

تاريخ الإرسال : 2024/01/26

تاريخ القبول: 2024/01/27

دور الإدارة الإستراتيجية في رفع كفاءة الأداء المالي
(دراسة تطبيقية على شركة اتصالات الجزائر)
**THE ROLE OF STRATEGIC MANAGEMENT IN RAISING THE
EFFICIENCY OF THE FINANCIAL PERFORMANCE
(AN APPLIED STUDY ON ALGERIA TELECOM COMPANY)**

ط د/ سديري أمين*¹، أ د/ سالم رشيد²

¹جامعة تامنغست، مخبر رهانات الاستثمار والتنمية المستدامة في المناطق الحدودية DIDDUZOF (الجزائر)، sediri.amine@univ-tam.dz

²جامعة تامنغست، مخبر رهانات الاستثمار والتنمية المستدامة في المناطق الحدودية DIDDUZOF (الجزائر)، salmi.rachid@gmail.com

ملخص

تركز هذه الورقة بشكل أساسي على تقييم شركة اتصالات الجزائر من حيث ممارسة إدارتها الإستراتيجية في نطاقها، تدرس كذلك المجالات المختلفة للإدارة الاستراتيجية التي تعتبر أساسية وحيوية لرفع كفاءة الأداء المالي، من خلال صياغة وتنفيذ استراتيجية الشركة، وكيف بدأت الشركة بموارد محدودة حتى الوصول إلى منصب أصبحت تنافس كبرى شركات الإتصالات، قطاع شركة اتصالات الجزائر، حقق أداء مالي كفؤ، ومن ثم، فإن البحث وضح الاستراتيجيات الحيوية التي تستخدمها المؤسسة في مختلف وظائفها، كما لا يمكن أن يكون الطريق إلى الإدارة الاستراتيجية الناجحة سلسا تماما، وبالتالي، فإن الحواجز المختلفة على طول الطريق تعتبر التحديات التي تقف في وجه الشركة التي يتم مجابهتها والتغلب عليها.

منهجية البحث التي تم استخدامها لتقييم وقياس كفاءة الأداء المالي للشركة نتيجة تفعيلها سياسات الإدارة الإستراتيجية، تتلخص في وضوح النتائج ودقتها، بناء على مؤشرات قياسية، التي أظهرت أن تطبيق الإدارة الإستراتيجية يؤدي إلى رفع كفاءة وفعالية الأداء المالي في شركة اتصالات الجزائر، كما توصلت الدراسة إلى أن لدى الإدارة العليا والوسطى في الشركة معرفة بمفاهيم وأساليب الإدارة الإستراتيجية، توصي الدراسة بتطويرها وتفعيلها أكثر لتحقيق أهداف الشركة.

الكلمات المفتاحية: الإدارة الإستراتيجية، الأداء المالي، الكفاءة، قياس الأداء المالي.

Summary

This paper focuses mainly on the evaluation of the Algerian Telecom Company in terms of practicing its strategic management in its scope, as well as studying various fields of strategic management that are essential and vital to raising the efficiency of financial performance, by formulating and implementing the company's strategy, and how the company started with limited resources to reach a position that has become The major telecommunications companies compete, the Algerian Telecom Company, achieved efficient financial performance, and therefore, the research

clarifies the vital strategies that the institution uses in its various functions, and the road to successful strategic management cannot be completely smooth, and therefore, the different barriers along The road is the challenges that stand in the face of the company that is confronted and overcome.

The research methodology that was used to evaluate and measure the company's financial performance efficiency as a result of its activation policies of strategic management, is to clearly and accurate the results, based on standard indicators, which showed that the application of strategic management leads to raising the efficiency and effectiveness of financial performance in the Algerian Telecom Company, and the study also reached to The company's senior and middle management in the company has knowledge of the concepts and methods of strategic management, which recommends the study to develop and activate it more to achieve the company's goals.

Key words: strategic management, financial performance, efficiency, measurement of financial performance.

مقدمة:

تواجه المؤسسات المعاصرة بكافة أنواعها ومجالاتها تحديات كثيرة نتيجة للتغيرات والتطورات العلمية السريعة والمستمرة، إضافة إلى بيئة أعمال ذات درجة عالية من التغير والتعقيد، وأمام هذه التحديات المتسارعة أصبحت الإدارة التقليدية بعملياتها ووسائلها عاجزة عن جعل المؤسسة قادرة على المنافسة والنجاح، الأمر الذي جعل الإدارة الإستراتيجية هي الأداة المهنية الصحيحة التي تمكنها من ذلك، لما لها من أهمية كبيرة تتضمن مراجعة السياسات الإدارية والإنتاجية وتصميم خطط إستراتيجية طويلة الأجل واضحة المعالم والأهداف، حيث تمكن المؤسسة من تنمية مواردها المالية، ورفع كفاءة استخدام هذه الموارد من خلال تحسين مستوى الخدمات التي توفرها لعملائها ودعم هذه الخدمات بكافة الأساليب التكنولوجية الحديثة، ورسم السياسات الإدارية لها، لتحقيق أفضل كفاءة مالية.

من خلال هذه الورقة البحثية، نسعى لمعرفة دور الإدارة الإستراتيجية في رفع كفاءة الأداء المالي بشركة اتصالات الجزائر، من خلال التركيز على تطبيقها لمراحل الإدارة الإستراتيجية، والتزامها برفع كفاءة أدائها المالي، كذا العلاقة بينهما.

الإشكالية: في ظل التحديات التي يفرضها اقتصاد السوق، تجد المؤسسات نفسها مجبرة على ضرورة تبني الإدارة الإستراتيجية فكرا وممارسة لتحسين أدائها على المستوى الكلي والجزئي، ومن هذا المنطلق ولمعالجة هذا الموضوع قمنا بطرح الإشكالية التالية:

ما هو دور الإدارة الإستراتيجية في رفع كفاءة الأداء المالي؟

إنطلاقا من هذا التساؤل الرئيسي يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالإدارة الإستراتيجية؟ وماهي مراحل تطبيقها؟
- ما المقصود بالأداء المالي، وماهي مؤشرات قياسه؟
- هل توجد علاقة ارتباط ذات دلالة قياسية بين الإدارة الإستراتيجية وكفاءة الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة؟ ومن أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية قمنا بتقديم الفرضيات التالية:
- المؤسسة محل الدراسة تطبق مراحل الإدارة الإستراتيجية لبلوغ أهدافها وتحقيق التميز في مجال عملها؛
- المؤسسة محل الدراسة ذات أداء مالي كفو، يقاس من خلال مؤشرات مالية ومحاسبية.
- توجد علاقة ارتباط ذات دلالة قياسية بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة.

هدف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق هدف أساسي والمتمثل في محاولة الربط بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المالي وتجسيد ذلك في المؤسسة محل الدراسة.
- أهمية الدراسة:

تبرز أهمية موضوع الدراسة في كون الإدارة الإستراتيجية من الممارسات التي تفتقر إليها الكثير من المؤسسات ويجعلها مسيروها، ففجاء المؤسسة يتوقف على الدور الفعال لممارسة الإدارة الإستراتيجية، التي تتطلب توافر مجموعة من المقومات منها تهيئة المنظمة وأعضائها وقدراتها لذلك، فالتطبيق الصحيح للإدارة الإستراتيجية يعد معيارا موضوعيا معترفا به لتحقيق كفاءة الأداء المالي للمؤسسة.

