

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة

ميدان: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: محاسبة مالية

تخصص: محاسبة وتدقيق



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

العنوان:

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير تخصص: المحاسبة والتدقيق

استخدام مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي

في المؤسسة الاقتصادية

من إعداد:

- دعي وفاء

- سي محمد نور الهدى

لجنة المناقشة

اللقب والاسم	الرتبة	الصفة
د. رزيقات بو بكر	أستاذ محاضر - أ - جامعة محمد بوضياف - المسيلة	رئيسا
د. يحي سعيدي	أستاذ التعليم العالي - جامعة محمد بوضياف - المسيلة	مشرفا ومقررا
د. سبتي اسماعيل	أستاذ محاضر - أ - جامعة محمد بوضياف - المسيلة	ممتحنا

السنة الجامعية 2022 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

اللهم إنا نشكرك على نعمتك ونحمدك عليها.

اللهم نشكرك على كل طريق صعب يسره لنا.

إن واجب الوفاء والإخلاص يدعونا أن نتقدم بالشكر الجزيل والتقدير

للأستاذ الفاضل "سعيد يحي"

لتفضله قبول الإشراف على هذا العمل؛

الذي لم يخل علينا بتوجيهاته ومدخلاته، البناءة وملاحظاته القيمة.

أدعو له بدوام الصحة والعافية.

والشكر الموصول إلى كل من مد لنا يد العون والمساعدة بما تكلمه السبل من بعيد أو قريب

إلى الأم الحبيبة "الجزائر".

إهداء

لك الحمد ربي على كثير فضلك وجميل عطائك وجودك.

جميل أن يسعى الإنسان إلى النجاح ليحصل عليه و الأجل أن نذكر من كان سببا في ذلك لهذا

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى الذي ما تخلى علي يوما بحبه وبعطفه ونصائحه وماله

إلى الذي تعب من أجل دراستي، وصاحب الفضل لما وصلت إليه

أي حفظه الله وأطال عمره

إلى النبع الفياض بالحنان والتضحية إلى أطهر الناس وأشرفهم قلباً ونفساً

إلى التي ضحت من أجلي ذات القلب الرحيم

أمي حفظها الله وأطال عمرها

لكل عائلتي الكريمة من أخواتي وأخي

وإلى كل أهلي وأقاربي الذين ساندوني.

إلى كل من لهم وطأ على قلبي ولم يذكرهم فكري ولم يخطهم قلبي

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي وعملي متواضع.

دعي وفاء

الإهداء

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين
إلى من ربتنا وأنارت دربنا وأعانتنا بالصلوات والدعوات
إلى أعلى إنسان في هذا الوجود الأم الحبيبة أطال الله في عمرها
إلى من عمل في سبيلنا وعلمنا معنى الكفاح وأوصلنا إلى ما نحن عليه
الأب الكريم أطال الله في عمره وجزاه الله كل خير
إلى من شاركونا هذه الحياة أخوتي وأخواتي
إلى كل الأهل والأقارب لعائلة "سي محمد".
إلى عائلتي الصغيرة وزوجي الذي ساندني مشواري الدراسي
إلى جميع الأحبة والأصدقاء
إلى كل من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي
أهدي هذا العمل

سي محمد نور الهدى

الملخص

الملخص :

هدفت هذه الدراسة لقياس مدى مساهمة استخدام مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية المتمثلة في مطاحن الحظنة - المسيلة - ومؤسسة كوندور إلكترونيك خلال الفترة 2017-2020 معتمدين على منهج التحليل الوصفي في الجانب النظري، ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي بواسطة الوثائق المقدمة من طرف المؤسستين وهي عبارة عن القوائم المالية والميزانيات الخاصة بالسنوات المذكورة أعلاه.

فقد تناولنا في هذا الموضوع الإطار العام لمراقبة التسيير والأداء المالي من خلال التطرق إلى مفهوم مراقبة التسيير وأهم أدواته وأيضاً التعديلات المستخدمة في تحسين مراقبة التسيير، ويعد الأداء المالي مفهوماً جوهرياً لذلك تطرقنا أيضاً إلى مفهوم الأداء المالي وأهم مؤشرات التي تساعد على قياس تحسين الأداء المالي للمؤسسة مع محاولة إسقاط الجاني النظري على نشاط المؤسستين محل الدراسة.

حيث تم التوصل إلى عدة نتائج من خلال تطبيقنا أهمها: استخدام الميزانية التقديرية في المؤسستين ومدى مساهمتها في تحسين الأداء المالي، وتم التوصل أيضاً بأنه يتم استعمال أكثر من أداة واحدة داخل المؤسسة وذلك ليسهل من عملية مراقبة التسيير والتحسين من الأداء المالي، وأيضاً توصلنا بأن هناك عوامل داخلية وخارجية يمكنها التأثير على الأداء المالي للمؤسسة رغم تطور في أدوات مراقبة التسيير والسير الجيدة.

Summary:

This study aimed to measure the extent to which the use of management control contributes to improving the financial performance of the economic institution represented in the brood mills - Messila - and the Condor Electronic Corporation during the period 2017-2020, relying on the descriptive analysis approach on the theoretical side, and the case study approach on the applied side by the documents submitted by the two institutions, which are the financial statements and budgets for the years mentioned above.

In this topic, we dealt with the general framework for monitoring management and financial performance by addressing the concept of management control and its most important tools, as well as the amendments used to improve management control, and financial performance is an essential concept, so we also touched on the concept of financial performance and its most important indicators that help measure the improvement of the financial performance of the institution while trying to drop the theoretical offender on the activity of the two institutions under study.

Where several results were reached through our application, the most important of which are: the use of the estimated budget in the two institutions and the extent of their contribution to improving financial performance, and it was also concluded that more than one tool is used within the institution in order to facilitate the process of monitoring management and improving financial performance, and also we found that there are internal and external factors that can affect the financial performance of the institution despite the development of management control tools and good conduct.

الفهرس

الصفحة	الفهرس
	البسمة
	الإهداء
	الشكر
	ملخص
9	فهرس المحتويات
11	قائمة الجداول والأشكال
16	مقدمة عامة
الفصل الأول: الإطار العام لمراقبة التسيير والأداء المالي	
21	تمهيد
21	المبحث الأول: دور مراقبة التسيير وأثرها على الأداء المالي
21	1-1- الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير
21	1-1-1- مفهوم مراقبة التسيير وأهميته
23	1-1-2- أهداف مراقبة التسيير وأنواعه
27	1-1-3- أدوات مراقبة التسيير
27	الفرع الأول: المحاسبة التحليلية
28	الفرع الثاني: المحاسبة العامة
30	الفرع الثالث: تسيير الموازنات
32	الفرع الرابع: لوحة القيادة
33	1-2- استخدام التعديلات الجديدة في تحسين مراقبة التسيير وأثرها على الأداء المالي
33	1-2-1- أثر التوحيد المحاسبي على مراقبة التسيير
34	1-2-2- تقنيات المحاسبة العامة والأرصدة الوسيطة
35	1-2-3- الرقابة باستخدام الموازنات
36	1-2-4- شروط فعالية ومراقبة التسيير لتحسين الأداء المالي
37	المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه
37	1-1- مفهوم الأداء
38	1-1-1- مكونات الأداء
40	1-1-2- أنواع الأداء
44	1-2- مفهوم الأداء المالي
45	1-2-1- أهمية الأداء المالي وأهدافه
46	1-2-2- مؤشرات ومعايير تقييم الأداء المالي

46	الفرع الأول: مؤشرات الأداء المالي: التوازن المالي - النسب المالية
51	الفرع الثاني: معايير الأداء المالي
52	الفرع الثالث: مقاييس الأداء المالي
53	1-3- العوامل المؤثرة على الأداء المالي ومراحل تقييمه
53	1-3-1- العوامل المؤثرة على الأداء المالي
58	1-3-2- أركان تقييم الأداء المالي
59	1-3-3- المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء المالي
63	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الفصل التطبيقي دراسة حالة: مؤسسة كوندور - مؤسسة مطاحن الحضنة	
65	تمهيد
66	المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية
66	1- مؤسسة كوندور إلكترونيك
66	1-1- لمحة تاريخية عن المؤسسة
67	1-1-1- لمحة جغرافية عن المؤسسة
67	1-2- تعريف المؤسسة ومهامها
67	1-2-1- أهداف المؤسسة وإمكاناتها
70	1-2- الهيكل التنظيمي للمؤسسة : تقديمه وشرحه
74	2- مؤسسة مطاحن الحضنة
75	2-1- لمحة تاريخية عن المؤسسة
75	2-1-1- لمحة جغرافية عن المؤسسة
77	2-2- تعريف المؤسسة ومهامها
81	2-2-1- أهداف المؤسسة وإمكاناتها
82	2-3- الهيكل التنظيمي للمؤسسة : تقديمه وشرحه
85	المبحث الثاني: استخدام مراقبة التسيير في تمكين الأداء العالي
86	1- طريقة تقييم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة
86	1-1- الميزانية التقديرية لمؤسسة كوندور إلكترونيك
88	1-1-2- تحليل النتائج
92	1-2- الميزانية التقديرية لمؤسسة مطاحن الحضنة
98	1-2-2- تحليل النتائج
99	2- قياس الأداء المالي
99	2-1- القوائم المالية لمؤسسة كوندور إلكترونيك

100	2-1-1- القوائم المالية لمؤسسة مطاحن الحضنة
101	2-2- عرض وتحليل النتائج الخاصة بمؤسسة كوندور إلكترونيك.
103	2-2-1- عرض وتحليل النتائج الخاصة بمؤسسة مطاحن الحضنة.
105	3- قياس الأداء المالي بواسطة المؤشرات
105	3-1- القياس بواسطة مؤشرات الأداء المالي مع التحليل البياني لمؤسسة كوندور إلكترونيك.
116	3-1-2- القياس بواسطة مؤشرات الأداء المالي مع التحليل البياني لمؤسسة مطاحن الحضنة.
118	3-2- القياس بواسطة مؤشرات الأداء المالي والنسب المالية لمؤسسة كوندور إلكترونيك.
126	3-2-1- التمثيل البياني لمؤشرات التوازن.
129	3-2-2- القياس بواسطة الأداء المالي والنسب المالية لمؤسسة مطاحن الحضنة
129	3-2-2-1- التمثيل البياني لمؤشرات التوازن.
131	4- دور استخدام مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.
132	المبحث الثالث: تحليل نتائج المقارنة بين مؤسسة كوندور إلكترونيك ومؤسسة مطاحن الحضنة
136	خلاصة الفصل الثاني
138	خاتمة عامة .
143	قائمة المصادر والمراجع.
148	الملاحق.
قائمة الأشكال	
23	1-1- أهداف نظام مراقبة التسيير
24	1-2- أنواع مراقبة التسيير
32	1-3- وظائف الموازنة التقديرية
43	1-4- مخطط أنواع الأداء
57	1-5- العوامل المؤثرة على الأداء
59	1-6- مراحل عملية تقييم الأداء المالي
67	2-1- شعار مؤسسة كوندور
70	2-3- الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور
82	2-4- الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة
88	2-5- نسبة الانحراف سنة 2017 مؤسسة كوندور إلكترونيك
89	2-6- نسبة الانحراف سنة 2018 مؤسسة كوندور إلكترونيك
90	2-7- نسبة الانحراف سنة 2019 مؤسسة كوندور إلكترونيك
90	2-8- نسبة الانحراف سنة 2020 مؤسسة كوندور إلكترونيك
93	2-9- نسبة الانحراف سنة 2017 مؤسسة مطاحن الحضنة

95	10-2- نسبة الانحراف سنة 2018 مؤسسة مطاحن الحضنة
96	11-2- نسبة الانحراف سنة 2019 مؤسسة مطاحن الحضنة
98	12-2- نسبة الانحراف سنة 2020 مؤسسة مطاحن الحضنة
105	13-2- نسبة السيولة العامة لمؤسسة كوندور
106	14-2- نسبة السيولة المختصرة لمؤسسة كوندور
107	15-2- نسبة السيولة السريعة لمؤسسة كوندور
108	16-2- معدل المردودية التجارية لمؤسسة كوندور
109	17-2- معدل المردودية الاقتصادية لمؤسسة كوندور
110	18-2- معدل المردودية المالية لمؤسسة كوندور
110	19-2- نسبة التمويل الذاتي
111	20-2- نسبة الاستغلال المالية
112	21-2- قياس معدل دوران إجمالي الأصول
116	22-2- نسبة السيولة العامة لمؤسسة مطاحن الحضنة
17	23-2- نسبة السيولة المختصرة لمؤسسة مطاحن الحضنة
118	24-2- نسبة السيولة السريعة لمؤسسة مطاحن الحضنة
118	25-2- معدل المردودية التجارية لمؤسسة مطاحن الحضنة
119	26-2- معدل المردودية الاقتصادية لمؤسسة مطاحن الحضنة
120	27-2- معدل المردودية المالية لمؤسسة مطاحن الحضنة
121	28-2- نسبة التمويل الذاتي لمؤسسة مطاحن الحضنة
122	29-2- معدل المردودية المالية لمؤسسة مطاحن الحضنة
123	30-2- معدل دوران إجمالي الأصول لمؤسسة مطاحن الحضنة
123	31-2- احتياجات رأس المال العامل BFR لمؤسسة كوندور إلكترونيك
124	32-2- التمثيل البياني للخزينة الصافية لمؤسسة كوندور إلكترونيك
126	33-2- التمثيل البياني لرأس المال العامل FRNG لمؤسسة كوندور إلكترونيك
129	34-2- التمثيل البياني لرأس المال العامل BFR لمؤسسة كوندور إلكترونيك
129	35-2- حساب مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة مطاحن الحضنة
130	36-2- مؤشرات احتياجات رأس المال العامل BFR لمؤسسة مطاحن الحضنة
قائمة الجداول	
69	2-2- تطور القوى العادلة من 2012-2018 لمؤسسة كوندور إلكترونيك
69	3-2- ترتيب العمال لمؤسسة كوندور إلكترونيك
87	4-2- الميزانية التقديرية سنة 2017 لمؤسسة كوندور إلكترونيك

88	2-5- الميزانية التقديرية سنة 2018 لمؤسسة كوندور إلكترونيك
89	2-6- الميزانية التقديرية سنة 2019 لمؤسسة كوندور إلكترونيك
70	2-7- الميزانية التقديرية سنة 2020 لمؤسسة كوندور إلكترونيك
93	2-8- الميزانية التقديرية سنة 2017 لمؤسسة مطاحن الحضنة
94	2-9- الميزانية التقديرية سنة 2018 لمؤسسة مطاحن الحضنة
96	2-10- الميزانية التقديرية سنة 2019 لمؤسسة مطاحن الحضنة
97	2-11- الميزانية التقديرية سنة 2020 لمؤسسة مطاحن الحضنة
105	2-12- نسبة السيولة العامة لمؤسسة كوندور
106	2-13- نسبة السيولة المختصرة لمؤسسة كوندور
107	2-14- نسبة السيولة السريعة لمؤسسة كوندور إلكترونيك
108	2-15- معدل المردودية التجارية لمؤسسة كوندور إلكترونيك
107	2-16- معدل المردودية الاقتصادية لمؤسسة كوندور إلكترونيك
107	2-17- معدل المردودية المالية لمؤسسة كوندور إلكترونيك
110	2-18- نسبة التمويل الذاتي لمؤسسة كوندور إلكترونيك
111	2-19- نسبة الاستقلالية المالية لمؤسسة كوندور إلكترونيك
112	2-20- معدل دوران إجمالي الأصول لمؤسسة كوندور إلكترونيك
116	2-21- نسبة السيولة العامة لمؤسسة مطاحن الحضنة
117	2-22- نسبة السيولة المختصرة لمؤسسة مطاحن الحضنة
117	2-23- نسبة السيولة السريعة لمؤسسة مطاحن الحضنة
112	2-24- معدل المردودية التجارية لمؤسسة مطاحن الحضنة
118	2-25- معدل المردودية الاقتصادية لمؤسسة مطاحن الحضنة
120	2-26- معدل المردودية المالية لمؤسسة مطاحن الحضنة
120	2-27- نسبة التمويل الذاتي لمؤسسة مطاحن الحضنة
121	2-28- معدل الاستقلال المالي لمؤسسة مطاحن الحضنة
122	2-29- قياس معدل دوران إجمالي لمؤسسة مطاحن الحضنة
123	2-30- مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية لمؤسسة كوندور إلكترونيك
123	2-31- جدول نسب النشاط لمؤسسة كوندور إلكترونيك
124	2-32- جدول حساب نسب الربحية لمؤسسة كوندور إلكترونيك
126	2-33- جدول حساب نسب الرفع المالي لمؤسسة كوندور إلكترونيك
129	2-34- حساب مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة مطاحن الحضنة
126	2-35- حساب نسب الربحية لمؤسسة مطاحن الحضنة

127	2-36- حساب نسب الرفع المالي لمؤسسة مطاحن الحضنة
127	2-37- حساب نسب النشاط لمؤسسة مطاحن الحضنة.
133	2-38- جدول نتائج المقارنة لمؤسسة كوندور إلكترونيك
133	2-39- جدول نتائج المقارنة لمؤسسة مطاحن الحضنة.
الملاحق	
148	الملحق رقم(1): ميزانية جانب الأصول 2017-2018 لمؤسسة كوندور إلكترونيك
149	الملحق رقم(2): ميزانية جانب الخصوم 2019-2020 لمؤسسة كوندور إلكترونيك
150	الملحق رقم(3): الميزانية التقديرية 2017-2018 لمؤسسة كوندور إلكترونيك
151	الملحق رقم(4): الميزانية التقديرية 2017-2018 لمؤسسة كوندور إلكترونيك
152	الملحق رقم(5): التدفق المالي 2017-2018 لمؤسسة كوندور إلكترونيك
153	الملحق رقم(6): ميزانية جانب الأصول 2019-2020 لمؤسسة كوندور إلكترونيك
154	الملحق رقم(7): ميزانية جانب الخصوم 2019-2020 لمؤسسة كوندور إلكترونيك
155	الملحق رقم(8): الميزانية التقديرية 2019-2020 لمؤسسة كوندور إلكترونيك
156	الملحق رقم(9): التدفق المالي 2019-2020 لمؤسسة كوندور إلكترونيك
157	الملحق رقم(10): الميزانية التقديرية 2017-2018 لمؤسسة مطاحن الحضنة
158	الملحق رقم(11): الميزانية التقديرية 2019-2019 لمؤسسة مطاحن الحضنة
159	الملحق رقم(12): الميزانية التقديرية 2019-2020 لمؤسسة مطاحن الحضنة
160	الملحق رقم (13): ميزانية جانب الخصوم 2017-2018 لمؤسسة مطاحن الحضنة
161	الملحق رقم (14): ميزانية جانب الأصول 2017-2018 لمؤسسة مطاحن الحضنة
162	الملحق رقم (15): ميزانية جانب الأصول 2019-2020 لمؤسسة مطاحن الحضنة
163	الملحق رقم (16): ميزانية جانب الخصوم 2019-2020 لمؤسسة مطاحن الحضنة
164	الملحق رقم (17): تصريح شرقي بالالتزام بالأمانة والنزاهة العلمية دعي وفاء
165	الملحق رقم (18): تصريح شرقي بالالتزام بالأمانة والنزاهة العلمية سي محمد نور الهدى
166	الملحق رقم (19): طلب مساعدة الطلبة على إجراء التربص الميداني دعي وفاء
167	الملحق رقم (20): طلب مساعدة الطلبة على إجراء التربص الميداني سي محمد نور الهدى

مقدمة

✓مقدمة عامة:

تمهيد:

عرفت المؤسسات الاقتصادية تعدد أوجه أنشطتها الاقتصادية توسعاً في حجمها وتعدداً لهياكلها الإدارية ، وذلك استجابة لتغيرات مكونات البيئة التي فرضت التغيرات جذرياً بدأ من تطور الإطار الاقتصادي ، وتوجه اقتصاديات الدول نحو اقتصاد السوق، بالإضافة إلى المحيط التكنولوجي وما عرفه من ثورة الاتصالات والتقنيات الحديثة، مما فرض على المؤسسات ضرورة مسايرة هذه التطورات والاستفادة منها لتحقيق الأهداف المسطرة والاستمرارية الاقتصادية.

وفي ضوء ما سبق فإن هذه التغيرات التي عرفت عناصر بيئة المؤسسات أثرت عليها وفرضت على المسير اتباع أفضل الطرق لمراقبة التسيير لتحسين أداء المؤسسات بشكل عام والأداء المالي بشكل خاص، لأن جانب التسيير يمثل الجانب الأساسي في هذا الاهتمام من حيث التحكم في مواردها والاستخدام الأمثل لها، ويعتبر ميدان مراقبة التسيير مجالاً مهماً، ليس فقط لأنه مفتاح التحكم في تسيير المؤسسات وإنما أيضاً يعتبر الأداة المساعدة على قياس وترصد كل القضايا المتعلقة بمسار المؤسسة، فقد أثبتت وجودها محاذة للقياس والضبط والمساعدة في اتخاذ القرارات بالمؤسسة مع تمكينها من تقييم نشاطاتها والكشف عن مدى كفاءتها للتقليل من درجة الانحراف وتفاذي المخاطر مستقبلاً لتحقيق الأهداف المرجوة، ويعمل مراقب التسيير على تطبيق مجموعة من الأدوات حسب الأولوية وحسب احتياجات المؤسسة وهي مهمة لقيادة المؤسسة، منها نظام المعلومات ، لوحة القيادة، الموازنة التقديرية، المحاسبة التحليلية... الخ، إلا أن استعمال هذه الأدوات يختلف من مؤسسة إلى أخرى بما يتناسب حجمها وطبيعتها، واعتباراً من ما سبق يمكن القول على أن : استخدام مراقبة التسيير نظام لتسيير الأداءات بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة وتحسبها من خلال إتباع معايير ومؤشرات لقياس الأداء المالي وتقييمه ومحاولة الوصول لتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

إشكالية الدراسة:

- هل استخدام مراقبة التسيير يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة؟ من خلال هذه الإشكالية الأساسية تبرز تساؤلات منها:
- هل تعتمد المؤسسة على استخدام مراقبة التسيير في التحسين من الأداء المالي؟

فرضيات الدراسة:

- لمراقبة التسيير دور محوري في التحسين والرفع من مستوى الأداء المالي من خلال اكتشاف الانحرافات وتصحيحها في الوقت الملائم.
- إن الأداء أكبر مؤشر يبين لنا مدى فعالية وكفاءة المؤسسة الاقتصادية وخاصة الأداء المالي.

- نعم، تعتمد المؤسسة على مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي.

أهداف الدراسة:

- تهدف الدراسة بصفة عامة حول معرفة مدى استخدام مراقبة التسيير على الأداء المالي للمؤسسة
- التعرف على واقع استخدام مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي من قبل المؤسسة (محل الدراسة).
- إعطاء نظرة عامة على الأداء المالي للمؤسسات.
- معرفة إذا كان هناك علاقة بين استخدام مراقبة التسيير والتحسين في الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.
- التعرف على أهم مؤشرات الأداء المالي.

المنهج المتبع وأدوات الدراسة:

- بغية الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع، والإجابة على الإشكالية المطروحة ومحاولة اختبار صحة الفرضيات، تم الاعتماد على مجموعة من المناهج نذكرها فيما يلي:
- **المنهج الوصفي:** حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال تقديم المفاهيم النظرية ومراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية والأداء المالي بمختلف مؤشر قياسه.
- **المنهج التحليلي:** تم اعتماد هذا المنهج في تحليل العلاقة بين المتغيرات المستقلة والمتغيرات التابعة بالإضافة إلى تفسير النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة .
- وبالنسبة للأدوات المستخدمة في الدراسة تم الاعتماد على المذكرات السابقة المرتبطة بنفس موضوع الدراسة، وكذلك المقالات والمجلات العلمية، والمداخلات، إضافة إلى المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة .

أهمية الدراسة :

- تكمن أهمية هذه الدراسة في استخدام مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة من جهة واتخاذ القرارات من جهة أخرى.
- إبراز أهمية مراقبة التسيير في قياس الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية ومدى معرفة تحقيق المؤسسة للأداء المالي باستخدام مجموعة من أدوات مراقبة التسيير بواسطة مؤشرات الأداء المالي.

أسباب اختيار الموضوع:

- يعود سبب اختيار الموضوع إلى عدة أسباب منها:
- الرغبة في التعرف أكثر على الموضوع، والمفاهيم المتعلقة به في الجانب التطبيقي (ميدانياً).

- أهمية مراقبة التسيير والأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.
- الاهتمام المتزايد من طرف المؤسسات الاقتصادية بالأداء المالي في اتخاذ القرارات المساهمة في تحسين الأداء والاستمرارية للمؤسسة.
- الميول الشخصي لموضوع مراقبة التسيير والأداء المالي.
-

حدود الدراسة:

لمعالجة إشكالية البحث والتوصل إلى نتائج دقيقة ، قمنا بحصر الدراسة على النحو التالي:

* الحدود الموضوعية :

- تقتصر هذه الحدود على استخدام مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الأولى - كوندور إلكترونيك بولاية برج بوعرييج، والمؤسسة الثانية مطاحن الحضنة بولاية المسيلة-.

* الحدود البشرية :

اشتملت الدراسة على مجموعة من العمال في كلتا المؤسستين (رئيس قسم مراقبة التسيير، المحلل المالي).

* الحدود المكانية:

- مطاحن الحضنة بولاية المسيلة.
- مؤسسة كوندور إلكترونيك المنطقة الصناعية بولاية برج بوعرييج .

* الحدود الزمانية:

امتدت الفترة الزمنية في انجاز هذه الدراسة في شهر فيفري سنة 2023 حيث تم التركيز على معرفة مدى استخدام التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

* صعوبة الدراسة:

- صعوبة الحصول على بعض المراجع المتعلقة بالموضوع محل الدراسة.
- عدم التحصل على كل المعلومات اللازمة من طرف المؤسسة محل الدراسة.
- ضيق الفترة الممنوحة للتربص الميداني داخل المؤسسة.

* هيكل الدراسة:

بناءً على أهداف البحث وللإجابة على إشكالية الدراسة والتساؤلات الفرعية قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين، حيث خصصنا الفصل الأول للجانب النظري، أما الفصل الثاني كان خاص بالجزء التطبيقي. فيما يخص الجانب النظري تضمن الفصل الأول الإطار العام لمراقبة التسيير والأداء المالي، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث؛ يضم المبحث الأول دور مراقبة التسيير وأثارها على الأداء المالي أما

المبحث الثاني فعالج ماهية الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه، أما بالنسبة للمبحث الثالث فكان مخصص للدراسات السابقة.

أما الفصل الثاني وهو الجزء التطبيقي قمنا من خلاله بدراسة استخدام مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسات، وقد تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث؛ تطرقنا في المبحث الأول إلى عموميات المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة (1-2)، أما المبحث الثاني تطرقنا إلى منهجية الدراسة الميدانية استخدام مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي، أما بالنسبة للمبحث الثالث فخصص لعرض ومناقشة النتائج والمقارنة بين حالة الدراسة في المؤسسة الأولى -كوندور إلكترونيك- والمؤسسة الثانية -مطاحن الحنونة -

الفصل الأول

الإطار العام لمراقبة

التسيير والأداء المالي.

الفصل الأول: الإطار العام لمراقبة التسيير والأداء المالي

تمهيد:

تعتبر مراقبة التسيير من الوظائف التي ظهرت في الولايات المتحدة الأمريكية خلال الفترة الفاصلة بين الحربين وبدأت تتطور بصورة فعالة بعد الحرب العالمية الثانية حيث نقل هذا التطور إلى أوروبا وأصبحت المؤسسات تعطي أهمية متزايدة لهذه الوظيفة ، وتستعمل مراقبة التسيير مجموعة من الأدوات المهمة التي جاءت نتيجة التطورات الواردة والتي تساعدها في العملية التسييرية وبالرغم من اختلاف هذه الأدوات فهي تسعى لتحقيق هدف واحد وهو تحديد الانحرافات عن الأداء المخطط ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية وفي الوقت المناسب والاستفادة من المعلومات الناتجة لمنع تكرار هذه الانحرافات مستقبلاً لتحقيق هدف المؤسسة المتمثل في الأداء المالي ، حيث يحتل هذا الأخير مكانة بالغة الأهمية غالبية الاقتصاد وركزت عليه الكثير من الدراسات والأبحاث المحاسبية والإدارية وذلك للندرة النسبية للموارد المالية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية، ويهتم تحليل الأداء المالي بالنشاط الاستقلالي للمؤسسة ودراسة العناصر المعبرة عن النشاطات التجارية والصناعية بفرقي تقييم التدفقات المولدة وقياس الأداء ويرتكز في ذلك على قائمة الدخل ، جدول حساب النتائج (الأرباح ، الخسائر) الميزانيات، وبالتالي الوصول إلى الهدف المرجو وهو استخدام ومراقبة في تحسين الأداء المالي وللتعرف أكثر على مراقبة التسيير والأداء المالي تم تقسيم الفصل الأول إلى ثلاث مباحث على النحو التالي:

- المبحث الأول: دور مراقبة التسيير وأثرها على الأداء المالي.
 - المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيها.
 - المبحث الثالث: عرف الدراسات السابقة والجمع بين المتغيرين.
- أما الفصل الثاني فكان مقسم إلى مبحثين أيضاً:
- المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية - محل الدراسة -
 - المبحث الثاني: استخدام مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي .

المبحث الأول: دور مراقبة التسيير وآثارها على الأداء المالي.

تمهيد :

عند ظهور المؤسسات الاقتصادية كانت عملية التسيير بسيطة ، حيث كانت تقتصر على صاحب المؤسسة نظراً لسلطته ولكن مع التطورات التي شهدتها وكثرت نشاطاتها وعملياتها فتعقدت عملية التسيير، وبالتالي تعقدت عملية الرقابة فظهرت مراقبة التسيير ، وكانت حلقة رئيسية في الإدارة والتسيير وتهتم بتوفير المعلومات المتعلقة بمختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة لمساعدة المسؤولين والمسيرين في تقييم الأداء ومعرفة مدى تحقيق الأهداف المرسومة وتم اتخاذ القرارات المناسبة والقيام بالمهام وذلك مقترن بمدى فعالية الأدوات المستخدمة ورغم اختلافها إلا أنها تسعى وراء هدف واحد ، وفي هذا المبحث سنقوم بتسليط الضوء على مفهوم مراقبة التسيير وخصائصها وأهدافها ، أنواعها وإدارتها .

1-1- الإطار المفاهيمي لمراقبة التسيير.

1-1-1- مفهوم مراقبة التسيير وأهميته

❖ تعريف مراقبة التسيير

تعريف: مراقبة التسيير عبارة عن عملية موجهة لتحفيز المسؤولين وحثهم على تنفيذ الأنشطة التي تساهم في تحقيق أهداف المنظمة باستعمال مجموعة من الأدوات والأساليب التي تتضمن استعمال موارد المنظمة بفعالية وكفاءة¹.

التعريف الأول: "P.BERGERON" : عرفها بأنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أداءهم وبمقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة وباتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة.

التعريف الثاني: "V.VIGNONETH-QRNQULD": هي جملة من الوسائل والمرافق والعمليات التي تزود المؤسسة بأهداف طويلة الأجل وكذلك ضمان تحقيقها بصفة مستمرة .

التعريف الثالث: "M.GERVAIS": هي عبارة عن التام الذي من خلاله يتأكد المسيرون من أن الموارد قد تم الحصول عليها وتم استعمالها بكفاءة وفعالية، من خلال التعاريف يمكن استخلاص أن مراقبة التسيير هي الإجراءات التي يتأكد من خلالها المسيرون أن الموارد تم الحصول عليها ويتم استعمالها بفعالية (بالنسبة للأهداف) وفعالية (بالنسبة للوسائل المستعملة) وذلك لتحقيق أهداف المؤسسة .

◀ وفي الأخير يمكن مما سبق استنتاج تعريف شامل :

"مراقبة التسيير مسار دائم للضبط ، يسعى إلى تجنيد كل طاقات المؤسسة للاستخراج الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات وهي تسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسييري من خلال

¹ : نعيمة مجايوي وآخرون: أنظمة مراقبة التسيير والموازنة التقديرية ، دار الرابطة، الطبعة الأولى، عمان-الأردن؟، 2015 ، ص 42.

المعلومات التي يوفرها لهم والذي يساعدهم على تحقيق الأهداف المسطرة المرجوة بكفاءة وفعالية وبصورة ملائمة ودقيقة ومنسجمة مع الإستراتيجية المطبقة فمراقبة التسيير أكون بالتحكم الكلي"¹.

وعليه فإن مراقبة التسيير تركز على ثلاثة مفاهيم أساسية وهي:

- أ- **الفعالية:** هي مقارنة النتائج بالأهداف المحددة .
- ب- **الكفاءة:** هي مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة .
- ت- **الملائمة :** هي مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

❖ أهمية مراقبة التسيير:

تحظى مراقبة التسيير باهتمامات كبيرة نذكر منها:

- اكتشاف الأخطاء فور وقوعها لكي تعالج فوراً أو يتخذ ما يلزم لمنع حدوثها.
- التأكد من أن العمليات الفنية تؤدي وفق الصول المقررة ثم تقويم المعوج منها.
- التثبت من أن القواعد المقررة مطبقة على وجهها الصحيح خاصة في الأمور الحالية
- تقويم المديرين للتأكد من كفاءتهم في جميع المستويات وحسن سلوكهم.
- التثبت من أن القوانين مطبقة تماماً دون إخلال وأن القرارات الصادرة محل احترام الجميع.
- التأكد من توفير الانسجام بين مختلف الأجهزة الإدارية وسيرها جميعاً في اتجاه واحد.
- الحد من تكاليف العمل ونفقاته وإيقاف الإسراف الزائد وضغط الإنفاق في المجالات غير الحيوية وتحقيق الإدارة الاقتصادية.
- الوصول إلى معلومات واقعية عن سير العمل من أجل ترشيد اتخاذ القرارات².

1-1-2- أهداف مراقبة التسيير وأنواعها.

تهدف مراقبة التسيير إلى التحكم في الأداء وضمان نجاعة وفعالية القرارات التسييرية للمسؤولين العاملين ، وذلك لمحاولة تحقيق الأهداف التالية:

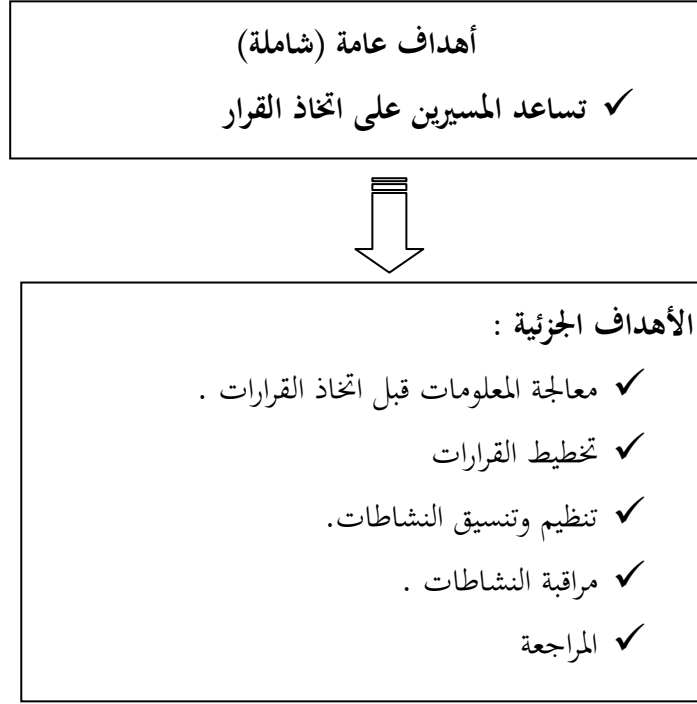
- التوفيق بين إستراتيجية مراقبة التسيير و عملية مراقبة التسيير .
- تصحيح التأثيرات والانحرافات الموجودة في أساليب قياس الأداء.
- اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها والمتسببين فيها وأخذ إجراءات التحسين .
- تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف.
- مراقبة التكاليف عن طريق تحديد المعايير والتقديرات لعناصر التكاليف المختلفة .

¹: معراج هواري، أ. مصطفى الباهي: مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر، ص 6

²: محي الصغير قريشي: واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة ورقلة ،

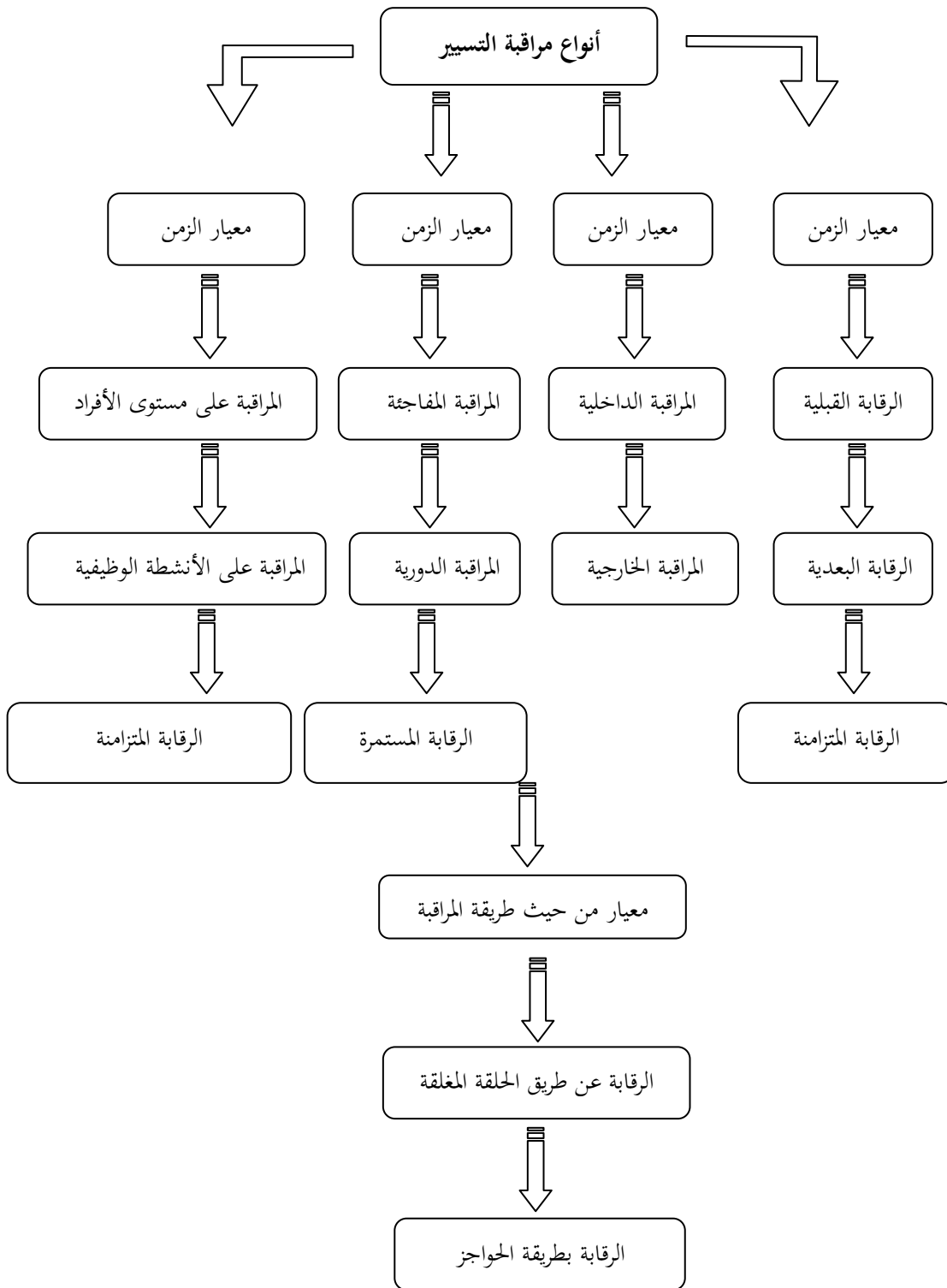
- متابعة تنفيذ الخطط الموضوعية والمعبر عنها بالميزانية التقديرية .
- تحديد الانحرافات وتحليلها واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها.
- مراقبة الوضع المالي والمصادر المالية واستخداماتها ومحاولة ضمان التوازن المالي على كل مدى.

الشكل (1-1) أهداف نظام مراقبة التسيير¹



¹: ناصر داديعدون: مرجع سابق ذكره، ص 63.

الشكل رقم (1-2) يمثل: أنواع مراقبة التسيير



3

المصدر / من إعداد الطلبة .

❖ أنواع مراقبة التسيير.

1- أنواع مراقبة التسيير:

2- يمكن مراقبة التسيير حسب معايير مختلفة منها: "الزمن ، التنظيم، المصدر، الشمولية"، وسوف نتطرق إلى أنواع المراقبة حسب كل هذه المعايير:

1- من حيث الزمن: وهي تنقسم إلى ثلاثة أنواع وهي¹:

1-1- الرقابة القبلية:

أو ما يعرف بالرقابة عن طريق التغذية الأمامية ومعناه تحديد المشكلة قبل حدوثها. ويعرف هذا النوع من الرقابة بالرقابة الوقائية، ويعتبر هذا النوع من أهم الأساليب التي تعتمد عليه المؤسسات حالياً، وهو في نفس الوقت معقد ومرتعج التكلفة. يعتمد نظام الرقابة القبلية على التنبؤات التي يتم القيام بها باستخدام أحداث المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة في المجالات المختلفة ، ثم مقارنة ما هو مرغوب بما تم التنبؤ به ليمت القيام بالإجراءات الكفالة بإدخال التغييرات على البرامج ليصبح التنبؤ مناظراً للمستوى المرغوب الوصول إليه.

1-2- الرقابة البعدية:

وهو ما يعرف بالرقابة عن طريق التغذية المرتدة ، وتعني القيام برصد النتائج وإبلاغها بعد فترة طويلة نسبياً من حدوثها فهي تقوم بإخبار الإدارة إلى أي مدى تم مقابلة الأهداف الموضوعه سلفاً بعد حدوثها، فالقوائم المالية مثل ميزان المراجعة وقوائم الدخل تعطي صورة واضحة عما قامت به المؤسسة في فترة سابقة ، وكذلك النسب المالية المختلفة نقيس كفاءة الإدارة في العديد من المجالات كالإنتاج والتمويل والتسويق... الخ وتوضح هذه الأسباب أياً من المجالات تحتاج إلى مراجعة وتعديل بما يؤدي إلى تفادي وقوع الخطاء في المستقبل.

1-3- الرقابة المتزامنة:

تقوم الرقابة المتزامنة للأداء بتصحيح الانحرافات في المعايير كما تحدث في نفس وقت التنفيذ.

2- من حيث التنظيم: وحسب هذا المعيار هناك عدة أنواع للمراقبة:

1-2- المراقبة المفاجئة: وتتم هذه المراقبة بشكل مفاجئ وبدون إعلام أو إنذار مسبق وهنا من اجل اكتشاف الأخطاء والانحرافات والتمكن من تقييم الأفراد، ويتم ذلك بجولات تفتيشية لمعرفة مدى انضباطهم وقت العمل وتسيير الخطط المسطرة.

2-2- المراقبة الدورية: وتكون بشكل دورات عادة ما تكون أسبوعية أو شهرية وذلك بوضع برامج المراقبة الدورية ويتم تنفيذها مسبقاً والهدف منها هو وقائي تجنباً لأي أخطار مستقبلية.

¹: صفاء لشهب: نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2006، ص 26، ص 27.

الفصل الأول: الإطار العام لمراقبة التسيير والأداء المالي

3-2- المراقبة المستمرة: تكون خلال أيام السنة بشكل دائم غير متقطع ، وذلك لمتابعة عملية التنفيذ باستمرار والقيام بعملية التنظيم الدائم للأداء وهذا باستخدام سجلات الدوام اليومية لمراقبة الانضباط في العمل.

3- من حيث المصدر: وهي نوعان

1-3- المراقبة الداخلية : ونقصد بها المراقبة الذاتية والتي تتم داخل المؤسسة على جميع الأنشطة والمهام والغرض منها هو ضبط الأعمال الجارية في المؤسسة للوصول إلى الأهداف المرسومة وتقوم بها وحدة إدارية مختصة في مراقبة التسيير ويهدف هذا النوع من الرقابة إلى:

- مراجعة مخطط المؤسسة الداخلي.

- مراجعة سياسة القيادة.

1-1-3- أدوات مراقبة التسيير

الفرع الأول: المحاسبة التحليلية.

أ- مفهوم المحاسبة التحليلية:

المحاسبة التحليلية هي تقنية معالجة الصعوبات المتحصل عليها من المحاسبة العامة بالإضافة إلى مصادر أخرى.

وتحليلها من أجل الوصول إلى نتائج يتخذ على ضوءها مسيرو المؤسسات القرارات المتعلقة بنشاطها وتسمح بدراسة ومراقبة المردودية وتحديد فعالية تنظيم المؤسسات ، كما أنها تسمح بمراقبة المسؤوليات سواء على مستوى التنفيذ أو على مستوى الإدارة¹.

ب- أهداف المحاسبة التحليلية:

- تحديد تكلفة الإنتاج: ويعتبر الهدف الأساسي للمحاسبة التحليلية إذ تقوم باستخراج سعر تكلفة الإنتاج التام، ومجمل التكاليف في مختلف مراحل الإنتاج بالإضافة إلى استخدام هذه التكلفة لتحديد سعر البيع.

- ضبط رضاية التكاليف: المحاسبة التحليلية تهدف إلى تخفيض تكلفة الإنتاج مع الحفاظ على المواصفات الخاصة بالمنتج ، وتحقيق الجودة المطلوبة لنجاح تسويقه لذلك يعتبر ضبط ورقابة استخدام هذه العناصر المهمة أساساً لتحقيق هدف التكلفة وتحقيق هذه المهمة من خلال تصميم الإجراءات والنظم، والدورات المستندة الخاصة بكل عنصر من عناصر التكاليف².

- إمكانية تقييم المخزونات: أي الكميات المنتجة التي لم يتم استهلاكها في نهاية الفترة الحسابة الخاصة بالنسبة لحسابات 33. 34 - 35 . 36 ...

¹ : ناصر دادي عدون: تقنيات مراقبة التسيير، محاسبة تحليلية، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1990، ص 8.

² : مرابط نوال: أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير - دراسة حالة مؤسسة نفضال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية ، الجزائر، 2006، ص 62.

– مقارنة النتائج الفعلية بالتقديرية وتحليل الانحرافات: وتتمثل في إمكانية تحليل كل من البيانات المعبرة عن الخطط المعيارية والبيانات الممثلة للتنفيذ الفعلي الحقيقي، والمقارنة بينهما وتحليل الانحرافات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

– اختيار أفضل بديل : تهتم محاسبة التكاليف بتوفير بيانات لكل بديل ويتحقق ذلك من خلال تحليل بيانات التكاليف وفق مفاهيم وطرق معينة بحيث يمكن لها إعداد تقارير ملائمة تتضمن بيانات مقارنة عن تكلفة القرارات البديلة والعائدات المترتبة عن كل بديل منها.

ج- علاقة المحاسبة التحليلية بمراقبة التسيير :

تعتبر المحاسبة التحليلية جزء من التسيير والتنظيم داخل المؤسسة ، فإن أغلب المؤسسات الكبيرة تعتمد على محاسبة التكاليف بشكل طبيعي على تنبؤات تسمح بمراقبة التسيير ونظراً للأهمية البالغة التي تكتسبها المحاسبة التحليلية بحيث هي الوحدة التي تسمح ب:

– المراقبة الفعالة للمصاريف (النفقات).

– قياس مردودية التصنيع.

– التزويد العام بكل المعلومات الضرورية لتسيير المؤسسة.

– التقديرات (التنبؤات) تبني سياسة معينة¹.

د – المحاسبة التحليلية ودورها في تحسين الأداء :

تعمل المحاسبة التحليلية على مراقبة مردودية مختلف الأقسام في المؤسسة أو مختلف المنتجات أو مجموعة المنتجات المتشابهة وذلك بمتابعة تطور التكاليف مع الزمن ومراقبة المبالغ المحددة مسبقاً، فمقارنة التكاليف الحقيقية بالتقديرية أو المعيارية يسمح بتحديد الفروقات الموازية وتحليلها لاتخاذ القرارات التصحيحية وبالتالي تهتم المحاسبة التحليلية بتقديم المعلومات المحاسبية الضرورية للمراقبة الموازنة، وفي هذا الإطار على محاسبة التكاليف أن تكون على مستوى من التنظيم يضمن تقديم معلومات رقمية أساسية لمتخذي القرارات وتكون لهذه المعلومات في كثير من الأحيان أهمية إستراتيجية فعلى سبيل المثال، في المرحلة طرح المنتج الجديد، متى يجب اتخاذ قرار مواصلة الإنتاج أو التوقف عنه، وهنا تكون بعض المعلومات مفيدة وقيمة².

الفرع الثاني: العمارة المحاسبية

أ- مفهوم المحاسبة العامة:

التعريف الأول: هي عبارة عن فن للتسيير المحكم والمضبوط المتمثل في متابعة ومعاينة كل الحركات المخصصة للاستثمار داخلياً وخارجياً، والتي تمكننا من معرفة الحالة المالية للمؤسسة في مدة معينة مع تحديد النتيجة من حيث الربح أو الخسارة .

¹ ناصر دادي عدون: المحاسبة التحليلية وتقنيات مراقبة التسيير، الجزء الثاني، قسنطينة، 1988، ص 27.

² ناصر دادي عدون: عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار البحث للطباعة والنشر، ص.ص، 125، 126.

التعرف الثاني: المحاسبة نظام إعلامي يهتم بالعمليات التي تقوم بها مختلف الأعوان الاقتصاديين والتي يمكن التعبير عنها بالنقود¹.

