

جامعة 8 ماي 1945  
قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

في علوم التسيير

تخصص: مالية المؤسسة

تحت عنوان

موازنة نمو المؤسسة بين هدي السيولة والربحية

دراسة تطبيقية بمركب عمر بن عمر - الفجوج - قالمة -

إشراف الأستاذ:

عبد السلام بن جدو

إعداد الطلبة:

شهاب الدين بن طبولة

أسامة حريد

السنة الجامعية 2021-2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

بداية الشكر لله عز وجل الذي اعاننا وشد من عزمنا لإكمال هذا البحث، والذي وهبنا الصبر والمطاوله لنجعل هذا العمل علما ينتفع به.

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم " لا يشكر الله من لا يشكر الناس "

نتقدم بأجمل عبارات الشكر والامتنان للدكتور الفاضل

" بن جدو عبد السلام "



على كل ما قدمه ونصح به لنا من التوجيهات والإرشادات القيمة التي أمدنا بها في

سبيل نجاح هذا العمل.

ونتقدم بجزيل الشكر والعرفان إلى كل من ساعدنا من قريب أو بعيد في إتمام هذا

العمل.

مجموعة البحث



## إهداء

الحمد لله الذي بعونه تتم الصالحات والصلاة والسلام على رسوله الكريم سيدنا وحبينا محمد  
عليه أزكى الصلاة و أفضل التسليم (ص) وعلى آله وصحبه أجمعين أما بعد:  
بعدهما رست سفينة هذا البحث على شواطئ الختام لا يسعني إلا أن أهدي ثمرة هذا الجهد المتواضع  
إلى التي عجز اللسان عن وصف مآثرها نحوي إلى المرأة التي غمرتني حيا وحنانا إلى حكاية العمر إلى التي  
لا أدري بأي كلام أقابلها بكلام يسكن في الأرض أم في السماء بعبارات الليل أم بعبارات النهار  
إلى.....امي الغالية  
أهدي ثمرة جهدي إلى ذلك الشخص الذي لم يبخل على يوما بروحه وماله، إلى الشخص الذي يسعد  
بسعادتي ويحزن بحزني رمز الأبوة إلى ذلك المقام الراسخ في ذهني و أفكاري.  
إلى.....أبي الغالي  
إلى شركائي في عرش أمي و أبي إلى الذين يدخلون القلب بلا استئذان إلى إخوتي الى جميع الأهل  
والأصدقاء الاكل من وسعه لساني لم تسعه مذكرتي.  
إلى قارئ هذا الاهداء.

شهاب الدين





## إهداء

إلى الذين كانوا عوناً لي في بحثي هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف أحياناً في طريقي...  
إلى من زرعوا التفاؤل في دربي وقدموا لي المساعدات والتسهيلات والأفكار والمعلومات، ربما  
بدون أن يشعروا بذلك فلهم مني كل الشكر...  
وأخص منهم: رمزا الحنان وسندي في الحياة والداي الغاليين وإخواني وأخواتي الأعزاء..  
أفراد عائلتي..  
الأصدقاء والأحبة..  
وإلى كل من سخرهم الله لي عوناً وسنداً في بحثي هذا.

أسامة



## فهرس الأشكال:

الصفحة	العنوان
25	الشكل (1-2) دورة حياة المؤسسة
26	الشكل (2-2) زيادة الطاقة الانتاجية
28	الشكل (3-2) النمو السريع
29	الشكل (4-2) النمو الغير مسيطر عليه
30	الشكل (5-2) تأخر في الاستثمار
31	الشكل (6-2) التغير في الاحتياج في رأس مال العامل
34	الشكل (7-2) نمو القيمة
45	الشكل (1-3) الهيكل التنظيمي لمؤسسة عمر بن عمر
58	الشكل (2-3): تطور نسب سيولة مؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021
61	الشكل (3-3): تطور مؤشرات الربحية المطلقة لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021
62	الشكل (4-3): تطور نسب ربحية مؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021
64	الشكل (5-3): معدلات نمو أهم عناصر الميزانية لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021
66	الشكل (6-3): معدلات نمو أهم عناصر الميزانية لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021
69	الشكل (5-3): تطور الفجوة بين EBE و ETE لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021

## فهرس الجداول:

الصفحة	العنوان
13	الجدول (1-1): الفرق بين الربح والربحية
32	الجدول (1-2) التدفق النقدي ل ebay من 1998 إلى 2000 بآلاف الدولارات
50	الجدول (1-3): جانب الأصول لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021 (الوحدة: مليون دينار)
52	جدول رقم (2-3): جانب الخصوم لمؤسسة عمر بن عمر 2017-2021 (الوحدة: مليون دينار)
-53 54	الجدول (3-3): جدول حسابات النتائج لمؤسسة عمر بن عمر للفترة 2017-2021 (الوحدة: مليون دينار)
56	الجدول (3-4): جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2019-2021
57	الجدول (3-5): نسب سيولة مؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021
59	الجدول (3-6): فترة التحول إلى نقدية لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021 (الوحدة: بالأيام)
60	الجدول (3-7): فائض خزينة الاستغلال لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021 (الوحدة: مليون دينار)
60	الجدول (3-8): مؤشرات الربحية المطلقة لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021
62	الجدول (3-9): نسب ربحية مؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021
64	الجدول (3-10): معدلات نمو أهم عناصر جدول حسابات النتائج لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021
65	الجدول (3-11): معدلات نمو أهم عناصر الميزانية لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021
67	الجدول (3-12): معامل التوازن حسب نموذج وولش لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021



68	الجدول (3-13): مقارنة بين هامش الأمان ومعدل نمو مؤسسة عمر بن عمر للفترة 2017-2021 بخلاف النسب المئوية الوحدة هي: مليون دينار
69	الجدول (3-14): تطور فائض خزينة الاستغلال بمؤسسة عمر بن عمر للفترة 2017-2021 الوحدة: مليون دينار



فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
/	الشكر والتقدير
/	الاهداء
I	فهرس الأشكال
II	فهرس الجداول
IV	فهرس المحتويات
أ-ب-ج	المقدمة العامة
<b>الفصل الأول: سيولة وربحية المؤسسة</b>	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: عموميات حول سيولة المؤسسة
03	المطلب الأول: مفهوم سيولة المؤسسة
03	1-تعريف سيولة المؤسسة
04	2-اهداف السيولة
05	3-أهمية سيولة المؤسسة
06	4-مصادر السيولة ومشكلاتها بالنسبة للمؤسسة
07	المطلب الثاني: مقاييس ومؤشرات سيولة المؤسسة
08	1-نسبة التداول
08	2-نسبة السيولة السريعة
09	3-نسبة السيولة النقدية
10	4-فترة التمويل الذاتي
10	5-فترة التحول إلى نقدية

10	المبحث الثاني: عموميات حول ربحية المؤسسة
10	المطلب الأول: مفهوم ربحية المؤسسة وأهميتها
10	1- مفهوم الربح وربحية المؤسسة
14	2- هدف وأهمية الربحية
16	المطلب الثاني: مقاييس ومؤشرات ربحية المؤسسة
16	1- مؤشرات مطلقة
16	2- نسب ربحية المؤسسة
19	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثاني: النمو في المؤسسة وموازنته</b>	
21	تمهيد
22	المبحث الأول: النمو وتأثيره على السيولة والربحية
22	1- تعريف نمو المؤسسة
23	2- معايير قياس النمو وكيفية حسابه
24	3- مراحل ومتطلبات النمو
27	4- طرق نمو المؤسسة
30	المطلب الثاني: تأثير النمو على السيولة والربحية
30	1- تأثير النمو على السيولة
33	2- تأثير نمو المؤسسة على الربحية
35	المبحث الثاني: موازنة النمو بين السيولة والربحية
35	المطلب الأول: نموذج موازنة النمو "س.ولش"
35	1- التعريف بالنموذج

35	2-أساليب تحقيق التوازن وفق نموذج "س. ولش"
36	3-نقاط ضعف النموذج
36	المطلب الثاني: تجنب أثر المقص
36	1-إدارة رأس المال العامل
37	2-مراجعة بين السيولة والربحية
39	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة عمر بن عمر للفترة 2017-2021</b>	
41	تمهيد
42	المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة
42	المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة عمر بن عمر
42	1-تعريف مؤسسة عمر بن عمر
43	2-طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها
44	3-أهداف الشركة
44	4-الهيكل التنظيمي وشرح مكوناته
50	المطلب الثاني: عرض القوائم المالية لمؤسسة عمر بن عمر
50	1-عرض الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة عمر بن عمر
53	2-عرض جدول حسابات النتائج لمؤسسة عمر بن عمر
55	3-عرض جدول تدفقات الخزينة
57	المبحث الثاني: السيولة والربحية وموازنة النمو في مؤسسة عمر بن عمر
57	المطلب الأول: حساب مؤشرات سيولة وربحية مؤسسة عمر بن عمر
57	1-حساب مؤشرات ونسب سيولة مؤسسة عمر بن عمر
60	2-حساب نسب ومؤشرات ربحية مؤسسة عمر بن عمر
63	المطلب الثاني: النمو وموازنته في مؤسسة عمر بن عمر
63	1-حساب معدلات نمو مؤسسة عمر بن عمر

66	2- موازنة النمو مؤسسة عمر بن عمر
71	خلاصة الفصل
73	الخاتمة العامة
76	قائمة المراجع
80	قائمة الملاحق

المقدمة

العلماء

### المقدمة العامة

في إطار اصلاحات عميقة تبنتها الجزائر لإعادة تأهيل الاقتصاد الوطني بعيدا عن الاتكال على النفط والغاز، كان من بين الخيارات ذات التغيير طويل الأمد تعزيز نموذج النمو بقيادة مؤسسات القطاع الخاص وخاصة الصناعية منها.

ولقد استغلت المؤسسات تحول نظرة السلطات العامة للقطاع الخاص، من التهميش إلى الاعتراف والتماس المشاركة الفعلية في التنمية الاقتصادية، في تحقيق معدلات نمو مرتفعة رغبة في الاستفادة من المزايا المرافقة كتحسين الصورة الذهنية للمؤسسة ضمن قطاع أعمالها ومنحها القوة للمنافسة.

غير أن الإدارة المالية في أي مؤسسة، كثيرا ما تجابهها مشكلة التوفيق بين الربحية والسيولة كهدفين متعارضين ومتباينين في تأثيرهما بالنمو. حيث إذا سعت إلى رفع مستوى السيولة بالاحتفاظ بجزء هام من مواردها المالية في صورة نقدية، فإنها تكون قد اختارت عدم النمو ويؤثر ذلك سلبا على الربحية لأن النقدية لن تولد أي عائد. أما إذا سعت المؤسسة لتوجيه مواردها لتحقيق نمو إضافي والحصول على حصة أكبر في السوق فإن ذلك قد يوقعها في فخ النمو الأسرع من اللازم ومن ثم في أزمة سيولة.

ونظرا للعلاقة العكسية بين النمو والسيولة في مقابل العلاقة الطردية بين الربحية والنمو، فإنه على المستوى النظري كثيرا ما يؤكد الأكاديميون على أن الهدف الرئيسي والوحيد للمؤسسة هو تحقيق أقصى عائد، أما الاحتفاظ بقدر ملائم من الأموال السائلة فلا يخرج عن كونه قيد على تحقيق الهدف الأساسي الذي هو الربحية.

ولكن الواقع أجبر المؤسسات في ظل الركود الاقتصادي والأزمات (وخاصة جائحة الوباء الأخيرة) على الاهتمام بدرجة كبيرة بالسيولة نظرا لانخفاض قدرات التمويل الذاتية بسبب تراجع النمو وما يرافق تلك الظروف من صرامة في معايير الاقتراض وصعوبة في التمويل الخارجي.

ومن هنا جاءت أهمية البحث في تأثير النمو في كل من هدفي الربحية والسيولة التي تسعى المؤسسة لتحقيقهما حسب الظروف التي تمر بها، وفي كيفية ضبط وتيرة هذا النمو في مؤسسة اقتصادية يعول عليها أن تضطلع بدور في تحقيق التنمية المحلية. وعلى هذا الأساس يمكن صياغة إشكالية البحث كما يلي:

كيف تضبط مؤسسة عمر بن عمر وتيرة نموها لتوازن بين هدفين متعارضين تسعى لتحقيقهما هما السيولة والربحية؟

## المقدّمة العامّة

يقودنا الاشكال المطروح الي طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما أثر رفع وتيرة النمو على السيولة؟
- ما أثر رفع وتيرة النمو على ربحية المؤسسة؟
- هل يؤثر معدل النمو على سيولة وربحية المؤسسة محل الدراسة؟

### فرضيات البحث:

على ضوء الإشكالية والأسئلة الفرعية السابقة يمكن طرح الفرضيات التالية:

- يؤدي رفع وتيرة النمو الى انخفاض سيولة المؤسسة
- تؤدي رفع وتيرة النمو الى زيادة ربحية المؤسسة
- نعم يؤثر معدل النمو على سيولة وربحية المؤسسة محل الدراسة، إذ أن يزيد من ربحية المؤسسة

### هدف الدراسة:

يعتبر الهدف الأساسي للدراسة في كيفية للمؤسسة تعظيم الربحية التي تتناسب طردا مع النمو دون

خسارة(التضحية) بالسيولة التي تتناسب عكسيا مع النمو

### حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

### الحدود المكانية:

سيتم اسقاط الدراسة على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية في مؤسسة عمر بن عمر

الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة خلال الفترة ما بين 2017-2021

### أسباب اختيار البحث:

- هناك العديد من الأسباب والدوافع لاختيار الموضوع والتي نذكر منها:
- توافق الموضوع مع تخصصنا مالية المؤسسة.
- عدم وجود دراسة تغطي هذا الجانب في السابق.
- تعد مسألة موازنة النمو بين السيولة والربحية من بين المواضيع الحساسة وذات الأهمية في مجال مالية المؤسسة.
- مقارنة الجانب النظري بما هو موجود على المستوى العملي في المؤسسات الاقتصادية
- إثراء مكتبة الجامعة.



## المقدمة العامة

### أهمية الدراسة:

يعتبر معدل النمو هو العامل والمحرك الأساسي للمؤسسة والمتحكم في نسبتي السيولة والربحية في المؤسسة والذي يحتاج الي التحكم فيه من طرف المسيرين الماليين وذلك بسبب تأثيره الكبير على ربحية و سيولة المؤسسة.

### منهجية الدراسة:

اعتمدنا في الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج المطبق على نطاق واسع في العلوم الاجتماعية والسلوكية، وهو طريقة لوصف الظاهرة المدروسة وتصويرها عن طريق جمع معلومات عن المشكلة من أجل تصنيفها وتحليل الظواهر والحقائق حول المشكلة الدراسة وتحليل تطور كل منهما نظريا وتطبيقيا.

### تقسيم الدراسة:

تم تقسيم الدراسة حسب خطة متوازنة من ثلاث فصول، حيث يتناول كل فصل مبحثين وكل مبحث يتكون من مطلبين.

الفصل الأول جاء تحت عنوان "سيولة وربحية المؤسسة" تناولنا من خلاله عموميات حول المتغيرين التابعين السيولة والربحية.

الفصل الثاني جاء تحت عنوان "النمو في المؤسسة وموازنته" وتم تقسيمه الي مبحثين تحدثنا في المبحث الأول عموميات حول المتغير المستقل النمو ثم المبحث الثاني حول موازنة النمو بين السيولة والربحية.

اما الفصل الثالث فعنوانه "دراسة تطبيقية على مؤسسة عمر بن عمر" تم تقسيمه الي مبحثين مبحث اول وهو تقديم للمؤسسة ميدان الدراسة ومبحث ثاني تحدثنا فيه عن السيولة والربحية وموازنة النمو في مؤسسة عمر بن عمر.

### صعوبات الدراسة:

يواجه أي طالب واي باحث في مساره العلمي والبحثي صعوبات، ومن أهم هذه الصعوبات التي واجهتنا في إعداد المذكرة نذكر ما يلي:

- صعوبة الحصول على موافقة المؤسسات فيما يتعلق بالدراسة التطبيقية.
- صعوبة الحصول على القوائم المالية.
- عدم توفر الدراسة على دراسات سابقة

الفصل الأول

سيولة وربحية

المؤسسة

## الفصل الأول: سيولة وربحية المؤسسة

### تمهيد:

تسعى المؤسسات الاقتصادية لتحقيق جملة من الأهداف، تتجلى الرئيسية منها في: السيولة والربحية، إذ أن المشكلة التي تواجه أغلب هذه المؤسسات هي كيفية التوفيق بينها، لذل فهي تسعى جاهدة من خلال نشاطها لخلق نوع من الموازنة بينهما، والذي يتحقق بالاحتفاظ بمقدار مناسب من السيولة، يسمح بتلبية متطلباتها قصيرة الأجل، ويسهم في توظيف الباقي في أنشطة استثمارية مدرة للربحية، أما إذا كان العكس يؤدي ذلك إلى سيولة مجمدة مما يؤثر على ربحية المؤسسة.

سنحاول في هذا الفصل دراسة كل من السيولة والربحية، ولتحقيق ذلك قسم الفصل إلى مبحثين:

➤ **المبحث الأول: عموميات حول سيولة المؤسسة.**

➤ **المبحث الثاني: عموميات حول ربحية المؤسسة.**

## الفصل الأول: سيولة وربحية المؤسسة

### المبحث الأول: عموميات حول سيولة المؤسسة

تعتبر المؤسسة نظاما مفتوحا تؤثر في المحيط وتتأثر به، وتسعى إلى تحقيق أهدافها عن طريق النشاطات والمهام التي تقوم بها، ومن أجل إنجاز هذه المهام تحتاج المؤسسة إلى السيولة اللازمة، التي تضمن لها السير الحسن لمختلف نشاطاتها، وهذا الأمر يتطلب العرفة التامة بأهمية السيولة، بهدف اتخاذ قرارات مناسبة تهدف في النهاية إلى تطوير واستقرار المؤسسة.

### المطلب الأول: مفهوم سيولة المؤسسة

نتناول في هذا الجزء موضوع السيولة الذي يعتبر من أهم المواضيع التي تواجه الإدارة المالية في المؤسسات الاقتصادية، يقصد بالسيولة وجود أموال سائلة في شكل في الوقت المناسب وبالكميات المناسبة بما يمكن المؤسسة من سداد التزاماتها للغير في موعد الاستحقاق، ويمكنها من القيام بعملياتها التشغيلية ومواجهة الحالات الطارئة.

#### 1- تعريف سيولة المؤسسة

ان السيولة تعبر عن مدى قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل في مواعيد استحقاقها، وسواء كانت متوقعة او غير متوقعة وذلك بالدرجة الأولى من خلال التدفق النقدي العادي الناتج من عمليات التشغيل، وبالدرجة الثانية من خلال الحصول على النقد من العمليات الغير تشغيلية كزيادة رأس المال او زيادة حجم الاقتراض او الاثنين معا، وللسيولة بالطبع مفهومان هما:<sup>1</sup>

1-1 **التعريف الكمي:** وهو المفهوم الذي ينظر للسيولة من خلال كمية الأصول الموجودة لدى المؤسسة والتي يمكن تحويلها الى نقد في وقت ما خلال الدورة التجارية للمؤسسة، واستنادا الى هذا المفهوم يتم تقييم السيولة من خلال المقارنة بين كمية الأصول الممكن تحويلها إلى نقد وقيمة الاحتياجات النقدية لفترة مالية محددة، ويؤخذ على هذا المفهوم ضيق الأفق، وذلك لاعتماده في تقييم السيولة على كمية الموجودات القابلة للتحويل إلى نقد وليس على قيمتها، واعتبار القيمة التي يمكن الحصول عليها من الاقتراض وزيادة رأس المال من السيولة .

2-1 **تعريف التدفق:** وهو المفهوم الذي ينظر الى السيولة من خلال قيمة الأصول الموجودة لدى المؤسسة والتي يمكن تحويلها إلى نقد في وقت ما خلال الدورة التجارية للمؤسسة، واستناد إلى هذا المفهوم يتم تقييم السيولة من خلال المقارنة بين قيمة الأصول الممكن تحويلها الى نقد وقيمة الاحتياجات النقدية

<sup>1</sup> عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، صنعاء، 2013، ص35.

## الفصل الأول: سيولة وربحية المؤسسة

لفترة مالية محددة، ويمتاز هذا المفهوم بسعة الأفق، وذلك لاعتماده في تقييم السيولة على قيمة الموجودات القابلة للتحويل الى نقد وليس على كميتها، وعدم اعتبار القيمة التي يمكن الحصول عليها من الاقتراض وزيادة رأس المال من السيولة.

واستنادا إلى هذين المفهومين يمكن ان نعرف السيولة على النحو التالي:

- ان السيولة تعنى ان يتوافر النقد عند الحاجة اليه.
- ان السيولة تعنى القدرة على توفير النقد بكلفة معقولة.
- ان السيولة تعنى القدرة على مواجهة الالتزامات بتاريخ استحقاقها.
- ان السيولة تعنى القدرة على تحويل بعض الأصول الى نقدية دون خسارة تذكر.

### 2- اهداف السيولة

ان الإدارة المالية على المستوى القصير لابد وان تعطي أهمية كبيرة لمستوى السيولة في المؤسسة، وذلك لأن الزيادة الكبيرة في درجة السيولة لا تحمي المؤسسة من مخاطر الانخفاض الكبير للربح التشغيلي، وكما أن الزيادة الكبيرة في الربح التشغيلي لا تحمي المؤسسة من مخاطر السيولة، لذلك لابد من الموازنة الدقيقة بين هدفي الربحية والسيولة، تحقق السيولة للمؤسسة المزايا التالية:<sup>1</sup>

1. تعزيز ثقة المتعاملين في المؤسسة وسواء كانوا عملاء أو موردين أو مقرضين أو مساهمين.
2. تجنب الاقتراض والشراء بتكلفة عالية.
3. تفادي مخاطر إعلان الإفلاس والتصفية.
4. ضمان ديمومة عمليات التشغيل والإنتاج والبيع.
5. مواجهة الانحرافات المفاجئة والأزمات الطارئة.
6. المرونة والقدرة على مواجهة متطلبات النمو والتوسع.

<sup>1</sup> عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص36.

## الفصل الأول: سيولة وربحية المؤسسة

### 3- أهمية سيولة المؤسسة:

توجد عدة أسباب تدفع المنشأة للاحتفاظ بجزء من أصولها في صورة نقدية منها:<sup>1</sup>

#### 3-1 تقييم الأداء المالي:

تحدد سيولة المشروع مدى استقراره المالي. تعد الصحة المالية ذات أهمية قصوى للشركات، لأنها تتيح لها تغطية النفقات، وإجراء الاستثمارات، ومواصلة عملياتها. تساعد إدارة السيولة الشركات على تقييم أدائها المالي، إذ أنه يساعد على تحديد المبلغ النقدي المتاح لإجراء مدفوعات روتينية والوفاء بالالتزامات، من أجل الحفاظ على العمل قائمًا.

#### 3-2 حساب التدفق النقدي:

النقد هو أهم جانب من جوانب سيولة الأعمال. السبب الرئيسي هو أن النقد هو أكثر الأصول سيولة التي يمكن أن تمتلكها الشركة. بمعنى آخر، إنها الأموال المتوفرة لتغطية الالتزامات. يسمح النقد بتغطية النفقات وإجراء الاستثمارات على الفور. من ناحية أخرى، يجب تحويل الأصول الأخرى إلى نقد أولاً، قبل أن تتمكن من استخدامها لتغطية النفقات. على سبيل المثال، يجب بيع المخزون أولاً، ويتم تحصيل المدفوعات قبل أن تتمكن من تصفية الأصل فعليًا. يحدد مقدار النقد المتاح للشركات قدرتها على الحفاظ على العمليات التجارية.

#### 3-3 تجنب مخاطر السيولة:

يمكن لإدارة السيولة أن تساعد الشركات بطرق عديدة على تجنب مخاطر السيولة. مخاطر السيولة هي الحالات التي لا تمتلك فيها الشركة أموالاً كافية للوفاء بالتزاماتها الحالية. مع وجود الإدارة الصحيحة في مكانها الصحيح، يمكن للشركات تنفيذ التنبؤ بالتدفقات النقدية ومخازن السيولة لتجنب مثل هذه المخاطر. وخير مثال على ذلك هو العمل المربح مع تحقيق الإيرادات، ولكن لا يزال من الممكن أن يفشل بسبب نفاد الأموال. على سبيل المثال، يعد انتظار دفعة من العملاء عبر الفواتير طريقة لنفاد أموال الشركة تمامًا.