منهج البحث:

لقد تبنى البحث المنهج الوصفي، والميداني التحليلي، فعلى صعيد البحث الوصفي، تم إجراء المسح المكتبي والإطلاع على البحوث النظرية والميدانية، من أجل بلورة الأسس والمنطلقات التي تقوم الإطار النظري، والوقوف عند أهم الدراسات السابقة، التي تشكل رافدا حيويا في الدراسة بما تتضمنه من محاور معرفية، أما فيما يتعلق بالبحث الميداني التحليلي، فقد تم إجراء المسح الاستطلاعي الشامل، وتحليل البيانات من خلال إجراء مقابلات مع مديري بعض الوظائف بالشركة محل الدراسة، واستخدام الطرق الإحصائية المناسبة للوصول إلى هدف الدراسة

الإطار الزمني للدراسة:

تم في البحث دراسة تأثير الإدارة الإستراتيجية على الأداء المالي لشركة اتصالات الجزائر، خلال السنوات الثلاث الأخيرة من سنة 2019 إلى غاية 2021.

هيكل البحث:

من أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة والإلمام بجوانب الموضوع تم تقسيم الدراسة إلى ثلاثة أجزاء، الجزء الأول يتعلق بالإدارة الإستراتيجية، الثاني كفاءة الأداء المالي ومؤشرات قياسه، أما الثالث فخصصناه لدور الإدارة الإستراتيجية في رفع كفاءة الأداء المالي (دراسة حالة شركة اتصالات الجزائر)

1- مفاهيم أساسية حول الإدارة الإستراتيجية

1-1- مفهوم الإدارة الإستراتيجية :

1-1-1- تعريف الإدارة الإستراتيجية :

ومن خصائص الإدارة الإستراتيجية هي عملية صياغة الاستراتيجيات لتحقيق الأهداف التنظيمية بناء على الظروف والمتغيرات البيئية المحيطة. يتم تعريف الإدارة الإستراتيجية بأنها "نهج إداري فريد ينظر إلى المنظمة ككل." نهج شامل ومحاولات تعظيم الميزة التنافسية من أجل السيطرة واحتلال مكانة تنافسية قوية في السوق¹. وتعرف أيضًا بأنها "مجموعة من القرارات والإجراءات المتعلقة بتكوين وتنفيذ الاستراتيجيات المصممة لتحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة"². وتعرف بأنها "سلسلة من القرارات والإجراءات التي تؤدي إلى تطوير أو تشكيل استراتيجية فعالة تساعد في تشكيل أهداف المنظمة واتخاذ القرارات الاستراتيجية"³.

وهي عبارة عن "عملية اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتنفيذها، وكذلك فن وعلم تشكيل القرارات الوظيفية، وتنفيذ وتقييم القرارات الاستراتيجية، لتمكين المنظمة من تحقيق أهدافها. وذلك لأن صياغة وتنفيذ استراتيجيات اتخاذ القرار والعمل المعتمدة تمكن المنظمة من الحصول على ميزة متفوقة وتحقيق توافق المنظمة مع بيئتها التنافسية"⁴.

ويرى فيليب كوتلر ph.kotler بأنها " العملية التي من خلالها تتبنى المنظمة علاقتها مع بيئتها الخارجية وتحدد رسالتها وأهدافها واستراتيجياتها المتعلقة بنمو محفظة أعمالها عبر كافة العمليات والأنشطة التي تقوم بها المنظمة"⁵.

نستخلص من خلال التعاريف السابقة، أن الإدارة الإستراتيجية تنظر إلى بعد طويل الامد، فهي تتضمن جملة من التصرفات والقرارات تحدد من خلالها المؤسسة الإستراتيجية المناسبة التي تحقق أهدافها وغاياتها، في ضوء المتغيرات البيئية، ومحاوله كسب ميزة تنافسية مستدامة مقارنة بمنافسيها.

1-1-2- أهمية الإدارة الإستراتيجية:

بشكل عام تشير البحوث والدراسات إلى أن تبني الإدارة الإستراتيجية من قبل إدارة المؤسسة يساعدها على تحقيق الآتي:

- وضع صورة مستقبلية للمنظمة تهدف إلى الوصول إليها، وتحديد الرؤية المستقبلية للمؤسسة؛
- يساعد التفاعل البيئي على المستوى البعيد للمنظمة، على التعامل مع المتغيرات والمستجدات، ويكسبها المهارة والقدرة على التكيف مع مختلف الظروف؛
- تمكن المؤسسة من بناء قدراتها، مما يجعلها قادرة على اكتساب مركز تنافسي قوي؛

- اكتساب القدرة على التغيير ومواكبة التغيرات بالبيئة المحيطة بها، واعتبار التغيير قدرة على اقتناص الفرص، وليست تهديد؛
- تحدد الفرص القابلة للاقتناص، وتساهم في وضع الأولويات للاستثمار فيها؛
- تلعب دوراً أساسياً في تقييم عناصر البيئة الاستراتيجية عامة، وعناصر البيئة الخارجية خاصة المتمثلة في البيئة القريبة والبعيدة؛
- تنتبى المؤسسة فلسفتها، أهدافها، من خلال رسالتها المحددة بدقة، ورؤيتها لمستقبلها؛ التي تحددتها الإدارة الإستراتيجية.

1-2- المستويات الإستراتيجية:

أ- الإستراتيجية على مستوى المؤسسة:

هي الاستراتيجية العامة للمنظمة، تهتم بتحديد التوجه العام للمؤسسة، وتركز على توجهات محددة عامة تتمثل في: الإستقرار، النمو، النقل أو الإنكماش⁶.

ب- الإستراتيجية على مستوى وحدات الاعمال:

هي إستراتيجية تستهدف مستوى الأقسام، وتهتم برفع تنافسية المؤسسة ضمن نمط نشاطها التي تنتمي إليه، وتأخذ هذه الاستراتيجية عدة توجهات تتمثل في: القيادة في التكلفة، التنوع والتركيز⁷.

ج- الإستراتيجية على مستوى الوظائف:

أنها تنطوي على مجالات وظيفية محددة، مثل استراتيجية الموارد البشرية، في إطار الاستراتيجية التنظيمية واستراتيجية وحدة الأعمال، مع قيام الوحدات الوظيفية بتطوير استراتيجياتها الخاصة⁸.

إن المستويات الثلاثة السابقة تشكل مايسمى بالهرمية الاستراتيجية في المؤسسات، حيث يجب أن يكون هناك تنسيق وتفاعل فيما بينها.