ب- أهداف المحاسبة العامة:

- معرفة نتائج النشاط.
 - معرفة مدى تطور الذمة.
 - تزويد المحاسبة التحليلية والمحاسبة التقديرية بالبيانات اللازمة.
 - تمثل المحاسبة العامة قاعدة لكل تحليل مالي.
 - الحفاظ على ممتلكات المؤسسة، وذلك لأن المحاسبة تعتبر من وسائل الرقابة في المؤسسة.
- ◀ هذه الأهداف خاصة بالمؤسسة أما بالنسبة للغير فهي:
- تعرف "المحاسبة العامة" على أنها "نظام إعلامي بالإضافة إلى تزويد مسؤولي المؤسسة بالبيانات اللازمة، فإنها تزود كل من يتعامل مع المؤسسة (الزبائن، الموردون، المساهمون، البنوك، وكل الهيئات الأخرى...)".
 - تزويد المحاسبة الوطنية على مستوى الأمة بما تحتاجه من أجل التخطيط (الدخل ميزان المدفوعات).
 - تزود مصلحة الضرائب بالبيانات مما يسمح بالمراقبة وفرض الضرائب المختلفة على النشاط والأرباح.
- ◀ نستخلص من هذا أنه يجب أن تحضر القوائم المالية (الميزانية، جدول حسابات النتائج، الملحقات...)، بكل عناية أن وضوحها ودقتها وصدقها وموضوعيتها مرهون بتطبيق المبادئ المحاسبية الأساسية، وقواعد التقييم ومعايير إظهار النتائج والتسجيل التي جاء بها المخطط المحاسبي الوطني وإلا سوف تكون تلك القوائم المختلفة من مؤسسة إلى أخرى شكلا ومضمونا غير قابلة للاستعمال، وإن استعملت فستكون لها آثار وخيمة على الجميع².

❖ مبادئ المحاسبة العامة:

تعتبر المحاسبة العامة أداة لإظهار وتقديم النتائج، وهي نظام إعلامي يزود الجميع بما يحتاجه من بيانات فهي إذن لغة تواصل ذات قواعد أساسية فهي تسجل العمليات المحاسبية وتقدم نتائج حسب شروط معينة متعارف عليها عموماً تسمى مبادئ المحاسبية.

بالقول إلا إذا ثبت أن المبادئ المتفق عليها مطبقة تطبيقاً سليماً وتشتمل هذه المبادئ عموماً في:

- مبدأ استقلالية الدورات والنتائج الدورية.
- مبدأ استقرار النشاط.
- مبدأ استقرار الوحدة النقدية.
- مبدأ الحيطة والحذر.

¹ : محمد بوتين: المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 1.

² : عمار بوخزار: مبادئ التسيير والمحاسبة التحليلية، مطبعة أمزيان، الجزائر، 1988، ص 12.

- مبدأ القيد المزدوج.

- مبدأ ثبات أو استمرارية الطرق المحاسبية .

- مبدأ أحسن البيانات أو الموضوعية .

❖ العمل المحاسبي بالدرجة الأولى:

- تسجيل ومعاملة البيانات المحاسبية بإعداد مختلف الوثائق المحاسبية للنشاط.

- مهمة تدقيق المحاسبة من طرف مصلحة الضرائب.

- مهمة مراجعة ومراقبة الحسابات الداخلية والخارجية.

- عملية التحليل الحالي للأوضاع ونتائج المؤسسات.

- مهمة تعليم المحاسبة في قطاع التعليم.

❖ استعمال المحاسبة العامة في مراقبة التسيير:

كما أشرفنا فإن مراقبة التسيير هي مجموعة من التقنيات الكمية التي يمكن استخدامها لتسهيل واتخاذ القرارات والتي منها؛ المحاسبة العامة فمراقبة التسيير تستعمل معلومات وأنباء كثيفة جداً حيث أن جزء هام منها مأخوذ من المحاسبة العامة حيث تأخذ المعلومات المقاسة بصفة إجمالية وتحدد الميزانية العامة لآخر السنة¹.

الفرع الثالث: الموازنة التقديرية:

تعتبر الموازنة التقديرية إحدى الأدوات الأساسية التي تستخدم على نطاق واسع لفرض مراقبة التسيير وهي تدخل ضمن الإطار الاستراتيجي للمؤسسة.

1- مفهوم الموازنة التقديرية :

هناك عدة تعاريف يمكن ذكر منها:

❖ **التعريف الأول:** الموازنة التقديرية تضم "تقدير الموجودات والمطويات المتداولة طويلة الأجل وحقوق الملكية خلال فترة معينة".

❖ **التعريف الثاني:** الموازنة عبارة عن "خطة رقمية لنشاط المؤسسة المستقبلي على المدى القريب والمتوسط".

◀ ومن هذه التعاريف يمكن الأخذ بهذا التعريف الشامل: "مخطط مفصل ووضعه لفترة زمنية قادمة محددة مترجم إلى معطيات".

❖ أهداف الموازنة التقديرية:

- مراقبة الأنشطة وذلك لاستخراج الفروقات بين التقديرات والواقع.

¹ : هياج عبد الحمان: أثر مراقبة التسيير على رفع الأداء المالي ، دراسة حالة مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير ، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، ورقلة، 2012، ص46.

- تحسين الإيرادات وذلك بزيادة الأرباح.
- تقدير كفاءة المسؤولين.
- إصدار الأهداف العامة للمسؤولين¹.

❖ أهمية الموازنة التقديرية

للموازنة التقديرية أهمية بالغة في عمليات الرقابة والترشيد على الموارد المخصصة للمشاريع فعملية الترشيد تبدأ من طرف المديرين والمسيرين لاستخدام الموارد وتوزيعها على عناصر المؤسسة تساهم في إكمال خطة المؤسسة وتحقيق الأهداف أما بالنسبة للرقابة فهي تساعد على تصحيح الحالات التي تستخدم فيها الموارد بكميات تتعدى المعايير التي رافقت حذ استخدامها ، وكذلك نجد أن للموازنة التقديرية دور مهم في الرقابة غير المباشرة على ما تم إنجازه من قبل المدراء².

وتكمن أيضاً أهمية الموازنة التقديرية من خلال أهدافها التي تقوم بها خاصة في مجال التخطيط، فمرحلة التخطيط تبعها مرحلة التنسيق بين الأجهزة الفنية والمالية وكذلك تظهر أميتها من خلال ما تقوم به في إعداد وثائق التسيير المالي على الصعيد المستقبلي مثل جدول حسابات النتائج التقديري، الميزانية التقديرية³.

❖ الموازنات التقديرية ودورها في تحسين الأداء.

يتضح لنا أن الموازنة تؤدي دور كبير ومهم في الرقابة وتقييم الأداء من خلال كونها تمثل معايير الأداء المحدد مسبقاً والتي يتم مقارنتها بنتائج الأداء الفعلي ليتم استخراج الانحرافات وتحديد المسؤولين عنها وتحديد أسبابها وطرق تجنبها مستقبلاً وكذلك تحسين الأداء المستقبلي للمؤسسة، ولكي تستطيع المؤسسة تحقيق الرقابة المثلى وتحسين أدائها بالاعتماد على آلية الموازنات التقديرية يجب على المؤسسة اعتبار على ما يلي:

- تقسيم الهيكل المالي الإداري إلى مراكز المسؤولية والموازنة⁴.
- وضع نظام دقيق للصعوبات يمكنه إيصال نتائج التنفيذ الفعلي بشكل سريع.
- قياس النتائج الفعلية لكل مركز موازنة ومقارنة النتائج بمعايير الموازنة وتحديد الانحرافات
- فحص دقيق لمختلف الانحرافات وتحليلها لمعرفة أسبابها واتخاذ الإجراء التصحيحي المناسب.
- يجب على المؤسسة أن تقوم بإجراء دراسة تفصيلية لأهداف المؤسسة ومختلف أقسامها والمشاكل المتوقعة الوقوع فيها لكي يمكن الموازنة التقديرية من تحقيق رقابة وتقييم جيد للأداء.

❖ وظائف الموازنة التقديرية:

¹ : زابي مرهم، عيسي عبدة: مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة المسيلة. 2012. ص

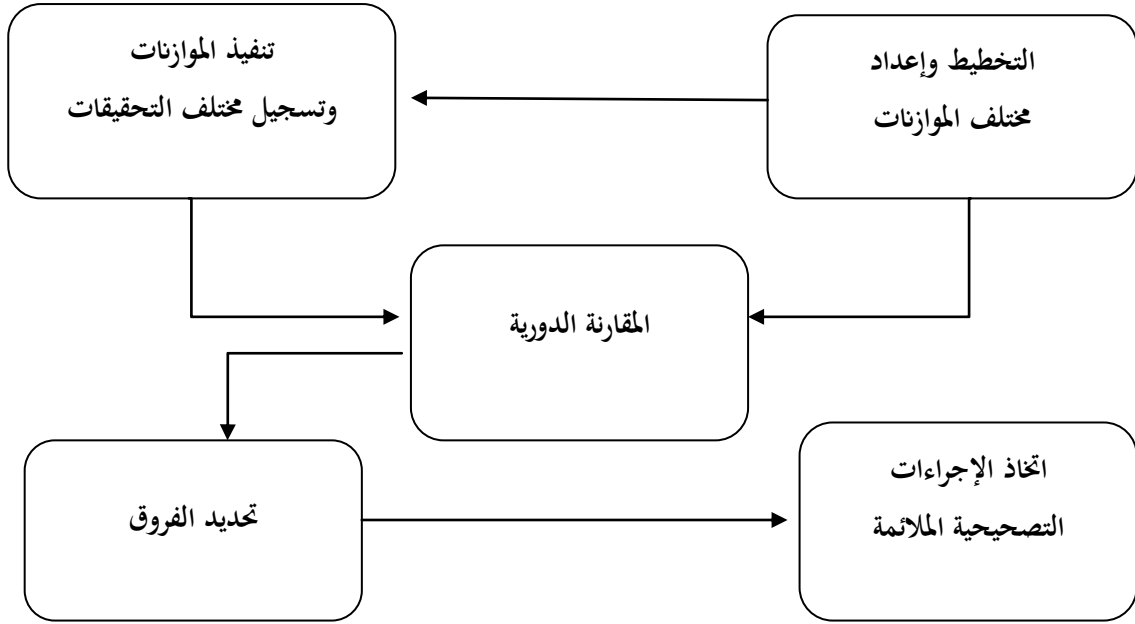
² : بلوط حسن إبراهيم: إدارة المشاريع ، دراسة جودتها الاقتصادية، ط1، لبنان، دار النهضة العربية ، 2002، ص 211

³ : راضي محمد سامي، وجدي حامد حجازي: المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، مصر، الدار الجامعية للنشر، 2006، ص 16.

⁴ : صفية بن عامر: واقع تطبيق الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية ، مجلة الاقتصاد والمالية (1)، 08-01-2021، ص 42

تقوم الموازنة التقديرية بأربع وظائف أساسية يمكن تمثيلها في الشكل التالي :

الشكل (1-3): وظائف الموازنة التقديرية¹.



الفرع الرابع: لوحة القيادة

1- تعريف لوحة القيادة:

عبارة عن نظام للمعلومات المحصلة من مصادر داخلية أو خارجية والمعروضة بشكل واضح تحليلي ، تركيبي تتعلق بجميع وظائف المؤسسة، ويكون هذا النظام شاملا وسهل الاستعمال كما يسهل ممارسة المسؤوليات وكذلك اتخاذ القرارات².

❖ أهداف لوحة القيادة:

* أداة للحوار والتشاور: إن الهدف الرئيسي للوحة القيادة من خلق حوار عبر مراكز المسؤولية، وهو ما يبرز عن الاجتماعات العامة وغيرها.

* أداة رقابة ومقارنة: تعمل لوحة القيادة على مقارنة الأهداف المعيارية مع النتائج المتحصل عليها، وإظهار الانحرافات على شكل نسب أو قيم مطلقة وهي بالتالي تلفت الانتباه إلى النقاط الأساسية في التسيير، وتشخيص نقاط القوة والضعف³.

¹: صفية بن عامر: المرجع نفسه، 2021، ص 37.

²: أحمد محمد أبو نصار طاهر وأبو نصار : المحاسبة الإدارية: القاهرة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2013، ص 2010

³: عبد الله قويدر الواحد: دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماجستير ، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007، ص 90.

الفصل الأول: الإطار العام لمراقبة التسيير والأداء المالي

* أداة لعملية الاتصال والتحفيز: فهي تهدف إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى مراكز المسؤوليات كذلك تساعد على الاتصال الجيد وتبادل المعلومات بين المسؤولين، وتحفز العمال وتقوم بإمدادهم بمعلومات وأكثر وضوح.

* أداة لاتخاذ القرارات: تقدم لوحة القيادة المعلومات الكافية التي تحتاج لها المؤسسة وتحدد الانحرافات ومعرفة أسباب ظهورها وتحدد نقاط القوة والضعف التي تعاني منها مراكز المسؤولية

* أداة لتشخيص المؤسسة: تعمل لوحة القيادة على تشخيص المؤسسة والغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها، وهذا التشخيص يهدف بالدرجة الأولى إلى تعيين كافة العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الآجال المحدودة ومحاولة التحكم فيها لأجل تحسين الوضعية المالية.

❖ أهمية لوحة القيادة:

- أنها تشكل وثيقة معلومات في شكل خلاصة حول وضعيات المؤسسات
- تتجه نحو مراقبة التسيير واتخاذ القرار.
- يُسمح للمسؤول المؤسسة بتحليل الوضعيات وتوقع التطورات والاستجابة في الوقت الفعلي.
- تعتبر وسيلة اتصال متجانسة بالنسبة لمختلف الأطراف التي تتشكل منها المؤسسة.
- تظهر في شكل رسوم وأشكال بيانية وجداول مقارنة تحتوي على أرقام تسمح بتحديد الانحرافات والكشف عن المشاكل واتخاذ الخطوات الضرورية لمعالجة الوضعية .

❖ مزايا لوحة القيادة :

◀ تتميز بأنها: -نظام سهل الاستعمال ويسهل ممارسة المسؤوليات .

- تساعد في تقييم الأداء في المدى القصير .

- تساهم في اتخاذ القرارات

- توضح وضعية المؤسسات ومحيطها.

- توضح مدى تطابق النشاط الفعلي مع التقديري.

- تمكن من الاستغلال الفوري للمعلومات.

1-2- استخدام التعديلات الجديدة في تحسين المراقبة التسييرية وأثرها على الأداء.

1-2-1- آثار التوحيد المحاسبي على مراقبة التسيير:

وذلك من خلال عولمة الأسواق والتبادلات التجارية والمالية والتعاملات بين المؤسسات لاستحواذ، اندماج إلى الحاجة التي تجانس مؤشرات للأداء للمؤسسات ، وعلى اثر المعوقات التي تواجه الجمعيات الدولية للمحاسبة ومراقبي التسيير لتوفيق الممارسات قاموا بإيجاد إجراءات عامة (المقاربة) المعايير، بهدف تحسين استقلاليتها والتي لا

الفصل الأول: الإطار العام لمراقبة التسيير والأداء المالي

تعتبر عن الممارسات المثلى للمحاسبة لكنها تغطي جميع المعاملات المالية للمؤسسة وتسمى (IFRS) المعايير الدولية للتقارير المالية.

ولمراقبة التسيير علاقة مترابطة بالتوليد المحاسبي لأنها تستخدم المعطيات المحاسبية والمالية الناتجة عن الأنظمة المحاسبية الملزمة، ولكن خطوات وتقنيات مراقبة التسيير لم توضع تحت قيد التوحيد فلكل مؤسسة على حدتها تحدد أنظمتها التقديرية للمراقبة، ولوحة القيادة حسب احتياجاتها وتقنياتها الخاصة .

◀ وذلك كان نتيجة اعتماد المعيار الدولي للتقارير المالية (IFRS) والمعيار المحاسبي - المحاسبة الدولية (IAS) منذ جانفي 2005 وذلك لدعم العلاقة (الربط) بين المحاسبين:

❖ المحاسبة المالية في حاجة دائمة إلى معلومات لغرض القيام بمختلف التقسيمات وفق القيم العادلة لثروة المجتمعات والتي لا يمكن أن تطبق إلا من خلال محاسبة التسيير (قيمة الأصول المعنوية، التدفقات المستقبلية المعينة، الاستثمار.....الخ).

❖ محاسبة التسيير تستطيع بمعلوماتها الناتجة عن جدول حسابات النتائج للمحاسبة المالية والذي يعمل على التمييز بين عناصر الاستغلال والعناصر الاستثنائية.

تركز المعايير الدولية للتقارير المالية على الميزانية وجدول حسابات النتائج ، يلزم محاسبة التسيير بتوخي الحيطة والحذر مع طبيعة الأعباء المحملة للتكلفة، أين يكون التمييز بين هذه العناصر يؤدي إلى إنتاج حسابات النتائج خلافاً لمبدأ المعايير الدولية للتقارير المالية¹.

1-2-2- تقنيات المحاسبة العامة والأرصدة الوسيطة:

من أجل حساب نتيجة الدورة يمكن حساب نتائج جزئية ، على شكل هوامش تمكن الأرصدة الوسيطة للتسيير التحليل الاقتصادي للنتيجة ، ويتم تمثيل قائمة هذه الأرصدة وفق ثلاث فئات للنتائج الجزئية: "نتيجة الاستغلال المالي ، النتيجة خارج الاستغلال، ويمكن تعميم هذا التحليل بحساب الأرصدة بشكل تنازلي ومنها الهامش الخام ، القيمة المضافة ، فائض الاستغلال الخام، نتيجة الاستغلال، النتيجة قبل الضريبة، النتيجة خارج الاستغلال، النتيجة الصافية للدورة".

1- الهامش الخام: هو مؤشر للتسيير ضروري وهام للمؤسسات ذات الصفة التجارية وهو بحسب ما يلي:

"مبيعات بضاعة - تكلفة شراء البضاعة".

2- القيمة المضافة: وهو مفهوم أكثر استعمالاً تعبر عما حققته المؤسسة أثناء قيامها بنشاطها الاقتصادي تحسب كما يلي:

"إنتاج الدورة + الهامش الخام - استهلاك الدورة".

¹: بن حمدي سكبينة: أثر مراقبة التسيير على تحيين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، الجزائر، 2018-2019، ص35.

3- الفائض الخام للاستغلال: يحسب كما يلي:

"القيمة المضافة - (ضرائب ورسوم + مصاريف المستخدمين)".

4- نتيجة الاستغلال: ويتم حسابها بتقسيم نواتج الاستغلال وأعباء الاستغلال وهي تقييم الأداء الاقتصادي للمؤسسة وتحسب كما يلي:

"(فائض الاستغلال + مسترجعات + أعباء الاستغلال + نواتج الاستغلال) - (مخصصات الاستهلاك والمؤونات + مصاريف أخرى للاستغلال)"

5- النتيجة قبل الضريبة :

(نتيجة الاستغلال + النواتج المالية) - (المصاريف المالية).

6- النتيجة خارج الاستغلال: وهي تعبر عن رصيد العمليات التي تدخل ضمن الاستغلال العادي للمؤسسة، فهي تبين أهمية النشاط الاستثنائي في النتيجة الصافية للدورة وتحسب:

النواتج خارج الاستغلال - الأعباء خارج الاستغلال (الاستثنائية).

7- النتيجة الصافية: وتحسب:¹.

(النتيجة قبل الضريبة + النتيجة خارج الرسم) - (مساهمة الإجراء في تحقيق الأرباح + ضرائب أرباح المؤسسات).

1-2-3- الرقابة باستخدام الموازنات:

تعتبر الموازنة التقديرية جزءاً أساسياً من الرقابة الإدارية للاستغلال الموارد بشكل فعال لغايات تحقيق الأهداف الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة.

إن استخدام الموازنات التخطيطية في عملية الرقابة يمكن إدارة المؤسسة من معرفة مدى ملائمة الخطط والأهداف والسياسات الموضوعة مسبقاً، ومقارنة نتائج الداء الفعلي في جميع أقسام المؤسسة بالخطط والأهداف الموضوعة مقدماً ومتابعة الانحرافات التي تحدث أثناء التنفيذ الفعلي.

وعلى الرغم من الجانب الهام للوظيفة الرقابية التي تقوم بها الموازنات التخطيطية من خلال تقارير الأداء إلا أن إعداد هذا التقرير يتطلب الكثير من الوقت والجهد والتكلفة.

إن نظام الرقابة يعتبر جزء من النظام الكامل للرقابة وعادة ما تولى الإدارة اهتماماً كبيراً لمعرفة مدى مطابقة الأداء الفعلي بالخطط ، وتقوم بتقديم النتائج التي توصلت إليها الإدارة حتى تتمكن من اتخاذ الإجراءات المناسبة ويقصد بتحليل انحرافات الموازنة إيجاد الفرق بين تقديرات الموازنة وبين الأداء الفعلي عن نفس فترة الموازنة، لذلك لا بد من التعرف على الأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الانحرافات، ومن المهم أن يتم تحليل الانحرافات بالسرعة المطلوبة حتى يتم اتخاذ الإجراءات العلاجية وذلك لتفادي عوامل عدم الكفاية .

¹: معراج هواري، مصطفى الباهي: مدخل إلى مراقبة التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، جامعة بن عكنون، الجزائر، 2004 ، ص 81 ، ص 82.

وعند تحليل أسباب انحرافات الموازنة يجب مراعاة الأمور التالية:

- 1- تحديد الانحرافات الناتجة من عدم واقعية الخطة نسبة لسوء تقدير في وضعها أو الإهمال في وضعها.
- 2- تحديد الانحرافات الناتجة لعدم كفاية الأداء.

تساعد عملية التمييز بين النوعين المذكورين من الانحرافات في اتخاذ القرارات المناسبة؛

◀ **فالنوع الأول** يتطلب إعادة النظر في صياغة الخطة أو تجاهل الانحرافات إذا كانت غير أثر كبير.

◀ **أما النوع الثاني** فيتطلب تأكيد العوامل التي تؤدي إلى زيادة الكفاية وتجنب عوامل عدم الكفاية مع الأخذ في الاعتبار هذه الانحرافات وأسبابها حتى يمكن تحسين موازنة الفترة القادمة لتكون أكثر واقعية ، الأمر الذي يؤدي إلى إلغاء الرقابة.

وتعتبر الموازنات التخطيطية أداة للرقابة من خلال اشتغالها على معايير لمختلف أنشطة المؤسسة مما يمكن من تقييم الأداء ، وأن الرقابة تشمل على قياس الأداء الفعلي للأنشطة المختلفة ومقارنته بالأداء المخطط وتمهيدا لاكتشاف انحرافات الأداء وتحليل أسبابها والمسؤولين عنها واتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة ، وتلعب الموازنات التخطيطية دوراً فعالاً في تعزيز عملية الرقابة وذلك من خلال:

- 1- منع الإسراف في استخدام الموارد.
 - 2- التركيز على النواحي ذات الأهمية النسبية الكبيرة.
 - 3- تلاقي العديد من الأسباب التي تؤدي إلى انحراف الأداء.
- إن استخدام الموازنات التخطيطية يحث الإدارة على التفكير مقدما فيما يجب عمله ومتى؟ وأين؟، والمسؤولين عنه؟ وذلك من أجل الكشف المبكر للعناصر التي تؤثر على مستقبل النشاط وأهدافه.
- وللوصول إلى موازنات تخطيطية فعالة يتم من خلالها رقابة جيدة فلا بد من توفر التالي:

1- وجود هيكل تنظيمي جيد:

إن وجد هيكل تنظيمي سليم وتحديد واضح للمسؤوليات يساعد في تطبيق مبادئ الإدارة بالأهداف.

2- المشاركة والاقتناع.

1-2-4- شروط فعالية مراقبة التسيير لتحسين الأداء المالي:

1- حسن توقيت المعلومات المقدمة وصحتها:

يعتبر تقديم المعلومات خاطئة مضللاً لعملية اتخاذ القرارات وكثيراً ما يؤدي إلى نتائج أسوأ من المتوقع كما أن المعلومات المتأخرة تفقد معناها وفائدتها جزئياً أو كلياً ، لذا يفترض في نظام مراقبة التسيير بضع معلومات واضحة ودون الحاجة إلى التفسير.

2- سهولة فهم نظام مراقبة التسيير المطبق:

إذا كان غامض أو لم يفهم المسير أو المسؤول جيداً النظام الرقابي المطبق وطبيعة النتائج والمعلومات التي يقدمها فإنه يسيء تفسيرها مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات خاطئة.

3- توافق النظام المطبق والهيكل التنظيمي للمؤسسة:

من شروط فعالية مراقبة التسيير كذلك توافقه مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة وتجاوبه مع انشغالات مسؤولي المراكز.

4- التركيز على إستراتيجية وأهداف المؤسسة:

ومن بين الأمثلة حول الإستراتيجية المتبعة من طرف المؤسسات هنالك : مضاعفة الأرباح الصافية خلال الأربع السنوات المقبلة ، والحصول على نسبة 50 % من السوق خلال سنتين، أو تحطيم الأرباح خلال المدى القصير¹.

المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

يحتل الأداء المالي مكانة بالغة الأهمية في كل الاقتصاديات حيث كان مركز اهتمام وتركيز في الكثير من الدراسات والأبحاث المحاسبية والإدارية، وذلك النسبية للموارد المالية التي تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية قياسا لحجم الاحتياجات المالية الكبير لها والمتنافس عليها، ويهتم تحليل الأداء المالي بالنشاط الاستغلالي للمؤسسة ودراسة العناصر المعبرة عن النشاطات التجارية والصناعية بغرض تقييم التدفقات المولدة وقياس الأداء، ويركز ذلك على قائمة الدخل، جدول حسابات النتائج (الأرباح والخسائر)، الميزانيات ومن سنتطرق لعرض المفاهيم حول الأداء المالي.

1-1- مفهوم الأداء:

إن الأصل اللغوي لكلمة الأداء من اللغة اللاتينية "PERFORMQRE"، والتي تعني إعطاء الشكل لشيء معين، وبعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها لفظ "PERFORMANCE" وأعطتها معنى إنجاز العمل كما يجب أن ينجز، كما يرى البعض بأن الأداء في ظل الإطار المؤسسي والتنظيمي " هو المخرجات ذات قيمة التي ينتجها النظام في شكل سلع وخدمات"، ويمكن تحديد الأداء بأنه عبارة عن مجموع تفاعل القدرة مع الرغبة مع البيئة².

$$\text{الأداء} = (\text{القدرة}) * (\text{الرغبة}) * (\text{البيئة}).$$

وهو أيضا المخرجات والأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لذا فهو مفهوم يعكس كلا من الأهداف والوسائل اللازمة لتحقيقها، أي أنه مفهوم يربط بين أوجه النشاط وبين الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها داخل المؤسسة³.

ولقد عرف "الأداء" من قبل "Business Dictionnaire" على أنه إنجاز مهام معينة مقاسه وفق معايير الدقة والاكتمال والكلفة والسرعة المعروفة، ويعد الأداء في العقود بمنزلة الوفاء بالالتزامات¹.

¹: محمد الطيب رفيق: مدخل للتسيير (أساسيات ووظائف، وتقنيات) ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، عدد 09/ 2011، ص 167

²: دكتورة حسينة حوحو، التسيير بواسطة الموازنات التقديرية، دار خالد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2017، ص 15-16.

³: توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد للعالم الجديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004، ص3.

◀ يعرف الأداء بأنه متغير تابع لعاملين هما الكفاءة والفعالية:

* تعريف الأداء وفق مفهوم الكفاءة: حصر بعض الباحثين الأداء في بعد واحد هو الكفاءة فقط، أي الاستخدام الأمثل للموارد.

* تعريف الأداء وفق مفهوم الفعالية: ركز بعض الباحثين في تعريف الأداء على الفعالية لوحدها، فلقد اعتبر بأنه مدى تحقيق أهداف المؤسسات.²

الأداء هو النجاح: الأداء لا يوجد لذاته بل حالة تعبر عن النجاح.

الأداء هو ناتج عمل: أي هو النتيجة.

الأداء هو عمل: مجموعة من الأعمال المؤدية إلى النتيجة.

◀ وفي أدبيات التسيير يتفق جل المفكرين بأن الأداء مفهوم ديناميكي، ومعناه يتغير من فترة إلى أخرى إلا انه لا يخرج عن المعاني التالية:

إن مفهوم الأداء يعكس سلوك الكائنات: فرد، جماعة، مؤسسة في إدارة المهمات، مفهوم يرتبط بمدى عمل الأشياء الصحيحة بطريقة صحيحة، ومن هذا يتضح أن مفهوم الأداء يضمن بعدين هما: "الفعالية والكفاءة".

1-1-1- مكونات الأداء

يتكون مفهوم الأداء من ثلاث مكونات رئيسية وهم الفعالية، الكفاءة، والإنتاجية أي أن المؤسسة التي تتميز بأداء أفضل هي التي تجمع بين هذه العوامل وتسييرها بشكل جيد وعليه سنتطرق لمفهوم هذه العوامل:

1. الفعالية:

يرى الباحثون في علم التسيير إلى مصطلح الفعالية على أنه أداة من أدوات مراقبة التسيير في المؤسسة، وتعتبر الفعالية هي معيار يعكس درجة تحقيق الأهداف المسطرة، وتجدر الإشارة من جهة أخرى إلى أنه توجد إسهامات كثيرة مختلفة حاولت تحديد ماهية هذا المصطلح.

◀ تعريف الفعالية حسب "Vincent Planchet" ينظر الكاتب إلى الفعالية على أنها القدرة على تحقيق النشاط المرتقب والوصول إلى النتائج المرتقبة.³

◀ نقصد بالفعالية مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهداف.⁴

¹: مصطفى محمد جاسم السندي، دراسة أثر الاندماج على الأداء المالي (مراعاة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية)، رسالة مقدمة إلى كلية

الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال MBA جامعة مؤتة، 2015، ص31.

²: مزيق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، علوم اقتصادية، الطبعة الثانية 1439هـ/2018م، ص71.

³: الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2010، ص218.

⁴: الهام بجاوي، الجودة لمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت (عين التوتة) باتنة، عدد

الخامس، ورقة 2007، ص46.

الفصل الأول: الإطار العام لمراقبة التسيير والأداء المالي

الفعالية تعبر عن درجة بلوغ المؤسسة لأهدافها المسطرة مما يدل على المقارنة بين عنصرين وهما الأهداف المخططة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها والأهداف المنجزة فعلياً وتقاس الفعالية بالنسب التالية:

$$R_p/R_n = \text{الفعالية}$$

حيث: R_n قيمة المخرجات الفعلية.

R_p قيمة المخرجات المتوقعة.¹

2. الكفاءة:

تعريف الكفاءة حسب "Vincent Planchât": نعي القدرة على القيام بالعمل المطلوب بقليل من الإمكانيات والنشاط الكفاء وهو النشاط الأقل تكلفة.
كما تعرف الكفاءة على أنها الاستخدام الأمثل للحوارات المؤسساتية بأقل تكلفة ممكنة.
من خلال التعريفين السابقين يتضح لنا أن الكفاءة تعني كيفية استخدام المؤسسة لمدخلاتها من الموارد مقارنة بمخرجاتها.

$$M_r/R_m = \text{الكفاءة}$$

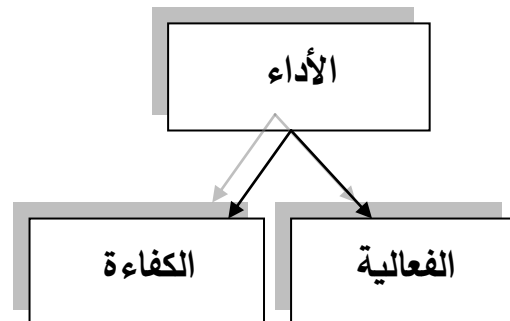
حيث: R_m المخرجات.

M_r المدخلات.²

3. الإنتاجية:

تعرف الإنتاجية بأنها كفاءة الاستخدام الموارد من ناحية اعتبارها وصي، تستعمل لتبين مدن نجاح المؤسسة في استخدام عناصر الإنتاج المحققة.³
الإنتاجية تعتبر مقياس للكفاءة التي تسمح بها المؤسسة في عملية تحويل المدخلات إلى مخرجات وبالتالي هي تعبر عن كمية الإنتاج المنسوبة لعنصر أو عدة عناصر خلال فترة زمنية محددة.⁴

الشكل (1-4) يمثل مكونات الأداء



¹: الشيخ الداوي، مرجع سابق، ص 219.

²: الشيخ الداوي، مرجع نفسه، ص 220.

³: الشيخ الداوي، مرجع نفسه، ص 221.

⁴: كيلاني صونية، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2015/2016، ص 67.

1-1-2- أنواع الأداء: ويمكن عرض أهمها:

1. حسب معيار الشمولية:

وينقسم الأداء حسب هذا المعيار داخل المؤسسة إلى أداء كلي وأداء جزئي:

❖ **الأداء الكلي:** ويتمثل في الانجازات التي ساهمت في تحقيقها جميع عناصر المؤسسة ووظائفها¹، والأداء الكلي للمؤسسة يمكن أن يعكس مستويات تحقيق المؤسسة لأهدافها بصفة شاملة كالأرباح، النمو، الاستمرارية،.... الخ، باعتبارها مؤشرات لقياس مستوى الأداء الكلي للمؤسسة.²

❖ **الأداء الجزئي:** على خلاف الأداء الكلي، فإن الأداء الجزئي هو قدرة الأنظمة الفرعية للمؤسسة على تحقيق أهدافها الفرعية وبالتالي المساهمة في تحقيق الأهداف الكلية، أي أن الأداء الكلي للمؤسسة الاقتصادية هو تفاعل وتكامل وتسلسل مجموع الأداء الجزئية.³

2. حسب معيار المصدر:

ويهدف إلى الأداء الداخلي والأداء الخارجي وينقسم إلى ما يلي:

❖ **الأداء الداخلي:** وهو الأداء الناتج عن كل الموارد داخل المؤسسة الضرورية لتسيير نشاطها ويشمل ما يلي:
أ. **الأداء البشري:** وهو أداء الأفراد داخل المؤسسة من خلال صنع القيمة المضافة، وتحقيق الأفضلية باستخدام وتسيير مهارتهم وخبرتهم.

ب. **الأداء التقني:** ويتمثل في قدرة المؤسسة على تسيير واستعمال استثماراتها من أجل الزيادة الإنتاجية.

ج. **الأداء المالي:** ويمكن في فعالية تعبئة واستخدام الوسائل المالية المتاحة.

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

¹: بكاي وائل، منصة عصماء، أثر استخدام أدوات التحليل المالي الحديث في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة
ماستر أكاديمي، جامعة المسيلة، 2015_2022.

²: كبلاي صونية، مرجع سابق، ص 84.

³: نوبلي نجلاء، استخدام المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم
التسيير، تخصص محاسبة، 2015/2014، ص 144.

الفصل الأول: الإطار العام لمراقبة التسيير والأداء المالي

إن هذا النوع من الأداء يفرض على المؤسسة تحليل نتائجها وهذا أسهل إذا تعلق الأمر بمتغيرات كمية أين يمكن قياسها وتحديد أثرها.¹

3. حسب معيار الطبيعة:

من خلال هذا المعيار ندرك أن المؤسسة تقسم أهدافها ومنه يمكن تصنيف الأداء إلى أداء اقتصادي واجتماعي وأداء تكنولوجي وآخر سياسي:

❖ **الأداء الاقتصادي:** تعتبر المهمة الأساسية التي تسعى المؤسسة الاقتصادية بلوغها ويتمثل في الفوائض الاقتصادية التي تحصل عليها المؤسسة من وراء تعظيم نواتجها ويتم قياسها باستخدام مقاييس الربحية.

❖ **الأداء الاجتماعي:** ويعتبر الأساس لتحقيق المسؤولية الاجتماعية، حيث يتميز هذا النوع بنقص المقاييس الكمية المتاحة لتحديد مدى مساهمة المنظمة في المجالات الاجتماعية التي تربط بينهما وبين الجهات التي تتأثر بها، مما يؤدي إلى زيادة صعوبة التقييم الاجتماعي للأداء.

❖ **الأداء التكنولوجي:** يجب أن يكون للمؤسسة أداء تكنولوجي عندما تكون لها أهداف تكنولوجية أثناء عملية التخطيط كالسيطرة على مجال تكنولوجي معين وفي أغلب الأحيان تكون الأهداف التكنولوجية التي ترسمها المؤسسة أهدافا إستراتيجية نظرا لأهمية التكنولوجيا.

❖ **الأداء السياسي:** يتجسد الأداء السياسي في بلوغ المؤسسة أهدافها السياسية ويمكن للمؤسسة أن تحصل على مزايا من خلال تحقيق أهدافها السياسية التي تعبر كوسائل لتحقيق أهدافها الأخرى.²

4. حسب المعيار الوظيفي:

يرتبط هذا المعيار بشدة التنظيم لأن هذا الأخير هو الذي يحدد الوظائف والنشاطات التي تمارسها المؤسسة، ينقسم الأداء حسب الوظائف المسندة للمؤسسة ويمكن حصرها في الوظائف الخمسة: المالية، الإنتاج، الأفراد، التسويق والتمويل ويصنف البعض الآخر وظيفة البحث والتطوير ووظيفة العلاقات العمومية.

❖ **أداء الوظيفة المالية:** يتمثل هذا الأداء ففي قدرة المؤسسة على بلوغ أهدافها بأقل التكاليف الممكنة فالأداء المالي يتجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل مردودية جيد وتكاليف منخفضة.

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

❖ **أداء وظيفة الأفراد:** قبل تحديد ماهية الأداء يتوجب الإشارة إلى أهمية الموارد البشرية داخل المؤسسة فتكمن هذه الأهمية في قدرتها على تحريك الموارد الأخرى وتوجيهها نحو هدف المؤسسة، فضمن استخدام

¹Barnard Maitory, contrôle de gestion social, librairie vuibert, paris, 1999, p236.

²:السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية للجزائر، 2002، ص 14.

الفصل الأول: الإطار العام لمراقبة التسيير والأداء المالي

المؤسسة بفعالية لا يتم إلا عن طريق الأفراد، كذلك وجود المؤسسة واستمراريتها أو زوالها مرتبط بنوعية وسلوك الأفراد الذين يتم توظيفهم، لكي تضمن المؤسسة بقاءها يجب أن توظف أفراد أكفاء وذوي المهارات العالية وتسييرهم تسييرا فعالا، وتحقيق فعالية المورد البشري لا تكون إلا إذا كان الشخص المناسب في المكان المناسب وفي الوقت المناسب لإنجاز عمله.

يتجلى أداء وظيفة الأفراد من خلال مجموعة من المؤشرات والمعايير يمكن ذكر مجموعة منها:

✓ عائد الأفراد.

✓ عدد الحوادث والإجراءات التأديبية التي كلما قل عددها دل ذلك على الأداء الجيد.

✓ الغيبية: ويقصد بها فقدان المواظبة على العمل الذي يشترط الحضور إلى مكان العمل.

✓ علاقة أرباب العمل والنقابات: ويمكن تفسير هذا المعيار بعدد الإضرابات الحاصلة داخل المؤسسة، وانعدام الإضراب يعكس الجو الملائم الذي توفره المؤسسة لمستخدميها.¹

❖ **أداء وظيفة التموين:** ويكون ممثل في قدرة المؤسسة على تحقيق نسبة عالية من الاستقلالية من الموردين والحصول على الموارد بجودة رفيعة وفي الآجال المحددة والحصول على آجال تسديد الموردين تفوق الآجال الممنوحة للعملاء (الزبائن) وتحقيق استغلال جيد لأماكن التخزين.

❖ **أداء وظيفة البحث والتطوير:** ويكون أداء هذه الوظيفة بدراسة المؤشرات التالية:

• الجو الملائم للاختراع والابتكار والتجديد.

• نسبة وسرعة تحويل الابتكار إلى المؤسسة.

• التنوع وقدرة المؤسسة على إرسال منتجات جديدة.

❖ **أداء وظيفة التسويق:**

وهي بلوغ المؤسسة أهدافها بأقل التكاليف الممكنة هذا الأداء يمكن معرفته من خلال مجموعة من المؤشرات

ويتم حسابها كالتالي:

حصّة السوق = مبيعات منتج أو علامة/ المبيعات الإجمالية.

1. **إرضاء العملاء:** يحسب بعدد الشكاوي للعملاء أو تحديد مقدار مردودية المبيعات.

2. **السمعة:** وتقيس حضور أو تواجد اسم العلامة لدى ذهن الأفراد.

3. **المردودية:** مردودية كل منتج.

❖ **أداء وظيفة العلاقات العمومية:**

وفي هذا الأداء يأخذ بعين الاعتبار المساهمين، العملاء، الموردين وأخيرا الدولة.

بالنسبة للمساهمين يتحقق الأداء عندما يحصلوا على عائد مرتفع للأسهم واستقرار في الأرباح الموزعة، أما

بالنسبة للموظفين الأداء هو توفير أو خلق جو مناسب للعمل ومعنويات مرتفعة، أما الموردين فالأداء هو احترام

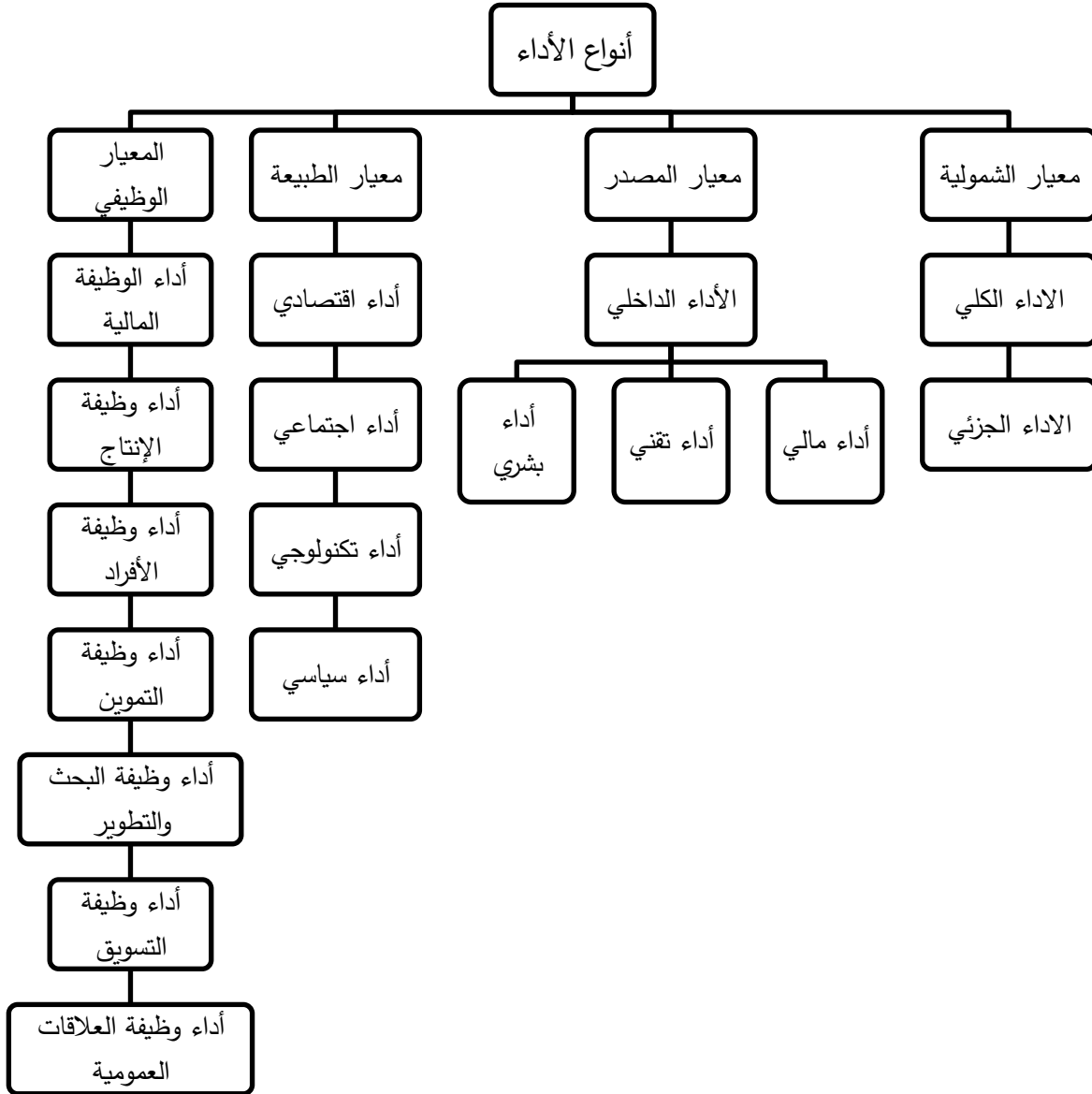
¹: محمد إبراهيمي، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007، ص 150.

الفصل الأول: الإطار العام لمراقبة التسيير والأداء المالي

المؤسسة آجال التسديد والاستمرار في التعامل في حين الأداء من وجهة نظر العملاء هو الحصول على مدة تسديد ما عليهم طويلة ومنتجات في الأجل المناسبة والجودة العالية.¹

¹: عميور سمية، زطوط وسام، نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء المالي، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص محاسبة وإدارة مالية، 2015/2014، ص31-ص32.

شكل رقم (1-4): مخطط أنواع الأداء



◀ المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على المعلومات المستخرجة من المذكرة.

1-2- مفهوم الأداء المالي:

تعريف: لقد جمع معظم الباحثين على أن الأداء المالي يعتمد كمفهوم على عملية التحليل المالي، التي تعرف على أنها من الأساليب التي يمكن استخدامها من أجل مقارنة الأداء الماضي بالأداء الحاضر والمتوقع ومعرفة نواحي الاختلاف بينهما، ويؤدي الأداء المالي الجيد إلى تعظيم قيمة المؤسسة من خلال قيامها بالتشخيص الإيجابي (نقاط القوة)، والسلب (نقاط الضعف) لأدائها الحالي.¹

يمثل الأداء الحالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعتبر الأداء الحالي عن أداء الشركات.

حيث يركز على استخدام مؤشرات الشركات، حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.²

وهناك من الخبراء الماليين والباحثين من حدود مفهوم الأداء المالي بإطاره الدقيق بأنه وصف لوضع المنظمة الحالي وتحديد دقيق للمجالات التي استخدمتها للوصول إلى الأهداف من خلال دراسة المبيعات، الإيرادات الموجودات، المطلوبات، وصافي الثروة.³

◀ وما سبق فإن الأداء المالي:

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة التي تشير معايير المالية على التقدم والنجاح عن غيرها.
- أداة لتدارك التغيرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة.
- أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها.
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في شركة في لحظة معينة.

تعتبر الشركات عن أدائها المالي بعبارات تمثل رؤية موضوعية لمستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيمة عددية وكمية بدلا من استخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة حتى يتسنى للشركات تحديد مستوى الأداء بدقة وفعالية.⁴

جدير بالذكر أن الوظيفة المالية تبحث عن أسس منهجية سليمة لتقويم استخدام الأموال بعالية ولأعلى كفاءة في المؤسسة، كي يتسنى تحقيق الأهداف المالية المنشودة في أجل الطويل من خلال معلومات ملائمة وطريقة تحليل عملية في بناء المؤشرات.

¹: فلاح حسن الحسني، مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك كمدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل عمان 1977، ص222.

²: محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد، عمان، 2009، ص45.

³: علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي، دار صفاء، عمان، 2011، ص67.

⁴: علاء فرحات طالب، مرجع سابق، ص. ص، 67 68.

1-2-1- أهمية الأداء المالي وأهدافه:

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء المؤسسات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات لتحديد جوانب القوة والضعف والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين وتتبع أهمية الأداء المالي أيضا في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء المالي نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للمؤسسات والمساهمة في اتخاذ القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.¹

وبالتالي يمكن تلخيص الأهمية فيما يلي:

- قياس مدى نجاح المؤسسة.
- تقييم أداء المؤسسات وتحديد جوانب القدرة والضعف وتقويمها.
- توفير معلومات للتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات الإدارية والمالية والملائمة.
- مراقبة السيولة وإعداد الموازنة السنوية.
- تزويد المؤسسات بالفرص الاستثمارية.
- رفع العوائد المالية وتخفيض التكاليف.
- تقييم أساليب الرقابة الفعالة على أداء المؤسسات.
- تقييم المراكز المالية الحقيقية للمؤسسة.
- توفير المعلومات الملائمة بهدف ترشيد القرارات.²

❖ أهداف الأداء المالي:

والأهداف التي تسعى المؤسسة الاقتصادية إلى تحقيقها نذكر منها:

" السيولة، التوازن المالي، المردودية " .

1. السيولة:

هي تعني الاحتفاظ بنقدية جاهزة (Cash)، أو أصول يمكن تحويل طبيعتها إلى نقود جاهزة دون خسارة، في الوقت المناسب بالسرعة المطلوبة. ونعتبر بعض عناصر الأصول المتداولة كالأوراق المالية (الأسهم) سهلة التسويق، والمخزون من السلع خامة الصنع، وعدم القدرة على توفير السيولة الكافية يؤدي بالضرر على المؤسسة أولا وأصحاب الحقوق والعملاء أيضا.

¹: دادن عبد الغني، قراءه في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، العدد 2006/04، الجزائر، ص. ص 41 42.

²: بوكار نجا، عكريمي سوزان، جامعة ورقلة، دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سابق، ص. ص 23-

2. التوازن المالي

ويعتبر هدف مالي تسعى المؤسسة والوظيفة المالية لبلوغه، لأنه يمس بالاستقرار المالي لها ويمثل التوازن المالي بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها.

مما سبق يظهر أن التوازن المالي يساهم في توفير السيولة والسير المالي للمؤسسة وتكمن أهمية بلوغ هدف التوازن المالي في النقاط التالية:

- ✓ تأمين تمويل احتياجات الاستثمارات بالأموال الدائمة.
- ✓ ضمان تسديد جزء من الديون أو كلها في الآجال القصيرة وتدعيم السير المالي.
- ✓ الاستقلال المالي للمؤسسة اتجاه الغير.
- ✓ تخفيض الخطر المالي الذي تواجهه المؤسسة.

