

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة عمار ثليجي - الأغواط  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة  
تخصص: مالية مؤسسة



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة

تشخيص نمو النشاط ودوره في تحليل دورة الاستغلال  
دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الأغواط

الأستاذ المشرف:  
بوخلخال خالد

من إعداد الطالبين :  
- إبراهيم بن دهقان  
- هوارى تونسي

لجنة المناقشة

رئيسا مقررا	أستاذ محاضر	- د. مشراوي سميرة
مناقشا	أستاذ محاضر	- د. فغول جنات
مشرفا	أستاذ محاضر	- أ. بوخلخال خالد

محضر رقم 18/م.ت 2024 بتاريخ 2024/07/04

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

تَغْرَبُ عَنِ الْأَوْطَانِ فِي طَلَبِ الْعُلَى  
وَسَافِرٌ فِي الْأَسْفَارِ خَمْسُ فَوَائِدِ  
تَفْرِجُ هَمَّهُ، وَآكْتَسَابُ مَعِيشَةٍ،  
وَعِلْمٌ، وَآدَابٌ، وَصُحْبَةُ مَا جَدِ

- الإمام الشافعي

# إهداء

بعد بسم الله الصلاة و السلام على اشرف خلق الله

خاتم النبيين وسيد المرسلين مُحَمَّد ﷺ أما بعد

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين العزيزين حفظهما الله لي وإلى أفراد أسرتي، وإلى كل الأقارب والأصدقاء والأحباب من دون استثناء وإلى أساتذتي الكرام وكل رفقاء الدراسة وفي الأخير أرجو من الله أن يجعل عملي هذا نافعا يستفيد منه جميع طلبة المتربصين المقبلين على تخرج.

ابراهيم

# إهداء

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات ،الذي نور بكتابه القلوب وأنزله في أوجز لفظ  
وأعجز أسلوب إلى منارة العلم إلى الأمي الذي علم المتعلمين إلى سيد الخلق إلى رسولنا الكريم مُحَمَّد  
صل الله عليه وسلم

فأعيت بالغبته البلغاء، و أبكمت فصاحته الفصحاء وأعجزت حكمته الحكماء أهدي ثمرة جهدي  
إلى هدية الرحمان إلى من وضع المولى سبحانه وتعالى الجنة تحت قدميها و قرها في كتابه العزيز...أمي  
الحبيبة التي كانت كالشمعة احترقت لتنير دربي وشمسا أضاءت سماء روحي إليك يا أقوى وأعظم امرأة  
إلى صاحب السيرة العطرة والفكر المستنير ،فلقد كان له الفضل الأول في بلوغي التعلم بعد الله  
صاحب الوجه الطيب والأفعال الحسنة والدي الحبيب أطال الله في عمره وأدام الله عزه  
إلى سندي وقوتي وملاذي بعد الله إلى من أثروني على أنفسهم إلى من علموني علم الحياة إلى من  
أظهروا لي ما هو أحلى من الحياة إخوتي إلى من كانوا ملاذي وملجئي إلى من تذوقت معهم أحلى  
اللحظات إلى من فتحت عيني في رحبهم وكبرت في حضنهم  
إلى كل من سانديني طيلة مشوار الدراسي إلى من شاركني لحظات هذا المذكرة لحظة بلحظة  
كل باسمه ومقامه حفظكم الله أينما كنتم وارتحلتم ونفع بكم  
إلى كل أساتذتي الكرام إلى كل من علمني حرفا في هذه الدنيا الفانية  
إلى كل الزملاء والزميلات إلى كل دفعة 2024 ماستر مالية مؤسسة  
إلى كل هؤلاء أهدي هذا العمل المتواضع ونسأل الله أن يجعله نبراسا لكل طالب علم

هواري

# شكر وتقدير

بعد أن من الله عليا بانجاز هذا العمل ، فإنني أتوجه إلى الله سبحانه وتعالى أولاً وأخيراً

بجميع ألوان الحمد والشكر على فضله وكرمه الذي غمرني به فوفقني إلى ما أنا فيه

راجيا منه دوام نعمه وكرمه ،وانطلاقا من قوله صل الله عليه وسلم : من لا يشكر الناس لا يشكر الله ،فإنني أتقدم بالشكر والتقدير والعرفان إلى الأستاذ المشرف بوخلخال خالد على إشرافه على هذه المذكرة وعلى الجهد الكبير الذي بذله معنا ، وعلى نصائحه القيمة التي مهدت لنا الطريق لإتمام هذه الدراسة ، فله منا فائق التقدير والاحترام ، كما نتوجه في هذا المقام بالشكر الخاص لأساتذتنا الذين رافقونا طيلة المشوار الدراسي ولم ييخلوا في تقديم يد العون لنا حفظكم الله كل باسمه.

وأدين بالشكر أيضا إلى كل عمال مؤسسة مطاحن الاغواط

الذين ساعدونا من خلال تقديم جميع التسهيلات ومختلف التوضيحات والمعلومات المقدمة من طرفهم لانجاز هذا المذكرة.

وفي الختام أشكر كل من ساعدونا وساهم في هذا العمل

سواء من قريب أو بعيد حتى ولو بكلمة طيبة

أو ابتسامة عطرة.



فهرس

المحتويات



# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

شكر وتقدير	.....
إهداء	.....
فهرس المحتويات	.....
قائمة الجداول	.....
قائمة الأشكال	.....
قائمة الملاحق	.....
ملخص المذكرة:	.....
مقدمة عامة	.....
الفصل الأول الادبيات النظرية	.....
تمهيد:	.....
الممذكرة الأول: الإطار النظري لنمو نشاط المؤسسة	.....
المطلب: الأول تعريف نمو نشاط المؤسسة	.....
المطلب الثاني: أهم مؤشرات نمو النشاط	.....
المطلب الثالث: تحليل نمو النشاط	.....
الممذكرة الثاني: الإطار النظري لدورة الاستغلال	.....
المطلب الاول: دورة الاستغلال	.....
المطلب الثاني: أهم مؤشرات دورة الاستغلال	.....
المطلب الثالث: تحليل دورة الاستغلال	.....
الممذكرة الثالث: تأثير نمو النشاط على دورة الاستغلال في المؤسسة والعكس	.....
المطلب الاول: تأثير نمو النشاط على دورة الاستغلال	.....
المطلب الثاني: تأثير دورة الاستغلال على نمو النشاط	.....
المطلب الثالث: تحليل العلاقة التفاعلية بين نمو النشاط ودورة الاستغلال:	.....
المطلب الثالث: تحليل العلاقة التفاعلية بين نمو النشاط ودورة الاستغلال	.....

# فهرس المحتويات

8	خلاصة الفصل:
0	الفصل الثاني دراسة ميدانية
1	الممذكرة الأول: عموميات عن المؤسسة
1	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة
2	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
3	المطلب الثالث: التعريف بمختلف مصالح المؤسسة
7	الممذكرة الثاني: تحليل البيانات المالية لمطاحن الاغواط
7	المطلب الأول: تحليل البيانات المالية من الفترة 2016-2022
4	الممذكرة الثالث: تحليل دورة الاستغلال
4	المطلب الأول: احتياجات دورة الاستغلال
7	المطلب الثاني: موارد دورة الاستغلال
8	المطلب الثالث: تحليل نمو النشاط عن طريق احتياج رأس المال العامل (BFR)
01	خلاصة الفصل:
02	خاتمة
07	قائمة المراجع
10	قائمة الملاحق

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

7.....	الجدول رقم (01-02) لجدول حساب النتائج للسنة المالية 2016
9.....	الجدول رقم (02-02) لجدول الأصول و الخصوم للسنة المالية 2016
0.....	ب-الجدول رقم (03-02) لجدول حساب النتائج للسنة المالية 2017
2.....	الجدول رقم (04-02) لجدول الأصول و الخصوم للسنة المالية 2017
3.....	الجدول رقم (05-02) لجدول حساب النتائج للسنة المالية 2018
4.....	الجدول رقم (06-02) لجدول الأصول و الخصوم للسنة المالية 2018
5.....	الجدول رقم (07-02) لجدول حساب النتائج للسنة المالية 2019
6.....	الجدول رقم (08-02) لجدول الأصول و الخصوم للسنة المالية 2019
7.....	بالجدول رقم (09-02) لجدول حساب النتائج للسنة المالية 2020
8.....	الجدول رقم (10-02) لجدول الأصول و الخصوم للسنة المالية 2020
9.....	الجدول رقم (11-02) لجدول حساب النتائج للسنة المالية 2021
0.....	الجدول رقم (12-02) لجدول الأصول و الخصوم للسنة المالية 2021
1.....	الجدول رقم (13-02) لجدول حساب النتائج للسنة المالية 2022
3.....	الجدول رقم (14-02) لجدول الأصول و الخصوم للسنة المالية 2022
4.....	الجدول رقم (15-02) يبين احتياجات دورة الاستغلال
7.....	الجدول رقم (16-02) يبين موارد دورة الاستغلال
9.....	الجدول رقم (17-02) يبين احتياج راس مال العامل 2022-2016

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

- الشكل رقم (01-02): يوضح الجوانب التي يقوم المنظور الإداري بتحسينها في الأداء الإداري في المؤسسة ..... 9
- الشكل رقم (01-03): يوضح أهمية نمو نشاط المؤسسة بالنسبة للمنظور المالي والإداري ..... 13
- الشكل رقم (01-04): يبين مراحل دورة الاستغلال في مؤسسة إنتاجية ..... 30
- الشكل رقم (01-05): يمثل أهمية دورة الاستغلال للمؤسسة ..... 33
- الشكل رقم (01-06): يوضح أهمية تحليل دورة الاستغلال للمؤسسة ..... 45
- الشكل (01-02) يبين تطور المخزونات ..... 94
- الشكل (02-02) يبين تطور مشتريات الزبائن ..... 96
- الشكل (02-03) يبين تطور الموردين ..... 98
- الشكل (02-04) يبين تطور احتياجات راس مال العامل ..... 99

# قائمة الملاحق

## قائمة الملاحق

الملحق رقم 01 الوثائق المالية لمؤسسة مطاحن الاغواط.....11

## ملخص البحث

### ملخص المذكرة:

تناول هذه المذكرة دراسة حالة مؤسسة مطاحن الأغواط، وتحلل كيفية تشخيص نمو نشاطها وتأثيره على دورة الاستغلال. تبدأ الدراسة بتقديم نظرة عامة على المؤسسة وقطاع المطاحن في الجزائر، ثم تنتقل إلى تحليل مؤشرات النمو الرئيسية للمؤسسة.

يتم تسليط الضوء على العلاقة بين زيادة إنتاج الدقيق والسميد وتأثيرها على مراحل دورة الاستغلال، بما في ذلك إدارة المخزون، عمليات الإنتاج، وسياسات البيع. كما تناقش المذكرة التحديات التي واجهتها المؤسسة خلال فترات النمو، مثل الحاجة إلى تحديث المعدات وتوسيع شبكة التوزيع.

تختتم الدراسة بتقديم توصيات لتحسين إدارة دورة الاستغلال في ضوء نمو نشاط المؤسسة، مع التركيز على أهمية التخطيط الاستراتيجي والاستثمار في التكنولوجيا لتعزيز الكفاءة التشغيلية.

**الكلمات المفتاحية:** مطاحن الأغواط، دورة الاستغلال، نمو النشاط.

## ملخص البحث

### Abstract:

This memo presents a case study of Laghouat Mills Company, analyzing how to diagnose its activity growth and its impact on the operating cycle. The study begins with an overview of the company and the milling sector in Algeria, then moves on to analyze the company's key growth indicators.

The relationship between increased flour and semolina production and its effect on the stages of the operating cycle is highlighted, including inventory management, production processes, and sales policies. The memo also discusses the challenges faced by the company during growth periods, such as the need to upgrade equipment and expand the distribution network.

The study concludes by providing recommendations for improving the management of the operating cycle in light of the company's activity growth, focusing on the importance of strategic planning and investment in technology to enhance operational efficiency.

**Keywords:** Laghouat Mills, operating cycle, activity growth,

# مقدمة عامة

## مقدمة عامة

صناعة المطاحن تمثل جزءًا أساسيًا من قطاع الغذاء وتعد جزءًا لا يتجزأ من سلسلة التوريد الغذائي، حيث تقوم بتحويل الحبوب إلى منتجات غذائية مثل الطحين والسميد والعجين. تتأثر كفاءة عملية التحويل هذه بالعديد من العوامل، بما في ذلك نمو النشاط الذي يشير إلى الزيادة المتوقعة في الإنتاج والمبيعات خلال فترة زمنية معينة. يعد فهم نمو النشاط ودوره في دورة الاستغلال أمرًا حاسمًا لإدارة المطاحن بكفاءة وتحسين أدائها.

في منطقة الاغواط، تتميز صناعة المطاحن بوجود مجموعة متنوعة من الشركات والمنشآت التي تعمل في هذا المجال. ومع ذلك، رغم النمو المستمر في الطلب على المنتجات الغذائية، يواجه هذا القطاع تحديات متنوعة تتطلب دراسة دقيقة لعملياته الداخلية وخصائصها الفريدة.

تحتاج مطاحن الاغواط وغيرها من مؤسسات القطاع إلى فهم أعمق لتحليل دورة الاستغلال وكيفية تأثير نمو النشاط على هذه العملية. يسهم المذكرة الحالي في تعبئة هذا الفراغ المذكرتي من خلال فحص نمو النشاط وتحليل دوره في تحليل دورة الاستغلال في مطاحن الاغواط سيقوم المذكرة بتقديم إطار نظري مفصل وتحليل عملي لهذه العملية، مما يساعد في تحسين الإدارة واتخاذ القرارات الاستراتيجية الأمثل في هذا القطاع المهم.

### 2. مشكلة الدراسة

تواجه مطاحن الاغواط وغيرها من مؤسسات صناعة المطاحن تحديات عديدة في تحليل وإدارة دورة الاستغلال بشكل فعال. واحدة من أبرز هذه التحديات تتمثل في فهم نمو النشاط ودوره في هذه الدورة بشكل شامل ودقيق. يعتبر هذا الفهم أمرًا حاسمًا لاتخاذ القرارات الاستراتيجية الصحيحة وتحسين الأداء العام للمطاحن وانطلاقًا مما سبق يمكن تحديد المشكلة لهذا المذكرة من خلال عرض التساؤل الرئيسي التالي:

## مقدمة عامة

"كيف يمكن فهم نمو النشاط ودوره في تحليل دورة الاستغلال في مطاحن الاغواط بشكل مفصل وتطبيقي، وما هي الآليات

والممارسات الفعالة التي يمكن اعتمادها لتحسين إدارة هذه العملية؟"

### 3. الغرض من الدراسة

الغرض من الدراسة هو تحليل وفهم نمو النشاط ودوره في تحليل دورة الاستغلال في مطاحن الاغواط بشكل شامل. يهدف المذكرة إلى تحديد العلاقة بين نمو النشاط وأداء دورة الاستغلال في هذه المطاحن، وفهم كيفية تأثيره على عمليات الإنتاج والتسويق والأداء المالي بالإضافة إلى ذلك، يهدف المذكرة إلى تقديم مقترحات وتوصيات لتحسين إدارة دورة الاستغلال وتعزيز كفاءة وفاعلية العمليات في مطاحن الاغواط بالإضافة إلى ذلك، بناءً على هذا الوضع، يمكن توجيه الدراسة نحو الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يمكن تحليل دورة الاستغلال في مطاحن الاغواط وتحديد نقاط القوة والضعف بها؟

2 ما هي العوامل الرئيسية التي تؤثر على نمو النشاط في مطاحن الاغواط وكيف يمكن قياس تأثيرها؟

3 ما هي الإجراءات والممارسات الفعالة التي يمكن اعتمادها لتحسين إدارة دورة الاستغلال في مطاحن الاغواط استنادا إلى فهمنا لنمو النشاط؟

ومن أجل تحقيق هذه الأهداف والإجابة على الأسئلة المطروحة، تسعى الدراسة إلى تقديم تحليل مفصل وشامل لدور النشاط في تحليل دورة الاستغلال وتوفير التوجيهات اللازمة لتحسين إدارة الموارد وجودة الخدمات.

### 4. بناء فرضيات الدراسة

في سياق الدراسة، يمكن صيغ فرضيات للإجابة على الأسئلة الفرعية المطروحة على النحو التالي:

## مقدمة عامة

فرضية 1: نمو النشاط في مطاحن الاغواط يؤدي إلى تحسين دورة الاستغلال، حيث يتم توفير المزيد من الموارد وتحسين الكفاءة في الإنتاج .

فرضية 2: تحليل دورة الاستغلال يؤثر على نمو النشاط في مطاحن الاغواط بشكل مباشر، حيث يتم تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات الحالية وتوجيه الاستثمارات بناءً على هذا التحليل.

فرضية 3: تحليل مفصل لدور النشاط في تحليل دورة الاستغلال يمكن أن يؤدي إلى تحسين إدارة الموارد وجودة الخدمات الأكاديمية في مطاحن الاغواط، مما يؤدي بدوره إلى زيادة الكفاءة والربحية.

تتيح هذه الفرضيات للدراسة تحليل وفحص العلاقات والتأثيرات المحتملة بين متغيرات المذكرة وتوفير إجابات مدروسة للأسئلة الفرعية، مما يساهم في تحقيق الغرض العام للدراسة.

### 5. أهداف الدراسة:

تحليل وتقييم نمو النشاط التجاري أو الصناعي للمؤسسة، وتحديد تأثير هذا النمو على دورة الاستغلال من خلال دراسة العوامل المؤثرة والمساهمة في زيادة الكفاءة الإنتاجية والمالية، بهدف تحسين الأداء العام وتعزيز استدامة المؤسسة.

### 6. منهج الدراسة:

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والتحليلي الذي يستعمل بدراسته الظواهر الاجتماعية والإنسانية ولأنها تتناسب موضوع الدراسة الحالية بهدف التعرف على أسباب الدراسة وتقدم الحلول لها من خلال النتائج المتوصل إليها.

### 7. أهمية الدراسة:

تعزيز الفهم لدور النشاط في تحليل دورة الاستغلال: يساهم المذكرة في توسيع المعرفة حول كيفية تأثير نمو النشاط على دورة الاستغلال في مطاحن الاغواط، مما يساعد في تطوير استراتيجيات إدارة أكثر فعالية.

## مقدمة عامة

تحسين أداء الصناعة من خلال فهم عملية نمو النشاط وتأثيرها على دورة الاستغلال، يمكن للصناعة أن تطور ممارساتها وتعزز من كفاءتها وتتفسيها في السوق.

دعم عمليات اتخاذ القرار يمكن لنتائج المذكرة أن توفر للمديرين وصناع القرار معلومات مهمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المستتيرة وتحسين إدارة العمليات في المطاحن.

### 8. نطاق الدراسة:

تركز الدراسة على مطاحن الاغواط كدراسة حالة، مع التركيز على فهم دور النشاط في تحليل دورة الاستغلال في هذه المطاحن بشكل خاص. ومع ذلك، يمكن استخدام النتائج والتوصيات التي تنتج عن المذكرة لتعزيز الفهم وتحسين الأداء في صناعة المطاحن بشكل عام من خلال استكشاف هذه الجوانب، تتحقق الدراسة من أهميتها وتحديد نطاقها في تشخيص نمو النشاط و تحليل دورة الاستغلال في مطاحن الاغواط

### 9. المفاهيم الأساسية للدراسة

#### ▪ نمو النشاط (Activity Growth)

. يشير إلى الزيادة في الأنشطة التشغيلية والإنتاجية للمطاحن على مر الزمن، مثل الإنتاج، والمبيعات، وحجم العمليات.

يمكن قياس نمو النشاط بمختلف العوامل مثل حجم المبيعات السنوية، وزيادة عدد العملاء، وتوسع السوق وغيرها.

#### ▪ دورة الاستغلال Utilization Cycle

تشير إلى العملية التي تشمل استخدام الموارد المتاحة في المطاحن بشكل فعال لتحقيق الأهداف المحددة، مثل زيادة الإنتاجية وتحسين الكفاءة

## مقدمة عامة

تتضمن عناصر مثل إدارة الموارد البشرية، والمواد الخام، والمعدات والتكنولوجيا، والعمالة. باستخدام هذين المفهومين، يمكنك تحليل كيفية تأثير نمو النشاط على دورة الاستغلال في مطاحن الاغواط، وتطوير استراتيجيات لتحسين إدارة الموارد وزيادة الكفاءة في العمليات.

### 10. دراسات سابقة حول الموضوع

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر أكاديمي دور التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات دراسة حالة مطاحن الحضنة 2014-2015 للطالبين تيطراوي محمد وخلدون مداني جامعة المسيلة 2014-2015. هذه الدراسة عالجت الإشكالية التالية:

ما هو دور التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة؟ حيث تم التطرق في هذه الدراسة إلى تعريف مختلف المصطلحات المفاهيم والتقنيات باعتماد المنهج الوصفي ، والقيام بدراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة وقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية: المؤسسة استطاعت خلال الفترة (2014-2015) أن تحقق قيم موجبة لرأس المال العامل

والخزينة وقيم سالبة لاحتياجات رأس المال العامل.

المؤسسة احتفظت بأموال سائلة أكثر من حاجتها.

نسب ربحية المؤسسة في سنة 2015 أكثر منها في سنة 2014.

نسب النشاط تبين ان المؤسسة ليست كفؤة في إدارة أصولها. نسب المديونية تبين ان

المؤسسة لم تستطع تغطية جميع أصولها الثابتة بسبب زيادتها.

دور التحليل المالي في تشخيص البيئة المالية للمؤسسة دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الوادي (2014-2013-2012) (2011) علاق فاطمة - جامعة حمه لخضر - الوادي. هذه الدراسة

عالجت الإشكالية التالية:

ما هو دور التحليل المالي في تحديد علاقة المؤسسة مع بيئتها المالية ؟ وهل يمكن تحسين هذه العلاقة من خلال التحكم في المؤشرات والنسب المالية المتعلقة خاصة بمركزي الذمة المالية ودورة الإستغلال؟

## مقدمة عامة

حيث تم التطرق في هذه الدراسة إلى تعريف مختلف المصطلحات ، المفاهيم والتقنيات باعتماد المنهج الوصفي ، والقيام بدراسة ميدانية لمؤسسة سونلغاز بالوادي ، وقد توصلت هذه الدراسة على النتائج التالية:

- التسيير الجيد للذمة المالية وذلك بالمحافظة على التوازن المالي.
- المؤسسة تعاني من تضخم عناصر استغلالها وهذا ما يظهره رأس المال العامل 44% - خزينة وظيفية موجبة.
- مؤشر رقم الأعمال 29 دليل على توسيع الحصة السوقية للمؤسسة - القدرة على خلق التوازن بين سوقها التجاري القبلي والبعدي .
- لم تستطع تحقيق أرقام موجبة للنتيجة الصافية خسارة لسنتين متتاليتين.

### 11. هيكل الدراسة

اختيار المطحنة وتحديد السياق اختيار مطحنة محددة في منطقة الاغواط لتكون حالة دراسة، وتحديد السياق العام للمطحنة، بما في ذلك حجم الإنتاج، وأساليب الإدارة، والتحديات التي تواجهها.

تحديد المتغيرات تحديد المتغيرات الرئيسية المرتبطة بنمو النشاط ودورة الاستغلال، مثل حجم الإنتاج، والإنتاجية والأداء المالي.

جمع البيانات: جمع البيانات المتعلقة بالمطحنة المحددة، مثل بيانات الإنتاج والمبيعات، وتقارير الأداء المالي ومقابلات مع المديرين والموظفين.

تحليل الحالة تحليل البيانات المجمعة لفهم كيفية تأثير نمو النشاط على دورة الاستغلال في المطحنة، وتحديد العلاقات والتفاعلات بين المتغيرات المختلفة وتحليل الأسباب والنتائج.

توجيهات وتوصيات استنتاج الدروس المستفادة من تحليل الحالة وتقديم التوصيات اللازمة لتحسين إدارة دورة الاستغلال في المطحنة الحالة.



# الفصل الأول الأدبيات

## النظرية



**تمهيد:**

يُعدّ فهم العلاقة بين نمو النشاط ودورة الاستغلال حجر الأساس لنجاح أي مؤسسة. فمن خلال إدراك كيفية تأثير أحدهما على الآخر، يمكن للمديرين والمسؤولين اتخاذ قرارات استراتيجية فعالة لتحقيق الأداء الأمثل. ولتحقيق ذلك، تُقدم هذه الدراسة مراجعة شاملة للأدبيات حول هذا الموضوع، مستندة إلى ثلاثة مباحث رئيسية:

**الممذكرة الأول:**

يستكشف هذا الممذكرة العوامل التي تؤثر على نمو نشاط المؤسسات، بدءًا من العوامل الداخلية مثل الابتكار وكفاءة العمليات، إلى العوامل الخارجية مثل الظروف الاقتصادية والتغيرات التكنولوجية والبيئة القانونية والسياسية، كما يناقش الممذكرة أهمية وأنواع النمو الاقتصادي وكيفية تقييمه. يُعرّف نمو النشاط بأنه معدل التغير في حجم النشاط التجاري للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة. يمكن قياسه باستخدام مقاييس مختلفة، مثل الإيرادات أو الأرباح أو عدد العملاء، يُساعد فهم نمو النشاط الشركات على تقييم أدائها العام واتخاذ قرارات استراتيجية مستنيرة.

**الممذكرة الثاني:**

يُركز هذا الممذكرة على فهم مفهوم دورة الاستغلال في الشركات، مُحددًا مكوناتها الرئيسية مثل المشتريات والإنتاج والتسويق والمبيعات وإدارة المخزون وتكاليف الإنتاج، كما يُسلط الضوء على أهمية تحليل وتحسين دورة الاستغلال لتحقيق أهداف الأداء الشاملة للمؤسسة. تُشير دورة الاستغلال إلى عملية استغلال المؤسسة لمواردها المالية لتحقيق أرباح قصيرة الأجل. تتضمن هذه العملية عادةً الافتراض من أجل الاستثمار في الأصول أو المشاريع، ثم استخدام الأرباح الناتجة عن هذه الاستثمارات لسداد القروض، تُعدّ دورة الاستغلال أداة مهمة لتحقيق النمو، ولكنها قد تُشكل أيضًا مخاطر إذا لم تُدار بشكل فعال.

**الممذكرة الثالث:**

يذكر في كيفية تأثير نمو النشاط على دورة الاستغلال والعكس صحيح. ويُناقش الممذكرة العلاقة الترابطية بين هذين الجانبين، مُحللاً كيف يمكن أن تؤثر التغيرات في أحدهما على الآخر. كما يُقدم الممذكرة دراسات حالة وأمثلة عملية لتوضيح هذه العلاقة وكيفية إدارتها بفعالية.

## الممذكرة الأولى: الإطار النظري لنمو نشاط المؤسسة

## المطلب: الأول تعريف نمو نشاط المؤسسة

كما هو الحال مع أي نوع آخر<sup>1</sup> من النمو، يصف "نمو الأنشطة" العملية التي يرتفع فيها تردد وشدة الأنشطة التي يقوم بها ويتم فيها منظمة مع مرور الوقت. قد تكون هناك مجموعة متنوعة من الأسباب لزيادة أنشطة مؤسسة معينة أو أيًا من مكوناتها، مثل موظفيها. ومع ذلك، من وجهة نظر أصحاب المصلحة، الذين قد يكونون مديري وحدة الإنتاج أو المديرين التنفيذيين، فإن السبب الرئيسي وراء التركيز على نمو الأنشطة هو أنه عادة ما يساعد في كشف دورة حياة المنتج الجديدة أو المحدثه. دورة حياة المنتج، في سياق إدارة الأعمال، هي المسار المتابع للإيرادات والأرباح الإجمالية التي يحققها منتج مع مرور الوقت. يتم تقسيم هذا المسار عادة إلى أربع مراحل مختلفة: المقدمة، النمو، النضوج، والانحسار. من الطبيعي أن يزداد تردد الأنشطة بشكل هندسي مع مرور الوقت في مرحلة النمو قبل أن يبدأ في الانخفاض في مرحلة النضوج. هذا بالضبط ما يُعرف نمو الأنشطة؛ أداة قياس لتحليل بشكل كمي أي مرحلة يتواجد فيها منتج معين، على أمل أن تساعد هذه الرؤية المؤسسة في اتخاذ استراتيجيات إنتاج وأعمال أفضل للحفاظ على دورة حياة المنتج لفترة أطول وأكثر ربحية. وهذا هو السبب الرئيسي أيضًا للتركيز على استخدام نمو الأنشطة لتشخيص أداء الآلات في وحدة الإنتاج بدلاً من أنواع أخرى من تحليل النمو. نظرًا لأن مصنعي المعدات الأصلية وصيانة الطيران على حد سواء صناعات تتطور بسرعة وعالية التقنية، فإن المنتجات، وهي الآلة ومكوناتها في مشروع الرئيسي، عادة ما تكون لفترة قصيرة جدًا مع إصدارات محدثة متعددة. ومع ذلك، يتم التركيز عادة فقط على نمو الأنشطة أو إنتاج القطع الغيار في سياق موضوع عام للتحسين المستمر في التصنيع في هاتين الصناعتين، ويقدم القليل جدًا من الأدب النور على التشخيص الكمي لمدى تقدم نشاط معين. من جهة أخرى، تكون جميع الأنشطة ونطاق العمل لقسم صيانة الطيران عادة ما يتم تنظيمها بشكل كبير من

<sup>1</sup>إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسات، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2011 ص13.

قبل السلطة المحلية. لذلك، من دون موافقة صريحة من السلطة المحلية، لا يُسمح بأي تغيير في الروتين الداخلي أو سير العمل. يمكن أن يكون هذا مشكلة كبيرة للشركات المحلية للصيانة الموجودة في بلد حيث يتم تقديم تكنولوجيا أجنبية فريدة ومحدثة وبالتالي يتعين تنفيذ نوع جديد من النشاط في جميع أنحاء المنظمة. ومع ذلك، يكون المذكرة عن موافقة رسمية لأي نوع من أنواع التغيير مستلزماً للوقت والمخاطر لأنه يمكن أن ينتهك اللوائح التي يتطلبها ويُغلق خط الصيانة بأكمله لأيام أو حتى أسابيع. لذا، يتم استخدام نمو الأنشطة كأداة قياس فعالة للمذكرة عن تبرير لنشاط جديد.<sup>2</sup>

### الفرع الاول: تعريف نمو نشاط المؤسسة من منظور مالي:

صاغت النظرة المالية لتشخيص نمو النشاط عبارة عن "هدف تعظيم القيمة في إدارة التمويل"، أي الاهتمام يكون بنظريتين أساسيتين وهما نظرية الوكالة ونظرية الاعتماد على الموارد. أولاً، تقترض نظرية الوكالة وجود تعارض بين مصلحة المساهمين وإدارات الشركات. سيكون هناك تباين في المواقف بين الوكلاء والموكلين تجاه المخاطر، مما يؤدي إلى عدم تماثل المعلومات. ونتيجة لذلك، يتم استخدام مؤشرات مالية مختلفة لمراقبة فريق الإدارة، مثل عائد الأرباح وتغطية الأرباح. بالإضافة إلى ضمان أن المؤسسة مالياً صحيحة وتلتزم بالقوانين والتنظيمات ذات الصلة، يجب على المؤسسة ضمان استدامة المؤسسة على المدى الطويل، باعتماد نظرية الاعتماد على الموارد. تركز هذه النظرية على تمكين المؤسسة من تحسين الإنتاجية والكفاءة، بحيث تكون المؤسسة قادرة على تلبية طلب البيئة الديناميكية واكتساب الميزة التنافسية. يرتبط هذا بنمو الأنشطة، الذي يعتمد على الموارد المتاحة على المدى القصير والطويل لتعزيز الإنتاجية أو تحسين النظام بحيث يتم تحقيق مستوى أعلى من الإنتاج. في الواقع، قد قام سو وآخرون بتفسير النظريتين المختلفتين نحو نمو الأنشطة. الانطباع الأول الذي هو نمو النشاط قد يحدث على أساس الموارد المتاحة. ويُعرف بالعلاقة المبنية على الإدخال، مما

<sup>2</sup> E.T.Penrose, Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise, Editions Hommes et Technique, Paris, 1963, p 13.