1-3- مراحل عملية الإدارة الإستراتيجية:

تمر عملية الإدارة الإستراتيجية بأربع مراحل تتمثل في:

- أ- **التحليل والرصد البيئي:** يتضمن تحليل البيئة الخارجية والبيئة الداخلية وذلك كما يلي:⁹
 - تحليل البيئة الخارجية: وتتمثل في البيئة الخارجية العامة والتي تعني القوى الخارجية التي تنشأ وتغير خارج المنظمة مثل العوامل الاقتصادية والاجتماعية...، والبيئة الخارجية الخاصة والتي تعني العملاء والموردين والمنافسين وغيرهم.
 - تحليل البيئة الداخلية: تشمل البيئة الداخلية المتغيرات التي تحدث داخل المنظمة وهي مصممة لتقييم الوضع الحالي للمنظمة مثل وظائف التسويق التشخيصية والموارد البشرية والهيكل التنظيمي وغيرها.
- ب- **صياغة الإستراتيجية:** ويعني وضع خطط طويلة المدى تمكن الإدارة العليا من اقتناص الفرص وتفادي التهديدات، استغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف بشكل فعال، بما في ذلك:
 - توضيح رسالة المؤسسة: يجب أن يكون لكل مؤسسة مفاهيمها وأفكارها المختلفة عن غيرها من المؤسسات، وتوضيح الهدف من وجودها، وذلك لتجنب مشكلة الصعود المؤقت.
 - تحديد الأهداف: تحتاج جميع المنظمات إلى أهداف تمثل النتائج النهائية المرجوة لممارسة الأنشطة أو تنفيذ الاستراتيجيات المعتمدة.
 - صياغة وتطوير الإستراتيجية: إستراتيجية المنظمة هي خطة رئيسية شاملة تحدد كيف ستحقق المنظمة رسالتها وأهدافها؟
 - تطوير السياسات: يجب وضع السياسات من قبل الإدارة العليا لوصف القواعد الأساسية للعمل. تنشأ السياسات من الإستراتيجية المختارة لأنها توجه الموظفين في اتخاذ القرارات الأساسية في أجزاء مختلفة من المنظمة.¹⁰
- ج- **تطبيق الإستراتيجية:** وهي تنطوي على وضع الاستراتيجيات والسياسات موضع التنفيذ، والتي تنفذها الإدارة الوسطى والدنيا، والتي يتم مراجعتها من قبل الإدارة العليا.

د- **التقييم والرقابة:** تتيح لنا هذه المرحلة فهم مدى ملاءمة الاستراتيجيات المطبقة للتغيرات التي تحدث في البيئة الخارجية والداخلية للمنظمة، حيث تحتاج جميع الاستراتيجيات إلى التقييم باستخدام المعلومات المتوفرة عن الأداء على كافة المستويات.

عند القيام بهذه المراحل السابقة لا يمكن البدء في مرحلة إلا بعد الإنتهاء من المرحلة السابقة لها كما أن جودة كل مرحلة تتوقف على جودة المرحلة السابقة لها فهي متداخلة ومتكاملة، فالتغير الذي يحدث في أي منها يؤثر في الأخرى.

2- عموميات حول الأداء المالي

2-1- مفهوم الأداء المالي:

أ- تعريف الأداء المالي:

يعرف بـ: "مدى قدرة المؤسسة على الإستغلال الأمثل لمواردها ومصادرهما في الإستخدامات ذات الأجل الطويل وذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة"¹¹.

"ويرى شلة من المفكرين بأنه يتمثل في تشخيص السلامة المالية للمؤسسة لمعرفة مستوى قدرتها على مواجهة التحديات المستقبلية وخلق القيمة، من خلال الإعتماد على الكشوفات المالية"¹²

ويمكن إستخلاص تعريف شامل للأداء المالي: هو تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة وقياس مدى قدرتها على تسديد إلتزاماتها الطويلة والقصيرة الأجل.

ب- العوامل المؤثرة على الأداء المالي¹³

يتأثر الأداء المالي بمجموعة من العوامل الأساسية، يمكن تلخيصها فيما يلي:

- **الهيكل التنظيمي:** عبارة عن إطار تتفاعل فيه جل المتغيرات المرتبطة بالمنظمة وأعمالها، ويتم تحديد طريقة الاتصال والسلطة والمسؤولية والنشاط وكذا تبادل المعلومات، بحيث ان الهيكل التنظيمي لايشمل وظائف الإدارة داخل المنظمة فقط، ولكن أيضا التمايز الرأسي، وهو عدد المستويات الإدارية داخل المنظمة، والتمايز الأفقي يعبر عن عدد المهام، أي تقسيم العمل والانتشار الجغرافي لعدد الفروع والموظفين.
- **المناخ التنظيمي:** هو وضوح أداء المنظمة، وكيفية اتخاذ القرارات، وأسلوب الإدارة، وتوجيه الأداء نحو تطوير فكر المورد البشري، ويقصد بالتنظيم ربط واعي الموظف بمهام المنظمة وأهدافها وانشطتها بالأداء الخاص بالمنظمة، أما بالنسبة لعملية صنع القرار، فإننا نأخذها بطريقة معقولة، ونقيّمها وندرس مدى ملاءمة المعلومات لتجسيدها، أما عن أسلوب الغدارة فهو تشجيع الموظفين على القيادة الذاتية أثناء أدائهم لمهامهم، وإرشاد الأداء فهو الدرجة التي يقتنع بها العامل بأدائه ويحقق مستوى عاليا من الأداء.
- **التكنولوجيا:** تتمثل في الأساليب والتقنيات المعتمدة في المؤسسة للوصول للهدف المنشود وربط المصدر بالاحتياجات، وتنقسم التكنولوجيا إلى أنواع عديدة، وتعتبر من أبرز التحديات التي تواجه المنظمة، حيث يجب تطبيقها واستيعابها وتعديلها وتطويرها لتتلاءم مع الأداء.
- **الحجم:** هناك عدة مقاييس لحجم المؤسسة، بما في ذلك إجمالي الأصول أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية، ويعتبر الحجم أحد العوامل التي تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة.

2-2- عملية تقييم كفاءة الأداء المالي

1-2-2- تعريف تقييم كفاءة الأداء المالي:

يعرف على أنه: " تشخيص الصحة المالية للمنظمة، بالإعتماد على دراسة الميزانية المالية، جدول حسابات النتائج وجميع القوائم المالية، مع الأخذ بعين الإعتبار البيئة الصناعية التي تنشط فيها المؤسسة، وقياس مدى قدرتها على خلق قيمة مضافة، للرفع من مردوديتها الإقتصادية ومعدل نمو أرباحها"¹⁴.

- أهمية تقييم كفاءة الأداء المالي: يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء المالي في النقاط الآتي ذكرها:¹⁵

- فحص سلوك ومراقبة أوضاع المنظمة، و دراسة مستويات الأداء والفعالية من خلال متابعة أعمال المؤسسة.

- إظهار المعوقات وتحديد أسبابها واقتراح الحلول التصحيحية من خلال توجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح.

- ترشيد النفقات العامة للمنظمات واستثماراته، وفقا للإستراتيجية العامة للمؤسسة.

- ضمان الاستمرار والبقاء ضمن المنافسة، من خلال اتخاذ القرارات الصائبة للحفاظ على المكانة السوقية للمؤسسة.
- تقدير قدرة استجابة المنظمة للتهديدات البيئية المحتملة، لتحديد والتغلب عليها.
- العمل على دراسة البيانات المالية، تحليلها وتفسيرها، لتوظيفها في اتخاذ القرارات الصحيحة والمناسبة.