3. المردودية:

وتعتبر من الأهداف الأساسية التي ترسمها المؤسسة وتوجه الموارد لتحقيقها، فالمردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في رأس المال الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية ورأس المال فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية وبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والاقتصادية.¹

1-2-2- مؤشرات ومعايير تقييم الأداء المالي

الفرع الأول: مؤشرات تقييم الأداء المالي:

تنقسم مؤشرات الأداء المالي إلى قسمين:

❖ مؤشرات التوازن المالي.

❖ مؤشرات النسب المالية.

❖ أولاً: مؤشرات التوازن المالي:

ويعتمد المحلل المالي على عدة مؤشرات لإظهار مدى توازن المؤسسة، والأهم فيها هي رأس المال الصافي الإجمالي واحتياجات رأس المال العامل والخزينة.

أ. رأس المال العامل الصافي (FR_{ng}):

ال FR_{ng} يتمثل في رأس المال العامل الصافي الإجمالي، ويساوي الفرق بين الموارد الدائمة (R_D) والاستخدامات المستقرة (E_S).

¹: عميور سمية، زطوط وسام، نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص محاسبة وإدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015، ص: 36-37.

$$FR_{ng} = R_D - E_S$$

وهو جزء من الموارد المالية الدائمة (الموارد الدائمة) المخصصة لتمويل الأصول المتداولة (استخدامات الاستغلال)، ويعرف كذلك بأنه الفائض الإجمالي المالي الناتج عن تمويل الاحتياجات المالية الدائمة (الاستخدامات المستقرة) باستخدام الموارد المالية الدائمة (الموارد الدائمة).

ب. احتياجات رأس المال العامل (BFR_g):

وتشمل المؤسسة في كل دورة استقلالية على موارد دورية وهي (الديون قصيرة الأجل ما عدا السلفات المصرفية) وهذه الموارد تغطي بها مستلزماتها واحتياجات الدورة (وهي المخزونات والقيم القابلة للتحويل) وبمقارنة قيمة العنصرين تحدد هل هذه المؤسسة تحتاج إلى موارد إضافية من غير الدورة أولاً. ويتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة في النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزوناتهما، وبالتالي يتوجب البحث في مصادر أخرى لتمزيق هذا العجز، وهو ما يصطلح عليه بالاحتياج في رأس المال العامل، وبحسب بالعلاقة التالية:

احتياج رأس مال العامل = احتياج الدورة - موارد الدورة

= (قيم الاستغلال + القيم غير الجاهزة) - (الديون قصيرة الأجل - السلفات المصرفية).

ج. الخزينة (T_{ng}):

تعتبر خزينة المؤسسة على مجموعة الأموال التي تكون تحت تصرفها خلال دورة الاستغلال، وتشمل صافي القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه من مبالغ سائلة. ونقوم بحساب الخزينة الصافية انطلاقاً من الميزانية الوظيفية بإحدى العلاقتين:

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

الخزينة = القيم الجاهزة - القروض المصرفية

❖ شروط التوازن المالي: لنحقق التوازن المالي يجب أن يتحقق ما يلي:

- الشرط الأول $FR_{ng} \geq 0$: ويتحقق ذلك إذا تمكنت المؤسسة من تمويل الاستخدامات المستقرة اعتماداً على الموارد الدائمة، أي تمويل استثمارات المؤسسة اعتماداً على الموارد الطويلة والمتوسطة الأجل والمتمثلة في رؤوس الأموال الخاصة والخصوم غير المتداولة.
- الشرط الثاني $FR_{ng} > BFR_g$: أي أن يغطي FR_{ng} الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي إذ لا يكفي أن تحقق المؤسسة $FR_{ng} > 0$ بل يجب أن يكفي هذا الهامش لتغطية احتياجات الدورة " دورة الاستغلال".

• الشرط الثالث $Tng \geq 0$: خزينة موجبة: ويتحقق ذلك بتحقيق الشرطين السابقين وعندها تتمكن المؤسسة من تغطية موارد الخزينة المتمثلة في المساهمات البنكية الخارجية بواسطة استخدامات الخزينة المتمثلة في المتاحات.

❖ ثانياً: مؤشرات النسب المالية:

◀ وتصنف إلى أربعة (4) مجموعات وهي:

أ. نسب السيولة "liquidity Ratios":

يقصد بنسب السيولة تلك النسب التي تقيس مقدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل (الخصوم المتداولة) مما لديها من نقدية وأصول أخرى يمكن تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة نسبياً (الأصول المتداولة) وتستعمل هذه المجموعة من النسب للحكم على مدى قدرة المؤسسة في مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل وبالتالي فهي تقيس وضعية المؤسسة من حيث توازنها المالي قصير الأجل، أي أنها تهدف إلى تحليل وتقييم مركز رأس المال العامل والتعرف على درجة تداول عناصره وتقاس سيولة المؤسسة وذلك من خلال النسب التالية:

أولاً: نسبة السيولة العامة:

وهي عبارة في نسبة الأصول المتداولة إلى الخصوم المتداولة وهي من أقدم النسب وأوسعها انتشاراً، وتحسب كالتالي:

(ن.س.ع) نسبة السيولة العامة = الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة

حيث إذا كانت:

- (ن.س.ع) أكبر من واحد ($1 < ن$) فالمؤسسة قادرة على التسديد.
- (ن.س.ع) مساوية للواحد ($1 = ن$) فهذا يعني حالة التوازن.
- (ن.س.ع) أقل من واحد فهذا يستوجب أن يكون هناك هامش أمان حتى يتسنى للمؤسسة تغطية النقص.

ثانياً: نسبة السيولة المختصرة:

وتعتمد على الأصول سريعة التحويل إلى نقدية لقياس درجة سيولة المؤسسة لأنه عادة ما تواجه المؤسسة بعض الصعوبات عند قيامها بتصرف المخزون بل إن البعض يرى أن المشاكل النقدية التي تواجه المشروعات تكون عادة ناتجة عن فشل الشركة في بيع مخزونها من المنتجات تامة الصنع بقيمة أكبر من تكاليف التصنيع والإنتاج، لهذا الأسباب قد تهتم الإدارة بالنقدية والأوراق المالية والدفع فقط.¹

نسبة السيولة المختصرة = (القيم القابلة للتحقيق + قيم الجاهزة) / الخصوم المتداولة

¹: محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية التحليل المالي لمشروعات الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005، ص52.

الفصل الأول: الإطار العام لمراقبة التدبير والأداء المالي

وتعتبر نسبة 100% أو 1 سنة مرضية وملائمة بشكل عام على أساس أن كل دينار من الخصوم المتداولة يقابله ويغطيه دينار من الأصول المتداولة يمكن تحويلها إلى نقدية في فترة قصيرة نسبياً لسداد ما يستحق من التزامات.

2. نسب النشاط:

تهتم نسب النشاط بقياس مدى فعالية المؤسسة في استخدام مواردها المالية المتاحة لها والرقابة عليها، وتتضمن المقارنات بين مستوى المبيعات والاستثمارات في الأصول المختلفة، وقدرة المؤسسة على تصريف البضاعة المشتريّة بغرض البيع كذلك مقدرة إدارة المؤسسة على تحصيل الديون من العملاء.

ومن أهم هذه النسب نذكر ما يلي:

- معدل دوران إجمالي الأصول: ويحسب بالطريقة الآتية:

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \frac{\text{رقم أعمال المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

- معدل دوران الأصول غير الجارية وتحسب:

$$\text{معدل دوران الأصول غير الجارية} = \frac{\text{رقم أعمال المبيعات}}{\text{الأصول غير الجارية}}$$

- معدل دوران المخزون ويمكن حسابه على النحو التالي:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \frac{\text{تكلفة البضاعة المباعة}}{\text{متوسط المخزون}}$$

- معدل دوران الحسابات المدينة " عدد التحصيلات من الزبائن":

$$\text{معدل دوران الحسابات المدينة} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{(العملاء + أوراق القبض)}}$$

- متوسط فترة التحصيل:

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = \frac{365}{\text{معدل دوران الحسابات المدينة}}$$

- معدل دوران الحسابات الدائنة "عدد دورات الموردين":

$$\text{معدل دوران الحسابات الدائنة} = \frac{\text{المشتريات}}{\text{(الموردين + أوراق القبض)}}$$

- فترة الدفع:

$$\text{فترة الدفع} = \frac{365}{\text{معدل دوران الحسابات الدائنة}}$$

3. نسب الربحية:

الفصل الأول: الإطار العام لمراقبة التدبير والأداء المالي

وهي تدل على مدى قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من المبيعات أو من الأصول المستثمرة، لذلك فإن نسب الربحية يمكن اعتبارها النسب الأساسية والتي تمثل أقوى معيار في الحكم على الأداء الكلي للمؤسسة، وأيضا تم الغدارة لأنها مرتبطة بالمستثمرين أو الملاك أو المقرضين من أصحاب القروض طويلة الأجل. وسنذكر أهم النسب فيما يلي:

- نسبة هامش الربح الإجمالي:

$$= \text{النتيجة الصافية} / \text{رقم الأعمال الصافي}$$

- نسبة هامش الربح الصافي:

$$= \text{النتيجة الصافية} / \text{رقم الأعمال الصافي}$$

- نسبة العائد على حقوق الملكية:

$$= \text{النتيجة الصافية} / \text{حقوق الملكية}$$

- معدل العائد على الاستثمار:

$$= \text{النتيجة الصافية} / \text{إجمالي الاستثمار}$$

- نسبة العائد على إجمالي الأصول:

$$= \text{النتيجة الصافية} / \text{مجموع الأصول}$$

4. نسب الرفع المالي:

وتهتم هذه القيم بقياس مجموعة من العلاقات التي ترتبط بهيكل رأس المال والأعباء المرتبطة بالفوائد واجبة الدفع في رأس المال المقترض والمخاطر المرتبطة بها.

ومن أهم هذه النسب نذكر:

- نسبة الاقتراض (نسبة الرافعة المالية):

$$\text{نسبة الاقتراض} = \text{مجموع القروض} / \text{مجموع الأصول}$$

- معدل تغطية الفوائد:

$$\text{معدل تغطية الفوائد} = \text{صافي الربح قبل الضرائب والفوائد} / \text{الفوائد}$$

- نسبة الديون إلى حقوق الملكية:

نسبة الديون إلى حقوق الملكية = مجموع الديون / مجموع حقوق الملكية¹

5. نسبة الملائمة العامة:

تشير هذه النسبة إلى درجة الرافعة المالية المستخدمة من قبل بما في ذلك الديون قصيرة الأجل وطويلة الأجل، ويعني ارتفاع نسبة الديون إلى حقوق الملكية ارتفاع مصاريف الفوائد، وقد تتجاوز درجة معينة قد تؤثر على التصنيف الائتماني للمؤسسة مما يزيد من ارتفاع كلفة ديونها، ويحسب كالتالي:

• الدين إلى حقوق الملكية:

= إجمالي الدين / إجمالي الأصول

الفرع الثاني: معايير الأداء المالي

تتطلب عملية تقييم الأداء توفر مجموعة من المعايير من أجل حساب مستوى الأداء الذي حققته المؤسسة والوقوف على مستوى تطور أي جانب من جوانب نشاطها، والمعلومات التي تحتوي بها السجلات المحاسبية والوثائق الاقتصادية تقدم أفضل المؤشرات التي تساعد مقومي الأداء المالي في حساب المعايير المستخدمة. فالميزانية العمومية والكشوفات المالية التحليلية وحسابات الأرباح والخسائر والمعلومات الاقتصادية كالعرض والطلب والإنتاج والقيمة المضافة تلعب دورا هاما كمقاييس.

كما أنه عند التوصل إلى رقم معين لا يعني شيئا للمحللين الماليين ما لم تتم مقارنته بغيره من الأرقام لمعرفة الموقف المالي، فالنسب المالية لا تعني شيء في حد ذاتها، فيجب مقارنتها بمعايير نسب أخرى وهناك عدة معايير للمقارنة وتتمثل في ما يلي:²

1. المعايير التاريخية: ويعتمد هذا المعيار على أداء منظمات الأعمال للسنوات السابقة، ليتمكن المحلل المالي من حساب السنة المالية، وأهمية هذا المعيار هو إعطاء فكرة الاتجاه العام والكشف عن مواضيع الضعف والقوة، وإعطاء صورة واضحة عن الوضع المالي الحالي مقارنة بالسنوات السابقة وذلك لغرض الرقابة على السنة المطلوبة وتقييم الأداء من الإدارة العليا.

¹ طرشي محمد، يخلف صافية، أهمية مراقبة التسيير المالية لتحسين الأداء المالي، مرجع سابق، ص.

² علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي، دار صفاء، عمان، 2011، ص 73-74-75.

2. المعايير القطاعية الصناعية: وتشير هذه المعايير إلى معدل أداء مجموعة من المؤسسات في القطاع الواحد، أي مقارنة النسب المالية للمؤسسة بالنسب المالية للمؤسسات المتساوية مع في نفس الحجم وطبيعة النشاط، ويستفاد منها من أجل عملية تحليل للقطاع.

3. المعايير المطلقة: وهي أضعف معيار مقارنة بالمعايير الأخرى من حيث الأهمية، وتشير تلك المعايير إلى وجود خاصية متأصلة تأخذ شكل قيمة ثابتة لنسبة معينة مشتركة بين جميع المؤسسات وتقاس بها التقلبات الواقعية، ورغم لإتقان الكثير من بعض النسب المالية مثل نسب التداول... الخ.

4. المعايير المستهدفة: هذه المعايير تعتمد على إنتاج الماضي مقارنة بالسياسات والاستراتيجيات والموازنات كذلك الخطط التي تقوم المؤسسات بإعدادها، أي مقارنة المعايير التخطيطية بالمعايير المحققة فعلا لحقبة زمنية ماضية ويستفاد من هذه المعايير في تحديد الانحرافات من أجل الإجراءات التصحيحية لها.

الفرع الثالث: مقياس الأداء المالي

هناك علاقة قوية بين وضع خطط العمل واعتمادها للتطبيق وبين نتائج مقياس الأداء المختلفة، ذلك أن تلك المقاييس تعتبر كخريطة رسم واضحة لمدى القدرة على تحقيق القرب أو البعد من هدف معين، وإذا كانت خطة العمل يجب أن يراعي وضع أهداف يمكن تحقيقها، فإنها بالتالي ستحتاج إلى قياس الأداء لتحديد ذلك بالدقة المطلوبة.

وتساعد مقياس الأداء الجيدة على تطابق أهداف الوحدات الفرعية مع الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، ومن ثم يجب أن يتضمن نظام قياس الأداء كلا من مقياس الأداء المالية وغير المالية.

1. مقياس الأداء المالي:

تعريف: يعتبر من أهم المرتكزات الأساسية في المؤسسة فيقوم بعملية جمع تحليل والتقارير لمختلف المعلومات المالية فضلا عن مساهمته الفعالة في صنع مختلف القرارات التي تحدد الأهداف العامة.¹

نظرا إلى اهتمام إدارة المؤسسات بزيادة ثرة المساهمين وتقييم الأداء الاقتصادي للوحدات الفرعية في المؤسسة فقد انتشر استخدام مقياس الأداء المالي التي تعتمد على المعلومات المالية والمحاسبية ونذكر منها:

العائد على الاستثمار: ويحسب بقسمة صافي الربح بعد الضرائب على مجموع الموجودات ويستفاد منها لتعظيم معدل العائد على حقوق أصحاب المؤسسة مع الأخذ بالحسبان المخاطر، ونسبة العائد على الاستثمار النمطية هي %11,4².

القيمة الاقتصادية المضافة: ويستخدم هذا المعيار لبيان القيمة المضافة التي سوف تتولد من العملية الإنتاجية، ويمكن تعريف القيمة المضافة بأنها قيمة الإنتاج الإجمالي بتكلفة عوامل الإنتاج أو بسعر السوق مطروحا

¹ وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور غالي، الإدارة الاستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007، ص 64.

² محمد الصغير قريشي، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في الملتقى الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط2، بكلية العلوم والتسيير، جامعة ورقلة، يومي 22-23/11/2011، ص 115.

الفصل الأول: الإطار العام لمراقبة التسيير والأداء المالي

منه المستلزمات السلعية والمستلزمات الخدمية والإنداثارات وتستخدم القيمة المضافة لتقدير مساهمة المؤسسة في الدخل القومي.

وتعتبر مقاييس الأداء المالية ترجمة لنتائج القياس التشغيلي والتي تستخدم في تحديد مدى تحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة.

ويمكن القياس الكمي للأداء بربط نظام الأجور والحوافز بالأداء والإنجازات الفعلية مما يؤدي إلى تطوير أداء العاملين بما يتوافق مع الأهداف الإستراتيجية، وبذل الجهد الكافي في حسن استغلال الموارد لتحقيق الأهداف المحددة بالكفاءة المطلوبة.

ولا تساعد المقاييس المالية التقليدية المديرين على إدراك العوامل التي تواجه النجاح في مؤسساتهم وتطور مهارات العاملين وكفاءة العمليات التشغيلية التي تبذلها المؤسسة، لذلك فإن المقاييس المالية لا تعبر بشكل كاف عن أداء الشركة، وتحد من قدرة المديرين على اتخاذ القرارات الصائبة التي توجه الأداء الحالي والمستقبلي للمؤسسة إلى أفضل مستوى تطمح إليه، لذلك يجب على المؤسسة استخدام مقاييس الأداء غير المالية بجانب المقاييس المالية للوصول إلى الصورة الدقيقة والشاملة لتقييم الأداء.

2. مقاييس الأداء غير المالية

إن التغيير في البيئة التكنولوجية للعمليات التصنيعية الحديثة، وما صاحبها من زيادة احتياجات الزبائن وشدة المنافسة أدت إلى ضرورة إيجاد مقاييس جديدة للأداء التشغيلي للمؤسسة تتلاءم مع الأهداف الصناعية الحديثة مثل مقاييس الجودة، أداء المخزون، الإنتاجية، المرونة والابتكار، التجدد والتوقيت المناسب وتتميز بما يلي:

- إمكانية تطبيقها على مستوى المؤسسة بسرعة.

- سهولة تتبعها وربطها بإستراتيجية المؤسسة.

- ترتبط بالأصول الثابتة غير المؤسسة كرأس المال الفكري.

- تتناول مدى استجابة المؤسسة للعملاء وتلبية حاجاتهم.¹

3.1. العوامل المؤثرة على الأداء المالي ومراحل تقييمه

1.3.1. العوامل المؤثرة على الأداء المالي :

تواجه المؤسسة خلال قيامها بنشاطها عدة مشاكل وصعوبات قد تعرقلها في أدائها الوظيفي، مما يدفع بالمسيرين إلى البحث في مصادر هذه المشاكل وإيجاد الحلول وهذا ما تهدف إليه عملية تقييم الأداء المالي، حيث تعمل على تشخيص الوضعية المالية لمعرفة أهم المشاكل والبحث عن أسبابها ومحاولة اقتراح قرارات تصحيحية نذكر أهم العوامل الداخلية والخارجية :

الفرع الأول : العوامل الداخلية المؤثرة على الأداء المالي :¹

¹ أحمد نعمان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي تبيسي، تبسة، ص 29-30.

أولاً-التخطيط المالي : حيث التخطيط للنفقات النقدية التي تحصلها المؤسسة والنفقات التي تخرجها عبر المدفوعات، والإدارة الجيدة يستلزمها التخطيط المسبق لتحديد الإجراءات التي تضمن تناسق حركتي القبض والإنفاق للأموال وذلك لتجنب العسر المالي النقدي ومحاطره ، وتلقيق مستوى الأرباح المستهدف.

ثانيا : الرقابة الداخلية: وهي أهم الإجراءات التي تتخذها المؤسسة في مواجهة المخاطر والحد منها حيث يتميز نظام الرقابة الداخلي بالكفاءة والفاعلية ويتم تطبيقه من الأفراد والإدارة وبمعنى آخر القيادة، التوجيه والتسيير.

ثالثا: الهيكل التنظيمي: وهي قدرة المؤسسة على هيكلة نفسها بنفسها حسب الظروف الداخلية والخارجية المختلفة، فهو يعبر في التقسيمات والوحدات الرئيسية والفرعية واختيار توزيعات الوسائل البشرية والمادية الموضوعة تحت تصرف الوحدات المختلفة ولتحقيق الكفاءة في الأداء يجب التوازن بين الصلاحية والمسؤوليات والتنسيق بين الأهداف ووضع خطوط الاتصال لممارسة القيادة.

رابعا: الرافعة المالية:الرافعة المالية تؤثر على الأداء المالي بشكل موجب و شكل سالب، وهي الاستخدام المحتمل للكلفة المالية الثانية مثل الفوائد من أجل تعظيم تأثير التغييرات التي تحصل لأرباحا لتشكيلية في حصة السهم من الأرباح.

خامسا: حجم المؤسسة: اعتمادا على حجمها يمكن اعتبار المؤسسة صغيرة، متوسطة، كبيرة، ومن المعايير المحددة نذكر: عدد العاملين، حجم الأصول، رقم الأعمال السنوي، ويؤثر حجم المؤسسة على أدائها المالي بعدة طرق يمكن للمؤسسات الكبرى استغلالها من حيث وفرة الحجم، وبالتالي تكون أكثر كفاءة مقارنة بالمؤسسات صغيرة الحجم فالمؤسسات الصغيرة لها طاقة أقل من الكبرى فبالتالي تجد صعوبة في المنافسة مع المؤسسات الأخرى و دراسات أخرى تشير إلى أن تأثير الحجم سلبيا بسبب البيروقراطية وزيادة درجة تعقيد الإدارة ومنه يصبح أدائها أقل فاعلية.

سادسا: السيولة: وتعبر عن قدرة المؤسسة على تغيير موجوداتها إلى نقد بشكل أو بآخر وبسرعة، بعد الأخذ بالاعتبار الالتزامات المالية المقابلة لتلك الفترة، ويمكن للمؤسسة استخدام الأصول السائلة لتمويل أنشطتها والاستثمارات عندما يكون التمويل الخارجي متاح، ويمكن أن تسمح زيادة السيولة للمؤسسة بالتعامل مع الحالات الطارئة غير متوقعة وفي حالة فترات الأرباح المنخفضة، وقد تؤدي كمية السيولة إلى رفع أداء المشاريع ولكن وفرة السيولة قد تعود بالضرر عليها.

سابعا: عمر المؤسسة: ويقصد به عدد السنوات التي مرت منذ تأسيس المؤسسة، حيث أن المؤسسات القديمة تعتبر أكثر خبرة وتفوق في الأداء، وقد تستفيد المؤسسات القديمة من تأثيرات السمعة التي تسمح لها بكسب هامش أعلى من المبيعات، ومن ناحية أخرى تكون بعيدة عن التغيرات الطارئة على السوق وبالتالي هنا تكون علاقة عكسية بين العمر، الربحية والنمو يكن ملاحظتها، ومن غير المرجح أن تتمتع المؤسسات القديمة بالمرونة لمواكبة الظروف المتغيرة وبالتالي من المرجح أن تفقد حصص الأداء مع المؤسسات الصغيرة والأكثر مرونة.

¹ بن خليفة حمزة ، دور قائمة النفقات الفردية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010، ص69.

ثامناً: معدل النمو: يعتبر معدل النمو مقياس لمدى التضاعف المحتمل في إيرادات المؤسسة، ويتم قياس النمو من خلال التغييرات في المبيعات، النمو مؤشر جيد لتوقعات أداء المؤسسة فهو يشير إلى علاقة ايجابية بين بقاء المؤسسة والنمو، لأن النمو يؤثر على أداء المؤسسة.¹

تاسعاً: الضمانات: طبيعة أصول المؤسسة يؤثر بأشكال مختلفة على قرار اختيار مصادر السيوليعني أن نوع الأصول المملوكة للمؤسسة يؤثر في تحديد بنية هيكلها التمويلي وحسب الدراسات فإن هناك علاقة عكسية بين الضمانات والأداء المالي فسر ذلك على أن المؤسسات التي تعتمد على نسبة عالية من الاستثمارات العينية في أصولها سيؤدي إلى صعوبة إكلائها في حالة الأزمات المالية.

الفرع الثاني: العوامل الخارجية المؤثرة على الأداء المالي :

تتمثل العوامل الخارجية في مجموع التغييرات والقيود التي تخرج عن نطاق التحكم و بالتالي فإن آثارها قد تكون في شكل فرص يسمح استغلالها بتحسين الأداء المالي وقد تكون خطرة خطراً يؤثر سلباً على أداء المؤسسة مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيض أثرها.

أولاً: العوامل الاقتصادية: تعتبر أكثر العوامل انعكاساً على الأداء نظراً لطبيعة نشاط المؤسسة الاقتصادية من جهة ولكون المحيط الاقتصادي يمثل مصدر مختلف مواردها و مستقبل منتوجاتها من جهة أخرى، وهي تنقسم إلى عدة عوامل عامة كالفلسفة الاقتصادية للدولة السياسة التجارية الخارجية معدلات النمو والتضخم أسعار الفائدة ... الخ، وأخرى قطاعية تتمثل في وفرة المواد الأولية، الطاقة، درجة المنافسة، هيكل السوق ومستوى الأجور في القطاع الخ وتنعكس آثار هذه العوامل على الأداء المالي للمؤسسة في المدى القصير بطريقة مباشرة فيما يخص العوامل القطاعية، وبطريقة غير مباشرة تمتد إلى أجل طويل فيما يخص العوامل الاقتصادية العامة.²

ثانياً: العوامل الاجتماعية والثقافية: وذلك لأهمية البعد الاجتماعي في محيط المؤسسة و مساهمة عوامله كثيراً في غير العوامل الأخرى الاقتصادية والسياسية على الرغم من صعوبة تحديد هذه العوامل فإن هناك من حصرها، فالأولى تتكون من المواقف والرغبات ومستوى الذكاء وقناعات الأفراد الذين يكونون مجموعة أو مجتمع ما، أما الثانية تتضمن نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تقع فيه المؤسسة، كل هذه العوامل تؤثر على المؤسسة وقد تقف عائق أمام المؤسسة مما ينعكس على أدائها المالي.³

¹ قدام جمال، دراسة العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد

الصادق بن يحيى، جيجل، 2018-2019، ص69

² عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خيضر بسكرة، العدد الأول، 2001، ص92.

³ المرجع السابق، ص92.

ثالثا: العوامل السياسية والقانونية: وتتمثل في السياسة الداخلية والخارجية للدولة، القوانين المنظمة للمؤسسات والأسواق، الاستقرار السياسي والأمني للبلاد، ولهذه التغيرات آثار على الأداء المالي قد يكون إيجابيا وبالتالي يكون فرصة أمام المؤسسة لتحسين أدائها أو سلبيا يمثل خطراً يجب التخفيف من حدته.¹

رابعا: العوامل التكنولوجية: على المؤسسات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها المنسجمة مع أهدافها وذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات، وإلى لابد لهذه الأخيرة التكيف معها، لان التكنولوجيا تساعد في رفع القدرة التنافسية وخفض التكاليف والمخاطرة بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية، وعليه جب على المؤسسة متابعة التطورات التكنولوجية وتشجيع بحوث التطوير والتنمية على المستوى الداخلي من أجل أن تكون سباقة للإبداع والاختراع، وبالتالي التحسين الدائم لمختلف أنشطتها ومنه ينعكس على أدائها.²

خامسا: السوق: يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، ويؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض والطلب فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيؤثر بايجابية على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فسنلاحظ تراجع في الأداء المالي.

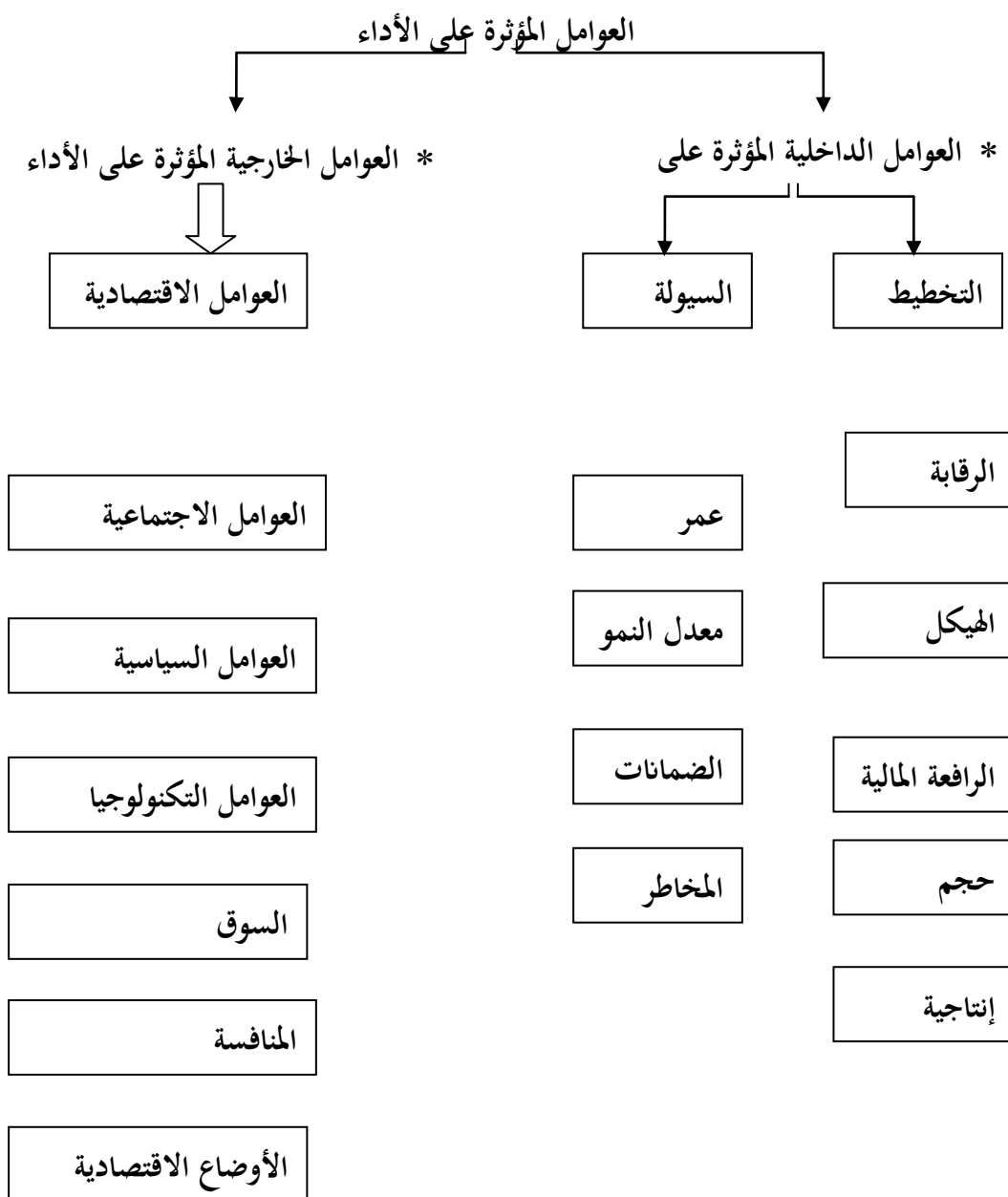
سادسا: المنافسة: تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فتراها قد تعتبر المحفز لتعزيز عنها تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة التداعيات، أما من جهة أخرى فإن لم تكن المؤسسة أهلا له\ه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء.

سابعا: الأوضاع الاقتصادية: إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد يؤثر على الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو على العكس، فجددها مثلا في الأزمات الاقتصادية، أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أو في حالة ارتفاع الطلب الكلي للإنتاج ما قد يؤثر بالإيجابية على الأداء المالي.

¹ نعيمة بجاوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظري والتطبيقي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009، ص 220.

² محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، الطبعة الأولى، دار العمل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 46.

الشكل (1-5) : العوامل المؤثرة على الأداء



المصدر: من إعداد الطالبتين

2.3.1. أركان تقييم الأداء المالي:

وتقوم عملية تقييم الأداء المالي على الأركان الأساسية التي بشأها الارتقاء بدرجة التقييم إلى مستوى الدقة والموثوقية التي تساعد على اتخاذ القرارات السليمة في تصحيح الانحرافات وتحديد المسؤوليات والوصول إلى النتائج المرغوبة:¹

1. **معرفة أسباب تقييم الأداء:** هي وسيلة تقدم أسباب معروفة ومحددة، ففي مقدمة الأسباب معرفة مجالات التحسين في الأداء عن طريق قياس التقدم المتحقق في إنجاز الأهداف الموضوعة ونجد عند البدء في تقييم الأداء وما ينتج عنه من تغذية عكسية يزيد في الأداء العام للشركة، ويساعد في تشخيص حاجات وصعوبات الإنتاج قبل أن تجري لها تصميم برامج الإصلاح.

2. **تقدير الوقت:** قبل تقييم الأداء يجب تقدير الوقت الذي تستغرقه العملية المدبرة عدد العمال، الكلفة مقارنة بالإنجاز الحالي والإنجاز السابق.

3. **شفافية المعلومة:** تقديم الأداء يكون من خلال المعلومات الحقيقية حتى يكون لتقييم الأداء أهمية وفائدة يجب الاعتماد على معلومات موثوقة وحقيقية.

4. **توفير نظام متكامل:** حتى تكون عملية تقييم الأداء ناجحة يجب توفير نظام فعال للمعلومات والبيانات والتقارير اللازمة للعملية، حيث تكون إنسيابية المعلومة سريعة ومنتظمة حيث تساعد المسؤولين في الإدارة حسب حاجاتهم من اتخاذ القرارات السريعة و السليمة في الوقت المناسب لتصحيح الأخطاء وتفادي الأخطار.

5. **مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير:** يتم مقارنة الأداء المحقق بالمعايير لتحديد الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية أو معدومة، لتسهيل عملية التنبؤ بالنتائج المستقبلية المتمكنة متوقعا لخطأ قبل حدوثها واتخاذ الإجراء الالزامية لمواجهتها.

6. **اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات:** إن اتخاذ القرارات التصحيحية للانحرافات يتوقف على البيانات والمعلومات المتاحة عن الأهداف المحددة مسبقا وقياس الأداء الفعلي، ومقارنته بالأهداف المحددة أو

¹ ضويقي حمز ، فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وآثارها على الأداء المالي، رسالة دكتوراه لعلوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة الجزائر، 2015، ص 124-125.

الفصل الأول: الإطار العام لمراقبة التسيير والأداء المالي

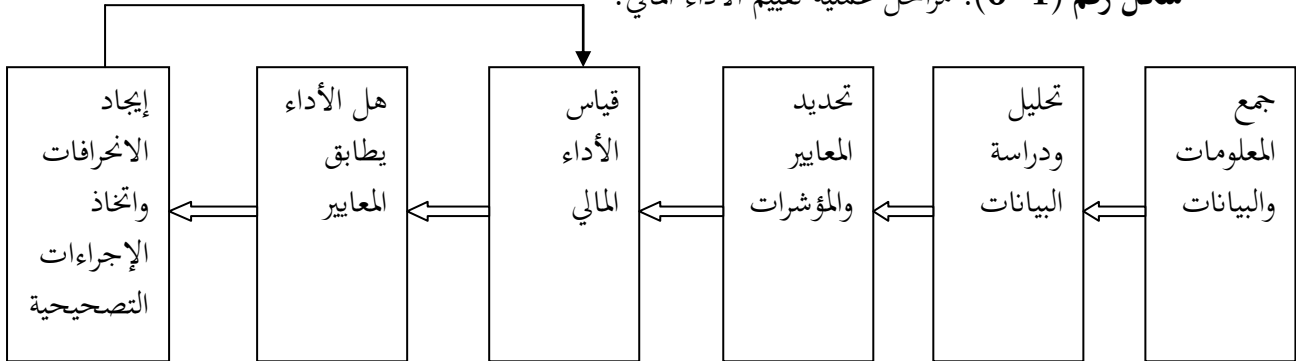
المخطط لها، لذلك فإن تحليل الانحراف وبيان أسبابه يساعدان على تقدير الموقف واتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب مع الأخذ بعين الاعتبار جميع الظروف المحيطة بالقرار.¹

1.3.3. المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء المالي:

تمر عملية تقييم الأداء المالي بعدة مراحل نذكر منها:

- أ. جمع المعلومات والبيانات الإحصائية: وتتطلب عملية تقييم الأداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير (الشفوية، الكتابية، الملاحظة الشخصية)، لحساب النسب والتي يمكن الحصول عليها من حساب النتائج والميزانية الختامية خلال سنة معينة ومعلومات السنة السابقة للمقارنة.
- ب. تحليل ودراسة البيانات الإحصائية: وذلك لضمان دقة المعلومات وتسهيل عملية حساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء المالي بشكل نموذجي وتسلسلي.
- ج. إجراء عملية التقييم: ويتم ذلك عن طريق استخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه كل وحدة اقتصادية وذلك بعد عملية حساب النتائج.
- د. اتخاذ القرار المناسب في نتائج التقييم: ويكون ذلك عبر حساب نشاط الوحدة المنفذ الذي كان ضمن الأهداف المخصصة لها سابقا ودراسة أسبابها وتحديد الحلول اللازمة ووقت التدخل واتخاذ القرار المناسب ومقارنة الأداء الفعلي بالأداء المرغوب الوصول له.
- هـ. تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية: التي حدثت في الخطة للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة،² والشكل التالي يوضح المراحل التي تمر بها عملية تقييم الأداء المالي بطريقة بسيطة:

شكل رقم (1-6): مراحل عملية تقييم الأداء المالي:



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على مراحل التقييم السابقة.

¹ بن خروف جلييلة، دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بومرداس، 2009، ص78.

² محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدد باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009، ص29.

والجهات المستفيدة من تقييم الأداء المالي داخل وخارج المؤسسة هي:

أطراف داخلية: حيث تساعدهم وتسهل عليهم معرفة وضعية المؤسسة واتخاذ القرارات الملائمة في الوقت المناسب كالمدير حيث يقوم بتزويده بالأدوات التي تسمح له بالمتابعة المستمرة للتغيرات والإجراءات التي تساعد على تصحيح الأوضاع، أما بالنسبة للإدارة العليا فيكون بالنسبة لها أداة للتخطيط أو معرفة أسباب الفشل والنجاح أي الانحرافات الموجبة والسالبة وبالتالي إيجاد الحلول لتفادي الخطر.

الأطراف الخارجية: كالمستثمرين الذين يعتبرون أصحاب رؤوس الأموال، أي حملة الأسهم والسندات، حيث من خلال عملية التقييم تتضح لهم وضعية المؤسسة ويسهل عليهم البيع أو الشراء، أو الاحتفاظ بالأوراق المالية وكذلك معرفة حجم العوائد التي سوف يتحصلون عليها في المستقبل أما **الدائنون:** حيث يتحققون من مدى كفاءة الموجودات المتاحة توفير الضمان لاسترجاع أموالهم سواء في المدى القصير أو الطويل أي القدرة على تسديد ديونها أما بالنسبة **للجهات الحكومية:** فتتمثل في مصلحة الضرائب أو الجمارك عند دخول أو خروج البضائع خارج الوطن أو الدولة.¹

المبحث الثالث: عرض الدراسات السابقة

تطرقت بعض الدراسات إلى أدوات مراقبة التسيير ومراقبة التسيير ككل وتحسين الأداء المالي للمؤسسات في مختلف القطاعات الاقتصادية والخدمية وحسب ما تم الاطلاع عليه فإن معظم الدراسات السابقة تركز إما على جانب مراقبة التسيير أو الأداء المالي ولكن موضوع " استخدام مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة " لم يتم التطرق إليه بكثرة لذا حاولنا المساهمة في البحث والتعمق فيه، ويمكن توضيح بعض الدراسات التي لها علاقة بموضوعنا.

1.1. الدراسة الأولى:

دراسة (عليشيتور) 2014 بعنوان "مساهمة الرقابة الداخلية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر في العلوم المالية والمحاسب، جامعة محمد خيضر بسكرة: هدفتهذه الدراسة التسليط الضوء على الدور الذي تؤديه الرقابة الداخلية لتحسين أداء المال للمؤسسات، وذلك من خلال التعرف على مفهوم نظام الرقابة الداخلية ومكوناته ووسائله ومقوماتها بالإضافة إلى الإجراءات المتبعة في تطبيقه، ومن ثم مدمسأهمته في تحسين الأداء المالي.

¹ غريب مليحة، دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، شعبة علوم تسيير تخصص مالية ومؤسسة، 2013-2014، ص 09.

الفصل الأول: الإطار العام لمراقبة التسيير والأداء المالي

وقد حثت هذه الدراسة إلى أن تطبيق نظام رقابة داخلي فعال يساهم في تحقيق الأهداف التي تسعى إليها المؤسسة وهي تحقيق أقصى ربح بأقل التكاليف والذي بدوره يبرز مستوى الجيد للأداء المالي ونمو مستوى التنافسية.

2.1. الدراسة الثانية:

دراسة (سعاد عقون) تحت عنوان نظام مراقبة التسيير : أدوات ومراحل إقامته في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر 2002/2001 FLASH ALGERIA-SPA دراسة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماجستير فرع التسيير أفادت الدراسة في الدور الأساسي لنظام مراقبة التسيير في ضمان قابلية رد الفعل ومرونة النظام من خلال تدخله في المستويات الثلاثة للتسيير كما وضحت عملية تصميم نظام مراقبة التسيير وإدماجه، باعتبار أن الفكرة الأساسية هي أن تحكم المسؤولين العاملين بأدائهم التسييري مرتبط بمراقبة التسيير وهي المسار الذي يسمح للمسيرين بالتأكد من أن الموارد البشرية ، والمادية والمالية تستخدم بفعالية للوصول إلى الأهداف المسطرة باستخدام أدوات مراقبة التسيير التقليدية والحديثة.

وقد تطرقنا في دراستنا إلى هذه المذكرة في الجانب الأول الذي يعالج مراقبة التسيير.

3.1. الدراسة الثالثة

دراسة صفاء لشهب بعنوان نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2005.

خلصت هذه الدراسة انعدام مراقبة التسيير بالمؤسسة بالرغم من تواجد مصلحة الخاصة بهذا وراجع في نظرنا لعدم إحاطة العاملين بهذه المصلحة بالطرق والكيفيات التي تتم بها عملية مراقبة تسيير وكذلك بسبب نقص تكوينهم في هذا المجال.

4.1. الدراسة الرابعة

قويدر الواحد عبد الله، دور مراقبة تسيير في تحسين الأداء في المؤسسة العمومية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة الشلف، الجزائر، حيث كان تساؤل فيها هل تستفيد المؤسسة الاقتصادية العمومية في الجزائر من مراقبة تسيير من أجل تحسين أدائها وكيف؟، حيث توصل إلى أن مراقبة التسيير ترمي إلى تحقيق الهدف العام وهو تنمية المعلومات المسييرين، وتطوير قدراتهم وتعديل اتجاهاتهم وبالتالي يصبح هذا الهدف وسيلة لهدف آخر وهو رفع الكفاءة أفراد وتحسين أداء المؤسسة ككل.

5.1. اختلاف هذه الدراسة عن الدراسات السابقة

الفصل الأول: الإطار العام لمراقبة التسيير والأداء المالي

يتضح من خلال الاستعراض الدراسات السابقة أنها تتفق في مواضيع كثيرة والمتمثلة في مراقبة التسيير والأداء المالي من حيث المفهوم، والاهمية، والأهداف، الخصائص والذي يعتبر بدوره ركيزة أساسية في كل مؤسسة اقتصادية.

اختلاف هذه الدراسات مع الدراسة التي فبمعالجتها في:

- مدى تأثير مراقبة التسيير على الأداء المالي.
- طرق المعالجة المتبعة.
- كمية المعلومات والجوانب الأخرى التي تم التطرق لها في الجانب الأجراء المالي.
- المقارنة بين المؤسسات من حيث تحسين الأداء المالي من استخدام مراقبة التسيير.

خلاصة الفصل الأول

تعمل مراقبة التسيير على ترجمة الأداء الفعال وخاصة الأداء المالي من خلال تطبيق آليات فعالة لمراقبة التسيير سواء الحديثة أو التقليدية حيث تم التطرق إليها من المحاسبة العامة - المحاسبة التحليلية - لوحة القيادة... الخ، والتفضيل بين مختلف هذه الأدوات يختلف باختلاف قدرات المؤسسة وتحقيق أهدافها وضمان استمرارها. ومن خلال ماسبق نلاحظ أن الموازنة التقديرية ومؤشرات الأداء المالي من أهم الطرق الفعالة في المؤسسة لتقييم والتحسين أدائها.

الفصل الثاني

دراسة حالة في مؤسسة

كوندور إلكترونيك - مطاحن الحضنة.

الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحصنة.

تمهيد :

تعتبر الدراسة الميدانية إسقاطا لما جاء في الجانب النظري للموضوع ولا يمكن القيام بهذه الدراسة دون إتباع إجراءات منهجية تسمح بتحديد الخطوات التي يجب المرور بها المعلومات التي يجب الحصول عليها بهدف الوصول إلى استخلاص نتائج ميدانية تقود إلى التأكد من صحة الفرضيات الموضوعة في الإشكالية من عدمها، ومنه قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

- المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

- المبحث الثاني: دراسة حالة لمؤسسة كوندور **CONDOR**

المبحث الأول: عموميات حول المؤسسة الاقتصادية محل الدراسة

- المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة.

المطلب الأول: أولا تقديم مؤسسة كوندور:

1-1- نظرة تاريخية عن المؤسسة:

مؤسسة كوندور أو باسمها التجاري "ANTER TRADE" مؤسسة اقتصادية خاصة كبيرة الحجم تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية و الكهرومنزلية، تنتمي إلى "مجموعة بن حمادي". " GROUPE BEN HAMADI" شكلها القانوني: أصبح في جوان 2002 هو SPA مؤسسة خاصة ذات الأسهم. تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري ، حيث تحصلت على السجل القانوني في أبريل 2002، وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003 .

مقرها: يتواجد مقرها التجاري بالمنطقة الصناعية ببح بوعريج.

المساحة الإجمالية: تتربع المؤسسة على مساحة إجمالية تقدر ب: 80104 م² وهي بملكية كاملة للمؤسسة .

عدد العمال: يبلغ عدد عمالها أكثر من 3473 عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص.

مؤسسة كوندور هي إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة "بن حمادي" التي تحتوي على وحدات هي:

❖ مؤسسة "ARGILOR" وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.

❖ مؤسسة "POLYBEN" وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية

❖ مؤسسة "GEMAC" وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء

❖ مؤسسة "TRAVAUX COUVIA" وهي وحدة المشاريع البناء العملاق

❖ مؤسسة "GEPATTE" وهي وحدة لإنتاج العجائن

❖ مؤسسة "HODNA METAL" وهي وحدة لإنتاج الصفائح.

التسمية: أما بالنسبة لاسم كوندور فيعتبر العلامة المسجلة للمؤسسة التجارية، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى

الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات في 30 أبريل 2003.

وكلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية

الشعار: شعار المؤسسة هو: " الحياة ... ابتكار " INNOVATION IS LIFE

اللون: اللون المميز للشركة هو اللون الأزرق.

الشكل: (1-2) : شعار مؤسسة كوندور



تحصلت الشركة في شهر جانفي 2007 على شهادة الإيزو 9001 نسخة 2000

ISO VERSION 2000

النشاط: تمثل نشاطها في الإنتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية - الكهرومنزلية.

وشهدت مؤسسة كوندور عدة مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وأولى المراحل هي المرحلة الأولى:

الشراء للبيع أي شراء المنتج وإعادة بيعه.

المرحلة الثانية: هي مرحلة شراء المنتج مفككا كليا ومن ثم إعادة تركيبه مما خفض من سعر منتجاتها في السوق.

المرحلة الثالثة: هي المرحلة الجوهريية وهي مرحلة الإنتاج ، في هذه المرحلة استفادت المؤسسة من المراحل السابقة،

فأصبحت تتحكم في تقنيات التركيب، فحددت المكونات التي يمكن شراؤها محليا أو إنتاجها ذاتياً، وبدأت في

الإنتاج المحلي.

ومن ثم تحصلت شركة كوندور في شهر جانفي من عام 2007 على شهادة الإيزو 9001 نسخة 2000

- ISO VERSION 2000 .

ثانياً: لمحة جغرافية.

يتواجد مقرها الرئيسي بالمنطقة الصناعية بـ برج بوعريـيج، تتوزع فيها حسب الملحق رقم 02 .

رأس مالها: يقدر رأس مالها ب: 4277.000.000 د.ج،

المساحة الإجمالية : تتربع شركة كوندور CONDOR على مساحة إجمالية قدرها : 89700 م² منها

37178 م² تعمل على ترقية وتطوير نشاطاتها القاعدية والمتمثلة أساساً في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية

والإلكترونية، وهذا بموجب المرسوم الوزاري رقم 74/200 المؤرخ في: 2000/04/02 المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر.

وفي إطار التركيب وهي (SDK,CKD) منتج المؤسسة متنوع مثل (LED,LCD) أجهزة التلفاز والاستقبال الرقمي ، الثلاجات ، أجهزة الكمبيوتر، الألواح الشمسية، المكيفات الهوائية، آلات الطبخ....الخ. تحتل المؤسسة بتشكيلة جهاز التلفاز مرتبة متقدمة ضمن مراتب المؤسسات الرائدة على المستوى الوطني وحتى الخارجي.

ثالثاً: لحة ديموغرافية

أ- تطور اليد العاملة عبر السنوات

01- جدول يوضح تطور القوى العاملة من سنة 2012 إلى غاية شهر فيفري سنة2018

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
عدد العمال	3556	4306	4674	5484	6180	6221	6397

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

ملاحظة: ارتفاع عدد العمال في شركة كوندور إلكترونيك من 3556 موظفاً في عام 2012 إلى 6397 موظفاً في شهر فيفري سنة 2018، وهو معدل النمو بنسبة 79.89%.

ب- ترتيب العمال حسب الأعمار.

