

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قلمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة  
تخصص: مالية المؤسسة

تحت عنوان:

دور أدوات التسيير المالي قصير الأجل في تقييم الأداء المالي للمؤسسات  
الإقتصادية

— دراسة حالة المركب الصناعي والتجاري مرمورة- قلمة للفترة (2016-2019) —

تحت إشراف الدكتور:

لعفيفي الدراجي

من إعداد الطالبتين:

- بن طالب ريان
- يغلى سارة

السنة الجامعية: 2020/2019

## شكر وتقدير

قال جل جلاله: ﴿ رَبِّ أَوْزِعْنِي أَنْ أَشْكُرَ نِعْمَتَكَ الَّتِي أَنْعَمْتَ عَلَيَّ وَعَلَىٰ وَالِدَيَّ وَأَنْ أَعْمَلَ صَالِحًا تَرْضَاهُ وَأَدْخِلْنِي بِرَحْمَتِكَ فِي عِبَادِكَ الصَّالِحِينَ ﴾ سورة النمل الآية 19.

نحمد الله عز وجل الذي ألهمنا الصبر والثبات، وأمدنا بالقوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا على إنجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى ومن العمل ما ترضى.

فالحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على المبعوث رحمة للعالمين سيدنا محمد الصادق الأمين وعلى آله وصحبه أجمعين.

يشرفنا أن نتقدم بجزيل الشكر وخالص التقدير للأستاذ الكريم لعفيفي الدراجي لقبوله الإشراف على هذا العمل ولما قدمه من توجيه وإرشاد جزاه الله عنا كل خير.

كما نتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير والعرفان إلى كل الأساتذة الذين تدرجنا عندهم طيلة المشوار الدراسي بداية من المدرسة القرآنية إلى الطور الابتدائي فالمتوسط فالثانوي وأخيرا الجامعي، فلهم كل الإحترام والتقدير.

هذا ونقدم شكرنا كذلك إلى من استضافونا بالمركب الصناعي والتجاري مرمورة السيد مدير المالية والمحاسبة بن نوار عمار والسيد مدير المحاسبة هميسي عبدو على العون والصبر اللذان قدماهنا لنا بصدر رحب.

ولا يفوتنا أن نشكر السادة أعضاء لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذا العمل.

## إهداء

أيام مضت من عمرنا بدأناها بخطوة وها نحن اليوم نقطف ثمار مسيرة أعوام كان هدفنا واضحا وكنا نسعى في كل يوم لتحقيقه والوصول له مهما كان صعبا.

الشكر والحمد لله كثيرا الذي وفقنا على إتمام هذا العمل ولم نكن لنصل إليه لولا فضل الله علينا.

أهدي عملي المتواضع هذا والذي وفقني الله في إتمامه إلى:

إلى أعز الناس وأقربهم إلى قلبي التي كانت عوننا وسندا لي، وكان لدعائها المبارك أثر في تسيير أموري

وتوفيقي، إلى والدي العزيزة.

إلى من سعى وشقى لأنعم بالراحة والهناء، الذي لم يبخل بشئ من أجل دفعي في طريق النجاح،

الذي علمني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر، إلى والدي العزيز.

إلى من كان سندا لي طيلة مساري سؤهديه نجاحي اليوم، إلى أخي الغالي.

إلى الغاليات على قلبي أختاي وإلى كتكوتة البيت أختي الصغيرة رنيم.

إلى من لهم الفضل بإرشادي إلى طريق العلم والمعرفة إلى أساتذتنا الأفاضل في جميع الأطوار.

سارة

## إهداء

الحمد لله رب العالمين الذي وفقنا لإنجاز هذا العمل والصلاة والسلام على خاتم الأنبياء والمرسلين  
سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

أما بعد فيشرفني أن أهدي ثمرة جهدي إلى أحبتي ومن كانوا خير سند لي:

إلى الصدر الحنون والقلب الرفيق، إلى من أنجبني وسعيا جاهدين لتربيته وتعليمي، إلى من تعجز  
الكلمات عن الوفاء بحقهما والإشارة إلى فضلهما: والدي الكريمين بارك الله في عمرهما وأحاطهما  
بحفظه ورعايته.

إلى رفيقتاي في درب الحياة، من أتمنى لهما أسمى درجات العلا والنجاح والبسمة الدائمة: أختاي

حفظهما الله ورعاهما.

إلى من دعمني بتحفيزه وتشجيعه المستمر، إلى سندي وعزوتي في الحياة: زوجي حفظه الله ورعاه.

إلى الأم الثانية والصديقة الأولى: خالتي صوريا، وإلى بهجة حياتنا وسر بسمتنا أبنائها: إسلام، آسيا

والأمير الصغير إدريس حفظهم الله ووفقهم في درجهم.

إلى رفيقتي، صديقتي، ومن كانت دوما أختا لي: بشرى فوغالي عاتي.

إلى كل من ذكرهم قلبي ولم تسعهم مذكرتي.. إلى الأحبة.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وتقدير
	إهداءات
I-VI	فهرس المحتويات
VII-VIII	فهرس الأشكال
IX- XII	فهرس الجداول
XIII- XIV	فهرس الرموز والاختصارات
أ-ح	المقدمة العامة
34-1	الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية.
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مدخل إلى التسيير المالي.
3	المطلب الأول: مفهوم التسيير المالي، أهميته وأهدافه.
3	الفرع الأول: مفهوم التسيير المالي.
4	الفرع الثاني: أهمية وأهداف التسيير المالي.
5	المطلب الثاني: خطوات التسيير المالي والجهات المستفيدة منه.
5	الفرع الأول: خطوات التسيير المالي.
6	الفرع الثاني: الجهات المستفيدة من عملية التسيير المالي.
7	المطلب الثالث: المهام الأساسية للتسيير المالي وأنواعه.
7	الفرع الأول: المهام الأساسية للتسيير المالي.
8	الفرع الثاني: أنواع التسيير المالي.
9	المبحث الثاني: التسيير المالي قصير الأجل ومقارباته.
9	المطلب الأول: مفهوم التسيير المالي قصير الأجل وأهدافه.
9	الفرع الأول: مفهوم التسيير المالي قصير الأجل.
10	الفرع الثاني: أهداف التسيير المالي قصير الأجل.
10	المطلب الثاني: التسيير المالي قصير الأجل وفق المقاربة الساكنة.

10	الفرع الأول: دراسة الميزانية وفق المقاربة الذميمة.
12	الفرع الثاني: دراسة الميزانية وفق المقاربة الوظيفية.
14	المطلب الثالث: التسيير المالي قصير الأجل وفق المقاربة الديناميكية.
14	الفرع الأول: جدول التمويل.
17	الفرع الثاني: جدول التدفقات المالي للخزينة.
19	المبحث الثالث: أدوات التسيير المالي قصير الأجل.
19	المطلب الأول: تسيير الإحتياج في رأس المال العامل.
20	الفرع الأول: تسيير المخزون.
22	الفرع الثاني: تسيير العملاء.
24	الفرع الثالث: تسيير الموردين.
24	المطلب الثاني: تسيير الخزينة.
25	الفرع الأول: موازنة الخزينة.
26	الفرع الثاني: تدفقات الخزينة.
26	الفرع الثالث: رقابة الخزينة.
28	المطلب الثالث: تسيير عمليتي التمويل والتوظيف قصيري الأجل.
28	الفرع الأول: تسيير عملية التمويل قصير الأجل.
32	الفرع الثاني: تسيير عملية التوظيف قصير الأجل.
34	خلاصة الفصل
68-35	الفصل الثاني: تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.
36	تمهيد
37	المبحث الأول: مدخل إلى تقييم الأداء.
37	المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنوعه.
37	الفرع الأول: مفهوم الأداء.
38	الفرع الثاني: أنواع الأداء.
42	المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وشروط تقييمه ومراحله.
42	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء.
43	الفرع الثاني: شروط ومراحل عملية تقييم الأداء.
45	المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء وأهدافه.

45	الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء.
45	الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء.
46	المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء المالي.
46	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي والأطراف المستفيدة منه.
46	الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي.
48	الفرع الثاني: الأطراف المستفيدة من عملية تقييم الأداء المالي.
49	المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي وأهدافه.
49	الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء المالي.
50	الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء المالي.
51	المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء المالي وشروطه.
51	الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء المالي.
53	الفرع الثاني: شروط تقييم الأداء المالي.
54	المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل وتحسينه.
54	المطلب الأول: استخدام مؤشرات التوازن المالي في تقييم الأداء المالي.
54	الفرع الأول: رأس المال العامل.
55	الفرع الثاني: الاحتياج في رأس المال العامل.
56	الفرع الثالث: الخزينة.
57	المطلب الثاني: استخدام النسب المالية في تقييم الأداء المالي.
57	الفرع الأول: نسب السيولة والنشاط.
59	الفرع الثاني: نسب الربحية والمردودية.
61	الفرع الثالث: نسب التمويل والاستقلالية المالية.
61	المطلب الثالث: طرق تحسين الأداء المالي.
62	الفرع الأول: القياس المقارن.
63	الفرع الثاني: بطاقة الأداء المتوازن.
66	الفرع الثالث: الهدرة.
68	خلاصة الفصل
115-69	الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل للفترة (2016-2019).

70	تمهيد
71	المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (المركب الصناعي والتجاري مرمورة-قائمة).
71	المطلب الأول: نشأة المركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة.
71	الفرع الأول: نبذة تاريخية.
72	الفرع الثاني: التعريف بالمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة.
73	المطلب الثاني: التنظيم الهيكلي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة
73	الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمركب ووظائف الأقسام والمصالح.
75	الفرع الثاني: اليد العاملة في المركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة والأطراف المتعاملة معه.
76	المطلب الثالث: وظائف وأهداف المركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة .
76	الفرع الأول: وظائف المركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة.
77	الفرع الثاني: أهداف المركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة.
77	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة باستخدام المؤشرات والنسب المالية.
77	المطلب الأول: بناء وعرض الميزانيات الخاصة بالمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة وتحليل عناصرها.
77	الفرع الأول: تحليل عناصر الميزانيات المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة.
80	الفرع الثاني: بناء وعرض الميزانيات الوظيفية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة.
82	المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة باستخدام مؤشرات التوازن المالي.
82	الفرع الأول: حساب مؤشرات التوازن المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة.
84	الفرع الثاني: دراسة تطور مؤشرات التوازن المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة.
86	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة باستخدام النسب المالية.
86	الفرع الأول: نسب السيولة ونسب التمويل.
90	الفرع الثاني: نسب المردودية، الربحية والنمو.
94	المبحث الثالث: تطور أدوات التسيير المالي قصير الأجل واستخدامها في تقييم الأداء المالي

94	المطلب الأول: تقييم تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل في المركب الصناعي والتجاري مرمورة- قلمة.
95	الفرع الأول: تقييم كفاءة الأصول المتداولة .
95	الفرع الثاني: تقييم تسيير عناصر الإحتياج في رأس المال العامل.
99	المطلب الثاني: تقييم تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية ودراسة وسائل التمويل والتوظيف قصيري الأجل في المركب الصناعي والتجاري مرمورة- قلمة.
99	الفرع الأول: تقييم تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية
104	الفرع الثاني: دراسة وسائل التمويل والتوظيف قصيري الأجل في المركب الصناعي والتجاري مرمورة- قلمة.
105	المطلب الثالث: تحديد الانحرافات في الأداء المالي للمؤسسة والإجراءات اللازمة لتحسينه.
105	الفرع الأول: تحديد الانحرافات ونقاط القوة والضعف في الأداء المالي للمركب.
112	الفرع الثاني: تقديم الحكم النهائي حول الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قلمة والحلول اللازمة لتحسينه.
115	خلاصة الفصل
120-116	الخاتمة العامة
127-121	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق

# فهرس الأشكال

## فهرس الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
4	مكانة التسيير المالي للمؤسسة مقارنة بمجالات التسيير الأخرى.	01-01
20	احتياجات رأس المال العامل.	02-01
22	تقنيات تسيير المخزون.	03-01
43	الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء.	01-02
63	مراحل تطبيق القياس المقارن.	02-02
66	الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن.	03-02
67	مراحل عملية الهندرة.	04-02
73	الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قالمة -.	01-03
78	مخطط تغيرات عناصر الأصول للفترة (2016-2019).	02-03
79	مخطط تغيرات عناصر الخصوم للفترة (2016-2019).	03-03
84	منحنى بياني يمثل تطور مؤشرات التوازن المالي للمركب للفترة (2016-2019).	04-03
106	انحرافات رقم أعمال المركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قالمة للفترة (2016-2019).	05-03
107	انحرافات إنتاج السنة المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قالمة للفترة (2016-2019).	06-03
108	انحرافات المشتريات السنوية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قالمة للفترة (2016-2019).	07-03
109	انحرافات استهلاك السنة المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قالمة للفترة (2016-2019).	08-03
110	انحرافات النتيجة الصافية للسنة المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قالمة للفترة (2016-2019).	09-03

# فهرس الجداول

## فهرس الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	الميزانية المحاسبية المالية.	01-01
12	الميزانية الوظيفية.	02-01
13	الميزانية الوظيفية المختصرة.	03-01
15	الجزء الأول من جدول التمويل: التمويل متوسط وطويل الأجل.	04-01
16	الجزء الثاني من جدول التمويل: التمويل قصير الأجل.	05-01
18	جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة وفق SCF.	06-01
27	جدول الانحرافات الشهرية وتعديل التنبؤات.	07-01
58	نسب السيولة.	01-02
61	نسب التمويل والاستقلالية المالية.	03-02
72	توزيع نقاط البيع الخاصة بالمركب الصناعي والتجاري مرمورة_قائمة.	01-03
75	توزيع اليد العاملة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_قائمة حسب الفئات المهنية.	02-03
75	توزيع اليد العاملة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_قائمة حسب النشاط.	03-03
80	الميزانية الوظيفية المختصرة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للسنة المالية 2016.	04-03
81	الميزانية الوظيفية المختصرة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للسنة المالية 2017.	05-03
81	الميزانية الوظيفية المختصرة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للسنة المالية 2018.	06-03
82	الميزانية الوظيفية المختصرة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للسنة المالية 2019.	07-03
83	رأس المال العامل الصافي الإجمالي للفترة (2016-2019).	08-03
83	الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي للفترة (2016-2019).	09-03
84	الخزينة الصافية الإجمالية للفترة (2016-2019).	10-03
86	نسب السيولة العامة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	11-03
86	نسب السيولة المختصرة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	12-03
87	نسب السيولة الجاهزة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	13-03
87	نسب التمويل الدائم للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	14-03
88	نسب التمويل الخاص للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	15-03

88	نسب التمويل الخارجي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	16-03
89	نسب الإستدانة المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	17-03
89	نسب الاستقلالية المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	18-03
90	نسب المردودية الإقتصادية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	19-03
90	نسب المردودية المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	20-03
91	نسب المردودية التجارية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	21-03
91	هامش الربح الصافي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	22-03
92	نسبة العائد على إجمالي الأصول للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	23-03
92	نسبة العائد على مجموع رؤوس الأموال للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	24-03
93	نسبة تغير رقم الأعمال للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	25-03
93	نسبة تغير القيمة المضافة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	26-03
94	نسبة تغير النتيجة الصافية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	27-03
95	معدلات دوران الأصول المتداولة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	28-03
96	معدلات دوران مخزون البضاعة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	29-03
96	معدلات دوران مخزون المواد الأولية واللوازم للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	30-03
97	معدلات دوران مخزون المنتجات التامة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	31-03
98	معدلات دوران الزبائن للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	32-03
98	معدلات دوران الموردين للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	33-03
100	جدول تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	34-03
101	مؤشرات تقييم جودة الأرباح للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	35-03

<b>102</b>	مؤشرات تقييم السيولة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	<b>36-03</b>
<b>106</b>	جدول الانحراف في رقم أعمال المركب الصناعي والتجاري مرمورة للفترة (2016-2019).	<b>37-03</b>
<b>107</b>	جدول الانحرافات في إنتاج السنة المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة _ قائمة للفترة (2016-2019).	<b>38-03</b>
<b>108</b>	جدول انحرافات المشتريات السنوية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	<b>39-03</b>
<b>109</b>	جدول الانحرافات في استهلاك السنة المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	<b>40-03</b>
<b>110</b>	جدول الانحراف في النتيجة الصافية للسنة المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة_ قائمة للفترة (2016-2019).	<b>41-03</b>



فهرس الرموز  
والاختصارات

فهرس الرموز والاختصارات

الرمز	التسمية بالعربية
CIC MERMOURA	المركب الصناعي والتجاري مرمورة
ISO	المنظمة العالمية للتقييس
SCF	النظام المحاسبي المالي
E	الاستخدامات
ES	الاستخدامات المستقرة
Eex	استخدامات الاستغلال
Ehex	استخدامات خارج الاستغلال
R	الموارد
Rd	الموارد الدائمة
Rex	موارد الاستغلال
Rhex	موارد خارج الاستغلال
FRng	رأس المال العامل
BFR	احتياج رأس المال العامل
TN	الخزينة الصافية
$\Delta$ FRng	التغير في رأس المال العامل
$\Delta$ BFR	التغيير في احتياج رأس المال العامل
$\Delta$ BFRhex	التغير في احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال
$\Delta$ BRFex	التغير في احتياج رأس المال العامل للاستغلال
$\Delta$ TN	التغير في الخزينة
$\Delta$ ES	التغير في الاستخدامات الثابتة
$\Delta$ RD	التغير في الموارد الدائمة
RE	معدل المردودية الاقتصادية
RCP	معدل المردودية المالية الخاصة
CA	رقم الأعمال

# المقدمة العامة

### المقدمة العامة:

تتسم بيئة الأعمال المعاصرة بسرعة تغيرها وتطورها، ما يجعل المؤسسات الاقتصادية تواجه تحديات كبيرة ومتزايدة في سعيها لمواكبة تلك التطورات في سبيل تحقيق أهدافها، والتي تطورت هي الأخرى فلم تعد تتمحور حول تحقيق الربح فقط كونه الهدف الإقتصادي الأول، بل تعدت ذلك وأصبحت تهدف إلى تعظيم الربح والحفاظ على بقائها وضمان استمراريته في ظل تلك التحديات، والتي نذكر من بينها التطور التكنولوجي المتسارع، وازدياد شدة المنافسة، والتطور المستمر للمفاهيم والطرق والأساليب المعتمدة في مجال الإدارة والتسيير.

وللتغلب على تلك التحديات وجب على المؤسسة اعتماد نظام تسيير محكم وفعال وخاصة من الجانب المالي، كونه محور الربط بين مجالات التسيير الداخلية الأخرى، كما يعتبر الركيزة الأساسية التي يبنى عليها أداء المؤسسة الحالي والمستقبلي والذي بدوره يحدد مصيرها، حيث أن بقاء أي مؤسسة اقتصادية واستمرارها مرهون بكفاءة أدائها عامة والأداء المالي خاصة، وهذه الكفاءة تتوقف أساسا على تحديث طرق التسيير المالي بما يتناسب مع البيئة الحالية التي تنشط فيها، وهو ما يتم بالتحكم في اختيار أفضل أدوات التسيير المالي مع استخدام الأساليب العلمية والرشادة في تدبير الموارد المالية اللازمة وتسييرها تسييرا عقلانيا في المديين القصير والطويل، إذ أنه رغم الأهمية الكبيرة للتسيير المالي طويل الأجل فلا يمكن كذلك تجاهل أهمية التسيير المالي قصير الأجل وتأثيره على الأداء المالي للمؤسسة وبالتالي على أدائها العام.

ومن هنا يأتي تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية كضرورة حتمية للوصول إلى الأداء الأمثل الذي يضمن تحقيق أهداف تلك المؤسسات، وهو ما يتم باعتماد طرق وأساليب مختلفة منها التقليدية ومنها الحديثة، لكن غالبا ما تعتمد هذه الطرق والأساليب أساسا على مخرجات التسيير المالي وأدواته التي يستخدمها في تسيير نشاطات المؤسسة من الناحية المالية.

### 1. الإشكالية:

مما سبق يتبادر لنا طرح الإشكالية الرئيسية لهذه الدراسة على النحو الآتي:

ما هو دور أدوات التسيير المالي قصير الأجل في تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة-

قائمة ؟

## المقدمة العامة

وتنبثق من هذه الإشكالية الرئيسية أسئلة أخرى فرعية، يمكن حصرها فيما يلي:

- ✓ ما هي طرق التسيير المالي المعتمدة لدى المركب الصناعي والتجاري مرمورة- قلمة؟ وكيف تؤثر على أدائه المالي؟
- ✓ هل يولي المركب الصناعي والتجاري مرمورة- قلمة الاهتمام اللازم بالتسيير المالي قصير الأجل للمؤسسة وبتقييم أدائها المالي وتحسينه؟

### 2. فرضيات الدراسة:

وللإجابة على الأسئلة المطروحة سابقا، نطرح الفرضيات التالية:

- ✓ يعتمد المركب الصناعي والتجاري مرمورة- قلمة على الطرق التقليدية وخبرة المدراء الماليين في تسييره المالي، وهذا لا يؤثر بالإيجاب على أدائه المالي.
- ✓ يولي المركب الصناعي والتجاري مرمورة- قلمة اهتماما كبيرا بالتسيير المالي قصير الأجل للمؤسسة وبتقييم أدائها المالي وتحسينه.

### 3. موضوع الدراسة:

تتناول هذه الدراسة التي تأتي تحت عنوان ( دور أدوات التسيير المالي قصير الأجل في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "دراسة حالة المركب الصناعي التجاري مرمورة- قلمة" ) أهم أدوات التسيير المالي قصير الأجل المستخدمة في تقييم أداء المؤسسة من أجل الوصول إلى الكشف عن حقيقة وضعها المالي، كما تتناول أيضا دراسة حالة المركب الصناعي والتجاري مرمورة-قلمة لمعرفة مدى مساهمة أدوات التسيير المالي قصير الأجل في الكشف عن حقيقة الوضع المالي للمركب، ومن ثم اقتراح الإجراءات التصحيحية المناسبة لتحسين كل من أدائه المالي وعملية تقييم أدائه المالي.

### 4. أهمية الدراسة:

تتبع أهمية الموضوع من الأهمية الكبرى التي يحظى بها متغيري الدراسة فكل منهما يؤثر في حياة ومستقبل المؤسسات عامة والمؤسسات الاقتصادية خاصة، إذ أن التسيير المالي هو الركيزة الأساسية التي يبنى عليها الأداء المالي للمؤسسة، والأداء المالي للمؤسسة هو المتحكم في بقائها واستمراريتها من عدمه، ما يبرر أهمية تقييمه باستمرار لوضعه في المسار الأمثل، وهو ما يتم غالبا بالاعتماد على أدوات التسيير المالي بنوعيه، وبما أن العمليات التشغيلية التي يعنى بها

## المقدمة العامة

التسيير المالي قصير الأجل تشكل أساسا لتحقيق أهداف العمليات الاستراتيجية التي يعنى بها التسيير المالي طويل الأجل، فهذا يوضح أهمية دراسة التسيير المالي قصير الأجل والدور الذي تحظى به أدواته في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

### 5. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف نذكر أهمها في ما يلي:

- ✓ إبراز الجوانب المهمة للتسيير المالي وتأثيره على الأداء المالي للمؤسسة،
- ✓ تسليط الضوء على التسيير المالي قصير الأجل والتعرف على أدواته،
- ✓ ضبط المفاهيم والمصطلحات المتعلقة بتقييم الأداء المالي، وإبراز أهميته الكبيرة في تحقيق أهداف المؤسسة وتحسين أدائها،
- ✓ لفت إنتباه المؤسسات الاقتصادية إلى ضرورة الإهتمام بالتسيير المالي عامة والتسيير المالي قصير الأجل خاصة، وضرورة تقييم الأداء المالي بناء على أدوات التسيير المالي.

### 6. أسباب ودوافع اختيار موضوع الدراسة:

لم يكن تناول هذا الموضوع بالتحديد بمجرد الصدفة، وإنما نتيجة عدة اعتبارات موضوعية وذاتية شكلت دافعا

لاختياره كموضوع للدراسة، ونوجزها فيما يلي:

#### • الأسباب الموضوعية:

- ✓ أهمية الموضوع البالغة لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ تماشي الموضوع مع ما تعيشه المؤسسة تحت الظروف الحالية المتدهورة للبلاد وحاجة الكثير من المؤسسات الاقتصادية إلى تحديث طرق تسييرها بالإضافة إلى حاجتها لما يقدمه تقييم أدائها المالي من منافع لتحسين وضعيتها الحالية والمستقبلية.

### • الأسباب الذاتية:

- ✓ يندرج هذا الموضوع ضمن تخصصنا في مالية المؤسسة؛
- ✓ الميل الشخصي للإطلاع على ما يخص التسيير المالي للمؤسسات الاقتصادية خاصة العمومية منها؛
- ✓ الرغبة في توسيع المعارف والمكتسبات القبلية حول موضوع تقييم الأداء المالي، وإسقاطه على الواقع بدلا من الإكتفاء بالمعرفة النظرية.

### 7. حدود الدراسة:

تم تحديد إطار الدراسة كما يلي:

- ✓ **الحدود المكانية:** تمت الدراسة على مستوى المركب الصناعي والتجاري مرمورة- قالمة وبالتحديد في وحدة المقر المتواجدة بدائرة هيليوبوليس، بلدية هيليوبوليس، حي بن بروق حسين على الطريق الوطني رقم 21.
- ✓ **الحدود الزمانية:** تقتصر على تقييم الأداء المالي من خلال أدوات التسيير المالي قصير الأجل خلال الفترة (2016-2019).

### 8. منهج الدراسة:

حتى يتم الوصول إلى الأهداف المرجوة من هذا البحث وقصد الإحاطة بجوانب موضوع الدراسة، تم الإعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي وكذلك منهج دراسة الحالة، حيث تم اعتماد المنهج الوصفي عند التطرق للمفاهيم الأساسية المرتبطة بالتسيير المالي عموما والتسيير المالي قصير الأجل خصوصا إضافة إلى استظهار أدواته، وكذا عند التطرق للجانب النظري لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، أما منهج دراسة الحالة والمنهج التحليلي فتم استخدامهما في الجانب التطبيقي من الدراسة حيث تم عرض المعلومات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة وتحليل وتفسير البيانات والمعلومات المالية المتعلقة بها وتقييم أدائها المالي اعتمادا على أدوات التسيير المالي قصير الأجل.

## 9. أدوات الدراسة:

لإثراء هذه الدراسة تم الإعتماد في الجانب النظري على مجموعة من المصادر والمراجع العلمية منها العربية ومنها الأجنبية، حيث ارتكزنا في هذا الجانب على: الكتب، الأطروحات والرسائل العلمية، المقالات المنشورة في المجلات العلمية، الملتقيات الدولية والوطنية.

أما في الجانب التطبيقي فقد تم الإعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في الميزانية المالية، جدول حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة وجدول تغيرات المخزونات، وجدول حسابات النتائج التقديري، وحساب مختلف المؤشرات والنسب المالية من هذه القوائم.

كما اعتمدنا على مجموعة من أدوات البحث العلمي والمتمثلة في الجداول، المنحنيات، الأعمدة البيانية، بالإضافة إلى إجراء مقابلات مع المدراء الماليين للمؤسسة.

## 10. الدراسات السابقة:

تكتسي الدراسات السابقة بالنسبة لأي بحث علمي أهمية كبيرة، إذ تعد بمثابة المرجعية العلمية التي يستند عليها البحث في تحديد مسارات انطلاقه وتوضيح الجوانب التي يعالجها ضمن سياق ما سبقه من بحوث ودراسات.

ومما لا شك فيه أن هناك دراسات سابقة كثيرة تناولت موضوع تقييم الأداء المالي وأخرى تناولت بعض جوانب التسيير المالي، لكن حدود البحث لا تكفي للتطرق إلى جميعها، وبالتالي نذكر بعضاً من تلك الدراسات التي تناولت بعضاً من جوانب الدراسة فيما يلي:

- دراسة قحيمش أمين ومحمد سيف الدين بوغادي، دور أدوات التسيير المالي قصيرة الأجل في حماية المؤسسة من الفشل المالي، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم المالية والمحاسبة بجامعة 8 ماي 1945 قالمة (2019)، تمت الدراسة على مستوى ثلاث مؤسسات اقتصادية هي: مؤسسة سيكما، مطاحن مرمورة-قالمة، ووحدة إنتاج الرخام، وتهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور أدوات التسيير المالي قصيرة الأجل في حماية المؤسسة من الفشل المالي، وذلك من خلال تحليل مختلف أدوات التسيير المالي على المدى القصير، ودراسة الوضعيات المالية للمؤسسات الاقتصادية محل الدراسة باستخدام المؤشرات والنسب المالية اللازمة لإظهار حالة هذه المؤسسات خلال الفترة (2013 - 2018). وخلصت الدراسة إلى أن لأدوات التسيير المالي قصيرة الأجل

دور كبير في حماية المؤسسة من خطر الفشل المالي، وأن سوء استغلالها لهذه الأدوات وبالرغم من اختلاف وضعياتها يضع المؤسسات أمام هذا الخطر.

- دراسة حاج عيسى سمية، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام آلية المقارنة المرجعية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في العلوم التجارية، بجامعة العربي بن مهيدي أم البواقي (2014)، تمت الدراسة على مستوى مؤسسة الصفاء فلتر ومؤسسة الصافي فلتر خلال الفترة 2009-2012، حيث تم التطرق للأسلوب الذي تستخدمه المؤسستين لتقييم أدائها المالي والمتمثل في التحليل المالي، ثم تقديم دراسة تطبيقية على المؤسستين عن طريق استخدام المقارنة المرجعية لتقييم الأداء المالي، وخلصت الدراسة إلى أن تقييم الأداء المالي ضرورة لا يمكن الإستغناء عنها في المؤسسة الاقتصادية وخاصة في الوقت الراهن، وتعد تقنية المقارنة المرجعية إحدى أهم التقنيات الحديثة لتقييم الأداء المالي، والتي تعمل على استخدام المقارنة مع الأفضل فضلا عن اعتمادها العوامل الداخلية للمؤسسة.

كانت هاتين الدراستين أقرب ما يكون إلى دراستنا، وقد ركزت الدراسة الأولى على أهمية أدوات التسيير المالي قصير الأجل في حماية المؤسسة من خطر الفشل المالي، بينما ركزت الدراسة الثانية على أهمية المقارنة المرجعية كأسلوب حديث لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية. أما هذه الدراسة فقد شملت كلا من التسيير المالي قصير الأجل وتقييم الأداء المالي، بالإضافة التي تقدمها تتمثل في تركيزها على التسيير المالي قصير الأجل بكل عناصره والذي رغم أهميته إلا أنه لم يحظى بما يستحقه من الاهتمام، وإن تم ربطه بتقييم الأداء المالي للمؤسسة فلا يتم التركيز سوى على جانب واحد دون آخر والذي يكون في الغالب جانب تسيير الخزينة.

### 11. محتويات الدراسة:

سعيًا لتحقيق الأهداف المسطرة وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول مستهلة بتمهيد ومنتهية بخلاصة، حيث خصص الفصل الأول والثاني للجانب النظري أما الفصل الثالث فيمثل الجانب التطبيقي من الدراسة بالإضافة إلى مقدمة عامة جاءت فيها التفاصيل السابقة، واختتمت الدراسة بخاتمة عامة تبين فيها صحة الفرضيات من عدمها مع ذكر مختلف النتائج المتوصل إليها بالإضافة للإقتراحات وآفاق البحث، ويمكن استعراض محتويات الدراسة كما يلي:

- ✓ **الفصل الأول:** يحمل عنوان التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية، وتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث حيث: يمثل المبحث الأول مدخل عام إلى موضوع التسيير المالي، في حين يتطرق المبحث الثاني إلى التسيير المالي قصير الأجل ومقارباته، أما المبحث الثالث فهو يتضمن أدوات التسيير المالي قصير الأجل.
- ✓ **الفصل الثاني:** يحمل عنوان تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، تم تقسيمه هو كذلك إلى ثلاث مباحث حيث: يمثل المبحث الأول مدخل إلى تقييم الأداء، أما المبحث الثاني فيتطرق إلى أساسيات تقييم الأداء المالي، بينما يتضمن المبحث الثالث تقييم الأداء المالي باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل وتحسينه.
- ✓ **الفصل الثالث:** يحمل عنوان تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة قائمة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل، تم تقسيمه هو الآخر إلى ثلاث مباحث حيث: يتناول المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة، بينما يعنى المبحث الثاني بتقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة قائمة باستخدام المؤشرات والنسب المالية، في حين يدرس المبحث الثالث تطور أدوات التسيير المالي قصير الأجل واستخدامها في تقييم الأداء المالي بالإضافة إلى تقديم آخر مراحل عملية التقييم.

# الفصل الأول:

التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة  
الإقتصادية

تمهيد:

يعد التسيير المالي الركيزة الأساسية التي يبني عليها أداء المؤسسة الحالي والمستقبلي والذي بدوره يحدد مصير المؤسسة، فإما نجاح واستمرار وإما فشل واندثار، وهو ما يوجب الاهتمام الكبير والدقيق بالتسيير المالي للمؤسسة بنوعيه أي في المديين القصير والطويل، فلكل منهما أهميته الخاصة في تحقيق أهداف المؤسسة والعمل على بقائها واستمراريتها، كما تجمع بينهما علاقة تكاملية حيث تشكل العمليات التشغيلية التي يعنى بها التسيير المالي قصير الأجل - والذي يمثل موضوع دراستنا في هذا الفصل - أساسا لتحقيق أهداف العمليات الاستراتيجية التي يعنى بها التسيير المالي طويل الأجل، ومن أجل دراسة وافية لهذا الموضوع تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كما يلي:

❖ المبحث الأول: مدخل إلى التسيير المالي.

❖ المبحث الثاني: التسيير المالي قصير الأجل ومقارباته.

❖ المبحث الثالث: أدوات التسيير المالي قصير الأجل.

### المبحث الأول: مدخل إلى التسيير المالي.

يعتبر التسيير المالي من أكثر مجالات علوم التسيير تطوراً وأهمية، إذ يتوقف أداء المؤسسة على كفاءة وفعالية تسييرها المالي، وهو ما سيتم توضيحه من خلال هذا المبحث.

### المطلب الأول: مفهوم التسيير المالي، أهميته وأهدافه.

سننظر في هذا المطلب إلى مفهوم التسيير المالي والتعريف بمدى أهميته وأهم أهدافه.

### الفرع الأول: مفهوم التسيير المالي.

إن التسيير المالي مصطلح ذو مفهوم واسع يشمل مختلف العمليات والقرارات المالية التي تخص المؤسسة بداية من التخطيط لتلك العمليات إلى غاية الوقوف على النتائج المترتبة عنها وتتبعها.

حسب "فان هورن" فالتسيير المالي يهتم بتجهيز الأموال ووسائل الدفع، وهو يقوم بدور واسع في التخطيط المالي وإدارة الموجودات لتحقيق أقصى الأرباح مقابل تحمل الخطر وتنويع الاستثمارات من أجل تخفيض أثر الخطر، ويمتاز هذا التعريف بأنه يأخذ بعين الاعتبار آثار المخاطر والتوازن بينها وبين تحقيق أقصى الأرباح، بالإضافة إلى التركيز على دور التسيير المالي في ربط باقي الوظائف مع بعضها البعض ودوره الفعال في التخطيط والرقابة.<sup>1</sup>

كما يعتبر التسيير المالي جزء لا يتجزأ من التسيير الكلي للمؤسسة، يعني بالواجبات الأساسية للمسيرين الماليين والتي تشمل: التنبؤ بالمتطلبات المالية للمؤسسة، الحصول على رأس المال اللازم، اتخاذ قرارات الاستثمار، تسيير النقدية وما شابهها (أي تسيير خزينة المؤسسة)، وكذا التنسيق بين مختلف الأقسام داخل المؤسسة، وهو يهدف أساساً إلى تعظيم قيمة المؤسسة.<sup>2</sup> وبالتالي فالتسيير المالي يعني بتسيير العمليات المالية الإستراتيجية طويلة المدى وكذا العمليات التشغيلية قصيرة المدى.

يعرف التسيير المالي بشكل واسع وشامل على أنه ذلك المجال من علوم التسيير الذي يهتم بالجوانب المالية للمؤسسة ويسعى إلى تحقيق وتطبيق مختلف الأهداف والمخططات المالية، حيث يستخدم في تحقيق ذلك مجموعة من الطرق والأدوات والأساليب والتقنيات التي تساعد المؤسسة على الاندماج مع مكونات المحيط المالي،<sup>3</sup> وبذلك

<sup>1</sup> محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014، ص20.

<sup>2</sup> C.Paramasivan, T.Subramanian, **Financial management**, New age international limited publishers, No year, India, PP 3-9 .

<sup>3</sup> إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزء الأول، عمان، ط2، 2011، ص57.

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

يعتبر قاعدة لاتخاذ القرارات من طرف المسيرين في الوظيفة المالية وقاعدة لمراقبة العمليات المالية لتوجيهها نحو الأهداف المخطط لها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهمية وأهداف التسيير المالي.

وفيما يلي سنتطرق إلى أهمية التسيير المالي وأهدافه:

#### أولاً: أهمية التسيير المالي.

للتسيير المالي أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات ككل، لكنه يعتبر شريان الحياة بالنسبة للمؤسسات الاقتصادية، حيث لا يمكن تحقيق هدف المؤسسة الاقتصادية إلا بالإعتماد على التسيير المالي الفعال.<sup>2</sup> ويلعب هذا الأخير دور المنسق بين مجموع مجالات التسيير الأخرى إذ ما من وظيفة أو مصلحة أو مديرية داخل المؤسسة إلا وتستعين بتقنياته لتنفيذ قراراتها وتطبيق خططها وتحقيق أهدافها.<sup>3</sup> وبالتالي فإداء المؤسسة ككل يعتمد على كفاءة وفعالية تسييرها المالي، حيث أن له القدرة على الرفع من أو تخفيض أداء المؤسسات الاقتصادية،<sup>4</sup> وهو ما يؤكد الشكل الآتي والذي يمثل تموضع التسيير المالي بالنسبة لمجالات التسيير الأخرى داخل المؤسسة:

#### الشكل رقم (01-01): مكانة التسيير المالي للمؤسسة مقارنة بمجالات التسيير الأخرى.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

<sup>1</sup> سليمان بلعور، التسيير المالي: محاضرات وتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016، ص 19.

<sup>2</sup>C.Paramasivan, T.Subramanian, Op.Cit., P 09.

<sup>3</sup>إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 57.

<sup>4</sup>Hande Karadag, Strategic Financial Management For Small And Medium Sized Companies, Emerald Group Publishing Limited, 1<sup>st</sup> edition, Turkey, 2015, p 33.

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

- Nguyen K.M, **Financial management and profitability of small and medium enterprises**, DBA thesis, Southern Cross University, 2001, Lismore, NSW, P68.

### ثانيا: أهداف التسيير المالي.

إن أهداف التسيير المالي تعتبر قواعد وأسس لمقارنة وتقييم كفاءة وفعالية التسيير المالي، وقد اختلف الباحثون في تعدادها لكن المتفق عليه عموما هو الهدف الأساسي للتسيير المالي ألا وهو تعظيم قيمة المؤسسة أو تعظيم ثروة الملاك، وهو ما يمكن التطلع إليه من خلال هدفين أكثر تحديدا هما الربحية والسيولة، كما أضيف هدف ثالث إليهما حسب بعض الباحثين وهو هدف النمو.<sup>1</sup>

على المسير المالي أن يوازن بين هدفين أساسيين هما هدف السيولة وهدف الربحية، وإن احتفاظ المؤسسة بسيولة كافية لمواجهة التزاماتها يؤدي إلى تدنية المخاطر التي تعترض المؤسسة ومساهمتها، ومن جهة ثانية ينبغي على المسير المالي أن يقوم بكل ما في وسعه لتحقيق أرباح لتنمية إيرادات المساهمين في المؤسسة وذلك عن طريق توجيه السيولة المتوفرة إلى التوظيفات قصيرة الأجل والاستثمارات طويلة الأجل، ثم إن استمرار حياة المؤسسة يستلزم التوفيق بين هذين الهدفين المتناقضين.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: خطوات التسيير المالي والجهات المستفيدة منه.

لابد لنجاح لعملية التسيير المالي أن تمر بخطوات معينة، والتي نعرضها من خلال هذا المطلب، كما نتطرق من خلاله إلى الجهات المستفيدة من نتائج هذه العملية.

### الفرع الأول: خطوات التسيير المالي.

من أجل تحقيق أهداف التسيير المالي هناك خطوات عملية يتولاها المسيرون الماليون داخل المؤسسة نلخصها فيما يلي :

- الخطوة الأولى (التخطيط): يتم فيها تحديد الأهداف الأساسية والفترة الزمنية المناسبة لأجل تحقيقها، واختيار المقاربة أو الطريقة المناسبة التي يتم بها التسيير المالي في المؤسسة؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Nguyen K.M, **Op.Cit**, P70.

<sup>2</sup>مبارك لسوس، **التسيير المالي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص31.

<sup>3</sup>سليمان بلعور، **مرجع سبق ذكره**، ص21.

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

- الخطوة الثانية (التحليل والتشخيص): يتم في هذه المرحلة التحليل المالي وتشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، حيث يتم جمع المعلومات المالية والمحاسبية الخاصة بها، وإجراء الحسابات اللازمة وتحليلها باستخدام النسب والمؤشرات والخروج بمواطن قوة وضعف المؤسسة في حدود جودة المعلومات المتاحة؛<sup>1</sup>
- الخطوة الثالثة (اتخاذ القرارات): بعد معاينة الوضعية المالية يتم اتخاذ القرارات المالية التي تصنف إلى قرارات تتعلق بالاستثمار، قرارات تتعلق بالتمويل، قرارات تتعلق بالتسيير المالي قصير الأجل وقرارات توزيع الأرباح، وكذا قرارات تتعلق بتسيير المخاطر؛<sup>2</sup>
- الخطوة الرابعة (الرقابة): بعد اتخاذ القرارات المالية وتطبيقها، تأتي مرحلة المراقبة المالية، وذلك من أجل تحديد الانحرافات في التطبيق، ووضع الإجراءات التصحيحية بواسطة قرارات مالية جديدة، إذ تتطلب المراحل السابقة إجراءات عملية على الميدان، وبالتالي ينبغي هيكلة المهام والمسؤوليات المالية في إطار الهيكل التنظيمي للمؤسسة.<sup>3</sup>

### الفرع الثاني: الجهات المستفيدة من عملية التسيير المالي.

- تستفيد من نتائج التسيير المالي عدة جهات نذكر أهمها في مايلي: <sup>4</sup>
- إدارة المؤسسة: تستفيد من التسيير المالي في معرفة مدى نجاح المؤسسة في تحقيق السيولة والربحية، ومعرفة وضع المؤسسة مقارنة مع المؤسسات المنافسة؛
- المستثمرون الحاليون والمرتقبون: يحتاج المستثمر الحالي إلى معلومات لاتخاذ القرار المناسب بشأن بيع حقوقه الجارية في المؤسسة أو الاستمرار في حيازتها أو الاستزادة منها، بينما المستثمر المرتقب يحتاج إلى معلومات كأساس لاتخاذ قرار الاستثمار في تلك المؤسسة؛
- الموردون: يستفيدون من معرفة الوضع الائتماني للمؤسسة (القدرة على التسديد)، وهيكل تمويلها ودرجة السيولة لديها، ومدى قدرتها على السداد في المدى القصير والطويل ودرجة ربحيتها؛

<sup>1</sup> سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص 21.

<sup>2</sup>Nguyen K.M, Op .Cit, P70.

<sup>3</sup> إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص 62.

<sup>4</sup> سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص 21.

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

- **المقرضون الحاليون والمترقبون:** إن القرارات التي يتخذها المقرضون فيما يتعلق بالمؤسسات هي قرارات تتعلق بالإقراض أو الإستثمار في السندات، التي تصدرها تلك المؤسسات، وهذه القرارات تحتاج إلى نفس المعلومات المالية الأساسية التي يحتاجها المستثمرون في رؤوس الأموال.

### المطلب الثالث: المهام الأساسية للتسيير المالي وأنواعه.

تتلخص المهام الأساسية للتسيير المالي في مجموعة من النقاط التي سنتعرض لها من خلال هذا المطلب، بالإضافة إلى أنواع التسيير المالي.

### الفرع الأول : المهام الأساسية للتسيير المالي.

وفيما يلي أهم المهام التي يعنى بها التسيير المالي:<sup>1</sup>

- **تعظيم قيمة المؤسسة:** إن الهدف الأول والأساسي للتسيير المالي هو تعظيم قيمة المؤسسة وذلك بتعظيم قيمة أسهمها في سوق المال، وبالتالي تعظيم ثروة الملاك. وتزداد قيمة المؤسسة كلما تمكنت من تحقيق نتائج إيجابية بشكل مستمر بحيث تتراكم هذه النتائج وتكون فوائض مالية تشكل ما يسمى بثروة المؤسسة، ولا يكفي أن تحقق المؤسسة نتائج آنية بل يجب أن تسعى إلى تحقيق نتائج في المستقبل من خلال دراسة المردودية المستقبلية، وتحديد الجدوى من المشاريع الإستثمارية في المستقبل؛
- **المحافظة على مستوى الأداء المالي:** يجب أن تحقق المؤسسة مستويات مرتفعة لأدائها المالي، وتحقيق ذلك عن طريق تعظيم النتائج وتحسين المردودية، ويتحقق ذلك بتدنية التكاليف وتعظيم الإيرادات بصفة مستمرة تمتد إلى المدى المتوسط والطويل بغية تحقيق التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الأداء؛
- **التحكم في المخاطر المالية:** مواجهة المخاطر المالية والتحكم بها يعد من بين أهم المهام التي يعنى بها التسيير المالي، وهي مخاطر متنوعة منها ما يتعلق بتمويل أصول المؤسسة، ومنها ما يتعلق بالشروع في نشاطات ومشاريع مستقبلية.
- **تحقيق التوازن المالي:** تركز الجهود المالية للمؤسسة على جانب أساسي يتمثل في تحقيق التوازن المالي اعتمادا على التسيير الفعال للخرينة، وبالتالي تحقيق الحد الأدنى من السيولة النقدية التي تعتبر هامش أمان

<sup>1</sup>إلباس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، الجزء الأول، مرجع سبق ذكره، ص 59\_61.

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

يمكنها من مواجهة إلتزاماتها تجاه الأطراف والمتعاملين الماليين والحد من مخاطر التوقف عن الدفع الذي قد يؤدي إلى إفلاس المؤسسة وتصفيتها لتسديد مستحقات الدائنين.

### الفرع الثاني: أنواع التسيير المالي.

كما ذكرنا سابقا فالتسيير المالي يهتم بالعمليات الاستراتيجية طويلة المدى كما يهتم بالعمليات التشغيلية قصيرة المدى، إذن يمكن تقسيمه إلى نوعين:

- **تسيير مالي قصير الأجل:** يعرف على أنه إدارة أي أصل يؤدي إلى اتخاذ القرارات التي لها تداعيات على الوضع المالي للمؤسسة في المدى القصير، إذ يركز على المعاملات والقرارات التي تؤثر على العناصر الجارية (أي الأصول والخصوم الجارية) وجميع العمليات التي تتم في فترة تساوي أو تقل عن سنة واحدة، مثل النقدية والاستثمارات المؤقتة وحسابات العملاء المستحقة خلال السنة الجارية وكذلك جميع مصادر التمويل التي يجب تسديدها في فترة لا تزيد عن السنة.<sup>1</sup>

- **تسيير مالي طويل الأجل:** وهو عكس النوع السابق إذ يركز على القرارات الاستراتيجية، وعلى خلاف القرارات المالية قصيرة الأجل، تتعامل القرارات المالية طويلة الأجل مع الأنشطة المالية والاستثمارية التي تزيد عن سنة واحدة أو أكثر وتتعلق بالأصول والخصوم طويلة الأجل (غير الجارية)، وكذلك بطبيعتها لا يمكن تغييرها بسهولة وتضع الشركة في اتجاه مفصل لعدة سنوات.<sup>2</sup>

إن تسيير استخدامات وموارد المؤسسة في الأجل الطويل عملية تكون عادة في بداية التفكير في إنشاء المؤسسة، وبعد اقتناء الأصول طويلة الأجل بواسطة الأموال الدائمة، تأتي مرحلة تشغيل المؤسسة وهي تخص الأجل القصير، فإذا كانت عملية اتخاذ القرارات فيما يخص التمويل طويل الأجل واقتناء الأصول طويلة الأجل من اختصاص مدير المؤسسة بعد إعداد الدراسات من الطرف المسير المالي وهو المتحمل لتأثيراتها، فإن تسيير موارد الدورة واستخداماتها في الأجل القصير هو من اختصاص المسير المالي وحده، وهو في العادة المتحمل لنتائج قراراته، فبقدر

<sup>1</sup>Josée St-Pierre, **Gestion financière des PME: théories et pratiques**, Presses de l'Université du Québec, Bibliothèque Nationale du Québec, Canada, 2003 p 31.

<sup>2</sup>Nafi Pollozhanl & Nuhi Sela, 13th International Conference of ASECU Social and Economic Challenges in Europe 2016-2020, **SHORT TERM FINANCIAL MANAGEMENT OF THE COMPANY**, "BEREQETI" LLC, pp 539,540.

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

ما تتسم هذه العملية بقلّة الأموال المخصصة إلا أنّها تتسم بالسرعة والمرونة في اتخاذ القرارات، لذلك وجب على المسير المالي الإلمام بكل تفاصيل العملية التسييرية والمعرفة الجيدة بنتائج أي قرار سوف يتخذه.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: التسيير المالي قصير الأجل ومقارباته.

سنطرق من خلال هذا المبحث إلى مفهوم التسيير المالي قصير الأجل، أهميته، أهدافه، ومقارباته.

#### المطلب الأول: مفهوم التسيير المالي قصير الأجل وأهدافه.

يعنى هذا المطلب بالتعريف بمفهوم التسيير المالي قصير الأجل وأهم أهدافه.

#### الفرع الأول: مفهوم التسيير المالي قصير الأجل.

يشار إلى التسيير المالي قصير الأجل على أنه تسيير رأس المال العامل للمؤسسة، وهو يتعلق بالأنشطة المالية اليومية التي تتعامل مع الأصول الجارية (المخزونات، الذمم المدينة، الأوراق المالية قصيرة الأجل، والنقدية) والخصوم الجارية (الذمم الدائنة، أوراق الدفع، والمستحقات)،<sup>2</sup> وهذا من أجل تحقيق التوازن بين الربحية والمخاطرة وبذلك تزيد قيمة المؤسسة، وهو الهدف الأساسي من التسيير المالي.<sup>3</sup>

وتتمثل المسائل الرئيسية للتسيير المالي قصير الأجل في:<sup>4</sup>

- ✓ ما هو المستوى الأمثل للمخزون اللازم لعمليات المؤسسة؟
- ✓ هل يجب على المؤسسة منح الائتمان لزبائنها؟ وإذا كان الأمر كذلك، فبأي شروط؟
- ✓ ما هي مصادر التمويل قصير الأجل المناسبة للمؤسسة؟
- ✓ أين يجب على المؤسسة أن تستثمر فوائدها النقدية المؤقتة؟ وكم النقدية التي يجب الاحتفاظ بها؟

يشمل التسيير المالي قصير الأجل تسيير استخدامات الدورة الإستغلالية، مع ضرورة البحث عن الموارد اللازمة لهذه الدورة، وينبغي أن تتلاءم هذه الموارد مع خصوصيات الإحتياجات، فإذا كانت استخدامات الدورة

<sup>1</sup>مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 229.

<sup>2</sup>Parsanna Chandra, **Financial Management: theory and practices**, Tata McGrow Hill Education Private Limited, 8<sup>th</sup> edition, New Delhi, india, 2011, p7.

<sup>3</sup>محمود عزت اللحام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 121.

<sup>4</sup>Parsanna Chandra, **Op.Cit.**, P 7.

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

هي نقدية شبه جاهزة أو هي التي تنقصها مرحلة واحدة لأن تتحول إلى سيولة يجب أن نبحت لها عن موارد هي أيضا تفصلها مدة قصيرة لأن تتحول إلى ديون آن استحقاقها.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني: أهداف التسيير المالي قصير الأجل.

يتمثل الهدف الرئيسي للتسيير المالي قصير الأجل في الحفاظ على التوازن المالي للمؤسسة،<sup>2</sup> والحفاظ على السمعة الإئتمانية للمؤسسة، إذ يهدف من وجهة نظر عملية إلى تسريع التدفقات النقدية الداخلة دون فقدان عملاء، وإبطاء التدفقات النقدية الخارجة دون دفع غرامات، مع ضمان وجود تدفق نقدي فعال داخل المؤسسة وتوفير السيولة الكافية بتحقيق خزينة موجبة قريبة من الصفر، فلا تكون السيولة مجمدة ولا تسجل الخزينة عجزا.

### المطلب الثاني: التسيير المالي قصير الأجل وفق المقاربة الساكنة.

سيتم من خلال هذا المطلب التطرق إلى التسيير المالي قصير الأجل من خلال المقاربة الساكنة والتي تشمل دراسة الميزانية وفق مقاربتين: ذمية ووظيفية، واللتان نستخرج منهما بعض أهم المؤشرات والنسب المالية المعتمدة في تقييم الأداء المالي.

### الفرع الأول: دراسة الميزانية من المنظور الذمي.

وتتم من خلال التحليل الذمي أو تحليل سيولة \_ استحقاق، وهو طريقة تحليل تقليدية تركز على مخاطر العسر المالي ومخاطر الإفلاس، يعتمد هذا التحليل على مفهوم الذمة المالية للمؤسسة حيث تعتبر حسب هذه المقاربة وحدة قانونية اقتصادية ذات ذمة مالية (التزامات وممتلكات مالية).<sup>3</sup> وتعرف الميزانية المالية بأنها:<sup>4</sup>

تعتبر عن عملية جرد لعناصر الأصول والخصوم، كما تعبر عن الآجال التي ترتب حسبها هذه العناصر أي حسب مبدأ السيولة \_ الاستحقاق، ويتم هذا الترتيب وفق المبادئ التالية:

- ترتيب الأصول حسب درجة السيولة المتزايدة من الأعلى إلى الأسفل؛
- ترتيب الخصوم حسب درجة استحقاقها المتزايدة من الأعلى إلى الأسفل؛
- لتسهيل عملية الترتيب حسب المعيارين السابقين، نعتمد معيار السنة الواحدة.

<sup>1</sup> مبارك لسلوس، مرجع سبق ذكره، ص 229.

2 Necib Redjem, gestion financière à court terme, Dar-Elouloum , Annaba, Algérie, 2005, P 9.

<sup>3</sup> إلياس بن ساسي ويوسف فريشي، مرجع سبق ذكره، ص 85.

<sup>4</sup> المرجع نفسه، ص 86.

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

وحسب النظام المحاسبي المالي SCF تأخذ الميزانية المالية الشكل الآتي:

الجدول رقم (01-01): الميزانية المحاسبية المالية.

المبالغ	الخصوم	المبلغ الصافي	اهتلاك ومؤونة	المبلغ الإجمالي	الأصول
	رؤوس الأموال الخاصة <ul style="list-style-type: none"> <li>● رأس المال الصادر</li> <li>● العلاوات والاحتياطات</li> <li>● النتيجة الصافية للسنة المالية</li> </ul> خصوم غير الجارية : <ul style="list-style-type: none"> <li>● القروض البنكية</li> <li>● المؤونات والمنتجات المثبتة</li> </ul>				أصول غير جارية <ul style="list-style-type: none"> <li>● التثبيتات المعنوية: كبرمجيات المعلوماتية، العلامات التجارية...                      ● التثبيتات العينية: كالأراضي، المباني، التثبيتات العينية الأخرى...                      ● التثبيتات المالية: كالمساهمات الأخرى، السندات ...</li> </ul>
	مجموع الخصوم غير الجارية				مجموع الأصول غير الجارية
	الخصوم الجارية: <ul style="list-style-type: none"> <li>● الموردون والحسابات الملحقة</li> <li>● الضرائب</li> <li>● الدائنون الآخرون</li> </ul>				أصول جارية: <ul style="list-style-type: none"> <li>● المخزونات والمنتجات قيد التنفيذ</li> <li>● العملاء</li> <li>● المدينون الآخرون</li> <li>● الضرائب</li> <li>● الخزينة</li> </ul>
	مجموع الخصوم الجارية				مجموع الأصول الجارية
	مجموع الخصوم				مجموع الاصول

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على:

- **Système comptable financier** : scf, 5eme edition, Berti Edition, Alger, 2017 PP 91-92.

إن دراسة الميزانية وفق المقاربة الذمية تهتم بدراسة توازن البنية المالية للمؤسسة، غير أن لها انتقادات منها:<sup>1</sup>

- لا تعطي تصورا واضحا حول المستوى الأمثل لرأس المال العامل؛

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي ويوسف فريشي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

- لا تبين العلاقة بين رأس المال العامل والخزينة، رغم افتراض أن الخزينة موجبة عند توفر رأس المال العامل؛
- الاعتماد على مبدأ سيولة - استحقاق يظهر عدة استثناءات التي لا تدعم هذين المعيارين.

### الفرع الثاني: دراسة الميزانية من المنظور الوظيفي.

من خلال هذه المقاربة يتجاوز التسيير المالي المقاربة الذميمة التي تعتمد على مبدأ سيولة-استحقاق والتي تعرف المؤسسة على أنها وحدة تملك ذمة مالية يعبر عنها من خلال الميزانية، ليعرف المؤسسة على أنها وحدة اقتصادية لها عدة وظائف ممثلة في وظيفة الاستغلال ووظيفة الاستثمار ووظيفة التمويل.<sup>1</sup>

إن ضمان التوازن المالي من هذا المنظور لا يكون بمجرد توفر رأس مال عامل موجب فقط بل يجب التأكد من قدرته على تمويل الاحتياجات التمويلية، ولضمان تحقق هذا التوازن لا بد من بناء الميزانية الوظيفية.<sup>2</sup>

### الجدول رقم (01-02): الميزانية الوظيفية.

الموارد R	الاستخدامات E
<b>Rd</b> الموارد الدائمة <ul style="list-style-type: none"> <li>• الأموال الخاصة</li> <li>• الديون المتوسطة وطويلة الأجل</li> <li>• مجموع الاهتلاكات والمؤونات</li> </ul>	<b>Es</b> الاستخدامات المستقرة <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاستثمارات المعنوية والمادية</li> <li>• الاستثمارات المالية</li> <li>• الأصول ذات الطبيعة المستقرة</li> </ul>
<b>Rex</b> موارد الاستغلال <ul style="list-style-type: none"> <li>• مستحقات الموارد وملحقاتها</li> </ul>	<b>Eex</b> استخدامات الاستغلال <ul style="list-style-type: none"> <li>• المخزونات</li> <li>• حقوق العملاء وملحقاتها</li> </ul>
<b>Rhex</b> موارد خارج الاستغلال <ul style="list-style-type: none"> <li>• موارد أخرى</li> </ul>	<b>Ehex</b> استخدامات خارج الاستغلال <ul style="list-style-type: none"> <li>• حقوق أخرى</li> </ul>
<b>Rt</b> موارد الخزينة <ul style="list-style-type: none"> <li>• الاعتمادات البنكية الجارية</li> </ul>	<b>Et</b> استخدامات الخزينة <ul style="list-style-type: none"> <li>• المتاحات</li> </ul>
<b>Σ R</b> مجموع الموارد	<b>Σ E</b> مجموع الاستخدامات

المصدر: إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزء الأول، عمان، ط2، 2011، ص 101.

<sup>1</sup> سليمان بلعور، مرجع سبق ذكره، ص 37.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 38.

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

كما يمكن إعداد الميزانية الوظيفية المختصرة معبرة بالنسب كالآتي:

الجدول رقم (01-03): الميزانية الوظيفية المختصرة.

النسبة	المبلغ	الموارد	النسبة	المبلغ	الاستخدامات
		الموارد الدائمة Rd			الاستخدامات المستقرة ES
		موارد الاستغلال Rex			استخدامات الاستغلال Eex
		موارد خارج الاستغلال Rhex			استخدامات خارج الاستغلال Ehex
		موارد الخزينة Rt			استخدامات الخزينة Et
		مجموع الموارد			مجموع الاستخدامات

المصدر: من إعداد الطالبتين وفق النظام المحاسبي المالي الجزائري.

تحتسب الاستخدامات بالقيم الإجمالية أي دون طرح المؤنات والاهتلاكات مع النظر إلى الاهتلاكات والمؤنات على أنها موارد متوسطة وطويلة الأجل.

ومن أهم الانتقادات الموجهة للمقاربة الوظيفية ما يلي: <sup>1</sup>

- دمج المؤنات التي هي من عناصر الاستغلال قصيرة الأجل في الموارد الدائمة لهيكل المؤسسة التي هي مورد طويل الأجل؛
- إن الخزينة حسب هذا التحليل غامضة ولا تعرف كيفيات لتشكلها ولا الأنشطة المسؤولة عن تحقيق العجز أو الفائض فيها؛
- يفقد مفهوم رأس المال العامل دلالاته كمؤشر مالي في قطاع الخدمات الذي يعتمد على الاستثمارات غير المادية التي لا تظهر في الميزانية تطبيقاً لمبدأ الحذر؛ ونظراً لغياب المخزون يفقد الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال دلالاته المالية في تحليل الوضعية المالية للمؤسسة؛
- اعتماد التحليل الوظيفي على الميزانية وجدول حسابات النتائج يعطي تصوراً ساكناً لهيكل المؤسسة، ولا يعطي رؤية ديناميكية حول الوضعية المالية.

<sup>1</sup>الباس بن ساسي ، يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص ص 112-113.

### المطلب الثالث: التسيير المالي قصير الأجل من خلال المقاربة الديناميكية.

إن الدراسة من المقاربة الساكنة لا تعطي صورة واضحة عن مختلف الحركات المالية خلال دورة معينة، في حين هذا ما جاءت به المقاربة الديناميكية التي أعطت صورة أكثر ديناميكية عن الوضعية المالية للمؤسسة من خلال عدة أدوات أهمها جدول التمويل وجدول تدفقات الخزينة.

#### الفرع الأول: جدول التمويل.

إعتمد التحليل التقليدي بشكل مطلق على الميزانية التي تصور الوضعية المالية للمؤسسة في لحظة معينة وهو ما يصطلح عليه بالتحليل الساكن، مما يؤدي إلى إعطاء صورة غير واضحة عن مختلف الحركات المالية خلال دورة معينة، ومن هنا تأتي ضرورة البحث عن تحليل يوفر رؤية متحركة عن الوضعية المالية للمؤسسة، لذا جاء جدول التمويل ليحول عملية التحليل من المنظور الساكن إلى المنظور المتحرك، وذلك بغية الوصول إلى حركية في تفسير حركات الخزينة والنتيجة وإظهار كافة التدفقات المالية التي لم تمكن تظهر في التحليل الساكن.<sup>1</sup>

#### أولاً: تعريف جدول التمويل.

هو جدول يظهر الآثار المترتبة عن قيام المؤسسة بنشاطها، وعملياتها في ميزانيتها عن طريق الزيادة أو الانخفاض في العناصر المختلفة للأصول والخصوم بما فيها الأموال الخاصة، ويمكن ملاحظة هذه التغيرات من خلال مقارنة الميزانيات مع بعضها لعدة سنوات، وهذه الملاحظات تقدم كمية من المعلومات التي لها قيمتها عند استخلاص أي رأي يتعلق بتطور المؤسسة وتقدمها.<sup>2</sup> ويتكون من جزأين يبين مضمونهما فيما يلي:

#### • الجزء الأول من جدول التمويل: يحوي الجزء الأول من جدول التمويل العناصر التالية:<sup>3</sup>

- ✓ الموارد الدائمة التي جلبتها المؤسسة خلال الدورة المالية؛
- ✓ الاستخدامات المستقرة التي كونتها المؤسسة لنفس الدورة.

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 125.

<sup>2</sup> اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة-العلمية-سطيف"، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، قسم العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008، ص 77.

<sup>3</sup> إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 127.

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

تتمثل الموارد الدائمة في التغيير في الموارد الدائمة بين نهاية الدورة السابقة ونهاية الدورة الحالية (بين دورتين متتاليتين)، أما الاستخدامات المستقرة فتتمثل في التغيير في الموارد المستقرة لدورتين متتاليتين، ومنه نستنتج أن الجزء الأول يتضمن التغيير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي، وذلك تبعا للعلاقة التالية:

$$\Delta RD - \Delta ES = \Delta FRng$$

يعطي الجزء الأول من جدول التمويل التغيير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي معبر عنه بالتغيرات في الموارد الدائمة والاستخدامات المستقرة، والجدول التالي يبين مضمون الجزء الأول من جدول التمويل:

**الجدول رقم (01-04): الجزء الأول من جدول التمويل: التمويل متوسط و طويل الأجل.**

الموارد المستقرة	الاستخدامات المستقرة
القدرة على التمويل الذاتي caf التنازل عن الاستثمارات الرفع في الأموال الخاصة الحصول على قروض جديدة	حيازة استثمارات جديدة مصاريف موزعة على عدة سنوات تسديد الديون البنكية و المالية التخفيض في الأموال الخاصة تسديد مكافآت رأس المال (توزيع الأرباح)
التغيير في الموارد المستقرة (+)	التغيير في الاستخدامات المستقرة (-)
+	-

التغيير في رأس المال العامل

المصدر : الياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزء الأول، عمان، ط2، 2011، ص 128.

• **الجزء الثاني من جدول التمويل:** إذا كان الجزء الأول من جدول التمويل يتناول التغيير في رأس المال العامل الصافي من أعلى الميزانية، فإن الجزء الثاني منه يتناول التغيير في رأس المال العامل من أسفل الميزانية، وعليه يحتوي الجزء الثاني على التغيرات التالية:<sup>1</sup>

- ✓ التغيير في عناصر الاستغلال؛
- ✓ التغيير في العناصر خارج الاستغلال؛
- ✓ التغيير في الخزينة الصافية الإجمالية.

<sup>1</sup> اليمين سعادة، مرجع سبق ذكره، ص 80.

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

وبناءً على التغيرات في العناصر الثلاث يمكن حساب التغير في رأس المال العامل من أدنى الميزانية تبعاً

للعلاقة التالية:

$$\Delta \text{FRng} = \Delta \text{BFRhex} + \Delta \text{Tng}$$

والجدول التالي يجوي الجزء الثاني من جدول التمويل:

الجدول رقم (01-05): الجزء الثاني من جدول التمويل: التمويل قصير الأجل.

التغير في رأس المال العامل الصافي الإجمالي $\Delta \text{FRng}$			
الرصيد (3)=(2)-(1)	الموارد (2)	الاستخدامات (3)	التغير في عناصر الاستغلال: -التغير في أصول الاستغلال -التغير في ديون الاستغلال
			(A) $\Delta \text{BFRex}$
			التغير في العناصر خارج الاستغلال -التغير في المدينون الآخرون -التغير في الدائنون الآخرون
			(B) $\Delta \text{BFRhex}$
			(A+B)=C $\Delta \text{BFRg}$
			تغيرات الخزينة - التغير في المتاحات - التغير في ديون الخزينة
			(D) $\text{Tng}$
			(C+D) $\Delta \text{FRng}$

المصدر : الياس بن ساسي ويوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزء الأول ، عمان،

ط2، 2011، ص 131.

ثانيا: الانتقادات الموجهة لجدول التمويل: رغم الإضافات التي قدمها جدول التمويل لتحليل المالي من خلال تجاوزه لتحليل الساكن، واعتماده في تحليله للوضع المالية على تفسير التغيرات في رأس المال العامل الصافي الإجمالي، إلا أن هذا الجدول أثار الكثير من النقاشات والتحفظات وأهمها: <sup>1</sup>

- اعتماده في تحليل التغير في رأس المال العامل على مفهوم القدرة على التمويل الذاتي والذي لا يميز عند حسابه بين عناصر الاستغلال والعناصر خارج الاستغلال بالرغم من أنه مؤشر يعبر عن قدرة المؤسسة التمويلية من خلال نشاطها الأساسي؛
- يعتبر القدرة على التمويل الذاتي موردا مستقرا إلا أنه عند الحساب يتم إدماج مؤونات تدني المخزون والحقوق وهي عناصر قصيرة الأجل، وكان من الأخرى إقصاؤها؛
- التغير في الخزينة المتحصل عليها اعتمادا على الجدول لا يعطي صورة واضحة حول الدورة المسؤولة عن الفائض أو العجز، حيث يعطي الجدول الخزينة الصافية الإجمالية دون الاستغلال والتمويل والاستثمار وهي المصادر الأساسية للعجز أو الفائض في الخزينة.

### الفرع الثاني: جدول التدفقات المالية للخزينة.

جدول تدفقات الخزينة هو تلك الأداة الدقيقة المستخدمة في الحكم على فعالية تسيير الموارد المالية واستخداماتها، وذلك اعتمادا على عنصر الخزينة الذي يعد المعيار الأكثر موضوعية في الحكم على نجاعة التسيير المالي للمؤسسة. <sup>2</sup>

لبناء وإعداد هذا الجدول لابد من معالجة المعطيات الواردة في الوثائق المحاسبية التي يعتمد عليها بصورة أساسية والتي تخضع لقواعد خاصة بالمحاسبة، عند الانتهاء من هذه المعالجة يمكن وبصورة عملية بناء الجدول وفق سلسلة من المراحل المتتابعة والمتكاملة: <sup>3</sup>

- المرحلة الأولى: توزيع عناصر الميزانية على مكوناتها الثلاث: رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، الخزينة.

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 132.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 222.

<sup>3</sup> باديس بن يحي بوخلوة، الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص 30.

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

- المرحلة الثانية: تحليل تغيرات رأس المال العامل وتوزيعها على مختلف الوظائف، وذلك بالتمييز بين كل من الزيادة والنقصان وإقصاء التدفقات الناجمة عن التحويلات داخل الحسابات وهذا حتى الحصول على التدفقات الحقيقية (النقدية) فقط.
  - المرحلة الثالثة: حساب التغيرات في احتياجات رأس المال العامل وتوزيعها على مختلف الوظائف.
  - المرحلة الرابعة: إعداد وعرض الجدول تبعا للطريقة التي يأتي تفصيلها فيما يلي:
- الجدول رقم: (06-01): جدول تدفقات الخزينة حسب الطريقة المباشرة وفق SCF.

N+1	N	الملاحظة	البيان
			تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية (الاستغلال) التحصيلات المقبوضة من العملاء النفقات المدفوعة للموردين والمستخدمين الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة =تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية +تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
			=صافي تدفقات الخزينة المتأتية من عمليات الإستغلال
			تدفقات الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار -المحسوبات عن اقتناء استثمارات عينية أو معنوية +التحصيلات عن عمليات التنازل عن استثمارات عينية أو معنوية -المحسوبات عن اقتناء استثمارات مالية +التحصيلات عن عمليات التنازل عن استثمارات مالية +الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية +الحصص والأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
			=صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم -الحصص و غيرها من التوزيعات التي تم القيام بها +التحصيلات المتأتية من القروض -تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

			= صافي تدفقات الخزينة المرتبطة بأنشطة التمويل
			+/- تأثير تغيرات سعر الصرف على الخزينة
			= التغير في تدفقات الخزينة للفترة (أ+ب+ج)
			تدفقات الخزينة و معدلاتها عند افتتاح السنة المالية تدفقات الخزينة و معدلاتها عند إقفال السنة المالية التغيير في تدفقات الخزينة خلال الفترة المقارنة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزء الأول، عمان، ط2، 2011، ص220.

### المبحث الثالث: أدوات التسيير المالي قصير الأجل.

يعتمد التسيير المالي قصير الأجل أساساً على تسيير الاحتياج في رأس المال العامل وتسيير تدفقات الخزينة، مع وجوب التسيير الفعال لعمليتي التمويل والتوظيف قصيري الأجل، وهو ما سيتم توضيحه من خلال هذا المبحث.

#### المطلب الأول: تسيير الاحتياج في رأس المال العامل.

تدرس احتياجات رأس المال العامل في الأجل القصير، حيث تصبح الديون قصيرة الأجل ما لم يكن موعد تسديدها تسمى موارد لدورة الاستغلال، بينما الأصول المتداولة التي لم تتحول بعد إلى سيولة فتسمى احتياجات دورة الاستغلال، ويحاول المسيرون الماليون الاستعانة بالموارد المالية في تنشيط دورة الاستغلال على أن تكون هناك ملائمة بين استحقاق الموارد مع سيولة الاحتياجات.<sup>1</sup> كما هو موضح في الشكل التالي:

<sup>1</sup>مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص33\_34.

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

الشكل رقم (01-02): احتياجات رأس المال العامل.

احتياجات رأس المال العامل				
أوراق قبض	زبائن	سندات توظيف	منتجات تامة	مواد أولية
احتياجات رأس المال العامل				
أوراق دفع	ديون استغلال	ديون شركاء	موردون	ديون مخزونات
مورد الوارد إلى المؤسسة				

المصدر: مبارك لسوس، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 34.

في احتياجات الدورة استثنينا القيم الجاهزة لأنها لم تصبح في حاجة إلى سيولة، وفي موارد الدورة استثنينا السلفات المصرفية وكل الديون قصيرة الأجل التي لم يبق لها مدة زمنية من أجل التسديد وبالتالي لم تصبح موردا ماليا قابلا للاستخدام. في التحليل المالي عندما تكون قيمة احتياجات رأس المال العامل سالبة يعاب على المسيرين أن هناك موارد مالية متاحة فائضة لم تستخدم في دورة الاستغلال لتوسيع نشاط المؤسسة كسندات توظيف إضافية تدر أموالا على المؤسسة مثلا أو زبائن إضافيين لزيادة كسب ثقة الزبائن... إلخ، و إذا كانت قيمة احتياجات رأس المال العامل موجبة فيعاب على المسيرين الماليين أنهم لم يبحثوا عن موارد مالية مادام ضمان التسديد موجودا والمتمثل في كبر بعض المخزونات أو بعض الحقوق خاصة وأن بعض الموارد المالية منخفضة أو منعدمة التكلفة ويساهم بشكل بارز في زيادة حركية وسرعة نشاط دورة الاستغلال وبالتالي كلما كانت احتياجات رأس المال العامل تقترب من الصفر دلت على حسن تغطية الاحتياجات بالموارد،<sup>1</sup> وهو ما يتطلب تسييرا فعالا لمكونات احتياج رأس المال العامل، والتي تنقسم إلى:

### الفرع الأول: تسيير المخزون.

تشكل المخزونات الجزء الأكثر أهمية من بين الأصول الجارية للمؤسسة الاقتصادية وهي ضرورية لاستمرار أنشطة المؤسسة بشكل سلسل، ويشار إلى المخزونات على أنها أصل من أصول المؤسسة يتمثل في كمية منتجات تحتفظ بها المؤسسة قصد بيعها (أو تحويلها) في المستقبل، وكذلك القطع والأجزاء المختلفة المخزنة (والقابلة للاستعمال خلال الدورة التشغيلية أي في الأجل القصير).<sup>2</sup> أما تسيير المخزون فيعرف على أنه النشاط الذي يتم بمقتضاه

<sup>1</sup>مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 34.

<sup>2</sup> جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة، دار صفاء للنشر و لتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص 275.

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

استخدام الأساليب العلمية في تحديد كمية المواد الأولية، البضائع نصف المصنعة والبضائع تامة الصنع، بما يضمن تلبية متطلبات وظروف التشغيل وطلبات الزبائن، بأقل التكاليف الممكنة.<sup>1</sup>

كما أن المخزون يحتل ما نسبته 30% إلى 80% من الأصول الكلية المتداولة للمؤسسات الاقتصادية، وله دور أساسي وكبير ليس فقط على مستوى التسيير المالي بل على تسيير الإنتاج وكذلك باقي الوظائف التسييرية في المؤسسة،<sup>2</sup> إذ يؤثر تسيير المخزون في ربحية المؤسسة، كما لا يمكن تصحيح الخطأ في تسييره بسرعة، فهو الموجود الأقل سيولة من بين الموجودات المتداولة ويتطلب وقتا حتى يمكن تحويله إلى نقد مرة أخرى.<sup>3</sup>

ويمكن تقسيم أصناف المخزونات إلى 05 فئات وهي:<sup>4</sup>

- المواد الخام (الأولية): إنها جزء أساسي ومهم من المخزونات، وهي البضائع التي لم تلتزم بعد بالإنتاج، وتكون في المؤسسات الصناعية؛
- المنتوجات قيد الإنجاز: وتشمل المواد التي التزمت بعملية الإنتاج ولكن لم تكتمل بعد؛
- المستهلكات: وتشمل المواد الأولية أو اللوازم المقرر استهلاكها ضمن مسار الإنتاج؛
- المنتجات تامة الصنع: وتمثل المخرجات النهائية لعملية الإنتاج وهي جاهزة لتقدم إلى المستهلكين أو الزبائن؛
- الأغلفة والغيارات: يصنف التغليف ضمن أحد أصناف المخزونات بحسب درجة إعدادة ومنشئه، كما يتم تخزين بعض قطع الغيار لكنها لا تشكل جزءا مهما من المخزونات.

ويشتمل تسيير المخزون على عدة نواحي أهمها: معدل الخدمة، مستوى المخزون، جودة المخزون، والحجم الأمثل للشراء.<sup>5</sup>

ويتم التسيير الفعال للمخزون من خلال العديد من الأساليب والتقنيات المستخدمة والتي نلخصها في الشكل الآتي:

<sup>1</sup> محمد ابدوي الحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج، الأردن، ط2، 2004، ص 134.

<sup>2</sup> C.Paramasivan, t, Subramanian, **Op.Cit**, P166.

<sup>3</sup> محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2012، ص 222.

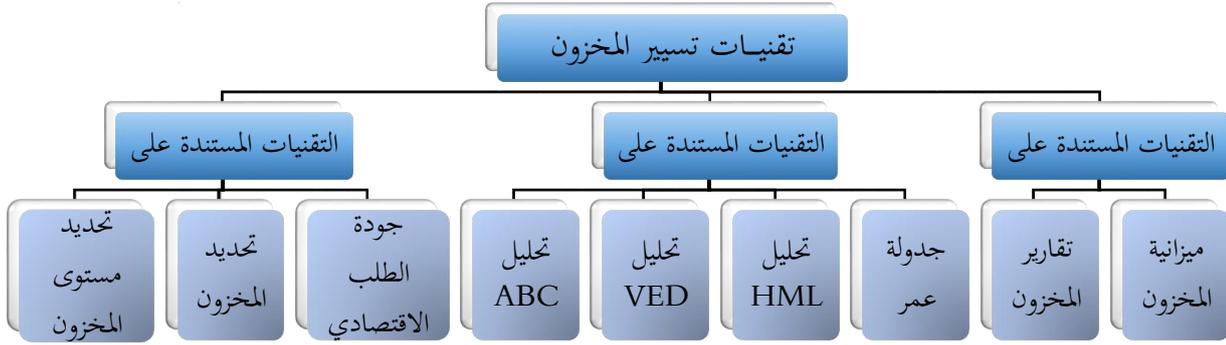
<sup>4</sup> بالاعتماد على:

C.Paramasivan, t, Subramanian, **Op.Cit**, P166.

**Systeme comptable financier SCF**, 5eme Edition, Berti Edition, Alger, 2017, p118

<sup>5</sup> Pierre Cabane, l'essentiel de la finance, édition d' Organisa, France, 4ème édit, 2006, p125.

الشكل رقم (01-03): تقنيات تسيير المخزون.



المصدر: جليل كاظم مدلول، الإدارة المالية المتقدمة، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2012، ص279.

وينجم عن التسيير الفعال للمخزون ما يلي:<sup>1</sup>

- ✓ احتفاظ المؤسسة بمخزون أساسي يحافظ على التوازن بين التدفق الداخلى والتدفق الخارج للسلع، ويعتمد حجم هذا المخزون على نمط التدفقات النقدية فيما إذا كانت منتظمة أو غير منتظمة؛
- ✓ احتفاظ المؤسسة بمقدار معين من مخزون الأمان لمواجهة الحالات غير المتوقعة التي يمكن أن تحدث دائما، وبالتالي تجنب تكاليف احتمال عدم وجود كمية كافية لسد حاجات الطلب على السلع؛
- ✓ احتفاظ المؤسسة بكميات إضافية من المخزون لمقابلة حاجات النمو في المستقبل، وهذه الإضافة تسمى مخزون للتوقع المسبق، لذلك يجب أن تدرك المؤسسات أن هناك حجما أمثلا للمخزون، وهو ما يحدد حسب التقنيات المذكورة في الشكل أعلاه.

الفرع الثاني: تسيير العملاء (الذمم المدينة).

ويتمثل في تسيير الإئتمان التجاري الممنوح الناجم عن المبيعات الآجلة، وينتج عن ذلك حساب لدى المؤسسة البائعة يسمى حساب الحسابات المدينة، وهذه الأخيرة تعتبر من الموجودات المتداولة في المؤسسة والتي لا يفصلها عن النقدية إلا خطوة واحدة، بحيث تعتبر الحسابات المدينة أكثر سيولة من المخزون وأقل سيولة من النقدية. وينشأ هذا الحساب من المبيعات الآجلة أي بيع البضاعة بالدين، حيث تمنح المؤسسات عادة تسهيلات ائتمانية

<sup>1</sup> محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 223.

للزبائن عند الشراء ولترويج بضاعتها وزيادة المبيعات وبالتالي زيادة الأرباح، ومقابل ذلك هناك تكاليف تتمثل في تكاليف تمويل هذا الحساب واحتمال عدم تسديد جزء من الحسابات المدينة جراء تخلف المدين عن الدفع.<sup>1</sup> فهي إذن تعتبر توظيفا للأموال في الأجل القصير، وفي نفس الوقت أموالا مجمدة لها تكاليفها، وتستلزم التسيير الدقيق والفعال، فقد تتماهى المؤسسات في البيع الآجل رغبة منها في كسب أكبر عدد من الزبائن مما يؤثر بشكل سلبي على السيولة والربحية معا، ويتعاضد الخطر أكثر عندما يقع بعض الزبائن في ضائقة مالية أو يصعب تحصيل الأموال، فينجم عن ذلك خسارة في الأموال الموظفة في الذمم المدينة، وقد يحدث العكس بحيث تتبع المؤسسة سياسة متشددة في البيع الآجل مما يعرضها إلى انخفاض حجم مبيعاتها فتقل ربحيتها.<sup>2</sup>

تتضمن المتغيرات الرئيسية للسياسة الائتمانية مايلي:<sup>3</sup>

- **معايير منح التسهيلات الائتمانية للعملاء:** وهي بمثابة الأسس المعتمدة من قبل المؤسسة في دراسة الأهلية الائتمانية لزبائنها، وهو ما يتم وفق مجموعة من المعايير التي تحدد الجدارة الائتمانية للزبون، وتتطلب الحد الأدنى منها لمنح الائتمان، ولتحديد المركز الائتماني للزبون يتم التركيز على 5 عوامل تدعى five C (الشخصية، القدرة المالية، رأس المال، الضمان، الظروف)، كما يعد المسير المالي سجلا إحصائيا خاصا يدعى سجل الائتمان؛
- **فترة التسديد:** وتعد من أهم سياسات منح الائتمان، تتعلق فترة التسديد بالمدة الزمنية الممنوحة من قبل المؤسسة لزبائنها في تسديد ما بذمتهم من مستحقات، وتكون العلاقة طردية بين فترة التسديد وحجم مبيعات المؤسسة؛
- **الخصم النقدي:** يعد الخصم النقدي من شروط الائتمان التي تشجع الزبائن على الدفع العاجل ويقلل من حجم الاستثمار في الحسابات المدينة، لكنه يقلل أيضا من ربح الوحدة الواحدة، ويعبر عن شروط البيع الآجل مثلا: 2/10، صافي 30، ويعني أن المؤسسة تعطي خصم نقدي مقداره 10% للزبائن إن كان تسديد قيمة مشترياتهم الآجلة خلال 10 أيام ولا يحصلون على أي خصم إن كان التسديد خلال أكثر من 10 أيام. وهذا ينبع من سياسة الشركة في دفع الزبائن على التسديد المبكر؛

<sup>1</sup> محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 206.

<sup>2</sup> مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 239.

<sup>3</sup> جليل كاظم مدلول العارضي، مرجع سبق ذكره، ص ص 266-274.

- **رقابة الائتمان:** من المهام الأساسية للمسير المالي الرقابة على الائتمان، من خلال المراجعة المستمرة لحسابات الشركة المستحقة، وتحديد فيما إذا كان الزبائن يدفعون وفق شروط الائتمان، وكذلك ما إذا كانوا يدفعون في الوقت المناسب، وتحديد صعوبات ومشاكل الائتمان والعمل على وضع خطط مناسبة لمعالجتها.
- الفرع الثالث: تسيير الموردين.**

ويتعلق بتسيير الحسابات الدائنة التي تنشأ عن عملية الشراء بالآجل، أي ما يمثل ائتمان تجاري مكتسب تحصل عليه المؤسسة من الموردين، ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة التي تتاجر فيها أو تستخدمها في العملية الإنتاجية، ويتوقف منح هذا النوع من الائتمان على عدد من العوامل الشخصية مثل مركز البائع المالي والذي يحدد مقدار الائتمان الذي يمكن منحه، ومدى رغبته في التخلص من مخزونه السلعي نظرا لزيادته أو احتمال تغير الأسعار لغير صالحه، وأيضا تقدير البائع لمخاطر الائتمان، إضافة إلى عدد من العوامل الناشئة عن حالة التجارة والمنافسة وطبيعة السلع المباعة من حيث الطلب عليها والمنافسة و موقع العملاء.<sup>1</sup> ينقسم الائتمان التجاري المكتسب من وجهة نظر المؤسسة المشتريّة من حيث الكلفة إلى نوعين هما:<sup>2</sup>

- **ائتمان تجاري مجاني:** ويتحقق عند قيام الشركة بالاستفادة من خصم الدفع النقدي في الفترة المسموح بها.
- **ائتمان تجاري ذو كلفة:** وتقدر كلفة هذا الائتمان بمقدار الخصم المفقود في حال عدم التسديد خلال فترة الخصم، وذلك بقصد الاستفادة من فترة الائتمان بالكامل.

وتختلف أهمية هذا العنصر من مؤسسة إلى أخرى حسب مقدرتها على الشراء بالدين، ويعتمد ذلك على عدة عوامل أهمها: قدم التعامل مع المورد، حجم المشتريات من المورد، الجدارة الائتمانية للمؤسسة، رغبة إدارة المؤسسة في الاستفادة من هذا الائتمان.<sup>3</sup>

### المطلب الثاني: تسيير الخزينة.

يعتبر تسيير الخزينة من المهام الأساسية للمسير المالي فهو يمثل أساس التوفيق بين هدي الربحية والسيولة،<sup>4</sup> فهو يعتبر المحور الرئيسي لهدف التسيير المالي الخاص بالسيولة وعند هذه النقطة بالذات تظهر حيرة المسير المالي بين السيولة والربحية بوضوح، فالمسير المالي يجد نفسه أمام وضعيتين: الأولى أن زيادة السيولة تسهل تسديد المستحقات بسرعة كتحقيق الوفرة من المشتريات بالاستفادة من الخصم النقدي عند شراء كميات كبيرة بدفع فوري، أو مواجهة

<sup>1</sup> محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 238.

<sup>2</sup> جليل كاظم مدلول العارضي، مرجع سبق ذكره، ص 294.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 293.

<sup>4</sup> مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 249.

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

الوضعيات الطارئة غير المتوقعة والتي تتطلب دفعا نقديا، بالإضافة إلى تدعيم السمعة الائتمانية للمؤسسة، أما الثانية فتوجيه السيولة إلى الاستخدامات الإنتاجية والمتمثلة في التوظيفات قصيرة الأجل للسيولة النقدية في المؤسسة يرفع من مستوى الربح المستقبلي وقد يصل لحد ضياع السيولة الآتية، فيتسبب بضياع فرص أمام المؤسسة كالمخسومات النقدية من الموردين.<sup>1</sup>

إن الخزينة بمفهومها الحديث لا تقتصر على السيولة والمساهمات البنكية فقط، بل تتعدى إلى السيولة الكامنة وقدرات التمويل غير المستعملة من طرف المؤسسة.<sup>2</sup> أما تسيير الخزينة فهو إدارة السيولة والسيولة الكامنة للمؤسسة، وهو يتمثل في مجموع الإجراءات التي تتعلق بتسيير ومراقبة كل التدفقات النقدية للمؤسسة لضمان الأموال الضرورية لنشاطها وبأقل كلفة، وهذا ما لا يمكن أن يتم إلا إذا تمكنت المؤسسة من تقدير احتياجاتها التمويلية والتدفقات الإضافية، فتسيير الخزينة يعني فعالية الجمع والتوزيع، والتوظيف المؤقت للسيولة، ما يعني المحافظة على المستوى الأمثل للنقدية.<sup>3</sup>

يتبع تسيير الخزينة مسارا محددًا في سبيل تحقيق الأهداف الأساسية للتسيير المالي بداية من التخطيط المالي قصير الأجل والذي يعتمد أساسا على تنبؤات الخزينة، ومتابعة التدفقات النقدية والرقابة عليها، ومن ثم اتخاذ القرارات المالية قصيرة الأجل اللازمة.

### الفرع الأول: موازنة الخزينة.

إن التنبؤ هو ركن أساسي من أركان التخطيط المالي، ونعني به -هنا- : تقدير التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المجمعة عن دورة الاستغلال والاستثمار، ولعل من أهم الأدوات التي يعتمد عليها هي القوائم المالية المتوقعة حيث يتوجب أن تتسم بالديناميكية لتخدم بشكل أفضل أغراض التنبؤ الذي تعتمد جودته إلى حد كبير على جودة المعلومات القاعدية المبني عليها فإذا كانت هذه الأخيرة موثوقة فسيتم وضع تنبؤات بدرجة مرضية من الدقة.<sup>4</sup> ولعل أهم أداة معتمدة في تنبؤات الخزينة هي قائمة موازنة الخزينة، والتي تتمثل في الجدول الزمني للتدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة المتوقعة لفترة زمنية معينة وتهدف إلى توفير السيولة الكافية لتغطية الالتزامات قصيرة الأجل وكذلك الالتزامات طويلة الأجل التي تستحق السداد خلال فترة الموازنة.<sup>5</sup> كذلك تهدف

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، بدون سنة النشر، ص 416.

<sup>2</sup> باديس بن يحي بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>3</sup> نصيب رجم، إدارة الخزينة: دروس وتطبيقات، دار العلم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2013، ص ص 8-9.

<sup>4</sup> محمد مطر، التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 249. (بتصرف).

<sup>5</sup> مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 258.

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

إلى التنبؤ باستعمال جيد لفائض الخزينة بالبحث وتقدير الأوجه المناسبة لاستثمار هذا الفائض،<sup>1</sup> كما تساعد على إعداد الميزانية وحساب النتيجة التقديرية. تغطي موازنة الخزينة مدة زمنية تقدر بسنة أو أقل.

### الفرع الثاني: تدفقات الخزينة.

في مجال التسيير المالي، يتعلق تسيير الخزينة بالتدفقات النقدية قصيرة الأجل، ومع ذلك فإن التدفقات النقدية هي الترجمة المالية لجميع أنشطة تسيير المؤسسة، سواء كانت تتعلق بدورة التشغيل (الاستغلال)، أو دورة الاستثمار، أو دورة العمليات خارج الاستغلال (الاستثنائية).<sup>2</sup> ولعل أهم أداة من أدوات تسيير الخزينة هي ما يعرف بجدول التدفقات النقدية، وهو تقرير للمقبوضات والمدفوعات النقدية خلال فترة ما لتحديد مقدار الفائض أو العجز في الخزينة وتقييم مدى قدرة المؤسسة على توليد التدفقات النقدية ومدى قدرتها على مواجهة و سداد الالتزامات، وتحديد أسباب الاختلاف والتغير في رصيد النقدية.<sup>3</sup> فجدول تدفقات الخزينة يهدف أساسا إلى تفسير تشكل الخزينة من خلال العمليات التي تقوم بها المؤسسة والتي يقسمها إلى عمليات متعلقة بالاستغلال، عمليات متعلقة بالاستثمار وعمليات متعلقة بالتمويل.<sup>4</sup> كما أن تقسيم هذه القائمة للتدفقات النقدية بهذا الشكل يساعد في التعرف على نقاط القوة والضعف.<sup>5</sup>

### الفرع الثالث: رقابة الخزينة.

إن فعالية نظام تسيير الخزينة يعتمد على نوعية المعلومات المستعملة وعلى التنظيم الجيد، والرقابة على الإنجازات الفعلية وتنبؤات الخزينة يسمح بمعرفة مستوى تحقق الأهداف الموضوعة، ثم إن التنبؤ بالتدفقات النقدية مقارنة بالتدفقات الحقيقية للاستغلال وخارج الاستغلال لا يمكن التحكم فيه كليا وبالتالي تظهر انحرافات بين التنبؤات والإنجازات، ومن هنا تظهر أهمية الرقابة على تدفقات الخزينة، إذ تهدف إلى تحديد أسباب الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، كما يسمح تحليل الانحرافات بفصل أخطاء تنبؤات الخزينة عن الأخطاء الناتجة عن مختلف المصالح الأخرى، كما تسمح الرقابة بتقويم التنبؤات التي يتم إعدادها للفترات المقبلة، هذا التقويم يأخذ بعين الاعتبار الموازنات وبطاقات المتابعة اليومية.<sup>6</sup> وفي مايلي أحد أدوات رقابة الخزينة وهو جدول المقارنات والذي يظهر الانحرافات الشهرية وتعديلات التنبؤات.

<sup>1</sup> محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص 297.

<sup>2</sup> Jack forjet, **gestion de trésorerie**, éditions d'organisaion, France, 2005, p 11.

<sup>3</sup> خالد الراوي، **التحليل المالي للقوائم المالية والافصاح المحاسبي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2000، ص ص 39-40.

<sup>4</sup> باديس بن يحي بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص 50.

<sup>5</sup> محمد الصبري، **التحليل المالي: وجهة نظر إدارية محاسبية**، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2014، ص 193.

<sup>6</sup> باديس بن يحي بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص 102.

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

الجدول رقم (01-07): جدول الانحرافات الشهرية وتعديل التنبؤات.

تعديل التنبؤات	الانحرافات نهاية الشهر M	المحقق نهاية الشهر M	الموازنة نهاية الشهر M	البيان
				خزينة الاستغلال المدفوعات المشتريات أجور ومرتببات أعباء اجتماعية مدفوعات أخرى مصاريف مالية ضرائب و رسوم
				<b>مجموع المدفوعات</b>
				المقبوضات الزبائن عائدات سندات نواتج مالية أخرى عائدات أخرى
				<b>مجموع المقبوضات</b>
				خزينة خارج الاستغلال المدفوعات: مساهمات وتوضيفات تسديد قروض طويلة الأجل توزيع الأرباح مدفوعات أخرى
				<b>مجموع المدفوعات</b>
				المقبوضات : زيادة رأس المال قروض طويلة و متوسطة مقبوضات أخرى
				<b>مجموع المقبوضات</b>
				<b>وضعية الخزينة الأولية</b>
				<b>رصيد الخزينة</b>

المصدر: باديس بن يحي بوخلوة، الأمثلية في تسيير خزينة المؤسسة، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص103.

المطلب الثالث: تسيير عمليتي التمويل والتوظيف قصيري الأجل.

الفرع الأول: تسيير عملية التمويل قصير الأجل.

يعرف التمويل قصير الأجل على أنه الدين الواجب السداد خلال فترة سنة واحدة،<sup>1</sup> فقد تمتد مدته إلى سنة كاملة أو أقل، ويستعمل لمقابلة التقلبات الموسمية و المؤقتة في أموال المؤسسة فضلا عن مقابلة حاجات العمل المختلفة وهو ضروري لتمويل جزء كبير من الموجودات المتداولة للمؤسسة أو لتمويل حتى بعض استثماراتها طويلة الأجل.<sup>2</sup> وتتمثل طرق التمويل قصير الأجل فيما يلي:

أولاً: الائتمان التجاري.

ونعني به هنا الائتمان التجاري المكتسب وقد تم الحديث عنه في مطلب سابق، حيث يعتبر مصدر مهم للغاية للتمويل قصير الأجل، فمعظم الشركات في الأعمال المعاصرة ليست ملزمة بدفع الالتزامات المتعلقة بالبضائع في وقت الشراء أو استلام البضائع، ولكن لديها مدة محددة يمكنها الدفع، عادة عدة أيام (30 أو 60 أو 90 يوماً كحد أقصى). وهكذا، يظهر الائتمان التجاري في اللحظة التي يبيع فيها المورد البضائع ولا يحتاج إلى دفع فوري، وبالتالي يسمح بفترة دفع.<sup>3</sup>

ثانياً: الائتمان المصرفي.

وهو يشير إلى الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من البنك أو مجموعة البنوك التي تتعامل معها، ويأتي هذا النوع من الائتمان في المرتبة الثانية بعد الائتمان التجاري وذلك من حيث درجة اعتماده من قبل المؤسسة كمصدر للتمويل قصير الأجل.<sup>4</sup> يتميز الائتمان المصرفي بأنه أقل تكلفة من الائتمان التجاري في حالات عدم الاستفادة من الخصم النقدي (فشل المؤسسة في الحصول على الخصم)، كما يمكن اعتباره مصدراً مقبولاً لتمويل الموجودات الثابتة، يضاف إلى ذلك كونه أكثر مرونة من الائتمان التجاري لأنه يأتي على شكل نقد بينما في الآخر يتم الحصول على بضاعة (آجلة السداد).<sup>5</sup> وينقسم الائتمان المصرفي إلى:

<sup>1</sup> محمد علي ابراهيم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 237.

<sup>2</sup> جليل كاظم مدلول، مرجع سبق ذكره، ص 291.

<sup>3</sup> Nafi PollozhanI & Nuhi Sela, Op.Cit., p542.

<sup>4</sup> محمد علي ابراهيم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 246.

<sup>5</sup> جليل كاظم مدلول، مرجع سبق ذكره، ص 295.

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

### • القروض العامة: وتشمل:

✓ تسهيلات الصندوق: وهي قروض مصرفية قصيرة الأجل تشكل تسهيلات بنكية تهدف إلى سد الفجوات النقدية، أي الفاصل الزمني بين المدفوعات النقدية والمقبوضات النقدية، ويتم منحها من قبل البنك للمؤسسة من خلال السماح لحسابها الجاري بأن يتطور في وضع المدين حتى سقف معين، ولا يمكن استخدامها إلا بضعة أيام كل شهر.<sup>1</sup>

✓ السحب على المكشوف: يستخدم لفترة أطول من تسهيلات الصندوق وهو أكثر نظامية منه،<sup>2</sup> وهو اتفاق بموجبه يسمح البنك للمؤسسة بسحب مبالغ أكبر مما لديها من رصيد دائن في الحساب وغالبا ما يتم الاتفاق على الحد الأعلى المسموح به،<sup>3</sup> ويستخدم حال عدم الكفاية المؤقتة لرأس المال العامل نظرا لزيادة عناصر الأصول المتداولة التي تؤدي إلى زيادة الاحتياج لرأس المال العامل خلال الآجال القصيرة.<sup>4</sup>

✓ القروض الموسمية: هي قروض تمنح من البنك للمؤسسة لتمويل دورة الاستغلال الموسمية ويكون استرجاع القرض في نهاية الموسم الخاص بنشاط المؤسسة، ومدته عادة لا تتجاوز 9 أشهر، ويشترط فيه البنك إعداد مخطط تمويل متوقع عن نشاط المؤسسة ليتأكد من سلامة العملية.<sup>5</sup>

✓ قروض الربط: إنها تتعلق بتنفيذ عملية خارجية لنشاط المؤسسة، ونادرا ما توجد في الجزائر.<sup>6</sup> ويتم منح مثل هذه القروض من طرف البنك عندما يكون هناك تأكيد شبه تام من تحقق العملية محل التمويل، والهدف من قروض الربط هو تحقيق الفرص المتاحة أمام المؤسسة في انتظار تحقق العملية المالية واسترداد الأموال الممنوحة.<sup>7</sup>

### • القروض الخاصة: تشمل:

✓ التسيقات على البضائع: هو ائتمان يتكون من تمويل مخزون من السلع والقبض مقابل هذا التمويل للسلع المرهونة كضمان للبنك.<sup>8</sup>

<sup>1</sup> Necib Redjem, **la gestion financière à court terme**, Edition Dar El-Ouloum, Algerie, 2005, p 101.

<sup>2</sup> مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 266.

<sup>3</sup> جليل كاظم مدلول، مرجع سبق ذكره، ص ص 297، 298.

<sup>4</sup> Farouk Bouyacoub, **l'entreprise et le financement bancaire**, Casbah éditions, Algérie, 2000, p 234.

<sup>5</sup> مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 266.

<sup>6</sup> Necib Redjem, **Op.cit.**, p 103.

<sup>7</sup> الطاهر لطرش، **تقنيات البنوك**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 61.

<sup>8</sup> Necib Redjem, **Op.cit.**, p 104.

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

✓ التسيقات على الصفقات العمومية: وهي عبارة عن تمويل لديون المؤسسة على إدارة أو جماعات محلية، هذه الديون متعلقة بتحقيق صفقة عمومية، ولتمويل إنجاز هذه الأخيرة تلجأ المؤسسة إلى البنك نظرا لطبيعة هذه الصفقات من حيث الحجم فهي مكلفة وتتطلب أموالا ضخمة لإنجازها<sup>1</sup>.

✓ القروض بتعبئة الديون الخارجية: ويشمل خصم الأوراق التجارية والاقتراض برهن الأوراق التجارية؛ حيث يوفر خصم الأوراق التجارية السيولة اللازمة للمؤسسة عند الحاجة وقبل تاريخ استحقاق الأوراق المخصصة ويوفر بذلك مرونة لإدارة عمليات المؤسسة ليصبح بإمكانها الاستمرار في أنشطتها المعتادة دون التوقف لانتظار تاريخ الاستحقاق لتحصيل السيولة،<sup>2</sup> كما تلجأ المؤسسة إلى رهن الأوراق التجارية عندما تكون في حاجة إلى سيولة عاجلة وتكون الورقة التجارية التي لديها مستحقة بعد مدة قصيرة، فتقوم باقتراض المبلغ الذي تحتاجه من البنك وترهن الورقة التجارية لديه ضمانا للقرض. ويحدث هذا عادة عندما تحتاج المؤسسة إلى مبلغ بسيط بالنسبة إلى قيمة الكمبيالة ولمدة أقصر من أجلها فتفضل رهنها والاحتفاظ بملكيتها.<sup>3</sup>

• **القروض بالالتزام أو بالتوقيع:** في مثل هذا النوع من القروض يمكن أن نميز بين ثلاث أشكال رئيسية:<sup>4</sup>

✓ الضمان الاحتياطي: وهو عبارة عن التزام يمنحه البنك، يضمن بموجبه تنفيذ الالتزامات التي قبل بها أحد مديني الأوراق التجارية، فهو عبارة عن تعهد لضمان القروض الناجمة عن خصم الأوراق التجارية.

✓ الكفالة: هي عبارة عن التزام مكتوب من طرف البنك، يتعهد بموجبها بتسديد الدين الموجود على عاتق المدين في حالة عدم قدرته على الوفاء بالتزاماته، وتحدد في هذا الالتزام مدة الكفالة ومبلغها، وتستفيد المؤسسة من الكفالة في علاقتها مع الجمارك وإدارة الضرائب وفي حالة النشاطات الخاصة بالصفقات العمومية.

✓ القبول: في هذا النوع من القروض، يلتزم البنك بتسديد الدائن وليس زيونه (المؤسسة) وتنقسم إلى القبول الممنوح لضمان ملاءة الزبون الأمر الذي يعفيها من تقديم ضمانات، القبول الممنوح للزبون من أجل مساعدته على الحصول على مساعدة الخزينة والقبول المقدم في التجارة الخارجية.

<sup>1</sup> الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص 63.

<sup>2</sup> جليل كاظم مدلول، مرجع سبق ذكره، ص 298.

<sup>3</sup> صلاح الدين حسين السيسى، التسهيلات المصرفية للمؤسسات والأفراد، دار الوسام للطباعة والنشر، لبنان، 1998، ص 20.

<sup>4</sup> الطاهر لطرش، مرجع سبق ذكره، ص ص 67، 68.

### ثالثا: التمويل بالأوراق التجارية.

الورقة التجارية هي مستند دين قصير الأجل صادر من مدين لأمر دائن، تصدرها شركات كبيرة للحصول على حاجاتها من التمويل وتشتريها بشكل رئيسي شركات الأعمال الأخرى، وشركات التأمين، والمصارف والمؤسسات المالية الأخرى، وتعد الورقة التجارية حاليا إحدى أهم أشكال التمويل، وقد أخذت تنمو سريعا في السنوات الأخيرة، يتراوح استحقاق الورقة التجارية بشكل عام بين شهرين و6 أشهر، وتباع إما مباشرة في السوق النقدية أو من خلال وسطاء الأوراق المالية.<sup>1</sup>

تصدر الأوراق التجارية من خلال الشركات التي يكون لديها تقييم عالي لأهلية التسليف، ويكون سعر الفائدة عليها أقل من القرض المصرفي عادة ب 2/1 % في البداية للورقة التجارية، تكون الورقة التجارية غير مضمونة وتباع على شكل كمبيالات قصيرة الأمد وبتاريخ سداد أقل من 270 يوم، تصدر من خلال التاجر أو المستثمر (من المصدر مباشرة)، ومن مزاياها أن سعر الفائدة عليها يكون أقل من الاقتراض المصرفي أو الاقتراض من الشركات المالية، ومن عيوبها أنها يمكن أن تصدر فقط من خلال الشركات المالية وأن تعاملاتها تكون غير شخصية نسبة إلى تعاملات المصرف.<sup>2</sup>

### رابعا: التمويل بالمستحقات.

تشير المصروفات المستحقة إلى الالتزامات الناتجة عن الخدمات التي حصلت عليها المؤسسة، ولكنها لم تقم بسداد تكلفتها، وهي تمثل نسبة كبيرة من إجمالي مصادر الاقتراض قصير الأجل التي تلجأ إليها المنشآت، حيث تمثل الأموال التي يتم الحصول عليها من هذا المصدر أموالا مجانية ليس لها تكلفة، ومن أكثر أنواع المصروفات المستحقة شيوعا الأجور والضرائب، ونظرا للأسباب السابقة فإنه من المرغوب فيه أن تقوم المنشأة بالاستعانة بهذا المصدر التمويلي كلما استطاعت ذلك لأطول فترة ممكنة على ألا يكون لذلك أية آثار ضارة غير منظورة ( كأن تنخفض درجة رضا العاملين لعدم حصولهم على أجورهم).<sup>3</sup>

### خامسا: التمويل بالضمان.

يمكن أن تقدم الشركات أنواع مختلفة من الضمانات تشمل الاستثمارات في موجوداتها، بما فيها الموجودات الثابتة والموجودات المتداولة، وتمثل الموجودات الثابتة ضمانا للقروض طويلة الأجل، بينما تستخدم الموجودات

<sup>1</sup> محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 252.

<sup>2</sup> جليل كاظم مدلول، مرجع سبق ذكره، ص 301.

<sup>3</sup> محمد صالح الحناوي وآخرون، الإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2001، ص ص 331، 332.

## الفصل الأول: التسيير المالي قصير الأجل في المؤسسة الاقتصادية

المتداولة كالحسابات المدينة والمخزون ضمانا للقروض قصيرة الأجل، حيث تستخدم الحسابات المدينة في التمويل قصير الأجل إما من خلال الرهن، أو من خلال البيع، وكذلك فقد أصبحت القروض المضمونة بالمخزون مصدرا هاما للتمويل قصير الأجل، وخاصة لتمويل المشاريع المتعلقة بتخزين أو صنع أو نقل بضائع من المؤسسات المقترضة<sup>1</sup>.

### الفرع الثاني: تسيير عملية التوظيف قصير الأجل.

تسعى المؤسسات إلى توظيف فائض سيولتها، ويمكن أن يأخذ توظيف الفوائض المالية أشكالا متعددة، وستتناول فيما يلي أهم الطرق المستعملة في التوظيف:

#### أولا: التوظيف خارج السوق المالي.<sup>2</sup>

✓ التسديد المسبق للديون المالية: يمثل طريقة جيدة لامتناس فوائض الخزينة ويسمح بالاعتقاد في التكاليف المالية، ومن جهة أخرى يسمح بالتسوية المسبقة للموردين، وكذا تشكيل مخزونات إذا كانت السوق مناسبة، وهذا يمكن أن يشكل توظيفا جيدا لفائض الخزينة.

✓ الودائع لأجل: هي مجموعة الأموال المجمدة في حساب بنكي تدر فوائدا مبنية في وثيقة مصادق عليها من طرف صاحب الحساب ومحدد عليها المبلغ، المدة، المعدل الاسمي، معدل العائد الخام، وكذا الظروف التي يستطيع المودع من خلالها التصرف في الأموال المجمدة قبل ميعاد الاستحقاق المتفق عليه، على أن تكون قيمة الوديعة لا تقل عن مبلغ معين يحدده البنك، إضافة إلى ذلك فإن معدل الفائدة يحدد مسبقا أي عند تجميد الوديعة حسب المبلغ المودع وفترة التجميد.

✓ أذونات الصندوق: هي سندات تكتب تحت شكل اسمي أو لحامله وتصدر من طرف البنك من أجل تمكينه من الحصول على الأموال، هذه الأذونات تكتب لفترة تتراوح بين ثلاثة أشهر إلى سنتين، وتنتج عنها فوائد تبعا للمبلغ ولأجل السند وهذه الأذونات تعتبر اعترافا من البنك المصدر لها نحو العاملين.

<sup>1</sup> محمد علي إبراهيم العامري ، مرجع سبق ذكره، ص ص 254-257.

<sup>2</sup> باديس بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص 92.

### ثانيا: التوظيف عن طريق السوق المالي.<sup>1</sup>

✓ شهادات الإيداع: وهي شهادات قابلة للتداول صادرة عن المؤسسات الائتمانية لإعادة تمويل أصولها على المدى القصير. قد تكون في شكل شهادة لحاملها أو شهادة لطلب. وهي محددة المدة ومدتها من يوم واحد إلى سنة واحدة. إن مكافآتهم تقترب عمومًا من سوق المال وتتضمن علاوة مخاطرة.

✓ الأوراق التجارية: يتم إصدارها من قبل المؤسسات التي لا تقل عن سنتين من وجودها. وهي تشبه الوديعة لأجل القابلة للتداول التي تشكلها مؤسسة واحدة لصالح مؤسسة أخرى. وتمثل قرضًا ماليًا مدرجًا ومتداولًا (وبالتالي ائتمانًا قصير الأجل مضمونًا). مدتها من يوم واحد إلى سنة واحدة. إن مكافآتهم تقترب عمومًا من سوق المال وتتضمن علاوة مخاطرة محتملة اعتمادًا على جودة توقيع المصدر. قد تكون مصحوبة بضمان المؤسسة المصرفية.

✓ أذونات الخزينة للحساب الجاري القابلة للتداول: تصدر عن الدولة لمدة استحقاق تتراوح بين 13 أسبوعًا و 5 سنوات. يعتمد معدل المكافأة على نتيجة المناقصات التي تبدأ بها الخزينة على فترات منتظمة. وتشمل ثلاث فئات: سندات أسعار الفائدة الثابتة والخصم الصادرة للشروط الموحدة لمدة 13 أو 26 أو 52 أسبوعًا، سندات ثابتة بسعر فائدة وسعر سنوي تصدر لمدة سنتين أو 5 سنوات مع كوبون سنوي ثابت، أذونات الخزينة بمعدل متغير.

✓ السندات التي سيتم سدادها على المدى القصير: هي بديل للأوراق المالية قصيرة الأجل، لأن سوق السندات الثانوية أصبح أكثر سيولة في السنوات الأخيرة.

هذا بالإضافة إلى ما يسمى بصناديق التوظيف المشتركة وهي تنظيمات ليس لها شخصية معنوية، فهي عبارة عن ملكية مشتركة للقيم المنقولة، تتوزع عن طريق حصص اسمية، عدد الحصص يرتفع بالاكتتاب في حصص جديدة وينخفض نتيجة إعادة الشراء التي تقوم بها هذه الصناديق بطلب من حاملي الحصص.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> Jack Forget, Op.Cit., pp 138-141.

<sup>2</sup> باديس بوخلوة، مرجع سبق ذكره، ص 95.

### خلاصة الفصل:

من خلال دراسة الفصل الأول تم التوصل إلى أن التسيير المالي يمثل أحد أهم مجالات علوم التسيير، وهو مصطلح ذا مفهوم واسع إذ يهتم بكافة الجوانب المالية للمؤسسة، كما أن أداء المؤسسة ككل يعتمد على كفاءة وفعالية تسييرها المالي خاصة ومن هنا يكتسب أهميته العظيمة فهو يلعب دور المنسق بين مجموع مجالات التسيير الأخرى للمؤسسة فما من وظيفة أو مصلحة أو مديرية إلا وتستعين بتقنيات التسيير المالي لتنفيذ قراراتها وتطبيق خططها وتحقيق أهدافها.

إن التسيير المالي يتم على المدى الطويل ليشمل القرارات المالية الاستراتيجية للمؤسسة، كما يتم على المدى القصير ليشمل القرارات التشغيلية، أي تلك المرتبطة بشكل مباشر مع نشاط المؤسسة خلال السنة المالية. ويمكن دراسة التسيير المالي من خلال عدة مقاربات تم التطرق إليها خلال الفصل: المقاربة الساكنة والتي تشمل المقاربة الدمية والمقاربة الوظيفية، والمقاربة الديناميكية والتي تتم دراستها من خلال أدوات أهمها جدول التمويل وجدول تدفقات الخزينة.

يتم التسيير المالي للمؤسسة في المدى القصير باعتماد أدوات متعددة وذلك من خلال تسيير احتياجات رأس المال العامل للمؤسسة وتسيير الخزينة والتي تعتبر المرآة العاكسة لمدى نجاح التسيير المالي للمؤسسة، وكذا التسيير الفعال لعمليات التمويل قصير الأجل الهادفة لتغطية العجز المالي وعمليات التوظيف قصير الأجل الهادفة لاستغلال الفائض المالي.

# الفصل الثاني:

تقييم الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية

**تمهيد:**

يعد تقييم الأداء من المفاتيح الأساسية لبناء استراتيجية المؤسسة الاقتصادية في ظل بيئة الأعمال المعاصرة والتي تتسم بسرعة التغير والتطور، حيث تسعى المؤسسة إلى مواكبتها من أجل الحفاظ على بقائها وضمان استمراريتها. وبما أن الركن المالي هو الركيزة الأساسية في المؤسسة كما سبق ووضحنا في الفصل السابق، وجب إيجاد آليات لتقييمه وتحسينه على حد سواء، وهي غالبا آليات تعتمد أولا على مخرجات التسيير المالي وأدواته التي يستخدمها في تسيير المؤسسة من الناحية المالية مثل الموازنات التقديرية والميزانيات والجداول المالية الأخرى. من أجل دراسة تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وتحديد كيفية اعتماده على أدوات التسيير المالي - قصير الأجل على وجه الخصوص - ، ولإحاطة بكافة الجوانب الهامة للموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى 3 مباحث كالآتي:

❖ المبحث الأول: مدخل إلى تقييم الأداء.

❖ المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء المالي .

❖ المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل وتحسينه.

## المبحث الأول: مدخل إلى تقييم الأداء.

يعتبر تقييم الأداء من أبرز المفاهيم التي تحظى بالاهتمام من طرف الباحثين والمفكرين نظرا لأهميته في الحفاظ على بقاء المؤسسة وضمان استمراريتها.

### المطلب الأول: مفهوم الأداء وأنواعه.

قبل التطرق إلى تقييم الأداء سنتطرق أولا إلى تحديد مفهوم الأداء ومعرفة أنواعه.

#### الفرع الأول : مفهوم الأداء.

يمكن تعريف الأداء حسب المنظمة العربية للتنمية الإدارية بأنه: "المنظومة المتكاملة لنتائج أعمال المؤسسة في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية"، كما يعرف على أنه "النجاح الذي تحققه المؤسسة في تحقيق أهدافها".<sup>1</sup>

وهناك من يعرف الأداء على أنه: "إنجاز الأهداف باستخدام الموارد بكفاءة وفعالية".<sup>2</sup> وكذلك تعرفه المنظمة العالمية للتقييس ISO على أنه يشمل الكفاءة والفعالية معا، فهذه الأخيرة هي مدى بلوغ النتائج، أما الكفاءة هي العلاقة بين النتيجة المتحصل عليها والموارد المستعملة.<sup>3</sup>

● **الكفاءة Efficacité**: تعني الاستخدام الأمثل للموارد، أي أنها تركز على مفهوم الإستفادة القصوى من الموارد المتاحة بأقل الكلف.

● **الفعالية Efficience**: وهي مصطلح يرتبط بتحقيق الأهداف، كما يعني التأكد من ان استخدام الموارد المتاحة قد أدى إلى تحقيق الغايات والمقاصد والأهداف المرجوة منها.

بالإضافة إلى بعدي الكفاءة والفعالية هناك من يضيف البعد الإستراتيجي لمفهوم الأداء، حيث يرى Angelier أن أداء المؤسسة يتجسد في قدرتها على تنفيذ إستراتيجيتها وتمكنها من مواجهة القوى التنافسية.<sup>4</sup> فالأداء يرتبط بقدرة المؤسسة على الاستمرار بالشكل المرغوب فيه في سوق تنافسية متطورة، أي بتحقيق الكفاءة والفعالية في نفس الوقت.<sup>5</sup>

<sup>1</sup> فلاح الحسني ومؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2006، ص 221.

<sup>2</sup> Bernard Martery, **contrôle de gestion social**, libaire, Paris, France, 1999, P236.

<sup>3</sup> اسماعيل اسماعيل ، واخرون، **التحليل المالي مدخل صناعة القرارات**، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، الطبعة الثانية، 2005، ص 20.

<sup>4</sup> J.P Angelier , **Economie industrielle** ,OPU ,Alger, 1993, P 168.

<sup>5</sup> Y. Dupuy et autres, **Des svstèmes de gestoin** , Vuibert, Paris, 1989, P 50.

هذا ويرى البعض بأن الأداء عبارة عن محصلة تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة.<sup>1</sup> وكتعريف شامل نقول أن الأداء مفهوم واسع يعبر عن أسلوب المؤسسة في استثمار مواردها المتاحة وفقا لمعايير واعتبارات تتعلق بأهدافها في ظل مجموعة من المتغيرات الداخلية والخارجية التي تتفاعل معها الوحدة الاقتصادية في سعيها لتحقيق كفاءتها وفعاليتها لتأمين بقائها، وتعبير آخر إنه يمثل النتيجة النهائية التي تهدف المؤسسة للوصول إليها، لذا نقول أن الأداء هو محصلة لكافة العمليات التي تقوم بها المؤسسة.<sup>2</sup>

### الفرع الثاني: أنواع الأداء.

إن تحديد أنواع الأداء يفرض اختيار معايير التقسيم، هذه الأخيرة يمكن تحديدها في أربعة معايير هي:

#### أولاً: حسب معيار المصدر.

وفقا لهذا المعيار يمكن تقسيم الأداء إلى نوعين هما:

1. **الأداء الداخلي:** يتمثل الأداء الداخلي في أداء المؤسسة في مجموعها بفعل الجهود التي يبذلها القادة الإداريون والمرؤوسون في العمل واستغلال موارد المؤسسة وهو ما ينتج من توليفة من الأدءات التي نذكرها فيما يلي:<sup>3</sup>
  - **الأداء المالي:** يصف الأداء المالي مدى فعالية وكفاءة المؤسسة في تعبئة الموارد المالية وتوظيفها، وتعتبر نسب التحليل المالي ومؤشر التوازنات المالية من أبرز مؤشرات الأداء المالي.
  - **الأداء التجاري:** يصف الأداء التجاري مدى فعالية وكفاءة الوظيفة التجارية في تحقيق أهداف المبيعات ورضا الزبائن، ويعتبر رقم الأعمال، المردودية، وعدد الزبائن من أبرز مؤشرات الأداء التجاري للمؤسسة.
  - **الأداء التقني:** يتمثل الأداء التقني في قدرة المؤسسة على استخدام تجهيزات الإنتاج في العملية الإنتاجية وكذلك صيانتها وتعتبر كمية الإنتاج بنسبة استخدام الطاقة الإنتاجية من أبرز مؤشرات الأداء التقني للمؤسسة.
  - **الأداء التمويني:** يتمثل الأداء التمويني في فعالية وكفاءة وظائف الشراء، النقل، والتخزين لتزويد المؤسسة بالمواد الأولية والمعدات والتجهيزات الإنتاجية بالتنوع والكمية المناسبة وفي الوقت المناسب، ويعتبر معدل تلف المخزون، و زمن وصول الطلبية من أبرز مؤشرات الأداء التمويني.

<sup>1</sup> مدحت أبو النصر، الأداء المتميز، المجموعة العربية للنشر، مصر، 2008، ص 74.

<sup>2</sup> نعمة نغم حسين، أثر استثمار رأس المال الفكري على الأداء المنظمي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق، 2002، ص 56.

<sup>3</sup> Bernard Martory, OP.CIT, P 236.

• **الأداء البشري:** يتمثل في أداء العاملين بالمؤسسة مهما كان موقعهم ومستواهم الوظيفي، وهو من أهم مصادر الأداء حيث يحدد بدرجة رئيسية مستويات الأداء السابقة كلها، حيث لا يمكن أن نتصور أي أداء بدون أفراد.

2. **الأداء الخارجي:** هو الأداء الناتج عن التغيرات التي تحدث في المحيط الخارجي للمؤسسة، فالمؤسسة لا تتسبب في إحداثه ولكن المحيط الخارجي هو الذي يولده، فهذا النوع بصفة عامة يظهر في النتائج الجيدة التي تحصل عليها المؤسسة كارتفاع رقم الأعمال نتيجة لانخفاض أسعار المواد واللوازم والخدمات، فكل هذه التغيرات تنعكس على الأداء سواء بالإيجاب أو بالسلب.<sup>1</sup>

### ثانيا: حسب معيار الشمولية.

حسب هذا المعيار يقسم الأداء داخل المؤسسة إلى:<sup>2</sup>

1. **الأداء الكلي:** يتمثل في النتائج التي ساهمت جميع عناصر المؤسسة أو الأنظمة التحتية في تكوينها دون انفراد جزء أو عنصر لوحده في تحقيقها، فالتعرض للأداء الكلي للمؤسسة يعني الحديث عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الرئيسية بأدنى التكاليف الممكنة ومثال الأهداف الرئيسية الربحية التي لا يمكن لقسم أو وظيفة لوحدها تحقيق ذلك بل تتطلب تظافر جميع المصالح أو الوظائف، فالمصلحة المالية يجب أن توفر الأموال الضرورية بأقل التكاليف وأقل المخاطر، ومصلحة الإنتاج يجب أن تقدم المنتجات بأقل التكاليف وأحسن جودة، ومصلحة الأفراد يجب أن تحقق أفضل مردود والمصلحة التجارية يجب عليها تسويق أقصى ما يمكن تسويقه وتوفير المواد لعملية التصنيع بأقل تكلفة وأحسن جودة.

2. **الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي فإن الأداء الجزئي هو قدرة الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيق أهدافها الفرعية وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف الكلية، أي أن الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية هو تفاعل وتكامل وتسلسل مجموعات الأداءات الجزئية.

### ثالثا: حسب المعيار الوظيفي.

يرتبط هذا المعيار وبشدة بالتنظيم، لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، إذن ينقسم الأداء في هذه الحالة حسب الوظائف المسندة إليه والتي يمكن حصرها في الوظائف التالية:

<sup>1</sup> Bernard Martory, **OP.CIT**, P 236.

<sup>2</sup> عبد الملوك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

1. أداء الوظيفة المالية: يتمثل هذا الأداء في قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها وتحقيق معدل المردودية الجيد وتكاليف منخفضة.<sup>1</sup>
2. أداء وظيفة الإنتاج: يتحقق الأداء الإنتاجي للمؤسسة عندما تتمكن من تحقيق معدلات مرتفعة للإنتاجية مقارنة بمثيلاتها أو بنسبة القطاع الذي تنتمي إليه، وإنتاج منتجات بجودة عالية وبتكاليف منخفضة تسمح لها بمزاومة منافسيها وتخفيض نسبة توقف الآلات والتأخر في تلبية الطلبات.<sup>2</sup>
3. أداء وظيفة الأفراد: قبل تحديد ماهية هذا الأداء يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة، هذه الأهمية تكمن في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فضمان استخدام موارد المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك لضمان وجود المؤسسة وبقائها يجب أن توظف الأكفاء وذوي المهارات العالية وتسيرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية الموارد البشرية لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.<sup>3</sup>
4. أداء وظيفة التموين: يتمثل أداءها في القدرة على تحقيق درجة عالية من الاستقلالية عن الموارد والحصول على المواد بجودة عالية وفي الآجال المحددة وبشروط دفع مرضية والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.<sup>4</sup>
5. أداء وظيفة البحث والتطوير: يمكن دراسة أداء وظيفة البحث والتطوير بدراسة المؤشرات التالية: الجو الملائم للاختراع والابتكار والتحديد، وتيرة التجديد مقارنة بالمنافسين، نسبة وسرعة تحويل الابتكارات إلى المؤسسة؛ التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتوجات جديدة، درجة التحديث ومواكبة التطور.<sup>5</sup>
6. أداء وظيفة التسويق: يتمثل في قدرة وظيفة التسويق على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة، وهذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات المتعلقة بوظيفة التسويق التي يمكن ذكر منها: حصة السوق، إرضاء العملاء، السمعة.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> Marcel Laflame, **Le management approche systématique**, Gaétan Morin éditeur, 3èd, Canada, 1981, p 356.

<sup>2</sup> **Ibid**, p 357.

<sup>3</sup> دراوي حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011، ص 208.

<sup>4</sup> Marcel Laflame, **Op.cit**, P 358.

<sup>5</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم: دراسة حالة مؤسسة صناعات الكوابل بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001-2002، ص ص 19\_21.

<sup>6</sup> Marcel Laflame, **Op.cit**, p 358.

7. أداء وظيفة العلاقات العمومية: إن أداء وظيفة العلاقات العمومية يتجسد في قدرة المؤسسة على حسن تسيير علاقات المؤسسة الاقتصادية مع مختلف الأطراف الفاعلة معها وإرضائها كالمساهمين، الموظفين، العملاء، الموردین وأخيرا الدولة.<sup>1</sup>

رابعا: حسب معيار الطبيعة.

حسب هذا المعيار تنقسم أنواع أداء المؤسسة حسب الأهداف التي تسعى لتحقيقها إلى:<sup>2</sup>

1. الأداء الاقتصادي: يعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى بلوغها ويتمثل في الفوائد الاقتصادية التي تجنيها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها (الإنتاج، الربح، القيمة المضافة، رقم الأعمال، حصة السوق، المردودية... إلخ) وتدني استخدام مواردها (رأس المال، العمل، المواد الأولية، التكنولوجيا).
2. الأداء الاجتماعي: في حقيقة الأمر الأهداف الاجتماعية التي ترسمها المؤسسة أثناء عملية التخطيط كانت قبل ذلك شروطا فرضها عليها أفراد المجتمع الخارجي، وتحقيق هذه الأهداف يجب أن يتزامن مع تحقيق الأهداف الأخرى وخاصة الاقتصادية وفي بعض الحالات لا يتحقق الأداء الاقتصادي إلا بتحقيق الأداء الاجتماعي.
3. الأداء التكنولوجي: يكون للمؤسسة أداء تكنولوجيا عندما تكون قد حددت أثناء عملية التخطيط أهداف تكنولوجية كالسيطرة على مجال تكنولوجيا معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهداف إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.
4. الأداء السياسي: يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تتحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعتبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى، ومن أمثلة الأهداف السياسية لبعض المؤسسات تمويل الحملات الانتخابية من أجل إيصال أشخاص معينين إلى الحكم أو مناصب سياسية لاستغلالهم فيما بعد لصالح المؤسسة.<sup>3</sup>

<sup>1</sup>Marcel Laflame, **Op.cit**, p 358.

<sup>2</sup> عبد المللك مزهودة، مرجع سبق ذكره، ص 89.

<sup>3</sup> عمرو جامد، **تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية**، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مصر، 2007، ص 117.

المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء وشروط تقييمه ومراحله.

لابد لعملية تقييم الأداء للمؤسسة أن تتبع شروط التقييم الجيد وأن تحدد مراحله، ومن خلال هذا المطلب سيتم تسليط الضوء على مفهوم تقييم الأداء، شروطه ومراحله.

الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء.

**التعريف الأول:** يعرف تقييم الأداء بأنه الأداة التي تستخدم للتعرف على نشاط المشروع بهدف قياس النتائج المحققة ومقارنتها بالأهداف المرسومة بغية الوقوف على الانحرافات وتشخيص مسبباتها، مع اتخاذ الخطوات الكفيلة لتجاوز تلك الانحرافات وغالبا ماتكون المقارنة بين ماهو محقق فعلا وماهو مستهدف في نهاية فترة زمنية معينة هي السنة في الغالب.<sup>1</sup>

**التعريف الثاني:** كما يعرف على أنه: جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييميه تساعد على اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

**التعريف الثالث:** تقييم الأداء هو قيادة فعالة تتولى وضع الأسس والمعايير لتطبيق الخطط والسياسات واتخاذ القرارات وقيم وأخلاقيات العمل لتحقيق التميز، ومنه فتقييم الأداء المؤسسي يعكس للدولة أداء القطاع التي تعمل فيه المنظمات.<sup>3</sup>

**التعريف الرابع:** يعد تقييم الأداء عملية تقييم لنشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة وهي تهتم أولا بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدما وثانيا بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية.<sup>4</sup>

بناءا على ما سبق نستنتج أن تقييم الأداء يعني الحكم على كفاءة المؤسسة بمقارنة فعاليات التنفيذ في نهاية فترة معينة، بما كان ينبغي تحقيقه من أهداف واستخراج الانحرافات الناشئة.

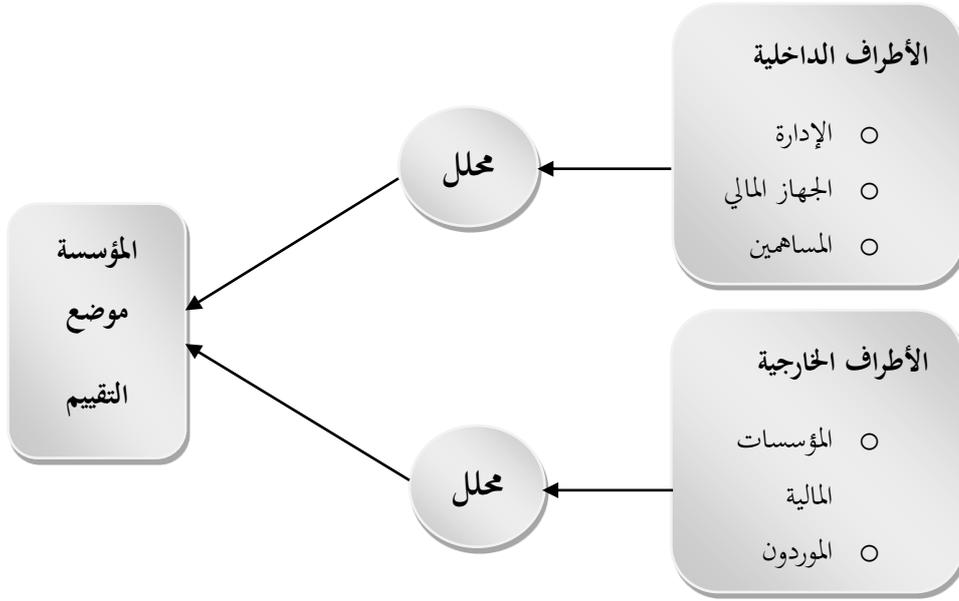
<sup>1</sup> فلاح حسن الحسني ومؤيد عبد الرحمان الدوري، مرجع سبق ذكره، ص 31.

<sup>2</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>3</sup> محمود عبد الفتاح رضوان، تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013، ص ص 195\_194.

<sup>4</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية المتحدة السعودية، 2000، ص 30.

الشكل رقم (02-01): الأطراف المستفيدة من تقييم الأداء.



المصدر: بن مالك عمار، "المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء"، شهادة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص 13.

الفرع الثاني: شروط ومراحل عملية تقييم الأداء.

أولاً: شروط التقييم الجيد للأداء.

من أجل أن تتمكن عملية تقييم الأداء من تحقيق أهداف إجرائها، يجب أن تتوفر أو تتحقق فيها مجموعة من الشروط:<sup>1</sup>

- ✓ توفر المعلومات الكافية: من بين مراحل عملية التقييم جمع المعلومات فهي تعتبر الأساس في التقييم، يجب على المؤسسة الحصول عليها بمختلف الطرق المتاحة لديها وذلك بمعالجة جميع المعطيات المتوفرة لديها، ويشترط أن تكون هذه المعلومات كافية لتتبع الأداء وتطوره، ويجب أن تلمس جميع أنشطة المؤسسة، وتحقيق كل ما سبق ذكره يفرض على المؤسسة إنشاء نظام للمعلومات.
- ✓ تحديد معدلات الأداء المرغوب: من أجل تسهيل عملية المقارنة يجب على المؤسسة تحديد معدلات معيارية للأداء تمكنها من تحديد نسبة إنجازاتها وتطورات أدائها، وتمكن كذلك معدلات الأداء من تحديد مسؤولية الانحرافات الموجبة ومسؤولية الانحرافات السالبة، ومن المفضل أن تحدد هذه المعدلات بمشاركة العاملين لمسيريهم لتكون تحفيزاً لهم لبلوغها.

<sup>1</sup> علي السلمي، التخطيط والمتابعة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1978، ص 328.

✓ توفر وسائل نقل معلومات أو نتائج التقييم إلى مراكز اتخاذ القرارات المعينة للقيام بالإجراءات التصحيحية أن استلزم الأمر في الوقت المناسب.

✓ استمرارية عملية التقييم: ويعني ذلك عدم الاقتصار على فترة زمنية معينة، بل يجب أن تمارس على طول حياة المؤسسة وعلى فترات دورية قد تقتصر وقد تطول وهذا حسب طبيعة الموضوع المراد قياسه وتقييمه. فمثلا تقييم جودة المنتوجات يكون يومي أما تقييم أداء رجال البيع فمن المستحسن أن يكون شهريا.

### ثانيا: مراحل عملية تقييم الأداء.

تمر عملية تقييم الأداء بأربع مراحل مكتملة لبعضها البعض وهي على التوالي: جمع المعلومات الضرورية لعملية تقييم الأداء الفعلي، مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المعياري، دراسة الانحرافات وإصدار الحكم عليها.

#### 1. المرحلة الأولى: جمع المعلومات الضرورية.<sup>1</sup>

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر المعلومات التي تعد موردا أساسيا في عملية التسيير بمختلف مستوياته إلا أن توفرها ليس بالشئ الكافي بل يجب أن تتميز بالجودة العالية وأن تكون في الوقت المناسب وهناك ثلاث مصادر تتحصل المؤسسة من خلالها على المعلومات وهي:

- الملاحظة الشخصية: وتتمثل في وجود الملاحظين في الميدان وملاحظة ما يجري فيه؛
- التقرير أو البيان الشفوي: تتمثل في سلسلة المحادثات واللقاءات التي تتم بين الرئيس ومرؤوسيه؛
- التقارير الكتابية: وتتمثل في الميزانية وجدول حسابات النتائج واليومية.

#### 2. المرحلة الثانية: قياس الأداء الفعلي.<sup>2</sup>

تمكن هذه المرحلة المؤسسة من قياس كفاءاتها وفعاليتها، وذلك من خلال اختيارها لمجموعة مؤشرات ومعايير، ويشمل قياس الأداء بجانبه الكمي والنوعي.

#### 3. المرحلة الثالثة: مقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب.<sup>3</sup>

في هذه المرحلة تقوم المؤسسة بمقارنة الأداء الفعلي (المحقق) بالأداء المرغوب تحقيقه فيما إذا كان هناك تطابق بينهما أم هناك اختلاف وتعتمد في عملية المقارنة على كل من عامل الزمن وعلى أداء الوحدات والأهداف.

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 195.

<sup>2</sup> إدريس ثابت عبد الرحمان والمرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص 487.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 487.

#### 4. المرحلة الرابعة: دراسة الانحراف وإصدار الحكم.<sup>1</sup>

هذه العملية هي الخطوة الأخيرة في عملية تحديد الانحراف ونوع هذا الانحراف سواء كان انحراف موجب أو سالب، انحراف معدوم وأما إذا كان الانحراف موجب فيكون لصالح المؤسسة، أما إذا كان الانحراف سالب يكون ضد المؤسسة أما الانحراف معدوم لا يؤثر على نتائج المؤسسة لذا فعلى المسؤولين تحليل الانحراف وتحديد أسباب هذا الانحراف لتشجيع ما هو ايجابي ومعالجة ما هو سلبي.

المطلب الثالث: أهمية تقييم الأداء وأهدافه.

الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء.

تكمن أهمية تقييم الأداء في المؤسسة فيما يلي:<sup>2</sup>

- ✓ تساعد على توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي تكون أكثر حاجة إلى الإشراف ؛
- ✓ يقوم على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتنميتها، وكذلك لإبراز العناصر غير المنتجة التي يتطلب الأمر الاستغناء عنها؛
- ✓ مساعدة مدراء الأقسام على اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه نشاطاتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحكم.

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء.

يهدف تقييم الأداء إلى يمكننا التطرق لأهم أهداف تقييم الأداء فيما يلي:<sup>3</sup>

- ❖ الوقوف على مستوى إنجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية.
- ❖ الكشف عن مواصلة الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها، وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها وإرشاد المنفذين إلى وسائل تلافيها مستقبلاً.
- ❖ تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به، وذلك من خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاته سلباً أو إيجاباً الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام باتجاه رفع مستوى أداء الوحدة.

<sup>1</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 195.

<sup>2</sup> بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات\_دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات **kanaghaz (2005-2008)**، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008-2009، ص 73.

<sup>3</sup> مجيد كرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان(الأردن)، الطبعة الأولى، 2007، ص 32.

❖ الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائدا أكبر بتكاليف أقل بنوعية جيدة.

❖ تسهيل تحقيق تقييم شامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني، وذلك بالاعتماد على نتائج التقييم الأدائي لكل مشروع، فناعة، قطاع، وصولا للتقييم الشامل أعلاه.

❖ تصحيح الموازنات التخطيطية ووضع مؤشراتنا في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح و الإمكانيات المتاحة حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة في رسم السياسات و الخطط العملية البعيدة عن المزاجية والتقدير غير الواقعية.

### المبحث الثاني: أساسيات تقييم الأداء المالي.

يعد تقييم الأداء المالي أحد أهم العناصر التي تساهم في تحقيق المؤسسات الاقتصادية لأهدافها، ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى أهم الجوانب المتعلقة بهذه العملية انطلاقا من مفهوم تقييم الأداء المالي إلى غاية الشروط اللازمة لنجاحه.

#### المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي والأطراف المستفيدة منه.

لقد تطور مفهوم تقييم الأداء المالي واتسعت مجالات استخدامه حتى أصبح أحد أهم العمليات الإدارية والاستراتيجية التي تحظى باهتمام معظم المؤسسات، كما تستفيد منه عدة جهات أخرى إضافة إلى المؤسسة المعنية.

#### الفرع الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي.

قبل التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء المالي يجب تحديد مفهوم الأداء المالي أولا، فهو المفهوم الضيق لأداء المؤسسات ويعد وصفا لوضع المؤسسة الآن، بحيث يعكس فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة ويعكس أيضا قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبدالفتاح سعيد السرطاوي وعادل عيسى حسان، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية في فلسطين: دراسة حالة شركات الأدوية المدرجة في بورصة فلسطين للفترة ما بين (2010-2017)، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد/04، العدد 02 : ديسمبر 2019 ، ص151.

تتم كل مؤسسة تقريبا بتقييم الأداء المالي والذي يتم من خلال أساليب معينة، بهدف التعرف على الكفاءة المالية للمؤسسة والتعرف على أوجه التطور في الأداء، ويقدم تقييم الأداء المالي معلومات حول مستوى الأداء ويمثل الأساس في عملية التخطيط ومعرفة الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة.<sup>1</sup>

وينظر الباحثين إلى عملية تقييم الأداء المالي على أنها تقديم حكم ذو قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة لإدارة المؤسسة وذلك لخدمة رغبات أطراف مختلفة، أي يعتبر تقييم الأداء المالي للمؤسسة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة مسبقا.<sup>2</sup> وهذا لتحديد مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفاعلية وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج و الموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة.<sup>3</sup>

كما يقصد به أيضا تحليل نتائج أعمال المؤسسات بهدف الوقوف على مواطن الخلل والانحراف وبيان أسبابها تمهيدا لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها.<sup>4</sup>

وبشكل شامل فتقييم الأداء المالي للمؤسسة يمثل تحديد وتعريف الكيفية التي يتم من خلالها هذا الأداء، كما يمثل عمل خطة لتحسينه وتطويره، وعندما يطبق تقييم الأداء المالي بصورة جيدة وصحيحة فإنه لا يوضح مستوى الأداء الحالي فقط، وإنما يكون له انعكاسات إيجابية على الأداء المستقبلي المتوقع، وتؤكد معايير تقييم الأداء على جانبين: أحدهما موضوعي يركز على كمية العمل المنجز والسرعة وتحقيق الأهداف، والآخر سلوكي يكشف عن صفات العاملين في الإدارة المالية الشخصية كالتقالية والسرعة في التعلم والاستفادة من التدريب.<sup>5</sup> فتقييم الأداء المالي وسيلة لتزويد إدارة المؤسسة بالتغذية الرجعية التي تسترشد بها في صياغة استراتيجياتها والنهوض بمستوى أدائها.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر و التوزيع، ط2، عمان، 2005، ص 376.

<sup>2</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 38.

<sup>3</sup> محمد نجيب وطارق قدوري، " دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى جنوب بسكرة"، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة بسكرة، 6/5 ماي، 2013، ص 25.

<sup>4</sup> بورنيسة مريم وخنفري خيضر، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية على ضوء النماذج الكمية العالمية للتنبؤ بالفشل المالي "دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد / 21 : العدد2، :، ديسمبر 2019، ص 820.

<sup>5</sup> الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 2000، ص 180.

<sup>6</sup> Jones, Garth R. & George, Jennifer M. (2004). **Essentials of Contemporary Management**, Boston: McGraw Hill Irwin, p376.

الفرع الثاني: الأطراف المستفيدة من عملية تقييم الأداء المالي.

إن وضع ومركز المقيم المالي بالنسبة للمؤسسة ذا أهمية كبيرة، فإذا كان المسير المالي لها فيمكنه الحصول على المعلومات الأساسية التي تساعد على تحقيق أهدافه، بينما تكون مصادر معلومات المقيم الخارجي مختلفة، ومهما كان مركز أو وضع المقيم فلا بد من تحديد الجهة التي يقدم إليها نتائج دراسته، حيث تختلف طريقة عرض المعلومات باختلاف الجهات التي تقدم إليها، وتمثل الجهات الرئيسية التي تستفيد من تقييم الأداء المالي للمؤسسة في:<sup>1</sup>

- **المساهم:** يهتم المساهم بصفة أساسية بالعائد على الإستثمار في المؤسسة والقيمة المضافة والمخاطر التي ينطوي عليها، فهو يبحث هل من الأفضل الاحتفاظ بالسهم التي يمتلكها أو يتخلى عنها؟ لذلك يفيد تقييم الأداء المالي للمؤسسة المساهم فيما يتعلق بهذه الجوانب، وقد يختلف قليلا عن المستثمر المترقب والذي يريد أن يعرف هل من الأفضل شراء أسهم المؤسسة أم لا؟ فكل منهما يهتم بماضي المؤسسة وكذلك بالنمو المتوقع في الأجلين الطويل والقصير.
- **الدائنين:** يقصد بالدائن الشخص الذي اكتتب في السندات الخاصة بالمؤسسة، أو المحتمل شراؤه للسندات المصدرة أو الاكتتاب في القرض الجديد أو إقراض الأموال للمؤسسة، وقد يكون بنكا أو مؤسسات مالية، لذلك فهم يهتمون بصفة عامة على مدى إمكانية المؤسسة الوفاء بالقروض عند حلول تاريخ الاستحقاق.
- **المورد:** يهتم المورد بالتأكد من سلامة المراكز المالية لعملائه واستقرار الأوضاع المالية، فالعميل من الناحية العملية مدين للمورد، ويعني هذا دراسة وتقييم مديونية العميل في دفاتر المورد وتطورها، وعلى ضوء ذلك يقرر المورد ما إذا كان سيستمر في التعامل معه أو يخفض هذا التعامل.
- **إدارة المؤسسة:** تهتم الإدارة بكل جوانب المركز المالي فهي تعمل على تحقيق رضا المساهمين والعملاء والعمال، فلا يمكنها تحقيق ذلك إلا من خلال توجيه الأداء المالي للمؤسسة من فترة لأخرى وذلك من خلال عملية التقييم المستمر له، ودراسة أي تغيرات غير متوقعة للحد من آثارها، ومنه يتضح أن تقييم الأداء المالي يزود المسير المالي بالأدوات التي تمكنه من المتابعة المستمرة للتغيرات والإجراءات التي تساعد على تصحيح الأوضاع.

وهناك العديد من الأطراف الأخرى التي تستفيد من عملية تقييم الأداء المالي نذكر منها:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية رمل، الاسكندرية، مصر، 2004، ص ص 51-74.

<sup>2</sup> عدنان تايه آل نعيمة وفؤاد أرشد التميمي، التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص31.

- العمال باعتبارهم العنصر المؤثر والمتأثر بالظروف المالية للمؤسسة،
- هيئة الأوراق المالية لمعرفة معلومات عن المؤسسات المدرجة ومدى مساهمتها في دعم الشفافية والإفصاح عن المعلومات لضمان المساهمة في كفاءة السوق المالية،
- الغرفة التجارية والصناعية للتحقق من مدى مساهمة المؤسسات في تفعيل مؤشرات الإقتصاد الوطني،
- الأجهزة الضريبية لأغراض تطبيق التشريعات الضريبية.

### المطلب الثاني: أهمية تقييم الأداء المالي وأهدافه.

سبق ذكر مدى الأهمية التي يحظى بها تقييم الأداء المالي، وفيما يلي سنتطرق إليها بشيء من التفصيل، إضافة إلى توضيح أهم أهدافه.

### الفرع الأول: أهمية تقييم الأداء المالي.

تكمن أهمية تقييم الأداء المالي في كونه يدرس أداء المؤسسة من عدة جوانب وبطريقة تحدم مستخدمى البيانات من ذوي العلاقة بالمؤسسة خدمة لمصالحهم لما يوفره هذا التقييم من معلومات لترشيد قراراتهم المالية، إذ يمكن من متابعة أعمال المؤسسة وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها ومستويات أدائها ، وكذا تحديد جوانب القوة والضعف في المؤسسة، وبالتالي توجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب وهو ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها.<sup>1</sup> ويمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء المالي في النقاط التالية:<sup>2</sup>

- تقييم الأداء المالي يظهر التطور الذي حققته المؤسسة خلال مسيرتها سواء نحو الأفضل أو نحو الأسوأ،
- يوفر معلومات لمختلف المستويات الإدارية في المؤسسة، لأغراض التخطيط والرقابة، واتخاذ القرارات المستندة على حقائق علمية وموضوعية،
- يساهم في اكتشاف الثغرات التي لها تأثير في أنشطة المؤسسة، واكتشاف القرارات الخاطئة فوراً لاتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب في الوقت المناسب،
- يساعد في تحديد المسؤولين عن الانحرافات بين الأداء المالي المخطط والأداء المالي المحقق.

بالإضافة إلى ما سبق، فالمؤشرات المالية التي توفرها عملية تقييم الأداء المالي تمثل نظام إنذار يدق ناقوس الخطر عندما تواجه المؤسسة نقصاً في السيولة أو مشاكل تتعلق بالربحية، أو كثرة الديون والقروض ومشاكل العسر

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010، ص 46.

<sup>2</sup> أحمد حابي والبشير زيبيدي، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مجلة المدير Le Manager، جامعة الجزائر، مجلد 02، عدد 01، جوان 2015، ص 76.

المالي، وبذلك تنذر المسيرين للعمل على معالجتها قبل فوات الأوان.<sup>1</sup> ولا تقتصر أهمية المؤشرات والبيانات التي يوفرها تقييم الأداء المالي على الإنذار بالمخاطر فقط بل إنها تفيد المؤسسة كذلك بما يلي:<sup>2</sup>

- تقييم ربحية المؤسسة وتحسينها لتعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهمين،
- تقييم سيولة المؤسسة لتحسين قدرتها على الوفاء بالالتزامات،
- تقييم تطور نشاط المؤسسة لمعرفة كيفية توزيع المؤسسة لمصادرهما المالية واستثماراتها،
- تقييم تطور حجم المؤسسة لتزويد مستخدمي البيانات المالية بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للمؤسسة.

### الفرع الثاني: أهداف تقييم الاداء المالي.

يهدف تقييم الأداء المالي إلى تحسين وتطوير الأداء في المؤسسات التي ترتفع فيها الرقابة من مستوى البحث عن الأخطاء وتصحيحها وإبداء الملاحظات بشأنها، إلى مستوى دراسة النشاط ككل في محاولة لمعرفة مستوى تحقيقه لأهدافه ومدى تأسيس إدارته على قواعد الكفاءة والتوفير من حيث التنظيم والتشغيل وصولاً إلى النتائج المستهدفة، مع بيان المعوقات والانحرافات التي يسفر عنها التقييم ودراسة أسبابها ومن ثم الوصول إلى الوسائل الكفيلة بعلاجها وتجنب تكرارها، مع ضرورة الحرص على التطوير المستمر.<sup>3</sup> وعموماً يمكن تلخيص أهداف تقييم الأداء المالي في النقاط الآتية:<sup>4</sup>

- الوقوف على مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الموارد المالية المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائد أكبر بتكاليف أقل بجودة جيدة، وبتخصيص المورد المناسب للاستخدام المناسب.
- البحث عن الأخطاء وتصحيحها، وذلك بالكشف عن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة وإجراء تحليل للانحرافات الحاصلة وبيان مسبباتها وتحديد المسؤولين عنها لوضع الحلول اللازمة باستئصالها أو التخفيف من وطأتها.

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 45، (بتصرف).

<sup>2</sup> حمزة كبلوتي محمد السعيد سعيداني، أثر تطبيق متطلبات نظام الرقابة الداخلية على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بالصوف، ميله، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، مارس 2018، ص ص 43-44.

<sup>3</sup> مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010/2011، ص 12.

<sup>4</sup> رقية شطبي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشرات تقييمه: دراسة ميدانية بمؤسسة ملينة نوميديا-قسنطينة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص استراتيجية مالية، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2010/2011، ص ص 27-28.

- تفادي الأخطاء قبل حدوثها، وذلك بالأخذ بالنتائج التي تسفر عنها عملية التقييم في تحديد الاستراتيجيات والأهداف المستقبلية.
- معرفة المركز المالي للمؤسسة، ومعرفة وضعية المؤسسة من حيث:
  - ✓ السيولة وكفاءة المؤسسة في استخدام رأس المال العامل بحيث لا يكون أقل أو أكثر من اللازم،
  - ✓ ملاءمة هيكل التمويل أي ملاءمة الالتزامات طويلة الأجل في ظل ظروف المؤسسة المنتجة،
  - ✓ قدرة المؤسسة على تحقيق أرباح كافية وقادرة على تغطية فوائد الأموال المقترضة،
  - ✓ كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها الثابتة والمتداولة منها،
  - ✓ قدرة المؤسسة على تحقيق فائض مالي يسمح لها بالتمويل ذاتيا لانجاز بعض المشاريع.

### المطلب الثالث: خطوات تقييم الأداء المالي وشروطه.

لابد لعملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خطوات معينة تمر بها، وأن تتبع الشروط اللازمة لنجاح العملية، وهو ما سيتم عرضه في هذا المطلب.

### الفرع الأول: خطوات تقييم الأداء المالي.

تتطلب عملية تقييم الأداء المالي تحديد النقاط الآتية قبل الشروع في العملية:<sup>1</sup>

- تحديد الهدف من تقييم الأداء المالي،
- تحديد الأسلوب والأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي،
- تحديد طبيعة البيانات والمعلومات التي تركز عليها عملية تقييم الأداء المالي،
- تحديد الفترة الزمنية التي يجري فيها تقييم الأداء المالي،
- تبيان درجة أهمية النتائج التي تتمخض عنها عملية تقييم الأداء المالي، وأثرها على مصير ومستقبل المؤسسة الاقتصادية.

بعد تحديد النقاط السابقة يتم الشروع في عملية تقييم الأداء المالي وفق المراحل الآتية:

**1. جمع البيانات والمعلومات الضرورية:** حيث تتطلب عملية تقييم الأداء المالي توفير المعلومات والبيانات والإحصاءات والتقارير اللازمة لحساب النسب والمؤشرات التي تصف الأداء المالي للمؤسسة، ويمكن الحصول على هذه المعلومات من خلال القوائم المالية والمحاسبية مثل الميزانية وحسابات النتائج والجداول

<sup>1</sup> حسن فلاح الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 216.

والبيانات المالية الأخرى المتعلقة بالسنة المعنية والسنوات السابقة أيضا، إضافة إلى تلك التي تتعلق بالمؤسسات المشابهة في القطاع نفسه، في الاقتصاد الوطني أو المؤسسات التي في الخارج لأهميتها في إجراء المقارنات، ولكن مجرد توفر المعلومات لا يكفي، وإنما يجب توفيرها بجودة عالية ودرجة عالية من الموثوقية وفي الأوقات المناسبة.<sup>1</sup>

2. **قياس الأداء الفعلي:** وهي المرحلة الثانية من مراحل تقييم الأداء المالي للمؤسسة، والتي تزود المديرين بقيم رقمية فيما يخص أداء المؤسسة،<sup>2</sup> ولا يتم قياس الأداء إلا بتوفر مجموعة من المعايير والمؤشرات والنسب التي تمكن من تحديد مستواه وتحديد تطوراتها إذا استلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له.<sup>3</sup>

3. **دراسة النتائج واستخراج الانحرافات:** بعد استخراج نتائج القياس ودراستها يتم معرفة الانحرافات والفروقات (انحراف موجب أو انحراف سلبي أو انحراف معدوم) ومواطن الضعف (أو القوة) بالأداء المالي الفعلي، من خلال مقارنته بالأداء المتوقع أو بمقارنته مع أداء المؤسسات التي تعمل في نفس القطاع.<sup>4</sup> وبصفة عامة تحدد المؤسسة العناصر التالية كمراجع لمقارنة الأداء: الزمن، أداء الوحدات الأخرى، الأهداف، المعايير.<sup>5</sup>

4. **إصدار الحكم وإجراء التقويم:** بعد دراسة النتائج يتم التوصل إلى حكم بخصوص الأداء المالي للمؤسسة، وبعد معرفة أسباب الفروقات يتم وضع التوصيات الملائمة للتعامل معها ومعالجتها،<sup>6</sup> كما يتم في هذه المرحلة تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات الحاصلة، وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات الناتجة عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة،<sup>7</sup> وذلك بهدف تحسين الأداء المالي للمؤسسة وهو ما ينعكس إيجاباً على الأداء الكلي للمؤسسة.

<sup>1</sup> مجيد جعفر الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص 39.

<sup>2</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 26.

<sup>4</sup> محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>5</sup> Michel Gervais, contrôle de gestion, Ed Economica, 7 ed, Paris, 2000, P 616.

<sup>6</sup> محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 52.

<sup>7</sup> مجيد جعفر الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 39.

الفرع الثاني: شروط تقييم الأداء المالي.

إن نجاح عملية تقييم الأداء المالي ووصولها إلى الأهداف المرجوة وخاصة هدف تحسين الأداء المالي للمؤسسة يستوجب الحرص على توفر الخصائص الموضحة في النقاط الآتية:

- **الاستمرارية:** يجب على المؤسسة القيام بعملية تقييم الأداء المالي بصفة دورية،
  - **المرونة:** يجب أن تتسم عملية التقييم بالمرونة حتى يتسنى للمقيم توجيهه مختلف الإجراءات حسب الوضع القائم.
  - **التطوير:** يجب على المؤسسة تطوير أساليبها التقييمية وعدم الاعتماد المطلق على الأساليب التقليدية فقط بل يجب أن تدرس الأساليب الحديثة لتقييم الأداء المالي وتختار الأنسب بينها بما يناسب خططها وأهدافها.
  - **سهولة التطبيق:** أي الحرص على يسر تنفيذ العملية بإبعاد كافة المعوقات وتوفير كافة المتطلبات اللازمة لتقييم الأداء المالي، واتباع منهجية واضحة وفعالة.
  - **الاقتصاد:** أن تتم عملية تقييم الأداء المالي بأقل ما يمكن من التكاليف.
  - **القبول:** أن تحظى العملية بالقبول من طرف المستخدمين وتفهمهم لضرورة إجراء تقييم للأداء المالي للمؤسسة، وأن يتم قبول مصداقيته وصلاحيته.
  - **المقيم:** يجب قبل كل شيء أن تتأكد الجهة المسؤولة عن تعيين القائمين على العملية من كفاءة المقيمين من حيث المكتسبات المعرفية ومن حيث احترامهم لأخلاقيات العمل.
- إضافة إلى الشروط السابقة، هناك شرط يعتبر الأكثر أهمية في عملية تقييم الاداء المالي، ألا وهو جودة المعلومات (من حيث الدقة والوضوح والمصدقية) وسهولة الحصول عليها من طرف القائمين على العملية. فلنجاح تقييم الأداء المالي للمؤسسة وتحقيق الغاية منه يجب أن يتوفر للمؤسسة نظاما متكاملًا وفعالًا للمعلومات والبيانات والتقارير المالية اللازمة لتقييم الأداء المالي بحيث تكون انسيابية المعلومات سريعة ومنتظمة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مجيد الكرخي، مرجع سبق ذكره، ص 43.

### المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل وتحسينه.

يعتمد تقييم الأداء المالي على مجموعة كبيرة جدا من المؤشرات والمعايير المالية لفهم البيانات المالية والتي يمكن إدراجها تحت عناوين عديدة منها ما يتعلق بالربحية والسيولة والنشاط والرفع المالي والتوزيعات، وضمن كل عنوان من العناوين هناك العديد من المؤشرات المالية التي تلعب دورا توعويا وهاما لمستخدمي البيانات المالية.

#### المطلب الأول: استخدام مؤشرات التوازن المالي في تقييم الأداء المالي.

هناك عدة مؤشرات يعتمد عليها في إبراز مدى التوازن المالي والتي سنتعرض إليها.

#### الفرع الأول: رأس المال العامل.

يعبر رأس المال العامل أو كما يطلق عليه البعض رأس المال الصافي عن مقدار الزيادة في الأصول الثابتة وبالتالي يمكن هذا المؤشر الحكم على مقدار الزيادة في الأصول المتداولة المستخدمة عليها. ويمكن حساب رأس مال العامل بمقارنة عناصر الأصول مع عناصر الخصوم بطريقتين وهي كالآتي:<sup>1</sup>

من أسفل الميزانية:

$$\text{رأس مال العامل FRng} = \text{الأصول المتداولة} - \text{ديون قصيرة الأجل}$$

من أعلى الميزانية:

$$\text{رأس المال العامل FRng} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$

وينقسم رأس المال العامل بحسب الحالات التالية:<sup>2</sup>

1. رأس المال العامل موجب  $FR > 0$ : يعني الأموال الدائمة أكبر من الأصول الثابتة وفي هذه الحالة يعبر

رأس المال العامل عن فائض الأموال الدائمة المتبقي بعد تمويل كل الأصول الثابتة، أي المؤسسة استطاعت تمويل جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية، وحققت فائض تمثل رأس المال العامل.

2. رأس المال العامل معدوم  $FR = 0$ : وهي حالة نادرة الحدوث أي تمثل حالة التوافق التام في هيكل الموارد

والاستخدامات وتمثل الوضع الأمثل لتسيير عملية تمويل الاحتياجات المالية في المؤسسة.

<sup>1</sup> مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 38.

<sup>2</sup> إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 68.

3. رأس المال العامل سالب  $FR < 0$ : في هذه الحالة الأموال الدائمة غير كافية لتمويل جميع الاحتياجات المالية الثابتة حيث يلبي جزء منها هذه الاحتياجات فقط، مما يستدعي البحث عن موارد مالية أخرى لتغطية العجز في التمويل.

أما من منظور أسفل الميزانية -وهو ما تركز عليه دراستنا- يعبر رأس المال العامل عن الفرق بين الأصول المتداولة والديون قصيرة الأجل، حيث يمثل رأس المال العامل من أدنى الميزانية المختصرة مدى قدرة المؤسسة على الاستجابة للاستحقاقات قصيرة الأجل عن طريق تحويل أصولها المتداولة -الأكثر قابلة للتحويل إلى سيولة- إلى نقود سائلة، ويتم بواسطتها تسديد القروض قصيرة الأجل، وهناك ثلاث حالات لهذا المؤشر:<sup>1</sup>

1. رأس المال العامل موجب (الأصول المتداولة أكبر من القروض قصيرة الأجل): أي أن المؤسسة تستطيع مواجهة القروض قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة، ويبقى فائض مالي يمثل هامش أمان وهو رأس المال العامل، حيث تلعب درجة تحقيق السيولة دور هام في التوازن المالي للمؤسسة.
2. رأس المال العامل معدوم (الأصول المتداولة تساوي القروض قصيرة الأجل باستخدام الأصول المتداولة، دون تحقيق فائض ولا عجز وهي حالة مثلى نادرة الحدوث.
3. رأس المال العامل سالب (الأصول المتداولة أقل من القروض قصيرة الأجل): في الوضعية تكون الأصول المتداولة القابلة للتحويل في الأجل القصير غير كافية لتغطية الإستحقاقات التي ستسدد في الأجل القصير.

#### الفرع الثاني: الاحتياج في رأس المال العامل.

يعبر BFR عن الفائض الناتج عن الاستخدامات الدورة بعد مقابلة موارد الدورة التي حان موعد استحقاقها.<sup>2</sup>

ويمكن التعبير عنه بالعلاقة التالية:

$$\text{احتياج رأس المال العامل BFR} = \text{احتياجات (استخدامات) الدورة} - \text{موارد التمويل}$$

$$\text{احتياج رأس المال العامل BFR} = (\text{أصول المتداولة} - \text{قيم جاهزة}) - \text{ديون قصيرة الأجل} - \text{سلفيات مصرفية}$$

ويترتب على حساب احتياج في رأس مال العامل 3 حالات متمثلة في:

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 69.

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لتقييم الأداء والتنبأ بالفشل المالي، مؤسسة الوراق، الأردن، 2004، ص 124.

1. **BFR** موجب: تحدث عندما لا تغطي المؤسسة كل الاحتياجات الدورة الاستغلالية باستخدام موارد الدورة بل تتعدها إلى الموارد الأخرى.
2. **BFR** معدوم: وهي حالة نادرة الحدوث، تعني المثالية.
3. **BFR** سالب: وهي الحالة الجيدة بحيث تضمن المؤسسة الاقتصادية توازنها المالي دون التأثير السلبي على مردوديتها المالية.

### الفرع الثالث: الخزينة TN:

تعتبر الخزينة عن القيم المالية التي يمكن أن تتصرف فيها المؤسسة لدورة معينة، فهي تنتج إما عن صافي القيم الجاهزة، أو عن صافي بين رأس المال العامل واحتياجات رأس المال العامل. أي القي السائلة التي تبقى فعلا تحت تصرف المؤسسة بعد طرح احتياجات رأس المال من رأس المال العامل<sup>1</sup>.

ويمكن التعبير عنها بالعلاقات التالية:

$$\text{الخبزينة الصافية TN} = \text{القيم الجاهزة} - \text{السلفات المصرفية}$$

أو:

$$\text{الخبزينة الصافية TN} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياج رأس المال العامل}$$

ويمكن تمييز ثلاث حالات للخبزينة:

1. **الخبزينة موجبة  $TN > 0$** : هذا يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة، وهناك فائض يضم إلى الخزينة إلا أن عملية تجسيد الأموال ليست في صالح المؤسسة لذلك ينبغي على المؤسسة استعمال هذه الأموال لتسديد ديونها قصيرة الأجل أو تحويلها إلى استثمارات.
2. **الخبزينة الصفرية  $TN = 0$** : إذا كانت صفرية هذا يعني أن رأس مال العامل مساوي لاحتياج رأس مال العامل وهي الوضعية المثلى للخبزينة لأنه لا يوجد إفراط في الأموال مع عدم وجود احتياجات في نفس الوقت.
3. **الخبزينة السالبة  $TN < 0$** : نجد أن احتياجات رأس مال العامل أكبر من رأس مال العامل أي المؤسسة تفتقر إلى الأموال تمول بها عمليات الاستغلال فلجأ إلى الاقتراض قصير الأجل.

<sup>1</sup> ناصر دادي عدوان ونواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الأفاق، الجزائر، 1991، ص ص 25-26.

المطلب الثاني: استخدام النسب المالية في تقييم الأداء المالي.

يعتبر هذا الأسلوب من أساليب التحليل المالي الأكثر شيوعاً في عالم الأعمال لأنه يوفر عدداً كبيراً من المؤشرات المالية التي يمكن الاستفادة منها في تقييم أداء المؤسسات من مجالات الربحية والسيولة والكفاءة في إدارة الأصول والخصوم، ومن الضروري التأكيد على أن هذه النسب هي ليست الغاية في التحليل المالي، وإنما هي في الواقع مؤشرات وتصورات تعطي الوضوح والأجوبة لكثير من التساؤلات المتعلقة بتقييم الأداء بشكل عام والاستراتيجي منه بشكل خاص، وكذا تقييم الوضع المالي للمؤسسة.

ويمكن تعريف النسب المالية على أنها: "علاقة تربط بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية"<sup>1</sup> كما تعرف بأنها العلاقة بين قيمتين ذات معنى على الهيكل أو الاستغلال وتؤخذ هذه القيمة من جداول تحليل الاستغلال وتؤخذ هذه القيمة من جداول تحليل الاستغلال أو من الميزانية أو منهما معاً"<sup>2</sup>.

فأسلوب النسب المالية هو دراسة العلاقة بين عناصر القوائم المالية، ثم تفسير مدلول تلك العلاقة (النسبية) من خلال مقارنتها مع النسب المعيارية المتعارف عليها بين المحللين الماليين أو السائدة في القطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة كما يطلق عليها النماذج المعيارية أو القياسية، وهناك مجموعة كبيرة ومتنوعة من النسب المالية التي تساعد على تقديم الوضع المالي للمؤسسة و تحليله، ولكن من أهم هذه النسب نجد: نسب السيولة، نسب النشاط، نسب الربحية والمردودية، نسب التمويل والاستقلالية المالية.

وسنحاول فيما يلي عرض كل مجموعة على حدى وأهم النسب التي تندرج ضمن كل منها مع بيان كيفية حسابها.

الفرع الأول: نسب السيولة والنشاط.

أولاً: نسب السيولة.

تعرف بقدرة المؤسسة على سداد الإلتزامات قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) مما لديها من نقدية وأصول أخرى يمكن تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة نسبياً (الأصول المتداولة)<sup>3</sup>. وتندرج ضمن هذه المجموعة عدة أنواع من النسب والتي نعرض أهمها في الجدول الآتي:

<sup>1</sup> محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2003، ص 31.

<sup>2</sup> علي فضالة وأبو الفتوح، التحليل المالي وإدارة الأموال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999، ص 51.

<sup>3</sup> منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة 5، 2003، ص 74.

الجدول رقم (02-01): نسب السيولة.

النسبة	العلاقة	التحليل
نسبة السيولة العامة (التداول)	الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة	هي النسبة التي تشير إلى قدرة المنظمة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل اعتماداً على أصولها المتداولة "النسبة النموذجية بين 1 و2"
نسبة السيولة السريعة	أصول متداولة/ديون قصيرة أجل	تستعمل هذه النسبة لاختيار مدى كفاية المصادر النقدية ونسبة النقدية الموجودة لدى المنظمة في مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل دون الاضطرار إلى تسهيل موجوداتها من البضاعة "النسبة النموذجية بين 0.3 و0.5"
نسبة السيولة (النقدية)	قيم الجاهزة/ديون قصيرة الأجل	تدل على مدى قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل بالإعتماد على السيولة الجاهزة فقط "النسبة النموذجية بين 0.2 و0.3"

المصدر: محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2014، ص210.

ثانياً: نسب النشاط.

تستخدم هذه النسبة لتقييم مدى نجاح إدارة المنشأة في إدارة الموجودات والمطلوبات أي تقيس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة للمنشأة في إقتناء الموجودات ومن ثم مدى قدرتها على الاستخدام الأمثل لهذه الموجودات وأهم هذه النسب نذكر مايلي:<sup>1</sup>

1. معدل دوران رأس المال العامل: المبيعات / رأس المال العامل.
- مدة دوران رأس المال العامل : رأس المال العامل \* 360 / رقم الأعمال.
2. معدل دوران المخزون: يعتبر معدل دوران المخزون مؤشر لمدى سلامة حجم الاستثمار في المخزون السلعي.
- معدل دوران البضائع: تكلفة شراء البضاعة المباعة / متوسط مخزون البضائع.
- مدة تصريف البضائع: 1 / معدل دوران البضائع \* 360.
- معدل دوران موردوا المخزونات: المشتريات السنوية / متوسط الموردين + أوراق الدفع.
- مدة تصريف موردوا المخزونات: متوسط موردوا المخزونات + أوراق الدفع / المشتريات السنوية \* 360.

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية، الاسكندرية (مصر)، 2000، ص 76.

3. معدل دوران الأصول: <sup>1</sup> يتم حساب معدل دوران الأصول بقسمة صافي المبيعات على مجموع الأصول

وبهذا فإنه يقيس مدى كفاءة الإدارة في استغلال تلك الأصول. وتحسب بالعلاقة التالية:

المبيعات / مجموع الأصول

- معدل دوران الأصول الثابتة: <sup>2</sup> ويتم حساب معدل الأصول الثابتة بقسمة صافي المبيعات على صافي الأصول الثابتة، ويعبر هذا المؤشر لمدى كفاءة الأصول الثابتة وقدرتها على تحقيق الإيرادات (المبيعات) للمشروع وزيادة الطاقة الاستخدمية للأصول الثابتة وزيادة مساهمتها في زيادة النشاط الجاري للمشروع،

تحسب بالعلاقة التالية:

صافي المبيعات / الأصول الثابتة

- معدل دوران الأصول المتداولة: <sup>3</sup> يتم حساب معدل دوران الأصول المتداولة بقسمة صافي المبيعات على الأصول المتداولة، ويعتبر هذا المعدل مؤشرا لمدى الكفاءة في إدارة هذا النوع من الأصول وتوليد المبيعات

منه وتحسب بالعلاقة التالية:

المبيعات / مجموع الأصول المتداولة

4. معدل دوران الزبائن: المبيعات الأجلة/ متوسط الزبائن وأوراق القبض

- مدة تحصيل الزبائن: متوسط الزبائن وأوراق القبض / المبيعات الأجلة \* 360 .

5. معدل دوران النقدية: <sup>4</sup> ويتم حسابه بقسمة المبيعات الصافية على رصيد النقدية وشبه النقدية، وتحسب

بالعلاقة التالية :

المبيعات / ( النقدية + شبه النقدية )

الفرع الثاني: نسب الربحية والمردودية.

أولاً: نسب الربحية. <sup>5</sup>

تستخدم هذه النسب من قبل المستثمر الحالي والمرقب من أجل تقييم مردودية استثماراته من أداء وربحية المؤسسة، ومن أجل تحديد تطور أداء المؤسسة لعدة سنوات وتحديد هوامش الربح المختلفة ومنها:

<sup>1</sup> منير ابراهيم هندي ، مرجع سبق ذكره، ص 83.

<sup>2</sup> صلاح الدين حسن السيسي، دراسات الجدوى وتقييم المشروعات، دار الفكر العربي، مصر، الطبعة الأولى، 2003، ص 265.

<sup>3</sup> محمد صالح الحناوي ، مرجع سبق ذكره، ص 76.

<sup>4</sup> منير إبراهيم هندي، مرجع سبق ذكره، ص 87.

<sup>5</sup> انفس المرجع، ص 98.

1. نسبة هامش الربح: هامش الربح الإجمالي / المبيعات الصافية.
2. هامش ربح العمليات: النتيجة بعد الضرائب / المبيعات الصافية.
3. هامش الربح الصافي: النتيجة الصافية / المبيعات الصافية.
4. تحليل دي بونيت: يحلل معدل العائد على رؤوس الأموال الخاصة إلى هامش الربح الصافي ومعدل دوران الأصول ومضاعف الأموال الخاصة كما يلي:

$$\text{دي بونيت} = (\text{الربح الصافي} / \text{المبيعات}) * (\text{المبيعات} / \text{متوسط الأصول}) * (\text{مجموع الخصوم} / \text{الأموال الخاصة})$$

$$\text{دي بونيت} = \text{هامش الربح الصافي} * \text{معدل دوران الأصول} * \text{مضاعف الأموال الخاصة}$$

ثانيا: نسب المردودية.

تعرف المردودية على أنها ذلك الارتباط بين النتائج والوسائل التي ساهمت في تحقيقها حيث تحدد مدى مساهمة رأس المال المستثمرة في تحقيق النتائج المالية.<sup>1</sup>

1. المردودية الاقتصادية: تهتم المردودية الاقتصادية بالنشاط الرئيس، وتستبعد النشاطات الثانوية وذات الطابع الاستثنائي، حيث تحمل في مكوناتها عناصر دورة الاستغلال ممثلة بنتيجة الاستغلال من جدول حسابات النتائج والأصول الاقتصادية من الميزانية.<sup>2</sup>

$$\text{Re} = \text{إجمالي فائض الاستغلال} / \text{الأصول الاقتصادية}$$

أي تقيس مساهمة الأصول الاقتصادية في تكوين نتيجة الاستغلال، أي حساب مساهمة كل وحدة نقدية مستثمرة كأصول في تكوين نتيجة الاستغلال.

2. المردودية المالية: تهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والحركات المالية، حيث نأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج والأموال الخاصة من الميزانية.<sup>3</sup>

$$\text{Rcp} = \text{النتيجة الصافية} / \text{الأموال الخاصة}$$

<sup>1</sup> إلياس بن الساسي ويوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص 267.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 268.

<sup>3</sup> نفس المرجع، ص 268.

الفرع الثالث: نسب التمويل والاستقلالية المالية.

هي نسب تظهر مدى مساهمة الديون سواء ممثلة في الالتزامات القصيرة أو الطويلة الأجل في تمويل موجودات المنشأة مقارنة بمساهمة الملاك، ونلخصها في الجدول الآتي:

جدول رقم (02-02) : نسب التمويل والاستقلالية المالية.

النسبة	العلاقة	التحليل
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة / الأصول الثابتة	تدل على مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة ويجب أن تكون أكبر من 1.
نسبة التمويل الخاص	الأموال الخاصة / الأصول الثابتة	تعبر عن مدى قدرة الأموال الدائمة على تمويل الأصول الثابتة يستحسن ألا تزيد عن 1.
نسبة التمويل الأجنبي	مجموع الديون / الأموال الخاصة	تدل على مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي وكلما كان ذلك أفضل يستحسن ان تساوي 0.5 ولا تزيد عن 1.
نسبة الاستقلالية المالية	أموال الخاصة / مجموع الديون	تقنية درجة انتقال المؤسسة على دائئها ويفضل ان تتراوح بين 1 و2.
نسبة الاستدانة المالية	الديون إجمالية / إجمالي الأصول	تقيس نسبة الديون التي يساهم فيها الغير بالنسبة إلى إجمالي موجودات المؤسسة يستحسن ألا تزيد عن 0.5

المصدر: من إعداد الطالبتين.

المطلب الثالث: طرق تحسين الأداء المالي

إن عملية تحسين الأداء هي عملية إدارية تركز على المخرجات الكلية للمؤسسة من خلال جهود مستمرة للضبط والتحسين، بدلا من البحث عن الأخطاء أثناء العمل، وذلك بتقليل الفجوة بين ما يجب أن يكون وما نحن عليه، فهي العملية المستمرة والمنهجية لتضييق الفجوة بين الأداء الحالي والنتائج المرغوب فيها.<sup>1</sup> وفي هذا المطلب نتطرق إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية والذي يتم من خلال طرق مختلفة من أهمها وأحدثها: القياس المقارن، الهدرة، وبطاقة الأداء المتوازن.

<sup>1</sup> عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة كليمنتس العالمية، 2009، ص 59.

## الفرع الأول: القياس المقارن

يعتبر القياس المقارن مرادف للمصطلح الانجليزي Benchmarking، واله عدة مرادفات في اللغة العربية مثل القياس المعياري أو المرجعي والمقارنة المرجعية والمقارنة التحسينية وغيرها الكثير، ورغم هذا الاختلاف في التسميات إلا أن هناك إجماع شبه تام للمعنى المقصود به وهو التحسين من خلال التعلم من الآخرين وبالتحديد من أفضلهم. ويعرفه المركز الأمريكي للجودة والإنتاجية بأنه عملية قياس منظمة ومستمرة لمقارنة وقياس أداء أي منظمة بأداء المنظمات الرائدة في أي مكان في العالم بهدف الحصول على معلومات يمكن أن تساعد المنظمة في اتخاذ ما تراه من إجراءات لتحسين أدائها.<sup>1</sup>

إن استخدام القياس المقارن يتيح الفرصة للمسيرين للاطلاع على التجارب الميدانية للمؤسسات المنافسة وتلك التي تتبوأ مراكز الريادة، واستخدام المعلومات التراكمية لهذه المؤسسات لتقوية مؤسساتهم وتحقيق هذه المنهجية قفزات كبيرة بدلا من التحسين التدريجي الذي تتضمنه العمليات التي تتعامل مع الأمور السطحية فقط.<sup>2</sup>

أولا: أنواع القياس المقارن.

للقياس المقارن عدة أنواع تتمثل في:<sup>3</sup>

1. **القياس المقارن الداخلي:** يعتبر نقطة البداية والتي يجب إعطاؤها أهمية في المنظمة قبل النظر إلى خارج المنظمة ويقصد به الاستفادة بتجارب ناجحة لوحدة أو أنشطة داخل المنظمة لأن الطريق إلى المقارنة يمكن أن يبدأ بتعلم المنظمة من أقسامها أو وحداتها التشغيلية وما تتعلمه يتلخص حول الكلفة المخفضة، السرعة في الإنجاز سرعة تبادل البيانات...إلخ.
2. **القياس المقارن الخارجي:** يتضمن القياس المقارن الخارجي مع أفضل المنافسين مع منظمات أخرى رائدة تعمل في نفس مجال عمل المنظمة أو مجال اخر ومن مميزاتا أنها تحقق الانفتاح على تجارب ونجاحات الآخرين.
3. **القياس المقارن الوظيفي:** يقوم على أساس مقارنة مجالات معينة مع المنظمات الريادية الأفضل في العالم العاملة في نفس القطاع أو التي تؤدي نشاطات مماثلة ويشمل توفير البيانات المطلوبة عن توجيهات الصناعة لاجراء المقارنة الكلية والبحث عن الوظائف المشتركة بين المنظمات.

<sup>1</sup> توفيق محسن عبد المحسن، قياس الجودة والقياس المقارن، دار الفكر العربي، 2006، القاهرة، ص 194.

<sup>2</sup> Camp robert : **le benchmarking : pour atteindre l'excellence et dépasser vos concurrents**, les édificions d'organisation, paris, 1992, p : 23.

<sup>3</sup> شهيد محمد وبشوندة رفيق، القياس المقارن لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية: دراسة مقارنة بين مؤسسة ENIE ومؤسسة Condor، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد9، العدد9، ديسمبر 2014، ص 75.

4. القياس المقارن الشامل: يتم على أساس اجراء المقارنات ذات العلاقة بالعمليات المختلفة بين القطاعات

وهذا القياس يمكن من التعرف على المؤسسات المتميزة على مستوى القطاعات غير المماثلة كما تؤدي

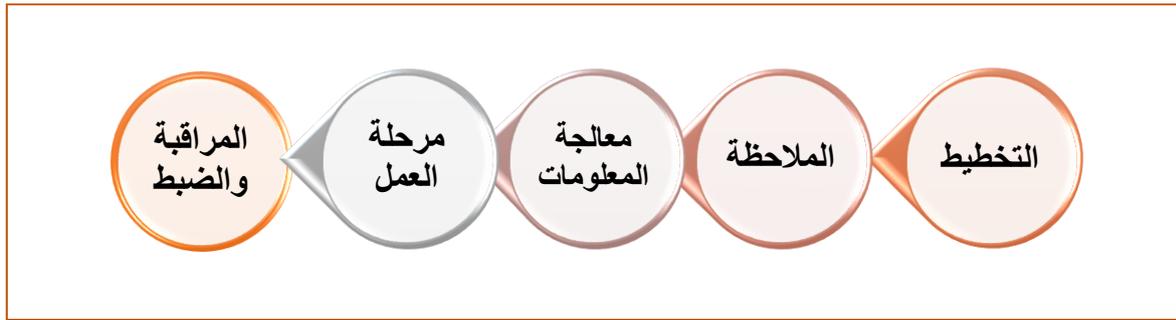
هذه المقارنة الى توليد أفكار ابتكارية جديدة تساهم في احداث التحسين الكلي في القطاع.

ثانيا: مراحل تطبيق القياس المقارن.

هناك أوجه نظر مختلفة حول المراحل والخطوات التي تمر بها عملية القياس المقارن ووفقا للدراسات المختلفة

نقوم بتحديد الخطوات الموضحة في الشكل التالي لتنفيذ القياس المقارن في الواقع العملي:

الشكل رقم (02-02): مراحل تطبيق القياس المقارن.



المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على:

- Martine Maadani, Karim Saïd, **Management et pilotage de la performance**, Hachette éducation, Paris, P98.

### الفرع الثاني: بطاقة الأداء المتوازن

بطاقة الأداء المتوازن هي إحدى تقنيات المحاسبة الإدارية الاستراتيجية و أول عمل نظامي حاول تصميم نظام لتقييم الأداء يهتم بترجمة استراتيجية المؤسسة إلى أهداف محددة ومقاييس ومعايير مستهدفة ومبادرات للتحسين المستمر كما أنها توحد جميع المقاييس التي تستخدمها المنشأة حيث يتميز هذا الأسلوب عن غيره من أساليب الرقابة وتقييم الأداء في الجمع بين مقاييس الأداء المالي ومقاييس الأداء غير المالي التي تتصف بسهولة تتبعها وربطها باستراتيجية المنشأة.<sup>1</sup>

ويمثل معنى بطاقة القياس المتوازن للأداء طرفين أولهما هو درجة أو التسجيل ويعني الرقم المنجز في بطاقة القياس وفق المعايير الموضوعة للأهداف والثاني هو النتائج بمعنى اخر كما يقدمه قاموس ويسترن "التحديد والحسين والترتيب" وبالتالي عندما يؤخذ المعنى الشامل لبطاقة القياس المتوازن أو التحسين المتوازن فالمقصود ان التحسين للدرجات المسجلة في البطاقة يعكس التوازن بين العديد من عناصر أنشطة المؤسسة المشاركة في تحقيق عمالية الأداء

<sup>1</sup> مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012-2013، ص 14.

الفعال.<sup>1</sup> كما عرفت بأنها مجموعة من المقاييس التي تعطي الإدارة العليا صورة سريعة وشاملة عن الأعمال والتي تشمل المقاييس المالية التي تخبر عن نتائج الأنشطة المحددة سابقا وتكاملها مع المقاييس التشغيلية من رضا العميل العمليات الداخلية والابداع وتحسين أنشطة المؤسسة.<sup>2</sup>

### أولا: أبعاد بطاقة الأداء المتوازن.

لبطاقة الأداء المتوازن عدة أبعاد نذكرها في ما يلي:

1. **البعد المالي:** يمثل البعد المالي أحد أهم محاور بطاقة الأداء المتوازن والذي يركز على قياس الأداء المالي في الأجل القصير، وإظهار نتائج الأحداث والقرارات التي يتم اتخاذها بالفعل، وهو يعطي للمؤسسة صورة واضحة عن مدى نجاح استراتيجيتها.<sup>3</sup> ويأتي قياس هذا المحور من خلال مجموعة من الأهداف قصيرة المدى والتي يمكن أن تتغير بحسب قطاع الأنشطة أو الإستراتيجية (كمعدل نمو رقم الأعمال، رقم الأعمال المحقق من المنتجات الجديدة) وبحسب المرحلة التي وصلت إليها دورة حياة المنتجات، فإذا كانت في مرحلة النضج فعادة ما يستعمل النتيجة الصافية، الهامش الإجمالي، معدل العائد على الاستثمار. أما إذا وصلت إلى المرحلة النهائية فغالبا ما يتم التركيز على المؤشرات المالية قصيرة المدى كرسيد الخزينة مثلا.<sup>4</sup>
2. **بعد العملاء:** يعتبر بعد العملاء جوهر المقاييس غير المالية، وإن الهدف الاستراتيجي الخاص بتحقيق رضا العملاء وكسب ولائهم المستمر للمؤسسة، يترتب عليه زيادة حصة المؤسسة في السوق من خلال اكتساب عملاء جدد والمحافظة على العملاء الحاليين.<sup>5</sup> ومن خلال هذا المحور في هذه البطاقة يتمكن المدراء من ترجمة رسالتهم بخصوص العملاء إلى مقاييس محددة ذات علاقة باهتماماتهم وإشباع حاجاتهم ورغباتهم. وتتمثل أهم مؤشرات هذا المحور فيما يلي: عدد العملاء؛ درجة الاحتفاظ بالعميل؛ مؤشر رضا العملاء؛ عدد الشكاوى؛ نفقات وتكاليف التسويق.<sup>6</sup>

<sup>1</sup> ناصر داداي عدون وعبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998، ص 183.

<sup>2</sup> Kaplan Robert david Norton, The balanced scorecard : measures that drive performance, Harvard business review , vo170, no1, January/ February, 1992, p71.

<sup>3</sup> مريم شكري محمود نديم، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>4</sup> طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية (نظرة متكاملة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص. 184.

<sup>5</sup> مريم شكري محمود نديم، مرجع سبق ذكره، ص 28.

<sup>6</sup> عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن زنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية: دراسة حالة مؤسسة نفطال - مقاطعة الوقود حاسي مسعود -، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 03، ديسمبر 2015، ص 139.

3. **بعد العمليات الداخلية:** ويقصد بالعمليات الداخلية جميع الأنشطة والفعاليات الداخلية الحيوية التي تتميز بها المؤسسة عن غيرها من المؤسسات التي من خلالها يتم مقابلة حاجات العملاء وغايات وأهداف المالكين.<sup>1</sup> فهذا البعد يهتم بقياس الأداء المستقبلي للمؤسسة من خلال عرض الأنشطة والعمليات الداخلية التي تنفذها المؤسسة لتحقيق الأهداف المالية ومتطلبات العملاء.<sup>2</sup> أي أنه يعنى بعملية تحويل المدخلات إلى مخرجات ومجالات إبداع ذات قيمة للمؤسسة، والتي تتم من خلال مراحل سلسلة القيمة الرئيسة فيما بين تحديد احتياج العملاء وتحقيق رضاهم: مرحلة الابتكارات، مرحلة التصنيع، مرحلة خدمات ما بعد البيع.<sup>3</sup> فيما يلي بعض المقاييس التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق محور العمليات الداخلية: التسليم في الوقت المحدد؛ دوران المخزون؛ التحسين في الإنتاجية؛ معدل الأداء اليومي للعامل (%); الوقت المعياري من إصدار الطلبية إلى التسليم.<sup>4</sup>

4. **بعد التعلم والنمو:** إن محور التعلم والنمو يضمن للمؤسسة القدرة على التجديد حيث يعتبر الشرط الأساسي للاستمرار والبقاء على المدى الطويل، ويهدف هذا المحور إلى توجيه الأفراد نحو التطوير والتحسين المستمر الضروري للبقاء.<sup>5</sup> هذا بالإضافة إلى اقتناء تقنيات إنتاج مستحدثة وتكنولوجيا متطورة ذات كفاءة عالية للتوصل إلى ابتكارات متجددة لتحسين الجودة وزيادة الانتاجية و تحقيق الأهداف الاستراتيجية، ويضم بعد التعلم والنمو ثلاث عناصر هي: الأفراد، النظم، والإجراءات التنظيمية.<sup>6</sup> وفيما يلي بعض الأمثلة من المؤشرات التي يمكن الاعتماد عليها عند تطبيق محور التعلم والنمو: معدل التأطير؛ معدلات التوظيف؛ مؤشر رضا العاملين؛ الاستثمار في دعم المنتجات الجديدة والتدريب؛ الاستثمار في تطوير أسواق جديدة.<sup>7</sup>

ثانيا: الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن.

عموما هناك ست (06) خطوات منهجية لبناء بطاقة الأداء المتوازن، والتي نوضحها في الشكل التالي:

<sup>1</sup> عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، المكتبة العصرية، مصر، 2006، ص 339 .

<sup>2</sup> عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن رنو، مرجع سبق ذكره، ص 139.

<sup>3</sup> مريم شكري محمود نديم، مرجع سبق ذكره، ص 28.

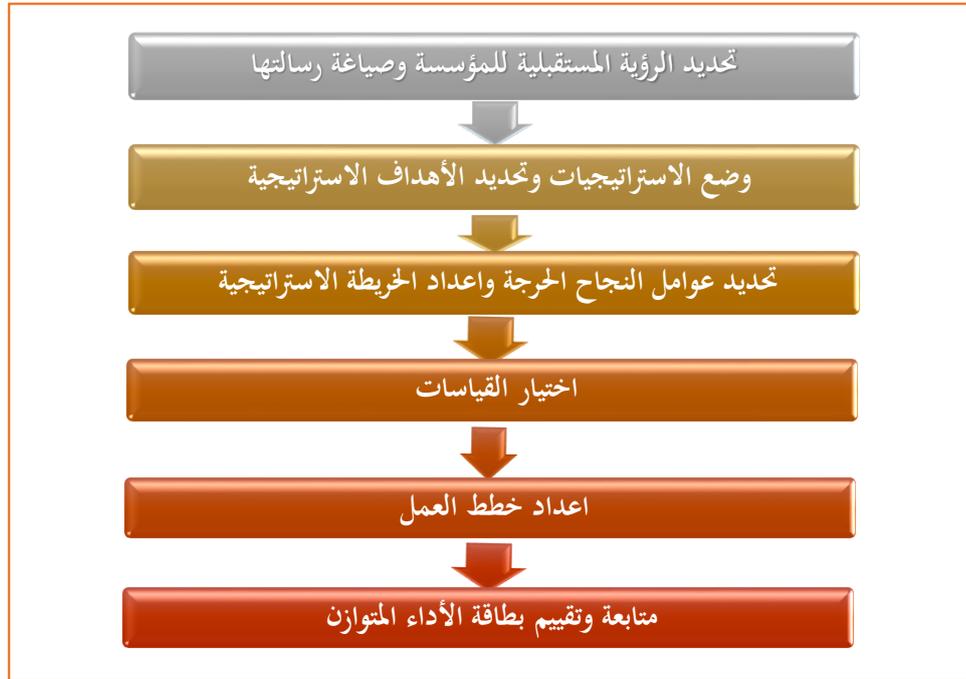
<sup>4</sup> عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن رنو، مرجع سبق ذكره، ص 139.

<sup>5</sup> نفس المرجع، ص 139.

<sup>6</sup> مريم شكري محمود نديم، مرجع سبق ذكره، ص 29.

<sup>7</sup> عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن رنو، مرجع سبق ذكره، ص 139.

الشكل رقم (02-03): الخطوات المنهجية لتصميم بطاقة الأداء المتوازن.



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على:

- عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية: دراسة حالة مؤسسة نفطال-مقاطعة الوقود حاسي مسعود، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 03، ديسمبر 2015، ص ص 140-141.

### الفرع الثالث: الهندرة (إعادة الهندسة).

إعادة الهندسة أو إعادة هندسة الأعمال، أو إعادة هندسة نظم العمل أو هندسة الإدارة أو الهندرة، مصطلحات تشير إلى نفس المفهوم، حيث تعرف الهندرة بأنها إعادة التصميم الجذري والسريع للعمليات الإستراتيجية (العمليات مجموعة متتابعة من الأنشطة ذات العلاقة والتي تحول المدخلات إلى مخرجات)، وللنظم والسياسات والهياكل التنظيمية التي تساند تلك العمليات كل ذلك للوصول إلى انسياب في العمل وإنتاجية قصوى، وبهدف تحقيق تحسينات جوهرية في معايير الأداء الحاسمة مثل التكلفة والجودة والخدمة والسرعة.<sup>1</sup>

أولاً: المرتكزات الأساسية للهندرة.

وتتمثل المرتكزات الأساسية لعملية الهندرة في:

1. إعادة التفكير الأساسي: تتم إعادة التفكير من خلال إعادة النظر في الأسس والفرضيات التي تحدد أساليب العمل المتبعة، ومراجعة ما يقومون به من عمل، والفرضيات التي تقوم عليها تلك الأعمال، مثلاً

<sup>1</sup> سلطان إبراهيم تركي، هندسة التغيير الجذري لفن الإدارة "المنهجية والتطبيق"، جامعة عين شمس، مصر، 1996، ص 22.

لماذا نقوم بالعمل؟ وهل هذا العمل ذو قيمة للزبائن والشركة؟ وهل يمكن أدائه بصورة أفضل؟ كل هذه

الأسئلة الأساسية تضع الفرضيات التي تقوم عليها الأعمال محل تساؤل.<sup>1</sup>

2. أن يكون التغيير جذرياً: الصفة المميزة لإعادة هندسة العمليات في الشركة هي إنها تشتمل على تغييرات

جذرية في العمليات، وذلك بالتخلي عن التطبيقات الحالية وإعادة ابتكار طرائق جديدة كلياً لإنجاز عمليات الشركة.<sup>2</sup>

3. أن تكون التحسينات ضخمة: إن إعادة هندسة العمليات لا تتعلق بالتحسينات النسبية والشكلية، بل

تهدف إلى تحقيق طفرات نوعية وفائقة في معدلات الأداء.<sup>3</sup>

4. التركيز على العمليات: إن مفهوم إعادة هندسة العمليات يركز على العمليات وليس على التنظيمات،

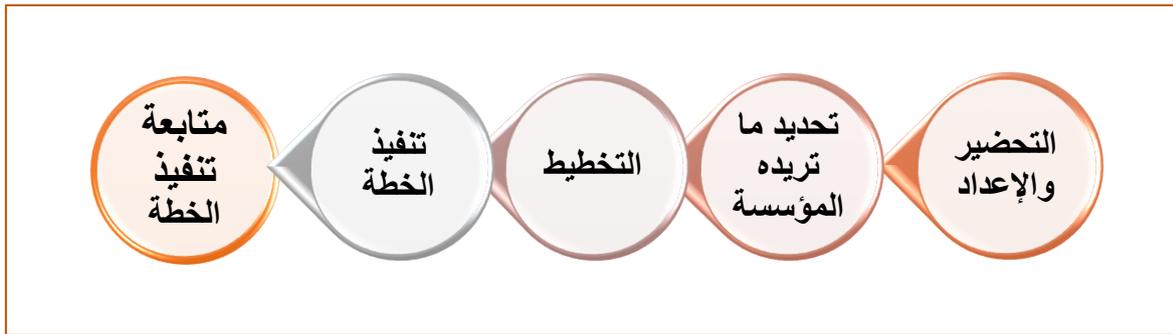
حيث يجب فهم واستيعاب العمليات قبل تصميمها، ويتطلب ذلك تحليل كل عملية من العمليات من

حيث كيفية أدائها وكيفية اتصالها مع بقية العمليات، وما تقوم بإنجازه وماهي تكلفتها.<sup>4</sup>

ثانياً: مراحل الهندرة.

يمكن حصر المراحل التي يتم من خلالها تطبيق عملية الهندرة في المراحل التالية:

الشكل رقم (02-04): مراحل عملية الهندرة.



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على:

● محمد قدرى حسن، إدارة الأداء المتميز، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2015، ص 496.

<sup>1</sup> الخزعلي، موفق صادق رسن، استخدام بطاقة التقديرات المتوازنة في عمليات إعادة هندسة الأعمال، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية، هيئة التعليم التقني، بغداد، 2006، ص 57.

<sup>2</sup> Drury, Colin, **Management and Cost Accounting**, 5th ed., South- Western Engage Learning, London, 2000, p 200.

<sup>3</sup> عبد الحفيظ بن أحمد، المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 20.

<sup>4</sup> خليل، عطا الله وراد، دور إعادة هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي، المستوى الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 2008، ص 12.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يتبين لنا أن أداء المؤسسة وأداءها المالي على وجه الخصوص يمثل أحد أهم العناصر في واقع المؤسسة الاقتصادية، بل يمكن القول أنه يمثل واقع المؤسسة، حيث يمثل صورة لها وذلك بما حققته في مسيرتها سواء كان جيدا أم لا، باعتباره يعكس نتيجة كل نشاط داخل المؤسسة ويكشف وضعيتها الحالية ومستوى تحقيقها لأهدافها واستراتيجيتها المرسومة.

ونظرا للأهمية الكبيرة التي يحظى بها الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها، وجب الحرص على مراقبته والتأكد من توجيهه نحو الاتجاه الصحيح وتحسينه باستمرار، وهو ما يسعى إليه تقييم الأداء المالي من خلال قياس النتائج المحققة في ضوء معايير محددة مسبقا باستخدام أساليب معينة تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

لكن أغلب المؤسسات لا تستغني في تقييم أدائها المالي عن استخدام أدوات التسيير المالي في المديين الطويل والقصير، وهذا الأخير - التسيير المالي قصير الأجل - يمثل القاعدة التحتية لبناء الأداء المالي للمؤسسة وبالتالي فهو الأساس الذي يحدد أداءها الكلي كذلك، ومن هنا يكتسب تقييم الأداء المالي باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل أهميته. وهو يتم في كثير من المؤسسات باستخراج مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية من الميزانيات والجداول المحاسبية والمالية، كما هناك طرق حديثة لتقييم الأداء المالي وتساهم بشكل أفضل في تحسينه مثل القياس المقارن وبطاقة الأداء المتوازن.

## الفصل الثالث:

تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري  
مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل  
للفترة (2016-2019)

## مقدمة الفصل

تهدف كل مؤسسة اقتصادية سواء كانت تجارية أو صناعية أو خدماتية بشكل رئيسي إلى تحقيق الربح من خلال توفير عاملي الكفاءة والفاعلية للحصول على أداء أمثل تتحقق من خلاله أهداف المؤسسة ويحافظ على بقائها واستمراريتها، ولهذا وجب على كل مؤسسة الحرص على التقييم المستمر لأدائها المالي على وجه الخصوص، وهو ما يتم بالاعتماد على أدوات التسيير المالي قصير الأجل، الأمر الذي شمله الجانب النظري من دراستنا، ليتم إسقاطه على الواقع من خلال الجانب التطبيقي والذي تمت دراسته بالمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قالمة، ومن أجل تغطية شاملة للموضوع تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث كالآتي:

❖ **المبحث الأول:** تقديم المؤسسة محل الدراسة (المركب الصناعي والتجاري مرمورة - قالمة).

❖ **المبحث الثاني:** تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قالمة باستخدام المؤشرات

والنسب المالية.

❖ **المبحث الثالث:** دراسة تطور أدوات التسيير المالي قصير الأجل واستخدامها في تقييم الأداء المالي.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة (المركب الصناعي والتجاري مرمورة - قالمة).

سنحاول في هذا المبحث التعريف بالمؤسسة محل الدراسة، حيث سيتم التعرض للنقاط التالية: نشأة المؤسسة وتطورها، تنظيمها، وظائفها، اليد العاملة بها والأطراف المتعاملة معها، وكذا وظائفها وأهدافها.

### المطلب الأول: نشأة المركب الصناعي والتجاري مرمورة - قالمة.

#### الفرع الأول: نبذة تاريخية.

انبثق رياض قسنطينة سنة 1982م في بادئ الأمر عن شركة سمباك "الشركة الوطنية للطحن للعجائن والكسكس" التي تحولت بعدها إلى شركة بالأسهم وتهيكلت سنة 1989م، بعد هذه العملية تحول المجموع إلى مجمع صناعي كبير يضم 11 شركة فرعية مهمتها: تحويل الحبوب، إنتاج وتسويق السميد، العجائن الغذائية، الكسكس، وتكعيب النخالة، وفي عام 2000 عرفت مؤسسة الرياض تسمية أخرى وهي مجمع السميد (ويقع بالمنطقة الصناعية بالمارحي 20 أوت ص.ب رقم 45، الوكالة البريدية قسنطينة، ورأسماله الاجتماعي يقدر ب 1700.000.000 دج). ونذكر من بين الشركات التابعة للمجمع ما يلي:

- ❖ مطاحن الليطورال ومطاحن الحروش \_سكيكدة،
- ❖ مطاحن بن هارون \_ ميلة،
- ❖ المطاحن الكبرى للعينات \_ تبسة،
- ❖ مطاحن سيدي راشد والمخبر المركزي \_ قسنطينة،
- ❖ مطاحن سيبوس عنابة،
- ❖ مطاحن مرمورة - قالمة.

وقد نشأت مطاحن مرمورة - قالمة نتيجة لقيام مجمع سميد بقسنطينة بتقسيم وحداته، حيث نشأت بالتحديد في: 1997/12/24م كشركة مساهمة يبلغ رأسمالها الاجتماعي 135000000 دج حيث كانت تضم وحدتين مستقلتين:

- وحدة بوشقوف والتي تبلغ طاقتها الإنتاجية 850 قنطار في اليوم.
- وحدة هيليوبوليس والتي تبلغ طاقتها الإنتاجية 650 قنطار في اليوم.

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

### الفرع الثاني: التعريف بالمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قالمة.

أما اليوم فقد أصبحت مطاحن مرمورة تحت اسم: المركب الصناعي والتجاري مرمورة واختصاره " CIC MERMOURA" وذلك بدءاً من سنة 2016م، والمركب تابع للشركة الفرعية حبوب قسنطينة (المقر نفسه، تغيرت التسمية فقط)، التابعة لمجمع "AGRODIV" أي مجمع الصناعات الغذائية التابع لوزارة الصناعة والمناجم، ووحدة هيليوبوليس هي المقر الرئيسي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة، وتقع هذه الأخيرة بدائرة هيليوبوليس - بلدية هيليوبوليس، حي بن بروق حسين على الطريق الوطني رقم 21، وتربع على مساحة 125000 م<sup>2</sup>. ويرتكز نشاط المركب على تصنيع وتسويق السميد العادي والممتاز، وذلك باستخدام المادة الأولية الوحيدة وهي القمح الصلب، بالإضافة إلى الزوال (النخالة)، ويأخذ المنتج أحجام مختلفة تتمثل في 01 كلغ، 05 كلغ، 10 كلغ، 25 كلغ.

أما مجال نشاط المركب فهو وطني لكنه يقتصر في الغالب على ولايتي قالمة وسوق أهراس، وللمركب مركزي توزيع (01 هيليوبوليس، 01 بوشقوف)، أما نقاط البيع فهي موزعة كما يلي:

الجدول رقم (01-03): توزيع نقاط البيع الخاصة بالمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قالمة.

المنطقة	عدد نقاط البيع
قسنطينة	02
قالمة	02
بوشقوف	01
واد الشحم	01
طاورة	01
لمراج	01
<b>المجموع</b>	<b>08</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

المطلب الثاني: التنظيم الهيكلي في المركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة

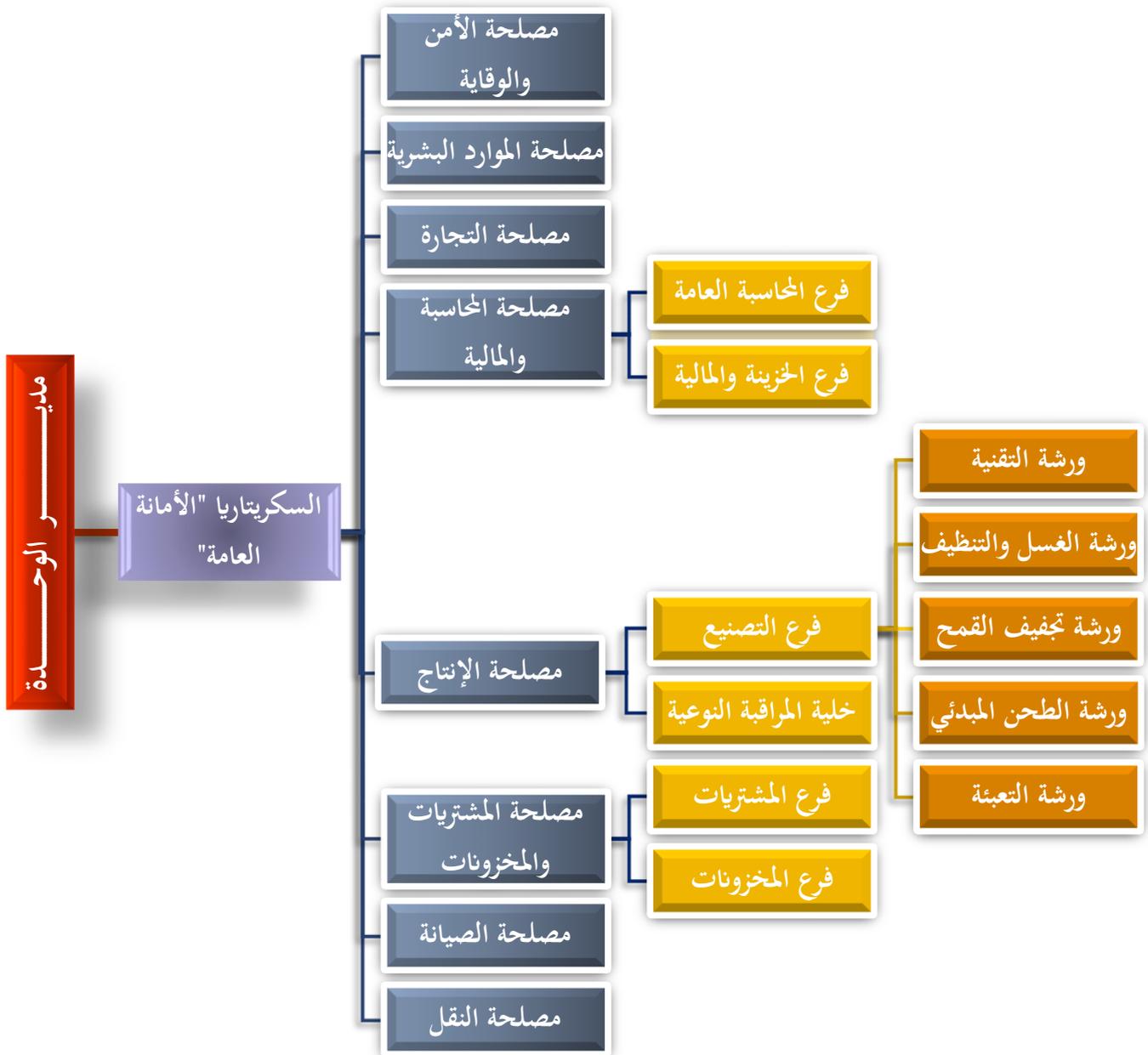
تقسيم العمل والتنظيم يلعب دورا هاما في تنظيم الوحدة الاقتصادية وهذا ما سيتم إيضاحه من خلال الهيكل التنظيمي للمركب وشرح وظائف الأقسام والمصالح.

الفرع الأول: الهيكل التنظيمي للمركب ووظائف الأقسام والمصالح.

أولا: الهيكل التنظيمي.

وهو موضح في الشكل الآتي:

الشكل رقم (03-01): الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

ثانيا: وظائف الأقسام والمصالح.

بعد عرض الهيكل التنظيمي سنتطرق إلى الحديث عن أقسام المؤسسة كل قسم على حدى:

❖ **مديرية الوحدة:** وتشمل مايلي:

- المدير: يعتبر أعلى رتبة في الوحدة، حيث يقوم بمتابعة سير عمل الوحدة يوميا، وكذا وضع القرارات ومراقبة كل العمليات وإصدار الأوامر، بالإضافة إلى المصادقة على الوثائق التي تحول إليه بعد دراستها ومراجعتها.
- الأمانة العامة: وهي الرابطة بين العملاء والمدير، وتقوم بإيصال كل الوثائق التي تحتاج إلى توقيع وتحرص على الاجتماعات الإدارية وتستقبل الإتصالات.

❖ **مصلحة المستخدمين:** تهتم بشؤون الموارد البشرية، وتشرف على قسم التكوين وتقوم بمتابعة المترشحين والعاملين.

❖ **مصلحة الوقاية والأمن:** هدفها الحفاظ على موجودات المؤسسة من الضياع وتوفير الحماية للعاملين.

❖ **مصلحة التجارة:** تلعب هذه المصلحة دورا رئيسيا في تمويل الوحدة بالقمح الصلب الضروري لعملية الإنتاج.

❖ **مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر هذه المصلحة من أهم المصالح بالمؤسسة وتتكون من فرعين:

- فرع المحاسبة العامة: تقوم بتسجيل العمليات التي تقوم بها الوحدة يوميا والمتعلقة بالمشتريات والمخزونات والمبيعات.

- فرع الخزينة والمالية: وتهتم بالتأكد من صحة الحسابات والمعطيات المقدمة له ويقوم بتسيير خزينة المؤسسة وتوفير الأموال الضرورية لسير واستمرارية نشاط المؤسسة.

❖ **مصلحة النقل:** تتكفل هذه المصلحة بإيصال المادة الأولية إلى الوحدات الإنتاجية وإيصال السميد إلى مراكز التوزيع، وتهتم بكل نشاطات المؤسسة التي تحتاج عمليات نقل.

❖ **مصلحة الإنتاج:** تقوم بالإشراف على عملية الإنتاج ابتداء من دخول المادة الأولية إلى ورشات الإنتاج إلى أن تصل إلى المرحلة النهائية وتصبح منتوجا تاما.

❖ **مصلحة الصيانة:** فهي تعني مسؤولية كل مصنع أو قسم إنتاج عن أعمال الصيانة الخاصة به.

❖ **مصلحة المشتريات والمخزونات:** ويشرف عليها كل من رئيس المصلحة ورئيس فرع المشتريات وفرع المخزونات.

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

### الفرع الثاني: اليد العاملة في المركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة والأطراف المتعاملة معه.

أولاً: اليد العاملة.

تبلغ اليد العاملة بالمؤسسة 165 عاملاً حسب إحصائيات مارس 2019، وفيما يلي توزيع اليد العاملة حسب الفئات المهنية وحسب النشاط:

الجدول رقم (02-03): توزيع اليد العاملة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة حسب الفئات المهنية.

الفترة المهنية	العدد	%
إطار مسير	06	4%
إطار سامي	16	10%
إطار متوسط	44	27%
السلطة	27	16%
التنفيذ	72	44%
المجموع	165	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم (03-03): توزيع اليد العاملة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة حسب النشاط.

النشاط	العدد	%
الإنتاج	78	47%
الدعم التقني	26	16%
الادارة	61	37%
المجموع	165	100%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

ثانيا: الأطراف المتعاملون مع المركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة.

يتعامل المركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة مع عدة أطراف يتمثلون في:

❖ **الموردون:** تعتبر التعاونية الفلاحية للحبوب الجافة بقائمة هي المورد الأساسي للمادة الأولية المتمثلة في

القمح الصلب، أما الموردون الآخرون فهم: المؤسسة الخاصة بمواد التغليف بعنابة، الموردون المختصون في

بيع قطع الغيار المتعلقة بالوحدات الإنتاجية، الموردون المختصون في بيع الأدوات واللوازم.

❖ **العملاء:** ويتمثلون في تجار الجملة، تجار التجزئة، ومراكز البيع.

❖ **البنوك المتعاملة مع المؤسسة:** وتتمثل في بنك وحيد وهو بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR.

المطلب الثالث: وظائف وأهداف المركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة .

يمكن تلخيص الوظائف الأساسية للمركب وأهدافه في ماييلي:

الفرع الأول: وظائف المركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة

وتتمثل أساسا في:

❖ **إنتاج السميد والعجائن الغدائية وتكعيب النخالة:** حيث تمر العملية الإنتاجية بالمراحل التالية:

(1) مراقبة النوعية: مهمة هذا الفرع تتمثل في الفحوصات والتحليل التي تجرى على المادة الاولية.

(2) التصنيع: وهو بدوره يمر بسلسلة من المراحل وهي:

(3) التنقية: تتم تنقية القمح داخل ورشة بالتنقية؛

(4) الغسل والتنظيف: بعد التنقية يمر القمح إلى ورشة الغسل والتنظيف حيث يتم غسله وتنظيفه بواسطة

آلة الغسل بالماء؛

(5) التصفية والتجفيف: تتم عملية التجفيف بواسطة آلة تسهل عملية طحنه؛

(6) الطحن والغريلة: يتم تفتيت القمح حتى يصبح سميد ثم غربلته عبر آلات الغريلة بالترتيب؛

(7) التعبئة والتغليف: يتم تعبئة السميد العادي في أكياس ذات 25 كلغ، والسميد الممتاز في الأكياس ذات

25 أو 10 كلغ.

❖ **تسويق السميد والمنتجات الأخرى:** وذلك من خلال اتباع سياسات تسويقية مناسبة وتوجيه الإنتاج نحو

منتجات ذات نوعية جيدة يكون السوق بحاجة إليها.

### الفرع الثاني: أهداف المركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة.

يهدف المركب كأى مؤسسة اقتصادية أخرى إلى الوصول لهدف تحقيق وتعظيم الربح، هذا بالإضافة إلى العديد من الأهداف التي نذكر منها:

- ❖ توجيه الإنتاج نحو منتجات ذات نوعية جيدة يكون السوق بحاجة إليها واتباع سياسة توزيع مناسبة، والتحكم في السوق بالمادة المنتجة من خلال الاهتمام بالتسويق؛
- ❖ عقلنة استعمال الموارد البشرية وإعادة التركيز على المهام الرئيسية؛
- ❖ التوفيق بين التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، والتقليص من التكاليف، والمحافظة على قدر كافي من السيولة لمواجهة الظروف الطارئة؛
- ❖ استثمار الموارد المالية المتاحة بشكل جيد للحصول على أكبر عائد وتقليل الاحتياجات المالية؛
- ❖ المساهمة في التنمية الاقتصادية.

### المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة باستخدام المؤشرات والنسب المالية.

تم إدراج الميزانيات المالية الخاصة بالمركب والمتعلقة بالسنوات المالية 2016، 2017، 2018 و2019 ضمن الملاحق المرفقة وبالاعتماد على هذه الأخيرة تم إعداد الميزانيات المالية المختصرة والتي أدرجت كذلك ضمن الملاحق، ومن ثم إعداد الميزانيات الوظيفية وتحليلها واستخراج المؤشرات والنسب المالية المناسبة لتقييم أداء المركب.

**المطلب الأول: بناء وعرض الميزانيات الخاصة بالمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة وتحليل عناصرها.**  
سيتم في هذا المطلب تحليل عناصر الميزانيات المالية للمركب وعرض الميزانيات الوظيفية المعدة اعتمادا عليها خلال فترة الدراسة.

### الفرع الأول: تحليل عناصر الميزانيات المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة

من خلال هذا الفرع سيتم تحليل عناصر الأصول والخصوم لمعرفة التغيرات الحاصلة في قيمتها خلال فترة الدراسة مع محاولة معرفة أسباب تلك التغيرات.

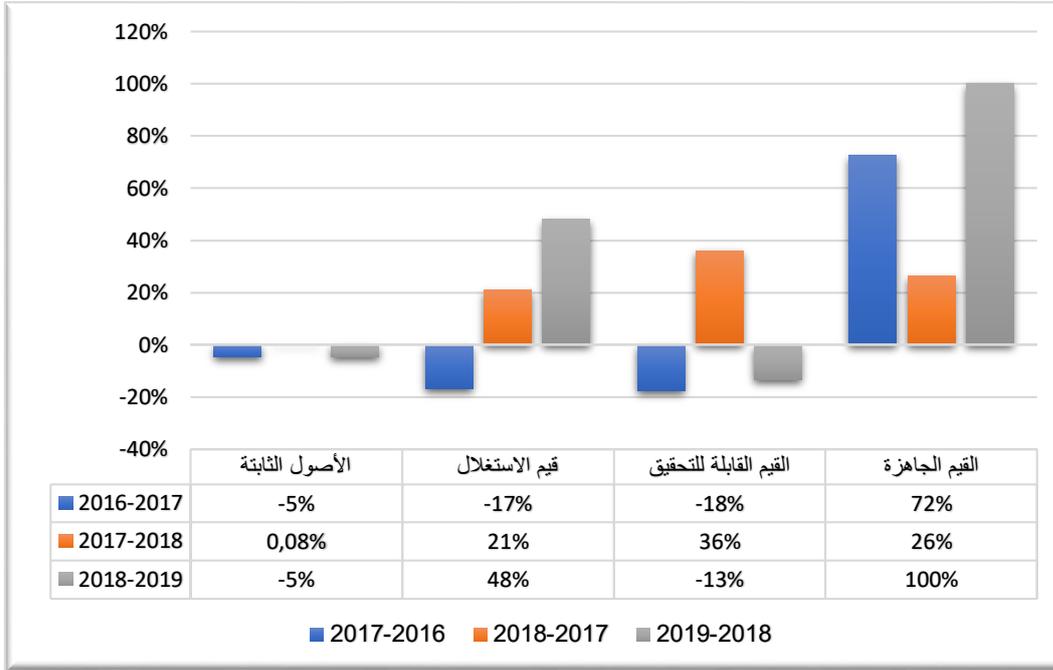
ونوضح تلك التغيرات من خلال الشكلين الآتيين، وكل منهما يضم إضافة إلى المخطط البياني جدول

التغيرات:

أولاً: تغيرات عناصر أصول الميزانيات المالية للمركب خلال فترة الدراسة.

وهي موضحة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (03-02): مخطط تغيرات عناصر الأصول للفترة (2016-2019).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة (ملحق رقم 01-17).

نلاحظ مما سبق أن:

- الأصول الثابتة قد انخفضت سنة 2017 عما كانت عليه سنة 2016 بنسبة 5%، لكنها لم تشهد تغيراً يذكر في السنة الموالية إذ ارتفعت بنسبة تقارب 0.08%، أما سنة 2019 فقد انخفضت مرة أخرى بنسبة 5%، وهذا راجع لانخفاض قيمة التثبيتات المعنوية والعينية خاصة الأراضي.
- قيم الاستغلال قد انخفضت هي الأخرى سنة 2017 عما كانت عليه في السنة الأولى للدراسة بنسبة 17% بسبب الانخفاض الذي شهدته قيمة المخزونات من المواد الأولية واللوازم إضافة إلى تسجيلها لخسارة قيمة سنة 2017 مما خفض من قيمتها الصافية أكثر، لكنها ارتفعت بشكل كبير في السنتين 2018 و2019، حيث كانت نسبة ارتفاعها سنة 2018 تقدر ب 21% لتبلغ نسبة 48% خلال سنة 2019.
- القيم القابلة للتحقيق شهدت تذبذباً، حيث انخفضت سنة 2017 عما كانت عليه سنة 2016 بنسبة 18% رغم أن قيمة حسابات الزبائن قد ارتفعت حيث كان السبب هو الانخفاض الكبير في قيمة الضرائب والمديون الآخرون، لكنها ارتفعت بنسبة تقدر ب 36% في السنة الموالية رغم أن قيمة الضرائب والمديون

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

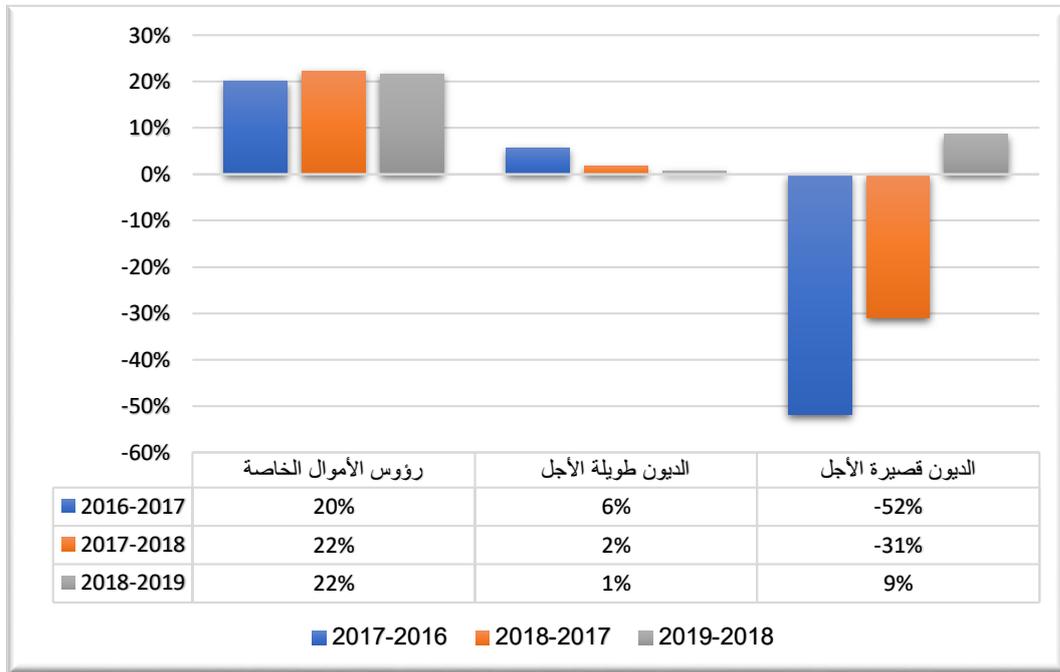
الآخرون لم تشهد تغيرا يذكر إلا أن السبب راجع إلى ارتفاع قيمة حسابات الزبائن مرة أخرى سنة 2018، أما في سنة 2019 فقد انخفضت مجددا نسبة تغير القيم القابلة للتحقيق حيث لم تتأثر بارتفاع قيمة حسابات الزبائن هذه المرة بسبب الانخفاض الكبير الذي في قيمة الضرائب حيث انخفضت من مبلغ 5022461.53 دج إلى مبلغ 104906.39 دج.

- القيم الجاهزة سجلت ارتفاعا مستمرا خلال الفترة المعنية بالدراسة، حيث ارتفعت بداية بنسبة 72%، ثم ارتفعت مجددا لكن بنسبة أقل وهي 26%، لتضاعف نسبة التغير في القيم الجاهزة بين سنتي 2018 و2019 فقد ارتفعت بنسبة 100%.

ثانيا: تغيرات عناصر خصوم الميزانيات المالية للمركب خلال فترة الدراسة.

وهي موضحة من خلال الشكل الآتي:

الشكل رقم (03-03): مخطط تغيرات عناصر الخصوم للفترة (2016-2019).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة (ملحق رقم 17-02).

نلاحظ مما سبق أن:

- رؤوس الأموال الخاصة في ارتفاع مستمر، حيث ارتفعت سنة 2017 عن السنة السابقة لها بنسبة 20% وذلك عائد إلى نتيجة السنة المالية والتي كانت سالبة بقيمة (2724622.96) دج سنة 2016 ثم شهدت ارتفاعا في قيمتها في السنة الموالية حيث بلغت 24417496.30 دج، أما في سنة 2018 فقد كان الارتفاع

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

المقدر بنسبة 22% راجع إلى ارتفاع قيمة حسابات الربط بين الوحدات، لترتفع مرة أخرى قيمة رؤوس الأموال الخاصة سنة 2019 بنفس النسبة ولنفس السبب.

• الديون طويلة الأجل سجلت ارتفاعا خلال السنوات الأربع المعنية بالدراسة، لكن ما يلاحظ أن هذا الارتفاع سجل بنسب ضئيلة ومتناقصة حيث كانت نسبته بداية 6%، لتصبح 2%، لتبلغ في السنة الأخيرة للدراسة نسبة 1%.

• الديون قصيرة الأجل انخفضت بشكل كبير (بنسبة 52%) سنة 2017 عما كانت عليه سنة 2016 الأمر الذي يعود إلى تسديد المؤسسة لجزء كبير من ديونها قصيرة الأجل، واستمر الانخفاض إلى سنة 2018 حيث كانت نسبته 31% رغم ارتفاع قيمة الموردين والحسابات الملحقة إلا أن السبب راجع إلى انخفاض قيمة الضرائب، لكنها (أي الديون قصيرة الأجل) شهدت ارتفاعا في السنة الموالية بنسبة 9% يعود سببه إلى ارتفاع قيمة الضرائب والديون الأخرى.

### الفرع الثاني: بناء وعرض الميزانيات الوظيفية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة – قائمة.

بالاعتماد على الميزانيات المالية المقدمة من طرف المؤسسة تم بناء الميزانيات الوظيفية المختصرة الخاصة بالمؤسسة للفترة (2016-2019)، ونعرضها فيما يلي:

### أولا: الميزانية الوظيفية المختصرة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة – قائمة للسنة المالية 2016.

وهي موضحة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-04): الميزانية الوظيفية للمركب لسنة 2016.

(الوحدة: دج)

النسبة	المبالغ	الموارد	النسبة	المبالغ	الاستخدامات
0.84	393,613,737.55	الموارد الدائمة	0.85	396,198,464.31	الاستخدامات المستقرة
0.50	234,945,207.50	أموال خاصة			
0.34	158,668,530.05	ديون مالية			
0.16	72,308,913.71	الموارد المتداولة	0.15	69,724,186.95	الاستخدامات المتداولة
0.10	46,119,917.10	موارد الاستغلال	0.09	41,917,667.41	استخدامات الاستغلال
0.06	26,188,996.61	موارد خارج الاستغلال	0.02	10,739,910.66	استخدامات خارج الاستغلال
-	-	موارد الخزينة	0.04	17,066,608.88	استخدامات الخزينة
1.00	465,922,651.26	مجموع الموارد	1.00	465,922,651.26	مجموع الاستخدامات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة (ملحق رقم 01).

الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

ثانيا: الميزانية الوظيفية المختصرة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للسنة المالية 2017.

وهي موضحة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-05): الميزانية الوظيفية للمركب لسنة 2017. (الوحدة: دج)

النسبة	المبالغ	الموارد	النسبة	المبالغ	الاستخدامات
0.93	440,024,146.43	الموارد الدائمة	0.84	400,465,800.32	الاستخدامات المستقرة
0.57	272,460,460.96	أموال خاصة			
0.35	167,563,685.47	ديون مالية			
0.07	34,874,002.37	الموارد المتداولة	0.16	74,432,348.48	الاستخدامات المتداولة
0.06	26,580,917.55	موارد الاستغلال	0.08	40,113,769.00	استخدامات الاستغلال
0.02	8,293,084.82	موارد خارج الاستغلال	0.01	4,887,984.17	استخدامات خارج الاستغلال
-	-	موارد الخزينة	0.06	29,430,595.31	استخدامات الخزينة
1.00	474,898,148.80	مجموع الموارد	1.00	474,898,148.80	مجموع الاستخدامات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة (ملحق رقم 05).

ثالثا: الميزانية الوظيفية المختصرة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للسنة المالية 2018.

وهي موضحة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (06-03): الميزانية الوظيفية للمركب لسنة 2018. (الوحدة: دج)

النسبة	المبالغ	الموارد	النسبة	المبالغ	الاستخدامات
0.98	1,195,120,927.25	الموارد الدائمة	0.87	1,058,074,562.24	الاستخدامات المستقرة
0.84	1,024,595,287.94	أموال خاصة			
0.14	170,525,639.31	ديون مالية			
0.02	24,093,423.32	الموارد المتداولة	0.13	161,139,788.33	الاستخدامات المتداولة
0.01	15,496,558.80	موارد الاستغلال	0.10	119,242,737.51	استخدامات الاستغلال
0.01	8,596,864.52	موارد خارج الاستغلال	0.004	4,725,034.17	استخدامات خارج الاستغلال
-	-	موارد الخزينة	0.03	37,172,016.65	استخدامات الخزينة
1.00	1,219,214,350.57	مجموع الموارد	1.00	1,219,214,350.57	مجموع الاستخدامات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة (ملحق رقم 09).

الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

رابعا: الميزانية الوظيفية المختصرة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للسنة المالية 2019.

وهي موضحة من خلال الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-07): الميزانية الوظيفية للمركب لسنة 2019. (الوحدة: دج)

النسبة	المبالغ	الموارد	النسبة	المبالغ	الاستخدامات
0.98	1,252,820,712.09	الموارد الدائمة	0.84	1,079,508,951.24	الاستخدامات المستقرة
0.85	1,081,031,893.66	أموال خاصة			
0.13	171,788,818.43	ديون مالية			
0.02	26,188,031.49	الموارد المتداولة	0.16	199,499,792.34	الاستخدامات المتداولة
0.01	14,889,281.23	موارد الاستغلال	0.09	120,429,656.95	استخدامات الاستغلال
0.01	11,298,750.26	موارد خارج الاستغلال	0.004	4,719,734.17	استخدامات خارج الاستغلال
-	-	موارد الخزينة	0.06	74,350,401.22	استخدامات الخزينة
1.00	1,279,008,743.58	مجموع الموارد	1.00	1,279,008,743.58	مجموع الاستخدامات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة (ملحق رقم 13).

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة باستخدام مؤشرات

التوازن المالي

بعد أن تم إعداد وعرض الميزانيات الوظيفية للمركب، سنقوم فيما يأتي بحساب مؤشرات التوازن المالي ودراسة تطورها خلال السنوات المعنية الدراسة لتحليلها وبالتالي نتمكن من تقييم أداء المركب من خلالها.

الفرع الأول: حساب مؤشرات التوازن المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة.

تم حساب مؤشرات التوازن المالي العامة الثلاث وهي رأس المال العامل الصافي الإجمالي، الاحتياج في رأس المال العامل الصافي الإجمالي، والخزينة الصافية للفترة: (2016-2019) كما يلي:

أولا: حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي.

يتم حساب رأس المال العامل الصافي الإجمالي بإحدى العلاقتين الموضحتين في الفصل السابق، ونظرا لتركيز الدراسة على أدوات التسيير المالي قصير الأجل فقد تم حساب هذا المؤشر بالعلاقة الخاصة بأسفل الميزانية والموضحة

$$FRng = \text{الاستخدامات المتداولة} - \text{الموارد المتداولة}$$

كما يلي:

الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

الجدول رقم (03-08): رأس المال العامل الصافي الإجمالي للفترة (2016-2019). (الوحدة: دج)

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
الاستخدامات المتداولة	69,724,186.95	74,432,348.48	161,139,788.33	199,499,792.34
الموارد المتداولة	72,308,913.71	34,874,002.37	24,093,423.32	26,188,031.49
<b>FRng</b>	<b>(2,584,726.76)</b>	<b>39,558,346.11</b>	<b>137,046,365.01</b>	<b>173,311,760.85</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانيات الوظيفية للمؤسسة.

ثانيا: حساب الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي.

ويحسب هذا المؤشر من خلال العلاقة التالية:

$$\text{BFRg} = \text{الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال} + \text{الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال}$$

ويحسب الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال من خلال العلاقة التالية:

$$\text{BFRex} = \text{استخدامات الاستغلال} - \text{موارد الاستغلال}$$

ويحسب الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال من خلال العلاقة التالية:

$$\text{BFRhex} = \text{استخدامات خارج الاستغلال} - \text{موارد خارج الاستغلال}$$

الجدول رقم (03-09): الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي للفترة (2016-2019). (الوحدة: دج)

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
استخدامات الاستغلال	41,917,667.41	40,113,769.00	119,242,737.51	120,429,656.95
موارد الاستغلال	46,119,917.10	26,580,917.55	15,496,558.80	14,889,281.23
<b>BFRex</b> .....	<b>(4,202,249.69)</b>	<b>13,532,851.45</b>	<b>103,746,178.71</b>	<b>105,540,375.72</b>
استخدامات خارج الاستغلال	10,739,910.66	4,887,984.17	4,725,034.17	4,719,734.17
موارد خارج الاستغلال	26,188,996.61	8,293,084.82	8,596,864.52	11,298,750.26
<b>BFRhex</b> .....	<b>(15,449,085.95)</b>	<b>(3,405,100.65)</b>	<b>(3,871,830.35)</b>	<b>(6,579,016.09)</b>
<b>BFRg</b> .....	<b>(19,651,335.64)</b>	<b>10,127,750.80</b>	<b>99,874,348.36</b>	<b>98,961,359.63</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانيات الوظيفية للمؤسسة.

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

ثالثا: حساب الخزينة الصافية الإجمالية: وتعتبر الخزينة من أهم المؤشرات التي يتم الحكم على أداء المؤسسة

من خلالها، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{TNg} = \text{استخدامات الخزينة} - \text{موارد الخزينة}$$

$$\text{TNg} = \text{رأس المال العامل الصافي الإجمالي} - \text{الاحتياج في رأس المال العامل}$$

أو :

الجدول رقم (03-10): الخزينة الصافية الإجمالية للفترة (2016-2019). (الوحدة: دج)

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
استخدامات الخزينة	17,066,608.88	29,430,595.31	37,172,016.65	74,350,401.22
موارد الخزينة	0	0	0	0
<b>TNg</b>	17,066,608.88	29,430,595.31	37,172,016.65	74,350,401.22

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات الوظيفية للمؤسسة.

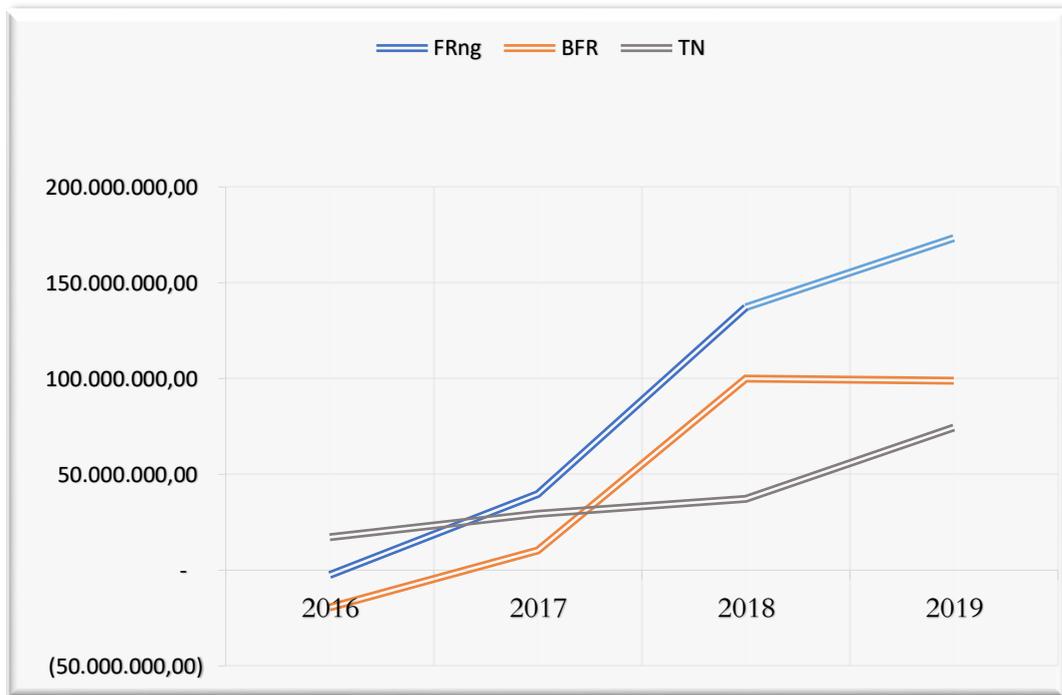
الفرع الثاني: دراسة تطور مؤشرات التوازن المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قلمة.

حتى يتم تقييم الأداء المالي للمركب خلال الفترة المعنية بالدراسة، تم حساب مؤشرات التوازن المالي العامة

ودراسة تطورها كما هو ممثل في المنحنى البياني الآتي:

الشكل رقم (03-04): منحنى بياني يمثل تطور مؤشرات التوازن المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة-

قلمة للفترة (2016-2019).



المصدر: من إعداد الطالبتين.

أولاً: دراسة تطور رأس المال العامل الصافي الإجمالي للمركب.

من الشكل أعلاه نلاحظ أن FRng الخاص بالمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة موجب وفي ارتفاع مستمر خلال سنوات الدراسة ماعدا السنة الأولى (سنة 2016)، وهو ما يعني أن المؤسسة قد تداركت الوضع بتحقيق التوازن المالي في السنوات الموالية حيث استطاعت مواجهة الديون قصيرة الأجل من خلال الأصول المتداولة مع تحقيق فائض مالي يمثل هامش أمان للمؤسسة.

ثانياً: دراسة تطور الاحتياج في رأس المال العمل الإجمالي للمركب.

ينشأ هذا المؤشر عن عدم قدرة المؤسسة على التوفيق بين دورة الاستغلال والديون قصيرة الأجل ما ينتج عنه خلل في تمويل الاستخدامات المتداولة، ومن الملاحظ من خلال الشكل أعلاه أن BFRg الخاص بالمركب كان سالبا سنة 2016 بسبب كون كل من موارد الاستغلال وموارد خارج الاستغلال أكبر من استخدامات الاستغلال واستخدامات خارج الاستغلال وهو مؤشر جيد، لكنه سجل قيما موجبة طيلة السنوات الثلاث الموالية بسبب ارتفاع قيم استخدامات الاستغلال عن قيم موارد الاستغلال خلال تلك السنوات، وقد ارتفع ارتفاعا كبيرا ما بين سنتي 2017 و2018 حيث ارتفع بمبلغ قيمته 89,746,597.56 دج الأمر الذي يرجع إلى الارتفاع الكبير في قيمة استخدامات الاستغلال مقابل انخفاض طفيف جدا في السنة الموالية (سنة 2019) لكنه عموما يبقى ذو قيمة موجبة، وهو ما يعاب على المسير المالي إذ يعني هذا أنه لم يوفر موارد مالية قصيرة الأجل ومناسبة لسد الاحتياج.

ثالثاً: دراسة تطور الخزينة الإجمالية للمؤسسة.

نلاحظ من الشكل أعلاه أن الخزينة الصافية الإجمالية موجبة وفي ارتفاع مستمر طيلة فترة الدراسة، وقد ارتفعت بشكل كبير ما بين سنتي 2018 و2019 مقارنة بالارتفاع الذي شهدته في السنوات الأخرى، وهو ما يدل على أن رأس المال العامل قادر على تمويل احتياجات الدورة، مع وجود فائض مالي يضم إلى خزينة المؤسسة، إلا النقدية المحتفظ بها ذات قيم كبيرة وهو ما لا يمكن اعتباره نقطة إيجابية لصالح المؤسسة.

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

### المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة باستخدام النسب المالية.

بهدف تقييم الأداء المالي للمركب تم حساب وتحليل مجموعة من النسب المالية والتي نعرضها فيما يلي:

الفرع الأول: نسب السيولة ونسب التمويل.

أولاً: نسب السيولة: وتضم ما يلي:

1. نسبة السيولة العامة: ويمكن تلخيص نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-11): نسب السيولة العامة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للفترة (2016-

2019). (الوحدة: دج)

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
الأصول المتداولة	64,839,238.24	69,002,539.99	87,669,595.33	134,370,109.22
الديون قصيرة الأجل	72,308,913.71	34,874,002.37	24,093,423.32	26,188,031.49
نسبة السيولة العامة	0.89	1.98	3.64	5.13

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة (ملحق رقم 17).

من خلال الجدول السابق نجد أن نسبة السيولة كانت تفوق الـ 1 طيلة سنوات الدراسة باستثناء سنة 2016 حيث سجلت فيها 0.89، وهذا يدل على وجود فائض في الأصول الجارية بعد تغطيتها لكل الخصوم ما يعني توفر هامش أمان للؤسسة، لكن بالنظر إلى القيم التي وصلت لها النسبة (5.13 أعلى قيمة في سنة 2019) يمكن القول أن هناك أموال غير موظفة ومجمدة، وهو ما ليس في صالح المؤسسة.

2. نسبة السيولة المختصرة "السريعة": ويمكن تلخيص نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-12): نسب السيولة المختصرة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للفترة

(2016-2019). (الوحدة: دج)

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
القيم القابلة للتحقيق + القيم الجاهزة	38,469,192.03	47,085,452.24	61,182,872.06	95,158,785.34
الديون قصيرة الأجل	72,308,913.71	34,874,002.37	24,093,423.32	26,188,031.49
نسبة السيولة المختصرة	0.53	1.35	2.54	3.63

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة (ملحق رقم 17).

### الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

من خلال الجدول السابق نجد أن نسب السيولة السريعة في هذه السنوات تفوق الـ 1 وهي تفوق النسبة المثلى والتي يجب أن تتراوح بين 0,5-0,6 حيث واصلت الارتفاع لتصل إلى 3,63% في سنة 2019 وهي نسبة جد مرتفعة تدل على وجود سيولة كبيرة مجمدة لدى المؤسسة.

#### 3. نسبة السيولة الجاهزة: ويمكن تلخيص نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-13): نسب السيولة الجاهزة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للفترة (2016-2019).  
(الوحدة: دج)

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
القيم الجاهزة	17,066,608.88	29,430,595.31	37,172,016.65	74,350,401.22
الديون قصيرة الأجل	72,308,913.71	34,874,002.37	24,093,423.32	26,188,031.49
نسبة السيولة الجاهزة	0.24	0.84	1.54	2.84

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة (ملحق رقم 17).

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن هذه النسبة في ارتفاع طيلة السنوات الأربع حيث قدرت بـ 2.84 في سنة 2019، وبالرغم من أن المؤسسة قادرة على تسديد ديونها قصيرة الأجل، إلا أنها تعتبر في وضعية غير جيدة بسبب المبالغة في الاحتفاظ بالسيولة لديها وتجميدها بدل توظيفها.

ثانيا: نسب التمويل والإستقلالية المالية: وتضم ما يلي:

#### 1. نسبة التمويل الدائم: ويمكن تلخيص نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-14): نسب التمويل الدائم للمركب الصناعي والتجاري مرمورة-قائمة للفترة (2016-2019).  
(الوحدة: دج)

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
الأموال الدائمة	258,058,808.49	287,002,962.85	316,653,291.12	349,532,369.32
الأصول الثابتة	265,528,483.96	252,874,425.23	253,077,119.11	241,350,291.59
نسبة التمويل الدائم	0.97	1.13	1.25	1.45

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة (ملحق رقم 17).

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسبة التمويل الدائم كانت أكبر من الـ 1 طيلة سنوات الدراسة (ماعدا سنة 2016) أي من 2017 إلى 2019 مما يدل على قدرة الأموال الدائمة للمؤسسة على تغطية أصولها الثابتة ووجود فائض يمكن استخدامه لتغطية جزء من الأصول الجارية.

### 2. نسبة التمويل الخاص: ويمكن تلخيص نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-15): نسب التمويل الخاص للمركب الصناعي والتجاري مرمورة-قائمة للفترة (2016-2019). (الوحدة: دج)

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
الأموال الخاصة	99,390,278.44	119,439,277.38	146,127,651.81	177,743,550.89
الأصول الثابتة	265,528,483.96	252,874,425.23	253,077,119.11	241,350,291.59
نسبة التمويل الخاص	0.37	0.47	0.58	0.74

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة (ملحق رقم 17).

توضح هذه النسبة مدى تغطية الأموال الخاصة للأصول الثابتة ويفضل ألا تتجاوز هذه النسبة الـ 1، وهذا ما نلاحظه من خلال الجدول أعلاه، ما يعني أن الأموال الخاصة للمؤسسة قادرة على تغطية أصولها الثابتة.

### 3. نسبة التمويل الخارجي: ويمكن تلخيص نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-16): نسب التمويل الخارجي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة-قائمة للفترة (2016-2019). (الوحدة: دج)

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
إجمالي الديون	230,977,443.76	202,437,687.84	194,619,062.63	197,976,849.92
الأموال الخاصة	99,390,278.44	119,439,277.38	146,127,651.81	177,743,550.89
نسبة التمويل الخارجي	2.32	1.69	1.33	1.11

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة (ملحق رقم 17).

تقيس هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي ونلاحظ من خلال الجدول أعلاه أنها مرتفعة خلال السنوات الأربع (2016\_2019) حيث تراوحت ما بين 1.11 إلى 2.32 نتيجة قيام المؤسسة بتجديد تهيئتها، وهي نسب مرتفعة نوعا ما ولا تشجع الممولين على منح القروض للمؤسسة مما قد يجعلها في وضع حرج ما إذا احتاجت للقروض، لكن بالنظر إلى أن هذه النسب في تراجع مستمر طيلة فترة الدراسة فهو يعتبر أمر

### الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

إيجابي نوعا ما حيث يثبت أن اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي يقل تدريجيا من سنة لأخرى مع احتمال تسجيل قيم معتدلة لهذه النسبة في السنوات القادمة.

#### 4. نسبة الإستدانة المالية "قابلية السداد": ويمكن تلخيص نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-17): نسب الإستدانة المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للفترة (2016-2019).  
(الوحدة: دج)

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
إجمالي الديون	230,977,443.76	202,437,687.84	194,619,062.63	197,976,849.92
إجمالي الأصول	330,367,722.20	321,876,965.22	340,746,714.44	375,720,400.81
نسبة الإستدانة المالية	0.70	0.63	0.57	0.53

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة (الملحق رقم 17).

تمثل هذه النسبة مقياسا لعملية تمويل الأصول من خلال الإقتراض، حيث يستحسن ألا تتجاوز الـ 0.5، ومن خلال الجدول نلاحظ أن قيمة النسبة أكبر من 0.5 ما يعني أنه لا يوجد تحرر مالي، لكنها في تراجع مستمر فبعد أن سجلت أعلى قيمة لها في سنة 2016 وهي 0.70 إلا أنها استمرت في الانخفاض لتقترب من المعدل المطلوب في السنة الأخيرة للدراسة أي 2019، حيث سجلت قيمة 0.53 ويمكن القول أنها نسبة مقبولة نسبيا.

#### 5. نسبة الاستقلالية المالية : ويمكن تلخيص نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-18): نسب الاستقلالية المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للفترة (2016-2019).  
(الوحدة: دج)

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
الأموال الخاصة	99,390,278.44	119,439,277.38	146,127,651.81	177,743,550.89
إجمالي الديون	230,977,443.76	202,437,687.84	194,619,062.63	197,976,849.92
نسبة الاستقلالية المالية	0.43	0.59	0.75	0.89

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة (ملحق رقم 17).

توضح هذه النسبة درجة استقلال المؤسسة عن دائيتها، ومن خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية للمؤسسة سجلت قيم أقل من الـ 1 خلال سنوات الدراسة، هذا يعني أن المؤسسة مشبعة بالديون، فلا تستطيع أن تحصل على قروض إضافية، وبالتالي فهي ليست مستقلة ماليا، لكن من الملاحظ كذلك أن هذه النسبة في ارتفاع مستمر ما يعتبر مؤشرا إيجابيا لمستقبل المؤسسة من حيث الاستقلالية المالية.

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

### الفرع الثاني: نسب المردودية، الربحية والنمو.

أولاً: نسب المردودية: وتتمثل في:

1. نسبة المردودية الاقتصادية: ويمكن تلخيص نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-19): نسب المردودية الاقتصادية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة-قائمة للفترة (الوحدة:دج) (2019-2016).

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
إجمالي فائض الإستغلال	(11,224,454.17)	28,818,094.17	8,466,454.83	18,122,187.66
مجموع الأصول	330,367,722.20	321,876,965.22	340,746,714.40	375,720,400.81
المردودية الاقتصادية	(3.40)	8.95	2.48	4.82

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (01-02-05-06-09-10-13-14).

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن المؤسسة خلال سنة 2016 حققت مردودية إقتصادية سالبة،

إذ أن كل 1 دج مستثمر في سنة 2016 من الأصول حقق خسارة بقيمة 3.40 دج، إلا أنها ارتفعت لتحقق قيم

موجبة في السنوات الثلاث الأخيرة، ويحقق كل 1 دج مستثمر فائض إجمالي للاستغلال بقيمة 8.95 دج سنة 2017

و2.48 دج سنة 2018 و4.82 دج سنة 2019.

2. نسبة المردودية المالية: ويمكن تلخيص نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-20): نسب المردودية المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للفترة (2016-

(الوحدة:دج) (2019).

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
النتيجة الصافية	(2,724,622.96)	24,417,496.30	7,254,032.06	15,828,444.33
الأموال الخاصة	99,390,278.44	119,439,277.38	146,127,651.81	177,743,550.89
المردودية المالية	(2.74)	20.44	4.96	8.90

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (01-02-05-06-09-10-13-14).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن المؤسسة حققت في سنة 2016 قيمة سالبة وهذا يعني أنها تحقق من

كل دينار مستثمر من الأموال الخاصة خسائر بقيمة 2.74 دج، لكن ولتحسن وضعية المؤسسة وتحقق نتيجة موجبة

في سنوات 2017، 2018 و2019 فقد حقق كل 1 دج مستثمر من الأموال الخاصة ربح يقدر ب 20.44 دج

سنة 2017، ولينخفض سنة 2018 ليصبح 4.96 و ليرتفع مرة أخرى في سنة 2019 ليصبح 8.90 دج.

### الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

#### 3. المردودية التجارية: ويمكن تلخيص نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-21): نسب المردودية التجارية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للفترة (الوحدة: دج) (2016-2019).

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
إجمالي فائض الإستغلال	(11,224,454.17)	8,818,094.17	8,466,454.83	18,122,187.66
رقم الأعمال	721,581,837.93	951,412,845.70	857,358,589.92	871,991,887.36
المردودية التجارية	(1.56)	3.02	0.98	2.08

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (02-06-10-14).

تقيس هذه النسبة السياسة التسعيرية مدى تحكم المؤسسة في تكاليف منتجاتها، ومن خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن المؤسسة في سنة 2016 حققت مردودية تجارية سالبة مما يدل على سوء التحكم، إلا أن كل دينار من رقم الأعمال حقق ربحا بقيمة 3.02 دج سنة 2017 و 0.98 دج سنة 2018 و 2.08 دج سنة 2019 وهي قيم رغم صغرها إلا أنها تبقى إيجابية.

ثانيا: نسب الربحية: وتتمثل في:

1. نسبة هامش الربح الصافي: ويمكن تلخيص نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-22): هامش الربح الصافي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة-قائمة للفترة (2016-2019) (الوحدة: دج).

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
النتيجة الصافية	(2,724,622.96)	24,417,496.30	7,254,032.06	15,828,444.33
رقم الأعمال	721,581,837.93	951,412,845.70	857,358,589.92	871,991,887.36
نسبة هامش الربح الصافي	(0.37)	2.57	0.85	1.82

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (02-06-10-14).

تقيس هذه النسبة مدى نجاح هذه المؤسسة في تحقيق أرباح صافية مقابل كل 1 دج من المبيعات، ونلاحظ من خلال نتائج الجدول أن نسب هامش الربح الصافي منخفضة جدا حيث كانت في سنة 2016 سالب بقيمة 0.37 دج، لتأخذ قيمة موجبة متذبذبة خلال السنوات (2017-2019) لكنها عموما تعد منخفضة.

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

2. نسبة العائد على إجمالي الأصول: ويمكن تلخيص نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-23): نسبة العائد على إجمالي الأصول للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للفترة (2016-2019). (الوحدة: دج)

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
النتيجة الصافية	(2,724,622.96)	24,417,496.30	7,254,032.06	15,828,444.33
مجموع الأصول	330,367,722.20	321,876,965.22	340,746,714.40	375,720,400.81
النسبة	(0.82)	7.5	2.1	4.2

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (01-02-05-06-09-10-13-14).

تعتبر هذه النسبة على مدى مساهمة الأصول المستخدمة من طرف المؤسسة في تكوين النتيجة السنوية، ومن خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة العائد على إجمالي الأصول في تذبذب حيث كانت سالبة بقيمة 0.82 دج في سنة 2016، أما في سنة 2017 شهدت إرتفاع ملحوظ بقيمة 7.5 دج لتتخفف إلى قيمة 2.1 دج سنة 2018 ومن ثم ارتفعت من جديد حيث تم تسجيل قيمة 4.2 دج سنة 2019.

3. نسبة العائد على مجموع رؤوس الأموال: ويمكن تلخيص نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-24): نسبة العائد على مجموع رؤوس الأموال للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة للفترة (2016-2019). (الوحدة: دج)

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
النتيجة الصافية	(2,724,622.96)	24,417,496.30	7,254,032.06	15,828,444.33
مجموع رؤوس الأموال	99,390,278.44	119,439,277.38	146,127,651.81	177,743,550.89
النسبة	(2.74)	20.44	4.96	8.90

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (01-02-05-06-09-10-13-14).

نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العائد على مجموع رؤوس الأموال سجلت قيمة سالبة سنة 2016 وهذا راجع إلى النتيجة السالبة التي حققتها المؤسسة، لكنها ارتفعت بشكل كبير واستثنائي سنة 2017 حيث بلغت قيمتها 20.44%، لتتخفف نسبيا في السنتين الموالتين إذ سجلت قيمتي 4.96% و 8.90% في سنتي 2018 و 2019 على التوالي.

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

ثالثا: نسب النمو: وتضم ما يلي:

1. نسبة تغير رقم الأعمال: ويمكن تلخيص نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-25): نسبة تغير رقم الأعمال للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة للفترة (2016-

2019). (الوحدة: دج)

السنة المالية	2015	2016	2017	2018	2019
CA	590,910,556.19	721,581,837.93	951,412,845.70	857,358,589.92	871,991,887.36
التغير	-	0.22	0.32	(0.10)	0.02

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (02-06-10-14).

نلاحظ من خلال الجدول أن رقم الأعمال المؤسسة في ارتفاع مستمر خلال السنوات (2015-2017)

إلا أنه انخفض سنة 2018 إلى 857,358,589.92 دج بعد أن سجل أعلى قيمة له في سنة 2017 حيث قدر بمبلغ 951,412,845.70 دج ليعاود الارتفاع من جديد في سنة 2019 لكن بنسبة ضئيلة.

2. نسبة تغير القيمة المضافة: ويمكن تلخيص نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-26): نسبة تغير القيمة المضافة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للفترة

(2016-2019). (الوحدة: دج)

البيان	2015	2016	2017	2018	2019
القيمة المضافة	(37,541,029.9)	88,719,377.6	135,329,198.8	120,014,801.5	131,978,453.5
التغير	-	3.36	0.53	(0.11)	0.10

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (02-06-10-14).

نلاحظ من خلال الجدول أن القيمة المضافة للإستغلال في حالة تذبذب من سنة 2015 إلى سنة 2019

وذلك راجع إلى التذبذب في إنتاج السنة المالية للمؤسسة وكذا استهلاك السنة المالية خلال السنوات الأربع المعنية بالدراسة.

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

3. نسبة تغير النتيجة الصافية: ويمكن تلخيص نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-27): نسبة تغير النتيجة الصافية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للفترة (الوحدة: دج) (2016-2019).

البيان	2015	2016	2017	2018	2019
النتيجة الصافية	(49,300,243.80)	(2,724,622.96)	24,417,496.30	7,254,032.06	15,828,444.33
التغير	-	0.94	9.96	(0.70)	1.18

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (02-06-10-14).

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن الوضعية المالية للمؤسسة في حالة غير جيدة إذ أن النتيجة الصافية للسنة المالية كانت سالبة بداية، لكنها ارتفعت خلال الفترة (2015-2017) لتتخفف سنة 2018 بمعدل تغير 0.7، إلا أنها شهدت إرتفاع في قيمتها سنة 2019 بسبب ارتفاع في النتيجة التشغيلية والنتيجة العادية.

**المبحث الثالث: دراسة تطور أدوات التسيير المالي قصير الأجل واستخدامها في تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة.**

إن التسيير المالي قصير الأجل يعني أساسا بتسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل وتسيير الخزينة وتدفيقاتها، بالإضافة إلى تسيير عمليات التمويل عند حاجة المؤسسة إلى مصادر تمويلية قصيرة الأجل وكذلك تسيير عمليات التوظيف عند توفر فوائض مالية ينبغي توظيفها في الأجل القصير. وبما أن التسيير المالي لنشاطات المؤسسة هو ما يحدد أداءها المالي، فسيتم في مايلي تقييم التسيير المالي في الأجل القصير ودراسة تطور أدواته خلال فترة الدراسة، ومن ثم الحكم على الأداء المالي للمؤسسة من خلالها، وهذا في سبيل تبيان أهمية هذه الأدوات في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.

**المطلب الأول: تقييم تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل.**

إن تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل يتم من خلال طرق وأساليب مختلفة منها التقليدية ومنها الحديثة وباستخدام أدوات وجداول مالية متعددة وكذا برامج إلكترونية مساعدة، وتختلف هذه الأساليب من مؤسسة لأخرى، وللحكم على نجاعة هذه الأساليب من عدمها يتم استخراج معدلات دوران العناصر المكونة للاحتياج في رأس المال العامل، والتي تندرج ضمن نسب النشاط (نسب الكفاءة) الخاصة بالمؤسسة.

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

### الفرع الأول: تقييم كفاءة الأصول المتداولة.

قبل الشروع في التقييم المفصل لعناصر الاحتياج في رأس المال العامل بالاعتماد على نسب النشاط والتي يطلق عليها أيضا نسب الكفاءة، نعطي أولا تقييما للأصول المتداولة الخاصة بالمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قلمة بالاعتماد على إحدى أهم هذه النسب والمتمثلة في معدل دوران الأصول المتداولة، ويحسب من خلال العلاقة:

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \text{رقم الأعمال} / \text{الأصول المتداولة}$$

الجدول رقم (03-28): معدلات دوران الأصول المتداولة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قلمة للفترة (2016-2019).

(الوحدة:دج)

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
رقم الأعمال	721,581,837.93	951,412,845.70	857,358,589.92	871,991,887.36
الأصول المتداولة	64,839,238.24	69,002,539.99	87,669,595.33	134,370,109.22
معدل دوران الأصول	11.13	13.79	9.78	6.49

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (04-12-08-16).

تقيس هذه النسبة مدى كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها المتداولة لتوليد المبيعات، حيث تستخدم لقياس حجم المبيعات التي تتولد عن كل دينار من قيمة الأصول المتداولة، وقد سجلت أعلى قيمة سنة 2017 حيث بلغت 13.79 بينما سجلت في سنة 2016 قيمة 11.13، لكنها انخفضت في السنتين الأخيرتين حيث سجلت قيمتي 9.78 و 6.49 على التوالي.

### الفرع الثاني: تقييم تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل.

بالنسبة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة فقد كانت النتائج المتحصل عليها فيما يخص معدلات دوران أهم عناصر الاحتياج في رأس المال العامل والمتمثلة في: المخزونات، الزبائن، والموردين، كما يلي:

أولا: معدلات دوران المخزونات: وتتعلق بمعدلات دوران البضاعة، المواد الأولية، والمنتجات التامة، وتتلخص نتائجها في الجداول الآتية:

1. معدل دوران مخزون البضاعة: ويحسب من خلال العلاقة:

$$\text{معدل دوران مخزون البضاعة} = \text{تكلفة البضاعة} / \text{متوسط مخزون البضاعة}$$

علما أن:

$$\text{متوسط المخزون} = (\text{مخزون أول المدة} + \text{مخزون آخر المدة}) / 2$$

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

الجدول رقم (03-29): معدلات دوران مخزون البضاعة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للفترة (2016-2019).

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
تكلفة البضاعة (دج)	12,707,106.56	6,752,534.51	5,134,486.23	5,230,487.05
متوسط مخزون البضاعة (دج)	1,971,483.18	2,227,756.98	1,004,715.02	810,826.41
معدل دوران مخزون البضاعة (دج)	6.45	3.03	5.11	6.45
مدة تصريف مخزون البضاعة (بالأيام)	55.85	118.77	70.44	55.81

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (04-08-12-16).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معدل دوران البضاعة في تذبذب مستمر وقد سجل أقل معدل له في سنة 2017 بقيمة 3.03 أي أن مدة تصريف مخزون البضاعة تقارب 119 يوما وهي مدة طويلة، مما يسجل في غير صالح المؤسسة إذ يعني أن المؤسسة عانت من بطء في تصريف المخزون.

2. معدل دوران مخزون المواد الأولية واللوازم: ويحسب من خلال العلاقة:

$$\text{معدل دوران مخزون المواد الأولية واللوازم} = \frac{\text{تكلفة المواد الأولية واللوازم}}{\text{متوسط مخزون المواد الأولية}}$$

الجدول رقم (03-30): معدلات دوران مخزون المواد الأولية واللوازم للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للفترة (2016-2019).

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
تكلفة المواد الأولية واللوازم (دج)	592,358,151.83	788,885,222.68	801,077,340.40	658,535,584.12
متوسط مخزون المواد الأولية واللوازم (دج)	13,648,350.20	14,883,940.95	52,669,400.08	92,008,945.71
معدل دوران المواد الأولية واللوازم (دج)	43.40	53.00	15.21	7.16
مدة تصريف مخزون المواد الأولية واللوازم (بالأيام)	8.29	6.79	23.67	50.30

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (04-08-12-16).

### الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معدل دوران المواد الأولية ارتفع سنة 2017 عما كان عليه ما يعني أن نشاطها ازداد في تلك الفترة الأمر الذي يدل على زيادة الإنتاج، إلا أن معدل الدوران انخفض بشكل كبير في السنتين الموالتين خاصة سنة 2019 حيث بلغ 7.16 أي أن مدة تصريف مخزون المواد الأولية واللوازم كانت حوالي 50 يوم وهي مدة طويلة مقارنة بما حققتة خلال السنوات السابقة.

#### 3. معدل دوران مخزون المنتجات التامة: ويحسب من خلال العلاقة:

$$\text{معدل دوران مخزون المنتجات التامة} = \text{تكلفة مخزون المنتجات التامة} / \text{متوسط مخزون المنتجات}$$

الجدول رقم (03-31): معدلات دوران مخزون المنتجات التامة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قلمة للفترة (2016-2019).

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
تكلفة مخزون المنتجات التامة (دج)	1,107,410,626.41	1,506,291,636.36	1,346,257,130.18	1,331,256,894.27
متوسط مخزون المنتجات التامة (دج)	10,429,184.22	7,304,298.95	5,092,842.54	4,444,240.81
معدل دوران مخزون المنتجات التامة (دج)	106.18	206.22	264.34	299.55
مدة تصريف مخزون المنتجات التامة (بالأيام)	3.39	1.75	1.36	1.20

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (04-08-12-16).

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن معدل دوران مخزون المنتجات التامة سجل قيم مرتفعة طيلة سنوات الدراسة، كما أنه وبالإضافة لكون القيم مرتفعة فإن هذا الارتفاع مستمر من سنة لأخرى فبينما سجل في سنة 2016 معدل دوران بقيمة 106.18 فقد سجل في سنة 2019 معدل دوران بقيمة 299.55، ما يدل على سرعة المؤسسة في تصريف مخزونها من المنتجات التامة.

#### ثانيا: معدلات دوران الزبائن: وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الزبائن} = \text{رقم الأعمال السنوي} / \text{متوسط ديون الزبائن}$$

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

الجدول رقم (03-32): معدلات دوران الزبائن للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للفترة (2016-2019)

(2019).

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
رقم الأعمال السنوي(دج)	844,250,750.38	1,113,153,029.47	1,003,109,550.21	1,020,230,508.21
متوسط ديون الزبائن(دج)	14521445.6	17065436.98	19148308.42	20868692.27
معدل دوران الزبائن(دج)	58.14	66.34	53.28	49.72
المدة المتوسطة لتحصيل ديون الزبائن (بالأيام)	6.19	5.43	6.76	7.24

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (02-10-06-14).

من خلال الجدول نلاحظ أن مدة حصول المؤسسة على أموالها من طرف زبائنها في السنوات الأربع المعنية بالدراسة ليست مدة طويلة إذ تتراوح بين ما يقارب 5 أيام (وهي أقصر مدة مسجلة وذلك في سنة 2017)، و7 أيام (وهي أطول مدة مسجلة وذلك في سنة 2019)، ومن المفترض أن تكون في صالح المؤسسة، إلا أننا لا نستطيع الحكم عليها إلا بعد مقارنتها مع مدة تسديد ديون الموردين، فكفاءة تسيير حسابات الزبائن تتوضح من خلال التوفيق بين المدة المتوسطة لتحصيل ديون الزبائن والمدة المتوسطة لتسديد ديون الموردين بحيث تكون هذه الأخيرة أطول من مدة التحصيل، وبالتالي تحصل المؤسسة أولاً على ديونها من الزبائن ثم تسدد الديون التي عليها تجاه الموردين.

ثالثاً: معدلات دوران الموردين: وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الموردين} = \frac{\text{المشتريات السنوية}}{\text{متوسط ديون الموردين}}$$

الجدول رقم (03-33): معدلات دوران الموردين للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للفترة

(2016-2019).

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
المشتريات السنوية (دج)	704,661,515.47	930,295,504.17	838,306,499.20	774,791,940.78
متوسط ديون الموردين(دج)	45,082,809.34	9,947,078.06	15,377,901.59	14,727,570.23
معدل دوران الموردين(دج)	15.63	93.52	54.51	52.61
المدة المتوسطة لتسديد ديون الموردين (بالأيام)	23.03	3.85	6.60	6.84

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (02-10-06-14).

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

من خلال الجدول نلاحظ أن مدة تسديد المؤسسة لديون مورديها كانت طويلة في سنة 2016 بالنسبة لما حققته في السنوات اللاحقة، والمدة المتوسطة للتسديد في هذه السنة أطول من مدة تحصيل ديون زبائنها، وهو ما يسجل في صالح المؤسسة ويدل على التسيير الجيد، أما سنة 2017 فقد شهدت انخفاضا في مدة تسديد ديون الموردين إذ بلغت حوالي 3 أيام فقط ما يعني أنها أقل من مدة تحصيل ديون الزبائن التي بلغت 5 أيام، في حين كانت المدة متقاربة في السنتين الأخيرتين وشبه مساوية لمدة التحصيل، وهو ما ينعكس سلبا على أداء المؤسسة.

### المطلب الثاني: تقييم تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية ودراسة وسائل التمويل والتوظيف قصيري الأجل.

يعد تسيير الخزينة جوهر التسيير المالي وبالتالي جوهر تسيير المؤسسة ككل، وفيما يلي سيتم عرض تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية إذ من خلالها نستخرج أهم النسب المالية التي تشتق من جدول تدفقات الخزينة، والتسيير الكفء والفعال للتدفقات النقدية يستوجب دراسة وتسيير عمليات التمويل والتوظيف في الأجل القصير.

#### الفرع الأول: تقييم تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية.

لتحقيق الهدف المرجو من هذه الدراسة ومعرفة دور أدوات التسيير المالي قصير الأجل في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وبعد أن قمنا بمجموعة من الخطوات سابقا، نصل إلى أهم عنصر يعكس أداء المؤسسة ككل وليس فقط أداءها المالي والذي يعد التسيير المالي قصير الأجل هو المسؤول عن تسييره وتقييمه، وهذا العنصر هو الخزينة والتي تتأثر وتؤثر في كل نشاط تقوم به المؤسسة داخلي كان أو خارجي، وبالنظر إلى موضوع الدراسة كما سلف أن أوضحنا فسيتم تقييم جدول تدفقات الخزينة بالنسبة للأنشطة المتأتية من عمليات الاستغلال فقط لتركز على الدورة قصيرة الأجل لمؤسسة مطاحن مرمورة - قالمة خلال فترة الدراسة.

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

الجدول رقم (03-34): جدول تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية للمركب الصناعي والتجاري

مرمورة - قائمة للفترة (2016-2019). (الوحدة: دج)

2019	2018	2017	2016	البيان
914,476,938.22	854,618,377.61	970,462,643.67	749,522,649,04	التحصيلات المقبوضة من الزبائن
-877,390,318.60	-845,811,301.26	-952,434,124.58	-758,503,770,56	المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين
-207,387.13	-148,582.16	-211,790.82	-452,544,45	الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة
				الضرائب على النتائج المدفوعة
<b>36,879,232.49</b>	<b>8,658,494.19</b>	<b>17,816,728.27</b>	<b>(9,433,665,97)</b>	<b>تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية</b>
<b>678,615.41</b>				تدفقات الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
<b>37,557,847.90</b>	<b>8,658,494.19</b>	<b>17,816,728.27</b>	<b>(9,433,665,97)</b>	<b>صافي تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية</b>

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (03-07-11-15).

نلاحظ من الجدول السابق أن تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية سجلت قيمة سالبة سنة 2016 ما يدل على أن التدفقات المرتبطة بالاستغلال غير كافية لتغطية المبالغ المدفوعة للموردين بالإضافة إلى الفوائد والمصاريف المالية، عكس السنوات الأخرى حيث كانت موجبة رغم تذبذبها فقد انخفضت سنة 2018 بنسبة تقارب 12% عما كانت عليه سنة 2017، لترتفع في السنة الموالية بنسبة 7%، ما يدل على تحسن أدائها المالي، خاصة من ناحية تسيير الاحتياج في رأس المال العامل فالتحصيلات المقبوضة من الزبائن تغطي المبالغ والمصاريف المالية المدفوعة خلال دورة الاستغلال.

وفيما يلي بعض المؤشرات والنسب المالية المستخرجة من جدول تدفقات الخزينة، والتي تساعد في تقييم مجالات السيولة والربحية والتعرف على مدى كفاءة السياسات المالية للمؤسسة وبالتالي تساعد في التقييم الفعال للأداء المالي:

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

أولاً: مؤشرات تقييم جودة الربحية: ويمكن تلخيص نتائجها في الجدول الآتي:

الجدول رقم (03-35): مؤشرات تقييم جودة الأرباح للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للفترة

(الوحدة: دج) (2016-2019).

2019	2018	2017	2016	طريقة الحساب	النسبة
0.04	0.01	0.02	(0.01)	تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية/احتياجات الخزينة الأساسية	نسبة كفاية سيولة الخزينة من الأنشطة التشغيلية
2.37	1.19	0.73	3.46	صافي تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية/النتيجة الصافية	مؤشر النقدية التشغيلية
2.43	1.36	0.87	1.50	صافي تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية/النتيجة العملياتية	مؤشر النشاط التشغيلي
0.04	0.01	0.02	(0.01)	صافي تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية/رقم الأعمال	نسبة هامش التدفق النقدي التشغيلي
0.10	0.03	0.06	(0.03)	صافي تدفقات الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية/مجموع الأصول	العائد على الأصول من التدفقات النقدية التشغيلية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (03-07-11-15).

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

- نسبة كفاية سيولة الخزينة من الأنشطة التشغيلية: تقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على تلبية احتياجاتها النقدية الأساسية بالاعتماد على التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التشغيلية، وقد سجلت المؤسسة نسبا ضعيفة على مدار السنوات الأربع، حيث كانت سالبة سنة 2016، لترتفع بعدها خلال السنوات الثلاث الأخرى لكن بنسب قريبة من الصفر ما يعني وجوب لجوء المؤسسة إلى مصادر نقدية أخرى لتغطية احتياجات الخزينة الأساسية.
- مؤشر النقدية التشغيلية: يعمل هذا المؤشر على قياس النسبة بين التدفقات النقدية التشغيلية وبين النتيجة الصافية، أي بالأخذ بالاعتبار الفوائد والضرائب المدفوعة على النتائج، حيث تشير القيمة العالية إلى أداء جيد، وحسب الملاحظ من الجدول السابق فقد كانت النسبة موجبة وجيدة خلال سنوات الدراسة ماعدا سنة 2017 حيث كانت ضعيفة نوعا ما، وعموما يمكن القول أن أفضل قيمة سجلها المؤشر كانت سنة 2019 بقيمة 2.37، فرغم أنها في سنة 2016 أكبر إلا أننا نتغاضى عن ذلك لكون النتائج سالبة سواء نتائج التدفقات النقدية أو النتيجة الصافية.
- مؤشر النشاط التشغيلي: يسمح هذا المؤشر بمقارنة صافي تدفقات الأنشطة التشغيلية وفقا للأساس النقدي مع نتائج الأنشطة التشغيلية وفقا لأساس الاستحقاق، ومن الملاحظ من خلال الجدول السابق أن النسبة

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

كانت موجبة خلال سنوات الدراسة حيث كانت أضعف قيمة سجلها هذا المؤشر هي 0.87 سنة 2017، أما أفضل ما حققته المؤسسة كان في سنة 2019 حيث بلغت 2.43، وعموما كلما ارتفعت قيمة المؤشر كلما دل ذلك على جودة الأرباح التشغيلية الخاصة بالمؤسسة والعكس بالعكس.

- **نسبة هامش التدفق النقدي التشغيلي:** هذه النسبة تعطي فكرة عن قدرة المؤسسة على تحويل المبيعات إلى نقدية متوافرة، وإذا انخفضت فهذا يعني أن أي نمو في المبيعات لا ينعكس على التدفقات النقدية، وهذا قد يشير إلى البطء في تحصيل قيمة السلع والخدمات المباعة وانخفاض كفاءة إدارة الذمم المدينة. وما نلاحظه في الجدول أعلاه أنه بعد أن كان سالبا سنة 2016 فقد سجل قيما موجبة في السنوات الثلاث الأخرى، إلا أن القيم المسجلة ضعيفة جدا وقريبة جدا من الصفر، وهو ما يدل على ضخامة التدفقات التشغيلية الخارجة والتي أدت إلى استنزاف معظم التدفقات النقدية الواردة من المبيعات.
- **العائد على الأصول من التدفقات النقدية التشغيلية:** يوضح المؤشر مدى قدرة الأصول على توليد تدفقات نقدية تشغيلية، ومن الملاحظ من الجدول أعلاه أن النسب كانت جد ضعيفة خاصة سنة 2016 حيث كانت سالبة بقيمة (0.03)، أما باقي السنوات فقد كانت النسبة قريبة جدا من الصفر حيث أن أعلى نسبة مسجلة هي 0.10 سنة 2019 ما يعني أن 100 دج من الأصول تولد تدفقات نقدية تشغيلية بقيمة 10 دج.

ثانيا: مؤشرات تقييم السيولة: ويمكن تلخيص نتائجها في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (03-36):** مؤشرات تقييم السيولة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للفترة (2016-2019).  
(الوحدة: دج)

2019	2018	2017	2016	طريقة الحساب	النسبة
14.87	1.56	1.90	(0.10)	صافي تدفقات الخزينة من الأنشطة التشغيلية/جملة التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية	نسبة تغطية نقدية
1.43	0.36	0.51	(0.13)	صافي تدفقات الخزينة من الأنشطة التشغيلية/الديون قصيرة الأجل	نسبة تغطية الديون قصيرة الأجل
0.19	0.04	0.09	(0.04)	صافي تدفقات الخزينة من الأنشطة التشغيلية/إجمالي الديون	نسبة تغطية إجمالي الديون
181.10	58.27	84.12	(20.85)	صافي تدفقات الخزينة التشغيلية/فوائد الديون المدفوعة	نسبة الفائدة المدفوعة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (03-07-11-15).

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن:

- **نسبة تغطية النقدية:** تبين هذه النسبة قدرة المؤسسة على تغطية التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية اعتمادا على صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية، وقد حققت المؤسسة نسبة استثنائية سنة 2019، بينما سجلت قيمة سالبة سنة 2016، أما سنتي 2017 و2018 فقد كانت نسبة التغطية جيدة حيث تمكنت المؤسسة من تحقيق تغطية كاملة مع تحقيق فائض بنسبة 90% سنة 2017 و56% في السنة الموالية.
- **نسبة تغطية الديون قصيرة الأجل:** تعتبر هذه النسبة ذات أهمية في تحليل التدفقات النقدية فهي تبين مدى قدرة المؤسسة على سداد ديونها ذات الأجل القصير بالاعتماد على صافي التدفقات النقدية التشغيلية، وباستثناء سنة 2019 سجلت هذه النسبة قيمة سالبة سنة 2016 وقيم ضعيفة جدا سنتي 2017 و2018 ورغم التراجع الواضح في قيمة الخصوم المتداولة مما يدل على عدم كفاية التدفق النقدي المتولد من الأنشطة التشغيلية على تسديد هذه الالتزامات وبالتالي يحتم هذا الوضع على إدارة المؤسسة الاعتماد على مصادر نقدية أخرى لتغطية هذا العجز، لكنها حسنت أداءها في سنة 2019 والتي حققت فيها تغطية كاملة مع فائض يقدر ب 43%.
- **نسبة تغطية إجمالي الديون:** وتشير إلى مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بجميع الديون من خلال تدفقاتها التشغيلية، وقد سجلت قيمة ضعيفة جدا من سنة لأخرى، حيث وبعد أن كانت سالبة سنة 2016، فقد سجلت قيمة جد ضعيفة وتكاد تنعدم سنتي 2017 و2018، لتسجل أعلى قيمة لها سنة 2019 وهي 0.19 وهي تعد نسبة ضعيفة أيضا، وتعتبر هذه النسبة أقل أهمية في المدى القصير لذا فهي تستخدم بشكل أكبر من طرف المقرضين كالبنوك والمؤسسات المالية عند منح القروض.
- **نسبة الفائدة المدفوعة:** تبين القيم المستخرجة من الجدول القدرة العالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قلما على تسديد قيمة الفوائد على الديون بالاعتماد على صافي التدفقات النقدية التشغيلية باستثناء سنة 2016 والتي سجلت نسبة سالبة نظرا للعجز المسجل في تدفقات الخزينة التشغيلية لتلك السنة، وبالتالي لا تواجه المؤسسة مشاكل في مجال السيولة لدفع الفوائد المستحقة للديون.

الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

الفرع الثاني: دراسة وسائل التمويل والتوظيف قصيري الأجل للمركب الصناعي والتجاري مرمورة – قائمة.

لدراسة وسائل التمويل والتوظيف قصيري الأجل للمركب الصناعي والتجاري مرمورة للفترة (2016-2019) تم إجراء مقابلة شخصية مع مدير المالية والمحاسبة ومدير قسم المحاسبة للمركب وطرح بعض الأسئلة، والتي كانت إجابتها كما يلي:<sup>1</sup>

❖ سؤال: ماهي مصادر التمويل قصيرة الأجل التي تعتمد عليها المؤسسة لتغطية احتياجاتها المالية قصيرة الأجل؟

- المؤسسة تعتمد على الديون قصيرة الأجل في سد احتياجاتها القصيرة وكذا المتبقي من الديون طويلة الأجل إضافة إلى تخصيص السيولة المتأتية من بيع النخالة في تمويل النشاط التشغيلي.

❖ سؤال: هل تم توظيف سيولة المؤسسة في أي شكل من أشكال التوظيف المالي؟

- المؤسسة قامت بتوظيف بعض السيولة من خلال النظام المصرفي لمدة خمس سنوات حتى سنة 2013 حيث لم تكن العوائد من هذا التوظيف مرضية لضعف النظام المصرفي وعدم وجود بورصة نشطة ليتم الاستثمار فيها، ولم تمتلك المؤسسة أية سيولة منذ تلك السنة ليتم توظيفها.

❖ سؤال: هل تستخدم المؤسسة نماذج كمية للتوصل إلى الحجم الأمثل للنقدية المحتفظ بها؟

- كلا، المؤسسة تحتفظ بما تحققه من الفوائض المالية التي تحققها باعتبارها مصدر راحة تفاديا لمواجهة أي صعوبات ومخاطر تتعلق بالسيولة.

❖ سؤال: كيف تسيير المؤسسة آجال التحصيل بالنسبة للزبائن وآجال التسديد بالنسبة للموردين؟

- فيما يخص الزبائن يتم التسديد نقدا بالنسبة لأغلب الزبائن، في حين يتم منح فترات زمنية قصيرة للبعض الآخر، أما بالنسبة للموردين فإن المؤسسة تواجه بعض الصعوبات في الحصول على فترات زمنية للدفع إذ يحاول كل الموردين استرجاع أموالهم بسرعة كبيرة فتكون فترات التسديد من فورية إلى قصيرة جدا.

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع مدير المالية والمحاسبة ومدير قسم المحاسبة، بتاريخ 2020/07/23، على الساعة 10.00 صباحا.

❖ سؤال: على أي أساس يتم التنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسة وتقدير النتائج المالية للفترة المالية

المقبلة؟

- بالإضافة إلى دراسة النتائج المحققة في السنة المالية السابقة، فالنتائج المالية التقديرية المتوقع أن تحققها المؤسسة وكذا الأعباء المالية المتوقع أن تتحملها خلال الفترة المالية المقبلة، يتم وضعها من قبل المدراء نظرا لاكتسابهم الخبرة المالية الكافية، ويتم التنبؤ بالنتائج والأعباء المالية لكل شهر من أشهر السنة المالية على حدى ليتم في النهاية التوصل إلى التقديرات السنوية.

المطلب الثالث: تحديد الانحرافات في الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة والإجراءات اللازمة لتحسينه.

يعد تحديد الانحرافات من أهم أهداف تقييم الأداء المالي، إذ يساهم في تحديد أسباب الأخطاء ومسببها، لتأتي بعده مرحلة تحديد نقاط قوة وضعف أداء المؤسسة المالي، وعلى أساسها يتم تقديم الحكم النهائي حول هذا الأداء لتنتهي عملية التقييم بتقديم اقتراحات للإجراءات والحلول اللازمة لتحسينه. وهو ما سيتم التطرق إليه بالنسبة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة خلال هذا المطلب.

الفرع الأول: تحديد الانحرافات ونقاط القوة والضعف في الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة.

أولاً: تحديد الانحرافات في الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة.

لتحديد الانحرافات الحاصلة في الأداء المالي قمنا بطلب الوثائق التقديرية بالإضافة لبطاقة متابعة الانحرافات من قسم مراقبة التسيير، لكن لم نستطع الحصول سوى على جدول حسابات النتائج التقديري، وبالتالي كان هو الأداة الوحيدة التي اعتمدنا عليها في تحديد الانحرافات ما يفسر القصور في الإلمام بكافة التقديرات المالية الخاصة بالمركب (بالأخص تدفقات الخزينة التقديرية).

1. تحديد الانحرافات في رقم أعمال المركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة: ويمكن تحديد هذه الانحرافات

وفق العلاقات الآتيتين:

الانحراف = رقم الأعمال الفعلي - رقم الأعمال التقديري

نسبة الانحراف = (قيمة الانحراف / رقم الأعمال التقديري) \* 100

وتتلخص نتائج الانحرافات الحاصلة في رقم أعمال المركب في الجدول الآتي:

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

الجدول رقم (03-37): جدول الانحراف في رقم اعمال المركب الصناعي والتجاري مرمورة للفترة (2016-

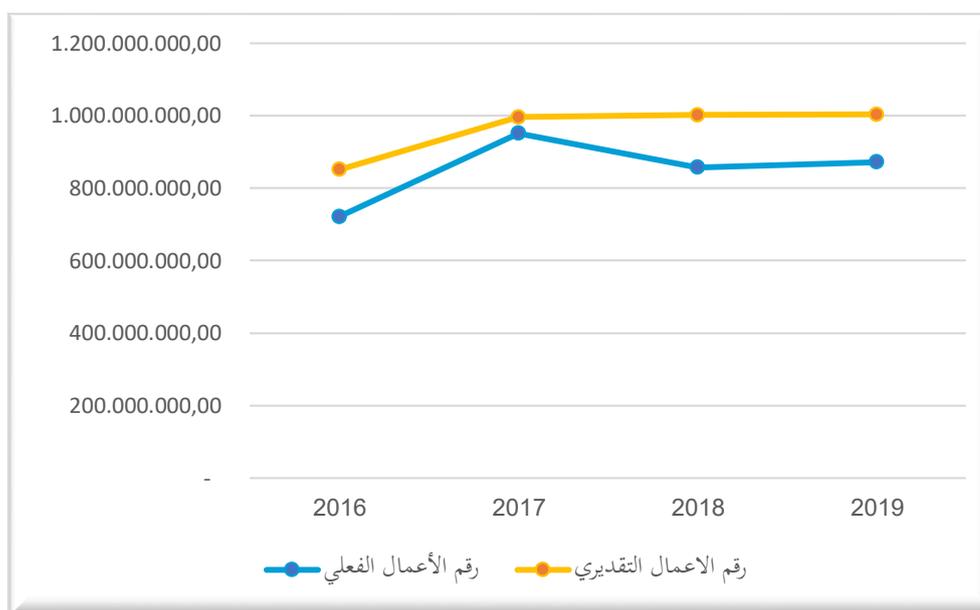
(الوحدة: دج) .(2019).

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
رقم الأعمال الفعلي	721,581,837.93	951,412,845.70	857,358,589.92	871,991,887.36
رقم الاعمال التقديري	851,696,434.00	995,957,424.00	1,002,133,440.00	1,003,218,678.00
الانحراف	(130,114,596.07)	(44,544,578.30)	(144,774,850.08)	(131,226,790.64)
نسبة الانحراف	-15%	-4%	-14%	-13%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (02-06-10-14-18-19-20-21).

الشكل رقم (03-05): انحرافات رقم أعمال المركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة للفترة (2016-

(2019).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (02-06-10-14-18-19-20-21).

من خلال ما سبق نلاحظ أن رقم الأعمال الفعلي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة حقق قيمة أقل

من رقم الأعمال التقديري بنسب انحراف متقاربة طيلة سنوات الدراسة عدا سنة 2017 حيث لم تتعدى نسبة

الانحراف -5%، بينما في سنوات 2016، 2018 و2019 كانت النسب على التوالي -15%، -14%، -13%.

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

### 2. تحديد الانحرافات في إنتاج السنة المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قالمة: ويمكن تحديد هذه

الانحرافات باتباع نفس الخطوات السابقة، وتتلخص النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

الجدول رقم (03-38): جدول الانحرافات في إنتاج السنة المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قالمة

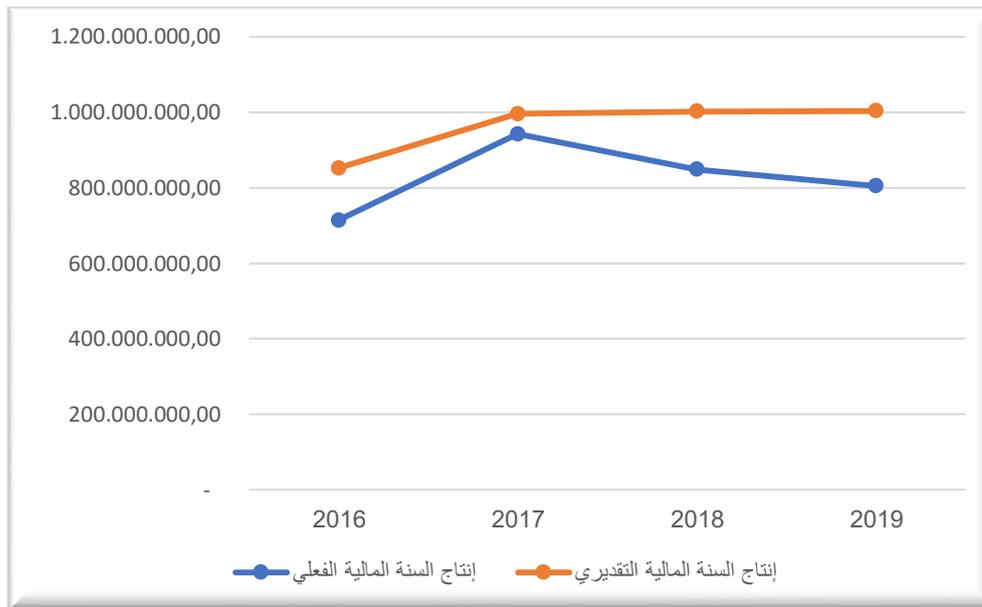
للفترة (2016-2019). (الوحدة: دج)

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
إنتاج السنة المالية الفعلي	714,119,509.87	941,810,322.25	848,579,443.25	805,024,633.05
إنتاج السنة المالية التقديري	851,696,434.00	995,957,424.00	1,002,133,440.00	1,003,218,678.00
الانحراف	(137,576,924.13)	(54,147,101.75)	(153,553,996.75)	(198,194,044.95)
نسبة الانحراف	-16%	-5%	-15%	-20%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (02-06-10-14-18-19-20-21).

الشكل رقم (03-06): انحرافات إنتاج السنة المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قالمة للفترة

(2016-2019).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (02-06-10-14-18-19-20-21).

من خلال ما سبق نلاحظ أن الانحراف المسجل بين القيم الفعلية والقيم التقديرية لإنتاج السنة المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قالمة كان سالبا متذبذبا خلال سنوات الدراسة، حيث كانت أصغر نسبة انحراف مسجلة هي -5% وذلك في سنة 2017، بينما أعلى نسبة انحراف مسجلة هي -20% وذلك في السنة الأخيرة من سنوات الدراسة أي 2019.

الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

3. تحديد الانحرافات في قيم المشتريات السنوية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قالمة: ويمكن تحديد

هذه الانحرافات باتباع نفس الخطوات السابقة، وتتلخص النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

الجدول رقم (03-39): جدول انحرافات المشتريات السنوية للمركب لصناعي والتجاري مرمورة - قالمة

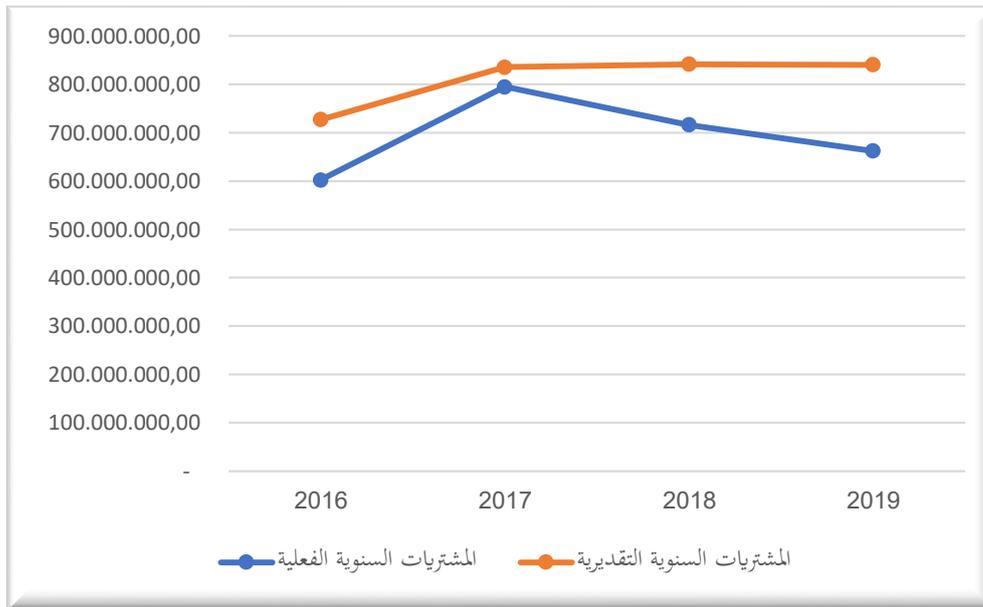
للفترة (2016-2019). (الوحدة: دج)

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
المشتريات السنوية الفعلية	602,274,799.55	795,124,362.54	716,501,281.37	662,215,334.00
المشتريات السنوية التقديرية	727,160,659.00	835,750,600.00	841,847,406.00	840,793,695.00
الانحراف	(124,885,859.45)	(40,626,237.46)	(125,346,124.63)	(178,578,361.00)
نسبة الانحراف	-17%	-5%	-15%	-21%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (02-06-10-14-18-19-20-21).

الشكل رقم (03-07): انحرافات المشتريات السنوية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قالمة للفترة

(2016-2019)



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (02-06-10-14-18-19-20-21).

من خلال ما سبق نلاحظ أن الانحراف المسجل بين القيم الفعلية للمشتريات السنوية للمركب التجاري والصناعي مرمورة - قالمة والقيم التقديرية لها كان سالبا متذبذبا خلال سنوات الدراسة، حيث كانت أصغر نسبة انحراف مسجلة هي -5% وذلك في سنة 2017، بينما أعلى نسبة انحراف مسجلة هي -21% وذلك في السنة الأخيرة من سنوات الدراسة أي 2019.

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

### 4. تحديد الانحرافات في استهلاك السنة المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة: ويمكن تحديد

هذه الانحرافات باتباع نفس الخطوات السابقة، وتتلخص النتائج المتوصل إليها بالنسبة للانحرافات الحاصلة

في استهلاك السنة المالية للمركب فيما يلي:

الجدول رقم (03-40): جدول الانحرافات في استهلاك السنة المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة-

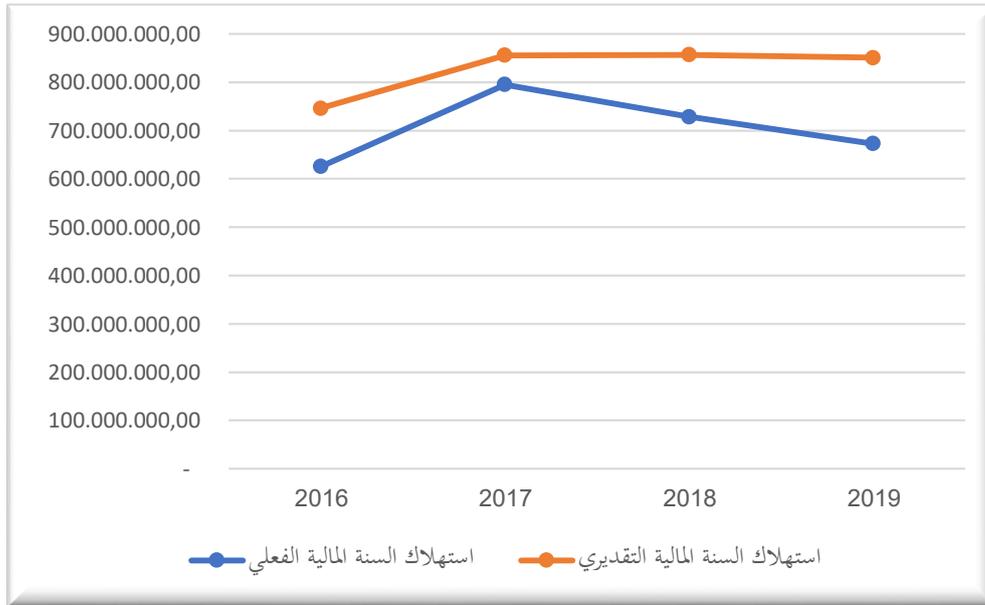
قائمة للفترة (2016-2019). (الوحدة: دج)

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
استهلاك السنة المالية الفعلي	625,400,132.25	795,124,362.54	728,564,641.71	673,046,179.56
استهلاك السنة المالية التقديري	746,160,659.00	855,750,600.00	856,847,406.00	850,793,695.00
الانحراف	(120,760,526.75)	(60,626,237.46)	(128,282,764.29)	(177,747,515.44)
نسبة الانحراف	-16%	-7%	-15%	-21%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (02-06-10-14-18-19-20-21).

الشكل رقم (03-08): انحرافات استهلاك السنة المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للفترة

(2016-2019).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (02-06-10-14-18-19-20-21).

من خلال ما سبق نلاحظ أن استهلاك السنة المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة حقق هو الآخر انحرافا سالبا ومتذبذبا طيلة سنوات الدراسة ما بين القيم الفعلية والقيم المقدرة من طرف المركب، وسجلت أصغر نسبة انحراف سنة 2017 بقيمة -7%، بينما سجلت أعلى نسبة انحراف سنة 2019 بقيمة -21%.

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

### 5. تحديد الانحرافات في النتيجة الصافية للسنة المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة: ويمكن

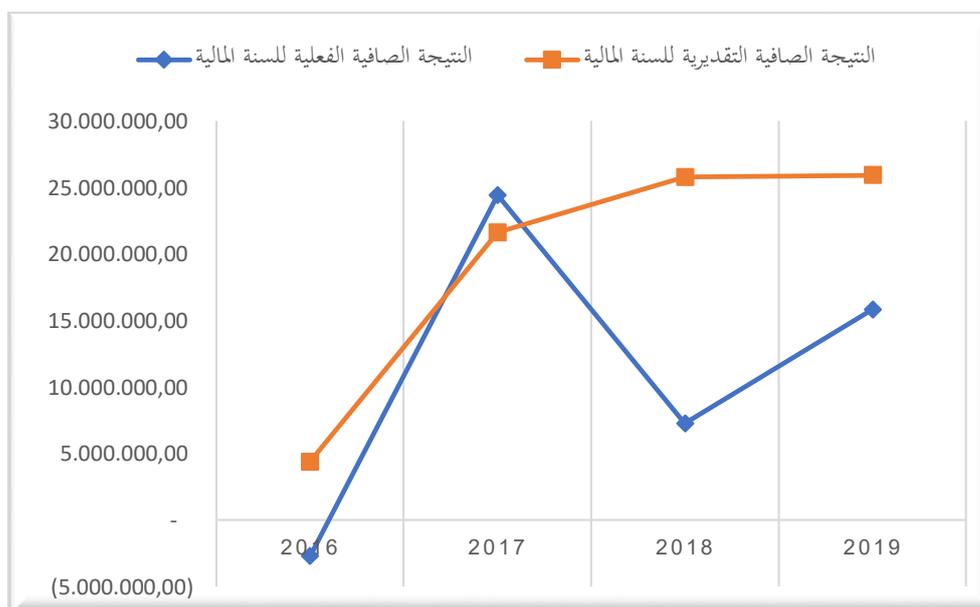
تحديد هذه الانحرافات باتباع نفس الخطوات السابقة، وتتلخص النتائج المتوصل إليها فيما يلي:

الجدول رقم (03-41): جدول الانحراف في النتيجة الصافية للسنة المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للفترة (2016-2019). (الوحدة: دج)

السنة المالية	2016	2017	2018	2019
النتيجة الصافية الفعلية للسنة المالية	(2,724,622.96)	24,417,496.30	7,254,032.06	15,828,444.33
النتيجة الصافية التقديرية للسنة المالية	4,381,476.00	21,620,234.00	25,786,034.00	25,924,983.00
الانحراف	(7,106,098.96)	2,797,262.30	(18,532,001.94)	(10,096,538.67)
نسبة الانحراف	-162%	13%	-72%	-39%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (02-06-10-14-18-19-20-21).

الشكل رقم (03-09): انحرافات النتيجة الصافية للسنة المالية للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة للفترة (2016-2019).



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الملاحق رقم (02-06-10-14-18-19-20-21).

من خلال الجدول والشكل السابقين نلاحظ أن نتيجة السنة المالية والتي تعتبر المحصلة لجميع أعباء ومنتجات السنة المالية، قد حققت انحرافا جد متذبذب ما بين تقديرات المركب والنتيجة الصافية الفعلية التي حققها في الفترة المعنية بالدراسة، وقد حققت قيمة استثنائية سنة 2016 حيث كانت نسبة الانحراف كبيرة إذ قدرت ب -162%، في حين سجلت انحرافا موجبا في السنة الموالية بنسبة 13%، لتسجل انحرافا سالبا آخر سنتي 2018 و 2019 حيث كانت النسب المتحصل عليها هي -72% و -39% على التوالي.

ثانيا: تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة.

استمرارا في عملية تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة، تم استخراج أهم نقاط القوة والضعف في الأداء المالي للمركب، والتي نستعرضها فيما يأتي:

1. نقاط القوة في الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة: وتتلخص في:

- ❖ الخزينة الصافية المحققة موجبة، أي أنها قادرة على تغطية الاحتياج المتشكل من خلال فائض السيولة في رأس المال العامل؛
- ❖ سيولة المؤسسة جيدة وتضمن لها مواجهة الالتزامات قصيرة الأجل، وقد حققت نسب تدل على القدرة العالية على تسديد قيمة الفوائد على الديون (ما عدا سنة 2016 نظرا للعجز المحقق من قبل المؤسسة في تلك السنة، أي أن أداءها تحسن في السنوات اللاحقة)؛
- ❖ معدل دوران الأصول يدل على كفاءة مقبولة من طرف المؤسسة في توليد المبيعات من أصولها المتداولة؛
- ❖ رغم كون نسب التمويل الخاص، التمويل الخارجي، والاستقلالية المالية لم تحقق قيم جيدة ولم تصل بعد إلى قيم مقبولة، إلا أن التراجع المستمر لنسبة التمويل الخارجي، والارتفاع المستمر لنسبتي التمويل الخاص والاستقلالية المالية، يعتبر نقطة إيجابية للمؤسسة يجب العمل على تعزيزها إذ تعد مؤشرا إيجابيا فيما يتعلق بالأداء المستقبلي للمؤسسة؛
- ❖ معدل دوران يشير إلى سرعة تصريف المخزونات من المنتجات التامة وهو ما يعود بالإيجاب على أداء المؤسسة؛
- ❖ المؤسسة سجلت انحرافا موجبا في النتيجة الصافية للسنة المالية مع تقارب كبير بين بقية النتائج الفعلية والتقديرية لسنة 2017، وهنا تتوجب الدراسة الدقيقة لمسببات هذا الانحراف الموجب للاستفادة منها في تحسين الأداء المالي المستقبلي.

2. نقاط الضعف في الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة: وتتلخص في:

- ❖ الاحتياج في رأس المال العامل حقق قيمة موجبة ومرتفعة خلال السنوات 2017، 2018، و2019، ناشئ عن عدم قدرة المؤسسة على التوفيق بين استخدامات دورة الاستغلال والديون قصيرة الأجل؛
- ❖ مبالغة المؤسسة في الاحتفاظ بالسيولة، مما يكلفها ضياع فرص استثمارية عديدة، وبالتالي تؤثر سلبا على الأداء المالي للمؤسسة في حين من الممكن استغلالها للرفع منه؛
- ❖ نسب التمويل رغم تراجعها إلا أنها لا تزال تدل على أن المؤسسة مشبعة بالديون، ويجب العمل على استعادة استقلاليتها المالية؛
- ❖ ضعف مردودية المؤسسة والأرباح الصافية المحققة من المبيعات؛

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

- ❖ عدم كفاءة تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل، إذ تعاني المؤسسة من بطء تصريف المخزونات (ماعدًا مخزونات المنتجات التامة)، وكذلك سوء تسيير فترات التحصيل والتسديد للديون.
- ❖ ما عدا الانحراف الموجب المحقق سنة 2017 في النتيجة الصافية للسنة المالية، فالانحرافات المسجلة بين الأداء الفعلي وتقديرات المؤسسة كانت سالبة في جميع السنوات وبنسب انحراف مرتفعة؛
- ❖ عدم اعتماد المؤسسة على النماذج الكمية والأساليب الحديثة في التسيير المالي وخاصة فيما يتعلق بالتقديرات المالية وتحديد الحجم الأمثل للنقدية المحتفظ بها، والطرق المتبعة للتقييم المالي، فالمؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى في تسييرها المالي على خبرة مدراءها؛
- ❖ ضعف التسويق مقابل المنافسة الشديدة من قبل المؤسسات الرائدة في نفس المجال وفي نفس المنطقة، ما يؤثر على الحصة السوقية للمؤسسة وبالتالي يؤثر على مردوديتها وربحيتها.

الفرع الثاني: تقديم الحكم النهائي حول الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة والحلول اللازمة لتحسينه.

أولاً: تقديم الحكم النهائي حول الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة.

قبل تقديم الحكم النهائي، نذكر أولاً بالمرحلة التي مرت بها عملية تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري - مرمورة، حيث بداية تم استخراج الوثائق المالية اللازمة من ميزانيات وجدول مالية معتمدة في التسيير المالي بمقارنته، أي من المنظورين الساكن والديناميكي، مع التركيز على الأدوات التي يوفرها التسيير المالي قصير الأجل لتقييم الأداء، وبالتالي تم استخراج ما أمكن من المؤشرات والنسب المالية اللازمة والقيام بتحليل كل منها على حدى لتحقيق الغرض المرجو، ومن ثم تم تحديد الانحرافات المحققة في الأداء الفعلي مقارنة بالتقديرات الموضوعة من طرف المؤسسة، ليتم بعدها تحديد أهم نقاط القوة والضعف في الأداء المالي المحقق، لنصل إلى المرحلتين الأخيرتين و ليس المرحلة الأخيرة إذ لا تكتفي العملية بتقديم حكم حول الأداء المالي للمؤسسة المعنية بالدراسة بل تتجاوز ذلك إلى تقديم الحلول اللازمة للرفع من الأداء المالي وتحسينه مستقبلاً.

إذن، نستنتج مما سبق أن الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة - قائمة خلال السنوات الأربع للدراسة يعتبر جيداً عموماً مع وجود بعض جوانب الضعف التي يجب العمل على تقويتها.

وقد كان الأداء المالي بداية أي في سنة 2016 ذا مستوى غير مقبول، إذ لم تنجح هذه المؤسسة في تحقيق التوازن المالي كما حققت قيم سالبة في: النتيجة الصافية للسنة المالية، نسب المردودية والربحية، وكذا التدفقات النقدية للخزينة، كما أشارت بقية النسب كذلك إلى العجز المحقق بالإضافة إلى فقدان المؤسسة لاستقلاليتها المالية، هذا

**الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل**  
وقد سجلت انحرافات سالبة وقيم مرتفعة، واستثنائية (إذ بلغت نسبة الانحراف السالب 162%) فيما يتعلق بالنتيجة الصافية للسنة المالية.

أما في باقي السنوات فقد تداركت المؤسسة الوضع وتحسن أداؤها المالي عما كان عليه، إذ نجحت في تحقيق التوازن المالي وتوفير هامش أمان مالي كذلك بتحقيق فوائض مالية كافية لمواجهة أي التزامات في الأجل القصير (وهي فوائض كبيرة يؤثر تجميدها سلبا على أداء المؤسسة)، وقد حققت نتائج موجبة من ضعيفة إلى مقبولة إذ تشهد تحسنا مستمرا في كل سنة مالية عن سابقتها وهو ما اعتبرناه مؤشرا إيجابيا فيما يتعلق بالأداء المستقبلي للمؤسسة واسترجاع استقلاليتها المالية، إلا أنه لا يمكن تجاهل القيم الضعيفة جدا في أرباحها الصافية المتولدة من المبيعات والقيم الضعيفة لمردوديتها حيث أن المبالغ المرتفعة لاستهلاك السنة المالية والتي تقارب المبالغ التي حققها إنتاج السنة المالية كانت السبب في ظهور قيمة مضافة ضعيفة والتي امتصتها أعباء المستخدمين والضرائب والرسوم المماثلة ما تسبب في تحقق نتيجة استغلال ضعيفة أدت في النهاية إلى ضعف مردودية المؤسسة، وكذلك فقد عانت من سوء تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل.

ورغم أن الأداء المالي للمركب يعتبر جيدا نوعا ما مقارنة بالنسب المعيارية، إلا أنه أقل مما كان متوقعا، إذ سجلت انحرافات سالبة في الأداء المالي الفعلي مقارنة بالأداء المالي المتوقع، ماعدا سنة 2017 التي تم فيها تحقيق انحراف موجب، ما يلزم المؤسسة بالدراسة الدقيقة لأسباب الانحرافات للاستفادة منها في تفادي تكرار الانحرافات السالبة والإخفاقات في استغلال كافة الموارد المالية المتاحة لتحقيق الأهداف المرجوة بدقة، وبالتالي يتحقق عملي الكفاءة والفعالية واللدان يضمن تحققهما أداء ماليا أمثلا.

**ثانيا: تقديم الحلول اللازمة لتحسين الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائمة.**

بعد إجراء تقييم للأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة قائمة، تم التوصل إلى مجموعة من الإجراءات التي يجب على المركب اتباعها لتحسين أدائه المالي، وتتلخص أهمها في:

❖ استثمار فائض الخزينة: يجب على المؤسسة عدم تجميد سيولتها، واستغلالها للرفع من أدائها المالي من خلال توظيف الفوائض المالية المحققة في مشاريع استثمارية مدرة للأرباح وذات مردودية جيدة، تتم دراستها بدقة وبأساليب علمية، مع إمكانية استثمار جزء منها في تسويق منتجات المؤسسة بطرق فعالة أكثر، إذ لا تهتم المؤسسة بعملية التسويق كما ينبغي، والتي تؤثر في الطلب على منتجات المؤسسة وبالتالي زيادة حصتها السوقية، ما يرفع من رقم أعمال المؤسسة، ويعزز أداؤها ضد أداء المؤسسات المنافسة؛

## الفصل الثالث: تقييم الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة باستخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل

- ❖ تحسين المردودية: من خلال محاولة تخفيض مبالغ استهلاك السنة المالية مقابل الرفع من إنتاج السنة المالية من خلال الرفع من رقم أعمال المؤسسة؛
- ❖ تحسين تسيير الاحتياج في رأس المال العامل: ويتم ذلك من خلال تخفيضه، بالعمل على تصريف المخزونات في أقصر مدة ممكنة وبالتالي زيادة الطاقة الإنتاجية وتفاذي ارتفاع تكاليف الاحتفاظ بالمخزون، وبما أن آجال تحصيل ديون الزبائن لا يمكن اعتبارها فترات طويلة (إذ أن أقصاها 07 أيام) فيجب التركيز على التفاوض مع الموردين حول آجال سداد أطول لأن الفترة الممنوحة من قبلهم أقل من مدة التحصيل من الزبائن وتعادها تقريبا في الستين الأخيرتين، وبالتالي تستفيد المؤسسة من قرض المورد والذي يعتبر أهم مورد بدون تكلفة لصالح المؤسسات الاقتصادية، مع عدم إهمال محاولة التخفيض من الفترة الممنوحة للزبائن؛
- ❖ إعطاء أهمية خاصة للتجديد المستمر سواء في الآلات والتكنولوجيات المستعملة أو فيما يخص الأساليب المعتمدة في التسيير عامة والتسيير المالي خاصة من خلال تبني أساليب حديثة للتسيير المالي وخاصة فيما يتعلق بالتقديرات المالية وتحديد الحجم الأمثل للنقدية المحتفظ بها، والطرق المتبعة للتقييم المالي، وعدم الاكتفاء بخبرة المدراء بل اعتبارهما كعامل مساعد على نجاح التسيير المالي وليست الأساس الذي يقوم عليه.

### خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على واقع الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة- قائلة فبدأنا بتقديم تعريف شامل له، بالإضافة إلى عرض أهم نشاطاته وأهدافه كما تطرقنا كذلك إلى هيكله التنظيمي وأهم وظائفه وأهدافه، ثم عرضنا الميزانيات المالية والوظيفية لأربع سنوات مالية (2016-2019)، ومن خلال قيامنا بتحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة باستخدام أدوات التسيير المالي قصيرة الأجل والتي ساهمت بشكل كبير في العملية (إذ ركزنا على استخدامها خدمة لموضوع الدراسة)، يمكن القول أن المؤسسة لم تتمكن من تحقيق التوازن المالي خلال سنة 2016 حيث حققت خزينة صافية سالبة ولم تكن كافة نتائج النسب المالية جيدة، إلا أن وضعها المالي بدأ بالتحسن خلال الفترة من سنة 2017 إلى غاية سنة 2019 حيث تمكنت من تحقيق توازن مالي يتضح من خلال تحقيقها للخبزينة الصافية الموجبة والنتائج المتوصل إليها من خلال حساب النسب المالية، وبالرغم من كون الأداء المالي للمركب الصناعي والتجاري مرمورة يعتبر جيداً ومقبولاً عموماً حسب النسب والمؤشرات المعيارية إلا أنه لم يصل إلى تقديرات المؤسسة بشأن أدائها المالي ما يوجب تصحيح الانحرافات والعمل على الرفع منه وتحسينه مستقبلاً اعتماداً على نقاط القوة والضعف التي تم استخراجها.

الخاتمة العامة

## الخاتمة العامة

يعتبر تقييم الأداء المالي أمراً ضرورياً بالنسبة للمؤسسات الإقتصادية، والذي يمكن من خلاله مراقبة نشاطها واتخاذ القرارات اللازمة لتوجيهه نحو تحقيق أهدافها، كما يعد تقنية ووسيلة ناجعة لتفادي المخاطر التي تعرقل مسارها، ولقد اتخذنا في هذه الدراسة أحد أهم وأشهر الأدوات المستخدمة في تقييم الأداء المالي داخل المؤسسة، والذي يفترض أن يتسم بالكفاءة والفعالية حتى يتسنى لها البقاء والاستمرار في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتميز بسرعة التطور وصعوبة التحديات وخاصة الازدياد المستمر في حدة المنافسة، وهذه الأدوات هي أدوات التسيير المالي قصير الأجل، إذ يستطيع المقيم المالي من خلالها قياس وتشخيص وتقويم الأداء المالي للمؤسسة، فهو لا يكتفي بقياس درجة بلوغ الأهداف في ظل المعايير المحددة مسبقاً واستخراج نقاط قوة المؤسسة ونقاط الضعف فيها، بل يعمل على توجيه أداء المؤسسة نحو الأمثلية، من خلال تقديم إجراءات تصحيحية للانحرافات الحاصلة، وتعزيز نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف، مما يحسن من الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة.

ومن هنا فقد حاولنا التعرف على مدى مساهمة أدوات التسيير المالي قصير الأجل في تقييم الأداء المالي، بما أنها تحظى بأهمية كبيرة وتعتبر من أشهر طرق التقييم، حيث تم معالجة إشكالية البحث نظرياً مدعومة بدراسة حالة للمركب الصناعي والتجاري مرمورة-قالمة، إذ توصلنا إلى مجموعة من النتائج، سنحاول التطرق إليها فيما يلي مع وضع بعض الإقتراحات وإدراج الآفاق المستقبلية المكتملة لهذه الدراسة وكل ذلك بعد اختبار صحة الفرضيات.

### ❖ اختبار صحة الفرضيات:

حيث كان اختبار صحة الفرضيات التي طرحناها كما يلي:

- **الفرضية الأولى:** بالعودة إلى النتائج المذكورة في الفصل التطبيقي يتبين لنا عدم اعتماد المؤسسة على النماذج الكمية والأساليب الحديثة في التسيير المالي وخاصة فيما يتعلق بالتقديرات المالية وتحديد الحجم الأمثل للنقدية المحتفظ بها، والطرق المتبعة للتقييم المالي، فالمؤسسة تعتمد بالدرجة الأولى في تسييرها المالي على خبرة مدراءها، وهو ما يثبت صحة الفرضية.
- **الفرضية الثانية:** بالعودة إلى النتائج المذكورة في الفصل التطبيقي يتبين لنا أن المركب الصناعي والتجاري مرمورة يولي اهتماماً مقبولاً بالتسيير المالي قصير الأجل للمؤسسة وبتقييم أدائها المالي وتحسينه لكنه غير كافي. وهو ما ينفي صحة الفرضية.

❖ **النتائج المتوصل إليها:** بعد القيام بدراسة الجانب النظري والتطبيقي لكل من التسيير المالي قصير الأجل وتقييم

الأداء المالي تم التوصل إلى النتائج التالية:

● توفر أدوات التسيير المالي قصير الأجل قاعدة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة، حيث تعتبر وسيلة فعالة وأداة لاتخاذ القرارات وترشيدها لأنها تساعد المسير المالي على تشخيص وتقييم الوضعية المالية للمؤسسة ومعالجة الأخطاء وتقويم الانحرافات الحاصلة، ما يعني أن لأدوات التسيير المالي قصير الأجل دور فعال جدا في عملية تقييم الأداء المالي.

● يقوم تقييم الأداء المالي على تحديد مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفاعلية وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج و الموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة، وتقديم حكم حول مكانة المؤسسة ووضعيته المالية والوقوف على مواطن الخلل والانحراف وبيان أسبابها تمهيدا لاتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها،

● ضرورة تقييم الأداء المالي من خلال أدوات التسيير المالي قصير الأجل إذ تعكس صورة صادقة عن نشاط المؤسسة ووضعيته المالية، وتساهم بشكل فعال في تحسين أدائها المالي ودفعه نحو الأفضل بما يتوافق مع أهداف المؤسسة،

● من خلال تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي والمشتقة من الميزانية الوظيفية (ضمن المقاربة الديناميكية)، وجدنا أن رأس المال العامل الصافي، الاحتياج في رأس المال العامل الصافي، والخزينة الصافية قد سجلوا قيم موجبة خلال سنوات (2017-2018-2019) وهذا ما يحقق شروط التوازن المالي، بعد أن فشلت المؤسسة في تحقيقه سنة 2016، حيث كانت الخزينة الصافية سالبة وهذا ماجعل المؤسسة تعاني من عجز في السيولة،

● من خلال تقييم الأداء المالي بواسطة النسب المالية والمشتقة من الميزانية المالية (ضمن المقاربة الساكنة)، وجدنا من خلال النسب المالية أن الحالة المالية للمركب كانت غير مقبولة نوعا ما في سنة 2016 لكنها تحسنت وحققت قيم جيدة ومقبولة خلال باقي السنوات (2017-2018-2019)،

● من خلال دراسة تسيير عناصر الاحتياج في رأس المال العامل للمؤسسة، اتضح غياب ثقافة تسيير الآجال حيث لا نجد في المؤسسة محل الدراسة منصب مسير الائتمانات الذي من واجباته التوفيق بين آجال التحصيل من الزبائن (كتقديم تخفيضات وعروض لتشجيع الزبون على الدفع الفوري) وآجال التسديد للموردين (تمثيل قوة تفاوضية للمؤسسة للتحصل على أطول فترة ممكنة لتسديد المستحقات وبأقل التكاليف)،

- تجميد جزء كبير من السيولة التي يجب أن تستغلها، بالإضافة إلى سوء اختيار وسائل التمويل الممكنة والمناسبة للمؤسسة،
- صعوبة تصريف مخزون المؤسسة إذ تواجه مشاكل في تسويق منتوجاتها لعدم اعتمادها على الوسائل الحديثة للإشهار والترويج لمنتوجاتها.

### ❖ الاقتراحات والتوصيات:

بناء على النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة تمكنا من وضع بعض الاقتراحات والتوصيات التي من شأنها مساعدة المؤسسة محل الدراسة وهي:

- التركيز على تقييم الأداء المالي باعتباره أحد الركائز الأساسية التي تعتمد عليها في اتخاذ القرارات المالية وتحقيق الأهداف المسطرة إضافة إلى تحسين الوضعية المالية،
- تعيين مسير ائتمانات حيث تكون مهمته التوفيق بين آجال التحصيل من الزبائن وآجال التسديد للموردين،
- محاولة عقلنة شراء المواد الأولية لتتماشى مع معدلات دوران المخزونات ومنه تجنب تحمل المؤسسة لتكاليف التخزين وتجميد السيولة في شكل مخزونات (مخزونات قابلة للتلف)،
- تغيير مبدأ الراحة لوجود السيولة والعمل على غرس ثقافة توظيف السيولة بدل تجميدها،
- تحديث طرق التسيير المالي التي تعتمد عليها المؤسسة، ومحاولة تبني الأساليب الكمية والرياضية،
- محاولة الرفع من رقم أعمال المؤسسة بزيادة الحصة السوقية للمؤسسة وذلك من خلال اعتماد سياسات تسويقية تغري الزبائن لمنتوج المؤسسة بدلا من المنتوجات المنافسة.

❖ آفاق البحث: يحضى موضوع تقييم الأداء المالي بالاهتمام من قبل المؤسسات حيث قمنا بالدراسة من كلا الجانبين النظري والتطبيقي لمحاولة توضيح أهمية أدوات التسيير المالي قصير الأجل في تقييم الأداء المالي، وتتمه لما سبق نقترح بعض الآفاق المتمثلة في:

- دور أدوات التسيير المالي قصير الأجل في اتخاذ القرارات المالية،
- الأساليب الرياضية والإحصائية الحديثة في التسيير المالي للمؤسسات،
- الأهمية النسبية للنسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية في تقييم السيولة وجودة الأرباح والسياسات المالية.

وفي الأخير نخلص إلى أنه يجب على المؤسسات الإقتصادية أن تهتم بأدوات التسيير المالي قصير الأجل كأداة رقابية وتقييمية فيما يتعلق بأدائها المالي، بحيث لا يجب إهمالها أو إهمال أهميتها في تقييم أداء المؤسسة ولمساهمتها الكبيرة والفعالة في توجيه نشاط المؤسسة نحو تحقيق الأهداف المرجوة، ولا يجب التوقف عند هذا الحد بل يجب العمل على تحديث تلك الأدوات وتطويرها باستمرار مع التأكد من استمرارية عملية تقييم الأداء المالي كذلك، وهذا من أجل تحقيق أداء يتمتع بأقصى درجات الكفاءة والفعالية معا.

وفي الختام نأمل أن نكون قد وفقنا في معالجة الموضوع وعرضه وإن لم يكن بكل جوانبه فعلى الأقل الجوانب الأكثر أهمية منه، وللعلم العلمي إفادة واستفادة والكمال لله وحده سبحانه وتعالى.

# قائمة المراجع

I. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب:

1. إدريس ثابت عبد الرحمان والمرسي جمال الدين محمد، الإدارة الإستراتيجية "مفاهيم ونماذج تطبيقية"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006.
2. اسماعيل اسماعيل ، وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، عمان (الأردن)، الطبعة الثانية، 2005.
3. إلياس بن ساسي و يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، دار وائل للنشر والتوزيع، الجزء الأول، عمان، ط2، 2011 .
4. باديس بن يحي بوخلوة، الأمثلة في تسيير خزينة المؤسسة ، دار حامد للنشر و التوزيع ، الأردن، 2013.
5. توفيق محسن عبد المحسن، قياس الجودة و القياس المقارن، دار الفكر العربي، القاهرة، 2006.
6. جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان ، ط1 ، 2012.
7. جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت ، بدون سنة النشر.
8. حسن فلاح الحسيني، إدارة المشروعات الصغيرة: مدخل استراتيجي للمنافسة والتميز، دار الشروق للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
9. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لتقييم الأداء والتنبؤ بالفشل المالي، مؤسسة الوراق، الأردن، 2004.
10. خالد الراوي، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الطبعة الأولى، الأردن، 2000.
11. دراوي حسن، محمد سعيد سلطان، إدارة الموارد البشرية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2011.
12. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، المملكة العربية المتحدة السعودية، 2000.
13. سلطان إبراهيم تركي، هندسة التغيير الجذري لفن الإدارة" المنهجية والتطبيق"، جامعة عين شمس، مصر، 1996.
14. سليمان بلعور، التسيير المالي: محاضرات وتطبيقات، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2016.
15. صلاح الدين حسن السيسي، دراسات الجدوى تقييم المشروعات، دار الفكر العربي، مصر، الطبعة الأولى، 2003.

16. صلاح الدين حسين السيبي، التسهيلات المصرفية للمؤسسات والأفراد، دار الوسام للطباعة والنشر، لبنان، 1998.
17. طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية (نظرة متكاملة)، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005 .
18. الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
19. عبد الحفيظ بن احمد، المرجع العلمي لتطبيق منهج الهندرة، المرجع العلمي، دار وائل للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2003.
20. عبد الحميد عبد الفتاح المغربي، الإدارة الاستراتيجية، المكتبة العصرية، مصر، 2006 .
21. عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسات الجدوى، الدار الجامعية رمل، الاسكندرية، مصر، 2004.
22. عدنان تايه آل نعيمى وفؤاد أرشد التميمي، التحليل والتخطيط المالي: اتجاهات معاصرة، دار اليازوردي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
23. عقيلي عمر وصفي، إدارة الموارد البشرية: بعد استراتيجي، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، 2005.
24. علي السلمي، التخطيط والمتابعة، دار الغريب للطباعة والنشر والتوزيع، القاهرة، 1978، ص 328.
25. علي فضالة وأبو الفتوح، التحليل المالي وإدارة الأموال، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 1999.
26. فلاح الحسني، مؤيد عبد الرحمان الدوري، إدارة البنوك كمدخل كمي واستراتيجي معاصر، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، ط2، 2006.
27. مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
28. مجيد جعفر الكرخي، تقويم الأداء في الوحدات الاقتصادية باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
29. مجيد كرخي، تقويم الأداء باستخدام النسب المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع ، عمان(الأردن)، الطبعة الأولى، 2007 .
30. محمد ابدي وبالحسين، تخطيط الإنتاج ومراقبته، دار المناهج، الأردن، ط2، 2004.
31. محمد الصيرفي، التحليل المالي: وجهة نظر إدارية محاسبية، دار الفجر للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، مصر، 2014.
32. محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية (مصر)، 2000.
33. محمد صالح الحناوي وآخرون، الإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2001.
34. محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، 2012 .
35. محمد محمود الخطيب، الأداء وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2010.

36. محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2003.
37. محمد مطر، التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر، الطبعة الأولى، 2003، الأردن.
38. محمود عبد الفتاح رضوان، "تقييم أداء المؤسسات في ظل معايير الأداء المتوازن"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2013.
39. محمود عزت اللحام وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2014.
40. مدحت أبو النصر، الأداء المتميز، المجموعة العربية للنشر، مصر، 2008.
41. منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، الطبعة 5، 2003.
42. ناصر داداي عدوان ونواصر محمد فتحي، دراسة الحالات المالية، دار الآفاق، الجزائر، 1991.
43. ناصر داداي عدوان وعبد الله قويدر الواحد، تقنيات مراقبة التسيير الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1998.
44. نصيب رجم، إدارة الخزينة: دروس وتطبيقات، دار العلم للنشر والتوزيع، عنابة، الجزائر، 2013.
45. الهيتي خالد عبد الرحيم، إدارة الموارد البشرية: مدخل استراتيجي، دار ومكتبة حامد للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2000.

ثانيا: الرسائل والأطروحات:

1. بن خروف جلييلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة وإتخاذ القرارات\_دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات kanaghaz (2008-2005)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، متخصص مالية المؤسسة ، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2008-2009.
2. بن مالك عمار، "المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء"، شهادة ماجستير، جامعة منتوري قسنطينة، قسنطينة، الجزائر، 2011.
3. الخزعلي موفق صادق رسن، استخدام بطاقة التقديرات المتوازنة في عمليات إعادة هندسة الأعمال، رسالة ماجستير، الكلية التقنية الإدارية، هيئة التعليم التقني، بغداد، 2006.
4. رقية شطبي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ومؤشرات تقييمه: دراسة ميدانية بمؤسسة ملبنة نوميديا- قسنطينة، مذكرة ماجستير، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص استراتيجية مالية، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، الجزائر، 2010/2011.

5. عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية قياس وتقييم دراسة حالة مؤسسة صناعات كوابل بسكرة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2001-2002.
6. عبد الوهاب محمد جبين، تقييم الأداء في الإدارات الصحية بمديرية الشؤون الصحية بمحافظة الطائف، أطروحة دكتوراه، تخصص إدارة صحية، جامعة كليمنتس العالمية، 2009.
7. مريم شكري محمود نديم، تقييم الأداء المالي باستخدام بطاقة الأداء المتوازن: دراسة اختبارية في شركة طيران الملكية الأردنية، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، قسم المحاسبة والتمويل، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2012-2013.
8. مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي للمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير، قسم المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2010/2011.
9. نعمة نغم حسين، اثر استثمار رأس المال الفكري على الأداء المنظمي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، كلية الإدارة والاقتصاد، بغداد، العراق، 2002.
10. اليمين سعادة، استخدام التحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات الاقتصادية وترشيدها "دراسة حالة المؤسسة الوطنية لصناعة أجهزة القياس والمراقبة-العلمية-سطي، رسالة ماجستير في العلوم التجارية، غير منشورة، قسم العلوم التجارية، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2008.

### ثالثا: المجالات والمقالات:

1. بورنيسة مريم وخنفري خيضر، الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية على ضوء النماذج الكمية العالمية للتنبؤ بالفشل المالي "دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد / 21 العدد 2، ديسمبر 2019.
2. حمزة كبلوتي محمد السعيد سعيداني، أثر تطبيق متطلبات نظام الرقابة الداخلية على الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة اقتصاد المال والأعمال، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، الجزائر، المجلد 02، العدد 01، مارس 2018.
3. شهيدي محمد وبشوندة رفيق، القياس المقارن لتحسين الأداء في المؤسسات الصناعية دراسة مقارنة بين مؤسسة ENIE ومؤسسة Condor، مجلة العلوم الاقتصادية، المجلد 9، العدد 9، ديسمبر 2014.
4. عبد الرؤوف حجاج وأحلام بن رنو، دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء الإستراتيجي للمؤسسات النفطية: دراسة حالة مؤسسة نفطال -مقاطعة الوقود حاسي مسعود -، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، عدد 03، ديسمبر 2015.

5. عبد الفتاح سعيد السرطاوي وعادل عيسى حسان، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية في فلسطين: دراسة حالة شركات الأدوية المدرجة في بورصة فلسطين للفترة ما بين (2010-2017)، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد/ 04 :العدد( 02 :ديسمبر 2019 .
6. عبد المليك مزهودة ، الأداء بين الكفاءة والفعالية، مفهوم تقييم، مجلة العلوم الإنسانية منشورات جامعة محمد خيضر، العدد الأول، جامعة بسكرة، 2001 .
7. أحمد حابي والبشير زيبيدي، دور حوكمة الشركات في تحسين الأداء المالي، مجلة المدير Le Manager، جامعة الجزائر، مجلد 02، عدد 01، جوان 2015، ص 76.

رابعاً: الملتقيات:

1. خليل، عطا الله وراذ، دور إعادة هندسة العمليات في دعم قرارات خفض التكاليف في ظل فلسفة إدارة التغيير، المؤتمر العلمي الدولي، المستوى الثامن، إدارة التغيير ومجتمع المعرفة، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، جامعة الزيتونة، 2008.
2. عمرو جامد، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، ورقة عمل مقدمة في الملتقى الدولي، تقييم الأداء المؤسسي في الوحدات الحكومية، مصر، 2007.
3. محمد نجيب وطارق قدوري، " دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى جنوب بسكرة، الملتقى الوطني حول واقع وآفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، جامعة بسكرة، 6/5 ماي، 2013.

II. المراجع باللغة الأجنبية:

أولاً: الكتب:

1. Bernard Martery, contrôle de gestion social, libire, Paris, France, 1999.
2. C.Paramasivan, T.Subramanian, Financial management, New age international limited publishers, No year, Inde .
3. Camp robert : le benchmarking : pour atteindre l' excellence et dépasser vos concurrent , les éditions d'organisation, paris, 1992.
4. Drury, Colin "Management and Cost Accounting " 5th ed., South- Western Engage Learning, London, 2000 .& " 6th ed, 2004. & " 7th ed, 2008.
5. Farouk Bouyacoub, l'entreprise et le financement bancaire, Casbah éditions, Algérie, 2000.
6. Hande Karadag, Strategic Financial Management For Small And Medium Sized Companies, Emerald Group Publishing Limited, 1<sup>st</sup> edition, 2015.
7. J.P Angelier , Economie industrielle ,OPU ,Alger, 1993.
8. jack forjet, gestion de trésorerie , éditions d'organisaion , France , 2005 .

9. Jones, Garth R. & George, Jennifer M. (2004). Essentials of Contemporary Management . Boston: McGraw Hill Irwin.
10. Josée St-Pierre, Gestion financière des PME: théories et pratiques, Presses de l'Université du Québec, Bibliothèque Nationale du Québec, Canada, 2003.
11. Marcel Laflame, Lemanagement approche systématique , Gaétan Morin éditeur ,3èd , Canada, 1981.
12. Martine Maadani, Karim Saïd, Management et pilotage de la performance, Hachette éducation, Paris.
13. Michel Gervais, contrôle de gestion. Ed Economica, 7 ed, Paris, 2000.
14. Necib Redjem, la gestion financière à court terme, Edition Dar El-Ouloum, Algerie, 2005.
15. Parsanna Chandra, Financial Management: theory and practices, Tata McGraw Hill Education Private Limited, 8<sup>th</sup> edition, New Delhi, india, 2011.
16. Système comptable financier SCF ,5eme Edition, Berti Edition, Alger, 2017.
17. Y. Dupuy et autres, Des systémes de gestoin , Vuibert, Paris, 1989.

ثانيا: الرسائل والأطروحات:

1. Nguyen K.M, Financial management and profitability of small and medium enterprises, DBAthesis, Southern Cross University, 2001, Lismore, NSW.

ثالثا: المجلات والمقالات:

1. Kaplan Robert david Norton, the balanced scorecard : measures that drive performance, Harvard business review , vo170, no1, January/ February, 1992.

رابعا: الملتقيات:

1. Nafi PollozhanI & Nuhi Sela,13th International Conference of ASECU Social and Economic Challenges in Europe 2016-2020, SHORT TERM FINANCIAL MANAGEMENT OF THE COMPANY, "BEREQETI" LLC.

# قائمة الملاحق

**BILAN ACTIF**

Exercice clos le 31 DECEMBRE 2016

الملحق رقم: 01-01

ACTIF	Note	Montant Brut au 31/12/2016	Amortissem. & pertes de valeur	Montant Net au 31/12/2016	Montant Net au 31/12/201
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>					
Immobilisations incorporelles	A0	914 815.17	160 866.45	753 948.72	296 79
Immobilisations corporelles	A1	395 139 245.05	130 509 113.90	264 630 131.15	143 877 19
- Terrains	A1.1	82 331 160.00		82 331 160.00	82 331 16
- Bâiments	A1.2	24 155 734.93	11 421 296.40	12 734 438.53	8 018 47
- Autres immobilisations corporelles	A1.3	288 652 350.12	119 087 817.50	169 564 532.62	53 527 55
Immobilisations en cours	A2				11 027 55
Immobilisations financières	A3				
- mises en équivalence					
- des participations et créances rattachées					
- des titres immobilisés (D.A.T > 12 mois)					
- et autres actifs financiers non courant		144 404,09		144 404.09	144 40
Autres dettes - Actif	A3.1				
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT (I)</b>		<b>396 198 464,31</b>	<b>130 669 980,35</b>	<b>265 528 483,96</b>	<b>155 345 935</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et en cours					
- Stocks matières premières et fournitures		26 370 046,21		26 370 046.21	25 727 9
- Autres approvisionnements	A4.2				
Créances et emplois assimilés	A5				
- Clients	A5.1	14 521 445.60	4 884 948.71	9 636 496.89	7 571 2
- Groupe et Associés					
- Autres débiteurs	A5.2	10 739 910.66		10 739 910.66	8 738 7
- Impôts	A5.3	1 026 175.60		1 026 175.60	3 597 6
- Autres créances et emplois assimilés	A5.4				
Disponibilités et assimilés	A6				
- Monétaires et autres actifs financiers courant	A6.1				
- Trésorerie active	A6.2	17 066 608,88		17 066 608.88	31126 2
<b>TOTAL ACTIF COURANT (II)</b>		<b>69 724 186,95</b>	<b>4 884 948,71</b>	<b>64 839 238,24</b>	<b>7 6 761 90</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF (I + II)</b>		<b>465 922 651,26</b>	<b>135 554 929,06</b>	<b>330 367 722,20</b>	<b>232 107 8</b>

\* Comptes à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



الملحق رقم: 01-02

**BILAN PASSIF**

Exercice clos le 31 Décembre 2016

Un

PASSIF	Note	2016	2015
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis			135 000 000.
Primes et réserves			21 118 097.
Ecart de réévaluation			
Résultat net de l'exercice	P1	-2 724 622,96	-49 300 243.
Autres capitaux propres : Report à nouveau	P2		-21 136 119.
Impact résultant du changement de méthodes et de référentiel			*
Impact résultant des corrections comptables (assainissement)			
Liaison Inter Unités		102 114 901,40	
<b>SITUATION NETTE (TOTAL I)</b>		<b>99 390 278,44</b>	<b>85 681 733.</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières	P3	145 766 012,60	57 644 385
- Emprunts d'investissement		145 766 012,60	57 644 385
- Créanciers Financiers -passif non courant			
Impôts différés - Passif			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance	P4	12 902 517,45	19 420 429
- Provisions pour pensions et obligations similaires		12 902 517,45	16 587 780
- Autres provisions			2 832 649
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS (TOTAL II)</b>		<b>158 668 530,05</b>	<b>77 064 815</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	P7	45 082 809,34	30 908 409
- Dettes sur immobilisations destinées à être cédées			
Fournisseurs matières premières			15 936 332
Opérations Groupe	P8		3 155 04
Impôts exigibles		1 037 107,76	
Autres dettes	P9	26 188 996,61	19 361 512
Trésorerie Passive (concours bancaires courants -- découvert)	P10		
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS (TOTAL III)</b>		<b>72 308 913,71</b>	<b>69 361 292</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I + II + III)</b>		<b>330 367 722,20</b>	<b>232 107 842</b>

**COMPTE DE RESULTAT (Ventilation par nature)**

الملحق رقم: 01-02

Période du 1<sup>er</sup> Janvier 2016 au 31 Décembre 2016

U.m. DA

RUBRIQUES	Note	2016	2015
re d'affaires (HT) – Produits des activités courantes	CR1	721 581 837,93	590 910 556,19
- Ventes de marchandises	CR1.1	12 896 450,35	14 577 255,72
- Ventes produits finis	CR1.2	708 685 387,58	576 333 300,47
- Ventes autres produits	CR1.3		
- Autres prestation Services	CR1.4		
ation stocks produits finis et en cours	CR2	-4100 763,66	-5 343 557,10
action immobilisée	CR2A	5 589 153,10	
ion inter-unités	CR3	-8 950 717,50	
<b>I – Production de l'exercice</b>		<b>714 119 509,87</b>	<b>585 566 999,09</b>
ats consommés	CR4	602 274 799,55	509 041 206,97
- Achats consommés matières premières biés	CR4.1	564 546 240,00	478 893 024,00
- Autres achats consommés	CR4.2	37 728 559,55	30 148 182,97
ces extérieurs et autres consommations	CR5	23 125 332,70	21 051 646,70
<b>II – Consommation de l'exercice</b>		<b>625 400 132,25</b>	<b>530 092 853,67</b>
<b>II VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I – II)</b>		<b>88 719 377,62</b>	<b>55 474 145,42</b>
gges de personnel	CR6	97 951 870,00	90 677 213,49
ns, taxes et versements assimilés	CR7	1 991 961,79	2 337 961,81
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-11 224 454,17</b>	<b>-37 541 029,88</b>
es produits opérationnels	CR8	16 716 187,04	5 125 369,17
es charges opérationnelles	CR9	3 766 941,75	4 564 218,98
tions aux amortissements et aux provisions (DAP)	CR10	10 378 649,49	12 229 459,75
ise sur provisions et pertes de valeur	CR11	2 383 146,40	66 652,26
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-6 270 711,97</b>	<b>-4 9142 687,18</b>
uits financiers		3 546 089,01	
ges financières		0,00	157 556,70
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>3 546 089,01</b>	<b>-157 556,70</b>
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (VI)</b>		<b>-2 724 622,96</b>	<b>-49 300 243,88</b>
ts exigibles sur résultats ordinaires (IBS 19%)	CR12		

CIC : MERMOURA -GUELMA / FCC .....Etats Financiers Ex2016

pôts différés (Variations) '1

TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES  
ORDINAIRESTOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES  
ORDINAIRESVIII RESULTAT NET DES ACTIVITES  
ORDINAIRES

éments extraordinaires (produits) (à préciser)

éments extraordinaires (charges)) (à préciser)

IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE

X RESULTAT NET DE L'EXERCICE

CR13		
CR14	736 764 932,32	590 759 020,52
CR15	739 489 555,28	640 059 264,40
	-2724 622,96	-49300 243,88
CR16	-2724 622,96	-49300 243,88

  
مدير المالية والمحاسبة  
بن عبد الوهاب

7/1/21  
المدير العام بالمساهمة  
فداوي عز الدين



**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE**  
**(METHODE DIRECTE)**

الملحق رقم: 03

Période du 1<sup>er</sup> Janvier 2016 au 31 Décembre 2016

U m DA

NATURE DE FLUX	Note	2016	2015
<b><u>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</u></b>			
Encaissements reçus des clients	TFT1	749 522 649,04	612 091 215,1
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	TFT2	-758 503 770,56	-624 632 753,6
Intérêts et autres frais financiers payés		-452 544,45	-4 044 822,2
Impôts payés	TFT3		
<b><i>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</i></b>	TFT4	-9 433 665,97	-16 586 360,76
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		-	-
<b><u>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</u></b>	TF5	-9 433 665,97	-16 586 360,76
<b><u>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</u></b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	TFT6	-4 625 973,71	-5 736 030,4
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	TFT7		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations Financières			
Intérêts encaissés sur placements financières			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b><u>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</u></b>	TFT8	-4 625 973,71	-5 736 030,46
<b><u>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</u></b>			
Dividendes et autres distributions effectuées	TFT9		
Encaissements provenant d'emprunts	TFT10	88 121 626 ,93	33 919 940,
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-88 121 626,93	-33 919 940,
<b><u>Flux de trésorerie net provenant des activités de financements (C)</u></b>	TFT11	-	-
<i>Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités</i>	TFT12	-	-
<b><u>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</u></b>	TFT13	-14 059 639,68	-22 322 391,
Trésoreries et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	TFT14	31 126 248 ,56	53 448 639,
Trésoreries et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	TFT15	17 066 608,88	31 126 248,
Variation de trésorerie de la période	TFT16	-14 059 639,68	-22 322 391,

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés




فرداوي عز الدين

➤ **ACTIFS COURANTS (A4 à A6)**

الملحق رقم: 04

**A4 - Stocks et en cours**

Rubriques & postes	Valeur brute au 1er Janvier 2016	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Valeur brute au 31 Décembre 2016
. Marchandises	294 085,00	16 061 902,91	12 707 106,56	3 648 881,35
. Matières premières		564 546 240,00	564 546 240,00	
. Autres approvisionnements	12 874 640,97	29 359 330,28	27 811 911,83	14 422 059,42
. Encours de production de biens				
. Encours de production de services				
. Produits finis	12 559 263,00	1 103 150 468,85	1 107 410 626,41	8 299 105,44
. Stocks provenant d'immobilisations				
. Stocks à l'extérieur				
<b>TOTAL</b>	<b>25 727 988 ,97</b>	<b>1 713 117 942.04</b>	<b>1 712 475 884.80</b>	<b>26 370 046.21</b>

Aucun changement de méthode pour la rubrique Stocks.

Pour le stock, la méthode de calcul des entrées se fait sur la base de la facturation. Pour ce qui est des sorties c'est le prix moyen pondéré qui est appliqué.

Quant à la production, elle est valorisée **au coût préétablis**

**Suivants : principaux produits**

-Semoule :.....

-semoules supérieures : **3126,00 DA**

-semoules courante : **2839,00 DA**

.....

**A5 - Créances et emplois assimilés**

Ces montants représentent respectivement des :

- Créances sur clients DA (cf. A5.1) dont 4 884 948 ,71 DA de créances provisionnées.

- A 100%A noter que les créances douteuses (cpte 416) sont de.....

.....

- Avances et acomptes aux fournisseurs (biens et services) **NEANT** (cf. A5.2).

**A6 - Disponibilités et assimilés**

Ce montant de - DA représente :

☞ Le solde bancaire des comptes courants d'exploitation sont comme suit :

Comptes d'exploitation :

- Compte bancaire 7 349 511 ,28 Exploitation



**BILAN ACTIF**

Exercice clos le 31 DECEMBRE 2017

الملحق رقم: 01-05

U.m. DA

ACTIF	Note	Montant Brut au 31/12/2017	Amortissem. & pertes de valeur	Montant Net au 31/12/2017	Montant Net au 31/12/2016
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>					
Immobilisations incorporelles	A0	914 815,17	255 847,98	658 967,19	753 948,72
Immobilisations corporelles	A1	395 472 782,78	147 335 527,11	248 137 255,67	264 630 131,15
- Terrains	A1.1	82 331 160,00		82 331 160,00	82 331 160,00
- Bâtiments	A1.2	24 155 734,93	12 094 141,25	12 061 593,68	12 734 438,53
- Autres immobilisations corporelles	A1.3	288 985 887,85	135 241 385,86	153 744 501,99	169 564 532,62
Immobilisations en cours	A2				
Immobilisations financières	A3				
Titres mis en équivalence <sup>1</sup>					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés (D.A.T > 12 mois)					
Prêts et autres actifs financiers non courant		144 404,09		144 404,09	144 404,09
Impôts différés - Actif	A3.1	3 933 798,28		3 933 798,28	
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT (I)</b>		<b>400 465 800,32</b>	<b>147 591 375,09</b>	<b>252 874 425,23</b>	<b>265 528 483,96</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et en cours		22 461 947,53	544 859,78	21 917 087,75	26 370 046,21
- Stocks matières premières et fournitures					
- Autres approvisionnements	A4.2				
Créances et emplois assimilés	A5				
Clients	A5.1	17 065 436,98	4 884 948,71	12 180 488,27	9 636 496,89
Groupe et Associés					
Autres débiteurs	A5.2	4 887 984,17		4 887 984,17	10 739 910,66
Impôts	A5.3	586 384,49		586 384,49	1 026 175,60
Autres Créances et emplois assimilés	A5.4				
Disponibilités et assimilés	A6				
Placements et autres actifs financiers courant	A6.1				
Trésorerie active	A6.2	29 430 595,31		29 430 595,31	17 066 608,88
<b>TOTAL ACTIF COURANT (II)</b>		<b>74 432 343,48</b>	<b>5 429 808,49</b>	<b>69 002 539,99</b>	<b>64 839 238,24</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF (I + II)</b>		<b>474 898 148,80</b>	<b>153 021 183,58</b>	<b>321 876 965,22</b>	<b>330 367 722,20</b>

<sup>1</sup> Comptes à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

**BILAN PASSIF**

Exercice clos le 31 Décembre 2017

Um: DA

PASSIF	Note	2017	2016
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis			
Primes et réserves			
Ecart de réévaluation			
Résultat net de l'exercice	P1	24 417 496,30	-2 724 622,96
Autres capitaux propres : Report à nouveau	P2		
<b>Impact résultant du changement de méthodes et de référentiel</b>			
<b>Impact résultant des corrections comptables (assainissement)</b>		95 021 781,08	102 114 901,40
<b>Liaison Inter Unités</b>			
<b>SITUATION NETTE (TOTAL I)</b>		<b>119 439 277,38</b>	<b>99 390 278,44</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières	P3	149 710 901,60	145 766 012,60
- Emprunts d'investissement		149 710 901,60	145 766 012,60
- Créiteurs Financiers –passif non courant			
Impôts différés - Passif			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance	P4	17 852 783,87	12 902 517,45
- Provisions pour pensions et obligations similaires		16 560 556,85	12 902 517,45
- Autres provisions		1 292 227,02	
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS (TOTAL II)</b>		<b>167 563 685,47</b>	<b>158 668 530,05</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	P7	9 947 078,06	45 082 809,34
- Dettes sur immobilisations destinées à être cédées			
Fournisseurs matières premières			
Opérations Groupe	P8	15 936 332,16	
Impôts exigibles		697 507,33	1 037 107,76
Autres dettes	P9	8 293 084,82	26 188 996,61
Trésorerie Passive (concours bancaires courants – découvert)	P10		
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS (TOTAL III)</b>		<b>34 874 002,37</b>	<b>72 308 913,71</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I + II + III)</b>		<b>321 876 965,22</b>	<b>330 367 722,20</b>

**COMPTE DE RESULTAT (Ventilation par nature)**

الملحق رقم: 01-06

Période du 1<sup>er</sup> Janvier 2017 au 31 Décembre 2017

U.m: DA

RUBRIQUES	Note	2017	2016
Chiffre d'affaires (HT) – Produits des activités courantes	CR1	951 412 845,70	721 581 837,93
- Ventes de marchandises	CR1.1	15 524 611,32	12 896 450,35
- Ventes produits finis	CR1.2	925 938 734,38	708 685 387,58
- Ventes autres produits	CR1.3	9 949 500,00	
- Autres prestation Services	CR1.4		
Variation stocks produits finis et en cours	CR2	-1 969 739,99	-4100 763,66
Production immobilisée	CR2A		5 589 153,10
Cession inter-unités	CR3	-7 632 783,46	-8 950 717,50
<b>I – Production de l'exercice</b>		<b>941 810 322,25</b>	<b>714 119 509,87</b>
Achats consommés	CR4	-795 124 362,54	-602 274 799,55
- Achats consommés matières premières blés	CR4.1	-749 020 584,00	-564 546 240,00
- Autres achats consommés	CR4.2	-46 102 578,54	-37 728 559,55
Services extérieurs et autres consommations	CR5	-11 356 761,39	-23 125 332,70
<b>II – Consommation de l'exercice</b>		<b>-806 481 123,93</b>	<b>-625 400 132,25</b>
<b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I – II)</b>		<b>135 329 198,32</b>	<b>88 719 377,62</b>
Charges de personnel	CR6	-103 749 978,55	-97 951 870,00
Impôts, taxes et versements assimilés	CR7	-2 761 125,07	-1 991 961,79
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>28 818 094,70</b>	<b>-11 224 454,17</b>
Autres produits opérationnels	CR8	16 898 637,66	16 716 187,04
Autres charges opérationnelles	CR9	-2 171 029,93	-3 766 941,75
Dotations aux amortissements et aux provisions (DAP)	CR10	-23 127 616,94	-10 378 649,49
Reprise sur provisions et pertes de valeur	CR11	65 612,53	2 383 146,40
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>20 483 698,02</b>	<b>-6 270 711,97</b>
Produits financiers		0,00	3 546 089,01
Charges financières		0,00	0,00
<b>VI RESULTAT FINANCIER</b>		<b>0,00</b>	<b>3 546 089,01</b>
<b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>20 483 698,02</b>	<b>-2 724 622,96</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires (IBS 19%)	CR12		

CIC : MERMOURA -GUELMA / FCC .....Etats Financiers Ex2017

Impôts différés (Variations) <sup>1</sup>	CR13	3 933 798,28	
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	CR14	<b>958 774 572,44</b>	<b>736 764 932,32</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	CR15	<b>-934 357 076,14</b>	<b>-739 489 555,28</b>
<b>VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>24 417 496,30</b>	<b>-2724 622,96</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
<b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	CR16	<b>24 417 496,30</b>	<b>-2724 622,96</b>



مدير المالية والمحاسبة  
يحيى سوار



**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE**  
**(METHODE DIRECTE)**

الملحق رقم: 07

Période du 1<sup>er</sup> Janvier 2017 au 31 Décembre 2017

U.m. DA

NATURE DE FLUX	Note	2017	2016
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients	TFT1	970 462 643,67	749 522 649,04
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	TFT2	-952 434 124,58	-758 503 770,56
Intérêts et autres frais financiers payés		-211 790,82	-452 544,45
Impôts payés	TFT3		
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>	TFT4	<b>17 816 728,27</b>	<b>-9 433 665,97</b>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		-	-
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	TF5	<b>17 816 728,27</b>	<b>-9 433 665,97</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	TFT6	-5 452 741,84	-4 625 973,71
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	TFT7		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations Financières			
Intérêts encaissés sur placements financières			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>	TFT8	<b>-5 452 741,84</b>	<b>-4 625 973,71</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>			
Dividendes et autres distributions effectuées	TFT9		
Encaissements provenant d'emprunts	TFT10	3 944 889,00	88 121 626 ,93
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-3 944 889,00	-88 121 626,93
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financements (C)</b>	TFT11	-	-
<i>Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités</i>	TFT12	-	-
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	TFT13	<b>12 363 986,43</b>	<b>-14 059 639,68</b>
Trésoreries et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	TFT14	17 066 608,88	31 126 248 ,56
Trésoreries et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	TFT15	29 430 595,31	17 066 608.88
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	TFT16	<b>12 363 986,43</b>	<b>-14 059 639,68</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

**A4 - Stocks et en cours**

Rubriques & postes	Valeur brute au 1er Janvier 2017	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Valeur brute au 31 Décembre 2017
. Marchandises	3 648 881,35	3 910 285,77	6 752 534,51	806 632,61
. Matières premières		749 018 760,00	749 018 760,00	
. Autres approvisionnements	14 422 059,42	40 790 225,73	39 866 462,68	15 345 822,47
. Encours de production de biens				
. Encours de production de services				
. Produits finis	8 299 105,44	1 504 302 023,37	1 506 291 636,36	6 309 492,45
. Stocks provenant d'immobilisations				
. Stocks à l'extérieur				
<b>TOTAL</b>	<b>26 370 046,21</b>	<b>2 298 021 294,87</b>	<b>2 301 929 393,55</b>	<b>22 461 947,53</b>

Aucun changement de méthode pour la rubrique Stocks.

Pour le stock, la méthode de calcul des entrées se fait sur la base de la facturation. Pour ce qui est des sorties c'est le prix moyen pondéré qui est appliqué.

Quant à la production, elle est valorisée **au coût préétablis**

**Suivants : principaux produits**

-Semoule :.....

-semoules supérieures : 3126,00 DA

-semoules courante : 2839,00 DA

.....

**A5 - Créances et emplois assimilés**

Ces montants représentent respectivement des :

- Créances sur clients DA (cf. A5.1) dont 4 884 948 ,71 DA de créances provisionnées.
  - A 100%A noter que les créances douteuses (cpte 416) sont de.....
- .....

- Avances et acomptes aux fournisseurs (biens et services) **NEANT** (cf. A5.2).

**A6 - Disponibilités et assimilés**

Ce montant de - DA représente :

☞ Le solde bancaire des comptes courants d'exploitation sont comme suit :

Comptes d'exploitation :

- Compte bancaire 12 093 744,89DA      Exploitation
- Compte bancaire 17 336 850,42 DA :      Recettes

**BILAN ACTIF**

\*Exercice clos le 31 DECEMBRE 2018

U.m. DA

ACTIF	Note	Montant Brut au 31/12/2018	Amortissem. & pertes de valeur	Montant Net au 31/12/2018	Montant Net au 31/12/2017
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>					
immobilisations incorporelles	A0	914 815,17	350 829,50	563 985,67	658 967,19
immobilisations corporelles	A1	1 052 213 611,21	804 646 613,63	247 566 997,58	248 137 255,67
- Terrains	A1.1	82 331 160,00		82 331 160,00	82 331 160,00
- Bâtiments	A1.2	25 589 734,93	12 745 811,51	12 843 923,42	12 061 593,68
- Autres immobilisations corporelles	A1.3	944 292 716,28	791 900 802,12	152 391 914,16	153 744 501,99
immobilisations en cours	A2				
immobilisations financières	A3				
titres mis en équivalence <sup>1</sup>					
autres participations et créances rattachées					
autres titres immobilisés (D.A.T > 12 mois)					
chèques et autres actifs financiers non courant		144 404,09		144 404,09	144 404,09
impôts différés - Actif	A3.1	4 801 731,77		4 801 731,77	3 933 798,28
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT (I)</b>		<b>1 058 074 562,24</b>	<b>804 997 443,13</b>	<b>253 077 119,11</b>	<b>252 874 425,23</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
stocks et en cours		95 071 967,56	68 585 244,29	26 486 723,27	21 917 087,75
Stocks matières premières et fournitures					
autres approvisionnements	A4.2				
créances et emplois assimilés	A5				
Clients		19 148 308,42	4 884 948,71	14 263 359,71	12 180 488,27
Groupe et Associés	A5.1				
Autres débiteurs	A5.2	4 725 034,17		4 725 034,17	4 887 984,17
Impôts	A5.3	5 022 461,53		5 022 461,53	586 384,17
Autres Créances et emplois assimilés	A5.4				
disponibilités et assimilés	A6				
placements et autres actifs financiers courant	A6.1				
trésorerie active	A6.2	37 172 016,65		37 172 016,65	29 430 595,31
<b>TOTAL ACTIF COURANT (II)</b>		<b>161 139 788,33</b>	<b>73 470 193,00</b>	<b>87 669 595,33</b>	<b>69 002 539,67</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF (I + II)</b>		<b>1 219 214 350,57</b>	<b>878 467 636,13</b>	<b>340 746 714,44</b>	<b>321 876 965,22</b>

Comptes à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

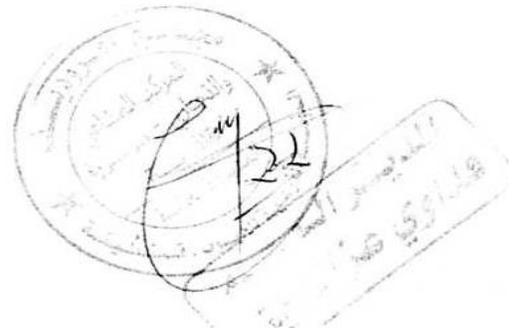
مدیر المالیه و المحاسبات  
 لیسن نسوار تمسار

**BILAN PASSIF**  
Exercice clos le 31 Décembre 2018

Um: DA

PASSIF	Note	2018	2017
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis			
Primes et réserves			
Ecart de réévaluation			
Résultat net de l'exercice	P1	7 254 032,86	24 417 496,30
Autres capitaux propres : Report à nouveau	P2		
Impact résultant du changement de méthodes et de référentiel			
Impact résultant des corrections comptables (assainissement)			
Liaison Inter Unités		138 873 618,95	95 021 781,08
<b>SITUATION NETTE (TOTAL I)</b>		<b>146 127 651,81</b>	<b>119 439 277,38</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières	P3	149 710 901,60	149 710 901,60
- Emprunts d'investissement		149 710 901,60	149 710 901,60
- Crédoeurs Financiers –passif non courant			
Impôts différés - Passif			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance	P4	20 814 737,71	17 852 783,87
- Provisions pour pensions et obligations similaires		20 814 737,71	16 560 556,85
- Autres provisions			1 292 227,02
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS (TOTAL II)</b>		<b>170 525 639,31</b>	<b>167 563 685,47</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	P7	15 377 901,59	9 947 078,06
- Dettes sur immobilisations destinées à être cédées			
Fournisseurs matières premières			
Opérations Groupe	P8		15 936 332,16
Impôts exigibles		118 657,21	697 507,33
Autres dettes	P9	8 596 864,52	8 293 084,82
Trésorerie Passive (concours bancaires courants – découvert)	P10		
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS (TOTAL III)</b>		<b>24 093 423,32</b>	<b>34 874 002,37</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I + II + III)</b>		<b>340 746 714,44</b>	<b>321 876 965,22</b>

مدير المالية والمحاسبة  
بن نوار عمار



**COMPTE DE RESULTAT (Ventilation par nature)**

Période du 1<sup>er</sup> Janvier 2018 au 31 Décembre 2018

الملحق رقم: 01-10

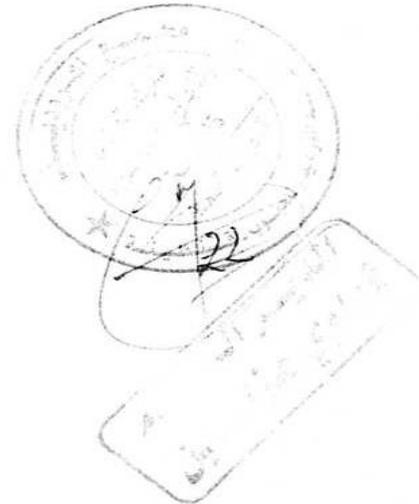
U m: DA

RUBRIQUES	Note	2018	2017
Chiffre d'affaires (HT) – Produits des activités courantes	CR1	857 358 589,92	951 412 845,70
- Ventes de marchandises	CR1.1	4 247 336,27	15 524 611,32
- Ventes produits finis	CR1.2	852 901 253,65	925 938 734,38
- Ventes produits Intra-Gruppe		210 000,00	
- Ventes autres produits	CR1.3		9 949 500,00
- Autres prestation Services	CR1.4		
Variation stocks produits finis et en cours	CR2	-2 407 749,00	-1 969 739,99
Production immobilisée	CR2A		
Subventions d'exploitation		4 634 453,76	
Cession inter-unités	CR3	-11 005 851,43	-7 632 783,46
<b>I – Production de l'exercice</b>		<b>848 579 443,25</b>	<b>941 810 322,25</b>
Achats consommés	CR4	-716 501 281,37	-795 124 362,54
- Achats consommés matières premières blés	CR4.1	-664 382 880,00	-749 020 584,00
- Autres achats consommés	CR4.2	-52 118 401,37	-46 103 778,54
Services extérieurs et autres consommations	CR5	-12 063 360,34	-11 356 761,39
<b>II – Consommation de l'exercice</b>		<b>-728 564 641,71</b>	<b>-806 481 123,93</b>
<b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I – II)</b>		<b>120 014 801,54</b>	<b>135 329 198,32</b>
Charges de personnel	CR6	-108 215 401,88	-103 749 978,55
Impôts, taxes et versements assimilés	CR7	-3 332 944,83	-2 761 125,07
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>8 466 454,83</b>	<b>28 818 094,70</b>
Autres produits opérationnels	CR8	17 590 249,86	16 898 637,66
Autres charges opérationnelles	CR9	-358 376,16	-2 171 029,93
Dotations aux amortissements et aux provisions (DAP)	CR10	-19 551 004,90	-23 127 616,94
Reprise sur provisions et pertes de valeur	CR11	238 775,74	65 612,53
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>6 386 099,37</b>	<b>20 483 698,02</b>
Produits financiers		0,00	0,00
Charges financières		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>6 386 099,37</b>	<b>20 483 698,02</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires (IBS 19%)	CR12		

مدير المالية والمحاسبة  
يسن سوار

Impôts différés (Variations) <sup>1</sup>	CR13	867 933,49	3 933 798,28
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	CR14	866 408 468,85	958 774 572,44
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	CR15	-859 154 435,99	-934 357 076,14
VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 254 032,86	24 417 496,30
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE	CR16	7 254 032,86	24 417 496,30

  
 مدير المالية والمحاسبة  
 بعت نبوة تيمارا



**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE  
(METHODE DIRECTE)**

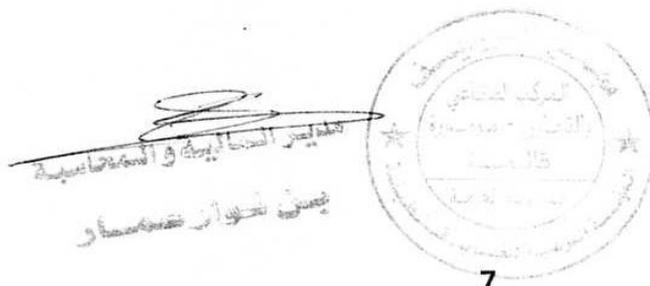
Période du 1<sup>er</sup> Janvier 2018 au 31 Décembre 2018

الملحق رقم: 11

U m: DA

NATURE DE FLUX	Note	2018	2017
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients	TFT1	854 618 377,61	970 462 643,67
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	TFT2	-845 811 301,26	-952 434 124,58
Intérêts et autres frais financiers payés		-148 582,16	-211 790,82
Impôts payés	TFT3		
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>	TFT4	<b>8 658 494,19</b>	<b>17 816 728,27</b>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	TF5	<b>8 658 494,19</b>	<b>17 816 728,27</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	TFT6	-5 551 526,61	-5 452 741,84
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	TFT7		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations Financières			
Intérêts encaissés sur placements financières			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>	TFT8	<b>-5 551 526,61</b>	<b>-5 452 741,84</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>			
Dividendes et autres distributions effectuées	TFT9		
Encaissements provenant d'emprunts	TFT10		3 944 889,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			-3 944 889,00
Subventions(74,131,132)		4 634 453,76	
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financements (C)</b>	TFT11	<b>4 634 453,76</b>	
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	TFT12		
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	TFT13	<b>7 741 421,34</b>	<b>12 363 986,43</b>
Trésoreries et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	TFT14	29 430 595,31	17 066 608,88
Trésoreries et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	TFT15	37 172 016,65	29 430 595,31
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	TFT16	<b>7 741 421,34</b>	<b>12 363 986,43</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



A4 - Stocks et en cours

Rubriques & postes	Valeur brute au 1er Janvier 2018	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Valeur brute au 31-déc-18
. Marchandises	806 632,61	5 530 651,04	5 134 486,23	1 202 797,42
. Matières premières		668 776 331,74	664 382 880,00	4 393 451,74
. Autres approvisionnements	15 345 822,47	206 948 163,88	136 694 460,40	85 599 525,95
. Encours de production de biens				
. Encours de production de services				
. Produits finis	6 309 492,45	1 343 823 830,18	1 346 257 130,18	3 876 192,45
d'immobilisations				
. Stocks à l'extérieur				
<b>TOTAL</b>	<b>22 461 947,53</b>	<b>2 225 078 976,84</b>	<b>2 152 468 956,81</b>	<b>95 071 967,56</b>

Aucun changement de méthode pour la rubrique Stocks.

Pour le stock, la méthode de calcul des entrées se fait sur la base de la facturation. Pour ce qui est des sorties c'est le prix moyen pondéré qui est appliqué.

Quant à la production, elle est valorisée **au coût préétablis**

**Suivants : principaux produits**

**Semoule :.....**

-semoules supérieures : 3126,00 DA

-semoules courante : 2839,00 DA

**A5 - Créances et emplois assimilés**

Ces montants représentent respectivement des :

- Créances sur clients DA (cf. A5.1) dont 4 884 948 ,71 DA de créances provisionnées.

- A 100%A noter que les créances douteuses (cpté 416) sont de.....

- Avances et acomptes aux fournisseurs (biens et services) **NEANT** (cf. A5.2).

**A6 - Disponibilités et assimilés**

Ce montant de - DA représente :

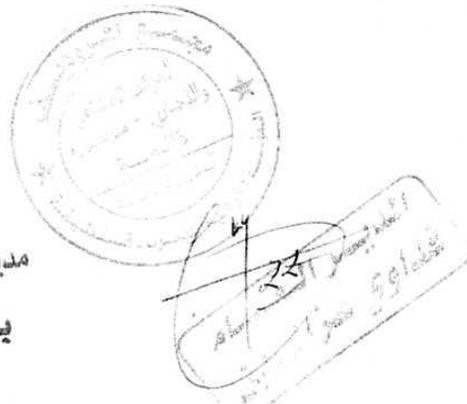
☞ Le solde bancaire des comptes courants d'exploitation sont comme suit :

Comptes d'exploitation :

Compte bancaire 32.652.944,21DA Exploitation

Compte bancaire 4.519.072,44 DA : Recettes

مدير المالية والمحاسبة  
بن سوار حمار



الملحق رقم: 01-13

**BILAN ACTIF**  
Exercice clos le 31 DECEMBRE 2019

U m: DA

ACTIF	Note	Montant Brut au 31/12/2019	Amortissem. & pertes de valeur	Montant Net au 31/12/2019	Montant Net au 31/12/2018
<b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>					
Immobilisations incorporelles	A0	914 815,17	445 811,02	469 004,15	563 985,67
Immobilisations corporelles	A1	1 073 273 474,53	837 712 848,63	235 560 625,90	247 566 997,58
- Terrains	A1.1	82 331 160,00		82 331 160,00	82 331 160,00
- Bâtiments	A1.2	26 372 106,93	13 447 117,10	12 924 989,83	12 843 923,42
- Groupe destinés à la cession		655 948 359,90	639 830 628,01	16 117 731,89	
- Autres immobilisations corporelles	A1.3	308 621 847,70	184 435 103,52	124 186 744,18	152 391 914,16
Immobilisations en cours	A2				
Immobilisations financières	A3				
Titres mis en équivalence <sup>1</sup>					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés (D.A.T > 12 mois)					
Prêts et autres actifs financiers non courant		144 404,09		144 404,09	144 404,09
Impôts différés – Actif	A3.1	5 176 257,45		5 176 257,45	4 801 731,77
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT (I)</b>		<b>1 079 508 951,24</b>	<b>838 158 659,65</b>	<b>241 350 291,59</b>	<b>253 077 119,11</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et en cours		99 456 058,29	60 244 734,41	39 211 323,88	26 486 723,27
- Stocks matières premières et fournitures					
Autres approvisionnements	A4.2				
Créances et emplois assimilés	A5				
Clients		20 868 692,27	4 884 948,71	15 983 743,56	14 263 359,71
Groupe et Associés	A5.1				
Autres débiteurs	A5.2	4 719 734,17		4 719 734,17	4 725 034,17
Impôts	A5.3	104 906,39		104 906,39	5 022 461,53
Autres Créances et emplois assimilés	A5.4				
Disponibilités et assimilés	A6				
Placements et autres actifs financiers courant	A6.1				
Trésorerie active	A6.2	74 350 401,22		74 350 401,22	37 172 016,65
<b>TOTAL ACTIF COURANT (II)</b>		<b>199 499 792,34</b>	<b>65 129 683,12</b>	<b>134 370 109,22</b>	<b>87 669 595,33</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF (I + II)</b>		<b>1 279 008 743,58</b>	<b>903 288 342,77</b>	<b>375 720 400,81</b>	<b>340 746 714,44</b>

<sup>1</sup> Comptes à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

بن تومر  
مدير المالية والمحاسبة

المدير العام  
عبد الوهاب عز الدين

**BILAN PASSIF**  
Exercice clos le 31 Décembre 2019

الملحق رقم: 02-13

Um: DA

PASSIF	Note	2019	2018
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis			
Primes et réserves			
Ecart de réévaluation			
Résultat net de l'exercice	P1	15 828 444,33	7 254 032,06
Autres capitaux propres : Report à nouveau	P2		
Impact résultant du changement de méthodes et de référentiel			
Impact résultant des corrections comptables (assainissement)			
Liaison Inter Unités		161 915 106,56	138 873 619,75
<b>SITUATION NETTE (TOTAL I)</b>		<b>177 743 550,89</b>	<b>146 127 651,81</b>
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières	P3	149 710 901,60	149 710 901,60
- Emprunts d'investissement		149 710 901,60	149 710 901,60
- Crédoeurs Financiers –passif non courant			
Impôts différés - Passif			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance	P4	22 077 916,83	20 814 737,71
- Provisions pour pensions et obligations similaires		22 077 916,83	20 814 737,71
- Autres provisions			
<b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS (TOTAL II)</b>		<b>171 788 818,43</b>	<b>170 525 639,31</b>
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés	P7	14 727 570,23	15 377 901,59
- Dettes sur immobilisations destinées à être cédées			
Fournisseurs matières premières			
Opérations Groupe	P8		
Impôts exigibles		161 711,00	118 657,21
Autres dettes	P9	11 298 750,26	8 596 864,52
Trésorerie Passive (concours bancaires courants – découvert)	P10		
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS (TOTAL III)</b>		<b>26 188 031,49</b>	<b>24 093 423,32</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I + II + III)</b>		<b>375 720 400,81</b>	<b>340 746 714,44</b>

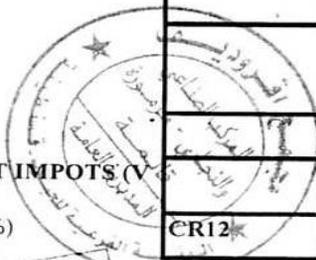
**COMPTE DE RESULTAT (Ventilation par nature)**

Période du 1<sup>er</sup> Janvier 2019 au 31 Décembre 2019

الملحق رقم: 01-14

U m: DA

RUBRIQUES	Note	2019	2018
Chiffre d'affaires (HT) – Produits des activités courantes	CR1	871 991 887,36	857 358 589,92
- Ventes de marchandises	CR1.1	5 470 208,93	4 247 336,27
- Ventes produits finis	CR1.2	866 521 678,43	852 901 253,65
- Ventes produits Intra-Groupe			210 000,00
- Ventes autres produits	CR1.3		
- Autres prestation Services	CR1.4		
Variation stocks produits finis et en cours	CR2	1 158 808,72	-2 407 749,00
Production immobilisée	CR2A		
Subventions d'exploitation		2 145 544,36	4 634 453,76
Cession inter-unités	CR3	-70 271 607,39	-11 005 851,43
<b>I – Production de l'exercice</b>		<b>805 024 633,05</b>	<b>848 579 443,25</b>
Achats consommés	CR4	-662 215 334,00	-716 501 281,37
- Achats consommés matières premières blés	CR4.1	-615 351 480,00	-664 382 880,00
- Autres achats consommés	CR4.2	-46 863 854,00	-52 118 401,37
Services extérieurs et autres consommations	CR5	-10 830 845,56	-12 063 360,34
<b>II – Consommation de l'exercice</b>		<b>-673 046 179,56</b>	<b>-728 564 641,71</b>
<b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I – II)</b>		<b>131 978 453,49</b>	<b>120 014 801,54</b>
Charges de personnel	CR6	-109 799 730,68	-108 215 401,88
Impôts, taxes et versements assimilés	CR7	-4 056 535,15	-3 332 944,83
<b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>18 122 187,66</b>	<b>8 466 454,83</b>
Autres produits opérationnels	CR8	8 330 031,53	17 590 249,06
Autres charges opérationnelles	CR9	-1 723 997,04	-358 376,16
Dotations aux amortissements et aux provisions (DAP)	CR10	-17 614 813,38	-19 551 004,90
Reprise sur provisions et pertes de valeur	CR11	8 340 509,88	238 775,74
<b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>15 453 918,65</b>	<b>6 386 098,57</b>
Produits financiers		0,00	0,00
Charges financières		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>15 453 918,65</b>	<b>6 386 098,57</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires (IBS 19%)	CR12		



بن مسعود  
مدير المالية والمحاسبة

المدير المالي  
شداوي عزالدين

Impôts différés (Variations) <sup>1</sup>	CR13	374 525,68	867 933,49
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES	CR14	821 695 174,46	866 408 468,05
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES	CR15	-805 866 730,13	-859 154 435,99
VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		15 828 444,33	7 254 032,06
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE	CR16	15 828 444,33	7 254 032,06



بن نوار عمسار  
مدير المالية والمحاسبة

*(Handwritten signature)*

المدير العام  
فهداوي عبد الحاميد

**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE  
(METHODE DIRECTE)**

Période du 1<sup>er</sup> Janvier 2019 au 31 Décembre 2019

الملحق رقم: 15

U m: DA

NATURE DE FLUX	Note	2019	2018
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients	TFT1	914 476 938,22	854 618 377,61
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	TFT2	-877 390 318,60	-845 811 301,26
Intérêts et autres frais financiers payés		-207 387,13	-148 582,16
Impôts payés	TFT3		
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>	TFT4	36 879 232,49	8 658 494,19
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		678 615,41	-
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>	TF5	37 557 847,90	8 658 494,19
<b>Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles	TFT6	-2 525 007,69	-5 551 526,61
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	TFT7		
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations Financières			
Intérêts encaissés sur placements financières			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>	TFT8	-2 525 007,69	-5 551 526,61
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financement</b>			
Dividendes et autres distributions effectuées	TFT9		
Encaissements provenant d'emprunts	TFT10		
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Subventions(74,131,132)		2 145 544,36	4 634 453,76
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financements (C)</b>	TFT11	2 145 544,36	4 634 453,76
<i>Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités</i>	TFT12	-	-
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	TFT13	37 178 384,57	7 741 421,34
Trésoreries et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice	TFT14	37 172 016,65	29 430 595,31
Trésoreries et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice	TFT15	74 350 401,22	37 172 016,65
<b>Variation de trésorerie de la période</b>	TFT16	37 178 384,57	7 741 421,34

utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés


  
 رقم: 15  
 مدير المالية والمحاسبة  
 فهداوي عز الدين

4 - Stocks et en cours

Rubriques & postes	Valeur brute au 1er Janvier 2019	Augmentations de l'exercice	Diminutions de l'exercice	Valeur brute au 31-dec-19
Marchandises	1 202 797,42	4 446 545,02	5 230 487,05	418 855,39
Matières premières		615 351 480,00	615 351 480,00	0,00
Autres approvisionnements	89 992 977,69	47 216 040,16	43 184 104,12	94 024 913,73
Encours de production de biens				
Encours de production de services				
Produits finis	3 876 192,45	1 332 392 990,99	1 331 256 894,27	5 012 289,17
Immobilisations				
Stocks à l'étranger				
<b>TOTAL</b>	<b>95 071 967,56</b>	<b>1 999 407 056,17</b>	<b>1 995 022 965,44</b>	<b>99 456 058,29</b>

Aucun changement de méthode pour la rubrique Stocks.

Pour le stock, la méthode de calcul des entrées se fait sur la base de la facturation. Pour ce qui est des sorties c'est le prix moyen pondéré qui est appliqué.

Quant à la production, elle est valorisée au coût préétabli

Suivants : principaux produits

Semoule : .....

semoules supérieures : 3460,00 DA

semoules courante : 3231,00 DA

A5 - Créances et emplois assimilés

Ces montants représentent respectivement des :

- Créances sur clients DA (cf. A5.1) dont 4 884 948 ,71 DA de créances provisionnées.

- A 100%A noter que les créances douteuses (cpté 416) sont de.....

- Avances et acomptes aux fournisseurs (biens et services) NEANT (cf. A5.2).

A6 - Disponibilités et assimilés

Ce montant de - DA représente :

☞ Le solde bancaire des comptes courants d'exploitation sont comme suit :

Comptes d'exploitation :

- \* Compte bancaire 51 858 519,49DA      Exploitation
- \* Compte bancaire 22 491 881,73 DA      :      Recettes

LIBELLE	PREVISIONS CLOTURE 2016	Unité : DA												OBJECTIFS 2017
		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	
Ventes et produits annexes	771 919 241	90 541 584	90 541 584	90 541 584	90 541 584	90 541 584	90 541 584	90 541 584	90 541 584	51 306 098	39 234 686	90 541 584	90 541 584	995 957 424
Variation stocks produits finis et en cours														
Production immobilisée														
Subventions d'exploitation														
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>771 919 241</b>	<b>90 541 584</b>	<b>51 306 098</b>	<b>39 234 686</b>	<b>90 541 584</b>	<b>90 541 584</b>	<b>995 957 424</b>							
Achats consommés	650 180 683	75 827 105	75 827 105	75 827 105	75 827 105	75 827 105	75 827 105	75 827 105	75 827 105	43 713 425	33 766 125	75 827 105	75 827 105	835 750 600
Services extérieurs et autres consommations	20 795 008	1 666 666	1 666 666	1 666 666	1 666 666	1 666 666	1 666 666	1 666 666	1 666 666	1 666 666	1 666 668	1 666 666	1 666 668	20 000 000
<b>II-CONSUMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>670 975 691</b>	<b>77 493 771</b>	<b>45 380 093</b>	<b>35 432 793</b>	<b>77 493 773</b>	<b>77 493 773</b>	<b>855 750 600</b>							
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>100 943 550</b>	<b>13 047 813</b>	<b>5 925 805</b>	<b>3 801 893</b>	<b>13 047 811</b>	<b>13 047 811</b>	<b>140 206 824</b>							
Charges de personnel	94 606 276	8 278 049	8 278 049	8 278 049	8 278 049	8 278 049	8 278 049	8 278 049	8 278 049	8 278 049	8 278 049	8 278 049	8 278 049	99 336 590
Impôts, taxes et versements assimilés	2 075 552	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	250 000	160 000	90 000	250 000	250 000	2 750 000
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>4 261 722</b>	<b>4 519 763</b>	<b>4 519 763</b>	<b>4 519 764</b>	<b>-2 511 244</b>	<b>-4 566 156</b>	<b>4 519 762</b>	<b>4 519 762</b>	<b>38 120 234</b>					
Autres produits opérationnels	13 620 924													
Autres charges opérationnelles	703 752													
Donations aux amortissements, provisions et pertes de	5 432 862	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	16 500 000
Reprise sur pertes de valeur et provisions														
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>11 746 032</b>	<b>3 144 763</b>	<b>3 144 763</b>	<b>3 144 764</b>	<b>-3 886 244</b>	<b>-5 941 156</b>	<b>3 144 762</b>	<b>3 144 762</b>	<b>21 620 234</b>					
Produits financiers														
Charges financières														
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>														
<b>II-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>	<b>11 746 032</b>	<b>3 144 763</b>	<b>3 144 764</b>	<b>-3 886 244</b>	<b>-5 941 156</b>	<b>3 144 762</b>	<b>3 144 762</b>	<b>21 620 234</b>						
Impôts exigibles sur résultats ordinaires														
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires														
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>785 540 165</b>	<b>90 541 584</b>	<b>51 306 898</b>	<b>39 234 686</b>	<b>90 541 584</b>	<b>90 541 584</b>	<b>995 957 424</b>							
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>773 794 133</b>	<b>87 396 821</b>	<b>87 396 820</b>	<b>55 193 142</b>	<b>45 175 842</b>	<b>87 396 822</b>	<b>87 396 822</b>	<b>974 337 190</b>						
<b>III-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>11 746 032</b>	<b>3 144 763</b>	<b>3 144 764</b>	<b>-3 886 244</b>	<b>-5 941 156</b>	<b>3 144 762</b>	<b>3 144 762</b>	<b>21 620 234</b>						
éléments extraordinaires (produits) (à préciser)														
éléments extraordinaires (charges) (à préciser)														
<b>IV-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>														
<b>-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>11 746 032</b>	<b>3 144 763</b>	<b>3 144 764</b>	<b>-3 886 244</b>	<b>-5 941 156</b>	<b>3 144 762</b>	<b>3 144 762</b>	<b>21 620 234</b>						

COMPLEXE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL MERMOURA - GUELMA  
COMPTES DE RESULTAT PREVISIONNEL - EXERCICE 2019

LIBELLE	PREVISIONS CLOTURE 2018	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Aout	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre	OBJECTIFS 2019
Ventes et produits annexes	853 761 979	91201 698	91201 698	91201 698	91201 698	91201 698	91201 698	51680 962	39520 736	91201 698	91201 698	91201 698	91201 698	1003218 678
Variation stocks produits finis et en cours	-2 507 210													
Production immobilisée														
Subventions d'exploitation														
Cessions Inter Unité	-10 070 749													
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>841 254 769</b>	<b>91201 698</b>	<b>51680 962</b>	<b>39520 736</b>	<b>91201 698</b>	<b>91201 698</b>	<b>91201 698</b>	<b>91201 698</b>	<b>1 003 218 678</b>					
Achats consommés	703 855 706	76431 003	76431 003	76431 003	76431 003	76431 003	76431 003	43240 571	33243 098	76431 003	76431 003	76431 003	76431 003	840793 695
Services extérieurs et autres consommations	9 799 900	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333	833 333	10000 000
IL CONSOMMATION DE L'EXERCICE	713 655 606	77284 336	77284 336	77284 336	77284 336	77284 336	77284 336	44073 905	34076 431	77284 336	77284 336	77284 336	77284 336	850793 695
<b>LA VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (H)</b>	<b>127 599 163</b>	<b>13 937 362</b>	<b>7 607 057</b>	<b>5 444 304</b>	<b>13 937 362</b>	<b>13 937 362</b>	<b>13 937 362</b>	<b>13 937 362</b>	<b>152 424 983</b>					
Charges de personnel	102 636 290	8 916 667	8 916 667	8 916 667	8 916 667	8 916 667	8 916 667	8 916 667	8 916 667	8 916 667	8 916 667	8 916 667	8 916 667	107 000 000
Impôts, taxes et versements assimilés	2 961 579	272 727	272 727	272 727	272 727	272 727	272 727	155 455	117 273	272 727	272 727	272 727	272 727	3 000 000
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>21 963 545</b>	<b>4 747 968</b>	<b>1 465 054</b>	<b>3 589 635</b>	<b>4 747 968</b>	<b>4 747 968</b>	<b>4 747 968</b>	<b>4 747 968</b>	<b>42 424 983</b>					
Autres produits opérationnels	16 349 468													
Autres charges opérationnelles	304 795													
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	15 478 275	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	16 500 000
Reprise sur pertes de valeur et provisions														0
<b>VI-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>22 496 943</b>	<b>3 372 968</b>	<b>-2 840 054</b>	<b>-4 964 635</b>	<b>3 372 968</b>	<b>3 372 968</b>	<b>3 372 968</b>	<b>3 372 968</b>	<b>25 924 983</b>					
Produits financiers														
Charges financières														
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>														
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>	<b>22 496 943</b>	<b>3 372 968</b>	<b>-2 840 054</b>	<b>-4 964 635</b>	<b>3 372 968</b>	<b>3 372 968</b>	<b>3 372 968</b>	<b>3 372 968</b>	<b>25 924 983</b>					
Impôts exigibles sur résultats ordinaires														
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	0													
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>857 533 488</b>	<b>91 201 698</b>	<b>51 680 962</b>	<b>39 520 736</b>	<b>91 201 698</b>	<b>91 201 698</b>	<b>91 201 698</b>	<b>91 201 698</b>	<b>1 003 218 678</b>					
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>835 036 545</b>	<b>87 828 730</b>	<b>54 521 026</b>	<b>44 485 371</b>	<b>87 828 730</b>	<b>87 828 730</b>	<b>87 828 730</b>	<b>87 828 730</b>	<b>977 293 695</b>					
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>22 496 943</b>	<b>3 372 968</b>	<b>-2 840 064</b>	<b>-4 964 635</b>	<b>3 372 968</b>	<b>3 372 968</b>	<b>3 372 968</b>	<b>3 372 968</b>	<b>25 924 983</b>					
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)														
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)														
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>														
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>22 496 943</b>	<b>3 372 968</b>	<b>-2 840 064</b>	<b>-4 964 635</b>	<b>3 372 968</b>	<b>3 372 968</b>	<b>3 372 968</b>	<b>3 372 968</b>	<b>25 924 983</b>					



LIBELLE	PREVISIONS CLOTURE 2017	Unité : DA												OBJECTIFS 2018		
		Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre			
Ventes et produits annexes	936 500 286	91 103 040	91 103 040	91 103 040	91 103 040	91 103 040	91 103 040	91 103 040	91 103 040	91 103 040	91 103 040	91 103 040	91 103 040	91 103 040	91 103 040	1 002 133 440
Variation stocks produits finis et en cours	-6 728 494															
Production immobilisée																
Subventions d'exploitation																
Cessions Inter Unité	-6 206 383															
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>923 565 408</b>	<b>91 103 040</b>	<b>1 002 133 440</b>													
Achats consommés	784 762 899	76 531 582	76 531 582	76 531 582	76 531 582	76 531 582	76 531 582	76 531 582	76 531 582	76 531 582	76 531 582	76 531 582	76 531 582	76 531 582	76 531 582	841 847 406
Services extérieurs et autres consommations	13 480 496	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000	1 250 000	15 000 000
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>798 253 395</b>	<b>77 781 582</b>	<b>856 847 406</b>													
<b>III-VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (II-III)</b>	<b>125 312 013</b>	<b>13 321 458</b>	<b>145 286 034</b>													
Charges de personnel	103 196 857	8 333 334	8 333 334	8 333 334	8 333 334	8 333 334	8 333 334	8 333 334	8 333 334	8 333 334	8 333 334	8 333 334	8 333 334	8 333 334	8 333 334	100 000 000
Impôts, taxes et versements assimilés	2 802 663	272 727	272 727	272 727	272 727	272 727	272 727	272 727	272 727	272 727	272 727	272 727	272 727	272 727	272 727	3 000 000
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>19 312 453</b>	<b>4 715 397</b>	<b>42 286 034</b>													
Autres produits opérationnels	9 380 989															
Autres charges opérationnelles	277 280															
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	13 415 080	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	1 375 000	16 500 000	
Reprise sur pertes de valeur et provisions																0
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>15 011 122</b>	<b>3 340 397</b>	<b>25 786 034</b>													
Produits financiers																
Charges financières																
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>																
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>	<b>15 011 122</b>	<b>3 340 397</b>	<b>25 786 034</b>													
Impôts exigibles sur résultats ordinaires																
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires																
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>939 162 780</b>	<b>91 103 040</b>	<b>1 002 133 440</b>													
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>917 945 275</b>	<b>87 762 643</b>	<b>976 347 406</b>													
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>15 011 122</b>	<b>3 340 397</b>	<b>25 786 034</b>													
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)																
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)																
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>																
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>15 011 122</b>	<b>3 340 397</b>	<b>25 786 034</b>													



## الميزانيات المالية\_ أصول

2019	2018	2017	2016	الأصول
241.350.291,59	253.077.119,11	252.874.425,23	265.528.483,96	الأصول الثابتة
39.211.323,88	26.486.723,27	21.917.087,75	26.370.046,21	قيم الاستغلال
20.808.384,12	24.010.855,41	17.654.856,93	21.402.583,15	القيم القابلة للتحقيق
74.350.401,22	37.172.016,65	29.430.595,31	17.066.608,88	القيم الجاهزة
<b>375.720.400,81</b>	<b>340.746.714,44</b>	<b>321.876.965,22</b>	<b>330.367.722,20</b>	<b>مجموع الأصول</b>

## الميزانيات المالية\_ خصوم

2019	2018	2017	2016	الخصوم
177.743.550,89	146.127.651,81	119.439.277,38	99.390.278,44	رؤوس الأموال الخاصة
171.788.818,43	170.525.639,31	167.563.685,47	158.668.530,05	ديون طويلة الأجل
26.188.031,49	24.093.423,32	34.874.002,37	72.308.913,71	ديون قصيرة الأجل
<b>375.720.400,81</b>	<b>340.746.714,44</b>	<b>321.876.965,22</b>	<b>330.367.722,20</b>	<b>مجموع الخصوم</b>

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLICUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION  
Ref : ..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....  
Guelma le : .....

قسم علوم التسيير  
الرقم: 72 ق.ع.ت.ك.ع.ات.ع.ت.ج.ق / 20.19  
قالمة في: 18.11.2019

..... إلى السيد: .....  
.....

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تربص

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:

الطالب(ة): .....  
.....

الطالب(ة): .....  
.....

مسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر. فرع: (علوم التسيير)/(علوم مالية)  
تخصص: .....  
بمؤسستكم.

موضوع الزيارة: .....  
.....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

ولكم من فائق التقدير والاحترام

رئيس القسم

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف



إمضاء: .....  
.....  
.....

د. لعنفى السلي



## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد وإبراز دور أدوات التسيير المالي قصير الأجل في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الإقتصادية، تم إسقاط الدراسة على المركب الصناعي والتجاري مرمورة- فالمة وتقييم أدائه المالي لفترة أربع سنوات مالية: (2016-2019)، وذلك اعتمادا على المنهج الوصفي المرافق للجانب النظري واعتمادا على المنهج التحليلي ومنهج دراسة الحالة في عرض وتحليل مختلف الميزانيات والجداول المالية الخاصة بالمركب مع التركيز على استخدام أدوات التسيير المالي قصير الأجل، وتبعا لتسلسل مراحل عملية التقييم تم تحديد الانحرافات ونقاط قوة وضعف المركب، وتم أخيرا تقديم حكم نهائي حول أدائه المالي والإجراءات التصحيحية اللازمة لتحسينه. وبالتالي تم التوصل إلى نتائج عديدة أظهرت ضرورة تقييم الأداء المالي للمؤسسة كما أوضحت الدور البارز والفعال لأدوات التسيير المالي قصير الأجل في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** التسيير المالي قصير الأجل، تقييم الأداء المالي، النسب والمؤشرات المالية، الكفاءة، الفعالية.

## Summary:

*This study aims to identify and highlight the role of short-term financial management tools in evaluating the financial performance of economic institutions. The study was dropped on the **CIC MERMOURA-Guelma** and evaluate its financial performance for a period of four fiscal years (2016-2019), by presenting and analyzing budgets And the financial tables for the complex with a focus on the use of short-term financial management tools, and according to the Sequence of steps of the evaluation process, the deviations, strengths and weaknesses of the complex were identified, and finally a final judgment was made about its financial performance and the corrective measures needed to improve it. Consequently, many results were reached that showed the necessity of evaluating the financial performance of the institution as well as the prominent and effective role of short-term financial management tools in evaluating the financial performance of the institution.*

**Key words:** short-term financial management, financial performance evaluation, financial ratios and indicators, efficiency, effectiveness.