3-2- مؤشرات تقييم كفاءة الأداء المالي

تعتبر عملية تقييم الأداء المالي، قياساً للنتائج المحققة أو المتوقعة وتستخدم مواردها المتاحة لخدمة مختلف الاطراف المرتبطة بالمنظمة،¹⁶ يمكن تحديد عدة مؤشرات تستخدم لقياس الأداء المالي بدءاً بالميزانية المالية ثم التوازن المالي، النسب المالية.

1-3-2- الميزانية المالية

- **تعريف الميزانية العامة:** هي سجل تراكمي لتأثير القرارات السابقة للإدارة في مجال الإستثمار والتمويل، أي سجل تاريخي لكمية العمليات السابقة للمؤسسة، التي تؤثر على الانشطة الحالية، وينعكس التأثير الصافي للعمليات في شكل ربح أو خسارة¹⁷ وتتضمن الميزانية جانبيين جانب الأصول وجانب الخصوم:

أ- **الأصول ACTIF:** هي الاستخدامات أو الموجودات التي تتحكم فيها المنظمة بناءً على أحداث ماضية، ومن المحتمل أن تدر أرباح اقتصادية مستقبلية⁵، وتنقسم الأصول في المؤسسة إلى أصول ثابتة ومتداولة.

ب- **الخصوم PASSIF:** تعهدات حالية لمنظمة تنشأ عن أحداث ماضية بإمكان المؤسسة تسويتها، تؤدي إلى تدفقات خارج المؤسسة لمواردها وتنتج عنها أرباح مستقبلية¹⁸.

مؤشرات النشاط والسيولة

هناك العديد من النسب المالية التي يمكن حسابها، ولكن استخدامها وإختيارها في الواقع العملي يعتمد على الأهداف المستخدمة فيها¹⁹، وتعتبر هذه النسب عن العلاقة القائمة بين عنصر (أو عدة عناصر) وعنصر آخر (أو عدة عناصر أخرى) في شكل نسب مئوية، وهنا نركز على ماهية النسب التي تساعد المؤسسات على تقييم وضعيتها المالية والتي من أهمها:

أ- نسب النشاط²⁰

تحسب هذه النسب من جدول حسابات النتائج، بحيث تسعى إلى قياس كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها، ومن بين أهم هذه النسب:

- **معدل نمو رقم الأعمال:** رقم الأعمال مؤشر مقارنة للعديد من النسب، يسمح بقياس نمو نشاط المؤسسات.

- **معدل دوران الأصول:** يعتمد لتقييم الإستخدام السليم للأصول، ويعتبر مؤشراً من مؤشرات المردودية.

جدول يوضح مؤشرات النشاط

المؤشر	العلاقة
معدل نمو رقم الأعمال	(رقم الأعمال HT للسنة (ن) - رقم الأعمال HT للسنة (ن-1)) / (رقم الأعمال خارج الرسوم (ن-1))
معدل دوران الأصول	رقم الأعمال خارج الرسوم / مجموع الاصول
العائد على الإستثمارات	القيمة المضافة / الإستثمارات المستخدمة في العملية الإنتاجية

إنتاجية الأموال الخاصة	القيمة المضافة / الأموال الخاصة
العائد الإجمالي على الاستثمارات	فائض الاستغلال الاجمالي / مجموع الاستثمارات

المصدر: من إعداد الباحثين استنادا على مرجع ريمّة شيبوب، مرجع سبق ذكره، ص113.

ب- **نسب السيولة:** يتم من خلالها الحكم على سيولة المؤسسة وقدرتها على سداد الديون القصيرة الأجل²¹ وهي:

- **نسبة السيولة العامة:** وتوضح هذه النسبة درجة تغطية الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل، وتكون سيولة المؤسسة جيدة كلما ارتفعت هذه النسبة.

- **نسبة السيولة الجاهزة:** توضح هذه النسبة مقدار النقدية المتاحة لدى المؤسسة في وقت معين لمقابلة الالتزامات قصيرة الأجل .

- **نسبة السيولة السريعة (المختصرة):** توضح هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها القصيرة الأجل دون الاعتماد على البضاعة .

2-3-4- مؤشرات الربحية²²

تعكس هذه النسب النتيجة النهائية، لأداء المشروع الإجمالي خلال الدورة المالية، وتعبر هذه النسب عن مقاييس أداء الأرباح، التي تقيم بدورها نجاح الدورة المالية للمؤسسة.

أ- **هامش صافي الربح:** تعتبر الأكثر انتشارا من بين كل نسب الربحية الأخرى.

ب- **معدل الربحية الإجمالية:** يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح صافية مقارنة برقم الأعمال أي قدرتها على تحويل إيراداتها الإجمالي إلى ربح صافي وقدرتها على التحكم في التكاليف الإجمالية.

وفيما يلي أبرز مؤشرين²³

- **مؤشر العائد على الأصول:** يقيس معدل العائد على الأصول العالقة بين الربح وحجم الأصول "استخدامات الموارد" المتاحة للإدارة بغض النظر عن الطريقة التي تم بها تمويل هذه الأصول.

- **معدل العائد على حقوق الملكية:** يقيس هذا المؤشر العائد على الاستثمارات لمالك المؤسسة، ويعبر هذا المعدل عن العائد الذي تحققه كل وحدة نقدية مستثمرة في المؤسسة من طرف المالك.

يشير هذا المؤشر إلى درجة نجاح المؤسسة في الاستفادة من الاستثمارات بحقوق مالكيها، ويعتبر هذا المؤشر من افضل مؤشرات الربحية، فكلما انخفضت هذه النسبة تشير إلى ضعف في الاداء، وكلما ارتفعت تدل على ارتفاع أداء المؤسسة.

3- الدراسة التطبيقية على مؤسسة اتصالات الجزائر

3-1- تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر محل الدراسة

أ- نبذة عن مؤسسة اتصالات الجزائر ALGERIE TELECOM²⁴ :

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

اتصالات الجزائر هي شركة ذات أسهم برأسمال عمومي، تنشط في مجال الاتصالات السلكية واللاسلكية والهاتف الثابت والانترنت. تأسست وفق القانون 2000/03 المؤرخ في 05 أوت 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات السلكية واللاسلكية، والذي كرس الفصل بين نشاطات البريد والاتصالات السلكية واللاسلكية، والمحدد للقواعد العامة للبريد والمواصلات،

فضلا عن قرارات المجلس الوطني لمساهمات الدولة (CNPE) بتاريخ 01 مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها إسم "اتصالات الجزائر".

وفق هذا القانون الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت الصيغة القانونية "مؤسسة ذات أسهم" برأسمال اجتماعي قدره 115.000.000.000,00 دج بسنة 2023، ومقيدة في المركز الوطني للسجل التجاري يوم 11 ماي 2002 تحت رقم 02B.0018083.