#### 3-4 اعداد البيان المالي:

يجب على أصحاب الأعمال فهم وضعهم المالي من أجل الحفاظ على صحة أعمالهم من الناحية المالية. هذا يعني أنه يجب فهم كيف ولماذا وأين تأتي الأموال وأين تذهب. تساعد إدارة السيولة على إعداد بيان

<sup>1</sup> <https://www.ingeniumweb.com/blog/post/why-liquidity-management-is-important-for-startups/3794/> تاريخ الدخول: 2022/05/13 على الساعة 21:30

## الفصل الأول: سيولة وربحية المؤسسة

مالي يلقي الضوء على الوضع المالي للشركة. بهذه الطريقة، ستكون الشركة قادرة على إدارة الأموال بشكل أكثر كفاءة واتخاذ قرارات محسوبة أكثر عندما يتعلق الأمر بالتقييم المالي.

### 4- مصادر السيولة ومشكلاتها بالنسبة للمؤسسة

لفهم السيولة، وبشكل عميق، يجب علينا دراسة مختلف مصادر السيولة وأيضا مشكلاتها بالنسبة للمؤسسة.

### 4-1 مصادر سيولة المؤسسة

إن هناك عدة مصادر للسيولة يتمثل جملها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. -بيع السلع والخدمات الموجودة لدى المؤسسة نقدا .
2. -بيع أصل من الأصول نقدا سواء كانت عينية أو مالية.
3. -استعمال المصادر الخارجية للنقد كالاقتراض.
4. -تحويل الأصول الجارية إلى نقد خلال الدورة المالية.
5. -زيادة رأس المال عن طريق الاحتفاظ بالأرباح دون توزيعها.

### 4-2 مشكلات السيولة:

أسباب تدنى مستوى السيولة في المؤسسة: نتيجة للأخطاء التي قد تحصل في إدارة الموجودات المتداولة أو في تركيب الجانب الأيسر من الميزانية العمومية، وذلك جراء عدم التوازن الفني بين طبيعة المصادر وطبيعة الاستخدامات المالية، فمن الطبيعي ان يتجه مستوى السيولة في المؤسسة نحو الانخفاض، الأمر الذي يجعل المؤسسة غير قادرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل في أوقاتها المحددة، وبالتالي فإن تدنى مستوى السيولة في مؤسسة الاعمال يمكن ان يعود لواحد أو اكثر من الأسباب التالية:

1. المبالغة في الاستثمار في الأصول الثابتة.
2. تقديم مواعيد السداد على مواعيد التحصيل.
3. تكرار تحقيق الخسائر التشغيلية السنوية.
4. التوسع في سياسة منح الإئتمان التجاري.

<sup>1</sup> وليد لطرش، دور سياسات إدارة السيولة في تحسين استغلال الموارد المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014،



## الفصل الأول: سيولة وربحية المؤسسة

ويؤدي استمرار تدنى السيولة لدى المنظمة وتطورها إلى عدة نتائج سلبية، حيث انها تؤدي الى:

- الحد من قدرة المنظمة على اغتنام الفرص المتاحة
  - فوات فرص الحصول على الخصومات النقدية عند الشراء
  - فقدان قدرة المؤسسة على البيع الآجل
  - تصفية بعض الاستثمارات والموضوعات في الوقت الغير المناسب.<sup>1</sup>
- أسباب ارتفاع مستوى السيولة في المؤسسة: نتيجة للأخطاء التي قد تحصل في إدارة الخصوم وحقوق الملكية او في تركيبة الجانب الأيمن من الميزانية العمومية، وذلك جراء عدم التوازن الفني بين طبيعة الاستخدامات وطبيعة المصادر المالية، فمن الطبيعي أن يتجه مستوى السيولة في المؤسسة نحو الارتفاع، الأمر الذي يعطل النقدية ويجعل المؤسسة غير قادرة على تحقيق أرباح تشغيلية عالية، وبالتالي فإن زيادة مستوى السيولة في مؤسسة الاعمال يمكن ان يعود لواحد او أكثر من الأسباب التالية:

1. المبالغة في التوسع بالخصوم وحقوق الملكية.
2. تقديم مواعيد التحصيل على مواعيد السداد.
3. تكرار تحقيق الأرباح التشغيلية السنوية.
4. التشدد في سياسة منح الإئتمان التجاري.

ويؤدي استمرار ارتفاع السيولة لدى المؤسسة وتطورها الى عدة نتائج سلبية، حيث انها تؤدي إلى:

- الحد من قدرة المؤسسة على النمو والتوسع.
- فوات فرص الحصول على الأرباح التشغيلية.
- فقدان قدرة المؤسسة على البيع النقدي.
- التصفية التدريجية للأصول الثابتة.
- انخفاض الأرباح وتصفية المؤسسة.

**المطلب الثاني: مقاييس ومؤشرات سيولة المؤسسة:**

لابد من الإشارة الى ان السيولة تتأثر بحد كبير بالظروف الاقتصادية للبلاد، فما هو داخل في حساب الأموال المتداولة قصيرة الأجل يمكن ان يجمد على جالخ مدة طويلة لذلك لا يمكن إعطاء قواعد ثابتة عامة في هذه الناحية، والمهم من اجل ضمان سيولة المؤسسة هو توازن سرعة تحول الأصول الثابتة

<sup>1</sup> عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص37.

## الفصل الأول: سيولة وربحية المؤسسة

إلى نقدية مع تواريخ استحقاق الديون قصيرة الأجل، وتوازن المبالغ وتوافق التواريخ ويتم دراسة السيولة من خلال النسب التالية:

### 1- نسبة التداول:

هي عبارة عن نسبة الأصول الجارية إلى الخصوم الجارية، وهي من أقدم النسب وأوسعها انتشاراً، وتستخدم كاختبار أولي وجوهري لمقدرة المشروع على مقابلة التزاماته الجارية بسرعة وبدون صعوبات، تحسب كما يلي:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

لقد جرى العرف على اعتبار هذه النسبة بالنسبة النموذجية، ولكن من الخطأ استخدام هذا الحد الأدنى للحكم على كفاية رأس المال العامل بدون دراسة حالة المؤسسة المعنية، ويرجع ذلك إلى أن مقدار رأس المال العامل وحجم نسبة التداول نفسها يتوقفان على عدد كبير من العوامل المختلفة، وليس من الغريب أن تتوفر لمؤسسة ما هذه النسبة النموذجية ومع ذلك نجدها في حالة اعسار مالي، وبالتالي لا يمكن وضع نسبة تداول معينة واعتبارها نسبة نموذجية لكل المشروعات.<sup>1</sup>

### 2- نسبة السيولة السريعة:

تعتبر هذه النسبة اضيق من نسبة التداول وتظهر درجة السيولة التي تتمتع بها المشاة في وقت محدد، ولقد تم استبعاد أصعب العناصر تحولا الى نقدية كي تعبر هذه النسبة عن السيولة الحقيقية للمؤسسة، والسؤال الذي يطرح نفسه: من هو العنصر الذي يعتبر أصعب العناصر تحولا الى نقدية؟ أغلب ادبيات المحاسبة اعتبرت المخزون هو اصعب العناصر تحولا الى نقدية بمعنى آخر ابطئها في التحول لذلك نجد ان هذه الادبيات أظهرت المخزون مباشرة في بسط هذه النسب ولكننا نرى ضرورة دراسة هذه العناصر قبل الحكم عليها فلربما كانت احدى العناصر اكثر بطئا في التحول الى نقدية كأوراق القبض الغير قابلة للخصم لدى البنوك على سبيل المثال، عندئذ يجب إضافتها الى عنصر المخزون في بسط النسبة، وأحيانا قد يكون المخزون السلعي من البضائع الجاهزة من العناصر السريعة التحول الى نقدية كما في منشآت النفط والغاز (منشآت تصفية وتكرير وتوزيع المنتجات النفطية) عندئذ لا يمكننا اعتبار عنصر المخزون بطئ التحول الى نقدية ويجب أن لا يظهر في بسط النسبة أيضا إذا فإن اعتبار عنصر المخزون هو الأصعب تحولا الى نقدية بسبب تعرضه للخسائر (تلف، هبوط أسعار، تغير اذواق الجماهير) لا يمكن اعتباره صحيحا في كافة الأحوال، فكما ذكرنا فإن المخزون السلعي قد يكون

<sup>1</sup> جميل احمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، ص111،112.

## الفصل الأول: سيولة وربحية المؤسسة

من العناصر السريعة التحول إلى نقدية بسبب قلة العرض قياسا الى الطلب وكذلك الامر فقد توجد أحيانا ايهم او سندات او ارصدة مدينين لا يمكن تحصيلها بالسرعة المطلوبة.<sup>1</sup> وتحسب هذه النسبة كما يلي:

$$\left( \frac{\text{الأصول الجارية} - \text{أصعبها تحولا الى نقدية}}{\text{الخصوم الجارية}} \right) * 100$$

### 3- نسبة السيولة النقدية:

و تحسب هذه النسبة كما يلي: (الأصول النقدية والشبه نقدية / الخصوم الجارية) \* 100 وتظهر هذه النسبة مقدرة النشأة النقدية المتاحة في لحظة معينة لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل، وهذه النسبة تختلف عن النسبتين السابقتين لأنها تهتم بالعناصر النقدية او ما في حكمها فقط. وهذا يعتبر امعانا في سياسة الحيطة والحذر. وتفترض استحقاق الخصوم الجارية قبل تحصيل مبالغ المدينين وأوراق القبض وبيع المخزون السلعي.

وهنا لا بد من ذكر النقطتين التاليتين:

أ- المقصود بالأصول الشبه نقدية بالأصول التي تستطيع المؤسسة من تحويلها الى نقدية بسرعة عالية كأوراق القبض القابلة للخصم لدى البنك، فالمؤسسة تستطيع خصمها والحصول على النقدية الجاهزة متى تشاء، وكذلك الامر بالنسبة لأوراق المالية المسعرة في البورصة حيث تستطيع المؤسسة التخلي عنها مقابل نقدية متى ترغب.

ب- كلما ارتفعت هذه النسبة كان ذلك مؤشرا ايجابيا عن سيولة المؤسسة ويعتبر ذلك مؤشرا إيجابيا للوضع المالي للمؤسسة لأنها دليل على انخفاض مخزونها السلعي بسبب ارتفاع الطلب عليه، واعتمادها سياسة البيع النقدي ولذلك يكون عنصر المدينين منخفض أيضا وكذلك الامر قد تكون الخصوم الجارية منخفضة بسبب اعتماد سياسة الشراء النقدي للسلع والخدمات.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> اسماعيل اسماعيل، عبد الناصر نور، منير شاكر محمد، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، مطبعة الطليعة،

الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص73.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص74

## الفصل الأول: سيولة وربحية المؤسسة

### 4- فترة التمويل الذاتي:

وهي شبيهة بنسبة التغطية النقدية، إلا أنها تعتمد على الأصول السائلة مطروح منها الخصوم الجارية لرصد الفترة الزمنية التي يمكن للمؤسسة خلالها تمويل نفقاتها التشغيلية اليومية المتوقعة، عند المستوى الحالي من النشاط، وذلك بالاعتماد على مواردها الخاصة، طريقة الحساب:<sup>1</sup>

فترة التمويل الذاتي = (الأصول السائلة - الخصوم الجارية)/المصروفات التشغيلية اليومية المتوقعة

### 5- فترة التحول إلى نقدية:

فترة التحول إلى النقدية تشير إلى الفترة التي تحتاج المؤسسة خلالها إلى متطلبات إضافية لتمويل رأس المال العامل، تحسب كما يلي:

فترة التحول إلى نقدية = فترة تحول المخزون + فترة تحول المدينين - فترة تأجيل المدفوعات

## المبحث الثاني: عموميات حول ربحية المؤسسة

يعتبر الربح والربحية احد أهم المصطلحات في عالم المؤسسات والشركات، إذ تعتبر الربحية أهم المؤشرات للكفاءة والسلامة المالية للوحدة الاقتصادية وتعد الربحية مؤشرا لتقييم أداءها وتعزيز ثقة المتعاملين معها، فهي تبين مدى قدرة الوحدة الاقتصادية على استخدام مواردها بكفاءة عالية، وتعتبر دراسة العلاقة بين تكاليف الإنتاج وفق الأنشطة المبنية على معايير جيدة ومدروسة والنتائج المحققة من الأهمية بمكان لتحديد وقياس الربحية، وسوف نتناول الربحية بالدارسة والاستعراض كما يلي :

### المطلب الأول: مفهوم ربحية المؤسسة وأهميتها:

#### 1- مفهوم الربح وربحية المؤسسة:

الربح والربحية مصطلحان متقاربان في المعنى، لهذا من خلال هذا العنصر نحاول تعريف كل من الربح والربحية مع تبيان الفرق بينهما.

#### 1-1 تعريف الربحية:

تناول العديد من الكتاب تعريف الربحية وفيما يلي نستعرض بعضا منها:

<sup>1</sup> فهمي مصطفى شيخ، التحليل المالي، الطبعة الأولى، رام الله، فلسطين، 2008، ص37.

## الفصل الأول: سيولة وربحية المؤسسة

تعرف الربحية بأنها عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح وتعتبر الربحية هدفا للمنشأة ومقياسا للحكم على كفايتها. ويرى آخرون أن الربحية هي الإشارة إلى الربح منسوباً إلى بعض مكونات الميزانية العمومية أو قائمة الدخل، وتقيس الربحية الكفاءة التشغيلية للمؤسسة وتمكن الأطراف التي لها مصلحة بارتفاع هذه الكفاءة من مراقبتها، والكفاءة التشغيلية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق العوائد الكافية للمالكين والمقرضين والعاملين.

كما تعرف الربحية بأنها عبارة عن العلاقة بين الأرباح التي تحققها المؤسسة والاستثمارات التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، وهي هدف رئيس للمنشأة ومقياس للحكم على كفاءتها على مستوى الوحدة الكلية أو على مستوى الوحدات الجزئية، وتقاس الربحية إما من خلال العلاقة بين الأرباح والمبيعات أو من خلال العلاقة بين الأرباح والاستثمارات التي ساهمت في تحقيقها، ويقصد بالاستثمارات الموجودات أو حقوق الملكية.<sup>1</sup>

### 1-2 الفرق بين الربح والربحية:

في السابق كان يتم الاعتماد على الأرباح التي يتم تحقيقها كأحد المتغيرات التي تساعد على القيام بعملية تحديد مستوى الكفاءة المالية وتقييم أداء العمل في المنشآت، وذلك باعتبار إن الأرباح المحققة هي مصدر تمويل داخلي قليل التكلفة يفيد في عمليات التوسع والنمو، ودعم المركز التنافسي للمنشأة في السوق، لكن يؤخذ على حجم الأرباح المحققة بأنها رقم مطلق لا يشير إلى حجم الاستثمارات أو مصادر الأموال التي ساهمت في تحقيق هذه الأرباح، لذلك تم الاعتماد بشكل كبير على المؤشرات المالية الخاصة بالربحية، كونها مقياس أفضل وأدق من عنصر الربح في الحكم على مدي الكفاءة المالية وتقييم أداء العمل في المنشآت، هذا بالإضافة إلى أن المؤشرات المالية الخاصة بالربحية يمكن مقارنتها مع مؤشرات الربحية في المنشآت المماثلة الأخرى والمنافسة خلال فترة زمنية محددة، كما يمكن مقارنتها مؤشرات الربحية للمنشأة ذاتها خلال فترات زمنية مختلفة حتى يمكن التعرف على الاتجاه الذي يمكن أن تسلكه هذه المؤشرات خلال

<sup>1</sup> زيراب عبد الله العوض البشير، التكامل بين تطبيق نظام التكاليف المعيارية ونظام التكلفة على أساس النشاط وأثره على الربحية، مرجع سبق ذكره، ص 143.

## الفصل الأول: سيولة وربحية المؤسسة

الزمن، رغم أن مصطلحي الربح والربحية قريبان من بعضهما البعض والربحية ترتبط وثيقاً إلا أنهما ليسا بنفس المعنى ويمكن توضيح طبيعة كل منهما والفرق بالربح ارتباطاً بينهما بالجدول التالي :

### الجدول (1-1): الفرق بين الربح والربحية

بند المقارنة	الربح	الربحية
<b>التعريف</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يعرف الربح بأنه رقم مطلق يحدده حجم الدخل أو الإيرادات الفائضة عن التكاليف والنفقات في شركة ما</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>ترتبط الربحية بالربح كثيراً فالربحية عبارة عن معيار نسبي أو معدل يحدد نطاق أرباح المؤسسة بناءً على حجم النشاط التجاري</li> <li>تعد الربحية مقياس لكفاءة الشركة وعن طريقها يتم تحديد مدى نجاح المؤسسة من فشلها في النهاية، وهي تمثل قدرة المؤسسة أو المؤسسة على تحقيق عائد عن طريق استثمار مواردها</li> </ul>
<b>كيفية الحساب</b>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتم حساب الربح من خلال خصم إجمالي المصروفات من إجمالي الإيرادات والنتيجة هو الربح ويظهر هذا الناتج في بيان دخل المؤسسة وهو الهدف الرئيسي لأي شركة أياً كان نشاطها أو حجمها مثلاً لو كانت الإيرادات 200 جنيه والنفقات 180 جنيه فإن الربح هو 20 جنيه</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>يتم حساب الربحية بالنسبة المئوية أو المعدل بين الربح والإيرادات، وبناءً على المثال السابق لو افترضنا أن الربح 20 جنيه فيمكن حساب الربحية بقسمة 20 على 200 مع الضرب في 100 ليكون الناتج 10 %</li> </ul>

## الفصل الأول: سيولة وربحية المؤسسة

الاستخدامات والفوائد		
	<ul style="list-style-type: none"> <li>• تستخدم الأرباح في الوقوف على أداء المنشآت.</li> <li>• تحديد ملائمة حجم التكاليف لحجم الانتاج واتخاذ القرارات المختلفة التي تؤدي لخفض التكاليف، تسعير المنتجات، إحكام الرقابة، تطوير نظم التكلفة وربطها بالأنشطة ومراجعة السياسات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>• من اجل تحديد قيمة الاستثمار في المؤسسة لا يمكن للمستثمرين الاعتماد على حساب الأرباح فقط بل يجب تحليل ربحية المؤسسة لفهم مدى كفاءتها في استغلال مواردها ومعرفة استثماراتها الأولية.</li> <li>• من خلال مؤشر الربحية يتم تقييم جميع الاستثمارات وتحديد ومعرفة أي مشروع يسبب الفشل وأيها يستحق التطوير.</li> <li>• مؤشر الربحية يمكن إدارة المؤسسة من وضع رؤية متكاملة للتكاليف مقابل مزايا احد المشروعات والعائد المستقبلي المتوقع منه.</li> </ul>

المصدر: زيراب عبد الله العوض البشير، التكامل بين تطبيق نظام التكاليف المعيارية ونظام التكلفة على أساس النشاط وأثره على الربحية، مرجع سبق ذكره، ص156.

### 3-1 تعريف الربح:

المقصود بالربح هو زيادة قيمة مبيعات السلع أو الخدمات أو نقلها وتخزينها وتسويقها، أي أن الربح يساوي الإيرادات ناقصا التكاليف، هناك وجهتا نظر لتحديد صافي الربح<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، دار الكتاب الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الثانية، الصنعاء، 2013، ص66.



## الفصل الأول: سيولة وربحية المؤسسة

أ- صافي الربح الشامل: وبموجبه تعتبر كل عناصر الإيرادات والتكاليف ضرورية لتحديد صافي الربح، سواء كانت تلك العناصر تشغيلية، ترتبط بالإيرادات والتكاليف المباشرة والمرتبطة بنشاط المؤسسة الأساسي، أو غير تشغيلية مثل الأرباح التي تحققها المؤسسة من موارد لا علاقة لها بالعمل الذي تقوم به أو التكاليف تنفق على أمور لا علاقة لها بالعمل الأساسي الذي تقوم به المؤسسة.

ب- صافي الربح الناتج من العمليات التشغيلية الحالية: والذي بموجبه يتم أخذ عناصر الإيرادات والتكاليف التشغيلية فقط بنظر الاعتبار، نظرا لكونها تمثل العناصر الضرورية المهمة في تحديد صافي الربح، وذلك لأنه على أساسها يتم قياس قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح، بالإضافة إلى ذلك فإن صافي الربح التشغيلي يعتبر مقياسا جيدا لقياس كفاءة المؤسسة ومقارنة ذلك بمنظمات الأعمال الأخرى المماثلة، أو مقارنة نتائج سنة معينة بنتائج سنوات سابقة.

### 2- هدف وأهمية الربحية:

#### 2-1 هدف الربحية:<sup>1</sup>

أشرنا في السابق أن الربحية هي الهدف الأساسي لجميع منظمات الأعمال، ومنه لتحقيق هذا الهدف تلجأ المؤسسة للتوفيق بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل التي سبق أن اتخذتها في الماضي أو تنوي اتخاذها في المستقبل، وفيما يلي توضيح لكل من هذين القرارين:

1. - **قرارات الاستثمار:** وهي القرارات المتعلقة بكيفية استخدام المؤسسة للموارد المتاحة والتي سوف تتاح لديها (الأصول المتداولة والثابتة)، ويظهر أثر قرارات الاستثمار في الربحية من خلال التوزيع الأمثل للموارد المتاحة للمنظمة على مختلف أنواع الأصول بطريقة توازن بين الاستثمار المناسب في كل بند من بنود الموجودات، ودون مبالغة تؤدي إلى تعطيل الموارد أو شح يؤدي إلى تخفيض العوائد التشغيلية، وذلك بشرط عدم الإفراط أو التقريط بهدف السيولة الذي يؤدي إلى الخسارة أو الإفلاس.

2. - **قرارات التمويل:** وهي القرارات المتعلقة بكيفية اختيار المصادر المتاحة أو التي سوف يتم الحصول عليها (الخصوم وحقوق الملكية)، ويظهر أثر قرارات التمويل في الربحية من خلال التوزيع الأمثل

<sup>1</sup> فيصل محمود الشوورة، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى عملي، جامعة مؤتة، الأردن، 2012، ص.30

## الفصل الأول: سيولة وربحية المؤسسة

للمصادر المتاحة للمنظمة على مختلف أنواع الخصوم وحقوق الملكية بطريقة توازن بين التمويل المناسب في كل بند من بنود الخصوم وحقوق الملكية، ودون مبالغة تؤدي إلى زيادة التكاليف أو شح يؤدي إلى تخفيض العوائد التشغيلية، وذلك بشرط عدم الإفراط أو التفريط بهدف الربحية الذي قد يؤدي إلى الخسارة أو الإفلاس.

### 2-2 أهمية الربحية: <sup>1</sup>

بالنسبة لأي شركة، يعد تحليل الربحية أمرًا بالغ الأهمية لتحديد فرص النمو الجديدة التي يمكن أن تساعد في دفع الأعمال إلى الأمام، فيما يلي الأسباب الرئيسية الأخرى التي تجعل تحليل الربحية أداة حيوية لأي عمل تجاري:

#### • يحسن الرؤية على الأداء المستقبلي:

في فترات التغيير الهائل، تحتاج المؤسسات إلى الاسترشاد باستراتيجية واضحة يمكن أن تساعد على الازدهار في بيئة أعمال عالية المخاطر، يمكن أن يمكّنهم امتلاك الرؤية والاستراتيجية الصحيحة من تغيير مسارهم حسب الحاجة.

#### • تساعد في دفع استراتيجية النمو:

يعتمد العديد من المديرين على المؤشرات لتتبع الربح المستقبلي، والتحقق من مدى فعالية مبادرات التحول الخاصة بهم، وإجراء التعديلات اللازمة على استراتيجيتهم، يحتاج القادة إلى ملاحظة أن الأهداف ليست هي نفسها مؤشرات الأداء، على الرغم من أن العديد من الشركات تضع أهدافًا، إلا أنه يجب تحديد مؤشرات الأداء مبكرًا لتتبع مدى نجاح الشركة في تحقيقها، يحتاج المديرون إلى الوصول إلى بيانات حقيقية للتحقق من أداء الشركة في تحقيقها. بدون الرؤية الصحيحة للربحية، قد يكون من الصعب على المديرين تتبع أداء الشركة الفعلي سعيهم عن قيادة استراتيجية الشركة في الاتجاه الصحيح.