02- الجدول يوضح ترتيب العمال حسب الأعمار

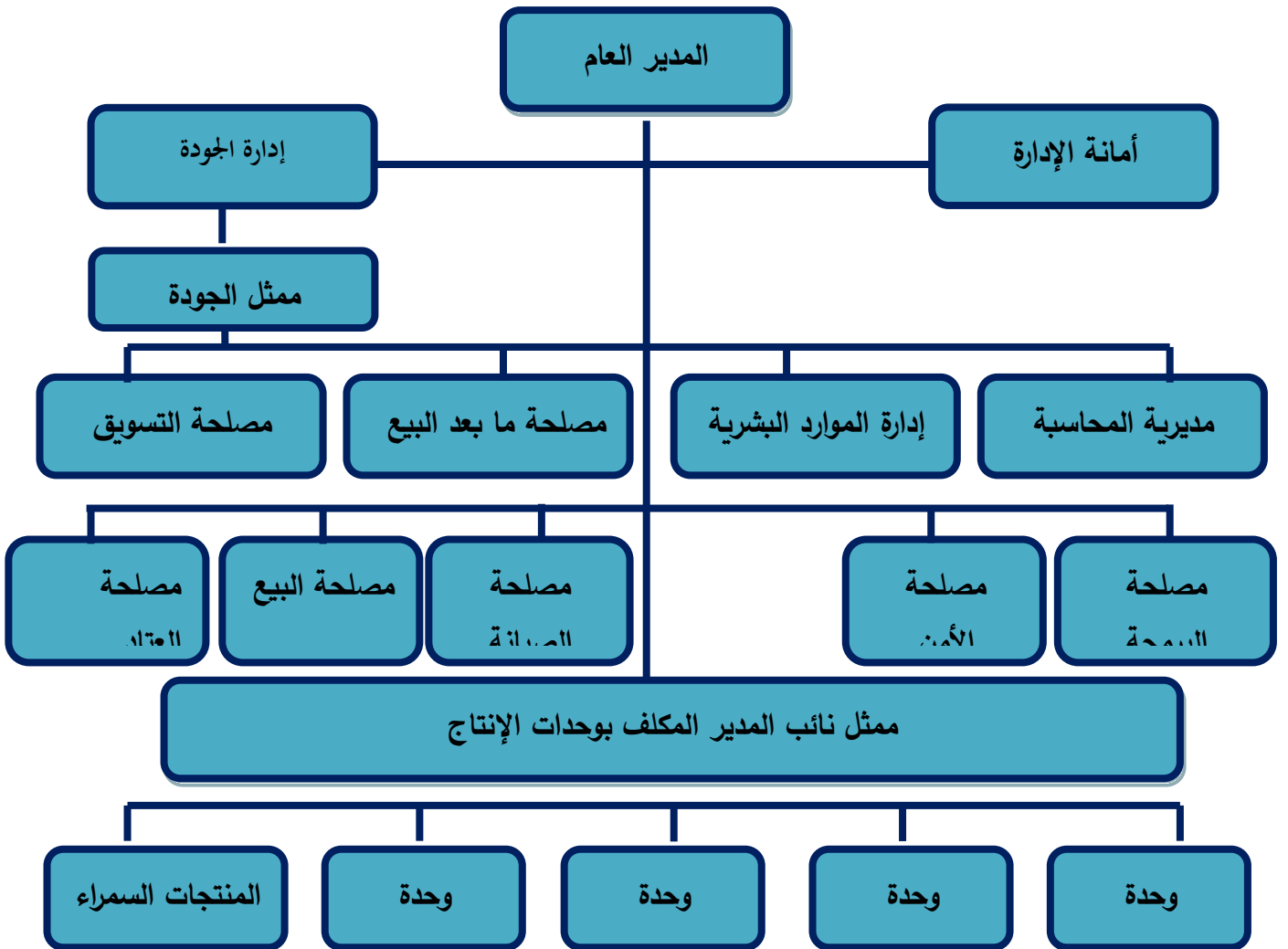
النسبة	المجموع	الجنس		شريحة العمل
		نساء	رجال	
0.48	30	3	77	أقل من 20 سنة
5.96	373	77	296	20-24
22.83	1430	312	1118	25-29
24.13	1511	200	1311	30-43
19.81	1241	148	1093	35-39
13.92	872	88	784	40-44
7.68	481	48	433	45-49
2.84	178	24	154	50-54
1.41	88	9	79	55-59
0.62	39	6	33	60-64
0.32	20	1	19	65 أو أكثر
100	6263	916	5347	المجموع
	100.00	14.63	85.37	النسبة

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

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور:

يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح مؤسسة كوندور إلكترونيكس وفق المسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر، حيث يشتغل في مؤسسة كوندور أكثر من 5000 عامل، يتوزعون على مجمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما يجعلها من أكبر المؤسسات الاقتصادية من حيث العمالة في الجزائر. أولاً: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

يمكن تمثيل الهياكل الوظيفية لمؤسسة كوندور إلكترونيك في الشكل (2-3) التالي:



المصدر: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور CONDOR

ثانياً : تحليل الهيكل التنظيمي¹

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور مما يلي:

- ❖ **المدير العام:** هو الذي يشكل حلقة الوصل بين المنشأة والموظفين والأهداف الخاصة بها لأنه المسؤول عن العديد من المهام الخاصة بمجريات العمل لخبرته الكافية في أصول ومبادئ الإدارة الصحية.
- ❖ **أمانة المديرية:** تعتبر من الوظائف الإدارية المهمة في بيئة العمل حيث تعتمد السكرتارية للقيام بالعديد من الوظائف المهمة في بيئة العمل، ومنها: متابعة البريد، أي الاهتمام بالحصول على البريد الوارد بشكل يومي، مع إرسال البريد الصادر عندما يكون جاهزاً في الوقت المحدد لذلك، استقبال الناس أي الحرص على تنظيم المواعيد، والتعامل مع الناس وفقاً لجدول منظم يسمح لهم بزيارة المدير، أي الحرص على تطبيق كافة العمليات .
- ❖ **إدارة الجودة:** تهدف إلى تحسين وتطوير أدائها بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.
- ❖ **مثل الجودة:** هي مجموعة من المبادئ والأدوات التي تهدف إلى تحقيق رضا العميل من خلال التصميم النهائي للمنتج مثل جودة الخدمة والتكلفة وتطوير المنتج.
- ❖ يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة إيزو. IZO
- ❖ يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.
- ❖ **مديرية المحاسبة والمالية:** هي القلب النابض للمؤسسة حيث تترجم كل عمليات الإنتاج والبيع إلى أموال تسدد بها تكاليف المنتجات، استلام المبالغ المالية المقابلة للمنتجات المقدمة أو هي التي توفر الجانب المالي الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة.
- ❖ **مديرية الموارد البشرية:**
 - ❖ توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.
 - ❖ معالجة الشؤون القانونية للعمال.
 - ❖ التنسيق مع الهياكل الخارجية للعمل والشؤون العامة.
- ❖ **مديرية خدمات ما بعد البيع:**
 - ❖ توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان.
 - ❖ جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.

¹: المصدر : الوثائق الإدارية المقدمة من قبل مؤسسة كوندور.

- ❖ توجيه عمليات الإنتاج لتحسين المنتج.
- ❖ **مصلحة التسويق:** تتمثل مهامها في ما يلي:
 - ❖ دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.
 - ❖ القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام.
 - ❖ تنظيم المعارض الوطنية والدولية.
 - ❖ تدعيم الفرق الرياضية خاصة فرق كرة القدم، والقنوات التلفزيونية، والإعلانات والاشهارات، والنشاطات الثقافية والاجتماعية.
- ❖ **مصلحة البرمجة:** تهتم بنظام يتكون من أشخاص وسجلات البيانات وعمليات يدوية، وغير يدوية حيث يقوم هذا النظام بمعالجة البيانات والمعلومات في المؤسسة.
- فهي جملة من العناصر المتداخلة التي تعمل مع بعضها البعض لجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة والمتعلقة بسير المؤسسة وهيكلتها بشكل تقني لعدم اتخاذ القرار ولدعم التنظيم والتحكم في تحليل المنظمة المؤسساتية وبناء تصور حالي مستقبلي واضح عن سير تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة¹.
- ❖ **مصلحة الأمن:** ويوكل لهذه المصلحة مهمة حماية أملاك الشركة من الإتلاف بشتى أنواعه وكل أنواع الحوادث ودفع الجرم عن الشركة وكذا الخطط والسياسات والأهداف وتنفيذ القوانين الخاصة بالمؤسسة التي تساعد على الارتقاء بالشركة أو المؤسسة.
- ❖ **مصلحة البيع:** وتتمثل مهامها في:
 - ❖ الاستماع إلى الزبون.
 - ❖ تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القدماء والحصول على زبائن جدد.
 - ❖ تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها.
 - ❖ دراسة السوق وإدارة مخزونه.
 - ❖ الإمداد والتكفل بالنقل.
 - ❖ التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبات، ومتابعتها في مراكز العبور.
 - ❖ معالجة الطلبات اتجاه البنك والإمضاء على الموافقة من طرف البنك.
 - ❖ فرز ملفات الشراء.

¹: المصدر : الوثائق الإدارية المقدمة من قبل مؤسسة كوندور.

- ❖ **مصلحة العتاد:** وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتتبة اللازمة والسيارات ، شاحنات النقل، البنزين الخ.
- ❖ **ممثل نائب المدير المكلف بوحدات الإنتاج:** يتفرغ لعدة وحدات للإنتاج المختلفة للأجهزة معرفة على حسب نوعها مثل:
- ❖ **وحدة البولسترين:** البولسترين هي مادة عازلة ويستخدم في العزل والتغليف والتعبئة.
 - ❖ صنع صناديق التغليف لوحدي التلفاز المكيفات الهوائية.
 - ❖ تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة.
 - ❖ تلبية احتياجات وحدة التلفاز والمكيفات الهوائية.
- ❖ **وحدة البلاستيك:** تقوم هذه الوحدة بصنع كل المنتجات البلاستيكية في تركيب التلفاز والثلاجات وتلبية احتياجات وحدة الثلاجات ووحدة المكيفات الهوائية.
 - ❖ **وحدة المكيفات والمواد البيضاء:** تقوم هذه الوحدة ب:
 - ❖ تركيب المكيفات الهوائية.
 - ❖ تطبيق كل الاحتياط للوصول للمؤسسة إلى الجودة.
 - ❖ تلبية احتياجات مصلحة البيع.
 - ❖ **وحدة الثلاجات:** تقوم هذه الوحدة ب:
 - ❖ تركيب الثلاجات المختلفة.
 - ❖ تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة
 - ❖ تلبية احتياجات مصلحة البيع.
 - ❖ **وحدة المنتجات السمراء:** تقوم هذه الوحدة ب:
 - ❖ تركيب الهواتف وأجهزة السمعى البصرى (الهواتف، التلفاز الخ).
 - ❖ تطبيق كل الاحتياط لوصول المؤسسة إلى الجودة
 - ❖ تلبية احتياجات مصلحة الزبائن.

2- مؤسسة مطاحن الحضنة

تمهيد:

بعد تطرقنا إلى القسم النظري الذي تناول الإطار العام لمراقبة التسيير والأداء المالي ، نجد من الضروري أن نقوم بدراسة ميدانية لتحديد مدى استخدام مراقبة التسيير بالمركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة (المؤسسة مطاحن الحضنة سابقا)، و كذا دور نظام المعلومات داخل المركب، والذي سنتطرق فيه أيضا لإعرض وتقديم المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة (مطاحن الحضنة بالمسيلة) وذلك من خلال التعريف بالمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة والتابع إلى الشركة الفرعية حبوب قسنطينة وإبراز مهام مصالحها وهيكلها التنظيمي.

كما سيتم عرض مجموعة من القوائم المالية للسنة الجارية المحصل عليها من خلال إدارة المحاسبة و المالية بالمؤسسة ومحاولة المقارنة بين السنوات السابقة في الفترة الممتدة ما بين 2017-2020 من بعض الوثائق الخاصة بالمؤسسة، وكذا ما تم تجميعه من معلومات انطلاقا من مختلف المقابلات التي تم إجراؤها مع مسؤولي بعض المصالح بها.

بذلك تم تقسيم الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول عموميات حول المؤسسة الاقتصادية والمبحث الثاني تضمن استخدام مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة.

1-1- لمحة تاريخية عن المؤسسة:

بعد أن تحصلت الجزائر على استقلالها بدأت في تأميم المؤسسات، ففي سنة 1965 وبالضبط في 25 مارس تم تأميم جميع القطاعات الخاصة بالطحن، وأصبحت تسمى المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن غير أن دورها آنذاك كان مقتصرًا على صلاحيات الإدارة العامة الذي عهدته، كذلك وضع خطة لتجديد المصانع الضرورية ووضع وحدات أخرى في بعض المناطق.

ففي سنة 1982 قامت المؤسسة الوطنية للدقيق والطحن بإنشاء خمس مؤسسات مماثلة للصناعة الغذائية من الحبوب و مشتقاتها عبر الوطن وتندرج تحت هذه المؤسسات عدة مركبات صناعية وتجارية¹.

ويكمن النشاط الأساسي للمركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في تحويل الحبوب (القمح الصلب واللين) وإنتاج وتسويق المواد المشتقة (السميد والدقيق وعجائن غذائية والكسكس).

◀ وسنتطرق بالتفصيل عن المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة في مايلي

¹: المصدر: الوثائق المقدمة من قبل المصلحة التجارية للمؤسسة محل الدراسة.

سيتم في هذا المبحث تحديد المنهج المعتمد في البحث الميداني وأدواته، إلى جانب التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

❖ منهجية البحث

1- مجال الدراسة

يكمّن الهدف الأساسي للبحث في محاولة إبراز دور القوائم المالية وتأثيرها على مستخدمي التقارير المالية، انطلاقاً من اعتبارها ناتج النظام المحاسبي المالي التي يمكن للمؤسسة من خلالها تدعيم مركزها المالي وزيادة حصتها منه.

لذلك وتدعيماً لما تم تناوله في الجانب النظري من البحث، تمت محاولة إعداد الدراسة الميدانية في إطار مجموعة من الحدود الزمانية والمكانية.

1-1- الحدود المكانية للدراسة

تضمن الجانب الميداني للبحث دراسة حالة إحدى المؤسسات الإنتاجية التابعة للقطاع الخاص وهي مؤسسة مختصة في إنتاج الدقيق ومشتقاته، وذلك من خلال محاولة عرض القوائم المالية المعتمدة من طرف المؤسسة في التأثير على مستخدمي التقارير المالية، وقد كانت الحدود المكانية للدراسة داخلياً هي مصلحة المحاسبة و المالية.

1-2- الحدود الزمانية للدراسة

استغرقت فترة الدراسة الميدانية مدة شهر، تم خلالها القيام بعدة زيارات لمؤسسة الحضنة وإجراء مقابلات مختلفة مع مسؤول مصلحة المحاسبة و المالية.

2- الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات

سبق الذكر في مقدمة البحث بأنه قد تم الاعتماد على المنهج الوصفي والقائم على جمع المعطيات والبيانات والمعلومات المتعلقة بالظاهرة موضوع الدراسة، ثم تحليلها واستخلاص الدلالات والمعاني التي تنطوي عليها هذه المعلومات إلى جانب إلقاء الضوء على العلاقة بين مختلف المتغيرات ومحاولة إعطاء التفسير الملائم لها. كما تم الاعتماد في جمع المعلومات المتعلقة بالجانب التطبيقي للبحث على مجموعة من الأدوات تمثلت فيما يلي:

2-1- المقابلات الشخصية

خلال الزيارات الميدانية التي تمت إلى المؤسسة محل الدراسة، تم إجراء عدة مقابلات مع مسؤول مصلحة المحاسبة و المالية، وذلك بهدف تحصيل أكبر كم من المعلومات التي تخدم موضوع البحث. والتي يفترض أن تكون

الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

هي المنبع الرئيس الذي يتوفر على كافة المعطيات المتعلقة بعناصر القوائم المالية، إلا أن التأسيس الحديث للنظام المحاسبي حال دون الإفادة بمعلومات معتبرة أو ذات قيمة في المجال الذي يتم البحث فيه. هذا وتضمنت المقابلات الشخصية كذلك، طرح مجموعة من الأسئلة التي تم طرح ما يؤكدها أو ينفيها من أسئلة شفوية، وذلك للتأكد من مطابقة ما تمت الإجابة عليه من قبل المسؤول مع ما يجب به المتعاملون معها من مستخدمي التقارير المالية.

الأدوات المحاسبية: تم الاعتماد في الدراسة الميدانية على مجموعة من الأدوات¹ هي:

- الميزانية المالية
- جدول حسابات النتائج (حسب الطبيعة)
- جدول تدفقات الخزينة (الطريقة المباشرة)
- كشف تغيرات الأموال الخاصة.

1-2-1- تعريف المؤسسة ومهامها:

بموجب مرسوم تنفيذي تحت وصاية وزير الصناعات و الطاقة سنة 1963 أسست الشركة الوطنية للدقيق و القمح حيث شملت جميع القطاعات الخاصة بالمطاحن، و اختصت في صناعة العجائن الغذائية و الكسكسي. وفي سنة 1982 إثر إعادة هيكلة الشركة الوطنية للمسامدو المطاحن و العجائن الغذائية و الكسكسي مطاحن الحضنة انبثقت منها خمسة مؤسسات رئيسية موزعة على التراب الوطني، ودورها تغطية الولايات المتحدة المجاورة لها في توزيع مختلف منتجاتها و هذه المؤسسات هي:

- مؤسسة الرياض بسيدي بلعباس.
- مؤسسة الرياض بالجزائر العاصمة.
- مؤسسة الرياض بتيارت.
- مؤسسة الرياض بقسنطينة.
- مؤسسة الرياض بسطيف.

وبموجب المرسوم التنفيذي رقم 367 /82 بتاريخ 1982/11/27. نشأت المؤسسة الصناعية للحبوب و مشتقاتها بسطيف الرياض ثم انتقلت إلى الاستقلالية ابتداء من 1990/04/02.

واتخذت شكل شركة مساهمة برأسمال 5.000.000.000 د.ج، حيث نجد تركيبة رأسمالها الاجتماعي تتكون

من:

¹: مجموعة الأدوات المعتمدة في الدراسة الميدانية تجدها في الملاحق.

- 80%: الشركة القابضة العمومية الزراعية الغذائية.
 - 11%: المؤسسات المالية و البنوك و شركات التأمين.
 - 09%: أشخاص طبيعيين.
- و يكمن النشاط الأساسي لمجمع الرياض سطيف في تحويل الحبوب (القمح الصلب و اللين)، و إنتاج و تسويق المواد المشتقة كالسميد و الدقيق و العجائن الغذائية و الكسكسي.
- و يشتغل هذا النشاط باستغلال 16 مسمدة و مطحنة و 5 وحدات للعجائن الغذائية و الكسكسي.
- يتشكل مجمع الرياض بسطيف من 10 شركات تابعة، 7 منها مختصة في تحويل القمح الصلب و اللين موزعة عبر 6 ولايات (سطيف، مسيلة ، برج بوعرييج، بجاية، بسكرة، ورقلة).
- موفرة بذلك للسوق:

- 3070 طن/يوم من السميد من القمح الصلب.
 - 1130 طن/يوم من الدقيق من القمح اللين.
 - 60 طن/يوم من العجائن الغذائية.
 - 12 طن/يوم من الكسكسي.
 - 6 طن/يوم من العجائن بدون غلوتين موجهة لمرضى الأمعاء.
 - 6 طن/يوم من الدقيق اللين للأطفال.
- و ما يهمنا هنا هي مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة التي هي محل الدراسة.

1- تاريخ المؤسسة:

تم تشغيل مطاحن الحضنة بالمسيلة أول مرة في سنة 1981، وفي أكتوبر 1997 حولت وحدة الرياض بالمسيلة إلى شركة تابعة لرياض سطيف في شكل مساهمة مطاحن الحضنة (مستخلص محضر اجتماع رقم 6 لمجلس الإدارة بتاريخ 97/09/27) و مبلغ المساهمة 60.000.000 د.ج وقد بلغ رأسمالها 479.000.000 د.ج،

وتنقسم الشركة إلى قسمين قديم وآخر جديد، أما القسم القديم فيتكون من مسمدة و مطحنة واحدة حيث تم إنجازها من طرف الشركة السويسرية بوهليرو تم تشغيلها سنة 1981.

أما قدرات الإنتاج فقد كانت 100 طن/يوم لكل من المسمدة و المطحنة، أما القسم الجديد فيتكون من مسمدة جديدة تم إنجازها من طرف الشركة الإيطالية غولفيتو بقدرة إنتاجية بلغت 400 طن/يوم من المواد المنتجة سميد ممتاز، سميد عادي، دقيق الخبازة، مخلفات الطحن(النخالة).

2- مراحل العملية الإنتاجية:

إن العملية الإنتاجية بهذه المؤسسة تركز على تحويل المواد الأولية المتمثلة في القمح الصلب و القمح اللين للحصول على منتجات تامة الصنع كالسميد و الفرينة بمختلف أنواعها، و كذلك الحصول على بقايا الطحن المتمثلة في النخالة، و يتم هذا على مستوى عدة مراحل و هي:

- مرحلة التموين الداخلي:

وهي مرحلة انتقال المادة الأولية من صوامع التخزين التابعة لمصلحة تسيير المخزونات إلى مخازن الورشات، و تكون هذه العملية مستمرة و لا تتوقف إلا في بعض الحالات مثل (تعطل آلات الطحن، أو التخفيض من الإنتاج، أو نقص في عملية التموين)، و يتم انتقال المواد الأولية عن طريق ناقل ألي بين صوامع التخزين و الوحدات الإنتاجية.

- مرحلة التنظيف الأولى:

بعد تموين مخازن الورشات تلي ذلك عملية التنظيف الأولى، حيث تمر كميات القمح داخل الآلات الخاصة بالتنظيف الأولى التي تقوم بتنقية القمح من الزوائد و الشوائب الكبيرة، حيث توجد آلات خاصة لتنقية القمح من مادة الحديد، و أخرى تقوم بتصفية الحجارة و الحصى و من خلال هذه المرحلة يكون القمح قد زالت منه معظم الشوائب و الأوساخ.

- مرحلة التنظيف النهائي:

في هذه المرحلة تنتقل كميات القمح بواسطة مضخات هوائية إلى نوع ثاني من أجهزة التنظيف، حيث تتميز هذه الأجهزة بأنها تقوم بحركات اهتزازية لحبيبات القمح و لها ميل محدد للسطح الذي فوقه كميات القمح، حيث يتم تدحرج حبيبات القمح إلى الأسفل، و تجمع في مجاري التخزين، أما باقي الشوائب المتبقية من عملية التنظيف الأولى فإنها ترسل إلى الأعلى إلى سلة الأوساخ.

- مرحلة إضافة المياه:

تكون لكميات القمح الصافية المخزنة درجات رطوبة مختلفة، و هنا يقوم مسؤول الإنتاج بإضافة كميات من الماء حتى تصبح درجة الرطوبة ما بين 15 و 15.8%، حيث هذه الدرجة محددة وفقا لمعايير تقنية. و ذلك من أجل تسهيل عملية الطحن فيما بعد، و كذلك لمساعدة فصل الغلاف الخارجي الذي تنتج عنه بقايا الطحن، و هناك أجهزة خاصة تقوم بتحديد كميات الماء المضافة و أخرى لمراقبة درجات الرطوبة.

- فترة الانتظار التقني:

من أجل امتصاص القمح لكميات الماء المضافة فانه يتطلب وقتا للقيام بذلك، بالإضافة إلى رفع درجات الرطوبة إلى المستوى المرغوب،و تختلف فترة الانتظار حسب نوعية القمح، حيث نجد أن متوسط الانتظار للقمح الصلب هو 4 ساعات، بينما القمح اللين يصل حتى 8 ساعات، وكذلك حسب درجة الرطوبة الأولية في المادة التي تتراوح بين 7 إلى 10%.

- عملية الطحن:

في هذه المرحلة تقوم آلات الطحن بكسر حبيبات القمح وفقا لمتطلبات التقنية الموضوعية من طرف مصلحة الإنتاج، وذلك من أجل الحفاظ على خصوصية حبة القمح، وكذلك لفصل الغلاف الخارجي عن اللب.

- عملية الغريلة:

تلي كل عملية طحن مباشرة عملية غريلة، حيث تمر جزيئات القمح المكسورة على غربال مصنف تقنيا حسب درجات انفتاح و انغلاق المسامات. و تنتج عن هذه العملية إما جزيئات خشنة ترجع لعملية الطحن مجددا، وإما مادة جاهزة قابلة للتصنيف. و تشكل عمليتي الطحن و الغريلة حلقة مغلقة أي لا تتوقف عملية الطحن حتى يتم تصنيف الجزيئات إلى مادة جاهزة.

- مرحلة تجميع الأصناف و تخزينها:

ينتج عن عملية الغريلة تصنيف الجزيئات حيث يعبر كل صنف على نوع من المنتج، و يسلك كل صنف مجرى معين ينتهي به المطاف إلى صوامع التخزين للمواد الجاهزة.

- مرحلة التوضيب و التخزين:

بعد عملية التخزين في صوامع الورشات للمادة الجاهزة تأتي عملية التوضيب، حيث يقوم العامل بتحضير الأكياس، و بمجرد وضع الكيس على فتحة قنوات التفريغ و الضغط على الزر تتم عملية التفريغ تلقائيا مع الوزن المحدد، ومن ثم مرور الأكياس على آلة الخياطة بعد وضع بطاقة البيانات الخاصة للمنتج (مثل تاريخ الإنتاج، و مدة الاستهلاك.....).

وبعد ذلك يتم إخراج المنتج من الورشات إلى مساحات التخزين بناقلات خاصة، و منها يصبح المنتج جاهزا للتسويق.

❖ مهام الشركة:

* المهمة الإدارية: وهي وظيفة غير منتجة ولكنها ضرورية ولها من الأدوار ما يلي:

- ضمان التسيير الإداري (سير الملفات،الاتصالات التوجيه.....الخ)
- ضمان التسيير المالي والمحاسبي (المالية،التسجيلات،التقييم.....الخ)
- ضمان النشاط المصالح التقنية والإنتاجية (الدراسات، التمويل، صيانة التجهيزات، الإنتاج تسيير الملفات التقنية.....الخ)

* المهمة الإنتاجية تتمثل في الأدوار التالية :

-تسجيل طلبات الزبائن وتحقيقها.

-بيع المنتجات التامة المتمثلة في السميد والفرينة والمنتجات الثانوية المتمثلة في النخالة والكسكسي.....الخ.

1-2-2- أهداف المؤسسة و إمكاناتها.

تنشط المؤسسة مطاحن الحضنة في بيئة تسودها منافسة قوية وشديدة من بين 24 منافس لها داخل تراب

الولاية و لهذا فإن المؤسسة مطاحن الحضنة تسعى إلى تحقيق أهداف وآفاق مستقبلية أهمها :

- تعظيم الربح الناتج عن الفرق بين سعر البيع والتكلفة النهائية.

- زيادة الإنتاجية عن طريق الاستعمال الأمثل لوسائل الإنتاج و تحسين نوعيته .

- محاولة تقديم سلع ذات جودة عالية.

- التسيير الأحسن للموارد البشرية في المؤسسة .

- تمويل السوق المحلية بالمنتجات الوطنية.

- سد حاجيات المستهلك بمادتي السميد و الفرينة .

- المساهمة في بناء و تطوير الاقتصاد الوطني .

- خلق جو تنافسي على مستوى الوحدة .

- الطموح إلى خلق جو تنافسي خارجي لزيادة كمية الإنتاج و تسويقه.

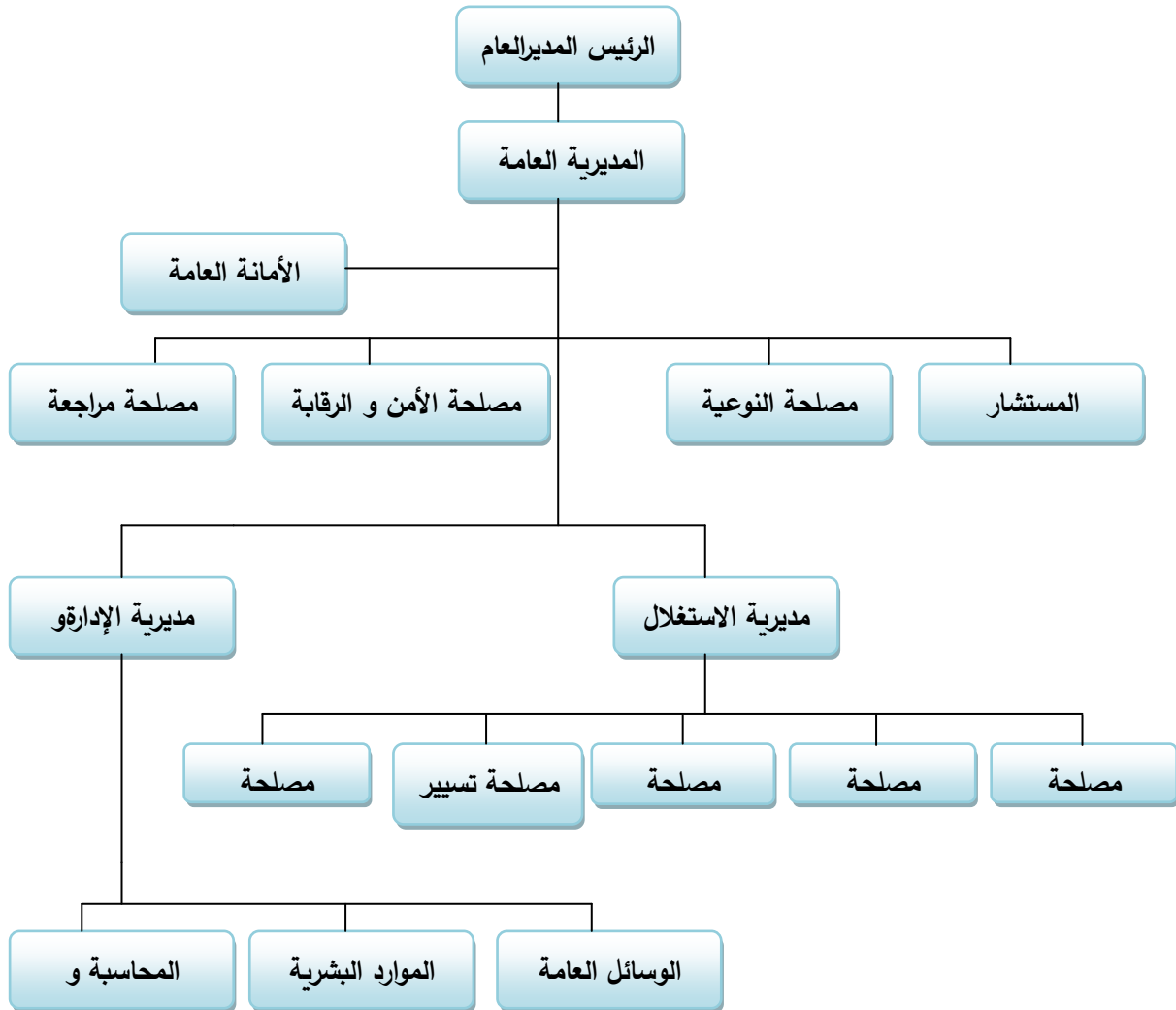
- محاولة كسب رضا الزبائن و الحصول على ولائهم بأقل تكلفة و بجودة عالية.

- محاولة القضاء على المشاكل السائدة داخل المؤسسة مثلا: مشاكل الإنتاج، التوزيع والاتصال...الخ.

- الحصول على أفضل نقاط بيع داخل الولاية و خارجها.

1-2- الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحنالحضنة :

الشكل(2-4): الهيكل التنظيمي لمؤسسة مطاحن الحضنة- المسيلة¹



المصدر: من إعداد الطالبة

❖ الهيكل التنظيمي لوحدة مطاحنالحضنة :

إن الهيكل التنظيمي للوحدة ما هو إلا وسيلة للإعلام يمكننا من خلاله معرفة تقسيم العمل و التركيب السلمي الإداري من حيث تباين دوائر و مصالح و فروع الشركة و سنعرض أهم دوائر هذه الشركة وخصائصها و الجدير بالذكر أن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عرف بعض التغيرات وهذا أهم ما جاء فيه :

¹ : المصدر: الوثائق المقدمة من قبل مديرية الإدارة والمالية للمؤسسة محل الدراسة.

1 - الرئيس المدير العام :

مكلف بإدارة جميع شؤون الوحدة و التنسيق بين مختلف المصالح المتواجدة بالوحدة و كذلك التنسيق بين الوحدة و مثيلاتها من نفس القطاع و الاتصال بجميع السلطات المعنية بنشاط الوحدة و لهذا توكل له عدة مهام أهمها :

- ✓ الاتصال بكل السلطات المعنية بنشاط المؤسسة .
- ✓ يعتبر الواجهة الأولى للوحدة .
- ✓ التنسيق بين الوحدة و ممثلها من نفس القطاع .
- ✓ يقوم بالربط بين جميع الدوائر .
- ✓ يقوم بإعلام الرئيس المدير العام بمركب الصناعي التجاري الحضنة بالحالة اليومية للمؤسسة.

◀ و تنقسم المصالح التي تعمل مباشرة مع المدير العام إلى قسمين هما :

قسم مهمته التنظيم و التسيير الداخلي "الهيكلي" للوحدة و تتوزع مهامه إلى النواحي التالية:

أولاً : قسم التنظيم و التسيير الداخلي - الهيكلي - للوحدة :

1 - الأمانة العامة: تابعة للمديرية العامة و مكلف بتسجيل البريد الصادر و الوارد و طبع المراسلات الصادرة عن المديرية العامة.

2 - مصلحة النوعية : مكلف بنوعية الإنتاج وفقاً للمعايير المحددة سواء أكانت هذه المعايير قانونية متمثلة في الكمية ، تغليف أو معايير إنتاجية متمثلة في الجودة و مقدار المنافسة.

3 - المحاسب : يقوم بمساعدة المدير العام في الحسابات التي يقوم بها.

4 - المستشار القانوني: يقوم المدير العام باستشارته أو بمناقشته في القرارات التي سوف تصدرها المؤسسة و ذلك لتفادي الوقوع في خطأ قانوني و هو المحامي لدى الشركة و المكلف بالمنازعات التي تدخل فيها الشركة سواء كانت بين الشركة ومورديها أو زبائنها أو داخل الوحدة.

5 - مكتب مساعد الأمن والوقاية: ومهمته حماية الشركة داخلياً وكذا الوقاية خاصة من ناحية الحرائق، السرقة وحركة مختلف وسائل النقل في الوحدة وحمايتها من مختلف الأخطار.

ثانياً: قسم الإشراف على العمال و التسيير الإداري و المالي والمبيعات:

◀ وينقسم هذا القسم إلى ثلاث مديريات أساسية هي :

1 - مديرية الاستغلال: و تنقسم بدورها إلى أربعة مصالح هي:

1/1- مصلحة التموين: ومن مهامها ما يلي :

- شراء الحبوب و المواد الأولية التي تدخل في عملية الإنتاج.

- تزويد مختلف المصالح و المديريات بالتجهيزات الخاصة بالتنظيم و الإنتاج .

2/1 - مصلحة الإنتاج : مهمتها خاصة بالعملية الإنتاجية الكاملة أي من دخول المادة الأولية إلى خروجها كمادة مصنعة مروراً بكل دورات العملية الإنتاجية و تهتم برسم و تنظيم مخطط الإنتاج و عمليات تنفيذه في ورشات الإنتاج و العمل على احترام كل مراحل الإنتاج و طرق تنفيذها محددة علمياً و تنقسم هذه المصلحة إلى مصنعين هما :

أ-مصنع التحويل رقم (1) : يضم آلات تحويل القمح الصلب إلى سميد بطاقة إنتاجية قدرها 5000 قنطار خلال 24 ساعة.

ب-مصنع التحويل رقم (2) : يضم آلات تحويل القمح الصلب و اللين إلى دقيق و فرينة على الترتيب بطاقة إنتاجية 1500 قنطار من القمح الصلب و 1500 قنطار من اللين خلال 24 ساعة.

◀ كما أن هذه المصلحة تتفرع إلى ثلاث فروع:

- فرع محاسبة المواد.

- فرع الطحن والإنتاج.

- فرع الشحن والتوظيف.

◀ ويوجد تحت تصرف هذه المصلحة مخبر يعمل على متابعة النوعية المنتجة وكذا متابعة الوزن تبعاً للقانون كما تعمل على استمرارية الإنتاج و ذلك بتخصيص أفواج عمل تعمل بالتناوب طيلة 24 ساعة و لهذا تعتبر من أهم المصالح.

3/1 - مصلحة الصيانة : و يشغلها رئيس المصلحة ومهمته إصلاح العطب الخاص بالآلات الإنتاج و تشغيل هذه الأجهزة 24 سا / 24 سا و تتفرع هذه المصلحة إلى :

❖ فرع الإلكترونيك والكهرباء : ومهمته صيانة التجهيزات الكهربائية كالثلاجات والمكيفات.

❖ فرع الميكانيك العام : و هو فرع خاص بصيانة الآلات الطاحن و الشاحنات.

4/1 - مصلحة تسيير المخزونات: تتكفل بتخزين المواد الأولية و المنتجات و دورها الرئيسي هو تسجيل حركة المخزون والقيام بعمليات الجرد الشهرية والسنوية، وتتفرع إلى ثلاث فروع متمثلة في:

- فرع استقبال وتخزين الحبوب.

- فرع تسيير مخزون الأكياس.

- فرع تسيير قطع غيار والتجهيزات.

2 - **مديرية التسويق:** وهي مديرية حديثة النشأة بعدما كانت مصلحة تابعة لمديرية الاستغلال و تشرف هذه المديرية على توزيع جميع المواد المنتجة عبر المراكز الموجودة تحت تصرفها (المسيلة ، بوسعادة ، عين الملح) كما لها نقاط بيع محلية .

3 - **مديرية الإدارة والمالية:** وتنقسم إلى ثلاث مصالح وهي:

1/3 - **مصلحة المحاسبة والمالية:** تعتبر من أهم النشاطات حيث أن لها علاقة مع جميع المصالح الأخرى

ويقع على عاتقها تسجيل كل العمليات المتعلقة بالنشاط التجاري مع الوحدات و تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع المالية والصندوق .

- فرع المحاسبة العامة .

- فرع محاسب المبيعات.

- فرع المحاسبات .

2/3 - **مصلحة الموارد البشرية:**

لها علاقة مباشرة مع العمال حيث تهتم بالشؤون الإدارية للعمال وكيفية تنظيم الموارد البشرية داخل الوحدة بكيفية تتماشى مع متطلبات العمل من أجل تكييف الوسط العمالي وذلك لإعطاء أكبر كفاءة، تتفرع هذه المصلحة إلى:

- فرع تسيير المستخدمين.

- فرع الخدمات الاجتماعية.

3/3 - **مصلحة الوسائل العامة:**و من مهامها:

✓ متابعة جميع الأشغال و الترميمات التابعة للوحدة.

✓ المتابعة الميدانية للاستثمارات .

❖ **مكتب الإعلام الآلي :** ويعمل هذا المكتب بكل ما يتعلق بوسائل الإعلام الآلي ومتطلباته¹ .

المبحث الثاني : استخدام مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي.

وتكون المهنة الأساسية لمهنة مراقبة التسيير في المؤسسة بتقديم استراتيجيات وطرق لمساعدة المسؤولين العمليين والإدارة العامة للتحكم الجيد في نشاطاتهم والوصول إلى الأهداف المطلوبة من خلال سيرورة العمل المطلوب خلال الفترة وتفاذي الأخطار المشكوك فيها.

¹: المصدر: الوثائق المقدمة من قبل مديرية الإدارة والمالية للمؤسسة محل الدراسة.

سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى طرق مراقبة التسيير في المؤسسة وقياس الأداء المالي للمؤسسة بواسطة المؤشرات والمعايير وتحليل النتائج المتوصل إليها.

1- طرق تقييم نظام مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة:

مراقب التسيير يتمركز في موقع تبادل المعلومات والمهمة الرئيسية له هي جمع ومعالجة وتحليل تفسير المعلومات التي تم الحصول عليها وإرسالها إلى جميع المسؤولين والإدارة العامة من أجل التحكم بشكل جيد في تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال إتباع الآليات وخطط العمل بغرض تحقيق الفعالية والنجاعة وجودة الخدمة.

ويقوم أيضاً بمتابعة الانحرافات وتوضيح أسبابها وطرق معالجتها من خلال تطبيق الإجراءات التصحيحية المناسبة في الوقت المناسب .

سنقوم بالتطرق التعرض كيفية لتقييم مراقبة التسيير داخل المؤسسة محل الدراسة (1-2) من خلال تقييم الميزانية التقديرية المستخدمة في المؤسسات وتحليل الانحرافات التي حدثت.

1-1- الميزانية التقديرية لمؤسسة كوندور إلكترونيك:

تتمثل آلية نظام عمل الميزانية التقديرية في مؤسسة كوندور إلكترونيك عبر مراحل: الأولى جمع البيانات من خلال السنوات السابقة ودراسة احتياجات ومتطلبات السوق من أجل إعداد التقديرات الخاصة بالسنة القادمة.

- ملاحظة: كل منتج في المؤسسة أو كل عنصر يتم تقييمه وإعداد ميزانية له وتكون أولاً شهرية لتفادي

الانحرافات في الشهر المقبل وتقليل حجم الخطر (وذلك لحجم الإنتاج) ثانياً سنوية كل سنة وذلك بجمع كل

التقديرات والمحققات والمرحلة الثالثة تتعلق بإجراءات المراقبة وتسمح عملية مراقبة الميزانية بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية التي تهدف إلى تقريب النتائج الحقيقية للتقديرات والتوقعات المنتظرة.

أن فعالية الأداء للمؤسسة لا يمكن أن تكون إلا في ظل وجود تحكم جيد في استغلال الإمكانيات المتاحة مع

الموارد والطاقات وهذا لتحقيق الأهداف والبرامج المستمدة من الإستراتيجية العامة ونظراً لأهميتها في متابعة وتنفيذ البرامج نجد أن المؤسسة تعطي لها نسبة كبيرة من الأهمية، إذ أنها:

- ممارسة المراقبة المستمرة والمعرفة التامة لجميع عناصر نشاطات المؤسسة .

- تحديد بشكل دقيق مصادر الربح والخسارة من خلال إجراءات قياس الانحرافات وتحليلها.

- ضمان تنفيذ البرامج والأهداف الجزئية للإستراتيجية العامة.

- تحديد الوضعيات المتعلقة بالجانب المالي والجوانب الأخرى في الوقت المناسب.

الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

وفيما يلي عرض للميزانية التقديرية لمؤسسة كوندور من سنة 2017 إلى سنة 2020 مع التحليل البياني.

أولاً: الميزانية التقديرية لمؤسسة كوندور إلكترونيك من سنة 2017 إلى سنة 2020:

كيفية الحساب: المقدر قمنا بجمعه من السنوات السابقة للمؤسسة المحقق وهو الرقم الفعلي الذي حققته المؤسسة

في السنة أما بالنسبة لحجم الانحراف فتكون المعادلة: من الجدول (2-4):

المقدر للسنة 2017 - المحقق للسنة 2017 = الانحراف.

رقم الأعمال = 102 795 696 835 - 68 229 382 949 = (- 34 566 313 885)

نسبة الانحراف المحقق = الانحراف % المقدر للسنة

= (- 34 566 313 885) %

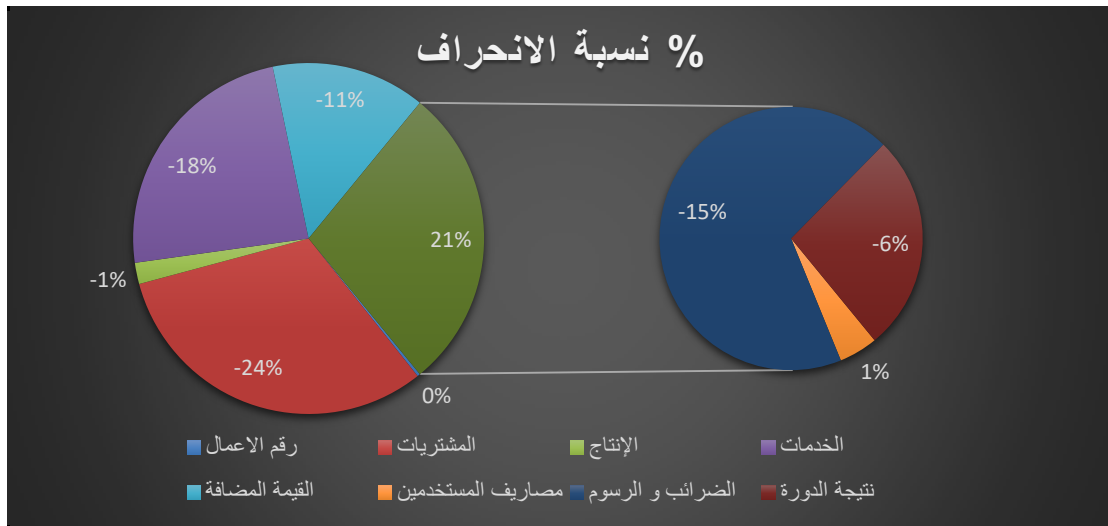
102 795 696 835 = 34 %

الميزانية التقديرية 2017					
العناصر	مقدر 2017	محقق 2017	الانحراف	% TRO	% نسبة الانحراف
رقم الأعمال	102 795 696 835	68 229 382 949	- 34 566 313 885	66%	-34%
المشتريات	95 824 994 914	73 083 836 889	- 22 741 158 025	76%	-24%
الإنتاج	89 304 415 689	87 984 645 999	- 1 319 769 690	99%	-1%
الخدمات / مبيعات	5 878 524 293	4 818 462 535	- 1 060 061 758	82%	-18%
القيمة المضافة	16 688 906 203	14 900 809 110	- 1 788 097 093	89%	-11%
مصاريف المستخدمين	1 559 546 939	1 575 299 938	15 752 999	101%	1%
الضرائب و الرسوم	1 022 222 817	873 694 715	- 148 528 102	85%	-15%
نتيجة الدورة	4 546 728 099	4 289 366 131	- 257 361 968	94%	-6%

من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من كوندور إلكترونيك

الملحق الخاص بسنة 2017 - 2018 رقم: 03

الشكل رقم (2-5): تمثيل نسبة الانحراف لسنة 2017 لمؤسسة كوندور إلكترونيك



التعليق: هذا الشكل يوضح نسبة الانحراف الخاصة بسنة 2017 وكانت نسبة الانحراف الأكبر 34- % لرقم الأعمال.

ثانياً: تحليل النتائج

1- رقم الأعمال :

من خلال الميزانية التقديرية لاحظنا أن المبلغ المتوقع تحقيقه هو: (102 795 696 835) أما المبلغ المحقق فعلاً خلال السنة هو (68 229 382 949) فنلاحظ أن هناك انحراف سالب بمقدار (34 566 313 - 885) بنسبة قدرها: 34- % غير المحققة ونسبة 66 % هي نسبة تحقيق من المقدر، أي حققت المؤسسة 66 % من الأعمال المقدر وسبب الانحراف يعود إلى زيادة حجم الديون.

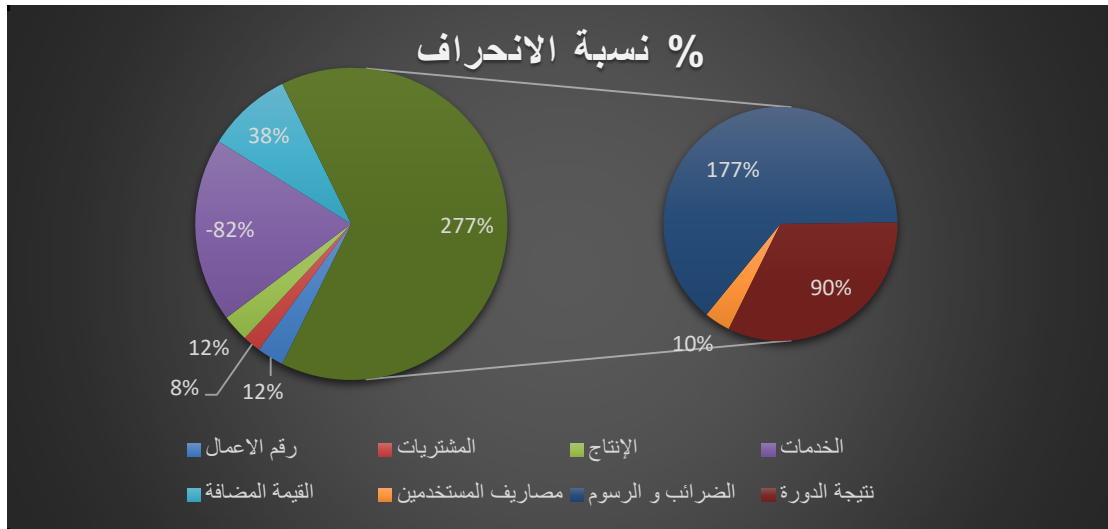
الميزانية التقديرية لسنة 2018: الجدول (2-5)

الميزانية التقديرية 2018					
العناصر	مقدر 2018	محقق 2018	الانحراف	TRO %	نسبة الانحراف %
رقم الأعمال	128 925 596 631	94 287 230 245	- 34 638 366 385	73%	-27%
المشتريات	79 095 560 917	77 297 028 156	- 1 798 532 761	98%	-2%
الإنتاج	100 081 635 924	94 555 257 490	- 5 526 378 434	94%	-6%
الخدمات / مبيعات	5 152 459 981	6 302 528 111	1 150 068 130	122%	22%
القيمة المضافة	32 481 494 959	17 258 229 334	- 15 223 265 625	53%	-47%
مصاريف المستخدمين	4 189 173 939	4 180 998 959	- 8 174 980	100%	0%
الضرائب و الرسوم	1 229 193 971	873 941 933	- 355 252 038	71%	-29%
نتيجة الدورة	18 874 256 526	5 813 011 476	- 13 061 245 051	31%	-69%

من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من كوندور إلكترونيك

الملحق الخاص بسنة 2017 – 2018 رقم: 03

الشكل رقم (2-6): تمثيل نسبة الانحراف لسنة 2018 لمؤسسة كوندور إلكترونيك



التعليق:

الشكل يوضح نسبة الانحراف في سنة 2018 للمؤسسة وكان الانحراف الأكبر من نصيب المبيعات / الخدمات بنسبة 122 % أي تحقيق 100 % المقدر ب 22 % زيادة في حجم المبيعات وذلك لجودة المنتوجات. التحليل: في سنة 2018 حسب الميزانية التقديرية كانت كل العناصر موجبة ونسبة الانحراف مقبولة مقارنة بحجم المبيعات ونسبة تحقيق الحجم المقدر من (53% إلى 122 %) ما عدا نتيجة الدورة .

