

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

المدرسة الوطنية العليا للمناجمت

القطب الجامعي بالقليلة تيبازة (ENSM)



مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر

تخصص مناجمت إستراتيجي ونظم المعلومات

دور إدارة الأعمال والقوائم المالية للمؤسسة في تقييم الأداء المالي وإتخاذ القرار

دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العمالية الجزائرية - غرب -

2019/2017

تحت اشراف الأستاذة:

أ- ساهل سيدي محمد

ب- شركيت نجاح فاطمة الزهراء

من اعداد الطالبة:

بن معمر موني

أعضاء لجنة المناقشة :

الرتبة	الاسم واللقب	الصفة
		رئيسا
		مقررا
		مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020

---

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ وَبِهِ تَتَمَّ  
الصَّالِحَاتِ

---

## المخلص

## باللغة العربية:

في إطار تقييم نشاط ومعرفة نقاط القوة والضعف وفاعلية وفعالية المؤسسة خاصة في جانبها المالي، وجب عليها إستغلال نظام المعلومات الذي يساعد في تقييم الأداء المالي المعتمد أساسا على القوائم المالية من خلال تحليل مجموعة من المؤشرات والنسب المالية، وكذا صبر آراء الموظفين حول سيرورة العمل الذي يؤدي إلى إتخاذ أحسن وأفضل القرارات التي تسعى من أجلها المؤسسة في ظل المنافسة وتحقيق الإستمرارية وإستغلال كافة المعلومات ووظائف إدارة الأعمال.

**الكلمات المفتاحية:** إدارة الاعمال، نظام المعلومات، معلومات المالية، أداء المالي، قوائم المالية، اتخاذ القرار.

## باللغة الفرنسية:

Dans le cadre de l'évaluation de l'activité et de la connaissance les points forces et faiblesses et de l'efficacité et de l'efficience de l'entrepris, en particulier sur le plan financier, celui-ci doit se prévaloir du système d'information qui permet d'évaluer la performance financière à partir principalement des listes financiers à travers l'analyse d'un ensemble d'indicateurs et de ratios financiers, ainsi que la patience des opinions des employés sur le processus de travail qui conduit à prendre les meilleures décisions que l'entrepris recherche à la lumière de la concurrence, réaliser la continuité et exploiter toutes d'information et les fonctions management.

**Les mots clés :** Management, système informations, informations financières, performance financière, listes financière, prise de décision.

## باللغة الإنجليزية:

In order to evaluate the activity and to know the points of strengths and weaknesses and the effectiveness of the institution, especially on the financial level. It had to exploit the information system that evaluates financial performance, which is mainly based on financial statements by analyzing a series of financial indicators and ratios, as well as the survey of employees' views on the workflow, which leads to the best decisions. In the context of competition and continuity, the company always strives, to exploit all information and management functions.

**Key words:** Management, Information system, Financial information, Financial performance, Financial lists, Decision.

## الشكر والتقدير

### الشكر والتقدير

نحمد الله عز وجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي، والذي ألهمنا الصحة والعافية والعزيمة

فالحمد لله حمدا كثيرا.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير الى الأستاذ " ساهل سيدي محمد" والاستاذة "شركيت نجاح فاطمة الزهراء"  
على كل ما قدموه لنا من توجيهات ومعلومات قيمة ساهمت في اثراء موضوع دراستنا في جوانبها  
المختلفة،

كما نتقدم بجزيل الشكر الى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة،

والى كل أسرة المدرسة العليا للمناجنت.

كما نتقدم بالشكر الجزيل لسيد تواتي محمد والسيدة فتيحة مشلح،

وكل مصلحة المالية والمديرية العمالية لاتصالات الجزائر غرب.

جزيل الشكر والعرفان.

## الإهداء

وُجد الإنسان على وجه البسيطة، ولم يعيش بمعزل عن باقي البشر وفي جميع مراحل الحياة، يُوجد  
أناس يستحقون منا الشكر:

إلى من أفضلها على نفسي، ولمَ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي

ولم تدّخر جهدًا في سبيل إسعادي على الدوام

(أمّي الحبيبة) .

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة

فلم يبخل عليّ طيلة حياته (والدي العزيز).

إلى إخوتي؛ من كان لهم بالغ الأثر في كثير من العقبات والصعاب

(إلى ايمان وزوجها كريم وبناتها شهد ولينا، وإلى مريهان وزوجها فريد وابنها عبد الغاني، وإلى اخي  
محمد الذي اعطاني كل وقته وكان معي طيلة مشواري الدراسي من الابتدائي الى الجامعي حفظك الله  
ورزقك من طبيباته).

إلى خالتي وبنات خالتي أسماء وامل وإلى صديقتي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما  
يملكون، وفي أصعدة كثيرة

(نجاه ونادية ومريم رفيقات دربي واخوتي التي انجبتهما لي الحياة) .

(إلى كل زملائي في قسم المناجنت إستراتيجي و نظم المعلومات) .

إلى جميع أساتذتي الكرام

إلى كل طقم المدرسة العليا للمناجنت من المدير الى الحارس

أقدم لكم هذا البحث، وأتمنى أن يحوز على رضاكم.

## الفهرس

أ	الملخص	
ب	الشكر والتقدير	
ت	الاهداء	
ث - ح	الفهرس	
خ - د	قائمة الجداول	
ذ	قائمة الأشكال البيانية	
1	مقدمة عامة	
6	المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية	الفصل الأول
6	مقدمة	
7	مفهوم إدارة الأعمال	1.1
7	تعريف واهمية	1.1.1
9	وظائف إدارة الأعمال	2.1.1
12	ملخص للمدارس المختلفة لإدارة الأعمال	3.1.1
13	مفهوم المعلومات المالية	2.1
13	ماهية البيانات	1.2.1
16	ماهية المعلومات	2.2.1
21	ماهية المعلومات المالية	3.2.1
23	مفهوم نظام المعلومات	3.1
23	مفهوم نظام المعلومات وأنواعه	1.3.1
26	خصائص نظام المعلومات	2.3.1
27	الوظائف الأساسية لنظام المعلومات	3.3.1
30		خلاصة الفصل
31	عموميات حول تقييم الأداء المالي واتخاذ القرار	الفصل الثاني

31	مقدمة	
32	المحتوى المعلوماتي للقوائم المالية ومفهوم عملية تقييم الأداء المالي	1.2
32	شكل القوائم المالية	1.1.2
36	مفهوم عملية تقييم الأداء المالي	2.1.2
38	أهداف وخطوات التقييم المالي	3.1.2
40	استخدام المؤشرات المالية لتقييم الوضع المالي	2.2
40	التحليل باستخدام نسب المردودية	1.2.2
43	تحليل الارصدة الوسيطة للتسيير	2.2.2
46	استخدام جدول الميزانية في التقييم المالي	3.2.2
51	اتخاذ القرار	3.2
51	ماهية اتخاذ القرار	1.3.2
53	مراحل اتخاذ القرار	2.3.2
54	الصعوبات التي تتعرض له عملية اتخاذ القرار	3.3.2
55		خلاصة الفصل
56	التقييم الميداني لمؤسسة إتصالات الجزائر	الفصل الثالث
56	مقدمة	
57	تحديد وتعريف ميدان الدراسة	1.3
57	عموميات أساسية حول مؤسسة اتصالات الجزائر	1.1.3
58	أهدافها ونشاط المؤسسة	2.1.3
58	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	3.1.3
64	عرض وتقييم الأداء المالي للمؤسسة	2.3
64	عرض القوائم المالية 2017/2018/2019	1.2.3
67	تقييم باستخدام مؤشرات التوازن المالي لسنوات 3	2.2.3
70	تقييم بواسطة النسب المالية لسنوات 3	3.2.3

## الفهرس

74	اتخاذ القرار	3.3
74	نتائج الاستبيان	1.3.3
80	نظام المعلومات	2.3.3
81	اتخاذ القرار	3.3.3
82		خلاصة الفصل
83	خلاصة عامة	
85	قائمة المراجع	
91	الملاحق	

## قائمة الجداول

الصفحة	إسم الجدول	الترتيب
20	مقارنة بين مصطلح البيانات ومصطلح المعلومات	1.1
32	شكل الميزانية	1.2
34	جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة	2.2
35	الانتقال من الأعباء حسب الطبيعة الى العباء حسب الوظائف	3.2
36	جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة	4.2
64	جانب الأصول	1.3
64	جانب الخصوم	2.3
65	حساب النتائج	3.3
68	رأس المال العامل الدائم	4.3
69	رأس المال العامل الاجمالي	5.3
69	احتياجات في راس العامل	6.3
70	الخزينة	7.3
70	نسبة تداول	8.3
71	نسبة الربحية	9.3
71	نسب نشاط	10.3
72	تشخيص الفائض الإجمالي للاستغلال	11.3
73	نسبة الفائض الإجمالي للاستغلال بالنسبة لرقم الأعمال	12.3
73	المردودية التجارية لسنوات 2019/2018/2017	13.3
74	توزيع عينة الدراسة حسب الجنس	14.3
74	توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية	15.3
75	طبيعة العمل المطلوب من قبل المسؤولين واضح ام لا	16.3
75	طبيعة العمل الذي يقدمه فريق العمل جيد ام لا	17.3
76	مدى رضا الموظف بالعمل الذي يقدمه	18.3
76	طبيعة بيئة العمل داخل المؤسسة	19.3
77	الفاعلية محققة	20.3
77	الفاعلية محققة	21.3

## قائمة الجداول

78	الأهداف المنجزة خلال السنة	22.3
78	كيفية العمل	23.3
79	طبيعة البيانات ومصدرها	24.3
79	طبيعة القرارات المتخذة	25.3
80	طبيعة العمل	26.3

## قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	اسم الشكل	الترتيب
7	تعريف إدارة الأعمال	1.1
8	مكونات إدارة الأعمال	2.1
9	العلاقة بين الفعالية والفاعلية	3.1
10	عجلة المناجمنت	4.1
10	المخطط يبين تغلغل عملية اتخاذ القرار في جميع الوظائف الإدارية	5.1
12	ملخص لمساهمات المدارس في المناجمنت	6.1
18	الخصائص المحددة لملائمة المعلومات	7.1
23	تصوير نظري لتصنيف نظام المعلومات	8.1
25	نموذج نظام المعلومات الإدارية	9.1
29	الوظائف الأساسية لنظام المعلومات	10.1
38	تحليل الوضعية الحالية والفعالية المالية للمؤسسة	1.2
59	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	1.3
61	الهيكل التنظيم للمديرية العمالية لاتصالات الجزائر	2.3

## المقدمة العامة

إن التطور السريع الذي عرفه العالم في جميع المجالات (التكنولوجية والعلمية والاقتصادية والاجتماعية والسياسية) جعل دول العالم ملزمة في إعادة النظر لمبادئ ونظم تسيير اداراتها لمواكبة هذه التطورات معتمدة لما توصل إليه المفكرين والباحثون في مجال التحديث والتنظيم الإداري من خلال النظريات والبحوث العلمية الكثيرة والتي أثبتت نجعتها وفعاليتها في الميدان.

وإثرا هذه التطورات في مبادئ ونظام التسيير أصبحت إدارة الاعمال من أبرز المفاهيم التي عرفها مجال التسيير الإداري مما عرف بإدارة الأعمال لدى القطاع الخاص ليمتد بعدها للإدارة العمومية والقطاع العام، فأصبحت مادة علمية استحققت البحث والتنظير، استطاع لفت انتباه الباحثين والأكاديميين من العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والقانون وحتى العلوم السياسية باعتباره أحد مرتكزات الحكم الراشد.

ومن وجهة نظر العالم لم يشاهد عراقيل في مجال التسيير فقط بل أصبح اليوم يعرف بعصر المعلومات فهو المحور الذي يتحكم في اهم القطاعات كقطاع السياسة والاقتصاد والحياة الاجتماعية فالموارد البشرية أصبحت ملزمة بتوفر القدر على السيطرة في تقنيات الاتصال والمعلومات وكذلك المعرفة التقنية والبرمجية التي تساعد على إدارة المعلومات وأنظمة التشغيل وتطبيقات المكتبية، فالمعلومات أصبحت ضرورية يجب توفيرها ونقلها والتصرف فيها بدقة وسرعة لمواكبة العصر فالحسابات الالكترونية والاقمار الصناعية هي سمة هذا العصر، فهي تعد من اهم العناصر من حيث الإنتاج فدوره الأساسي هو تحديد الفعالية والكفاءة داخل المؤسسة.

ومن اجل تحقيق اهداف وكفاءة المؤسسة وجب استخدام نظام المعلومات من اجل توفير كافة المعلومات المناسبة في الأوقات الأكثر ملائمة لمختلف المستويات الإدارية، وذلك لدعم جميع المهام والوظائف الإدارية بالإضافة إلى تحسين وتطوير حركة الاتصالات وتدفق المعلومات بين تلك المستويات، وكل ذلك من شأنه أن ينعكس ايجابيا على أدائها الإجمالي وهذا ما يساعد المؤسسة في إعطاء تقييم واضح ودقيق لوضعها المالي واتخاذ أحسن القرارات.

### أهمية واهداف الدراسة:

#### 1- أهمية الدراسة :

سنتطرق في هذا الموضوع لمعرفة دور إدارة الأعمال مع ذكر وظائفها وأهميتها داخل المؤسسة، بالإضافة الى مساهمة القوائم المالية من أجل تقييم الاداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات الناجعة وضمن سيرورتها واستمراريتها.

## مقدمة عامة

ب- اهداف الدراسة :

من اهم النقاط التي سنتطرق لها في هذه الدراسة هي :

- 1- التعرف على إدارة الاعمال والمعلومات المالية "القوائم المالية بالخصوص.
- 2- ابراز أهمية المعلومات المالية التي تتمثل في القوائم المالية والمؤشرات ونسب المالية من اجل عملية صنع القرار.

**أسباب اختيار الموضوع:**

من اهم أسباب اختيارنا لهذا الموضوع هناك:

- 1- الأسباب الموضوعية: تتعلق بالموضوع ذاته هي:
  - اختيار هذا الموضوع من اجل إضافته الى المكتبة الجامعية والاستفادة منه في المادة التي تخص التحليل المالي.

-أهمية المعلومات المالية والقوائم المالية في اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

-دور نظام المعلومات في تسيير المعلومات المالية.

-معرفة مدى فاعلية وفعالية المؤسسة.

2 -الاسباب الذاتية: فيمكن تلخيصها فيما يلي:

- جاء الاختيار بحكم التخصص الذي ندرس فيه " مناخمنت استراتيجي ونظم المعلومات " فمعرفة مدى مساهمة إدارة الاعمال في المؤسسة ونظام المعلومات من اجل تسيير مجموعة من الإجراءات لعملية صنع القرارات.

-إحساسا بأهمية الموضوع في المجال المالي.

- إمكانية البحث في الموضوع والوصول الى المعلومات عبر مختلف المراجع الموجودة.

**عنوان الدراسة:**

" دور إدارة الأعمال والقوائم المالية للمؤسسة في تقييم الأداء المالي واتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر المديرية العماليئية الجزائر -غرب -2017-2019. "

## مشكلة الدراسة:

تتمحور مشكلة الدراسة حول دور إدارة الاعمال والقوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات واتخاذ القرار، وأثر ذلك على الأداء الإجمالي في هذه المؤسسة. وبناء على هذا حددت إشكالية الدراسة من خلال طرح التساؤل الآتي:

## " دور القوائم المالية في تقييم الأداء المالي واتخاذ القرار "

حتى تتمكن من الإجابة على إشكالية البحث نتطرق الى المجالات التالية:

1- ماهية المفاهيم الأساسية لإدارة الاعمال ونظام المعلومات المالية؟

2- عموميات حول تقييم الأداء المالي واتخاذ القرار

## أدبيات الدراسة:

بالإضافة الى العديد من الدراسات الموثقة في المجلات العلمية والدوريات والكتب، تم الاطلاع على عدد من الدراسات الجامعية التي تتمحور حول تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار، ومن بين أقرها صلة من موضوع بحثنا نذكر ما يلي:

- عنوان الدراسة: دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، لجامعة احمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، سنة 2008-2009. من بين الأهداف المراد الوصول إليها من خلال هذه الدراسة مايلي: التعرف على المعلومات المالية الداخلية للمؤسسة، إبراز أهمية استخدام المعلومات الوارد في القوائم المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، الإطلاع على الجديد الذي جاء به النظام المحاسبي الجديد فيما يخص القوائم المالية، إبراز أهمية القوائم المالية ودورها في إمداد المسيرين في المؤسسة بمعلومات تمكنهم من إتخاذ القرارات المتعلقة بها، ومحاولة الإطلاع على كيفية توظيف المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات من خلال دراسة حالة مؤسسة جزائرية. وبغية تحقيق هذه الأهداف إعتمدوا في دراستهم على المنهجين الوصفي والتحليلي، بالإضافة الى الكتب المتخصصة في موضوع البحث، الأطروحات والرسائل الجامعية، التقارير، مواقع الانترنت. ومن بعض النتائج المتوصل إليها مايلي: تنتج القوائم المالية عن طريق إدراج العمليات التي تقوم بها المؤسسة وتقيدتها في قائمتين هما الميزانية وجدول حسابات النتائج حسب المخطط المحاسبي الجزائري، الإختلاف في عرض وإعداد القوائم المالية وطرق الإفصاح عن المعلومات وتقديمها يؤثر مباشرة على مستخدميها لأنهم بصدد اتخاذ القرارات وسط مجموعة من البدائل وهنا يجب اتباع أسس في العرض والإعداد تساعد في عملية الإبلاغ عن المعلومات وتسهيل عملية المفاضلة.

## فرضيات الدراسة:

- القوائم المالية دعامة أساسية لإتخاذ القرارات المالية.

## تنظيم البحث:

من اجل الإجابة عن الإشكالية والاسئلة المطروحة قمنا بتقسيم المذكر الى ثلاثة أجزاء الفصل الأول والثاني نظري والثالث تطبيقي:

الفصل الأول تناولنا المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية حيث تطرقنا إلى معرفة مفهوم إدارة الأعمال وأهدافها ووظائفها وملخص لمدارسها المختلفة ثم ماهية البيانات والمعلومات ونظام المعلومات من خصائص وأنواع ووظائف، أما الفصل الثاني شاهدنا عموميات حول تقييم الأداء المالي وإتخاذ القرار حيث تناولنا مفهوم القوائم المالية من ميزانية وجدول حساب النتائج ثم إلى كيفية تقييم الأداء من خطوات ومؤشرات ونسب التي تؤدي الى عملية إتخاذ القرار، وفي الفصل الثالث قمنا بدراسة ميدانية حيث شاهدنا مهام المؤسسة وهيكلها التنظيمي ثم قمنا بدراسة القوائم المالية لسنوات الثلاث 2017/2018/2019 كل من الميزانية المختصرة وجدول حساب النتائج وبعده قمنا بتحليل الأداء بواسطة المؤشرات والنسب المالية وقمنا بوضع استبيان من أجل دراسة فعالية وفاعلية إدارة الأعمال للمؤسسة ومن هذه الدراسة تمكنا من معرفة أساس نظام المعلومات لدى مصلحة المالية وكيفية إتخاذ القرار داخل المؤسسة.

## منهج الدراسة وجمع المعلومات:

أ- منهج الدراسة:

لكي نجيب على إشكالية الدراسة وتحقيق أهدافها سيتم الاعتماد على المنهج الوصفي الذي يحلل الظاهرة المدروسة وصفا كميا، من خلال جمع المعلومات وتصنيفها لتقييم الأداء المالي، وكشف العلاقة بين إدارة الأعمال والقوائم المالية بواسطة تحليل المؤشرات والنسب المالية وآراء الموظفين والوصول إلى أحسن وأفضل القرارات لإدارة الأعمال التي تساهم في فهم ظاهرة موضوع الدراسة.

ب- مصادر جمع المعلومات:

-الكتب المتخصصة في موضوع البحث.

-الاطروحات والمذكرات الجامعية.

-التقارير.

- مواقع الانترنت.

**حدود الدراسة:****1- البعد الموضوعي للدراسة:**

نظرا لتعدد مصادر المعلومات المالية ووظائف إدارة الاعمال قمنا بالتركيز في دراستنا على المصادر الداخلية للمعلومات المالية ووظائف إدارة الاعمال باعتبارهم أساس تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات المتعلقة بها.

**2- البعد الزمني للدراسة:**

الجانب التطبيقي يقتصر على دراسة دور إدارة الاعمال والمعلومات المالية في تقييم الأداء لمؤسسة الوطنية لاتصالات الجزائر "المديرية العمالية الجزائرية غرب" وتخاذ القرارات المتعلقة بها خلال الفترة 2017-2019.

**صعوبات الدراسة:**

أثناء قيامنا بهذه الدراسة واجهتنا صعوبات كبيرة من حيث الجانب التطبيقي وهذا يعود بالدرجة الأولى لجائحة كورونا وما خلفته من عراقيل على مستوى مختلف الإدارات.

**التوصيات بخصوص بحث آخر:**

- توحيد جهود المحاسبين ومختلف المسيرين للخروج بقوائم مالية صادقة تعبر بصورة عادلة عن الوضع المالي للمؤسسة.

- ضرورة الربط بين التعليم الأكاديمي للمحاسبة ومسألة تطبيق النظام المحاسبي المالي.

- لا بد من العمل على زيادة الثقافة المحاسبية من اجل فهم أكبر للقوائم المالية الصادرة عن مختلف المؤسسات من طرف المستثمرين وصناع القرارات.

## الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية

### الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية

#### مقدمة:

إن إدارة الأعمال والمعلومات لهما دور هام جدا لتقييم أداء وتحديد الكفاءة والفاعلية والفعالية في المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل إدارة المؤسسة وجب العمل بتطبيق إدارة الأعمال لتحصل على المسار الصحيح وفق الوظائف الأساسية لها ومنها التخطيط، التنظيم والقيادة والمراقبة وكذلك السيطرة على الكمية الكبيرة من المعلومات الضرورية وجب تصميم أنظمة المعلومات لكي تصل الى كافة المستويات الإدارية لتحقيق أهداف المؤسسة.

فتعتبر إدارة الاعمال ونظام المعلومات المالية من اهم التطبيقات والأنظمة التي تساعد في عملية اتخاذ القرار فيعتبر نظام المعلومات المالية مصدر أساسي يمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الأمثل، وكذا إدارة الأعمال تعتبر مجموعة من تقنيات التسيير والتنظيم المحكم وتدفق الدائم للمعلومات في اتخاذ القرارات.

وعليه سوف نتطرق في هذا الفصل الى معرفة:

- 1- مفهوم إدارة الاعمال
- 2- مفهوم المعلومات المالية
- 3- مفهوم نظام المعلومات

## الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية

### 1.1: مفهوم إدارة الأعمال

#### 1.1.1: تعريف إدارة الأعمال وأهدافه:

- مفهوم إدارة الأعمال عند مختلف المفكرين:

بعض التعاريف التي أعطيت لإدارة الأعمال:

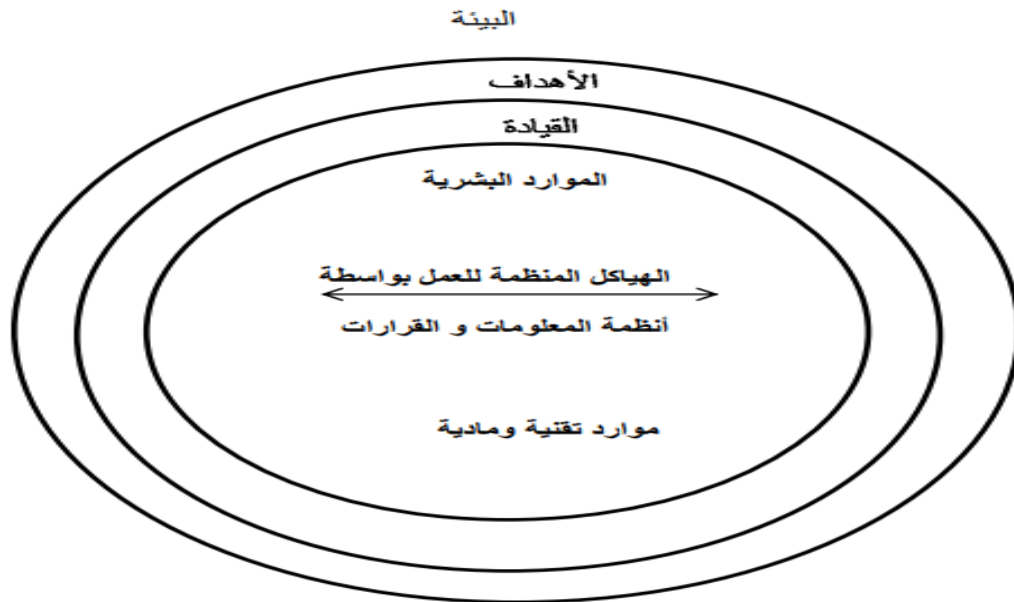
التعريف الأول: يعرف تايلور إدارة الأعمال: "إدارة الأعمال هي ان تعرف بالضبط ماذا تريد ثم تتأكد من ان الافراد يؤدونه بأفضل طريقة".<sup>1</sup>

التعريف الثاني: "إدارة الأعمال هي دراسة سلوكيات الفرد في المنظمة بالنظر إلى تفاعلها مع البيئة التي تعمل فيها".<sup>2</sup>

وعليه نستنتج ان إدارة الأعمال هي: فن قائم بذاته يتكون من الوظائف الأساسية تجمع كل من التخطيط والتنظيم والقيادة والمراقبة وسلوكيات الأفراد داخل المنظمة.

الشكل الآتي يوضح لنا التعريف السابقة:

#### شكل رقم 1.1: تعريف إدارة الأعمال



المصدر: G. L'écrivain, Management des organisations et stratégies, année 2011

<sup>1</sup> Annie Bartoli, à quoi tien la spécificité du management public ? Séminaire de formation sur : le management public en formation, ESP, France, octobre, 2006, p 17

<sup>2</sup> Jean. M. Plane, théorie des organisations, 3ème édition, Dunod, France, 2012, p 10.

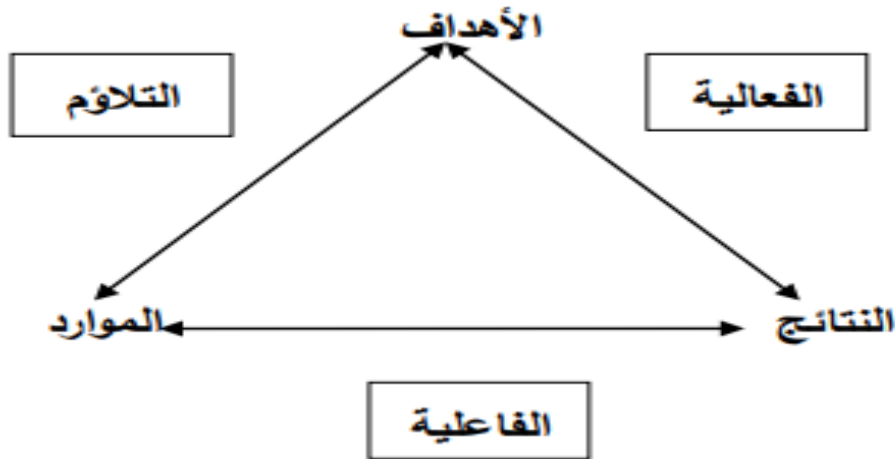
## الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية

وعليها فإن إدارة الأعمال تعتمد أساساً على الأهداف فهو وسيلة وفن القيادة فالهدف هو أساساً الإدارة ومن أجل تحقيق الهدف يجب أن تكون هناك التزام + خطة عمل.

### – أهداف إدارة الأعمال:

الهدف الأساسي هو رفع الأداء ومن أجل رفع الأداء يجب حضور الفاعلية والفاعلية فهما المبدئين الأساسيين لإدارة الأعمال، نوضح ذلك في الشكل التالي:

شكل رقم 2.1: مكونات الأداء



المصدر : Jean-Bernard Ducrou, Mangement des entreprises, hachette technique, France, Paris,2008, p20.

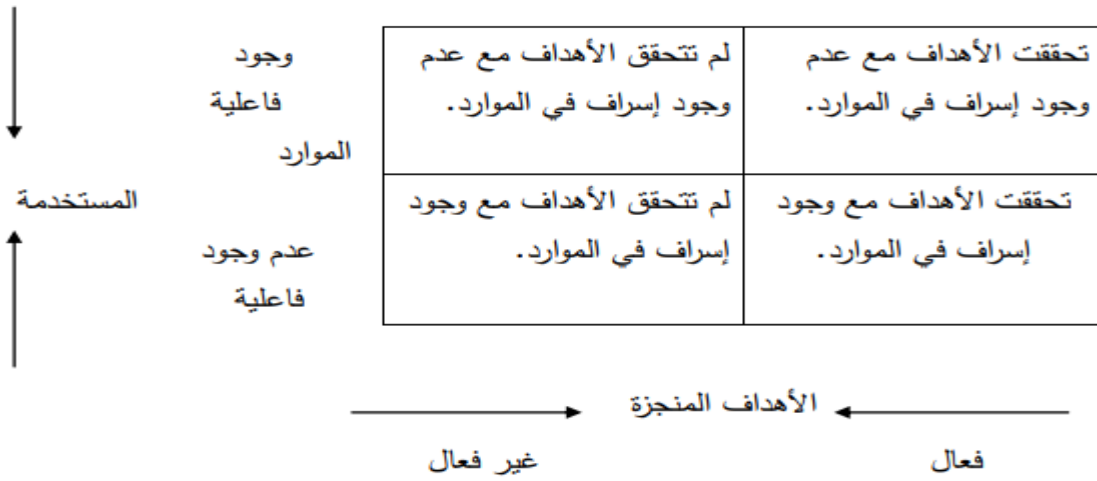
– الفاعلية: هي تحقيق الأهداف باستعمال الموارد المتاحة.

– الفاعلية: هي تحقيق الأهداف من خلال الاستعمال الأمثل للموارد، أي تقليص التكاليف والحد من تبذير الموارد.

نوضح العلاقة بين الفاعلية والفاعلية في الشكل الموالي:

## الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية

### شكل 3.1: العلاقة بين الفعالية والفاعلية.



المصدر: عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الوظائف والممارسات الاعمال الادارية، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص23.

### – إدارة الأعمال المالية:

تعني بإيجاد توازن بين مقدار الأرباح والمخاطرة الممكن حدوثها، بحيث لو واجهت الشركة بعض النكسات يبقى العمل مُربحاً على المدى البعيد، يتضمّن هذا النوع من الإدارة التخطيط، والتوجيه، والتنسيق، مع المحاسبة، والإستثمار، والخدمات المصرفية، والتأمين، والسندات المالية، وغيرها من الأنشطة المالية.<sup>3</sup>

### 2.1.1: وظائف إدارة الأعمال

تتمثل وظائف إدارة الأعمال فيما يلي:<sup>4</sup>

- التخطيط: هو رصد المحيط، التنبؤ بالمتغيرات المستقبلية، تسطير الأهداف، اتخاذ القرارات؛
- التنظيم: توزيع المهام، السلطات، والمسؤوليات في ضوء الهدف المسطر على البنى الإدارية مع تجهيزها بالوسائل اللازمة والموارد البشرية المؤهلة وتنظيم العلاقات فيما بينها؛
- القيادة: هي المسؤولة عن تنشيط وتحفيز أعضاء المنظمة؛

<sup>3</sup> Max Freedmen, Business Management, [www.business.com](http://www.business.com) edited 13/01/2021

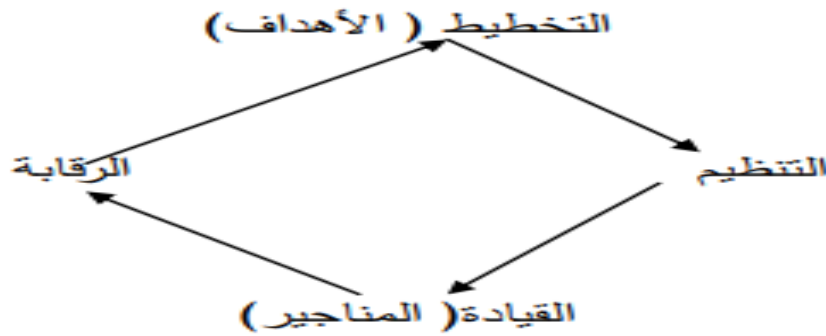
<sup>4</sup> تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الاجنبية (نيوزلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2014/2015، صفحة 110-111.

## الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية

- الرقابة: أي الوقوف على مدى الفرق المسجل بين عمليات التخطيط وعمليات التنفيذ وتقويمه سواء من حيث حجم الموارد المستعملة أو من جانب تحقيق الأهداف المسطرة.

تجدر إشارة أنشطة إدارة الأعمال المذكورة أعلاها إلى مدى كانت صالحيتها عندما كانت البيئة مستقرة، وقد طرأ عليها تغيير بعد الثمانينات عندما أصبحت البيئة غير مستقرة فأصبحت أنشطتها هي: تحديد الأهداف، التنظيم، والرقابة، ويمكن توضيح أنشطة إدارة الأعمال في الشكل الموالي:

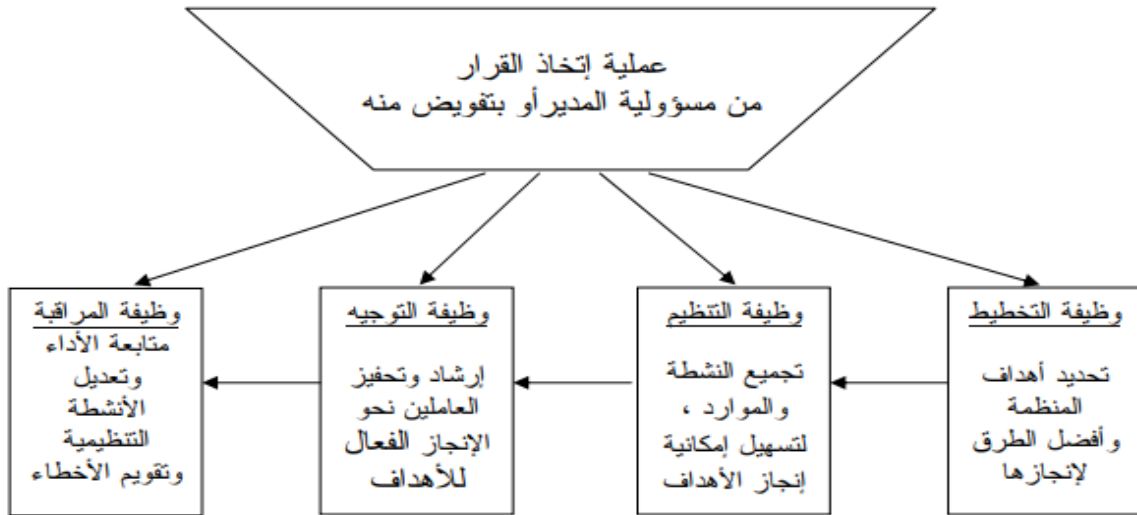
شكل رقم 4.1: عجلة إدارة الأعمال



المصدر: Jean-Bernard Ducrou, Management des entreprises, hachette technique, Paris, France, 2008, p21

- وعليه نرى أن الوظائف الأساسية لإدارة الأعمال تساعد في عملية إتخاذ القرار.

شكل رقم 5.1: المخطط يبين تغلغل عملية اتخاذ القرار في جميع الوظائف الإدارية



المصدر: الأستاذ / د: شنوفي نورالدين، عنوان الدرس: المناجمنت العمومي، الجمهور المستهدف: الموظفون. <https://www.hopital-dz.com> المرشحون لرتبة المتصرف،

## الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية

### ب- أبعاد إدارة الأعمال:

هناك أربعة أبعاد لإدارة الأعمال:

1- البعد الإستراتيجي: يحتوي على الوظائف المتماثلة في: القيادة والتنظيم والمراقبة وفي كل عمل قيادي نفس خطة العمل المتمثلة في: تحليل الوضع، تحديد الأهداف، توفير الوسائل، التقييم فهذا البعد يجسد معنى الترابط في العمل.

2- البعد العقلاني: هو وظيفة النشاط يتمثل في إدماج الأفراد لإعطاء الطاقة من أجل العمل.

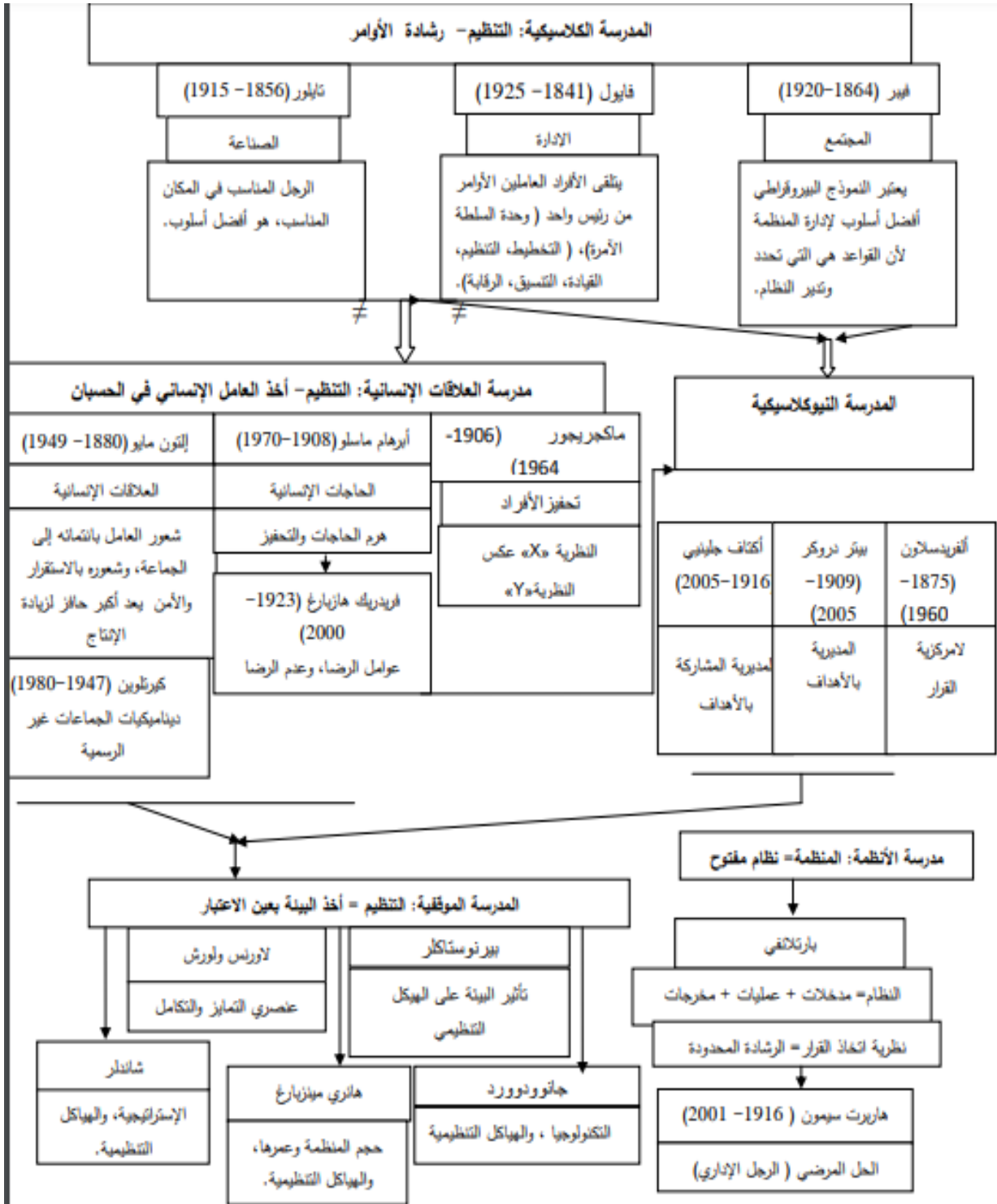
3- البعد الشخصي: السلوك الفردي والجماعي والاستعدادات.

4- البعد التقني: المعرفة المكتسبة واللباقة في التعامل والمظهر.

ومن هذه الأبعاد هناك من يرى أن البعد التقني أقوى من البعد الشخصي أو العكس ولكن في الحقيقة يجب توفر البعدين من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

## 3.1.1: ملخص للمدارس المختلفة لإدارة الأعمال

شكل رقم 3.1: ملخص لمساهمات المدارس في إدارة الأعمال



المصدر: Thomas Renaud, Sociologie des organisation, master 2 professionnel de sciences de l'éducation, CNED-université Lyon 2, France, 2009, pp43-44

## 2.1: مفهوم المعلومات المالية

### 1.2.1: ماهية البيانات

#### 1- مفهوم البيانات:

للبيانات تعريفات كثيرة ومنها:

1- " تسجيل الوقائع والمواضيع عن طريق ملاحظاتها أو معرفة في مجال معين بحيث يمكن نقلها بين الأفراد في المؤسسة".<sup>5</sup>

2- "عبرة عن رموز مجردة من المعنى الظاهري وتعتبر المادة الخام التي يمكن ان تكون كمية قياسها وحسابها رياضيا وان تكون غير كمية (كيفية) مثل العادات والتقاليد .... الخ".<sup>6</sup>

من التعريف السابق نستنتج أن البيانات هي: الحقائق الأولية الصافية الخاصة بأشياء أو أشخاص أو أحداث أو أنشطة يتم تصنيف هذه الحقائق وتسجيلها دون القيام بتنظيمها، وقد تكون البيانات على شكل نص أو أرقام أو أصوات أو أشكال أو صور.

#### 2- خصائص البيانات:

- الدقة: خالية من الأخطاء.

- شاملة: دون تفصيل أو اختصار.

- واقعية: تعبر عن واقع الحادث.

- الحداثة: ينبغي ان تكون حديثة ومتجددة.

"- عدم إرتباط البيانات بالبرامج المختلفة: إن هناك استقلالية تامة بين قواعد البيانات نفسها وبين البرامج المستخدمة في إدارة قواعد البيانات، حيث أنه لن تتأثر هذه البرامج في حال بعملية إعادة تنظيم للبيانات المختلفة.

- سهولة الوصول إلى البيانات: يمكن للمستخدم الوصول إلى المعلومات وبكافة أحجامها بكل مرونة وسرعة.

<sup>5</sup> Jean- Pierre Briffaut, systemes d'information en gestion industrielle, hermès science

Publication, paris, 2000, p 92.

<sup>6</sup> علاء السالمي واخرون، "اساسيات نظم المعلومات"، دار المناهج لنشر والتوزيع، الاردن، 2006، ص 15.

## الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية

- الحد من تكرار إدخال البيانات: إن استخدام قواعد البيانات يؤدي إلى إستخدامها في أكثر من تطبيق فهي مُتاحة ومُتوفرة، وهذا الأمر يحد من مُشكلة تكرار البيانات في الأنظمة الفرعية.
- الأمان: الأهم خاصية بالنسبة لقواعد البيانات حيث منع الأشخاص الغير المرغوب بهم من الاطلاع على هذه البيانات وهذا الأمر يؤدي إلى حمايتها .

### 3- أنواع البيانات:

- ا- البيانات الكمية: بيانات رقمية رياضية أو إحصائية تقوم بإبراز علاقة ما بين عاملين (متغيرين) أو أكثر تتميز بالدقة والثقة.
- ب- البيانات النوعية: غالباً لا يمكن تمثيلها بالأرقام. فغالباً ما يتم تمثيلها نصاً باللغة الطبيعية، لذا فهي أقل دقة وثقة من سابقتها لأنها تتضمن التحيز ونقص الموضوعية.

### 4- مصادر البيانات:

- ا- المصادر الداخلية: هي المعطيات المختلفة التي تتواجد داخل حدودها المؤسسة، ويمكن الحصول عليها من خلال تقارير يومية عن طرق وسائل الإتصال الداخلية (الإجتماعات، الشبكة، الهاتف...الخ)، ومثال هذه المصادر حجم الانتاج، عدد العمال، حجم المبيعات...الخ.
- ب- المصادر الخارجية: هي البيانات التي تحصل عليها المؤسسة من خارج حدودها وتكون رسمية كالقوانين والموردين والمنافسين وغير رسمية كالإشاعات، والأخبار الكاذبة...الخ.
- ت- المصادر الميدانية: يتم الحصول على البيانات من خلال مصادر مختلفة كصبر الآراء، دراسة السوق، دراسة سلوك المستهلك، ويكون عن طرق دليل المقابلة (الفردية أو الجماعية)، أو الإستبيان.
- ث- المصادر التاريخية: تصدر في المجالات والدوريات التي تخص حوادث مختلفة ثم تسجيلها في فترات متتالية عبر الزمن كإحصاء الوفيات والمواليد والمؤشرات الإقتصادية والمالية وغيرها.
- ج- الهيئات والمنظمات الحكومية: وتتمثل في الهيئات التي تصدر التشريعات والقوانين والإحصائيات.
- خ- مراكز البحث: التي تقوم بالدراسات والبحوث وتقديم معطياتها.
- ح- المؤسسات: من خلال الإصدارات التي تصدرها المؤسسة عن أنشطتها في شكل دوريات أو عن طرق مواقعها الإلكترونية.

## الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية

### توضيح كيفية الحصول على البيانات في هذه المصادر:<sup>7</sup>

1- البحث وفحص السجلات: يتم ذلك من خلال متابعة الخريطة التنظيمية والملفات والتقارير ونماذجها وسجلات القرارات الهامة والشكاوى والمشاكل التي سجلت عند إعداد وتنفيذ الخطط علاوة على المرسلات الخاصة؛

2- استخدام أسئلة الإستبيان: وهو عبارة عن وسيلة لجمع البيانات عن طريق إستمارة تملأ من طرف الأفراد، ونجد أن هذا الأخير هو سيد الموقف فهو الذي يملئ الاستمارة، ولذلك يستخدم الإستبيان للكشف عن حقائق الممارسات الحالية وإستطلاعات الرأي وميول الأفراد.

3- المقابلة الشخصية: وتعتبر من أهم الطرق للحصول على البيانات والمعلومات، رغم ذلك توجد بعض البيانات لا يمكن الحصول عليها بالمقابلة ووجه لوجه. تساعد وسيلة المقابلة الشخصية في ملاحظة سلوك الأفراد والجماعة والتعرف على آرائهم ومعتقدات فيما إذا كانت تتغير بتغير الأشخاص وظروفهم، وتساعد كذلك على تثبيت صحة البيانات التي حصل عليها الباحث من مصادر مستقلة وتمتاز بأنها أفضل الوسائل لاختبار وتقييم الصفات الشخصية كما أنها مفيدة في مجال الإستشارات، وهي الوسيلة الوحيدة لجمع البيانات في المجتمعات الأمية.

4- الملاحظة: يمكن الحصول على أجوبة جزئية لمشكلة معينة عن طريق ملاحظة الأحداث المرتبطة بها، ويتم تجهيز البيانات المجمعة بهذه الطريقة للحصول على معلومات عن المشكلة، فمثلا إذا تبين للإدارة عدم فعالية كفاءة بعض الأنشطة الصناعية فإن الملاحظة الفعلية للأنشطة المرتبطة قد توفر بيانات ليتم معالجتها لتوفير معلومات تساعد في استبعاد المشاكل المرتبطة.

5- التقارير: تقوم هذه الطريقة على أساس الملاحظات أو الأحاديث الغير الرسمية، قد تكون هذه التقارير قاصرة ومتحيزة، ولكنها في أحوال أخرى قد تكون مفيدة.

### 5- خطوات معالجة البيانات:

هناك العديد من الخطوات من بينها:

- حصول على البيانات وتسجيلها: تأتي البيانات من المصادر المختلفة (ذكرناه سابقا)، بعد الحصول على البيانات تبدأ عملية تسجيلها يدويا أو آليا عند الإنتهاء نقوم بتخزينها.

- مراجعة البيانات: هي عملية التأكد من البيانات المسجلة مع المصادر التي أخذت منه لكشف الأخطاء والتصحيح إذا وجدت.

<sup>7</sup> محمد الفيومي، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية والبنوك وشركات التأمين، الدار الجامعية، لبنان، 1990 ص 135.

## الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية

- التصنيف: عملية تجميع البيانات على شكل مجموعات أو فئات متجانسة وفقا للمعيار المختلف التي يمكن إستخدامها مثال: تجميع أعمار الأطفال وجنسهم في دار الأيتام.
- الفرز: ويقصد بها ترتيب البيانات بطريقة معينة تتفق مع الكيفية التي تستخدم بها تلك البيانات مثل: ترتيب قائمة أسماء التلاميذ داخل القسم بحسب الحروف الأبجدية أو رقم التسجيل.
- التلخيص: تهدف إلى دمج مجموعة من عناصر البيانات التي له نفس الإستخدامات مثل القوائم المالية.
- العملية الحسابية والمنطقية: يمكن أن تكون هذه العمليات إما بسيطة أو معقدة، والهدف منها هو تقديم بيانات جديدة للمستخدم.
- التخزين: الهدف من هذه العملية هو الإحتفاظ بالبيانات لوقت الحاجة إليها مثل: الإحتفاظ بالبيانات في ملفات ورقية.
- التوزيع والإتصال: عملية إيصال البيانات إلى مستخدمها في الوقت والشكل والمكان المناسب.

### 2.2.1: ماهية المعلومات

#### 1- مفهوم المعلومات: هناك العديد من التعريف لمفهوم المعلومات ومن بينها:

التعريف 1: "صورة الأهداف والنتائج حيث تمثيلها وتأتي بمعرفة لا يملكها المستلم أو لا يستطيع التنبؤ بها، فالمعلومات تقلل من عدم التأكد وليس لها قيمة إلا إذا كان لديها تأثير مفيد على القرارات والأعمال".<sup>8</sup>

التعريف 2: "هي نتاج معالجة البيانات حاسوبيا أو يدويا أو بالوسيلتين معا، وينتج عن عملية معالجة البيانات قيمة مضافة تتصف باتساق المعن والدقة وجودة المعطيات التي تقود المستفيد إلى فهم الظاهرة أو المشكلة".<sup>9</sup>

#### 2- خصائص المعلومات:

من أجل إستخدام المعلومات يجب أن تتوفر فيها خصائص ومن أهم هذه الخصائص ما يلي:

<sup>8</sup>Catherine Leanad et Sylvie verbrugge, organisation et gestion de L'entreprise, 2eme édition, Dunod, paris, 1995, p07.

<sup>9</sup> سعيد غالب ياسين "أساسيات نظم المعلومات الإدارية و تكنولوجيا المعلومات" عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2005، ص 18.

## الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية

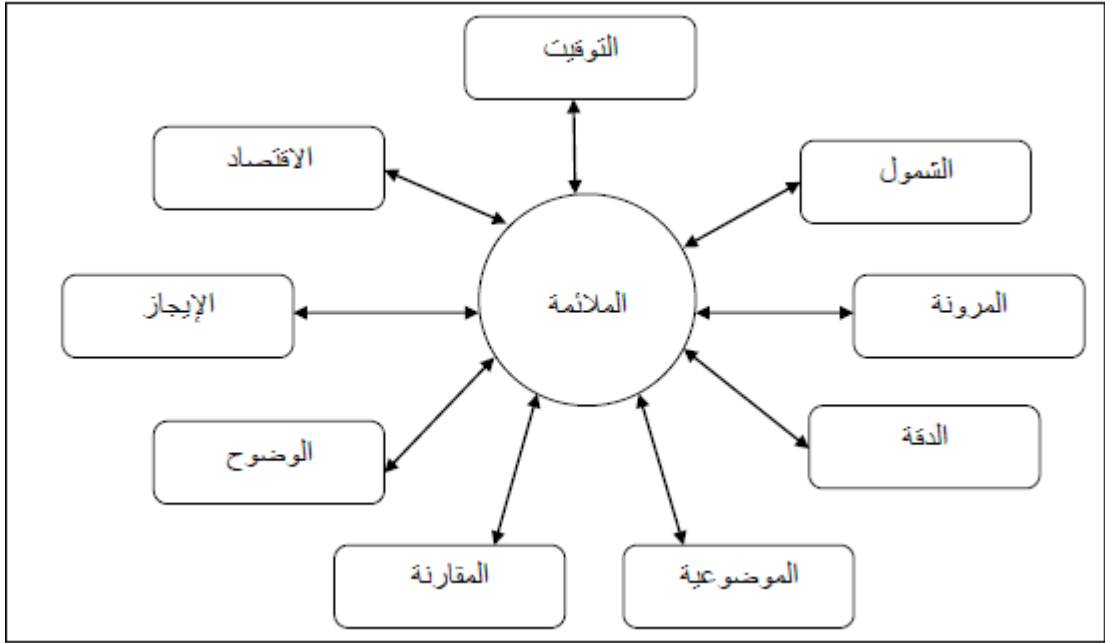
- الدقة: "تحدد درجة دقة المعلومات بمدى تمثيلها للموقف أو الحدث الذي تصفه وتتوقف درجة الدقة المطلوبة في المعلومات على إحتياجات المستخدم وطبيعة المشكلة، وعدم الدقة هي المشكلة التي تعاني منها المعلومات في معظم الدول النامية مما يجعل تحويلها إلى معلومات من أجل إتخاذ القرارات على ضوء معطياتها أمر محفوف بقدر كبير من المجازفة."<sup>10</sup>
- الملائمة: ان تلائم المعلومات الغرض الذي اعدت من أجله.
- التوقيت: ان تقدم المعلومات في الوقت المناسب قبل فقدان أهميته.
- الشمول: بمعنى أن تكون المعلومات المقدمة كاملة.
- الوضوح: يجب ان تكون بسيطة غير معقدة وسهلة التطبيق ومفهومة.
- المرونة: وهي إمكانية المعلومات على تلبية إحتياجات المستخدم وأن يستفيد منها في أكثر من غرض في نفس الوقت.
- التكلفة: لا تكون تكلفة المعلومات أكثر من قيمت الاستفادة منه.
- إمكانية المقارنة: "يقصد بإمكانية المقارنة القابلية لتحديد خصائص معينة نتيجة مقابلة جزئيين من المعلومات."<sup>11</sup>
- الجودة: ويمكن أن تتحقق جودة المعلومات بأمرين أحدهما الموضوعية والثاني تجنب الأخطاء والتزوير.
- الموضوعية: هي عدم التحيز في معالجة البيانات وطرق عرضها.
- القابلية للقياس: الإحتفاظ بالمعلومات من أجل الإستخدام عند الحاجة.