ب - كلمة الرئيس المدير العام لاتصالات الجزائر السيد/ عادل بن تومي²⁵:

من خلال كلمة السيد/ الرئيس المدير العام لاتصالات الجزائر، يتضح لنا تبني الشركة لمفاهيم وعمليات الإدارة الإستراتيجية، في جميع وظائفها الإدارية والتقنية، تماشيا مع استراتيجية الدولة، فمنذ نشأة شركة اتصالات الجزائر، استطاعت أن ترفع التحديات الكبرى التي أحدثت ثورة في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية، وهذا ما وضحه وأكد عليه السيد الرئيس المدير العام من خلال إيمان الشركة باقتضاء توفير أفضل المنتجات والخدمات التي تتماشى مع التطور الحاصل في هذا القطاع للعملاء، وإيلاء أهمية بالغة لتحسين جودة الخدمات والأهم من ذلك إرضاء الزبائن، تحت شعار "دائما أقرب" بتطوير وعصرنة شبكتها وتوفير خدمات ومنتجات مختلفة مع المساهمة في تطوير وتنمية الوطن.

علاوة على ذلك، تعمل الشركة في الوقت الراهن على تجسيد مشاريع استراتيجية طموحة تتماشى مع رؤية واستراتيجية الحكومة الرامية إلى إتاحة الوصول إلى تكنولوجيات الإعلام والاتصال.

كذلك في نفس السياق، الاستجابة لتطلعات المواطنين الجزائريين، مع السهر باستمرار على الامتثال لأفضل معايير الجودة سواء تعلق الأمر بالمنتجات والخدمات أو استقبال الزبائن أو نظام المعلومات الخاص بالمؤسسة وإدارة مواردها البشرية.

3-2- نتائج المقابلات:

من خلال مقابلتنا لبعض مديري المديرية التابعة لشركة اتصالات الجزائر، تعرفنا على اعتماد وتبني الشركة لمفاهيم الإدارة الإستراتيجية بدرجة جيدة، وممارستها في أنشطتهم الإدارية، وكذلك دورها في رفع كفاءة الأداء المالي للشركة ككل، كما هو مبين أدناه:

أ- مديرية الموارد البشرية²⁶:

- تتبنى هاته المديرية الإدارة الاستراتيجية، باختصار من خلال :
- التوظيف على أساس النوعية واستهداف الكفاءات التي تعطي إضافة للشركة.
 - توفر المؤسسة قادة إداريين يمتلكون مهارات وقدرات عالية في التسيير.
 - نظام المكافآت والتحفيز، يكون حسب حجم الأداء وبدرجة تحقيق إستراتيجية الشركة.
 - تقوم إدارة الشركة باستقطاب المورد البشري ذو المؤهلات والمهارات المتخصصة في ميدان تكنولوجيات الاتصالات والتخطيط الاستراتيجي.
 - توفر الشركة التدريب المستمر لموظفيها بالداخل والخارج، لمواكبة التطورات التكنولوجية الحاصلة في العالم.

ب- مديرية الإستراتيجية:

- وهي مديرية مستحدثة حديثا، وهو الأمر الذي يدل على الرؤية الإستراتيجية لقيادة الشركة من خلال إعطاء الأهمية للتفكير الاستراتيجي لتحقيق أهداف الشركة بعيدة المدى:
- تحدد الشركة رؤيتها ورسالتها بشكل واضح ومكتوب وتتمثل في تجسيد مشاريع إستراتيجية طموحة تتماشى مع رؤية وإستراتيجية الحكومة الرامية إلى إتاحة الوصول إلى تكنولوجيات الإعلام والاتصال، وهو ماجاء في كلمة السيد/ الرئيس المدير العام للشركة.
 - تقوم الشركة بدراسة وتحليل البيئة الداخلية والخارجية للشركة لبناء القرارات الإستراتيجية.
 - تعمل الشركة على تقييم واختيار الإستراتيجيات تماشيا مع رؤية وإستراتيجية الدولة الجزائرية في مختلف المجالات (الاقتصادية، السياحية، الصناعية، الرياضية...).

- تعد الخطط الإستراتيجية وفق المعايير العلمية غير الارتجالية، بناء على البيئة الخارجية والإمكانات المتاحة بطريقة واقعية.
- تقوم المؤسسة بالمراقبة وبشكل مستمر، والمتابعة لعملية تنفيذ إستراتيجيتها.

ج- مديرية البحث والتطوير:

تتبنى هاته المديرية الإدارة الاستراتيجية، من خلال أفاقها وطموحاتها في مجال البحث والتطوير لمنافسة شركات الاتصالات العالمية، باختصار من خلال اهتمامها بالإبداع، الابتكار، الإختراع وتشجيع المبادرين، وتحفيزهم بتوفير الإمكانيات المادية اللازمة، لإعطاء أحسن النتائج الممكنة.

د- مديرية التسويق:

تتجلى الإدارة الإستراتيجية، في مجال التسويق بصورة أوضح من خلال النشاطات التسويقية المعتمدة بناء على أفق إستراتيجية الشركة ورسالتها وتتمثل هاته النشاطات على سبيل الذكر لا الحصر في:

- تحليل ودراسة البيئة الداخلية (نقاط القوة والضعف) والبيئة الخارجية (الفرص والتهديدات) .
- تحسين مستمر لنوعية الخدمات المقدمة من طرف الشركة.
- تعمل الشركة على جمع المعلومات التسويقية لدعم صحة القرارات الإستراتيجية.
- تأخذ الشركة بعين الاعتبار الإقتراحات الواردة في التقارير الدورية من مختلف فروعها من أجل تحقيق الاهداف التسويقية.
- تصبو الشركة باستمرار إلى تقديم خدمة بمستوى عال من الجودة، لتحقيق رضى وسعادة العملاء.
- تسعى الشركة لزيادة استثمارها بدخول أسواق أخرى خارج التراب الوطني، ومنافسة شركات الاتصال العالمية.

هـ- مديرية المالية والمحاسبة²⁷:

من خلال مقابلة السيد/ مدير مديرية المالية والمحاسبة، وكذلك الإطلاع على الميزانية السنوية وجدول حسابات النتائج لسنوات الدراسة، لاحظنا ارتفاع كفاءة الأداء المالي للشركة تصاعديا حسب السنوات، بسبب ممارسة الإدارة الإستراتيجية، وتبني الفكر الإستراتيجي في إدارة مديرياتها وأنشطتها الخدمائية.

3-3- تقييم الأداء المالي للمؤسسة:

نقيم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة، انطلاقا من جدول حسابات النتائج أو ميزانية المؤسسة، وقد تحصلنا على الوثائق المحاسبية التي تساعدنا على تقييم الأداء المالي.

الأداء المالي عن طريق الميزانية: قبل القيام بتحليل الأداء المالي نقوم بعرض الميزانية من جانب الأصول والخصوم.