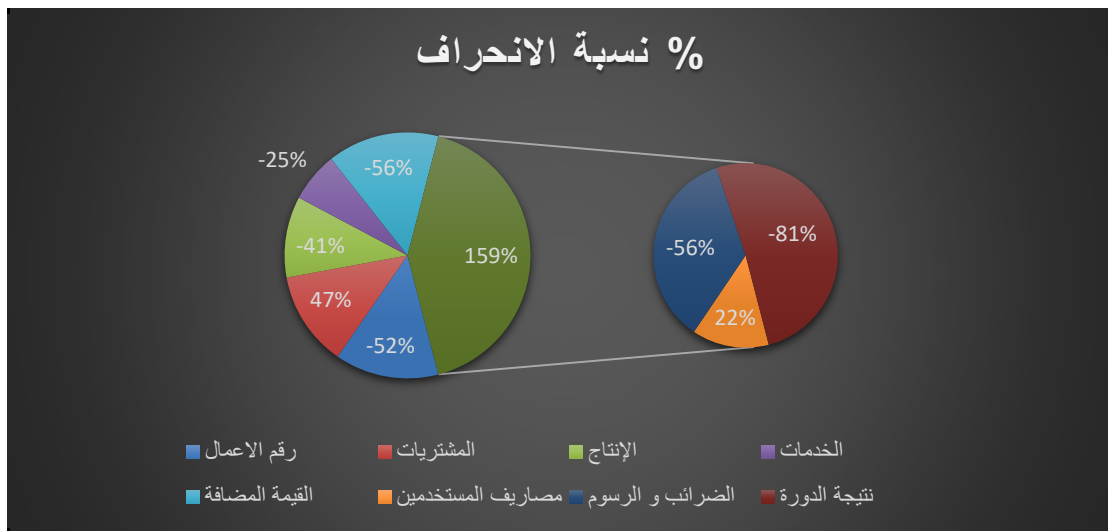
الميزانية التقديرية لسنة 2019 : الجدول (2-6)

الميزانية التقديرية 2019					
العناصر	مقدر 2019	محقق 2019	الانحراف	%TRO	نسبة % الانحراف
رقم الأعمال	137 705 679 908	66 152 068 721	- 71 553 611 187	48%	-52%
المشتريات	35 688 617 065	52 627 585 778	16 938 968 713	147%	47%
الإنتاج	112 558 264 372	66 922 297 329	- 45 635 967 043	59%	-41%
الخدمات / مبيعات	8 763 883 625	6 570 021 174	- 2 193 862 451	75%	-25%
القيمة المضافة	32 345 347 330	14 295 111 551	- 18 050 235 779	44%	-56%
مصاريف المستخدمين	3 342 716 918	4 062 138 179	719 421 262	122%	22%
الضرائب و الرسوم	1 390 515 793	605 477 084	- 785 038 709	44%	-56%
نتيجة الدورة	12 842 748 087	2 391 643 244	- 10 451 104 843	19%	-81%

من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من كوندور إلكترونيك

الملحق الخاص بسنة 2019 – 2020 رقم: 03

الشكل رقم (.....): تمثيل نسبة الانحراف لسنة 2019 لمؤسسة كوندور إلكترونيك



التعليق: الشكل يوضح نسبة الانحراف في سنة 2019 للمؤسسة وكان الانحراف سالب بشكل كبير.

التحليل: زيادة حجم الانحراف بشكل غير متوقع (السالب) في كل العناصر خلال سنة 2019 حسب الميزانية التقديرية لسنة 2019 رغم تخفيض رقم الأعمال المقدر للمؤسسة على خلاف السنوات السابقة إلا أنها لم تحقق إلا 48 % فقط نسبة عدم التحقيق كانت (52%) .

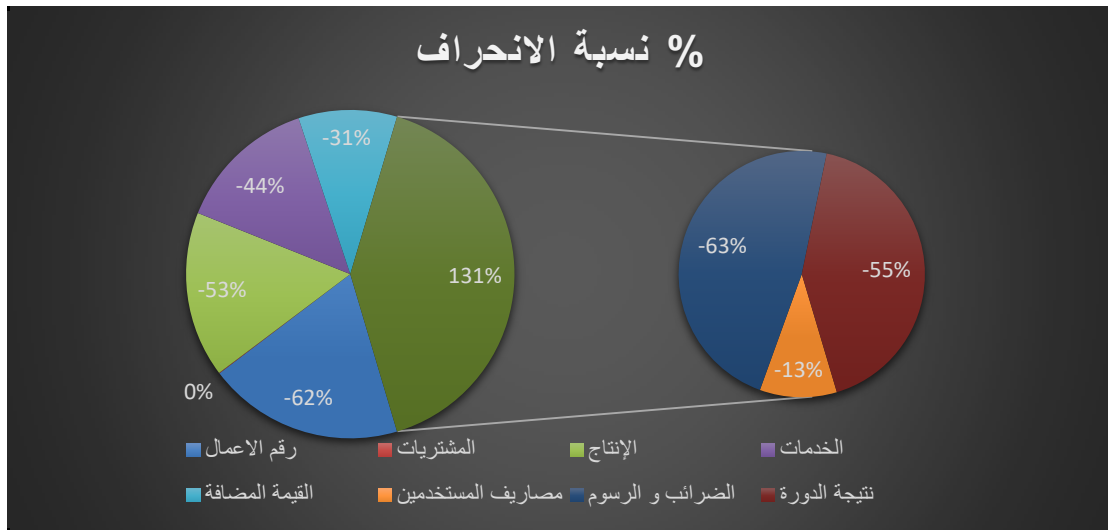
الميزانية التقديرية لسنة 2020: الجدول (2-7)

الميزانية التقديرية 2020					
العناصر	مقدر 2020	محقق 2020	الانحراف	%TRO	نسبة % الانحراف
رقم الأعمال	91 020 844 010	34 621 397 402	- 56 399 446 608	38%	-62%
المشتريات	25 417 320 276	25 459 875 418	42 555 142	100%	0%
الإنتاج	72 440 195 345	34 391 485 446	- 38 048 709 899	47%	-53%
الخدمات	5 896 726 922	3 275 032 307	- 2 621 694 615	56%	-44%
القيمة المضافة	12 976 643 218	8 931 610 028	- 4 045 033 191	69%	-31%
مصاريف المستخدمين	3 135 904 930	2 719 785 389	- 416 119 541	87%	-13%
الضرائب و الرسوم	883 298 341	330 423 606	- 552 874 735	37%	-63%
نتيجة الدورة	1 776 907 602	794 796 103	- 982 111 499	45%	-55%

من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من كوندور إلكترونيك

الملحق الخاص بسنة 2019 – 2020 رقم: 03

الشكل رقم (2-7): تمثيل نسبة الانحراف لسنة 2020 لمؤسسة كوندور إلكترونيك



التعليق: الشكل يوضح نسبة الانحراف للمؤسسة سنة 2020 ، حيث حجم انحراف رقم الأعمال كان الأكبر تليه نتيجة الدورة ثم الضرائب والمبيعات (الخدمات).

التحليل: حسب ما تظهره الميزانية التقديرية للمؤسسة لسنة 2020 فقد كان حجم الانحراف السالب الذي أثر على المؤسسة هو رقم الأعمال الذي قدرته المؤسسة ب (91 020 844010) وكان المحقق (الفعلي) (34621397402) حجم الانحراف السالب كان (-56399446608) نسبة الانحراف كانت (62 %) أما نسبة التحقيق (38 % فقط) والسبب الرئيسي هو سوء تقديرات المسيرين بخصوص الأزمة الصحية (كوفيد 19) التي توقعت المؤسسة انتهاء الأزمة الصحية في سنة 2019 والعودة إلى النشاط بشكل طبيعي في سنة 2020 فزادت حجم التوقعات للسنة المالية لرقم الأعمال لتعويض خسارة السنة السابقة (2019) وتأثر حجم الإنتاج أيضاً في الورشات الإنتاجية لزيد العاملة وذلك لتفادي انتشار العدوى بين الموظفين وتخفيض ساعات العمل لكل الوحدات وعدد العمال والموظفين خاصة الجانب النسائي وبالتالي حجم انحراف مصاريف المستخدمين كان (-416119541) توقعت المؤسسة حجم أكبر لكن مع أسباب واحتياطات الأزمة كان المحقق أقل، أما نتيجة الدورة فكانت بالمقارنة مع سنة 2019 في تحسن جزئي ولكن حققت المؤسسة خسارة أيضاً وكانت نسبة الانحراف (-982111499) سالبة الانحراف (55%) ، أما نسبة تحقيق فكانت (45%)، وذلك للأزمة الصحية وآثارها على الاقتصاد والتجارة الخارجية والمعاملات، فكل الدول كانت تقوم بالحجر الصحي.

العرض والإنتاج كان في زيادة وحجم الطلب هذا سالبة مما أدى إلى التأثير السلبي على نشاط المؤسسة

وتحقيق الخسارة

1-2- الميزانية التقديرية لمؤسسة مطاحن الحضنة :

إن الخطوة الأولى والأساسية في إعداد الموازنة التقديرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة – مطاحن الحضنة – حيث يتم إعدادها على عدة مراحل بالاعتماد على معلومات السنوات السابقة ودراسة احتياجات المؤسسة ومتطلباتها من أجل إعداد التقديرات الخاصة بالسنة الموالية.

ملاحظة: كل عنصر في المؤسسة يتم دراسته وتقييمه لإعداد الميزانية التقديرية له:

أولاً: شهرياً تكون تخطي الانحرافات أو تفاديها اعتماداً على الأكثر دقة تقديراً، والتقليل في حجم الإنتاج في المستقبل.

ثانياً: سنوات؛ تقوم كل سنة بجمع التوقعات والانجازات المحققة خلال سنة.

ثالثاً: تتعلق بمعالجة المراقبة داخل المؤسسة وتقوم عملية الميزانية بالإجراءات المناسبة لتفادي هاته الانحرافات أو تقوم بعملية تصحيحها وتحديدتها التي تسعى إلى تقريب نتائج حقيقية للانجازات والتوقعات المنتظرة. ومنه خلال ما أسلفنا ذكره فإنه تعتبر الميزانية التقديرية الأداة الرئيسية التي يعتمد عليها مراقب التسيير في مطاحن الحضنة ، بالخطط المفصلة في شكل قيم كمية بإظهار الموارد الواجب تحصيلها وتحدد مهام ونشاطات كل مسؤول أي كان مستواه التنظيمي.

ولها دور ومهام أساسية في مؤسسة مطاحن الحضنة:

- تساهم في استغلال موارد المؤسسة استغلالاً فعالاً ومحكماً.
- تحديد مسؤوليات كل مدير وتفويض الصلاحيات مما يسمح بتحقيق اللامركزية.
- وضع خطط واضحة وتحديد الأهداف ورسم السياسات والبرامج.
- تتيح للمسير معرفة ودراسة المشاكل التي يتعرض لها خلال فترة معينة.
- متابعة التنفيذ ومعرفة مدى التقدم في أنشطة المؤسسة وتقييم الخطة بشكل إجمالي.
- تقييم أداء الأقسام والمصالح حيث يتم مقارنة النتائج الفعلية مع الأهداف المحددة شهرياً والميزانيات المتواجدة في هذه المؤسسة.

وتعطي للمؤسسة نسبة كبيرة من الأهمية في المرحلة الأولى من خلال الأهداف التي تتمتع بدراسة الدور الذي تقوم به الموازنة التقديرية في مجال التخطيط والرقابة.

فمرحلة التخطيط تتبعها مرحلة التنسيق بين الأجهزة الفنية والمالية وتوجيه الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال مرحلة الموازنة؛ أما في المرحلة الثانية فأهمية الموازنة تظهر من خلال دورها في إعداد وثائق التسيير المالي على

الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

الصعيد المستقبلي مثل : الموازنات التقديرية وجدول حساب النتائج، وتحدد بالشكل الدقيق مصادر الربح والخسارة من خلال الإجراءات وقياس الانحرافات وتحليلها وفي ما يلي عرض الميزانية التقديرية لمؤسسة مطاحن الحضنة من سنة 2017 إلى غاية سنة 2020 مع التحليلي البياني.

أولاً: الميزانية التقديرية لسنة 2017:

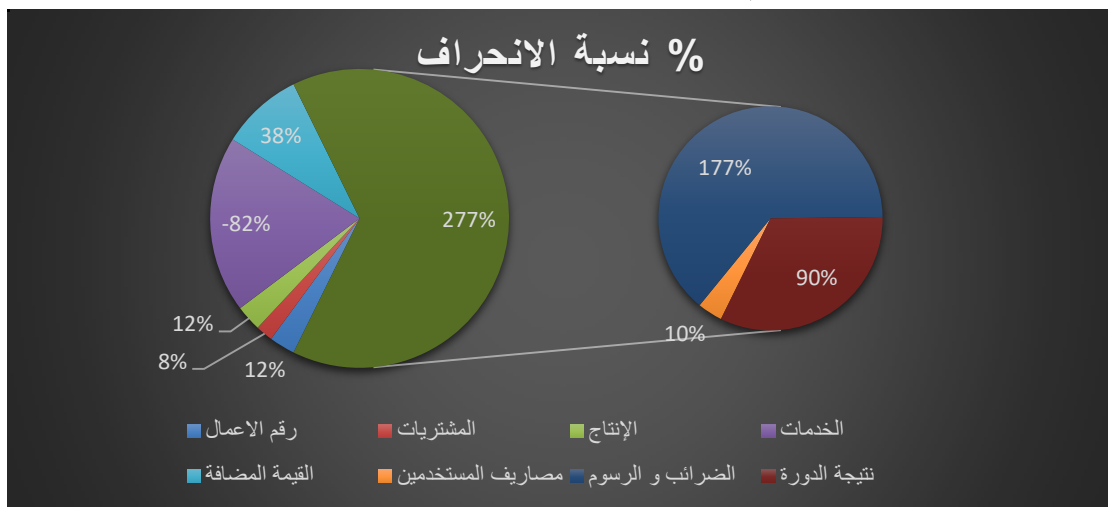
كيفية الحساب: المقدر قمنا بجمعه من السنوات السابقة للمؤسسة المحقق وهو الانجازات التي حققتها المؤسسة في السنة + ما بالنسبة للانحراف فتكون معادلته كالتالي:

$$\text{الانحراف} = \text{المقدر لسنة 2017} - \text{محقق سنة 2017}$$

* الميزانية التقديرية لمؤسسة مطاحن الحضنة لسنة 2017. (2-8)

العناصر	مقدر 2017	محقق 2017	الانحراف	نسبة الانحراف	TRO %
رقم الأعمال	29321176693.60	2938072479.46	5895786	%0.2	%100.2
المشتريات	1848522178	2351214016.38	502691898	%27	%127
الإنتاج	900900	1160311.22	259411.22	%28	%128
الخدمات	43849588.56	9855404.48	-33994184	%-77	%23
القيمة المضافة	550191071.35	546327794.80	-3863276.5	%-0.7	%99
مصاريف المستخدمين	220471575.45	225213568.76	4741993.3	%2	%102
الضرائب والرسوم	4646815.59	4466848.00	-179967.59	%-4	%96
نتيجة الدورة	250072680.31	288088495.05	38015814.7	%15	%115

من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من مطاحن الحضنة الملحق الخاص بسنة (2017) رقم: (2-9).



تحليل النتائج: من خلال الجدول أعلاه:

الفصل الثاني:دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

1- رقم الأعمال : لاحظنا أن المبلغ المتوقع تحقيقه هو 29321176693.60 أما المبلغ المحقق أو الانجازات خلال السنة هو 2938072479.46 ومنه مبلغ الانحراف بمقدار 5895786، ونسبة قدرها 0.2% محققة ونسبة TRO هي 100.2% من رقم الأعمال المقدر، وهنا نلاحظ أن الانحراف خلال سنة 2017 حقق 100% من رقم الأعمال ومنه نستخلص أن المؤسسة حققت فائض بنسبة 1.002% من الانحراف.

2- المشتريات:لاحظنا من خلال الجدول أن قيمة المشتريات كانت مقدرة ب 1848522178 ، وقيمة المحقق كانت 2351214016.38 ليكون بذلك الانحراف ب 502691898 ونسبة قدرت ب 27%، ليكون بذلك TRO بقيمة 127% وهنا نخلص إلى أن قيمة المشتريات كانت مرتفعة نظراً لفارق القيمة مابين المبلغ المقدر والمحقق.

3- الإنتاج: نلاحظ أن الإنتاج الذي قدرته المؤسسة أو توقعته هو 900900 والإنتاج المحقق كان 116031122، ومنه كان الانحراف موجب بنسبة 28 % وكان مبلغه يقدر ب 259411.22 ونسبة TRO كانت 1.28 % وهنا نستنتج أن المؤسسة حققت فائض من الإنتاج بنسبة 23 % خلال السنة.

4- النتيجة الدورية: نلاحظ أن المؤسسة حققت الانحراف الموجب بنسبة 15 % وكان مبلغه ب 38013814.7 و TRO كانت نسبته 115 % وهذا دليل على أن المؤسسة حققت نسبة كبيرة في منتجات المبيعات ومصاريف المستخدمين خلال السنة.

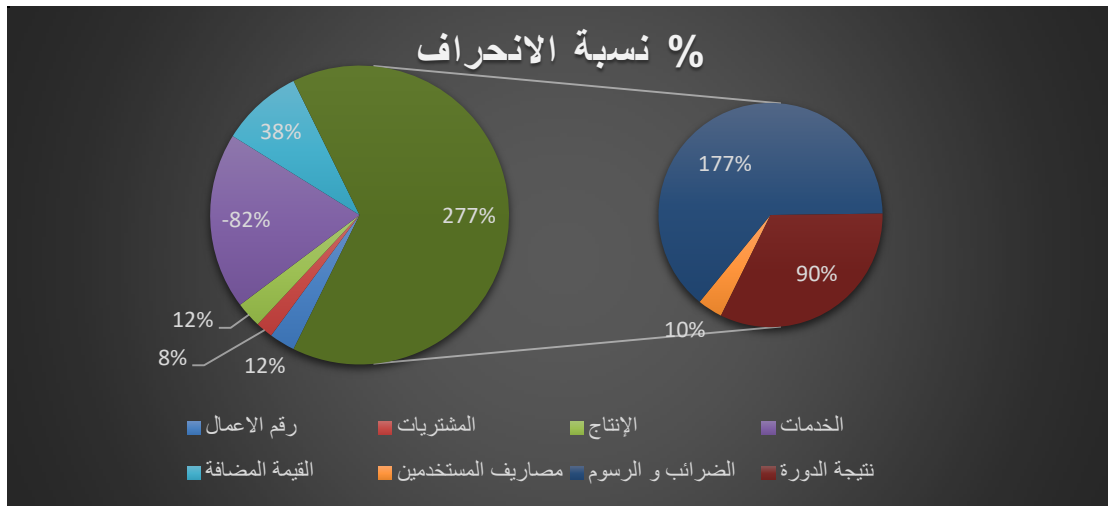
وهنا نلاحظ أن المؤسسة كانت تحقق نسب جيدة في الموازنة التقديرية وكان انحرافها موجب خلال سنة 2017.

* الميزانية التقديرية لمؤسسة مطاحن الحضنة لسنة 2018 (2-9)

العناصر	مقدر 2018	محقق 2018	الانحراف	نسبة الانحراف	TRO %
رقم الأعمال	2392635699.30	2961232701.33	568597002	24%	124%
المشتريات	1956235540	2360716762.53	2165093208	21%	121%
الإنتاج	947100	1160805.91	213705.91	23%	123%
الخدمات	21148391.16	25368264.75	4219873.59	20%	120%
القيمة المضافة	415251753.87	596295538.08	5547703604	44%	144%
مصاريف المستخدمين	230839116.47	201679204.75	-29159911.7	-13%	87%
الضرائب والرسوم	3857518.92	1291568.00	-2565950.92	-67%	33%
نتيجة الدورة	110555118.48	353477806.88	242922688.4	220%	320%

من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من مطاحن الحضنة

الملحق الخاص بسنة (2018) رقم: (2-10)



تحليل النتائج: نلاحظ من الجدول أعلاه ما يلي:

1- رقم الأعمال: نلاحظ أن مبلغ المقدر كان: 2392635699.30 والمحقق كان 2961232701.33

وهذا يدل على أن الانحراف موجب ويقدر ب 568597002 ونسبة انحرافه كانت 24 % أما بالنسبة ل TRO فقد بلغت نسبته 124% وهذا دليل على أن المؤسسة حققت 100% وزيادة بنسبة 24% فائض ويعني أن تقدير مبيعاتها ممتازة خلال السنة والزيادة في أرباح المؤسسة.

2- المشتريات: لاحظنا من خلال الجدول أن قيمة المشتريات كانت مقدرة ب 1956235540، وقيمة المحقق كانت 2360716762.53 ليكون بذلك الانحراف ب 2165093208 وبنسبة قدرت ب 21%، ليكون بذلك TRO بقيمة 121% وهنا نخلص إلى أن قيمة المشتريات في هذه السنة كانت عالية نظرا لفارق المبلغ ما بين المقدر والمحقق.

3- الإنتاج: نلاحظ أن الإنتاج الذي قدرته المؤسسة أو توقعته هو 947100 والإنتاج المحقق كان 1160805.91، ومنه كان الانحراف موجب بنسبة 120 % وكان مبلغه يقدر ب 213705.91 ونسبة TRO كانت 123 % وهنا نستنتج أن المؤسسة حققت فائض وهي أكبر نسبة من الإنتاج بنسبة 120 % خلال السنة.

4- النتيجة الدورية: نلاحظ أن المؤسسة حققت الانحراف الموجب بنسبة 220 % وكان مبلغه ب 242922688.4 و TRO كانت نسبته 320 % وهذا دليل على أن المؤسسة حققت نسبة نجاح كبيرة في منتجات المبيعات ومصاريف المستخدمين خلال السنة.

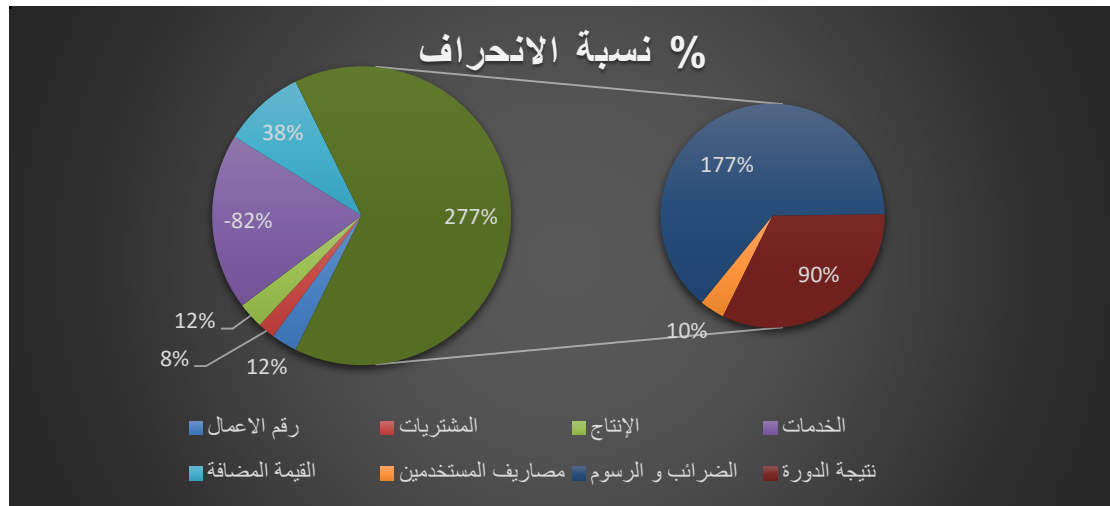
وهنا نلاحظ أن المؤسسة كانت تحقق نسب جيدة ومرتفعة في الموازنة التقديرية وكان انحرافها موجب خلال

سنة 2018.

* الميزانية التقديرية لمؤسسة مطاحن الحضنة لسنة 2019.(2-10)

العناصر	مقدر 2019	محقق 2019	الانحراف	نسبة الانحراف	TRO %
رقم الأعمال	2484151777.80	2952703193.07	468551416	%19	%119
المشتريات	2136701176	2367399404.56	290698228	%11	%111
الإنتاج	1053570	1245601.32	192031.32	%18	%118
الخدمات	29705137.54	9827795.84	-19877341.7	%-67	%33
القيمة المضافة	429253472.23	619892773.25	190639301	%44	%144
مصاريف المستخدمين	210513754.30	207951255.16	-2562499.2	%-1	%99
الضرائب والرسوم	480000.00	8873433.21	8393433.21		
نتيجة الدورة	147259717.93	357320009.89	210060291.9	%143	%243

من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من مطاحن الحضنة الملحق الخاص بسنة (2019) رقم: (2-11) .



تحليل النتائج: من ما سبق نجد أن:

1- رقم الأعمال : لاحظنا أن المبلغ المتوقع تحقيقه هو 2484151777.80 أما المبلغ المحقق أو الانجازات خلال السنة هو 2952703193.07 ومنه مبلغ الانحراف بمقدار 468551416، وبنسبة قدرها %19 محققة ونسبة TRO هي %119 من رقم الأعمال المقدر،وهنا نلاحظ أن الانحراف خلال سنة 2019 تجاوز %100 من رقم الأعمال ومنه نستخلص أن المؤسسة حققت فائض بنسبة %1.19 من الانحراف.

الفصل الثاني:دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

2- المشتريات:لاحظنا من خلال الجدول أن قيمة المشتريات كانت مقدرة ب 2136701176، وقيمة المحقق كانت 2367399404.56 ليكون بذلك الانحراف ب 290698228 ونسبة قدرت ب 11%، ليكون بذلك TRO بقيمة 111% وهنا نخلص إلى أن قيمة المشتريات كانت مرتفعة نظرا لفارق القيمة مابين المقدر والمحقق.

3- الإنتاج: نلاحظ أن الإنتاج الذي قدرته المؤسسة أو توقعته هو 1053570 والإنتاج المحقق كان 1245601.32، ومنه كان الانحراف موجب بنسبة 18 % وكان مبلغه يقدر 192031.32 ونسبة TRO كانت 118 % وهنا نستنتج أن المؤسسة حققت فائض من الإنتاج بنسبة 33 % خلال السنة.

4- النتيجة الدورية: نلاحظ أن المؤسسة حققت الانحراف الموجب بنسبة 143 % وكان مبلغه ب 210060291.9 و TRO كانت نسبته 243 % وهذا دليل على أن المؤسسة حققت نسبة كبيرة في منتجات المبيعات ومصاريف المستخدمين التي لم تتجاوز نسبة 99% خلال السنة.

وهنا نلاحظ أن المؤسسة كانت تحقق نسب مرتفعة جداً في الموازنة التقديرية وكان انحرافها موجب خلال

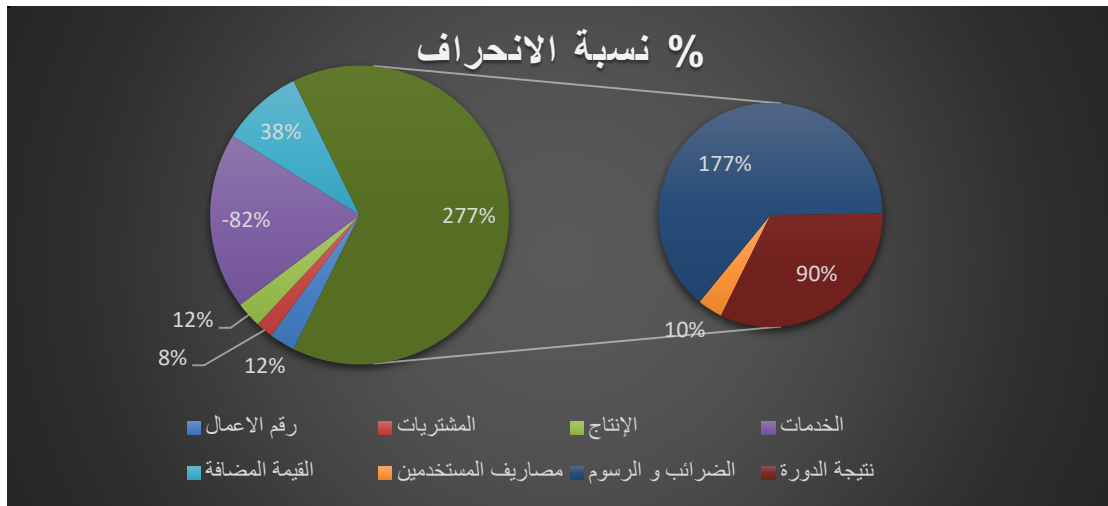
سنة 2019.

* الميزانية التقديرية لمؤسسة مطاحن الحضنة لسنة 2020. (2-11)

العناصر	مقدر 2020	محقق 2020	الانحراف	نسبة الانحراف	TRO %
رقم الأعمال	2905174551.00	3253289448.16	348114897	%12	%112
المشتريات	2389955435	2590916654.95	200961219	%8	%108
الإنتاج	1230500	1381729	151229	%12	%112
الخدمات	27000000.00	4768011.15	-222231988.85	%-82	%18
القيمة المضافة	488219117.28	675687427.50	187468310.3	%38	%138
مصاريف المستخدمين	227366780.15	250455228.55	23088448.4	%10	%110
الضرائب والرسوم	2000000.00	5532370.54	35323070.40	%177	%277
نتيجة الدورة	187852337.13	356201443.13	168349106	%90	%190

من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من مطاحن الحضنة

الملحق الخاص بسنة (2020) رقم: (2-12)



تحليل النتائج: نخلص إلى أن:

- 1- رقم الأعمال : لاحظنا أن المبلغ المتوقع تحقيقه هو 2905174551 أما المبلغ المحقق أو الانجازات خلال السنة هو 3253289448.16 ومنه مبلغ الانحراف بمقدار 348114897، ونسبة قدرها 12% محققة ونسبة TRO هي 112% من رقم الأعمال المقدر، وهنا نلاحظ أن الانحراف خلال سنة 2020 حقق/ تجاوز نسبة 100% من رقم الأعمال ومنه نستخلص أن المؤسسة حققت فائض بنسبة 1.12% من الانحراف.
 - 2- المشتريات: لاحظنا من خلال الجدول أن قيمة المشتريات كانت مقدرة ب 2389955435، وقيمة المحقق كانت 2590916654.95 ليكون بذلك الانحراف ب 200961219 ونسبة قدرت ب 8%، ليكون بذلك TRO بقيمة 108% وهنا نخلص إلى أن قيمة المشتريات كانت عالية نظرا لفارق القيمة الملاحظة بين المقدر والمحقق.
 - 3- الإنتاج: نلاحظ أن الإنتاج الذي قدرته المؤسسة أو توقعته هو 1230500 والإنتاج المحقق كان 1381729، ومنه كان الانحراف موجب بنسبة 12% وكان مبلغه يقدر ب 151229 ونسبة TRO كانت 112% وهنا نستنتج أن المؤسسة حققت فائض من الإنتاج بنسبة 18% خلال السنة.
 - 4- النتيجة الدورية: نلاحظ أن المؤسسة حققت الانحراف الموجب بنسبة 90% وكان مبلغه ب 38013814.7 و TRO كانت نسبته 190% وهذا دليل على أن المؤسسة حققت نسبة كبيرة في منتجات المبيعات ومصاريف المستخدمين خلال السنة.
- وهنا نلاحظ أن المؤسسة كانت تحقق نسب جد عالية في الموازنة التقديرية وهذا ما نلاحظه مما سلف ذكره، فقد كان انحرافها موجب سواء من خلال سنة 2020 أو السنوات الماضية الممتدة من سنة 2017 إلى غاية سنة 2020.

الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

2- قياس الأداء المالي للمؤسسة:

سنقوم بعرض القوائم المالية للمؤسسة وهي الميزانية المختصرة التي قمنا بإعدادها بالعمل على ملاحق الميزانية الخاصة بالأصول والخصوم وحساب النتائج للمؤسسة خلال سنة (2017-2020)

2-1- القوائم المالية لمؤسسة كوندور إلكترونيك.

سيتم عرض الميزانية المالية المختصرة من سنة 2017 إلى 2020 بالاعتماد على الميزانية العادية للسنوات كما سنوضح في الجدول التالي:

عرض وتحليل الميزانية المالية المختصرة.

أ- الميزانية المالية المختصرة من سنة 2017 إلى 2020 لمؤسسة كوندور إلكترونيك.

المبالغ KDA				الأصول
<u>2 020</u>	<u>2 019</u>	<u>2 018</u>	<u>2 017</u>	الأصول الثابتة
46 101 403	46 756 700	29 936 861	25 876 792	
<u>38 547 422</u>	<u>38 824 862</u>	<u>42 426 364</u>	<u>34 897 900</u>	الأصول المتداولة
19 935 299	17 504 144	22 331 584	19 349 816	قيم الاستغلال
18 612 123	21 320 718	20 094 780	15 548 085	قيم غير جاهزة
<u>2 722 588</u>	<u>105 824</u>	<u>-829 988</u>	<u>1 562 490</u>	القيم الجاهزة
5 785 468	3 005 685	4 691 669	3 477 928	الحسابات المستحقة
-3 062 880	-2 899 860	-5 521 657	-1 915 438	حسابات قابلة للدفع
87 371 412	85 687 386	71 533 237	62 337 181	إجمالي الأصول
المبالغ KDA				الخصوم
<u>2 020</u>	<u>2 019</u>	<u>2 018</u>	<u>2 017</u>	أموال خاصة
43 683 820	42 889 024	24 766 980	19 793 968	ديون طويلة الأجل
21 159 772	9 644 378	7 851 238	4 947 861	
<u>64 843 593</u>	<u>52 533 403</u>	<u>32 618 218</u>	<u>24 741 830</u>	مجموع الأموال الدائمة
<u>18 642 866</u>	<u>11 948 021</u>	<u>8 873 986</u>	<u>10 034 402</u>	خصوم متداولة
<u>3 884 953</u>	<u>21 205 963</u>	<u>30 041 033</u>	<u>27 560 950</u>	خزينة الخصوم
87 371 412	85 687 386	71 533 237	62 337 181	مجموع الخصوم

من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من كوندور إلكترونيك

الملحق الخاص بسنة (2017-2018) و (2019-2020) رقم: 01

الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

حسب الميزانية الخاصة بالمؤسسة نلاحظ أن حجم الأصول كان في تطور من سنة إلى أخرى من رقم (Da 62337181) لسنة 2017 إلى (Da 87371412) فقد ارتفعت قيمتها، وذلك بسبب زيادة الأصول الثابتة من (25874792) سنة 2017 إلى (46101403) سنة 2020.

وكانت الزيادة أيضاً في حجم الأصول المتداولة، ولكن بشكل أقل من الزيادة في الأصول الثابتة في سنة 2017 كانت الأصول المتداولة أكبر من الأصول الثابتة كما هو موضح في الميزانية بالنسبة للسنة المالية 2018 أيضاً، أما بالنسبة للسنة المالية 2019 و 2020 كانت الأصول الثابتة أكبر من الأصول المتداولة وذلك للأزمات التي مرت بها المؤسسة فكان مجموع الأصول المتداولة أقل لنقص في المعاملات التجارية.

أما الجانب الثاني للميزانية (الخصوم) للسنوات المالية 2017-2020:

بعد الاطلاع على نتائجها نلاحظ أن المؤسسة سجلت:

- في سنة 2018 انخفاض في مجموع الأصول الدائمة بمقدار (8873986) الذي كان في سنة 2017 (10034402) بسبب أن الديون طويلة الأجل كانت منخفضة على الأموال الخاصة وفي سنة 2018 زادت نسبة حجم الديون طويلة الأجل إلى (7851238) أما في سنة 2019 و 2020 فكان هناك ارتفاع في الأموال الخاصة وانخفاض في حجم الديون طويلة الأجل. - أما بالنسبة للديون قصيرة الأجل فكانت في سنتي 2017 و 2018 عكس الديون طويلة الأجل في سنتي 2017 و 2018 فكانت بحجم أكبر خلال سنة 2020 حيث انخفضت قيمة الديون قصيرة الأجل إلى (22527819) وذلك بسبب الأزمة وتأثيراتها (الديون قصيرة الأجل تقوم المؤسسة بتسديد مصاريف العمال والضرائب منها خلال الأزمة قل انخفاض حجم مصاريف المستخدمين والضرائب)، عكس الديون الطويلة الأجل التي زادت خلال هذه السنة.

ويمكن إعداد الميزانية المختصرة بهذا الشكل الموضح جانب الأصول وجانب الخصوم

2-1-1- القوائم المالية لمؤسسة مطاحن الحضنة

عرض وتحليل الميزانية المالية المختصرة.

الأصول	2017	2018	2019	2020
الأصول الثابتة	1925992544,75	1904328223,99	1849200393,16	1772053833,35
قيم الاستغلال	183693935,83	241191919,40	314532407,66	139441820,68
قيم غير الجاهزة	77309761,19	49433671,12	49270085,6	82539918,25
قيم الجاهزة	1087445094,92	790005723,12	758285166,85	1108406978,54
مجموع الأصول	3274441336,69	2984959537,63	2971288053,27	3102442550,82

الخصوم	2017	2018	2019	2020
الأموال الدائمة	2177447359,66	2599783332,23	2568010172,69	408105086,98
ديون قصيرة الأجل	1096993977	385176205,3	403277880,6	494337463,8
مجموع الخصوم	3274441336,69	2984959537,63	2971288053,27	902442550,78

تحليل:

من خلال الميزانيتين 2017 و 2020 نلاحظ ما يلي:

الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

فيما يخص جانب الأصول نلاحظ سنة 2017 قيمة الأصول ثابتة المقدرة ب 1925992544,75 كانت عالية أما بالنسبة للسنوات الأخرى تراجعت نسبة الأصول الثابتة (تدهورت) أما لقيم الاستغلال ارتفعت من سنة 2017 الى 2019 أما سنة 2020 انخفضت، ونلاحظ أيضا أن القيم الغير جاهزة لسنة 2017 كانت بقيمة 77309761,19 أما لسنة 2018 و2019 انخفضت قيمتها وبالنسبة لسنة 2020 ارتفعت ب 82539918,25 وبالنسبة للقيم الجاهزة كانت مرتفعة في سنة 2019 و2020 أما 2018، 2019 كانت منخفضة.

فيما يخص جانب الخصوم نلاحظ ارتفاع في قيمة الأموال الدائمة من سنة 2017 الى 2020 وهذا يدل على زيادة في رأس المال (أو رؤوس الأموال)، أما قيمة الديون قصيرة الأجل فهي انخفضت من 2018 الى 2020 وهذا ينتج في انخفاض في قيمة الديون والضرائب.

2-2- عرض وتحليل النتائج لمؤسسة كوندور إلكترونيك

سيتم استعراض جدول حسابات النتائج للمؤسسة اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل

الدراسة لسنة 2017 إلى سنة 2020، كما هو موضح في الجدول التالي:

التحليل: بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

العناصر	2017	2018	2019	2020
بيع بضاعة	2114826110,05	2265266343,19	2133206762,03	694214301,86
بيع المنتجات النهائية	85830642035,71	90695776358,22	60659453703,52	32775990784,80
تقديم الخدمات	-	-	-	631000
بيع الخدمات	1511063027,55	1351086091,05	3406832444,05	1241285521,69
تخفيضات و الحسومات الممنوحة،	23954607,48-	24898547,18-	47424188,33-	90724206,59-
رقم الأعمال	89432576565,83	94287230245,28	66152068721,27	34621397401,76
التغير في المخزون النهائي و الصف النهائي	1545263570,49-	111757725,57	499289887,67	233352431,82-
الدعم التشغيلي	97333003,79	156269519,02	271338720,08	3440476,15
الإنتاج لرأس مالي	-	-	-	-
1- إنتاج الفترة	87984645999,13	94555257489,87	66922697329,02	34391485446,09
مشتريات مستهلكة	68265374350,31	70994500041,57	46057564603,48	22184843111,35
خدمات خارجية و استهلاكات أخرى	4818462538,39	6302528114028	6570021174,26	3275032307,11
2- استهلاك الفترة	73083836888,70	77297028155,85	52627585777,74	25459875418,46
3- القيمة المضافة للاستغلال (1-2)	14900809110,43	17258229334,02	14295111551,28	8931610027,63
أعباء المستخدمين	4432440874,62	5339617318,88	5182983354,20	3433037720,94
ضرائب و رسوم، و المدفوعات المشابهة	873694715,42	873941933,82	605477083,81	330423606,03
4- الفائض الإجمالي للاستغلال	9594673520,39	11044670081,32	8506651113,27	5168148700,66
الدخل التشغيلي الأخرى	505422449,47	139209026,55	854289805,24	680590926,05
مصاريف تشغيلية(عملية)	1028460328,16	479834040,71	449895576,34	681641429,57
مخصصات الإهلاكات للمؤونات	1306875543,67	2102963024,74	3889891152,31	3715237339,38
انخفاض مخصصات القيمة	-	-	39506723,57	1378248545,31
استرجاع عن خسائر القيمة للمؤونات	-	-	-	-
5- النتيجة التشغيلية	7764760098,03	8601082042,42	5060660913,43	2830109403,07
نواتج مالية	453341406,07	437080018,57	219917754,39	193380924,82
أعباء مالية	2888538749,21	2686431806,49	2657278837,78	2170129949,07

الفصل الثاني:دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

1976749024,25-	2437361083,39-	2249351787,92-	2435197343,14-	6- النتيجة المالية
853360378,82	2623299830,04	6351730254,50	5329562754,89	7- النتيجة العادية قبل الضريبة (6+5)
81802610,87	288035743,58	568051813,01	1069529657,61	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
23238335,21	56379157,56	29333034,03	29333034,03	الضرائب المؤجلة (التغيرات) على النتائج العادية
36666944177,48	68092790769,78	95160879569,02	88972742888,70	مجموع نواتج النشاطات العادية
35872148074,32	65701147525,76	89347868093,50	84683376757,39	مجموع أعباء النشاطات العادية
794796103,16	2391643244,02	5813011475,52	4289366131,31	8- النتيجة الصافية للنشاطات العادية
-	-	-	-	العناصر غير العادية (نواتج) (للتوضيح)
-	-	-	-	العناصر غير العادية (أعباء) (للتوضيح)
-	-	-	-	1- النتيجة غير العادية
794796103,16	2391643244,02	5813011475,52	4289366131,31	9- النتيجة الصافية للفترة

بالنسبة لإنتاج السنة المالية 2017 و 2018 فقد كان في ارتفاع من 87984645999 إلى 94555257489187 وذلك لزيادة في حجم المبيعات البضاعة والمنتجات النهائية والتخفيض من الحسومات، أما بالنسبة لسنة 2019 و 2020 كان هناك انخفاض في حجم المبيعات خاصة سنة 2020، وذلك نتيجة الانخفاض في رأس المال وفي حجم المبيعات والزيادة في تقديم الحسومات والتخفيضات التي قدر ب 90724206.59 من أجل تقادي الأزمة.

أما بالنسبة لاستهلاك الفترة فكان خلال السنوات في انخفاض ماعدا سنة 2018 فقد كان هناك زيادة وقدر حجم الاستهلاك ب 77297028155.85 أما سنة 2019 و 2020 كان هناك انخفاض بشكل كبير وذلك لأسباب التخفيض في حجم المشتريات المستهلكة وذلك بسبب الأزمات التي طرأت على المؤسسة .

- القيمة المضافة كانت في حالة انخفاض وذلك راجع إلى الانخفاض في الإنتاج لأن القيمة المضافة تساوي حجم الإنتاج مطروح منه استهلاك الفترة، وذلك بالنسبة للفائض الإجمالي للاستغلال في سنة 2017 و 2018 فكان في زيادة وذلك نتيجة في زيادة أعباء المستخدمين وفي سنة 2019 و 2020 انخفض الفائض وذلك لانخفاض في القيمة المضافة وأعباء المستخدمين لأسباب الأزمة الصحية في تلك الفترة .

أما بالنسبة للنتيجة المالية فيها (219917754.39) في 2019 و (193380924) في سنة 2020 وكان هناك نقص في الأعباء المالية في سنة 2020 لذلك كانت النتيجة أقل من السنوات السابقة والتي قدرت ب(-1976749024.25).

والنتيجة العادية قبل الضرائب تساوي النتيجة التشغيلية بالإضافة إلى النتيجة المالية فبالتالي نفس الملاحظة انخفاض بشكل كبير في سنتي 2019 و 2020 خاصة في سنة 2020 التي قدرت ب (853360378.07).

وبالنسبة لنتيجة الدورة أو النتيجة الصافية فكانت مقدرة في سنة 2017 ب (4289366131.31) وزادت في سنة 2018 بمقدار (5813011475.52) لزيادة رقم الأعمال والمبيعات خلال السنة رغم

الفصل الثاني:دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

وجود أزمة لكنها لم تأثر بشكل كبير على نتيجة الدورة للسنة وتراجع في سنة 2019 بمقدار حقيقته (2391643244) كان سببه الأزمة الصحية (كوفيد 19) وانخفاض رهيب في سنة 2020 بمقدار (794796103.136) وذلك راجع إلى سوء تقديرات المسيرين و المسؤولين بخصوص الأزمة الصحية ورفع رأس المال المقدر وتوقع إنتاج أكبر ونشاط عادي إلا أن استمرار الأزمة الصحية أدى إلى تخفيض حركة النشاط للمؤسسة والنشاط الاقتصادي بشكل عام ، وذلك لطبيعة نشاطها واحتياجات القطاعات في أوقات الأزمات.

وفي الأخير يمكن القول أن الهدف من إعداد جدول حسابات النتائج هو التوصل إلى النتيجة الصافية مع إظهار العناصر المكونة لها، وكذلك معرفة جميع الحسابات التي تؤثر عليها بشكل موجب أو سالب لمعرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

2-2-1- عرض وتحليل النتائج لمؤسسة مطاحن الحضنة

العناصر	2017	2018	2019	2020
بيع بضاعة	2114826110,05	2265266343,19	2133206762,03	694214301,86
بيع المنتجات النهائية	85830642035,71	90695776358,22	60659453703,52	32775990784,80
تقديم الخدمات	-	-	-	631000
بيع الخدمات	1511063027,55	1351086091,05	3406832444,05	1241285521,69
تخفيضات و الحسومات الممنوحة،	23954607,48-	24898547,18-	47424188,33-	90724206,59-
رقم الأعمال	89432576565,83	94287230245,28	66152068721,27	34621397401,76
التغير في المخزون النهائي و النصف النهائي	1545263570,49-	111757725,57	499289887,67	233352431,82-
الدعم التشغيلي	97333003,79	156269519,02	271338720,08	3440476,15
الإنتاج الرأس مالي	-	-	-	-
1- إنتاج الفترة	87984645999,13	94555257489,87	66922697329,02	34391485446,09
مشتريات مستهلكة	68265374350,31	70994500041,57	46057564603,48	22184843111,35
خدمات خارجية و استهلاكات أخرى	4818462538,39	6302528114028	6570021174,26	3275032307,11
2- استهلاك الفترة	73083836888,70	77297028155,85	52627585777,74	25459875418,46
3- القيمة المضافة للاستغلال (1-2)	14900809110,43	17258229334,02	14295111551,28	8931610027,63
أعباء المستخدمين	4432440874,62	5339617318,88	5182983354,20	3433037720,94
ضرائب و رسوم، و المدفوعات المشابهة	873694715,42	873941933,82	605477083,81	330423606,03
4- الفائض الإجمالي للاستغلال	9594673520,39	11044670081,32	8506651113,27	5168148700,66
الدخل التشغيلي الأخرى	505422449,47	139209026,55	854289805,24	680590926,05
مصاريف تشغيلية(عملياتية)	1028460328,16	479834040,71	449895576,34	681641429,57
مخصصات الأهلاكاتوالمؤنات	1306875543,67	2102963024,74	3889891152,31	3715237339,38
انخفاض مخصصات القيمة	-	-	39506723,57	1378248545,31
استرجاع عن خسائر القيمة و المؤنات	-	-	-	-
5- النتيجة التشغيلية	7764760098,03	8601082042,42	5060660913,43	2830109403,07

الفصل الثاني:دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

193380924,82	219917754,39	437080018,57	453341406,07	نواتج مالية
2170129949,07	2657278837,78	2686431806,49	2888538749,21	أعباء مالية
1976749024,25-	2437361083,39-	2249351787,92-	2435197343,14-	6- النتيجة المالية
853360378,82	2623299830,04	6351730254,50	5329562754,89	7- النتيجة العادية قبل الضريبة (6+5)
81802610,87	288035743,58	568051813,01	1069529657,61	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
23238335,21	56379157,56	29333034,03	29333034,03	الضرائب المؤجلة (التغيرات) على النتائج العادية
36666944177,48	68092790769,78	95160879569,02	88972742888,70	مجموع نواتج النشاطات العادية
35872148074,32	65701147525,76	89347868093,50	84683376757,39	مجموع أعباء النشاطات العادية
794796103,16	2391643244,02	5813011475,52	4289366131,31	8- النتيجة الصافية للنشاطات العادية
-	-	-	-	العناصر غير العادية (نواتج) (للتوضيح)
-	-	-	-	العناصر غير العادية (أعباء) (للتوضيح)
-	-	-	-	1- النتيجة غير العادية
794796103,16	2391643244,02	5813011475,52	4289366131,31	9- النتيجة الصافية للفترة

سيتم استعراض جدول حسابات النتائج للمؤسسة اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة لسنة 2017 إلى سنة 2020، كما هو موضح في الجدول التالي:

التحليل: بالاعتماد على النتائج المتحصل عليها من الجدول السابق نلاحظ ما يلي:

بالنسبة لإنتاج السنة المالية 2017 و 2018 فقد كان في ارتفاع من 87984645999 إلى 94555257489187 وذلك لزيادة في حجم المبيعات البضاعة والمنتجات النهائية والتخفيض من الحسومات، أما بالنسبة لسنة 2019 و 2020 كان هناك انخفاض في حجم المبيعات خاصة سنة 2020، وذلك نتيجة الانخفاض في رأس المال وفي حجم المبيعات والزيادة في تقديم الحسومات والتخفيضات التي قدر ب 90724206.59 من أجل تفادي الأزمة. أما بالنسبة لاستهلاك الفترة فكان خلال السنوات في انخفاض ماعدا سنة 2018 فقد كان هناك زيادة وقدر حجم الاستهلاك ب 77297028155.85 أما سنة 2019 و 2020 كان هناك انخفاض بشكل كبير وذلك لأسباب التخفيض في حجم المشتريات المستهلكة وذلك بسبب الأزمات التي طرأت على المؤسسة .