تاريخ الدخول: 2022/05/15 على الساعة 23:30 <sup>1</sup>

<https://www.performancecanvas.com/importance-of-profitability->

<analysis/?fbclid=IwAR2dVzu7lj5cpe5YKtxRklyDASU7e-UynJFFtF3SMSiMHI6kADDtk-aJZZs>

## الفصل الأول: سيولة وربحية المؤسسة

### • تحسين عملية صنع القرار:

يعطي تحليل الربحية المديرين صورة واضحة عن الشركة بأكملها، مما يمكنهم من وضع الإستراتيجيات بشكل أفضل والتخطيط للنمو. عندما تفهم الشركة الربحية بوضوح، يمكن أن توجهها لاتخاذ الخطوات اللازمة للنمو المستقبلي وتمهيد طريقها نحو اتخاذ قرارات فعالة.

### المطلب الثاني: مقاييس ومؤشرات ربحية المؤسسة:

تعتبر نسب الربحية مؤشرا لكفاءة المؤسسة بشكل عام ونجاحها في إدارة أصولها، يتم قياس الربحية بعدة معايير نذكر منها:

#### 1- مؤشرات مطلقة:

**1-1 صافي الربح:** الحساب نفسه لصافي الربح بسيط لحد ما، إنه مجرد جمع كل البيانات والتي قد تكون صعبة نظراً لأن صافي الربح يساوي إجمالي الإيرادات بعد المصروفات، لحساب صافي الربح، تأخذ فقط إجمالي الإيرادات لفترة من الوقت وتطرح إجمالي النفقات من نفس الفترة الزمنية، وتحسن كما يلي<sup>1</sup>:

$$\text{صافي الربح} = \text{اجمالي الإيرادات} - \text{اجمالي التكاليف}$$

**1-2 الربح التشغيلي:** يمثل الربح التشغيلي المبلغ المتبقي بعد خصم التكاليف التشغيلية من الإيرادات الكلية وقبل اقتطاع أعباء الفائدة والضريبة، تتضمن التكاليف التشغيلية التكاليف الصناعية إضافة إلى التكاليف التسويقية والإدارية، يحسب كما يلي<sup>2</sup>:

$$\text{الربح التشغيلي} = \text{رقم الأعمال خارج الرسم} - \text{التكاليف التشغيلية} - \text{الاهتلاك}$$

#### 2- نسب ربحية المؤسسة:

**1-2 معدل العائد على الأصول (ROA):** يعكس قدرة إدارة المؤسسة على توليد الربح من أصولها من مباني وأراضي ومخزونات ومعدات ويشار عليها بالعائد على الاستثمار، وكلما زادت هذه النسبة كلما دل

<sup>1</sup> <https://www.glew.io/guides/net-profit-calculate#:~:text=Net%20Profit%20%3D%20Total%20Revenue%20%2D%20Total,a%20gross%20profit%20of%20%24300%2C000.> تاريخ الدخول: 2022/05/16 على الساعة 20:00

<sup>2</sup> محمود فتوح، أهم النسب والمؤشرات في عالم المال والأعمال، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، 2010، ص74.

## الفصل الأول: سيولة وربحية المؤسسة

ذلك على كفاءة الإدارة في استخدام الأصول، وتستخدم هذه النسب للمقارنة مع الشركات المماثلة في نفس القطاع ويتم احتسابها من خلال النسبة التالية<sup>1</sup>:

معدل العائد على الأصول = نسبة الربح التشغيلي / إجمالي الأصول

حيث تبين نسبة الربح التشغيلي العلاقة بين الربح التشغيلي وصافي المبيعات، إن الهدف الرئيسي لحساب هذه النسبة هو تحديد الكفاءة التشغيلية للإدارة، والربح التشغيلي يعني صافي الربح الناتج عن العمليات والأنشطة العادية للأعمال دون مراعاة المعاملات والمصروفات الخارجية ذات الطبيعة المالية البحتة، كلما ارتفعت نسبة الربح التشغيلي كلما دل على كفاءة تشغيلية أفضل ونسبة الربح التشغيلي المرتفعة تعني أن المؤسسة قادرة ليس على زيادة مبيعاتها فقط إنما أيضا على تدنية نفقات التشغيل، ويمكن حساب هذه النسبة كما يلي<sup>2</sup>:

نسبة الربح التشغيلي = (الربح التشغيلي / صافي المبيعات) \* 100

**2-2 نسبة العائد على حقوق الملكية (ROE):** وتعرف أيضا باسم العائد على القيمة الصافية أو حقوق المساهمين، وتستخدم هذه النسبة لقياس مقدار الأرباح التي يحققها المساهمون أو الملاك نتيجة المخاطرة في توظيف واستثمار أموالهم في المؤسسة، تدل هذه النسبة على مقدار كفاءة الإدارة في توظيف أموال المساهمين لذا لا بد أن تكون هذه النسبة عالية لجذب المستثمرين لأن انخفاضها يعطي مؤشرا سيئا عن أداء المؤسسة، وتحسب هذه النسبة كما يلي<sup>3</sup>:

نسبة العائد على حقوق الملكية = (هامش صافي الربح / حقوق الملكية) \* 100

حيث تمثل نسبة هامش صافي الربح العلاقة بين صافي الربح والمبيعات، إن حساب هذه النسبة يمكن أن يعدل استنادا إلى حاجة المحلل مثل استبدال صافي الربح بالعائد قبل تكاليف الفائدة أو العائد بعد الفائدة والضرائب، يجب على المحلل أن يبحث عن أي دخل/ مصاريف أو ربح/ خسارة غير عادي أو غير متكرر

<sup>1</sup> حنان ضاهر، احمد وسوف، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية: محددات الربحية في شركات التأمين،

المجلد 38، العدد 03، قسم العلوم المصرفية، كلية الاقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2016، ص 533.

<sup>2</sup> معاش أمينة دلال، بن تريح بن تريح، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة: أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على تحسين الربحية - دراسة حالة مطاحن الأغواط، المجلد 05، العدد 02، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2021، ص 93.

<sup>3</sup> صباح حسن عبد العكيلي، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية: تأثير السيولة على الربحية وقيمة المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، المجلد 26، العدد 124، كلية الامام الكاظم، العراق، 2020، ص 423.

## الفصل الأول: سيولة وربحية المؤسسة

فيما يتعلق مباشرة بالنشاط الأساسي للمؤسسة، يجب أن تستثنى هذه البنود عند قياس فاعلية المؤسسة،  
تحسب كما يلي<sup>1</sup>:

$$\text{هامش صافي الربح} = (\text{صافي الربح} / \text{المبيعات}) * 100$$

**2-3 نسبة التوظيف الذاتي:** تظهر هذه النسبة مدى اعتماد المؤسسة على المصادر الداخلية في تمويل التوسعات التي تريد المؤسسة تنفيذها وارتفاع هذه النسبة يعتبر مؤشرا ايجابيا لأنه أولا دليلا على ارتفاع ربحية المؤسسة لأن الاحتياطات لا يمكن تكوينها إلا اذا تحققت الأرباح وثانيا مؤشرا على سياسة المؤسسة في الاعتماد على التمويل الذاتي للاستثمار الرأسمالي الجديد في المؤسسة وتحسب هذه النسبة كما يلي<sup>2</sup>:

$$\text{نسبة التوظيف الذاتي} = (\text{الاحتياطات} / \text{رأس المال}) * 100$$

<sup>1</sup> معاش أمينة دلال، بن تريح بن تريح، المرجع السابق، ص.93

<sup>2</sup> اسماعيل اسماعيل، عبد الناصر نور، منير شاكور محمد، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، مطبعة الطليعة،

الطبعة الأولى، عمان، 2000، ص.65

## الفصل الأول: سيولة وربحية المؤسسة

---

### خلاصة الفصل:

تناولنا في هذا الفصل أهم المفاهيم في عالم المؤسسات (سيولة المؤسسة وربحية المؤسسة)، حيث قمنا بعرض كل من المفاهيم الأساسية لكلا المصطلحين مع ذكر أهميتهم وأهدافهم، كما تم أيضا التطرق إلى أهم مصادر ومشكلات السيولة، كما تناولنا أيضا عدة مقاييس ومؤشرات الذي تعتمدهم المؤسسة لحساب هذين العنصرين.

# الفصل الثاني:

النمو في المؤسسة

وموازنته

## الفصل الثاني: النمو في المؤسسة وموازنته

---

### تمهيد:

يعتبر النمو عاملا أساسيا من عوامل تعظيم قيمة المؤسسة، والمؤسسة تتبع استراتيجية النمو لضمان بقائها والاستحواذ على أكبر حصص سوقية ممكنة، حيث ينقسم النمو إلى نوعين نمو خارجي يهتم بالمؤسسة وأطراف خارجية أخرى ونمو داخلي وهو توسع ذاتي داخل المؤسسة يتم بواسطة الاستثمارات والانتاجات التجارية أي انه توسع المؤسسة في السوق وزيادة إنتاجيتها وهو المهم في بحثنا والذي سنتطرق اليه في هذا الفصل.

وتناولنا في هذا الفصل مبحثين تحدثنا في الأول على مفاهيم أساسية لنمو اما في المبحث الثاني حاولنا معرفة كيفية موازنة النمو بين السيولة والربحية.



## الفصل الثاني: النمو في المؤسسة وموازنته

### المبحث الأول: النمو وتأثيره على السيولة والربحية

يعتبر نمو المؤسسة حاجة ضرورية لضمان استمراريتها، لذلك سنعرف في هذا المبحث على مفهوم النمو وتأثيره على سيولة وربحية المؤسسة.

#### 1-تعريف نمو المؤسسة:

تتعدد تعريف النمو بسبب الظروف الاقتصادية وبحسب إختلاف وجهات نظر المفكرين، وفيما يلي نذكر أهم هذه التعاريف:

- ويعتقد Gasmi أن النمو هو ارتفاع في حجم المؤسسة خلال الزمن<sup>1</sup>
- بالنسبة لـ Penrose نمو المؤسسة يدل على نشاط التوسع وما يتبعه من انعكاسات، فهو يعني الارتفاع في العوامل الكمية للمؤسسة مثل: الإنتاج، رقم الأعمال، اليد العاملة، الأصول الثابتة...الخ، مرفوقة بتغييرات داخلية في خصائص المؤسسة مثل: هيكل المؤسسة، النظام التسييري، ثقافة المؤسسة، التكنولوجيا المستخدمة... الخ.<sup>2</sup>

#### 1-2 أهمية نمو المؤسسة:

تقيس نسبة النمو مدى التوسع و التقدم الذي تحققه المؤسسة على مر الزمن، إذ أنه يمكن من توسيع المؤسسة، تطوير منتجاتها، تحسين طرق انتاجها، زيادة عدد الوظائف فيها افقيا و عموديا مما يسمح بتدرج المديرين إلى الأعلى و خلق وظائف جديدة و زيادة أرباحها الأمر الذي يوفر دخلا اكبر للعاملين في المؤسسة (عن طريق المكافآت و زيادة الرواتب) و عائد ربح أعلى للمساهمين و لحجم معدل النمو أهمية خاصة حيث أنه يمكن المحلل المالي من تحديد طبيعة نمو المؤسسة، فإذا كانت المؤسسة تنمو ب معدلات تتناسب مع معدلات نمو الاقتصاد القومي، فإن هذا يدعى نموا طبيعيا، أما إذا كانت المؤسسة تنمو بمعدلات أعلى من معدلات نمو الاقتصاد القومي، فإن ذلك يدعى نمو سريع، وإذا كانت معدلات نمو

<sup>1</sup> Nacer Gasmi , Déterminants de la croissance externe horizontale, Thèse de doctorat en sciences de gestion ,Faculté du Science économique, Université de Bourgogne, 1998, p 87.

<sup>2</sup> سمية دربال، سلوكيات المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقصاء وتسيير المؤسسة، جامعة ورقلة، 2012/2011، ص 40.

## الفصل الثاني: النمو في المؤسسة وموازنته

المؤسسة أقل من معدلات نمو الاقتصاد القومي، فيقال عن المؤسسة انها راكدة. و في حالة كون معدلات النمو سالبة، فإن ذلك يدل على تراجع المؤسسة.<sup>1</sup>

### 2-معايير قياس النمو وكيفية حسابة:

#### 1-2 معايير قياس النمو:

هناك معيارين لقياس النمو<sup>2</sup>: معيار التشغيل (قياس المساهمة في الرفاهية) ومعيار المبيعات وهو المعيار المفضل لدى المسيرين وهاذين المعيارين هما بطبيعة الحال جد مرتبطين ببعضهما. كما لا يمكن لأي مؤسسة أن تنمو للأبد بمعدل أعلى بكثير من معدل نمو الاقتصاد الذي تعمل فيه<sup>3</sup>.

#### 2-2 كيفية حساب النمو:

لحساب معدل النمو لمتغير ما،  $X$  مثلا، يؤخذ التغير في قيمة  $X$  بين فترتين زمنيتين متلاحقتين و يقسم على القيمة الأولى ل  $X$  و بافتراض القيمتين  $X_t$  و  $X_{t+1}$ ، فإن معدل النمو  $g_x$  يساوى الي<sup>4</sup>:

$$g_x = \frac{X_{t+1} - X_t}{X_t} = \frac{\Delta X}{X_t}$$

ولدراسة نمو مؤسسة نجري حساب معدلات النمو للمتغيرات ذات الأهمية التمويلية مثل المبيعات، الأرباح، الأصول، حقوق الملكية.

من السهل حساب معدل نمو السنوي في المبيعات فقط عليك بقسمة مبيعات إحدى السنوات على مبيعات العام السابق، ثم اطرح 1.

<sup>1</sup> محمد أيمن عزرت الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات، مكتبة العبيكان، الطبعة الخامسة، الرياض، 2006، ص 153.

<sup>2</sup> امنة توال، دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الألمنيوم لولاية الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، 2008-2009، ص17

<sup>3</sup> جاري جراي وآخرون، دليلك لتقييم الأسهم، مكتبة جرير، الرياض، 2007، ص 168.

<sup>4</sup> محمد أيمن عزرت الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات، مرجع سبق ذكره، ص 154.

## الفصل الثاني: النمو في المؤسسة وموازنته

من الأفضل الاعتماد على معدلات النمو السنوية المركبة بدلا من متوسط معدلات النمو البسيطة، ويتمثل معدل النمو السنوي المركب في ذلك المعدل  $g$  الذي يحقق المساوات<sup>1</sup>

$$S_1(1 + g) = S_n$$

3-مراحل ومتطلبات النمو:

3-1 مراحل النمو:

بدأت معظم المؤسسات العملاقة التي نشاهدها اليوم حياتها بشكل مؤسسات صغيرة ثم تدرجت في مراحل النمو لتأخذ شكلها الحالي في الواقع لا يوجد نمط واحد تنمو المؤسسات وفقه، ولكن يمكننا على العموم تحديد المراحل النموذجية التي تمر بها المنشأة خلال حياتها، بالمراحل الثلاث التالية: مؤسسة فردية، شركة أشخاص، شركة مساهمة<sup>2</sup>. لهذا بدأت معظم المؤسسات حياتها كمؤسسات فردية او شركات أشخاص، ولكن مؤسسيها وجدوا لاحقا أن من الضروري تحويلها إلى شركات أموال او شركات مساهمة. لكن ذلك لا يعنى ان جميع المؤسسات تتبع نفس القاعدة، إذ اخذت بعض المؤسسات شكل الشركات المساهمة منذ البداية<sup>3</sup>.

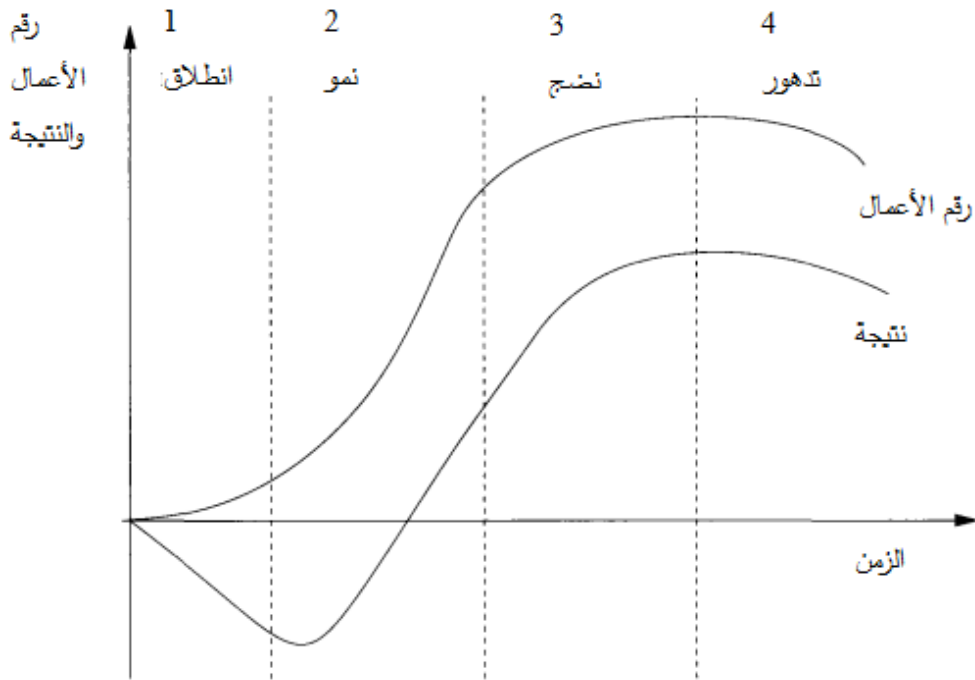
<sup>1</sup> جاري جراي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 173.

<sup>2</sup> اجين برغام، الإدارة المالية 1، شعاع للنشر والعلوم، حلب، ص 14

<sup>3</sup> المرجع نفسه ص 17

## الفصل الثاني: النمو في المؤسسة وموازنته

الشكل (1-2) دورة حياة المؤسسة



Elie cohen gestion financier de l'entreprise et développement financier

p62

2-3 متطلبات النمو:

1-2-3- الاستثمار في الأصول المتداولة:

من النواحي المهمة في إدارة رأس المال العامل ما يتعلق بتمويل الزيادة في الأصول المتداولة الناتجة عن الزيادة في المبيعات حيث تحتاج الشركات أصولا من اجل ان تقوم ببيع بضائعها، وإذا ارتفعت المبيعات ترتفع الأصول المتداولة ويمكن للشركة التي تمر في دول النمو أن تحتاج الى النقدية من اجل الاستثمار الفوري في المدينين والمخزون وغيرها من الأصول المتداولة. وعندما تصل الشركة الى الحد الأقصى من قدرتها على الإنتاج، فإنها تحتاج الى أصول ثابتة إضافية أيضا والاستثمارات الجديدة يجب ان تمويل<sup>1</sup>، من ناحية ثانية تنمو ارصدة الزبائن او حسابات المدينين بالتناسب مع المبيعات ما لم تعتمد

<sup>1</sup> فريد ويستون التمويل الإداري، دار المريخ للنشر، ط1، 2011، ص 346

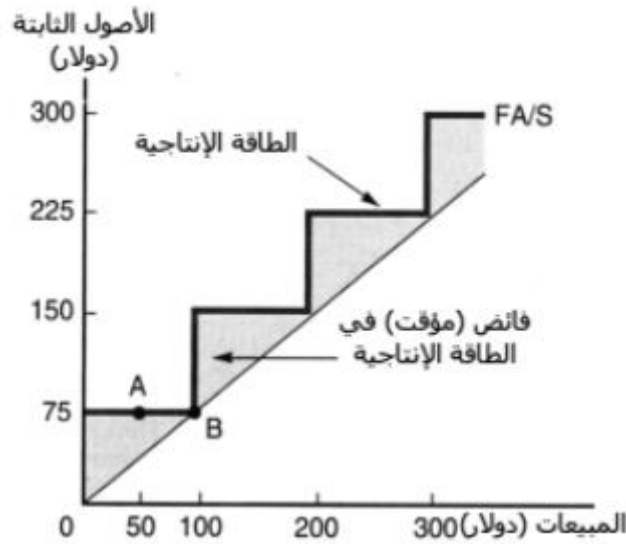
## الفصل الثاني: النمو في المؤسسة وموازنته

الشركة الى تغيير سياسة الائتمان التجاري التي تنتهجها أو قاعدة زبائنها. كذلك يفرض ازدياد المبيعات على الشركة توسيع حجم مخزونها السلعي لذلك نفترض أن المخزون سينمو مع تناسب المبيعات<sup>1</sup>.

### 3-2-2- الاستثمار في الأصول الثابتة:

في الأجل القصير، قد لا يؤدي الزيادة في المبيعات إلى الزيادة في الأصول الثابتة لأنه بوسع المؤسسة زيادة الطاقة الإنتاجية مع زيادة حجم المبيعات لتلبية الطلب بدلا من شراء أصول ثابتة جديدة لكنه على المدى الطويل<sup>2</sup>

### الشكل (2-2) زيادة الطاقة الإنتاجية



بيرغام، الإدارة المالية 2، شعاع للنشر والعلوم، حلب، 2018، ص 402

وتتم الاستثمارات في الأصول الثابتة في فترات تزيد عن السنة الواحدة و لذا فإن النمط الحقيقي للعلاقة بين الأصول و المبيعات يمثل شكلا شبيها بدرجات السلم كما هو مبين في الشكل و لكن يجدر الإشارة أنه بالرغم من ان النمط الحقيقي لعلاقة الأصول الثابتة بالمبيعات غير مستقيم فإن الحقائق العددية التي تمثل هذه العلاقة على أساس سنوات فردية لا تختلف كثيرا على علاقة الانحدار الخطي كما هو واضح من الخط المستقيم، و لقد وجدت كثير من الشركات في الدراسات التطبيقية التي قامت بها ، ان

<sup>1</sup> أجين بيرغام، الإدارة المالية 2، شعاع للنشر و العلوم، حلب، 2018، ص 381.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 382

## الفصل الثاني: النمو في المؤسسة وموازنته

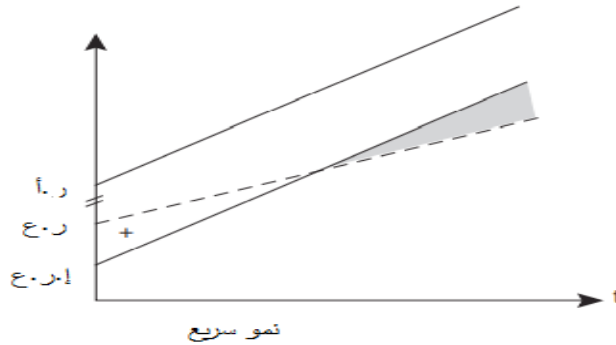
العلاقة ذات مغزى و أهمية من الناحية الإحصائية . ولهذا فيمكن الجمع بين مجموعتي الأصول (المتداولة والثابتة) <sup>1</sup>، وهناك من يرى بأن الانفاق على الحملة التسويقية هي متطلب آخر للنمو <sup>2</sup> ولكن في الحقيقة هذا الانفاق من بين الاستثمارات المعنوية التي هي جزء من الأصول الثابتة، لكن بالرغم من أهمية الاستثمار في الأصول الثابتة كاستثمار استراتيجي طويل الاجل فإن لدى المدير المالي وقت أطول لتمويل هذه الأصول من الوقت الذي لديه لتمويل الأصول المتداولة <sup>3</sup>.

### 4- طرق نمو المؤسسة:

تعرف بعض انواع النمو التي تصنف ب:

- **النمو السريع:** حالة هذا النمو مرفقة بالمؤسسات الصغيرة والمتوسطة PME التي تصنع منتج كثير الطلب على السوق، ورقم أعمالها يتطور بسرعة، والطلب مرتفع، والمخزونات والذمم تنمو وتتطور بسرعة بالنسبة لرقم الأعمال، احتياجات من رأس مال العامل تتطور وبالتالي المؤسسة تكون هنا في حالة في حالة عدم القدرة على التمويل، كما أنها تجد صعوبات كثيرة في الخزينة <sup>4</sup>.