- الميزانية المحاسبية للمؤسسة من جانب الاصول:

الجدول (1): الميزانية المحاسبية (الاصول) لمؤسسة اتصالات الجزائر لسنوات 2021/2020/2019

الاصول	سنة 2019	سنة 2020	السنة 2021
أصول غير جارية			
تثبيات معنوية	1 541 894 155,09	1 947 910 859,52	2 223 661 116,94
تثبيات عينية	142 764 290 823,28	156 382 862 635,39	166 236 377 854,67
تثبيات جاري إنجازها	9 865 961 783,68	11 972 844 683,91	8 325 085 959,00
تثبيات مالية			

417 670 000,00	417 670 000,00	417 670 000,00	مساهمات أخرى والحسابات الدائنة الملحقه
1 600 342 654,68	1 515 594 011,86	1 632 235 431,82	قروض وأصول مالية أخرى ثابتة
6 629 833 250,97	5 213 253 108,30	2 753 974 871,34	ضرائب مؤجلة أصول
185 432 970 836,26	177 450 135 298,98	158 976 027 065,21	إجمالي الأصول غير جارية
			الأصول الجارية
14 341 234 386,86	12 149 185 801,75	10 722 915 177,45	المخزونات والمنتجات جاري إنجازها
104 608 768 823,27	106 131 058 353,29	108 345 158 362,35	الزبائن
13 310 608 454,40	15 312 624 511,24	4 528 199 572,15	مدينون آخرون
1 481 543 385,51	1 795 506 994,86	11 940 537 908,44	ضرائب ورسوم
			الموجودات وما يماثلها
25 000 000 000,00	32 010 499 140,00	30 907 371 420,00	توظيفات وأصول مالية جارية
17 907 605 357,51	20 678 941 545,71	16 410 374 270,89	خزينة الأصول
176 649 760 407,55	188 077 816 346,85	182 854 556 711,28	مجموع الأصول الجارية
362 082 731 243,81	365 527 951 645,83	341 830 583 776,49	مجموع الأصول

المصدر: من إنجاز الباحثين بناء على وثائق المؤسسة.

- الميزانية المحاسبية للمؤسسة من جانب الخصوم:

الجدول (2): الميزانية المحاسبية (الخصوم) لمؤسسة اتصالات الجزائر لسنوات 2021/2020/2019

سنة 2021	سنة 2020	سنة 2019	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة
115 000 000 000,00	115 000 000 000,00	61 275 180 000,00	رأس المال الصادر (حساب المستغل)
37 824 050 245,26	23 867 764 097,60	59 361 209 565,73	العلاوات والاحتياطات
12 837 901 695,65	19 675 547 938,33	23 909 999 386,07	النتيجة الصافية للسنة المالية (نتيجة الدورة)
26 657 832 005,57	26 657 832 005,57	26 657 832 005,57	رؤوس الأموال الأخرى
- 3 816 604 876,17	- 408 588 601,22	262 246 711,38	الترجيل من جديد
188 503 179 070,31	184 792 555 440,28	171 466 467 668,75	مجموع رؤوس الأموال الخاصة
			خصوم غير جارية
1 756 436 785,45	2 054 142 433,58	2 031 817 320,72	قروض وديون مالية
216 915 111,11	213 685 378,68	205 160 602,62	ضرائب مؤجلة أو مرصدة

514 081 556,76	503 584 295,02	503 652 916,49	ديون أخرى غير جارية
42 079 509 064,53	42 320 358 308,88	43 204 305 645,96	مؤونات و المنتجات المدرجة في حسابات السابقة
44 566 942 517,85	45 091 770 416,16	45 944 936 485,79	مجموع الخصوم غير الجارية
			خصوم جارية
55 075 441 354,86	63 704 292 976,69	60 654 528 537,88	موردون والمحسابات الملحقة
30 804 154 151,01	27 980 637 603,27	37 802 280 659,86	ضرائب
38 877 785 121,69	39 857 659 240,51	25 082 236 835,83	ديون أخرى
4 255 229 028,09	4 101 035 968,92	880 133 588,38	خزينة الخصوم
129 012 609 655,65	135 643 625 789,39	124 419 179 621,95	مجموع الخصوم الجارية
3622 731 243,81	365 527 951 645,83	341 830 583 776,49	إجمالي مجموع الخصوم

المصدر: من إنجاز الباحثين بناء على وثائق المؤسسة.

أ- حساب النتيجة المحاسبية للمؤسسة من الميزانية:

بعد إظهار الميزانية من جانبيها الأصول والخصوم نحصل على نتيجة المحاسبية للمؤسسة لسنوات الدراسة كما يلي:

النتيجة المحاسبية = مجموع الأصول - مجموع الخصوم (دون احتساب نتيجة الدورة)

- سنة 2019:

النتيجة المحاسبية = 341830583776,49 - (341830583776,49 - 23 909 999 386,07)

= 23 909 999 386,07

- سنة 2020:

النتيجة المحاسبية = 365 527 951 645,83 - (19 675 547 938,33 - 365 527 951 645,83) = **19 675 547 938,33**

- سنة 2021:

النتيجة المحاسبية = 362 082 731 243,81 - (12 837 901 695,65 - 362 082 731 243,81) = **12 837 901 695,65**

من خلال النتائج المتحصل عليها يتضح لنا أنها كلها موجبة، وبالتالي المؤسسة حققت ربح خلال سنوات الدراسة، التي تعبر عن أداء مالي كفو.

ب- حساب النتيجة المحاسبية من خلال جدول حسابات النتائج

الجدول (3): جدول حسابات النتائج لمؤسسة اتصالات الجزائر لسنوات 2021/2020/2019:

البيان	سنة 2019	سنة 2020	سنة 2021
--------	----------	----------	----------

117 911 632 189,62	112 908 692 846,08	107 758 050 285,63	رقم الأعمال
- 141 349,75	3 211 566,47	- 130 822,10	تغير مخزونات المنتجات المصنعة والمنتجات قيد الصنع
2 610 296 884,18	3 044 771 581,25	2 629 505 734,36	الإنتاج المثبت
			إعانات الاستغلال
120 521 787 724,05	115 956 675 993,80	110 387 425 197,89	1 - إنتاج السنة المالية
- 13 630 363 322,05	- 10 375 045 053,97	- 12 255 004 714,33	المشتريات المستهلكة
- 19 458 213 315,77	- 20 211 619 699,83	- 21 555 440 794,11	الخدمات الخارجية والإستهلاكات الأخرى
- 33 088 576 637,82	- 30 586 664 753,80	- 33 810 445 508,44	2 - استهلاك السنة المالية
87 433 211 086,23	85 370 011 240,00	76 576 979 689,45	3 - القيمة المضافة للإستغلال (2-1)
- 40 845 896 933,45	- 40 992 345 428,12	- 39 062 665 387,15	أعباء المستخدمين
- 5 533 541 822,07	- 2 735 533 904,80	- 2 392 613 499,45	الضرائب والرسوم والمدفوعات المشابهة
41 053 772 330,71	41 642 131 907,08	35 121 700 802,85	4 - الفائض الإجمالي عن الاستغلال
5 636 416 716,88	4 986 694 176,26	6 097 983 472,38	المنتجات العملية الأخرى
- 470 198 978,56	- 332 025 540,09	- 543 627 613,12	الاعباء العملية الأخرى
- 30 049 466 751,45	- 25 576 923 728,78	- 21 242 076 715,98	المخصصات للاهتلاكات والمؤونات
1 697 121 547,03	217 753 293,35	11 261 328 140,88	استئناف عن خسائر القيمة والمؤونات
17 867 644 864,61	20 937 630 107,82	30 695 308 087,01	5 - النتيجة العملية
4 356 242 018,54	4 507 303 335,77	2 300 157 199,88	المنتوجات المالية
- 4 322 626 215,96	- 2 220 585 439,56	- 1 160 443 556,50	الاعباء المالية
33 615 802,58	2 286 717 896,21	1 139 713 643,38	6 - النتيجة المالية
17 901 260 667,19	23 224 348 004,03	31 835 021 730,39	7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)
- 5 344 466 508,61	- 5 990 945 226,33	- 9 002 554 828,13	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية

215 939 284,21	2 215 054 580,37	735 896 983,09	الضرائب المؤجلة (تغيرات) حول النتائج العادية
132 211 568 006,50	125 668 426 799,18	130 046 894 011,03	مجموع منتجات الأنشطة العادية
- 119 438 834 563,71	- 106 219 969 441,11	- 106 478 530 125,68	مجموع أعباء الأنشطة العادية
12 772 733 442,79	19 448 457 358,07	23 568 363 885,35	8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية
65 168 252,86	227 402 296,18	342 128 969,79	العناصر غير العادية - المنتجات
0,00	- 311 715,92	- 493 469,07	العناصر غير العادية - الاعباء
65 168 252,86	227 090 580,26	341 635 500,72	9 - النتيجة غير العادية
12 837 901 695,65	19 675 547 938,33	23 909 999 386,07	10 - النتيجة الصافية للسنة المالية

المصدر: من إعداد الباحثين بناء على وثائق المؤسسة.

النتيجة الصافية للسنة المالية = النتيجة الصافية للأنشطة العادية + النتيجة الغير عادية

السنوات	2019	2020	2021
النتيجة المحاسبية	23 909 999 386,07	19 675 547 938,33	12 837 901 695,65

من خلال النتائج المتحصل عليها من جدول حسابات النتائج، يتضح لنا أن النتيجة المحاسبية لسنوات الدراسة ايجابية ومساوية للنتيجة المحاسبية المتحصل عليها من الميزانية المحاسبية، التي تعبر عن أداء مالي جيد.

ج- حساب مؤشرات النشاط:

- حساب معدل نمو رقم الأعمال

- معدل نمو رقم الأعمال لسنة ن = (رقم الأعمال HT للسنة (ن) - رقم الأعمال HT للسنة (ن-1)) / رقم الأعمال خارج الرسوم (ن-1)

$$\text{معدل نمو رقم الأعمال سنة 2019} = 97737526084.36 / (97737526084.36 - 107 758 050 285,63) = 0,10$$

$$\text{معدل نمو رقم الأعمال سنة 2020} = 107 758 050 285,63 / (107 758 050 285,63 - 112 908 692 846,08) = 0,05$$

$$\text{معدل نمو رقم الأعمال سنة 2021} = 112 908 692 846,08 / (112 908 692 846,08 - 117 911 632 189,62) = 0,04$$

السنوات	2019	2020	2021
معدل نمو رقم الأعمال	0,10	0,05	0,04

يظهر لنا من خلال النتائج المتحصل عليها، أن معدل نمو رقم الأعمال ايجابي بنسبة مقبولة خلال سنوات الدراسة، وينم عن أداء جيد للشركة، غير أنه تناقص خلال السنة الأخيرة.

- حساب معدل دوران الأصول

معدل دوران الأصول = رقم الأعمال خارج الرسوم / مجموع الاصول

سنة 2019:

$$0,31 = 341\ 830\ 583\ 776,49 / 107\ 758\ 050\ 285,63 =$$

سنة 2020:

$$0,31 = 365\ 527\ 951\ 645,83 / 112\ 908\ 692\ 846,08 =$$

سنة 2021 :

$$0,32 = 362\ 082\ 731\ 243,81 / 117\ 911\ 632\ 189,62 =$$

السنة	2019	2020	2021
معدل دوران الاصول	0,31	0,31	0,32

من خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ ثبات معدل دوران الاصول خلال سنوات الدراسة، وبنسبة جيدة، الشيء الذي يدل على كفاءة الشركة في تحقيق إيرادات من الأصول، وتستخدم الأصول بكفاءة لتحقيق الإيرادات.

- حساب إنتاجية الأموال الخاصة

إنتاجية الأموال الخاصة = القيمة المضافة / الأموال الخاصة

$$سنة 2019: إنتاجية الاموال الخاصة = 171\ 466\ 467\ 668,75 / 76\ 576\ 979\ 689,45 = 0,44$$

$$سنة 2020: إنتاجية الاموال الخاصة = 184\ 792\ 555\ 440,28 / 85\ 370\ 011\ 240,00 = 0,46$$

$$سنة 2021: إنتاجية الاموال الخاصة = 188\ 503\ 179\ 070,31 / 87\ 433\ 211\ 086,23 = 0,46$$

السنوات	2019	2020	2021
إنتاجية الأموال الخاصة	0,44	0,46	0,46

نلاحظ من خلال النتائج ثبات إنتاجية الاموال الخاصة خلال سنوات الدراسة، إضافة إلى ارتفاعها، وهذا مؤشر جيد على كفاءة اداء الشركة في التحكم في الاموال الخاصة واستغلالها أحسن استغلال.

حساب نسبة السيولة العامة:

نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

سنة 2019 :

$$نسبة السيولة العامة = 124\ 419\ 179\ 621,95 / 182\ 854\ 556\ 711,28 = 1,47$$

سنة 2020 :

$$نسبة السيولة العامة = 135\ 643\ 625\ 789,39 / 188\ 077\ 816\ 346,85 = 1,38$$

سنة 2021:

$$نسبة السيولة العامة = 129\ 012\ 609\ 655,65 / 176\ 649\ 760\ 407,55 = 1,37$$

السنوات	2019	2020	2021
نسبة السيولة العامة	1,47	1,38	1,37

النسبة أكبر من الواحد، يعني أن رأس المال العامل موجب ووضعية المؤسسة جيدة، كما تظهر لنا النتائج المتحصل عليها صحة الشركة المالية، وكفاءة أداءها المالي.

- حساب معدل الربحية الإجمالية:

$$\text{معدل الربحية الإجمالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية للسنة المالية}}{\text{رقم الأعمال}}$$

سنة 2019:

$$\text{معدل الربحية الإجمالية} = \frac{107\,758\,050\,285,63}{23\,909\,999\,386,07} = 0,22$$

سنة 2020:

$$\text{معدل الربحية الإجمالية} = \frac{112\,908\,692\,846,08}{19\,675\,547\,938,33} = 0,17$$

سنة 2021:

$$\text{معدل الربحية الإجمالية} = \frac{117\,911\,632\,189,62}{12\,837\,901\,695,65} = 0,11$$

السنوات	2019	2020	2021
معدل الربحية الإجمالية	0,22	0,17	0,11

من خلال النتائج المتحصل عليها، نقرأ أن معدل الربحية الإجمالية جيد خلال سنوات الدراسة، ويعبر عن كفاءة الشركة في إدارات التكاليف الخاصة بالمبيعات، غير أنه يتناقص بمرور السنوات.

