمي أو مالي لأهداف المؤسسة المسطرة"

(1) مريم بالأطرش، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011، ص 48.

في حين يعرفها الدليل الفرنسي للمحاسبة بأنها: أسلوب للتقدير يقضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع اشتراك المسؤولين إلى برامج أعمال تدعى الموازنات.

إذن تشير التعاريف السابقة إلى أن الموازنة التقديرية هي أداة تعبر بها المؤسسات عن خططها وبرامجها المستقبلية في شكل أرقام (كما ونقدا) حيث تعكس الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها أخذا بعين الاعتبار ما هو متاح لديها من إمكانيات مالية، مادية، تقنية وبشرية) وما هو محيط بها من ظروف خارجية. (1)

ويمكن تعريف الموازنة على أنها خطة مالية قصيرة المدى، تتضمن توزيعا للموارد ومرتبطة بالمسؤوليات المحددة من أجل تحقيق الأهداف التي تطمح إليها المؤسسة، ويجب أن ترفق الموازنة بمخطط عمل نوعي يتضمن تواريخ إنجاز النشاطات. (2)

### ثانيا: خصائص الموازنة

تتميز بجملة من الخصائص مستمدة من كونها تعبير كمي ومالي لبرنامج عمل محدد لفترة معينة ويمكن تلخيصها في ما يلي: (3)

#### 1- تعبير كمي:

فتحقيق البرامج القصيرة الأجل يستدعي ترجمة الأهداف إلى كميات، وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها، بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية ومالية.

#### 2- تحدد في شكل برنامج عمل:

الموازنة التقديرية لا تعد فقط تقدير للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لا بد أن ترفق بقرارات عملية، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة وليس إلى المعرفة والتنبؤ بالمستقبل من أجل المعرفة فقط.

(1) لعمارة سيف الإسلام، الموازنة التقديرية أداة فعالة في صنع القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 213، ص 23.

(2) ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 127.

(3) ناصر دادي عدون، نفس المرجع، ص 127-128.

## 3- تحدد لفترة معينة:

الموازنة التقديرية تحدد لفترة زمنية معينة، وقد تكون سنة واحدة أو أقل ، وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها.

حيث تعد الموازنة ترجمة كمية لبرامج العمل المحددة، والتي هي جزء تنفيذي للمخططات المتوسطة والطويلة الأجل، وهي من المعايير التي على أساسها تم مقارنة النتائج المحققة واستخلاص الفروقات ومن ثم إتخاذ التدبير الملائمة لتحسين التسيير.

وفي الأخير يمكن القول بأن الميزانية التقديرية تعتبر أداة للتخطيط والتنسيق والمراقبة وأنها أهم أداة لتحفيز العمال داخل المؤسسة.

## ثالثا: أهمية الموازنة التقديرية:

تظهر أهمية الموازنة التقديرية في المرحلة الأولى من خلال أهدافها التي تتمتع بدراسة الدور الذي تقوم به الموازنة التقديرية في مجال التخطيط والرقابة، فمرحلة التخطيط تتبعها مرحلة التنسيق أي التنسيق بين الأجهزة الفنية والمالية وتوجيه الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال مرحلة الموازنة، أما في المرحلة الثانية فأهمية الموازنة التقديرية تظهر من خلال دورها في إعداد وثائق التسيير المالي على الصعيد المستقبلي مثل: جدول حسابات النتائج التقديرية. (1)

## الفرع الثاني: وظائف الميزانية التقديرية.

نظرا لأن الموازنات التقديرية تمثل خطة كمية وقيمة تتضمن الأهداف المختلفة للمنشآت، كما تحتوي على مجموعة من الأنشطة اللازمة لتحقيق الأهداف والمفاضلة بين البدائل المختلفة وتقييمها واختيار البدائل أو مجموعة من البدائل المناسبة، فإن إعداد الموازنة التقديرية يدعو لإعادة التفكير في المستقبل ورسم خطة العمل حتى تواجه المستقبل وتخطط لما يلزم اتخاذه لتجنب العقبات أو الصعوبات التي تعيق تحقيق الأهداف المرجوة.

(1) كوثر بوغابة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012، ص 40..

وتعد الموازنة أداة إدارية إذ أنها تساعد إدارة المشروع في أداء وتحقيق الوظائف الإدارية الرئيسية الآتية: (1)

#### أ - وظيفة التخطيط وعلاقتها بالميزانية التقديرية:

يقصد بالتخطيط عملية تعبئة الموارد الاقتصادية المتاحة والمحتملة وخلال فترة مستقبلية محددة بما يضمن استثمارها استثماراً كاملاً و أمثلاً، ويستند المخطط في عملية التخطيط على قاعدة البيانات والمعلومات المتوفرة في الوحدة الاقتصادية لأجل أن تكون تنبؤاته أكثر دقة مع توقع الحالة المستقبلية والظروف الداخلية والخارجية المحيطة بكل نشاط وبالتالي تعبر عن هذه التنبؤات والتوقعات المستقبلية بصورة رقمية، وتتمثل وظيفة التخطيط في وضع الأهداف وإعداد التنظيمات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، حيث توضع هذه الأهداف في صورة خطط طويلة الأجل وخطط قصيرة الأجل بالنسبة للمؤسسة وبالنسبة لكل قسم من أقسامها.

#### ب - وظيفة التنسيق وعلاقتها بالميزانية التقديرية:

يمثل التنسيق العملية التي بموجبها يتم توحيد الجهود بين الأقسام المختلفة للمؤسسة، بحيث يعمل كل قسم من هذه الأقسام نحو تحقيق الأهداف المسطرة، ولهذا يجب ألا يصدر أحد الأقسام قرارات يكون لها أثر على الأقسام الأخرى دون الرجوع إلى هذه الأقسام، فمثلاً لا بد أن يكون هناك توافق بين إدارة المبيعات والإنتاج بحيث لا ينبغي أن ترسم إدارة المبيعات سياسة بيعية لكميات تزيد عن الكميات التي يمكن تسويقها، ولذلك تعمل الميزانية التقديرية على خلق حالة من التناسق بين الأقسام المختلفة يسترشد بها الجهاز التنظيمي في المشروع منعا للتضارب في جهودهم وقراراتهم" وهي بهذا الصدد تعتبر أداة لتحقيق أو المساعدة في تنفيذ وظيفة التنسيق التي تمارسها الإدارة.

#### ج - وظيفة الاتصال وعلاقتها بالميزانية التقديرية:

الموازنات التقديرية تعد أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطط والسياسات التي تم الاتفاق عليها للفترة المقبلة إلى المستويات الإدارية المختلفة بالمنشأة، ومن بين أمثلة المعلومات التي يتم توصيلها من خلال الموازنات التقديرية وحجم الإيرادات الواجب تحقيقها وكمية الإنتاج المستهدفة والمشتريات اللازمة... الخ.

(1) كوثر بوغابة، مرجع سبق ذكره ، ص ص 41-43.

## هـ - وظيفة التحفيز وعلاقتها بالميزانية التقديرية:

يمكن استخدام الموازنات التقديرية كوسيلة لتحفيز الأفراد وحثهم على تحقيق أهداف المنشأة من خلال توجيههم لتحقيق الأهداف الرقمية التي تتضمنها تلك الموازنات على أن تكون هذه الأهداف طموحة وواقعية في آن واحد.

## د - وظيفة الرقابة وعلاقتها بالميزانية التقديرية:

الرقابة هي عملية متابعة الخطط والأهداف الموضوعية واستخدام الميزانية التقديرية للرقابة يحتم ضرورة إبلاغ الإدارة بمدى ملائمة الخطط والأهداف الموضوعية مقدما، ومقارنة نتائج العمليات الفعلية في جميع أقسام المشروع بالخطط والأهداف الموضوعية مقدما.

## و - وظيفة تقييم الأداء:

تستخدم مستويات الأداء الواردة بالموازنات التقديرية كأساس لتقييم أداء المسؤولين بالمنشأة طالما أن هذه المستويات معدة طبقا لمعايير سليمة ومدروسة.

## الفرع الثالث: الرقابة على الأداء المالي بواسطة الموازنات التقديرية.

سنتطرق بشكل مختصر لمفهوم الرقابة<sup>(1)</sup>

" هي العملية التي تسمح للمسير بتقييم الأداء ومقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المخططة والأخذ بالمقاييس لتصحيح الوضعيات الغير مقبولة"

من خلال هذا التعريف نستنتج أنه يبحث عن سياسات التحسين.

" تعمل الرقابة على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتفحص الخطط والتأكد من مدى مطابقتها لما خطط له مسبقا وأن كل الخطط تم الالتزام بها:"

من خلال هذا التعريف نستنتج أن الرقابة تعمل على التقليل من الأخطاء والحرص على الالتزام بالخطط.

(1) صدام مزابية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013، ص 24.



يقصد بالرقابة تقييم إصلاح أعمال المرؤوسين من أجل ضمان تحقيق خطط المستقبل وتشمل الرقابة ما يلي:

- وضع المستويات والأهداف التي يجب تحقيقها.

- الاحتفاظ بسجلات سير العمل من أجل مقارنتها مع المستويات المخططة.

- الإصلاح الفوري عندما يجيد سير العمل عن الأهداف الموضوعية.

وبشكل عام يمكن تعريف الرقابة من خلال تجميع مراحلها بحيث نعرفها كما يلي: " هي عملية مقارنة النتائج المحصل عليها أو مستوى الأداء المحقق مع النتائج المتوقع الحصول عليها واستخراج الانحرافات وتحليلها والبحث في أسباب حدوثها وهذا للقيام بالجزء المناسب في كلتا الحالتين.

وهي ذات أهمية بالغة نظرا للمعلومات الضرورية التي توفرها وهي:

\* المسؤولين الماليين الذي يجب أن تكون لديهم أرقام بالقيمة.

\* المسيرين الذين يحتاجون لعرض مختلف أنشطتهم.

\* العاملون الذين يلتزمون بأهداف المبيعات ومهمة الاستعمال الأمثل للموارد المالية.

ومنه و بكل بساطة لا يمكننا إجراء أي رقابة للأداء المالي ما لم تكن هناك موازنة نعتمدها كمرجع للنتائج المتوقع حدوثها أو مستوى أداء متوقع الحصول عليه.

#### الفرع الرابع: مساهمة الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي

لاحظنا فيما سبق مفهوم الأداء المالي وكذا الموازنة التقديرية وأيضا مؤشرات الأداء المالي ولعل أبرز تعريف للموازنة ربط بينها وبين الأداء المالي هو أنها تعبير كمي أو مالي لأهداف المؤسسة المسطرة، إذ أن التعبير النقدي للموازنات التقديرية أمر ضروري لتحقيق شمول الموازنة أمام اختلاف وحدات القياس للموازنات الفرعية، فعلى سبيل المثال يعبر عن موازنة التموينات في شكل وحدات بالكيلوغرام، في حين موازنة اليد العاملة قد تأخذ شكل ساعات عمل أو مناصب مشغولة، ومن الواضح أنه لا يمكن جمع الموازنتين لاختلاف وحدات القياس لذا وجب إيجاد وحدة قياس موحدة لإعداد الموازنة ألا وهي التعبير النقدي، حيث نلاحظ في ترتيب أنواع الموازنات أن أول

موازنة تعد هي موازنة المبيعات والتي على أساسها تعد بقية الموازنات، من خلال هذا يمكن القول أن الأداء المالي يتأثر بالموازنة التقديرية وأيضاً يكون وفق الخطط الواردة ضمن موازنة المبيعات وموازنة الخزينة التي تتضمن تقديرات المصاريف والإيرادات.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: لوحة القيادة والأداء

سنتناول في هذا المطلب تعريف لوحة القيادة وأهم خصائصها وعلاقتها بالأداء.

#### الفرع الأول: تعريف ونشأة لوحة القيادة

لقد ظهرت لوحة القيادة عام 1930 على شكل متابعة النسب والبيانات الضرورية التي تسمح للمسير أو القائد متابعة تسيير المؤسسة نحو الأهداف المحددة، وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، ليتطور هذا المصطلح بالولايات المتحدة الأمريكية عام 1948، وكان معمول به من طرف المؤسسات التي تقوم على نظام التسيير التقديري، وقد اختلفت تسمية هذه الأداة من "جدول التسيير" إلى "جدول المراقبة" إلى "لوحة القيادة" إلا أن جل التعريفات المقدمة لهذه الأداة لها معنى واحد.<sup>(2)</sup>

تأخذ لوحة القيادة عدة تعاريف نذكر منها:

- لوحة القيادة مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على إتخاذ القرارات والتنسيق والرقابة على عمليات القسم المعني، كما تعتبر أداة اتصال تسمح لمراقبي التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في إدارته بغرض تحسينها<sup>(3)</sup>.

عبارة عن وثيقة تركيبية ملخصة وشاملة توضح للمسير العناصر الأساسية الخاصة بحياة المؤسسة وتطور أداء العمليات فيها<sup>(4)</sup>

(1) صدام مزابية، مرجع سبق ذكره، ص 28.

(2) ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مرجع سبق ذكره، ص 147.

(3) بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة.

(4) بوديار زهية، نفس المرجع، ص 4.

هي تشخيص دائم في المؤسسة يتركز على إبراز وضعيتها بصفة منتظمة ودورية، حيث تظهر المعلومات المتعلقة بالتسيير بواسطة نسب في جداول رقمية أو منحنيات أو رسوم بيانية، فلوحة القيادة في التسيير موجزة، معبرة يستطيع من خلالها المسير تقديم تسلسل الأحداث، ويعيد فحص ومواجهة التوجهات وتصحيح القرارات<sup>(1)</sup>

من خلال ما سبق يمكن تعريف لوحة القيادة على أنها تمثيل مبسط وملخص لأهم المؤشرات والمعلومات التي يحتاجها المسير، من أجل التحكم الجيد في سير العمليات اليومية داخل المؤسسة وتحقيق الأهداف المسطرة.

### مزايا وأهمية لوحة القيادة:

#### 1- المزايا: تتميز لوحة القيادة بأنها: (2)

- نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات
- يساعد في تقديم الأداء في المدى القصير
- تساهم في إتخاذ القرارات
- تهدف للاستعمال الأمثل لوسائل الاستغلال
- توضح وضعية المؤسسة ومحيطها
- توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري
- توجه المسؤولين بإعطاء العناية والاهتمام بمصلحة المؤسسة.
- تساهم في إمكانية التحاور اللازم بين أرباب الشركات بهدف تدعيم وتطوير السبل الايجابية
- تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات

(1) ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص 135.

(2) بوديار زهية، جباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص 05.

2- الأهمية:

تأخذ لوحة القيادة أهمية خاصة باعتبارها نظام يساعد في معرفة المعلومات الضرورية لمراقبة سير أداء المؤسسات في المدى القصير، وكذا تسهيل ممارسة المسؤوليات وتنضج أهميتها في: (1)

أ. عند وضع خطة المؤسسة:

\* التزام كل مسؤول بوضع خطط تتناسب مع خطط الأقسام الأخرى

\* إشراك جميع الإداريين في وضع الأهداف.

\* المساعدة على وضع سياسات واضحة مقدما.

\* تنظيم وتحديد المسؤولية لكل مستوى إداري وكل فرد، وتحديد مراكز المسؤولية تبعا لذلك.

ب. خلال سير نشاط المؤسسة:

\* وضع كل العناصر اللازمة للرقابة وكشف الانحرافات والمساهمة في تقديم الإجراءات التصحيحية.

\* تحديد نوعية المعطيات المستعملة في إرسالها إلى المستويات العليا.

\* تسهيل عملية الحصول على الائتمان من البنوك

\* السماح بتحديد نقاط القوة والضعف للمؤسسة

\* السماح بتقديم دائم لنتيجة المؤسسة ومعرفة وضعية الخزينة.

الفرع الثالث: خصائص ومبادئ لوحة القيادة

أولاً: الخصائص

تتميز لوحة القيادة بالعديد من الخصائص أهمها.

(1) نور الهدى حنون، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في مؤسسة اقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012، ص 46.

- 1- تعتبر الخاصية الآنية أهم ما يميز لوحة القيادة عن الأدوات الأخرى للمراقبة وتمثل في الفترة القصيرة التي تعد فيها لوحة القيادة، حيث تسمح بإتخاذ القرارات الضرورية في أقرب وقت من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
  - 2- لكل مسؤول عملي لوحة القيادة الخاصة به والتي تتناسب مع طبيعة نشاطه، حيث يعبر عنها بلغة مشتركة تسمح لأعضاء الفريق بالتحاور حول نتائج أدائهم.
  - 3- تسمح بتحديد الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
  - 4- تسمح بكشف الخلل والتعديل فيها لمطابقة احتياجات المسؤولين.
- إضافة إلى أن المعلومات التي تقدمها لوحة القيادة تكون قليلة العدد ومطابقة لاحتياجات المسؤول المعني وتحتوي على القيم المالية والغير مالية، فيتم تحصيلها بسرعة مع القدرة على تحديد مصادرها، وتكون أيضا واضحة وسهلة الشرح.

#### ثانيا: المبادئ

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها أنها: (1)

\* تعتمد على المعلومات والمؤشرات الأساسية لقياس الأداء التي تعرض بشكل تحليلي وسهل التفسير وتعكس سير المؤسسة في جميع المجالات المالية (استغلال، توزيع).

تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة و محيطها وتتضمن:

- خطط سير المؤسسة (تقديرات، أهداف...).

- تقدير على الانجازات المحققة

- الانحرافات بين التقديرات والانجازات المحققة

تحتوي لوحة القيادة للإدارة العامة على لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة، كما أن العمليات الخاصة بمراقبة التسيير لا تدرج ضمن لوحة القيادة العامة بل تدمج في اللوحات الخاصة بالمصالح.

(1) بودياز زهية، جباري شوقي، مرجع سبق ذكره، ص05.

- لا توجد لوحة قيادة نموذجية فعلى كل مسؤول أن يختار لوحة قيادة خاصة به من خلال المعلومات التي يحتاجها لتتوافق مع أهدافه.

- تكون لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة، فإذا كانت هذه الأخيرة صغيرة تكون لها لوحة قيادة واحدة، أما إذا كانت كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع.

الفرع الرابع: تفسير وتحليل لوحة القيادة في اتخاذ القرارات.

- وظائف لوحة القيادة:

تتميز لوحة القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة منها: (1)

\* أداة لقياس الأداء والمساعدة في اتخاذ القرارات:

تسمح لوحة القيادة بإظهار النتائج المالية (رقم الأعمال، هوامش...) والنتائج غير المالية، كذلك عدد الوحدات المنتجة ومقارنتها بالأهداف المحددة، مما يسمح بقياس أداء المسؤولين والمقارنة بالأنظمة المحاسبية التقليدية، فإن لوحات القيادة تساعد على التأكد من الاستعمال الأمثل والفعال للموارد، من خلال انفرادها بالقدرة على قياس التكاليف الخفية كالتكاليف الناتجة عن غياب العمال وتدني جودة المنتجات.... وغيرها من التي يصعب حسابها وتحديدتها باستعمال الأدوات المحاسبية القديمة التقليدية.

\* تعتبر لوحة القيادة أداة هامة تساعد المسؤولين في اتخاذ القرارات كونها تزودهم بمعلومات حول المتغيرات الأساسية في عملية التسيير اليومي، فعلى عكس أنظمة الميزانية المحاسبية التي تعتمد على معلومات تاريخية والرقابة على العمليات السابقة، فإن لوحة القيادة أداة تنبؤ لمجرى العمليات المستقبلية ( فعن طريق نتائج الأشهر الماضية يمكن التنبيه إلى احتمالية حدوث أخطار متوقعة في الأشهر القادمة) وهي أداة قياس وتحكم، فتحسين الأداء هو استخدام جميع الموارد المتاحة لتحسين المخرجات وإنتاجية العمليات وتحقيق التكامل بين التكنولوجيا الصحيحة التي توظف رأس المال بالطريقة المثلى، ويتطلب تحسين الأداء توازن مجموعة من العناصر التي تتمثل في الجودة

(1) هميلة عائشة، دور لوحة القيادة في تحسين الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012، ص 11.

الإنتاجية، التكنولوجيا والتكلفة، ويؤكد توازن هذه العناصر أن توقعات واحتياجات أصحاب المصلحة في المؤسسة قد أخذت بعين الاعتبار ويطلق على هذا المنهج المتكامل إدارة التحسين الشامل.

### \* أداة حوار واتصال:

تسمح لوحة القيادة بالحوار بين مختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، فمن خلالها يستطيع كل مسؤول أن يعلق على نتائجه ويشرح أسباب الانحرافات والإجراءات التي اتخذها، كما يمكن لأي مسؤول أن يحصل على التوجيهات التي تساعد في إدارة عملياته.

\* يجب على الإدارة العليا تحقيق التنسيق بين الإجراءات التصحيحية المتخذة على مستوى مراكز المسؤولية، والتركيز على تحسين الأداء الإجمالي للمؤسسة بدلا من التعظيم الجزئي، يمكن أن يتم اتخاذ إجراء تصحيحي مفيد لمركز مسؤولية ما إلا أنه يعود بالضرر على أداء المسؤولية ككل، لذا يجب الانتباه إلى هذه النقطة ففي بعض الحالات يكون من الأجدر مراجعة الأهداف المبدئية، ولا يتم ذلك إلا بواسطة دراسات منتظمة (مرتين في السنة)، مما يسمح للمسؤولين على جميع المستويات بالتواصل فيما بينهم وبين الإدارة العليا والتفاوض على أهداف جديدة.

### أداة للتحفيز ولتنمية مهارة المسؤولين:

تعتبر لوحة القيادة مرآة أداء المسؤولين وتظهر قابليتهم على رفع التحديات التي واجهوها، فلوحة القيادة تولد لديهم شعورا بالتقدم نحو تحقيق الأهداف وتحفزهم لذلك، كما أن التحسين المستمر بالنقاط الأساسية في عملية التسيير والقيام بعمليات التفكير والتحليل لإيجاد أفضل الحلول والاطلاع على المشاكل التي واجهها المسؤولين في الأقسام المختلفة من المؤسسة، كل هذا ينمي قدرات ومهارات المسؤولين ويمنحهم القدرة على اتخاذ القرارات والتواصل مع الأعضاء في المؤسسة بغرض تحفيزهم ودفعهم نحو تحقيق أداء أفضل.

لذا يمكن القول أن لوحة القيادة تساهم بشكل كبير في تطوير ثقافة التسيير بالمؤسسة.

## خلاصة :

على ضوء دراستنا لعملية إتخاذ القرار الإداري والمالي في المؤسسة يمكننا استخلاص بأن عملية إتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في المؤسسة، وذلك باعتبارها نقطة الانطلاق لجميع الأنشطة والبرامج داخل المؤسسة بل تتعدى ذلك إلى علاقتها بالبيئة المحيطة بها، إذ تتم عملية إتخاذ القرارات في كل المستويات الإدارية سواء على مستوى الإدارة العليا أو على مستوى الإدارة الوسطى أو الإدارة التنفيذية.

ويتم إتخاذ القرارات المالية بمختلف أنواعها للوقوف على الوضع المالي للمؤسسة وعلى أساسه يقوم المسيرين بإتخاذ قرارات جديدة أو تصحيحية للإجراءات المطبقة سابقا ذلك عن طريق استعمال وسائل تساعد المسيرين على إتخاذ قرارات رشيدة وصحيحة.





## الفصل الثالث

دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة

ENAD وحدة UPE

### تمهيد الفصل :

سوف نتطرق في ثنايا هذا الفصل و المتكون من مبحثين إلى الدراسة الميدانية التي قمنا بها في مركب

( UPE ) التابع للشركة الوطنية للمنظفات و مواد الصيانة ( ENAD ).

في المبحث الأول سنقوم بتقديم عرض عام عن المؤسسة والمركب بصفة خاصة، وكذا إمكانياتها و أهدافها

مع التركيز على الهيئة المستقبلية و المتمثلة في قسم المالية و المحاسبة.

أما المبحث الثاني سنتعرض فيه إلى تقديم مالي للوحدة من خلال دراسة الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة

المؤشرات التوازانات المالية.

### المبحث الأول : تقديم المؤسسة الصناعية للمنظفات.

المؤسسة الوطنية لمواد التنظيف و الصيانة ENAD من المؤسسات التي ساهمت و لازالت تساهم في تغطية جزء من السوق الوطنية بمواد التنظيف و الصيانة عبر مختلف أنحاء الوطن، و نظرا للتغيرات السياسية المتبعة من طرف الدولة فقد يتغير الهيكل التنظيمي حسب كل سياسة، فهو يسمح بتقسيم العمل و تحديد المهام و المسؤوليات الوظيفية المرتبطة بكل مستوى من المستويات التنظيمية و التنسيق فيما بينها، و من خلاله يمكن معرفة مختلف الوظائف الموجودة داخل المؤسسة و العلاقات بين الوظائف و مختلف مستويات المسؤولية.

### المطلب الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة.

انتهجت الجزائر بعد الإستقلال سياسة التصنيع التي كانت مطبقة من طرف الإستعمار الفرنسي و بعدها أنجزت عدة هياكل صناعية كبرى لترقية الإقتصاد الوطني.

و نجد من بين هذه الهياكل المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية SNIC وهي أول مؤسسة أنجزت تعمل في مجال تحويل و إستغلال المواد الكيماوية وهذا سنة 1967م، واصلت نشاطها على هذا النهج إلى غاية تقرير إعادة هيكلة المؤسسة الوطنية سنة 1983م، بسبب التغيرات التي طرأت على الساحة السياسية و الإقتصادية بالإضافة إلى زيادة حجم الطلب على منتجات هذه المؤسسة.

قسمت المؤسسة الوطنية للصناعات الكيماوية snic إلى خمس مؤسسات وطنية وهي :

ENAVA : المؤسسة الوطنية للزجاج

ENAP : المؤسسة الوطنية للدهن

ENAD : المؤسسة الوطنية للصيانة و مواد التنظيف

CERAMIQUE : المؤسسة الوطنية للخزف

DIPROCHIM : مؤسسة توزيع المواد الكيماوية

و أضيفت لمؤسسة ENAD سنة 1985م ثلاث مركبات كبيرة هي :

مركب سور الغزلان \_ مركب شلغوم العيد \_ مركب عين تيموشنت.

أما بالنسبة لوحدة إنتاج الصيانة بالأخضرية فتعود نشأتها و بناءها لسنة 1976م، و ركبت آلات الإنتاج بها سنة 1977م، فأولى المحاولات الداخلية كان في جوان 1978م.

و في جويلية 1979م دخلت مرحلة الإنتاج الحقيقي، و للتذكير فقد تم بناءها على يد شركة أجنبية تدعى " AUSTRO PLANAUTRICHE "

و ذلك بعد إعادة الهيكلة سنة 1993 م، و بعدها ضمت إلى مركب و مجمع " SIDET " سنة 1985م، و بقيت الوحدة آنذاك تابعة لمؤسسة " SNIC " ثم أصبحت تابعة لمؤسسة ENAD، و على العموم يمكن الإشارة إلى أن مجمع " ENAD " يحتوي على 12 وحدة إنتاج موزعة عبر كل من الوسط، الشرق، الغرب، أما المؤسسة الوطنية للصيانة و مواد التنظيف " ENAD " التي تفرعت سنة 1998م إلى أربعة فروع كبرى وهي :

SIDET : الشركة الوطنية للمنظفات تيكجدة \_ سور الغزلان \_

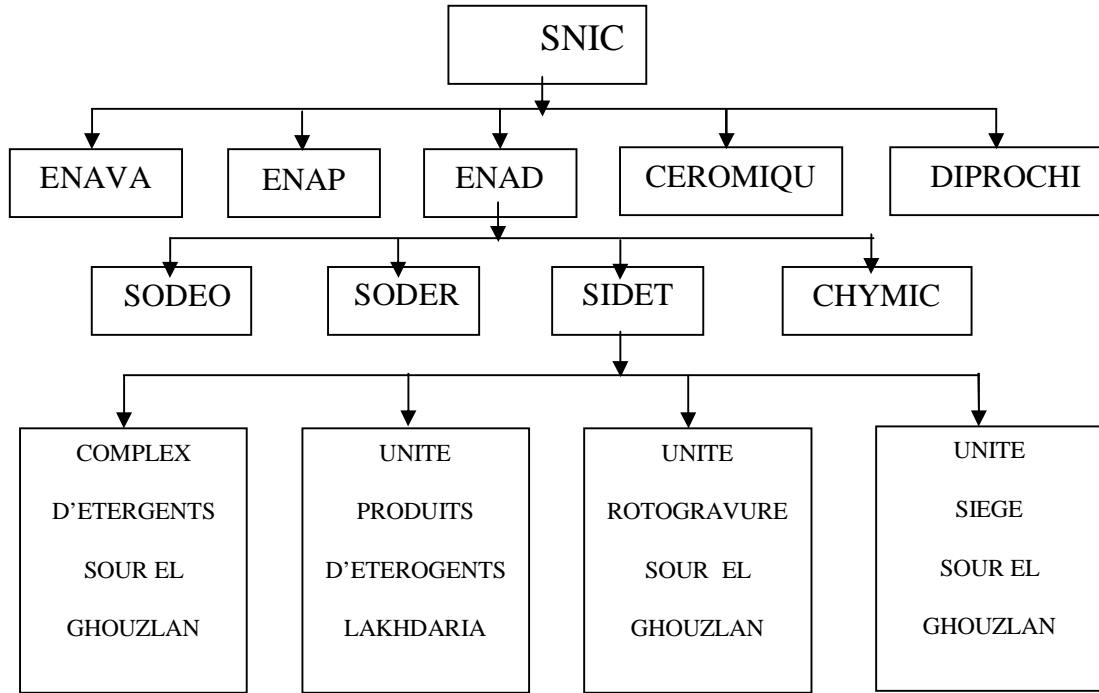
SODER : شركة منظفات الرمال \_ شلغوم العيد \_

SODEOR : شركة المنظفات الوهرانية \_ عين تيموشنت \_

CHYMICA : مؤسسة مواد التجميل \_ الرويبة \_

أما المقر الاجتماعي لمجمع ENAD-SIDET فيقع بسور الغزلان ولاية البويرة، وهي بدورها تنقسم إلى أربعة وحدات و الشكل التالي يبين مختلف التقسيمات التي خضعت لها مؤسسة SNIC

الشكل رقم (10) : تقسيمات مؤسسة SNIC.



المصدر : وثائق خاصة بالمؤسسة

المطلب الثاني: التعريف بالوحدة.

وحدة الأخضرية هي تابعة لمجمع ENAD-SIDET يقع مقرها على الطريق الوطني رقم 05 على مسافة 5 كيلومتر شرق مدينة الأخضرية، وعلى بعد 40 كيلومتر من مركز الولاية " البويرة "، تم إنشاءها سنة 1978م و دخلت مرحلة الإنتاج الحقيقي في جويلية 1979م، تتكون من ثلاث ورشات وهي :

• ورشة تحضير المواد ( فرع الكيمياء ).

• ورشة إنتاج الأعلفة، القارورات السدادات، الملصقات.

• ورشة تحضير و تعبئة الملح.

وحدة الأخضرية هي مؤسسة ذات أسهم مكلفة بتسيير و إستغلال و تطوير النشاطات المتعلقة بإنتاج مواد التنظيف و الصيانة بمشاركة الوحدات الأخرى التابعة لمؤسسة ENAD، و المؤسسة بمختلف وحداتها تعمل على تحسين نوعية و كمية الإنتاج من أجل تحقيق و تلبية حاجيات السوق الوطنية.

### إمكانيات الوحدة :

تتوفر وحدة الأخصرية على إمكانيات مادية و بشرية معتبرة ،حيث تشغل ما يزيد على 190 عامل موزعين كما يلي :

40 إطار و 150 عامل عاديين يتوزعون كما يلي : 80 منهم أعوان تنفيذ و 70 منهم خبراء.

يقدر رأسمالها ب : 8790,000 دج.

أما الإمكانيات المادية فنجد هذه الوحدة تتوفر على قسم إنتاجي باستطاعته إنتاج كميات معتبرة من مواد التنظيف و الصيانة تغطي نسبة لا يستهان بها من احتياجات السوق الوطنية .

وتتوفر على تجهيزات يتم إستردادها من الخارج وهي تقليدية إذا ما قورنت بالتطور التكنولوجي الذي يشهده العالم في الآونة الأخيرة، وحتى بعض المؤسسات الجزائرية بالإضافة إلى أنها تقدم خدمات و مساعدات مالية للعمال و من بين منتجاتها نجد :

فيما يخص مواد التطهير :

\_ GRESYL \_ غريزيل

\_ JAVEL \_ ماء جافيل

\_ SANIBO \_ صانيبو

مود التنظيف :

\_ NADHAF \_ نضاف

\_ ISIS \_ : بمختلف أنواعه

بالإضافة إلى المنتجات التي ذكرناها هناك منتجات أخرى يتم بيعها عن طريق طلبيات بعض المؤسسات

نجد من بينها مايلي :

TIPOLE - منتج

DANEX - صابون

ORLAX - منتج

AMOL - منتج

EMBOL - منتج

USUROL - منتج

### مهام و أهداف المؤسسة :

تقوم المؤسسة بعدة مهام كما أنها وضعت أهداف تسعى إلى تحقيقها :

#### أولا - مهام المؤسسة :

تتمثل هذه المهام في :

- تسيير الإنتاج و عمليات الصيانة و تطوير المنتجات .
- تسيير العمليات التجارية المتعلقة بالتموين و البيع .
- تسيير الخزينة و متابعة عمليات البرمجة .
- تلبية حاجيات المستهلكين المحليين من مواد التنظيف .

#### ثانيا - أهداف المؤسسة :

للشركة الصناعية لمواد التنظيف ENAD فرع الأخرية UPE أهداف متعددة، و تسعى إلى تحقيقها و يتمثل الهدف الأساسي في تلبية حاجيات السوق مع المحافظة على نفس وتيرة الإنتاج، و تحسين النوعية لتغطية الطلب المحلي، و كذا دخول أسواق عربية و إفريقية و من بين الأهداف الأخرى :

- تطوير نشاطها و ذلك عن طريق الشراكة مع مؤسسات أجنبية.
- تطوير تشكيلة منتجاتها وذلك بالبحث عن منتجات جديدة.
- تحقيق مردودية مالية تضمن التحكم في الوسائل الإنتاجية و تطوير هذه الأخيرة لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في ميدان المنظفات عالميا.
- الاحتفاظ بحصة السوق الحالية و العمل على تحسينها بفتح أسواق جديدة.
- إعطاء صورة جيدة لمنتجات المؤسسة و علامتها التجارية.
- محاولة إستغلال كل الإمكانيات المتاحة لتحقيق النمو.

- تحسين نوعية وكمية المنتجات من أجل تحقيق وتلبية رغبات وطلبات زبائننا .

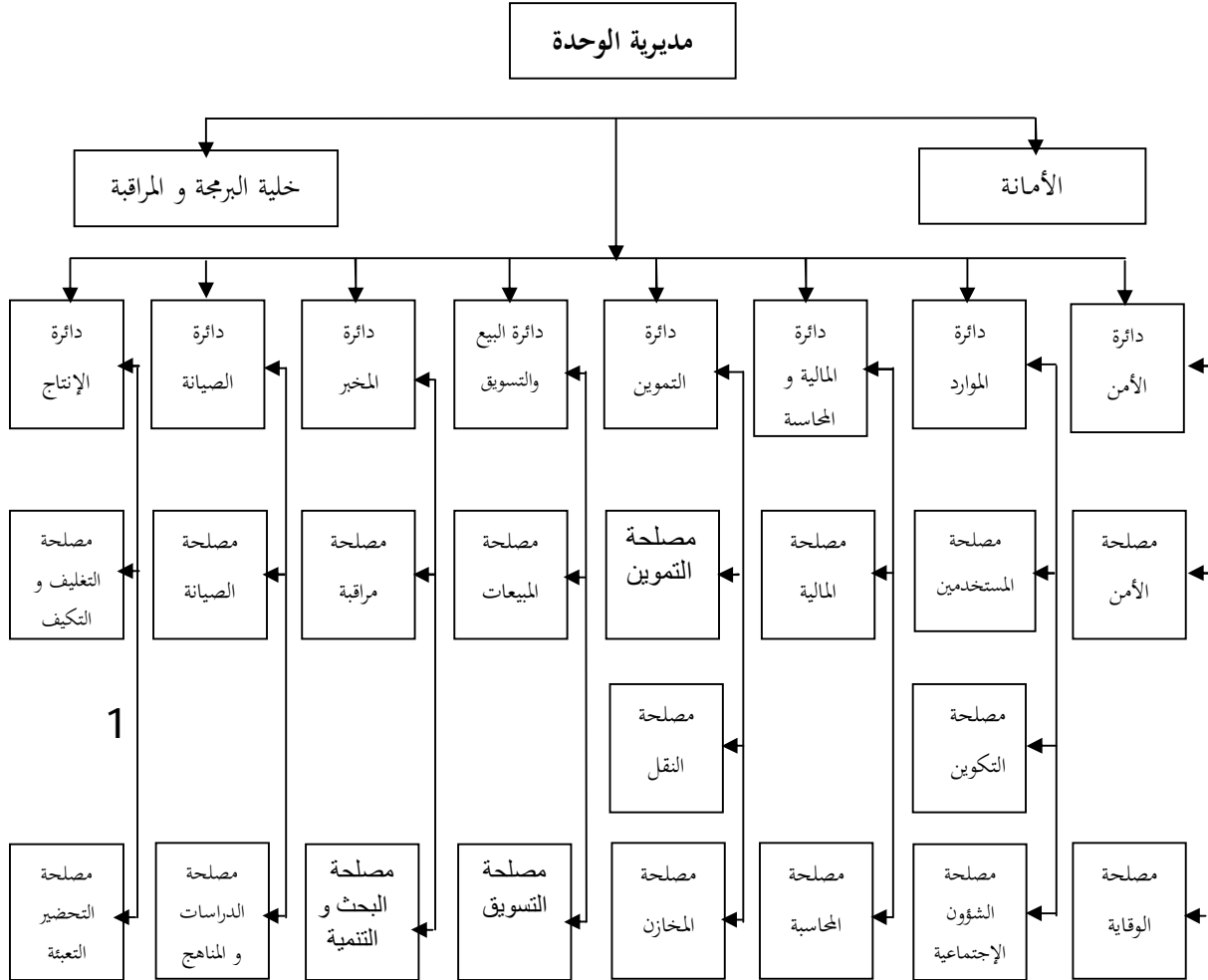
### المطلب الثالث : الهيكل التنظيمي لوحدة مواد التنظيف و الصيانة بالأخصرية UPE .

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين أهم العوامل التي تؤدي إلى نجاح المؤسسة في نشاطها، فانسجام مختلف الوظائف الموجودة بها وتربطها مع نمط التسيير والإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسة يجعلها متكيفة مع البيئة الموجودة بها، لذلك تسعى الشركة الصناعية إلى الاهتمام بهذا العامل وذلك من خلال إجراء تعديلات حسب الظروف ومتطلبات النشاط وعليه فإن الهيكل التنظيمي لمركب المؤسسة دائما في تطور.



أولا - الهيكل التنظيمي للوحدة :

الشكل رقم (11) : الهيكل التنظيمي للوحدة.



المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على وثائق من المؤسسة

ثانيا: دراسة الهيكل التنظيمي لوحدة التنظيف بالأخضرية UPE.

إن الهيكل التنظيمي للوحدة مقسم حسب مختلف الوظائف التي تقوم بها و التي في مجملها تؤدي إلى تحقيق الأهداف العامة للمؤسسة، وسيتم عرض مختلف المديرية و المصالح مع عرض المهام التي تقوم بها كل وحدة على حدى.

أ- المديرية : وهي الجهاز المسؤول على تسيير نشاط الوحدة وتقوم بعملية تخطيط مختلف البرامج ومراقبة مدى تنفيذها مع مختلف الدوائر و المصالح الموجودة في الوحدة و التنسيق فيما بينها، كما أنها تشرف على عملية التنظيم داخل الوحدة سواء من الناحية الإجتماعية أو الإنتاجية، بالإضافة إلى تمثيل الوحدة في مختلف الملتقيات و الندوات التي تمها.

1- المدير :خولت له المهام التالية :

- قيادة الوحدة نحو الهدف المسطر.

- متابعة كل النشاطات التي تقوم بها مختلف المصالح.

2- خلية البرمجة و المراقبة :أسندت لها المهام التالية :

- صياغة مختلف البرامج الخاصة بنشاط بالمؤسسة.

- التنسيق بين مختلف المصالح من أجل تحقيق أهداف الوحدة.

- تنظيم النشاطات الإنتاجية وكذا العلاقات الاجتماعية بين إطارات و عمال الوحدة.

3- الأمانة : هي الأخرى لديها مهام تقوم بها :

- ترتيب الملفات وتحضيرها لعملية الدراسة و الإمضاء من طرف مدير الوحدة.

- تسجيل و إستقبال المكالمات الهاتفية وكذا المواعيد مع المدير.

ب- دائرة الموارد البشرية : تهتم هذه الدائرة بتكوين و ترقية اليد العاملة في الوحدة، و كل ما يتعلق بشؤونها الإدارية أو بما يضمن توفير الكفاءات البشرية اللازمة لأنواع الوظائف المختلفة في الوحدة، بالإضافة إلى تسيير الوسائل العامة و الحفاظ عليها.

و تتمثل مهام هذه الدوائر فيما يلي :

- صياغة مختلف المخططات بتسيير الموارد البشرية في الوحدة من حيث التوظيف و التكوين و الترقية و العمل على تطبيقها بصفة جيدة.

- تسهر على التسيير العقلاني للوسائل العامة.

وتنقسم هذه الدوائر إلى ثلاث مصالح وهي :

1- مصلحة تسيير المستخدمين : مهمتها التنسيق بين مختلف نشاطات فروعها , وتتكون من ثلاث فروع وهي :

1-1- فروع تسيير المستخدمين : و أسند لهذا الفرع النشاطات التالية :

- تحقيق أمن سير الإدارة و متابعة الحياة العملية لموظفي و عمال المؤسسة .

- الحفاظ على الملفات الإدارية الخاصة بموظفي الوحدة و توقيتهم .

1-2- فرع الأجور : مكلف بإعداد استمارات الأجور وتستعمل في ذلك أجهزة الإعلام الآلي و يتم تسديد أجور العمال وفقا لشبكة الأجور المحددة للأجر القاعدي، و التي يتم إعدادها كمرجع في الاتفاقية الجامعية وتتكون الأجرة من :

- الأجر القاعدي : يتم الإتفاق عليه بين النقابة و الحكومة.

- التعويضات : مثل الخبرة المهنية, مكافآت المردود الفردي و الجماعي, تعويض الضرر, الساعات الإضافية تعويض النقل ... .

- الاقتطاعات : الضريبة على الأجور , الضمان الإجتماعي.

بعد احتساب الأجر تقدم الوثائق إلى مصلحة المحاسبة المالية للمراقبة و التسجيل.

### 1-3- فرع الوسائل العامة : يقوم هذا الفرع بالأعمال التالية :

- يسهر على حسن سير المخازن و الورشات و التجهيزات الإنتاجية.
- تسجيل ممتلكات المؤسسة العقارية و المنقولة و الحفاظ عليها.

### 2- مصلحة التكوين : تهتم بمجال تكوين العمال المتواجدين في الوحدة كما أنها تقوم بالمهام التالية :

- صياغة مخطط التكوين الخاص بالوحدة مع مراعاة مخطط مؤسسة الأم.
- تكوين العمال و متابعة ملفات المتبرصين.

### 3- مصلحة الشؤون الاجتماعية : تتمثل مهامها فيما يلي.

- معالجة ملفات التأمين و حوادث العمل.
- تقديم خدمات اجتماعية للعمال داخل الوحدة.

ج- دائرة المالية و المحاسبة : تهتم هذه الدائرة بمتابعة النشاط المالي للوحدة و مراقبته, وذلك بوضع سياسة مالية تسمح بتحقيق الأهداف المسطرة من طرف إدارة الوحدة، كما أنها تقوم بتوفير الأموال اللازمة لنشاط الوحدة في الوقت المناسب و من المصادر المناسبة، و تحديد تجهيزاتها بالإضافة إلى تقديم معلومات دقيقة و سريعة حول الوضعية المالية و الاقتصادية.

و تنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين وهما :

### 1- مصلحة المالية : تقوم بالمهام التالية :

- تسيير العمليات المالية الخاصة بالوحدة و متابعتها و مراقبة العمليات البنكية و الخزينة.
- إعداد مخطط لتمويل الاستثمارات.
- إعداد الميزانية المالية و بعض اليوميات المساعدة مثل البنك , الصندوق , الأجر.

2- مصلحة المحاسبة : يتم في هذه المصلحة التقييد المحاسبي لكل التدفقات المالية و المادية التي تقوم بها مختلف المصالح و تنقسم هذه المصلحة إلى فرعين هما :

2-1- مصلحة المحاسبة العامة : حيث يتم على مستوى هذا الفرع ما يلي :

- التقييد المحاسبي لكل عمليات دخول و خروج المواد الأولية و المنتجات من المخازن.
- التقييد المحاسبي لكل عمليات دخول الأعباء التي تتحملها الوحدة ( الأجور, ضرائب و رسوم ..).

2-2- فرع المحاسبة التحليلية : تتم على مستوى هذا الفرع ما يلي :

- حساب مختلف التكاليف و سعر التكلفة للمنتجات و كذا النتيجة التحليلية لكل منتج.
  - تحليل مختلف الأعباء و تحليلها على مستوى الأقسام و مختلف المنتجات.
- د- دائرة التموين : يتم على مستوى هذه الدائرة توفير المواد الأولية الأزمة لسيير عملية الإنتاج، بالإضافة إلى تسيير المخازن وذلك من أجل تفادي الانقطاع على عملية الإنتاج عندما يكون هناك نقص في التموين.
- وتعمل على توفير الوسائل اللازمة لعملية النقل، وتنقسم هذه الدائرة إلى ثلاث مصالح وهي التموين، التخزين و النقل.

1- مصلحة التموين : تهتم هذه المصلحة بتحقيق الإستراتيجية المتبعة من طرف الوحدة و ذلك بتوفير كل الاحتياجات من مواد أولية و لوازم الإنتاج، بالإضافة إلى التجهيزات المكتبية و الإنتاجية، كما نجد لها مهام أخرى تتمثل في :

- تطبيق سياسة التموين المبرمجة من طرف إدارة الوحدة .
- مراقبة و متابعة فواتير الموردين و كل ما يتعلق بالشروط المتفق عليها ( الأسعار، المواعيد، الجودة في المواد).

2- مصلحة التخزين : تهتم هذه المصلحة بعملية تسيير المخزونات و ذلك بمراعاة مستويات التخزين من حيث الكميات و الأسعار و أنواع المخزونات بالإضافة إلى :

- الترتيب الجيد للمخزون وهذا يتم حسب نوعية المواد.
- مراقبة مستويات المخزون من المادة وذلك بإستعمال بطاقات المخزون للقيام بعملية الجرد المادي لهذه المخزونات.

**3- مصلحة النقل:** مكلفة بتطبيق سياسة النقل المحددة من طرف الوحدة كما أن لها مهام أخرى تتمثل فيما يلي:

- مكلفة بتسيير حظيرة النقل.
- توفير وسائل النقل لموظفي الوحدة.
- هـ- **دائرة البيع و التسويق:** تهتم هذه الدائرة بعملية تصريف مختلف المنتجات التي تنتجها الوحدة و التعريف بها عن طريق الوسائل المتاحة لذلك، كما أنها تقوم بوضع إستراتيجية تسويقية فعالة للوقوف في وجه المنافسة المفروضة عليها، واتخاذ التدابير اللازمة عند ظهور انحرافات عن الأهداف المسطرة في المجال التسويقي، و تنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين: مصلحة التسويق و مصلحة المبيعات.

**1- مصلحة التسويق:** أسندت لها المهام التالية:

- وضع إستراتيجية للتسويق لتحقيق أهداف المؤسسة.
- القيام بالتحليل و دراسات إحصائية للمبيعات.
- 2- مصلحة المبيعات:** تتكون هذه المصلحة من فرعين: فرع المبيعات وفرع تسيير مخزون المنتجات التامة الصنع، وتهتم هذه المصلحة بالنشاطات التالية:

- تطبيق برنامج المبيعات المسطر من طرف الوحدة و مؤسسة ENAD.

- تسيير المخزون التام الصنع و احترام شروط التخزين و الأمن.

- و- **دائرة المخبر:** تهتم هذه الدائرة بعملية البحث و التطوير في مختلف أصناف منتجات الوحدة و مراقبة نوعية المواد الأولية المستعملة و المنتجات لمعرفة مدى مطابقتها للمعايير المتفق عليها، كما أن لها مهام أخرى تتمثل في:

- تطبيق الإجراءات اللازمة من أجل حماية المحيط.
- التسيير الإداري و التقني لمختلف مصالحها و فروعها و التنسيق بين الدوائر الأخرى من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

تنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين : مصلحة البحث و التنمية و مصلحة مراقبة النوعية.

#### 1- مصلحة البحث و التنمية : تهتم هذه المصلحة بما يلي :

- العمل على إيجاد تراكيب جديدة لتحسين نوعية المنتجات.
- تنظيم و توجيه أعمال البحث و التنمية.

#### 2- مصلحة مراقبة النوعية : تتمثل مهامها في ما يلي :

- إعداد برنامج خاص بمراقبة النوعية.
- فحص المواد الأولية و تحضيرها للتأكد من جودة و نوعية هذه المواد.
- فحص المنتجات و التأكد من مدى مطابقتها للمواصفات و المعايير المحددة.

ع- دائرة الإنتاج : تهتم هذه الدائرة بتوظيف كل الطاقات المادية و البشرية المتاحة من أجل تنفيذ البرنامج الإنتاجي، كما أنها تأخذ بعين الاعتبار المعلومات و النتائج المتوصل إليها من طرف مصلحة المبيعات و مصلحة التسويق لمعرفة مدى قبول منتجاتها من طرف المستهلكين لوضع أو إعادة صياغة برنامج إنتاجي مناسب لظروفها من أجل تجنب كساد منتجاتها، أما عملية الإنتاج الفعلية تتم داخل الورشات المخصصة لذلك و تنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين :

#### 1- مصلحة التحضير و التكييف : تقوم بالمهام التالية :

- تحضير المواد الأولية داخل الورشات و تكييفها.
- تنظيم الآلات و التجهيزات داخل الورشات لتسهيل عملية التصنيع.

2- مصلحة التعبئة و التغليف : هي الأخرى أسندت لها المهام التالية :

- توفير مواد التعبئة اللازمة.
- القيام بعملية التعبئة للمنتجات في القارورات و العلب لحفظها من الفساد.
- غ- دائرة الصيانة: تهتم هذه الدائرة هي الأخرى بالحفاظ على الآلات و التجهيزات الإنتاجية في أحسن حالة و بأقل تكاليف ممكنة، بالإضافة إلى أنها تقوم بدراسات من أجل تحسين طريقة الإنتاج و كذا اختيار آلات ذات درجة خطورة أقل وتنقسم هذه الدائرة إلى مصلحتين هما :

1- مصلحة الدراسات و المناهج : وتتم فيها الأعمال التالية :

- القيام بدراسات فنية من أجل تحديد القدرة الإنتاجية للوسائل المستخدمة و الإمكانيات المتاحة و تحديد تكاليف و حجم الإنتاج.
- اختيار الطريقة المثلى للإنتاج من أجل صنع منتجات جديدة و بأقل تكلفة.
- إعداد برنامج الصيانة الوقائية.

2- مصلحة الصيانة : أسندت لها المهام التالية :

- تسيير الآلات الإنتاجية و تنظيمها.
- السهر على حسن إستعمال التجهيزات الإنتاجية و ذلك بإعطاء تعليمات حول كيفية الإستعمال بالإضافة إلى تكوين عمال متخصصين.

ك- دائرة الأمن الصناعي : تتكون هذه الدائرة من مصلحتين هما :

- الأمن و الوقاية و هي تعمل على حماية و أمن الوحدة و ذلك بإستعمال الوسائل الأمنية الضرورية و تتمثل مهام هذه الدائرة في :
- القيام بعملية التفتيش و المراقبة على مستوى آلات و تجهيزات الإنتاج بمشاركة مصلحة الصيانة لتفادي حدوث أضرار على موارد المؤسسة المادية و البشرية



- تطبيق الإجراءات التنظيمية الخاصة بالمراقبة التقنية الضرورية .

### المبحث الثاني: تقديم مالي للوحدة

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى دراسة ميدانية تطبيقية تتعلق بدراسة الوضعية المالية للمؤسسة من حيث قدرتها على التحكم في سيولتها، هذه الدراسة تتضمن كل من إعداد الميزانية المالية وتحليل عناصرها، حساب بعض النسب والمؤشرات المالية الضرورية.

### المطلب الأول: إعداد الميزانية المالية للسنوات (2011، 2012، 2013)

بالإعتماد على الميزانية المحاسبية للمؤسسة للسنوات 2011، 2012، 2013، قمنا بإعداد الميزانية المالية وهذا من أجل تسهيل حساب مختلف المؤشرات والنسب المالية، بالإضافة إلى تمثيلها البياني.

1- عرض الميزانية المالية للسنوات الثلاث:

الجدول رقم (02): يتضمن جانب الأصول (2013,2012,2011)

2013	2012	2011	السنوات المبيعات
المبالغ	المبالغ	المبالغ	الأصول
230395504.86	241623984.33	192597126.04	الأصول الثابتة
11936.00	11936.00	11936.00	تثبيتات معنوية
632842.97	632842.97	632842.97	أراضي
202369169.47	207794042.27	140228374.92	مباني
95444461.12	11551057.88	17721180.73	تثبيتات مادية أخرى
2934461.89	2761513.25	33457587.26	إستثمارات جارية
1099615.84	4022949.46	6865116073.00	أصول مالية أخرى
13803017.57	14849462.50	(6319912.57)	ضرائب مؤجلة للأصول
957952803.38	380551789.79	824078516.42	الأصول المتداولة
125758638.79	110840600.63	97130638.03	قيم إستغلال
125758638.79	110840600.63	97130632.03	مخزونات
824440126.10	125114747.00	40509812.79	قيم قابلة للتحقيق
50674165.10	83611821.90	39787022.59	أثاث
768817622.24	40628407.43	603661.16	حسابات دائنة أخرى
4948338.80	874517.68	119169.04	ضرائب ورسوم أخرى
7754038.45	144596442.15	686438025.60	قيم جاهزة
7754038.45	144596442.15	686438025.60	الخزينة
1188348308.24	622175774.12	1016675642.46	مجموع الأصول

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الجدول رقم (03): يتضمن جانب الخصوم (2011-2012-2013).

السنوات	2011	2012	2013
المبيعات	المبالغ	المبالغ	المبالغ
الخصوم	المبالغ	المبالغ	المبالغ
الأموال الدائمة	174714869.00	369872442.80	(2128249.80)
الأموال الخاصة	100982713.97	291716429.64	(71074741.99)
النتيجة الصافية	(109535662.48)	43294653.46	(33126380.42)
الحواصل والأعباء المؤجلة	(27284032.71)	(27284032.71)	(26668711.23)
حساب الارتباط	237802409.16	275705808.89	(11279650.34)
للمؤسسة	73732155.09	78156013.23	68946492.19
ديون طويلة الأجل	9243.00	-	-
ديون مالية	73722912.09	78156013.23	68946492.19
التسبيقات والاعتمادات	841960773.40	252303331.25	1190476558.04
ديون قصيرة الأجل	85363272.58	93235991.91	54905179.66
موردون	1082961.51	1102636.76	19647867.20
ضرائب	28798814.99	35723910.75	1115923511.08
ديون أخرى	726716424.32	122241491.83	-
الخزينة	1016675642.46	622175774.12	1188348308.24
مجموع الأصول			

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

2- عرض الميزانية المالية المختصرة للسنوات الثلاث 2011-2012-2013.

الجدول رقم (04): يتضمن جانب الأصول (2011-2012-2013).

	2013		2012		2011		السنوات البيان
	النسبة	المبالغ	النسبة	المبالغ	النسبة	المبالغ	
19.38	230395504.86	38.83	241623984.33	18.94	192597126.04		الأصول الثابتة
80.61	957952803.28	61.16	380551789.79	81.05	824078516.42		الأصول المتداولة
10.58	125758638.79	17.81	11084060.63	9.55	97130632.03		قيم الاستغلال
69.37	824440126.10	20.10	125114747.00	3.98	40509852.79		قيم قابلة للتحقيق
0.65	7754038.45	23.24	144596442.15	67.51	686438025.60		قيم جاهزة
100	1188348308.24	100	622175774.12	100	1016675642.46		المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الجدول رقم 02

الجدول رقم (05): يتضمن جانب الخصوم 2011، 2012، 2013

	2013		2012		2011		السنوات
	النسبة	المبالغ	النسبة	المبالغ	النسبة	المبالغ	البيان
0.17	(2128249.80)	59.45	369872442.80	17.18	174714869.00		الأصول
5.98	(71074741.99)	46.89	291716429.64	9.93	100982713.97		الدائمة
5.80	68946492.19	12.56	78156013.23	7.25	73732155.09		الأموال الخاصة
100.1	1190476558.0	40.55	252303331.24	82.82	841960773.40		ديون طويلة الأجل
7	4						ديون قصيرة الأجل
100	1188348308.24	100	622175774.12	100	1016675642.46		المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الجدول رقم 03

المطلب الثاني: دراسة الوضعية المالية للمؤسسة.

أولاً: التحليل بواسطة مؤشرات التوازن المالي (2011-2012-2013)

من خلال ما سبق ذكره في الجانب النظري من أهم المؤشرات المستعملة في تقييم الأداء المالي هي:

- رأس المال العامل FR:

يبين رأس المال العامل هل المؤسسة متوازنة مالياً أو لا ومدى احترامها بقاعدة التوازن المالي وعليه يتم حساب رأس المال العامل إنطلاقاً من الميزانية المالية المختصرة للمؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة وحدة الأخصرية للسنوات 2011-2012-2013.

جدول رقم (06): رأس المال العامل

2013	2012	2011	البيان
(2128249.80)	369872442.80	174714869.00	الأموال الدائمة... (01)
230395504.86	241623984.33	192597126.04	الأموال الثابتة.... (02)
(232523754.60)	128248458.50	(17882257.00)	رأس المال العامل (2-1)

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن رأس المال العامل لسنة 2011 سالب وهذا يعني أن استخدامات المؤسسة أكبر من مواردها وبالتالي هي في وضعية غير ملائمة وعليها زيادة أموالها الخاصة.

أما في سنة 2012 نلاحظ أن رأس المال العامل موجب وهذا يعني أن الأموال الدائمة تمول الأصول الثابتة ومنه يمكن القول أن المؤسسة حققت هامش أمان يسمح لها بمواجهة أي حالة غير ملائمة للمؤسسة.

أما في سنة 2013 نلاحظ أن رأس المال العامل سالب وبالتالي المؤسسة عادت إلى وضعية غير ملائمة وهذا عائد للنقص الموجود في أموالها الخاصة.

### \* الاحتياج في رأس المال العامل BFR:

الاحتياج في رأس المال العامل يحدد مواطن العجز في المؤسسة، ويتم حسابه إنطلاقاً من الميزانية المالية المختصرة كما يلي:

### الجدول رقم (07): إحتياج رأس المال العامل

الوحدة: دج

2013	2012	2011	البيان
950198764.80	235955347.60	137640484.80	قيم الاستغلال+قيم قابلة للتحقيق (1)
54905179.66	93235991.91	85363272.58	ديون الاستغلال (2)
895293585.10	142719355.70	52277212.22	الاحتياج لرأس المال العامل (1-2)

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ أن إحتياجات رأس المال العامل في السنوات الثلاث موجب وهذا يعني أن المؤسسة لم تتمكن من تغطية إحتياجات الدورة الاستغلالية بواسطة موارد الدورة العادية، وهي بحاجة إلى وسائل وموارد مالية أخرى.

الخزينة:

تعتبر الخزينة من أهم مؤشرات التوازن المالي، حيث يتم حسابها كما يلي:

الوحدة: دج

الجدول رقم (08): الخزينة

2013	2012	2011	الخزينة
(232523754.60)	(128248458.50)	(17882257)	FR
895293585.10	142719355.70	52277212.22	BFR
(1127817340)	(14470897.20)	(70159469.22)	T

المصدر: من إعداد الطلبة

خلال السنوات الثلاث نلاحظ أن خزينة المؤسسة سالبة وهذا يعني أن المؤسسة لا تغطي كامل احتياجاتها وهي في حالة عجز، وذلك بسبب تعامل المؤسسة حسب طلبية الزبائن للتقليل من قيم الاستغلال.

النسب المالية:

أ- نسب السيولة:

1- نسبة سيولة الأصول: يتم حساب هذه النسبة كما يلي:

الجدول رقم (09): نسبة سيولة الأصول

2013	2012	2011	السنوات البيان
957952803.28	380551789.79	824078516.42	أصول متداولة
1188348308.24	622175774.12	1016675642.46	مجموع الميزانية
0.80	0.61	0.81	نسبة سيولة الأصول

المصدر: من إعداد الطلبة

المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة هي مؤسسة إنتاجية ومعلوم أن نسبة سيولة الأصول معيار القياس فيها هو 50% ونفرق بين مؤسسة تجارية ومؤسسة إنتاجية وبما أننا في مؤسسة إنتاجية فقيمة هذه النسبة



تكون أقل من 0.5 لأن قيمة تثبيتاتها تكون عالية جدا في الحالات العادية، أما بالنسبة لهذه المؤسسة فنرى العكس ويكون ذلك بسبب أنها في وضعية عدم التوازن.

2- نسبة السيولة العامة: ويتم حساب هذه النسبة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (10): نسبة السيولة العامة

الوحدة: دج

2013	2012	2011	السنوات البيان
957952803.28	380551789.79	824078516.42	أصول متداولة
1190476558.04	252303331.25	841960773.40	ديون قصيرة الأجل
0.80	1.50	0.97	نسبة السيولة العامة

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ أن نسبة السيولة العامة في السنوات 2011، 2013، أقل من الواحد وهذا يعني أن المؤسسة لا تتوفر على سيولة لتغطية الديون قصيرة الأجل وهي في وضعية سيئة أما في سنة 2012 نلاحظ ان نسبة السيولة العامة أكبر من الواحد وهذا يعني أن المؤسسة لديها قدرة على تسديد الديون من جهة ومن جهة أخرى لديها إمكانية الحصول على قروض أخرى.

2- نسبة السيولة المختصرة: ويتم حساب هذه النسبة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (11): نسبة السيولة المختصرة.

الوحدة دج

2013	2012	2011	السنوات البيان
7754038.45	144596442.15	686438025.60	قيم جاهزة
824440126.10	125114747.00	40509852.79	قيم قابلة للتجهيز
1190476558.04	252303331.25	841960773.40	ديون قصيرة الأجل
0.7	1.07	0.86	نسبة السيولة المختصرة

المصدر: من إعداد الطلبة

نسبة السيولة المختصرة في سنة 2012 أكبر من النسبة النموذجية 0,3 و هذا يعني أن المؤسسة قد لا تواجه صعوبات سيولة في المستقبل أما في سنة 2011 و 2013 أقل من النسبة النموذجية و هذا راجع للانخفاض في القيم الجاهزة فالمؤسسة بحاجة الى سيولة لتغطية ديونها.

3- نسبة السيولة الفورية ويتم حساب هذه النسبة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (12): نسبة السيولة الفورية.

الوحدة: دج

2013	2012	2011	السنوات البيان
7754038.45	144596442.15	686438025.60	قيم جاهزة
1190476558.04	252303331.25	841960773.40	ديون قصيرة الأجل
0.006	0.57	0.81	نسبة السيولة الفورية

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ خلال سنة 2011 و 2012 أن نسبة السيولة الفورية مرتفعة عن النسبة النموذجية 0,2 و 0,3 وهذا يعني أن المؤسسة احتفظت بفائض في النقديات غير مستغلة أما سنة 2013 نسبة السيولة الفورية منخفضة عن النسبة النموذجية و هذا يعني أن المؤسسة لم تحتفظ بفائض في النقديات.

نسب التمويل: ويتم حساب هذه النسبة كما هو مبين في الجدول التالي:

- نسبة التمويل الدائم:

الوحدة: دج

الجدول رقم (13) : نسبة التمويل الدائم

2013	2012	2011	السنوات البيان
(2128249.80)	369872442.80	174714869.00	أموال دائمة
230395504.86	241623984.33	192597126.04	أصول ثابتة
(0.009)	0.53	0.9	نسبة التمويل الدائم

المصدر: من إعداد الطلبة

نسبة التمويل الدائم في سنة 2011، 2013، أقل من الواحد وهذا يعني أن الأموال الدائمة أصغر من الأصول الثابتة وهذا ما يبين أن المؤسسة في وضعية غير ملائمة أما في سنة 2012 أكبر من الواحد معناه الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة وهذا يبين أن المؤسسة تحقق هامش أمان موجب.

- نسبة التمويل الذاتي: ويتم حساب هذه النسبة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (14): نسبة التمويل الذاتي

الوحدة: دج

2013	2012	2011	السنوات البيان
(71074741.99)	291716429.64	100982713.97	أموال خاصة
230395504.86	241623984.33	192597126.04	أصول ثابتة
(0.30)	1.20	0.52	نسبة التمويل الدائم

المصدر: من إعداد الطلبة

نسبة التمويل الذاتي في سنة 2011، 2013 أقل من الواحد معناه رأس المال العامل الخاص سالب وبذلك فإن المؤسسة تلجأ إلى الديون الطويلة الأجل لتغطية هذا العجز.

أما في سنة 2012 كانت أكبر من الواحد هذا يعني أن المؤسسة تحقق فائض.

ج- نسب الربحية:

1- نسبة صافي الربح على المبيعات: ويتم حساب هذه النسبة كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (15): يبين نسبة صافي الربح على المبيعات

2013	2012	2011	السنوات البيان
(33126380.42)	43294653.46	(109535662.48)	صافي الربح
433009306.06	406221001.18	225024082.37	المبيعات
(0.07)	0.10	(0.48)	نسبة صافي الربح على المبيعات

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ أن نسبة صافي الربح على المبيعات لسنتي 2011، 2013، في إنخفاض وهذا يدل على أن المؤسسة لم تحقق أرباح خلال هاتين السنتين أي أن المؤسسة أدائها المالي ضعيف، أما في سنة 2012 كانت نسبة صافي الربح مرتفعة مقارنة بالسنوات 2011-2013 وهذا يعني أن المؤسسة حققت أرباح، أي أن أدائها المالي متوسط.

## 2- نسبة صافي الربح على الأصول:

يتم حساب هذه النسبة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (16): يبين نسبة صافي الربح على الأصول

2013	2012	2011	السنوات البيان
(33126380.42)	43294653.46	(109535662.48)	صافي الربح
1188348308.24	622175774.12	1016676642.46	مجموع الأصول
(0.03)	0.06	(0.10)	نسبة صافي الربح على الأصول

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ أن نسبة صافي الربح على الأصول لسنتي 2011، 2013 منخفضة وهذا يدل على عدم قدرة المؤسسة على استخدام أصولها في توليد الأرباح، أما في سنة 2013 فالمؤسسة لديها إمكانية في استخدام أصولها في توليد الأرباح مقارنة بسنتي 2012، 2013.

د- نسب المديونية: وتتمثل في نسبة إجمالي الالتزامات على الأصول أو نسبة الإقراض، نسبة الالتزامات على حقوق الملكية أو نسبة الاقتراض إلى المساهمين

- نسبة إجمالي الالتزامات إلى الأصول أو نسبة الاقتراض: ويتم حساب هذه النسبة للسنوات الثلاث كما هو مبين في الجدول أدناه:

الجدول رقم (17): نسبة الاقتراض

الوحدة: دج

2013	2012	2011	البيان
1259423050	330459344.40	915692928.50	إجمالي الالتزامات..(1)
1188348308.24	622175774.12	1016675642.46	مجموع الأصول... (2)
1.05	1.53	0.90	نسبة التمويل الدائم

المصدر: من إعداد الطلبة

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة الاقتراض في سنة 2011 كانت تقدر بـ 0.90 ثم إنخفضت في سنة 2012 على 0.53 فكلما كانت هذه النسبة صغيرة زادت من إرتياح الدائنين إتجاه المؤسسة أي أنها تعبر عن الضمان الذي تمنحه المؤسسة لدائنها مما يزيد من ثقتهم التي يمنحونها لها، وعليه المؤسسة غطت مجموع إلتزاماتها بمجموع الأصول، أما في سنة 2013 ارتفعت هذه النسبة إلى 1.05 وهذا لا يعني أن المؤسسة لم تغطي مجموع التزاماتها بمجموع الأصول.

نسبة الالتزامات إلى حقوق الملكية أو نسبة الاقتراض إلى المساهمين، ويتم حساب هذه النسبة للسنوات الثلاثة كما هو مبين في الجدول أدناه.

الجدول رقم (18): نسبة الاقتراض إلى المساهمين

الوحدة: دج

2013	2012	2011	البيان
(71074741.99)	291716429.64	100982713.97	حقوق الملكية ..(1)
1259423050.00	330459344.40	915692928.50	حقوق الالتزامات..(2)
0.05	0.88	0.11	نسبة الاقتراض المالي المساهمين: 1:2

المصدر: من إعداد الطلبة

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة الاقتراض إلى المساهمين للسنوات 2011، 2012، 2013 منخفضة حيث كلما كانت هذه النسبة منخفضة كلما قلت نقاط منح القروض.

- مما سبق نلاحظ أن الأداء المالي لسنة 2012 كان أحسن مقارنة بالأداء المالي لسنتي 2011 و2013 وهذا ما أظهرته نتائج المؤشرات المالية لسنة 2012، غير أنه كان جد متدهور في سنة 2013 مقارنة بالسنتين الماضيتين وهذا بسبب قلة الطلب على منتوجات المؤسسة.

وبعد دراسة وتحليل المؤشرات المالية (T.BFR.FR) المعتمدة والنسب المالية إرتأينا للخروج بأهم القرارات المالية للشركة كما يلي:

#### - قرارات الاستثمار:

نلاحظ أن الشركة من خلال سنوات الدراسة لم تعتمد بدرجة كبيرة جدا على الاستثمار في الأصول الثابتة حيث في سنة 2011 بلغت 18.94% في سنة 2012 بلغت 38.83% أما في سنة 2013 بلغت 19.58%

#### - قرارات التمويل:

نلاحظ أن الشركة من خلال سنوات الدراسة تعتمد في هيكلها المالي على التنوع في مصادر التمويل من الأموال الخاصة والاستدانة حيث تعتمد على الاستدانة بشكل كبير، حيث في سنة 2011 كانت الأموال الخاصة 10% وفي سنة 2012 تمثل 47% أما في سنة 2013 بلغت 6%.

#### المطلب الثالث: مناقشة نتائج الدراسة.

من خلال الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية للمنظفات ومواد الصيانة وحدة الأخضرية خلال السنوات 2011، 2012، 2013 لإظهار دور الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية ومن خلال التعرض لمفهوم وتقييم الأداء المالي ومؤشراته وكذلك التعرض لعملية اتخاذ القرار وأنواع القرار تمثلت نتائج الدراسات فيما يلي:

- رأس المال العامل للسنة 2012 موجب وبما أن  $FR > 0$  نقول أن المؤسسة في حالة عادية وأن الفائض الناتج عن تغطية الموارد الدائمة للاستخدامات المستمرة تستخدم لتغطية احتياجات الدورة أما في سنة 2011 و2013

رأس المال العامل سالب، وبما أن  $FR < 0$  نقول أن المؤسسة في حالة غير عادية وهذا العجز ناتج عن استخدامات المؤسسة أكبر من مواردها.

وبما أن الاحتياج في رأس المال العامل أقل من الاحتياج خلال السنوات الثلاثة فالمؤسسة لم تحقق توازن مالي.

- الخزينة خلال السنوات الثلاثة سالبة وهذا يعني أن المؤسسة في حالة عجز وهذا يدل على سوء الاستغلال.  
- تتمتع المؤسسة بسيولة جيدة خلال سنة 2012 فهذا يعني أن المؤسسة استطاعت مواجهة التزاماتها القصيرة الأجل.

أما في سنة 2011، 2013 تتمتع بسيولة ضعيفة و هذا يعني أن المؤسسة لم تستطع مواجهة التزاماتها ق.أ.  
- عرفت المؤسسة إنخفاض في نسبة المديونية في سنة 2012 وهذا يدل على قدرة المؤسسة على التحكم في عملية الإقتراض، أما في سنة 2013 ارتفعت نسبة المديونية وهذا يعني أن المؤسسة لا تستطيع التحكم في عملية الاقتراض.

مما سبق نلاحظ أن الأداء المالي في سنة 2012 كان أحسن مقارنة بالأداء المالي لسنتي 2011، 2013 وهذا ما أضرته نتائج المؤشرات المالية لسنة 2012، غير أنه كان جد متدهور في سنة 2013، وهذا بسبب قلة الطلب على منتوجات المؤسسة.

وبعد دراسة وتحليل المؤشرات المالية المعتمدة والنسب المالية إرتأينا للخروج بأهم القرارات المالية للشركة كما يلي:

#### - قرارات الاستثمار:

نلاحظ أن الشركة خلال سنوات الدراسة لم تعتمد بدرجة كبيرة جدا على الاستثمار في الأصول الثابتة، حيث في سنة 2011 بلغت 18.94% وفي سنة 2012 بلغت 38.83% أما في سنة 2013 بلغت 19.38% .

#### - قرارات التمويل:

نلاحظ أن الشركة من خلال سنوات الدراسة تعتمد في هيكلها المالي على الاستدانة بشكل كبير.



- قرارات توزيع الأرباح:

نلاحظ أن الشركة من خلال سنوات الدراسة إعتمدت على سياسة عدم توزيع الأرباح وهذا كان في صالح المؤسسة لكي تستعيد نشاطها المالي.

خلاصة:

من خلال قيامنا بتقييم الأداء المالي للمؤسسة الوطنية للمنظفات و مواد الصيانة باستخدام أدوات التحليل المالي المتمثلة في النسب المالية و مؤشرات التوازن المالي خلال السنوات (2011-2012-2013) التي على أساسها يمكن وصف وضع المؤسسة، ففي سنة 2011 و 2013 كان الأداء المالي ضعيف لكن في سنة 2012 كان أحسن مقارنة بالسنتين الماضيتين.

كما تبين من خلال الدراسة إلى مدى استعمال المؤسسة الوطنية للمنظفات و مواد الصيانة للأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات المالية فوجدنا أن القوائم المالية للمؤسسة تقدمها في شكل تقارير سنوية.



**الخاتمة**

من خلال دراستنا لهذا الموضوع والمتمثل في دور الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية حاولنا معرفة أهم الأساليب التي تساهم في التسيير الكفء للمؤسسة الاقتصادية وهذا بإعطاء صورة واضحة عنه، فتقييم الأداء المالي يعتبر بمثابة التقنية للمؤسسة التي تسمح بمتابعة نشاطها ومساعدتها على العمل والاجتهاد والتقدم والاستمرار ومحاوله تميزها بالكفاءة والفعالية في الأسواق الداخلية والخارجية، لهذا يمثل تقييم الأداء المالي المرآة العاكسة لنشاط المؤسسة وهو الشيء الذي مكن المؤسسة من إتخاذ القرارات المالية الرشيدة.

ومن خلال الدراسة توصلنا إلى الخروج بالنتائج التالية:

### نتائج البحث النظري:

- تعتبر القوائم المالية المرآة العاكسة للوضعية المالية للمؤسسة
- تساعد القوائم المالية المحلل المالي من إتخاذ القرارات المالية التي تحقق أهداف وتطلعات المؤسسة الاقتصادية.
- يتم تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية عن طريق تحليل المؤشرات ونسبها المالية التي تحدد التوازن المالي الداخلي لها وبالتالي التنبأ بمستقبلها.
- تهدف القرارات المالية إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة وبالتالي اختيار الهيكل المالي لها.

### نتائج البحث التطبيقي:

- المؤسسة في وضعية مالية سيئة و هذا من خلال البيانات المحاسبية الخاصة بها التي تظهر النتائج المالية خلال السنوات (2011-2012-2013)

و من خلال دراسة المؤشرات المالية تبين مايلي:

- المؤسسة ليست متوازنة ماليا خلال الثلاث سنوات و هذا لعدم تحقق شروط التوازن المالي.
- حققت المؤسسة رأس مال عامل سالب، فالمؤسسة لا تمول أصولها المتداولة بأموالها الدائمة فهي بذلك لا تحقق هامش أمان.

- المؤسسة لا تتمتع بسيولة جيدة خلال السنوات الثلاث فقد تبين أن المؤسسة لم تستطع مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل.

- المؤسسة ليس لديها هيكل مالي لأن رأس المال غير موجود وتعتمد كلية على الديون وهذا من الناحية المالية والاقتصادية خطر جدا.

### إختبار الفرضيات "

يقصد بإتخاذ القرار مجمل الإجراءات والخطوات والأسس المتبعة بطريقة علمية دقيقة التي تضمن تدفق المعلومات وتحليلها لتشكيل البدائل الممكنة من أجل تحقيق هدف معين يحقق بكفاءة وفعالية.

وتتمثل مراحل اتخاذ القرار في تحليل وتشخيص المشكلة، تحديد البدائل، تقييم البدائل، اختيار البديل الأفضل، تنفيذ البديل.

وتتمثل القرارات المالية في:

- قرار الاستثمار: وهو قرار يعني إختيار البديل الأمثل فيما يخص الاستثمارات في الأصول الثابتة والأصول المتداولة لتعظيم ثروة حملة الأسهم.

- قرار التمويل: يعني إختيار الهيكل المالي الأمثل ومصادر التمويل المناسبة لتعظيم القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة.

- قرار توزيع الأرباح: يعني إختيار السياسة المثلى لتوزيع الأرباح بما يحقق تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة.

وهذه القرارات المالية تعبر عن إختيار البديل المالي الأمثل الذي يحقق الأهداف المالية للمؤسسة ويعظم قيمتها السوقية.

من خلال النتائج السابقة تؤكد صحة الفرضية الأولى وهي أن جوهر عمل الإدارة المالية يكمن في قياسها على اتخاذ القرارات، هذه الأخيرة تتميز بأهمية بالغة كونها قرارات تعنى بالوضعية المالية للمؤسسة.

- يمثل تقييم الأداء المالي فحص تحليلي لخطط وأهداف وطرق استغلال الموارد المالية للتحقق من كفاءتها وفعاليتها.

أما أهم مؤشرات تقييم الأداء المالي فتتمثل في:

- مؤشرات التوازن المالي ( رأس المال العامل، الاحتياج في رأس المال العامل، الخزينة)

- مؤشرات السيولة (نسبة السيولة العامة، نسبة السيولة المختصرة، نسبة السيولة الفورية)

- مؤشرات المديونية (نسبة الاقتراض، نسبة الاقتراض إلى المساهمين)

تتمثل القرارات المالية في قرار الإستثمار، قرار التمويل، قرار توزيع الأرباح،

من خلال النتائج السابقة تؤكد صحة الفرضية الثانية وهي أن الأداء المالي يساهم في اتخاذ القرارات المالية.

- يعتبر الأداء المالي أداة من أدوات الرقابة داخل المؤسسة الاقتصادية وبه تحدد نقاط القوة من أجل تعزيزها ونقاط الضعف من أجل تفاديها في المستقبل وهذا يضمن التسيير الجيد لجميع مواردها.

وعليه تساهم عملية تقييم الأداء المالي في إتخاذ القرارات المالية فيما يلي:

- تقييم ربحية المؤسسة والهدف منه تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم.

- تقييم سيولة الأصول ومدى قدرتها على مواجهة إلتزاماتها القصيرة.

- تقييم تطور نشاط المؤسسة وذلك بغرض معرفة كيفية توزيع المؤسسة لمصادرها المالية وإستثمارها.

- تقييم مديونية المؤسسة مدى إعتتماد المؤسسة على التمويل الخارجي.

من خلال النتائج السابقة تؤكد صحة الفرضية الثالثة.

التوصيات:

بناء على النتائج المتحصل عليها من هذه الدراسة والمتعلقة بدور الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية تمكنا من وضع مجموعة من الاقتراحات التالية:

- أن تولي اهتماما لتقييم الأداء المالي وهذا لاكتشاف نقاط القوة ونقاط الضعف في مركزها المالي لتحسينها ومواجهتها واتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.

- ضرورة توعية المسؤولين في المؤسسة بأهمية ودور القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية.

- أن تواكب المؤسسة الاقتصادية جميع التطورات الطارئة على البيئة الاقتصادية.





أ- الكتب:

باللغة العربية:

1. أحمد الخطيب، وعادل سالم معاينة، الإدارة الحديثة نظريات واستراتيجيات ونماذج حديثة، جدار للكتاب العالمي، للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
2. أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلوم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
3. أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، الأردن، 2013.
4. إلياس بن ساسي، التسيير المالي، الادارة المالية، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، الجزائر، 2006.
6. بشير علاق، أسس الإدارة الحديثة، اليازوري العلمية، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1998.
7. بوعلام بوشاشي، المميز في التحليل المالي وتحليل الاستغلال، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر، 1997.
8. جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، الجزائر، 2005.
9. جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، 1986.
10. حسين بلعجوز، نظرية القرار، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، 2008.
11. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية، المتقدمة الوراق للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2004.
12. السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2002.
13. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال والتحديات الراهنة، دار المريخ، الرياض، 2000.
14. عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، الجزائر، 2009.
15. عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008.
16. عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية الإبراهيمية، الإسكندرية، 2005.
17. عدنان تاية النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي، دار اليازونية العلمية، الأردن، 2008.
18. علي خلف حجاججة، اتخاذ القرارات الإدارية، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2004.
19. عمر صخري، إقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، 1993.
20. فرحات غول، الوجيه في اقتصاد المؤسسة، دار الخلدونية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، الجزائر، 2008.
21. مُجد إبراهيم الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.

22. مُجَّد المبروك أبو زيد، التحليل المالي، دار المريخ للنشر، الطبعة الثانية، الرياض، 2009.
23. مُجَّد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1994.
24. مُجَّد صالح الحناوي، نihal قدير مصطفى، الإدارة المالية لمؤشرات الأعمال، المكتب الجامعي الحديث، 2008.
25. مُجَّد صالح الحناوي، هشام صالح الغرايسية، الإدارة المالية، مدخل التحليل المعاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1999.
26. مُجَّد محمود الخطيب، الأداء وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
27. محيي السلمي، إدارة الأفراد والكفاءة الإنتاجية، الفجالة مصر، دار غريب للطباعة والنشر، 1985.
28. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة السادسة. 2011.
29. منير شاكر مُجَّد، التحليل المالي، مدخل صناعات القرارات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، 2005.
30. مؤيد الفضل، التخطيط ومراقبة الإنتاج، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2007.
31. مؤيد الفضل، تقييم وإدارة المشروعات، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2009.
32. ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الطبعة الأولى، الجزائر، 1998.
33. ناصر دادي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
34. ناصر دادي عدون، التحليل المالي، دروس وتمارين، دار المحمدية العامة، الجزائر. 1999.
35. ناصر دادي عدون، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر.
36. نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2001.

\* المذكرات:

1. عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نمو إرسال نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
2. جلييلة بن خروف، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009.
3. شكري معمر سعاد، دور المراجعة الداخلية المالية في تقييم الأداء في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة بومرداس، 2009.
4. المعتز بالله خالدي، مساهمة المراجعة الداخلية في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011.
5. تالي رزيقة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية التجارية وعلوم التسيير، جامعة البويرة، 2012.
6. حنان خميس، دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2011.
7. صدام مزابية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013.
8. كوثر بوغابة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012.
9. لعمارة سيف الإسلام، الموازنة التقديرية أداة فعالة في صنع القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2013.
10. مريم بالأطرش، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير جامعة ورقلة، 2011.
11. نور الدين بن عمارة، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، الجزائر، 2010.
12. نور الهدى حنون، لوحة القيادة كأداة لترشيد قرار التمويل في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012.

13. هميلة عائشة، دور لوحة القيادة في تحسين الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2012.

ج- الملتقيات

1. بوديار زهية، جباري شوقي، لوحة القيادة كأسلوب فعال لاتخاذ القرار في المؤسسة، الملتقى الدولي، صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة.

2. مليكة زغيب، إلياس بوجعادة، دراسة أسس صناعة قرار التمويل، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة.

باللغة الفرنسية:

1. Bernard Martory, contrôle de gestion, socio librairie venbest, paris, 1999.
2. G.Donnadier, les ressources humaines, édition d'organisation, paris, France, 1999.
3. M. Gervais, control de gestion, Economica, le édition, paris, France, 1997.