<sup>10</sup> نجم عبد الله الحميدي، نظم المعلومات الإدارية، مدخل معاصر، دار وائل للنشر، الأردن، سنة 2005، ص 42.

<sup>11</sup> صبحي محمود الخطيب، عمرو عباس العتر، مقدمة في نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، سنة 1993، ص 41.

## الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية

### شكل رقم 7.1: الخصائص المحددة لملائمة المعلومات



المصدر: مرمي مراد، أهمية نظام المعلومات كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، ص 19، الجزائر، 2009/2010.

### 3- معايير تصنيف لمعلومات:

- الإطار الزمني للمعلومة: هناك نوعين:

1- معلومات تاريخية: معلومات تم جمعها في الماضي.

2- المعلومات التنبؤية: معلومات تتنبأ بها المؤسسة للمستقبل.

- مصدر المعلومة: هناك نوعين:

1- المعلومات الداخلية: تتحصل عليها المؤسسة من المحيط الداخلي لها.

2- المعلومات الخارجية: تتحصل عليها من خارج محيط المؤسسة.

- إمكانية القياس: وهي نوعين:

1- المعلومات الكمية: يعبر عنه بالأرقام الرياضية والإحصائية.

2- المعلومات النوعية: يعبر عنه باللغة.

#### 4- مصدر المعلومات:

تتقسم مصادر المعلومات إلى<sup>12</sup>:

- المصدر الوثائقي: ويشمل المعلومات المنشورة وغير المنشورة والمحفوظة.
- المصدر الميداني: حيث يتم الحصول على المعلومات من مصدرها الأصلي، والتي من طرقها المقابلات الشخصية، المشاهدات الحية، استخدام وسائل الاتصال.
- الإنترنت وشبكات المعلومات وبنوك قواعد البيانات: وهي الحصول على المعلومات من عدد من البنوك العالمية أو الإقليمية أو المحلية.
- المصادر الأولية: ومنها الملاحظة، التجارب، البحث الميداني، التقدير الشخصي.
- المصادر الثانوية: المصادر الخارجية، المطبوعات والمنشورات، والأجهزة الحكومية.

#### 5- العوامل المؤثرة على تفسير المعلومات واستخدامها:

- الوضع التنظيمي: يقصد به مكانة وموقع متخذ القرار في المؤسسة، فالطريقة التي يعالج بها المستخدم في المؤسسة المشكلات المتعلقة بعمله تختلف عن الطريقة التي يستخدمها المسؤولون في هذه المؤسسة في تفسير ومواجهة المشاكل التي تواجه الإدارة في هذه المؤسسة.
- النمط الفكري لمتخذ القرار: إن إختلاف أفكار وطريقة تفكير الأفراد تؤثر على تفسير المعلومات التي يتلقونها وكل منهم يقوم بتفسير المعلومات المتاحة لديه بطريقة تختلف عن الآخر.
- العوامل الشخصية: تؤثر العوامل الشخصية في تفسير الأفراد للمعلومات بشكل كبير، حيث تبين بعض الدراسات أن متخذي القرارات يفسرون المشكلات التي يتعرضون إليها بطرق مختلفة حتى ولو كانت المعلومات المطلوب تفسيرها نفسها من طرف عدة أفراد فيمكن من خلال نفس المعلومات اكتشاف مشكلات في التمويل في الوقت نفسه الذي يتم اكتشاف مشكلات في التسويق.
- مشكلة القرار: تؤثر المشكلة المطروحة أمام متخذ القرار في تفسير المعلومات المتاحة لديه، فإذا كانت المشكلة المطروحة تؤثر بشكل مباشر على استمرار المؤسسة وبقائها، فيكون هنا متخذ القرار في موقع حرج لأن القرار يؤثر على مسار حياة المؤسسة كلها.

<sup>12</sup> صبحي محمود الخطيب، عمرو عباس العتر، مقدمة في نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع،

## الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية

### 6- دور المعلومات في المؤسسة:

- هي أساس اتخاذ القرارات داخل المؤسسة.
- تعتبر عنصر اتصال.
- من أهم وسيلة التنسيق والفعالية.
- تمثل عامل التحفيز.

### 7- الفرق بين المعلومات والبيانات:

#### جدول رقم 1.1: مقارنة بين مصطلح البيانات ومصطلح المعلومات

المعلومات	البيانات	المجال	
منتظمة ضمن هيكل	غير منظمة في هيكل تنظيمي	الترتيب	1
محدودة القيمة بالضبط	غير محدودة القيمة	القيمة	2
تستعمل على الصعيدين الرسمي وغير الرسمي	لا تستعمل على الصعيد الرسمي	الاستعمال	3
محددة المصدر	متعددة المصادر	المصدر	4
عالية	منخفضة	الدقة	5
مخرجات	مدخلات	الوقع	6
صغيرة نسبياً لحجم البيانات	كبيرة جداً	الحجم	7

المصدر: حكمت احمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، سنة 1999، ص 41.

### 8- الإختلاف بين المعلومات والبيانات:

- تعتبر البيانات هي المدخلات وهي كالمادة الخام عند الحصول عليها، والمعلومات هي المخرجات، وهي كالمادة المصنعة، تمّ تصنيعها بعد الحصول على مواد الخام ومعالجتها، أي البيانات هي التي تدخل

## الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية

إلى النظام أولاً، ثم يتم معالجتها حتى تخرج على شكل معلومات مفيدة واضحة لها معنى وعلى ضوءها يتم اتخاذ القرارات.

- تكون البيانات على هيئة أرقام وأشكال بيانية ورموز وأحرف وصور ونصوص، بينما المعلومات تكون على شكل صور توضيحية، أو نصوص وعبارات مفهومة المعنى.

- تُعتبر البيانات والمعلومات مكملات لبعضهما، فلولا البيانات لما تشكلت المعلومات، فالمعلومة لا تأتي من فراغ، وإنما من بيانات تم بذل الجهد عليها لتوفيرها، ومن ثم يُبذل جهد آخر لمعالجتها، وتحقيق معلومة تصنع منها قرارات، وتحقق غرضاً منشوداً.

- تعتمد التقارير الإدارية عند إرسالها على معلومات تم الحصول عليها من بيانات، فالذي يدخل في التقارير هي معلومات حقيقية وصحيحة وليس بيانات غير معالجة بعد.

### 3.2.1: ماهية المعلومات المالية

#### أ- تعريف الميزانية المالية:

"إن الميزانية المالية أو المركز المالي ليست بحساب، وإنما هي تقرير أو كشف أو قائمة على شكل حساب، أو على شكل تقرير يبدأ بالأصول في الأعلى وينتهي بالخصوم، وذلك بأرصدة الحسابات المفتوحة الأصول والخصوم ورأس المال، لتصوير الوضع المالي للمشروع في لحظه زمنية معينة، وهو تاريخ يتميز بتوفر كافة البيانات للزمة لأعداد هذه القائمة. والشكل التالي يوضح مفهوم أساس المركز المالي".<sup>13</sup>

#### ب- مفهوم جدول حسابات النتائج:

حسابات النتائج يعتبر من أحد القوائم المالية الأساسية التي يجب إعدادها في نهاية كل فترة مالية يتم توضيح كافة العمليات المتعلقة بنشاط المؤسسة خلال تلك الفترة لتحديد مدى ربح أو خسارة المؤسسة.

نص القانون رقم 07-11 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007 في المادة 34 منه "يعد حساب النتائج وضعية ملخصة للأعباء والمنتجات المحققة من طرف الكيان خلال السنة المالية، ولا يأخذ بعين الاعتبار تاريخ التحصيل أو الدفع ويظهر النتيجة الصافية للسنة المالية بإجراء عملية الطرح".<sup>14</sup>

<sup>13</sup> عبد الستار الكبسي، الشامل في مبادئ المحاسبة، الجزء الأول، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الولي، عمان، 2003، ص428، 427.

<sup>14</sup>. الجريدة الرسمية، بتاريخ 25/03/2009 صفحة 31

## الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية

هو "عبارة عن قائمة مالية تبين ملخص الأعباء الإيرادات التي حققتها المؤسسة خلال الدورة المالية فهو عبارة عن جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات والفارق بينهما يعطينا نتيجة الدور، كما يسمح لنا بتحديد الأرصدة الوسيطة لتسير".<sup>15</sup>

### ج- الجداول الملحقة:

هي "عبارة عن قوائم تحتوي على الشروحات اللازمة من أجل فهم أفضل لمستندات ووثائق التحليل الأخرى، أو تقدم بصفة أخرى المعلومات التي تحتويها تلك الأخيرة." ويمكن تلخيص أهم القوائم الملحقة بالقوائم المالية فيما يلي<sup>16</sup>:

أ- جدول حسابات النتائج: يحتوي على كل المعلومات الموجودة في جدول حسابات النتائج المذكور سابقا، إلا أن هذا الملحق يعرض بعض التفاصيل خاصة فيمل يخص التنازلات بين الفروع؛

ب- جدول حركة الذمة المالية المدينة: يظهر هذا الجدول تفصيل عن حركة حسابات الأصول بين مدين ودائن من رصيد أول المدة إلى رصيد آخر المدة؛

ت- جدول حركة الذمة المالية الدائنة: يظهر هذا الجدول تفصيل لحسابات الخصوم من أول المدة إلى آخرها؛

ث- جدول الاستثمارات: ويحتوي على الحسابات الرئيسية للإستثمارات والمبالغ الإجمالية بالتفصيل؛

ج- جدول الإهلاكات: يحتوي هذا الجدول على الحسابات الثانوية للإهلاكات بالتفصيل خلال الدورة؛

ح- جدول الذمم: يضم هذا الجدول جميع حسابات الحقوق التي اكتسبتها المؤسسة نتيجة علاقات التجارية والمالية بالغير؛

خ- جدول الأموال المملوكة: يحتوي هذا الجدول على حسابات الأموال الخاصة بالتفصيل؛

د- جدول الدائنين: يوضح كل الديون التي على المؤسسة بالتفصيل؛

ذ- جدول المخزونات: ويحتوي هذا الجدول على تفصيل لحركة المخزون في المؤسسة من رصيد أول المدة وصولا في نهايتها إلى رصيد آخر المدة؛

ر- جدول التنازلات عن الاستثمارات: إن لهذا الجدول أهمية كبيرة لأنه يقدم معلومات تفصيلية عن كافة الاستثمارات التي تم بيعها أو التنازل عنها.

15 - مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2012، ص 24..

16 Alain David, L'information comptable outil de communication, l'édition d'organisation, Paris, 1987, p129.

## 3.1: مفهوم نظام المعلومات

## 3.3.1: مفهوم نظام المعلومات وأنواعه

## 1- مفهوم نظام المعلومات:

1- "مجموعة الإجراءات المنظمة التي تعمل على إعطاء معلومات مهمة تساعد على اتخاذ القرار والمراقبة المنظمة"<sup>17</sup>

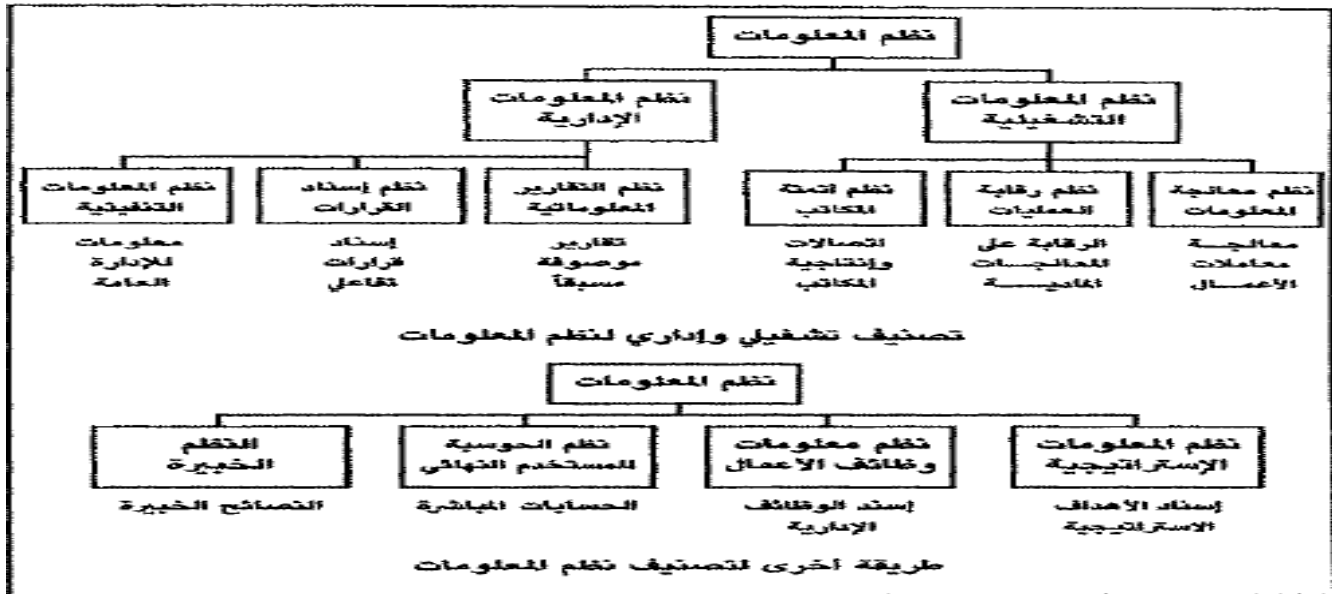
2- "عبارة عن نظام لتجميع البيانات ومعالجتها من أجل الحصول على معلومات ذات قيمة تستخدمها الإدارة في التسيير واتخاذ القرار".<sup>18</sup>

من التعريفات السابق نستنتج ان نظام المعلومات: مجموعة من الموارد البشرية والمعلوماتية والمادية التي تقوم بمعالجة البيانات والمعلومات لاستخدامها في العمليات الإدارية.

## 2- أنواع نظام المعلومات:

يوضح لنا الشكل التالي أنواع نظام المعلومات:

## شكل رقم 8.1: تصوير نظري لتصنيف نظام المعلومات



المصدر: الدكتور عماد الصباغ، نظام المعلومات ماهيتها ومكوناتها، جامعة قطر، الدوحة، سنة 2000، صفحة 30.

17. Claude ALAZARD – Contrôle de Gestion – Edition d'Org – P86.

18. كمال الدين الدهاروري – مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية – الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2003 – ص 15.

## الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية

وعليه فإن:

أ- نظام تشغيل البيانات: يهدف هذا النوع إلى خدمة المستويات التشغيل داخل المنظمة، ويعتمد على الحساب الآلي من أجل تسجيل البيانات الروتينية التي تتم في مجالات النشاط المختلفة مثل الأجور، نظام تشغيل البيانات وتتميز بعنصرين:

- رسم حدود المؤسسة وبيئتها من خلال ربط العملاء بالمؤسسة وأدارتها هذا يدل على أنه فشل هذا النظام ينتج عنه فشل في الحصول على المدخلات من البيئة أو تصدر المخرجات الى البيئة.

- يعد هذا النظام بمثابة منتج للمعلومات، كي يستخدم بواسطة أنواع أخرى من نظم المعلومات.<sup>19</sup>

ب- النظم المعرفية: هي نظم التي تدعم الأفراد ذوي المستوى المعرفي المهني والأفراد المتعاملين مع البيانات والتنظيم، ويمكن للنظم المعرفة أن تحسن من إنتاجية المهندسين والمهنيين، والغرض منها هو مساعدة المؤسسة على دمج أي معرفة جديدة في المؤسسة.<sup>20</sup>

ت- أنظمة تجهيز المكاتب آلياً: تعد هذه النظم نوعاً خاصاً من نظم تشغيل المعلومات (النوع الأول) والتي يمكن استخدامها في نطاق أعمال وأنشطة المكاتب، وان هذا النوع يشمل كل الإتصالات الرسمية وغير الرسمية التي تتعلق بإيصال المعلومات المكتوبة وغير المكتوبة من شخص لآخر سواء كان هذا داخل المنظمة أو خارجها، ومن بين الأجهزة المستخدمة في تجهيز المكاتب: البريد الإلكتروني، البريد الصوتي.<sup>21</sup>

ث- أنظمة المعلومات الإدارية: عبارة عن نوع خاص من أنظمة العمل التي تستخدم تكنولوجيا المعلومات من أجل التقاط ونقل وتحويل واسترجاع ومعالجة وعرض المعلومات التي تدعم واحداً أو أكثر من أنظمة العمل وتتكون من مجموعة الموارد المترابطة التي تعمل معا بشكل متفاعل وتشمل على الأجهزة والبرمجيات والموارد البشرية والبيانات والشبكات والإتصالات. والشكل الموالي يوضح نموذج نظام المعلومات الإدارية.<sup>22</sup>

<sup>19</sup> دحدوح نقي الدين، تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص: محاسبة ومالية، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سنة 2013/2014، صفحة 24.

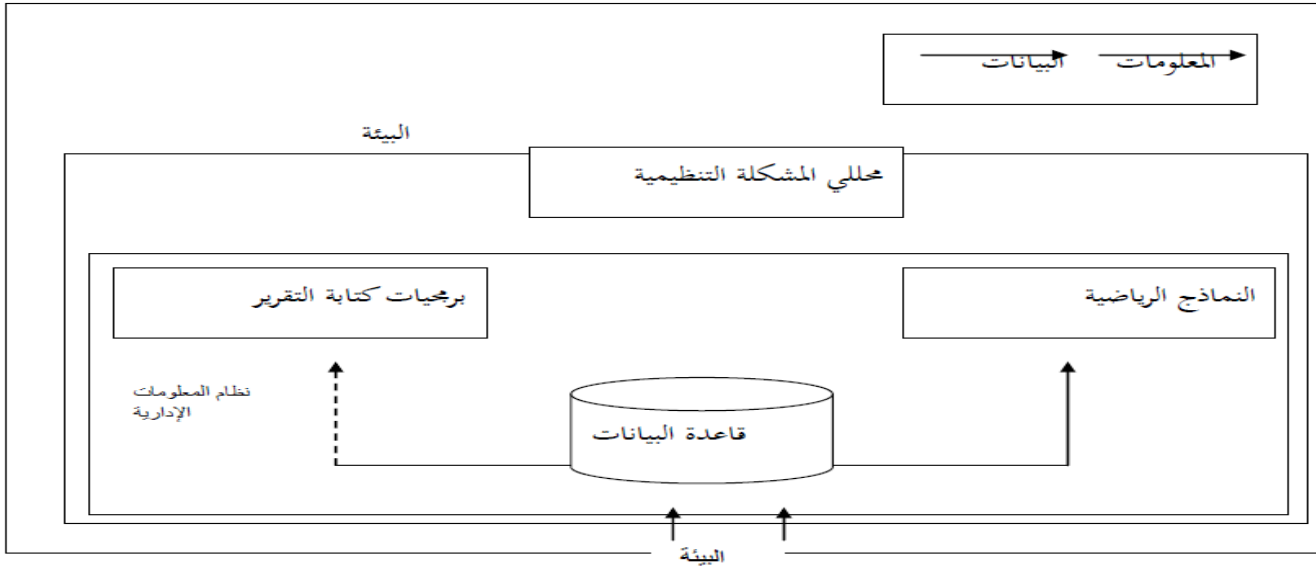
<sup>20</sup> فيصل سايفي، أنظمة المعلومات (استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة) مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2008/2009، ص 51.

<sup>21</sup> دحدوح نقي الدين، نفس المرجع السابق، صفحة 25.

<sup>22</sup> غسان عيسى العمري، سلوى أمث السمرائي، "نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر"، دار الدسنة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، سنة 2008، ص 106.

## الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية

### شكل رقم 9.1: نموذج نظم المعلومات الإدارية.



المصدر: فايز جمعة لصار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص53.

ج- نظام دعم القرارات: وهي نظم تفاعلية تعتمد على الحاسوب ونماذج القرارات وقواعد بيانات متخصصة لمساعدة عملية صناعة القرارات وحل المشكلات.<sup>23</sup>

ح- نظم التقارير المعلوماتية: وتلك النظم بسد الإداري بكافة احتياجات الصناعة اليومية للقرارات أو أن نقوم بتقديم تقارير لمخططة وموصوفة سلفا إلى المدراء على أساس أنها كافية لسد احتياجاتهم المعلوماتية بما يمكنهم من صناعة القرارات الفعالة.<sup>24</sup>

خ- نظم المعلومات التنفيذية: وتسمى أيضا نظم المعلومات الاستراتيجية أو نظم الإدارة العليا وهي نظم معلومات إدارية تفاعلية تربط نظم مساندة القرارات بالذكاء الصناعي وذلك لمساعدة الإدارة العليا على تحديد التهديدات والفرص وتهدف تزويد الإدارة العليا بمعلومات مهمة حول العوامل الرئيسية التي تكون مهمة لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمنظمة.<sup>25</sup>

د- النظم الخبيرة: يُستخدم هذا النوع لمساندة متخذ القرار في التعامل مع القرارات غير الروتينية والتي لا يمكن التنبؤ بخطورتها، وتعتمد تلك النظم غير الروتينية على نتائج ما يطلق عليه بالذكاء الاصطناعي،

<sup>23</sup> عبد الناصر حافظ، حسثٌ وليد عباس حسثٌ، مرجع سابق، ص 36

<sup>24</sup> نفس المرجع السابق

<sup>25</sup> نفس المرجع السابق

## الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية

حيث تقوم تلك النظم على فكرة محاكاة عملية اتخاذ القرار التي يقوم بها الإنسان أو المتخصص في مجال معين.<sup>26</sup>

### 2.3.1: خصائص نظام المعلومات

نلخص خصائص نظام المعلومات بشكل مختصر الى:<sup>27</sup>

- شبكة اتصال: يمثل نظام المعلومات شبكة اتصال لأنه يقدم معلومات إلى عدة أشخاص في المؤسسة، وهو يمكن من تدفق المعلومات إلى كافة المستخدمين سواء كان ذلك داخل أو خارج المؤسسة.

وسيلة تحويل البيانات وتخزينها: قوم نظام المعلومات بتحويل المدخلات والتي هي عبارة عن البيانات خام الى معلومات تعبر عن مخرجات النظام وذلك من خلال مراحل أساسية وهي:

- مرحلة المدخلات

- مرحلة التشغيل

- مرحلة المخرجات

وهناك وظائف مرتبطة بالمرحل السابقة مثل: وظائف تجميع البيانات، تشغيل البيانات، إدارة البيانات ومراقبتها.

- إدخال البيانات واستخراج المعلومات: يتم إدخال البيانات لإجراء عمليات التشغيل خلال مرحلة المدخلات بينما يتم استخراج المعلومات من خلال. مرحلة المخرجات، وبالتالي فإن البيانات تمثل المواد الأولية التي يتم تحويلها إلى معلومات كمنتج نهائي<sup>28</sup>.

- مستخدمى المعلومات: يتم استخراج المعلومات بواسطة النظام لإستخدامها من طرف مستخدمين داخليين، وهم عبارة عن الموظفين في المؤسسة، أما المستخدمين الخارجيين فهم الأطراف المهمة بعمليات المؤسسة مثل الدائنين، الموردين، المستهلكين.... إلخ.

الأهداف: أي نظام معلومات بأي مؤسسة له ثلاثة أهداف رئيسية وهي:

- التزويد بالمعلومات المساعدة لعملية إتخاذ القرارات.

<sup>26</sup> ابراهيم سلطان، نظم المعلومات الإدارية - كلية التجارة - جامعة الإسكندرية، الدار الجامعية للنشر مصر 2000، ص 12

<sup>27</sup> يعقوب سمية تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالى للمؤسسة الاقتصادية وعملية اتخاذ القرارات مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة تخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير جامعة عبد الحميد بن

باديس مستغانم كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم المالية والمحاسبة السنة 2014/2015 صفحة 5-6

<sup>28</sup> كمال الدين الدهراوي، مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1991، ص 17

## الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية

- التزويد بالمعلومات المساعدة للعمل اليومي الروتيني.
- التزويد بالمعلومات العامة لمسايرة المنافسين.
- الموارد: يحتاج نظام المعلومات إلى موارد من أجل إتمام وظائفه، ويمكن تبويب هذه الموارد على أنها بيانات، معدات، أفراد... إلخ.
- وعموماً يتم ربط نظم المعلومات حسب مواردها إلى نظام المعلومات الذي يعمل باستخدام الموارد البشرية وهو نظام يدوي، أما نظام المعلومات الذي يركز على استخدام المعدات يعرف على أنه نظام معلومات آلي.

### 3.3.1: الوظائف الأساسية لنظام المعلومات<sup>29</sup>

هناك ستة وظائف لنظام المعلومات وهي:

تجميع البيانات Data collection

تشغيل البيانات Data processing

إدارة البيانات Data management

رقابة وحماية البيانات Data control & security

إنتاج المعلومات generating Information

الإجراءات Procedures

1- تجميع البيانات: تبدأ وظيفة تجميع البيانات في نظام المعلومات بتحديد ما هي البيانات التي ستعتبر المدخلات الأساسية لنظام ثم تجميع هذه البيانات من مصادرها المختلفة وإدخالها إلى النظام وإعدادها للتشغيل من خلال مجموعة محددة من الأنشطة، وعادة ما تتم عملية تحديد البيانات التي ستعتبر المدخلات الأساسية للنظام، بعد تحديد نوعية وحجم البيانات المطلوبة، وتحديد الأشخاص المسؤولين عن عملية التجميع، تأتي هنا الأنشطة التنفيذية لوظيفة تجميع البيانات وهي:<sup>30</sup>

<sup>29</sup> دحود تقي الدين، تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية تخصص: محاسبة ومالية، جامعة أم البواقي كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سنة 2014/2013، صفحة 31/33

<sup>30</sup> يعقوب سمية، تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وعملية اتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة تخصص: تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم المالية والمحاسبة، السنة 2014/2015، صفحة 08.

## الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية

1- الحصر والتسجيل: يتمثل هذا النشاط في جلب البيانات الخاصة بالأحداث العمليات إلى النظام ثم تسجيلها حتى يمكن أن تستعمل في عملية التشغيل، ويمكن تسجيل هذه البيانات في شكل مادي ملموس مثل المستندات المكتوبة، أوامر الشراء، فواتير البيع وغيرها، كما يمكن تسجيلها إلكترونياً.

2- الترميز: هو إعداد البيانات في شكل أكثر ملائمة لأغراض التشغيل، حيث يتم استخدام نظام ترميز يمكن به معرفة هذه البيانات، وعادة ما يكون الترميز باستخدام حروف، إلخ.

3- التدقيق: يتضمن هذا النشاط عملية فحص البيانات للتأكد من إكمالها وصحتها، وذلك بالتأكد من أن عملية الحصر والتسجيل قد تمت بطريقة صحيحة.

4- التحويل: وهو النشاط الأخير في وظيفة تجميع البيانات حيث تتم عملية تحويل البيانات من وسيلة إلى أخرى، مثل ذلك يتم تحويل بيانات فواتير البيع المكتوبة إلى شرائط أو أسطوانات... إلخ.

ب- تشغيل البيانات : يقصد بتشغيل البيانات معالجة البيانات خلال مجموعة معينة من العمليات الأساسية لتحويلها لمعلومات ذات معنى مفيد لمتخذي القرارات، و لا تختلف هذه العمليات الأساسية لتشغيل البيانات باختلاف ناظم المعلومات سواء كان يدوي، آلي أو الكتروني و تتمثل العمليات الأساسية لتشغيل البيانات في عمليات التصنيف، الترتيب، العمليات الحسابية، المقارنة، التلخيص و التقرير و بداية يجب ملاحظة أنه لا يشترط بالضرورة أن تمر البيانات على كل هذه العمليات حتى تصبح معلومات مفيدة، كما لا يشترط بالضرورة أيضاً أن يتم القيام بهذه العمليات وفقاً لتتابع معين أو أن يشمل كل تشغيل للبيانات نفس المجموعة من البيانات.

ج- ادارة البيانات: وظيفة إدارة البيانات تتكون من ثلاث خطوات تخزين تحديث واستدعاء والتخزين يعني وضع البيانات ملفات أو قواعد بيانات وتقديم البيانات المخزونة تاريخ للأحداث، وتعكس حالة الوحدة الاقتصادية كما تخدم في عملية التخطيط ويتم تخزين البيانات إما على أساس دائم أو بصورة مؤقتة انتظاراً لمزيد من التشغيل لهذه البيانات. وتحديث البيانات يتمثل في تعديل البيانات المخزونة لتعكس الأحداث والعمليات والقرارات المتخذة حديثاً، أما استدعاء البيانات فتعني استخراج البيانات المخزونة لإجراء المزيد من عمليات التشغيل عليها أو تحويلها إلى معلومات لمستخدمي نظام المعلومات.

خ- رقابة وحماية البيانات: قد تحدث أخطاء في البيانات التي تدخل للتشغيل وقد تفقد هذه البيانات أو قد يتم التلاعب في السجلات أثناء التشغيل، ولذلك فإن أحد الوظائف الهامة لنظم المعلومات هو حماية البيانات من التلاعب والتأكد من دقة البيانات وبالتالي دقة المعلومات والإجراءات التي تساعد في تنفيذ هذه المهمة.

## الفصل الأول: المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال ونظام المعلومات المالية

إن الخطوة الخاصة بالمصادقة، تعتبر خطوة رقابية لازمة خلال عملية تجميع وتشغيل البيانات وهناك خطوات رقابية ومقاييس أمان، مثل التفويض وأسلوب التسوية، التحقق وغيرها من الأساليب.

ح- إنتاج المعلومات: الوظيفة النهائية لنظام المعلومات هي وضع المعلومات في يد المستخدمين ويتطلب ذلك عدة خطوات:

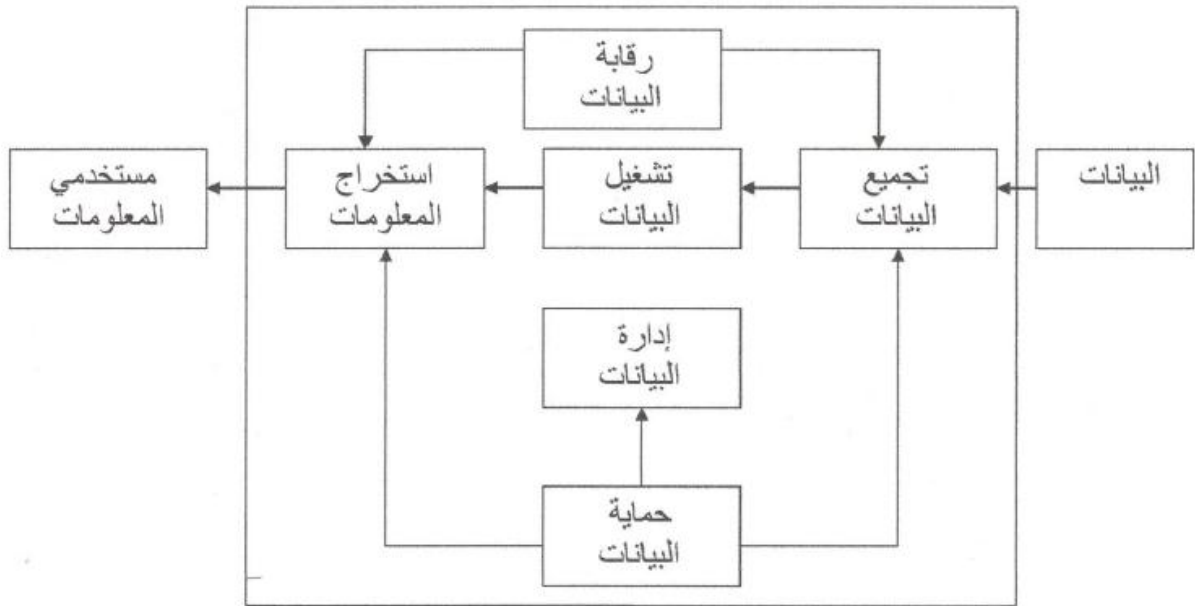
إنتاج التقارير التي تحتوي على المعلومات الناتجة من التشغيل أو من البيانات المخزونة أو من كلاهما، وغالبا ما يتطلب إعداد التقارير تحليل وتفسير البيانات التي تحتويها التقارير والخطوة التالية هي التوصيل والتي تتكون من:

أ- تقديم التقارير في صورة مفهومة ومفيدة للمستخدمين؛

ب- ضمان وصول التقارير للمستخدمين؛

د- الإجراءات: هو تتابع الخطوات الخاصة بدورة تشغيل البيانات وقد يتم إنجازها يدويا أو عن طريق الحاسب الآلي أو خليط من العمل اليدوي والآلي<sup>31</sup>.

### شكل رقم 10.1: الوظائف الأساسية لنظام المعلومات



المصدر: كمال الدين الدهراوي، مرجع سبق ذكره، ص 70.

<sup>31</sup> كمال الدين الدهراوي، مرجع سبق ذكره، ص 19

## خلاصة الفصل الأول:

تعتبر إدارة الأعمال من أهم التطبيقات التي يتبعها المسيرون من أجل استحواذ أي فرصة تسمح للمؤسسة من زيادة قدرتها وإعطاء قرارات تمكن من تحقيق كل أهدافها.

بين المعلومات والبيانات عدت اختلافات فالبيانات هي كل كلمات أو رموز أو أسماء تخزن بأي أسلوب، أما المعلومات فهي البيانات المفيدة التي تساعد في إتخاذ القرارات.

أما المعلومات المالية فهي تعرض في القوائم المالية لتعطي صورة واضحة عن الوضع المالي للمؤسسة، ونظام المعلومات هو مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها تقوم بتحويل البيانات الى معلومات من أجل العمل بها.

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإِتخاذ القرارات

### الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإِتخاذ القرارات

#### مقدمة:

إن القوائم المالية هي المصدر الأساسي للمعلومات المالية فتعتبر نوع من أنواع التقارير المحاسبية ولها أهمية كبيرة في إدارة وتسيير المؤسسة لأنها تعطي نتائج واضحة لمدى نجاح أو فشل المؤسسة في إدارة مواردها بمختلف أنواعها.

وتتمثل هذه القوائم أساسا في قائمة الدخل والميزانية العامة وبعض الجداول الملحقة والتي يجب أن تكون ملائمة وموثوقة من أجل عملية إتخاذ القرار.

فسنتطرق في هذا الفصل إلى:

1-المحتوى المعلوماتي للقوائم المالية

2-ماهية تقييم الأداء المالي

3-اتخاذ القرار

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

### 1.2: المحتوى المعلوماتي للقوائم المالية

#### 1.1.2: شكل القوائم المالية

##### أ- شكل الميزانية العامة

##### 1- تعريف الميزانية:

عرفت على أنها " صورة لوضعية المؤسسة في وقت ما، وهي كشف إجمالي لأصول وخصوم المؤسسة عند تاريخ أو فترة زمنية معينة (افتتاحية أو ختامية) وتقدم في شكل جدولين منفصلين يقدمان على شكل قائمة يخصص أحدهما للإستخدامات التي تسمى الأصول ويخصص الآخر للموارد التي تسمى الخصوم".<sup>32</sup>

ونص المعيار المحاسبي الدولي رقم 01 على المعلومات التي يجب أن تعرض في الميزانية العامة من (الأملك والمصانع والمعدات، التثبيات غير ملموسة، الإستثمارات، المخزونات، الإلتزامات...) كحد أدنى.

##### 2- شكل الميزانية:

#### جدول رقم 1.2: شكل الميزانية.

المبلغ	الخصوم	رقم الحساب	المبلغ	الأصول	رقم الحساب
XXX	الاموال الخاصة	01	XXX	الإستثمارات	02
XXX	الديون	05	XXX	المخزونات	03
			XXX	الحقوق	04
XXX	المجموع		XXX	المجموع	

المصدر: شبايكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004، ص10.

حسب التصنيف الجزائري ومن الشكل أعلاه نلاحظ ان تصنيف الأصول حسب درجة سيولتها (المدة التي تستغرقها لتتحول الى سيولة)، والخصوم تصنف حسب درجة إستحقاقها (المدة التي تبقى هذه الخصوم تحت تصرف المؤسسة).

<sup>32</sup> محمد مطر، مبادئ المحاسبة المالية: مشاكل الاعتراف والقياس والإفصاح، الطبعة الرابعة، الجزء الثاني، دار وائل للنشر

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

### حسب النظام المحاسبي المالي الجديد فإنه تم فصل: <sup>33</sup>

#### 1- الأصول إلى:

أصول غير جارية: هي الأصول الموجهة لخدمة المؤسسة بصفة دائمة أي التي تتحول إلى نقود في مدة تفوق السنة كالتثبيات والحقوق التي ستحصل في مدة تفوق السنة.

أصول جارية: هي الأصول التي لها صفة الديمومة بسبب وجهتها أو طبيعتها أي تتحول خلال الدورة إلى سيولة مثل البضاعة التي ستباع خلال الدورة والحقوق التي ستحصل خلال 22 شهرا.

#### 2- الخصوم إلى:

رؤوس الأموال الخاصة: هي الفائدة الباقية بعد حسم الخصوم الخارجية من مجموع الأصول وهي تمثل الأموال التي تعود لأصحاب المؤسسة والمساهمين فيها.

خصوم غير جارية: هي الإلتزامات التي لا يتوقع أن تتم تسويتها خلال دورة الإستغلال العادية أي الديون الخارجية طويلة الأجل.

خصوم جارية: هي التي يتوقع أن تتم تسويتها خلال دورة الإستغلال العادية.

### ب- عرض وتصنيف البيانات في جدول حسابات النتائج

#### 1- تعريف جدول حساب النتائج:

1- "هو عبارة عن قائمة مالية تبين ملخص الأعباء الإيرادات لتي حققتها المؤسسة خلال الدورة المالية، فهو عبارة عن جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات والفارق بينهما يعطينا نتيجة الدور، كما يسمح لنا بتحديد الأرصدة الوسيطة للتسيير." <sup>34</sup>

2- "ولقد عرف النظام المحاسبي المالي جدول حسابات النتائج هو بيان ملخص للأعباء والمتوجات المنجزة من المؤسسة خلال السنة المالية ولا يأخذ في الحساب تاريخ التحصيل أو تاريخ السحب؛ ويبرز بالتمييز النتيجة الصافية للسنة المالية (الربح أو الخسارة)." <sup>35</sup>

<sup>33</sup> طارق عبد العال حماد، مرجع ذكر سابقا، ص 125.

<sup>34</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعة، الطبعة الثانية، الج 1 زئر، 2012، ص 24.

<sup>35</sup> القرارات المؤرخ في 23 رجب عام 1429 هـ الموافق ل 26 جويلية سنة 2008، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الصادر في الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 19، في 25 مارس 2009 صفحة 24.

الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

2- عرض جدول حسابات النتائج:

هناك طريقتين حسب النظام المحاسبي المالي:

1- جدول حساب النتائج حسب الطبيعة

جدول رقم 2.2: جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة الفترة (من .....الى.....)

ن-1	ن	ملاحظة	
			رقم الاعمال تغير مخزونات المصنعة والمنتجات قيد الصنع الإنتاج المثبت
			اعانات الاستغلال
			1- انتاج السنة المالية
			المشتريات المستهلكة الخدمات الخارجية ولاستهلاكات الأخرى
			2- استهلاك السنة المالية
			3- القيمة المضافة للاستغلال (1-2)
			أعباء المستخدمين الضرائب والرسوم والمدفوعات المتشابهة
			4- الفائض الإجمالي عن الاستغلال
			المنتجات العملياتية الأخرى الأعباء العملياتية الأخرى المخصصات للاهلاك والمؤونات استئناف عن الخسائر القيمة والمؤونات
			5- النتيجة العملياتية
			المنتجات المالية الأعباء المالية
			6- النتيجة المالية
			7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)
			الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية الضرائب المؤجلة

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

			مجموع منتجات الأنشطة العادية مجموع الأعباء الأنشطة العادية
			8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية
			العناصر الصافية للأنشطة العادية-المنتجات العناصر غير العادية-الأعباء
			9- النتيجة
			10- النتيجة الصافية لسنة المالية
			حصة الشركات الموضوعة المعدلة في النتيجة الصافية (1)
			11- النتيجة الصافية للمجموعة المدمج

المصدر: القرار المؤرخ في 23 رجب عام 1429 هـ الموافق ل 26 جويلية سنة 2008، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الصادر في الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 19، في 25 مارس 2009 ص30

### 2- جدول حساب النتائج حسب الوظيفة:

#### جدول رقم 3.2: الإنتقال من الأعباء حسب الطبيعة إلى الأعباء حسب الوظائف

البيان	المبلغ	تكلفة المبيعات	اعباء التوزيع	اعباء ادارية	اعباء اخرى عملياتية
- مشتريات البضائع					
- تغيرات المخزون					
- مشتريات المواد الأولية و التموينات					
- تغيرات المخزون					
- مشتريات اخرى و اعباء اخرى					
- الضرائب و الرسوم و التمديدات المماثلة					
- اعباء المستخدمين					
- المخصصات للاهلاك و الأرصدة					
- اعباء الاستغلال الأخرى					
المجموع					

المصدر: محمد سامي لزعر، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماجيستر في علوم لتسيير جامعة. قسنطينة، 2011/2012صفحة50.

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

جدول رقم 4.2: جدول حسابات النتائج (حسب الوظيفة) الفترة من:.....إلى.....

ن-1	ن	ملاحظة	
			رقم الأعمال كلفة المبيعات <b>هامش الربح الإجمالي</b> منتجات أخرى عملياتية التكاليف الخارجية الأعباء الإدارية أعباء أخرى عملياتية <b>النتيجة العملياتية</b> تقديم تفاصيل الأعباء حسب الطبيعة ( مصاريف المستخدمين، المخصصات للاهلاك ) منتجات مالية الأعباء المالية <b>النتيجة العادية قبل الضريبة</b> الضرائب الموجبة على النتائج العادية (التغورات) <b>النتيجة الصافية للأنشطة العادية</b> الأعباء غير العادية المنتجات غير العادية <b>النتيجة الصافية للسنة الإجمالية</b> حصة الشركات الموضوعة موضوع المعادلة في النتيجة الصافية النتيجة الصافية للمجموع المنجم منها حصة نوي الأقلية (1) حصة المجمع (1)

المصدر: القرار المؤرخ في 23 رجب عام 1429 هـ الموافق ل 26 جويلية سنة 2008، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف. المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الصادر في الجريدة الرسمية الجزائرية، العدد 19، في 25 مارس 2009 ص 30.

### 2.1.2: مفهوم عملية تقييم الأداء المالي

- 1- تعريف الأداء: "المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها".<sup>36</sup>
- 2- تعريف تقييم الأداء: قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء نشير إلى أنه هناك كلمة تقويم التي تستخدم في نفس المعنى مع كلمة تقييم لكن هناك اختلاف على الأقل فيما يتعلق بمعنى الكلمة في اللغة العربية

<sup>36</sup> عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، مصر، 1998، ص 03

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

حيث وردت كلمة أقوم بمعنى الفعل قوم الذي يعني هذب وعدل وأصلح أما التقييم فهي تعني إعطاء قيمة ووزن لشيء ما استنادا إلى معيار متفق عليه، ولكن معظم الباحثين يستخدمون كلمة تقويم بمعنى تقييم<sup>37</sup>.

"جودة الأداء وإتخاذ القرارات التصحيحية لإعادة توجيه مسارات الأنشطة بالمؤسسة بما يحقق الأهداف التأكد من كفاية استخدام الموارد المتاحة أفضل إستخدام لتحقيقه الأهداف المخططة من خلال دراسة مدى المرجوة منها"<sup>38</sup>.

**3- تعريف تقييم الأداء المالي:** عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة تعني تقييم حكم على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للمؤسسة وذلك لخدمة رغبات أطراف مختلفة، أي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا<sup>39</sup>

**4- التشخيص المالي:** هو عملية تحليل الوضع المالي للمؤسسة باستخدام مجموعة من الأدوات؛ والمؤشرات المالية، بهدف استخراج نقاط القوة والضعف ذات الطبيعة المالية.<sup>40</sup>

-ويعرف كذلك بأنه "مجموعة من الأساليب الفنية والإحصائية والرياضيات التي يقوم بها المحلل على البيانات والكشوف المالية من أجل تقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر وتوقع ما ستكون؛ علبة في المستقبل".<sup>41</sup>

التشخيص المالي يسمح بالحكم على الوضعية الحالية والفعالية المالية، ويتم توضيح ذلك في الشكل التالي:

<sup>37</sup> معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،

2008، ص 101

<sup>38</sup> عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009، ص 121

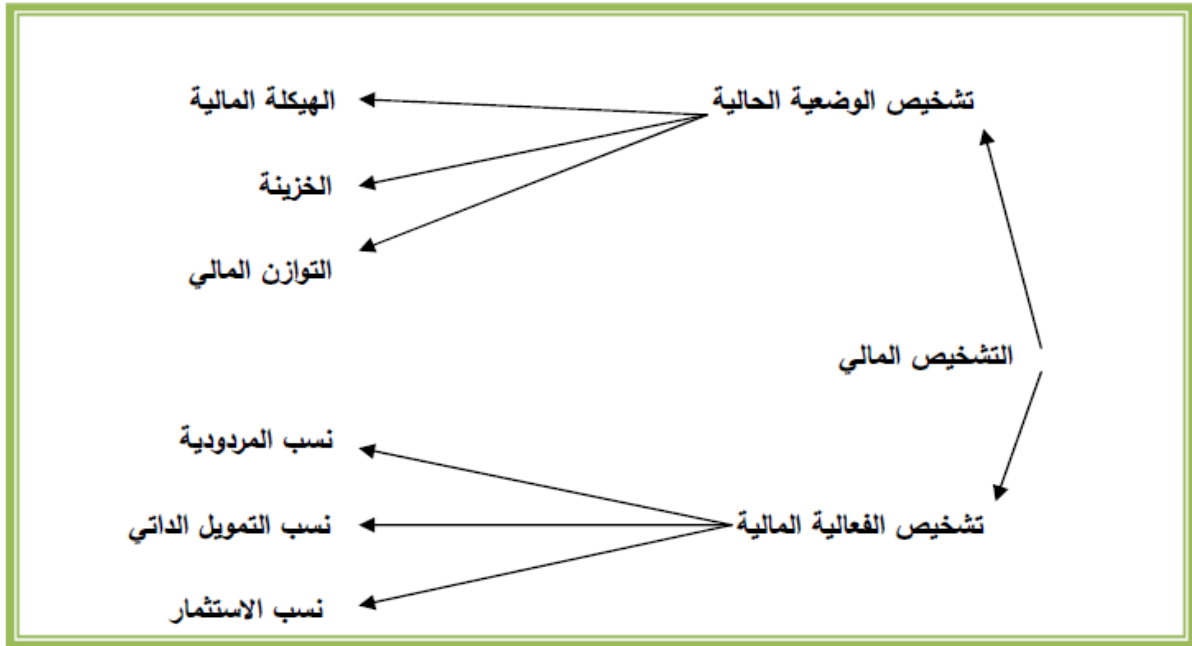
<sup>39</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية 2000 ص 38

<sup>40</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2011، ص. 45.

<sup>41</sup> وليد لحيالي، الإتجاهات العاصرة للتحليل المالي، مؤسسة الو ارق للنشر والتوزيع، عمان 2004، ص 21

الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

شكل رقم 1.2: تحليل الوضعية الحالية والفعالية المالية للمؤسسة



المصدر: J C Mathe, Diagnostic et dynamique de l'entreprise, édition Constables, Paris, 1991, p : 67

### 3.1.2: أهداف وخطوات التقييم المالي

1- من بين اهم اهداف تقييم الاداء المالي مايلي:<sup>42</sup>

- يساعد إدارة المؤسسة على تحديد أهدافها وسياساتها التشغيلية من خلال المؤشرات الكمية والنوعية التي يوفرها، وبالتالي يضمن لها الدقة في إعداد الخطط السنوية اللازمة لمزاولة النشاط الإقتصادي؛ واكتشاف الفرص الإستثمارية الجديدة؛
- يضمن تقييم الموقف الإستراتيجي للمؤسسة من خلال تحديده لنقاط القوة والضعف في بيئة المؤسسة الداخلية وتقييمه للفرص والتهديدات في البيئة الخارجية للمؤسسة؛
- يضمن مقارنة البيانات والمعلومات الفعلية مع البيانات والمعلومات المخططة (المعايير) وتحديد الإنحرافات وبالتالي تحليلها ومعرفة أسبابها باستخدام بعض الأساليب الفنية وصياغة النماذج؛
- يساعد في توقع مستقبل المؤسسة من خلال مؤشرات نتائج الأعمال المتعلقة بها وبالتالي معرفة الإجراءات المناسبة لتفادي إفلاسها وإنقاذ الملاك من الخسائر المحتملة؛

<sup>42</sup> حمزة محمود الزبيري، التحليل المالي تقييم الأداء والتنيز بالفشل، مؤسسة الوارقة، عمان، 2000، ص20.

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

- يساعد في تحديد العوامل المؤثرة في القيمة السوقية لأسهم المؤسسة وفيما إذا كانت تتسم بالديمومة والإستقرار فهذا المجال من أهم المجالات التي يضمنها التشخيص المالي باعتبار أن تعظيم القيمة السوقية لأسهم المؤسسة أو تعظيم الثروة بمفهوم تعظيم القيمة السوقية للأسهم العادية هو الهدف الإستراتيجي الذي تدور حوله كل قرارات الإدارة الرشيدة؛
  - تحقيق إرتباط قوي للشركة مع محيطها قصد تحقيق توازنها، فالتشخيص يهدف إلى معرفة المركز المالي الحقيقي للشركة؛
  - إتخاذ القرارات المناسبة فيما يخص توزيع النتائج أو رفع أرس المال أو توسيع الشركة... الخ؛
  - تعتمد على التشخيص المالي من أجل اتخاذ القرارات المناسبة لإختبار السياسة التمويلية الملائمة بالإضافة إلى بناء نظام معلوماتي يمكنها من التنبؤ بالصعوبات المتعلقة بالمرودية والأخطاء؛ المتمثلة في نقص السيولة والوقوف على طبيعة تطور المؤسسة وغيرها<sup>43</sup>
  - فهم تطور المؤسسة عبر الزمن حتى تاريخ القيام بالتشخيص؛
  - تحضير المخطط الاستراتيجي للمؤسسة بالنسبة للسنوات المقبلة دراسة إمكانيات تنمية أنشطتها؛ (التنوع، التخصص، الإدماج ..... الخ)<sup>44</sup>
- كما يهدف التشخيص المالي إلى تقدير مستوى تحقيق العناصر التالية<sup>45</sup>:
- أ- النمو: أي هل تم تحقيق نمو وما هو مستواه؛
  - ب- المردودية: أي المردودية بنوعها الإقتصادية التي تقيس فعالية المؤسسة في توظيف رأس مالها الإقتصادي والمالية التي تقيس عائد التوظيف المالي للإستثمارات؛
  - ت- التوازن: أي توازن الهيكل المالي للمؤسسة على المدى القصير دورة الاستغلال وعلى المدى الطويل؛ دورة الإستثمار.<sup>46</sup>

<sup>43</sup> احمد جميل توفيق، محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية: أساسيات وتطبيقات، دار الجامعة المصرفية، الإسكندرية، 1985، ص 25.

<sup>44</sup> خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة، الجزائر، 2010، ص 70.

<sup>45</sup> - LEVEY Aldo, Management Financière de L'entreprise, édition Economica, France, 1993, p.

446.

<sup>46</sup> طراد خوجه هشام، جميل حسين، تشخيص الخطر ومحاولة تجنب العجز المالي وآثاره، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني المركز الجامعي سوق أهارس، التشخيص المالي للمؤسسات الاقتصادية، يوم 22-23 ماي 2012.

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

ث- المخاطر: ما هي المخاطر التي تتعرض لها المؤسسة؟ وهل يمكن أن يوصل خطر ما بالمؤسسة إلى الإفلاس... إلخ.