- حساب معدل العائد على الأصول

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{النتيجة الصافية للسنة المالية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

- سنة 2019:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{341\,830\,583\,776,49}{23\,909\,999\,386,07} = 0,07$$

- سنة 2020:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{365\,527\,951\,645,83}{19\,675\,547\,938,33} = 0,05$$

- سنة 2021:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{362\,082\,731\,243,81}{12\,837\,901\,695,65} = 0,03$$

السنوات	2019	2020	2021
معدل العائد على الأصول	0,07	0,05	0,03

من خلال النتائج المتحصل عليها، تظهر لنا أن نسبة الأرباح المحصلة من أصول الشركة مقبولة، وتعبر عن كفاءة في استخدام الأصول لتحقيق الأرباح.

- حساب معدل العائد على حقوق الملكية

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{النتيجة الصافية للسنة المالية}}{\text{متوسط حقوق الملكية}}$$

سنة 2019:

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{171\,466\,467\,668,75}{23\,909\,999\,386,07} = 0,14$$

سنة 2020:

$$0,11 = 184\ 792\ 555\ 440,28 / 19\ 675\ 547\ 938,33 = \text{معدل العائد على حقوق الملكية}$$

سنة 2021:

$$0,07 = 188\ 503\ 179\ 070,31 / 12\ 837\ 901\ 695,65 = \text{معدل العائد على حقوق الملكية}$$

السنوات	2019	2020	2021
معدل العائد على حقوق الملكية	0,14	0,11	0,07

من خلال النتائج المتحصل عليها، نلاحظ أن نسب معدل العائد على حقوق الملكية مقبول، ولكنه انخفض حسب تقدم سنوات الدراسة، الأمر الذي يدل على عدم تحقيق حقوق الملكية لعائد كبير لسنة 2021 مقارنة بسنة 2019، لعدم اعتماد الشركة في تحصيل أرباحها من الاموال الخاصة مقارنة بالسنوات الماضية.

النتائج :

- أثبتت الدراسة أن المؤسسة المدروسة تتقدم بوتيرة سريعة في تطبيق مراحل الإدارة الإستراتيجية بأبعادها المتمثلة في التخطيط الاستراتيجي والبدائل الإستراتيجية والقرار الاستراتيجي، التي لها أثر كبير في رفع كفاءة الأداء المالي.
 - أثبتت الدراسة على وجود علاقة ارتباط ذات دلالة قياسية بين الإدارة الإستراتيجية والأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة.
- من النتائج السابقة ومن خلال هذه الدراسة نقدم مجموعة من التوصيات للمؤسسة محل الدراسة، والتي تتمثل أساساً في:

- 1- ضرورة زيادة الإهتمام بتفعيل الإدارة الإستراتيجية بجميع متطلباتها لما لها من أهمية كبيرة في عملية رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسة.
 - 2- توصي الدراسة بمواكبة التطورات المتسارعة في البيئة المحيطة لتعزيز مركزها التنافسي في أسواق العمل العالمية.
 - 3- التوعية المستمرة للموظفين بجدوى الإدارة الإستراتيجية على جميع المستويات الوظيفية، والعمل على نشر ثقافة تحسين وتطوير الأداء المالي للمؤسسة.
 - 4- ضرورة الاهتمام بصياغة استراتيجية المؤسسة، وإيلاء أهمية بالغة لدراسة وتحليل عناصر البيئة الداخلية والخارجية لتحديد نقاط القوة والضعف بالمؤسسة.
- يمكن للدراسات المستقبلية أن تتناول بعض المتغيرات الأخرى للإدارة الإستراتيجية ، وقياس كفاءة الأداء المالي لم تتناولها هذه الدراسة.

قائمة المراجع:

الكتب:

- 1- أحمد ماهر، دليل المدير خطوة بخطوة في الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- 2- نادية عارف، الإدارة الإستراتيجية، إدارة الألفية الثالثة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، 2002.
- 3- عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة الإستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2004،
- 4- مصطفى محمود أبو بكر وفهد بن عبد الله النعيم، الإدارة الإستراتيجية وجودة التفكير والقرارات في المؤسسات المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإبراهيمية، 2008.
- 5- جمال الدين محمد المرسي ومصطفى محمود أبو بكر وطارق رشدي جبة، التفكير الإستراتيجي والإدارة الإستراتيجية: منهج تطبيقي، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2007.
- 6- مؤيد سعيد السالم، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005
- 7- أبو قحف عبد السلام، أساسيات الإدارة الإستراتيجية، الدار الجامعية، الإبراهيمية، 2005.
- 8- محمد مصطفى نعمات، إدارة المؤسسات العامة، دار الابتكار للنشر والتوزيع ط1، 2016
- 9- حسن محمد القاضي، الإدارة المالية العامة، دار الأكاديميون للنشر والتوزيع، ط1، 2007.
- 10- مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، دار المسيرة للنشر، عمان ط3، 2011.

المقالات والدوريات:

- 11- نصر الدين بن نذير، أيوب شمالل، لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE، البليدة2، مداخلة مقدمة للمشاركة في الملتقى الوطني حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، 2017.
- 12- حاضر صباح شعير، أحمد خضير أحمد، محمد فخري، أثر النظم الخبيرة في تحسين الأداء المالي للشركات الصناعية المدرجة في سوق العراق المالي، العراق مجلة تكريت للعلوم الاقتصادية والإدارية، المجلد4، العدد 40، 2018.
- 13- محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي، ملتقى وطني بعنوان واقع وأفاق النظام المحاسبي المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر يوم 5-6 ماي 2013 جامعة الوادي.
الرسائل الجامعية:
- 14- بز قراري حياة، دور المعلومات المحاسبية في تحسين الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة بسكرة، 2010-2011.
- 15- نوبلي نجلاء، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر، بسكرة 2014-2015.
- 16- عتبه بن عتبه عبد الله، تيطاويني كريم، مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الاداء المالي، مذكرة ماستر، جامعة الجبلاي بونعامة بخميس مليانة، 2016.
- 17- ريمة شيبوب، كفاءة نظام الحوكمة وأثرها على الأداء المالي للشركات في ظل بيئة الأعمال الجزائرية، مذكرة ماجستير، جامعة سطيف 1، سطيف، سنة 2015.
- 18- محمد العماد سعد أسعد، أثر تطبيق آليات الحوكمة المفصح عنها على الأداء المالي، مذكرة ماجستير، جامعة أم القرى المملكة العربية السعودية، سنة 2015.
- 19- رقية غزال، أثر السياسات الاقتصادية على تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية دراسة حالة: البنك الوطني الجزائري وكالة الوادي، مذكرة ماستر في علوم الاقتصاد، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، سنة 2015،
قائمة المراجع الاجنبية:

20- M. Porter, Choix Strategique Et Concurrence, Economica, Paris, 1999.

21- M. Porter, L'avantage concurrentiel, dunod, Paris, 2000.

المقابلات الشخصية:

22- جمال بوطرفة ، مدير الموارد البشرية بشركة اتصالات الجزائر، مقابلة بعنوان ممارسة الإدارة الاستراتيجية ودورها في رفع كفاءة أداء شركة اتصالات الجزائر، بتاريخ 2023/01/17.

23- سيد علي عناني ، مدير المالية والمحاسبة بشركة اتصالات الجزائر، مقابلة بعنوان دور الادارة الاستراتيجية في رفع الأداء المالي والمحاسبي لشركة اتصالات الجزائر، بتاريخ 2023/01/17.

مواقع الانترنت:

