



جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية، تجارية، وعلوم التسيير

الشعبة: علوم تجارية

التخصص: محاسبة وجباية معمقة

بغنوان:

دور الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة شركة كوندور - برج بوعريريج -)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الرتبة	أحمد بونقيب
مشرفا	الرتبة	عادل سلطاني
مناقشا	الرتبة	نور الدين رافع

من إعداد الطالبتين

- شيماء بولعراس
- رانية آيت حمودة

السنة الجامعية: 2022-2023



قال الله تعالى:

{قَالُوا سُبْحَانَكَ لَا عِلْمَ لَنَا إِلَّا مَا عَلَّمْتَنَا إِنَّكَ أَنْتَ الْعَلِيمُ الْحَكِيمُ}

(القرآن الكريم: سورة البقرة: 32)

قال الله تعالى:

{فَاسْتَجَابَ لَهُمْ رَبُّهُمْ أَنِّي لَا أُضِيعُ عَمَلَ عَامِلٍ مِنْكُمْ مِنْ ذَكَرٍ أَوْ أَنْثَى}

(القرآن الكريم: سورة آل عمران: 195)

صدق الله العظيم

## شكر وتقدير

أولاً وقبل كل شيء نشكر الله عز وجل الذي أعاننا وقدرنا على إنجاز هذا العمل المتواضع الذي نرجو أن يكون عملاً نافعاً لنا ولجميع الطلبة الباحثين في هذا المجال.

أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف " سلطاني عادل " على توجيهاته القيمة لإنجاز هذا العمل كما اشكر الأستاذ " حروزي خالد " على تعاونه المتواصل.

ونتوجه أيضاً بالشكر الجزيل إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وأخص بالذكر الأساتذة الأجلاء أعضاء لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة وتقييم هذا العمل. كذلك نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا وأرشدنا من قريب أو بعيد لإتمام هذا العمل.

## الإهداء

"كن عالماً.. فان لم تستطع فكن متعلماً، فان لم تستطع فأحب العلماء، فان لم

تستطع فلا تبغضهم "

الحمد لله الذي أنار لنا درب العلم والمعرفة وأعاننا على أداء هذا الواجب والصلاة والسلام على

نبينا

محمد صلى الله عليه وسلم

اهدي عملي هذا إلى ذلك الذي يقف ورائي ليقدمني ويقف بجانبني ليطمئنني

ويسير أمامي لينير دربي إلى من كان سندي وقوتي وكان عوناً لي والذي العزيز الذي أفادني من

تجربته وخبرته ونصائحه طيلة مشواري الدراسي

إلى من علمتني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر إلى التي أبت ألا أكون في القمة

والتي هي أغلى من حالي أُمِّي الغالية

إلى من أرى التفاؤل بعيونهم والسعادة بضحكتهم إلى إخوتي أسماء، أمال وطارق

إلى النور الذي ينير طريقي إلى الأمام والنجم الذي يضيء ليلي إلى زوجي

والى كل الأهل والأقارب والأحباب والأصدقاء

إلى من كتفتني ونحن نشق الطريق معا نحو النجاح إلى رفيقة الدرب شيماء

إلى أستاذي المشرف سلطاني عادل جزاه الله كل خير وله فائق التقدير والاحترام

إلى هؤلاء جميعاً أهدي ثمرة مجهودي الدراسي.

رانية

## إهداء

الهي لا يطيب الليل الا بشكرك ولا يطيب النهار لا بطاعتك....ولا يطيب اللحظات الا بذكرك  
ولا تطيب الاخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك  
الله جل جلاله

أهدي حصيلة هذا الجهد المتواضع إلى عائلة بولعراس وعائلة ميمون  
من جعلت الجنة تحت أقدامها صاحبة القلب الكبير النابض بالحنان  
والدتي الحبيبة حكيمة

من غرس في نفسي القيم النبيلة والمثل العليا بمعانيها الشامخة

روح والدي الحبيب مصطفى

من جمعتني بهم ذكريات الطفولة الجميلة إخوتي فؤاد حياة امل خير الدين  
إلى رفيقتي التي لم تدخر جهدا في هذا البحث رانية

إلى استاذي الكريم سلطاني عادل

و الى من رفع معنوياتي في ساعة الضيق والعسرة بالكلمة الطيبة وشجعني الى المضي قدما بكل  
صدق

بولعراس شيماء

**الملخص:**

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المالي للشركة الاقتصادية وعرض أهم المؤشرات المالية المستعملة في ذلك من خلال دراسة ميدانية لشركة كوندور برج بوعريرج خلال الفترة من 2019 إلى 2021.

وقد توصلت الدراسة إلى أن الموازنة التقديرية تساهم في تقييم الأداء المالي عن طريق قياس الانحرافات بين ما تم تقديره من أهداف فيما يتعلق بالأداء المالي للشركة وما تحقق فعلا من خلال مقارنة نتائج مؤشرات التحليل المالي المختلفة وتقديم التفسيرات المناسبة.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء المالي، تقييم الأداء المالي، الموازنات التقديرية، المؤشرات المالية.

**Summary:**

This study aimed to highlight the role of discretionary budgets in evaluating the financial performance of the economic company and presenting the most important financial indicators used in that through a field study of Condor Bordj Bou Arreridj Company during the period from 2019 to 2021.

The study concluded that the discretionary budget contributes to the evaluation of financial performance by measuring the deviations between the estimated objectives in relation to the company's financial performance and what has actually been achieved by comparing the results of the various financial analysis indicators and providing appropriate explanations.

**keywords:** financial performance, evaluation of financial performance, estimated budgets, financial indicators.

الصفحة	المحتوى
-	كلمة شكر وعرفان
-	الإهداء
-	الملخص
I	فهرس المحتويات
II	قائمة الجداول
III	قائمة الأشكال
IV	قائمة الملاحق
V	المختصرات
أ-ج	مقدمة
05	الفصل الأول: الإطار النظري لتقييم الأداء المالي والموازنة التقديرية
06	تمهيد
07	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول تقييم الأداء المالي والموازنة التقديرية للشركة الاقتصادية
07	المطلب الأول : مفاهيم حول تقييم الأداء المالي
	المطلب الثاني : مفاهيم حول الموازنة التقديرية
26	المبحث الثاني: دراسات سابقة
26	المطلب الأول : دراسات سابقة وطنية وأجنبية
31	المطلب الثاني :مقارنة بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية
36	الفصل الثاني: الدراسة الميدانية لشركة كوندور
37	تمهيد
37	المبحث الأول: تقديم شركة كوندور
37	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة كوندور
41	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور
44	المبحث الثاني: دور الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي لشركة كوندور
44	المطلب الأول :تقييم الأداء المالي لمؤسسة كوندور في المدى القصير
57	المطلب الثاني : تقييم الأداء المالي لمؤسسة كوندور في المدى الطويل
61	خلاصة الفصل الثاني

..... فهرس المحتويات

62	الخاتمة
-	المراجع
-	الملاحق

## قائمة الجداول:

رقم الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
32	نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات الوطنية	01
33	نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات الاجنبية	02
38	بطاقة فنية لشركة كوندور	03
44	حساب رأس المال العامل لسنة 2019	04
44	حساب احتياج رأس المال العامل لسنة 2019	05
45	حساب الخزينة لسنة 2019	06
45	نسب السيولة لسنة 2019	07
46	حساب نسبة التمويل الدائم والاستقلالية المالية لسنة 2019	08
46	حساب نسب المردودية لسنة 2019	09
47	حساب نسب الربحية لسنة 2019	10
48	حساب رأس المال العامل لسنة 2020	11
48	حساب احتياج رأس المال العامل لسنة 2020	12
49	حساب الخزينة لسنة 2020	13
49	نسب السيولة لسنة 2020	14
50	حساب نسبة التمويل الدائم والاستقلالية المالية لسنة 2020	15
50	حساب نسب المردودية لسنة 2020	16
51	حساب نسب الربحية لسنة 2020	17
52	حساب رأس المال العامل لسنة 2021	18
52	حساب احتياج رأس المال العامل لسنة 2021	19
53	حساب الخزينة لسنة 2021	20
53	نسب السيولة لسنة 2021	21
54	حساب نسبة التمويل الدائم والاستقلالية المالية لسنة 2021	22
54	حساب نسب المردودية لسنة 2021	23
55	حساب نسب الربحية لسنة 2021	24
56	حساب مؤشرات تقييم جودة الأرباح لسنة 2020	25
56	حساب مؤشرات تقييم جودة الأرباح لسنة 2021	26

57	حساب مؤشرات تقييم السيولة لسنة 2020	27
57	حساب مؤشرات تقييم السيولة لسنة 2021	28
58	المقارنة بين نتائج مؤشرات الأداء المالي لثلاث سنوات 2021-2020-2019	29
58	المقارنة بين نسب السيولة لثلاث سنوات 2021-2020-2019	30
59	المقارنة بين نسب التمويل والاستقلالية المالية لثلاث سنوات 2020-2019-2021	31
59	المقارنة بين نسب المردودية لثلاث سنوات 2021-2020-2019	32
59	المقارنة بين نسب الربحية لثلاث سنوات 2021-2020-2019	33
60	المقارنة بين نسب تقييم جودة الأرباح لسنتي 2021-2020	34

قائمة الأشكال:

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	الهيكل التنظيمي لشركة كوندور condor	40

قائمة الملاحق:

الرقم	الملحق
01	ميزانية 2019 (أصول)
02	ميزانية 2019 (خصوم)
03	جدول حساب النتائج 2019
04	جدول حساب النتائج 2019 (تكميلي)
05	ميزانية 2020 (أصول)
06	ميزانية 2020 (خصوم)
07	جدول حساب النتائج 2020
08	جدول حساب النتائج 2020 (تكميلي)
09	جدول تدفقات الخزينة 2020
10	ميزانية 2021 (أصول)
11	ميزانية 2021 (خصوم)
12	جدول حساب النتائج 2021
13	جدول حساب النتائج 2021 (تكميلي)
14	جدول التدفقات الخزينة 2021
15	جدول حساب النتائج التقديري 2021-2020-2019

قائمة المختصرات:

IAS01	المعيار المحاسبي الدولي رقم 01
IAS07	المعيار المحاسبي الدولي رقم 07

# مقدمة

## مقدمة

إن التحديات الراهنة التي تفرضها العولمة الاقتصادية واقتصاد السوق واشتداد المنافسة الداخلية والخارجية تفرض على المؤسسات الاقتصادية أن تتأقلم مع هذا الواقع لتتمكن من البقاء في سوق منافسة شرسة تتميز بمحدودية الموارد والفرص وكذا بالتغير المستمر والسريع للمتغيرات والظروف الاقتصادية. ولتتمكن الشركة الاقتصادية من ضمان بقائها فهي بحاجة إلى قياس وتقييم نتائجها المالية وينطوي ذلك ضمن مفهوم تقييم الأداء مالي من خلال مقاييس ومؤشرات تستخدم في الغالب لتقييمه، و يحتاج المديرون عادة إلى اختيار معايير ومؤشرات معينة تمكنهم من القيام بهذه العملية وتعتبر بمثابة دلالات اقتصادية تسمح بإعطاء الصورة الحقيقية لنشاط الشركة الاقتصادية، تعتبر عملية تقييم الأداء المالي من أهم الأدوات التي تساعد إدارة الشركة على قياس فعالية وكفاءة أدائها المالي والكشف عن أوجه الخلل فيه مما يضمن بقائها واستمراريتها. وتعتبر الموازنات التقديرية إحدى أهم الوسائل التي تتضمن المقارنة بين نتائج مؤشرات مستخدمة في تقييم ظاهرة مالية معينة بالتالي التفكير والتخطيط بمشاكل المستقبل وعليه فإن موضوع دور الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي من موضوعات مهمة بالنسبة للشركة الاقتصادية.

على ضوء ما سبق تمحورت مشكلة البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**كيف تساهم الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي لشركة كوندور - برج بوعريج -**

من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- أين تتجلى أهمية الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي؟

- كيف تساهم الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي للشركة؟

- هل تساهم الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي لشركة كوندور من خلال دراسة حالة؟

**فرضيات الدراسة:**

للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات

التالية:

- تتجلى أهمية الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي من خلال قياس الانحرافات عن الأداء المالي التقديري.

- إن قياس الانحرافات باستخدام الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي يعطي لأصحاب القرار صورة واضحة

عن مواطن القوة ومواطن الضعف بالأداء المالي بالتالي إمكانية تدارك نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة.

- تساهم الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي لشركة كوندور من خلال دراسة حالة.

**أهمية الدراسة:**

تكمن أهمية موضوع دور الموازنات في تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية في أنه يسمح للشركة بمراقبة عملية تنفيذ نشاطاتها وتصحيح الانحرافات واكتشاف نقاط القوة وتدارك نقاط الضعف التي قد تحدث وهذا ما يساهم في تحسين أداء الشركة.

**أهداف الدراسة:**

نتطلع من خلال هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- إبراز أهمية تقييم الأداء المالي داخل الشركة الاقتصادية
- إبراز مكانة إعداد الموازنة التقديرية داخل الشركة الاقتصادية
- إعطاء صورة على أهم مؤشرات ونسب تقييم الأداء المالي
- معرفة دور الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي

**منهج الدراسة:**

في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، وهو المنهج الأكثر استخداما وشيوعا في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لعرض المفاهيم من خلال فهم تقييم الأداء المالي وشرح أهداف الموازنة التقديرية أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي في استخلاص النتائج بغرض التفصيل في الدراسة الميدانية للشركة كوندور لولاية برج بوعرييج.

**حدود الدراسة:**

- الحدود المكانية: كانت الدراسة بشركة كوندور برج بوعرييج
- الحدود الزمنية: مدة الدراسة في السنوات الثلاثة 2019-2020-2021

**أسباب اختيار الموضوع:**

- هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع نوجزها فيما يلي:
- أهمية موضوع خاصة مع تطور الشركة الاقتصادية الجزائرية.
  - الاهتمام الشخصي بالبحث في المواضيع التي تمس الأداء المالي للشركة.
  - إلقاء نظرة عن قرب عن تطبيق نظام الموازنات التقديرية في الشركة الاقتصادية.

**هيكل الدراسة:**

للإجابة على إشكالية المطروحة قدمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري لتقييم الأداء المالي والموازنة التقديرية حيث قسم إلى مبحثين المبحث الأول أساسيات عامة حول تقييم الأداء

المالي والموازنة التقديرية للشركة الاقتصادية أما المبحث الثاني دراسات سابقة، أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى دراسة ميدانية في شركة كوندور ولاية برج بوعريبيج تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول تم فيه تقديم الشركة كوندور أما المبحث الثاني دور الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي لشركة كوندور. كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات متنوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

### صعوبات الدراسة:

-القوائم المالية المقدمة من الشركة محل الدراسة المبالغ فيها صعب من عملية إنجاز البحث.

## الفصل الأول:

الإطار النظري حول تقييم الأداء  
المالي والموازنة التقديرية

## الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية

### تمهيد:

يعتبر تقييم الأداء المالي السليم أداة تساعد على تحقيق الأهداف المالية الرئيسية والفرعية للشركة بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف والإمكانات المتاحة، وتتضمن عملية تقييم الأداء المالي مقارنة النتائج المختارة أو المنتخبة بما يقابلها من المؤشرات مستهدفة مع مراعاة الظروف التاريخية والهيكلية وتعتبر الموازنات التقديرية إحدى الأدوات المساعدة للإدارة لما تشكله من عصب حساس في توضيح الصورة التي ستكون عليها فعاليات الشركة الاقتصادية بكل أقسامها وفروعها إلى جانب توفيرها للبيانات والوسائل المطلوبة لتسجيل مهام الإدارة المالية لتوفير الأموال .

ويهدف هذا الفصل إلى دراسة الدور الذي تلعبه الموازنات التقديرية في مجال الأداء بصفة عامة والأداء المالي بصفة خاصة.

يتناول **المبحث الأول** أساسيات عامة حول تقييم الأداء المالي والموازنة التقديرية من حيث مفهوم تقييم الأداء المالي والموازنة التقديرية وأنواعها وأدوات تقييم الأداء المالي. و**المبحث الثاني** تم التطرق إلى الدراسات السابقة.

أولاً: ماهية الأداء المالي:

الأداء المالي هو أحد الأنواع الأساسية للأداء في الشركة والذي له أهمية بالغة في تشخيص الوضعية المالية للشركة وذلك من أجل معرفة مدى قدرتها على تحقيق أهدافها، الذي يتم من خلال استخدام المؤشرات والنسب المالية التي تعتبر أداة فعالة في عملية تقييم الأداء الفعلي للشركة ولأهمية الأداء المالي في الشركة سنحاول التطرق من خلال هذا المبحث إلى الأداء المالي في الشركة من خلال بعض التعاريف وكذلك تحديد أهميته وأهدافه في الشركة.

### 1. مفهوم الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء 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 الاحتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.<sup>1</sup>

يرى Lynch أن الأداء المالي سيبقى مجال المحدد لمدى نجاح المؤسسات وان يتم تحقيق هذه الأخيرة للأداء المالي بالمستوى الأساسي المطلوب يعرض وجودها واستمراريتها للخطر<sup>2</sup> ومما سبق فان الأداء المالي:

أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية الى التقدم والنجاح عن غيرها. أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها.

أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت تواجه الصعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل.

<sup>1</sup> محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الحامد، ط1، 2010، ص45-46.

<sup>2</sup> عبد الله احمد، "عبد الله الدعاس ، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي"، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 37، العدد 1، جامعة عمادة البحث العلمي، الأردن، 2010، 97.

## الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية

يعرف على أنه مقياس للتغيرات في الوضع المالي للشركة<sup>1</sup>

يعرف الأداء المالي على أنه تشخيص الصحة المالية للشركة لمعرفة مدى قدرتها على انشاء قيمة ومجابهة المستقبل، ويعبر الأداء المالي عن مدى قدرة الشركة على الاستغلال الأمثل لمواردها في الاستخدامات ذات الأجل الطويل والقصير من أجل تشكيل ثروة.<sup>2</sup>

ومن خلال ما تم عرضه من تعاريف يمكن أن نعرف الأداء المالي على أنه تعبير عن قدرة الشركة على تحقيق أهدافها المسطرة وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لموادها المالية المتاحة بكفاءة وفعالية.

### 2. مفهوم تقييم الأداء المالي

حسب المنظور التقليدي تقييم الأداء هو قياس الأداء الفعلي ومقارنة النتائج المطلوب تحقيقها، أوالممكن الوصول إليها حتى تكون صورة حية لما حدث ويحدث فعلا، ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط المصنوعة بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء.

تعرف إدارة تقييم الأداء بأنها الوسائل التي يضمن من خلالها المدراء الملائمة بين نشاطات الأفراد ونتائج أعمالهم مع أهداف المنظمة.

من خلال وضع نظام يتكون من ثلاث أجزاء رئيسية: تعريف الأداء، قياس الأداء، التغذية المرتجعة.<sup>3</sup> كما يعرف تقييم الأداء على أنه العملية التي تقوم فيها الشركة بمقارنة الأداء الفعلي بالأداء المستهدف وتحديد نواحي القوة والضعف في الأداء مع تحديد أسباب ذلك للتأكد من مدي مساهمة الأداء في ضمان بقاء الاستمرارية للشركة<sup>4</sup>

يعرف أيضا أنه تشخيص الصحة المالية للشركة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة المضافة ومجابهة المستقبل، من خلال الاعتماد على الميزانية المالية وجدول حسابات النتائج وكذلك باقي القوائم المالية، ولكن لا جدوى من ذلك إذ لم يؤخذ الطرف الاقتصادي والقطاع الصناعي الذي تنتمي إليه الشركة النشطة في الدراسة، و على هذا الأساس فان تشخيص الأداء يتم بمعاينة المرد ودية الاقتصادية للشركة ومعدل نمو الأرباح فعملية قياس

<sup>1</sup>حجاج نفيسة واخرون، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017، ص 16.

<sup>2</sup>مراد حجاج، عبد اللطيف مصطفى، فاطمة الزهراء شايب، "قياس اثر الرفع المالي على الأداء المالي"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 05 العدد 02، 01 ديسمبر 2019، مخبر التنمية الادارية للارتقاء بالمؤسسات، غرداية، الجزائر، ص 82.

<sup>3</sup>نعيمة يحيوي، زكية مقري، التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الولاية للنشر والتوزيع، ط1، باتنة، 2015، ص 115-116.

<sup>4</sup>عالم كمال، بن خليف طارق، "تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج بطاقة الاداء المتوازن"، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد: 07، العدد: 01، أبريل 2021، الجلفة، الجزائر، ص 384.

## الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية

وتشخيص وتقييم للوضع المالي للشركة من خلال الوقوف على مدى قدرة الشركة على الاستغلال الأمثل للموارد المالية بالشكل الذي يمكنها من تحقيق أهدافها بكفاءة وفعالية.<sup>1</sup>

وتعني عملية تقييم الأداء المالي للشركة تقديم حكم له قيمة على إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتاحة للشركة وذلك لخدمة رغبات أطرافها المختلفة، أي يعتبر تقييم الأداء المالي للشركة قياسا للنتائج المحققة أو المنتظرة في ضوء معايير محددة سلفا<sup>2</sup>

مما سبق يمكن القول بان تقييم الأداء يستند إلى مجموعة من المؤشرات والمعايير التي من خلالها يتم الحكم على أداء الشركة حيث يتم دراسة مدى كفاءة استخدام الموارد وكفاءة انجاز الأنشطة المختلفة.

### 3. أهمية تقييم الأداء المالي:

تكتسب عملية تقييم الأداء أهمية خاصة عند تطبيقها سواء في القطاع العام أو الخاص، لكونها تمثل البديل عن الدافع الذاتي الذي يحفز النشاط الخاص ويدعم سعي الإدارة لتحقيق أهدافها، حيث أن عملية تقييم الأداء كأحد المقومات الرئيسية للعملية الرقابية، تستند على مقارنة الأداء الفعلي لكل نشاط من أنشطة الشركة، وكذلك الأداء الكلي لها بمؤشرات ومقاييس محددة مسبقا، وذلك لتحديد الانحرافات عن الأهداف المحددة، ومن ثم تحديد المسؤول عن هذه الانحرافات للحكم على مدى كفاءة التشغيل سواء على مستوى القطاعات الداخلية أو على مستوى الشركة ككل.

#### تبرز أهمية تقييم الأداء في الجوانب التالية:<sup>3</sup>

- يوفر تقييم الأداء مقياسا لمدى نجاح الوحدة الاقتصادية من خلال سعيها لمواصلة نشاطها بغية تحقيق أهدافها. كما يوفر المعلومات لمختلف المستويات في المنظمة لأغراض التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المستندة إلى حقائق علمية، فضلا عن أهمية هذه المعلومات للجهات الأخرى خارج الشركة.

- يستهدف تقييم الأداء التأكد من تحقيق التنسيق بين مختلف أوجه نشاط الوحدة الاقتصادية المتمثلة بالإنتاج والتسويق والتمويل والأفراد وغير ذلك لتحقيق الوفورات الاقتصادية، وتلافي الفقد والضياع الاقتصادي والإسراف المالي.

<sup>1</sup> فاطمة الزهراء بوطورة، "دور بطاقة الاداء المتوازن في تقييم الاداء المالي للمؤسسات الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد:10، العدد:01، جانفي2021، سطيف، الجزائر، ص 282.

<sup>2</sup> بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، رسالة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم مالية مؤسسة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2008-2009، ص 77.

<sup>3</sup> مشعل جهاز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير، تحت اشراف الدكتور علي عبد الغني اللايذ، كلية الاعمال، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الاردن، 2010-2011، ص 13-14.

## الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية

- على مستوى العمليات يؤدي تقييم الأداء إلى إجراء مسح ميداني شامل للوحدة الاقتصادية لغرض التعرف على سائر عملياتها الإنتاجية والوقوف على العلاقات، التي تربط بين مختلف مراحل الإنتاج والتوصل إلى مختلف خصائص النشاط الإنتاجي الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية وإثر ذلك على إرادتها ودراسة اقتصاديات برامج التشغيل المختلفة تمهيدا للوصول إلى الإجراءات العلاجية، اللازمة لتلافي القصور في الأداء والعمل على استمرار نجاح الوحدة الاقتصادية في المستقبل.

- على مستوى الأفراد فإن تقييم الأداء يؤدي إلى خلق مناخ الثقة والتعامل الأخلاقي عن طريق تأكيد الأسس العملية في التقييم والنهوض بمستوى العاملين من خلال استثمار طاقاتهم الكامنة، وتوظيف طموحاتهم بأساليب تؤهلهم للتقدم وتحديد تكاليف العمل الإنساني والمساعدة في تحديد سبل تطوير العاملين ودفعهم باتجاه تطوير أنفسهم، وتعزيز حالة الشعور بالمسؤولية من خلال توليد القناعات الكاملة من أن الجهود المبذولة في سبيل تحقيق أهداف الشركة ستقع تحت عملية التقييم.

- وعلى مستوى التسويق، فإن تقييم الأداء يهدف إلى التحقق من الوصول إلى حجم مبيعات مربح ومستوى الاحتفاظ بالزبائن أو زيادتهم بوصفهما مؤشرين للمنافسة والتأكد من الكفاءة التسويقية بشقيها التشغيلي والسعري، ذلك لأن الكفاءة التسويقية بشطريها التشغيلي والسعري هي معيار لقوة الشركة ومثانة اقتصاداتها.

- وعلى المستوى المالي، فإن تقييم الأداء ينصب على التأكد من توفر السيولة ومستوى الربحية في ظل كل من قرارات الاستثمار والتمويل وما يصاحبهما من مخاطر، بالإضافة إلى مقسوم الأرباح في إطار السعي لتعظيم القيمة الحالية للشركة، باعتبار أن أهداف الإدارة المالية هو زيادة القيمة الحالية للشركة والمحافظة على سيولة الشركة لحمايتها من خطر الإفلاس والتصفية، وتحقيق العائد المناسب على الاستثمار (الربحية).

### 4. أدوات تقييم الأداء المالي

#### أ. القوائم المالية:

القوائم المالية عبارة عن جداول يتم استخلاصها في نهاية الدورة المالية من النظام المالي لأحداث مالية سابقة قابلة للقياس المحاسبي، إذ يتم إعدادها لأغراض تقييم الأداء المالي والاقتصادي وتقييم الوضع المالي للشركة لفترة مالية عادة ما تكون سنة مالية، كما تحتوي على عناصر وبنود محددة قيمتها بوحدة نقدية يسعى الإفصاح عن الطرق المحاسبية والتوضيحات اللازمة لإعدادها في قائمة مستقلة تعد لغرض ذلك. أن الهدف الأساسي من إعداد القوائم المالية هو تقديم معلومات مالية ومحاسبية عن الوضع المالي للشركة وحركة التدفقات النقدية لها. وهذا كانعكاس مباشر لما جاء في المعيارين ias01 المتضمن عرض البيانات المالي، والمعيار ias07 المتضمن قائمة التدفقات النقدية. وقد حدد النظام المحاسبي المالي الجزائري القوائم المالية المعتمدة وفقا

الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية  
لمعيار المحاسبة الدولي رقم 01 الميزانية (قائمة المركز المالي) وحساب النتائج (قائمة الدخل).جدول سيولة  
الخبزينة (التدفقات النقدية) وقائمة تغيرات الأموال الخاصة إضافة لملاحق القوائم المالية.<sup>1</sup>

## - الميزانية (قائمة المركز المالي)<sup>2</sup>

تعتبر الميزانية صورة فوتوغرافية للحالة المالية للشركة فإن الميزانية تصور أصول الشركة، وخصومها  
وحقوق الملكية الخاصة بها تاريخ معين وحتى يمكن فهم الصورة كاملة فإنه يجب على مستخدم القوائم المالية  
تفهم هيكل الميزانية والعناصر التي تتكون منها والعلاقات التي تربط بين تلك العناصر والغرض من إعداد الميزانية  
هو عرض الوضع المالي لشركة معينة.

وتتكون الميزانية من ثلاث عناصر الأساسية: الأصول والخصوم وحقوق الملكية

- الأصول: تتضمن منافع مستقبلية محتملة تتحكم فيها شركة معينة.
  - الخصوم: هي تضحيات مستقبلية محتملة بمنافع اقتصادية ناشئة عن التزامات الحالية لشركة معينة.
  - حقوق الملكية: هي الحصة المتبقية من الأصول بعد استبعاد الخصوم وتمثل حصة الملاك في الشركة.
- حساب النتائج (قائمة الدخل)

يطلق على هذه القائمة مسميات مختلفة فبجانب قائمة الدخل يمكن أن يطلق عليها أيضا قائمة المكاسب  
أو قائمة التشغيل وتفصح القائمة عن إيرادات الشركة ناقصا مصروفاتها خلال فترة مالية معينة.  
الإيرادات-المصروفات = صافي الدخل

## - قائمة التدفقات النقدية

تركز قائمة التدفقات النقدية على أمرين:

الأول: أنها تتضمن التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة.

الثاني: أنه يتم تبويب القائمة الى ثلاث أقسام رئيسية هي: أنشطة التشغيل، أنشطة الاستثمار، أنشطة التمويل.

صافي التدفق النقدي من التشغيل + (-) صافي التدفق النقدي من الاستثمار + (-) صافي التدفق النقدي من  
التمويل = التغير في النقدية

ب - مؤشرات ونسب تقييم الأداء المالي

<sup>1</sup>يزيد تفرات، "استخدام أدوات التحليل المالي في تشخيص الوضع المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل الإصلاح المحاسبي"، العدد: 11، سطيف، الجزائر،  
2014، ص 121.

<sup>2</sup>المرجع نفسه، ص 121.

## الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية

بغرض تشخيص الوضعية المالية للشركة وتقييم أدائها المالي يقوم المحلل المالي باستخراج مجموعة من المؤشرات والنسب المالية وذلك بالاعتماد بشكل أساسي على القوائم المالية للشركة بالإضافة إلى المعلومات المحاسبية والمالية الأخرى المتعلقة بنشاط الشركة.

### - مؤشرات التوازن المالي:<sup>1</sup>

التوازنات المالية هي التقابل القيمي والزمني بين الموارد المالية في الميزانية من جهة واستغلالها من جهة أخرى. حيث تختلف عناصر الموارد في مدة استعمالها التي توافق استحقاقها وكذلك تختلف عناصر الاستعمالات في مدة تحقيقها والتي توافقت درجة ثبوتها وهكذا ينتج ثلاث مستويات من التوازنات المالية: رأس المال العامل، احتياجات رأس المال العامل، الخزينة.

#### • رأس المال العامل:

يعتبر رأس المال العامل: أداة من أدوات التحليل المالي المستعملة في تقييم البنية المالية للشركة والحكم على مدى توازنها المالي بتاريخ معين. ويتمثل رأس المال العامل في ذلك الجزء من الأموال الدائمة المستخدم في تمويل جزء من الأصول المتداولة بعد تمويل كل الأصول الثابتة. يكتسي حساب رأس المال العامل أهمية كبيرة بالنسبة للدائنين إذ أنه يعطي فكرة عن سيولة الشركة في الأجل القصير كما أنه يعكس قدرة الشركة على تمويل عملياتها الجارية وقدرتها على سداد التزاماتها عند استحقاقها.

يتم حساب رأس المال العامل رياضيا بإحدى العلاقتين:

رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة = الأصول المتداولة - الالتزامات المتداولة

#### • احتياج رأس المال العامل

للحكم على التوازن المالي للشركة فيتمثل في احتياج رأس المال العامل ويعرف بأنه ذلك الجزء من رأس المال العامل الذي تحتاج إليه الشركة فعلا لمواجهة احتياجات السيولة عند مواعيد استحقاق الديون قصيرة الاجل، وتتضمن تسيير دورة الاستغلال بصفة عادية.

وهو عبارة عن الفرق بين إجمالي المخزونات والقيم القابلة لتحقيق من جهة والالتزامات قصيرة المدى بعد استثناء السلفات المصرفية من جهة ثانية.

احتياج رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - خزينة الأصول) - (الخصوم المتداولة - خزينة الخصوم)

#### • الخزينة

<sup>1</sup> عبد الرؤوف عز الدين، صابر بوعونية، "أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي مع تطبيق نموذج ألتمان في مؤسسة تواب"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد:12، العدد:01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021، ص 115.

## الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية

ا تعرف بأنها عبارة عن الفرق بين التدفقات النقدية الخارجية والداخلية الأموال من وإلى الشركة خلال دورة استغلالية معينة.

**الخزينة= القيم الجاهزة - السلفات المصرفية= رأس المال العامل - احتياج رأس المال العامل - النسب المالية:**

• **نسب السيولة:** تستخدم لتقييم مدى قدرة الشركة على تسديد ديونها قصيرة الأجل في مواعيد استحقاقها، وتشمل هذه النسب ما يلي:<sup>1</sup>

**نسبة التداول= الأصول الجارية / الخصوم الجارية** تقيس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة المدى بالاعتماد على أصولها الجارية

**نسبة السيولة السريعة= (أصول جارية - المخزون) / الخصوم الجارية** وهي تقيس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة المدى دون اللجوء إلى المخزون

**نسبة النقدية (السيولة الفورية) = القيم الجاهزة / الخصوم الجارية** وهي تقيس قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة المدى بالاعتماد على أموالها الجاهزة.

### • **نسب النشاط:<sup>2</sup>**

تقيس مدى كفاءة الإدارة في استخدام الأصول أو نسب النشاط، وهذه النسب تجيب على عدة تساؤلات مثل: هل تعتبر القيم الإجمالية لكل نوع من الأصول في الميزانية معقولة أم عالية أو منخفضة في ضوء مستوى التشغيل الحالي أو المخطط فالشركات تمول الأصول الظاهرة بالميزانية أما عن طريق قروض أو التزامات خارجية أو عن طريق أموال الملكية. وبالتالي فإذا كان لدى الشركة قدر كبير من الأصول يزيد عن المعقول فإن ذلك يزيد من عبء فوائد التمويل الخارجي وتخفف من الأرباح بالتالي. وإذا كانت الأصول اقل من اللازم فإن ذلك ينعكس على كفاءة العمليات.

### **معدل دوران المخزون:**

يقيس هذا المعدل عدد مرات تحول المخزون إلى مبيعات خلال السنة. كما أنه يقيس كفاءة الإدارة في الرقابة على المخزون ومدى سرعة تحوله إلى نقدية ويحسب المعدل كالاتي:

**المبيعات/ المخزون**

<sup>1</sup> محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني والأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص33.

<sup>2</sup> كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 208.

## الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية

ونظرا لأن المخزون عادة ما يقوم بالتكلفة فإنه يفضل أن يستخدم تكلفة المبيعات بدلا من المبيعات. كما أنه يفضل استخدام متوسط المخزون (مخزون أول المدة + مخزون آخر المدة / 2) بدلا من رقم المخزون آخر المدة، وهذا يؤدي إلى تلافى أثر التقلبات الموسمية على المخزون.

### معدل دوران المدينين:

ويحسب هذا المعدل كالاتي:

صافي المبيعات الآجلة / متوسط صافي المدينين

ويحسب متوسط صافي المدينين كالاتي:

رصيد المدينين أول المدة+رصيد المدينين آخر المدة / 2

وهناك معدل آخر يتعلق بالمدينين وكفاءة تحصيل حساباتهم يسمى متوسط فترة التحصيل ويحسب كالاتي:

المدينين/متوسط المبيعات اليومية

ومتوسط فترة التحصيل يظهر متوسط الفترة الزمنية التي يجب أن تمر قبل تحصيل قيمة المبيعات الآجلة.

### معدل دوران إجمالي الأصول:

وتحسب كالاتي:

إجمالي المبيعات / إجمالي الأصول

وهذه النسبة تعكس أيضا كفاءة الإدارة في استخدام الأصول أو الاستثمارات بالمشروع لتحقيق قدر كبير من المبيعات.

### • نسب المديونية:<sup>1</sup>

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الخصوم

تبين لنا هذه النسبة حصة المساهمين مقارنة بمجموع موارد الشركة

نسبة القدرة على التسديد = الديون متوسطة وطويلة أجل / قدرة التمويل الذاتي

توضح مدى قدرة الشركة على تسديد ديونها المالية بواسطة مواردها الذاتية

نسبة تغطية المصاريف المالية = المصاريف المالية / رقم الأعمال السنوي الصافي

تبين لنا هذه النسبة درجة تغطية رقم الأعمال السنوي الصافي للمصاريف المالية للشركة كلما كانت هذه

النسبة منخفضة كلما كان ذلك في صالح الشركة.

<sup>1</sup> عبد الرؤوف عزالدين، صابر بوعونية، أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي، مرجع سابق،

## الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية

### • النسب الربحية:<sup>1</sup>

تقيس هذه النسب قدرة الشركة على توليد الأرباح من المبيعات والموجودات وحقوق الملكية، ومن بين أهم هذه النسب ما يلي:

**معدل العائد على الموجودات:** وتعتبر هذه النسبة عن قدرة الشركة على استخدام أصولها في توليد الربح، وكلما ارتفعت هذه النسبة كلما دل ذلك على كفاءة الشركة في استغلال أصولها، ويتم حسابها بالشكل التالي:

معدل العائد على الموجودات = النتيجة الصافية/إجمالي الأصول

**معدل العائد على حقوق الملكية:** وتسمى نسبة المردودية الصافية للأموال الخاصة، وتعتبر هذه النسبة عن العائد الذي يحققه الملاك على استثمار أموالهم بالشركة، وهي تعبر من أهم نسب الربحية المستخدمة، حيث أنه بناء على هذه النسبة قد يقرر الملاك الاستمرار في النشاط أو تحويل الأموال إلى استثمارات أخرى تحقق عائد مناسباً، وتحسب بالعلاقة التالية:

معدل العائد على حقوق الملكية=النتيجة الصافية/حقوق الملكية

**نسبة الربح الصافي:** تقيس نشاط الشركة، وتبين هذه النسبة كفاءة المديرين في إدارة كل من رقم الأعمال والأعباء الكلية، وتحسب كما يلي:

نسبة الربح الصافي=صافي الربح/رقم الأعمال

**نسبة هامش الربح:** تشير هذه النسبة إلى مجمل الربح الذي تحققه الشركة من كل دولار مباع، وتحسب كما يلي:

نسبة هامش الربح: مجمل الربح/ صافي المبيعات

### المطلب الثاني: مفاهيم حول الموازنة التقديرية

إن استخدام أسلوب الموازنات التقديرية عرف منذ القدم، وقد عرف تطورات عديدة نتيجة لتطور الحياة الاقتصادية، إلى أن أصبح في الوقت الحالي من أهم الوسائل التي تعتمد عليها الإدارة الناجحة، عن طريق وضع خطة مستقبلية وتنفيذها واستخراج الانحرافات وتحديد أسبابها، حتى تتمكن الشركة من اكتشاف نقاط نظامها التسييري وبالتالي تحاول أن تتفادها مستقبلاً، وهذا ما يؤدي إلى رفع الكفاءة التسييرية والقدرة على التحكم في المحيط الداخلي والخارجي للشركة بصفة تتلاءم مع أهدافها.

**أولاً: نبذة تاريخية عن الموازنة التقديرية ومفهومها**

<sup>1</sup>صافية بومصباح، "تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد:08، العدد:02، ديسمبر 2021، مخبرالدراسات والبحوث في التنمية الريفية، برج بوعرييج، الجزائر، 2021، ص 226.

## الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية

### 1. نبذة تاريخية عن الموازنة التقديرية<sup>1</sup>

تعتبر الموازنات التقديرية أو التخطيطية من أقدم الأساليب المستخدمة في الرقابة والتنبؤ بالمستقبل. إذ أن أول من استعمل هذه التقنية هو سيدنا يوسف - عليه السلام - (ت1649) ق.م. بحيث قام بإعداد موازنة للمح المتوقع إنتاجه في مصر خلال سبع سنوات المقبلة ثم حدد حجم الإنفاق والاستهلاك بناء على ذلك ويتضح ذلك في قول الله تعالى: (يوسف أيها الصديق أفتنا في سبع بقرات سمان يأكلهن سبع عجاف وسبع سنبلات خضر وأخر يابسات لعلي أرجع إلى الناس لعلهم يعلمون (46) قال تزرعون سبع سنين دأبا فما حصدتم فذروه في سنبله إلا قليلا مما تأكلون (47) ثم يأتي من بعد ذلك سبع شداد يأكلن ما قدمتم لهن الا قليلا مما تحصنون (48) ثم يأتي من بعد ذلك عام فيه يغاث الناس وفيه يعصرون ).

إذا هناك سبع سنوات خصبة، تعقبها سبع سنوات جدبة، تعقبها سنة خصبة. رتب لها سيدنا يوسف عليه السلام -خطة مدتها (15) سنة، في السبع الأولى يكون الاستهلاك قليلا (نسبيا) والادخار كبيرا، وفي السبع التالية يكون الاستهلاك كبيرا والادخار قليلا، ليحصل التوازن بين السبع الأولى والسبع الثانية، ولا يكون هناك عجز غذائي.

وقد نبتت فكرة الموازنة التقديرية من المحاسبة الحكومية لإنجلترا سنة 1712م. وقد كان المفكر الأمريكي (degazeux) أول من استخدم لفظ الموازنة التقديرية في كتابه التطور التاريخي للتكاليف سنة 1825م. وخصص فصلا كاملا عن الموازنة التقديرية حيث وصفها أنها: جداول للاحتياجات من الموارد مع توقيت هذه الاحتياجات. ولكن استخدام الموازنات التقديرية كنظام للرقابة يعتبر حديث العهد نسبيا ويرجع إلى سنة 1912م. هذا ولقد زاد الاهتمام بالموازنات التقديرية على أثر ظاهرة التضخم التي شملت معظم الدول العالم سنة 1920م، الأمر الذي أكد ضرورة الأخذ بمبدأ التخطيط. وتعتبر الولايات المتحدة الأمريكية السبقة في استعمال الموازنة التقديرية لتسيير الأوجه النشاط داخل الشركة خاصة بعد الأزمة الاقتصادية لسنة 1929م. وتطورت هذه الحركة تدريجيا إلى أن أصبحت الطابع المميز لإدارة الأعمال هناك، حيث أعدت هذه الأخيرة أول موازنة لها عن السنة المنتهية في 31جويلية1933م، بعد أن اتضح لها أنه من المستحيل.

الإشراف على مالية الدولة دون التخطيط للمستقبل على ضوء الظروف الحالية. ثم انتشر تطبيق هذا النظام في أوروبا اثر الحرب العالمية الثانية، وتلاههم في ذلك الفرنسيين سنة 1950م. وفي الأصل كانت كلمة الموازنات التقديرية تطلق على الكشف الذي تعده الدولة لتقدير إيراداتها ومصروفاتها ويرجع الأصل كلمة (budget) إلى كلمة الفرنسية (bougette) التي تعني الحقيبة، حيث في المراحل الأولى من استخدام الموازنات التقديرية في الحكومة كان وزير المالية البريطاني يقوم بإعداد تقديرات الموازنة التي يقدها إلى مجلس العموم

<sup>1</sup>فؤاد بن حدو، الموازنة التقديرية مفاهيم وتمارين ، منشورات الفا للوثائق ، ط1 ، الجزائر ، 2021، ص17-19.

**الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية**  
البريطاني في حقبة جلدية، وبالتالي أصبح اسم التقديرات معروف باسم (budget) ونظرا لزيادة حجم المشروعات، وتعدد مشاكلها، وزيادة التطور التكنولوجي وزيادة نسبة عدم التأكد في الحياة التجارية اضطر المسؤولين عن الشركات والمنشآت في جميع أنحاء العالم إلى استخدام الموازنات التقديرية للرقابة على أوجه النشاط المختلفة في مشروعاته، وفي المراحل الأولى من استخدام الموازنات التقديرية كانت هذه الموازنات عبارة عن كشوف تقديرية لما هو المطلوب من الموارد لتنفيذ خطة إنتاجية معينة بناء على النتائج السابقة.  
ويمكن أن نلخص المراحل التي مر بها الأسلوب الموازنات التقديرية كأداة للرقابة وتجميع الموارد الاقتصادية كما يلي:

- أ. المرحلة الأولى: وكانت فيها الموازنات التقديرية عبارة عن تجميع للموارد المطلوبة لتنفيذ برنامج معين.
- ب - المرحلة الثانية: في هذه المرحلة تم تحديد توقيت زمني للاحتياجات المطلوبة.
- ج -المرحلة الثالثة: وهي التي أصبحت فيها الموازنات التقديرية تستخدم مع التكاليف المعيارية لتحقيق الرقابة.
- د - المرحلة الرابعة: وهي التي أصبحت فيها الموازنات التقديرية تستخدم كوسيلة فعالة للتخطيط والرقابة والتنسيق بين الأعمال.

## 2. تعريف الموازنة التقديرية:

لقد تعددت التعاريف التي أعطيت للموازنة التقديرية، وذلك نظرا لتعدد الرؤى ووجهات نظر الباحثين والأخصائيين في هذا المجال وفيما يلي سنحاول ذكر أهمها لنصل الى تعريف موحد للموازنة.  
المعنى الشائع لكلمة الموازنة هي حالة التقدير للإيرادات والنفقات.  
وفي إطار تسيير المؤسسات يستخدم مصطلح الموازنة بمعنى التعبير الكمي والمالي لبرنامج عمل من أجل مواجهة فترة زمنية معينة.<sup>1</sup>  
- تعرف الموازنة التقديرية على أنها خطة تفصيلية محددة مقدما للأعمال المرغوب تنفيذها وتوزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في المشروع.<sup>2</sup>  
ويمكن تعريفها بأنها عبارة عن خطة رقمية لنشاط الشركة المستقبلي على المدى القريب أو المتوسط.<sup>3</sup>  
-الموازنة التقديرية تتضمن صياغة الأهداف والنتائج المتوقعة بطريقة كمية أي بلغة الأرقام وهي تستعمل على نطاق واسع بالنظر لما تهيؤه من أساس موضوعي لعمليات التخطيط والرقابة.

<sup>1</sup>شعباني بوبكر، تسيير موازنة المبيعات- الانتاج- التموين، ط1، الجزائر، 2015، ص 12.

<sup>2</sup>مرجع نفسه ص20

<sup>3</sup>خالص صافي صالح، تقنيات تسيير الموازنات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003، ص15.

## الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية

ويمكن تعريف الموازنة التقديرية بأنها خطة رقمية مسبقة لنشاط الشركة إيراداتها ونفقاتها، فهي تعبير كمي ومالي منفصل لبرنامج العمل الذي ترغب الشركة في تنفيذه خلال فترة زمنية محددة.

ويمكن تعريف الموازنة بأنها ترجمة لأهداف المشروع في خطة عمل مستقبله تعتمد على عدة فروض معينة وتتطلب موافقة المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها.

وتعتبر الموازنة أداة تستخدم للتعبير الكمي والمالي عن الهدف أو الأهداف التي تسعى إدارة المشروع لتحقيقها وقد يتعلق هذا الهدف بتحقيق عائد معين لرأس المال أو تحقيق نسبة ربح معينة، أو إنتاج أو بيع كمية معينة أو رفع الكفاءة الإنتاجية للعاملين بالمشروع أو خفض التكلفة أو اية أهداف أخرى.<sup>1</sup>

ويستخلص من التعاريف، أن الموازنة التقديرية تعبير رقمي لخطة شاملة لأوجه نشاط الشركة المرغوب تنفيذها مستقبلا، وتعتبر هذه الخطة بمثابة المسار الذي يجب على الجميع المساهمة في وضعه واحترامه لبلوغ الهدف المتوقع، كما أنها تعتبر نظاما للمعلومات يساعد على اتخاذ القرارات المراقبة وتقييم الأداء.

### ثانيا: العوامل المتحكمة فيها وانواعها

#### 1. العوامل المتحكمة في إعداد الموازنة التقديرية<sup>2</sup>:

قبل إعداد الموازنة لابد من أن نحدد ما هي العوامل الأساسية التي تتحكم في السياسة العامة للمشروع وكيف تؤثر هذه العوامل في إعداد الموازنة التقديرية وهذه العوامل المتحكمة قد تكون **حجم المبيعات-الطاقة الإنتاجية - احتياج برنامج الإنتاج-رأس المال العامل**.

**حجم المبيعات:** إذ كانت للشركة طاقة إنتاجية تزيد عن كمية الإنتاج الممكن بيعه، ففي هذه الحالة يتم وضع برنامج إنتاجي يعادل حجم الكمية الممكن بيعها والتي هي أقل من الطاقة المتاحة.

**الطاقة الإنتاجية المتاحة:** إذ كانت الطاقة الإنتاجية المتاحة أقل من الطاقة الإنتاجية الممكن تسويقها ففي هذه الحالة يكون العامل المتحكم هو الطاقة الإنتاجية المتاحة.

**مستلزمات برنامج الإنتاج:** إذا توفر للشركة إمكانية تنفيذ برنامج معين، نستطيع تسويقه وبيعه، يتطلب للشركة إيجاد اليد العاملة الماهرة أو المواد اللازمة لهذا البرنامج نظرا للأسباب معينة.

<sup>1</sup> مجموعة خبراء، الاساليب الحديثة للتحليل المالي واعداد الموازنات لاغراض التخطيط والرقابة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط2، القاهرة، 2013، ص129.

<sup>2</sup> نعيمة يحيى، زكيةمقري، مرجع سبق ذكره، ص 176.

## الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية

رأس المال العامل: معناه إن زيادة حجم الإنتاج يتطلب زيادة في رأس المال العامل لاستثماره في المستلزمات اللازمة للإنتاج الزيادة في حجم الإنتاج، وعدم توفر رأس المال العامل يعرقل تنفيذ البرنامج، ومنه فالعامل المتحكم هو رأس المال العامل.

### 2. أنواع الموازنات التقديرية:

توجد في الشركة عدة أنواع مختلفة من الموازنات. وقد أحصى أحد الكتاب الأمريكيين ثمان وعشرون نوعا مختلفا للموازنات ويعتقد بأنها ضرورية في كل شركة التي ترغب أن يكون لها نظام كامل للموازنات، يمكن أن نذكر أهمها وهي<sup>1</sup>:

الميزانية التقديرية الطويلة الأجل، والميزانية التقديرية القصيرة الأجل أو ما تسمى بالميزانية التقديرية السنوية.

إن الميزانية التقديرية الطويلة الأجل تغطي فترة تزيد عن الخمس سنوات وهي في الغالب تهتم وتخطط للاستثمارات الرأسمالية.

أما الميزانية التقديرية السنوية أو العملية فهي تخطط للأنشطة التي تمارسها الشركة خلال الدورة المالية القادمة وكل ما يعلق بالموارد والمصروفات والخسائر والأرباح المتوقع أن تنتج خلالها، تحت هذا الباب نجد الميزانيات التقديرية التالية:

- الميزانية التقديرية للمبيعات

- الميزانية التقديرية للإنتاج

- الميزانية التقديرية للمواد الأولية والمخزون السلعي

- الميزانية التقديرية للمشتريات

- الميزانية التقديرية للعمل والأجور

- الميزانية التقديرية للتدفقات النقدية أو ما تسمى بالمقبوضات والمدفوعات.

فإذا قامت الشركة بوضع جميع هذه الميزانيات التقديرية سميت الميزانية التقديرية السنوية ب (الميزانية التقديرية السنوية الشاملة). إلا أنه ليس من الضروري دائما أن تتبنى وأن تأخذ الشركة بنظام الميزانية التقديرية الشاملة. فقد تكتفي بعض المؤسسات بإعداد الميزانية التقديرية للمبيعات والإنتاج دون إعداد باقي الميزانيات.

كما توضع الميزانيات التقديرية على أساس المنتجات التي تنتجها الشركة حيث يتم تقدير الإيرادات والتكاليف والمصاريف التي تتحملها الشركة لكل منتج وبعد مقارنة الإيرادات المتوقعة والتكاليف اللازمة يتم تحديد مقدار الأرباح المتوقعة. وكذلك تستطيع معرفة درجة استغلال الطاقات الإنتاجية ومستوى الاستغلال.

<sup>1</sup>خالص صافي صالح ، مرجع سبق ذكره ص25-26

## الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية

إن الميزانية التقديرية السنوية يجب أن تكون تفصيلية بالنسبة لفترة الثلاث إلى الست الأشهر الأولى، أما المتبقي من السنة فتعد بالمجاميع أي التقديرات تكون إجمالية، وبعد انتهاء الربع الأول توضع الميزانية التقديرية التفصيلية للربع الثالث وهكذا.

وهناك نوع آخر من الميزانيات يسمى بالميزانية التقديرية المستمرة حيث توضع الميزانية التقديرية لفترة ثلاث أشهر، وكلما انقضى شهر من الثلاث أشهر تم إعداد تقديرات أخرى لشهر آخر يضاف إلى الميزانية، لذلك نجد لدينا دائما وبصورة مستمرة ميزانية تقديرية لفترة ثلاث أشهر، وإن هذا النوع من الميزانيات يلجا إليه عندما تكون عملية التنبؤ وقراءة المستقبل يشوبها الشك وعدم التأكد.

### ثالثا: طرق إعداد الموازنة التقديرية:

يمكن الاختيار بين ثلاثة أنواع من الموازنات لإعداد تقديرات الموازنة الشاملة وهي: الموازنات المفروضة (الملزمة)، الموازنات الاسهامية أو (المشاركة) والموازنات التفاوضية(الاستشارية)<sup>1</sup>.

#### 1. الموازنات المفروضة:

وتسمى بالموازنات من الأعلى إلى الأسفل لأن الإدارة العليا هي التي تقوم بإعداد تقديرات الموازنات ثم ترسلها إلى الإدارة الدنيا التي تتولى مسؤولية التنفيذ فقط. ومن مميزات هذه الطريقة هي أن الإدارة العليا لها إدراك واسع بعمليات الشركة والعلاقات بين الأنشطة المساعدة وحريصة على توزيع الموارد المتاحة بدون تحيز كما أنها غير مكلفة لأن عددا قليلا من الأشخاص يعدون التقديرات. ويعاب على هذه الطريقة أنها تقلل من التزام المستويات الإدارية السفلى بمسؤولياتها.

#### 2. الموازنات الاسهامية:

وتسمى بالموازنات من لأسفل إلى الأعلى لأن الإدارة الدنيا هي التي تتولى مسؤولية إعداد التقديرات ثم تقوم بعملية التنسيق بين التقديرات وبعد ذلك ترسل للإدارة الدنيا في إعداد التقديرات ويعاب على هذه الطريقة بأن مسؤولي الأقسام يبالغون في أهمية أقسامهم وفي الاحتياجات للموارد ووضع أهداف سهلة التحقيق. وبما أن عدد الأشخاص الذين يعدون التقديرات أكبر بالمقارنة مع الطريقة السابقة فإن تكلفتها أعلى.

#### 3. الموازنات التفاوضية:

هذه الطريقة أكثر واقعية وتعتمد على مزايا الطريقتين السابقتين. حسب هذه الطريقة المعلومات تكون متداولة بدرجة كافية بين المستويات الإدارية العليا والدنيا. في البداية تقوم الإدارة العليا بإرسال الأهداف المبدئية إلى الإدارة الدنيا مع توضيح حرص لإدارة العليا على توزيع الموارد المتاحة بطريقة عادلة وغير متحيزة.

<sup>1</sup>فركوس محمد، الموازنات التقديرية اداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001، ص11.

## الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية

فإذا رفضت الإدارة الدنيا الأهداف والموارد المتاحة فإن الإدارة العليا ستطالبها باقتراح البدائل في إطار الموارد المتاحة. فحسب ما يتوصل إليه في الخطوة الماضية، فإن الإدارة العليا تقوم بإضافة الموارد أو تعدل توقعاتها

### رابعاً: دور الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي

الموازنة تؤدي دور كبير في الرقابة وتقييم الأداء من خلال كونها تمثل معايير الأداء المالي المحددة مسبقاً والتي يتم مقارنتها بنتائج الأداء الفعلي لئتم استخراج الانحرافات وأسبابها وطرق تجنبها مستقبلاً وكذلك تحسين الأداء المستقبلي للشركة لكي تستطيع الشركة تحقيق الرقابة المثلى وتقييم أدائها بالاعتماد على مراقبة الموازنات.

#### 1. تحليل الانحرافات:

##### أ- انحرافات النتيجة:<sup>1</sup>

يمثل الانحراف على النتيجة الفرق بين النتيجة الفعلية والنتيجة التقديرية ويتم حسابه بالاعتماد على معطيات جدول حسابات النتائج:

$$\text{الانحراف على النتيجة} = \text{النتيجة الفعلية} - \text{النتيجة التقديرية}$$

إذا كان هذا الانحراف موجبا فهذا في صالح الشركة والعكس إن كان سالبا، ويمكن تجزئة الانحراف على النتيجة الى:

$$\text{الانحراف على النتيجة} = \text{الانحراف على رقم الاعمال} - \text{الانحراف على مجموع التكاليف}$$

##### ب - تحليل الانحرافات على الإيرادات:

كما هو شأن التكاليف فإن بالإمكان تحديد الانحرافات على الإيرادات، ولعل أهمها المبيعات، في شكل انحراف إجمالي على المبيعات ثم يتم تبسيطه حسب مكوناته إلى انحراف على الكمية وانحراف على السعر، كما يمكن تحديد انحرافات أخرى على حسب هوامش الإنتاج أو النتائج.

##### - تحليل الانحراف على المبيعات:

بما أن الإيرادات معاكسة لاتجاه النفقات فتكون القراءة لانحراف الإيرادات بعكس القراءة للانحراف على التكاليف بحيث يكون هذا الانحراف ملائماً عندما يكون موجبا، أما إذا كان سالبا فهذا يعني أنه غير ملائم، أي أن الشركة لم تحقق رقم الأعمال الذي كان من المنتظر تحقيقه. فهو يتكون من:

$$\text{- الانحراف على السعر: } \frac{\text{س}}{\text{ا}} = (\text{سعر الفعلي} - \text{السعر المقدر}) \text{ الكميّات الفعلية.}$$

$$\text{- الانحراف على الكمية: } \frac{\text{ا}}{\text{ك}} = (\text{الكميات المباعة الفعلية} - \text{الكميات المباعة المقدر}) \text{ العسر المقدر.}$$

<sup>1</sup>بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2006، ص103-106.

**الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية**  
إذا كان هذين الانحرافين موجبين فهذا يعني أنهما ملائمين، والعكس صحيح، ويمكن الجمع بين الانحرافين ليعطي الانحراف الإجمالي.

**الانحراف الاجمالي على المبيعات = المبيعات الفعلية - المبيعات المقدرة**

**- الانحرافات على الإيرادات: <sup>1</sup>**

كما يمكن تحديد انحرافات أخرى بنفس الطريقة تتعلق بالهوامش على الإنتاج وعلى النتيجة سواء الإجمالية أو المفصلة، حسب كل منتج أو كل منطقة جغرافية، أو كل زبون. وترجع أسباب ظهور انحرافات موجبة على الإيرادات إلى تحسين مسار الإنتاج، تحسين النوعية، تعدد أنواع المنتجات أو السيطرة على حصة مهمة في السوق مما يؤدي إلى ازدياد كمية المنتوجات المباعة مقارنة بالكميات التقديرية. أما في حالة ثبات الكمية فقد يرجع السبب في ظهور انحرافات موجبة إلى الاستراتيجية التسويقية التي تسمح باستقطاب عدد كبير من الزبائن بأسعار مرتفعة نظرا لاستعمال استراتيجية المفاوضة، وقد تكون الأسباب ممزوجة بين ارتفاع الكمية وارتفاع السعر في نفس الوقت.

**- الانحراف على التكاليف: <sup>2</sup>**

يخص هذا الانحراف الميزانيات التي لها علاقة بالعملية الإنتاجية مثل ميزانية الإنتاج، التموين، التوزيع.... لذا فإن هذا الانحراف يشمل جميع أنواع التكاليف المباشرة وغير المباشرة التي تتدخل في العملية الإنتاجية، ويتم حساب هذا الانحراف كمايلي:

**الانحراف على التكاليف = التكاليف الفعلية-التكاليف المعيارية للنشاط العادي**

الانحراف على التكاليف لا يعطي صورة واضحة للأسباب الانحراف نظرا لتدخل العديد من العوامل ومن أجل هذا يتم تجزئته إلى انحرافين:

الانحراف على حجم النشاط

الانحراف الاقتصادي (الكلي)

**1. الانحراف على حجم النشاط**

**الانحراف على حجم النشاط = التكاليف المعيارية للإنتاج الفعلي - التكاليف المعيارية للنشاط العادي**

<sup>1</sup>درويش عمار، صالح الياس، "فعالية طريقة التكاليف المعيارية في مراقبة وتحسين الأداء"، مجلة المالية والأسواق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سيدي بلعباس، 2013، ص 163-164.

<sup>2</sup>بونقيب أحمد، مرجع سبق ذكره، ص 108-109.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية  
الانحراف على حجم النشاط = انتاج الفعلي - انتاج معياري (التكلفة المعيارية لعوامل الانتاج \* الكميات  
المعيارية لعوامل الانتاج)

من خلال هذه المعادلة يظهر أن سبب الانحراف لا يعود إلى الاختلاف بين التكاليف الفعلية والمعيارية  
لعوامل الإنتاج، بل يعود إلى الاختلاف بين الإنتاج الفعلي والمعياري، لذا لا يتم الاعتماد على هذا نوع من  
الانحراف كثيرا في الحياة العملية.

## 2. الانحراف الاقتصادي (الكلي):

الانحراف الكلي = التكاليف الفعلية-التكاليف المعيارية للإنتاج الفعلي

ويظهر أن سبب هذا الانحراف هو عدم تطابق التكاليف الفعلية مع المعيارية، إضافة إلى الاختلاف في  
استهلاك كمية عوامل الإنتاج الفعلية مع المعيارية. وللتدقيق أكثر في أسباب هذا الانحراف يجب تجزئته إلى  
انحرافين:

- انحراف على التكاليف المباشرة.

- انحراف على التكاليف غير المباشرة.

✓ الانحراف الكلي على الأعباء المباشرة

وينقسم هذا الانحراف إلى انحراف التكلفة وانحراف الكمية ويخص المواد الأولية المستهلكة واليد العاملة  
المباشرة المستخدمة في عملية الإنتاج.

- انحراف التكلفة = (التكلفة الوحودية الفعلية لعوامل الانتاج - التكلفة الوحودية المقدرة لعوامل الانتاج) \*  
الكمية الفعلية لعوامل الانتاج

يقيس هذا الانحراف مدى قدرة المركز على التحكم في تكلفة الإنتاج، سواء مواد أولية أو يد عاملة مباشرة.

- انحراف الكمية = (الكمية الفعلية لعوامل الانتاج - الكمية المقدرة لعوامل الانتاج) \* التكلفة الوحودية  
المقدرة لعوامل الانتاج

يبين هذا الانحراف قدرة المركز على التحكم في كمية المواد المستهلكة في عملية الإنتاج سواء مواد أولية  
أو يد عاملة مباشرة.

✓ الانحراف الكلي على الأعباء الغير المباشرة

وينقسم الانحراف الكلي على الأعباء الغير المباشرة الى ثلاثة انحرافات:<sup>1</sup>

انحراف الميزانية

<sup>1</sup>ساحل فاتح، دراسة التكاليف المعمارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجاري وعلوم التسيير،  
ادارة اعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002-2003، ص153.

## الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية

انحراف المردودية

انحراف النشاط

انحراف الموازنة:

يحسب انحراف الموازنة وفق المعادلة التالية:

**انحراف الموازنة = التكاليف غير المباشرة الفعلية-موازنة النشاط الفعلي**

حيث أن موازنة النشاط الفعلي = (مستوى النشاط الفعلي \* معامل التحميل المعياري للتكاليف المتغيرة) +

التكاليف الثابتة المبرمجة

إذا كانت نتيجة انحراف الموازنة سالبة فهذا معناه أنه انحراف ملائم، والعكس صحيح.

التكاليف الثابتة المبرمجة هي تكاليف ثابتة معيارية تتعلق بحجم الإنتاج المعياري (موازنة ثابتة)، لهذا قد يكون هذا الانحراف مضللا خصوصا لو كان الإنتاج الفعلي أقل من الإنتاج المعياري.

**انحراف المردود:**

يحسب كمايلي:

**انحراف المردود = موازنة النشاط الفعلي-موازنة الإنتاج الفعلي**

حيث موازنة الإنتاج الفعلي = (مستوى النشاط المعياري لحجم الإنتاج الفعلي \* معامل التحميل المعياري

للتكاليف المتغيرة) + التكاليف الثابتة المبرمجة

إذا كانت النتيجة انحراف المردود موجبة فهذا معناه أن الانحراف غير ملائم، أما إذا كانت سالبة فالانحراف

ملائم.

يرجع الانحراف إلى اختلاف الزمن المستغرق في إنتاج وحدة واحدة، وهذا ربما بسبب العمال، الآلات، أو

نوعية المواد

**انحراف النشاط:**

يحسب كمايلي:

**انحراف النشاط= موازنة الإنتاج الفعلي - التكاليف المحملة معياريا**

إذا كانت النتيجة موجبة فالانحراف غير ملائم.

## 2. اتخاذ الإجراءات الصحيحة

يتم في هذه المرحلة مناقشة أسباب الانحرافات مع الجهات التي تقع ضمن مسؤولياتها حيث يتم ذلك من خلال النقاش المباشر أو الاستجابات الخطية، ليتم في ضوء ذلك اتخاذ القرارات الملائمة لمعالجة تلك الانحرافات، ومتابعة تنفيذ تلك القرارات، حيث تتمحور هذه القرارات حول القيام بدراسات وأبحاث لأحداث تطوير وتحسين

## الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية

الأداء والاستفادة من التقنيات التي حققت نتائج ايجابية في قسم معين وذلك باستخدام هذه التقنيات في أقسام أخرى لتحسين أدائها، وكذلك التأكد من مدى واقعية الخطة المترجمة الى أرقام كمية في الموازنة مسبقا ومدى قابليتها للتحقق، وإعادة النظر في ذلك عند وجود الضرورة.<sup>1</sup>

ويمكن التفريق بين نوعين من الإجراءات التصحيحية إجراءات عاجلة وإجراءات أساسية تعتبر الإجراءات التصحيحية العاجلة بمثابة النوع المتعارف عليه والأكثر شيوعا. وللتعرف على الإجراءات التصحيحية الأساسية واللازمة للسيطرة على موقف مستقبلا يجب تحديد نوع الإجراء التصحيحي الأساسي وفقا لنوع مشكلة.<sup>2</sup>

ومن خصائص الحركات التصحيحية:<sup>3</sup>

**السريعة:** هي السرعة في اتخاذ القرار الصحيح بمجرد ظهور انحراف لأن أي حركة تصحيحية متأخرة قد ينجم عنها أثر عكسي على الأنظمة تحت الرقابة.

**الملائمة:** يجب أن تركز الحركات التصحيحية على العناصر التي تؤثر بصفة كبيرة على النتائج ومن المهم استعمال قوة ملائمة التصحيح، فلا تكون جد قوية ولا جد ضعيفة.

### 3. مساهمة الموازنة التقديرية في تحقيق الرقابة وتقييم الأداء<sup>4</sup>

**أ- وضع معايير الأداء:** لكي تتمكن الإدارة من أداء الرقابة الفعالة على سير الإنتاج لابد من وضع معايير مناسبة لمستوى الأداء المطلوب والذي يحقق الأغراض الشركة.

**ب - قياس مستوى الأداء الفعلي:** يتم مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط، وهذه المقارنة تعطى للإدارة تحديدا دقيقا لمدى الانحراف إن وجد، ومن ثم تقوم الإدارة بتصحيح ومعالجة هذا الانحراف.

**ج - تصحيح الانحرافات:** قبل القيام بتصحيح الانحرافات الناتجة من مقارنة الأداء الفعلي بالمتوقع، لابد من القيام بتحليل شامل ودقيقا لمدى الانحراف إن وجد، ومن ثم تقوم الإدارة بتصحيح ومعالجة هذا الانحراف

<sup>1</sup> سموم فتيحة، "قياس كفاءة الأداء عن طريق الموازنات التقديرية"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر، ص166.

<sup>2</sup> نادية سعودي، مدى استخدام الاساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم التجارية، قسم بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018-2019، ص69-70.

<sup>3</sup> جامعة باتنة: دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع ادارة أعمال المؤسسات، باتنة، 2007-2008، ص 154-155.

<sup>4</sup> وائل محمد ابراهيم خلف الله، واقع اعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الاسلامية غزة، فلسطين، 2007، ص30-31.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع الموازنة التقديرية والاداء المالي تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها وكيفية الاستفادة منها

المطلب الأول: الدراسات السابقة الوطنية والأجنبية:

أولاً: الدراسات السابقة الوطنية

1. دراسة مكناسي سمية بعنوان: دور الموازنات التقديرية في تقييم الأداء المالي للشركة الاقتصادية، مذكرة ماستر في العلوم المالية، جامعة قالمة، 2015-2016

هدفت هذه الدراسة إلى بيان دور عملية تقييم الأداء داخل الشركة ومحاولة التعريف بنظام الموازنات التقديرية الذي يسمح للمسيرين بتحقيق فعالية وفاعلية لتحقيق أداء متميز من أجل السير الحسن للشركة وإبراز أهمية دور الموازنات التقديرية في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط الشركة. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- يعتبر الأداء المالي وسيلة فعالة لمعرفة نجاح وفشل الشركة الاقتصادية في قراراتها لأن الأداء المالي المستقبلي يتوقف على حسن تسيير الأداء المالي الحالي.
- تقييم الأداء المالي هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج الشركة باستخدام مجموعة من المؤشرات الكفاءة والفعالية ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفاً في عملية التخطيط.
- تمثل الموازنة التقديرية الوعاء الذي يحوي خطة الشركة التي يتم فيها إعداد الأهداف المسطرة وكيفية الوصول إليها وتحديد الفرص والتهديدات ونقاط القوة والضعف لدى الشركة، مما يسهل من عملية الرقابة وتصحيح الانحرافات في وقت المناسب.
- تعاني شركة cycma من عدم استفادة من تحليل الانحرافات التي قد تظهر بين المخطط في الموازنة والفعل المنجز على أرض الواقع.
- أثبتت الدراسة التطبيقية أن الشركة تستخدم الميزانية التقديرية لتخطيط مبيعاتها وذلك باعتمادها على الطرق الكيفية، وذلك من خلال الاعتماد على مبيعات السنة الماضية فقط وتقوم باستخدام الميزانية التقديرية لمراقبة مبيعاتها من خلال حساب الانحرافات، لكن عند حساب الانحرافات لسنة نجد أنها لم تتخذ أي إجراءات تصحيحية عند وجود الانحراف السلبي، وإن اتخذتها فإنها لا تتخذها بالشكل الكافي.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية  
2. دراسة عبد الرؤوف عزالدين، صابر بوعويينة بعنوان: أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفشلها المالي مع تطبيق لنموذج ألتمان في الشركة تواب، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، جامعة محمد بوضياف بالمسيلة، 2021.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أهم أدوات التشخيص المالي في المؤسسات الاقتصادية، وتمكن أهميتها في اعتبار نموذج ألتمان أحد أهم النماذج التي تسمح بتحليل الوضعية المالية للمؤسسات والتنبؤ بالوضعية المستقبلية لها، وهذا لاستعماله العديد من النسب المالية ذا دلالة على أداء الشركة المالي. وقد خلصت هذه الدراسة الى عدة نتائج أهمها:

- الشركة محل الدراسة معرضة لخطر الفشل المالي، وهذا لعدم قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة وطويلة الأجل إضافة لعدم توفرها على السيولة الكافية لتغطية احتياجاتها الدورية (الخزينة سالبة). ومن نقاط الضعف لدى الشركة هو ضعف قدرتها التفاوضية لدى مورديها، فهم يمنحونها مهلة التسديد جد قصيرة مقارنة بما تمنحه الشركة لزمائها. كما أن الشركة تعتمد أساسا على القروض المصرفية والسلفات المصرفية في تمويل مختلف عمليات الشركة وهو ما يطرح علامات استهتام في طريقة حصولها على قروض جديدة.

- تؤكد النتائج المتوصل إليها بان نموذج ألتمان يعتبر من أحسن وأدق النماذج التي يمكن الاعتماد عليها في التنبؤ بالفشل المالي وهذا لاعتمادها على نسب مالية متعددة تختلف باختلاف طبيعة ملكية الشركة وهو ما يؤكد صحة لفرضية الرئيسية للدراسة.

3. دراسة سمسوم فتيحة بعنوان: قياس كفاية الأداء عن طريق الموازنات التقديرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة الجزائر 03

هدفت هذه الدراسة أنه من المهم أن يرتبط مقياس الأداء بأهداف الشركة، ويكون معبرا عنها تعبيرا دقيقا، ومن ناحية أخرى ينبغي اختيار نظام لتقييم الأداء يحث المسؤولين عن العمل نحو تحقيق لأهداف بصورة مرضية. وأن الموازنة التقديرية تمثل صورة من صور معايير الأداء تعبر عن الأداء المستهدف، وبالتالي يمكن أن تعمل كأداة لقياس وتقييم الأداء الفعلي خاصة إذ كانت تقديرات الموازنة مرتبطة بمراكز المسؤولية المختلفة داخل الشركة.

يجب النظر إلى الرقابة عن طريق الموازنات على أنها وسيلة وليست هدفا، فهي وسيلة لتحقيق الأهداف واكتشاف الأخطاء، وتحديد مواطن الضعف، وليست أداة لتصيد الأخطاء ومعاقبة المقصرين كما أن بيانات الموازنة يجب أن تكون أحد العوامل التي تستخدم في تقييم الأداء، إلا أنه لا يجب أن يتم التقيد بها تقيدا حرفيا. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

## الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية

إن كفاية الأداء في المؤسسات هو بمثابة منظومة متكاملة لنتائج أعمالها في ضوء تفاعلها مع عناصر بيئتها الداخلية والخارجية ولهذا لتحقيق تقييم الأداء عن طريق الميزانيات التقديرية لابد أن يتم إعداد مجموعة من التقارير تبين أوجه الكفاية والقصور في تحقيق الأهداف.

عند إعداد التقارير لابد من مراعاة مراكز المسؤوليات ومبدأ الإدارة بالاستثناء، وكذلك الوضوح والبساطة والسرعة والانتظام والدورية والأشكال المناسبة.

إعداد نظام شامل الموازنات التقديرية وتقييم الأداء في مختلف المؤسسات الاقتصادية يستطيع أن يرفع من كفاية الأداء ويسهم في تحقيق الأهداف الموضوعة.

يعتبر قياس الأداء أحد الأركان الهامة لنظام الرقابة، إذ يستلزم الأمر تسجيل الأداء الفعلي مع ربطه بمراكز المسؤولية ومقارنته بالأداء المخطط حتى يمكن التعرف على الانحرافات والمسؤولين عنها.

وإذ كانت الرقابة تتطوي على عملية قياس الأداء وتصحيحه فإن تقييمه هو عبارة عن دراسة وتحليل جوانب القوة والضعف التي تكتنف إنجاز الأنشطة سواء الفرد أو المنظمة أو أي جزء من أجزائها. ولهذا نجد نجاح الأداء الكلي للوحدة الاقتصادية يتوقف بدرجة كبيرة على:

النجاح في أداء كل من الأنشطة الموجودة بالشركة سواء كان هذا النشاط إنتاجيا أو تسويقيا أو إداريا أو تمويليا، ودرجة التفاعل بين هذه الأنشطة والتنسيق بينها مما يجعل تقييم الأداء شامل ومتكامل.

ولما كان الخطأ في عملية القياس، يترتب عليه أن يكون الحكم على الأداء الفعلي خاطئا ومضلا، فيتم تقييم لأداء على أساس غير سليم، لذا يجب مراعاة الدقة في تسجيل الأهداف الفعلية، ويتطلب ذلك تحديد قواعد وإجراءات للقياس ووضع دليل للحسابات يتفق مع ظروف الوحدة المدروسة.

4. دراسة زينب رضوان علي، بعنوان: تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في الشركة،

مذكرة لنيل جزء من متطلبات شهادة الماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب التخطيط المالي، إجراءاته ومجال تطبيقها داخل المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال الآتي:

إبراز مكانة التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسات الاقتصادية ودراسة تقييم واقع التخطيط المالي وإعداد الموازنات في المؤسسات الاقتصادية، إعطاء صورة عن الأساليب العلمية لإعداد الميزانيات التقديرية والتنسيق بين الأساليب التطبيقية والأساليب العلمية للتخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

التخطيط المالي جزء من التخطيط الكلي للشركة.

**الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية**  
تتشارك المديرية المركزية مع المديریات الأخرى في تحديد الاحتياج من الموارد المالية، وهذا ما يدخل في الهدف الأساسي للتخطيط هو الاستغلال الأمثل للموارد المالية.

تستعمل الشركة الموازنات التقديرية كترجمة رقمية للعملية التخطيط الكلي، وهي أداة للرقابة على السير الحسن للأهداف المخططة.

إعتماد المؤسسات بشكل كبير على تحقيق الأهداف المقدره، من خلال الوثائق الرسمية المتمثلة في الموازنات التقديرية.

**ثانيا: الدراسات السابقة الأجنبية**

**1. دراسة زاهر صبحي بشناق بعنوان: تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية (دراسة مقارنة للبنوك الوطنية العامة في فلسطين)، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية قسم المحاسبة والتمويل، غزة 2011.**

هدفت هذه الدراسة إلى الوقوف على أهم المؤشرات المستخدمة في قياس وتقييم الأداء المالي للبنوك وتقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية والتقليدية باستخدام المؤشرات المالية واقتراح التوصيات اللازمة لمعالجة جوانب الضعف والقصور المتعلقة بأداء تلك البنوك.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تحتفظ البنوك الإسلامية بسيولة نقدية عالية مقارنة بالبنوك التقليدية، الأمر الذي يعني حرمان البنوك الإسلامية من تحقيق عوائد مجزية نتيجة عدم استغلال تلك السيولة المتاحة لها.

- ظهرت مؤشرات الربحية منخفضة نسبيا للبنوك الإسلامية، ويعزى هذا الانخفاض إلى تدني إيرادات التمويل والاستثمارات لدى البنوك الإسلامية مقارنة بالبنوك التقليدية التي تعتمد على نسبة الفائدة الثابتة في تحقيق إيراداتها، كما يلاحظ أيضا انخفاض إيرادات العمولات لدى البنوك الإسلامية بسبب وعدم تنوع مجالات الخدمات المصرفية المقدمة من قبلها، فضلا عن وجود ارتفاع ملحوظ لبعض بنود المصروفات لدى تلك البنود خاصة فيما يتعلق بالغرامات المطبقة عليها من قبل سلطة النقد.

- انخفاض بعض مؤشرات السوق لدى البنوك الإسلامية مثل ( القيمة السوقية إلى القيمة الدفترية للسهم، والربح لكل سهم ) مقارنة بمؤشرات البنوك التقليدية، وربما يعود ذلك لحدثة البنوك الإسلامية وعدم وجود بنود إسلامية رائدة في القطاع المصرفي الفلسطيني من جهة، ولثقة الكبيرة التي يوليها المستثمرين لأسهم البنوك التقليدية من جهة أخرى نظرا لعرقلة البنوك التقليدية فإن ذلك يعود لكثافة عمليات الشراء والبيع على السهم في فترات التداول، ويفسر ذلك انخفاض سعر سهم البنك الإسلامي في السوق المالي، فضلا عن توجه المستثمرين نحو اقتناء هذا السهم بالنظر لطبيعته.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية

2. دراسة مشعل جهد المطيري بعنوان: تحليل وتقييم الأداء المالي لشركة البترولية الكويتية، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط 2010-2011.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى امتلاك شركة البترول الكويتية لآليات والأساليب المناسبة في أدائها المالي التي تؤهلها للقيام بواجباتها، إضافة إلى معرفة المعوقات التي تحول دون امتلاك تلك الآليات، وذلك بدراسة مقومات ومعايير الأداء المالي الجيد والتعرف على مدى توفرها في الشركة. وذلك من وجهة نظر المديرين الماليين والمحاسبين في الشركة وتكون مجتمع الدراسة من شركات البترول الكويتية أما عينة الدراسة فتكونت من 284 من المديرين الماليين والمحاسبين في هذه الشركات.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

وجود علاقة بين المؤهلات والخبرات الفنية التي يمتلكها الكادر المالي والمحاسبي العامل في شركة البترول الكويتية وبين الأداء المالي.

أن هناك علاقة بين التغيرات التي تطرأ على معايير الأداء وبين الأداء المالي في شركة البترول الكويتية.

أن هناك علاقة بين التحديث والتطوير التكنولوجي وبين الأداء المالي في شركة البترول الكويتية.

وجود هيكل تنظيمي واضح ومعتمد يحدد اختصاصات وصلاحيات الكادر المالي والمحاسبي العامل في شركة البترول الكويتية وبين الأداء المالي.

وجود علاقة بين التعليمات والقوانين المالية وبين الأداء المالي في شركة البترول الكويتية.

3. دراسة ابراهيم مجدي مرسي فؤاد بعنوان: مدى أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء المالي في الشركات الصناعية، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة والتمويل، جامعة السودان، 2017.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الموازنات التقديرية في عمليات التخطيط والرقابة في الشركات الصناعية، التعرف على معوقات استخدام الموازنات التقديرية كأداة للرقابة وتقييم الأداء المالي في الشركات الصناعية، بيان مدى أهمية تعاون الأقسام الإدارية داخل الشركات الصناعية في توفير المعلومات اللازمة والكافية لإعداد الموازنات التقديرية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

تستخدم معظم الشركات الصناعية الموازنات التقديرية كأداة في تخطيط العملية الإنتاجية، معظم الشركات الصناعية تقوم بتطبيق نظام الموازنات التقديرية وإعدادها بشكل دوري ومنتظم لاستخدامها كأداة فعالة في الرقابة وتقييم الأداء على العملية الإنتاجية، في معظم الشركات الصناعية يفى النظام المالي المحاسبي بمتطلبات إعداد الموازنة التقديرية.

الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية  
4. دراسة ايمان المهني وبلال بدران بعنوان: دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة  
واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث (العلوم الإنسانية)،  
قسم المحاسبة، الأردن، 2013.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى قياس الشركات الزراعية المساهمة في الأردن بإعداد الموازنات  
التقديرية، التعرف على دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات  
الزراعية الأردنية والتعرف على معوقات (محددات) استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة في الشركات  
الزراعية الأردنية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها:

- تساعد الموازنات التقديرية على تحسين وظيفة اتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، بحث  
تجعلها أكثر عقلانية، كون اتخاذها في الوقت المناسب، كما تقدم الموازنات التقديرية بيانات رقمية تعمل على  
تحسين جودة القرار، وتساعد في عملية اختيار البديل المناسب بين البدائل المتاحة، من أجل تعزيز الأسباب  
والفوائد الذين حققوا انحرافات مفضلة، ومحاسبة المسؤولين عن تحقيق الانحرافات غير المفضلة، وتساعد في  
تحديد الأشخاص أو الإدارات أو الأقسام المسؤولة عن اتخاذ القرار.

- تعمل الموازنة التقديرية على تحسين وظيفة الرقابة في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، كونها تساعد  
على تجنب حدوث أزمات إدارية ومواجهة الأخطار قبل وقوعها، ومساعدة الإدارة على التحقق من أن الأداء يسير  
وفق الخطة موضوعية.

- يواجه استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمين في  
الأردن عدة معوقات تتمثل في ضعف الموارد المالية في الشركات القطاع الزراعي وصعوبة تحويل الأهداف  
واستراتيجيات الشركات الزراعية إلى أرقام توضع في موازنات تقديرية.

### المطلب الثاني: مقارنة دراسات السابقة مع دراستنا الحالية

تتوزع الاتجاهات البحثية للدراسات السابقة التي ركزت على العلاقة بين الموازنة التقديرية ومؤشرات  
الأداء المالي في بيانات اقتصادية مختلفة، إلا أن هذه الدراسات عموماً بحثت بشكل عام في حين أن الدراسة  
الحالية استخدمت أسلوب دراسة بمعلومات تفصيلية عن الشركة المعينة.

حيث تعد الدراسة الحالية امتداداً للدراسات السابقة وهدفت إلى معرفة مدى فعالية الموازنة التقديرية في  
تقييم الأداء المالي واختبار قدرة مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية على تقييم الأداء، أما فيما يخص المنهج  
المتبع هو المنهج الوصفي، ومنهج الدراسة الميدانية التي أجريت على الشركة الاقتصادية الجزائرية كوندور.

**الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية**  
 من خلال المقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية فإنه من المتوقع أن يحتوي البحث الحالي مستجدات مفيدة، وأن الباحثين يشيرون أن موضوع الأداء المالي ومؤشراته يتطلب مداومة البحث والدراسة من أجل التوصل إلى المؤشرات المالية الملائمة المستخدمة في تقييم الأداء المالي، نأمل أن تأتي هذه الدراسة بإضافة حقيقية نوعية يستفاد منها، وتمهد الطريق لدراسات أخرى لهذا الموضوع.

### أولاً: الدراسات الوطنية

سننتظر إلى نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات الوطنية في الجدول المبين أدناه:

### جدول رقم 01: نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسات الوطنية

الدراسات السابقة	الدراسات الحالية	
تمت في بيئة وطنية من سنوات 2012 إلى 2021، شملت هاته الدراسات الأماكن التالية: قسنطينة، قالمة، مسيلة	أنجزت دراستنا في الفترة الزمنية 2023، أما الحدود المكانية في ولاية برج بوعريج	من حيث المكان والزمان
ركزت مختلف الدراسات على عينات مختلفة من المؤسسات الاقتصادية أو المالية	ركزنا في دراستنا على شركة كوندور إلكترونيك، حيث قمنا بإجراء مقبلات مع إدارات مديرية المالية والمحاسبة	من حيث العينة
اعتمدت مختلف الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، وفي الجانب التطبيقي اعتمدت على دراسة حالة	اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي لعناصر الموضوع الأساسية، فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة حالة	من حيث المنهج الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الاقتصادي العام والخاص وكذلك المؤسسات المالية	كانت دراستنا في القطاع الخاص في شركة كوندور إلكترونيكس بولاية برج بوعريج	من حيث القطاع
تناولت الدراسات السابقة عدة متغيرات مختلفة منها: - دور الموازنة تقديرية في تقييم الأداء المالي في الشركة الاقتصادية - أدوات القياس وتقييم الأداء المالي في الشركات الاقتصادية	اعتمدنا في دراستنا على متغيرين هي: - تقييم الأداء المالي - موازنة التقديرية	من حيث المتغيرات

الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية

<p>- قياس كفاية الأداء عن طريق موازنة التقديرية</p> <p>- تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنة في الشركة الاقتصادية</p>		
--	--	--

المصدر: من اعداد الطالبتين.

ثانيا: الدراسات الأجنبية

جدول رقم 02: نقاط التشابه بين الدراسة الحالية والدراسة الأجنبية

الدراسات السابقة	الدراسات الحالية	
تمت في بيئة أجنبية من سنوات 2012 إلى 2021، حيث شملت الدراسات والأماكن التالية: السودان، فلسطين، الكويت، الأردن	أنجزت دراستنا في الفترة الزمنية 2023، أما للحدود المكانية في ولاية برج بوعريج	من حيث المكان والزمان
ركزت مختلف الدراسات على عينات مختلفة	ركزنا في دراستنا على شركة كوندور إلكترونيك، حيث قمنا بإجراء مقبلات مع إدارات مديرية المالية ومحاسبة	من حيث العينة
اعتمدت مختلف الدراسات المنهج الوصفي التحليلي، وفي الجانب التطبيقي اعتمدت على دراسة حالة	اعتمدنا في دراستنا المنهج الوصفي التحليلي لعناصر الموضوع، فيما يخص الجانب التطبيقي اعتمدنا على منهج دراسة حالة	من حيث المنهج الدراسة
تنوعت الدراسات السابقة بين القطاع الاقتصادي العام والخاص وكذلك المؤسسات المالية	كانت دراستنا في القطاع الخاص في شركة كوندور إلكترونيك	من حيث القطاع
تناولت الدراسات السابقة عدة متغيرات مختلفة منها: - تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية وتقليدية باستخدام المؤشرات المالية - تحليل وتقييم الأداء المالي - مدى أهمية استخدام الموازنات تقديرية في التخطيط والرقابة في تقييم الأداء المالي	اعتمدنا في دراستنا على متغيرين هي: - تقييم الأداء المالي - موازنة التقديرية	من حيث المتغيرات

الفصل الأول.....الإطار النظري حول تقييم الاداء المالي والموازنة التقديرية

- دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الصناعية		
---	--	--

المصدر: من اعداد الطالبتين.

### خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل الذي تطرقنا فيه إلى دراسة حول نظام الموازنات التقديرية يمكننا القول أن الموازنة التقديرية هي أداة تستعملها الإدارة من أجل المساعدة في اتخاذ القرارات وهي أداة رقابية لا يمكن الاستغناء عنها ويستدعي القيام بها الجهود لترجمة الأهداف المسطرة في حدود الموارد والإمكانيات المتاحة. دون أن ننسى الأداء الذي له أهمية كبيرة في النشاط الاقتصادي وذلك للتأكد من أن الأداء المالي يوافق معايير الأداء محددة ويعد التقييم الأداء أمر ضروري لكي تحقق الشركة أهدافها بناء على المعايير الموضوعية فهي عملية تهدف إلى قياس نقاط القوة والضعف من أجل تحقيق هدف معين.

# الفصل الثاني:

دراسة ميدانية في شركة كوندور

**تمهيد:**

بعد التطرق في الفصل السابق إلى عرض ومناقشة مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بدور الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي، سنقوم في هذا الفصل باختبار ومعرفة مدى تطابق المفاهيم النظرية مع الواقع التطبيقي، من خلال إجراء الدراسة التطبيقية للشركة كوندور في ولاية برج بوعرييج.

### المبحث الأول: تقديم عام لشركة كوندور

انطلاقا من هذا المبحث سنحاول التعرف على الشركة محل الدراسة وهي شركة عنتر ترايد، الحاملة للعلامة التجارية. condor

### المطلب الأول: التعريف بشركة كوندور

#### أولا: التعريف بالشركة

نظرا للجو الملائم الذي يسمح بوجود سوق تنافسية محلية جديدة، و فتح أبواب الاستثمار في السوق الوطنية والدولية أمام الخواص، ونتيجة لتطور والمواكبة، وزيادة الطلب على المنتجات الالكترونية والالكترو منزلية تأسست شركة كوندور وهي إحدى المؤسسات المكونة للشركة الأم مجموعة بن حمادي والذي تتكون إضافة إلى كوندور من المؤسسات التالية:

شركة argilor وهي وحدة إنتاج الأجر

شركة gerbior وهي وحدة إنتاج القمح الصلب ومشتقاته

شركة polyben وهي وحدة إنتاج الأكياس البلاستيكية

شركة gemac وهي وحدة إنتاج البلاط ومواد البناء

شركة بن حمادي Antar- Trade condor بالعربية عنتر للتجارة هي شركة خاصة ذات مسؤولية محدودة، يتمثل نشاطها في صناعة وتسويق وخدمة ما بعد البيع للأجهزة الالكترونية والكهرو منزلية، ويقع المركز الرئيسي للشركة بالمنطقة الصناعية ومنطقة الأنشطة التجارية بولاية برج بوعرييج طريق مسيلة، تقدر المساحة الإجمالية لهذه الشركة ب: 80104م برأس مال قدره 2540000000 دج، وعدد عمال كوندور موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص تحت إشراف رجل الأعمال الجزائري عبد الرحمان بن حمادي.

تنشط الشركة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث حصلت على السجل التجاري في أفريل 2002 إذ بدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003، وكذلك على شهادة الجودة iso 9001 نسخة 2000 من منظمة afnor afaq بتاريخ: 2007/03/27.

وقد نشأت الشركة في بيئة ملائمة، حيث أن نشاطها في صناعة الإلكترونيك والإكترومنزلي يعرف انتعاشا في بلادنا، وذلك لتزايد حاجة المستهلك لمثل هذه المنتجات العصرية، وكذلك لمبادرة الجائر بإنشاء هذا القطاع الإلكتروني لتلحق بركب الدول، وهذا ما وفر لها بيئة تنافسية، وخاصة وأن هذه الصناعة متمركزة محليا في ولاية برج بوعرييج.

الجدول رقم 03: بطاقة فنية لشركة كوندور

اسم الشركة	كوندور الكترونيكس condor
الشركة الام	مجموعة بن حمادي عنتر للتجارة condor
علامة الشركة	<b>condor</b>
الرسالة	الحياة ابتكار
طبيعة الاستثمار للشركة	صناعة وتسويق الأجهزة الالكترونية والالكترو منزلية
المقر الرئيسي للشركة	المنطقة الصناعة بولاية برج بوعرييج، طريق مسيلة
سنة التأسيس	افريل 2002
شهادة الجودة iso 9001 نسخة 2000	27/03/2007

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق الشركة.

1. المراحل التي مرت بها الشركة

مرت الشركة بمجموعة من المراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن وهي:

أ - الشراء للبيع

حيث أن الشركة كانت تقوم بشراء المنتجات الالكترونية جاهزة، وبيعها على حالها في السوق الجزائري، ونظرا لأن الطلب كان كبيرا على هذه المنتجات انتقلت الشركة إلى مرحلة الثانية.

ب - شراء المنتج مفككا جزئيا

في هذه المرحلة كانت تقوم الشركة بشراء المنتجات مفككة جزئيا، لتقوم بعد ذلك بتركيبها، وفي هذه الحالة تستفيد الشركة من عدة مزايا وهي:

تخفيض تكلفة الشراء

- التعرف على الجهاز المركب وطريقة تركيبه

- المساهمة في امتصاص البطالة، وبالتالي الحصول على الدعم والإعانة الحكومية لها.

ج شراء الجهاز مفككا كليا

أي شراء المنتجات مفككة كليا وإعادة تركيبها، وبهذا تستفيد الشركة من مزايا أهمها:

- التعرف على الجهاز أكثر وتعلم تركيبه

- معرفة المكونات التي يمكن إنتاجها محليا، أو ذاتيا، وبتكلفة أقل

- توفير مناصب أخرى للعمل.

## د - الإنتاج

في هذه المرحلة وبعد الاستفادة من المراحل السابقة، أصبحت الشركة تتحكم في تقنيات تركيب الأجهزة، وبعد تحديد المكونات التي يمكن شراؤها محليا، أو إنتاجها ذاتيا، لم يبق لها سوى أن تسجله بعلامة تجارية خاصة بها، وذلك عن طريق شراء التراخيص licence ، وهذا ما قامت به فعلا، حيث قامت بشراء التراخيص من شركة hisesns الصينية.

أما الاستراتيجية التي اختارتها الشركة فهي إستراتيجية التنوع في منتجاتها، وهي تقوم بالتعريف بأفاتها وغاياتها تحت شعار (رسالة): الحياة ابتكار innovation islife ، وتسعى لتحقيق الرؤى التالية:

- تخفيض الأسعار عن طريق تعظيم الإنتاج

- التواجد عبر كامل التراب الوطني

- التصدير

وبالفعل فالشركة حققت تقدما كبيرا فيما يخص تخفيض السعار، وذلك من خلال استفادتها من التعلم، واكتساب الخبرة، كما أنها تحاول التواجد عبر 48 ولاية، سواء عن طريق التواجد الفعلي، أو عن طريق نقاط البيع، أو المعارض.....الخ

**ثانيا: مهام وأهداف الشركة**

تعتبر شركة عنتر ترايد كوندور -برج بوعيريريج- ذات أهمية بالغة في الاقتصاد الوطني كونها تغطي الاحتياجات الوطنية من الأجهزة الإلكترونية كما تعمل على تمويل القطاع الخاص بمختلف الأجهزة الضرورية وأيضا المؤسسات المحلية.

### 1. مهام الشركة

من أهم مهام شركة عنتر ترايد كوندور ما يلي:

-تطوير المنتجات والخدمات التي تقدمها الشركة: بحيث تعمل الشركة على تحسين جودة المنتجات، وللقيام بذلك تستعمل أحسن وأحدث الابتكارات التكنولوجية وهذا لاستقطاب أكبر عدد ممكن من المستهلكين وكسب المكانة والسمعة السوقية.

-توفير مناصب شغل : بحيث توفر الشركة ما لا يقل عن 1500منصب شغل.

-تطوير الاقتصاد.

-توفير منتج وطني جزائري في السوق : وذلك من خلال المنتجات التي تطرحها وتضخها الشركة في السوق الوطنية.

-تحقيق المخطط السنوي لإنتاج مع المؤسسات من نفس النوع :أي تحقيق التكامل والتوازن واحترام الأهداف المسطرة مسبقا لضمان الاستمرارية وذلك من خلال: الوصول إلى رقم الأعمال المسطر من قبل مجلس الإدارة لكل سنة.

-الحفاظ على الصحة السوقية بضمان الزبائن والعملاء الحاليين وكسب متعاملين جدد

-تقديم منتج نوعي ذو مواصفات جيدة وبأفضل الأسعار

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية في شركة كوندور

- الحصول على متعاملين أجنب من خلال المعارض والحملات الإعلانية الأخرى
- السعي إلى منافسة المؤسسات العالمية التي تنشط في نفس المجال
- كما تهدف الشركة أيضا إلى التخفيف قدر الإمكان من التكاليف والأعباء وهذا بإتباع أفضل السبل المتاحة في كل المستويات وفي مختلف مراحل العملية الإنتاجية من أجل القضاء على التبذير وكذا الوصول إلى الكفاءة الإنتاجية من خلال إدخال آلات إنتاجية جديدة تواكب التطور الحاصل في سبل الإنتاج ونوعية المنتج وكذا تأهيل العمال.

### 2. أهداف الشركة

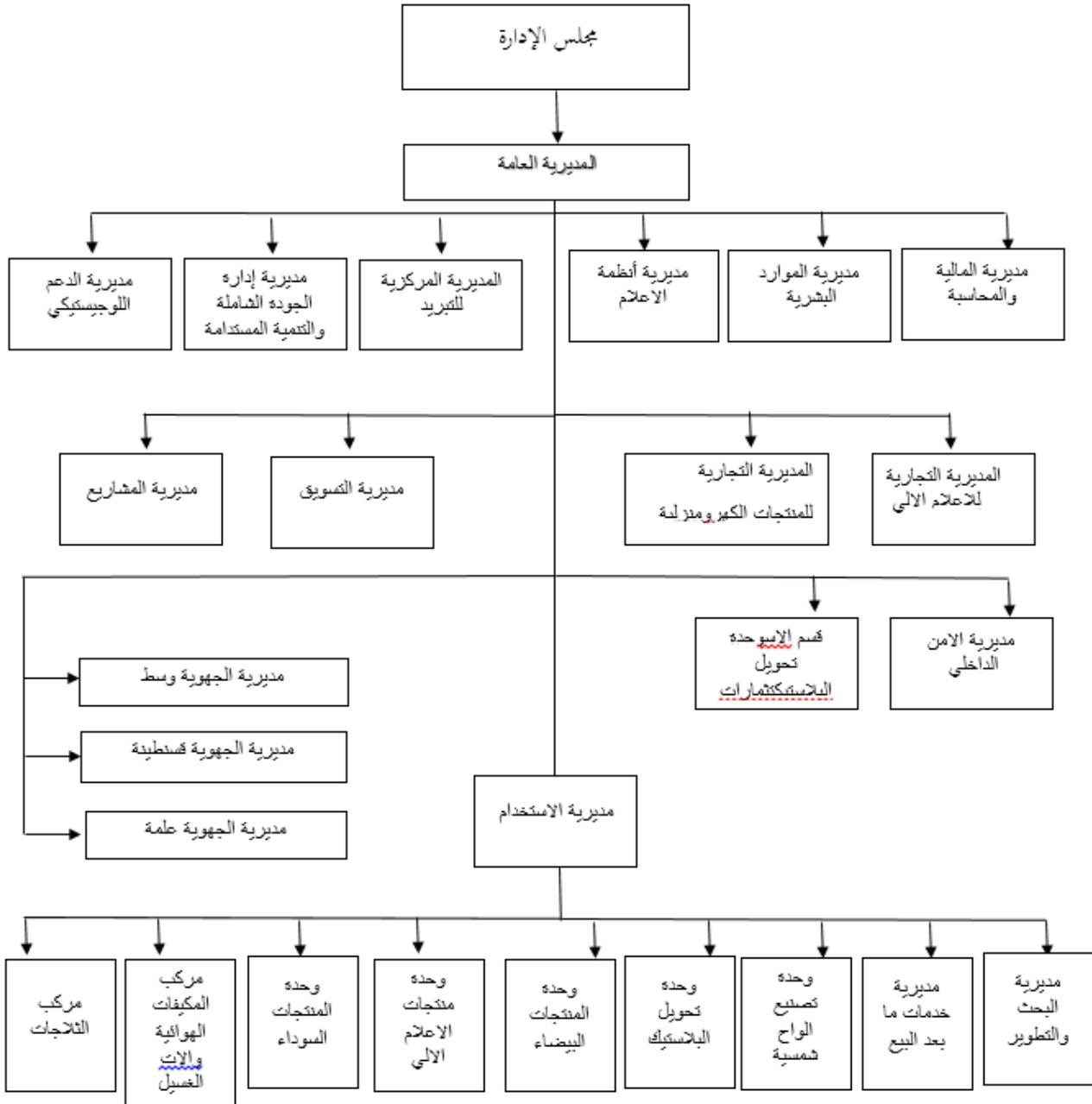
تتمثل أهداف الشركة فيما يلي:

- تحقيق الربح: كان ولازال تحقيق الربح هو الهدف الأول والأساسي الذي تسعى إليه شركة عنتر ترايد كوندور من خلال الوصول إلى رقم الأعمال المسطر لكل عام وكسب متعاملين جدد مع الحفاظ على المتعاملين الحاليين وبالتالي توسيع نشاطها للصمود أمام المنافسة.
- تحقيق متطلبات المجتمع : أن تحقيق هدف الشركة والمتمثل في تحقيق الربح أو تحقيق الإشباع لا يكون إلا من خلال تلبية حاجيات المجتمع بتقديم منتج نوعي ذو جودة عالية وبأفضل الأسعار.
- عقلنة الإنتاج : و يتم من خلال الاستعمال الجيد لممتلكاتها وبالإشراف على عملها بشكل يسمح في نفس الوقت بتلبية رغبات المجتمع.
- ضمان مستوى مقبول من الأجور يسمح للعامل بتلبية حاجياته والحفاظ على بقائه، و تقديم مختلف العلاوات والمنح.
- إقامة أنماط استهلاكية معينة بالاعتماد على وسائل الإعلان.
- توفير خدمات التأمين للعمال مثل التأمين الصحي التأمين ضد العمل والتقاعد
- الاهتمام بالجانب البيئي إذ يفرض عليها موقعها الجغرافي التحكم قدر الإمكان في نفاياتها الصناعية تقوية مركز الشركة في السوق المحلية ورفع قيمة الإنتاج الوطنية.
- العمل على نيل شهادة الجودة الخاصة بالمنتج.
- المداومة على تنظيم وتحسين هياكل الشركة.
- تدعيم الاستثمارات باقتناء وسائل إنتاج عصرية بهدف تطوير وتنويع المنتج.
- التكوين المستمر للعمال والإطارات.
- الاستفادة من توظيف إطارات عالية المستوى والكفاءة.

**المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للشركة**

يرتكز الهيكل التنظيمي لشركة كوندور على مجموعة من الوظائف تتفاعل فيما بينها لأجل تحقيق أهداف الشركة، من خلال تحديد وتوزيع المسؤوليات وتقسيم العمل لمختلف مصالح الشركة ووحداتها، والشكل الاتي يوضح الهيكل التنظيمي لشركة كوندور.

**الشكل رقم 01: الهيكل التنظيمي لشركة كوندور condor**



يمكن توضيح مهام مختلف مصالح وفروع شركة كوندور في:

#### أولاً: المديرية العامة

- تتكون من المدير العام والأمانة العامة ونائب المدير العام ونائب المدير العام وتسيير أعمال الجودة، تتمثل مهام المديرية العامة في:
- تحقيق برامج الإنتاج المسطرة من طرف المؤسسة
- تحقيق تسويق الإنتاج في إطار سياسات وإجراءات مسطرة من طرف الشركة
- ضمان سير الحسن للشركة
- تطوير آليات الدخل للأعمال
- تحقيق السير العام للأعمال والأشخاص والأعمال طبقاً للأنظمة والقوانين
- تقرير الأولويات العامة ، وتحسم في الأمور المعقدة
- تطبيق حق المسؤول على العمال في الشركة

#### ثانياً: المديريات والمصالح الوظيفية

وهي تتمثل في:

#### 1. مديرية الموارد البشرية

تسيير كل العمال ب:

- توظيف العمال حسب طلبات هياكل الشركة
- معالجة الشؤون القانونية للعمال
- تنسيق أعمال الوسائل العامة

-التنسيق مع الهياكل الخارجية التابعة للعمل والشؤون العامة

#### 2. مصلحة العتاد

وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين.... الخ

#### 3. مصلحة المحاسبة والمالية

وتتمثل مهمتها في متابعة العمليات المحاسبية، وتسجيلها يوماً بعد يوم كما تقوم بتحليل النتائج المحصل عليها خلال السنة، ودراسة الفروقات، وتحديد أسباب وقوع الانحرافات

#### 4. مصلحة الامن والوقاية

هذه المصلحة لديها المسؤولية في القيام بتغييرات بأجهزة الأمن أو التسيير حسب قرارات

الشركة، وتقوم ب:

-تنشيط تسيير برنامج العام للوقاية من الأخطار التي تهدد الشركة

- تسيير الوسائل لمكافحة الحرائق أو أي خطر ما
- تنظيم الحراسة والسهر على أمن الممتلكات والأجهزة وعمال الوحدات

#### 5. المديرية التقنية

تتمثل مهامها في:

- المحافظة على الحالة الجيدة لوسائل الإنتاج
- القيام ببرنامج الصيانة الوقائية والسهر على تطبيقها
- تنظيم ومراقبة مكتب الدراسات
- السهر على التوفير الدائم لقطع الغيار

#### 6. مصلحة البيع

تتمثل 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

#### 7. مصلحة المشتريات

تتمثل مهام هذه المصلحة في:

- التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبيات، ومتابعتها في مراكز العبور
- معالجة الطلبيات اتجاه البنك، الإمضاء على الموافقة من طرف البنك
- فرز ملفات الشراء

#### 8. مديرية خدمات ما بعد البيع

تتمثل مهامها فيما يلي:

- دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق
- القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام
- تنظيم المعارض الدولية الوطنية
- تنظيم المسابقات وتسيير موقع الانترنت
- تدعيم فرق كرة القدم والنشاطات الثقافية والاجتماعية

#### ثالثا: وحدات الإنتاج

تتمثل مهامها فيما يلي:

- وحدات المكيفات الهوائية والمواد البيضاء
- مركب الثلجة

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية في شركة كوندور

-وحدة المنتجات السوداء

-وحدة منتجات الإعلام الالي

-وحدة تحويل البلاستيك

-وحدة تصنيع ألواح شمسية

### المبحث الثاني: دور الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي لشركة كوندور

في هذا المبحث سنقوم بتقييم الأداء المالي للشركة محل الدراسة بالاعتماد على قوائم مالية لسنوات مختلفة من أجل تقييم الأداء في المدى القصير والمتوسط وتقديم التحاليل المناسبة.

#### المطلب الأول: تقييم الأداء المالي لشركة كوندور في المدى القصير

أولاً: المؤشرات المالية:

#### 1. حساب المؤشرات المالية لسنة 2019:

أ - المؤشرات التوازن المالي:

- رأس المال العامل FRNG :

#### الجدول 04: حساب رأس المال العامل لسنة 2019

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
رأس المال العامل FRNG	الأموال الدائمة - الأصول الثابتة	7963384510	7803584510	-159800000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 01-02).

التحليل:

نلاحظ أن رأس المال العامل موجب في كلتا الحالتين، وهذا يوضح أن الشركة يمكنها تغطية أصولها الثابتة بواسطة أموالها الدائمة وهذا ما يجعلها تبتعد عن حالة العسر المالي. إلا أن الشركة حققت رأس مال عامل أقل من رأس المال العامل التقديري وبلغ الانحراف 15980000 دج وهو في الواقع أمر صحي باعتبار أن وجود رأس مال عامل كبير يعني تجميدا للأموال وتحمل تكلفة فرصة بديلة إلا أنه لا يمكن الحكم على التوازن المالي للشركة إلا بعد حساب الاحتياج من رأس المال العامل.

- احتياج رأس المال العامل BFR :

#### الجدول 05: حساب احتياج رأس المال العامل لسنة 2019

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
احتياج رأس المال العامل BFR	(الأصول المتداولة - خزينة الأصول) - (الخصوم المتداولة - خزينة الخصوم)	28914822771	28903722771	-11100000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 01-02).

**التحليل:**

نلاحظ أن موارد الدورة للشركة لم تغطي احتياجات دورتها بتسجيلها لاحتياج رأس مال عامل موجب ويفوق ضعف التقديري وقدر هذا الانحراف ب 11100000د.ج. وهذا يجعلها في وضعية صعبة لتسديد ما عليها من حقوق قصيرة المدى.

**– الخزينة TN:**

**الجدول رقم 06: حساب الخزينة لسنة 2019**

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
الخزينة TN	خزينة الأصول - خزينة الخصوم	-21099938265	-21100138265	-199640

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 01-02).

**التحليل:**

نلاحظ أن الخزينة سالبة في كلتا الحالتين إلا أن الشركة لم تحقق النتيجة المتوقعة وبالتالي ان الشركة بحاجة إلى موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل استمرار النشاط. يمكن للشركة في هاته الحالة اللجوء إلى الاقتراض أو بيع جزء من استثماراتها لتصويب تحقق التقديرات الموضوعة.

**ب - النسب المالية:**

**– نسب السيولة:**

**الجدول رقم 07: نسب السيولة لسنة 2019**

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
نسبة التداول	الأصول الجارية / الخصوم الجارية	4.55	1.21	-3.34
نسبة السيولة السريعة	الأصول الجارية - المخزون / الخصوم الجارية	1.94	0.70	-1.24
نسبة السيولة الفورية	القيم الجاهزة / الخصوم الجارية	1.75	0.083	-1.66

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 01-02).

**التحليل:**

– من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن النسبة التقديرية للسيولة العامة تفوق أضعاف النسبة الفعلية لها بانحراف 3.34%، وهو في الواقع صحي بالنسبة للشركة باعتبارها تدل على أن الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة وأن

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية في شركة كوندور

الأصول المتداولة تغطي الخصوم الجارية. إلا أنه بعيد عن تقديرات الشركة التي يمكنها في هاته الحالة الرفع من أموالها الدائمة أو الخفض من استثماراتها.

- فيما يخص السيولة السريعة فالشركة حققت نسبة فعلية قدرت ب 70% وهي منخفضة بالنسبة للتقديرية. إلا أنها نسبة مقبولة باعتبارها تعبر عن قدرة الشركة تسديد الجزء الأكبر من ديونها قصيرة المدى دون اللجوء إلى مخزونها.

- بالنسبة للسيولة الفورية نلاحظ ان النسبة الفعلية بلغت نسبة 8.3% وهي ضعيفة جدا مقارنة بالنسبة للتقديرية حيث بلغ الانحراف 166% وعلى الشركة الرفع من أموالها الجاهزة.

- نسبة التمويل الدائم والاستقلالية المالية:

جدول رقم 08: حساب نسبة التمويل الدائم والاستقلالية المالية لسنة 2019:

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
نسبة التمويل الذاتي	الأموال الخاصة / الأصول الثابتة	2.44	0.74	-1.70
نسبة الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة / مجموع الخصوم	1.09	0.54	-0.55
نسبة التمويل الخارجي	مجموع الديون / مجموع الخصوم	1.47	0.86	-0.63

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 01-02).

التحليل:

- فيما يخص التمويل الذاتي نلاحظ أن النسبة التقديرية أكبر من الواحد عكس النسبة الفعلية التي بلغت 0.74 أي أن الشركة تعتمد على أموالها الخاصة لتغطية أصولها الثابتة بنسبة 74% والانحراف في مثل هاته الحالة أفضل من التقديري الذي يعتبر مبالغا فيه.

- نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية الفعلية بلغت 54% أما التقديرية تفوق 100%، وهي نسبة مثالية واقعا أي أن الشركة تتمتع باستقلالية مالية.

- بالنسبة للتمويل الخارجي نلاحظ أن الشركة سجلت نسبة فعلية 86% ونسبة تقديرية 147% وهذا ما يوضح اعتماد الشركة على الأموال الخارجية بدرجة أقل من الأموال الخاصة وهو أفضل من التقديري لكنه مقلق بالنسبة للمساهمين وفي نفس الوقت ترفع من قدرة الشركة على الاستدانة لأن هاته الوضعية تحبذها البنوك المقرضة.

- نسب المردودية:

جدول رقم 09: حساب نسب المردودية لسنة 2019:

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
نسبة المردودية المالية	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة	0.17	0.04	-0.17
نسبة المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية / مجموع الأصول	0.10	0.02	-0.08

الفصل الثاني.....دراسة ميدانية في شركة كوندور

-0.03	0.03	0.06	النتيجة الصافية/ رقم الأعمال خارج الرسم	نسبة المردودية التجارية
-------	------	------	---	-------------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 01-02-03-15).

التحليل:

- نلاحظ من خلال الجدول أن الشركة توقعت مردودية مالية بقيمة 17% في حين حققت على نسبة فعلية بلغت 4%، وهذا راجع إلى هيكل الأموال الخارجية حيث تعتمد الشركة في تمويلها على نسبة كبيرة من الأموال الخاصة كما أنها تقوم بتجميد قدر كبير من الأموال دون استثمارها.

- نلاحظ أن الشركة حققت مردودية اقتصادية فعلية أقل من التقديرية حيث حققت 2% وقدرت 10% وهذا يعود أيضا إلى سياسة الاستثمار المتبعة داخل الشركة حيث يجب على الشركة مراعاتها للاستفادة من القدرات المالية للشركة.

- بالنسبة للمردودية التجارية تعبر عن مدى تحقيق الشركة لنتيجة صافية باستبعاد الضرائب المدفوعة عن رقم الأعمال، حيث نلاحظ أن النسبة التقديرية قدرت ب 6% لكنها لم تحقق سوى 3%. ويمكن ربط الأسباب بأسباب النسب السابقة المحققة حيث يجدر بالشركة مراجعة سياسة استثمارها.

– نسب الربحية:

جدول رقم 10: حساب نسب الربحية لسنة 2019

الانحراف	المبلغ الفعلي	المبلغ التقديري	العلاقة	البيان
-0.03	0.21	0.24	القيمة المضافة / رقم الأعمال	نسبة هامش القيمة المضافة
0.18	0.36	0.18	- أعباء المستخدمين / القيمة المضافة - الضرائب والرسوم على القيمة المضافة	نسبة تجزئة القيمة المضافة: - بالنسبة للمستخدمين - بالنسبة للدولة
0	0.04	0.04	- إجمالي فائض الاستغلال على القيمة المضافة	- بالنسبة للشركة
-0.01	0.06	0.07		
0.39	0.46	0.07	- مخصصات الاهتلاك / فائض الاستغلال	نسبة تجزئة إجمالي فائض الاستغلال - بالنسبة للتثبيات
0.3	0.31	0.01		- بالنسبة للمقرضين

الفصل الثاني.....دراسة ميدانية في شركة كوندور

-0.3	0.31	0.61	- أعباء مالية / إجمالي فائض الاستغلال - ن ع ق ض / إجمالي فائض الاستغلال	- بالنسبة للنتيجة العادية قبل الضرائب
------	------	------	--	---------------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 03-04-15).

التحليل: ما قيل في نسب المردودية يقال في نسب الربحية

2. حساب المؤشرات المالية لسنة 2020:

أ - المؤشرات التوازن المالي:

- رأس المال العامل FRNG :

الجدول 11: حساب رأس المال العامل لسنة 2020

الانحراف	المبلغ الفعلي	المبلغ التقديري	العلاقة	البيان
1517250617	20015820696	18498570079	الأموال الدائمة - الأصول الثابتة	رأس المال العامل FRNG

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 05-06).

التحليل:

نلاحظ أن رأس المال العامل موجب في كلتا الحالتين، وهذا يوضح أن الشركة يمكنها تغطية أصولها

الثابتة بواسطة أموالها الدائمة وهذا ما يجعلها تتعد عن حالة العسر المالي.

إلا أن الشركة حققت رأس مال عامل أكبر من رأس المال التقديري وبلغ الانحراف 1517250617 دج

مما يعني تجميد إضافي للأموال يؤدي إلى تحمل تكلفة فرصة بديلة إضافية.

- احتياج رأس المال العامل BFR :

الجدول رقم 12: حساب احتياج رأس المال العامل لسنة 2020

الانحراف	المبلغ الفعلي	المبلغ التقديري	العلاقة	البيان
-7606053961	21178185635	28784239596	(الأصول المتداولة - خزينة الأصول) - (الخصوم المتداولة - خزينة الخصوم)	احتياج رأس المال العامل BFR

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 05-06).

التحليل:

نلاحظ أن موارد لم تغطي احتياجات دورتها بتسجيلها لاحتياج رأس مال عامل موجب ويفوق التقديري وقدّر هذا

الانحراف ب 7606053961 دج. وهذا ما يجعلها في وضعية صعبة لتسديد ما عليها من حقوق قصيرة المدى.

– الخزينة TN:

الجدول رقم 13: حساب الخزينة لسنة 2020

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
الخزينة TN	خزينة الأصول – خزينة الخصوم	-595085625	-1162364939	-1102856314

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 05-06).

التحليل:

نلاحظ أن الخزينة سالبة في كلتا الحالتين إلا أن الشركة لم تحقق النتيجة المتوقعة وبالتالي أن الشركة بحاجة إلى موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل استمرار النشاط.

يمكن للشركة في هاته الحالة اللجوء إلى الاقتراض أو بيع جزء من استثماراتها لتصويب تحقق التقديرات الموضوعة.

ب - النسب المالية:

– نسب السيولة:

الجدول رقم 14: نسب السيولة لسنة 2020

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
نسبة التداول	الأصول الجارية / الخصوم الجارية	2.14	1.78	-0.36
نسبة السيولة السريعة	الأصول الجارية – المخزون / الخصوم الجارية	1.068	0.99	-0.078
نسبة السيولة الفورية	القيم الجاهزة / الخصوم الجارية	0.31	0.02	1.47

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 05-06).

التحليل:

– من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا النسبة التقديرية للسيولة العامة تفوق النسبة الفعلية لها بانحراف 0.36%، وهو في الواقع صحي بالنسبة للشركة باعتبارها تدل على أن الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة وأن الأصول المتداولة تغطي الخصوم الجارية. إلا أنه بعيد عن تقديرات الشركة التي يمكنها في هاته الحالة الرفع من أموالها الدائمة أو الخفض من استثماراتها.

– فيما يخص السيولة السريعة فالشركة حققت نسبة فعلية قدرت ب 99% وهي منخفضة بالنسبة للتقديرية. إلا أنها نسبة مقبولة باعتبارها تعبر عن قدرة الشركة تسديد الجزء الأكبر من ديونها قصيرة المدى دون اللجوء إلى مخزونها.

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية في شركة كوندور

- بالنسبة للسيولة الفورية نلاحظ أن النسبة الفعلية بلغت نسبة 2% وهي ضعيفة جدا مقارنة بالنسبة التقديرية حيث بلغ الانحراف 147% وعلى الشركة الرفع من أموالها الجاهزة.

- نسبة التمويل الدائم والاستقلالية المالية:

جدول رقم 15: حساب نسبة التمويل الدائم والاستقلالية المالية لسنة 2020:

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
نسبة التمويل الذاتي	الأموال الخاصة / الأصول الثابتة	0.80	0.73	-0.07
نسبة الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة / مجموع الخصوم	0.95	0.48	0.02
نسبة التمويل الخارجي	مجموع الديون / مجموع الخصوم	0.10	0.21	0.11

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 05-06).  
التحليل:

- فيما يخص التمويل الذاتي نلاحظ أن النسبة الفعلية بلغت 0.73 حيث أنها أقل من النسبة التقديرية ب 0.07% أي أن الشركة تعتمد على أموالها الخاصة لتغطية أصولها الثابتة بنسبة 73%.

- نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية الفعلية بلغت 48% أما التقديرية 95%، وهي نسبة مثالية واقعا أي أن الشركة تتمتع باستقلالية مالية.

- بالنسبة للتمويل الخارجي فنلاحظ أن الشركة سجلت نسبة فعلية قدرت ب 21% والنسبة التقديرية 10% وهذا ما يوضح اعتماد الشركة على الأموال الخارجية.

- نسب المردودية:

جدول رقم 16: حساب نسب المردودية لسنة 2020:

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
نسبة المردودية المالية	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة	0.38	0.018	-0,362
نسبة المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية/ مجموع الأصول	0.017	0.075	0,058
نسبة المردودية التجارية	النتيجة الصافية / رقم الأعمال خارج الرسم	0.01	0.02	0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 05-06-07-15).

## الفصل الثاني.....دراسة ميدانية في شركة كوندور

### التحليل:

- نلاحظ من خلال الجدول أن الشركة توقعت مردودية مالية بقيمة 38% في حين حققت على نسبة فعلية بلغت % 1.80 ، وهذا راجع إلى هيكل الأموال الخارجية حيث تعتمد الشركة في تمويلها على نسبة كبيرة من الأموال الخاصة كما أنها تقوم بتجميد قدر كبير من الأموال دون استثمارها.
  - نلاحظ أن الشركة حققت مردودية اقتصادية تقديرية أقل من الفعلية حيث حققت 7.5% وقدرت 1.7% وهذا ما يدل على عدم كفاءة الشركة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح المتوقعة.
  - بالنسبة للمردودية التجارية تعبر عن مدى تحقيق الشركة لنتيجة صافية باستبعاد الضرائب المدفوعة عن رقم الأعمال، حيث نلاحظ أن الشركة قدرت 1% وحققت 2% وهذا يعبر عن وجود فعالية في الأداء
- نسب الربحية:**

### جدول رقم 17: حساب نسب الربحية لسنة 2020:

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
نسبة هامش القيمة المضافة	القيمة المضافة / رقم الأعمال	0.16	0.26	0.1
نسبة تجزئة القيمة المضافة:				
- بالنسبة للمستخدمين	- أعباء المستخدمين / القيمة المضافة	0.32	0.39	0.07
- بالنسبة للدولة	- الضرائب والرسوم على القيمة المضافة	0.07	0.04	-0.03
- بالنسبة للشركة	- إجمالي فائض الاستغلال على القيمة المضافة	0.60	0.04	-0.56
نسبة تجزئة إجمالي فائض الاستغلال				
- بالنسبة للتثبيات	- مخصصات الاهتلاك / فائض الاستغلال	0.29	0.72	0.43
- بالنسبة للمقرضين	- أعباء مالية / إجمالي فائض الاستغلال	0.31	0.42	0.11
- بالنسبة للنتيجة العادية قبل الضرائب	- ن ع ق ض / إجمالي فائض الاستغلال	0.30	0.17	-0.13

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 07-08-15).

الفصل الثاني.....دراسة ميدانية في شركة كوندور

التحليل: ما قيل في نسب المردودية يقال في نسب الربحية

3. حساب المؤشرات المالية لسنة 2021:

أ- المؤشرات التوازن المالي :

– رأس المال العامل FRNG :

الجدول رقم 18: حساب رأس المال العامل لسنة 2021

الانحراف	المبلغ الفعلي	المبلغ التقديري	العلاقة	البيان
-	16701602271	17801602271	– الأموال الدائمة – الأصول الثابتة	رأس المال العامل FRNG
1100000000				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 10-11).  
التحليل:

– نلاحظ أن رأس المال العامل موجب في كلتا الحالتين، وهذا يوضح أن الشركة يمكنها تغطية أصولها الثابتة بواسطة أموالها الدائمة وهذا ما يجعلها تبتعد عن حالة العسر المالي. إلا أن الشركة حققت رأس مال عامل أقل من رأس المال العامل التقديري وبلغ الانحراف 1100000000 دج وهو في الواقع أمر صحي باعتبار أن وجود رأس مال عامل كبير يعني تجميدا للأموال وتحمل تكلفة فرصة بديلة إلا أنه لا يمكن الحكم على التوازن المالي للشركة إلا بعد حساب الاحتياج من رأس المال العامل.

– احتياج رأس المال العامل BFR :

الجدول رقم 19: حساب احتياج رأس المال العامل لسنة 2021

الانحراف	المبلغ الفعلي	المبلغ التقديري	العلاقة	البيان
-	22166466876	23493466878	(الأصول المتداولة – خزينة الأصول –) (الخصوم المتداولة – خزينة الخصوم)	احتياج رأس المال العامل BFR
1327000002				

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 10-11).  
التحليل:

نلاحظ أن موارد الدورة للشركة لم تغطي احتياجات دورتها بتسجيلها لاحتياج رأس مال عامل موجب ويفوق التقديري عن الفعلي ب 1327000002 دج. وهذا يجعلها في وضعية صعبة لتسديد ما عليها من حقوق قصيرة المدى.

– الخزينة TN:

الجدول رقم 20: حساب الخزينة لسنة 2021

الانحراف	المبلغ الفعلي	المبلغ التقديري	العلاقة	البيان
----------	---------------	-----------------	---------	--------

الفصل الثاني.....دراسة ميدانية في شركة كوندور

الخزينة TN	خزينة الأصول -	خزينة الخصوم	-5361864606	-5464864606	-103000000
------------	----------------	--------------	-------------	-------------	------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 10-11).

التحليل:

نلاحظ أن الخزينة سالبة في كلتا الحالتين إلا أن الشركة لم تحقق النتيجة المتوقعة وبالتالي أن الشركة بحاجة إلى موارد مالية لتغطية الاحتياجات المتزايدة من أجل استمرار النشاط.

يمكن للشركة في هاته الحالة اللجوء إلى الاقتراض أو بيع جزء من استثماراتها لتصويب تحقق التقديرات الموضوعة.

ب - لنسب المالية:

- نسب السيولة:

الجدول رقم 21: حساب نسب السيولة لسنة 2021

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
نسبة التداول	الأصول الجارية / الخصوم الجارية	1.81	1.76	-0.05
نسبة السيولة السريعة	الأصول الجارية - المخزون / الخصوم الجارية	0.08	1.05	-0.97
نسبة السيولة الفورية	القيم الجاهزة / الخصوم الجارية	0.08	0.09	0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 10-11).

التحليل:

- من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن النسبة التقديرية للسيولة العامة تفوق النسبة الفعلية لها بانحراف 0.05% وهو في الواقع صحي بالنسبة للشركة باعتبارها تدل على أن الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة وأن الأصول المتداولة تغطي الخصوم الجارية. إلا أنه بعيد عن تقديرات الشركة التي يمكنها في هاته الحالة الرفع من أموالها الدائمة أو الخفض من استثماراتها.

- بالنسبة للسيولة السريعة نلاحظ أن النسبة الفعلية تفوق إضعاف النسبة التقديرية بانحراف قدره 0.97%.

- فيما يخص السيولة الفورية حققت الشركة نسبة تقديرية قدرت ب8% وهي منخفضة بالنسبة للفعلية بانحراف قدره 0.01% وعلى الشركة الرفع من أموالها الجاهزة.

- نسبة التمويل الدائم والاستقلالية المالية :

جدول رقم 22: حساب نسبة التمويل الدائم والاستقلالية المالية لسنة 2021:

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
--------	---------	-----------------	---------------	----------

الفصل الثاني.....دراسة ميدانية في شركة كوندور

0.39	0.43	0.04	الأموال الخاصة / الأصول الثابتة	نسبة التمويل الذاتي
0.05	0.70	0.65	الأموال الخاصة / مجموع الخصوم	نسبة الاستقلالية المالية
0.31-	0.14	0.45	مجموع الديون / مجموع الخصوم	نسبة التمويل الخارجي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 10-11).

**التحليل:**

- فيما يخص التمويل الذاتي نلاحظ أن النسبة الفعلية تفوق بإضعاف النسبة التقديرية بانحراف قدره 0.39% أي أن الشركة تعتمد على أموالها الخاصة لتغطية أصولها الثابتة بنسبة 43%
  - نلاحظ أن نسبة الاستقلالية المالية الفعلية أكبر من التقديرية بانحراف قدره 0.05%، وهي نسبة مثالية واقعا أي أن الشركة تتمتع باستقلالية مالية.
  - بالنسبة للتمويل الخارجي نلاحظ أن الشركة سجلت نسبة فعلية 14% ونسبة تقديرية 45% وهذا ما يوضح اعتماد الشركة على الأموال الخارجية بدرجة أقل من الأموال الخاصة.
- نسب المردودية:**

جدول رقم 23: حساب نسب المردودية لسنة 2021:

الانحراف	المبلغ الفعلي	المبلغ التقديري	العلاقة	البيان
0.01	-0.03	-0.04	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة	نسبة المردودية المالية
-0.01	-0.02	-0.01	النتيجة الصافية/ مجموع الأصول	نسبة المردودية الاقتصادية
0.01	-0.04	-0.05	النتيجة الصافية / رقم الأعمال خارج الرسم	نسبة المردودية التجارية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 10-11-12-

15).

**التحليل:**

- نلاحظ من خلال الجدول أن المردودية المالية التقديرية بلغت قيمة سالبة قدرت 4% والنسبة الفعلية بقيمة سالبة قدرت ب 3% وقدّر الانحراف ب 0.01% وواقعا فإن تقدير الشركة صائب إذا ما نظرنا إلى صغر قيمة الانحراف وطبعاً هذا يعود من جهة لمقدار الأموال الخاصة بين الفعلي والمتوقع من جهة و لوجهة نظر الشركة والسياسة التي تنتهجها خلال كل فترة معينة من جهة أخرى فقد تتوقع الشرطة خسارة مثلاً بعد إصدارها منتوجاً جديداً مثلاً أو الأسباب توسعية مثلاً وهكذا.
- نلاحظ أن الشركة حققت مردودية اقتصادية فعلية أكبر من التقديرية بالرغم من التقارب بينهما إلا أن أسباب الانحراف تتعلق بقيمة الأصول من جهة، ومن جهة أخرى تتعلق بأهداف الشركة على المستوى المتوسط والطويل.

الفصل الثاني.....دراسة ميدانية في شركة كوندور

- بالنسبة للمردودية التجارية تعبر عن مدى تحقيق الشركة لنتيجة صافية باستبعاد الضرائب المدفوعة عن رقم الأعمال، حيث حققت الشركة مردودية تجارية بانحراف قدره 0.01 عن الفعلي والمتوقع وهي متعلقة برقم الأعمال بينهم بالرغم من أن النتائج جد متقاربة.
- نسب الربحية:

جدول رقم 24: حساب نسب الربحية لسنة 2021

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
نسبة هامش القيمة المضافة	القيمة المضافة / رقم الأعمال	0.17	0.17	0
نسبة تجزئة القيمة المضافة:				
- بالنسبة للمستخدمين	- أعباء المستخدمين / القيمة المضافة	0.73	0.64	-0.09
- بالنسبة للدولة	- الضرائب والرسوم على القيمة المضافة	0.07	0.05	-0.02
- بالنسبة للشركة	- إجمالي فائض الاستغلال على القيمة المضافة	0.19	0.31	0.12
نسبة تجزئة إجمالي فائض الاستغلال				
- بالنسبة للتثبيات	- مخصصات الاهتلاك / فائض الاستغلال	2.7	1.40	-1.3
- بالنسبة للمقرضين	- أعباء مالية / إجمالي فائض الاستغلال	1.96	1.3	-0.66
- بالنسبة للنتيجة العادية قبل الضرائب	- ن ع ق ض / إجمالي فائض الاستغلال	3.94	1.18	-2.26

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 12-13-15).

التحليل: ما قيل في نسب المردودية يقال في نسب الربحية

ثانيا: مؤشرات تقييم جودة الأرباح:

1. مؤشرات تقييم جودة الأرباح لسنة 2020:

جدول رقم 25: حساب مؤشرات تقييم جودة الأرباح لسنة 2020:

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
--------	---------	-----------------	---------------	----------

الفصل الثاني.....دراسة ميدانية في شركة كوندور

-0.08	0.10	0.18	صافي التدفق النقدي التشغيلي / مجموع الأصول	نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي
0.28	0.33	0.05	صافي التدفق النقدي التشغيلي / صافي المبيعات	نسبة التدفق النقدي التشغيلي الى المبيعات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 09).

التحليل:

-توقعت الشركة نسبة تمويل للأصول بواسطة التدفق النقدي التشغيلي %18 لكنها حققت فقط 10% مما يحتم على الشركة الرفع من فعالية نشاطها التشغيلي.

-توقعت الشركة %5 كتدفق نقدي تشغيلي من المبيعات لكنها حققت 33 % وهذا مؤشر جيد يعبر عن سياسة ائتمان جيدة تتبعها الشركة مع زبائنها.

2. مؤشرات تقييم جودة الأرباح لسنة 2021:

جدول رقم 26: حساب مؤشرات تقييم جودة الأرباح لسنة 2021

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي	صافي التدفق النقدي التشغيلي / مجموع الأصول	0.17	-0.01	-0.18
نسبة التدفق النقدي التشغيلي الى المبيعات	صافي التدفق النقدي التشغيلي / صافي المبيعات	0.50	-0.05	-0.55

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 14).

التحليل:

- توقعت الشركة نسبة تمويل للأصول بواسطة التدفق النقدي التشغيلي %17 لكنها حققت قيمة سالبة 1% مما يحتم على الشركة الرفع من فعالية نشاطها التشغيلي.

- توقعت الشركة %50 كتدفق نقدي تشغيلي من المبيعات لكنها حققت قيمة سالبة 5% وهذا مؤشر غير جيد يعبر عن سياسة ائتمان غير جيدة تتبعها الشركة مع زبائنها.

ثالثا: مؤشرات تقييم السيولة:

1. مؤشرات تقييم السيولة لسنة 2020:

جدول رقم 27: حساب مؤشرات تقييم السيولة لسنة 2020

البيان	العلاقة	المبلغ التقديري	المبلغ الفعلي	الانحراف
--------	---------	-----------------	---------------	----------

الفصل الثاني.....دراسة ميدانية في شركة كوندور

-2.07	1.35	3.42	صافي النشاط التشغيلي/ (صافي النشاط التمويلي + صافي النشاط الاستثماري)	نسبة التغطية النقدية
-0.39	0.59	0.98	صافي التدفق النقدي التشغيلي / الالتزامات المتداولة	نسبة التدفق النقدي من النشاط التشغيلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 06-09).  
التحليل:

- توقعت الشركة نسبة التغطية النقدية 3.42% لكنها حققت نسبة 1.35%. وهو مؤشر عن نقص فعالية في النشاط التشغيلي للشركة .

- توقعت الشركة 98% نسبة التدفق النقدي من النشاط التشغيلي لكنها حققت 59%، وهذا يعني ان الشركة يمكنها تغطية فقط 59 بالمائة من التزاماتها قصيرة المدى بواسطة التدفق النقدي التشغيلي بدل 98 بالمائة مما يعدل على ضعف في فعالية النشاط التشغيلي للشركة.

2. مؤشرات تقييم السيولة لسنة 2021:

جدول رقم 28: حساب مؤشرات تقييم السيولة لسنة 2021

الانحراف	المبلغ الفعلي	المبلغ التقديري	العلاقة	البيان
-1.74	-0.80	-0.94	صافي النشاط التشغيلي/ (صافي النشاط التمويلي + صافي النشاط الاستثماري)	نسبة التغطية النقدية
-1.26	-0.12	-1.14	صافي التدفق النقدي التشغيلي / الالتزامات المتداولة	نسبة التدفق النقدي من النشاط التشغيلي

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالشركة (انظر الملحق رقم 14-11).  
التحليل:

- توقعت الشركة نسبة التغطية النقدية قيمة سالبة 0.94% وحققت قيمة سالبة 0.8% والانحراف المحقق صغير حيث لم تتوقع الشركة اي تغطية نقدية وهو ما حصل فعلا.  
- توقعت الشركة عدم وجود أي تدفق النقدي من النشاط التشغيلي وهو ما حصل فعلا بغض النظر عن الانحراف المسجل.

**المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي لشركة كوندور في المدى الطويل**

أولاً: المقارنة بين نتائج مؤشرات الأداء المالي لثلاث سنوات 2019-2020-2021

(1 مؤشرات التوازن المالي

الجدول رقم 29: المقارنة بين نتائج مؤشرات الأداء المالي لثلاث سنوات 2019-2020-2021

الفصل الثاني.....دراسة ميدانية في شركة كوندور

بيان	2019	2020	2021
رأس المال العامل	-159800000	1517250617	1100000000
الاحتياج في رأس المال العامل	-11100000	-7606053961	1327000002
الخزينة	-199640	-1102856314	-103000000

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (الجدول رقم 01-02-03-08-09-10-15-16-17)

التعليق:

الملاحظ من خلال الجدول والنتائج المسجلة لانحرافات الأداء لكل السنوات نجد أن قيمة الانحراف بقيت متقاربة بين السنوات الثلاث دون أن تعرف نوع من التصحيح الذي يوحى بإجراءات تصحيحية سليمة قامت بها الشركة لذلك يمكن تقييم الأداء في المدى الطويل لهاته الشركة حسب هاته المؤشرات بغير الجيد.

(2) النسب المالية:

- نسب السيولة

الجدول رقم 30: المقارنة بين نسب السيولة لثلاث سنوات 2019-2020-2021

بيان	2019	2020	2021
نسبة التداول	-3.34	-0.36	-0.05
نسبة السيولة السريعة	-1.24	-0.078	-0.97
نسبة السيولة الفورية	-1.66	1.47	0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (الجدول رقم 04-11-18).

التعليق:

بالنسبة لملاحظة تطور قيم الانحراف نجدها لا تعرف تحسنا مهما مما يعبر عن غياب إجراءات تصحيحية سليمة متبعة من طرف الشركة ماعدا فيما يتعلق بنسبة السيولة الفورية.

- نسبة التمويل والاستقلالية المالية

الجدول رقم 31: المقارنة بين نسب التمويل الدائم والاستقلالية المالية لثلاث سنوات 2019-2020-2021

بيان	2019	2020	2021
نسبة التمويل الذاتي	-1.70	-0.07	0.39
نسبة الاستقلالية المالية	-0.55	0.02	0.05
نسبة التمويل الخارجي	-0.63	0.11	-0.31

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (الجدول رقم 05-12-19)

الفصل الثاني.....دراسة ميدانية في شركة كوندور

التعليق:

نفس الشيء يقال هنا على مستوى قيم الانحرافات بالنسبة هاته المؤشرات حيث تبقى متقاربة مما يشير إلى غياب إجراءات تصحيحية ناجعة تتبعها الشركة.

- نسب المردودية:

الجدول رقم 32: المقارنة بين نسب المردودية لثلاث سنوات 2019-2020-2021

البيان	2019	2020	2021
المردودية المالية	-0.17	-0.36	0.01
المردودية الاقتصادية	-0.08	0.05	-0.01
المردودية التجارية	-0.03	0.01	0.01

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (الجدول رقم 06-13-20)

التعليق:

تبقى قيم الانحرافات متقاربة مع المدى الطويل مما يشير إلى غياب سياسات تصحيحية ناجعة متبعة

- نسب الربحية:

الجدول رقم 33: المقارنة بين نسب الربحية لثلاث سنوات 2019-2020-2021

البيان	2019	2020	2021
نسبة هامش القيمة المضافة	-0.03	0.1	0
نسبة تجزئة القيمة المضافة:			
- بالنسبة للمستخدمين	0.18	0.07	-0.09
- بالنسبة للدولة			
- بالنسبة للشركة	0	-0.03	-0.02
	-0.01	-0.56	0.12
نسبة تجزئة إجمالي فائض الاستغلال			
- بالنسبة للتثبيات	0.39	0.43	-1.3
- بالنسبة للمقرضين	0.3	0.11	-0.66
- بالنسبة للنتيجة العادية قبل الضرائب	-0.3	-0.13	-2.26

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على (الجدول رقم 07-14-21)

التعليق:

ما قيل سابقا يقال هنا أيضا فقيم الانحرافات تتقارب في المدى الطويل مما يؤثر عن غياب التصحيحات المناسبة.

الفصل الثاني.....دراسة ميدانية في شركة كوندور

- نسب تقييم جودة الأرباح:

الجدول رقم 34: المقارنة بين نسب تقييم جودة الأرباح لسنتي 2020-2021

2021	2020	البيان
-0.18	-0.08	نسبة العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي
-0.55	0.28	نسبة التدفق النقدي التشغيلي إلى المبيعات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على على بالاعتماد على (الجدول رقم 22-23)

التعليق:

نلاحظ هنا أن تطور الانحرافات تتجه نحو السالب أي أن الأداء التشغيلي من النشاط التشغيلي يتجه نحو الأسوء مما يدعم ما قيل سابقا عن غياب التصحيحات المناسبة في الشركة.

### خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل لبعض النسب والمؤشرات المالية التي يستند إليها تقييم الأداء المالي للشركة الاقتصادية، من خلال هذا الفصل يمكن القول أن عملية تقييم الأداء المالي أداة تعطي صورة واضحة على الوضع المالي القائم في الشركة الاقتصادية وتحفز الإدارة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق أداء مستقبلي أفضل وتدارك الانحرافات والمشاكل التي قد تواجه الشركة وتحديد نقاط القوة والضعف ثم محاولة تقييم اقتراحات تساعد على تحسين الوضعية المالية للشركة ولتقييم الأداء المالي تم التطرق إلى نسب السيولة، نسب التمويل والاستقلالية المالية، نسب المردودية، نسب الربحية، وتقييم جودة الأرباح، ومؤشرات التوازن المالي.

ويمكن القول أن الشركة يغيب لديها الإجراءات التصحيحية التي أظهرتها نتائج المؤشرات عبر تطور السنوات.

# الخاتمة

يعتبر تقييم الأداء المالي للشركة الاقتصادية ضرورة ملحة لتفادي المخاطر التي تعرقل مسار الشركة خاصة في ظل ما تعرفه بيئة الأعمال من تطور سريع يعزز شعار البقاء للأقوى، لذلك فإن السهر على تحقيق الأهداف المسطرة يتطلب استغلال كل الوسائل المتاحة، وتعتبر الموازنات التقديرية واحدة من تلك الأدوات المهمة المستخدمة في قياس وتقييم الأداء المالي للشركة الاقتصادية، حيث أنها تضع إدارة الشركة على طريق مرسوم بدلا من أن تكون تصرفاتها مجرد ردود أفعال للأحداث، حيث صار من الضروري حسن إعدادها وتطبيقها بصورة صحيحة كأداة لتخطيط والرقابة وهذا ما يساهم في تحقيق أهداف الشركة ويسمح لها بالوقوف على الانحرافات التي قد تحصل وتصحيحها في وقت مناسب. وهو شأن شركة كوندور حيث حاولنا تطبيق المعارف النظرية بها من خلال دراسة حالة لإبراز كيفية مساهمة الموازنة التقديرية في تقييم أداء الشركة المالي، وقد خلصت الدراسة إلى النتائج التالية:

### نتائج الدراسة:

من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية إلى النتائج التالية:

- الموازنة التقديرية تعتبر أسلوبا فعالا في تقييم الأداء المالي.
- يعتبر تقييم الأداء المالي ضرورة ملحة من أجل بناء ميزة تنافسية تمكن المؤسسات من البقاء.
- تعد الموازنة التقديرية الوعاء الذي يحوي خطة الشركة التي يتم فيها إعداد الأهداف المسطرة وكيفية الوصول إليها
- مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية من أهم الأدوات المستعملة في عملية تحليل الوضعية المالية للشركة الاقتصادية.
- تسمح الموازنة التقديرية بتقييم أداء المؤسسات بشكل يظهر مواطن الخلل لإعادة تصحيحها، كما يظهر مواطن القوة للاستثمار فيها.
- لا يظهر أن شركة كوندور تقوم بإجراءات تصحيحية لتحسين أدائها.
- تبالغ شركة كوندور في تقديراتها المالية بشكل كبير مما يصعب عملية تحقيق الأهداف، لذلك على الشركة الرفع من سقف طموحاتها المالية.

### الاقتراحات:

هناك بعض الاقتراحات التي يمكن تقديمها في مجال

- على شركة كوندور وضع تقديراتها المالية بصورة دقيقة ورفع مستوى الطموح المالي من أجل رفع مستوى الأداء الفعلي.

### اختبار الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** تتجلى أهمية الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي من خلال قياس الانحرافات عن الأداء المالي التقديري

تم إثبات صحة هاته الفرضية من خلال ما تم عرضه في الجانب النظري حيث وضحنا أن الموازنة التقديرية تقيس الانحرافات بين ما تم تقديره من أهداف فيما يتعلق بالأداء المالي للشركة وما تحقق فعلا من خلال مقارنة نتائج مؤشرات التحليل المالي المختلفة وتقديم التفسيرات المناسبة

**الفرضية الثانية:** أن قياس الانحرافات باستخدام الموازنة التقديرية في تقييم الأداء المالي يعطي لأصحاب القرار صورة واضحة عن مواطن القوة ومواطن الضعف بالأداء بالتالي إمكانية تدارك نقاط الضعف وتعزيز نقاط القوة. تم إثباتها من خلال الجانبين النظري والتطبيقي حيث أن القياسات التي تقدمها الموازنة التقديرية تعتبر كمعلومات مهمة لأصحاب القرار لاطلاع على مستوى الأداء المالي سواء بالإيجاب أو بالسلب بالتالي إعادة النظر في النتائج السلبية وتعزيز الايجابية منها وهو ما أبرزناه بشكل أوضح من خلال الدراسة الحالة.

**الفرضية الثالثة:** تساهم الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي لشركة كوندور من خلال دراسة حالة تم إثبات هاته الفرضية في الجانب النظري وكذا التطبيقي حيث تحدد الموازنة التقديرية وضعية الشركة تجاه أهدافها المسطرة وتقدم التفسيرات الملائمة لاتخاذ الإجراءات التصحيحية.

#### آفاق الدراسة:

لا شك أنه رغم الجهد المبذول في الختام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسرا يربط من بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية للأبحاث الأخرى نذكر منها:

-تقييم دور الموازنات التقديرية في إطار التسيير الاستراتيجي.

# قائمة المراجع

## أولاً: الكتب

1. خالص صافي صالح، تقنيات تسيير الموازنات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2003.
2. شعباني بوبكر، تسيير موازنة المبيعات- الإنتاج- التمويل، ط1، الجزائر، 2015.
3. طارق عبد العال حماد، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار ومنح الائتمان نضرة حالية ومستقبلية، دار الجامعية، ط1، 2006.
4. فؤاد بن حدو، الموازنة التقديرية مفاهيم وتمارين ، منشورات ألفا للوثائق ، ط1 ، الجزائر، 2021.
5. فركوس محمد، الموازنات التقديرية اداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2001.
6. كمال الدين الدهراوي، تحليل القوائم المالية لأغراض الاستثمار، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
7. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الحامد، ط1، 2010.
8. محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني والأساليب والأدوات والاستخدامات العملية، دار وائل للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006.
9. مجموعة خبراء، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، ط2، القاهرة، 2013.
10. نعيمة يحيايوي ،زكية مقري ،التحولات الكبرى في أنظمة مراقبة التسيير والموازنات التقديرية، دار الرياسة للنشر والتوزيع، ط1، باتنة، 2015.

## ثانياً: المجالات والملتقيات

1. درويش عمار، صالح إلياس، "فعالية طريقة التكاليف المعيارية في مراقبة وتحسين الأداء"، مجلة المالية والأسواق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، سيدي بلعباس، 2013.
2. سمسوم فتيحة، "قياس كفاءة الأداء عن طريق الموازنات التقديرية"، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، جامعة الجزائر 03، الجزائر.
3. صافية بومصباح، "تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية"، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد:08، العدد:02، ديسمبر 2021، مخبر الدراسات والبحوث في التنمية الريفية، برج بوعرييج، الجزائر، 2021.
4. عبد الله احمد، "عبد الله الدعاس، إدارة الجودة الشاملة وأثرها في تحسين الأداء المالي"، دراسات العلوم الإدارية، مجلد 37، العدد 1، جامعة عمادة البحث العلمي، الأردن، 2010.
5. عبد الرؤوف عز الدين، صابر بوعويينة، "أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفسلها المالي مع تطبيق لنموذج ألتمان في مؤسسة تواب"، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد:12، العدد:01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2021.
6. غالم كمال، بن خليف طارق، "تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية وفق نموذج بطاقة الأداء المتوازن"، مجلة مجاميع المعرفة، المجلد:07، العدد:01، أفريل 2021، الجلفة، الجزائر.
7. فاطمة الزهراء بوطورة، "دور بطاقة الأداء المتوازن في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للأمن والتنمية، المجلد:10، العدد:01، جانفي 2021، سطيف، الجزائر.
8. مراد حجاج، عبد اللطيف مصطفى، فاطمة الزهراء شايب، "قياس اثر الرفع المالي على الأداء المالي"، المجلة الجزائرية للدراسات المحاسبية والمالية، المجلد 05 العدد 01، 02 ديسمبر 2019، مخبر التنمية الإدارية للارتقاء بالمؤسسات، غرداية، الجزائر.
9. يزيد تفرات، "استخدام أدوات التحليل المالي في تشخيص الوضع المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل الإصلاح المحاسبي"، العدد:11، سطيف، الجزائر، 2014.

### ثالثا: الرسائل والأطروحات

1. بونقيب أحمد، دور لوحات القيادة فعالية مراقبة التسيير، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، الجزائر، 2006.
2. بن خروف جليلة، دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، رسالة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم مالية مؤسسة، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2008-2009.
3. جامعة باتنة: دور الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، فرع إدارة أعمال المؤسسات، باتنة، 2007-2008
4. حجاج نفيسة واخرون، أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات والاتصال على الأداء المالي، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2017.
5. ساحل فاتح، دراسة التكاليف المعمارية ضمن نظام المعلومات المحاسبية، مذكرة نيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، إدارة أعمال، جامعة الجزائر، الجزائر، 2002-2003
6. مشعل جهز المطيري، تحليل وتقييم الأداء المالي لمؤسسة البترول الكويتية، رسالة ماجستير، تحت اشراف الدكتور علي عبد الغني اللايد، كلية الأعمال، قسم المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط، عمان، الأردن، 2010-2011.
7. نادية سعودي، مدى استخدام الأساليب الحديثة لمراقبة التسيير في قياس وتقييم أداء البنوك التجارية الجزائرية، رسالة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم التجارية، قسم بنوك مالية ومحاسبة، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2018-2019.
8. وائل محمد إبراهيم خلف الله، واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية، رسالة لنيل شهادة الماجستير، كلية التجارة، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2007.

الملاحق

الملحق 01: ميزانية 2019 (أصول)

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

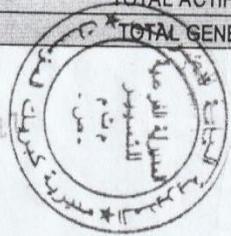
Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2019

**BILAN (ACTIF)**

ACTIF	2019			2018
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	960 247 895	34 414 763	925 833 131	40 042 026
Immobilisations corporelles				
Terrains	17 356 695 000		17 356 695 000	1 302 293 500
Bâtiments	19 268 693 668	4 565 157 582	14 703 536 085	11 803 495 162
Autres immobilisations corporelles	10 421 836 087	6 011 566 774	4 410 269 312	4 783 685 688
Immobilisations en concession	720 570 482	161 245 007	559 325 475	577 899 363
Immobilisations encours	2 410 246 008		2 410 246 008	5 036 286 579
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	5 928 915 800		5 928 915 800	5 927 925 800
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	434 832 968		434 832 968	465 232 646
Impôts différés actif	27 046 123		27 046 123	
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>57 529 084 034</b>	<b>10 772 384 129</b>	<b>46 756 699 905</b>	<b>29 936 860 766</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	18 625 167 685	1 121 023 634	17 504 144 050	22 331 584 142
Créances et emplois assimilés				
Clients	12 517 138 553	905 858 229	11 611 280 323	12 302 441 140
Autres débiteurs	9 234 599 852		9 234 599 852	7 514 822 938
Impôts et assimilés	474 837 877		474 837 877	277 515 931
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	3 005 684 620		3 005 684 620	4 691 668 652
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>43 857 428 590</b>	<b>2 026 881 864</b>	<b>41 830 546 725</b>	<b>47 118 032 805</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>101 386 512 624</b>	<b>12 799 265 993</b>	<b>88 587 246 630</b>	<b>77 054 893 572</b>



مملق رقم 2: ميزانية 2019 (خصوص)

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0000234046277228

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

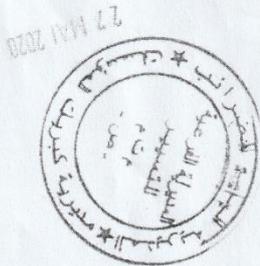
Exercice clos le

31/12/2019

BILAN (PASSIF)

	2019	2018
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	4 277 000 000	4 277 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	20 237 979 532	14 676 968 056
Ecart de réévaluation	15 982 401 500	
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	2 391 643 244	5 813 011 475
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>42 889 024 276</b>	<b>24 766 979 532</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	8 945 475 841	7 035 035 755
Impôts (différés et provisionnés)	41 575 750	70 908 784
Autres dettes non courantes	657 326 679	745 293 820
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>9 644 378 271</b>	<b>7 851 238 360</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	8 990 836 450	5 981 469 687
Impôts	558 037 220	394 373 697
Autres dettes	2 399 147 526	2 498 142 487
Trésorerie passif	24 105 822 885	35 562 689 806
<b>TOTAL III</b>	<b>36 053 844 083</b>	<b>44 436 675 679</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>88 587 246 630</b>	<b>77 054 893 572</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés



ملحق رقم 3: جدول حساب النتائج 2019

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 01/01/2019 au 31/12/2019

COMPTE DE RESULTAT

RUBRIQUES	2019		2018	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		2 133 206 762		2 265 266 343
Production vendue	Produits fabriqués	60 659 453 703		90 695 776 358
	Prestations de services	2 100 840		
	Vente de travaux	3 404 731 603		1 351 086 091
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés	47 424 188		24 898 547	
<b>Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes</b>		<b>66 152 068 721</b>		<b>94 287 230 245</b>
Production stockée ou déstockée		499 289 887		111 757 725
Production immobilisée		271 338 720		156 269 519
Subventions d'exploitation				
<b>I-Production de l'exercice</b>		<b>66 922 697 329</b>		<b>94 555 257 489</b>
Achats de marchandises vendues	1 476 437 707		1 638 531 570	
Matières premières	44 312 465 056		68 807 569 508	
Autres approvisionnements	145 421 740		337 477 158	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	726 067		903 000	
Autres consommations	131 010 114		243 292 961	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats		8 496 082		33 274 156
Services extérieurs	Sous-traitance générale	2 001 071 798		1 241 450 066
	Locations	913 785 833		925 346 347
	Entretien, réparations et maintenance	108 254 154		41 802 808
	Primes d'assurances	133 521 605		116 439 532
	Personnel extérieur à l'entreprise	157 825 124		160 227 404
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	959 417 241		781 120 375
	Publicité	833 946 375		1 184 027 395
Déplacements, missions et réceptions	144 716 094		228 425 994	
Autres services	1 317 482 946		1 623 688 190	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II-Consommations de l'exercice</b>	<b>52 627 585 777</b>		<b>77 297 028 155</b>	
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (III)</b>		<b>14 295 111 551</b>		<b>17 258 229 334</b>
Charges de personnel	5 182 983 354		5 339 617 318	
Impôts et taxes et versements assimilés	605 477 083		873 941 933	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>		<b>8 506 651 113</b>		<b>11 044 670 081</b>

... la suite sur la page suivante

ملحق رقم 4: جدول حساب النتائج 2019 (تكميلي)

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

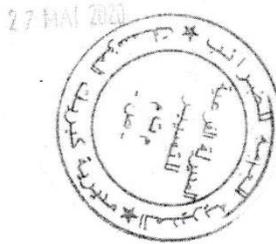
Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/2019 au 31/12/2019

**COMPTE DE RESULTAT ..../.**

RUBRIQUES	2019		2018	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Autres produits opérationnels		854 289 805		139 209 033
Autres charges opérationnelles	449 895 576		479 834 040	
Dotations aux amortissements	3 889 891 152		1 826 541 349	
Provision			276 421 675	
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		39 506 723		
<b>V-Résultat opérationnel</b>		<b>5 060 660 913</b>		<b>8 601 082 049</b>
Produits financiers		219 917 754		437 080 011
Charges financières	2 657 278 837		2 686 431 806	
<b>VI-Résultat financier</b>	<b>2 437 361 083</b>		<b>2 249 351 794</b>	
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>		<b>2 623 299 830</b>		<b>6 351 730 254</b>
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>				
Impôts exigibles sur résultats	288 035 743		568 051 813	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire		56 379 157		29 333 034
<b>IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>2 391 643 244</b>		<b>5 813 011 475</b>

(\*) A détailler sur état annexe à joindre



ملحق رقم 5: ميزانية 2020 (أصول)

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 31/12/2020

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2020			2019
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	965 705 571	136 939 219	828 766 352	925 833 131
Immobilisations corporelles				
Terrains	17 356 695 000		17 356 695 000	17 356 695 000
Bâtiments	18 068 688 964	6 021 545 277	12 047 143 687	14 703 536 085
Autres immobilisations corporelles	11 697 077 858	7 379 348 197	4 317 729 660	4 410 269 312
Immobilisations en concession	720 570 482	179 818 895	540 751 587	559 325 475
Immobilisations encours	4 666 437 637		4 666 437 637	2 410 246 008
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	5 928 915 800		5 928 915 800	5 928 915 800
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	394 011 385		394 011 385	434 832 968
Impôts différés actif	20 951 424		20 951 424	27 046 123
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>59 819 054 124</b>	<b>13 717 651 589</b>	<b>46 101 402 535</b>	<b>46 756 699 905</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	20 120 904 191	185 605 074	19 935 299 117	17 504 144 050
Créances et emplois assimilés				
Clients	9 906 018 820	1 100 268 120	8 805 750 700	11 611 280 323
Autres débiteurs	9 572 063 297		9 572 063 297	9 234 599 852
Impôts et assimilés	234 308 520		234 308 520	474 837 877
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	5 785 467 604		5 785 467 604	3 005 684 620
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>45 618 762 435</b>	<b>1 285 873 194</b>	<b>44 332 889 241</b>	<b>41 830 546 725</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>105 437 816 560</b>	<b>15 003 524 784</b>	<b>90 434 291 776</b>	<b>88 587 246 630</b>

ملحق رقم 6: ميزانية 2020 (خصوص)

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		31/12/2020											
<b>BILAN (PASSIF)</b>													
2020													
2019													
<b>CAPITAUX PROPRES</b>													
Capital émis		4 277 000 000				4 277 000 000							
Capital non appelé													
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)		20 300 950 407				20 237 979 532							
Ecart de réévaluation		15 982 401 500				15 982 401 500							
Ecart d'équivalence (1)													
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		794 796 103				2 391 643 244							
Autres capitaux propres - Report à nouveau		2 328 672 368											
Part de la société consolidante (1)													
Part des minoritaires (1)													
<b>TOTAL I</b>		<b>43 683 820 379</b>				<b>42 889 024 276</b>							
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>													
Emprunts et dettes financières		20 505 330 116				8 945 475 841							
Impôts (différés et provisionnés)		12 242 716				41 575 750							
Autres dettes non courantes		642 199 538				657 326 679							
Provisions et produits constatés d'avance													
<b>TOTAL II</b>		<b>21 159 772 372</b>				<b>9 644 378 271</b>							
<b>PASSIFS COURANTS:</b>													
Fournisseurs et comptes rattachés		15 882 806 517				8 990 836 450							
Impôts		599 403 428				558 037 220							
Autres dettes		2 160 656 535				2 399 147 526							
Trésorerie passif		6 947 832 543				24 105 822 885							
<b>TOTAL III</b>		<b>25 590 699 024</b>				<b>36 053 844 083</b>							
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>90 434 291 776</b>				<b>88 587 246 630</b>							

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

ملحق رقم 7: جدول حساب النتائج 2020

**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 01/01/2020 au 31/12/2020

**COMPTE DE RESULTAT**

RUBRIQUES	2020		2019	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		694 214 301		2 133 206 762
Production vendue	Produits fabriqués	32 775 990 784		60 659 453 703
	Prestations de services	631 000		2 100 840
	Vente de travaux	1 241 285 521		3 404 731 603
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés	90 724 206		47 424 188	
<b>Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes</b>		<b>34 621 397 401</b>		<b>66 152 068 721</b>
Production stockée ou déstockée	233 352 431			499 289 887
Production immobilisée		3 440 476		271 338 720
Subventions d'exploitation				
<b>I-Production de l'exercice</b>		<b>34 391 485 446</b>		<b>66 922 697 329</b>
Achats de marchandises vendues	543 784 375		1 476 437 707	
Matières premières	21 520 212 915		44 312 465 056	
Autres approvisionnements	21 933 225		145 421 740	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	115 876		726 067	
Autres consommations	98 796 719		131 010 114	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats				8 496 082
Services extérieurs	Sous-traitance générale	998 674 252		2 001 071 798
	Locations	640 337 601		913 785 833
	Entretien, réparations et maintenance	221 365 873		108 254 154
	Primes d'assurances	93 602 430		133 521 605
	Personnel extérieur à l'entreprise	68 440 230		157 825 124
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	274 720 897		959 417 241
	Publicité	95 981 569		833 946 375
	Déplacements, missions et réceptions	8 660 853		144 716 094
Autres services	873 248 597		1 317 482 946	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II-Consommations de l'exercice</b>	<b>25 459 875 418</b>		<b>52 627 585 777</b>	
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>		<b>8 931 610 027</b>		<b>14 295 111 551</b>
Charges de personnel	3 433 037 720		5 182 983 354	
Impôts et taxes et versements assimilés	330 423 606		605 477 083	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>		<b>5 168 148 700</b>		<b>8 506 651 113</b>

... la suite sur la page suivante

ملحق رقم 8: جدول حساب النتائج 2020 (تكميلي)

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	01/01/2020	au	31/12/2020
<b>COMPTE DE RESULTAT ./..</b>			

RUBRIQUES	2020		2019	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Autres produits opérationnels		680 590 926		854 289 805
Autres charges opérationnelles	681 641 429		449 895 576	
Dotations aux amortissements	3 715 237 339		3 889 891 152	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 378 248 545		39 506 723
<b>V-Résultat opérationnel</b>		<b>2 830 109 403</b>		<b>5 060 660 913</b>
Produits financiers		193 380 924		219 917 754
Charges financières	2 170 129 949		2 657 278 837	
<b>VI-Résultat financier</b>	<b>1 976 749 024</b>		<b>2 437 361 083</b>	
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>		<b>853 360 378</b>		<b>2 623 299 830</b>
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>				
Impôts exigibles sur résultats	81 802 610		288 035 743	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire		23 238 335		56 379 157
<b>IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>794 796 103</b>		<b>2 391 643 244</b>

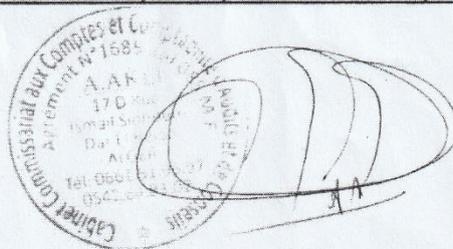
(\*) A détailler sur état annexe à joindre

## Spa Condor Electronics

Exercice clos le 31.12.2020

## Tableau des flux de trésorerie (direct)

LIBELLE	NOTE	2020	2019
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
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		
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>11 411 220 582,46</b>	<b>10 902 195 326,16</b>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	td06	49 158 032,72	1 162 430 601,02
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>11 460 378 615,18</b>	<b>12 064 625 927,18</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
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		
<b>Flux de trésorerie net provenant / activités d'investissements (B)</b>		<b>-1 812 865 017,47</b>	<b>-2 376 833 990,90</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
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
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>10 290 259 728,13</b>	<b>83 090 953,33</b>
Incidences varia taux de change sur liquidités et quasi liquidités	td17		
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>19 937 773 325,84</b>	<b>9 770 882 889,61</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période</b>		<b>-21 100 138 264,44</b>	<b>-30 871 021 154,05</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période</b>		<b>-1 162 364 938,60</b>	<b>-21 100 138 264,44</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>		<b>19 142 977 222,68</b>	<b>7 379 239 645,59</b>



ملحق رقم 10: ميزانية 2021 (أصول)

IMPRIMER DESTINEE A L'ADMINISTRATION	01/12/2021
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 31/12/2021

BILAN (ACTIF)

ACTIF	2021			2020
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	1 001 078 663	245 380 648	755 698 014	828 766 352
Immobilisations corporelles				
Terrains	17 356 695 000		17 356 695 000	17 356 695 000
Bâtiments	18 068 688 964	6 571 392 636	11 497 296 328	12 047 143 687
Autres immobilisations corporelles	12 573 879 334	8 724 475 745	3 849 403 589	4 317 729 660
Immobilisations en concession	720 570 482	198 392 783	522 177 699	540 751 587
Immobilisations encours	4 941 869 244		4 941 869 244	4 666 437 637
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	5 928 915 800		5 928 915 800	5 928 915 800
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	356 747 170		356 747 170	394 011 385
Impôts différés actif	616 289 994		616 289 994	20 951 424
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>61 564 734 654</b>	<b>15 739 641 813</b>	<b>45 825 092 841</b>	<b>46 101 402 535</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	15 583 525 039		15 583 525 039	19 935 299 117
Créances et emplois assimilés				
Clients	11 006 954 960	722 045 428	10 284 909 532	8 805 750 700
Autres débiteurs	9 515 721 215		9 515 721 215	9 572 063 297
Impôts et assimilés	351 080 420		351 080 420	234 308 520
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	1 994 658 300		1 994 658 300	5 785 467 604
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>38 451 939 936</b>	<b>722 045 428</b>	<b>37 729 894 508</b>	<b>44 332 889 241</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>100 016 674 591</b>	<b>16 461 687 242</b>	<b>83 554 987 349</b>	<b>90 434 291 776</b>

ملحق 11: ميزانية 2021 (خصوص)

IMPRIMERIE DESTINEE A L'ADMINISTRATION | 19.12 | 0 | 0 | 0 | 2 | 0 | 4 | 0 | 4 | 0 | 2 | 1 | 7 | 1 | 4 | 2 | 0 |

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELACTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2021

**BILAN (PASSIF)**

	2021	2020
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	4 277 000 000	4 277 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	20 336 596 783	20 300 950 407
Ecart de réévaluation	15 982 401 500	15 982 401 500
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	(-1 506 728 563)	794 796 103
Autres capitaux propres - Report à nouveau	3 087 822 095	2 328 672 368
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
<b>TOTAL I</b>	<b>42 177 091 816</b>	<b>43 683 820 379</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	19 000 485 469	20 505 330 116
Impôts (différés et provisionnés)		12 242 716
Autres dettes non courantes	627 072 397	642 199 538
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>19 627 557 867</b>	<b>21 159 772 372</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	11 563 535 628	15 882 806 517
Impôts	430 809 147	599 403 428
Autres dettes	2 296 469 983	2 160 656 535
Trésorerie passif	7 459 522 906	6 947 832 543
<b>TOTAL III</b>	<b>21 750 337 666</b>	<b>25 590 699 024</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>83 554 987 349</b>	<b>90 434 291 776</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

ملحق رقم 12: جدول حساب النتائج 2021

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELACTRONICS	
Activité:	FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS
Adresse:	ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ
Exercice du	01/01/2021 au 31/12/2021
<b>COMPTE DE RESULTAT</b>	

RUBRIQUES	2021		2020	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		1 199 357 743		694 214 301
Production vendue	Produits fabriqués	31 236 444 101		32 775 990 784
	Prestations de services	199 645		631 000
	Vente de travaux	1 399 533 136		1 241 285 521
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés	1 260 773		90 724 206	
<b>Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes</b>		<b>33 834 273 853</b>		<b>34 621 397 401</b>
Production stockée ou déstockée	7 322 360 428		233 352 431	
Production immobilisée		5 378 977		3 440 476
Subventions d'exploitation				
<b>I-Production de l'exercice</b>		<b>26 517 292 402</b>		<b>34 391 485 446</b>
Achats de marchandises vendues	907 298 141		543 784 375	
Matières premières	16 662 576 015		21 520 212 915	
Autres approvisionnements	119 156 961		21 933 225	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services			115 876	
Autres consommations	142 874 313		98 796 719	
Rabais; remises, ristournes obtenus sur achats		2 473 535		
Services extérieurs	Sous-traitance générale	652 394 360		998 674 252
	Locations	645 967 486		640 337 601
	Entretien, réparations et maintenance	90 991 443		221 365 873
	Primes d'assurances	85 523 873		93 602 430
	Personnel extérieur à l'entreprise	34 063 193		68 440 230
	Rémunération d'intermédiaires et honoraires	74 291 852		274 720 897
	Publicité	238 016 280		95 981 569
	Déplacements, missions et réceptions	16 492 449		8 660 853
Autres services	1 119 567 755		873 248 597	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
<b>II-Consommations de l'exercice</b>	<b>20 786 740 588</b>		<b>25 459 875 418</b>	
<b>III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)</b>		<b>5 730 551 814</b>		<b>8 931 610 027</b>
Charges de personnel	3 650 623 554		3 433 037 720	
Impôts et taxes et versements assimilés	294 406 130		330 423 606	
<b>IV-Excédent brut d'exploitation</b>		<b>1 785 522 130</b>		<b>5 168 148 700</b>

... la suite sur la page suivante

ملحق رقم 13: جدول حساب النتائج 2021 (تكميلي)

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	01/01/2021	au	31/12/2021
<b>COMPTE DE RESULTAT ..!</b>			

RUBRIQUES	2021		2020	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Autres produits opérationnels		553 514 652		680 590 926
Autres charges opérationnelles	291 700 978		681 641 429	
Dotations aux amortissements	2 513 365 198		3 715 237 339	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		571 102 001		1 378 248 545
<b>V-Résultat opérationnel</b>		105 072 607		2 830 109 403
Produits financiers		108 332 964		193 380 924
Charges financières	2 331 104 036		2 170 129 949	
<b>VI-Résultat financier</b>	2 222 771 072		1 976 749 024	
<b>VII-Résultat ordinaire (V+VI)</b>	2 117 698 465			853 360 378
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
<b>VIII-Résultat extraordinaire</b>				
Impôts exigibles sur résultats		3 388 615	81 802 610	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire		607 581 286		23 238 335
<b>IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	1 506 728 563			794 796 103

(\*) A détailler sur état annexe à joindre

## Tableau des flux de trésorerie (direct)

LIBELLE	NOTE	2021	2020
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients	TD01	41 133 810 145,33	45 069 663 544,94
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	TD02	-40 986 611 752,82	-28 012 769 383,63
Intérêts et autres frais financiers payés	TD03	-2 067 765 810,32	-2 939 486 629,90
Impôts sur les résultats payés	TD04	0,00	-2 706 186 948,95
Opérations en attente de classement	TD05		
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>-1 920 567 417,81</b>	<b>11 411 220 582,46</b>
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	TD06	5 592 481,55	49 158 032,72
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)</b>		<b>-1 914 974 936,26</b>	<b>11 460 378 615,18</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>		0	
Décaissements sur acquisitions d'immo corporelles ou incorp.	TD07	-642 458 882,46	-1 926 992 889,07
Encaissements sur cessions d'immo corporelles ou incorp.	TD08	0,00	9 208 944,54
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	TD09	21 343 580,32	-390 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	TD10	-17 867 419,00	34 187 980,11
Intérêts encaissés sur placements financiers	TD11	8 884 422,77	71 120 946,95
Dividendes et quote-part de résultats reçus	TD12	0	
<b>Flux de trésorerie net provenant / activités d'investissements (B)</b>		<b>-630 098 298,37</b>	<b>-1 812 865 017,47</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des activités de financements</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions	TD13		
Dividendes et autres distributions effectuées	TD14		
Encaissements provenant d'emprunts	TD15	4 637 468 853,13	15 506 359 459,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	TD16	-6394895286	-5216099731
Subventions (74;131;132)	TD17		
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)</b>		<b>-1 757 426 432,46</b>	<b>10 290 259 728,13</b>
Incidences varia taux de change sur liquidités et quasi liquidités	TD18		
<b>Variation de trésorerie de la période (A+B+C)</b>		<b>-4 302 499 667,09</b>	<b>19 937 773 325,84</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période</b>		<b>-1 162 364 938,60</b>	<b>-21 100 138 264,44</b>
<b>Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période</b>		<b>-5 464 864 605,69</b>	<b>-1 162 364 938,60</b>
<b>Rapprochement avec le résultat comptable</b>		<b>-2 197 149 366,92</b>	<b>19 142 977 222,68</b>

ملحق رقم 15: جدول حساب النتائج التقديري 2021-2020-2019

COMPTE DE RESULTAT			
LIBELLE	Prevu 2019	Prevu 2020	Prevu 2021
	Ventes (Produits Fabriqués)	132 445 366 028	88 095 306 892
Ventes (Produits NG)	4 369 293 334	1 913 530 269	1 344 313 938
Ventes (Accessoires)	891 020 547		
Ventes (Travaux et Prestation de Services)		1 012 006 849	445 296 505
Rabais, Remises et Ristournes accordés	5 248 567 673	5 761 383 406	1 337 201 236
<b>Chiffre d'affaires Net (A)</b>	<b>132 457 112 235</b>	<b>85 259 460 604</b>	<b>33 832 708 197</b>
Productions Stockées		72 440 195 345	2 971 747 629
Productions Déstockées		79 954 349 074	8 405 088 072
Production immobilisée			5 195 281
Variation stocks produits finis (B)		7 514 153 729	5 433 340 443
<b>Production de l'exercice (A+B)</b>	<b>132 457 112 235</b>	<b>77 745 306 875</b>	<b>28 394 172 473</b>
<b>Total Des Charges (C+D)</b>	<b>119 614 364 148</b>	<b>75 325 179 275</b>	<b>32 435 936 115</b>
Matières premières ET Mses (C)	91 347 881 280	55 871 936 734	19 914 486 363
Autres Charges (D)	28 266 482 868	19 453 242 540	12 521 449 752
Consommations Matières premières	88 374 485 569	54 832 506 626	18 556 113 179
Achats de marchandises vendues	2 973 395 711	1 039 430 108	1 358 373 184
Autres consommations (Elect; Gaz; Eau; ....)	1 536 100 948	674 093 898	395 036 982
Services ( sous-traitance; location; assurance...)	7 227 782 677	8 222 633 024	3 109 971 421
<b>Consommations de l'exercice</b>	<b>100 111 764 905</b>	<b>64 768 663 656</b>	<b>23 419 494 767</b>
<b>Valeur ajoutée d'exploitation</b>	<b>32 345 347 330</b>	<b>12 976 643 218</b>	<b>4 974 677 706</b>
Charges de personnel (directes)	2 936 724 196	2 351 620 182	2 126 462 330
Autres charges de personnel (indirectes)	3 055 193 691	1 859 802 997	1 533 294 261
Impôts et taxes	1 390 515 793	883 298 341	382 992 942
<b>Excédent brut d'exploitation</b>	<b>24 962 913 649</b>	<b>7 881 921 699</b>	<b>931 928 172</b>
Dotations aux amortissements	1 722 446 893	2 291 005 654	2 573 966 289
Autres produits opérationnels			565 568 685
Autres charges opérationnelles	4 747 069 909	643 219 998	763 427 245
<b>Résultat opérationnel</b>	<b>18 493 396 847</b>	<b>4 947 696 047</b>	<b>- 1 839 896 677</b>
Produits financiers			
Charges financières	3 147 086 264	2 520 296 710	1 834 156 840
<b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>	<b>- 3 147 086 264</b>	<b>- 2 520 296 710</b>	<b>- 1 834 156 840</b>
<b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS(VI+VII)</b>	<b>15 346 310 583</b>	<b>2 427 399 336</b>	<b>- 3 674 053 517</b>
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			<b>15 100 000</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	2 503 562 496	650 491 735	
<b>Résultat Analytique de l'exercice</b>	<b>12 842 748 087</b>	<b>1 776 907 602</b>	<b>- 3 689 153 517</b>