### • الشكل (2-3) النمو السريع



Hubert le maux, analyse financière, 4em édition, Paris, France, p269

<sup>1</sup> فريد ويستون التمويل الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 255 و 256

<sup>2</sup> أجين بيرغام، الإدارة مالية 2، مرجع سبق ذكره، ص 457

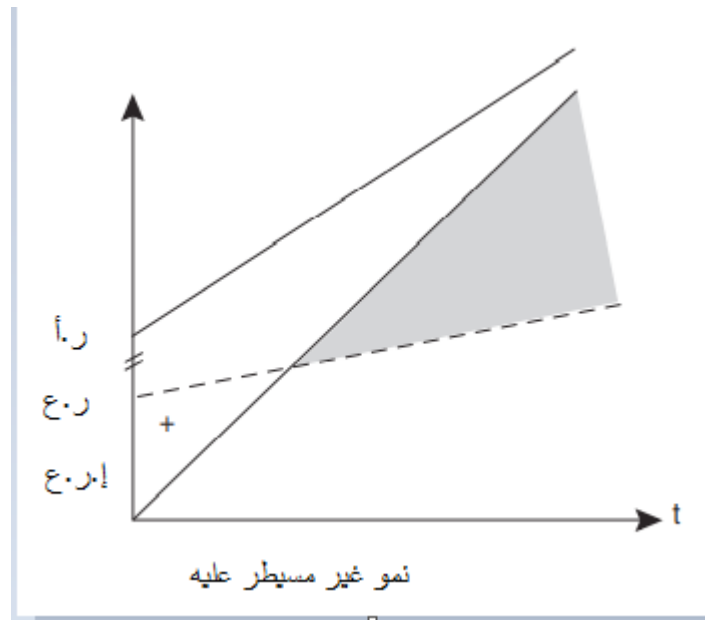
<sup>3</sup> فريد ويستون التمويل الإداري، مرجع سبق ذكره، ص 347

<sup>4</sup> بوطغان حنان، تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007، ص 143، 144

## الفصل الثاني: النمو في المؤسسة وموازنته

- النمو غير المسيطر عليه: في فترة النمو السريع، المؤسسة يمكنها النظر لطلبها المرتفع بطريقة حساسة، استمرار نمو الاستثمارات، يمكن المؤسسات التمويل عن طريق المديونية وهذا عندما يكون تباطؤاً في الطلب وبالتالي فالقدرة الإنتاجية تكون إذا كثرة الأهمية، والتكاليف الثابتة للمؤسسة بشكل متزايد والنقطة الميتة ترتفع، وبالتالي تكون مستويات المردودية هنا جد ضعيفة، المؤسسة تكون في وضعية جد خطيرة.<sup>1</sup>

الشكل (2-4) النمو الغير مسيطر عليه



Hubert le maux, analyse financière, p269

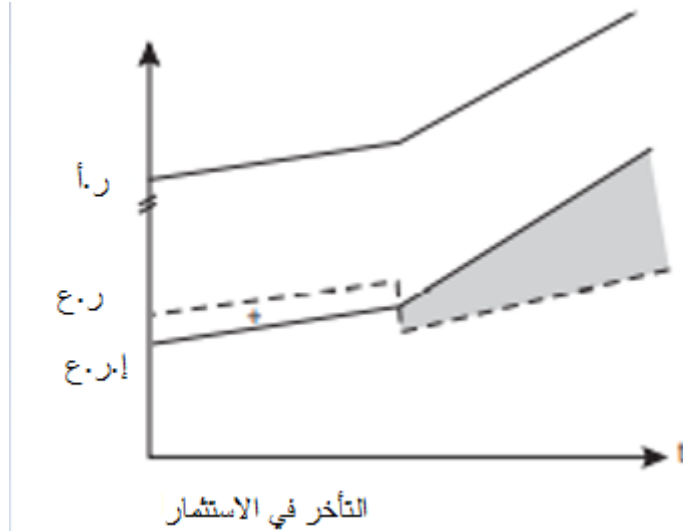
- تأخر في الاستثمار: هنا المؤسسة تعرف وضعية مالية متوازنة، لكنها أهملت إجراءات الاستثمار الواجب عليها لكي تضمن نموها المستقبلي، فأرادت استدرار هذا التأخر فانتقلت إلى الاستثمارات الضخمة، يتبع ذلك انخفاض ميكانيكي ووحشي في رأس مال العامل، إذا كانت هذه الاستثمارات هي مصدر نمو المؤسسة فسوف يتبعها ارتفاع في الاحتياج في رأس مال

<sup>1</sup> بوطغان حنان، تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية، المرجع السابق، ص144

## الفصل الثاني: النمو في المؤسسة وموازنته

العامل، تتأثر المؤسسة بهذا الشكل لأزمة سيولة، تأتي الخسائر بعد ذلك بسبب الانخفاض المتواصل لرأس مال العامل وتوسيع الخزينة السلبية بشكل متزايد.<sup>1</sup>

الشكل (2-5) تأخر في الاستثمار



Hubert le maux, analyse financière, p269

### المطلب الثاني: تأثير النمو على السيولة والربحية

#### 1- تأثير النمو على السيولة

ما تستوجبه متطلبات النمو من استثمار في الأصول المتداولة وفي الأصول الثابتة تأثر مباشرة على السيولة لأن الانفاق على هذه الأصول قد لا تكفيه موارد التمويل الذاتية (الفائض الإجمالي للاستغلال كقدرة على التمويل الذاتي للاستغلال والأرباح المحتجزة والاهتلاكات كقدرة على التمويل الذاتي الاجمالية).

#### 1-1- التأثير على سيولة الاستغلال (فائض خزينة الاستغلال)

عند ارتفاع المبيعات وتحرك المؤسسة نحو النمو يحدث لنا زيادة في احتياج رأس المال العامل في نفس الوقت يحدث ارتفاع في فائض التشغيل الإجمالي حيث تقع المؤسسة في اثر المقص عندما ترتفع

<sup>1</sup> Hubert le maux, analyse financière, 4em édition, Paris, France, 2010, p268.



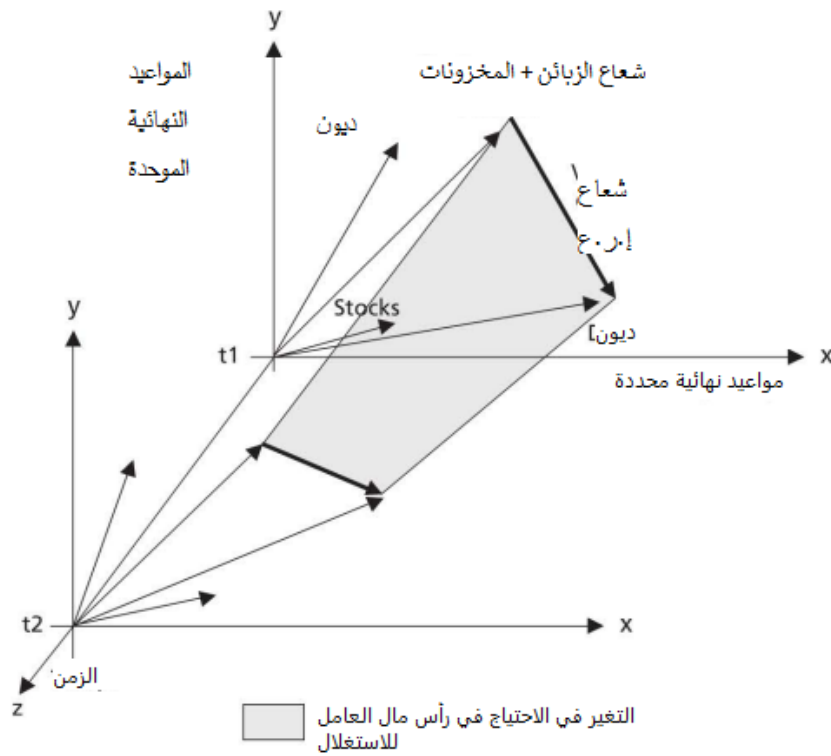
## الفصل الثاني: النمو في المؤسسة وموازنته

احتياجات رأس المال العامل بقيمة أكبر من فائض التشغيل الإجمالي مما يعطينا فائض خزينة الاستغلال سالبة

### تحليل أثر المقص: <sup>1</sup>

نستطيع أن نعرض الاحتياج في رأس مال العامل ومكوناته الثلاث في رسم بياني حيث كل منحنى يمثل الفترة المحددة وزاوية معامل الترجيح بدلالة رقم الأعمال، ونضيف بعد ثالث يتمثل في الزمن لكي نستطيع أن نظهر نمو المكونات خلال فترة من الزمن بالشكل التالي:

الشكل (2-6) التغير في الاحتياج في رأس مال العامل



jean guy degos, stéphane Griffiths, gestion financière, Groupe Eyrolles, édition d'organisation, Paris, France, 2011, p131

<sup>1</sup> jean guy degos, stéphane Griffiths, gestion financière, Groupe Eyrolles, édition d'organisation, Paris, France, 2011, p131,133

## الفصل الثاني: النمو في المؤسسة وموازنته

نجد ثلاث منحنيات حيث:<sup>1</sup>

- منحنى بياني يمثل مجموع المخزونات، التي تشمل مخزون البضائع، مخزون المواد الخام و مخزون العمل قيد التنفيذ و مخزون من المنتجات النهائية.
- منحنى بياني يمثل مجموع المستحقات، بما في ذلك ديون العملاء، ضربية القيمة المضافة القابلة للخصم و مستحقات خاصة من الموظفين.
- مجموع ديون، بما في ذلك الديون المستحقة للموردين، وضريبة القيمة المضافة الواجب دفعها، والديون للموظفين ومختلف مجتمعات المؤسسة.

نجمع أول منحنين لكي نحصل على مجموع العناصر التي لها تأثير سلبي على الاحتياج في رأس مال العامل ثم نطرح منها الثالث لنحصل على رأس مال العامل الضروري أو المعياري حسب طريقة المحاسبين، من خلال زيادة البعد الثالث (الزمن)، نستطيع أن نعرض التطور في الاحتياج في رأس مال العامل في n سنة، بالمقارنة مع رأس مال العامل

### 1-2- التأثير على السيولة الاجمالية:

تقوم قائمة التدفق بتجميع التدفق النقدي الداخلي للمشروع والخارج منه كنتيجة للعمليات، الاستثمارات وتمويل الأنشطة

الجدول (1-2) التدفق النقدي ل ebay من 1998 إلى 2000 بآلاف الدولارات

2000	1999	1998	
100.148	62.852	6.041	صافي النقد الآتي من أنشطة التشغيل
(206.054)	(603.363)	(53.024)	صافي النقد المستخدم في أنشطة الاستثمار
85.978	725.027	72.159	صافي النقد الآتي من أنشطة التمويل
(19.928)	184.516	25.176	صافي الزيادة(النقصان)في النقد وما يعادله

1 IBID, p131

## الفصل الثاني: النمو في المؤسسة وموازنته

201.873	221.801	37.285	النقد وما يعادله في نهاية السنة (بعد حساب رصيد البدء)
---------	---------	--------	--

المصدر: صامويل هيز، المفاهيم المالية الأساسية للمديرين، الحوار الثقافي، لبنان، 2004، ص123.

المستوى الإيجابي للتدفق النقدي الناتج من العمليات ينمو بقدر كبير من سنة لأخرى، مساعدا في ذلك على تمويل النمو وبدلا من إعادة ولو سنت واحد من هذه النقدية إلى حملة الأسهم على شكل أرباح موزعة، فقد جرى إعادة توظيف كل الأرباح في مجال العمل. ويعتبر هذا نموذجا يحتذى به في الشركات سريعة النمو<sup>1</sup>.

### 2- تأثير نمو المؤسسة على الربحية:

#### 2-1- تحليل تأثير نظام العائد على الاستثمار

يسمى نظام العائد على الاستثمار بنموذج DUPOND<sup>2</sup>:

إذا كان العائد على الاستثمار منخفضا، فيعود السبب في ذلك إلى تدني هامش الربح أو تدني دوران الموجودات أو كليهما. وإذا كان هامش الربح متدنيا، فيعود ذلك إلى تدني المبيعات أو ارتفاع التكاليف. ويمكن للمبيعات أن تكون متدنية لتدني الكمية المباعة بسبب تدني الطلب أو لعدم منافسية السلعة بالنوعية أو السعر. أما ارتفاع التكاليف فيمكن تحري أسبابه من تفحص تكاليف الإنتاج، وتكاليف المبيع، والتكاليف الإدارية. أما إذا كان دورنا الموجودات متدنيا فيعود السبب في ذلك إلى تدني المبيعات أو إلى وجود استثمارات فائضة في الموجودات، والاستثمارات الفائضة تكون في الآلات والمكائن والمصنع، لوجود طاقة إنتاجية متاحة أكبر من التقديرات الواقعية للطلب في السوق، أو تكون في الموجودات المتداولة حيث تدل على وجود مستويات مرتفعة من المخزون أو الحسابات المدينة.

ولتحسين العائد على الاستثمار، يمكن للشركة اتباع واحدة من عدة إجراءات ممكنة وذلك بحسب السبب المؤدي إلى انخفاض العائد. فإذا كانت المبيعات هي السبب، فيمكن لإدارة المؤسسة أن تعمل على زيادة المبيعات بتحسين نوعية السلعة، تخفيض سعر المبيع إذا كان ذلك سيؤدي إلى زيادات ملموسة في الكميات المباعة اتباع سياسة البيع الآجل، القيام بحملة دعائية للإعلان عن السلعة المطورة، وتطوير

<sup>1</sup> صامويل هيز، المفاهيم المالية الأساسية للمديرين، الحوار الثقافي، لبنان، 2004، ص123.

<sup>2</sup> محمد أيمن عزرت الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات، مرجع سبق ذكره، ص 180-181

## الفصل الثاني: النمو في المؤسسة وموازنته

سياسات تسويق وترويج مناسبة. وإذا كان ارتفاع التكاليف هو السبب، فيجب على إدارة المؤسسة مراقبة التكاليف بصرامة. وفي مجال الإنتاج يتم ذلك بالعمل على رفع إنتاجية العامل ورفع إنتاجية الألة الحد من الهدر في المواد، الحد من الإنتاج التالف.

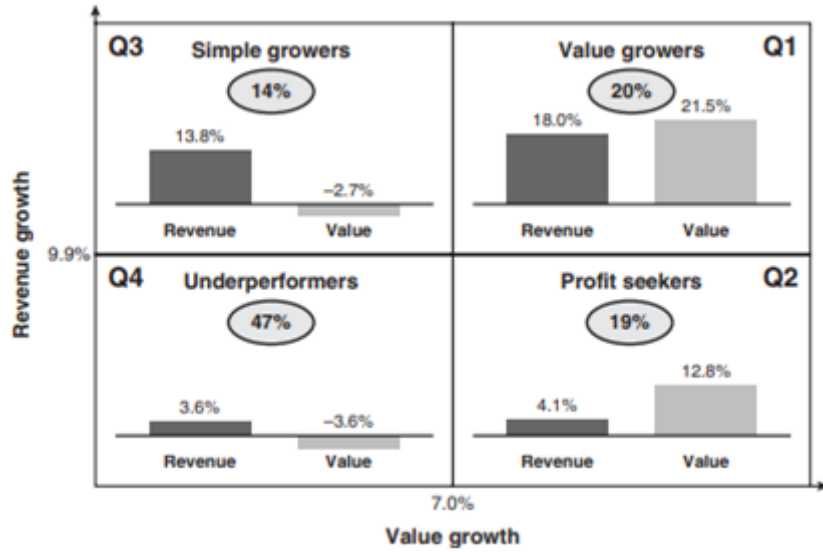
### 2-2- تحليل نموذج بناء القيمة VBG

مصنوفة نمو بناء القيمة الذي تستخدمه شركة الاستثمارات الإدارية العالمية T.Kearney.A كإطار التحليلي لتحسين القدرة التنافسية و هي أداة طورتها الشركة على مدار 14 عاما الماضية، استنادا إلى قاعدة البيانات المالية 29000 شركة من جميع أنحاء العالم، يوفر إطار عمل VBG معلومات موثوقة و رؤية ثاقبة حول المشهد التنافسي و الخيارات الاستراتيجية لكل صناعة تقريبا، إن حجة توجيه شركتك إلى الزاوية العلوية اليمنى -ربع زيادة القيمة- مقنعة، تمتع منتجي القيمة بأداء اعمال قوي للغاية على مدى السنوات الـ 14 الماضية معدل نمو سنوي مركب في 21% تخيل ان شركتك حققت هذه النتائج على مدار الخسة عشر عاما القادمة . تتفوق الشركات في الأرباع الثلاثة الأخرى إما في بعد واحد فقط نمو الإيرادات او قيمة المساهمين - او لا شيء على الاطلاق<sup>1</sup>.

### الشكل (2-7) نمو القيمة

<sup>1</sup> Graeme k deans and fritz Kroger scretch! How good companies grow in good times and bad, john wiley & sons USA,2004 P 55

## الفصل الثاني: النمو في المؤسسة وموازنته



Graeme k deans and fritz Kroger scretch! How good companies grow in good times and bad, john wiley & sons USA, 2004, p55

### المبحث الثاني: موازنة النمو بين السيولة والربحية

المطلب الأول: نموذج موازنة النمو س.ولش

#### 1-التعريف بالنموذج: <sup>1</sup>

يستخدم مصطلح توازن النمو للإشارة الى معدل النمو الذي يمكن للمؤسسة تحقيقه من خلال التدفق النقدي التشغيلي، ويقصد بالتوازن هنا أن النقدية في حالة توازن بمعنى ألا فائض او عجز في نتيجة النمو. يكون التدفق النقدي موجبا اذا كانت قيمة معامل التوازن أكبر من الواحد في حين يكون سالبا إذا كانت اقل من الواحد. أما اذا كانت قيمة معامل التوازن مساوية للواحد الصحيح فهذا يعني أن التدفق النقدي في حالة تعادل.

ويحسب بالقانوني الاتي:

$$E = \frac{R}{G \times T}$$

<sup>1</sup> سيارن وولش، اهم النسب والمؤشرات في عالم المال والأعمال، دار الشعاع للنشر، 2010، ص 218-221

## الفصل الثاني: النمو في المؤسسة وموازنته

نسبة الأصول المتداولة الى المبيعات T

نسبة الأرباح المحتجزة الى المبيعات R

نمو المبيعات G

معامل التوازن E

### 2-أساليب تحقيق التوازن وفق نموذج س. ولش:

مما تقدم يتضح ان المؤسسة قد تعاني من ازمة سيولة سببها انعدام التوازن بين المتغيرات الثلاث المحددة لمعامل التوازن، لذلك يجب على إدارة المؤسسة البحث عن أساليب تمكنها من زيادة قيمة ذلك المعامل ليصبح مساويا للواحد الصحيح على اقل تقدير، لأن تحقيق ذلك كفيل بإنهاء الحاجة إلى التمويل الخارجي.

حيث يوجد ثلاثة أساليب يتعامل كل منها مع احد المتغيرات الثلاثة التالية:<sup>1</sup>

- تقليل معدل النمو
- زيادة نسبة الأرباح المحتجزة الى المبيعات
- تقليل نسبة الأصول المتداولة إلى المبيعات

### 3-نقاط ضعف النموذج:

- يعاني النموذج المذكور من نقطتي ضعف، اذ انه:<sup>2</sup>
- يتعامل مع الأصول المتداولة فقط وليس مع اجمالي الأصول
- يتجاهل إمكانية استخدام مصادر أخرى لتمويل النمو غير الاقتراض

## المطلب الثاني: تجنب أثر المقص

### 1-إدارة رأس المال العامل:

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 218-221

<sup>2</sup> سيارن وولش، اهم النسب والمؤشرات في عالم المال والأعمال ، ص220

## الفصل الثاني: النمو في المؤسسة وموازنته

لعل أهم العوامل التي يتوجب أخذها بعين الاعتبار في عمل هذه القرارات هي الربحية والخطر المتمثل في احتمالات فقدان السيولة، هي عبارة عن عملية تبادل ما بين الربحية وفقدان السيولة أي زيادة الأخطار التي تتعرض لها المؤسسة وبالعكس. إذا لم يتوفر رأس المال العامل فلن تتمكن المؤسسة من الإنتاج لمستوى معين من المبيعات، في كلتا الحالتين ان ذلك يفوت على المؤسسة مبيعات وارباحاً محتملة. ومن الناحية التمويلية إذا كان هناك نقص في الرأسمال العامل فإن ذلك يؤدي الى تلكؤ الشركة في دفع فواتيرها وفي تسديد التزاماتها المالية<sup>1</sup>، وقبل ان تقرر إدارة المؤسسة المستوى المناسب للاستثمار في رأس المال العامل، فان عليها ان توازن بين الربحية المتوقعة نتيجة لهذا المستوى من الاستثمار والمخاطر المرافقة له، واستنادا الى النظرية التي تقول بأن العائد على الموجودات يرتبط عكسيا مع سيولتها، حيث يرتفع العائد كلما قلت سيولة الأصل وينخفض كلما زادت سيولته.

حيث يمكنها مثلا من الحد من استثماراتها في المخزون والمدينين من خلال اتباع الإجراءات

التالية<sup>2</sup>:

-عدم توفير المنتج الا عندما يكون لديها عرض ثابت ويمكنها شحنه مباشرة، فيمكن في هذه الحالة أن يدفع المدين الدين في موعده

-تخزين الكميات التي يمكنها بيعها في خلال شهر واحد

هذا وبدلا من اللجوء إلى اللجوء الى القروض المصرفية، يمكن لهذه المؤسسة الحصول على ائتمان موردين تمتد مدته لثلاثة أشهر وتتمكن من دفعه في موعد استحقاقه. كما يمكن المزج بين الأسلوبين فتحصل المؤسسة مثلا على ائتمان موردين لمدة شهرين وتخزن السلع التي تبيعها في غضون شهر فقط ينبغي ان تأخذ جميع جوانب رأس المال العامل في شركتك بعين الاعتبار ليتسنى لك تحديد العناصر التي يمكن تقليلها:

- خفض حجم المخزون من السلع التامة الصنع

- استكمال الاعمال التي لا تزال تحت التنفيذ

- إعادة تقييم عملية إدارة الإنتاج في الشركة

<sup>1</sup> عزت الميداني، الإدارة التمويلية، مرجع سبق ذكره، 202

<sup>2</sup> مارك بلايني، فن إدارة الشركات بنجاح، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، 2008، ص 130-131

## الفصل الثاني: النمو في المؤسسة وموازنته

---

- إلغاء او تقليل طلبيات المواد الخام الضخمة
- إعادة أي مخزون غير ضروري للموردين

لكيلا يكون هناك إثر المقص يجب أن يكون ال bfe الإضافي اللازم لدعم النمو بمعدل g ممولا ذاتيا لذلك يجب ان يكون التمويل الذاتي الإضافي<sup>1</sup>:  $(EBE (1 + g))$  أعلى من النمو في احتياج تمويل الاستغلال  $\Delta BFE$

$$g < \frac{EBE}{BFE - EBE}$$

### 2-مراجعة بين السيولة والربحية:

السيولة لا تولد ربحية ولكن الربحية يمكن أن تحسن من السيولة خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة. لكن في الأزمات لا بأس أن تضحي هذه المؤسسات بالسيولة ولكن في الحالات العادية من الأفضل لها أن تهتم بالربحية الامر الذي يتطلب نموا والسيولة سوف تتحقق لاحقا، يتحقق هذا عن طريق الزيادة في النمو مما يؤدي إلى الزيادة في الاحتياج في رأس مال العامل ومنه زيادة الربح التشغيلي مما يؤدي إلى زيادة كل من رأس مال العامل والتغير في الخزينة.

---

<sup>1</sup> Jean guy ,Ibid p134



## الفصل الثاني: النمو في المؤسسة وموازنته

---

### خلاصة الفصل:

تطرقنا في الفصل الثاني الى مفاهيم أساسية عن النمو وتأثيره على السيولة والربحية حيث بينا أهمية النمو بالنسبة للمؤسسة وكيف يؤثر على أدائها حيث يتطلب النمو الإعداد المسبق لوسائل التمويل بصفة عامة من إدارة رأس المال العامل والتمويل الذاتي مع الاستعانة بوسائل التمويل الخارجية. كما تطرقنا الى توازن النمو حسب نموذج ولش وأيضا درسنا كيفية تجنب الوقوع في اثر المقص بإدارة رأس المال العامل و في الأخير راجحنا بين السيولة و الربحية.

# الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لمؤسسة عمر

بين عمر للفترة 2017-

2021

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة عمر بن عمر للفترة 2017-2021

### تمهيد:

بعدما تناولنا في الجانب النظري كل من سيولة المؤسسة، ربحية المؤسسة ونمو المؤسسة، يأتي هذا الفصل الذي من خلاله سوف نتعرف على مدى مطابقة الجانب النظري مع الجانب التطبيقي للمؤسسة محل الدراسة.

حيث سنقوم في هذا الفصل بعرض دراستنا التي تتمحور في موازنة نمو المؤسسة بين هدفي السيولة والربحية، لذلك سوف نعتمد على المؤسسة الاقتصادية عمر بن عمر بولاية قالمة، وذلك بغرض اسقاط ما تم عرضه نظريا بغية معرفة هل نمو المؤسسة السابق ذكرها متوازن أو غير متوازن.

من أجل الشروع في هذه الدراسة تعرضنا في هذا الفصل إلى مبحثين هما:

➤ المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

➤ المبحث الثاني: السيولة والربحية وموازنة النمو في مؤسسة عمر بن عمر

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة عمر بن عمر للفترة 2017-2021

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميدان الدراسة

المطلب الأول: تقديم عام لمؤسسة عمر بن عمر

تعد مؤسسة عمر بن عمر من أهم المؤسسات الناشطة في مجال الصناعة الغذائية على المستوى الوطني وذلك بفضل الجودة العالية لمنتجاتها، وعليه يمكن تقديمها من خلال العناصر التالية:

### 1- تعريف مؤسسة عمر بن عمر

هي فرع من فروع المجمع الصناعي عمر بن عمر، الذي تأسس من قبل الأب الراحل عمر بن عمر والذي استطاع أن يفرض نفسه كرائد في السوق الوطنية للأغذية الصناعية والأعمال التجارية الأسرية وهذا منذ تأسيس الشركة الأم سنة 1984 (مصبرات الطماطم CAB). فالمجمع اليوم يحتل مكانة مرموقة في السوق الجزائرية وحتى العالمية نظرا للإمكانيات العالية الجودة المعتمدة في الإنتاج. ثم بعد وفاة الأب عمر بن عمر انتقلت إدارة المجمع إلى أبنائه الأربعة حيث واصلوا مشوار والدهم في ترقية جودة ونوعية مختلف منتجات المجمع.

فبعد أن تم إنشاء مصنع عمر بن عمر للمصبرات ببلدية بوعاتي محمود أتت فكرة إنشاء الشركة العائلية ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر سنة 1994 حيث بدأت الدراسات والبحوث بالطرق القانونية وذلك بتكوين ملف الاستثمار للحصول على قرض بنكي ناهيك عن تكوين ملفات لهيئات إدارية أخرى كالغرفة الجهوية للتجارة ومصالح الولاية خاصة الشق المتعلق بمخطط التنمية المحلية، ومن أبرز الدراسات التمهيديّة التي أعدت لهذا المشروع نذكر منها:

- دراسة المنطقة الجغرافية من الناحية الجيولوجية.
- دراسة الإمكانيات الاقتصادية والتكاليف الانتاجية.
- دراسة البيئة الاقتصادية للمؤسسة (السوق).

وقد تمت هذه الدراسات من طرف خبراء محليين وأجانبين بما فيها كل ما يتعلق بالبنية التحتية والبنائات المعدنية، أما فيما يتعلق بالتجهيزات والمعدات فهي ألمانية وإيطالية المنشأ. وبعد مرور أربع (04) سنوات من الدراسة وبالضبط في 29 مارس من سنة 2000 أنشئت شركة المطاحن ضمن منطقة فلاحية صناعية ببلدية الفجوج ولاية قالمة التي تتربع على مساحة قدرها 42500 م<sup>2</sup> يحدها من الجنوب المشتلة التجريبية عمر بن عمر ومن الشمال مصنع الحليب بني فوغال أما شرقا وغربا فأراض زراعية ملكا للخواص.

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة عمر بن عمر للفترة 2017-2021

انطلق إنتاج المطاحن في البداية بمردود 300 طن يوميا إلى أن وصل سنة 2004 إلى 700 طن يوميا أي زيادة الطاقة الإنتاجية ب 400 طن يوميا. وفي سنة 2009 تم إنشاء وحدة إنتاج العجائن الغذائية والكسكس والتي تحصلت على شهادة الجودة العالمية (ISO 9001) وشهادة سلامة المنتوجات الغذائية (ISO 22000) سنة 2012 وهذا راجع إلى نظام تسيير الجودة الذي سهرت على تطبيقه المؤسسة منذ نشأتها إلى أن تم تزويد هذه الوحدة بخطي إنتاج العجائن الخاصة ذو الصيت العالمي سنة 2014. أما المشروع الجاري إنجازه منذ 01 جويلية 2015 هو توسيع الوحدة بثلاث خطوط إنتاج جديدة نظرا لكثرة الطلب على المنتج.

يبلغ عدد عمال الشركة ذات المسؤولية المحدودة مطاحن عمر بن عمر 770 عامل مقسمين كالاتي: 13 إطار سامي، 130 إطار، 148 عون تحكم (ماهر) و479 منفذ، وبرقم أعمال يقدر ب 66 مليون أورو سنويا.

### 2-2- طبيعة نشاط المؤسسة وفروعها

#### 2-1- الفروع:

تتوفر شركة مطاحن عمر بن عمر على ثلاث وحدات إنتاج:

- **وحدة إنتاج السميد 400 طن:** وهي مخصصة لتزويد وحدة إنتاج العجائن بمادة السميد الذي يعتبر كمادة أولية في إنتاج العجائن (عجائن قصيرة، عجائن طويلة، كسكس، ...).
- **وحدة إنتاج السميد 300 طن:** والتي تقوم بتحويل القمح عبر مراحل مختلفة لتحصل على جميع أنواع السميد والنخالة كمنتج نهائي.
- **وحدة إنتاج العجائن والعجائن الخاصة:** والتي تقوم بتحويل السميد (مادة أولية) إلى عجائن غذائية مختلفة الأنواع للاستهلاك المباشر

#### 2-2- طبيعة النشاط:

يتم جلب المادة الأولية (القمح) من خارج الوطن عن طريق الشحن بالسفن لتتجه برا إلى المخازن التي تصل طاقتها الاستيعابية حوالي 27 ألف طن وهذا بواسطة الشاحنات الضخمة التي توفرها الشركة. يتم استقبال المادة الأولية من طرف مصالح مراقبة الجودة لمعرفة ما إذا كانت مطابقة للمواصفات المطلوبة أم لا. حيث يسهر على ضمان هذه السلسلة الانتاجية:

➤ 121 عامل على مستوى وحدتي إنتاج السميد موزعة على أربعة فرق متساوية تعمل بنظام التناوب 3

X 8 كالاتي:

## الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لمؤسسة عمر بن عمر للفترة 2017-2021

- الفرقة أ من الساعة 05 صباحا إلى الساعة 01 زوالا.
- الفرقة ب من الساعة 01 زوالا إلى الساعة 09 مساء.
- الفرقة ج من الساعة 09 مساء إلى الساعة 05 صباحا.
- الفرقة د في حالة راحة.

كل الفرق تعمل بالتداول حسب الجدول الزمني لمدو يومين.

➤ 203 عامل على مستوى وحدة انتاج العجائن الغذائية والعجائن الخاصة موزعة على أربعة فرق

متساوية تعمل بنفس بنظام التناوب في المطاحن ولكن مع اختلاف التوقيت وذلك حسب التوزيع الآتي:

- الفرقة أ من الساعة 04 صباحا إلى الساعة 12 زوالا.
- الفرقة ب من الساعة 12 زوالا إلى الساعة 08 مساء.
- الفرقة ج من الساعة 08 مساء إلى الساعة 04 صباحا.
- الفرقة د في حالة راحة.

### 3-أهداف الشركة

تسعى ش.ذ.م.م مطاحن عمر بن عمر منذ نشأتها إلى تحقيق الأهداف التالية:

- 1- ضمان البقاء والاستمرار.
- 2- تحقيق أكبر نسبة من المبيعات والأرباح.
- 3- تشجيع القطاع الخاص للنهوض للاستثمار وتنمية الاقتصاد الوطني.
- 4- تشجيع اليد العاملة المحلية وامتصاص البطالة.
- 5- محاولة كسب أكبر حصة من السوق الوطنية.
- 6- الاستمرار في الحفاظ على الإنتاج من حيث الجودة، النوعية، والسعر.
- 7- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال.
- 8- تجسيد الشراكة الأجنبية المثمرة.
- 9- العمل على الحفاظ على الزبائن واكتساب زبائن جدد.

### 4-الهيكل التنظيمي وشرح مكوناته

من أهم سمات المؤسسة الناجحة هي قوة جهازها التسييري فحسن تسيير موارد المؤسسة يتوقف

على نجاعة هيكلها التنظيمي، والهيكل التنظيمي لشركة مطاحن عمر بن عمر هو على الشكل التالي:

المدير العام بن عمر

مكتب المساعدة التابعة للمديرية العامة

المستشار القانوني

مصلحة الأمن والمراقبة

فرع الحراسة

تسيير نظام الجودة وسلامة المنتج الغذائي

فرع الأمن الصناعي

مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي

مسؤول إنتاج السميد

مصلحة التكييف

مصلحة الانتاج 300 طن

مصلحة الانتاج 400 طن

فرع التنظيف

مدير وحدة إنتاج العجائن

مصلحة الإنتاج

مصلحة التغليف

مصلحة التنظيف

المدير التقني

قسم المناهج والمتابعة التقنية

مصلحة تسيير مخزون قطع الغيار

مخبر مراقبة الجودة

قسم المشاريع والدراسات

مدير التسويق والمبيعات

مصلحة البيع

مصلحة ترقية المبيعات

الصندوق

خلية الاتصال والتسويق

مديرية الإدارة العامة

مصلحة الوسائل العامة

مصلحة الشؤون القانونية  
والممتلكات

مصلحة العلاقات الخارجية

مديرية التموين

قسم المشتريات

قسم التخزين

مديرية الموارد البشرية

قسم تنمية الموارد البشرية

قسم إدارة المستخدمين

مصلحة الأجور

مديرية المالية والمحاسبة

قسم المحاسبة العامة

قسم المالية والخزينة

قسم مراقبة التسيير

مسؤول الصيانة

مصلحة صيانة وحدة السميد

مصلحة صيانة وحدة العجائن الغذائية

ورشات

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

شرح مهام أقسام ومصالح الشركة:

مديرية الموارد البشرية:

مهمتها الرئيسية استقطاب اليد العاملة المؤهلة والضرورية من أجل ضمان سير كل نشاطات مختلف

مصالح الشركة، وهي تنقسم إلى:

### • قسم تطوير الموارد البشرية:

- التوظيف حسب حاجات المؤسسة.
- تطوير الكفاءات والحفاظ عليها في إطار ما يعرف بالولاء الوظيفي.
- ضمان تكوين اليد العاملة بصفة منتظمة.

### • قسم تسيير المستخدمين:

- التكفل بمختلف شؤون العمال وإدارتهم خاصة في الشق المتعلق بالأجور وتنظيم العلاقات فيما بينهم داخل الإطار القانوني قيد التطبيق.
- متابعة مختلف علاقات العمل والتسيير الإداري للملفات داخليا كان أو خارجي.

مصلحة الأمن:

- السهر على أمن الموقع واستقبال مختلف الزوار.
- الإشراف على حراسة الموقع أثناء وبعد ساعات العمل.

مساعدة المديرية العامة:

- مساعدة المدير العام في إدارة وتسيير شؤون الشركة وفي تحقيق مختلف عمليات المراقبة، كما تساهم في حفظ أرشيف المديرية وأسرارها باعتبارها همزة وصل وحل بين المدير العام ومختلف المديريات والمصالح الأخرى.

مصلحة نظام المعلومات والإعلام الآلي:

- الإشراف على قيادة وصيانة النظام المعلوماتي للشركة.

مصلحة تسيير نظام الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية:

- السهر على التكفل وحفظ شهادات الجودة وسلامة المنتوجات الغذائية وذلك بتطوير مختلف الأنظمة المتعلقة بالإيزو (ISO).



## الفصل الثالث: النمو وموازنته

### المستشار القانوني:

- توجيه المدير العام فيما يخص كل الإجراءات القانونية والتنظيمية للمحافظة على ممتلكات وفوائد الشركة.

### مديرية التسويق والمبيعات:

- ضمان تسويق وبيع مختلف منتجات الشركة حسب الهدف المسطر من طرف المدير العام.
- تطوير وترقية المنتج ومضاعفة رقم أعمال وأرباح الشركة.
- تنظيم وتسيير كل نشاطات البيع حسب السياسة المنتهجة من طرف الشركة.
- التكفل بمختلف النشاطات الاتصالية التي تربط الشركة بالزبون أو المستهلك (إعلانات، حملات إشهارية، ... إلخ).

### مصلحة إنتاج السميد:

من بين المهام الرئيسية هي تحويل المادة الأولية (القمح) إلى سميد موجه للاستهلاك بالكميات والنوعيات المطلوبة. ويسهر على ذلك كل من:

- **المسؤول الرئيسي للطحن:** وهو الذي يعمل على المراقبة المستمرة على سير هذه العملية وكذا السير الحسن للوظائف المنفرعة عنها والتنسيق فيما بينها.
- **مصلحة التكييس:** يتم فيها وضع المنتج النهائي (السميد) في أكياس مختلفة الأحجام وهذا حسب طلب مدير المبيعات.

### مديرية إنتاج العجائن:

- تحويل المادة الأولية (سميد) من أجل ضمان إنتاج مختلف العجائن الغذائية بالكمية والنوعية التي يحددها السوق.
- الإشراف، التنسيق وتوفير كل الموارد البشرية والمادية اللازمة من أجل تلبية كل الطلبات المسطرة من طرف مدير المبيعات.
- **مصلحة التغليف:** تسهر على تعبئة المنتج في الأكياس والعلب كل حسب نوعه.

### المديرية التقنية:

- **قسم المناهج والمتابعة التقنية:**
  - متابعة مختلف المشاريع الاستثمارية.
  - الإشراف على المراقبة التقنية لمختلف العمليات المتعلقة بالإنتاج وسلامة المنتج الغذائي.

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

- تصميم وترشيد وتنظيم مختلف الحلول التقنية والمناهج المعتمدة في الانتاج والانتاجية.
- قسم الأشغال والدراسات:
- دراسة وانجاز مختلف المشاريع المتعلقة بكل التوسيعات الجارية على مستوى الشركة وقياس مدى الجدوى منها.
- المخبر:
- مراقبة المنتوجات بصفة نظامية وهذا طيلة فترات الإنتاج والسهر على مطابقة المنتوج للمعايير العالمية على مستويات متعددة (الشكل، الذوق، اللون، الوزن، المكونات الداخلية...إلخ).
- مصلحة الصيانة:
- تعتبر الصيانة في الوحدة من أهم الضروريات التي يقوم عليها المركب، فعمال الصيانة يسهرون على صيانة المعدات والآلات حيث يتم تزويد هذه المصلحة بكل ما تحتاج إليه من موارد بشرية ومعدات وقطع غيار مختلف الآلات وهي منظمة كالآتي:
- ورشة الكهرباء.
- ورشة الميكانيك.
- ورشة الخراطة والتلحيم.
- ويتمثل دور كل هذه الورشات في مراقبة مختلف الآلات على مستوى الودحتين، إذ هم ملزمون بتصليحها إذا حدث لها عطل في أقل مدة ممكنة وذلك للحفاظ على وتيرة الانتاج. حيث تقوم أيضا بإعداد تقارير شهرية حول عدد التعطيلات والتدخلات التقنية التي قامت بها.
- مديرية التموين:
- مهمتها الرئيسية شراء وتزويد الشركة بالمواد الأولية، المعدات، التجهيزات، قطع الغيار، ...إلخ. والسهر على تخزينها. وهي تنقسم إلى:
- قسم المشتريات: وهو المكلف بضمان شراء كل ما تحتاجه المؤسسة.
- قسم التموين بالمادة الأولية (القمح): مهمته الوحيدة هي السهر على ضمان كل العمليات اللوجيستكية المتعلقة باستيراد القمح ونقله إلى المخازن والعمل على تطوير ما يعرف بسلسلة الإمداد.

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

### مديرية المالية والمحاسبة:

مهمتها ضمان التسيير المالي والمحاسبي للشركة في الإطار القانوني الذي يحكم مختلف صفقات ونشاطات الشركة، وتنقسم إلى:

#### • مصلحة المحاسبة العامة:

- مسؤولية على تسجيل ومحاسبة جميع العمليات التي تجري داخل المؤسسة.
- التحليل والتحقق من مدفوعات ومقبوضات الشركة طيلة العام لإعداد الميزانية الختامية.
- التكفل بالإجراءات الجبائية والحفاظ على ممتلكات الشركة.

#### • قسم المالية والخزينة:

- ترشيد التسيير على مستوى الموارد المالية ورؤوس الأموال من أجل ضمان الإستمرارية ومضاعفة الأرباح.
- دراسة وإنجاز مختلف الصفقات المالية التي تعود بالفائدة على الشركة.
- المتابعة البنكية.

#### • قسم مراقبة التسيير:

- السهر على تطبيق نهج قيادي فعال تبعا للإستراتيجية المنتهجة من طرف الشركة.
- تحيين ومراقبة ميزانية الشركة.

### مديرية الإدارة العامة:

مهمتها الرئيسية التكفل بمختلف العمليات اللوجيستكية والإدارية الداعمة للمصالح الأخرى، كما تسهر على تحسين العلاقات الخارجية للشركة وتنقسم إلى:

- مصلحة الوسائل العامة: مسؤولية على الدعم اللوجيستكي والإداري وتوفير كل الوسائل الضرورية التي تحتاجها مختلف المصالح.

#### • مصلحة الشؤون القانونية وحفظ الممتلكات:

- مهمتها الحفاظ على ممتلكات الشركة في إطار كل النشاطات والنزاعات المحتملة.
- تسيير مختلف الوثائق التنظيمية والتشريعية التي تعتبر كهوية للشركة وحفظها.

#### • مصلحة العلاقات الخارجية:

- التكفل بتسيير كل العلاقات الخارجية مع مختلف هيئات الدولة في إطار ما يتعلق بالزيارات، الاستقبال، اللوجيستك وكل ما له علاقة بالمؤسسة.

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

### المطلب الثاني: عرض القوائم المالية لمؤسسة عمر بن عمر

الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج من أهم الوثائق المالية، لذلك فإن المؤسسة مطالبة بإعداد هذه الوثائق، لذلك سنقوم في هذا المطلب بعرض مختلف القوائم المالية التي تم الحصول عليها من مؤسسة عمر بن عمر للفترة محل الدراسة 2017-2021 كما يلي:

#### 1- عرض الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة عمر بن عمر

تتكون الميزانية من جانبين، الجانب الأول هو جانب الأصول الذي يمثل استخدامات الموارد المالية التي تحصل عليها المؤسسة، أما الجانب الثاني هو جانب الخصوم الذي يمثل الموارد المالية التي هي تحت تصرف المؤسسة، لذلك سنقوم في هذا الفرع بعرض الميزانيات المختصرة لمؤسسة عمر بن عمر والتطرق لجانب الأصول والخصوم.

#### 1-1- جانب الأصول للميزانية المالية المختصرة لمؤسسة عمر بن عمر

الجدول التالي يوضح جانب الأصول لمؤسسة عمر بن عمر للفترة 2017-2021:

الجدول (3-1): جانب الأصول لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021 (الوحدة: مليون دينار)

2021	2020	2019	2018	2017	
6640,54	7718,08	8369,11	7835,08	7805,88	مجموع الأصول الغير جارية
					أصول جارية
1090,08	695,75	3503,21	4757,37	3834,89	المخزونات قيد التنفيذ
81,39	166,31	39,65	348,16	164,18	الزبائن
1523,72	1000,09	761,40	478,68	120,84	المدينون الآخرون
82,06	129,66	93,31	224,56	58,19	الضرائب وما تشابهها
2929,27	2638,74	327,40	741,89	128,95	خزينة الأصول
5706,51	4630,55	4724,96	6550,67	4307,05	مجموع الأصول الجارية
12347,05	12348,62	13094,07	14385,75	12112,93	المجموع العام للأصول

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول (3-1) أن أصول المؤسسة عرفت ارتفاع كبير خلال سنة 2018 بالنسبة ل 2017 بنسبة 19% وهذا راجع الى زيادة كل من الأصول الغير جارية و الأصول الجارية التي تتمثل في كل من المخزونات، الزبائن، المدينون الآخرون وخزينة الأصول، أما في سنة 2019 نلاحظ انخفاض في مجموع الأصول بنسبة 9% بالرغم من ارتفاع الأصول الغير جارية والمدينون الآخرون، هذا راجع إلى الانخفاض الكبير في قيمة الزبائن (من 348159141 إلى 39647297) و كذلك انخفاض خزينة الأصول، في عام 2020 نلاحظ كذلك انخفاض في مجموع الأصول يقدر بـ5% بالرغم من الارتفاع الطفيف في قيمة الزبائن و المدينون الآخرون، وهذا بسبب الانخفاض الكبير في المخزونات، كذلك انخفاض الأصول الغير جارية و خزينة الأصول، أما في 2021 نلاحظ انخفاض صغير يقدر بـ1% بالرغم من ارتفاع كل من قيمة المخزونات، مدينون آخرون وخزينة الأصول، يرجع سبب هذا الانخفاض إلى تراجع في قيمة الزبائن والأصول الغير جارية.

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

### 1-2- جانب الخصوم للميزانية المالية المختصرة لمؤسسة عمر بن عمر

جدول رقم (3-2): جانب الخصوم لمؤسسة عمر بن عمر 2017-2021 (الوحدة: مليون دينار)

2021	2020	2019	2018	2017	البيان
					رؤوس الأموال الخاصة
500,00	500,00	500,00	500,00	500,00	رؤوس أموال تم إصدارها
2308,31	2308,31	1900,28	1674,79	1597,00	علاوات واحتياطيات
30,84	146,88	408,03	225,49	77,79	نتيجة الصافية
146,88	-	-	-	-	رؤوس أموال أخرى
<b>2986,04</b>	<b>2955,20</b>	<b>2808,31</b>	<b>2400,28</b>	<b>2174,79</b>	<b>المجموع</b>
					الخصوم الغير جارية
1804,91	2320,60	2578,44	2578,44	2578,44	ضرائب مؤجلة
<b>1804,91</b>	<b>2320,60</b>	<b>2578,44</b>	<b>2578,44</b>	<b>2578,44</b>	<b>مجموع الخصوم الغير جارية</b>
					الخصوم الجارية
1653,06	1630,75	2838,58	2040,09	1877,85	موردون وحسابات ملحقة
46,28	67,94	116,74	184,91	77,75	ضرائب
5845,49	5359,68	4752,00	5723,39	3427,27	ديون أخرى
11,28	14,46	-	1458,64	1976,83	خزينة سلبية
<b>7556,10</b>	<b>7072,83</b>	<b>7707,32</b>	<b>9407,03</b>	<b>7359,70</b>	<b>مجموع الخصوم الجارية</b>
<b>12347,05</b>	<b>12348,62</b>	<b>13094,07</b>	<b>14385,75</b>	<b>12112,93</b>	<b>المجموع العام للخصوم</b>

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

### تحليل النتائج:

نلاحظ من خلال الجدول (3-2) أن خصوم المؤسسة في ارتفاع كبير في سنة 2018 بنسبة 19% نتيجة ارتفاع قيمة الموردون و الديون الأخرى، كذلك ارتفاع رؤوس الأموال الخاصة بسبب ارتفاع النتيجة الصافية و العلاوات والاحتياطيات، بالرغم من انخفاض الخزينة السلبية، في 2019 عرفت المؤسسة انخفاض في مجموع الخصوم يقدر بـ 8% بالرغم من الارتفاع في رؤوس الأموال الخاصة و قيمة الموردون

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

و الحسابات الأخرى، يرجع سبب هذا الانخفاض إلى انعدام في قيمة الخزينة السالبة و كذلك انخفاض قيمة الديون الأخرى، أما في 2020 نلاحظ كذلك انخفاض في الخصوم يقدر ب6% بالرغم من ارتفاع رؤوس الأموال الخاصة، الخزينة السلبية والديون الأخرى، هذا راجع لانخفاض قيمة الضرائب و انخفاض قيمة الموردون و الحسابات الملحقه، أما في عام 2021 يوجد كذلك انخفاض طفيف في مجموع الخصوم بنسبة 1% بالرغم من ارتفاع رؤوس الأموال الخاصة بسبب إضافة رؤوس أموال أخرى، وهذا بسبب انخفاض قيمة الخزينة السلبية.

### 2- عرض جدول حسابات النتائج لمؤسسة عمر بن عمر

يمثل الجدول التالي جدول حسابات النتائج الخاص بمؤسسة عمر بن عمر 2017-2021:

الجدول (3-3): جدول حسابات النتائج لمؤسسة عمر بن عمر للفترة 2017-2021 (الوحدة:

مليون دينار)

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
رقم الأعمال	7059,13	8714,37	11185,77	8639,17	9307,23
تغيرات المخزون	170,11	-23,88	57,93	-180,51	93,23
الإنتاج المثبت					
انتاج السنة المالية	7229,24	8690,48	11243,71	8458,66	9400,46
مشتريات مستهلكة	5527,36	6633,64	9134,35	6432,48	6553,15
خدمات خارجية أخرى	546,35	641,51	241,81	240,83	263,87
استهلاكات السنة المالية	6073,71	7275,15	9376,16	6673,31	6817,01
القيمة المضافة للاستغلال	1155,52	1415,33	1867,54	1785,34	2583,45
أعباء المستخدمين	517,23	698,99	796,01	841,75	785,50
الضرائب والمدفوعات الأخرى	60,70	63,91	106,89	81,74	101,01
إجمالي فائض الاستغلال	577,59	652,42	964,64	861,86	1696,94
المنتجات العمالياتية الأخرى	10,68	40,56	9,57	11,21	17,67
الأعباء العمالياتية الأخرى	143,11	52,70	87,46	113,43	51,38
مخصصات الاستهلاك و المؤونات	245,14	318,38	364,49	516,36	1815,67

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

					الاسترجاعات على الخسائر
-152,43	243,28	522,25	321,90	200,02	النتيجة العمالياتية
18,45	23,15	0,91	1,21	3,45	المنتجات المالية
81,35	61,60	13,19	9,70	80,38	الأعباء المالية
-62,90	-38,45	-12,28	-8,49	-76,94	النتيجة المالية
-215,34	204,83	509,97	313,41	123,09	نتيجة عادية قبل الضريبة
	59,11	101,94		45,29	الضرائب الواجب دفعها
-246,18	-1,16	0,00	0,00	0,00	الضرائب المؤجلة على نتائج
30,84	146,88	408,03	313,41	77,79	النتيجة الصافية للأنشطة العادية
30,84	146,88	408,03	313,41	77,79	النتيجة الصافية للسنة المالية

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

### تحليل النتائج:

من جدول حسابات النتائج السابق يمكن أن نستخلص ما يلي:

✓ **انتاج السنة المالية:** شهد انتاج السنة المالية ارتفاع مستمر خلال سنتي 2018 و 2019 بنسبة 20% و 22% على التوالي وهذا راجع لارتفاع رقم الأعمال وتغير المخزون، في عام 2020 عرف انتاج السنة المالية انخفاض كبير يقدر بـ 25% وهذا بسبب انخفاض المبيعات والتغير في المخزون ليشهد ارتفاع آخر في سنة 2021 يقدر بـ 11% بسبب ارتفاع المبيعات والتغير في المخزون مجدداً.

✓ **القيمة المضافة للاستغلال:** نلاحظ ارتفاع كبير في القيمة المضافة لسنتي 2018 و 2019 بـ 22% و 32% على التوالي بالرغم من ارتفاع استهلاك السنة المالية وهذا بسبب ارتفاع رقم الأعمال، ثم في سنة 2020 نلاحظ انخفاض طفيف يقدر بـ 4% بالرغم من انخفاض استهلاك السنة المالية وهذا راجع لانخفاض المبيعات، أما في 2021 يوجد ارتفاع في القيمة المضافة بنسبة كبيرة تقدر بـ 45% وهذا بسبب ارتفاع انتاج السنة المالية.

✓ **اجمالي فائض الاستغلال:** عرفت هذه القيمة ارتفاع طفيف في سنة 2018 ثم ارتفاع كبير في سنة 2019 بنسبة 13% ثم 48% على التوالي، أما في 2020 عرفت انخفاض طفيف يقدر



## الفصل الثالث: النمو وموازنته

ب11%، أما في 2021 يوجد ارتفاع كبير جدا بنسبة 97%، يرجع سبب هذا التذبذب في قيمة اجمالي فائض الاستغلال لتذبذب القيمة المضافة للاستغلال.

✓ **النتيجة التشغيلية:** حققت المؤسسة نتيجة عملياتية موجبة خلال 2018، 2019 و2020 إلا أنها متذبذبة حيث ارتفعت في 2018 و2019 ب61% و 62% على التوالي ثم انخفضت في 2020 ب53%، في 2021 حققت المؤسسة نتيجة عملياتية سالبة، يرجع كل هذا إلى التغير في قيم اجمالي فائض الاستغلال، كذلك التذبذب في المنتوجات والأعباء التشغيلية الأخرى.

✓ **النتيجة المالية:** حققت المؤسسة نتيجة مالية سالبة خلال كل أعوام الدراسة بسبب ارتفاع الأعباء المالية وانخفاض المنتجات المالية (عدم قدرة المنتجات المالية على تغطية الأعباء المالية).

✓ **النتيجة الصافية:** عرفت المؤسسة نتيجة صافية موجبة خلال كل سنوات الدراسة، حيث ارتفعت سنة 2018 بثلاث أضعاف وهذا بسبب انعدام الضريبة، نلاحظ كذلك ارتفاع في عام 2019 بنسبة 30%، ثم انخفضت في 2020 و2021 بنسبة كبيرة تقدر ب64% و79% على التوالي وهذا بسبب انخفاض النتيجة العادية قبل الضريبة

التي تأثرت بدورها بزيادة الأعباء المالية.

### 3- عرض جدول تدفقات الخزينة

يمثل الجدول التالي جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة عمر بن عمر، نظرا لنقص المعلومات المقدمة سنقوم بعرض آخر ثلاث سنوات فقط.

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

### الجدول (3-4): جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2019-2021

السنوات	2019	2020	2021
صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية (1)	275.35	2303.98	795.98
صافي التدفق النقدي من الأنشطة الاستثمارية (2)	(847.97)	8.01	(0.33)
توزيعات الأرباح وتوزيعات أخرى	-	-	0.73
سداد قروض أو ديون أخرى مماثلة	-	257.84	515.68
صافي التدفق النقدي من الأنشطة التمويلية (3)	-	(257.84)	(516.42)
تأثير تغيرات أسعار الصرف على السيولة والنقد المعادل	0.1	(257.84)	(0.54)
التغير النقدي للفترة (3+2+1)	(572.72)	2063.99	279.77
النقدية وما في حكمها في بداية النشاط	(58.25)	317.66	1381.85
النقدية وما في حكمها في نهاية النشاط	317.66	1381.85	2792.81
التغير النقدي للفترة	375.91	1064.18	1410.96
التسوية مع نتيجة المحاسبة	948.64	(999.80)	1131.18

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية

### تحليل الجدول:

من الجدول (3-4) نلاحظ:

- صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية: نلاحظ ارتفاع في سنة 2020 يقدر بسبعة أضعاف تقريبا لتتخفف في سنة 2021 بـ 65% بسبب انعدام الضرائب.
- صافي التدفق النقدي من الأنشطة الاستثمارية: نلاحظ ارتفاع في سنة 2020 إذ أنها أخذت قيمة موجبة لتتخفف مجددا في سنة 2021 وتتخذ قيمة سالبة مجددا.
- توزيعات الأرباح وتوزيعات أخرى: نلاحظ انعدام التوزيعات في أول عامين ثم قامت المؤسسة بتوزيع 0.73 مليون دينار في سنة 2021

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

➤ صافي التدفق النقدي من الأنشطة التمويلية: نلاحظ انخفاض في القيمة وهذا بسبب ارتفاع قيمة سداد قروض أو ديون أخرى.

➤ التغير النقدي للفترة: نلاحظ أنه يسلك نفس سلوك صافي التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية والاستثمارية والتمويلية لأنه يتكون من مجموع هذه العناصر.

**المبحث الثاني: السيولة والربحية وموازنة النمو في مؤسسة عمر بن عمر**

**المطلب الأول: حساب مؤشرات سيولة وربحية مؤسسة عمر بن عمر**

تعتبر السيولة والربحية من أهم المؤشرات في عالم المؤسسات، لذلك سنتطرق في هذا المطلب لسيولة وربحية مؤسسة عمر بن عمر.

**1- حساب مؤشرات ونسب سيولة مؤسسة عمر بن عمر**

سنتطرق فيما يلي إلى مؤشرات ونسب سيولة مؤسسة عمر بن عمر

**1-1- حساب نسب السيولة التقليدية**

وتعني بها تلك النسب الشائعة في التحليل المالي الساكن وهما نسبتان: نسبة التداول ونسبة السيولة السريعة، والجدول التالي يمثل هاتين النسبتين لفترة 2017-2021:

**الجدول (3-5): نسب سيولة مؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021**

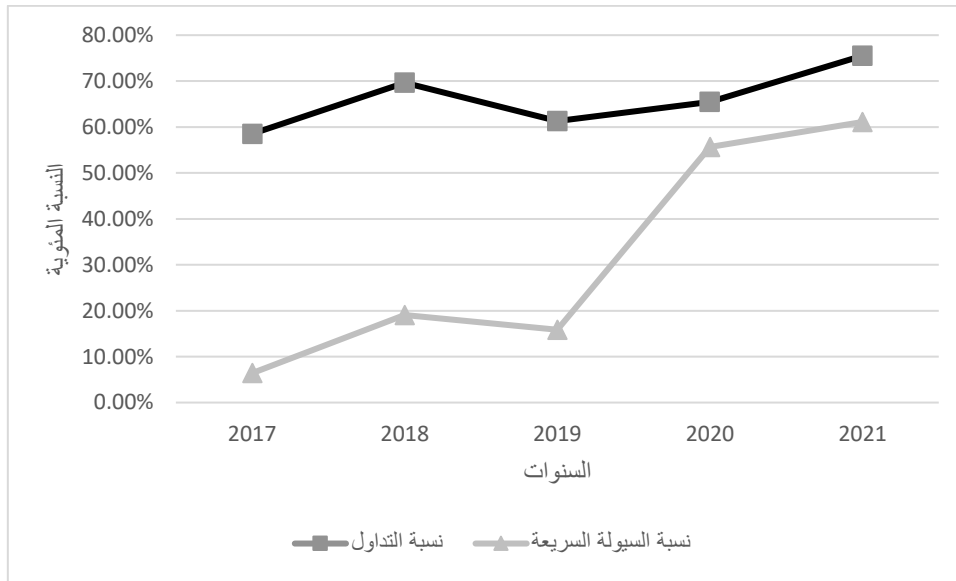
البيان	2017	2018	2019	2020	2021
نسبة التداول	58.52%	69.64%	61.30%	65.47%	75.52%
نسبة السيولة السريعة	6.42%	19.06%	15.85%	55.63%	61.10%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

الشكل التالي يبين هذا التقارب بشكل أوضح.

الشكل (3-2): تطور نسب سيولة مؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج excel

تحليل النتائج:

من الجدول (3-5) والشكل (3-2):

✓ تحليل نسبة التداول: نلاحظ أن هذه النسبة عرفت تحسن في سنة 2018 لتتراجع في سنة 2019

ثم ترتفع مجددا في 2020 و2021، لكنها لم تتجاوز الواحد (1) خلال كل السنوات، وهذا ما يدل أن المؤسسة ليس لديها سيولة كافية أي أن أصولها المتداولة لا تغطي ديونها قصيرة الأجل وهذا ما يفسر وجود رأس مال عامل سالب.

✓ تحليل نسبة السيولة السريعة: نلاحظ أن لها نفس سلوك نسبة التداول أي أن المؤسسة تعتمد

على المخزون لتسديد ديونها قصيرة الأجل، رغم أن المخزون صعب التحول إلى نقدية، وهذا مؤشر غير جيد للمؤسسة.

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

### 1-2- حساب المؤشرات الحديثة للسيولة في المؤسسة

هناك العديد من المؤشرات في معظمها ديناميكية تركز على تحليل التدفقات ولكننا سوف نقتصر على حساب مؤشرين هامين هما فترة التحول إلى نقدية وفائض خزينة الاستغلال،

الجدول التالي يمثل فترة التحول إلى نقدية لمؤسسة عمر بن عمر:

الجدول (3-6): فترة التحول إلى نقدية لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021 (الوحدة: بالأيام)

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
فترة تحول المخزون (1)	249.77	258.18	138.07	38.94	59.88
فترة تحول المدينين (2)	8.37	14.38	1.28	6.93	3.15
فترة تأجيل المدفوعات (3)	111.30	100.95	108.99	87.97	87.30
فترة التحول إلى نقدية (3-2+1)	146.84	171.61	30.36	-42.10	-24.26

المصدر: من اعداد الطالبين على القوائم المالية للمؤسسة

### تحليل الجدول:

من الجدول (3-6) نلاحظ أن:

أ. فترة التحول إلى نقدية: غالبا ما يستخدم هذا المؤشر كبديل مبسط لرأس مال العامل المعياري وذلك لحساب عدد الأيام التي تحتاج فيها المؤسسة إلى رأس مال عامل، حيث ارتفعت في 2018 ب16% ثم عرفت انخفاض كبير في 2019 و2020 لترتفع قليلا في 2021 رغم محافظتها على سلبيتها، وهذا راجع لانخفاض فترة دوران المخزونات والمدفوعات في 2020 لترتفع ارتفاعا طفيفا في 2021، وهذا مؤشر جيد للمؤسسة.

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

الجدول التالي يوضح فائض خزينة الاستغلال لمؤسسة عمر بن عمر

الجدول (3-7): فائض خزينة الاستغلال لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021 (الوحدة:

مليون دينار)

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
فائض اجمالي الاستغلال	577.59	652.42	964.64	86186	1696.94
فائض خزينة الاستغلال	710.09	1646.46	2071.71	2703.82	1372.02

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

تحليل النتائج:

ب. فائض خزينة الاستغلال: نرى ارتفاع في هذه القيمة في سنتي 2018 و 2019 و 2020

ب1.31%، و0.26% و0.31% على التوالي، ثم انخفضت في عام 2021 بنسبة 0.49%،

يرجع سبب هذا الانخفاض والارتفاع إلى التغير في رأس مال العامل للاستغلال حيث انخفض في

2018، 2019 و 2020 ليرتفع مجددا في عام 2021.

2- حساب نسب ومؤشرات ربحية مؤسسة عمر بن عمر:

2-1- حساب المؤشرات المطلقة:

الجدول التالي يمثل المؤشرات المطلقة لربحية مؤسسة عمر بن عمر:

الجدول (3-8): مؤشرات الربحية المطلقة لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021

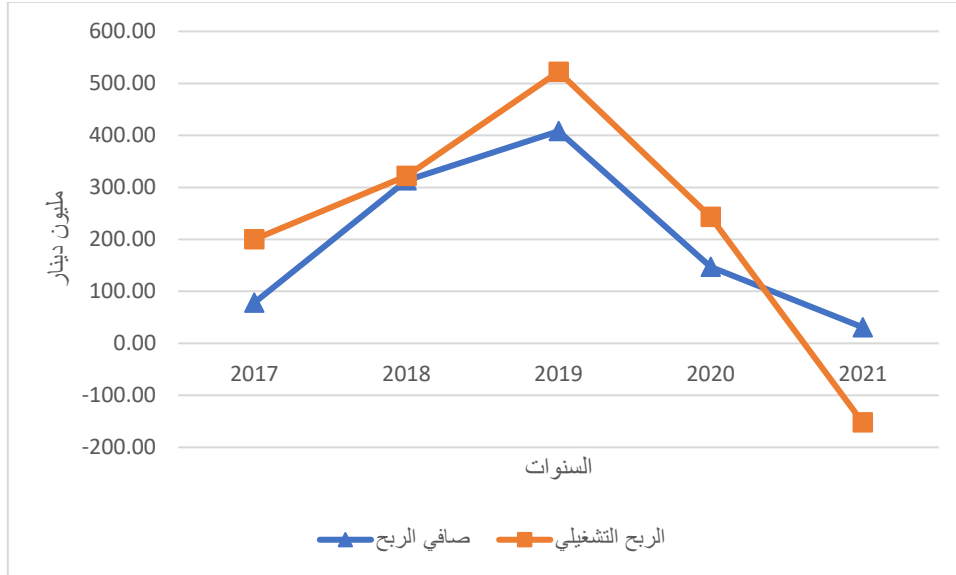
السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
صافي الربح	77.79	313.41	408.03	146.88	30.34
الربح التشغيلي	200.02	321.90	522.25	243.28	-152.43

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

الشكل التالي يمثل تطور مؤشرات الربحية المطلقة لمؤسسة عمر بن عمر (2017-2021):

الشكل (3-3): تطور مؤشرات الربحية المطلقة لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج excel

تحليل النتائج:

من الجدول (3-8) والشكل (3-3) نلاحظ ما يلي:

ج. تحليل صافي الربح: نجد ارتفاع في قيمة صافي الربح في 2018 و 2019 بنسبة 3.03%

و 0.30% على التوالي لتشهد انخفاض مجددا في عامي 2020 و 2021 بنسبة 0.64%

و 0.79% وهذا بسبب تراجع الإيرادات وارتفاع التكاليف.

د. تحليل الربح التشغيلي: نلاحظ أن لها نفس سلوك صافي الربح أي أنها ارتفعت في 2018 و 2019

ب 61% و 62%، لتتخفض بعدها في عامي 2020 و 2021 ب 53% و 162% أي انخفاض

كبير في السنة الأخيرة وهذا بسبب تراجع إيرادات المؤسسة.

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

### 2-2- حساب نسب الربحية:

الجدول التالي يمثل نسب ربحية مؤسسة عمر بن عمر (2017-2021):

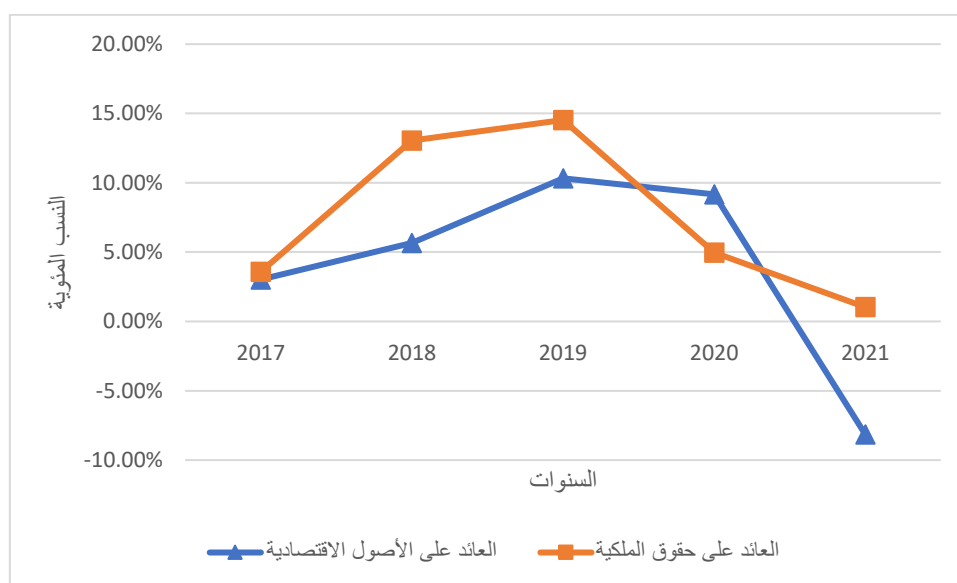
الجدول (3-9): نسب ربحية مؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021

النسب	2017	2018	2019	2020	2021
العائد على الأصول الاقتصادية	3.03%	5.65%	10.32%	9.18%	-8.14%
العائد على حقوق الملكية	3.58%	13.06%	14.53%	4.97%	1.03%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

الشكل التالي يمثل تطور نسب ربحية مؤسسة عمر بن عمر (2017-2021)

الشكل (3-4): تطور نسب ربحية مؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج excel

### تحليل النتائج:

من الجدول (3-9) والشكل (3-4) نلاحظ:

✓ تحليل العائد على الأصول الاقتصادية: نلاحظ ارتفاع هذه النسبة في عامي 2018 و2019

ب86% و83% على التوالي ثم نلاحظ انخفاض في هذه النسبة في 2020 و2021

ب11% و188% وهذا راجع لانخفاض الربح التشغيلي في المؤسسة.



## الفصل الثالث: النمو وموازنته

✓ تحليل العائد على حقوق الملكية: نلاحظ ارتفاع كبير في هذه النسبة في سنة 2018 يقدر بـ 268% بسبب الارتفاع الكبير في صافي الربح، تشهد سنة 2019 كذلك ارتفاع طفيف في نسبة العائد على حقوق الملكية يقدر بـ 11% لتتخفف هذه النسبة مجددا في 2020 و 2021 بـ 66% و 79% على التوالي بسبب الانخفاض في صافي ربح المؤسسة.

ما يلاحظ بصفة عامة هو تحسن مؤشرات سيولة المؤسسة خلال فترة الدراسة في مقابل تراجع مؤشرات ربحيتها الأمر الذي يتطلب زيادة وتيرة النمو في المؤسسة وتعتبر سنة 2019 هي بداية التراجع في الربحية أما السيولة فكانت في تحسن مستمر أما التراجع في السنة الأخيرة لا يسبب التدهور الحاد في الربحية.

### المطلب الثاني: النمو وموازنته في مؤسسة عمر بن عمر:

سنقوم في هذا المطلب بحساب أهم معدلات نمو مؤسسة عمر بن عمر (2017-2021) وموازنة هذا النمو لتحقيق نوع من المراجعة بين هدفي السيولة والربحية.

#### 1- حساب معدلات نمو مؤسسة عمر بن عمر:

لحساب معدلات النمو سوف نستخدم معدل النمو البسيط وليس معدل السنوي المركب، وسوف نركز على النمو في أهم عناصر جدول حسابات النتائج وأهم عناصر الميزانية. الجدول التالي يمثل أهم نسب النمو لمؤسسة عمر بن عمر (2017-2021):

#### 1-1- حساب معدلات نمو رقم الأعمال ونتيجة العمليات:

بدلاً من حساب النمو في العوائد مباشرة يفضل المحللون حساب النمو في العناصر التي تعتبر مصادر للنمو في العوائد وهما المبيعات كمصدر أول للنمو (كونه البند الأول في جدول حسابات النتائج) وربح العمليات كمصدر ثاني للنمو (كونها تأتي في أسفل جدول حسابات النتائج).

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

الجدول (3-10): معدلات نمو أهم عناصر جدول حسابات النتائج لمؤسسة عمر بن عمر لفترة

2021-2017

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
معدل نمو رقم الأعمال	-	23.45%	28.36%	-22.77%	7.73%
معدل نمو الأصول الاقتصادية	-	-13.72%	-11.17%	-47.59%	-29.36%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

تحليل النتائج:

من الجدول (3-10) نجد:

✓ تحليل معدل نمو رقم الأعمال: نلاحظ ارتفاع في سنة 2019 بـ 21%، ثم نلاحظ انخفاض في

سنة 2020 بنسبة تقدر تقريبا بالضعفين ليرتفع في سنة 2021 حيث يصل إلى نسبة 7.73%.

✓ تحليل معدل نمو الأصول الاقتصادية: نلاحظ ارتفاع طفيف في سنة 2019 بالنسبة لسنة 2018

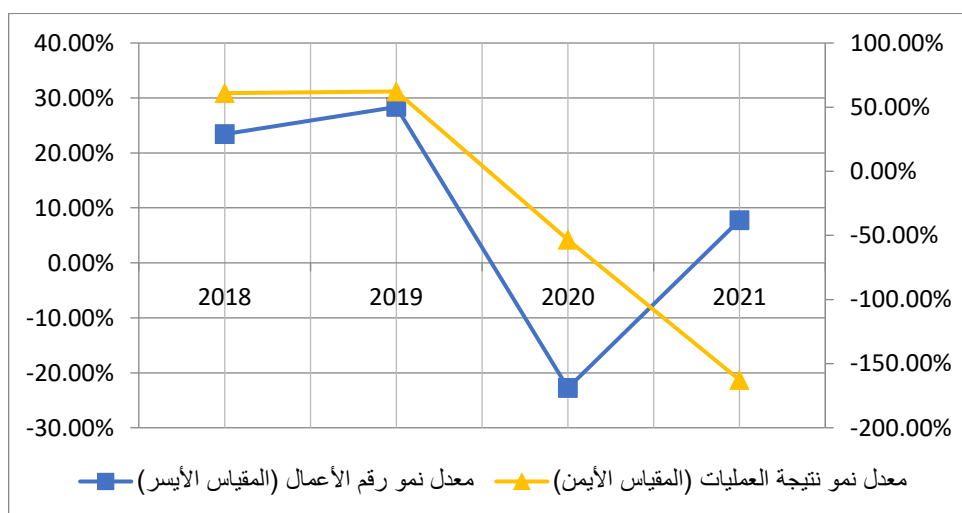
حيث ارتفع من -13.72% إلى -11.17% لينخفض في سنة 2020 إلى -47.59% ثم يرتفع

مجددا في 2021 إلى -29.36% لكنه حافظ على سلبيته طول سنوات الدراسة (2021-2017)

بسبب الانخفاض الكبير في رأس مال العامل وهذا مؤشر جيد للمؤسسة.