- القيمة المضافة كانت في حالة انخفاض وذلك راجع إلى الانخفاض في الإنتاج لأن القيمة المضافة تساوي حجم الإنتاج مطروح منه استهلاك الفترة، وذلك بالنسبة للفائض الإجمالي للاستغلال في سنة 2017 و 2018 فكان في زيادة وذلك نتيجة في زيادة أعباء المستخدمين وفي سنة 2019 و 2020 انخفض الفائض وذلك للانخفاض في القيمة المضافة وأعباء المستخدمين لأسباب الأزمة الصحية في تلك الفترة .

أما بالنسبة للنتيجة المالية فيها (219917754.39) في 2019 و (193380924) في سنة 2020 وكان هناك نقص في الأعباء المالية في سنة 2020 لذلك كانت النتيجة أقل من السنوات السابقة والتي قدرت ب(1976749024.25). والنتيجة العادية قبل الضرائب تساوي النتيجة التشغيلية بالإضافة إلى النتيجة المالية وبالتالي نفس الملاحظة انخفاض بشكل كبير في سنتي 2019 و 2020 خاصة في سنة 2020 التي قدرت ب (853360378.07) .

وبالنسبة لنتيجة الدورة أو النتيجة الصافية فكانت مقدرة في سنة 2017 ب (4289366131.31) وزادت في سنة 2018 بمقدار (5813011475.52) لزيادة رقم الأعمال والمبيعات خلال السنة رغم وجود أزمة لكنها لم تأثر بشكل كبير على نتيجة الدورة للسنة وتراجع في سنة 2019 بمقدار حقيقته (2391643244) كان سببه الأزمة الصحية (كوفيد 19) وانخفاض رهيب في سنة 2020 بمقدار (794796103.136) وذلك راجع إلى سوء تقديرات المسيرين و المسؤولين بخصوص

الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

الأزمة الصحية ورفع رأس المال المقدر وتوقع إنتاج أكبر ونشاط عادي إلا أن استمرار الأزمة الصحية أدى إلى تخفيض حركة النشاط للمؤسسة والنشاط الاقتصادي بشكل عام ، وذلك لطبيعة نشاطها واحتياجات القطاعات في أوقات الأزمات . وفي الأخير يمكن القول أن الهدف من إعداد جدول حسابات النتائج هو التوصل إلى النتيجة الصافية مع إظهار العناصر المكونة لها، وكذلك معرفة جميع الحسابات التي تؤثر عليها بشكل موجب أو سالب لمعرفة نقاط القوة والضعف للمؤسسة.

3- قياس الأداء المالي بواسطة المؤشرات

3-1- القياس بواسطة مؤشرات الأداء المالي مع التحليل البياني لمؤسسة كوندور إلكترونيك:

من أجل تحليل الوضعية المالية للمؤسسة سنقوم بقياس أدائها المالي باستخدام عدة مؤشرات منها النسب المالية والمردودية وآخرين، وذلك بالاعتماد على القوائم المالية التالية:

أ- النسب المالية :

سيتم قياس الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة للسنوات الأربعة (2017 - 2020) باستخدام النسب المالية كما هو موضح في الجداول التالية:

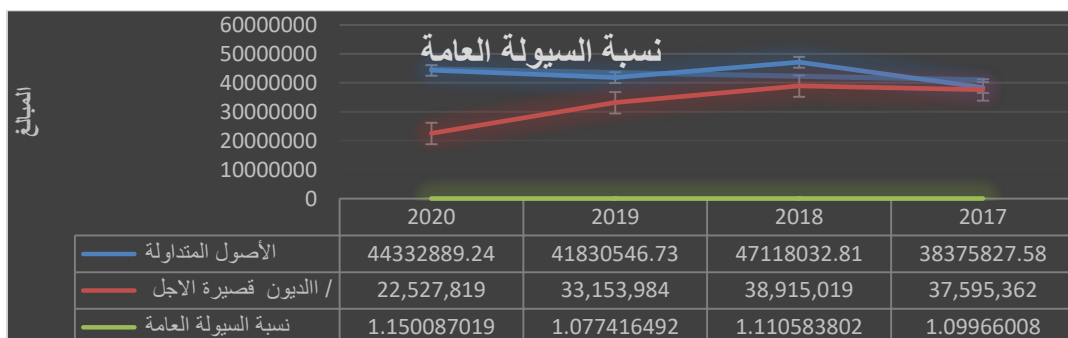
- نسبة السيولة العامة:

الجدول رقم (2-12): يوضح قياس نسبة السيولة العامة لمؤسسة كوندور إلكترونيك

البيان	2017	2018	2019	2020
الأصول المتداولة	38 375 828	47 118 033	41 830 547	44 332 889
التغير	/	23%	-11%	6%
الديون قصيرة الأجل/	37 595 362	38 915 019	33 153 984	22 527 819
التغير		22%	-8%	-1%
نسبة السيولة العامة	1,02	1,21	1,08	1,15
	3 477 927,51	4 691 668,65	3 005 684,62	5 785 467,60

المصدر/ من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية من سنة 2017 إلى 2020 المقدمة من طرف المؤسسة .

الملحق الخاص بسنة (2017-2020) رقم: (2-13)



كيفية الحساب: الأصول المتداولة %الديون قصيرة الأجل للسنة (2017)

$$1.02 = 375595362 \% 38375828 =$$

نسبة السيولة العامة لسنة 2017 كانت : 1.02

الملاحظة / التعليق: نلاحظ أن نسبة السيولة العامة للمؤسسة خلال السنوات الأربعة أكبر من 1 يعني أن المؤسسة في وضعية جيدة ذلك لأن الأصول المتداولة تغطي الديون قصيرة الأجل ، وهناك فائض يبقى للاحتياط أو الاستثمار.

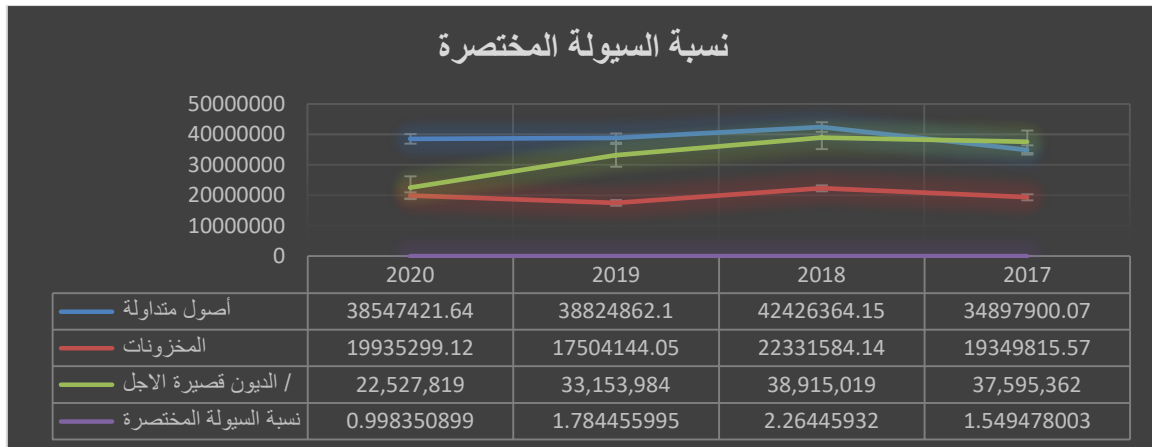
- نسبة السيولة المختصرة:

الجدول رقم (2-13) قياس نسبة السيولة المختصرة لمؤسسة كوندور إلكترونيك.

2020	2019	2018	2017	البيان
38 547 422	38 824 862	42 426 364	34 897 900	أصول متداولة
19 935 299	17 504 144	22 331 584	19 349 816	المخزونات
22 527 819	33 153 984	38 915 019	37 595 362	الديون قصيرة الأجل /
0,83	0,64	0,52	0,41	نسبة السيولة المختصرة

المصدر/ من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية من سنة 2017 إلى 2020 المقدمة من طرف المؤسسة .

الملحق الخاص بسنة (2017-2020) رقم: (2-14)



كيفية الحساب = ن.س.ع=الأصول المتداولة - المخزونات ÷ الديون قصيرة الأجل في السنة.

$$0.41 = 37595362 \div (19349816-34897900) = 2017$$

الملاحظة: نلاحظ أن نسبة السيولة المختصرة منذ سنة 2017 إلى غاية 2020 كانت في حالة تزايد على النحو التالي: 0.41 < 0.52 < 0.64 < 0.83 وتكون النسبة مثلى عندما تكون محصورة بين (0.3) و (0.5)

الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

في سنة 2017 فقط كانت محصورة أما السنوات الأخرى فكانت أكبر من 0.5 وهذا يدل على زيادة قيمة مديونية الاستثمار أي أن قيمة المؤسسة غير قادرة على تسديد ديونها قصيرة الأجل.

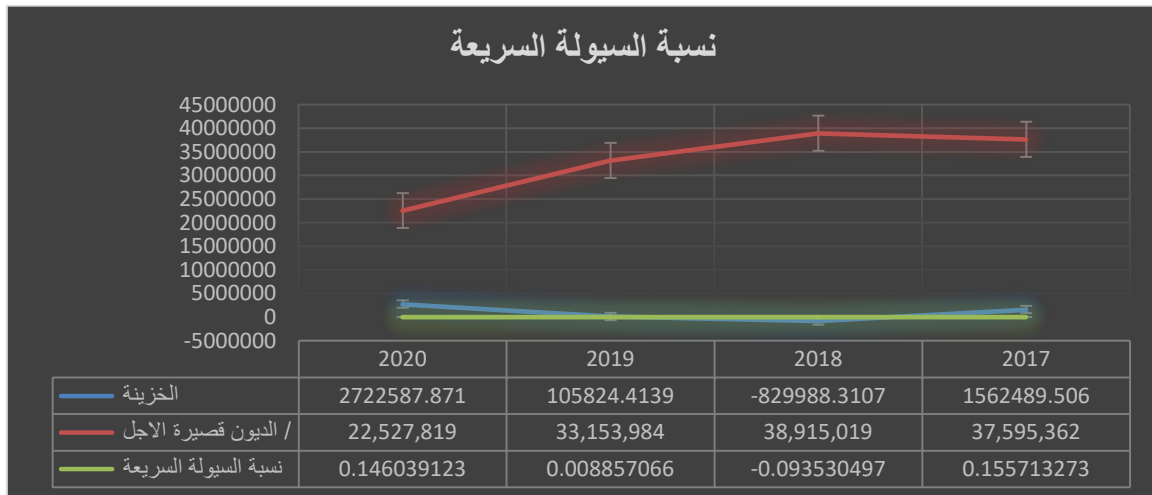
* نسبة السيولة السريعة:

الجدول رقم (2-14) قياس نسبة السيولة السريعة لمؤسسة كوندور إلكترونيك.

البيان	2017	2018	2019	2020
الخزينة	1 562 490	-829 988	105 824	2 722 588
الديون قصيرة الأجل /	37 595 362	38 915 019	33 153 984	22 527 819
نسبة السيولة السريعة	0,04	-0,02	0,00	0,12

المصدر/ من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية من سنة 2017 إلى 2020 المقدمة من طرف المؤسسة .

الملحق الخاص بسنة (2017-2020) رقم: (2-15)



الملاحظة: نلاحظ أن نسبة السيولة السريعة لسنة 2017 كانت أكبر من الصفر (0.04) أي يمكن تسديد قيمة (4%) من الديون قصيرة الأجل أما في سنة 2018 فكانت النسبة أقل من الصفر (-0.02) أي لا يمكن للمؤسسة التسديد بخزينة سالبة ، وفي سنة 2018 كانت النسبة 0 ، معدومة تقريباً ، وفي سنة 2020 يمكن التسديد لنسبة 12% أي أن المؤسسة في حالة حرجة لأن النسبة المثلى لنسبة السيولة السريعة تكون محصورة بين (0.2 و 0.3).

ب- نسب المردودية :

* المردودية التجارية

الجدول رقم (2-15) قياس معدل المردودية التجارية لمؤسسة كوندور إلكترونيك.

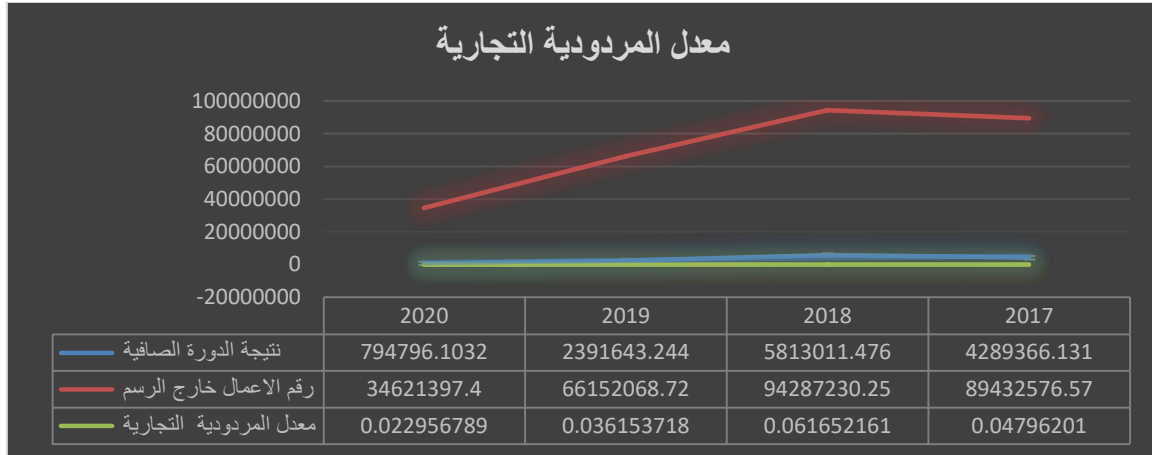
البيان	2017	2018	2019	2020
--------	------	------	------	------

الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

-81%	794 796	2 391 643	5 813 011	4 289 366	نتيجة الدورة الصافية
	-67%	-59%	36%		التغير
-61%	34 621 397	66 152 069	94 287 230	89 432 577	رقم الأعمال خارج الرسم
	-48%	-30%	5%		التغير
	0,02	0,04	0,06	0,05	معدل المردودية التجارية

المصدر/ من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية من سنة 2017 إلى 2020 المقدمة من طرف المؤسسة .

الملحق الخاص بسنة (2017-2020) رقم: (2-16)



كيفية الحساب = نتيجة الدورة للسنة ÷ رقم الأعمال للسنة.

$$0.05 = 89432577(1.19 \div \text{TTC أعمال}) \div 4289366 = \text{م. تجارية}$$

نسبة المردودية التجارية لسنة 2017 كانت 0.05

الملاحظة: نلاحظ أن نسبة المردودية التجارية في السنوات المالية موجبة وأكبر من الصفر وهذا نتيجة الزيادة في

نتيجة الدورة وخاصة في سنة 2018 فكانت النسبة (7%) أما سنة 2020 فكانت أقل نسبة في السنوات

(0.2% < 0.2)

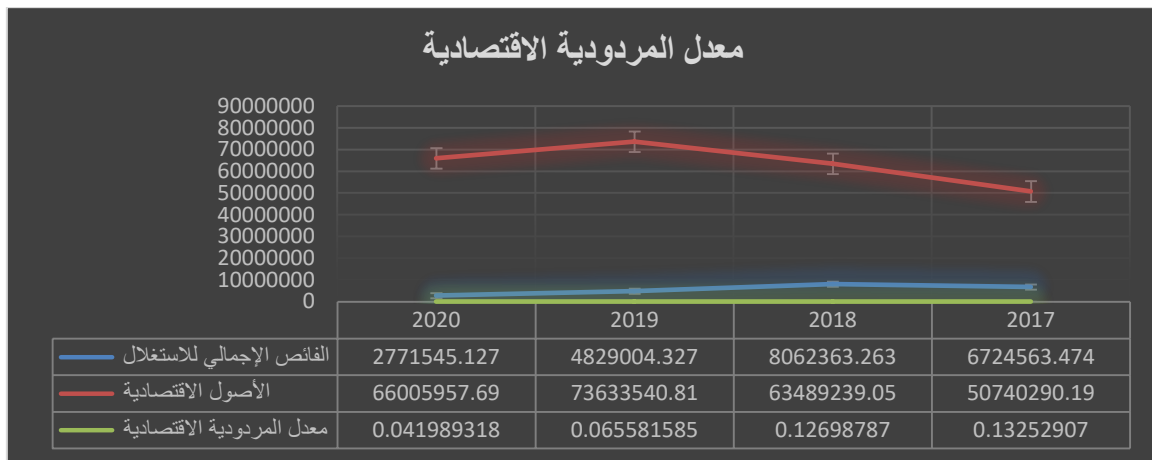
* المردودية الاقتصادية:

الجدول رقم (2-16) قياس معدل المردودية الاقتصادية لمؤسسة كوندور إلكترونيك.

البيان	2017	2018	2019	2020
الفائض الإجمالي للاستغلال	6 724 563	8 062 363	4 829 004	2 771 545
الأصول الاقتصادية	50 740 290	63 489 239	73 633 541	66 005 958
معدل المردودية الاقتصادية	13%	13%	7%	4%

المصدر/ من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية من سنة 2017 إلى 2020 المقدمة من طرف المؤسسة .

الملحق الخاص بسنة (2017-2020) رقم: (2-17).



الملاحظة: نلاحظ أن المردودية الاقتصادية للمؤسسة خلال السنوات تنخفض من سنة الى أخرى مقارنة بالسنة القادمة أي سنة 2017 كانت 13 % ، وفي سنة 2018 كانت متعادلة مع سنة 2017، بنفس النسبة، أما في سنة 2019 فكانت 7 % وفي سنة 2020 كانت 4% وذلك ناتج في الانخفاض في الفائض الإجمالي للاستغلال.

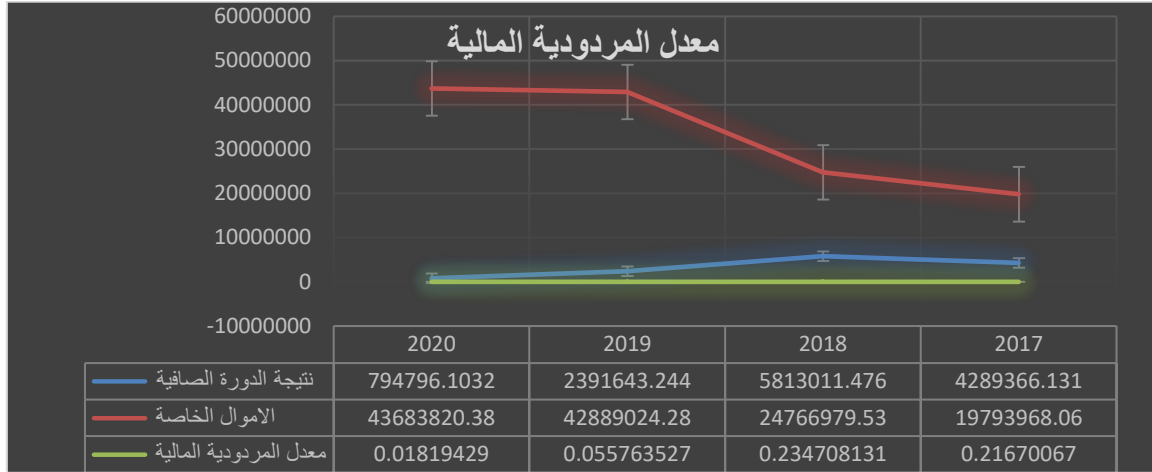
* المردودية المالية:

الجدول رقم (2-17) قياس معدل المردودية المالية لمؤسسة كوندور إلكترونيك.

البيان	2017	2018	2019	2020
نتيجة الدورة الصافية	4 289 366	5 813 011	2 391 643	794 796
الأموال الخاصة	19 793 968	24 766 980	42 889 024	43 683 820
معدل المردودية المالية	22%	23%	6%	2%
التغير	8%	11%	-1%	-2%

المصدر/ من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية من سنة 2017 إلى 2020 المقدمة من طرف المؤسسة .

الملحق الخاص بسنة (2020-2017) رقم: (2-18)



الملاحظة: نلاحظ أن نسبة المردودية المالية للمؤسسة من خلال سنوات النشاط 2017 و 2018 كانت في تزايد لزيادة النتيجة الصافية 22% و 23% أما بالنسبة لسنة 2019 و 2020 فكانت منخفضة من 6% إلى 2% وذلك نتيجة لانخفاض النتيجة الصافية للدورة بسبب الأزمات التي مرت بها المؤسسة خلال هذه السنوات.

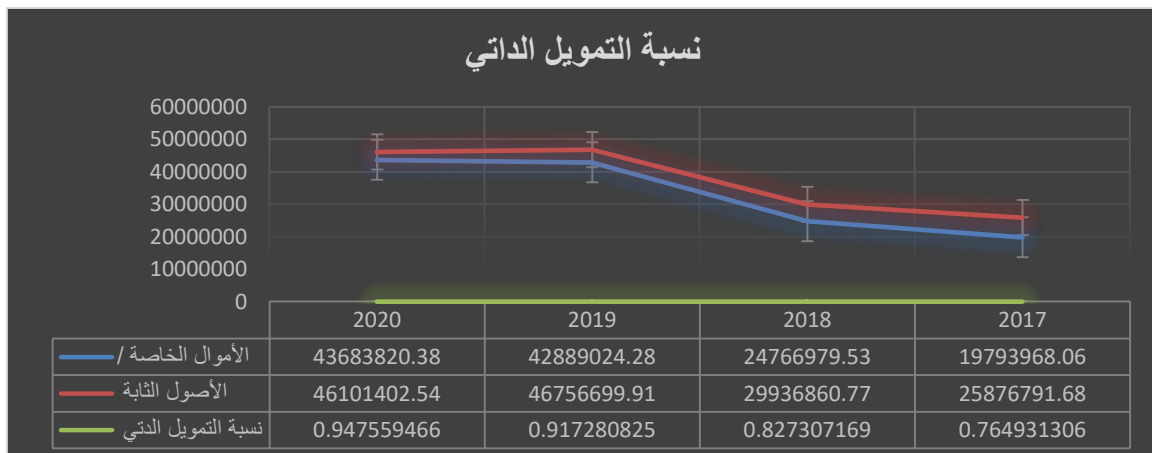
ج - التمويل الذاتي والاستقلالية المالية

الجدول رقم (2-18) قياس نسبة التمويل الذاتي لمؤسسة كوندور إلكترونيك.

البيان	2020	2019	2018	2017
الأموال الخاصة /	43 683 820	42 889 024	24 766 980	19 793 968
الأصول الثابتة	46 101 403	46 756 700	29 936 861	25 876 792
نسبة التمويل الذاتي	0,95	0,92	0,83	0,76

المصدر/ من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية من سنة 2017 إلى 2020 المقدمة من طرف المؤسسة .

الملحق الخاص بسنة (2020-2017) رقم: (2-19)



الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

الملاحظة: نلاحظ أن نسبة التمويل الذاتي للمؤسسة خلال السنوات 2017-2020 كانت تتزايد من 0.76 إلى 0.95 أكبر من الصفر وهذا يعني أن المؤسسة تعتمد على أموالها الخاصة بشكل كبير في التمويل كماهم موضح في الجدول سالف الذكر.

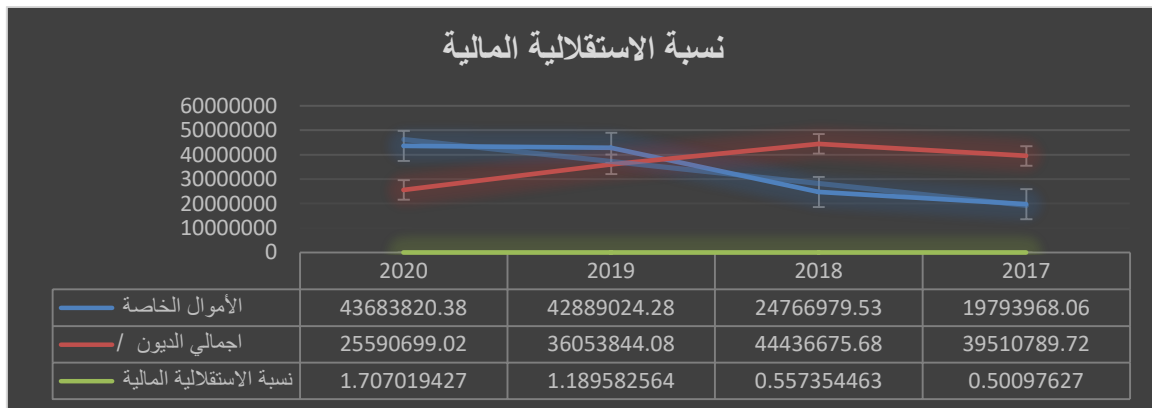
* نسبة الاستقلالية المالية:

الجدول رقم (2-19) قياس نسبة الاستقلالية المالية لمؤسسة كوندور إلكترونيك.

البيان	2017	2018	2019	2020
الأموال الخاصة	19 793 968	24 766 980	42 889 024	43 683 820
التغير		25%	73%	2%
إجمالي الديون /	39 510 790	44 436 676	36 053 844	25 590 699
التغير		12%	-19%	-29%
نسبة الاستقلالية المالية	0,50	0,56	1,19	1,71

المصدر/ من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية من سنة 2017 إلى 2020 المقدمة من طرف المؤسسة .

الملحق الخاص بسنة (2017-2020) رقم: (2-20)



الملاحظة: نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية للمؤسسة سنة 2017 كانت (0.50) أي متساوية مع الديون وهذا يعني أن القرار بيد المؤسسة، إذا كانت أقل من (0.50) يصبح هناك طرف البنك يتدخل في تسيير المؤسسة (أي تكون غير مستقلة مالياً).

أما خلال سنة 2019 فكانت النسبة (1.19) وهذا يعني أن الأموال الخاصة كانت أكبر من حجم الديون ولكن بنسبة قليلة لا يمكن للمؤسسة بالمخاطرة والحصول على قروض إضافية.

أما في سنة 2020 فكانت نسبة الاستقلالية المالية (1.71) أي قريبة من (2) وهذا يعني أن المؤسسة أموالها الخاصة تقريباً تساوي ضعف الديون مما يجعل للمؤسسة قدرة كبيرة على التسديد والاقتراض.

* معدل دوران إجمالي الأصول:

الجدول رقم (2-20) قياس معدل الدوران الإجمالي للأصول

البيان	2017	2018	2019	2020
رقم أعمال المبيعات	89 432 577	94 287 230	66 152 069	34 621 397
التغير		5%	-30%	-48%
إجمالي الأصول /	64 252 619	77 054 894	88 587 247	90 434 292
التغير		20%	15%	2%
معدل الدوران إجمالي الأصول	1,39	1,22	0,75	0,38

المصدر/ من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية من سنة 2017 إلى 2020 المقدمة من طرف المؤسسة .

الملحق الخاص بسنة (2017-2020) رقم: (2-21)



الملاحظة: نلاحظ أن معدل دوران إجمالي الأصول ينخفض في شكل تنازلي من سنة 2017 الذي كان يقدر ب 1.39 إلى سنة 2020 الذي أصبح 0.38 وذلك نتيجة انخفاض في رقم أعمال المبيعات الذي تأثر كثيراً في سنة 2019 و 2020 والزيادة في حجم إجمالي الأصول.

ب- حساب نسب النشاط لمؤسسة كوندور إلكترونيك

جدول رقم (2-31) حساب نسب النشاط لمؤسسة كوندور إلكترونيك

المقاييس	العلاقة	2017	2018	2019	2020
معدل دوران إجمالي الأصول	رقم أعمال المبيعات / إجمالي الأصول	1,73	1,23	0,75	0,38
معدل دوران الأصول الغير جارية	رقم أعمال المبيعات / الأصول غير الجارية	3,46	3,15	1,41	0,75
معدل دوران المخزون	تكلفة البضاعة المباعة / متوسط المخزون	7,83	6,21	4,35	2,43
معدل دوران الحسابات المدينة	رقم الأعمال / (العلاء + أوراق القبض)	9,20	7,66	5,70	3,93
متوسط فترة التحصيل	متوسط دوران الحسابات المدينة / 365	0,03	0,02	0,02	0,01
معدل دوران الحسابات الدائنة	المشتریات / (الموردين + أوراق القبض)	10,73	14,70	5,49	1,78
متوسط فترة الدفع	معدل دوران الحسابات الدائنة / 365	0,03	0,04	0,02	0,00
	بالاعتماد على الملحق رقم - 03 - و المخزون				

معدل دوران الأصول: تقوم هذه النسب بقياس كفاءة المؤسسة وقدرتها على توليد المبيعات من خلال استغلال أصولها.

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول } 2017 = \text{رقم أعمال المبيعات} \div \text{إجمالي الأصول } 2017 \\ = 87984645999.19 \div 64252619261 \\ = 1.37$$

النسبة في سنة 2017 موجبة وأكبر من الصفر، وهذا يعني أن المؤسسة لديها كفاءة في استغلال أصولها، أما بالنسبة للسنوات الأخرى 2018 و2019 و2020 كانت تنخفض النسبة وهذا يعني أن إدارة المؤسسة لم تقم بالاستغلال الأمثل لأصولها كما هو موضح في الجدول بتراجع في النسبة .

* **معدل دوران المخزون:**

تقيس المؤسسة بهذا المؤشر كفاءة إدارة المخزون وطرق بيعه.

كيفية الحساب:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة البضاعة المباعة} \div \text{متوسط المخزون.} \\ 2017 = 68265374.35 \div 8723085.26 \\ = 7.83$$

نلاحظ من خلال الجدول أن:

معدل دوران المخزون خلال السنوات الثلاثة 2017 و2018 و2019 كانت في تزايد وارتفاع من 7.83 إلى 11.08 وهذا يدل على حسن تسيير المخزون وبيعه.

وهذا يحسن السيولة والربحية لأن الأموال المستثمرة في المخزون قليلة ، أما خلال سنة 2020 كان هناك انخفاض في هذا المؤشر إلى (4.48).

وهذا عائد إلى الانخفاض في التكلفة المباعة وعدم بيع المخزون وبقائه في المؤسسة لسوء عملية التسيير خلال الأزمة الصحية (كوفيد - 19).

* **معدل دوران الحسابات الدائمة (الموردين).**

يستخدم هذا المعدل كمؤشر للحكم على سرعة المؤسسة في تسديد التزاماتها قصيرة الأجل ويرتبط ذلك بعدد مرات التسديد خلال فترة معينة في السنة، فنلاحظ من خلال سنة 2017 و 2018 كانت النسبة في ارتفاع أما في سنة 2019 و 2020 انخفض معدل الدوران وهذا لا يناسب الوضعية المالية للمؤسسة مقارنة بمعدل دوران الحسابات المدينة (الزبائن) فكانت أكبر من معدلات الموردين.

ونلاحظ أيضا أن خلال سنة 2017 و 2018 كانت هذه النسب جيدة ومرتفعة من (10.73) إلى (14.70) وكذلك كانت أكبر من معدل دوران الزبائن الذي كان (9.20) و (7.66) على التوالي أي المؤسسة كانت في حالة جيدة.

الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

أما في سنة 2019 و 2020 فكانت النسبة منخفضة وأقل من الزبائن فهذا دليل على عجز المؤسسة عن سداد ديونها، وذلك يحدث انعكاسات سالبة على الدورة الاستغلالية نتيجة نقص في التموين للمواد واللوازم.

ج- حساب نسب الربحية لمؤسسة كوندور إلكترونيك:

هي نسب تقيس نتيجة أعمال المؤسسة والكفاءات التشغيلية والربحية هي النتيجة النهائية لعدد من السياسات والقرارات التي تتخذها الإدارة من خلال المسيرين.

جدول رقم(2-32) حساب نسب الربحية لمؤسسة كوندور إلكترونيك

المقاييس	العلاقة	2017	2018	2019	2020
نسبة هامش الربح الإجمالي	النتيجة الصافية / رقم الأعمال الصافي	0,05	0,06	0,04	0,02
نسبة العائد على حقوق الملكية	النتيجة الصافية / حقوق الملكية	0,22	0,23	0,06	0,02
معدل العائد على الاستثمار	النتيجة الصافية / إجمالي الاستثمار	0,13	0,15	0,04	0,01
نسبة العائد على إجمالي الأصول	النتيجة الصافية / مجموع الأصول	0,07	0,08	0,03	0,01
- بالاعتماد على الملحق رقم - 03					

* نسبة الربح الإجمالي:

طريقة الحساب لسنة 2017: النتيجة الصافية ÷ رقم الأعمال الصافي.

$$89432576565.83 \div 4289366131.31 =$$

$$0.05 \pm 0.047 =$$

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن نسبة الربح الإجمالي خلال السنوات من 2017 الى 2020 كانت غير مستقرة وذلك لعدم استقرار الوضع المالي للمؤسسة وكانت غير مستقرة وذلك لعدم استقرار الوضع المالي للمؤسسة وكانت في حالة انخفاض (0.02) في السنة الأخيرة والأزمة لأن نسب الربحية تعبر عن التغيرات في كلفة المبيعات وسعر البيع وحجم المبيعات.

* نسبة العائد على إجمالي الأصول:

طريقة الحساب لسنة 2017= النتيجة الصافية ÷ مجموع الأصول

$$64252619261.56 \div 4289366131.31 =$$

$$0.07 \pm 0.0667 =$$

نلاحظ أن النسبة في سنة 2017 كانت (0.07) جيدة بالنسبة للمؤسسة لأن النتيجة كانت جيدة وفي سنة 2018 زادت إلى (0.08) أما خلال سنة 2019 و 2020 انخفضت بدرجة كبيرة إلى 0.01 وهذا دليل على عجز المؤسسة وعدم تحقيق الربح لأن النتيجة الصافية كانت منخفضة بالنسبة لمجموع الأصول.

د- حساب نسب الرافعة المالية لمؤسسة كوندور إلكترونيك

جدول رقم (2-33) حساب نسب الرفع المالي لمؤسسة كوندور إلكترونيك

المقاييس	العلاقة	2017	2018	2019	2020
نسبة الاقتراض (الرافعة المالية)	مجموع القروض / مجموع الأصول	0,68	0,65	0,50	0,50
معدل تغطية الفوائد	صافي الربح قبل الضريبة و الفوائد / الفوائد	3,19	3,82	2,08	1,43
نسبة الديون إلى حقوق الملكية	مجموع الديون / مجموع حقوق الملكية	0,76	0,68	0,50	0,91
نسبة الملائة	مجموع الأصول /مجموع الديون	1,63	1,73	2,46	3,53

بالاعتماد على الملحق رقم - 01 - 02 - 04 - للسنوات الأربعة

* نسبة الاقتراض (الرافعة المالية):

طريقة الحساب لسنة 2017 = مجموع القروض ÷ مجموع الأصول

$$= 3951078976 \div 64252619261.56$$

$$= 0.68 \pm 0.674$$

التحليل: نلاحظ من خلال الجدول أن نسبة الرافعة أي (الاقتراض) للمؤسسة كانت أكبر من 0.50 في سنة 2017 و 2018 وهذا يعني أن مجموع الديون كان أكبر من مجموع الأصول، ويعني تعتمد بشكل كبير على الاقتراض غير المستقل مالياً سنة 2019 و 2020 كانت (0.50) أي نسبة الرافعة 50 % وهذا معناه أن الأموال الخاصة للمؤسسة (الأصول) (50%) والاقتراضاتوالديون(50%) متساوية ، يعني أن المؤسسة تعتمد بشكل جزئي على الاقتراض.

* نسبة الملائة :

طريقة الحساب لسنة 2017: مجموع الأصول ÷ مجموع الديون.

$$= 39510789716 \div 64252619261.56$$

$$= 1.63$$

التحليل : نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة مرت على مرحلتين الأولى كانت في سنة 2017 و 2018 كانت النسب 1.63 و 1.73 على التوالي وهذا يدل على أن المؤسسة غير قادرة على التسديد الكلي لمجموع ديونها، أما المرحلة الثانية فكانت في سنة 2019 و 2020 كانت النسبة (2.56) و (3.53) على التوالي وهذا يعني أن المؤسسة قادرة على السداد لأن النسبة كانت أكبر من (2) التي تعبر عن نسبة جيدة بالنسبة للديون.

3-1-2- قياس الأداء المالي بواسطة المؤشرات

القياس بواسطة مؤشرات الأداء المالي مع التحليل البياني لمؤسسة مطاحن الحضنة

أ- النسب المالية

سيتم قياس الأداء المالي في المؤسسة محل الدراسة للسنوات الأربعة (2017-2020) باستخدام النسب

المالية كما هو موضح في الجداول التالية مع توضيح الشكل البياني

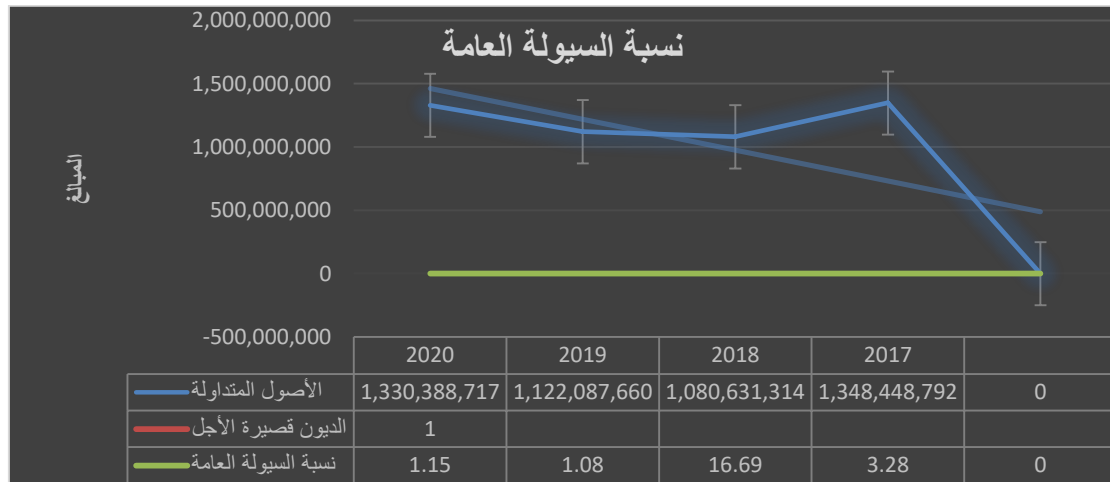
- نسبة السيولة العامة:

الجدول رقم (2-21) قياس نسبة السيولة العامة لمؤسسة مطاحن الحضنة

البيان	2017	2018	2019	2020
الأصول المتداولة	1 348 448 792	1 080 631 314	1 122 087 660	1 330 388 717
التغير				
الديون قصيرة الأجل	1096993977	385176205.3	405277880.6	494337463.8
التغير		28%	2%	10%
نسبة السيولة العامة	1.2	3	3	3

المصدر/ من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية من سنة 2017 إلى 2020 المقدمة من طرف المؤسسة

الملحق رقم (2-22)



التحليل: الجدول يوضح قياس نسبة السيولة العامة

طريقة الحساب = الأصول المتداولة ÷ الديون قصيرة الأجل

نستنتج أن نسبة السيول العامة للمؤسسة خلال السنوات أنها تتغير من فترة من إلى أخرى في سنة 2017 كانت

0.2% حيث ارتفعت في سنة 2018 إلى 2020 بنسبة 3% وهذا يدل على وضعية المؤسسة أنها في حالة

جيدة، لأنها أكبر من 1% ، وذلك لن الوصول المتداولة تغطي الديون قصيرة الأجل.

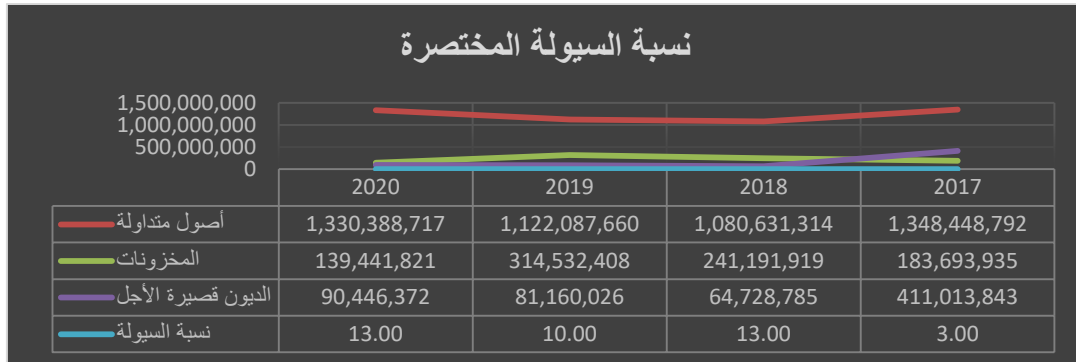
- نسبة السيولة المختصرة :

الجدول رقم (2-22) قياس نسبة السيولة المختصرة لمؤسسة مطاحن الحضنة

2020	2019	2018	2017	البيان
1 330 388 717	1 122 087 660	1 080 631 314	1 348 448 792	أصول متداولة
139 441 821	314 532 408	241 191 919.40	183 693 935.83	المخزونات
494337463.8	403277880.6	385176205.3	1096993977	/الديون قصيرة الأجل
2.4	2	2.2	1.1	نسبة السيولة المختصرة

المصدر/ من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية من سنة 2017 إلى 2020 المقدمة من طرف المؤسسة

الملحق رقم (2-23)



التحليل

- من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة السيولة المختصرة في سنة 2017 كانت منخفضة بنسبة 1.1%، أما سنة 2018 كانت 2.2% أما سنة 2019 2، وسنة 2022 كانت 2.4%، ومنه نستنتج أن النسبة من 2017 إلى 2020 زادت نسبة السيولة المختصرة وهذا الزيادة في الاستثمار

- نسبة السيولة السريعة :

الجدول رقم (2-23) قياس نسبة السيولة السريعة لمؤسسة مطاحن الحضنة

2020	2019	2018	2017	البيان
0	0	0	0	الحزينة
494337463.8	405277880.6	385176205.3	1096993977	/الديون قصيرة الأجل
0	0	0	0	نسبة السيولة السريعة

المصدر/ من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية من سنة 2017 إلى 2020 المقدمة من طرف المؤسسة



التحليل

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن نسبة السيولة السريعة التي تمتلكها المؤسسة منعدمة تماما في السنوات الأربعة 2020-2017 وهذا دليل على أن المؤسسة لا تتمتع بالسيولة.

ب- نسب المردودية:

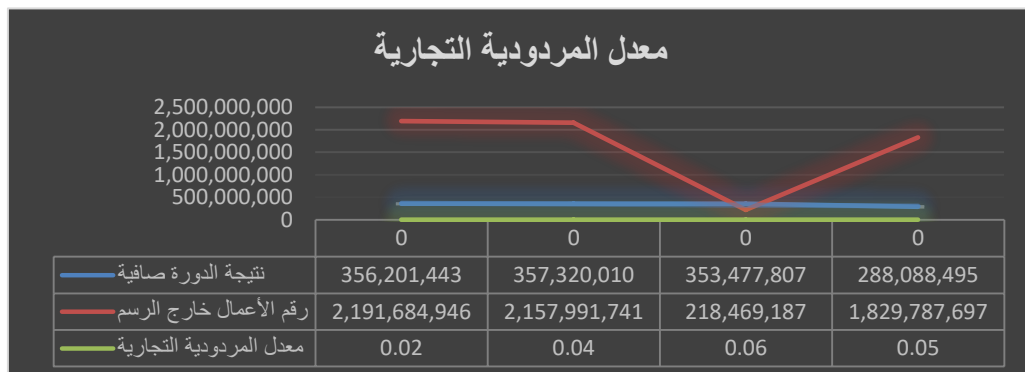
- معدل المردودية التجارية:

الجدول رقم (2-25) قياس معدل المردودية التجارية لمؤسسة مطاحن الحضنة.

البيان	2017	2018	2019	2020
نتيجة الدورة الصافية	288 088 495	353 477 807	357 320 010	356 201 443
رقم الأعمال خارج الرسم	1 829 787 697	218 469 187	2 157 991 741	2 191 684 946
التغير		%4	%1	%1
معدل المردودية التجارية	0.16	0,16	0,17	0,16

المصدر/ من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية من سنة 2017 إلى 2020 المقدمة من طرف المؤسسة

الملحق رقم (2-25)



تحليل النتائج:

نلاحظ أن نسبة المردودية التجارية في سنوات 2017، 2018، 2020 كانت نسبتها «0,16» و2019 كانت نسبتها 0,17 موجبة أكبر من 0 وهذا يدل على زيادة في نتيجة الدورة، يعني أن المؤسسة تحقق أرباح لان جميع نسب مردوديتها موجبة وهذا يبين كفاءة المسيرين في إدارة رقم الأعمال وتكاليف الإجمالية للمؤسسة.

- معدل المردودية الاقتصادية:

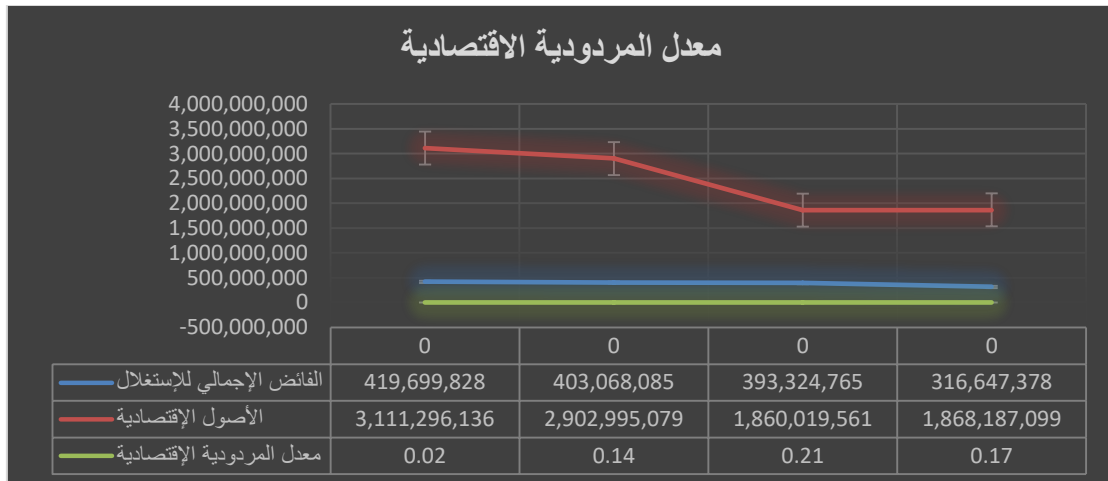
الجدول رقم(2-25) قياس معدل المردودية الاقتصادية لمؤسسة مطاحن الحضنة.

البيان	2017	2018	2019	2020
الفائض الإجمالي للاستغلال	316 647 378	393 324 765	403 068 085	419 699 828
الأصول الاقتصادية	1 868 187 099	1 860 019 561	2 902 995 079	3 111 296 136
معدل المردودية الاقتصادية	0.17%	0.21%	0.14%	0.02%

المصدر/ من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية من سنة 2017 إلى 2020 المقدمة من طرف

المؤسسة

الملحق رقم (2-26)



التحليل:

من خلال الجدول أعلاه: نلاحظ في السنوات 2017 و2019 كان ارتفاع في المردودية الاقتصادية بالأخص سنة 2018 أصبحت 21% وهذا يبين كفاءة السياسات التشغيلية والقرارات داخل المؤسسة (التي اتخذتها الإدارة المالية) وتحقيق الأرباح الإجمالية أما بالنسبة 2020 فانخفضت إلى 2% وهذا تراجع كبير في

الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

المردودية الاقتصادية وهذا راجع إلى التغير في الأصول الاقتصادية للمؤسسة وانعدام استخدامها أموالها بشكل صحيح وتحقيق أرباح لأنها كانت في أزمة صحية (كوفيد 19).

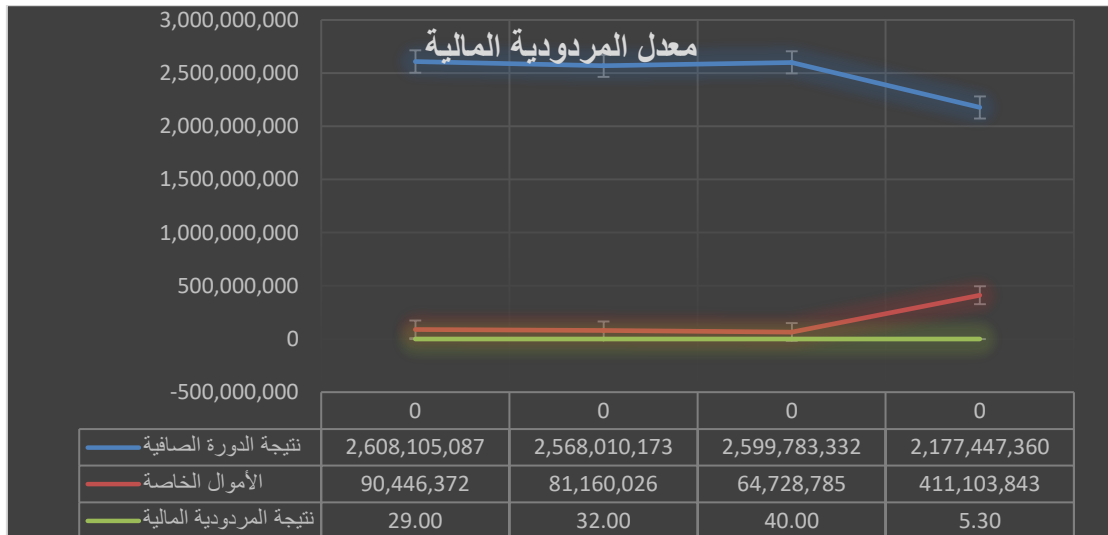
- نسبة المردودية المالية:

الجدول رقم (2-26) قياس معدل المردودية المالية لمؤسسة مطاحن الحضنة

البيان	2017	2018	2019	2020
نتيجة الدورة الصافية	288088495,05	353477806,88	357320009,89	356201443,13
الأموال الخاصة	2177447359,66	2599783332,23	2568010172,69	2608105086,98
التغير		%4	%1	%2
معدل المردودية المالية	0,13	0,14	0,14	0,14

المصدر/ من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية من سنة 2017 إلى 2020 المقدمة من طرف المؤسسة

الملحق رقم (2-27)



التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة المردودية المالية للمؤسسة ارتفعت من سنة 2017 إلى 2018 زادت بنسبة 1% وأصبحت متساوية 2019/ 2020 مقدرة ب (0,14) كانت موجبة وهذا يدل على أن زيادة في النتيجة الصافية خلال سنة يعني أدائها المالي جيد للمؤسسة وعدم استخدام الأموال الخاصة.

ج - التمويل الذاتي: والاستقلالية المالية:

- نسبة التمويل الذاتي:

الجدول رقم (2-27) قياس نسبة التمويل الذاتي لمؤسسة مطاحن الحضنة .

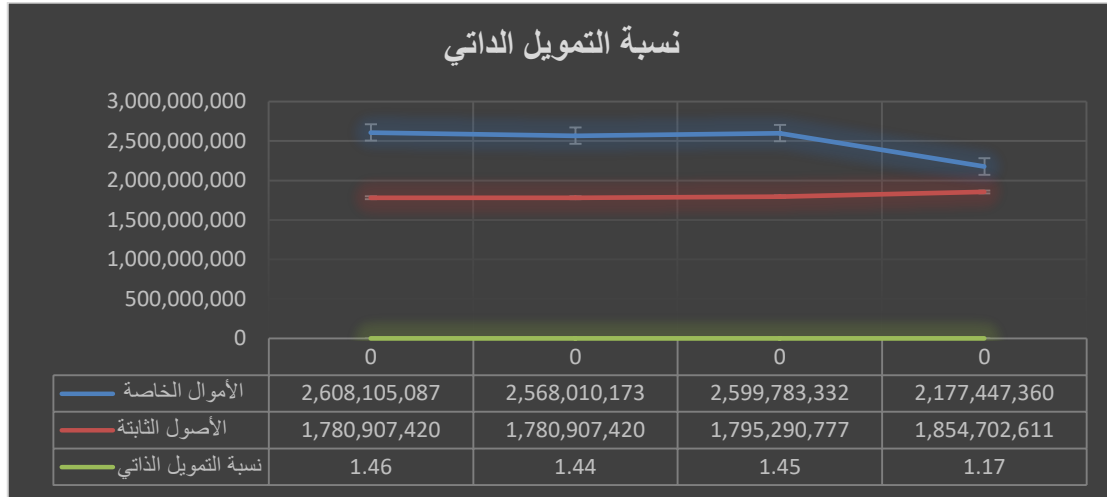
البيان	2017	2018	2019	2020
الأموال الخاصة /	2177447359.66	2599783332.23	2568010172.69	2608105086.98

الفصل الثاني:دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

1755888543.11	1780907419.98	1795290776.97	1854702611.05	الأصول الثابتة
1.5	1.4	1.5	1,2	نسبة التمويل الذاتي

المصدر/ من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية من سنة 2017 إلى 2020 المقدمة من طرف المؤسسة

الملحق رقم (2-28)



التحليل :

من خلال الجدول نلاحظ أن نسبة التمويل الذاتي كانت أكبر من 1 في السنوات الأربعة بنسبة لسنة 2017 كانت 1,2 أما لسنة 2018 كانت 1,5 (في زمن الحراك) وسنة 2019 كانت 1,4 و 2020 كانت 1,5 ومنه نلاحظ أن المؤسسة استطاعت تمويل أصولها بواسطة أموالها الخاصة وهذه الوضعية تسمح للمؤسسة بالحصول على قروض بسهولة (كلما أرادت ذلك والعكس صحيح).

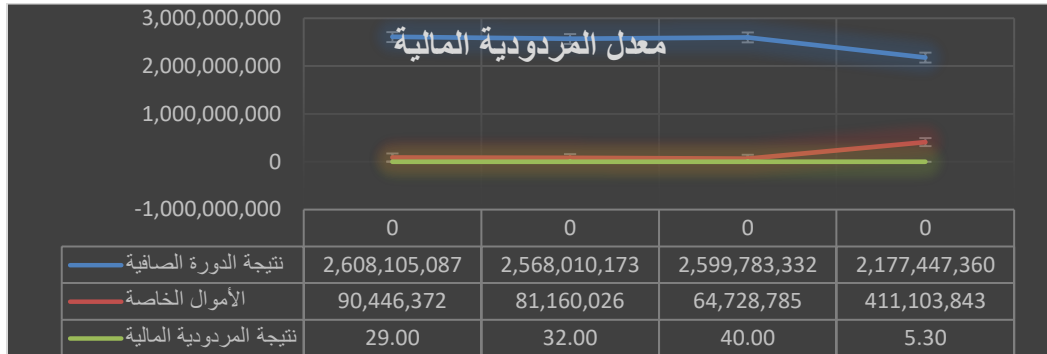
- نسبة الاستقلالية المالية:

الجدول رقم (2-28) قياس معدل الاستقلال المالي لمؤسسة مطاحن الحضنة

2020	2019	2018	2017	البيان
2 008 105 087	2 568 010 173	2 599 783 332	2 177 447 360	نتيجة الدورة الصافية
90 446 372	81 160 026	64 728 785	411 103 843	الأموال الخاصة
%8	%22	%22		التغير
29,00	32,00	40,00	5,30	معدل المردودية المالية

المصدر/ من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية من سنة 2017 إلى 2020 المقدمة من طرف المؤسسة

الملحق رقم (2-29)



التحليل:

من المعطيات تبين لنا أن نسبة الاستقلالية المالية كانت بنسبة 5,3 في سنة 2017 أما بالنسبة لسنة 2018 أصبحت 40 وهذا يرجع لزمن (الحراك) أما بالنسبة لسنتي 2019 و2020 كانت كالتالي 32، 29 على التوالي وهذا دليل على زيادة في حجم الديون ومنه أن المؤسسة تتمتع باستقلالية مالية لان مجموع ديونها أقل من حجم أموالها الخاصة.

- قياس معدل دوران إجمالي الأصول:

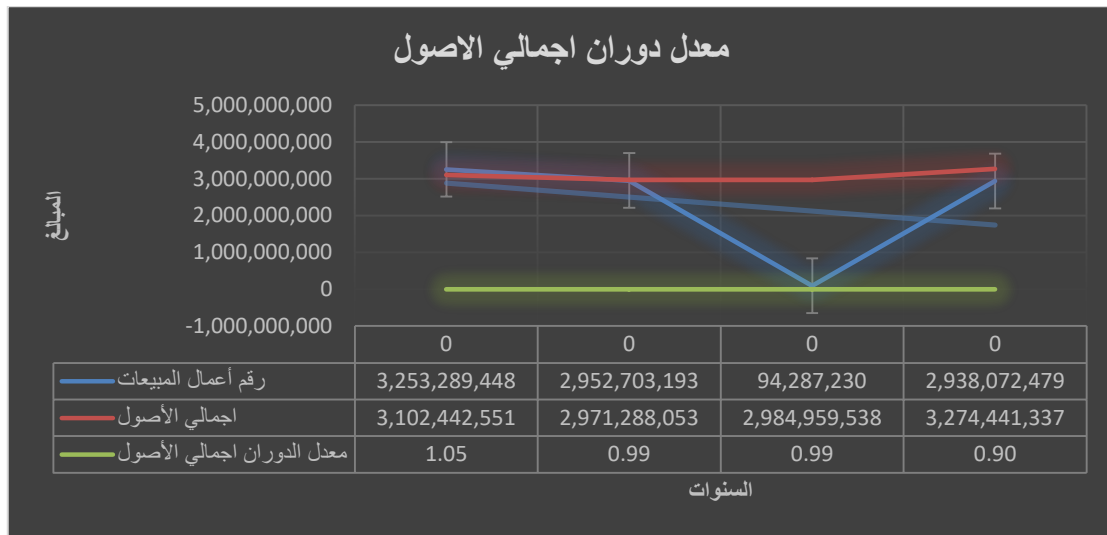
الجدول رقم (2-29) يوضح قياس معدل دوران إجمالي الأصول لمؤسسة مطاحن الحصنة.

البيان	2017	2018	2019	2020
رقم أعمال المبيعات	2 938 072 479	94 287 230	2 952 703 193	3 253 289 448
إجمالي الأصول /	3 274 441 337	2 984 959 538	2 971 288 053	3 102 442 551
		%3-	%0.1	%2
معدل الدوران إجمالي الأصول	0,90	0,99	0,99	1,05

المصدر/ من إعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية من سنة 2017 إلى 2020 المقدمة من طرف

المؤسسة

الملحق رقم (2-30)



التحليل:

نلاحظ أن معدل الدوران خلال السنوات 2017-2020 كانت نسبة متساوية في السنوات 2017-2019
 بنسبة 0.99% أما بالنسبة ل سنة 2020 كانت 1.05% وهذا دليل أن المؤسسة من 2017-2020
 عرفت زيادة في المبيعات وهذا يدل على تحقيق الأهداف أو الكفاءات المؤسسة في الإدارة وممتلكاتها ومنه المؤسسة
 تعمل بمستوى جيد من طاقتها الإنتاجية وهذا يعني أن المؤسسة يمكنها زيادة في حجم مبيعاتها وزيادة في رأس مالها.

*نسب الربحية

جدول رقم(2-30) يوضح حساب نسب الربحية لمؤسسة مطاحن الحضنة

المقاييس	العلاقة	2017	2018	2019	2020
نسبة هامش الربح الإجمالي	النتيجة الصافية / رقم الأعمال الصافي	0.13	1.36	0.14	0.14
نسبة العائد على حقوق الملكية	النتيجة الصافية / حقوق الملكية	0	0	0	0
معدل العائد على الاستثمار	النتيجة الصافية / إجمالي الاستثمار	4.34	0.10	0.10	0.10
نسبة العائد على إجمالي الأصول	النتيجة الصافية / مجموع الأصول	0,09	0,12	0,12	0,12

نسبة هامش ربح الإجمالي:

من خلال عمليات ملحوظة نستنتج أن هامش الربح في سنة 2017 كان 0,13 أما سنة 2018 كان 1,36
 وهذا يدل على أن مؤسسة في حراك حققت صافي الربح مبيعات سنة نسبة كبيرة أما في سنة 2019 و2020
 يومها كانت المؤسسة تمر بالوضع الصحي (كوفيد 19) حيث أنها تراجعت في نسبها الى 0,14 يومها نقص في
 صافي المبيعات وتحقيق أرباح شركة بشكل ضئيل.

نسبة عائد على إجمالي الأصول:

من خلال الجدول أعلاه نستنتج أن:

الفصل الثاني:دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

عائد على إجمالي الأصول في سنة 2017 كانت 0,09 أما سنوات 2018 الى 2020 أصبحت 0,12 ودل ذلك على كفاءة المنشأة في الاستغلال أصولها في سنة 2018 و 2019 و 2020 لأن أرباحها مقسومة على الأصول ما تكسبه الشركة من مواردها.

*نسب الرافعة المالية

جدول رقم (2-31) يوضح حساب نسب الرفع المالي لمؤسسة مطاحن الحضنة

المقاييس	العلاقة	2017	2018	2019	2020
نسبة الافتراض (الرافعة المالية)	مجموع القروض / مجموع الأصول	0	0	0	0
معدل تغطية الفوائد	صافي الربح قبل الضريبة و الفوائد / الفوائد	0	0	0	0
نسبة الديون إلى حقوق الملكية	مجموع الديون / مجموع حقوق الملكية	0	0	0	0
نسبة الملائمة	مجموع الأصول /مجموع الديون	0.13	0.02	0.03	0.03

نسبة الاقتراض

من خلال جدول نستنتج أن نسب الرافعة المالية كانت منعدمة من سنة 2017 الى 2020 وهذا لأن المؤسسة لا يوجد لها قروض لأنها لا تؤثر على ربحية الاقتصادية

نسبة الملائمة العامة

من خلال نتائج نلاحظ خلال سنة 2017 كان (0,13) وسنة 2018 (0,02) أما سنة 2019 و 2020 (0,03) نلاحظ أن نسب كانت موجبة وهذا يمثل أن سنة 2020، 2019، 2018 كانت في تراجع بنسبة لسنة 2017 وهذا يدل على أن المؤسسة في وضع مالي جيد على المدى الطويل بالرغم من أن هذه النسبة انخفضت من 0,13 إلى 0,02-0,03.

*نسب النشاط.

جدول رقم(2-32) يوضح حساب نسب النشاط لمؤسسة مطاحن الحضنة.

المقاييس	العلاقة	2017	2018	2019	2020
معدل دوران إجمالي الأصول	رقم أعمال المبيعات / إجمالي الأصول	0.90	0.99	0.99	1.05
معدل دوران الأصول الغير جارية	رقم أعمال المبيعات / الأصول غير الجارية	1.53	1.56	1.60	1.84
معدل دوران المخزون	تكلفة البضاعة المباعة / متوسط المخزون	5	20	19	19

الفصل الثاني:دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

46	79	63	30	رقم الأعمال / (العلاء + أوراق القبض)	معدل دوران الحسابات المدينة
0,13	0,22	0,2	0.08	متوسط دوران الحسابات المدينة / 365	متوسط فترة التحصيل
5	81	1	5	المشتريات / (الموردين + أوراق القبض)	معدل دوران الحسابات الدائنة
0,01	0.22	0.03	0.01	معدل دوران الحسابات الدائنة / 365	متوسط فترة الدفع

معدل دوران المخزون:

نلاحظ أن:

معدل المخزون خلال سنة 2017 كان منخفض بنسبة (5%) وهي ميزة تنافسية كبيرة يمكن الاستفادة منها من الشركات الأخرى.

أما في السنوات فكان هامش الربح أكبر بالأخص 2018 مرتفع وهو في صالح الشركة، حيث تستطيع المؤسسة أن تحقق أرباحاً كبيرة باستخدام هامش ربح أقل من الشركات المماثلة والتي لديها معدل دوران مخزون أقل
معدل دوران حسابات مدينة:

من الجدول تبين لنا انخفاض نسبيا في معدل دوران زبائن في سنة 2017 و2020 (بسبب تراجع في رقم الأعمال) سوق منافسة.

أما في سنة 2018 و2019 كانت 63-79 حققنا زيادة كبيرة وهذا مؤسسة زادت في رقم الأعمال بفعل زيادة في المبيعات وهذا يدل على زيادة طلب في السوق (الحراك و كوفيد 19) مما أدى إلى توفير نسبة كبيرة في حجم الإنتاج

معدل دوران الحسابات الدائنة (موردون)

نلاحظ خلال سنة 2017 وسنة 2020 كان «5» أما سنة 2019 كان 81 أما سنة 2018 أصبح 1، كان تذبذب في قيمة معدل الدوران المخزون وهذا راجع إلى عدم انتظام عمليات التمويل وتراجع في قيمة مشتريات من المواد الأولية واللوازم خلال سنة أما بالنسبة لسنة 2019 كانت 81 وهذا يدل على زيادة في قيمة مشتريات خلال فترة (كوفيد 19).

2- القياس بواسطة مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية لمؤسسة كوندور إلكترونيك.

الجدول رقم (2-33) يوضح حساب مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة كوندور إلكترونيك

المقاييس	العلاقة	2017	2018	2019	2020
رأس المال العامل FRNG	الأموال الدائمة - الأصول الثابتة	-1 134 962	2 681 357	5 776 703	18 742 190
رأس المال العامل الخاص	الأموال الخاصة - الأصول الثابتة	-6 082 824	-5 169 881	-3 867 676	-2 417 582
رأس المال العامل الإجمالي	مجموع الأصول المتداولة	34 897 900	42 426 364	38 824 862	38 547 422
رأس المال الأجنبي	مجموع الديون	10 034 402	8 873 986	11 948 021	18 642 866
احتياجات رأس المال العامل BFR	الأصول المتداولة ما عدا الخزينة - الخصوم المتداولة ما عدا الخزينة	24 863 499	33 552 378	26 876 841	19 904 555
الخزينة الصافية TN	خزينة الأصول - خزينة الخصوم	-25 998 461	-30 871 021	-21 100 138	-1 162 365

أولاً- مؤشرات التوازن المالي (FR)

سنتطرق إلى حساب مختلف مؤشرات التوازن المالي لاعتبارها من الوسائل الهامة التي تستخدم في مجالات التغيرات المالية للمؤسسة لتحقيق التوازن المالي للمؤسسة هناك عدة شروط منها أن يكون رأس المال العامل موجب و أن يغطي رأس المال الاحتياجات في رأس المال العامل وأخيراً أن تكون الخزينة موجبة حسب الجدول التالي سنوضح التوازن في المؤسسة.

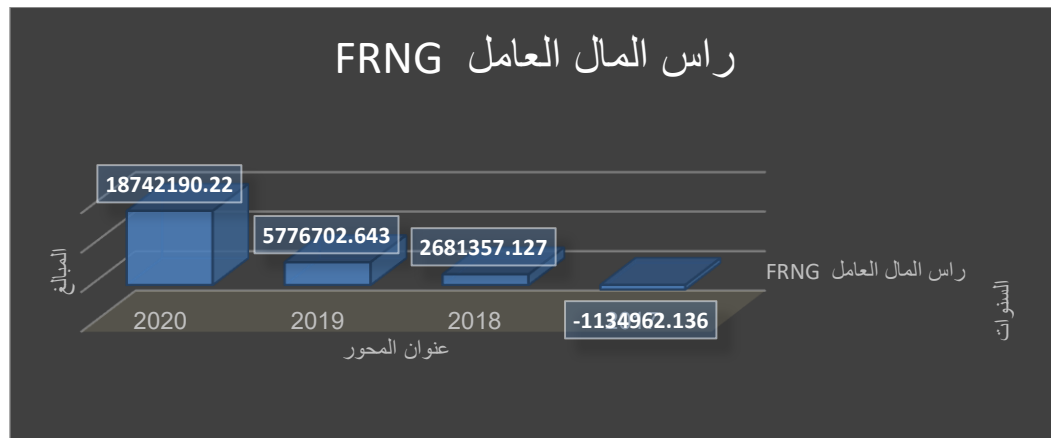
أ- حساب مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة كوندور إلكترونيك

التحليل: الشكل (2-31)

ثانياً- التحليل باستخدام النسب المالية

3-2-1- التمثيل البياني لمؤشرات التوازن المالي

التمثيل البياني لرأس المال العامل FRNG (2-33)



كيفية الحساب $FRNG = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة للسنة}$

$$34897900 - 24741829 = FRNG_{2017}$$

$$= (-24863498) \text{ سالب}$$

$FRNG_{2017}$: نلاحظ أن رأس المال العامل في سنة 2017 كان أقل من الصفر (-24863498) سالب وهذا يعني أن الأموال الدائمة القابلة للتحصيل في الآجال القصيرة غير كافية لتغطية الاستحقاقات التي ستسدد في الأجل القصير، في هذه السنة عرفت المؤسسة صعوبة في تسديد المستحقات لعدم توفر السيولة وهذا دل على ضعفها المالي.

$FRNG_{2018}$: نلاحظ أن رقم الأعمال في سنة 2018 كان أكبر من الصفر ($0 < 2681357$) أي أن

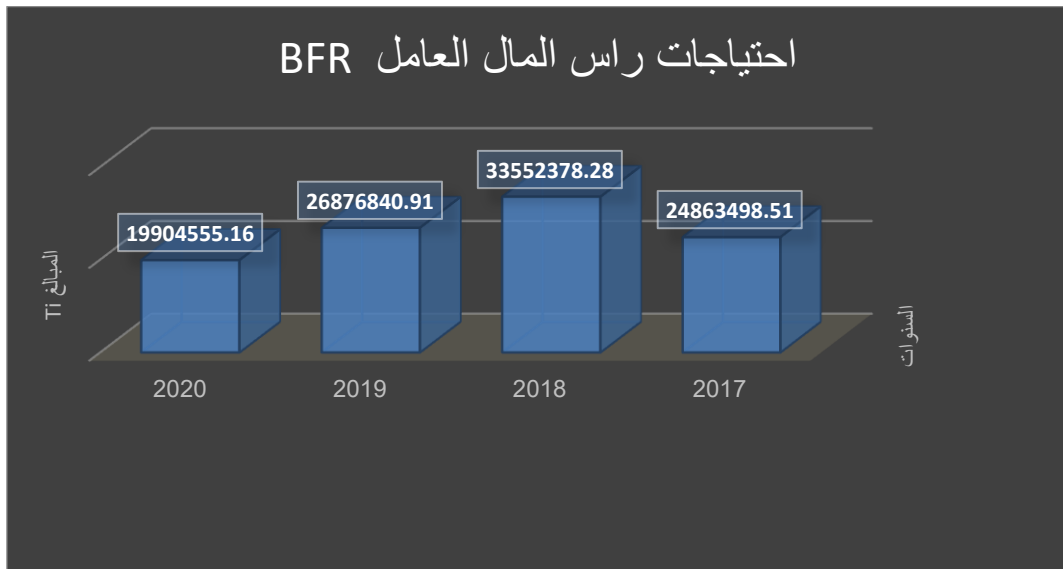
المؤسسة استطاعت تغطية استحقاقات السنة (قروض قصيرة الأجل) باستخدام أموالها الدائمة، أي أن

$FRNG$ موجب يعني أن المؤسسة قامت بتمويل كل الأصول الثابتة بالأموال الدائمة وهذا الفائض

(2681357) يعتبر كأنها متن أمان لمواجهة أي مشاكل تقع خلال دورة الاستغلال في السنة، كذلك الحال في سنة 2019 و 2020 كان موجب.

* BFR احتياجات رأس المال العامل:

التمثيل البياني لاحتياجات رأس المال العامل (2-34)



طريقة الحساب:

$BFR = \text{الأصول المتداولة ماعدا الخزينة} - \text{الخصوم المتداولة ماعدا الخزينة}$

$$10034402 - 34897900 =$$

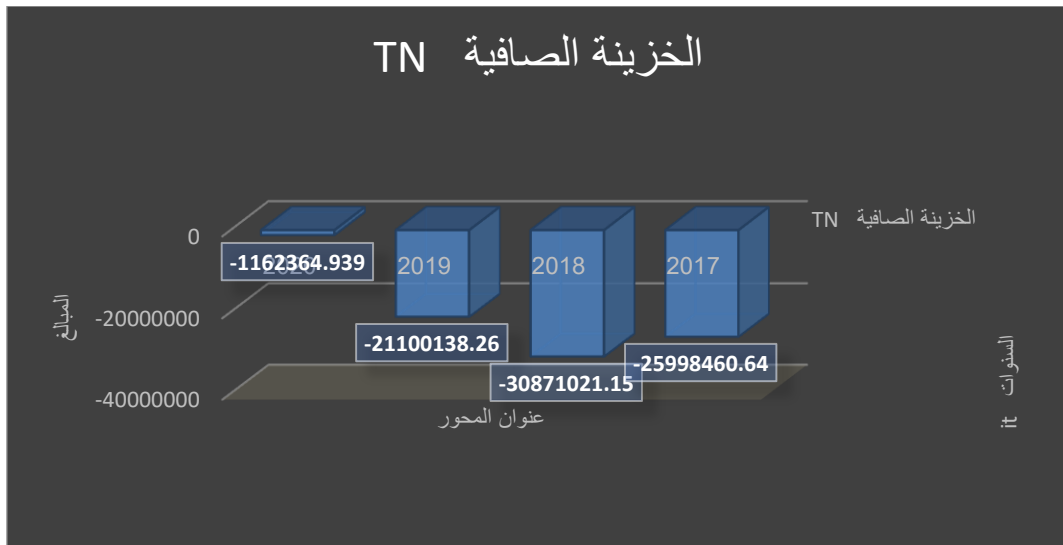
$$= 24863499$$

التحليل: نلاحظ أن احتياجات رأس المال العامل لسنة 2017 قدر ب (24863499) وكان موجب وهذا يعني أن احتياجات الدورة أقل من مواردها.

أي أن الأصول المتداولة غطت جميع الخصوم المتداولة والمؤسسة لديها سيولة لا تحتاج إلى رأس مال عامل FRNG موجب ولكن يجب عليها توفيره لمواجهة الأخطار غير المعتبرة وغير المتوقعة. المؤسسة بشكل عام في السنوات الأربعة من 2017 إلى 2020 كانت احتياجات رأس المال العامل موجبة أي الوضعية المالية للمؤسسة من هذه الناحية تغطية الخصوم بالأصول في حالة جيدة ، ولكن هناك تراجع في سنة 2019 و 2020 يجب على المؤسسة الحذر من تزايد حجم الخصوم المتداولة.

TN* الخزينة العامة:

التمثيل البياني للخزينة الصافية (2-35)



TN = كيفية الحساب :

$TN_{2017} = \text{خزينة الأصول} - \text{خزينة الخصوم للسنة.}$

$$27560950 - 1562490 =$$

$$= (- 25998460) \text{ سالبة}$$

نلاحظ من خلال الجدول لحساب TN أن الخزينة الصافية للمؤسسة كانت سالبة منذ سنة 2017 إلى 2020 أقل من الصفر، أي أن المؤسسة لا تستطيع مواجهة التزاماتها مع الغير (ديون) لا تملك سيولة .

3-2-2- القياس بواسطة مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية لمؤسسة مطاحن الحضنة

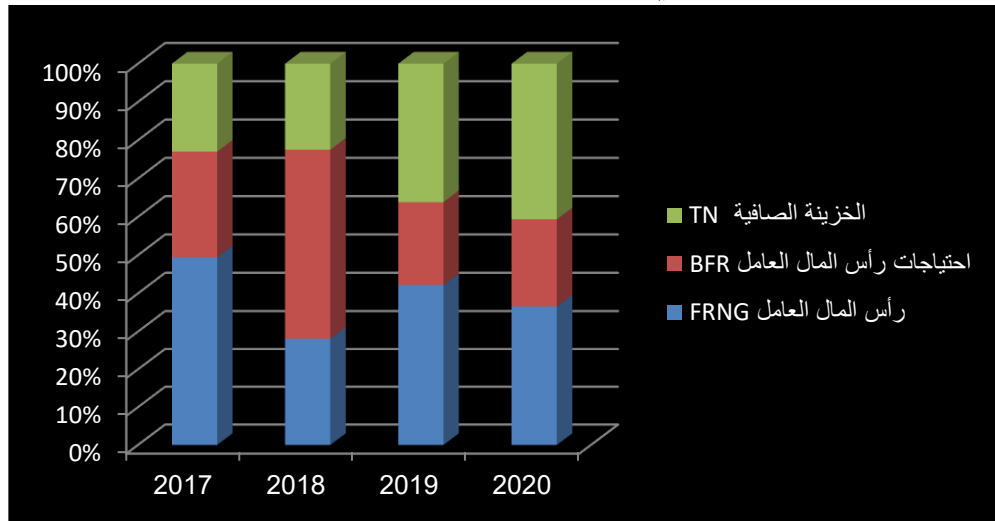
1- مؤشرات التوازن المالي (FR)

سننتقل إلى حساب مختلف مؤشرات التوازن المالي لاعتبارها من الوسائل الهامة التي تستخدم في مجالات التغيرات المالية للمؤسسة لتحقيق التوازن المالي للمؤسسة هناك عدة شروط منها أن يكون رأس المال العامل موجب وأن يغطي رأس المال الاحتياجات في رأس المال العامل وأخيرا أن تكون الخزينة موجبة حسب الجدول التالي :

2.2.3. القياس بواسطة الأداء المالي والنسب المالية لمؤسسة مطاحن الحضنة
جدول رقم(2-34) يوضح حساب مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة مطاحن الحضنة.

المقاييس	العلاقة	2017	2018	2019	2020
رأس المال العامل FRNG	الأموال الدائمة -الأصول الثابتة	322 744 748,00	804 492 556,00	787 102 753,00	852 216 543,00
رأس المال العامل الخاص	الأموال الخاصة -الأصول الثابتة	322 744 748,00	804 492 556,00	787 102 753,00	852 216 543,00
رأس المال العامل الإجمالي	مجموع الأصول المتداولة	1 348 448 791,99	1 080 631 313,64	1 122 087 660,11	1 330 388 717,47
رأس المال الأجنبي	مجموع الديون	411 013 842,63	64 728 785,11	81 160 025,95	90 446 372,19
احتياجات رأس المال العامل BFR	الأصول المتداولة ما عد الخزينة -الخصوم المتداولة ما عد الخزينة	662468656.6	760183892.8	799969805.4	926497625.4
الخزينة الصافية TN	خزينة الأصول - خزينة الخصوم	1 087 445 094,92	790 005 723,12	758 285 166,85	1 108 406 978,54

3-2-2-1- التمثيل البياني لمؤشرات التوازن



ب- التحليل باستخدام النسب المالية (2-35)

كيفية حساب **FRNG**: الأصول الدائمة الأصول الثابتة للسنة.
من خلال نتائج المتحصل عليها، أن رأس المال العامل **FRNG** موجب وهذا يعني أن الأصول الدائمة غطت كل الاستثمارات (تثبيتات) بالأخص سنوات 2018 و سنة 2020 (أزمة كوفيد) كانت زيادة في رأس مال وهذا يعبر على قدرة المؤسسة على وفاء ديونها عند تاريخ إستحقاقها، وبالنسبة لسنة 2019 كانت في تراجع بالنسبة ل 2018 بقيمة 787102753 أما سنة 2017 كانت 322744748 وهذا نلاحظ أن المؤسسة كانت تغطي ديونها بواسطة تمويل الأصول ثابتة بالأموال الدائمة أما سنة 2018 و 2020 كانت تغطي بشكل ممتاز.

BFR احتياجات رأس المال العامل:

الفصل الثاني: دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

نلاحظ أن BFR في السنوات الأربعة كان موجب وفي تزايد وهذا راجع إلى حالة المؤسسة غير جيدة بحيث لا تتضمن لتوازنها المالي وتأثير السلبي على مردوديتها المالية، ويعني أيضا عدم وجود موارد كافية لتنشيط دورة الاستغلال بخصوص في سنة 2020 كان في زيادة على سنوات سابقة.

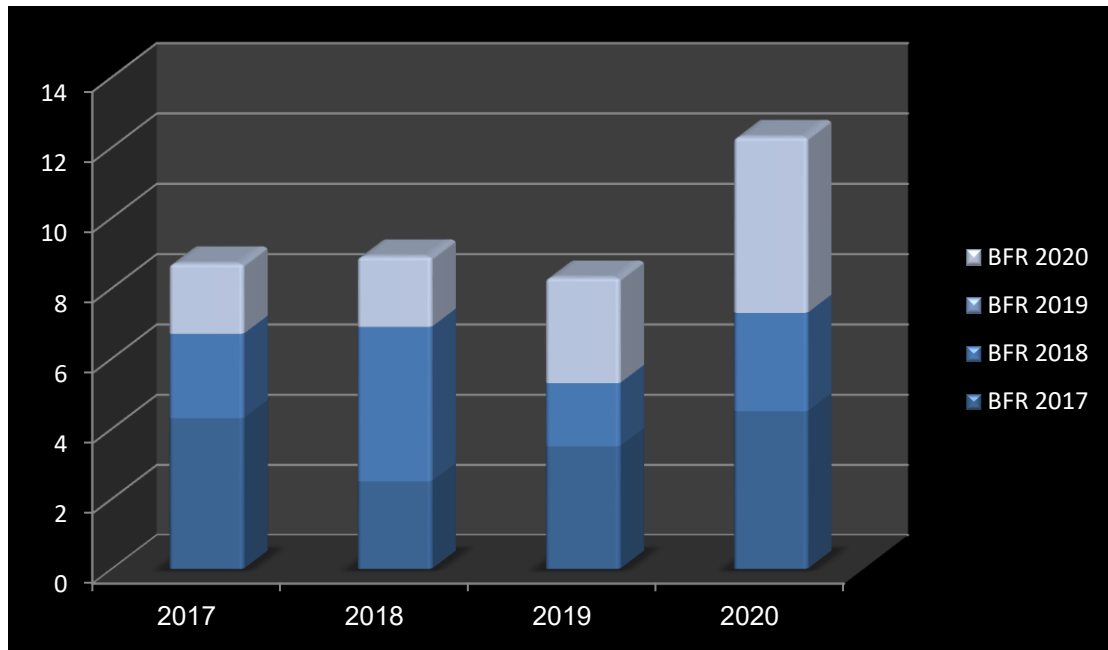
مؤشرات احتياجات رأس المال العامل BFR (2-36) :

BFR لسنة 2017 \leftarrow 662468656,6

BFR لسنة 2018 \leftarrow 760183892,8

BFR لسنة 2019 \leftarrow 799969805,4

BFR لسنة 2020 \leftarrow 926497625,4



TN خزينة الأصول - خزينة خصوم

نلاحظ أن الخزينة صافية من خلال جدول خلال سنوات أربعة موجبة وسنوات 2017 و 2020 كانت 1087445094,92 لسنة 2017 و 1108406978,54 لسنة 2020 كانت نسبتها كبيرة لأن مؤسسة مطاحن الحضنة لا تستعمل خزينة خصوم (0) لهذا خزينة = خزينة الأصول وبالتالي نلاحظ أن المؤسسة جيدة مع وجود سيولة معتبرة جامدة في خزينة الأصول كي تستخدم هذا الفائض في سيولة لتسديد قروضها بنكية.

4- دور استخدام مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي :

الفرع الأول: دور استخدام مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي لمؤسسة كوندور إلكترونيك:

تستعمل مراقبة التسيير لوضع خطط تسييرية تنبؤية من خلال السنوات المالية السابقة ، وحسب النشاط الاقتصادي السائد في الفترة وذلك لدراسة وإيجاد الانحرافات ووضع الحلول والاستراتيجيات في الوقت المناسب. من خلال الاستخدام الجيد لمواردها.

ومن خلال ما تطرقنا إليه في الجانب النظري نرى أن استخدام مراقبة التسيير يساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة وذلك من خلال النتائج التي ارتفعت من سنة 2017 إلى غاية سنة 2018 إذ كانت الظروف مساعدة وكان نشاط المؤسسة يسير بشكل جيد وعادي .

أما خلال سنة 2019 و 2020 فعملية مراقبة التسيير لم تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة وذلك للعوامل المؤثرة التي طرأت على النشاط الاقتصادي للمؤسسة كالعوامل الخارجية (الأزمة الصحي كوفيد -19 والحركة السياسية - الحراك)، أما العوامل الداخلية فكانت غياب المسؤولين لاتخاذ القرارات الرئيسية (المتابعة القضائية التي كانت تتابع الرؤساء) فكانت النتائج في انخفاض وذلك لعدم قدرة مراقبة التسيير على التحكم في النشاط الاقتصادي ودراسة حالته واستقراره

الفرع الثاني: دور استخدام مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي لمؤسسة مطاحن الحضنة.

مراقبة التسيير وظيفة محورية في المؤسسة الاقتصادية لمساهمة أدائها في تحسين الأداء لمؤسسة مطاحن الحضنة للسنوات والتي تؤدي دور محوري في الرفع من مستوى أدائها خلال اكتشاف انحرافات مرتبطة لهذا الأداء الذي تكلمنا عليه في الجانب النظري، وتحسين أدائها المالي والربط بين هذين المتغيرين بطريقة تمكننا من مدى معرفة تأثير كل واحدة في الأخرى، ومن هنا خرجنا ببعض النتائج في الجانب التطبيقي وهو تحسين الأداء المالي خلال سنوات؛ ومنه فإن الملاحظ في سنة 2017 تكون النسب متوسطة أما 2018 كانت ظروف المؤسسة أو تحسين وضعيتها ممتاز نظراً للظروف الملائمة للمؤسسة وزيادة في أرباحها وممتلكاتها، وهذا راجع إلى الظروف المحيطة (زمن الحراك) أما سنة 2019-2020 فقد كانت جيدة مقارنة بالسنوات الماضية، وهذا ما نقول عن المؤسسة تساهم في عملية مراقبة التسيير في تحسين أدائها المالي بشكل ملائم موازاة مع الأزمة الصحية (كوفيد 19) وبالتالي أن مؤسسة مطاحن الحضنة تم التركيز على استخدام مراقبة التسيير في المتابعة والتطوير ضمن أدائها المالي والاقتصادي حيث كانت نتائجها موجبة للسنوات الأربع، مما أدى إلى زيادة نشاطها وأرباح المؤسسة.

المبحث الثالث: تحليل نتائج المقارنة بين مؤسسة كوندور إلكترونيك ومؤسسة مطاحن الحضنة.

1- تحليل نتائج المقارنة بين مؤسسة كوندور إلكترونيك ومؤسسة مطاحن الحضنة.

تواجه المؤسسة الاقتصادية العديد من التحديات نتيجة ما يشهده العالم من أزمات وتطورات سريعة وعميقة، في كل المجالات وبالتالي تنعكس بشكل أو بآخر على المؤسسات وتجعلها في صراع مستمر مع منافسيها ليس بالضرورة من أجل تحقيق تقدمها، ولكن غالباً ما يكون من أجل الحفاظ على بقائها، فمن أجل استمرارها وحصولها على بعض المزايا تبذل المؤسسات جهوداً لتجعلها قادرة على تجاوز التحديات التي تفرضها عليها بيئة أعمالها، ولقد وجدت المؤسسات أن قدرتها على الاستمرار والبقاء مرهون بمدى قدرتها على التعلم والتحويل في استراتيجياتها سياساتها، بما ينعكس بشكل إيجابي على أدائها، مما دفعها للبحث عن طرق ووسائل جديدة لتساعدها على توسيع معارفها وتحسين بشكل عام وأدائها المالي بشكل خاص، لأن هذا الأخير يعكس قدرتها على تحقيق التوازن المالي.

كما أن القيام ببناء هيكل مالي فعال وتطويره حتى يتماشى مع المستجدات التي تطرأ على بيئة المؤسسة يؤدي إلى الوصول إلى أقصى مستويات المردودية الممكنة وهو الهدف الذي تطمح إليه أي مؤسسة وهذا مما أدى إلى ظهور الإدارة المالية بمفاهيمها وأساليبها المتطورة وتزايد أهمية ودور المدراء الماليين في قيادة ومراقبة التسيير لهذه المؤسسات لتحقيق الأهداف المرغوبة بكفاءة وفعالية ، لذلك قاموا بتطوير أساليب وأدوات مراقبة التسيير والتي تساهم بشكل فعال في تقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسات.

الفصل الثاني:دراسة حالة في مؤسسة كوندور إلكترونيك – مطاحن الحضنة

2- نتائج المقارنة:

الجدول الموالي يوضح النتائج المقارنة بين مؤسسة كوندور إلكترونيك، ومؤسسة مطاحن الحضنة.

* مؤسسة كوندور إلكترونيك (2-38)

البيان	مؤسسة كوندور إلكترونيك	2018	2019	2020
رقم الأعمال	89 432 576 565,83	94 287 230 245,28	66 152 068 721,27	34 621 397 401,76
السوق توزيع المنتجات	على المستوى الوطني و الدولي			
جودة المنتجات	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة
أسعار البيع	متوسطة - مرتفعة			
المخزونات	19 349 815 573,38	22 331 584 135,69	17 504 144 050,66	19 935 299 117,74
مجموع الديون	39 510 789 715,57	44 436 675 679,14	36 053 844 083,03	25 590 699 024,54
الأموال الخاصة	19793968056.56	/	/	43683820379.26
النتيجة الصافية	4 289 366 131,31	5 813 011 475,52	2 391 643 244,02	794 796 103,16

* مطاحن الحضنة (2-39)

البيان	مؤسسة مطاحن الحضنة	2018	2019	2020
رقم الأعمال	2 938 072 479,46	2 961 232 701,33	2 952 703 193,07	3 253 283 448,16
السوق توزيع المنتجات	على المستوى الوطني و الدولي	/	/	/
جودة المنتجات	جيدة	جيدة	جيدة	جيدة
أسعار البيع	متوسطة	متوسطة	متوسطة	متوسطة
المخزونات	183 693 935,83	241 291 919,40	314 532 407,66	139 441 820,68
مجموع الديون	411 013 842,63	64 728 785,11	81 160 025,95	90 446 372,19
الأموال الخاصة	2 177 447 359,66	2 599 783 332,23	2 568 010 172,69	2 608 105 086,98
النتيجة الصافية	288 088 495,05	353 477 806,88	357 320 009,89	356 201 433,13

المصدر / من إعداد الطالبة بناء على القوائم المالية من سنة 2017 إلى 2020 المقدمة من طرف مؤسسة

كوندور إلكترونيك – مؤسسة مطاحن الحضنة.

3- تحليل النتائج:

فيما يلي تحليل النتائج المتوصل إليها من خلال الجداول أعلاه:

من خلال النتائج المحققة نلاحظ وجود اختلاف بين الأداء المالي للمؤسستين حيث وجد فرق في رقم

الأعمال بين المؤسستين، وهذا راجع للحجم الكبير لمؤسسة كوندور إلكترونيك وانتشارها الواسع في السوق وتجديدها المستمر لوسائلها ومعدات الإنتاج، واعتمادها على التكنولوجيا الحديثة ، على غرار مؤسسة مطاحن الحضنة فكان رقم أعمالها منخفض لأنها تسعى إلى التوسع لأنها مؤسسة فرعية.

أما بالنسبة لحجم استثمارات المؤسستين ؛ نجد أن مؤسسة كوندور إلكترونيك لديها استثمارات واسعة مقارنة باستثمار مطاحن الحضنة، وهذا راجع إلى التوسع والانتشار الكبير في العديد من المناطق، حيث تسعى للسيطرة في السوق، كما أن المؤسسة تسعى للتجديد المستمر لموجوداتها، والتطبيق المتجدد للتكنولوجيا والآليات الحديثة خاصة ما يتعلق بوسائل ومعدات الإنتاج لأنها تسعى لتحسين جودة منتجاتها. أما بالنسبة لمطاحن الحضنة فكانت أيضاً تسعى إلى الزيادة في حجم الاستثمارات وذلك باقتناء معدات جديدة للمساهمة في التسريع من عملية الإنتاج.

* أما بخصوص الفرق الموجود في المخزونات فنلاحظ أنه منخفض لمؤسسة كوندور إلكترونيك بالنسبة لمؤسسة مطاحن الحضنة ، وهذا يدل على أن مدة بقاء المنتج في المخزون لمؤسسة مطاحن الحضنة أقل من مؤسسة كوندور إلكترونيك وعدد دورانه خلال السنة أسرع بكثير من مؤسسة كوندور إلكترونيك التي كانت (9 مرات إلى 10 مرات خلال سنوات الدراسة)، وهذا ما يبينه الفرق في المبيعات ، ومن أسبابه الانخفاض في أسعار المنتوجات، ونوع نشاطاتها مع الاحتياجات في السوق خلال فترة الأزمات التي مرت على المؤسستين، لأن المنتوجات الخاصة بمؤسسة مطاحن الحضنة استهلاكية أكثر من منتجات كوندور إلكترونيك التي كانت تعتبر غير أساسية وثنائية في فترة الأزمة الصحية (كوفيد 19) وهذا الذي أدى إلى نقص أو التوقف عن الإنتاج.

* ونلاحظ من خلال الجدول أن النتيجة الصافية لمؤسسة كوندور إلكترونيك كانت غير مستقرة، حيث كانت في حالة ارتفاع في سنتي 2017 و 2018 ثم كانت في حالة تراجع خاصة في سنة 2020 فكانت 794796103.16 وذلك لنقص في حجم المبيعات والمعاملات التجارية.

ومؤسسة مطاحن الحضنة التي قدرت ب 288088495.05 كانت في سنة 2017 منخفضة أما بالنسبة للسنوات الأخرى فكانت ثابتة في سنة 2019 كانت 357320009.89 وفي سنة 2020 قدرت ب 356201433.13.

مما سبق يمكن القول بأن المؤسستين حققنا نتائج إيجابية من خلال السنوات الأربعة محل الدراسة (2017-2020) إلا أن هناك تذبذب في مؤسسة كوندور إلكترونيك وزيادة في مؤسسة مطاحن الحضنة.

ومن خلال المقارنة بين المؤسستين نجد بأن مؤسسة كوندور إلكترونيك قد تأثرت الوضعية المالية الخاصة بها خلال سنوات الأزمة وحققت انخفاض في النتائج، أما مؤسسة مطاحن الحضنة فحققت زيادة في الأرباح خلال سنوات الأزمة وذلك نتيجة إلى نوع المنتوجات التي تنتجها ونوع نشاطها التجاري أدى إلى التخفيض في عملية

الإنتاج والتخفيض في حجم المخزون مما أدى إلى التخفيض في حجم المبيعات، وبالنسبة لمطاحن الحضنة كان حجم المخزونات في حالة ارتفاع وذلك ناتج عن حجم الطلب لمنتجات المؤسسة وهذا الأمر أدى إلى الزيادة في حجم المبيعات.

* أما بالنسبة لمجموع الديون في مؤسسة كوندور إلكترونيك فكانت في حالة انخفاض، وهذا جيد بالنسبة للمؤسسة لأنها تعبر عن السيولة أي أن المؤسسة أصبحت لا تعتمد على القروض بشكل كبير خاصة في سنتي 2019 و2020 وبالنسبة لمطاحن الحضنة في حالة انخفاض أيضاً، كما هو ملحوظ في دراستنا السابقة ضمن الجانب النظري لها.

* أما بالنسبة للأموال الخاصة في مؤسسة كوندور إلكترونيك فكانت في حالة جيدة وفي ارتفاع محسوس من 19793968056.56 إلى 43683820379.26، وهذا يعني أن المؤسسة أصبحت تعتمد بشكل كبير على أموالها الخاصة في تمويل احتياجاتها دون اللجوء إلى الاقتراض.

ونلاحظ بالنسبة لمؤسسة مطاحن الحضنة بأن أموالها الخاصة في زيادة بشكل نسبي من 2177447359 إلى 26.8105086.9، وهذا يعني أيضاً أن المؤسسة أصبحت تعتمد بشكل كبير على أموالها الخاصة في تمويل احتياجاتها دون اللجوء إلى الاقتراض.

خلاصة الفصل الثاني:

لقد تطرقنا في هذا الفصل إلى الجانب التطبيقي من دراستنا بهدف تجسيد المعلومات المتوصل لها في الجانب النظري وإسقاطه على وضعية المؤسسات محل الدراسة: كوندور إلكترونيك – مؤسسة مطاحن الحضنة، حيث تم التحصل على المعلومات بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسات في الفترة الممتدة من سنة 2017 إلى سنة 2020 والمتمثلة في الميزانيات (جانب الأصول والخصوم) وجدول حساب النتائج وجدول تدفقات الخزينة التي تم من خلال إعداد الميزانية التقديرية لكل سنة وحساب مؤشرات التوازن المالي ومقاييس الأداء المالي، بغرض معرفة مدى مساهمة مراقبة التسيير في التحسين من الأداء المالي للمؤسسة وإظهار مدى أهمية هذى الموضوع، ومدى تأثيره على استقرار الوضعية المالية للمؤسسات.

ولقد تم استخدام الميزانية التقديرية كأداة لمراقبة التسيير داخل المؤسسة لضمان تحسين الأداء المالي من خلال وضع خطط التسيير والتنبؤات المستقبلية ودراسة الانحرافات التي كانت خلال السنوات المالية السابقة، والتي وضحت لنا أنه بالنسبة لمؤسسة مطاحن الحضنة، كانت النتائج خلال السنوات محل الدراسة جيدة وساهمت في تحقيق الربح.

أما بالنسبة لمؤسسة كوندور إلكترونيك فكانت المؤسسة في حالة خسارة خاصة السنوات الأخيرة وذلك راجع لعدة أسباب ونذكر على سبيل المثال سوء استخدام التقديرات والتنبؤات

الخاتمة

خاتمة :

أصبح موضوع الأداء المالي في المؤسسة يحتل موقعا هاما وخاصة في المرحلة الراهنة لما له من أهمية بالغة في إبراز الوضع المالي للمؤسسة والمساعدة في اتخاذ القرارات سواء من خلال العائدات المالية للمؤسسات أو استخدامها الأمثل للموارد، من خلال مراقبة التسيير الجيدة داخل المؤسسة الأمر الذي يمكن المؤسسة من التطور والمنافسة الاقتصادية في السوق .

وبما أن الهدف الأهم بالمؤسسة هو تعظيم ثروة الملاك، وتقديم الخدمات حسب نوع المؤسسة، ولتحقيق أهداف المؤسسة يجب أن يكون هناك تسيير أمثل من خلال اختيار الأدوات والأنظمة لتحسين الأداء المالي من خلال الاعتماد على المؤشرات والمعايير التي تقوم بقياسه وتقييمه، بالإضافة إلى دراسة البيئة المؤثرة على النشاط الداخلية والخارجية والإمام بكل العوامل التي قد تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة سواء بشكل إيجابي أو بشكل سلبي، لمعرفة القوة واستغلالها ونقاط الضعف ومحاولة معالجتها.

وفي إطار الإجابة على إشكالية هذه الدراسة المتمحور موضوعها حول مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ولاختيار صحة الفرضيات أو نفيها ، تم التوصل من خلال هذه الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي إلى مجموعة من النتائج، وفي ضوءها تم تقديم جملة من التوصيات والاقتراحات .

1- نتائج الدراسة:

- تعتبر عملية مراقبة التسيير عملية بالغة الأهمية ، لأنها تخدم مختلف الأطراف التي لها علاقة بالمؤسسة، كما تسمح لنا بالكشف عن مختلف الانحرافات.

- يسمح لنا الأداء المالي بمعرفة نقاط القوة والضعف داخل المؤسسة .

- مؤشرات التوازن المالي والنسب تعتبر من أهم الأدوات المعتمدة لتحليل الوضعية المالية في المؤسسة الاقتصادية.

- مراقبة التسيير هي مخطط دائم التعديل والتغيرات، تهدف إلى تسيير الطاقات للاستخدام الأمثل للموارد وتصحيح الأخطاء والانحرافات ، وتسمح للمسؤولين والعاملين بالتحكم في أدائهم التسييري من خلال المعلومات التي توفرها لهم، وبالتالي تساعدهم على اتخاذ القرارات الصحيحة.

- المحاسبة التحليلية تعتبر أداة أساسية في عملية مراقبة التسيير تسعى إلى متابعة تكاليفها واستخدام مختلف طرقها في حساب التكاليف أ، سعر التكلفة لتمكن من طرح منتجاتها في السوق بأقل تكلفة ممكنة وتحقيق أكبر إيراد، فإذا استطاعت المؤسسة وضع برنامج للتقليص من التكاليف إلى حد أدنى ورفع الإيراد إلى أقصى حد، فهذا يعني أنها تتحكم في سياستها الإنتاجية المنتهجة وبالتالي لها القدرة على تحسين الأداء المالي .

- الموازنات التقديرية تستخدم كأداة لمراقبة عملية التسيير من خلال التنبؤ بالتكاليف ووضع برامج مسبقة تضبط فيها عملية التسيير تكاليف للفترة المستقبلية وتحاول أن تلتزم بها وتستعمل المؤسسة الموازنات حسب نوع نشاطها

لتقوم في الأخير بكشف الانحرافات الواقعة ومعرفة أسبابها، ومحاولة تصحيحها وإعطاء الحلول البديلة لها لتجاوز الخطر.

- وبالتالي يمكن اعتبار أدوات مراقبة التسيير كتقنيات تسمح بتخطيط الأداء وكذلك متابعته والحكم على الأداء بعد التنفيذ.

2- نتائج الدراسة التطبيقية :

- يساهم نظام مراقبة التسيير في التحسين المالي للمؤسسة من خلال الأدوات المستعملة فيه، ولكن هناك عوامل تؤثر على طبيعة سيرورة النشاط.

أ - نتائج مؤسسة كوندور إلكترونيك.

من خلال الدراسة التطبيقية لمؤسسة كوندور إلكترونيك توصلنا إلى النتائج التالية:

منذ جانفي 2019 واجهت مؤسسة كوندور العديد من الصعوبات في ضمان تشغيل إدارة الإنتاج الخاصة بها، وذلك لمختلف القيود والعراقيل التي كانت في السنوات الأخيرة.

1- من جانب المعاملات البنكية: التخفيض في المعاملات وعدم تقديم القروض البنكية لتسهيل المعاملات المالية الداخلية والخارجية للمؤسسة.

2- من الجانب الإداري: صدور قانون المالية لسنة 2020 الذي كان فيه بعض التغيرات بالقوانين الخاصة بالتجارة الخارجية مثل قرارات SKD و CVIB وترخيص ARPCE والتعاملات الجمركية.

3- سنة 2018 كانت كل من المؤسسة والدولة بشكل خاص في حالة عدم استقرار من أجل الحركة السياسية (الحراك) الذي أثر على المؤسسة الاقتصادية بشكل سلبي من حيث توقعاتها للسنة المالية 2018 فكان هناك نسبة عدم تحقيق جزئية.

4- سنة 2019 وكانت الأزمة الصحية ل (كوفيد -19) الكورونا التي زادت في التأثير السلبي على الاقتصاد الوطني بشكل عام وإنتاجية المؤسسة بشكل خاص لطبيعة نشاطها مما أدى إلى الانخفاض في هامش الربح الإجمالي وانخفاض في حجم المبيعات ورقم الأعمال بنسبة 64 %.

●	سنة 2018	94287230	المبلغ (KDA)
●	سنة 2019	66252069	
●	سنة 2020	34623397	

وذلك نتيجة الأزمات وعدم وجود طلب المنتجات.

التأثير على التجارة:

سنة 2018	2265266
سنة 2019	2131207

سنة 2020 454234 ◀ (السبب الرئيسي كان التغيرات في قانون المالية)

الذي أثر بشكل كبير على حجم التجارة منذ سنة 2020 إلى غاية الوقت الحالي

- نسبة انخفاض الإنتاج مقارنة بالمبيعات في سنة 2020 كانت أقل من 1 وهذا يعني أن الإنتاج لم يكن كافياً، مما أدى المؤسسة من تخفيض حجم المخزون بشكل كبير.

5- من الجانب الشخصي للمؤسسة: المتابعة القضائية لمسؤولي المؤسسة وهذا مما أدى إلى التأثير السلبي على سمعة المؤسسة وتدهور اقتصادها لعدم وجود المسيرين للتحكم في نشاطها واتخاذ القرارات المصيرية ، أدى إلى نقص في المعاملات الاقتصادية ونقص في المبيعات ، الأمر الذي تطلب تخفيض في عمليات الإنتاج.

- تواجه المؤسسة بعض المشاكل في تسديد ديونها.

- بالنسبة للسيولة توصلنا إلى علاقة موجبة مع الأداء المالي، لكنها ليست ذات دلالة إحصائية، ويمكن تفسير هذه النتيجة إلى وجود ارتباط قوي لهذا المتغير مع المتغيرات المستقلة إلا نرى مما أثر حتماً في عملية التقدير

- أثبتت النتيجة أن هنالك علاقة عكسية مع الخطر والأداء المالي.

- ب - نتائج مؤسسة مطاحن الحضنة التطبيقية :

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى العديد من النتائج :

أن المؤسسة في سنة 2017 كانت نتائجها موجبة حيث حققت المؤسسة بشكل جزئي إستراتيجيتها المتمثلة في التحكم بتكاليف الإنتاج ومبيعاتها (التخفيف).

وخلال سنة 2018 لاحظت المؤسسة تغيير كبير جراء الحركة السياسية التي مست البلاد وهي الأخرى أثرت بشكل إيجابي على المؤسسة، مما أدى إلى الزيادة في الطاقة الإنتاجية، فحققت المؤسسة مستويات قياسية في حجم المبيعات والإنتاج، مما جعل من زيادة في الأرباح والتحسين في أدائها الاقتصادي.

وفي سنة 2019 كانت النسب متدنية لكن بشكل إيجابي وهذا راجع للأزمة الصحية (كوفيد 19) التي عادت على المؤسسة بالايجابية خصوصاً من جانب الإنتاج، مما أدى إلى انخفاض في هامش الربح وحجم مبيعاتها مقارنة مع سنوات الدراسة حيث أن سنة 2018 كانت أكبر منها، ونخلص إلى أن هذا نتج عن قلة وجود الطلب في حجم الإنتاج (المنتوج).

وفي سنة 2020 كان رقم الأعمال والإنتاج منخفض مقارنة بالسنوات الأخرى 12% (موجبة) وهذا يعني أن الإنتاج تراجع في زمن (كوفيد 19) مما أدى إلى انخفاض حجم المخزون للمؤسسة ونستقرأ مما سبق:

- عدم مواجهة المؤسسة لأي مشاكل لتسديد ديونها.

- وجود تعاملات بنكية لتسهيل معاملات داخلية وخارجية للمؤسسة.

- انتهاز المؤسسة لنظام الإدارة المتكامل مما جعلها تتميز بالجودة واستمرارها في هذا المسعى

- استخدام المؤشرات المالية الحديثة المعاصرة التي تتمثل ف لوحة القيادة التي تنقل لنا نظرة واقعية حول الأداء داخل المؤسسة.

- تستعمل المؤسسة محل الدراسة أدوات حديثة أكثر من التقليدية .
- تحقيق المؤسسة للتوازن المالي خلال فترة الدراسة 2017-2020 من خلال تحقيق نسبة موجبة.
- وجود مصلحة خاصة بمراقبة التسيير تقوم بمهامها المطلوبة وتطبيق الأدوات اللازمة لتحسين أداء المؤسسة.
- **الإجابة على الإشكالية:**
- للإجابة على الإشكالية المطروحة بعدما تطرقنا إلى الجانب التطبيقي نستنتج أن مراقبة التسيير تساهم بشكل جزئي في التحسين من الأداء المالي للمؤسسة ، وذلك للعوامل المؤثرة على المؤسسة التي لا تستطيع التحكم فيها، أي أن مراقبة التسيير لا تتحكم بشكل كلي في الأداء وخاصة الأداء المالي.
- **اختبار فرضيات الدراسة:**
- **الفرضية الأولى:** والتي افترضنا فيها أن مراقبة التسيير لها الدور في التدقيق والرفع من الأداء المالي من خلال اكتشاف الانحرافات ومعالجتها، ولكن ليس بشكل كبير نظراً لأنها لا تستطيع التحكم في جميع العوامل المؤثرة لذلك يجب وضع احتمالات ودراسات لمواجهة العوامل التي تؤثر على نشاط المؤسسة.
- **الفرضية الثانية:** والتي كانت تقول بأن الأداء أكبر مؤشر يبين لنا مدى فعالية وكفاءة التسيير في المؤسسة الاقتصادية.
- بدراستنا التطبيقية توصلنا إلى أن هناك ضعف في الأداء المالي من خلال تحليلنا للوضع المالي للمؤسسة (كوندور إلكترونيك - مطاحن الحضنة) رغم التناسق والعمل بجميع الأدوات والمؤشرات، ولكن تبين أن هذا غير كافي لأن المؤسسة تسعى دائماً إلى تحقيق الجانب المالي فقط، وهو الربح، والمجازفة بالخطر وعدم دراسة العوامل المؤثرة الداخلية والخارجية على نشاطها، وهذا ما ينفي صحة الفرضية.
- **5- توصيات الدراسة :** اقترحت دراستنا التوصيات التالية:
- على المؤسسة إتباع قواعد سليمة لتقييم الأداء المالي ويجب أن تستعين بذلك على المؤشرات المالية التقليدية والحديثة بالإضافة إلى المؤشرات غير المالية (الإستراتيجية) للوقوف على أسباب العجز ومعالجته.
- يجب على المؤسسة عدم المخاطرة الكبيرة في عملية التنبؤ ووضع الخطط التسييرية المستقبلية ، وذلك لعدم القدرة والتحكم في العوامل المؤثرة على النشاط الاقتصادي والتجاري.
- **6- آفاق الدراسة:**
- حاولنا قدر الإمكان أن تكون دراستنا أكثر شمولاً حول استخدام مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية إلا أننا اقتصرنا على الميزانية التقديرية من جانب مراقبة التسيير وعلى المؤشرات المالية التقليدية منها والحديثة ومن هنا نترك المجال مفتوح لدراسة جوانب أخرى مثل:
- مدى تأثير العوامل الداخلية والخارجية على عملية مراقبة التسيير داخل المؤسسة الاقتصادية.
- دور المؤشرات غير المادية في تقديم الأداء الاستراتيجي للمؤسسة الاقتصادية.



قائمة المصادر والمراجع

المصادر والمراجع:

- الوثائق المسلمة من إدارة مؤسسة كوندور إلكترونيك.

- الوثائق المسلمة من إدارة مؤسسة مطاحن الحضنة .

الكتب:

- أحمد محمد أبو نصار طاهر وأبو نصار : المحاسبة الإدارية: القاهرة ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، 2013.

- توفيق محمد عبد المحسن، تقييم الأداء مدخل جديد للعالم الجديد، دار الفكر العربي، مصر، 2004.

- دكتورة حسينة حوحو، التسيير بواسطة الموازنات التقديرية، دار خالد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2017.

- راضي محمد سامي، وجدي حامد حجازي: المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، مصر، الدار الجامعية للنشر، 2006.

- السعيد عبد الرزاق بن حسين، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية للجزائر، 2002.

- علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي، دار صفاء، عمان، 2011.

- علاء فرحان طالب، الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الإستراتيجي، دار صفاء، عمان، 2011.

- فلاح حسن الحسني، مؤيد عبد الرحمن، إدارة البنوك كمدخل كمي وإستراتيجي معاصر، دار وائل عمان 1977.

- محمد إبراهيمي، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2007.

- محمد بوتين: المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر ، 1998.

- محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية التحليل المالي لمشروعات الأعمال، الدار الجامعية الإسكندرية، 2005.

- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، الطبعة الأولى، دار العمل للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد، عمان، 2009.

- محي الصغير قريشي: واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مجلة الباحث ، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير ، جامعة ورقلة ، الجزائر، عدد 09 / 2011 .

- مريزق عدمان، التسيير العمومي بين الاتجاهات الكلاسيكية والاتجاهات الحديثة، علوم اقتصادية، الطبعة الثانية 1439هـ/2018م.

- معراج هوارى، أ. مصطفى الباهي: مدخل إلى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر.

- معراج هواري، مصطفى الباهي: مدخل إلى مراقبة التسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، جامعة بن عكنون، الجزائر، 2004 .
- ناصر دادي عدون: المحاسبة التحليلية وتقنيات مراقبة التسيير، الجزء الثاني، قسنطينة، 1988.
- ناصر دادي عدون: تقنيات مراقبة التسيير، محاسبة تحليلية، الجزء الأول، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1990.
- ناصر دادي عدون: عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار البحث للطباعة والنشر.
- نعيمة يحياوي وآخرون: أنظمة مراقبة التسيير والموازنة التقديرية ، دار الراية، الطبعة الأولى، عمان-الأردن، 2015 .
- وائل محمد صبحي إدريس وطاهر محسن منصور غالي، الإدارة الإستراتيجية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الأردن، 2007.
- **الأطروحات والرسائل الجامعية:**
- أحمد نعمان، بطاقة الأداء المتوازن وأثرها على أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسات، جامعة العربي تبسي، تبسة.
- بكاي وائل، منصة عصماء، أثر استخدام أدوات التحليل المالي الحديث في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة المسيلة، 2015_2022.
- بلوط حسن إبراهيم: إدارة المشاريع ، دراسة جودتها الاقتصادية، ط1، لبنان، دار النهضة العربية ، 2002.
- بن حمدي سكيننة: أثر مراقبة التسيير على تحيين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي ، التدقيق المحاسبي ومراقبة التسيير، الجزائر، 2018-2019.
- بن خروف جلييلة، دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرار، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة بومرداس، 2009.
- بن خليفة حمزة ، دور قائمة النفقات الفردية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2010.
- زابي مريم، عيسي عيدة: مراقبة التسيير كنظام للمعلومات، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير، جامعة المسيلة. 2012.
- صفاء لشهب: نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير ، تخصص إدارة أعمال، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر ، 2006.

- ضويقي حمزة،
فعالية تطبيق مبادئ الحوكمة في دعم مقومات الإفصاح وآثارها على الأداء المالي، رسالة دكتوراه لعلوالتسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية والتسيير، جامعة الجزائر، 2015.
- عبد الله قويدر الواحد: دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة العمومية، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الشلف، 2007.
- عمار بوخزار: مبادئ التسيير والمحاسبة التحليلية، مطبعة أمزيان، الجزائر، 1988.
- عميور سمية، زطوط وسام، نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص محاسبة وإدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2015.
- عميور سمية، زطوط وسام، نظام مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء المالي، مذكرة مكتملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص محاسبة وإدارة مالية، 2015/2014.
- غريب مليحة، دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، شعبة علوم تسيير تخصص مالية ومؤسسة، 2013-2014.
- قدام جمال، دراسة العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018-2019.
- كيلاني صونية، إستراتيجية الجودة الشاملة ودورها في تحسين الأداء التسويقي للمؤسسات الاقتصادية دراسة مقارنة بين الجزائر والأردن، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، جامعة باتنة 1، 2015/2016.
- محمد أبو قمر، تقويم أداء بنك فلسطين المحدد باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.
- محمد الصغير قريشي، عمليات المصادر الخارجية كمدخل لتحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في المنتدى الثاني حول الأداء المتميز للمنظمات والحكومات، ط2، بكلية العلوم والتسيير، جامعة ورقلة، يومي 22-2011/11/23.
- مرابط نوال: أهمية نظام المحاسبة التحليلية كأداة في مراقبة التسيير - دراسة حالة مؤسسة نفضال، رسالة ماجستير غير منشورة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، الجزائر، 2006.
- مصطفى محمد جاسم السندي، دراسة أثر الاندماج على الأداء المالي (مراسلة تطبيقية على الشركات المساهمة العامة الأردنية)، رسالة مقدمة إلى كلية الدراسات العليا استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في تخصص إدارة الأعمال MBA جامعة مؤتة، 2015.

- نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظري والتطبيقي، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الحاج لخضر باتنة، 2009.

- نوبلي نجلاء، استخدام المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، تخصص محاسبة، 2015/2014.

- هباج عبد الحمان: أثر مراقبة التسيير على رفع الأداء المالي، دراسة حالة مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية، مذكرة تخرج مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، ورقلة، 2012.

- المجالات العلمية

- دادن عبد الغني، قراءه في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، العدد 2006/04، الجزائر.

- الشيخ الداوي، تحليل الأسس النظرية لمفهوم الأداء مجلة الباحث، العدد 07، جامعة الجزائر، 2010.

- صفية بن عامر: واقع تطبيق الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية، مجلة الاقتصاد والمالية (1)، 2021-01-08.

- عبد المليك مزهودة، الأداء بين الكفاءة والفعالية مفهوم وتقييم، مجلة العلوم الإنسانية، جامعة خيضر بسكرة، العدد الأول، 2001

- محمد الطيب رفيق: مدخل للتسيير (أساسيات ووظائف، وتقنيات) ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، مجلة الباحث، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير، جامعة ورقلة، عدد 2011/09.

- الهام يحيوي، الجودة لمدخل لتحسين الأداء الإنتاجي للمؤسسات الصناعية الجزائرية، دراسة ميدانية بشركة الاسمنت (عين التوتة) باتنة، عدد الخامس، ورقلة 2007.

المراجع باللغة الأجنبية:

- Barnard Maitory, contrôle de gestion social, librairie vuibert, paris, 1999.

الملاحق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION · N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2018

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2018		2017	
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	59 821 989	19 779 962	40 042 026	8 902 756
Immobilisations corporelles				
Terrains	1 302 293 500		1 302 293 500	1 028 933 500
Bâtiments	15 426 113 414	3 622 618 252	11 803 495 162	9 461 286 654
Autres immobilisations corporelles	9 663 418 596	4 879 732 907	4 783 685 688	4 041 700 245
Immobilisations en concession	720 570 482	142 671 119	577 899 363	517 080 350
Immobilisations encours	5 038 286 579		5 036 286 579	2 534 504 921
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	5 927 925 800		5 927 925 800	4 875 868 000
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	465 232 646		465 232 646	3 408 515 254
Impôts différés actif				
TOTAL ACTIF NON COURANT	38 601 663 008	8 664 802 242	29 936 860 766	25 876 791 682
ACTIF COURANT				
Stocks et encours	22 331 584 142		22 331 584 142	19 349 815 573
Créances et emplois assimilés				
Clients	12 578 862 815	276 421 675	12 302 441 140	9 718 135 143
Autres débiteurs	7 514 822 938		7 514 822 938	4 876 042 337
Impôts et assimilés	277 515 931		277 515 931	953 907 019
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	4 691 668 652		4 691 668 652	3 477 927 505
TOTAL ACTIF COURANT	47 394 454 481	276 421 675	47 118 032 305	38 375 827 579
TOTAL GENERAL ACTIF	85 996 117 489	8 941 223 917	77 054 893 572	64 252 619 261

الملحق الرأسي لسنة 2018 - 2017
 مستنار
 - رقم 01 -



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2018

BILAN (PASSIF)

	2018	2017
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	4 277 000 000	4 277 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	14 676 968 056	10 966 638 758
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	5 813 011 475	4 289 366 131
Autres capitaux propres - Report à nouveau		260 963 167
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	24 766 979 532	19 793 968 056
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	7 035 035 755	4 257 859 736
Impôts (différés et provisionnés)	70 908 784	100 241 818
Autres dettes non courantes	745 293 820	589 759 934
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	7 851 238 360	4 947 861 489
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	5 981 469 687	7 855 555 664
Impôts	394 373 697	561 398 009
Autres dettes	2 498 142 487	1 617 447 890
Trésorerie passif	35 562 689 806	29 476 388 150
TOTAL III	44 436 675 679	39 510 789 715
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	77 054 893 572	64 252 619 261

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق الافصاح سنة 2018 - 2017
مشترك
- رقم 02 -



IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION	N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8
Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS	
Activité:	FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS
Adresse:	ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ
Exercice du	01/01/2018 au 31/12/2018
COMPTE DE RESULTAT	

RUBRIQUES	2018		2017	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		2 265 266 343		2 114 826 110
Production vendue	Produits fabriqués	90 695 776 358		85 830 642 035
	Prestations de services			
	Vente de travaux	1 351 086 091		1 511 063 027
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés	24 898 547		23 954 607	
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		94 287 230 245		89 432 576 565
Production stockée ou déstockée		111 757 725	1 545 263 570	
Production immobilisée		156 269 519		97 333 003
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		94 555 257 489		87 984 645 999
Achats de marchandises vendues	1 638 531 570		2 005 637 249	
Matières premières	68 807 569 508		65 954 422 760	
Autres approvisionnements	337 477 158		291 405 466	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	903 000			
Autres consommations	243 292 961		132 912 610	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats		33 274 156		119 003 738
Services extérieurs	Sous-traitance générale	1 241 450 066	367 615 870	
	Locations	925 346 347	765 729 518	
	Entretien, réparations et maintenance	41 802 808	80 246 880	
	Primes d'assurances	116 439 532	88 028 120	
	Personnel extérieur à l'entreprise	160 227 404	150 333 248	
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	781 120 375	549 740 326	
	Publicité	1 184 027 395	1 016 751 519	
Déplacements, missions et réceptions	228 425 994	197 171 775		
Autres services	1 623 688 190	1 602 845 279		
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	77 297 028 155		73 083 636 888	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)		17 258 229 334		14 900 809 110
Charges de personnel	5 339 617 318		4 432 440 874	
Impôts et taxes et versements assimilés	873 941 933		873 694 715	
IV-Excédent brut d'exploitation		11 044 670 081		9 594 673 520
Autres produits opérationnels		139 209 033		505 422 449
Autres charges opérationnelles	479 834 040		1 028 460 328	

... la suite sur la page suivante

الملحق الفأى سنة 2018 - 2017
مسترد
- رقم 03 -

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 2 2 8											
Désignation de l'entreprise:		SPA CONDOR ELECTRONICS											
Activité:		FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS											
Adresse:		ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ											

Exercice du 01/01/2018 au 31/12/2018

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2018		2017	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Dotations aux amortissements	1 826 541 349		1 306 875 543	
Provision	276 421 675			
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions				
V-Résultat opérationnel		8 601 082 049		7 764 760 098
Produits financiers		437 080 011		453 341 406
Charges financières	2 686 431 806		2 888 538 749	
VI-Résultat financier	2 249 351 794		2 435 197 343	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		6 351 730 254		5 329 562 754
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	568 051 813		1 069 529 657	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire		29 333 034		29 333 034
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		5 813 011 475		4 289 366 131

(*) A détailler sur état annexe à joindre



الملاحق الرضاي سنة 2018-2017
مشارك
- رقم 03 تابع -

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

LIBELLE	2018	2017
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles		
Encaissements reçus des clients	109 884 074 436,05	105 515 309 397,52
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel et distribution dividende	-104 621 988 025,95	-102 456 201 495,78
Intérêts et autres frais financiers payés	-2 898 540 136,68	-3 052 579 653,71
Impôts sur les résultats payés	-815 397 225,00	-1 218 324 264,49
Opérations en attente de classement (47) !!!!		-423 197,39
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	1 548 149 048,42	-1 212 219 213,85
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	-5 917 520,47	210 344 801,53
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	1 542 231 527,95	-1 001 874 412,32
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-5 691 320 377,24	-2 132 215 703,79
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	206 611 940,00	131 835 356,00
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	-679 748 984,69	-364 159 360,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	82 778 792,47	97 112 970,04
Intérêts encaissés sur placements financiers	19 758 314,13	18 548 980,74
Dividendes et quote-part de résultats reçus		
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	-6 061 920 315,33	-2 248 877 757,01
Flux de trésorerie provenant des activités de financements		
Encaissements suite à l'émission d'actions		
Dividendes et autres distributions effectuées	-50 000 000,00	
Encaissements provenant d'emprunts	3 170 653 073,98	1 137 943 226,31
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	-3 473 524 795,89	-3 206 741 076,52
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	-352 871 721,91	-2 068 797 850,21
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiquidités		
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	-4 872 560 509,29	-5 319 550 019,54
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	25 998 460 644,76	20 677 882 475,22
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	30 871 021 154,05	25 997 432 644,76
Variation de la trésorerie de la période	4 872 560 509,29	5 319 550 169,54
Rapprochement avec le résultat comptable	-10 685 571 984,81	-9 608 916 300,85

الملحق افانى سنة 2018 و 2017 مسترد

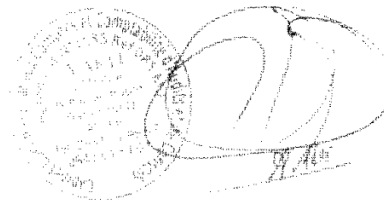
- رقم 04 -

Exercice clos le 31.12.2020

Bilan (actif)

A C T I F	NOTE	BRUT	AMO/PROV	NET 2020	NET 2019
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (goodwill positif)	A01				
Immobilisations incorporelles	A02	905 705 574,28	136 939 219,22	828 766 352,06	925 833 111,92
Immobilisations corporelles	A03				
Terrains	A04	17 356 695 000,00	0,00	17 356 695 000,00	17 356 695 000,00
Constructions	A05	18 068 688 964,86	6 021 545 277,48	12 047 143 687,38	14 703 436 085,53
Autres immobilisations corporelles	A06	11 697 077 858,12	7 379 348 197,58	4 317 729 660,54	4 410 292 312,46
Immobilisations en concession	A07	720 570 432,93	179 818 895,54	540 751 537,37	569 375 470,25
Immobilisations en cours	A08	4 666 437 637,15	0,00	4 666 437 637,15	2 410 746 000,46
Immobilisations financières	A09				
Titres mis en équivalence	A09	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres particip et créances rattachées	A10	5 928 915 800,00	0,00	5 928 915 800,00	5 928 915 800,00
Autres titres immobilisés	A11	0,00	0,00	0,00	0,00
Prêts et autres actifs financ non courants	A12	394 011 385,85	0,00	394 011 385,85	444 832 268,13
Dépôts différés actif	A13	29 951 434,31	0,00	29 951 434,31	27 046 113,57
TOTAL ACTIF NON COURANT		59 818 054 124,88	13 717 651 589,82	46 101 402 535,06	46 756 699 905,30
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	A14				
Marchandises	A15	1 293 842 763,94	0,00	1 293 842 763,94	1 451 266 711,77
Matières et fournitures	A15	8 756 318 059,23	134 388 914,56	8 615 929 744,67	8 801 299 288,26
Produits finis et encours	A16	10 076 742 749,69	51 216 159,56	10 025 526 590,13	9 391 577 549,68
Créances et emplois assimilés	A17			0,00	
Clients	A19	9 906 018 670,86	1 100 268 120,24	8 805 750 700,62	11 611 780 529,56
Autres débiteurs	A18	785 753 026,32	0,00	785 753 026,32	1 288 907 100,79
Groupe et associés	A20	8 786 110 271,61	0,00	8 786 110 271,61	7 875 697 781,86
Impôts et assimilés	A21	234 308 520,19	0,00	234 308 520,19	474 817 877,62
Autres créances et emplois assimilés	A22			0,00	
Disponibilités et assimilés	A23			0,00	
Placements et autres actifs financ courants	A24	0,00	0,00	0,00	0,00
Trésorerie	A25	5 785 467 604,51	0,00	5 785 467 604,52	3 005 684 610,79
TOTAL ACTIF COURANT		45 618 762 435,37	1 285 673 194,36	44 332 889 241,01	41 830 546 725,67
TOTAL GENERAL ACTIF		105 437 816 560,25	15 003 324 784,18	90 434 291 776,07	88 587 246 630,97

الملحق الثاني لسنة 2020 - 2019
مسترد
- رقبه -



Rapport de général de Commissariat aux Comptes de l'exercice 2020 de la SPA CONDOR ELECTRONICS 39

Spa Condor Electronics

NIF 0 0 0 2 3 4 0 1 0 0 8 6 3 5 8

Exercice clos le 31.12.2020

Bilan (passif)

LIBELLE	NOTE	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis	P01	4 277 000 000,00	4 277 000 000,00
Capital non appelé	P02	0,00	0,00
Primes et réserves	P03	20 300 950 407,15	20 237 979 532,08
Ecart de réévaluation	P04	15 982 401 500,00	15 982 401 500,00
Ecart d'équivalence	P05	0,00	0,00
Résultat net	P06	794 796 103,16	2 391 643 244,02
Autres capitaux propres - Report à nouveau	P07	2 328 672 368,95	0,00
Dont			
Charges, pertes et produits non-inscrits au CR			
Résultats non affectés			
Part de la société consolidante (I)			
Part des minoritaires (I)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES		43 683 820 379,26	42 889 024 276,10
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières	P08	20 505 330 116,98	8 945 475 841,56
Impôts différés et provisionnés	P09	12 242 716,52	41 575 750,55
Autres dettes non courantes	P10	642 199 538,77	657 326 679,73
Provisions et produits comptabilisés d'avances	P11	0,00	0,00
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		9 644 378 271,84	7 851 238 360,87
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	P12	15 882 806 517,53	8 990 836 450,50
Impôts	P13	599 403 428,64	558 037 220,39
Autres dettes	P14	1 047 522 973,68	797 809 095,40
Groupe	P15	1 113 133 561,57	1 601 338 431,51
Trésorerie passif	P16	6 947 832 543,12	24 105 822 885,23
TOTAL PASSIFS COURANTS		25 590 699 024,54	36 053 844 083,03
TOTAL GENERAL PASSIF		90 434 291 776,07	88 587 246 630,97

الملاحق (البيان) سنة 2020 - 2019
مستخرج
- رقم 02 -

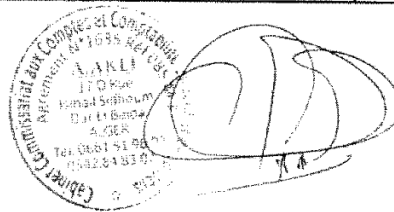
Spa Condor Electronics

NIF 0 0 0 2 3 4 0 1 0 0 8 6 3 5

Comptes de résultat : Exercice clos le 31.12.2020

LIBELLE	NOTE	2020	2019
Ventes de marchandises	R01	694 214 301,86	2 133 206 762,03
Ventes de produits finis	R02	32 775 990 784,80	60 659 453 703,52
Prestations de services	R03	631 000,00	2 100 840,33
Ventes de travaux	R04	1 241 285 521,69	3 404 731 603,72
Rabais, remises, ristournes accordés	R05	-90 724 206,59	-47 424 188,33
Chiffre d'affaires		34 621 397 401,76	66 152 068 721,27
Variation stocks produits finis et en cours	R06	-233 352 431,82	499 289 887,67
Production immobilisée	R07	3 440 476,15	271 338 720,08
Subventions d'exploitation	R08	0,00	0,00
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		34 391 485 446,09	66 922 697 329,02
Achats consommés	R09	22 184 843 111,35	46 057 564 603,48
Services extérieurs et autres consommations	R10	3 275 032 307,11	6 570 021 174,26
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		25 459 875 418,46	52 627 585 777,74
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		8 931 610 027,63	14 295 111 551,28
Charges de personnel	R11	3 433 037 720,94	5 182 983 354,20
Impôts, taxes et versements assimilés	R12	330 423 606,03	605 477 083,81
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		5 168 148 700,66	8 506 651 113,27
Autres produits opérationnels	R12	680 590 926,05	854 289 805,24
Autres charges opérationnelles	R13	681 641 429,57	449 895 576,34
Dotations aux amortissements	R14	3 077 997 464,18	2 099 924 239,61
Dotations aux provisions et pertes valeurs	R15	637 239 875,20	1 789 966 912,70
Reprise sur pertes de valeur et provisions	R16	1 378 248 545,31	39 506 723,57
V- RESULTAT OPERATIONNEL		2 830 109 403,07	5 060 660 913,43
Produits financiers	R17	193 380 924,82	219 917 754,39
Charges financiers	R18	2 170 129 949,07	2 657 278 837,78
IV-RESULTAT FINANCIER		-1 976 749 024,25	-2 437 361 083,39
IV-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		853 360 378,82	2 623 299 830,04
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	R19	81 802 610,87	288 035 743,58
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	R20	23 238 335,21	56 379 157,56
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		36 666 944 177,48	68 092 790 769,78
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		35 872 148 074,32	65 701 147 525,76
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		794 796 103,16	2 391 643 244,02

الملاحق النهائي سنة 2020-2021
مستقر
- رقم 03 -



Spa Condor Electronics

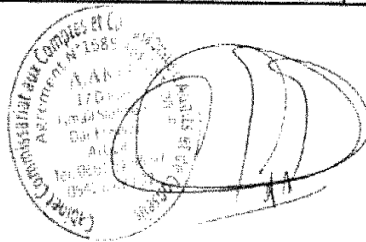
Exercice clos le 31.12.2020

Tableau des flux de trésorerie (direct)

LIBELLE	NOTE	2020	2019
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients	td01	45 069 663 544,94	66 003 333 057,10
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	td02	-28 012 769 383,63	-51 693 448 801,76
Intérêts et autres frais financiers payés	td03	-2 939 486 629,90	-2 913 196 021,74
Impôts sur les résultats payés	td04	-2 706 186 948,95	-494 492 907,44
Opérations en attente de classement	td05		
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		11 411 220 582,46	10 902 195 326,16
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	td06	49 158 032,72	1 162 430 601,02
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		11 460 378 615,18	12 064 625 927,18
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immo corporelles ou incorp.	td07	-1 926 992 889,07	-2 449 967 437,74
Encaissements sur cessions d'immo corporelles ou incorp.	td08	9 208 944,54	119 803 384,47
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	td09	-390 000,00	-150 618 192,08
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	td10	34 187 980,11	107 187 870,58
Intérêts encaissés sur placements financiers	td11	71 120 946,95	-3 239 616,13
Dividendes et quote-part de résultats reçus	td12		
Flux de trésorerie net provenant / activités d'investissements (B)		-1 812 865 017,47	-2 376 833 990,90
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions	td13		
Dividendes et autres distributions effectuées	td14		
Encaissements provenant d'emprunts	td15	15 506 359 459,00	3 201 143 794,19
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	td16	-5 216 099 730,87	-3 118 052 840,86
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		10 290 259 728,13	83 090 953,33
Incidences varia taux de change sur liquidités et quasi liquidités	td17		
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		19 937 773 325,84	9 770 882 889,61
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		-21 100 138 264,44	-30 871 021 154,05
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		-1 162 364 938,60	-21 100 138 264,44
Rapprochement avec le résultat comptable		19 142 977 222,68	7 379 239 645,59

الملحق رقم (9) لسنة 2020 - 2019
مسترد

رقم 4 - 0



CIC HODNA M28

EDITION_DU:09/04/2018 10:9

EXERCICE:01/01/17 AU 31/12/17

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2017	2016
Chiffres d'Affaires		2 938 072 479,46	
Ventes de marchandises		2 922 857,40	
Ventes Produits Finis		2 929 861 027,62	
Ventes Produits Intra-Gruppe			
Prestation de Services		4 266 177,01	
Autres Ventes		1 022 417,43	
Variation stocks produits finis et en cours		-18 047 988,30	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
Cession Inter Unités		737 650,25	
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		2 920 762 141,41	
Achats consommés		-2 351 214 016,38	
Services extérieurs et autres consommations		-23 220 330,23	
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-2 374 434 346,61	
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		546 327 794,80	
Charges de personnel		-225 213 568,76	
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 466 848,00	
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		316 647 378,04	
Autres produits opérationnels		9 830 070,00	
Autres charges opérationnelles		-25 334,48	
Dotations aux Amortissements		-63 769 930,20	
Dotations aux Provisions		-5 019 722,39	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		7 502 867,27	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		265 165 328,24	
Produits financiers		26 461 619,35	
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER		26 461 619,35	
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		291 626 947,59	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-3 538 452,54	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 964 556 698,03	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-2 676 468 202,98	
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		288 088 495,05	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		288 088 495,05	

CIC HODNA M28

EDITION_DU:31/05/2020 11:40

EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2019	2018
Chiffres d'Affaires		2 952 703 193,07	2 961 232 701,33
Ventes de marchandises		9 773 321,25	4 087 513,73
Ventes Produits Finis		2 917 287 339,82	2 940 333 000,00
Ventes Produits Intra-Gruppe		22 231 500,00	13 368 000,00
Prestation de Services		2 902 215,20	2 703 422,80
Autres Ventes		508 816,80	740 764,80
Variation stocks produits finis et en cours		2 361 185,65	15 645 382,48
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		1 211 731,45	2 097 818,18
Cession Inter Unités		57 105 832,30	4 722 583,91
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 013 381 942,47	2 983 698 485,90
Achats consommés		-2 367 399 404,56	-2 360 716 762,53
Services extérieurs et autres consommations		-26 089 764,66	-26 686 185,29
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-2 393 489 169,22	-2 387 402 947,82
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		619 892 773,25	596 295 538,08
Charges de personnel		-207 951 255,16	-201 679 204,75
Impôts, taxes et versements assimilés		-8 873 433,21	-1 291 568,00
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		403 068 084,88	393 324 765,33
Autres produits opérationnels		9 786 000,96	25 335 847,54
Autres charges opérationnelles		-41 794,88	-32 417,21
Dotations aux Amortissements		-54 702 997,39	-70 751 968,33
Dotations aux Provisions		-12 862 996,61	-7 475 459,88
Reprise sur pertes de valeur et provisions		12 849 400,87	14 276 856,10
V- RESULTAT OPERATIONNEL		358 095 697,83	354 677 623,55
Produits financiers		1 015 339,48	1 015 934,48
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER		1 015 339,48	1 015 934,48
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		359 111 037,31	355 693 558,03
Participation des travailleurs au resultat			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			-2 215 751,15
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-1 791 027,42	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 037 032 683,78	3 024 327 124,02
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-2 679 712 673,89	-2 670 849 317,14
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		357 320 009,89	353 477 806,88
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		357 320 009,89	353 477 806,88

CIC HODNA M28

EDITION_DU:27/02/2022 14:12
EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
Chiffres d'Affaires		3 253 289 448,16	2 952 703 193,07
Ventes de marchandises		5 798 372,58	9 773 321,25
Ventes Produits Finis		3 224 482 751,59	2 917 287 339,82
Ventes Produits Intra-Groupe		21 285 800,00	22 231 500,00
Prestation de Services		1 057 524,79	2 902 215,20
Autres Ventes		664 999,20	508 816,80
Variation stocks produits finis et en cours		-9 908 255,68	2 361 185,65
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			1 211 731,45
Cession Inter Unités		92 549 338,70	57 105 832,30
I-PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 335 930 531,18	3 013 381 942,47
Achats consommés		-2 590 916 654,95	-2 367 399 404,56
Services extérieurs et autres consommations		-69 326 448,73	-26 089 764,66
II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-2 660 243 103,68	-2 393 489 169,22
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		675 687 427,50	619 892 773,25
Charges de personnel		-250 455 228,55	-207 951 255,16
Impôts, taxes et versements assimilés		-5 532 370,54	-8 873 433,21
IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		419 699 828,41	403 068 084,88
Autres produits opérationnels		4 239 010,84	9 786 000,96
Autres charges opérationnelles		-529 000,31	-41 794,88
Dotations aux Amortissements		-69 910 219,27	-54 702 997,39
Dotations aux Provisions		-5 718 102,01	-12 862 996,61
Reprise sur pertes de valeur et provisions		10 372 176,96	12 849 400,87
V- RESULTAT OPERATIONNEL		358 153 694,62	358 095 697,83
Produits financiers		344 937,25	1 015 339,48
Charges financières			
VI-RESULTAT FINANCIER		344 937,25	1 015 339,48
VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		358 498 631,87	359 111 037,31
Participation des travailleurs au resultat			
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-2 297 188,74	-1 791 027,42
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		3 350 886 656,23	3 037 032 683,78
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-2 994 685 213,10	-2 679 712 673,89
VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		356 201 443,13	357 320 009,89
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		356 201 443,13	357 320 009,89

CIC HODNA M28

EDITION_DU:29/05/2023 14:27
EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

BILAN (PASSIF)

	NOTE	2018	2017
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)			
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I -CAPITAUX PROPRES			
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			356 773 383,94
Impôts (différés et provisionnés)		8 663 881,00	5 095 636,77
Autres dettes non courantes			
Provisions réglementées			
Provisions et produits constatés d'avance		56 064 904,11	49 144 821,92
TOTAL II - PASSIF NON COURANTS		64 728 785,11	411 013 842,63
PASSIFS COURANTS:			
Fonds ou valeurs reçus des réassureurs			
Provisions techniques d'assurance			
-Operation directes		-97 848 074,20	-74 345 720,02
-Acceptations		-124 390 565,00	-105 935 417,00
Dettes et comptes rattachés			
-Cessionnaires et Cédants créditeurs		13 478 083,49	11 313 168,11
-Assurés et intermédiaires d'assurance créditeurs		3 407 630,50	5 488 305,45
Impôts Crédit		12 596,00	337 398,77
Autres dettes		303 549 110,30	669 904 434,35
Trésorerie Passif			
???? Comptes non classés ????		2 264 830 295,55	1 769 371 473,67
TOTAL III - PASSIFS COURANTS		2 363 039 076,64	2 276 133 643,33
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		2 427 767 861,75	2 687 147 485,96

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



CIC HODNA M28

EDITION_DU:29/05/2023 14:27
EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2018		2017
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles		115 653,49	115 653,49	
Immobilisations corporelles				
Terrains		255 898 153,36		255 898 153,36
Bâtiments		1 461 930 917,51	605 526 848,04	856 404 069,47
Immeubles de Placement				
Autres immobilisations corporelles		158 242 938,39	146 298 207,09	11 944 731,30
Immobilisations en concession				
Immobilisations encours		95 972 429,08		95 972 429,08
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants		18 800,00		18 800,00
Impôts différés actif		13 046 217,94		13 046 217,94
TOTAL ACTIF NON COURANT		1 985 225 109,77	751 940 708,62	1 233 284 401,15
ACTIF COURANT				
Provisions techniques d'assurance				
Part de la coassurance cédée				
Part de la réassurance cédée		-2 674 952,89		-2 674 952,89
Créances et emplois assimilés				
Cessionnaires et cédants débiteurs		544 884,45		544 884,45
Assurés et intermédiaires d'assurance débiteurs		355 488 434,95	327 358 369,37	682 846 804,32
Autres débiteurs		8 149 777,59		8 149 777,59
Impôts et assimilés		8 434 249,59		8 434 249,59
Autres créances et emplois assimilés		4 675 000,00		4 675 000,00
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		790 005 723,12		790 005 723,12
TOTAL ACTIF COURANT		1 164 623 116,81	327 358 369,37	1 491 981 486,18
TOTAL GENERAL ACTIF		3 149 848 226,58	424 582 339,25	2 725 265 887,33



CIC HODNA M28

EDITION_DU:29/05/2023 14:23
EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2020			2019
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		175 653,49	123 653,49	52 000,00	
Immobilisations corporelles		3 656 744 642,08	1 900 856 098,97	1 755 888 543,11	1 780 907 419,98
Terrains		255 898 153,36		255 898 153,36	255 898 153,36
Bâtiments		1 462 908 917,51	636 108 757,57	826 800 159,94	841 119 239,70
Groupe D'actif Destinés à La Cession		132 603 618,80		132 603 618,80	132 603 618,80
Autres immobilisations corporelles		1 805 333 952,41	1 264 747 341,40	540 586 611,01	551 286 408,12
Immobilisations encours					53 450 738,43
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés (DAT plus 12 Mois)					
Prêts et autres actifs financiers non courants		18 800,00		18 800,00	18 800,00
Impôts différés actif		16 094 490,24		16 094 490,24	14 823 434,75
TOTAL ACTIF NON COURANT		3 673 033 585,81	1 900 979 752,46	1 772 053 833,35	1 849 200 393,16
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		142 116 773,57	2 674 952,89	139 441 820,68	314 532 407,66
Stocks matières premières et fournitures		20 831 159,22		20 831 159,22	193 194 375,00
Produits finis et encours		13 289 038,29		13 289 038,29	23 989 418,74
Autres stocks		107 996 576,06	2 674 952,89	105 321 623,17	97 348 613,92
Créances et emplois assimilés					
Clients		392 345 265,04	325 826 369,37	66 518 895,67	24 210 505,04
Groupes et Associés					
Impôts et assimilés		506 527,63		506 527,63	20 046,33
Autres débiteurs		16 014 801,04	500 306,09	15 514 494,95	25 039 534,23
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		1 108 406 978,54		1 108 406 978,54	758 285 166,85
TOTAL ACTIF COURANT		1 659 390 345,82	329 001 628,35	1 330 388 717,47	1 122 087 660,11
TOTAL GENERAL ACTIF		5 332 423 931,63	2 229 981 380,81	3 102 442 550,82	2 971 288 053,27



CIC HODNA M28

EDITION_DU:29/05/2023 14:23
EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Dotation Définitive de l'Etat en Fonds Propres			
Autres Apports			
Prime de Fusion			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		356 201 443,13	357 320 009,89
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
Liaisons Inter-Unités		2 251 903 643,85	2 210 690 162,80
TOTAL I		2 608 105 086,98	2 568 010 172,69
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts différés-Passif		15 800 369,46	12 232 125,23
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		74 646 002,73	68 927 900,72
Prov.p/pensions et oblig.similaires		74 646 002,73	68 927 900,72
Autres Provisions			
TOTAL II		90 446 372,19	81 160 025,95
PASSIFS COURANTS:			
Fournisseurs et comptes rattachés		73 933 918,84	16 238 070,48
Opérations Groupe			
Impôts		366 892,00	332 543,00
Autres dettes		329 590 280,81	305 547 241,15
Trésorerie passif			
TOTAL III		403 891 091,65	322 117 854,63
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)		3 102 442 550,82	2 971 288 053,27

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
اسم: .. **المالية والمحاسبة** .

Université Mohamed Boudiaf a M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département:


جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Boudiaf - M'sila

تصريح شرفي
بالالتزام بمعايير الأمانة والنزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): .. **د. عبيد و فاء** .. المولود(ة) بتاريخ: .. **1997.08.12** .. ب. **حمام الضلعة** ..
الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: .. **6.8526** .. الصادرة بتاريخ: .. **19.07.11** .. عن: .. **حمام الضلعة المسيلة** ..
المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبة: **المالية والمحاسبة** تخصص: **محاسبة سيمولائية** قبة: .. خلال السنة الجامعية: .. **2023** ..
والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: " **الاستخدام من اقامة التسيير في تخصص الاداء** ..
المالية المحاسبة الاقتصادية .. **د. اسعد حالي** ..
مؤسسة مطاحن الصقنة .. **مؤسسة لوتور الإلكترونية** ..
.....
ليو عيسى ..
أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: .. **2023/05/28** ..

التوقيع والبيضة
.....


* يحزر كل طالب (ة) تصريحاً فردياً في حالة إعداد المذكرة من طرف أكثر من طالب(ة) واحد.

الملحق: (18)

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
لية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: **ماترسة ومالسة**

Université Mohamed Boudiaf a M'sila
Faculté des Sciences Économiques, Commerciales et
des Sciences de Gestion
Département:



تصريح شرفي
بالالتزام بمعايير الأمانة و النزاهة العلمية في إعداد مذكرة الماستر

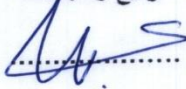
أنا الممضي اسقله:

الطالب (ة): **المسي محمد نور الدين** المولود(ة) بتاريخ: **1996 / 11 / 18** ب: **برج بوعريش**
 الحامل لبطاقة التعريف الوطنية (أور.س.) رقم: **38447** الصادرة بتاريخ: **2016 / 04 / 28** عن: **برج بوعريش**
 المسجل بالسنة الثانية ماستر شعبية: **ماترسة ومالسة** تخصص: **حالية وتدقيق** خلال السنة الجامعية: **2023**
 والمعد لمذكرة الماستر التي تحمل عنوان: " **استخدام مراقبة السير في تدسين**
الأداء المالي المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة
مؤسسة كونور الإلكترونية ومؤسسة مطاحن العفنة
بالمسيلة .

أصرح بشرفي أنني إلتزمت بمراعاة معايير الأمانة والنزاهة العلمية المطلوبة في إنجاز مذكرة الماستر المذكور أعلاه.

حرر بتاريخ: **2023 / 06 / 28**

التوقيع و البصمة





جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Bouediat - M'sila

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: المحاسبة والمالية



جامعة محمد بوضياف - المسيلة
Université Mohamed Bouediat - M'sila

رقم:/.....
المسيلة في:

الى السيد: **المستشار العام للمحاسبة**
المستشار العام للمالية

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...
في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد مذكرات التخرج، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في شعبة: **المحاسبة والمالية** تخصص: **محاسبة التكاليف** ولتقديم **الخدمات المحاسبية** فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و/ر.س	الإمضاء
01	نسي صبح نور الهدى	171733066944	100738447	
02	دوي وفاء	181835081587	202068526	
عنوان المذكرة: المستخرج: ام.م. من اقامة المستخرج: المستخرج: المستخرج:				
المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)		هيئة الترخيص (الإمضاء والختم)		رئيس القسم (الإمضاء والختم)
<p>أ.د. سعيد دوي</p> <p></p> <p>19/03/2023</p>		<p></p> <p>رئيس القسم</p>		<p></p> <p>الدكتور بويار إلياس</p>

<http://virtuelcampus.univ-msila.dz/facsege>
<https://www.facebook.com/Vice-Doyen-CEQLE-SEGC-Msila-475721049530765>

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة
ص ب: 166 المسيلة 28000. الجزائر. ☎ : 035 - 33-33-33