### 2-خطوات التقييم المالي في المؤسسة

يقصد بها تلك الخطوات العملية المتبعة في التقييم وتختلف هذه الخطوات من مؤسسة إلى أخرى ومن محلل إلى آخر حسب الهدف من التقييم وبشكل عام تتلخص الخطوات الأساسية لتقييم في النقاط التالية:

- 1- تحديد الأهداف المرجوة من إجراء التشخيص (السياسة والقرارات المراد اتخاذه)؛
- 2- تحديد الفترة الزمنية للتحليل المالي: حيث يتم تحديد البعد الزمني للتحليل، (تحديد السنوات المدروسة)،<sup>47</sup>
- 3- إختيار زمن المقارنة أو الطريقة المناسبة للتشخيص (تشخيص تطوري، تشخيص مقارن،...؛)
- 4- جمع المعلومات المالية والإضافية الخاصة بمحيط المؤسسة؛
- 5- إجراء الحسابات اللازمة وإستعمال النسب ووضع المؤشرات في الجداول؛
- 6- التحليل ومقارنة النتائج بالمعايير المعتمدة؛
- 7- التشخيص الشامل وهو تحديد نقاط القوة ومواطن الضعف ووضع ملخص في حدود جودة المعلومات المتاحة ووضع التوصيات وذكر الإقتراحات التي تتناسب مع النتائج المحصلة؛
- 8- رسم السياسات واتخاذ القرارات المناسبة.

## 2.2: استخدام المؤشرات المالية لتقييم الوضع المالي

سننترق في هذا المبحث إلى تحليل وضعية وأداء المؤسسة بإستخدام المؤشرات المالية:

استخدام جدول حسابات النتائج والميزانية في التقييم المالي:

### 1.2.2: التحليل بإستخدام نسب المردودية

هي قدرة المؤسسة على الإستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بفاعلية وكفاءة للحصول على العائد.

<sup>47</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير التحليل المالي الإدارة المالية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999، ص1.

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

### 1- المردودية هي:

1- مصطلح المردودية من أكثر المصطلحات إستعمالا في الميدان المالي، فبقاء المؤسسة في السوق مرتبط بمدى قدرتها عل تحقيق الأرباح بالدرجة الأولى، أي تحقيق مردودية إيجابية، وتأتي الاعتبارات الأخرى في الدرجة الثانية من اهتمامات المؤسسة.<sup>48</sup>

2- هي عبارة عن الفائض النقدي الناتج عن الفرق بين العمليات الخارجية والداخلية للمؤسسة وتطبق؛ على كل الأنشطة الاقتصادية وهي عبارة عن العلاقة بين النتيجة المحققة وحجم تكلفة الأموال؛ المستثمرة.<sup>49</sup>

3- وهي ذلك الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تحدد مدى؛ مساهمة رأس المال المستثمر في تحقيق النتائج المالية.<sup>50</sup>

4- كما تعكس المردودية نتائج السياسات والقرارات التي اتخذتها المؤسسة المالية فيما يتعلق بالسيولة؛ والمديونية، إذن المردودية تعطي الإجابة النهائية عن الكفاءة العامة لإدارة المؤسسة.<sup>51</sup>

### 2- أنواع المردودية:

2-1- المردودية الاقتصادية: تعبر عن الكفاءة في الاستعمال في جلب الأرباح دون أخذ بعين الإعتبار طريقة التمويل لهذه الموارد.

المردودية الاقتصادية = النتيجة العملياتية بعد الضريبة / الأصول الاقتصادية

تبين النتيجة العائد من وراء إستخدام كل دينار في مجموع أصول المؤسسة.

2-2- المردودية التجارية: ما تحققه المؤسسة نتيجة مبيعاتها وهي تبين سعر الوحدة الواحدة.

معدل المردودية التجارية = نتيجة الدورة الصافية / رقم الأعمال خارج الرسم

<sup>48</sup> يوسف مامش، ناصر دادى عدون، أثر التشريع الجبائي على مردودية المؤسسة وهيكلها المالي، الطبعة الأولى، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2008، ص 13.

<sup>49</sup> Lauze.P, Contrôle de Gestion et Budget, édition sirry, Paris, 1986, p24

<sup>50</sup> الياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي: الإدارة المالية، دار وائل للنشر، ط1، 2006 صفحة 267

<sup>51</sup> محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، دار الجامعة، الإسكندرية، 1988، ص 78.

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

من أهم نسب قياس المردودية التجارية نجد مؤشر الهامش الإجمالي للإستغلال: وهو قدرة المؤسسة على توليد موارد الخزينة.

$$\text{نسبة الهامش الإجمالي للاستغلال} = \text{فائض الاستغلال الإجمالي} / \text{رقم الأعمال خارج الرسم}$$

ويجب أن تكون هذه النسبة مرتفعة من أجل إشباع: ضرائب وأرباح، خسائر إستثنائية مؤونات من أجل حماية ممتلكات المؤسسة.

2-3- المردودية المالية: وتسمى أيضا مردودية أو عائد الأموال الخاصة، فهي تقيس العائد المالي المتحقق من استثمار أموال أصحاب المؤسسة.<sup>52</sup>

تبين العلاقة التالية مستوى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية تمكن المؤسسة من إستعادة ورفع مستوى الأموال الخاصة.

$$\text{المردودية المالية} = \text{النتيجة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}$$

الطريقة الثانية:

$$\text{المردودية المالية} = \text{درجة الاستدانة} \times \text{معدل دوران الأصول} \times \text{معدل هامش النتيجة}$$

وتبين أيضا العلاقة التالية معدل هامش النتيجة ومعدل دوران الأصول يعتبران من المكونات الأساسية للمردودية الإقتصادية وعليه فإن مستوى المردودية المالية يتحدد إرتباطا للمردودية الإقتصادية ودرجة المديونية. وعليه تصبح العلاقة كالتالي:

$$\text{المردودية الإقتصادية} = \text{درجة الاستدانة} \times \text{المردودية المالية}$$

أو:

<sup>52</sup> زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التفسير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 2011ص

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

إن المردودية المالية والمردودية الإقتصادية مؤشرين غير متساوين في القيمة إلا في حالات خاصة، ويعود السبب في عدم التساوي إلى وجود أثر الرفع المالي هذا الأخير عبارة عن الفرق بين المردودية المالية والإقتصادية، ويسمح أثر الرفع المالي بمعرفة الأثر الإيجابي أو السلبي لديون المؤسسة على مردودتها المالية. ويعطي أثر الرفع المالي بالعبارة التالية:<sup>53</sup>

$$\text{أثر الرفع المالية} = (\text{المردودية الإقتصادية} - \text{معدل فوائد الديون}) * (\text{الديون/أموال الخاصة}) * (1 - \text{معدل الضريبة})$$

يلعب أثر الرفع المالي ثلاثة أدوار هي:

- 1- عندما ترتفع المردودية المالية أثر الرفع المالية يكون موجب وهذا بسبب المردودية تكون أعلى من معدل الديون.
- 2- عندما تنخفض المردودية المالية أثر الرفع المالية يكون سالب وهذا بسبب المردودية تكون أسفل من معدل الديون.
- 3- أثر الرفع المالية يكون حيادي وهذا بسبب المردودية تكون متساوية من معدل الديون.

### 2.2.1: تحليل الأرصد الوسيطة للتسيير

1- رقم الأعمال: مدى سيطرة المؤسسة على الأسواق يحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{رقم الأعمال} = \text{المبيعات} + \text{إنتاج مباع} + \text{خدمات}$$

2- إنتاج السنة المالية: المؤسسات التي تقوم بإنتاج أو تحويل السلع والخدمات، يتم حساب إنتاج السنة المالية إنطلاقاً من قائمة حساب النتائج كمايلي<sup>54</sup>:

$$\text{إنتاج السنة المالية} = \text{الإنتاج المباع} + \text{الإنتاج المخزن} + \text{الإنتاج المثبت}$$

3- ويحسب هذا الرصيد من خلال جدول حسابات النتائج كالتالي: استهلاك السنة المالية:

$$\text{استهلاك السنة المالية} = \text{المشتريات المستهلكة} + \text{الخدمات الخارجية} + \text{الخدمات الخارجية الأخرى}$$

<sup>53</sup> عادل عشي، الأداء المالي في المؤسسة قياس وتقييم، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2011-2012. ص81.

<sup>54</sup> Beatrice et Francis Grand Guillot, Analyse Financière, 5 édition, Gualino éditeur, paris, 2007p43

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

-الانتقال من القيمة المضافة إلى النتيجة العملياتية:

### 4-القيمة المضافة للإستغلال:

هي كل ما أضافته المؤسسة ضمن نشاطها، فهي الثروة الحقيقية للمؤسسة تحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{القيمة المضافة للإستغلال} = \text{إنتاج السنة المالية} - \text{استهلاك السنة المالية}$$

### 4-1 -إستخدامات القيمة المضافة:

-قياس نمو المؤسسة:

-قياس الوزن الاقتصادي للمؤسسة:

### 4-2-مؤشرات القيمة المضافة:

معدل القيمة المضافة: هو درجة التكامل في المؤسسة بين عملية الإنتاج ومختلف أعباءها، ويحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل القيمة المضافة للإستغلال} = (\text{القيمة المضافة للإستغلال} / \text{رقم الأعمال}) * 100 \%$$

وهناك عدة عوامل متحركة في زيادة أو تخفيض هذا المعدل باستخدام النسب التالية:

-معدل أعباء المستخدمين: العلاقة التالية:

$$\text{معدل أعباء المستخدمين} = (\text{أعباء المستخدمين} / \text{القيمة المضافة}) * 100 \%$$

-معدل الضرائب والرسوم: طريقة الحساب:

$$\text{معدل الضرائب و الرسوم} = (\text{ضرائب والرسوم} / \text{القيمة المضافة}) * 100 \%$$

### 5-الفائض الإجمالي للإستغلال:

هو الربح الاقتصادي الخام الناجم عن دورة الإستغلال وهو مؤشر دقيق يسمح بقياس أداء المؤسسة. و يتم حساب الفائض الإجمالي وفق العلاقة التالية:

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

إجمالي الفائض الاستغلالي = القيمة المضافة - مصاريف المستخدمين - الضرائب والرسوم  
والمدفوعات المماثلة

### 6- النتيجة التشغيلية:

تمثل النتيجة التشغيلية مؤشر للربح الإقتصادي وهي تقيس الأداء الإقتصادي والتجاري للمؤسسة إنطلاقاً من جدول حسابات النتائج تحسب النتيجة التشغيلية كمايلي:

النتيجة التشغيلية = إجمالي فائض الإستغلال + إسترجعات خسائر القيمة والمؤونات + الإيرادات  
العملية الأخرى - مخصصات الإهلاكات والمؤونات وخسائر القيمة - أعباء عملية أخرى

### -الانتقال من النتيجة المالية إلى النتيجة الصافية:

### 7- النتيجة المالية:

النتيجة المالية = الإيرادات المالية - الأعباء المالية

تساعد النتيجة المالية على مراقبة أداء المؤسسة من النواحي المالية، وبالتالي فالنتيجة المالية تسهم بشكل فعال في إتخاذ القرارات التمويلية. وعليه تكون العلاقة التالية:

أعباء مالية/ القيمة المضافة

أو

أعباء مالية/ رقم الأعمال

### 8- النتيجة الجارية قبل الضرائب:

وفق العلاقة التالية:

النتيجة الجارية قبل الضريبة = النتيجة التشغيلية + النتيجة المالية

ومن خلال العلاقة يتضح أن النتيجة العادية قبل الضريبة يمكن التعبير عليها بالنتيجة الصافية لأنشطة العادية.

النتيجة الصافية للأنشطة العادية = النتيجة العادية قبل الضريبة - الضرائب الواجب دفعها عن النتائج  
العادية (ح/ 695 و 698) - الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية (ح/ 692 و 69)

### 9- النتيجة غير العادية:

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

يسمح بقياس أداء المؤسسة الجيد ويحسب بالطريقة التالية:

النتيجة غير العادية = نواتج استثنائية - أعباء استثنائية

### 10- النتيجة الصافية للسنة المالية:

النتيجة الصافية للسنة المالية = النتيجة الصافية للأنشطة العادية  $\pm$  النتيجة غير العادية

للإشارة فإن معدل النمو لكل الأرصدة الوسيطة تحسب كالتالي:

معدل النمو = قيمة العنصر في السنة الحالية - قيمة العنصر في السنة الماضية / قيمة العنصر في السنة الماضية

### 3.2.1: إستخدام جدول الميزانية في التقييم المالي

#### 1- مؤشرات التوازن المالي:

1-1- رأس المال العامل: من أحد المؤشرات المعتمد في دراسة وتحليل الوضع المالي (تحقيق التوازن المالي او لا).

#### 1-1-1- رأس المال العامل الدائم (الصافي):

هناك طريقتان:

- من أسفل الميزانية

رم ع = الأصول المتداولة - الديون قصيرة الاجل

- من أعلى الميزانية

رم ع = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

#### 1-1-2- رأس مال العامل الخاص:

رم ع خ = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة

#### 1-1-3- رأس المال العامل:

ارم ع = (قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق) - (د. ق. الاجل + تسبيقات بنكية)

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

ان التحليل رأس المال العامل يمكن القيام به من خلال حساب علاقة رأس المال العامل الدائم من أسفل الميزانية لأنها أكثر دلالة على التوازن المالي ومنه تظهر ثلاث فرضيات:<sup>55</sup>

-الفرضية الأولى الأصول المتداولة = الخصوم المتداولة وتمثل حالة التوازن المالي الأدنى وهو ما يعني أن المؤسسة قادرة على الوفاء بديونها في ميعاد إستحقاقها، وهي حالة صعبة التحقيق لعدم إمكانية تحقيق السيولة الكافية والإلتزامات لمدة طويلة.

-الفرضية الثانية الأصول المتداولة أكبر من الخصوم المتداولة وهو ما يعني أن رأس المال العامل موجب، هذا يدل على وجود فائض في السيولة في المدى القصير مما يعبر عن قدرة المؤسسة على ضمان الوفاء بديونها عند تاريخ إستحقاقها، كما تمكنها من مواجهة المشاكل غير المتوقعة.

-الفرضية الثالثة الأصول المتداولة اقل من الخصوم المتداولة وهو يعني أن رأس المال العامل سالب، ما يعني على الأرجح أن المؤسسة في هذه الحالة تواجهها صعوبات في الأجل القصير وهو ما يجعلها غير قادرة على الوفاء بالإلتزاماتها تجاه الغير مما يتطلب القيام بتعديلات من أجل تحقيق التوازن المالي.

**1-2- الإحتياج في رأس المال العامل:**<sup>56</sup> يعرف بأنه الفرق بين الإحتياجات الدورية للمؤسسة (الأصول المتداولة ما عدا القيم الجاهزة) والموارد الدورية (الديون القصيرة الأجل ماعدا السلفيات المصرفية) يحسب بالديون القصيرة الأجل.

حسب العلاقة التالية:

$$\text{احتياجات رأس المال العامل} = (\text{قيم جاهزة} + \text{القيم الغير الجاهزة}) - (\text{مجموع ديون قصيرة الأجل} + \text{سلفيات مصرفية})$$

هناك ثلاثة فرضيات:<sup>57</sup>

-إحتياجات رأس المال العامل الموجب: تكون دورة إستغلالها أكبر من مواردها حيث تقوم بتمويل الإحتياجات قصيرة المدى اما بالاعتماد على الفائض في مواردها الطويلة المدى وأما بالإعتماد على موارد مالية مكملة.

<sup>55</sup> الياس بن ساسي، يوسف قريشي، الجزء الثاني، التسيير المالي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2011، ص، 56.

<sup>56</sup> سليمان ناصر، التقنيات البنكية وعمليات الائتمان، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 6.

<sup>57</sup> شوية دليلة، دور التحليل المالي في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص مالية، بومرداس،

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

-إحتياجات رأس المال العامل مساوية صفر: إستخدامات الإستغلال متساوية مع مواردها ليس لديها إحتياجات لتمويل الإستغلال لأن الخصوص الدورية كافية لتمويل أصول دورية (أصول متداولة).

-إحتياجات رأس المال العامل سالبة: الموارد أكبر من دورة الاستغلال ليس لديها إحتياجات لتمويل المؤسسة لها فائض في رأس المال العامل موجه لتغطية وتمويل إحتياجات الدورة.

1-3-الخبزينة: من أهم المؤشرات على المدى القصير لأنه تمثل حسب العلاقة التالي كل من: 58

الخبزينة= القيم الجاهزة-التسبيقات البنكية

الخبزينة= رأس المال العامل - إحتياجات رأس المال العامل

هناك ثلاث حالات مختلفة للخبزينة وهي كالآتي:

### الخبزينة موجبة:

-تفسر هذه الحالة (الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة) وبالتالي هناك فائض رأس المال العامل ويجد هذا الفائض مكانة في شكل سيولة وهو ما يشكل خبزينة إيجابية بإمكانها تمويل جزء من الأصول.

### الخبزينة تساوي الصفر:

-تكون المؤسسة في هذه الحالة قد حققت التوازن المالي وذلك بتطابق كل من رأس المال العامل وإحتياج رأس المال العامل. هذا يعني أن الخبزينة مثلى وتعبر عن مدى محافظة المؤسسة عن وضعيتها المالية.

### الخبزينة سالبة:

-تفسر هذه الوضعية بكون المؤسسة بحاجة إلى موارد لتغطية الإحتياجات المتزايدة من أجل إستمرار النشاط بمعنى أن المؤسسة في حالة عجز في توفير السيولة لمواجهة إلتزاماتها وبالتالي اللجوء الى تسبيقات مصرفية وكذا سلفيات بنكية.

-من خلال التعريفات السابقة نجد أن الخبزينة هي فرق بين الموارد التي تمويل النشاط والإحتياجات الضرورية لهذا النشاط فالخبزينة ليست إحتياجا ولكن فائضا وفي حالة العجز في الخبزينة يغطي هذا العجز عن طريق القروض البنكية.

## 2-النسب المالية: 59

58 جليلد عبد الله الياس، دور التشخيص المالي في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة إنتاج أدوات الميكانيكية و لواحقها واد رهيو غليزان، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص : التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، جامعة عبدالحميد ابن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية و المحاسبة، سنة 2019/2018 صفحة 33-34

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

### 2-1-نسب التمويل:

2-1-1-نسبة التمويل الدائم: تعبر هذه النسبة عن مدى تمويل الأموال الدائمة للأصول غير الجارية، ويتم احتسابها بالعلاقة التالية:

$$\text{نسب التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول ثابتة}}$$

إنطلاقاً من العلاقة السابقة، يمكن أن نميز بين ثلاثة حالات كما يلي:

الحالة الأولى: نسبة التمويل الدائم  $1 >$ ، يعني أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول غير الجارية، أي رأس مال عامل  $0 >$ ، في هذه الحالة يمكن للمؤسسة ممارسة نشاطها بارتياح.

الحالة الثانية: نسبة التمويل الدائم  $1 <$ ، يعني أن الأموال الدائمة أقل من الأصول غير الجارية، أي رأس مال عامل  $0 <$ ، في هذه الحالة الأموال الدائمة غير كافية لتغطية الأصول غير الجارية.

الحالة الثالثة: نسبة التمويل الدائم  $1 =$ ، يعني أن الأموال الدائمة تساوي الأصول غير الجارية، أي رأس مال عامل  $0 =$ ، في هذه الحالة تحقق المؤسسة التوازن الأدنى.

2-1-2-نسبة التمويل الذاتي: تعبر هذه النسبة عن مدى تمويل الأموال الخاصة للمؤسسة للأصول غير جارية، حيث يتم حسابها من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الذاتي} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

انطلاقاً من المساواة السابقة، يمكن أن نميز بين الحالتين التاليتين:

الحالة الأولى: نسبة التمويل الخاص  $1 =$ ، معناه رأس مال عامل خاص معدوم، أي أن الأصول غير الجارية مغطاة بالأموال الخاصة، أما الديون الطويلة الأجل إن وجدت فهي تغطي الأصول المتداولة.

الحالة الثانية: نسبة التمويل الخاص  $1 >$ ، معناه رأس المال العامل الخاص  $0 >$ ، أي هناك فائض من الأموال الخاصة بالإضافة إلى الديون الطويلة الأجل لتمويل الأصول الجارية (المتداولة)، وهذا يعتبر في غير صالح المؤسسة لأن الديون الطويلة الأجل يترتب عليها فوائد مدينة والأصول الجارية لا تجنى منها فوائد لذلك يستحسن أن تكون هذه النسبة أكبر من 0.02.

<sup>59</sup> الأستاذة بوسكي حليلة، دراسة وتحليل الميزانية من المنظور المالي سبولة/ استحقاق، الوحدة 02، <http://elearning.centre-univ-mila.dz>

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

2-1-3- نسبة الاستقلالية المالية: تعبر هذه النسبة عن مدى كفاءة المؤسسة في تسديد ديونها بالإعتماد على أموالها الخاصة، ويتم حسابها انطلاقاً من الصيغتين التاليتين:

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

- في المساواة الأولى يجب أن تكون نسبة الإستقلالية محصورة ما بين 1 و 0، فإذا تساوت مع العدد 0 أو زادت عنه فهذا يعني أن الأموال الخاصة تساوي ضعف الديون أو أكثر مما يجعل للمؤسسة قدرة كبيرة على التسديد والاقتراض. أما إذا تساوت مع العدد 1 أو أقل منه، فهذا يعني تساوي الطرفين أو أن الأموال الخاصة تساوي أو تقل عن الديون، الأمر الذي يجعل المؤسسة في وضعية مشبعة بالديون وال تستطيع الحصول على قروض إضافية إلا في حالات ضمانات أخرى.

### 2-1-4- نسبة سيولة الأصول:

$$\text{نسبة سيولة الأصول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{مجموع الاصول}}$$

### 2-2-2- نسب الخزينة:

2-2-1- نسبة السيولة العامة: تبين لنا كيفية التحول التدريجي للأصول المتداولة إلى سيولة بهدف مواجهة.

الإلتزامات المالية القصيرة الأجل، وتحسب إنطلاقاً من العلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{د. ق. الاجل}}$$

يمكن التمييز بين الحالات الثلاثة التالية للسيولة العامة:

- . - نسبة السيولة العامة = 1، يعني أن المؤسسة لديها رأس مال عامل معدوم
- السيولة العامة > 1، يعني أن رأس المال العامل موجب ووضعية المؤسسة جيدة.
- نسبة السيولة العامة < 1، يعني وضعية سيئة وخطيرة للمؤسسة وعليها أن تراجع هيكلها المالي، وذلك بزيادة الديون طويلة الأجل أو رفع رأس مالها الخاص أو تخفيض ديونها القصيرة الأجل وزيادة أموالها المتداولة.

2-2-2- نسبة السيولة الآجلة او المختصرة (الخزينة العامة): تهدف هذه النسبة إلى قياس قدرة المؤسسة على سداد ديونها قصيرة الأجل بالاعتماد على الحقوق والقيم الجاهزة، أي دون قيامها ببيع مخزوناتا وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الآجلة} = \frac{\text{القيم القابلة للتحقيق} + \text{القيم الجاهزة}}{\text{د. ق. الاجل}}$$

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

حتى تكون هذه النسبة مثلى، فإنه حسب أري بعض المختصين في التحليل المالي يجب أن تكون محصورة ما بين 30 و50%.

2-2-3- نسبة السيولة الانية (الفورية): تعد هذه النسبة أكثر صرامة في قياس سيولة المؤسسة، لأنها تعتمد على القيم الجاهزة المتوفرة لدى المؤسسة، للوفاء بالتزاماتها القصيرة الأجل دون اللجوء إلى بيع جزء من مخزونات أو تحصيل مدينتها وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الفورية} = \frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{د. ق. الاجل}}$$

أشار بعض المختصون في التحليل المالي إلى أن هذه النسبة تكون مثلى في حالة ما إذا كانت محصورة ما بين 30 و50%.

### 3.2: إتخاذ القرار

#### 1.3.2: ماهية إتخاذ القرار

##### 1- تعريف القرار:

عرف القرار بأنه "تصرف أو مجموعة من التصرفات يتم اختيارها من عدد من البدائل الممكنة بقصد تحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف".<sup>60</sup>

وعرف كذلك بأنه "مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل لمواجهة أو تفادي احتمالات المستقبل".<sup>61</sup>

##### عناصر القرار:

- هناك ستة أجزاء أو عناصر للقرار نوضحها على النحو التالي:<sup>62</sup>

1- بيئة القرار: ويشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية والخارجية والمؤثرات الأخرى التي تؤثر على صانع القرار عندما يريد صنع قرار ما.

2- متخذو القرار: وهم أولئك الأفراد أو الجماعات التي تقوم فعلا بمختلف مراحل وخطوات صنع القرار.

<sup>60</sup> منصور البدوي، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرار، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1987، ص 44.

<sup>61</sup> خالد سليمان المومني، محمد علي القضاة، فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن، مجلة العلوم الإنسانية العدد 36، الأردن، سنة 2008، ص 03.

<sup>62</sup> المشكلات واتخاذ القرارات، وثيقة انترنت متوفرة على الموقع [www.manhal.net](http://www.manhal.net) تاريخ الاطلاع 11 /01/2011 .

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

- 3- أهداف القرار: وهي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها.
  - 4- وجود بديلين ملائمين على الأقل: يجب أن يتضمن موقف القرار الإختيار بين بديلين ملائمين على الأقل، ويمثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائماً وعملياً من ناحية التنفيذ وأيضاً مساهمته في حل مشكلة قائمة.
  - 5- ترتيب البدائل: يكون الترتيب تنازلياً حيث نبدأ بالأكثر أهمية فالأقل إلى غاية آخر بديل.
  - 6- الاختيار بين البدائل: إن هذا الإختيار يؤكد حقيقة أنه تم التوصل إلى القرار.
- ويرى الباحث أنه يمكن إضافة العنصرين التاليين:
- 7- مضمون (محتوى) القرار: بعد الاختيار بين البدائل المتاحة يتم صياغة القرار في شكل نص معين يتضمن ما ورد في البديل الذي وقع عليه الاختيار ويكتب في وثيقة معينة (إذا كان القرار كتابياً) أو يتم الاكتفاء بتمريره شفويًا (إذا كان القرار شفويًا).
  - 8- نوع القرار: من خلال الاطلاع على مضمون القرار ومعرفة الجهة التي قامت بصنعه يمكن تحديد نوعه ومن ثم تصنيفه.

### 2- تعريف عملية صنع القرار

يعرف صنع القرار بأنه "عملية ديناميكية تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة إتخاذ القرار وفي جميع هذه المراحل تحتوي على إختيار حذر ودقيق لأحد البدائل من بين اثنين أو أكثر من مجموعات البدائل".<sup>63</sup>

### 3- تعريف عملية إتخاذ القرار

عملية إتخاذ القرار: "هي إختيار بديل معين من بين مجموعة بدائل".<sup>64</sup>

إتخاذ القرار "هو عملية إختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة، وفي ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمؤسسة".<sup>65</sup>

وتعرف عملية إتخاذ القرار كذلك كما يلي: "تتضمن عملية إتخاذ القرار إختياراً بين بديلين أو أكثر، أي بين عدة طرق ممكنة تقود إلى هدف معين".<sup>66</sup>

<sup>63</sup> إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1978، ص 135.

<sup>64</sup> محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 224

<sup>65</sup> عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو حفح، تنظيم وإدارة أعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 138

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

### 4- الفرق بين صنع القرار وإتخاذ القرار<sup>67</sup>

اتخاذ القرار عملية اختيار بين عدد من البدائل والاحتمالات لتحقيق أهداف معينة. في حين أن صنع القرار عملية يتم فيها تحليل المشكلة القائمة وتحديد البدائل أو الحلول الممكنة لها وتقييمها لإختيار البديل الأكثر ملائمة لظروف بيئة العمل ثم إختيار الحل أو البديل الأمثل الذي يساعد في تحسين إنتاج المؤسسة.

### 2-3-2: مراحل إتخاذ القرار

من أجل اتخاذ القرار السليم والمناسب يجب اتباع مراحل تسمى مراحل إتخاذ القرار وتكمن هذه المراحل إلى خمسة خطوات هي:

1- تحديد المشكلة وتشخيصها: تعتبر من أهم المراحل في عملية اتخاذ القرار فيجب على الشخص أو الفريق العمل بكل دقة وحذر وإتقان ففي هذه المرحلة يجب تشخيص المشكلة فأى خطأ يحدث في هذه المرحلة يادي بفشل باقي المراحل، وتختلف المشكلة عن مشكلة أخرى حسب الوضع الحالي.

2- جمع البيانات والمعلومات والبدائل: لكل مشكلة عدد من المعطيات والاقتراحات والمعلومات لتوفير الحلول المناسب، فكل مشكلة حل وتختلف الحلول فيما بينها.

3- تقييم العلمي للبدائل وإختياراتها: على الشخص او الفريق ان يعمل بشكل كبير من أجل إختيار الحل المناسب من الحلول المطروحة وتقييمها وكذلك تقديم عدد كبير من الأفكار والخبرات السابقة واستشارة مع أصحاب الكفاءة في ذلك المجال من أجل معرفة نقاط الضعف والقوة عند إتخاذ ذلك القرار.

4- إختيار القرار المناسب: عند تحديد المشكلة وجمع البيانات والمعلومات والبدائل والقيم بعملية تقييم البدائل تأتي عملية إختيار القرار المناسب فبعد تصنيف الحلول من الحل الأكثر تلبية لإحتياجات تلك المشكلة الى أدني حل فهنا يأتي الإختيار النهائي والسليم والحل الأنسب لذلك القرار هنا نقوم بعملية إتخاذ القرار.

5- تنفيذ القرار: عند إختيار البديل المناسب تأتي مرحلة تتبع الأثر وظهور النتائج المترتب عليه إما إيجابي أو سلبي وتحديد نقاط القوة والضعف لذلك القرار ومدى كفاءتها في عملية تلبية تلك المشكلة، وفي حالة عدم تحقيق النتائج المرجوة يجب إعادة دراسة وهيكلته مرة أخرى.

<sup>66</sup> محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات) الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر،

1995، ص 38

<sup>67</sup> <https://www.tadwiina.com> مفهوم صنع واتخاذ القرار 2021

### 3.3.2: الصعوبات التي تتعرض لها عملية إتخاذ القرار

نلخص صعوبات إتخاذ القرار الى:

- 1- عدم إدراك المشكلة وتحديدها: عدم قدرة متخذ القرار تحديد المشكلة الأساسية التي يجب حله، فهناك مشاكل فرعية وهناك مشاكل أساسية.
- 2- عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن ان تتحقق باتخاذ القرار: يجب تحديد الأهداف ذات أهمية كبيرة يليه تحقيق اهداف اقل أهمية.
- 3- شخصية متخذ القرار: يمكن أن يكون متخذ القرار له قيود داخلية أو سلطة أعلى تعرقل عملية إتخاذ القرار التي سيقوم بها.
- 4- نقص جودة المعلومات المتاحة: في عصرنا هذا أصبحت المعلومات مهمة جدا فهي تعطي صورة وأضحت لبيئة العمل وظروف وامكانيات المؤسسة لذا نقص المعلومات يؤدي إلى صعوبات عملية إتخاذ القرار.

## الفصل الثاني: عموميات حول القوائم المالية وإتخاذ القرارات

### خلاصة الفصل الثاني

من أجل بناء القوائم المالية وجب الحصول على المعلومات الدقيقة التي تقدم صورة واضحة للوضع المالي للمؤسسة، وعليه ومن أجل القيام بعملية إتخاذ القرارات يقوم المستخدم بتحليل تلك القوائم المالية عن طريق حساب المؤشرات والنسب المالية، فهي تعطي العلاقة بين مختلف مكونات القوائم المالية (الميزانية، حسابات النتائج).

تكون عملية إتخاذ القرارات المالية بعدما يقوم المستخدم بتقييم الوضع المالي للمؤسسة وعلى هذا الأساس يقوم المسيررون بإتخاذ القرارات الجديدة أو تصحيح القرارات السابقة، عن طريق إستعمال مراحل ووسائل تساعد المسيررين في إتخاذ القرارات السليمة والملائمة.

## فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

### الفصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

#### مقدمة:

بعد أن تناولنا في الفصلين السابقين للجانب النظري لكل من المفاهيم الأساسية لإدارة الأعمال والمعلومات المالية ونظام المعلومات وكذلك القوائم المالية واتخاذ القرارات ومختلف النسب والمؤشرات المالية من أجل تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

نتطرق في هذا الفصل الثالث والأخير إلى تطبيق كل ما تناولناه سابقا في الجانب النظري نطبقه على أرض الواقع من خلال الدراسة والتقييم الميداني لأحد مؤسسات الاقتصادية ذات الطابع التجاري المتمثلة في قطاع البريد والمواصلات بالتخصص في (DO) دراسة أحد فروعها وهي المديرية العمالية لإتصالات الجزائر.

حيث كان الهدف من هذه الدراسة هو معرفة تأثير إدارة الأعمال في تقييم الأداء المالي من أجل اتخاذ القرار، فاعتمدنا على كل من القوائم المالية (الميزانية وحساب النتائج)، وكذلك المؤشرات والنسب المالية وكذلك الاستبيان والمقابلة مع الموظفين والمسؤولين.

-وبناء على هذا الأساس سوف نتطرق إلى:

#### 1-تحديد وتعريف ميدان الدراسة.

#### 2-عرض القوائم المالية وتقييم الأداء المالي وتحليل الاستبيان.

#### 3-اتخاذ القرار.

### 1.3: تحديد وتعريف ميدان الدراسة

#### 1.1.3: عموميات أساسية حول مؤسسة اتصالات الجزائر:

##### 1- نشأة وتعريف مؤسسة اتصالات الجزائر:

###### أ- نشأة المؤسسة:<sup>68</sup>

بالتحديات التي يفرضها التطور المذهل الحاصل في تكنولوجيات الإعلام والاتصال، بإشارة الدولة الجزائرية منذ سنة 1999 بإصلاحات عميقة في قطاع البريد والمواصلات. وقد تجسدت هذه الإصلاحات في سن قانون جديد للقطاع في شهر أوت 2000. جاء هذا القانون لإنهاء إحتكار الدولة على نشاطات البريد والمواصلات وكرس الفصل بين نشاطي التنظيم وإستغلال وتسيير الشبكات. وتطبيقا لهذا المبدأ، تم إنشاء سلطة ضبط مستقلة إداريا وماليا ومتعاملين، أحدهما يتكفل بالنشاطات البريدية والخدمات المالية البريدية متمثلة في مؤسسة "بريد الجزائر" ثانيهما بالاتصالات متمثلة في "اتصالات الجزائر".

وفي إطار فتح سوق الاتصالات للمنافسة تم في شهر جوان 2001 بيع رخصة لإقامة وإستغلال شبكة للهاتف النقال وأستمر تنفيذ برنامج فتح السوق للمنافسة ليشمل فروع أخرى، حيث تم بيع رخص تتعلق بشبكات VSAT و شبكة الربط المحلي في المناطق الريفية. كما شمل فتح السوق كذلك الدارات الدولية في 2003 والربط المحلي في المناطق الحضرية في 2004. وبالتالي أصبحت سوق الاتصالات مفتوحة تماما في 2005، وذلك في ظل إحترام دقيق لمبدأ الشفافية ولقواعد المنافسة. وفي نفس الوقت، تم الشروع في برنامج واسع النطاق يرمي على تأهيل مستوى المنشآت الأساسية إعتقادا على تدارك التأخر المتراكم.

###### ب- الإطار القانوني للمؤسسة : SPA<sup>69</sup>

اتصالات الجزائر، مؤسسة عمومية ذات أسهم برأس مال تنشط في سوق الشبكة وخدمات الاتصالات السلكية واللاسلكية بالجزائر.

تأسست وفق قانون 03/2000 المؤرخ في 05 أغسطس أوت سنة 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر". وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأسمال

<sup>68</sup> <https://www.algeriatelecom.dz/>

<sup>69</sup> نفس المرجع السابق

### فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

المقدر ب 115.000.000.000.00 دينار جزائري والمسجلة في المركز السجل التجاري يوم 11 ماي 2002، تحت رقم B001808302.

مقرها: الطريق الوطني رقم 05 الديار الخمسة المحمدية الجزائر ص.ب رقم 1611 بدأت العمل رسميا ابتداء يوم 2003/01/1

### 3-1-2: أهداف ونشاط المؤسسة

ا- أهداف المؤسسة:<sup>70</sup>

ثلاث أهداف أساسية يعتمد عليها مجمع اتصالات الجزائر سطرت إدارة مجمع اتصالات الجزائر في برنامجها منذ البداية ثلاث أهداف أساسية تقوم عليها الشركة وهما: الجودة، الفعالية، نوعية الخدمات.

وقد سمحت هذه الأهداف الثلاثة التي سطرته اتصالات الجزائر ببقائها في الريادة وجعلها المتعامل رقم واحد في سوق الاتصالات بالجزائر.

ب- نشاط المؤسسة:<sup>71</sup>

- تسويق كافة خدمات الاتصالات التي تساعد في الاتصالات الهاتفية والرسائل النصية إلى جانب الإعلام البصري والبيانات الرقمية.

- التطوير لجميع الشبكات العمومية والتنمية والاستغلال لخدمات الاتصالات بشكل مهني.

- تستهدف الشركة زيادة معدل العرض للخدمات الهاتفية وتسهيل الدخول على كافة خدمات الاتصالات.

- العمل على تطوير الخدمات التي تعرضها الشركة وتنميتها وزيادة التشكيلة وجعلها أكثر تنافسية.

- تطوير شبكة الاتصالات المحلية وجعلها أكثر مرونة والقدرة على الوصول إلى جميع المناطق.

### 3-1-3: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

#### 1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر:

ينقسم الهيكل الى ثلاث مستويات:

1- المستوى الأول: المديرية العامة.

2- المستوى الثاني: المديرية العملياتية.

<sup>70</sup> نفس المرجع السابق

<sup>71</sup> <https://dealifnd.com/>

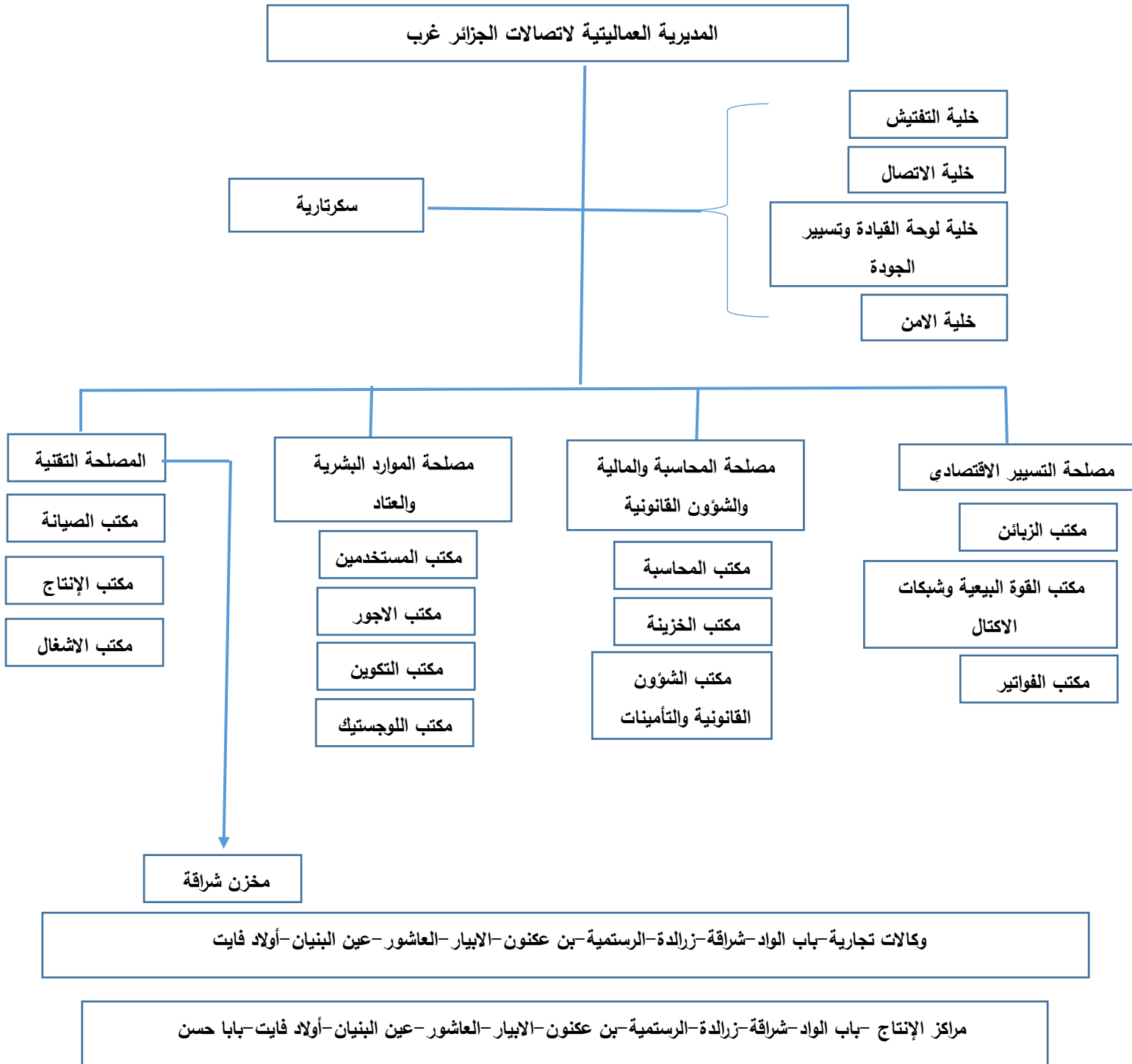


## فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

- مجلس الإدارة العامة:
- رئيس مجلس الإدارة هو المسؤول الأول عن اعمال المؤسسة يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق الأهداف المرسومة من قبل المصالح المختصة التي تكمل في:
- الحفاظ على الحصص في السوق.
- تطوير ثقافة الشركة في السوق المنافسة.
- تطوير السوق العلمي.
- السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.
- مراقبة تسير النشاطات المختلفة في المؤسسة من خلال التقارير التي تصل اليها من المصالح المختلفة.
- النظر في الاقتراحات المقدمة من طرف المصالح.
- المحافظة على السير الحسن والعادي في المؤسسة.
- تقديم المديرية العملائية لاتصالات الجزائر:
- ينقسم الهيكل التنظيمي الى ثلاث مستويات:
- تقديم المديرية العملائية لاتصالات الجزائر (DO) (Direction opérationnelle):
- تتكون المنظمة الجديدة الإقليمية لاتصالات الجزائر من ثلاث مستويات:
- مديرية العمليات في الاتصالات السلكية واللاسلكية.
- , والمحلية للاتصالات السلكية (ACTEL: l'agence Algérie télécom) هياكل تنفيذ:
- مهمة ومسؤولية كل وفد من المراكز التجارية.
- الاتصالات السلكية: (CTL : charlotte à Algérie) هو الكيان السلكية التشغيلي حيث أن وفدى الاتصالات السلكية واللاسلكية التشغيلي مع استقلال الميزانية والشؤون المالية وتدير كيانات التقنية والتجارية التي تعلق.
- وينقسم الى أربعة اقسام وأربع خلايا.

الهيكل التنظيمي لـ DO:

شكل رقم 2.3: الهيكل التنظيمي للمديرية العمالية لاتصالات الجزائر



## فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

### - مختلف المصالح الموجودة في المديرية العملائية لاتصالات الجزائر:

تتكون هذه المديرية من أربع مصالح ومكتب يتسع للمصلحة القانونية والتأمينية:

#### 1- مصلحة الموارد البشرية والعتاد:

تتكون من خمسة مكاتب وهي:

- مكتب الميزانية والمحاسبة: مهامها هي: مراقبة المعلومات وتسديد حقوق الموردين وتقدير الإحتياجات وارسالها الى مؤسسة اتصالات الجزائر.

- مكتب الأجور: يهتم بتسيير الأجور والرواتب.

- مكتب المستخدمين: يهتم بتسيير الخبرات والتكوين والتسيير.

- مكتب البناء: يهتم بصيانة المنشآت وانشاء مراكز جديدة مع الشركات الخاصة.

- مكتب النقل: يهتم بتوفير معدات النقل وصيانتها.

#### 2- مصلحة الخطوط:

- تتكون من ثلاث مكاتب هي:

- مكتب الأشغال: يهتم بتسيير 6 مراكز للإنتاج وانشاء الخطوط الهاتفية والتلكس... الخ وسحب تحت الأرض وإنشاء الاسلاك على الاعمدة الكهربائية جزء من الاشغال موجه لمؤسسات خاصة والتي من خلالها تدخل إدارة الأسواق وفي هذه الحالة يقوم المراقبون بزيادة مواقع هذه المؤسسات.

- مكتب الصيانة: يهتم بصيانة الاسلاك.

- مكتب الإنتاج: يهتم بمتابعة طلبات المشتركين.

#### 3- مصلحة الاتصالات:

تتكون من ثلاث مكاتب وهي:

- مكتب الاتصالات: يهتم بدراسة المخالفات الهاتفية ومتابعة صيانة المراكز الهاتفية ومتابعة توسيع معدات المكتب ومراقبة المراكز الهاتفية.

- مكتب الإرسال: يهتم بالمتابعة والمراقبة على مستوى الشبكة وكذا التجهيزات ومتابعة مختلف الروابط الهاتفية ومتابعة قائمة المعدات لشبكة الأنترنت.

## فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

- مكتب الطاقة والمحيط: يهتم بمتابعة ومراقبة الطاقة المرتبطة بالوحدة العملائية للاتصالات الجزائر غرب ومتابعة ومراقبة معدات التهوية.

4- مصلحة التسويق:

تتكون من 4 مكاتب وهي:

- مكتب التجارة والتسويق: مكلف بمواقع الإستغلال على مستوى الوحدة العلمية للاتصالات ومراكز الإنتاج للاتصالات والمديرية العملائية للاتصالات وموقع الخدمات (الهواتف الخاصة بمكاتب المسؤولين) مكلف أيضا بالهواتف العمومية المسبقة الدفع.

- مكتب مالي: يشرف على شكاوى الزبائن ومكلف بالدفع الذي يتم عن طريق الشبكات بدون رصيد.

- مكتب قانوني: يختص بالتشريعات القانونية.

- مكتب الحسابات الكبرى: مراقبة ومتابعة اعمال الموظفين التابعين للمصلحة وتركيب خطوط هاتفية مؤقتة وهذا ف حالة احداث مهمة في البلاد مثل الانتخابات، امتحانات نهائية السنة، الألعاب الأولمبية، المؤتمرات.... الخ

- وكذلك مراقبة ومتابعة وتركيب الخطوط الهاتفية الخاصة بالمتقاعدين مثل: وزارة الدفاع الوطني، وزارة داخلية، رئاسة الجمهورية المديرية العامة، الامن الوطني الأمانة العامة للحكومة المديرية العامة للجمارك.... الخ ومختلف المصالح الامة الكبرى ومؤسسات المسؤولية المحدودة ومراقبة الجانب المالي والتجاري.

بالإضافة الى مكتب الأعمال القانونية الذي يضم خلية الاعمال القضائية وخلية التأمينات.

- خلايا:

بالإضافة الى الأقسام هناك 4 خلايا وتتمثل في:

1- خلية الصحة والسلامة: تسهر على تطبيق إجراءات الصحة والسلامة والمساهمة في التطور وتنفيذ هذه الإجراءات.

2- خلية الإتصال والعلاقات الخارجية: تتمثل في تحقيق التواصل ونشر المعلومات والترؤيج لها من وسائل الإعلام لتحقيق أهداف مؤسسة.

3- خلية التفتيش: تتمثل في تنفيذ التحقيقات والسيطرة على أي خلل قد يمس المؤسسة كما أن هناك دورات تفتيشية مفاجئة في الكيانات التجارية.

### فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

4- خلية الإدارة والجودة وتسييرها: تكمن في تنظيم وتحديد مهام الرصد وتنفيذ الجودة للمساهمة في تنفيذ سياسة الجودة داخل المؤسسة، وتحلل الأداء والمكاسب المتوقعة والتوصية بالإجراءات التي يجب الأخذ بها.

### 2.3: عرض القوائم المالية وتقييم الأداء المالي

#### 1.2.3: عرض القوائم المالية

تمت دراسة القوائم المالية كل من الميزانية وحساب النتائج لسنوات الثلاث 2019/2018/2017 وعليه سوف نعرض هذه القوائم:

#### 1- الميزانية المختصرة:

#### جدول رقم 1.3: جانب الاصول

البيان	2017	2018	2019
أصول غير جارية	156376528744.4	3425787359.96	4254019794.26
أصول متداولة	132469355039.03	8920064195.21	8690292246.38
للاستغلال	8770346056.40	250555133.88	242615724.59
خارج الاستغلال	76313123960.27	8249864324.49	813327967.94
الخزينة	47385885022.36	419644736.84	314648553.85
مجموع	288845883783.43	12345851555.17	12944312040.64

مصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على ملحق رقم (01) الميزانية المالية (الوحدة ب دج)

#### جدول رقم 2.3: جانب الخصوم

البيان	2017	2018	2019
الأموال الدائمة	154863549841.18	1846935439.24	1516210558.82
الأموال الخاصة	-	-	-
خصوم متداولة	133982333942.33	10498916115.93	12792701481.82
للاستغلال	15121776207.83	5673038779,8	626079851,94
خارج الاستغلال	1185310059149.64	1989357946.21	2036903702.57
الخزينة	3550498584.78	2836519389.9	313039925,97
مجموع	288845883783.43	12345851555.17	12944312040.64

مصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملاحق رقم (01) الميزانية المالية (الوحدة ب دج)

## جدول رقم 3.3: حساب النتائج

الرمز	البيان	2017	2018	2019
70	رقم الاعمال	3781970335.95	4034374698.77	3857827145.30
72	التغير في المخزون	-	-	-
73	الإنتاج المثبت	44712715.34	27921135.60	55241149.19
74	اعانات الاستغلال	-	-	-
01	انتاج السنة المالية	3826683051.29	4062295834.37	3913068294.49
60	المشتريات المستهلكة	433094333.60	350273311.07	373302045.63
61	الخدمات الخارجية	178111801.75	170094393.94	141135356.03
62	خدمات خارجية أخرى	-	-	-
02	استهلاك السنة المالية	611206135.35	520367704.41	514437401.66
-01 03=02	القيمة المضافة للاستغلال	3215476915.94	3541928129.96	3398630892.83
63	أعباء المستخدمين	1002719286.53	975356985.67	1140608216.01
64	الضرائب والرسوم والمدفوعات	75646906.72	81010396.76	-79000542.91
-63-03 04=64	الفائض الإجمالي عن الاستغلال	2137110722.69	2485560747.33	2179022133.91
75	الإيرادات العملياتية الأخرى	46149766.04	8907828.94	8256400.62

## فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

49281400.93	13543040.67	10603803.34	الأعباء التشغيلية الأخرى	65
608915893.19	632276846.22	478538719.99	المخصصات للاهلاكات والمؤونات	68
	469648.22	76672.00	الاسترجاعات عن خسائر القيمة	78
1529081240.41	1849118337.80	1694194637.40	النتيجة التشغيلية	05
-	-	-	الإيرادات المالية	76
-	-	-	الأعباء المالية	66
-	-	-	النتيجة المالية	06
1529081240.41	1849118337.80	1694194637.40	النتيجة العادية قبل الضريبة	-05 07=06
-	-	-	الضرائب المستهلكة على النتيجة العادية	695
2826377.21	558508.20	39975673.72	الضرائب المؤجلة على النتيجة العادية	692
-	-	-	مجموع الأنشطة العادية	
-	-	-	مجموع أعباء الأنشطة العادية	
1526254863.20	1848559829.60	1654218963.68	النتيجة الصافية للأنشطة العادية	08
3921324695.11	4071673311.53	3872909489.33	العناصر غير عادية (الإيرادات)	

### فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

2395069831.91	2223113481.93	2218690525.65	العناصر غير عادية (الأعباء)	
1526254863.20	1848559829.60	1654218963.68	النتيجة غير العادية	09
1526254863.20	1848559829.60	165421963.68	النتيجة الصافية للسنة المالية	10

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانيات المحاسبية ملحق رقم (02) لسنة

الوحدة ب دج). (2019/2018/2017)

### 2.2.3: تقييم باستخدام مؤشرات التوازن المالي لسنوات 03

#### 1.1- التحليل: من الجدولين السابقين رقم (01 و 02) نلاحظ ما يلي:

##### 1- الأصول الغير الجارية:

نلاحظ ان هناك انخفاض في الأصول الغير الجارية خلال سنتي 2017 و 2018 حيث قدر بـ 152950741384.44 دج أما بالنسبة لسنتي 2018 و 2019 نلاحظ زيادة حيث قدر بـ 828232434.39 دج وهذه الزيادة راجعة لزيادة في قيمة الأصول الجنسية والأصول الجارية التي قدرت على التوالي بـ 818491468.41 دج و 9740956.98 دج.

##### 2- الأصول الجارية:

نلاحظ وجود انخفاض في الأصول الجارية خلال سنتي 2017 و 2018 حيث قدرت بـ 123549290843.82 دج أما بالنسبة لسنتي 2018 و 2019 نلاحظ انخفاض أيضا بنسبة 229771948.83 دج وهذا الانخفاض ناتج عن إنخفاض الأصول الجارية للاستغلال وخارج الاستغلال والخزينة لـ 3 سنوات وقدّر هذا الانخفاض في سنة 2017-2018 و 2018-2019 على التوالي بـ:

الأصول الجارية للاستغلال: 8519790922.52 دج و 7939409.29 دج.

الأصول الجارية خارج الاستغلال: 68063259635.78 دج و 7436536356.55 دج.

الخزينة: 46966240285.52 دج و 104996182.99 دج.

##### 3- الأموال الدائمة:

### فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

نلاحظ من خلال الجدول أن الأموال الدائمة خلال سنتي 2017 و2018 انخفض قدر بـ 153016614401.94 دج وخلال سنتي 2018 و2019 إستمر الانخفاض بـ 1695324880.42 دج.

#### 4- الخصوم الجارية

نلاحظ من خلال الجدول إن الخصوم الجارية خلال سنتي 2017 و2018 إنخفض قدر بـ 123483417826.4 دج أما 2018 و2019 نلاحظ زيادة قدر بـ 2293785365.89 دج بسبب إنخفاض في ديون أخرى 65980260.2 دج موردين وحسابات ملحقه 19982204.73 دج.

### 2.1 دراسة وتحليل التوازنات المالية والنسب المالية:

حتى تكون الوضعية المالية للمؤسسة في حالة توازن مالي أن تمويل أصولها الثابتة عن طريق الموارد المالية الدائمة وتمويل عناصر الأصول المتداولة عن طريق الديون القصيرة الأجل. ومن أجل التأكد ما مدى صحة الوضعية المالية لجنا إلى استخدام المؤشرات المالية التي سبق ذكرها في الفصل النظري وهي:

#### 1.2.1 رأس المال العامل:

حساب رأس المال العامل الدائم (الصافي) من اعلى الميزانية:

#### جدول رقم 4.3: رأس المال العامل الدائم

البيان	2017	2018	2019
الأموال الدائمة	154863549841.18	1846935439.24	1516210558.82
الأصول الثابتة	156376528744.4	3425787359.96	4254019794.26
راس المال العامل الدائم	1512978903.22-	-1578851920.72	-4102409235.44

مصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية للسنوات (2017-2019) (الوحدة ب دج).

نلاحظ من الجدول ان المؤسسة تحقق راس المال العامل الصافي سالب طيلة سنوات الدراسة الثلاثة.

#### 2.2.1 راس المال العامل الإجمالي:

حساب راس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة.

## فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

### جدول رقم 5.3: رأس المال العامل الإجمالي

البيان	2017	2018	2019
رأس المال العامل الإجمالي = الأصول الجارية	132469355039.03	8920064195.21	8690292246.38

مصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية للسنوات (2017-2019) (الوحدة ب دج)

حساب رأس المال العامل الإجمالي بمقدار 123549290843.82 دج في سنة 2018 وبمقدار 229771948.83 دج لسنة 2019 ويعود إلى عدم تغطية جميع أموالها المتداولة والتي تستعمل لدورة إستغلالية واحدة أي ان مؤسسة خلال هذه فترة لا تمتلك السيولة المعتبرة.

#### 3.2.1- إحتياجات في رأس المال العامل:

احتياجات في رأس المال العامل = (أصول متداولة ماعد الخزينة) - (خصوم متداولة ماعد الخزينة)

### جدول رقم 6.3: احتياجات في رأس المال العامل

البيان	2017	2018	2019
أصول متداولة ماعد الخزينة	85083470016.67	8500419458.37	1055943692.53
خصوم متداولة ماعد الخزينة	1200431835357.47	7662396726.01	2662983554.51
احتياجات في رأس المال العامل	-1115348365340.8	838022732.36	-1607039861.98

مصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية للسنوات (2017-2019) (الوحدة ب دج).

نلاحظ ان المؤسسة حققت احتياج رأس المال موجب خلال سنة 2018 ما يعني ان احتياجات أكبر من موارد تمويلية وبالنسبة ل سنتي 2017 و2019 فكانت سالبة مما يدل ان المؤسسة في احتياج لرأس المال العامل.

#### 4.2.1- الخزينة:

الخزينة = خزينة الأصول - خزينة الخصوم

## فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

### جدول رقم 7.3: الخزينة

البيان	2017	2018	2019
خزينة الأصول	47385885022.36	419644736.84	314648553.85
خزينة الخصوم	3550498584.78	2836519389.9	313039925,97
الخزينة	43835386437.58	-2416874653.06	1608627.88

مصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية للسنوات (2017-2019) (الوحدة ب دج).

نلاحظ أن خزينة المؤسسة خلال سنة 2018 سالبة ما يفسر بان المؤسسة لا تتوفر على موجودات نقدية وبالتالي لا يمكنها الوفاء بالتزاماتها اتجاه الغير وعليها تمويل خزيتها فورا عن طريق تسبيقات بنكية إما سنة 2017 و 2019 موجبة هنا المؤسسة تستطيع الوفاء بالتزاماتها.

### 3.2.3: تقييم بواسطة النسب المالية لسنوات 03

1. نسبة تداول:

### جدول رقم 8.3: نسبة تداول

البيان	2017	2018	2019
الأصول المتداولة	132469355039.03	8920064195.21	8690292246.38
الخصوم المتداولة	133982333942.33	10498916115.93	12792701481.82
نسبة تداول = الأصول متداولة/الخصوم المتداولة	0.98	0.84	0.67

مصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية للسنوات (2017-2019) (الوحدة ب دج).

نلاحظ من خلال الجدول أن النسب المتحصل عليها تقدر ب 0.98 و 0.84 و 0.67 بالنسبة للسنوات الثلاثة على التوالي 2017 و 2018 و 2019 فكانت النسبة حسنة على العموم خلال هذه ثلاث سنوات وهذا يدل على أن المؤسسة في وضعية حسنة أي أنها لها القدرة على السداد أي بمعنى وجود فائض من الأصول المتداولة بعد تغطية كل خصوم متداولة.

2. نسب الربحية (المردودية):

### فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

#### جدول رقم 9.3: نسب الربحية

البيان	2017	2018	2019
النتيجة الاجمالية الصافية	1654218963.68	1848714345.5	1524254863.2
مجموع الأصول	288845883783.43	12345851555.17	12944312040.64
نتيجة ربحية الأصول	0.005	0.149	0.117
النتيجة الاجمالية الصافية	1654218963.68	1848714345.5	1524254863.2
رقم الاعمال	3781970335.95	4034374698.77	3857827145.3
نسبة ربحية النشاط	0.437	0.458	0.395

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية وجدول حسابات النتائج للسنوات (2017-2019) (الوحدة ب دج).

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن كل النتائج المحسوبة كلها موجبة خلال سنوات الدراسة وهذا يدل على كفاءة المسيرين في الادارة رقم الأعمال والتكاليف الكلية للمؤسسة.

3. نسب نشاط:

#### جدول رقم 10.3: نسب نشاط

البيان	2017	2018	2019
رقم الاعمال	3781970335.95	4034374698.77	3857827145.3
مجموع الأصول	288845883783.43	12345851555.17	12944312040.64
معدل دوران مجموع الأصول	0.01	0.32	0.29
الأصول المتداولة	132469355039.03	8920064195.21	8690292246.38
معدل دوران الأصول المتداولة	0.02	0.45	0.44
الأصول الثابتة	156376528744.4	3425787359.96	4254019794.26
معدل دوران الأصول الثابتة	0.02	1.17	0.9

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانية وجدول حسابات النتائج للسنوات (2017-2019) (الوحدة ب دج).

ب دج).

## فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

### التحليل:

بالنسبة لمعدل دوران مجموع الأصول نلاحظ من خلال جدول أن معدلات والمتحصل عليها خلال سنوات الثلاث كانت في 2017 ب 0.01 وازدت في سنة 2018 ب 0.32 وهذا يدل على زيادة في اداء مؤسسة وسنة 2019 انخفضت الى 0.29 أي أن المؤسسة لها تراجع في أداء.

بالنسبة لمعدل دوران الاصول متداولة نلاحظ سنة 2017 كانت 0.02 وإزدادت سنة 2018 ب 0.45 وهذا راجع الى تسيير مخزون جيدا وإما سنة 2019 انخفضت الى 0.44.

بالنسبة لمعدل دوران الاصول الثابتة نلاحظ أن معدلات قدرت ب 0.02 و1.17 خلال سنتين 2017 و2018 فهي متزايدة مما يعني أن الاداء التشغيلي للمؤسسة جيد إما سنة 2019 تراجع ب 0.9.

4.2- تحليل العائد باستخدام مؤشرات النتيجة:

1.4.2- تشخيص الفائض الإجمالي الاستغلال:

### جدول رقم 11.3: تشخيص الفائض الاجمالي الاستغلال

البيان	2017	2018	2019
القيمة المضافة للاستغلال	321547691594	354192812996	3399863089283
الفائض الاجمالي للاستغلال	213711072269	248556074753	217902213391
الفائض الاجمالي للاستغلال/القيمة المضافة للاستغلال	0.6646	0.7017	0.6411

المصدر: إعداد الطالبة بالاعتماد على جدول حساب النتائج (الوحدة ب دج).

نلاحظ أن الفائض الجمالي للاستغلال يمثل نسبة موجبة من القيمة المضافة أو بعبارة اخرى القيمة المضافة تساهم في إعطاء فائض من نشاط دورة الاستغلال وذلك من خلال ثالث سنوات للدراسة وهذا مؤشر جيد للمؤسسة.

### فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

#### جدول رقم 12.3: نسبة الفائض الاجمالي للاستغلال بالنسبة لرقم الأعمال

البيان	2017	2018	2019
الفائض الاجمالي للاستغلال	213711072269	248556074753	339986389283
رقم الاعمال خارج الرسم	378197033595	403437469877	38578271453
فائض الاجمالي للاستغلال/رقم الاعمال خارج الرسم	0.5650	0.6160	0.5648

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على حساب النتائج السابق و برنامج Excel(الوحدة ب دج).

نلاحظ أن نسبة الفائض الجمالي للاستغلال لرقم الأعمال من سنة 2017 و 2018 بنسبة و 0.56 و 0.61 على التوالي ارتفع وهذا يدل على أن رقم الاعمال السنوي يسهم في إعطاء هامش الاستغلال ويرجع السبب في ذلك إلى إرتفاع القيمة المضافة اما بالنسبة لسنة 2019 قدر ب 0.56 وهذا مؤشر جيد للمؤسسة ولا يشكل خطرا.

#### 2.4.2- المردودية التجارية:

#### جدول رقم 13.3: المردودية التجارية لسنوات 2019/2018/2017

البيان	2017	2018	2019
رقم الاعمال	3781970336	4034374699	3857827145
النتيجة الصافية لسنة المالية	1654218964	1848559830	1526244863
المردودية التجارية	43.7396	45.82	39.5625

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على حساب النتائج السابق و برنامج Excel(الوحدة ب دج).

التحليل: نلاحظ أن نسبة مردودية التجارية موجبة من خلال سنوات الثالث 2017 و 2018 و 2019 حيث قدرت بنسبة 43.7% 45.8% 39.5% ونلاحظ انخفاض في سنة 2019 وهذا يدل على عدم حسن تسيير واستخدام الموارد المالية المتاحة للمؤسسة.

## فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

### 3.1: إتخاذ القرار

#### 1.3.3: نتائج الإستبيان:

1- عرض المعلومات الشخصية لعينة الدراسة:

إن العينة التي وقع اختيارنا عليها تميز أعضاؤها بما يلي:

الجنس:

#### جدول رقم 14.3: توزيع عينة الدراسة حسب الجنس

الجنس	التكرارات	النسبة المئوية
ذكر	03	20
انثى	12	80
المجموع	15	100

المصدر: إعداد الطلبة بالاعتماد على الاستبيان.

من خلال توزيعنا لأفراد العينة حسب الجنس، وجدنا أن نسبة الإناث أكثر من نسبة الذكور، حيث بلغت نسبة الذكور 0.3، ونسبة الإناث بلغت 0.8.

السن:

تم تقسيم أفراد العينة حسب السن إلى ثلاث فئات حسب الجدول التالي:

#### جدول رقم 15.3: توزيع عينة الدراسة حسب الفئة العمرية.

السن	التكرارات	النسبة المئوية
من 20 الى 30	06	40
من 31 الى 41	07	47
أكثر من 41	02	13
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ أن أغلبية أفراد العينة تنتمي إلى الفئة [31 إلى 41] بنسبة 0.47 ثم تليها فئة [20 إلى 31] بنسبة 0.40 ثم فئة [أكثر من 41] وذلك بنسبة 0.13.

2- طبيعة إدارة الأعمال في المؤسسة:

### فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

2-1- طبيعة العمل المطلوب من قبل المسؤولين واضح أم لا:

جدول رقم 16.3: طبيعة العمل المطلوب من قبل المسؤولين واضح أم لا

النسبة المئوية	التكرارات	العمل المطلوب من قبل المسؤولين واضح او لا
100	15	نعم
0	0	احيانا
0	0	لا
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ أن العمل المطلوب من قبل المسؤولين أخذ نسبة 100 لنعم و 0 لي لا و 0 لأحيانا وعليه فأكبر نسبة كانت لنعم عمل واضح.

2-2- طبيعة العمل الذي يقدمه فريق العمل جيد أم لا:

جدول رقم 17.3: طبيعة العمل الذي يقدمه فريق العمل جيد ام لا

نسبة المئوية	التكرارات	طبيعة العمل الذي يقدمه فريق العمل جيد ام لا
53	08	نعم
47	07	احيانا
0	-	لا
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ ان العمل الذي يقدمه فريق العمل اخذ نسبة 0.53 لنعم و 0 لا و 0.47 لأحيانا وعليه فأكبر نسبة كانت نعم الفريق يقدم العمل جيدا.

2-3- مدى رضا الموظف بالعمل الذي يقدمه:

### فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

#### جدول رقم 18.3: مدى رضا الموظف بالعمل الذي يقدمه

نسبة المئوية	التكرارات	مدى رضا الموظف بالعمل الذي يقدمه
73	11	راضي
20	03	راضي نوعا ما
7	01	غير راضي
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ أن مدى رضا الموظف بالعمل الذي يقدمه اخذا نسبة 0.73 لراضي و0.2 لراضي نوعا ما و 0.1 لغير راضي وعليه فأكبر نسبة كانت راضي.

2-4- طبيعة بيئة العمل داخل المؤسسة:

#### جدول رقم 19.3: طبيعة بيئة العمل داخل المؤسسة

نسبة مئوية	التكرارات	طبيعة بيئة العمل داخل المؤسسة محفزة
47	07	ملائمة
53	08	ملائمة نوعا ما
0	0	غير ملائمة
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ أن طبيعة العمل داخل المؤسسة كانت ملائمة نوعا ما بنسبة 0.53 وملائمة بنسبة 0.47 وغير ملائمة بنسبة 0 وعليه فإنها محفزة للعمل نوعا ما.

2-5- الفعالية المحققة:

### فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

#### جدول رقم 20.3: الفعالية محققة

الفعالية محققة	التكرارات	نسبة مئوية
غالبا	05	33
أحيانا	10	67
نادرا	0	0
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ ان الفعالية محققة غالبا بنسبة 0.33 وأحيانا بنسبة 0.67 و نادرا بنسبة 0 وليه فهي محقق أحيانا.

2-6- الفاعلية محققة:

#### جدول رقم 21.3: الفاعلية محققة

الفاعلية محققة	التكرارات	نسبة مئوية
غالبا	0	0
أحيانا	12	80
نادرا	3	20
المجموع	15	100

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ ان الفاعلية محققة غالبا بنسبة 0 وأحيانا بنسبة 0.8 و نادرا بنسبة 0.2 وعليه فهي محققة أحيانا.

2-7- الأهداف المنجزة خلال السنة:

## فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

### جدول رقم 22.3: الأهداف المنجزة خلال السنة

نسبة مئوية	التكرارات	عدم تحقيق الاهداف	نسبة مئوية	التكرارات	تحقيق الاهداف
0	0	عدم وجود اسراف في الموارد البشرية والمادية	73	11	عدم وجود اسراف في الموارد البشرية والمادية
100	15	مع وجود اسراف في الموارد	27	04	مع وجود اسراف في الموارد
100	15	المجموع	100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ ان إذا حققت المؤسسة الأهداف كانت نسبة عدم وجود إسراف في الموارد 0.73 ومع وجود اسراف في الموارد ب0.27 وعليه فنسبة عدم وجود إسراف أكثر أما بالنسبة لعدم تحقيقه للأهداف فكان سباب هو وجود إسراف في الموارد بنسبة 1.

2-8- العمل يكون:

### جدول رقم 23.3: كيفية العمل

نسبة مئوية	تكرارات	كيفية العمل
26	04	جماعي
7	01	فردى
67	10	فردى جماعي
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ ان أكبر نسبة كانت للعمل الفردي الجماعي التي قدرت ب 0.67 ثم العمل الجماعي بنسبة 0.26 ثم العمل الفردي بنسبة 0.07.

2-9- طبيعة البيانات ومصدرها

## فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

### جدول رقم 24.3: طبيعة البيانات ومصدرها

نسبة مئوية	التكرارات	مصدر البيانات	نسبة مئوية	التكرارات	طبيعة البيانات
38	08	داخلية	26.5	04	كمية
10	02	خارجية	26.5	07	نوعية
52	11	ميدانية	47	04	كمية نوعية
100	21	المجموع	100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ مصدر المعلومات هو ميداني أخذنا نسبة 0.52 ثم يليه داخلي بنسبة 0.38 ثم خارجي بنسبة 0.1 أما بالنسبة لطبيعة المعلومات فهي كمية نوعية بنسبة 0.47 أما تتعادل بين كمية و نوعية معا بنسبة 26.5 لكل منهما.

2-10- طبيعة القرارات المتخذة:

### جدول رقم 25.3: طبيعة القرارات المتخذة

نسبة مئوية	التكرارات	طبيعة القرارات
53	08	التشاور بين المسؤولين فقط
47	07	التشاور بين المسؤولين والموظفين
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ ان القرارات المتخذة تكون أكبر نسبة للتشاور بين المسؤولين فقط بقيمة 0.53 اما بين المسؤولين والموظفين كانت بنسبة 0.47.

2-11- العمل بسبب جائحة كورونا:

## فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

### جدول رقم 26.3: طبيعة العمل

نسبة مئوية	التكرارات	طبيعة العمل
07	01	متوقف
13	02	الانقسام الى فرق
60	09	العمل عن بعد
20	03	العمل المتواصل بدون توقف مع اخذ الاجراءات الوقائية
100	15	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة بناء على نتائج الاستبيان.

نلاحظ أن المؤسسة خلال فترت جائحة كورونا كانت تعمل بالإنقسام الى فرق بنسبة 0.6 والعمل متواصل بدون توقف مع أخذ الإجراءات الوقائية بنسبة 0.2 اما هناك 0.13 كانت تعمل عن بعد و 0.07 كانت متوقفة.

### 2.3.3: نظام المعلومات المستخدم داخل المؤسسة

لا تخلو أي مؤسسة من نظام معلومات تعتمد عليه للقيام بإدارة مختلف أنشطتها، إلا أن الاختلاف يكمن في مدى تطور هذه النظم فقد تكون يدوية أو محوسبة، وهذه الأخيرة تختلف باختلاف المستوى التكنولوجي الذي يتضمنه كل نظام. ومؤسسة "اتصالات الجزائر" تعتمد على نظام معلومات متطور إلى وهو قاعدة بيانات أوراكل هي قاعدة بيانات كائنية علائقية (Object–relationnel data base) وإدارة معلومات العمل المطلوبة من خلال تحويلها إلى قاعدة بيانات عملية.

فهذه القاعدة تفيد في إتخاذ القرارات ومراقبة أداء العمل وتحسين الإنتاجية والوصول الى سرعة قصوى في الإجاز الأعمال.

مميزات أوراكل:<sup>72</sup>

- سرية المعلومات، حيث يتوفر نظام لحماية المعلومات يتفوق من الناحية البنائية على الأنظمة الأخرى للشركات المنافسة

- التعامل مع حجم كبير من البيانات يصل إلى ملايين من الميغا بايت

<sup>72</sup> <https://ar.wikipedia.org/>

### فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

- الدعم الممتاز الذي تقدمه الأوراكل للمستخدمين في جميع أنحاء العالم عن طريق موقعها على الانترنت

- تعد أقوى أداءه في مجال التجارة الإلكترونية وذلك بسبب التكامل الكبير مع لغة الجافا.

-أدوات أوراكل:<sup>73</sup>

-Forms أداة لإنشاء النماذج.

-Reports أداة لإنشاء التقارير.

-Graphics أداة لإنشاء الرسوم البيانية.

-Query أداة للبحث في قواعد البيانات.

-Procedure and function أداة لعمل البرمجيات.

### 3.3.3: طبيعة إتخاذ القرار داخل المؤسسة

تعتبر عملية إتخاذ القرار في مؤسسة " اتصالات الجزائر " بالنظر إلى التقيد بالأوامر المترجمة في شكل أهداف عملية صعبة لذا من المهم معرفة كيف يساعد نظام معلومات المؤسسة في إتخاذ القرار، ومن خلال القيام بزيارة لمختلف المصالح تبين أن عملية اتخاذ القرار تتم عن طريق الإدارة العليا أي هي المسؤولة عن وضع القرارات ثم ترجمتها إلى أوامر تأخذ شكل أهداف تفصيلية إلى جميع المصالح، ومن ثم يقوم المدير بعقد إجتماع مع كافة رؤساء المصالح للنقاش وإتخاذ القرار المناسب، وتحتاج عملية إتخاذ القرار إلى معلومات بمنتهى الدقة و المصادقية، إذ أن وجود أي خطأ في معلومة مهما كان نوعها قد يؤدي إلى اتخاذ قرار خاطئ و بالتالي تكبد خسائر للمؤسسة، وتعتبر القرارات الصادرة عن الإدارة العليا واجبة التنفيذ والإلتزام.

<sup>73</sup> نفس المرجع السابق

## فصل الثالث: التقييم الميداني لمؤسسة اتصالات الجزائر

### خلاصة الفصل الثالث

يعتبر هذا الفصل محاولة بسيطة لتجسيد أهم ما تم التطرق إليه في الفصلين النظريين على أرض الواقع من خلال دراسة الوضعية المالية للمؤسسة للفترة الممتدة من 2017 إلى غاية 2019 بحيث قمنا بتحليل الميزانية وحسابات النتائج باستخدام أدوات التحليل المالي المتمثلة في التوازنات المالية والنسب المالية وتم تشخيص وضع مؤسسة باستخدام مؤشر العائد، وقد أظهرت هذه المؤشرات أن المؤسسة تمر بوضعية حسنة إلا أنه توجد بعض اختلالات خلال الفترة المدروسة، الأمر الذي يحتم على مسيرها إتخاذ الإجراءات التصحيحية للإعتماد على هذا التشخيص.

من خلال ما تطرقنا له في هذا الفصل من معلومات حول المؤسسة محل الدراسة والبيانات المتحصل عليها من الاستبيان، وكذا عرض وتحليل هذه البيانات، توصلنا إلى أن لنظام المعلومات دور كبير في تسيير مؤسسة اتصالات الجزائر، كون نظام المعلومات يتطلب البحث المستمر عن المعلومات وكذا بثها في الوقت المناسب، وهذا ما يساعد في تحسين الخدمات ورفع وتطوير المؤسسة واستمراريتها.

## الخلاصة العامة

من خلال الدراسة التي قمنا بها في حثنا هذا، إستنتجنا أن إدارة الأعمال والتحليل المالي لهما ضرورة أساسية في أي مؤسسة فيمكن دورهما في معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في تقييم أداء المؤسسة لفترة ماضية وحاضرة، والتوقع على ما سيكون في المستقبل وإتخاذ القرار.

### الإجابة على الإشكالية:

إن إدارة الاعمال والتقييم المالي للمؤسسة يلعبان دورا هام جدا في محيطها، فيعطي تقييم للنشاط ومعرفة نقاط القوة والضعف من خلال استعمال المعلومات المالية التي تتمثل في القوائم المالية وتحليل مجموعة من المؤشرات والنسب هذا ما يجعل المؤسسة تأخذ أفضل القرارات.

### النتائج المتحصل عليها:

1- تعتبر إدارة الاعمال من اهم التطبيقات التي يتبعه المسيريون من أجل استحواذ أي فرصة تسمح للمؤسسة من زيادة قدرتها وإعطاء قرارات تمكن من تحقيق كل أهدافها.

2- يعتبر نظام المعلومات مجموعة من الإجراءات التي يتم من خلالها تجميع وتشغيل وتخزين ونشر المعلومات بغرض دعم عمليات صنع القرار وتحقيق الرقابة في المنظمة.

3- أما المعلومات المالية فهي تعرض في القوائم المالية لتعطي صورة واضحة عن الوضع المالي للمؤسسة، ونظام المعلومات هو مجموعة من العناصر المتفاعلة فيما بينها تقوم بتحويل البيانات الى معلومات من اجل العمل بها.

4- من أجل بناء القوائم المالية وجب الحصول على المعلومات الدقيقة لأنه سوف تقدم صورة واضحة للوضع المالي للمؤسسة، وعليه من أجل قيام بعملية اتخاذ القرارات يقوم المستخدم بتحليل تلك القوائم المالية عن طريق حساب المؤشرات والنسب المالية، فهي تعطي العلاقة بين مختلف مكونات القوائم المالية (الميزانية، حسابات النتائج).

5- خلاصة القول ان إدارة الاعمال والتقييم الأداء المالي لهما دور أساسي في عملية اتخاذ القرار .

### إثبات صحة الفرضية المطروحة:

- القوائم المالية تقدم صورة واضحة للوضع المالي للمؤسسة بواسطتها يقوم المستخدم بتحليل وتقييم الأداء عن طريق حساب المؤشرات والنسب المالية التي بدورها تساعد في إتخاذ القرارات المالية.

**التوصيات:**

من خلال النتائج المتواصل إليها خلال دارستنا لهذا الموضوع نقترح بعض التوصيات:

- الاعتماد على تقنيات وأساليب التسيير الحديثة.
- توحيد جهود المحاسبين ومختلف المسيرين للخروج بقوائم مالية صادقة ودقيقة تعبر بصورة صريحة عن الوضع المالي للمؤسسة.
- تحسين نوعية التعليم المحاسبي الجامعي وكذلك التدريب عن طريق توثيق العلاقة بين الجانبين الأكاديمي والتطبيقي.
- تكوين الموظفين أكثر للإستعمال الأمثل لقاعدة البيانات أوراكل.
- فتح مناصب العمل لفئة أصحاب الشهادات الجديدة.

## قائمة المراجع

## الكتب بالعربية:

- إبراهيم درويش، الإدارة العامة في النظرية والممارسة، الهيئة المصرية العامة للكتاب، القاهرة، مصر، 1978.
- احمد جميل توفيق، محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية: أساسيات وتطبيقات، دار الجامعة المصرية، الإسكندرية، 1985.
- منصور البدوي، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرار، الدار الجامعية للطباعة والنشر، الإسكندرية، مصر، 1987.
- محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، دار الجامعة، الإسكندرية، 1988.
- محمد الفيومي، نظم المعلومات المحاسبية في المنشآت المالية والبنوك وشركات التأمين، الدار الجامعية، لبنان، 1990.
- صبحي محمود الخطيب، عمرو عباس العتر، مقدمة في نظم المعلومات المحاسبية، الدار الجامعية للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، سنة 1993.
- عبد الغفار حنفي وعبد السلام أبو قحف، تنظيم وإدارة أعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1993.
- محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير (أساسيات، وظائف، تقنيات) الجزء الثاني، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1995.
- عبد المحسن توفيق، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، مصر، 1998.
- حكمت احمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، سنة 1999.
- ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير التحليل المالي الإدارة المالية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999.
- محمد فريد الصحن وآخرون، مبادئ الإدارة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- الدكتور عماد الصباغ، نظام المعلومات ماهيتها و مكوناتها، مكتبة دار النشر والتوزيع، عمان ، الأردن ، سنة 2000.

## قائمة المراجع

- السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، المملكة العربية السعودية 2000.
- حمزة محمود الزبيري، التحليل المالي تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، مؤسسة الوراق، عمان، 2000.
- أحمد بدر، جلال الغندور، نارمان إسماعيل المتولي، السياسات المعلوماتية واستراتيجية التنمية، دار غريب للطباعة والنشر، القاهرة، سنة 2001.
- كمال الدين مصطفى الدهراوي، سمير كامل محمد، "نظام المعلومات المحاسبية"، الدار الجامعية-الإسكندرية، 2002.
- عبد الستار الكبسي، الشامل في مبادئ المحاسبة، الجزء الأول، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الولي، عمان، 2003.
- كمال الدين الدهراوي - مدخل معاصر في نظم المعلومات المحاسبية - الدار الجامعية للنشر والتوزيع 2003.
- شبايكي سعدان، تقنيات المحاسبة حسب المخطط المحاسبي الجزائري، ديوان المطبوعات الجامعية، 2004.
- وليد لحيالي، الاتجاهات العاصرة للتحليل المالي، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2004.
- سعيد غالب ياسين "أساسيات نظم المعلومات الإدارية وتكنولوجيا المعلومات" عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2005.
- نجم عبد الله الحميدي، نظم المعلومات الإدارية، مدخل معاصر، دار وائل للنشر، الأردن، سنة 2005.
- علاء السالمي واخرون، "اساسيات نظم المعلومات"، دار المناهج لنشر والتوزيع، الاردن، 2006.
- الياس بن الساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي: الإدارة المالية، دار وائل للنشر، ط1، 2006.
- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الوظائف والممارسات الاعمال الادارية، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- محمد مطر، مبادئ المحاسبة المالية: مشاكل الاعتراف والقياس والإفصاح، الطبعة الرابعة، الجزء الثاني، دار وائل للنشر والتوزيع، لبنان، 2007.

## قائمة المراجع

- فايز جمعة لصار، نظم المعلومات الإدارية، دار حامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007
- معن محمود عياصرة، مروان محمد بني أحمد، القيادة والرقابة والاتصال الإداري، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008.
- غسان عيسى العمري، سلوى أمث السمرائي، "نظم المعلومات الاستراتيجية مدخل استراتيجي معاصر"، دار الدستة للنشر والتوزيع، عمان الاردن، سنة 2008.
- يوسف مامش، ناصر دادي عدون، أثر التشريع الجبائي على مردودية المؤسسة وهيكلها المالي، الطبعة الأولى، دار المحمدية. العامة، الجزائر، 2008.
- عمرو حامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، منشورات المؤسسة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، 2009.
- خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة، الجزائر، 2010.
- الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2011.
- زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ط 2، ديوان المطبوعات الجامعة، الجزائر، 2011.
- الياس بن ساسي، يوسف قريشي، الجزء الثاني، التسيير المالي، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2011.
- سليمان ناصر، التقنيات البنكية وعمليات الائتمان، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2012.

## الكتب الأجنبية:

- Alain David, L'information comptable outil de communication, l'édition d'organisation, Paris, 1987.
- Beatrice et Francis Grandguillot, Analyse Financière, 5 édition, Gualino éditeur, paris, 2007.
- Jean- Pierre Briffaut, systèmes d'information en gestion industrielle, hermès science publication, paris, 2000.
- Jean-Bernard Ducrou, Management des entreprises, hachette technique, France, Paris, 2008.
- Jean. M. Plane, théorie des organisations, 3ème édition, Dunod, France, 2012.
- LEVEY Aldo, Management Financière de L'entreprise, édition Economica, France, 1993.
- Lauzel.P, Contrôle de Gestion et Budgets, édition sirry, Paris, 1986.

## قائمة المراجع

-Source.J C Mathe، Diagnostic et dynamique de l'entreprise, édition Contables, Paris, 1991

### المقالات والمجلات:

باللغة الفرنسية:

-Annie Bartoli, à quoi tien la spécificité du management public ? Séminaire de formation sur : le management public en formation, ESP, France, octobre, 2006.

-Claude ALAZARD – Contrôle de Gestion – Edition d'Organisation.

-Thierry Picq, qu'est-ce que le management ? Séminaire de formation sur : le management public en formation, RESP, France, octobre, 2006.

باللغة العربية:

- خالد سليمان المومني، محمد علي القضاة، فاعلية عملية اتخاذ القرار لدى مديرات رياض الأطفال في إقليم شمال الأردن، مجلة العلوم الإنسانية العدد36، الأردن، 2008.

- الجريدة الرسمية، بتاريخ 2009/03/25.

### ملتقيات:

- طراد خوجه هشام، جميل حسين، تشخيص الخطر ومحاولة تجنب العجز المالي وآثاره، بحث مقدم ضمن فعاليات الملتقى الوطني يوم 23/22 ماي 2012 المركز الجامعي سوق اهارس -التشخيص المالي للمؤسسة الاقتصادية.

### المذكرات والرسائل:

باللغة العربية:

- شوية دليلة، دور التحليل المالي في المؤسسة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير تخصص مالية، بومرداس، 2005.

- فيصل سايفي، أنظمة المعلومات (استخداماتها، فوائدها وتأثيرها على تنافسية المؤسسة) مذكرة لنيل شهادة الماجستير، تخصص إدارة أعمال في العلوم الاقتصادية، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009/2008.

- مرمي مراد، أهمية نظام المعلومات كأداة للتحليل البيئي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة تخرج لنيل شهادة الماجستير، جامعة فرحات عباس، سطيف، الجزائر، 2009/2010.

- عادل عشي، الأداء المالي في المؤسسة قياس وتقييم، مذكرة ماجستير، جامعة محمد خيضر،

## قائمة المراجع

بسكرة، 2011-2012.

- محمد سامي لزعر، التحليل المالي للقوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي، مذكرة ماجستير في علوم التسيير جامعة. قسنطينة، 2011/2012.

- دحدوح تقي الدين، تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار، مذكرة مكملة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم التجارية، تخصص: محاسبة ومالية، جامعة أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، سنة 2013/2014.

- تيشات سلوى، آفاق الوظيفة العمومية الجزائرية في ظل تطبيق المناجمنت العمومي الجديد بالنظر إلى بعض التجارب الاجنبية (نيوزلندا، فرنسا، والولايات المتحدة الأمريكية)، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، تخصص تسيير المنظمات، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سنة 2014/2015.

- يعقوب سمية، تأثير جودة المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وعملية اتخاذ القرارات، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة، تخصص تدقيق محاسبي ومراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم المالية والمحاسبة، السنة 2014/2015.

- جليد عبد الله الياس، دور التشخيص المالي في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة انتاج أدوات الميكانيكية ولواحقها واد رهيو غليزان، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص: التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس مستغانم، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبة، سنة 2018/2019.

باللغة الفرنسية:

-Thomas Renaud, Sociologie des organisation, master 2 professionnel de sciences de l'éducation, cned-université Lyon 2, France, 2009.

المواقع الالكترونية:

-L'écrivain, Management des organisations et stratégies, sur le site

<http://management.centreblof.net/rub-principes-du-management.html>, Consulté le : 17/02/2011 à 9:30h

<https://www.algeritelecom.dz/>-

<https://dealifnd.com/>-

## قائمة المراجع

المشكلات واتخاذ القرارات، وثيقة انترنت متوفرة على الموقع [www.manhal.net](http://www.manhal.net) - تاريخ الاطلاع .11 /01/2011

- مفهوم-صنع-واتخاذ-القرار 2021 . <https://www.tadwiina.com>

- الأستاذة بوسيكي حليلة، دراسة وتحليل الميزانية من المنظور المالي سيولة/ استحقاق، الوحدة 02. <http://elearning.centre-univ-mila.dz>

- Max Freedmen, Business Management, [www.business.com](http://www.business.com) edited 13/01/2021

## الملاحق

ملحق رقم (01): تم تغيير بعض الأرقام

من طرف رئيس المصلحة:

Algérie Télécom - SPA  
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia  
RC : 18083802  
IF : 000216001808337  
AI : 16293838021

**BILAN PASSIF**

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2017

EDITE LE : 21-JUN-21 09:52:09

P A S S I F		Note	N	N - 1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>				
CAPITAL EMS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION)	حوار ردا كايته		61 275 180 000,00	61 275 180 000,00
CAPITAL NON APPELE	لا اسمعان		0,00	0,00
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1))	مخالفات موديا		51 034 678 068,78	46 078 137 766,90
ECART DE REEVALUATION	إمارة تقييم		0,00	0,00
ECART D'EQUIVALENCE(1)			0,00	0,00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE(1))	نتيجة موديا		21 516 730 242,90	9 949 347 641,56
AUTRES CAPITAUX PROPRES	مورثاتية أخرى		26 657 832 005,57	26 646 598 128,95
REPORT A NOUVEAU	ظرف العود		- 5 620 870 476,07	- 1 086 505 771,75
<b>PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)</b>				
<b>PART DES MINORITAIRES(1)</b>				
<b>TOTAL I</b>			<b>154 863 549 841,18</b>	<b>142 862 757 755,68</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>				
<b>EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES</b>				
<b>IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)</b>				
AUTRES DETTES NON COURANTES				
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE				
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>			<b>15 121 776 207,83</b>	<b>18 239 476 846,30</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>				
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE				
IMPOT				
AUTRES DETTES				
TRESORERIE PASSIF				
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>			<b>118 660 557 734,42</b>	<b>101 637 363 348,22</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>			<b>288 845 883 783,43</b>	<b>262 739 597 950,20</b>

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE.

Algérie Télécom - SPA  
Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia  
RC : 18083802  
IF : 000216001808337  
AI : 16293838021

**BILAN ACTIF**

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2017

EDITE LE : 21-JUN-21 09:52:09

A C T I F		Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>						
<b>ECART D'ACQUISITION OU GOODWILL</b>						
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES						
IMMOBILISATIONS CORPORELLES						
IMMOBILISATIONS ENCOURS						
IMMOBILISATIONS FINANCIERES						
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES						
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES						
AUTRES TITRES IMMOBILISES						
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS						
IMPOTS DIFFERES ACTIF						
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>			<b>386 026 960 401,26</b>	<b>231 644 843 051,10</b>	<b>156 182 137 350,16</b>	<b>137 811 293 584,64</b>
<b>ACTIF COURANT</b>						
<b>STOCKS ET ENCOURS</b>						
<b>CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES</b>						
CLIENTS						
AUTRES DEBITEURS						
IMPOTS						
AUTRES ACTIFS COURANTS						
<b>DISPONIBILITES ET ASSIMILES</b>						
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS						
TRESORERIE						
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>			<b>240 245 746 777,30</b>	<b>107 778 391 738,27</b>	<b>132 469 355 039,03</b>	<b>104 808 304 355,76</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>			<b>626 272 727 178,56</b>	<b>339 621 234 789,37</b>	<b>288 651 492 389,19</b>	<b>262 739 597 950,20</b>

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

**BILAN ACTIF**

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2019

EDITE LE : 16-JUN-21 11:19:30

DOT	DOT_ALGER_OUEST	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
<b>ACTIF</b>						
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>						
ECART D'ACQUISITION OU GOODWILL <i>شهره العمل</i> 0,00 0,00 0,00 0,00						
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES <i>أصول مضمونة</i> 0,00 0,00 0,00 0,00						
IMMOBILISATIONS CORPORELLES <i>أصول مبنية</i> 12 680 901 428,93 8 455 705 615,30 4 225 195 813,53 3 406 704 345,21						
IMMOBILISATIONS EN COURS <i>أصول جارئة</i> 27 760 828,73 0,00 27 760 828,73 18 019 862,75						
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>						
TITRES MIS EN EQUIVALENC - ENTREPRISE ASSOCIEES 0,00 0,00 0,00 0,00						
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES 0,00 0,00 0,00 0,00						
AUTRES TITRES IMMOBILISES 0,00 0,00 0,00 0,00						
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS 1 063 152,00 0,00 1 063 152,00 1 063 152,00						
IMPOTS DIFFERES ACTIF 0,00 0,00 0,00 0,00						
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b> 12 709 725 409,56 8 455 705 615,30 4 254 019 794,26 3 425 767 359,96						
<b>ACTIF COURANT</b>						
<b>STOCKS ET ENCOURS</b> <i>أصول متداول</i> 243 280 982,11 665 257,52 242 615 724,59 250 555 133,88						
<b>CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES</b> <i>فوائد - فائدة - لستوفون - واد ليا - واد</i> 8 101 331 825,98 0,00 8 101 331 825,98 8 221 962 627,91						
CLIENTS 8 101 331 825,98 0,00 8 101 331 825,98 8 221 962 627,91						
AUTRES DEBITEURS 146 903 623,03 140 948 786,97 5 954 836,06 2 827 859,10						
IMPOTS 25 741 305,90 0,00 25 741 305,90 25 073 837,48						
AUTRES ACTIFS COURANTS 0,00 0,00 0,00 0,00						
<b>DISPONIBILITES ET ASSIMILES</b>						
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS 0,00 0,00 0,00 0,00						
TRESORERIE 314 648 553,85 0,00 314 648 553,85 419 644 736,64						
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b> 8 831 906 290,87 141 614 044,49 8 690 292 246,38 8 920 064 195,21						
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b> 21 541 631 700,43 8 597 319 659,79 12 944 312 040,64 12 345 831 555,17						

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

**BILAN PASSIF**

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2019

EDITE LE : 16-JUN-21 11:19:30

DOT	DOT_ALGER_OUEST	Note	N	N - 1
<b>PASSIF</b>				
<b>CAPITAUX PROPRES</b>				
CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION) 0,00 0,00				
CAPITAL NON APPELE 0,00 0,00				
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1)) 0,00 0,00				
ECART DE REEVALUATION 0,00 0,00				
ECART D'EQUIVALENC(1) 0,00 0,00				
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE)(2) 1 524 254 863,20 1 848 714 345,50				
AUTRES CAPITAUX PROPRES 0,00 0,00				
REPORT A NOUVEAU - 8 044 304,38 - 1 778 906,26				
<b>PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)</b>				
<b>PART DES MINORITAIRES(1)</b>				
<b>TOTAL I</b> 1 516 210 558,82 1 846 935 439,24				
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>				
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES 0,00 0,00				
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES) 0,00 0,00				
AUTRES DETTES NON COURANTES 0,00 0,00				
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE 0,00 0,00				
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b> 0,00 0,00				
<b>PASSIFS COURANTS</b>				
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE 207 695 318,43 227 677 523,16				
IMPOT 1 302 609 930,22 1 169 101 708,75				
AUTRES DETTES 526 598 454,10 592 578 714,30				
TRESORERIE PASSIF 0,00 0,00				
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b> 2 036 908 702,75 1 989 357 946,21				
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b> 3 553 114 261,57 3 836 293 385,45				

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE.

Algérie Télécom - SPA  
Société Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia  
RC : 18083802  
IF : 000216001808337  
AI : 16293838021

**BILAN ACTIF**

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2018

DOT DOT\_ALGER\_OUEST EDITE LE : 16-JUN-21 15:51:24

ACTIF	Note	N Brut	N Amort-Prov.	N Net	N - 1 Net
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>					0,00
ECART D'ACQUISITION OU GOODWILL		0,00	0,00	0,00	0,00
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES		0,00	0,00	0,00	0,00
IMMOBILISATIONS CORPORELLES		11 543 326 815,39	8 136 622 470,18	3 406 704 345,21	3 206 200 499,99
IMMOBILISATIONS ENCOURS		18 019 962,75	0,00	18 019 962,75	18 156 124,93
<b>IMMOBILISATIONS FINANCIERES</b>					
TITRES MIS EN EQUIVALENCE - ENTREPRISE ASSOCIEES		0,00	0,00	0,00	0,00
AUTRES PARTICIPATIONS ET CREANCES RATTACHEES		0,00	0,00	0,00	0,00
AUTRES TITRES IMMOBILISES		0,00	0,00	0,00	0,00
PRETS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS NON COURANTS		1 063 152,00	0,00	1 063 152,00	1 063 152,00
IMPOTS DIFFERES ACTIF		0,00	0,00	0,00	0,00
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>11 562 409 830,14</b>	<b>8 136 622 470,18</b>	<b>3 425 787 359,96</b>	<b>3 227 419 776,92</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
STOCKS ET ENCOURS		250 555 133,88	0,00	250 555 133,88	387 138 454,71
CREANCE ET EMPLOIS ASSIMILES					
CLIENTS		8 221 962 627,91	0,00	8 221 962 627,91	7 196 515 040,36
AUTRES DEBITEURS		142 888 625,00	140 060 765,90	2 827 859,10	6 454 725,86
IMPOTS		25 073 837,48	0,00	25 073 837,48	24 729 435,67
AUTRES ACTIFS COURANTS		0,00	0,00	0,00	0,00
<b>DISPONIBILITES ET ASSIMILES</b>					
PLACEMENTS ET AUTRES ACTIFS FINANCIERS COURANTS		0,00	0,00	0,00	0,00
TRESORERIE		419 644 736,84	0,00	419 644 736,84	303 701 165,82
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>9 060 124 961,11</b>	<b>140 060 765,90</b>	<b>8 920 064 195,21</b>	<b>7 938 538 822,62</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>20 622 534 791,25</b>	<b>8 276 683 236,08</b>	<b>12 345 851 555,17</b>	<b>11 165 958 599,54</b>

Algérie Télécom - SPA  
Société Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia  
RC : 18083802  
IF : 000216001808337  
AI : 16293838021

**BILAN PASSIF**

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2018

DOT DOT\_ALGER\_OUEST EDITE LE : 16-JUN-21 15:51:24

PASSIF	Note	N	N - 1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
CAPITAL EMIS (OU COMPTE DE L'EXPLOITATION)		0,00	0,00
CAPITAL NON APPELE		0,00	0,00
PRIMES ET RESERVES (RESERVES CONSOLIDEES(1))		0,00	0,00
ECART DE REEVALUATION		0,00	0,00
ECART D'EQUIVALENCE(1)		0,00	0,00
RESULTAT NET (RESULTAT NET PART DU GROUPE(1))		1 848 714 345,50	1 654 218 963,68
AUTRES CAPITAUX PROPRES		0,00	0,00
REPORT A NOUVEAU		- 1 778 906,26	- 115 032 830,50
<b>PART DE LA SOCIETE CONSOLIDANTE(1)</b>			
<b>PART DES MINORITAIRES(1)</b>			
<b>TOTAL I</b>		<b>1 846 935 439,24</b>	<b>1 539 186 133,18</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
EMPRUNTS ET DETTES FINANCIERES		0,00	0,00
IMPOTS (DIFFERES ET PROVISIONNES)		0,00	0,00
AUTRES DETTES NON COURANTES		0,00	0,00
PROVISIONS ET PRODUITS COMPTABILISES D'AVANCE		0,00	0,00
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
FOURNISSEURS ET COMPTES RATTACHE		227 677 523,16	214 282 030,05
IMPOT		1 169 101 708,75	1 019 439 937,31
AUTRES DETTES		592 578 714,30	225 556 814,32
TRESORERIE PASSIF		0,00	0,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>1 989 357 946,21</b>	<b>1 459 278 781,68</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>3 836 293 385,45</b>	<b>2 998 464 914,86</b>

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDE.

ملحق رقم (02):

Algérie Télécom - SPA Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia RC : 18083B02 IF : 000216001808337 AI : 16293838021 DRT		COMPTE DE RESULTAT ( Par nature ) Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2018		EDITE LE : 16-JUN-21 16:03:32
DOT_ALGER_OUEST		Note	N	N - 1
VENTE ET PRODUITS ANNEXES			4 034 374 698,77	3 781 970 335,95
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS			0,00	0,00
PRODUCTION IMMOBILISEE			27 921 135,60	44 712 715,34
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION			0,00	0,00
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>			<b>4 062 295 834,37</b>	<b>3 826 683 051,29</b>
ACHATS CONSOMMES			- 350 273 311,07	- 433 094 333,60
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS			- 170 094 393,34	- 178 111 801,75
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>			<b>- 520 367 704,41</b>	<b>- 611 206 135,35</b>
<b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>			<b>3 541 928 129,96</b>	<b>3 215 476 915,94</b>
CHARGES DE PERSONNEL			- 975 356 985,67	- 1 002 719 286,53
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES			- 81 010 396,76	- 75 646 906,72
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>			<b>2 485 560 747,53</b>	<b>2 137 110 722,69</b>
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS			8 907 828,94	46 149 766,04
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES			- 13 543 040,67	- 10 603 803,34
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS			- 632 276 846,22	- 478 538 719,99
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS			469 648,22	76 672,00
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>			<b>1 849 118 337,80</b>	<b>1 694 194 637,40</b>
PRODUITS FINANCIERS			0,00	0,00
CHARGES FINANCIERES			0,00	0,00
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>			<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>			<b>1 849 118 337,80</b>	<b>1 694 194 637,40</b>
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES			0,00	0,00
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES			- 558 508,20	- 39 975 673,72
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>			<b>4 071 673 311,53</b>	<b>3 872 909 489,33</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>			<b>- 2 223 113 481,93</b>	<b>- 2 218 690 525,65</b>
<b>VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>			<b>1 848 559 829,60</b>	<b>1 654 218 963,68</b>
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)			154 515,90	0,00
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)			0,00	0,00
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			<b>154 515,90</b>	<b>0,00</b>
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>			<b>1 848 714 345,50</b>	<b>1 654 218 963,68</b>
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)			0,00	0,00
<b>XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
DONT PART DES MINORITAIRES (1)			0,00	0,00
PART DU GROUPE (1)			0,00	0,00

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES

Algérie Télécom - SPA Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia RC : 18083B02 IF : 000216001808337 AI : 16293838021 DRT DOT_ALGER_OUEST		COMPTES DE RESULTAT ( Par nature ) Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2019 EDITE LE : 16-JUN-21 16:01:56	
	Note	N	N - 1
		3 857 827 145,30	4 034 374 698,77
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		0,00	0,00
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		55 241 149,19	27 921 135,60
PRODUCTION IMMOBILISEE		0,00	0,00
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION		3 913 068 294,49	4 062 295 834,37
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		- 373 302 045,63	- 350 273 311,07
ACHATS CONSOMMES		- 141 135 356,03	- 170 094 393,34
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 514 437 401,66	- 520 367 704,41
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		3 398 630 892,83	3 541 928 129,96
<b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		- 1 140 608 216,01	- 975 356 985,67
CHARGES DE PERSONNEL		- 79 000 542,91	- 81 010 396,76
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		2 179 022 133,91	2 485 560 747,53
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		6 256 400,62	8 907 828,94
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		- 49 281 400,93	- 13 543 040,67
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 608 915 893,19	- 632 276 846,22
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		0,00	469 648,22
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		1 527 081 240,41	1 849 118 337,80
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		0,00	0,00
PRODUITS FINANCIERS		0,00	0,00
CHARGES FINANCIERES		0,00	0,00
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		0,00	0,00
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		1 527 081 240,41	1 849 118 337,80
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		0,00	0,00
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		- 2 826 377,21	- 558 508,20
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		3 919 324 695,11	4 071 673 311,53
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 2 395 069 831,91	- 2 223 113 481,93
<b>VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		1 524 254 863,20	1 848 559 829,60
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		0,00	154 515,90
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		0,00	0,00
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		0,00	154 515,90
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		1 524 254 863,20	1 848 714 345,50
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		0,00	0,00
<b>XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>		0,00	0,00
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0,00	0,00
PART DU GROUPE (1)		0,00	0,00

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES.

Algérie Télécom - SPA Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia RC : 18083B02 IF : 000216001808337 AI : 16293838021 DRT		COMPTE DE RESULTAT ( Par nature ) Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2017		EDITE LE : 21-JUN-21 09:54:45
DOT_ALGER_OUEST		Note	N	N - 1
VENTE ET PRODUITS ANNEXES			3 781 970 335,95	3 650 469 951,12
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS			0,00	0,00
PRODUCTION IMMOBILISEE			44 712 715,34	52 990 418,18
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION			0,00	0,00
<b>I - PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>			<b>3 826 683 051,29</b>	<b>3 703 460 369,30</b>
ACHATS CONSOMMES			- 433 094 333,60	- 405 141 408,47
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS			- 178 111 801,75	- 166 251 016,07
<b>II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>			<b>- 611 206 135,35</b>	<b>- 571 392 424,54</b>
<b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>			<b>3 215 476 915,94</b>	<b>3 132 067 944,76</b>
CHARGES DE PERSONNEL			- 1 002 719 286,53	- 1 083 235 284,86
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES			- 75 646 906,72	- 55 693 014,47
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>			<b>2 137 110 722,69</b>	<b>1 993 139 645,43</b>
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS			46 149 766,04	26 160 799,45
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES			- 10 603 803,34	- 24 457 302,25
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS			- 478 538 719,99	- 424 252 508,40
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS			76 672,00	220 574,00
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>			<b>1 694 194 637,40</b>	<b>1 570 811 208,23</b>
PRODUITS FINANCIERS			0,00	0,00
CHARGES FINANCIERES			0,00	0,00
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>			<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>			<b>1 694 194 637,40</b>	<b>1 570 811 208,23</b>
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES			0,00	0,00
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES			- 39 975 673,72	- 1 331 046,17
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>			<b>3 872 909 489,33</b>	<b>3 729 841 742,75</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>			<b>- 2 218 690 525,65</b>	<b>- 2 160 361 580,69</b>
<b>VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>			<b>1 654 218 963,68</b>	<b>1 569 480 162,06</b>
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)			0,00	154 440,00
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)			0,00	0,00
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			<b>0,00</b>	<b>154 440,00</b>
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>			<b>1 654 218 963,68</b>	<b>1 569 634 602,06</b>
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)			0,00	0,00
<b>XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
DONT PART DES MINORITAIRES (1)			0,00	0,00
PART DU GROUPE (1)			0,00	0,00

(1) A UTILISER UNIQUEMENT POUR LA PRESENTATION D'ETATS FINANCIERS CONSOLIDES