والشكل المقابل يوضح ذلك

الشكل (3-5): معدلات نمو أهم عناصر الميزانية لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2021-2017



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج excel

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

### 1-2- حساب معدلات نمو أهم عناصر الميزانية:

تعتبر الأصول الاقتصادية (وهي الوجه المقابل لرأس المال المستثمر) وحقوق الملكية أهم عناصر الميزانية.

الجدول (3-11): معدلات نمو أهم عناصر الميزانية لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021

السنوات	2017	2018	2019	2020	2021
معدل نمو الأصول الاقتصادية	-	-13.72%	-11.17%	-47.59%	-29.36%
معدل نمو حقوق الملكية	-	10.37%	17%	5.23%	1.04%

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

تحليل النتائج:

✓ تحليل معدل نمو حقوق الملكية: نلاحظ ارتفاع طفيف في سنة 2019 بنسبة 64% لينخفض في

سنتي 2020 و2021 ليصل إلى 5.23% و1.04% على التوالي، يرجع سبب هذا الانخفاض

إلى انخفاض قيمة النتيجة الصافية.

✓ تحليل معدل نمو نتيجة العمليات: نلاحظ ارتفاع طفيف خلال سنة 2019 من 60.93% إلى

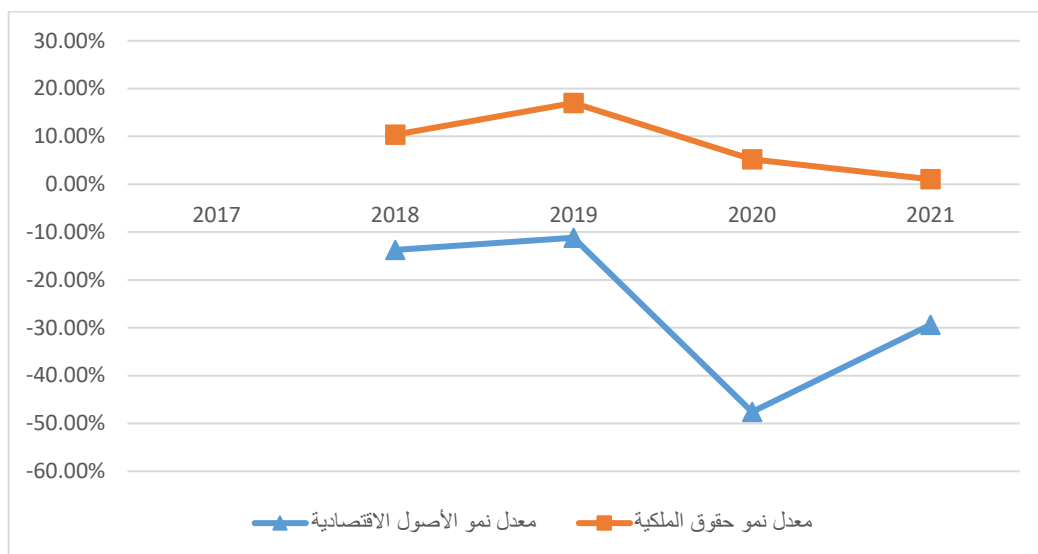
62.24%، لتتخفض بنسبة كبيرة في سنتي 2020 و2021 إلى 53.42% و-162.66%

على التوالي.

والشكل التالي يوضح ذلك

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

الشكل (3-6): معدلات نمو أهم عناصر الميزانية لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج excel

2- موازنة النمو مؤسسة عمر بن عمر

2-1- حساب معامل التوازن باستخدام نموذج وولش

تحسب كما يلي:

$$E = \frac{R}{g \times T}$$

R : نسبة الأرباح المحتجزة للمبيعات.

حيث: الأرباح المحتجزة = النتيجة الصافية - الأرباح الموزعة

g : معدل نمو المبيعات.

T : نسبة الأصول المتداولة إلى المبيعات.

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

الجدول (3-12): معامل التوازن حسب نموذج وولش لمؤسسة عمر بن عمر للفترة 2017-2021

2021	2020	2019	2018	2017	
0,33%	1,70%	3,65%	3,60%	1,10%	نسبة الأرباح المحتجزة إلى المبيعات
61,31%	53,60%	42,24%	75,17%	61,01%	نسبة الأصول المتداولة إلى المبيعات
7,73%	-22,77%	28,36%	23,45%		معدل نمو المبيعات
0,0699	-0,1393	0,3045	0,2040		معامل التوازن

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

### تحليل النتائج:

نجد أن نسبة النمو المتوازن أقل من الواحد الصحيح ومنه باستخدام نموذج وولش نجد أن نمو مؤسسة عمر بن عمر غير متوازن أي أن هناك تدهور في سيولة المؤسسة.

لموازنة هذا النمو نقوم باستعمال استراتيجية مركبة تتضمن ما يلي:

- زيادة نسبة الأرباح المحتجزة إلى المبيعات.
- تقليل معدل النمو.
- تقليل نسبة الأصول المتداولة إلى المبيعات

### 2-2- التأكيد من عدم وقوع المؤسسة في أثر المقص:

بيننا سابقا أن المؤسسة تقع في أثر المقص عندما ترتفع إحتياج رأس المال العامل للاستغلال بمعدل أسرع من نمو القدرة على تمويلها مقاسة بفائض إجمالي الاستغلال  $EBE$ . وهو ما يؤدي غالباً إلى عجز في السيولة بنهاية المطاف مقاسة بفائض خزينة الاستغلال  $ETE$ . لكي لا يكون هناك تأثير مقص، يجب أن يكون  $BFRE$  الإضافي اللازم لدعم النمو بمعدل وممولا ذاتياً. لذلك يجب أن يكون التمويل الذاتي الإضافي أعلى من النمو في إحتياج رأس المال العامل للاستغلال:

$$EBE(1 + g) > \Delta BFRE$$

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

وهذا يعني أن شرط عدم تحقق أثر المقص هو:

$$g < \frac{EBE}{BFE - EBE}$$

وباحتساب النسبة يمين المتراجحة السابقة (والتي هي بمثابة هامش أمان من أثر المقص) ومقارنتها مع معدل النمو السنوي البسيط في رقم الأعمال طيلة سنوات الدراسة، كما يوضح ذلك الجدول رقم (3-9) الموالي. نلاحظ أن تلك النسبة هي باستمرار أكبر من معدل النمو السنوي لرقم الأعمال، ومنه فإن مؤسسة عمر بن عمر لم تعاني طيلة السنوات المدروسة من أي عجز في السيولة مقاسة بفائض خزينة الاستغلال *.ETE*

الجدول (3-13): مقارنة بين هامش الأمان ومعدل نمو مؤسسة عمر بن عمر للفترة 2017-2021

بخلاف النسب المئوية الوحدة هي: مليون دينار

2021	2020	2019	2018	2017	
7,73%	-22,77%	28,36%	23,45%	-	معدل نمو رقم الأعمال g
1696,94	861,86	964,64	652,42	577,59	إجمالي فائض الاستغلال EBE
-4803,37	-5128,28	-3286,32	-2179,25	-1185,21	احتياج رأس المال العامل للاستغلال BFRE
-6500,31	-5990,14	-4250,96	-2831,68	-1762,80	BFRE-EBE
73,89%	85,61%	77,31%	76,96%	67,23%	EBE/(BFRE-EBE)

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة.

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

وما يؤكد النتيجة السابقة هو المقادير الموجبة التي حققها فائض خزينة الاستغلال من 2018 إلى غاية 2021، كما يوضح ذلك الجدول الموالي:

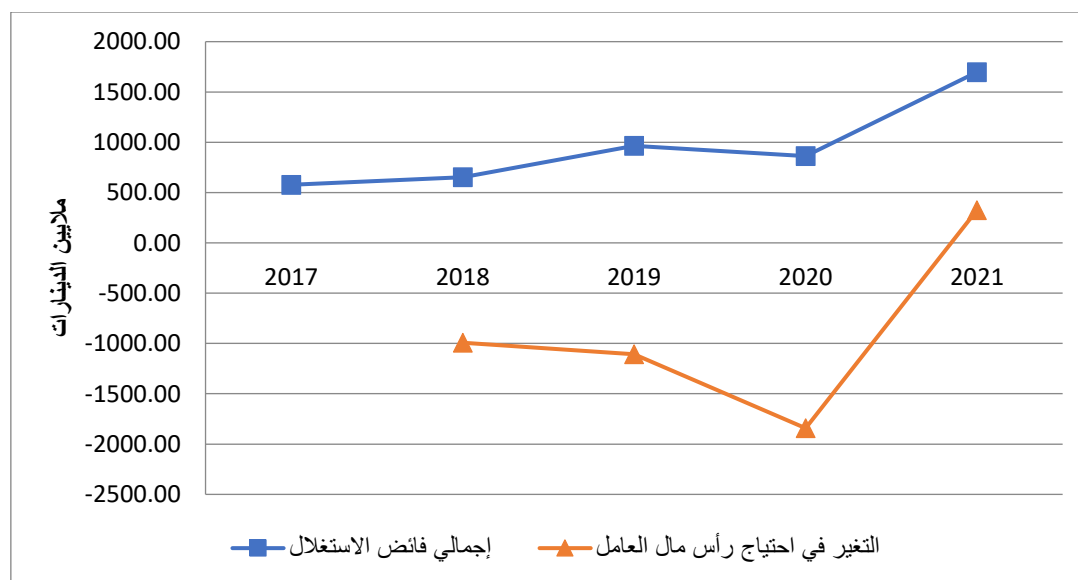
**الجدول (3-14): تطور فائض خزينة الاستغلال بمؤسسة عمر بن عمر للفترة 2017-2021**  
الوحدة: مليون دينار

2021	2020	2019	2018	2017	
1696,94	861,86	964,64	652,42	577,59	إجمالي فائض الاستغلال
-4803,37	-5128,28	-3286,32	-2179,25	-1185,21	احتياج رأس المال العامل للاستغلال
324,92	-1841,96	-1107,07	-994,04		$\Delta$ احتياج رأس المال العامل للاستغلال
1372,02	2703,82	2071,71	1646,46		فائض خزينة الاستغلال

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

ولكن السطر الأخير من الجدول يبين أن هناك تراجع كبير في فائض خزينة الاستغلال، ينذر بحدوث أثر مقص إن استمر الوضع، وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

**الشكل (3-5): تطور الفجوة بين EBE و ETE لمؤسسة عمر بن عمر لفترة 2017-2021**



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على برنامج excel

## الفصل الثالث: النمو وموازنته

---

### تحليل النتائج:

يبرز الشكل (3-6) بوضوح تقلص الفجوة بين فائض اجمالي الاستغلال كقدرة على التمويل الذاتي للاستغلال والتطور في احتياجات تمويل الاستغلال ممثلا بتطور الاحتياج في رأس مال العامل للاستغلال، ولو يستمر الأمر على هذا الحال فسوف تقع المؤسسة في عجز سيولة الاستغلال ممثلة بفائض خزينة الاستغلال، ولعل هذا الوضع تسببت فيه بدرجة كبيرة تراجع ربحية المؤسسة التي تعتبر المغذي الأكبر لسيولة المؤسسة على المدى الطويل.



## الفصل الثالث: النمو وموازنته

### خلاصة الفصل:

حاولنا من خلال هذه الدراسة التعرف على مؤسسة عمر بن عمر حيث نحاول الابتعاد عن الجانب النظري والاقتراب من الواقع، باستخدام المعلومات والبيانات المالية التي تحصلنا عليها من إطارات المؤسسة، نجد مصادر مختلفة تعتمد مؤسسة عمر بن عمر، ممثلة بالأموال الخاصة والتمويل الذاتي والديون المختلفة، على تقوم كل مؤسسة بتقييم وضعيتها المالية بناءً على مؤشرات النمو المتوازن والسيولة والربحية، ومقارنتها بالسنوات السابقة.

ومن هذه الدراسة نستنتج أن لمؤسسة عمر بن عمر سيولة كافية مما يعني أن مشكلتها تتمثل في تدهور الربحية حيث بدأ المشكل بالظهور منذ سنة 2019 إلى غاية 2021 مما أثر بوضوح على نسب سيولة سنة 2021 ومنه يجب على المؤسسة تدارك الوضع من خلال الاستثمار من أجل رفع مستوى الربحية.

الخاتمة

العامّة

# خاتمة عامة

## الخاتمة العامة

سعيًا من خلال هذه الدراسة إلى معالجة موضوع موازنة نمو المؤسسة بين هدفي السيولة والربحية في مؤسسة عمر بن عمر، باعتبار أن معدل النمو المتوازن يسمح للمؤسسة بتحسين ربحيتها والمحافظة على نسب سيولتها أيضًا، مما يتيح لها فرصة استغلال نقاط قوتها والتعرف على نقاط الضعف لمعالجتها واتخاذ القرارات المناسبة لتصحيحها، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة، سواء طويلة أو متوسطة أو قصيرة الأجل، من أجل التحكم في معدل النمو للوصول إلى نمو متوازن يؤدي إلى تعظيم الربحية، ودون التضحية بالسيولة.

وعليه ركزت الدراسة على توازن النمو الذي يمثل الهدف الرئيسي في المؤسسات لضمان استمراريتها وتحقيقها للأرباح، وهذا من أجل معالجة الإشكالية الدراسة التي تتمحور حول: **كيف تضبط مؤسسة عمر بن عمر وتيرة نموها لتوازن بين هدفين متعارضين تسعى لتحقيقهما هما السيولة والربحية؟**

### 1- نتائج الدراسة: توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية.

#### 1-1- نتائج الدراسة النظرية: نلخصها في النقاط الآتية:

- ✓ يؤدي رفع وتيرة النمو إلى انخفاض نسب سيولة المؤسسة وهذا بسبب استثمار هذه السيولة في استثمارات جديدة كالتوسعة الداخلية أو الخارجية أو شراء أصل اقتصادي جديد، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- ✓ يؤدي رفع وتيرة النمو إلى زيادة ربحية المؤسسة وهذا لما يترتب عن زيادة الإنتاج استجابة للطلب من زيادة في الحصة السوقية ومن ثم زيادة المبيعات والأرباح، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- ✓ توجد علاقة عكسية بين سيولة المؤسسة وربحيتها أي إذا ارتفعت نسب السيولة تؤدي إلى سيولة كبيرة مجمدة يمكن أن توظفها المؤسسة في استثمارات أي أنها أضاعت فرص استثمار يمكن أن تزيد في معدلات ربحية المؤسسة والعكس صحيح.
- ✓ يؤدي النمو الغير المتوازن إلى زيادة كبيرة في الاحتياج في رأس مال العامل بنسبة تفوق زيادة فائض اجمالي الاستغلال لتمويل هذا الاحتياج مما يؤدي إلى أزمة سيولة في المؤسسة قد تؤدي إلى الإفلاس.

## خاتمة عامة

✓ تكمن أهمية توازن النمو في موازنة السيولة والربحية أي تعظيم الربحية مع إبقاء مستويات مناسبة من السيولة تكفي المؤسسة لتسديد متطلباتها.

### 1-2- نتائج الدراسة التطبيقية: تتمثل فيما يلي:

✓ عند قيامنا بدراسة وتحليل القوائم المالية لمؤسسة عمر بن عمر وجدنا أن لها مشاكل في الربحية ليس في السيولة، حيث بدأت هذا المشكل في الظهور سنة 2019، وهذا يرجع إلى ظروف خارجية تعرضت لها العديد من المؤسسات أكثر مما يعود إلى سوء التسيير في المؤسسة.

✓ إن مؤسسة عمر بن عمر تبدي اهتمام كبير بالسيولة وذلك من خلال نسب السيولة المرتفعة، وهذا على حساب الربحية التي تعاني من انخفاض.

✓ أدى تراجع ربحية المؤسسة إلى تقلص الفجوة بين فائض اجمالي الاستغلال كقدرة على التمويل الذاتي والتطور في احتياجات تمويل الاستغلال، إذا استمر هذا الوضع فسوف تقع المؤسسة في عجز في السيولة.

✓ التراجع في سيولة المؤسسة في العام الأخير من الدراسة سببه التدهور الحاد في الربحية.

✓ الربحية هي المغذي والمصدر الأول للسيولة في المؤسسة على المدى الطويل.

✓ معدل النمو المؤسسة منخفض مما أدى إلى انخفاض في ربحية المؤسسة.

### 2- التوصيات والاقتراحات: نلخصها فيما يلي:

✓ يجب على مؤسسة عمر بن عمر توظيف سيولتها في الاستثمار من أجل رفع مستويات الربحية.

✓ يجب على المؤسسة محل الدراسة زيادة الفجوة بين اجمالي فائض الاستغلال واحتياجات تمويل الاستغلال لتقادي الوقوع في أثر المقص.

✓ يجب على المؤسسة رفع معدل النمو من أجل زيادة معدلات الربحية التي تعاني من تدهور.

✓ يجب رفع معدلات الربحية لأن الربحية تؤدي في المدى الطويل على زيادة السيولة بينما السيولة لا تؤدي إلى زيادة الربحية دون استثمار.

### 3- آفاق الدراسة: تتمثل آفاق الدراسة فيما يلي:

✓ أثر النمو على سيولة وربحية المؤسسات الناشئة.

✓ أثر التمويل الذاتي على نمو المؤسسة.

✓ أثر الاقتراض على التمويل الذاتي .

قائمة

المراجع

## قائمة المراجع

### المراجع:

#### الكتب

- 1) أجين بيرغام، الإدارة مالية 2، شعاع للنشر و العلوم، حلب، 2018،
- 2) اجين برغام، الإدارة المالية 1، شعاع للنشر والعلوم، حلب
- 3) اسماعيل اسماعيل، عبد الناصر نور، منير شاكر محمد، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، مطبعة الطليعة، الطبعة الأولى، عمان، 2000،
- 4) اسماعيل اسماعيل، عبد الناصر نور، منير شاكر محمد، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، مطبعة الطليعة، الطبعة الأولى، عمان، 2000
- 5) جاري جراي وآخرون، دليلك لتقييم الأسهم، مكتبة جرير، الرياض، 2007،
- 6) جميل احمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر،
- 7) سيارن وولش، اهم النسب والمؤشرات في عالم المال والأعمال
- 8) صامويل هيز، المفاهيم المالية الأساسية للمديرين، الحوار الثقافي، لبنان، 2004،
- 9) عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، دار الكتاب الجامعي، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة الثانية، الصنعاء، 2013،
- 10) فهمي مصطفى شيخ، التحليل المالي، الطبعة الأولى، رام الله، فلسطين، 2008،
- 11) فيصل محمود الشوأورة، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى عملي، جامعة مؤتة، الأردن، 2012،
- 12) مارك بلايني، فن إدارة الشركات بنجاح،
- 13) محمد أيمن عزرت الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات، مكتبة العبيكان، الطبعة الخامسة، الرياض، 2006
- 14) محمود فتوح، أهم النسب والمؤشرات في عالم المال والأعمال، شعاع للنشر والعلوم، حلب، سوريا، 2010،
- 15) فريد ويستون التمويل الإداري، دار المريخ للنشر، ط 1، 2011.

#### المجلات

- 1) حنان ضاهر، احمد وسوف، مجلة جامعة تشرين للبحوث والدراسات العلمية :محددات الربحية في شركات التأمين، المجلد 38، العدد 03، قسم العلوم المصرفية، كلية الإقتصاد، جامعة تشرين، سوريا، 2016،

## قائمة المراجع

(2) صباح حسن عبد العكيلي، مجلة الاقتصاد والعلوم الادارية : تأثير السيولة على الربحية وقيمة المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية، المجلد 26 ، العدد 124 ، كلية الامام الكاظم، العراق، 2020 ،

(3) معاش أمينة دلال، بن تريح بن تريح، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والادارة : أثر تطبيق المسؤولية الاجتماعية على تحسين الربحية - دراسة حالة مطاحن الأغواط، المجلد 05 ، العدد 02 ، جامعة عمار تليجي، الأغواط، 2021

### الرسائل الجامعية

(1) امنة توال، دور القياس المقارن في نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة: دراسة حالة الألمنيوم لولاية الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص: تسيير المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة بومرداس، 2008-2009،

(2) بوطغان حنان، تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم التسيير والعلوم الاقتصادية، قسم علوم التسيير، اقتصاد و تسيير المؤسسات، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2007،

(3) سمية دربال، سلوكيات المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص: اقصاء وتسيير المؤسسة، جامعة ورقلة، 2011/2012،

(4) وليد لطرش، دور سياسات إدارة السيولة في تحسين استغلال الموارد المالية للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014

### كتب أجنبية

- 1) Hubert le maux, analyse financière, 4em édition, Paris, France, 2010
- 2) jean guy degos, stéphane Griffths, gestion financière, Groupe Eyrolles, édition d'organisation, Paris, France, 2011.
- 3) Graeme k deans and fritz Kroger scretch! How good companies grow in good times and bad, john wiley & sons USA,2004
- 4) Elie cohen gestion financier de l'entreprise et développement financier

## قائمة المراجع

---

### المواقع الأجنبية

- 1) <https://www.ingeniumweb.com/blog/post/why-liquidity-management-is-important-for-startups/3794>
- 2) <https://www.performancecanvas.com/importance-of-profitability-analysis/?fbclid=IwAR2dVzu7lj5cpe5YKtxRklyDASU7e-UynJFFTF3SMSiMHI6kADDtk-aJZZs>
- 3) <https://www.glew.io/guides/net-profit-calculate#:~:text=Net%20Profit%20%3D%20Total%20Revenue%20%2D%20Total,a%20gross%20profit%20of%20%24300%2C000.>

### رسائل تخرج أجنبية

- 1) Nacer Gasmi , Déterminants de la croissance externe horizontale, Thèse de doctorat en sciences de gestion, faculté de science économique , Université de Bourgogne, 1998,



# قائمة الملاحق

# قائمة الملاحق

## الملحق (1) ميزانية الأصول لمؤسسة عمر بن عمر لسنة 2021



Date impression :18/05/2022 15:00:52

Unite : Siege  
Exercice : 2021  
Statut : Définitif

### BILAN ACTIF Du 01/01/2021 au 31/12/2021

ACTIF	NOTE	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV N	MONTANT NET	MONTANT NET N-1
<b>ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		58 933 170.61	23 833 413.19	35 099 757.42	46 541 391.54
Immobilisation corporelles				314 214 023.00	314 214 023.00
- Terrains		314 214 023.00			
- Agencements et aménagements de terrains				590 869 305.27	638 656 583.26
- Construction		1 083 537 128.04	492 667 822.77		
- Install. tech., matériel et outillage industriels		7 563 878 773.89	2 743 402 108.51	4 820 476 665.38	5 211 838 788.01
- Autres immobilisations corporelles		595 330 952.31	430 606 988.07	164 723 964.24	213 359 193.66
Immobilisations en concession				75 402 023.32	76 151 305.75
Immobilisation en cours		75 402 023.32			
Immobilisation financières					
- Titres mis en équivalence-entreprises associées		820 000 000.00	820 000 000.00		820 000 000.00
- Autres participations et créances rattachées					
- Autres titres immobilisés				392 416 605.69	396 154 960.68
- Prêts et autres actifs financiers non courants		392 416 605.69			
Impôts différés actif		247 338 208.65		247 338 208.65	1 159 000.00
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>11 151 050 885.51</b>	<b>4 510 510 332.54</b>	<b>6 640 540 552.97</b>	<b>7 718 075 245.90</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stock et en cours		1 090 076 629.50		1 090 076 629.50	695 746 957.07
Créances et Emplois assimilés					
-Clients		84 420 472.59	3 034 369.17	81 386 103.42	166 311 269.93
-Autres débiteurs		1 523 715 746.84		1 523 715 746.84	1 000 087 636.82
-Impôts et assimilés		82 058 320.07		82 058 320.07	129 661 719.53
-Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
-Placements et autres actifs financiers courants		2 929 274 554.04		2 929 274 554.04	2 638 739 992.54
-Trésorerie		2 929 274 554.04			
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>5 709 545 723.04</b>	<b>3 034 369.17</b>	<b>5 706 511 353.87</b>	<b>4 630 547 575.89</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>16 860 596 608.55</b>	<b>4 513 544 701.71</b>	<b>12 347 051 906.84</b>	<b>12 348 622 821.79</b>

# قائمة الملاحق

## الملحق (2) ميزانية الخصوم بمؤسسة عمر بن عمر لسنة 2020



Unite : Siege  
Exercice : 2020  
Statut : Définitif

Date impression : 18/05/2022 à 15:05:21

### BILAN PASSIF Du 01/01/2020 au 31/12/2020

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
<b>Part de la société consolidante [1]</b>			
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000.00	500 000 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		2 308 314 459.05	1 900 284 096.27
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		146 883 029.07	408 030 362.78
Autres capitaux propres-Report à nouveau			
<b>Part des minoritaires [1]</b>			
<b>TOTAL I</b>		<b>2 955 197 488.12</b>	<b>2 808 314 459.05</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		2 320 597 676.21	2 578 441 862.47
Impôt (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>2 320 597 676.21</b>	<b>2 578 441 862.47</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 630 752 141.51	2 838 582 901.21
Impôt		67 935 078.00	116 737 783.00
Autres dettes		5 359 676 438.74	4 751 996 187.05
Comptes transition créiteurs			
Trésorerie passif		14 463 999.21	
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>7 072 827 657.46</b>	<b>7 707 316 881.2</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>12 343 622 821.79</b>	<b>13 094 073 202.7</b>



# قائمة الملاحق

## الملحق (03) ميزانية الأصول لمؤسسة عمر بن عمر لسنة 2020



Unité : Siege  
Exercice : 2020  
Statut : Définitif

Date impression : 18/05/2022 15:04:11

### BILAN ACTIF Du 01/01/2020 au 31/12/2020

ACTIF	NOTE	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV N	MONTANT NET	MONTANT NET N-1
<b>ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		58 633 170.61	12 091 779.07	46 541 391.54	56 278 013.16
Immobilisation corporelles					
- Terrains		314 214 023.00		314 214 023.00	314 214 023.00
- Agencements et aménagements de terrains					
- Construction		1 077 470 467.52	438 813 884.26	638 656 583.26	598 524 555.73
- Install. tech., matériel et outillage industriels		7 562 844 973.89	2 351 006 185.88	5 211 838 788.01	5 314 872 961.47
- Autres immobilisations corporelles		581 024 504.31	367 665 310.65	213 359 193.66	224 097 466.33
Immobilisations en concession					
Immobilisation en cours		76 151 305.75		76 151 305.75	426 203 698.67
Immobilisation financières					
- Titres mis en équivalence-entreprises associées					
- Autres participations et créances rattachées		820 000 000.00		820 000 000.00	820 000 000.00
- Autres titres immobilisés					
- Prêts et autres actifs financiers non courants		396 154 960.68		396 154 960.68	614 919 939.16
Impôts différés actif		1 159 000.00		1 159 000.00	
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>10 887 652 405.76</b>	<b>3 169 577 159.86</b>	<b>7 718 075 245.90</b>	<b>8 369 110 667.62</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stock et en cours		695 746 957.07		695 746 957.07	3 503 213 356.25
Créances et Emplois assimilés					
- Clients		169 345 639.10	3 034 369.17	166 311 269.93	39 647 297.76
- Autres débiteurs		1 000 087 636.82		1 000 087 636.82	761 397 174.81
- Impôts et assimilés		129 661 719.53		129 661 719.53	93 308 457.91
- Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
- Placements et autres actifs financiers courants					
- Trésorerie		2 638 739 992.54		2 638 739 992.54	327 396 258.53
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>4 633 581 945.06</b>	<b>3 034 369.17</b>	<b>4 630 547 575.89</b>	<b>4 724 962 545.26</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>15 521 234 350.82</b>	<b>3 172 611 529.03</b>	<b>12 348 622 821.79</b>	<b>13 094 073 202.78</b>

# قائمة الملاحق

## الملحق (04) ميزانية الخصوم لمؤسسة عمر بن عمر لسنة



Unité : Siege  
Exercice : 2019  
Statut : Définitif

Date impression : 18/05/2022 à 15:13:14

### BILAN PASSIF Du 01/01/2019 au 31/12/2019

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
<b>Part de la société consolidante [1]</b>			
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000.00	500 000 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		1 900 284 096.27	1 674 792 900.03
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		408 030 362.78	225 491 196.24
Autres capitaux propres-Report à nouveau			
<b>Part des minoritaires [1]</b>			
<b>TOTAL I</b>		<b>2 808 314 459.05</b>	<b>2 400 284 096.27</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		2 578 441 862.47	2 578 441 862.47
Impôt (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>2 578 441 862.47</b>	<b>2 578 441 862.47</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		2 838 582 901.21	2 040 085 445.26
Impôt		116 737 793.00	184 912 270.82
Autres dettes		4 751 996 187.05	5 723 385 703.61
Comptes transition créditeurs			
Trésorerie passif			1 458 642 283.64
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>7 707 316 881.26</b>	<b>9 407 025 703.33</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>13 094 073 202.78</b>	<b>14 385 751 662.07</b>

# قائمة الملاحق

## الملحق (05) ميزانية الأصول لمؤسسة عمر بن عمر لسنة 2019



Unité : Siege  
Exercice : 2019  
Statut : Définitif

Date impression : 18/05/2022 15:12:18

### BILAN ACTIF Du 01/01/2019 au 31/12/2019

ACTIF	NOTE	MONTANT BRUT N	AMORT-PROV N	MONTANT NET	MONTANT NET N-1
<b>ACTIF IMMOBILISATION NON COURANT</b>					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		56 737 920.61	459 907.45	56 278 013.16	
Immobilisation corporelles					314 214 023.00
- Terrains		314 214 023.00		314 214 023.00	
- Agencements et aménagements de terrains					
- Construction		983 820 296.12	385 295 740.39	598 524 555.73	387 706 512.82
- Install. tech., matériel et outillage industriels		7 277 619 944.52	1 962 746 983.05	5 314 872 961.47	5 447 808 039.88
- Autres immobilisations corporelles		532 684 465.16	308 586 998.83	224 097 466.33	211 564 359.78
Immobilisations en concession					
Immobilisation en cours		426 203 698.67		426 203 698.67	581 059 263.37
Immobilisation financières					
- Titres mis en équivalence-entreprises associées					
- Autres participations et créances rattachées		820 000 000.00		820 000 000.00	820 000 000.00
- Autres titres immobilisés					
- Prêts et autres actifs financiers non courants		614 919 939.16		614 919 939.16	72 731 494.33
Impôts différés actif					
Autres produits différés - Hors cycle d'exploit.					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>11 026 200 287.24</b>	<b>2 657 089 629.72</b>	<b>8 369 110 657.52</b>	<b>7 835 083 693.18</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stock et en cours		3 503 213 356.25		3 503 213 356.25	4 757 373 534.67
Créances et Emplois assimilés					
-Clients		39 647 297.76		39 647 297.76	348 159 141.91
-Autres débiteurs		761 397 174.81		761 397 174.81	478 684 943.37
-Impôts et assimilés		93 308 457.91		93 308 457.91	224 581 095.11
-Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
-Placements et autres actifs financiers courants					
-Trésorerie		327 396 258.53		327 396 258.53	741 889 253.83
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>4 724 962 545.26</b>		<b>4 724 962 545.26</b>	<b>6 550 667 968.89</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>15 751 162 832.50</b>	<b>2 657 089 629.72</b>	<b>13 094 073 202.78</b>	<b>14 385 751 662.07</b>



# قائمة الملاحق



Unité : Siège  
Exercice : 2019  
Statut : Définitif

Date Impression : 03/09/2020 à 09:11:40

## COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2019 au 31/12/2019

Par Nature

الملاحق رقم (6)

Designation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		11 185 772 107.14	8 714 365 901.73
Variations stocks produits finis et en cours		57 934 877.78	-23 884 051.18
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>11 243 706 984.90</b>	<b>8 690 481 850.57</b>
>Achèats consommés		9 134 340 440.58	8 766 519 779.48
Services extérieurs et autres consommations		241 814 818.28	508 534 061.90
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>9 376 153 258.86</b>	<b>7 275 053 841.38</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>1 867 543 728.04</b>	<b>1 415 328 009.19</b>
Charges de personnel		798 014 418.32	698 993 602.24
Impôts, taxe et versement assimilés		108 801 453.84	83 910 298.10
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>984 837 858.08</b>	<b>652 424 108.85</b>
Autres produits opérationnels		9 565 199.00	40 557 519.63
f. Autres charges opérationnelles		87 481 483.13	52 699 578.26
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		364 482 841.70	318 380 813.61
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>522 249 752.19</b>	<b>321 901 236.61</b>
Produits financiers		812 704.15	1 205 394.90
Charges financières		13 189 870.58	9 698 214.27
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-12 276 966.41</b>	<b>-8 490 819.37</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)</b>		<b>509 972 785.78</b>	<b>313 410 417.24</b>
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		101 942 423.00	87 919 221.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>11 254 185 888.05</b>	<b>8 732 244 765.10</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>10 846 155 525.27</b>	<b>8 506 753 568.86</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>408 030 362.78</b>	<b>225 491 196.24</b>
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>408 030 362.78</b>	<b>225 491 196.24</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
<b>XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>			
Dont part des minoritaires			
Part du groupe			

AMOR

# قائمة الملاحق

Date impression : 18/05/2022 à 14:59:28

Unité : Siège  
Exercice : 2021  
Statut : Définitif

## COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2021 au 31/12/2021  
Par Nature

Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		9 307 234 782.30	8 639 169 016.90
Variations stocks produits finis et en cours		93 230 046.36	-180 509 663.34
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation		9 400 464 828.66	8 458 659 353.66
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		6 553 146 570.48	6 432 462 620.95
Achats consommés		263 865 516.10	240 831 827.81
Services extérieurs et autres consommations		6 817 012 086.58	6 673 314 548.76
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		2 583 452 742.08	1 785 344 804.80
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		785 503 475.44	841 747 794.22
Charges de personnel		101 009 329.22	81 740 133.85
Impôts, taxe et versement assimilés		1 696 939 937.42	861 856 676.73
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		17 668 914.85	11 206 897.48
Autres produits opérationnels		51 377 768.84	113 425 976.23
Autres charges opérationnelles		1 815 665 483.04	516 358 651.44
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs			
Reprise sur pertes de valeurs et provisions		-152 434 399.61	243 279 146.54
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>		18 453 278.41	23 146 599.89
Produits financiers		81 354 682.97	61 596 392.16
Charges financières		-62 901 404.56	-38 449 792.47
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		-215 335 804.17	204 829 354.07
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)</b>		-246 179 208.65	59 105 325.00
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		9 436 587 021.92	-1 159 000.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires			8 493 012 850.73
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		9 405 743 617.44	8 346 129 821.66
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		30 843 404.48	146 883 029.07
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>			
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		30 843 404.48	146 883 029.07
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>			
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
<b>XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			



# قائمة الملاحق



Unité : Siège  
Exercice : 2021  
Statut : Définitif

Date impression : 18/05/2022 à 15:01:33

## BILAN PASSIF Du 01/01/2021 au 31/12/2021

PASSIF	NOTE	MONTANT NET N	MONTANT NET N-1
Part de la société consolidante [1]			
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		500 000 000.00	500 000 000.00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées) [1]		2 308 314 459.05	2 308 314 459.05
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence [1]			
Résultat net (Résultat part du groupe) [1]		30 843 404.48	146 883 029.07
Autres capitaux propres-Report à nouveau		146 883 029.07	
Part des minoritaires [1]			
<b>TOTAL I</b>		<b>2 986 040 892.60</b>	<b>2 955 197 488.12</b>
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		1 804 909 303.69	2 320 597 676.21
Impôt (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courants			
Provisions et produits constatés d'avance			
Autres charges différées - Hors cycle d'exploit.			
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>1 804 909 303.69</b>	<b>2 320 597 676.21</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 653 055 046.77	1 630 752 141.51
Impôt		46 275 595.00	67 935 076.00
Autres dettes		5 845 490 385.63	5 359 676 438.74
Comptes transition créditeurs			
Trésorerie passif		11 280 683.15	14 463 999.21
Compte de liaisons des établissement et sociétés de participation			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>7 556 101 710.55</b>	<b>7 072 827 657.46</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>12 347 051 906.84</b>	<b>12 348 622 821.79</b>



HUAWEI Mate 20 Pro  
LEICA TRIPLE CAMERA | AI

# قائمة الملاحق

**Amor Benamor**

Unité : Siège  
Exercice : 2020  
Statut : Définitif

Date impression : 18/05/2022 à 15:06:07

## COMPTES DE RESULTAT Du 01/01/2020 au 31/12/2020

Par Nature

Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		8 639 169 016.90	11 185 772 107.14
Variations stocks produits finis et en cours		-180 509 663.34	57 934 877.76
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>8 458 659 353.56</b>	<b>11 243 706 984.90</b>
Achats consommés		6 432 482 620.95	9 134 348 440.58
Services extérieurs et autres consommations		240 831 927.81	241 814 816.28
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>6 673 314 548.76</b>	<b>9 376 163 256.86</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>1 785 344 804.80</b>	<b>1 867 543 728.04</b>
Charges de personnel		841 747 794.22	796 014 416.32
Impôts, taxe et versement assimilés		81 740 133.85	106 891 453.64
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>861 856 876.73</b>	<b>964 637 858.08</b>
Autres produits opérationnels		11 206 897.48	9 566 199.00
Autres charges opérationnelles		113 425 976.23	87 461 463.13
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		516 358 651.44	364 492 841.76
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>243 279 146.54</b>	<b>522 249 752.19</b>
Produits financiers		23 146 599.69	912 704.15
Charges financières		61 596 392.16	13 189 670.56
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-38 449 792.47</b>	<b>-12 276 966.41</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)</b>		<b>204 829 354.07</b>	<b>509 972 785.78</b>
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		59 105 325.00	101 942 423.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires		-1 159 000.00	
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>8 493 012 850.73</b>	<b>11 254 185 888.05</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>8 346 129 821.66</b>	<b>10 846 155 525.27</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>146 883 029.07</b>	<b>408 030 362.78</b>
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>146 883 029.07</b>	<b>408 030 362.78</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
<b>XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			

# قائمة الملاحق



Unité : Siège  
Exercice : 2019  
Statut : Définitif

Date impression : 18/05/2022 à 15:13:48

## COMPTES DE RESULTAT Du 01/01/2019 au 31/12/2019

Par Nature

Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		11 185 772 107.14	8 714 365 901.73
Variations stocks produits finis et en cours		57 934 877.76	-23 884 051.16
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>11 243 706 984.90</b>	<b>8 690 481 850.57</b>
Achats consommés		9 134 348 440.58	6 766 619 779.48
Services extérieurs et autres consommations		241 814 816.28	508 534 061.90
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>9 376 163 256.86</b>	<b>7 275 153 841.38</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>1 867 543 728.04</b>	<b>1 415 328 009.19</b>
Charges de personnel		796 014 416.32	698 993 602.24
Impôts, taxe et versement assimilés		106 891 453.64	63 910 298.10
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>964 637 858.08</b>	<b>652 424 108.85</b>
Autres produits opérationnels		9 566 199.00	40 557 519.63
Autres charges opérationnelles		87 461 463.13	52 699 578.26
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		364 492 841.76	318 380 813.61
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>522 249 752.19</b>	<b>321 901 236.61</b>
Produits financiers		912 704.15	1 205 394.90
Charges financières		13 189 670.56	9 696 214.27
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-12 276 966.41</b>	<b>-8 490 819.37</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)</b>		<b>509 972 785.78</b>	<b>313 410 417.24</b>
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		101 942 423.00	87 919 221.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>11 254 185 888.05</b>	<b>8 732 244 765.10</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>10 846 155 525.27</b>	<b>8 506 753 568.86</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>408 030 362.78</b>	<b>225 491 196.24</b>
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>408 030 362.78</b>	<b>225 491 196.24</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
<b>XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			



# قائمة الملاحق



Unité : Siège  
Exercice:2019  
Statut : Provisoire

Date impression:18/05/2022 15:14:23

## TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

Méthode directe  
Du 01/01/2019 au 31/12/2019

Désignation	Notes	N	N-1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		11 215 137 857.21	11 470 474 253.12
Encaissements d'autres produits opérationnels		5 249 177.09	25 533 894.63
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		10 021 006 829.60	9 755 111 923.58
Intérêts et autres frais financiers payés		12 168 595.48	9 288 108.41
Impôts sur les résultats payés		111 856 415.00	87 172 778.00
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaire</b>		<b>1 075 355 194.22</b>	<b>1 644 435 337.76</b>
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>1 075 355 194.22</b>	<b>1 644 435 337.76</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		348 668 314.57	283 754 547.19
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles		49 499 812.23	
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		565 485 388.00	17 367 503.10
Encaissements sur cession d'immobilisations financières		16 677 489.92	16 000 000.00
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>		<b>(847 976 400.42)</b>	<b>(285 122 050.29)</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			153 000 000.00
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Décaissements sur acquisition de valeurs mobilières de placement			
Encaissements sur acquisition de valeurs mobilières de placement			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>			<b>(153 000 000.00)</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		108 370.93	(356 725.99)
<b>Variations de la trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>227 270 422.87</b>	<b>1 206 670 013.46</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		(58 251 026.93)	(1 031 258 657.34)
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		317 664 558.00	(58 251 026.93)
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>		<b>375 915 584.93</b>	<b>973 007 630.41</b>
Rapprochement avec le résultat comptable		148 645 162.06	(233 662 383.05)

# قائمة الملاحق



Unité : Siege  
Exercice:2021  
Statut : Provisoire

Date Impression:18/05/2022 15:02:04

## TABLEAU DE FLUX DE TRESORERIE

Méthode directe

Du 01/01/2021 au 31/12/2021

Désignation	Notes	N	N-1
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		10 204 785 857.80	9 478 996 080.03
Encaissements d'autres produits opérationnels		13 975 054.60	5 701 317.78
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		9 349 245 779.56	7 084 206 385.77
Intérêts et autres frais financiers payés		73 533 975.29	60 888 449.14
Impôts sur les résultats payés			35 603 591.00
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>795 981 157.55</b>	<b>2 303 998 971.90</b>
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>795 981 157.55</b>	<b>2 303 998 971.90</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		1 826 739.89	254 153.98
Encaissements sur cession d'immobilisations corporelles ou incorporelles			2 967 000.00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		350 120 000.00	7 001 964.00
Encaissements sur cession d'immobilisations financières		351 611 012.12	12 304 512.00
Intérêts encaissés sur placements financiers		14 111 106.73	
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)</b>		<b>(335 727.77)</b>	<b>8 015 394.02</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées		732 411.02	
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursement d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		515 688 372.52	257 845 986.26
Décaissements sur acquisition de valeurs mobilières de placement			
Encaissements sur acquisition de valeurs mobilières de placement			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>(516 420 783.54)</b>	<b>(257 845 986.26)</b>
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		(549 854.86)	(9 823 617.32)
<b>Variations de la trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>279 774 501.10</b>	<b>2 063 991 996.98</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		1 381 851 962.36	317 664 558.00
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		2 792 812 537.35	1 381 851 962.36
<b>Variation de la trésorerie de la période</b>		<b>1 410 960 574.99</b>	<b>1 064 187 404.36</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>		<b>1 131 186 073.89</b>	<b>(999 804 592.62)</b>



# قائمة الملاحق



Site : Siège  
Exercice : 2017  
Statut : Définitif

Date impression : 03/09/2020 à 09:17:49

## COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2017 au 31/12/2017

Par Nature

المطابق ربع (4)

Designation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		7 059 128 028.19	8 120 396 771.51
Variations stocks produits finis et en cours		170 107 030.76	90 082 478.82
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>7 229 235 058.95</b>	<b>8 211 369 250.33</b>
Achats consommés		6 835 600 808.16	6 366 680 866.67
Services extérieurs et autres consommations		438 113 720.87	508 761 237.56
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>6 073 714 329.02</b>	<b>6 866 342 094.23</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>1 155 520 729.93</b>	<b>1 345 027 156.10</b>
Charges de personnel		517 230 363.14	530 670 676.66
Impôts, taxe et versement assimilés		60 702 174.45	55 701 836.43
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>577 568 172.34</b>	<b>758 654 641.02</b>
Autres produits opérationnels		10 884 379.23	29 157 027.89
Autres charges opérationnelles		143 105 060.40	188 688 363.48
Dotations aux amortissements, Provisions et pertes de valeurs		245 144 319.01	245 014 476.74
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>200 023 172.16</b>	<b>354 208 828.69</b>
Produits financiers		3 446 424.42	476 830.74
Charges financières		80 363 706.76	157 356 860.74
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-76 917 281.34</b>	<b>-156 831 030.00</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)</b>		<b>123 085 890.82</b>	<b>197 327 798.69</b>
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		48 261 001.00	50 756 793.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>7 243 366 862.60</b>	<b>8 241 032 108.95</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>7 165 570 972.78</b>	<b>8 094 431 103.27</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>77 794 889.82</b>	<b>146 571 005.69</b>
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>77 794 889.82</b>	<b>146 571 005.69</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
<b>XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			



# قائمة الملاحق



Unité : Siège  
Exercice : 2018  
Statut : Définitif

Date impression : 03/09/2020 à 09:14:15

## COMPTES DE RESULTAT

Du 01/01/2018 au 31/12/2018

Par Nature

الصحة رقم (5)

Désignation	Note	N	N-1
Vente et produit annexes		6 714 365 901.73	7 058 128 028.19
Variations stocks produits finis et en cours		-23 884 051.16	170 107 030.76
Production immobilisée			
Subvention d'exploitation			
<b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>6 690 481 850.57</b>	<b>7 229 235 058.95</b>
Achats consommés		6 798 619 779.48	5 835 600 608.15
Services extérieurs et autres consommations		508 534 061.90	438 113 720.87
<b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>7 275 153 841.38</b>	<b>6 273 714 329.02</b>
<b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>1 415 328 009.19</b>	<b>1 155 520 729.93</b>
Charges de personnel		898 983 802.24	517 230 383.14
Impôts, taxe et versement assimilés		63 910 288.10	80 702 174.45
<b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>652 424 108.85</b>	<b>577 588 172.34</b>
Autres produits opérationnels		40 567 519.63	10 684 378.23
Autres charges opérationnelles		52 889 578.26	143 105 060.40
Dotations aux amortissement, Provisions et pertes de valeurs		318 300 813.01	245 144 319.01
Reprise sur pertes de valeurs et provisions			
<b>V-RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>321 801 236.61</b>	<b>200 023 172.16</b>
Produits financiers		1 205 384.90	3 446 424.42
Charges financières		9 896 214.27	80 383 705.76
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-8 490 819.37</b>	<b>-76 937 281.34</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOT (V+VI)</b>		<b>313 410 417.24</b>	<b>123 085 890.82</b>
Impôt exigibles sur résultats ordinaires		67 919 221.00	45 291 001.00
Impôt différés (Variations) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>8 732 244 765.10</b>	<b>7 243 365 882.60</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>8 508 753 568.86</b>	<b>7 165 570 972.78</b>
<b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>225 491 196.24</b>	<b>77 794 889.82</b>
Elément extraordinaires (produits) (à préciser)			
Elément extraordinaires (Charges) (à préciser)			
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>225 491 196.24</b>	<b>77 794 889.82</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence			
<b>XI-RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>			
Dont part des minoritaire			
Part du groupe			

## الملخص:

تسعى أي مؤسسة اقتصادية الي تعظيم عوائدها وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمصادرهما التمويلية المختلفة حيث تهدف هذه الدراسة الي موازنة نمو المؤسسة بين هدفي السيولة والربحية وذلك بإبراز اهم مفاهيم السيولة والربحية والنمو وتوازن النمو والعلاقة الموجودة بين كلا من السيولة والربحية مع النمو وتأثير هذا الأخير عليهم وذلك بالاستعانة بدراسة تطبيقية لمؤسسة اقتصادية حيث توصلنا الي عدة نتائج أهمها:

- ✓ الربحية هي المغذي والمصدر الأول للسيولة في المؤسسة على المدى الطويل.
- ✓ معدل النمو المنخفض يؤدي الي انخفاض ربحية المؤسسة
- ✓ تكمن أهمية توازن النمو في موازنة السيولة والربحية أي تعظيم الربحية مع إبقاء مستويات مناسبة من السيولة تكفي المؤسسة لتسديد متطلباتها.

الكلمات المفتاحية: الربحية، السيولة، النمو، توازن النمو.

## Summary:

Any economic institution seeks to maximize its returns through the optimal exploitation of its various funding sources. This study aims to balance the growth of the institution between the objectives of liquidity and profitability by highlighting the most important concepts of liquidity, profitability, growth, growth balance and the relationship between liquidity and profitability with growth and the latter's impact on them by using an applied study of an economic institution. We have reached several conclusions, the most important of which are:

- ✓ Profitability is the first long-term source of liquidity in the enterprise.
- ✓ low growth rate leads to a decline in the enterprise's profitability.
- ✓ importance of the balance of growth lies in balancing liquidity and profitability any maximization of profitability while keeping appropriate levels of liquidity sufficient for the enterprise to meet its requirements.

**Keywords: profitability, liquidity, growth, growth balance**