يعني أن الأنشطة التنظيمية تنمو عندما تتوسع الموارد. في هذا المعنى، يتم التعرف على الموارد كعامل الأكثر أهمية الذي يؤدي إلى توسع الأنشطة. وبالتالي، يتم تحقيق جهد مستمر من قبل الإدارة لزيادة إنتاجية المنظمة أو زيادة كفاءة النظام في نمو الأنشطة القائمة على الإنتاج.<sup>3</sup>

الرسالة العامة لهذا النص تتمحور حول كيفية قياس نمو النشاط ومن الناحية المالية، إذا كانت المؤسسة قادرة على الحفاظ على النمو على المدى الطويل باستخدام الموارد. ويظهر أن زيادة النشاط التي تركز على تعزيز الموارد القائمة قد تؤدي إلى نمو مستدام وسيتم توقع الحالة المالية لنمو النشاط بشكل أكثر دقة. يمكن استخدام مؤشرات الأداء لقياس نمو النشاط مثل عدد الأنشطة وتعقيد العملية ومع ذلك، قد لا يوفر قياس مستوى النشاط وحده أو النمو في الأنشطة مع مرور الوقت صورة كاملة عن التوسع في الأنشطة وكيفية استخدام الموارد في المنظمة. يوسع هذا المذكرة فهم كيفية قياس نمو النشاط بطريقة أكثر دقة، ثم يحلل تأثير مختلف مقاييس نمو النشاط على الصحة التنبؤية للحالة المالية. بالإضافة إلى ذلك، يوسع النص فهم أهمية مختلف مقاييس نمو النشاط من خلال التحقيق في علاقتها مع الحالة المالية في سياق ديناميكي.

يعني المنظور المالي تقييم نمو نشاط المؤسسة من خلال استخدام الوسائل المالية. ويهدف إلى قياس مدى قدرة المؤسسة على كسب الأموال وخلق الثروة وتحسين أدائها المالي، ويركز على تحليل المؤشرات المالية مثل الإيرادات والأرباح والتكاليف.

ويشير المنظور المالي إلى قدرة مديري المؤسسة على استخدام التحليل المالي لتقييم تأثير استراتيجياتها على التحسين المالي أو تطوير المؤسسة وبالتالي، يمكن وصف النمو المالي على أنه زيادة في قدرة المؤسسة على كسب الأموال وخلق الثروة.

<sup>3</sup> نفس المرجع السابق إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسات، 2011 ص14.

ويساعد المنظور المالي في فهم كيفية توليد أموال المؤسسة، سواء كان ذلك في شكل إيرادات أو رأس مال، بدلاً من مجرد تحديد المجالات التي يتم فيها إنفاق المال<sup>1</sup>.

ويعدّ المنظور المالية أداة أساسية لتقييم نمو نشاط المؤسسة وتحسين أدائها المالي من خلال عدة جوانب مهمة:

#### ➤ زيادة الإيرادات:

- يشير زيادة الإيرادات إلى زيادة الدخل الإجمالي الذي تحققه المؤسسة من مبيعات منتجاتها أو خدماتها؛
- يعتبر زيادة الإيرادات علامة على نجاح المؤسسة في تحقيق مبيعات أعلى أو جذب عملاء جدد أو توسيع نطاق الأعمال.

#### ➤ زيادة الأرباح:

- يعكس زيادة الأرباح الزيادة في الفوائد المالية التي تحققها المؤسسة بعد خصم التكاليف والمصروفات؛
- يعتبر زيادة الأرباح علامة على فعالية وكفاءة إدارة الموارد وتحقيق أداء مالي أفضل.

#### ➤ زيادة القيمة السوقية:

- تشير زيادة القيمة السوقية إلى زيادة قيمة المؤسسة في السوق، وهي تقييم لعبور المؤسسة؛
- يمكن أن تزيد زيادة القيمة السوقية من جاذبية المؤسسة للمستثمرين وتحسين احتمالية الحصول على التمويل.

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص14.

الشكل رقم (01-01): يوضح الجوانب التي يقوم المنظور المالي بتحسينها في الأداء المالي في المؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المراجع السابقة

الفرع الثاني: تعريف نمو نشاط المؤسسة من منظور اداري:

ان النظرة الإدارية تساعد على فحص موضوعي للعمليات والإجراءات وراء النمو. يتم التركيز هنا على كيفية فهم المنظمة ومسؤوليها، العاملين على مستويات مختلفة في الإدارة، وإدارة الموارد التي تغذي نمو النشاط وتحديد مراحل الاستغلال المختلفة من وجهة نظر إدارية. تم التحقق في كيفية زيادة مستوى النشاط وتطور دورة الاستغلال باستخدام المؤشرات المالية، يتم تقديم نظرة جديدة بحيث تعتبر الخطط والاستراتيجيات القصيرة والطويلة المدى<sup>4</sup> المعتمدة لتشخيص النمو من خلال التحقيق في سلسلة الأحداث التي تؤدي إلى الحالة الحالية لمستوى النشاط وأداء التشغيل للمنظمة. تتطلب النظرة الإدارية أن يتم الاحتفاظ بأي زيادة في مستوى النشاط والمرحلة التطويرية المقابلة في دورة الاستغلال في إطار الأهداف والسياسات واستراتيجية المنظمة. قد يكون لدينا الخبراء والمحترفين في مجالات الابتكار والتمويل ورأس المال البشري، لكن المعرفة الإدارية الشائعة، من وجهة نظر الإدارة، لا تزال مدعومة من أجل تبني وإدارة هذه الموارد بشكل أفضل وترجمة نمو النشاط إلى الأداء الشامل للمنظمة، أي تحقيق الأهداف. ومع ذلك، لا تنتهي النظرة الإدارية فقط بتحديد المعرفة الإدارية؛ بل تأخذ أيضًا في اعتبار الجانب البشري للإدارة. يتضمن نمو النشاط التغييرات، والتغييرات تجلب بالضرورة مقاومة التغيير. يجب على القادة وكبار المسؤولين في الإدارة أن يدركوا ذلك ويديروا نمو النشاط ليس فقط من خلال الاستجابة لحاجة التغيير ولكن أيضًا بوجود رؤية واضحة للتخطيط

<sup>4</sup>إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص15

للتغييرات بطريقة تدريجية مع الحد الأدنى من التأثير على الممارسة العملية المثبتة والأعمال، مع مراعاة خاصة لأولئك الذين قد يكونوا معادين للتغيير. في الواقع، تركيز الاهتمام على "عوامل البشر" في الحركة الإدارية كانت فلسفة إدارية جديدة في إدارة الموارد البشرية - نموذج سيدات لإعادة هندسة العمليات التجارية، الذي يتبنى تنسيق الاحتياجات التجارية والتكنولوجيا واحتياجات الشخص في أي إعادة تشكيل للمنظمة. يقدم هذا نهجًا شاملاً لتنسيق التغيير بالنمو النشاط من خلال فهم أفضل ودراسة مفصلة أكثر عن النظرة الإدارية. من هذا النقطة من النظر، يمكن شرح استخدام أي من النمو الإرشادي أو التكيفي، التدريجي أو الجذري... وأي أشكال أخرى لنمو الأنشطة نتيجة للتغييرات في عملية الابتكار بشكل جيد في الأدبيات. على السواء، يمكن اعتبار نمو الأنشطة في المنظمة من وجهات نظر مختلفة، وبالتالي يتم<sup>5</sup> استخدامه لجلب تركيز إداري مختلف إلى المنظمة التي تخضع للتشخيص.

يرى المنظور الإداري المؤسسة كآلة منظمة تُدار بشكل فعال لتحقيق أهدافها، يركز هذا المنظور على تحسين كفاءة العمليات، وضمان استخدام الموارد بشكل مثالي، وتصميم العمل لتحقيق أهداف المؤسسة.

يُركز القائد في هذا المنظور على "فعل الأشياء الصحيحة" و "فعل الأشياء بشكل صحيح"، يهتم القائد بالأهداف والمنتجات، ويُركز أيضًا على سير العمل، يجب على القائد التأكد من أن الأشخاص والطرق المستخدمة في العمل مصممة بشكل صحيح وتعمل بكفاءة.

يهتم المنظور الإداري بتطوير الإدارة كعلم متخصص. يدعو إلى نهج علمي لدراسة وممارسة الإدارة، ويؤكد على التحقق من الواقع، لا يتركز هذا المنظور على اقتراح أفكار جديدة فقط، بل يهتم أيضًا باختبار جدوى تلك الأفكار في الواقع العملي.

<sup>5</sup> إلياس بن ساسي، مرجع سابق، ص16

يركز المنظور الإداري المعاصر على الإدارة الفعالة على مستويات مختلفة ويسلط الضوء على فكرة العقلانية كونها طريقة متسقة لاتخاذ القرار لحل المشكلات المستمرة والتكرارية.

يعتبر المنظور الإداري ثورة في النظرية الكلاسيكية. يقدم هذا المنظور نظرة جديدة للمؤسسة، ويغير طريقة حياة المؤسسة من بيئة ثابتة إلى بيئة ديناميكية وسياسية ومتغيرة باستمرار<sup>1</sup>.

تُعتبر المؤسسة في هذا المنظور كآلة مُنظمة ومُتحكم بها بشكل جيد ومناسبة للتصنيع بمقياس كبير. يتم تحليل هيكل المؤسسة دائمًا وتنظيمه لخلق الفعالية والكفاءة. يوفر هذا المنظور للإدارة خريطة طريق لصياغة طرق ممتازة لمواءمة الاستراتيجيات والأهداف والسياسات والأشخاص مع رؤية ومهمة المنظمة ككل. يمكن قياس ذلك من خلال:

- **زيادة كفاءة العمليات:** هي تقليل الوقت والتكلفة اللازمين لإنتاج المنتجات أو الخدمات؛
- **تحسين جودة المنتجات أو الخدمات:** هي جعل المنتجات أو الخدمات تلبى احتياجات العملاء بشكل أفضل؛
- **زيادة رضا العملاء:** هو جعل العملاء أكثر سعادة مع المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

الشكل رقم (01-02): يوضح الجوانب التي يقوم المنظور الإداري بتحسينها في الأداء الإداري في المؤسسة



<sup>1</sup> برنار مار، الإدارة الاستراتيجية مستويات الأداء، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للاستشارات الثقافية، القاهرة، 2008 ص 44.

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المراجع السابقة

### ➤ مؤشرات النمو الإداري:

- معدل دوران المخزون: هو عدد المرات التي يتم فيها بيع المخزون خلال فترة زمنية معينة؛
- وقت دورة الإنتاج: هو الوقت الذي يستغرقه إنتاج منتج أو خدمة؛
- معدل رضا العملاء: هو نسبة العملاء الذين راضون عن المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة.

### العلاقة بين النمو المالي والإداري:

العلاقة بين النمو المالي والإداري للمؤسسة تمثل أحد جوانب النمو الشامل للمؤسسة، وتتجلى بشكل واضح في كيفية تأثير كل منهما على<sup>6</sup> الآخر وكيفية تفاعلها لتعزيز أداء المؤسسة بشكل عام. إليك فهماً أعمق لهذه العلاقة:

### ➤ النمو المالي والإداري كمؤشرات للنجاح الشركات: النمو المالي يشير إلى زيادة في العائدات

والأرباح وقيمة المؤسسة، في حين أن النمو الإداري يتعلق بتطوير وتعزيز قدرات المؤسسة في إدارة عملياتها ومواردها بكفاءة. تحقيق نجاح مالي مستدام يتطلب تنفيذ استراتيجيات إدارية فعالة، وبالعكس، النمو الإداري القوي يمكن أن يدعم تحقيق أهداف مالية مستدامة؛

### ➤ تأثير النمو المالي على النمو الإداري: عندما تحقق المؤسسة نموًا ماليًا جيدًا، يمكنها استثمار

المزيد من الموارد في تطوير إدارتها، مثل تحسين البنية التحتية، وتوظيف الموظفين المؤهلين، وتطوير العمليات الداخلية. هذا يمكن أن يؤدي في نهاية المطاف إلى تعزيز الكفاءة الإدارية وتحسين أداء المؤسسة؛

<sup>6</sup> نفس المرجع السابق، برنار مار، ص44

➤ تأثير النمو الإداري على النمو المالي: بدوره، يمكن أن يؤدي النمو الإداري المستمر إلى تحسين كفاءة استخدام الموارد وتحسين جودة المنتجات والخدمات، مما يزيد من جاذبية المؤسسة للعملاء ويعزز تنافسيتها في السوق. هذا يمكن أن يؤدي إلى زيادة العائدات والأرباح، وبالتالي تعزيز النمو المالي للمؤسسة؛

➤ التفاعل المستمر بين النمو المالي والإداري: يجب أن يكون هناك تفاعل مستمر بين النمو المالي والإداري، حيث يعمل كل منهما كدافع للآخر. على سبيل المثال، النمو المالي القوي يمكن أن يتيح للمؤسسة المزيد من الموارد للاستثمار في تطوير الإدارة، وبالمقابل، التحسينات الإدارية يمكن أن تسهم في تعزيز كفاءة استخدام الموارد المالية وتحقيق نمو مالي مستدام.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أهمية نمو المؤسسة من المنظور المالي والإداري:

من المهم جدًا إدراك أهمية نمو الأنشطة لأداء المنظمة، لذلك من المهم إنشاء معلومات حول دور نمو الأنشطة في تحليل دورة الاستغلال وتأثيرات أخرى لنمو الأنشطة على المنظمة. هذا ليس مهماً فقط في توجيه تخصيص الموارد في المنظمة، بل تم استخدام المحاكاة المرئية أيضًا لدراسة نمو الأنشطة. لقد كانت هذه الطريقة مفيدة في تحليل دورات الاستغلال. لقد تبين بوضوح أن الأداء يزداد مع الوقت ويوجد تقلب دوري وحاد في الأداء. عندما يتم وضع هذه النتيجة في برنامج التصور المرئي، يمكن رؤية نمط مثير للاهتمام من نمو الأنشطة. يتم تحديد الأنشطة العالية فيما نسميه بالمنطقة الأساسية للنظام، حيث يعرف الجميع ذلك ومعظم الأشخاص في حركتهم سيذهبون إلى تلك المنطقة. ومع ذلك، تم العثور على بعض الخيوط الطويلة التي تربط المنطقة الأساسية ببعض الفراغات ذات النشاط الأقل نسبيًا. يمكن شرح هذه الخيوط الطويلة بحقيقة أن هناك استغلالًا كبيرًا للمساحات من خلال ربط المنطقة الأساسية بالخيوط، ولا يوجد مساحة إضافية يتم فيها زيادة الأداء بشكل كبير بغض النظر عن

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، بزنانر مار، ص45.

كيفية تعيين معالم التصور. لن يتم الوصول إلى الخيوط، وبمجرد تحقيق ذلك، يصبح النمو سريعًا وتظهر النتائج أن الأداء مستمر في التحسن حتى محيط الخيوط. هذا مجرد دلالة على كيفية تحليل دورة الاستغلال من خلال عملية المحاكاة<sup>1</sup>.

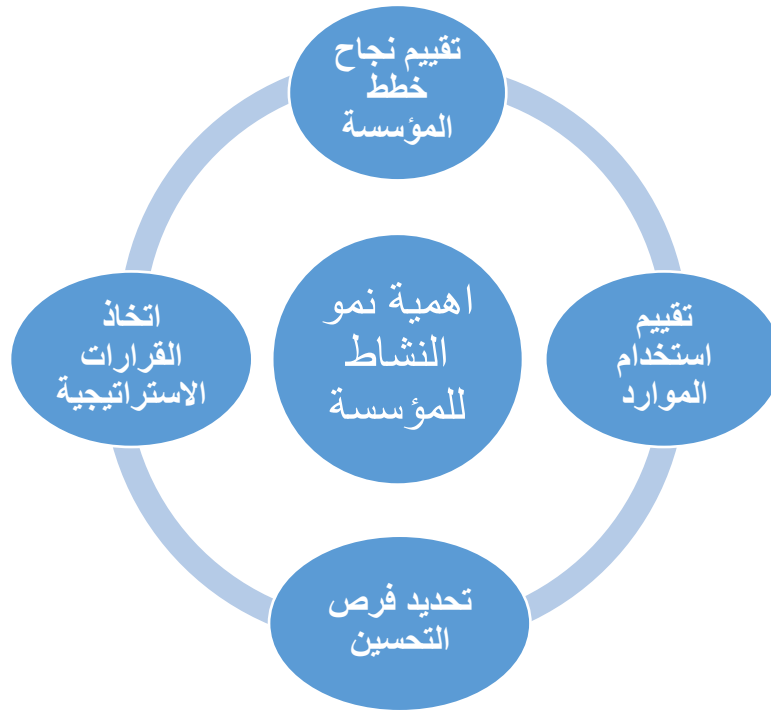
قياس نمو المؤسسة ذو أهمية بالغة لعدة أسباب أساسية:

- **تقييم نجاح خطط المؤسسة:** تقييم نجاح خطط المؤسسة يعني تحليل مدى تحقيق الأهداف المحددة في الخطط التشغيلية والاستراتيجية للمؤسسة. يشمل ذلك تقييم مدى تحقيق الأهداف الكمية والنوعية، مثل زيادة الإيرادات، تحسين الجودة، وتقليل التكاليف. يتطلب هذا التقييم استخدام مؤشرات قياسية ومتعددة لقياس الأداء بشكل شامل وموضوعي.
- **تقييم استخدام الموارد:** تقييم استخدام الموارد يركز على فعالية وكفاءة استخدام الموارد المتاحة للمؤسسة مثل رأس المال، العمالة، والمعدات. يتضمن هذا التقييم تحليل الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أهداف المؤسسة بأقل تكلفة ممكنة، وضمان توفر الموارد اللازمة لتحقيق الأهداف المستقبلية.
- **تحديد فرص التحسين:** تحديد فرص التحسين يتضمن تحليل المؤسسة لتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتعزيز الأداء وتحقيق الأهداف بشكل أفضل. يشمل ذلك تحليل العمليات الحالية وتحديد العوامل التي تؤثر على كفاءة المؤسسة، ومن ثم تطوير استراتيجيات وخطط لتحسين العمليات وتعزيز الأداء.
- **اتخاذ القرارات الاستراتيجية:** اتخاذ القرارات الاستراتيجية يشمل استخدام المعلومات المستمدة من تقييمات الأداء وتحليل استخدام الموارد لاتخاذ القرارات الاستراتيجية المهمة للمؤسسة. يهدف

<sup>1</sup> كربوش محمد، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراة، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بالقائد، تلمسان، 2013-2014 ص45.

ذلك إلى تحديد الاتجاهات ووضع الخطط الاستراتيجية التي ستسهم في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.<sup>2</sup>

الشكل رقم(01-03): يوضح أهمية نمو نشاط المؤسسة بالنسبة للمنظور المالي والإداري.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المراجع السابقة

### المطلب الثاني: أهم مؤشرات نمو النشاط

نسب النشاط تمثل أداة مهمة لتقييم أداء المؤسسات والشركات في مجالات الربحية. إلى جانب ذلك، تُستخدم لقياس كفاءة الإدارة في تطبيق السياسات التمويلية والاستثمارية، وتوظيف الموارد بشكل متوازن لتحقيق الأرباح والأهداف المرجوة.

<sup>2</sup> محد القطامين، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2003-2002، ص 73.

نسب النشاط هي مؤشرات مالية تُستخدم لتقييم كفاءة إدارة المؤسسة في استخدام أصولها في ميزانيتها العامة وتحريكها بناءً على نشاط المؤسسة في توليد الإيرادات والنقدية، يُشار إلى نسب النشاط أحياناً باسم نسب الكفاءة.<sup>1</sup>

فيما يلي أهمية نسب النشاط:

- **المقارنة بين المؤسسات:** تُستخدم نسب النشاط للمقارنة بين شركتين مختلفتين في نفس المجال أو القطاع. يمكن لهذه النسب أن تُظهر أداء المؤسسة مقارنةً بالشركات المنافسة؛
- **تحليل أداء الأعمال والأنشطة:** تساعد نسب النشاط المحللين الماليين والمستثمرين في تحليل أداء أعمال وأنشطة المؤسسة. يمكن للمستثمرين استخدام هذه النسب لتقييم كفاءة المؤسسة وضمان قيمة استثماراتهم؛
- **تقييم الكفاءة التشغيلية:** تُقيس نسب النشاط قدرة المؤسسة على استغلال وإدارة أصولها ومواردها لتحقيق الأرباح. هذا يُعرف أيضاً بتقييم أداء الكفاءة التشغيلية للمؤسسة؛
- **مراقبة المركز المالي والتحليل المالي:** يمكن من خلال هذه النسب تقييم وتتبع المركز المالي للمؤسسة عبر فترات مختلفة. هذا يُساعد في عملية التحليل المالي لاحقاً؛
- **الكشف عن المشاكل المالية وتحديد القرارات التصحيحية:** تُساهم نسب النشاط في كشف جميع المشاكل المالية ونقاط الضعف التي قد تواجه المؤسسة، وتحديد قدرتها على مواجهة التحديات؛
- **توفير البيانات المالية وتطبيق السياسات الجديدة:** تُوفر هذه النسب البيانات والمعلومات المالية المناسبة، والتي يمكن من خلالها رسم وتطبيق سياسات مالية جديدة.

الفرع الاول: معدل دوران الأصول:

1 نفس المرجع السابق، كربوش محمد، ص74.

معدل دوران الأصول الثابتة هو مؤشر يُستخدم لقياس كفاءة استخدام الأصول الثابتة في توليد المبيعات وزيادة الأرباح. يُعبر عن هذا المؤشر بعدة طرق، ومنها:

### ➤ معدل دوران الأصول الثابتة بالصافي:

- قد يكون هناك انخفاض في استخدام المعدات القديمة وما إلى ذلك، وفي نهاية المطاف سيؤدي ذلك إلى زيادة في معدل دوران الأصول"، يشير المؤلف للعمل. يذكر أن مثل هذه الملاحظة ستطلب استكشاف الأسباب وراء زيادة معدل دوران الأصول. يقدم المؤلف وجهة نظر جديدة للقراء حول معنى هذا المصطلح، حيث يساعد الأعمال على تحقيق مرتبة أعلى مقارنة بالآخرين في نفس الصناعة؛

- يعكس معدل دوران الأصول كفاءة استخدام المؤسسة لأصولها في تحقيق الإيرادات. يتم حسابه بمعرفة نسبة الإيرادات السنوية إلى إجمالي الأصول الثابتة والدائمة للمؤسسة، ويساعد في تقييم كفاءة استخدام الموارد وتحديد فرص النمو والتحسين.<sup>1</sup>

- يُحسب عن طريق قسمة صافي قيمة الأصول الثابتة (بعد خصم مجموع الاستهلاك) على مبيعات المؤسسة؛

- هذا النوع يعكس العلاقة بين الأصول الثابتة والإيرادات بعد استبعاد التأثيرات الاستهلاكية؛

- مثال: إذا كانت مبيعات المؤسسة خلال عام 2022 تبلغ 150,000 دج، وصافي قيمة الأصول الثابتة في نهاية 2021 يبلغ 160,000 دج، وفي نهاية 2022 يبلغ 140,000 دج، فإن معدل دوران الأصول الثابتة بالصافي يكون:

▪ متوسط الأصول الثابتة =  $(140,000 + 160,000) / 2 = 150,000$  دج

<sup>1</sup> الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي الجزء الاول، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2011 ص 20.

▪ معدل دوران الأصول الثابتة =  $150,000 / 150,000 = 1$  مرة

### ➤ معدل دوران الأصول الثابتة بإجمالي تكلفتها:

- يُحسب عن طريق قسمة إجمالي تكلفة الأصول الثابتة على مبيعات المؤسسة؛
- يُعكس هذا النوع العلاقة بين<sup>7</sup> الأصول الثابتة والإيرادات بدون استبعاد التأثيرات الاستهلاكية؛
- يُفضل استخدام هذا النوع عندما تكون الأصول الثابتة قديمة ومجموع الاستهلاك مرتفعًا؛
- يُحسب بنفس الطريقة المذكورة أعلاه، ولكن باستخدام إجمالي تكلفة الأصول الثابتة.

### ➤ معدل دوران الأصول المتداولة

يشير هذا النوع إلى قدرة وكفاءة إدارة المؤسسة في استخدام واستغلال أصولها المتداولة لتوليد المبيعات وتحقيق الأرباح. يتم قياس هذه النسبة في نهاية السنة المالية، وتعتمد على طبيعة مجال أو قطاع العمل والعوامل المؤثرة فيه.

جديرًا بالذكر، كلما ارتفعت نسبة دوران الأصول، كلما كان ذلك مؤشرًا أفضل عن أداء المؤسسة.

ويتم حساب هذه النسبة على النحو التالي:

معدل دوران الأصول المتداولة = صافي المبيعات / الأصول المتداولة

وهو نفس المثال الذي تم ذكره في بند الأصول الثابتة.

### ➤ معدل دوران إجمالي الأصول

<sup>7</sup> نفس المرجع السابق، الياس بن ساسي ص 20

هو مؤشر يُستخدم لقياس كفاءة استغلال المنشأة لأصولها في تحقيق الربح. يُعبّر هذا المؤشر عن عدد المرات التي نجحت فيها المؤسسة في استغلال جميع أنواع أصولها خلال فترة زمنية معينة؛ إذا كان معدل الدوران مرتفعاً، فهذا يُعنى بأن المؤسسة تستغل أصولها بفاعلية وتحقق أرباحاً جيدة؛ وعلى العكس، إذا كان معدل الدوران منخفضاً، فقد يكون هذا مؤشراً على عدم استغلال الأصول بشكل فعّال.<sup>1</sup>

وفيما يلي طريقة حساب هذه النسبة :

معدل دوران إجمالي الأصول = إجمالي أصول أول مدة + إجمالي أصول آخر المدة / 2

مثال: إذا كانت مبيعات المؤسسة خلال عام 2022 تبلغ 150.000 دج، ورصيد الأصول في نهاية 2021 يبلغ 270.000 دج، ورصيد الأصول في نهاية 2022 يبلغ 330.000 دج.

=متوسط الأصول

$$(270.000+330.000)/2 = 300.000$$

$$\text{معدل دوران الأصول} = 150.000 / 300.000 = 0.5 \text{ مره}$$

**الفرع الثاني: معدل دوران رأس المال العامل:**

- كلما زادت سرعة الدوران، كلما قلّ الوقت الذي يتم فيه استخدام رأس المال، وسيشير ذلك إلى وجود وضع حيث تكون كمية كبيرة من الأموال مربوطة في رأس المال العامل"، يقترح المؤلف.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، الياس بن ساسي ص 21.

يمكن أن ينتج مثل هذا الوضع عن عدة أسباب، بما في ذلك مستويات المخزون التي قد تكون مرتفعة أو غير متوافقة مع المبيعات، أو سداد الديون بسرعة زائدة؛

- يقيس معدل دوران رأس المال العامل كفاءة استخدام المؤسسة لرأس المال العامل في تحقيق الإيرادات والأرباح، يتم حسابه بمعرفة نسبة الإيرادات السنوية إلى رأس المال العامل للمؤسسة، ويساعد في فهم مدى استخدام الموارد المالية بكفاءة وتحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتحقيق نمو أفضل؛

- تلك النسبة تعكس كفاءة المؤسسة في استغلال رأس المال لتحقيق المبيعات والأرباح عندما يكون نسبة رأس المال العامل مرتفعة، يشير ذلك إلى أن المؤسسة تستخدم رأس المال بفعالية وتحقق نجاحًا في تحقيق أهدافها. وعلى العكس، إذا كانت النسبة منخفضة، فقد يكون هناك ديون زائدة أو تراجع في الأداء؛

- يمكن استخدام هذه النسبة لمقارنة أداء المؤسسة مع المؤسسات المنافسة في نفس مجال العمل، إذا كانت نسبة رأس المال العامل للمؤسسة أعلى من المنافسين، فهذا يشير إلى تفوقها في استخدام رأس المال وتحقيق النجاح.

نسبة دوران رأس المال العامل = بيع أو تكاليف البضائع المباعة / رأس المال العامل

### الفرع الثالث: معدل دوران المخزون:

- في سياق انخفاض تكلفة الوحدة من خلال استخدام أكثر كفاءة لسعة الإنتاج وما إلى ذلك، يكون إدارة المخزون مهمة جداً بمعدل<sup>8</sup> دوران المخزون العالي ويمكن الاستشهاد به كإجراء فعال، يكتب المؤلف. لأن معدل دوران المخزون العالي سيؤدي إلى تقليل مستويات المخزون، مما يؤثر بشكل إيجابي على رأس المال العامل. وبالتالي، قد تفرج المؤسسة نقودًا لتحقيق دخل

<sup>8</sup> نفس المرجع السابق، الياس بن ساسي ص 21

إضافي من الفائدة، أو قد تستخدم الأموال لاستخدام بديل أفضل أو للتفاوض على خصومات من الموردين الذين يقدمون سدادًا سريعًا؛

- يقيس معدل دوران المخزون كفاءة استخدام المواد أو المنتجات المخزنة من قبل المؤسسة في تحقيق المبيعات. يتم حسابه بمعرفة عدد المرات التي يتم فيها بيع المخزون واستبداله خلال فترة زمنية محددة، ويساعد في فهم مدى فعالية عمليات الإنتاج والمبيعات؛
- معدل دوران المخزون هو مؤشر يقيس عدد مرات بيع المخزون من المنتجات والبضائع خلال فترة مالية محددة. يوضح هذا المؤشر كم مرة تم استغلال المخزون وبيعه لتحقيق الربح؛
- عندما يكون معدل دوران المخزون منخفضًا، يُعزى ذلك إلى وجود خلل في إدارة التسويق أو قلة الطلب على المنتجات. بالمقابل، ترتفع نسبة المبيعات ومعدلات دوران المخزون كلما كان أداء المؤسسة أفضل<sup>1</sup>.

يمكن حساب معدل دوران المخزون باستخدام الصيغة التالية:

$$\bullet \text{ متوسط رصيد المخزون} / \text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات}$$

$$\bullet \text{ متوسط المخزون} = \text{رصيد المخزون السنة السابقة} + \text{رصيد المخزون السنة الحالية} / 2$$

مثال: إذا كانت تكلفة المبيعات للمؤسسة 120.000 دج لعام 2022، ورصيد المخزون في 2021 يبلغ 46.000 دج وفي عام 2022 يبلغ 50.000 دج

$$\circ \text{ متوسط المخزون} = 2 / (50.000 + 46.000) = 48.000 \text{ دج}$$

$$\circ \text{ معدل دوران المخزون} = 48.000 / 120.000 = 2.5 \text{ مرة}$$

**الفرع الرابع: معدل دوران المبيعات:**

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق الياس بن ساسي ص22.

- قد تكون معدلات المبيعات صغيرة وتتناقص: تكشف النشاطات ذات المبيعات العالية عن استخدام أكثر كفاءة للأصول الثابتة. ويشير ذلك إلى مستوى عالٍ من الإنتاج مقارنة بمستوى الموارد المستخدمة في الإنتاج، وبالتالي، يمكن اعتبار معدل المبيعات العالي علامة على وجود موارد رأس مالية جيدة لتمويل استثمارات أخرى"، يدعي المؤلف. هذا التفسير يبدو معقولاً ومنطقياً، يشير المؤلف، لأن انخفاض معدل المبيعات من المرجح أن يعني أن المؤسسة ستعاني في النهاية من مشاكل في التدفق النقدي؛
- يعكس معدل دوران المبيعات كفاءة استخدام المؤسسة لقدرتها على البيع وتحقيق الإيرادات، يتم حسابه كنسبة ما يتم بيعه خلال فترة زمنية محددة إلى إجمالي المبيعات خلال نفس الفترة، ويساعد في فهم مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهداف المبيعات المحددة<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: تحليل نمو النشاط

تحليل نمو نشاط المؤسسة هو دراسة لعوامل النمو المختلفة وتحديد العوامل الداخلية والخارجية. يهدف إلى فهم كيفية تطور أنشطة المؤسسة مع مرور الوقت وتحديد العوامل التي تؤثر على هذا التطور. يُعتبر تحليل نمو النشاط أداة حيوية لإدارة الأعمال، حيث يمكن من خلالها رصد المشاكل المحتملة وإدارتها قبل حدوثها، وتحسين الأداء العام للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يوفر تحليل نمو النشاط رؤية مفصلة لأداء المؤسسة على المدى الطويل، مما يساعد في اتخاذ القرارات الاستراتيجية وتحديد الفرص

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق الياس بن ساسي ص23.

للنمو والتطوير. من خلال فهم كيفية نمو الأنشطة، يمكن للمؤسسة تحديد المجالات التي يمكن تحسينها وتطويرها، وتعزيز مكانتها التنافسية في السوق<sup>2</sup>.

### الفرع الاول: تحليل العوامل المؤثرة على نمو النشاط:

تحليل العوامل المؤثرة على نمو نشاط المؤسسة يعد أمراً حيوياً لفهم طبيعة التطور والتوسع داخل الهيكل التنظيمي. يُعتبر هذا التحليل جزءاً أساسياً من استراتيجية الإدارة، حيث يمكنه تحديد العوامل الرئيسية التي تشكل قيادة النمو أو تقف وراء تحديات النمو. وتشمل هذه العوامل العديد من الجوانب، بما في ذلك توافر الموارد البشرية والمالية، ومستوى الابتكار التكنولوجي، ومراقبة الجودة، ودرجة التفاعل مع البيئة الخارجية. تتطلب عملية التحليل استكشافاً دقيقاً لهذه العوامل وتقييم تأثيرها على أداء ونمو المؤسسة بشكل شامل ومتوازن.

#### 1. العوامل الاقتصادية:

- تشمل أسعار الفائدة، معدلات الضرائب، القوانين، السياسات، الأجور، والأنشطة الحكومية؛
- تحديد العوامل المؤثرة على الناتج المحلي الإجمالي في الجزائر خلال الفترة من 1980 إلى 2017 أظهر أن هناك عوامل متعددة تؤثر في النمو الاقتصادي، بما في ذلك الاستثمار الأجنبي المباشر وقيمة الصادرات والواردات؛
- يمكن استخدام أساليب مثل التكامل المشترك والانحدار الخطي المتعدد لتحديد هذه العوامل.

#### 2. العوامل الاجتماعية والسياسية:

<sup>2</sup> ضيف سعيدة، شهابة سميرة، "التشخيص المالي ودوره في تحديد المزيج التمويلي الأمثل للمؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في

- تشمل الاستقرار السياسي، الأمان، التعليم، البطالة، والتطور الديموغرافي؛
- تأثير هذه العوامل يمكن أن يكون ملموسًا على النمو الاقتصادي.

### 3. العوامل البيئية:

- تشمل البيئة الطبيعية، الموارد المائية، والتغيرات المناخية؛
- تأثير هذه العوامل يمكن أن يكون حاسمًا في تحديد مدى استدامة النمو الاقتصادي.

### الفرع الثاني: تحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على نمو النشاط:

يهدف هذا التحليل إلى فهم العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على نمو النشاط للمؤسسة. يشمل التحليل الداخلي استعراض العمليات التشغيلية والهيكل التنظيمي ومهارات العمالة، بينما يتضمن التحليل الخارجي فحص البيئة الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والتنافسية؛ يمكن تفسير فهم توسع النشاط الإداري والتنظيمي بالعودة إلى إيجاد العلاجات البديلة للنقاط الضعيفة والظروف. كما توفر هذه البيانات الإحصائية والتحليلية حول العوامل الداخلية والخارجية معلومات حاسمة للسلطات المسؤولة، بحيث يمكن اتخاذ قرارات استراتيجية وخبراء لحل النقاط الضعيفة المكتشفة لتحقيق الأهداف التنظيمية بنجاح.

من ناحية أخرى، إذا قمنا فقط بالجلوس والسماح لنمو النشاط بالتوجيه، فسيؤدي ذلك إلى هز النجاح التنظيمي وزيادة نشاط القوى العاملة؛ إذا لم تتغير العوامل الداخلية والخارجية، فقد يكون هناك استقرار ملاحظ في سلوك المؤسسة، وهذا يعني أن المؤسسة ستتجه نحو نمط استجابة للقيود والتحديات المحددة. ومع ذلك، قد يأتي الوقت الذي يتعين فيه استعراض هذه العوامل نظرًا لتكيف نشاط المؤسسة وسلوكه مع التغييرات التي تحدث نتيجة لهذه العوامل.

هذا المفهوم للتحقيق والنظرية في تطوير النشاط معروف باسم "العائدات المتزايدة". يمكن من خلال هذه النظرية تحليل النقاط الضعيفة للمؤسسة وحيث يمكن تحسينها. وتشير "التعويضات المتزايدة" إلى أن نجاح المؤسسة في السياق الاستراتيجي يعتمد ليس فقط على جودة الحاكمين والخبراء ولكن أيضًا على النشاط الابتكاري. يقترح خبراء نظرية "العائدات المتزايدة" أنه يجب على المؤسسة تحديد سعة القوى العاملة الموجودة وتطبيق الموارد التنظيمية بطريقة تجعل القوى العاملة تعمل بحد أقصى. وسيساعد تحقيق أقصى قدر من قدرات القوى العاملة في تحسين تكاليف العمالة وسيساهم في تطوير اقتصاديات الحجم وهو ما يعني إنتاج المزيد من السلع أو الخدمات باستخدام نفس الموارد<sup>1</sup>.

تلك العوامل الداخلية والخارجية لها تأثير على تحديد السياسات المالية الخبيرة للمؤسسة والنشاط التنظيمي والبيانات التي يتعين استلامها من النمو النشاط التحليلي داخل المؤسسة. كما أن هذه التحليلات مفيدة لتحديد نقاط الضعف في المؤسسة وإيجاد الحلول لها. على سبيل المثال، إذا لم تستخدم المؤسسة العوامل المعينة بشكل صحيح مثل القوى العاملة والإمكانات الإدارية والإدارية، يمكن تنظيم التدابير بناءً على هذه العوامل للقيام بالأفضل للقوى العاملة من خلال التدريب وتطوير المهارات وتحقيق الإمكانات الإدارية والإدارية من خلال تقليل الفروق بين التسلسل الإداري والأمر والتنسيق.

من بين العوامل الداخلية، يمكن تحديد عوامل مثل القدرة الفائضة، وانخفاض التكاليف لكل وحدة نتيجة للمكاسب في الكفاءة، والتكنولوجيا الجديدة، والتغيير في الهيكل أو الإدارة، والبراءات أو الوصول إلى المواد الخام، إلخ. عند النظر في العوامل الخارجية، يمكن تحديد التغييرات في الأسواق، والتغييرات في الهيكل الاقتصادي للصناعة ذات الصلة، والتغييرات الاجتماعية والثقافية، والتغييرات السياسية أو القانونية، أو التغييرات في الأسواق الدولية، إلخ، كعوامل خارجية. التحليل العميق للعوامل الداخلية والخارجية للنمو أمر بالغ الأهمية لفهم نمو النشاط. تشير العوامل الداخلية إلى تلك العوامل التي تكون

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ضيف سعيدة، شهابة سميرة ص31.

داخل المؤسسة ويمكن التحكم فيها من قبل المؤسسة. من ناحية أخرى، فإن العوامل الخارجية، كما يوحي اسمها، هي تلك العوامل التي تكون خارج نطاق المؤسسة ولا يمكن التحكم فيها من قبل المؤسسة. الشيء الوحيد الذي يمكن القيام به هو التكيف مع التغييرات التي تحدث نتيجة لتلك العوامل الخارجية. يوجد العديد من الفئات من العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر بشكل فعال على نمو المؤسسة<sup>1</sup>.

تحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على نمو النشاط يعد جزءًا مهمًا من استراتيجية الأعمال. دعونا نتعرف على هذه العوامل:

1. **البيئة التنظيمية:** تشمل العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على النشاط التنظيمي واتخاذ القرارات. تتضمن البيئة الداخلية عناصر داخل المنظمة مثل الموارد المادية والمالية والبشرية، والثقافة التنظيمية، أما البيئة الخارجية فتشمل العوامل خارج نطاق المنظمة مثل الظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية؛

## 2. تحليل البيئة الداخلية:

- يشمل تحديد العوامل الاستراتيجية الداخلية، مثل الموارد المادية والبشرية والثقافة التنظيمية؛
- يتطلب تقييم هذه العوامل لفهم قدرات المنظمة ونقاط قوتها وضعفها.

## 3. تحليل البيئة الخارجية:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ضيف سعيدة، شهابة سميرة ص32.

◦ يشمل تقييم العوامل الخارجية التي تؤثر على المنظمة، مثل الظروف الاقتصادية والتكنولوجية والقانونية؛

◦ يساعد في تحديد الفرص والتحديات التي تواجه المنظمة في البيئة الخارجية.

### الفرع الثالث: تحليل تأثير نمو النشاط على أداء المؤسسة:

بعد أن نظرنا سابقًا إلى العوامل التي تسهم في نمو المؤسسة، أي القوى الداخلية والخارجية التي تدفع بدورها دورة الاستغلال، يأتي الخطوة الطبيعية للتحقيق في تأثير كل هذا النشاط النمو على الأداء العام للمؤسسة. يتفق الجميع على أنه لكي تحدث دورة الاستغلال وتتقدم، يجب على المؤسسة تحقيق نموًا أعلى في النشاط. تنمو دورة الاستغلال أيضًا بأسرع معدل في المؤسسة التي ينمو فيها الموقف المالي بسرعة. سيؤدي النمو في الموقف المالي للمؤسسة إلى استغلال أسرع للدورة من نمو الأصول. هذه الدورة المستمرة للنمو هي ما يبقي المؤسسة إنتاجية وفعالة. في جميع الأوقات، كلما زاد معدل النمو في الموقف المالي في دورة الاستغلال، كلما انخفض الوقت الذي يستغرقه تحقيق الحد الأقصى من الإمكانيات. تمتلك الأنشطة النمو تأثيرًا كبيرًا على تحقيق أهداف المؤسسة واتخاذ القرارات. وهذا يجعل من الكفاءة استخدام الأنشطة النمو في تحليل الأداء وربط الأنشطة بدورة الاستغلال. وفي ضوء هذه الحجة، يصبح من الواضح أن المحاكاة لعمليات النمو على فترة زمنية محددة ستكشف عن تحقيق الأهداف ونافذة لاتخاذ القرارات الممكنة في كل وقت.<sup>1</sup> وقد ساهم ذلك بشكل قوي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات في الوقت الحاضر. كمقياس لدرجة النشاط، استنادًا إلى عدد الزيارات وعدد المجموعات المختلفة التي تشكل مجموعة واحدة ومستوى الطاقة في كل مجموعة، إذا تم اتخاذ الحد

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ضيف سعيدة، شهابة سميرة ص35.

الأقصى على كل النشاط في خطوة زمنية محددة، يتم تحقيقه ويُلاحظ الوقت المستغرق حيث يصل النشاط إلى الحد الأقصى لإمكانياته.<sup>1</sup>

يهدف هذا التحليل إلى تقييم كيفية تأثير نمو النشاط على أداء المؤسسة بشكل عام. يتضمن ذلك فحص تأثير النمو على العوائد المالية، وربحية العمليات، وسوق الأسهم، وسمعة المؤسسة. يساعد هذا التحليل في فهم مدى تأثير نمو النشاط على استدامة ونجاح المؤسسة في المدى الطويل.

تتعدد مؤشرات قياس الأداء في المؤسسات حسب ما تضمنه التسيير الفكري، والتي تهدف في مجملها إلى رفع أداء المؤسسات من خلال الكشف عن مستواه، ومن ثم المساعدة على اتخاذ القرارات المناسبة. ولعل من أهم هذه المؤشرات تلك المبنية على منظور خلق القيمة، باعتبار أن هذا الأخير يعد الهدف الذي يرضي الأطراف المهتمة بالمؤسسة، خاصة المساهمين منهم حسب ما جاء به الفكر المالي. وعلى هذا الأساس نحاول من خلال هذه الورقة أن نقدم إسهامًا باستعراض مؤشرات الأداء في سياقها التاريخي وتحليل ونقد مختلف هذه المؤشرات، بما فيها الحديثة منها المعتمدة على القيمة والتي لاقت شهرة كبيرة من خلال استعمالها وتسويقها من طرف مكاتب الاستشارة الدولية المتبنية لها، لنخلص لإيجابيات وحدود كل مؤشر، الأمر الذي يساعد في تبني النموذج المناسب لقياس أداء المؤسسة.

#### الفرع الرابع: تحليل تأثير نمو النشاط على أداء المؤسسة:

##### 1. مؤشرات قياس الأداء:

- تعد مؤشرات قياس الأداء أداة مهمة لتقييم أداء المؤسسة. يجب أن تكون هذه المؤشرات متعلقة بخلق القيمة وتحقيق أهداف المؤسسة؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ضيف سعيدة، شهابة سميرة ص 39-42.

- مثلاً، يمكن استخدام مؤشرات مثل العائد على الاستثمار (ROI) والربح المتبقي لتقدير كفاءة النمو في النشاط.

## 2. خلق القيمة:

- يعتبر خلق القيمة هدفاً رئيسياً للمؤسسات. يشمل ذلك تحقيق عائدات مرتفعة للمساهمين والأطراف المهتمة؛
- يمكن استخدام مؤشرات مثل<sup>9</sup> القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) والقيمة السوقية المضافة لقياس خلق القيمة.

## 3. التحليل الاستراتيجي:

- يساعد التحليل الاستراتيجي في تحديد مجالات القوة والضعف في أداء المؤسسة؛
- يمكن استخدام أدوات مثل تحليل SWOT (التحليل الشخصي للقوة والضعف والفرص والتهديدات) لتقدير تأثير نمو النشاط.

## 4. الاستشارة الدولية:

- مكاتب الاستشارة الدولية تستخدم مؤشرات الأداء المعتمدة على القيمة؛
- يمكن أن يكون لديهم نصائح حول كيفية تحسين أداء المؤسسة من خلال تحقيق نمو مستدام.

## الممذكرة الثاني: الإطار النظري لدورة الاستغلال

### المطلب الاول: دورة الاستغلال

<sup>9</sup> نفس المرجع السابق، ضيف سعيدة، شهابة سميرة ص 39-42 1

تعتبر دورة الاستغلال مصطلحاً واسعاً نسبياً، وعادة ما يُعرف على أنه الاستبدال المستمر للموارد الاقتصادية والرمزية بين كيان قوي، من جهة، وكيان أضعف، بشكل منتظم وعلى مدى فترة زمنية. ومع ذلك، فإن هذا المفهوم العام يُطبق بشكل أكبر على جهود الحركات الاجتماعية، التي تحاول إحداث تغييرات جذرية في المجتمع.

لفهم دورة الاستغلال بشكل ملائم، من الضروري الاعتراف بأهم العوامل، بالإضافة إلى التعرف على المؤشرات والأدوات الرئيسية المستخدمة لقياسها وتحليلها. يقترح المقال المعنون "فهم وتشخيص نمو الأنشطة في دورة الاستغلال: تحليل توسع البنية التحتية لمراقبة الاتجار بالبشر في الولايات المتحدة من عام 2005 إلى عام 2018" أنه توجد أساليب متزايدة التطور لاختيار متى وكيفية قياس النمو في هذا المجال، وأنه مع تطور هذه الأساليب، في الوقت نفسه، قد نمت وتطورت التدابير والمراقبة لعمليات الاتجار بالبشر في الولايات المتحدة.

يمكن أن تكون هذه الأبحاث ذات أهمية كبيرة للمنظمات ووكالات إنفاذ القانون التي تحاول مكافحة الاتجار بالبشر، لأنها توفر إطاراً نظرياً لفهم الأمر واختيار استراتيجيات بناءً على جمع وتحليل البيانات، وما نوع عمليات قياس النمو التي ينبغي توظيفها في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

تعتمد دورة الاستغلال بشكل محتمل على الفجوة التنظيمية، أي وجود الكثير من الفارق بين الأصول الحد الأدنى التي تخضع لعملية التشغيل في المنظمة، أقصد منظمة معينة، والموارد الفعلية التي تُعد ضرورية لعملية دورة الاستغلال. يمكن استخدام بعض المؤشرات لقياس دورة الاستغلال مثل مدة الدورة، ومعدل دوران المخزون، ومعدل دوران المبيعات، ومعدل دوران رأس المال العامل. على الرغم من وجود أنواع مختلفة من النمو، والتي سماها الباحثون في مجال مكافحة الاتجار بالبشر بالنمو

<sup>1</sup> P. Conso La gestion financière de l'entreprise, t.1 (7eme édition), Dunod, Paris, P18.

الظاهر، والمفصل، والتحويلي، والحقيقي، قد يكون من الصعب تقديم تعريف مشترك للنمو ومتى تحديد الأدلة.<sup>2</sup>

دورة الاستغلال هي سلسلة من العمليات والأنشطة التي تتم في المؤسسة لتحويل الموارد الاقتصادية إلى منتجات أو خدمات قابلة للتسويق. تعتبر دورة الاستغلال جزءًا هامًا من عملية الإنتاج والبيع التي تساهم في تحسين أداء المؤسسة وزيادة أرباحها ونموها. تشمل هذه الدورة عدة مراحل مثل شراء المواد الخام وتخزينها، ثم إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات، ومن ثم بيعها واستخدام الأموال المتحصلة لإعادة الاستثمار أو توزيع الأرباح. هذه الدورة تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة وقدرتها على الاستمرار والنمو في السوق.

الموارد الاقتصادية المتاحة إليها إلى منتجات أو خدمات يمكن تسويقها للعملاء أو الجمهور المستهدف. يعتبر هذا العملية جزءاً أساسياً وحيوياً من دورة العمل التجاري لأي مؤسسة، حيث تؤثر بشكل كبير على أداء المؤسسة وقدرتها على تحقيق أهدافها وتحقيق النجاح في السوق.<sup>3</sup>

تتكون دورة الاستغلال عادةً من عدة مراحل رئيسية، ومن أهم هذه المراحل:

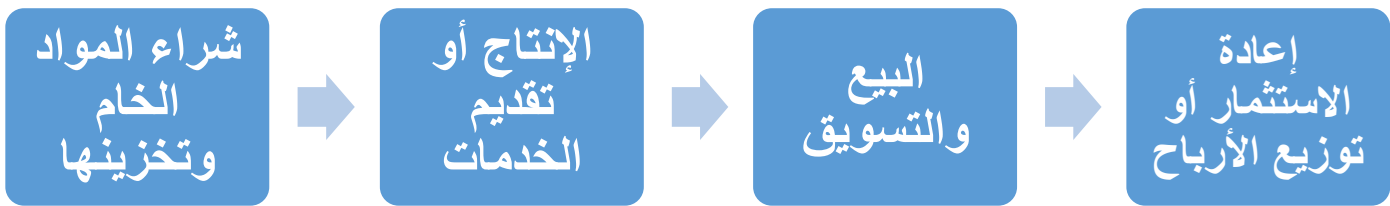
- **شراء المواد الخام وتخزينها:** تبدأ الدورة بمرحلة شراء المواد الخام أو العناصر اللازمة لإنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات. يتم تخزين هذه المواد في المستودعات أو المخازن بانتظار استخدامها في المراحل اللاحقة؛
- **الإنتاج أو تقديم الخدمات:** تأتي المرحلة التالية حيث تقوم المؤسسة بتحويل المواد الخام إلى منتجات جاهزة للبيع أو تقديم الخدمات المطلوبة، يشمل ذلك عمليات التصنيع والتجميع والإنتاج أو تقديم الخدمات بشكل كامل.

<sup>2</sup> الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، ط2، دار وائل للنشر والطباعة، الجزائر، سنة، 2011، ص 148.

<sup>3</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي، تحليل نظري مدعم بأمثلة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 231.

- **البيع والتسويق**: بعد إنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات، يتم عرضها للبيع للعملاء المستهدفين. يشمل هذا التسويق العمليات المتعلقة بتحديد الأسعار وإجراء الحملات الإعلانية وبيع المنتجات أو الخدمات للعملاء.
- **إعادة الاستثمار أو توزيع الأرباح**: بعد تحقيق الإيرادات من عمليات البيع، يتم توجيه هذه الأموال إما لإعادة الاستثمار في تطوير المؤسسة أو توزيعها كأرباح على المساهمين أو الملاك، وفقاً للسياسة المالية والأهداف المحددة للمؤسسة.

الشكل رقم (01-04): يبين مراحل دورة الاستغلال في مؤسسة إنتاجية



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المراجع السابقة

### الفرع الاول: تعريفها من منظور مالي

من منظور مالي، يمكن تعريف دورة الاستغلال<sup>10</sup> كمعادلة بين الموارد المالية المستثمرة في المؤسسة والموارد المالية المولدة من عمليات الإنتاج والمبيعات. تتضمن هذه الدورة العناصر المالية الأساسية مثل تكاليف المواد الخام، وتكاليف العمالة، وتكاليف التشغيل، والإيرادات المستحقة. بالإضافة إلى ذلك، يتم تحليل أرقام مالية مثل الدخل الإجمالي، والربح الصافي، وتدفقات النقدية لقياس كفاءة وفاعلية دورة الاستغلال في تحقيق أهداف المؤسسة المالية.

### الفرع الثاني: تعريفها من منظور إداري

<sup>10</sup> نفس المرجع السابق، ضيف سعيدة، شهابة سميرة ص 39-42

من منظور إداري، يمكن تعريف دورة الاستغلال على أنها سلسلة من العمليات الإدارية التي تهدف إلى تحقيق أفضل استخدام للموارد المتاحة في المؤسسة. تشمل هذه الدورة إدارة المخزون والإنتاج والتسويق وإدارة رأس المال العامل. يتم تحليل عمليات الإنتاج والتسويق والتخزين لتحديد نقاط القوة والضعف، وتحسين استخدام الموارد وإزالة أي تكاليف زائدة أو إهدار. بالإضافة إلى ذلك، تعزز دورة الاستغلال العمليات الإدارية الفعالة وتحسن أداء وإنتاجية المؤسسة في السوق الحالية.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أهميتها للمؤسسة

تعتبر دورة الاستغلال ذات أهمية كبيرة للمؤسسة من حيث تحقيق الاستدامة والتنمية الناجحة والربحية المستدامة. فعندما يتم تحقيق كفاءة وفاعلية في دورة الاستغلال، يتم تحسين أداء المؤسسة وتقليل التكاليف وزيادة الأرباح. بالإضافة إلى ذلك، تساهم دورة الاستغلال في تحسين تدفق النقد وإدارة الخزينة وتحقيق التوازن بين إنتاجية المؤسسة وطلب السوق. وبتحسين دورة الاستغلال، تستطيع المؤسسة تحقيق المرونة والتكيف مع التطورات في السوق وزيادة مستوى تنافسيتها في قطاعها الاقتصادي.<sup>2</sup>

تحتل دورة الاستغلال مكانة هامة في تشخيص نمو المؤسسة، حيث تتوسع احتياجات دورة الاستغلال بفعل نمو النشاط. يُعتبر تحليل دورة الاستغلال أمرًا بالغ الأهمية للمؤسسات، وفيما يلي بعض النقاط المهمة حول هذا الموضوع:

### ➤ أهمية الدورة التسلسلية للمؤسسة:

- تعتبر فهم دورة الاستغلال أمرًا بالغ الأهمية لأي منظمة تعمل في إدارة رأس المال العامل.

<sup>1</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي، ص 232.

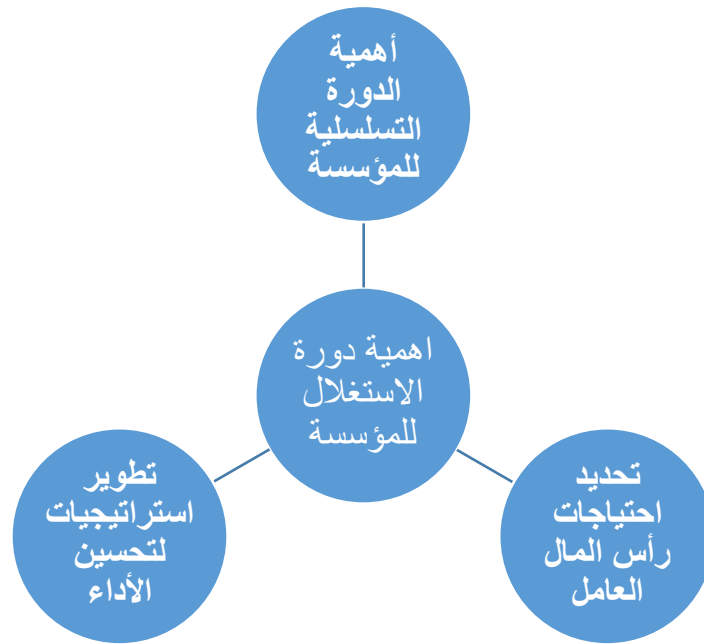
<sup>2</sup> عبد المعطي رضا رشيد، محفوض أحمد، جودة، إدارة الائتمان، دار وائل للطباعة والنشر، 1999 عمان، ص 102.

- تُعد دورة الاستغلال قياسًا للوقت الذي يمر بين إنفاق الأموال لشراء المواد الخام وجمع النقد من المدينين.
- يؤثر طول دورة الاستغلال مباشرة على سيولة المؤسسة وبالتالي ربحها؛
- يمكن استخدام دورة الاستغلال لتقدير أداء المؤسسة من خلال مقارنة الإيرادات والتكاليف والأرباح على مدى فترة زمنية معينة.
- **تحديد احتياجات رأس المال العامل:**
- يمكن لمدير التمويل تحديد مستوى رأس المال العامل المطلوب في مراحل مختلفة من دورة الاستغلال؛
- يُمكن المؤسسة من الاستفادة من إمكانية الحصول على خصومات دفع مبكر من الموردين نظرًا لفهمها لمدة دورة العمل؛
- تساعد دورة الاستغلال في تخطيط السيولة المالية، حيث يتم تحديد متى وكيفية توفير الأموال لتلبية الاحتياجات اليومية للمؤسسة؛
- تساعد دورة الاستغلال في تحديد الاحتياجات المالية والموارد اللازمة للمؤسسة لتشغيل أنشطتها بكفاءة؛
- يشمل ذلك تحديد احتياجات رأس المال العامل والاستثمارات اللازمة للتوسع والتطوير<sup>1</sup>.
- **تطوير استراتيجيات لتحسين الأداء:**
- يمكن تطوير استراتيجيات مختلفة لجعل دورة الاستغلال أكثر كفاءة، مثل تنفيذ نظام إدارة المخزون توقيتًا موثيًا؛
- يساعد التحسين المستمر لعمليات الأعمال، مثل التصنيع الرشيق، على تعزيز كفاءة المؤسسة وتحسين سيولتها المالية؛

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، عبد المعطي رضا رشيد، ص 103.

- توفر دورة الاستغلال معلومات مهمة لاتخاذ القرارات الاستراتيجية، مثل<sup>11</sup> توجيه الاستثمارات وتحديد الأولويات.

الشكل رقم (01-05): يمثل أهمية دورة الاستغلال للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المراجع السابقة

### المطلب الثاني: أهم مؤشرات دورة الاستغلال

مؤشرات دورة الاستغلال هي المعايير المستخدمة لتقييم كفاءة استخدام الموارد في العملية الإنتاجية. تساعد هذه المؤشرات في قياس فعالية المؤسسة في استغلال المخزون وتحقيق المبيعات وتدوير رأس المال العامل. تعكس مؤشرات دورة الاستغلال الأداء الاقتصادي للمؤسسة وقدرتها على تحقيق العوائد المرجوة. وتعد مدة دورة الاستغلال ومعدل دوران المخزون ومعدل دوران المبيعات ومعدل دوران رأس المال العامل أهم المؤشرات المستخدمة لقياس هذه الكفاءة.

<sup>11</sup> نفس المرجع السابق، عبد المعطي رضا رشيد، ص 104

مؤشرات دورة الاستغلال هي مجموعة من القياسات التي تستخدم لتقييم كفاءة وفاعلية استخدام الموارد في المؤسسة. تهدف هذه المؤشرات إلى فهم كيفية تحويل الموارد إلى منتجات أو خدمات جاهزة للبيع، وتحديد مدى كفاءة هذه العملية.

### الفرع الاول: مدة دورة الاستغلال

مدة دورة الاستغلال هي قياس لعدد الأيام المتوسطة التي يستغرقها المؤسسة من نقطة شراء المواد الخام إلى نقطة جمع النقدية من المبيعات، وبالتالي تحرير رأس المال العامل الملتزم بهذه الدورة. في الصيغة، يتم قياس المخزون بالأيام المتوسطة للمبيعات. عندما يقل الفترة في الأيام، يشير ذلك إلى تحول رأس المال العامل خلال السنة، ويزداد الرقم إذا زادت مدة الاستغلال. يعتبر هذا مهما بشكل خاص للشركات التي تعتمد بشدة على تحويل رأس المال العامل عدة مرات داخل السنة التجارية. يستفيد جميع الشركات من فترة استغلال أقصر لأن ذلك يعني أن رأس المال العامل يمكن استخدامه مرارًا وتكرارًا لتمويل إنتاج السلع وتحرير النقدية من المبيعات بقدر الإمكان. في بعض الحالات، يمكن اتخاذ خطوات لتقليل طول الدورة أو لتسهيل متابعتها. يمكن أن تؤدي هذه التغييرات وغيرها إلى تحسين ملف النشاط للمؤسسة بالإضافة إلى مدة الاستغلال. يمكن مقارنة الأرقام لمؤسسة معينة مع أرقام منافس أو مع متوسط أرقام الصناعة. يمكن أن تشير هذه المقارنة إلى ما إذا كانت دورة المؤسسة أم مشكلة عامة في الصناعة وقد تفتح عدة طرق مختلفة لإدارة ملف النشاط بشكل فعال.

على سبيل المثال، يمكن تحديد الإنتاج الزائد الذي يؤدي إلى زيادة طول الدورة كمنطقة ضعف.<sup>1</sup>

مدة دورة الاستغلال (أو مدة دورة التشغيل) تعرف بالفترة الزمنية التي تستغرقها المؤسسة لتحويل الموارد المستخدمة إلى إيرادات، بمعنى آخر، الفترة التي تمر من بداية عملية الإنتاج أو الخدمة حتى تحقيق العائد على الاستثمار. يمكن حساب مدة دورة الاستغلال باستخدام الصيغة التالية:

•  $\text{مدة دورة الاستغلال} = \text{متوسط الفترة الزمنية للإنتاج أو الخدمة} / \text{متوسط الإيرادات المحققة}$

<sup>1</sup> M.DARBLEL et J.M.Laugine Economie de L'entreprise T:2 Foucher, PARIS 1978,P: 165.

أهمية مدة دورة الاستغلال للمؤسسة تتجلى في عدة نقاط:

- **تحسين الكفاءة العامة:** عندما تكون مدة دورة الاستغلال قصيرة، يكون هذا دليلاً على أن المؤسسة تقوم بإدارة مواردها بشكل فعال، مما يزيد من كفاءتها العامة؛
- **تحسين التنبؤ بالنتائج المالية**<sup>12</sup>: فهم مدة دورة الاستغلال يساعد المديرين على تقدير متى ستحقق العائدات ومتى يمكن توقعها، مما يسهل عملية التخطيط المالي؛
- **تقليل التكاليف وزيادة الأرباح:** بفهم مدة دورة الاستغلال، يمكن للمؤسسة تحديد المجالات التي يمكن تحسينها لتقليل التكاليف وزيادة الأرباح، سواء كان ذلك عبر تحسين عمليات الإنتاج أو تسريع توزيع المنتجات؛
- **تحسين رضا العملاء:** قصر مدة دورة الاستغلال يعني أن المنتجات أو الخدمات تصل بشكل أسرع إلى العملاء، مما يزيد من رضاهم وولاءهم للمؤسسة.

### الفرع الثاني: معدل دوران المخزون

معدل دوران المخزون يقيس كم مرة يتم بيع المخزون خلال السنة، حيث يشير المعدل المنخفض إلى مبيعات ضعيفة ومخزون زائد، بينما المعدل العالي يشير إما إلى مبيعات قوية أو مخزون غير كاف. يتفاوت معدل دوران المخزون بين الصناعات ولا يوجد معدل مثالي مطلق، ولكن المعدل الأعلى يعطي نتائج أفضل. يستخدم الشركات تحليلات متكررة للمخزون لمراقبة المعدلات، وقد كان ذلك يتطلب جهداً وتكاليفاً كبيرة. ومع ذلك، مع تقدم برمجيات إدارة المخزون، لتبسيط هذه المهمة وأصبحت أكثر كفاءة. فالتحليلات الحديثة مثل التنقيب في البيانات تساعد الشركات على التنبؤ بالاتجاهات وتطوير استراتيجيات لإدارة المخزون بكفاءة أكبر وتحقيق أقل تكاليف.

معدل دوران المخزون هو مؤشر يقيس كمية مرات تدوير المخزون خلال فترة زمنية معينة. يعكس كفاءة إدارة المخزون في المؤسسة. عندما يكون معدل دوران المخزون عاليًا، يشير ذلك إلى أن

<sup>12</sup> 1 M.DARBLEL et J.M.Laugine Economie de L'entreprise T:2 Foucher, PARIS 1978,P: 165

المؤسسة تدير المخزون بفعالية، حيث يتم تحديثه واستبداله بشكل مناسب. وعلى العكس، إذا كان معدل دوران المخزون منخفضًا، قد يكون هناك تراكم زائد للمخزون وتكاليف إضافية<sup>1</sup>.

لحساب معدل دوران المخزون، يمكن استخدام الصيغة التالية:

**معدل دوران المخزون = متوسط قيمة المخزون / تكلفة المبيعات**

حيث:

- تكلفة المبيعات تمثل إجمالي قيمة المنتجات المباعة خلال الفترة المحددة.
- متوسط قيمة المخزون يتم حسابه بجمع قيمة المخزون في بداية الفترة ونهايتها ثم تقسيمها على 2.

معدل دوران المخزون يلعب دورًا حيويًا في أداء المؤسسات وإدارة أعمالها تتجلى أهميته في عدة نقاط:

➤ **تحسين الكفاءة العامة:** عندما يكون معدل دوران المخزون عاليًا، يشير ذلك إلى أن

المخزون يتحرك بسرعة ويتم تحديثه بانتظام، هذا يساعد في تقليل تكاليف التخزين والتأكد من توفير الموارد اللازمة في الوقت المناسب؛

➤ **تقليل تكاليف الاحتفاظ بالمخزون:** المخزون الزائد يتطلب مساحة تخزين إضافية وتكاليف

للحفظ والصيانة، عندما يكون معدل دوران المخزون مناسبًا، يمكن تقليل هذه التكاليف؛

➤ **تحسين التوازن بين العرض والطلب:** معدل دوران المخزون يساعد في تحديد متى يجب

زيادة أو تقليل المخزون استنادًا إلى الطلب الفعلي، هذا يساعد في تجنب نقص أو فائض في المخزون؛

➤ **تحسين السيولة المالية:** عندما يتم تحسين معدل دوران المخزون، يمكن تحسين السيولة

المالية للمؤسسة. يمكن استخدام الأموال المحررة من المخزون لتمويل أنشطة أخرى.

**الفرع الثالث: معدل دوران المبيعات**

<sup>1</sup> O. Boukhezar, Lafinance de l'entreprise, O.P.U, Alger, 1981, P ; 139.

معدل دوران المبيعات يقيس عدد المرات التي يتم فيها بيع المخزون في المتوسط خلال الفترة. يعتبر مؤشراً قوياً لرفاهية المؤسسة المالية وقدرتها على تحديد<sup>13</sup> الأسعار. يكون التأريخ المالي للمؤسسة ذات استقرار مالي أكبر إذا كان لديها معدل دوران مرتفع نسبياً مقارنة بالمؤسسة ذات معدل دوران منخفض. على العكس من ذلك، يؤدي معدل دوران المبيعات المنخفض إلى مشكلة في التدفق النقدي وقد يضطر العمل إلى التخلي عنها. لذلك، يجب أن تجد الأعمال التجارية التوازن المناسب بين السيولة والربحية والمخاطر فيما يتعلق بنتائج المبيعات. علاوة على ذلك، يمكن تعريف نوع المخزون الذي تحتفظ به الأعمال التجارية من خلال مقارنة معدلي دوران المخزون والمبيعات. على سبيل المثال، يشير معدل دوران المخزون العالي إلى أن المخزون قابل للتلف أو أن هناك سوقاً للمبيعات يتحرك بسرعة. على الجانب الآخر، يشير معدل الدوران المنخفض إلى منتج ببطء في المبيعات، مثل السلع المتينة. يشير ذلك إلى أن العملاء قد يحتفظون بالمنتج لفترة أطول حتى يتم استبداله، مما يشير إلى ولاء جيد للعملاء للمنتج وقدرة العمل على الاستمرار في المبيعات على مدى فترة زمنية طويلة.

**معدل دوران المبيعات** هو مؤشر يقيس كمية مرات تدوير المبيعات خلال فترة زمنية معينة. يعكس كفاءة عمليات البيع في المؤسسة.

لحساب معدل دوران المبيعات، يمكن استخدام الصيغة التالية:

$$\text{معدل دوران المبيعات} = \frac{\text{إجمالي المبيعات}}{\text{المخزون المتوسط}}$$

مثال:

- إجمالي المبيعات يمكن أن يتمثل في إجمالي قيمة المبيعات خلال فترة زمنية معينة.
- المخزون المتوسط يُحسب عادةً بمجموع قيمة المخزون في بداية الفترة ونهايتها، ثم يُقسم على

2.

<sup>13</sup> 1 M.DARBLEL et J.M.Laugine Economie de L'entreprise T:2 Foucher, PARIS 1978,P: 165

على سبيل المثال، إذا كان لديك مبيعات بقيمة 100,000 والمخزون في بداية الفترة كان 20,000 وفي نهاية الفترة كان 10,000، يكون المخزون المتوسط:

$$15,000 = \frac{2}{20,000 + 10,000}$$

وبالتالي، معدل دوران المبيعات:

$$6.67 = 15,000 / 100,000$$

يُمكن أيضًا تحديد فترة زمنية معينة لحساب معدل دوران المبيعات، مثل السنة أو الربع السنوي.

معدل دوران المبيعات يلعب دورًا حيويًا في أداء المؤسسات ونجاحها. دعونا نستكشف أهميته:

1. **تقدير كفاءة العمليات:** معدل دوران المبيعات يساعد في تقدير كفاءة عمليات البيع في

المؤسسة. عندما يكون المعدل عاليًا، يشير إلى أن المبيعات تتحرك بسرعة ويتم تحقيق أقصى

استفادة من الفرص التجارية<sup>1</sup>.

2. **تحديد نجاح استراتيجيات التسويق:** عندما يكون المعدل مناسبًا، يمكن للمؤسسة تقدير مدى

نجاح استراتيجيات التسويق. إذا كان المعدل منخفضًا، قد يكون هناك حاجة لإعادة التفكير في

الاستراتيجيات المتبعة.

3. **تحسين التوازن بين العرض والطلب:** المعدل يساعد في تحديد متى يجب زيادة أو تقليل

المبيعات استنادًا إلى الطلب الفعلي. هذا يساعد في تجنب نقص أو فائض في المبيعات.

4. **تحسين السيولة المالية:** عندما يتم تحسين معدل دوران المبيعات، يمكن تحسين السيولة المالية

للمؤسسة. يمكن استخدام الأموال المحررة من المبيعات لتمويل أنشطة أخرى.

<sup>1</sup> O. Boukhezar, op.cit.P140.

## الفرع الرابع: معدل دوران رأس المال العامل

معدل دوران رأس المال العامل يقيس كفاءة استخدام المؤسسة لرأس المال العامل. يتم استخدام رأس المال العامل لشراء المخزون ودفع نفقات التشغيل اليومية. يقارن معدل دوران رأس المال العامل بين حجم المبيعات السنوي وكمية رأس المال العامل التي تم استخدامها لتحقيق تلك الحجم. كلما كان المعدل أعلى، كلما كان الاستخدام الفعّال لرأس المال العامل. يتم حساب معدل دوران رأس المال العامل بقسمة صافي المبيعات على رأس المال العامل، والذي يحسب من خلال طرح الالتزامات الحالية من الأصول الحالية. يجب أن يكون الناتج عدد المرات التي تم فيها استخدام رأس المال العامل خلال الفترة المحددة. يمكن للمؤسسة مقارنة معدل دوران رأس المال العامل الخاص بها من عام إلى آخر لمعرفة ما إذا كانت قد أصبحت أكثر كفاءة في استخدام رأس المال العامل. يمكن أن يكون معدل دوران منخفض مؤشراً على استثمار زائد في المخزون أو الحسابات المدينة، وقد يشير أيضاً إلى نقص في المبيعات. من ناحية أخرى، قد يعني معدل دوران مرتفع أن المؤسسة قد استثمرت بشكل غير كافٍ وتفتقر إلى الأموال لتغطية العمليات اليومية. على الرغم من أن معدلات الدوران المرتفعة تُعتبر بشكل عام إيجابية، إلا أن معدل الدوران الزائد بالمقارنة مع الشركات الأخرى في نفس الصناعة قد يشير إلى فقدان العملاء بسبب نقص المخزون أو توقعات خاطئة للعملاء بعدم وجود مخزون كافٍ لتلبية الطلب. لذا، يجب مراجعة هذا المؤشر بانتظام لضمان استخدام رأس المال العامل بحكمة وفعالية وفقاً لاستراتيجية الأعمال الخاصة بالمؤسسة<sup>1</sup>.

معدل دوران رأس المال العامل هو مؤشر يقيس كمية مرات تدوير رأس المال العامل (الأصول الجارية) خلال فترة زمنية معينة. يعكس كفاءة استخدام الأصول في المؤسسة.

حيث يمكن حساب رأس المال العامل وفق علاقتين هما:

**من أعلى الميزانية (الأجل الطويل):**

<sup>1</sup> M. Branclard, Dictionnaire économique et social 11eme édition Les éditions ouvrières, Paris 1978, P ; 441.

إن من أساسيات التوازن المالي في المؤسسة أن تمول الأصول بموارد وتتناسب مع مدتها، ومثال ذلك يجب على الأصول الثابتة أن تمول بواسطة الموارد الدائمة التي تفوق مدة استحقاقها سنة، ومن أجل فحص هذا التوازن يجب احتساب الفرق بين الموارد الدائمة والأصول الثابتة لمعرفة مدى كفاءة الأولى في تغطية الثانية.<sup>2</sup>

**رأس المال العامل = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة**

**من أدنى الميزانية (الأجل القصير):**

يمكن قراءة رأس المال العامل بأنه فائض الأصول الجارية على الخصوم الجارية، ذلك أن تقلب دورة الاستغلال وصعوبة التنبؤ بآثارها يجعل التوازن المالي في أعلى الميزانية وفي أسفلها أمرا مستحيلا من الناحية العلمية، وهذا يستلزم وجود هامش أمان تزيد به الأصول الجارية على التزامات المؤسسة قصيرة الأجل، أي على الخصوم الجارية.<sup>1</sup>

وبالتالي يمكن حساب رأس المال العامل بعلاقة أخرى منطقية تنشأ من مبدأ تساوي مجموع أصول الميزانية المالية مع مجموع حقوقها وهي:

**رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم الجارية (الديون قصيرة الأجل)**

بصفة عامة هناك ثلاث حالات مختلفة لرأس المال العامل وهي:

➤ **رأس المال العامل الصافي موجب  $FR > 0$ :**

يشير إلى أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل وحسب هذا المؤشر فإن المؤسسة تمكنت من تحويل احتياجاتها الطويلة المدى باستخدام مواردها الطويلة المدى، وحققت فائض مالي يمكن استخدامه تمويل الاحتياجات المالية المتبقية وهذا ما يشير إلى توازن في الهيكل المالي للمؤسسة. رأس

**المال العامل الصافي سالب  $FR < 0$ :**

<sup>2</sup> مبار لسلوس م التسيير المالي ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992، ص39.

<sup>1</sup> يوسف بومدين وفاتح ساهل تسيير التسيير المالي، دار بلقيس الدار البيضاء الجزائر، 2016، ص14.

في هذه الحالة يعني أن المؤسسة عجزت عن تمويل استثماراتها وباقي الاحتياجات المالية باستخدام مواردها المالية الدائمة وحققت بذلك عجز في تمويل هذه الاحتياجات وبالتالي فهي بحاجة إلى تقليص مستوى استثماراتها إلى الحد الذي يتوافق مع مواردها المالية<sup>14</sup> الدائمة، أو إلى مصادر تمويل إضافية؛

➤ رأس المال العامل الصافي معدوم  $FR=0$ :

في هذه الحالة الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة فقط أما الأصول المتداولة فتغطي عن طريق القروض القصيرة الأجل، يعني ذلك أن المؤسسة في حالة التوازن الأمثل على المدى الطويل، لكن دون تحقيق فائض ولا تحقيق عجز؛

### ➤ احتياجات في رأس المال العامل $BFR$ :

تتولد الاحتياجات المالية للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المترتبة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزوناتهما، وبالتالي يتوجب المذكرة عن مصادر أخرى لتمويل هذا العجز، وهو ما يصطلح عليه بالاحتياج في رأس المال العامل.

كما يمكن تعريف احتياجات رأس المال العامل على أنها: رأس المال العامل الأمثل، ويقاس قدرة المؤسسة على تغطية أصولها الجارية ما عدا أموال الخزينة باستخدام الخصوم الجارية ما عدى خصوم الخزينة.

ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الاحتياج في رأس المال العامل} = [\text{الأصول المتداولة (الأصول الجارية)} - \text{النقدية (أموال الخزينة)}]$$

$$[\text{الديون قصيرة الأجل (الخصوم الجارية)} - \text{السلفيات المصرفية (خصوم الخزينة)}].$$

توجد ثلاثة حالات للاحتياج في رأس المال العامل هي:

<sup>14</sup> نفس المرجع السابق يوسف بومدين وفاتح ساهل تسيير التسيير المالي، ص 15

### ➤ احتياج رأس المال العامل موجب ( $BFR > 0$ ):

هذا يدل على أن المؤسسة بحاجة إلى مصادر أخرى تزيد مدتها عن السنة من أجل تغطية تلك احتياجات الدورة، وتقدر قيمة تلك المصادر قيمة الاحتياجات رأس مال العامل فهذا يدل على أن احتياجات التمويل لم تغطي كلية بموارد الدورة وبالتالي فالمؤسسة بحاجة إلى رأس المال العامل لتمويل احتياجاتها؛

### ➤ احتياج رأس المال العمل سالب ( $BFR < 0$ ):

وهذا يعني أن المؤسسة قد غطت احتياجاتها ولا تحتاج إلى موارد إضافية وهذا مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة، وهذا يعني أن جميع احتياجات التمويل مغطاة بمواردها وبالتالي فالمؤسسة ليست بحاجة إلى موارد التمويل بل يجب على المؤسسة أن تفكر في استغلال الفائض في الاستثمار لرفع مردوديتها؛

### ➤ احتياج رأس المال العامل معدوم ( $BFR = 0$ ):

معناه أن موارد الدورة تغطي كل احتياجات الدورة، وهنا تحقق المؤسسة التوازن الأمثل للموارد.

- إجمالي قيمة المبيعات: يمثل إجمالي قيمة المبيعات خلال الفترة المحددة؛
- متوسط قيمة رأس المال العامل: يمثل متوسط قيمة رأس المال العامل (الأصول الجارية) خلال نفس الفترة.

معرفة معدل دوران رأس المال العامل يساعد في تحديد متى يجب زيادة رأس المال العامل لتحقيق أقصى استفادة من الأصول المتاحة.

### ➤ الخزينة: TN

يقصد بالخزينة مجموع الأموال التي بحوزة المؤسسة لمدة دورة الاستغلال وهي تشمل ما في القيم الجاهزة أي ما تستطيع التصرف فيه فعلا من مبالغ سائلة خلال الدورة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، يوسف بومدين وفتح ساهل، ص15.

وتحسب بإحدى العلاقتين التاليتين:

الخزينة = القيم الجاهزة - السلفيات المصرفية

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

نلاحظ أن القيم الجاهزة تشمل الخزينة في حالة كون المؤسسة لا تحتاج إلى القروض المصرفية للحفاظ على توازنها المالي.

معدل دوران رأس المال العامل يلعب دورًا حيويًا في أداء المؤسسات ونجاحها. دعونا نستكشف أهميته:

1. **تحسين السيولة المالية:** عندما يكون معدل دوران رأس المال العامل عاليًا، يمكن تحسين

السيولة المالية للمؤسسة، يمكن استخدام الأموال المحررة من رأس المال العامل لتمويل أنشطة أخرى وتلبية التزامات مالية؛

2. **تقليل تكاليف الاحتفاظ بالأصول الجارية:** الأصول الجارية تشمل المخزون والحسابات المدينة

والمدينة القصيرة الأجل، عندما يكون معدل دوران رأس المال العامل مناسبًا، يمكن تقليل تكاليف الاحتفاظ بهذه الأصول؛

3. **تحسين كفاءة استخدام الأصول:** المعدل يساعد في تحديد متى يجب زيادة أو تقليل رأس المال

العامل استنادًا إلى الاحتياجات الفعلية للمؤسسة، هذا يساعد في تحقيق أقصى استفادة من الأصول المتاحة؛

4. **تحديد متى يجب زيادة رأس المال العامل:** عندما يكون المعدل منخفضًا، قد يكون هناك حاجة

لزيادة رأس المال العامل لتلبية الاحتياجات المالية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، يوسف بومدين وفتح ساهل، ص16.

### المطلب الثالث: تحليل دورة الاستغلال

تختلف آراء الكتاب حول طول دورة<sup>15</sup> الاستغلال، ولكن يعتبر من المقبول أن نهاية الدورة هي بداية الدورة التالية. يعتمد طول الدورة على نمو النشاط، فإذا كان النمو مستقرًا، فقد يقصر طول الدورة، وإذا كان بطيئًا مع منافسة شديدة، فقد يطول. عدم استقرار النمو يؤثر أيضاً على طول الدورة، حيث يظهر عند نمو المؤسسة ويختفي عندما يصبح النمو مستقرًا. تعتبر دورة الاستغلال مهمة في اتخاذ القرارات المالية واختيار الأصول والتخلص منها، خاصة عندما يكون النمو غير مستقر. قد يؤثر طول الدورة أيضاً على قرار تمويل الأصول بالأسهم أو القروض.

تحليل دورة الاستغلال له أهمية كبيرة في إدارة المؤسسات والأعمال. دعوني أشرح لك بعض النقاط الرئيسية:

#### ➤ تحسين الكفاءة والإنتاجية:

- يساعد تحليل دورة الاستغلال في تحديد الخطوات التي يمكن تحسينها لزيادة الكفاءة والإنتاجية؛
- من خلال تحليل العمليات والتدفقات، يمكن تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين.

#### ➤ تحقيق التوازن بين الموارد والاحتياجات:

- يساعد تحليل دورة الاستغلال في تحديد كيفية استخدام الموارد بكفاءة؛
- يمكن تحديد النقاط الضعيفة في استخدام الموارد وتحسينها.

#### ➤ تحسين ربحية المؤسسة:

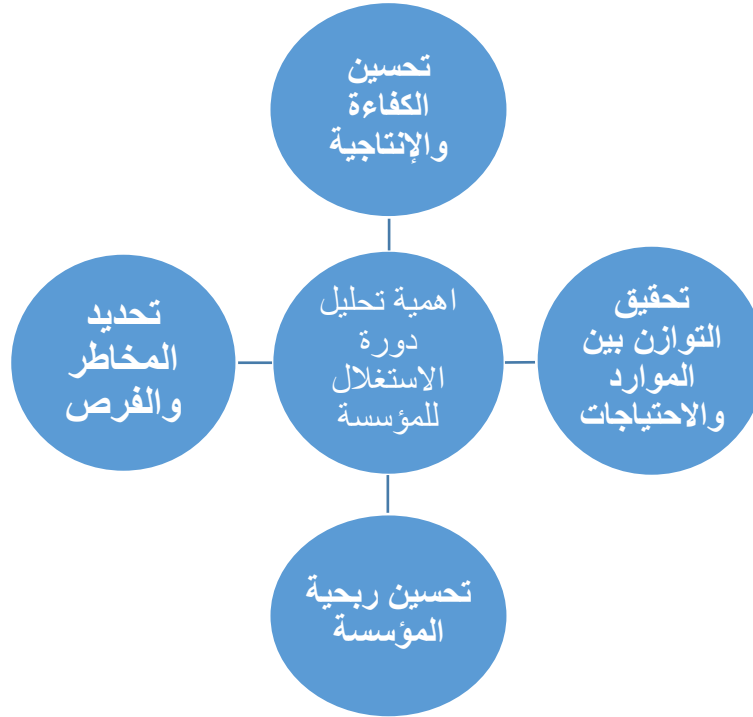
- من خلال تحليل دورة الاستغلال، يمكن تحديد العمليات التي تؤثر بشكل مباشر على الربحية؛
- يمكن تحسين هذه العمليات لزيادة الأرباح.

#### ➤ تحديد المخاطر والفرص:

<sup>15</sup> نفس المرجع السابق، يوسف بومدين وفاتح ساهل، ص 17

- يمكن تحليل دورة الاستغلال أيضاً لتحديد المخاطر والفرص؛
- مثلاً، تحديد النقاط الضعيفة يمكن أن يساعد في تجنب المشاكل المحتملة.

الشكل رقم (01-06): يوضح أهمية تحليل دورة الاستغلال للمؤسسة



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على المراجع السابقة

**الفرع الاول: تحليل العوامل الداخلية والخارجية المؤثرة على دورة الاستغلال**

**أ. العوامل الداخلية:**

• **الاستراتيجية:**

- تؤثر استراتيجية المؤسسة على طول دورة الاستغلال؛
- على سبيل المثال، قد تؤدي<sup>16</sup> استراتيجية التركيز على التكلفة إلى تقليل مدة دورة الإنتاج.

• **كفاءة العمليات:**

<sup>16</sup> نفس المرجع السابق، يوسف بومدين وفاتح ساهل، ص 17

- تؤثر كفاءة العمليات على طول دورة الاستغلال؛
- على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي تحسين كفاءة الإنتاج إلى تقليل مدة دورة الإنتاج.
- **نظام إدارة المخزون:**
- يؤثر نظام إدارة المخزون على طول دورة الاستغلال؛
- على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي تقنيات "في الوقت المناسب" إلى تقليل مخزون المواد الخام.
- **نظام التحصيل:**
- يؤثر نظام التحصيل على طول دورة الاستغلال؛
- على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي شروط الدفع الصارمة إلى تقليل مدة دورة التحصيل<sup>1</sup>.
- ب. **العوامل الخارجية:**
- **الظروف الاقتصادية:**
- تؤثر الظروف الاقتصادية، مثل النمو الاقتصادي أو الركود، على طول دورة الاستغلال؛
- على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي النمو الاقتصادي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات، مما قد يؤدي إلى زيادة مدة دورة الإنتاج.
- **التكنولوجيا:**
- يمكن أن تؤثر التطورات التكنولوجية على طول دورة الاستغلال؛
- على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي تقنيات الإنتاج الجديدة إلى تقليل مدة دورة الإنتاج.
- **المنافسة:**
- يمكن أن تؤثر المنافسة على طول دورة الاستغلال؛
- على سبيل المثال، قد تؤدي زيادة المنافسة إلى انخفاض الأسعار، مما قد يؤدي إلى تقليل مدة دورة التحصيل.

<sup>1</sup> A. Caplez : Element de gestion financière (2eme édition), MASSON, 1982, P84.

الفرع الثاني: تحليل تأثير دورة الاستغلال على أداء المؤسسة

أ. التأثير على الربحية:

➤ تقليل التكاليف:

• تكاليف الإنتاج:

✓ تقليل مدة دورة الإنتاج يعني استخدامًا أقل للمواد الخام والعمالة، مما يؤدي إلى تقليل تكاليف الإنتاج؛

✓ تحسين كفاءة الإنتاج من خلال تقليل هدر الوقت والموارد؛<sup>1</sup>

✓ استخدام تقنيات الإنتاج الحديثة التي تزيد من سرعة الإنتاج وتقلل من الأخطاء.

• تكاليف التخزين:

✓ تقليل مدة تخزين المواد الخام والمنتجات النهائية يعني انخفاض تكاليف التخزين مثل الإيجار والتأمين والصيانة؛

✓ تقليل مخاطر فساد أو تلف المنتجات المخزنة.

• تكاليف التمويل: تقليل مدة دورة الاستغلال يعني الحاجة إلى تمويل أقل، مما يؤدي إلى تقليل تكاليف الفائدة.

➤ زيادة الإيرادات:

• زيادة حجم المبيعات:

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، يوسف بومدين وفاتح ساهل، ص20.

✓ دورة الاستغلال القصيرة تعني سرعة تحويل رأس المال إلى مبيعات، مما يسمح للمؤسسة بزيادة حجم المبيعات؛

✓ إمكانية الاستفادة من فرص السوق بشكل أسرع.

### • تحسين تدفق السيولة:

✓ دورة الاستغلال القصيرة تعني الحصول<sup>17</sup> على النقود من العملاء بشكل أسرع، مما يسمح للمؤسسة بتحسين تدفق السيولة؛

✓ تجنب مخاطر نقص السيولة؛

✓ تمويل الأنشطة التشغيلية والاستثمارية بشكل أفضل.

ب. التأثير على القيمة السوقية:

### ➤ زيادة القيمة السوقية:

• دورة الاستغلال القصيرة تعني تحسين الربحية وتدفق السيولة، مما يؤدي إلى زيادة القيمة السوقية للمؤسسة؛

• جذب المستثمرين الذين يذكرون عن الشركات ذات الأداء الجيد؛

• زيادة قدرة المؤسسة على الاقتراض من البنوك والمؤسسات المالية.

### ➤ توسيع وتحليل:

• تقليل مدة دورة الاستغلال بتحسين إدارة المخزون:

✓ استخدام أنظمة إدارة المخزون مثل نظام "في الوقت المناسب (JIT)" لتقليل كمية المخزون المطلوب؛

✓ تحسين أنظمة التنبؤ بالطلب لتحديد احتياجات المخزون بشكل دقيق؛

<sup>17</sup> نفس المرجع السابق، يوسف بومدين وفتح ساهل، ص20

✓ مراجعة سياسة المخزون بشكل دوري وتعديلها حسب الحاجة.

• تقليل مدة دورة الاستغلال بتحسين كفاءة الإنتاج:

✓ تحديث المعدات والتقنيات المستخدمة في الإنتاج؛

✓ تدريب الموظفين على استخدام أفضل الممارسات الإنتاجية؛

✓ تحسين تصميم خطوط الإنتاج لزيادة كفاءتها.

• تقليل مدة دورة الاستغلال بتسريع عملية تحصيل الديون:

✓ تقديم حوافز للعملاء لدفع الفواتير في الوقت المحدد؛

✓ استخدام أنظمة الدفع الإلكترونية لتسهيل عملية الدفع؛

✓ اتباع سياسة صارمة لتحصيل الديون المتأخرة.

ج. تأثير دورة الاستغلال على مخاطر المؤسسة:

➤ مخاطر نقص السيولة: دورة الاستغلال الطويلة تزيد من خطر نقص السيولة، مما قد يؤدي

إلى صعوبة في تمويل الأنشطة التشغيلية والاستثمارية؛

➤ مخاطر السوق: دورة الاستغلال الطويلة تجعل المؤسسة أكثر عرضة لتغيرات السوق، مثل

تغيرات الأسعار أو الطلب؛

➤ مخاطر تشغيلية: دورة الاستغلال الطويلة تزيد من مخاطر حدوث أخطاء في عملية الإنتاج أو

التوزيع.

د. أهمية دورة الاستغلال في تقييم أداء المؤسسة:

➤ تعتبر دورة الاستغلال أحد أهم المؤشرات<sup>18</sup> المالية التي يستخدمها المستثمرون لتقييم أداء

المؤسسة؛

➤ تُظهر دورة الاستغلال كفاءة المؤسسة في إدارة رأس المال العامل؛

<sup>18</sup> نفس المرجع السابق، يوسف بومدين وفاتح ساهل، ص21.

➤ تساعد دورة الاستغلال في تحديد نقاط القوة والضعف في العمليات التشغيلية للمؤسسة.

#### هـ. حدود دورة الاستغلال:

➤ يجب على المؤسسة أن توازن بين تقليل مدة دورة الاستغلال والحفاظ على مستوى خدمة العملاء؛

➤ دورة الاستغلال القصيرة جدًا قد تؤدي إلى نقص السيولة في حال واجهت المؤسسة أي تأخيرات في تحصيل الديون من العملاء، وتجعل المؤسسة أكثر عرضة لتغيرات السوق، مثل تغيرات الأسعار أو الطلب، وكذلك زيادة الضغط على العمليات التشغيلية مما قد يزيد من مخاطر حدوث أخطاء<sup>1</sup>.

### الممذكرة الثالث: تأثير نمو النشاط على دورة الاستغلال في المؤسسة والعكس

#### المطلب الاول: تأثير نمو النشاط على دورة الاستغلال

تعتبر دورة الاستغلال من المراحل الرئيسية في عملية إنتاج المؤسسة، وتعتمد بشكل كبير على نمو النشاط. فنمو النشاط يؤثر بشكل مباشر على مدة دورة الاستغلال، حيث يزيد من حجم الإنتاج وعدد الوحدات المنتجة. كما يعزز النمو في النشاط جدوى استثمار المؤسسة في المعدات والمصانع وبالتالي يقلل من مدة دورة الاستغلال. بالإضافة إلى ذلك، فإن نمو النشاط يؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات والخدمات، مما يزيد من حجم المبيعات والإيرادات الناتجة عن العمليات التجارية.

#### الفرع الاول: تحليل العلاقة بين نمو النشاط ومدة دورة الاستغلال

تتأثر مدة دورة الاستغلال بشكل كبير بنمو النشاط في المؤسسة. إذ يمكن أن يؤدي زيادة النشاط إلى زيادة سرعة إنتاج المؤسسة وتقليل مدة الوقت اللازم لإنتاج المنتجات أو تقديم الخدمات. كما أن زيادة

<sup>1</sup> A. Caplez, Opt, cit, P84.

النشاط تعزز قدرة المؤسسة على تكييف عملياتها بشكل أفضل مع تطورات السوق واحتياجات العملاء. وبالتالي، يمكن القول أن هناك علاقة إيجابية بين نمو النشاط وانخفاض مدة دورة الاستغلال<sup>1</sup>.

### 1. زيادة حجم الإنتاج:

#### ➤ تقليل مدة بقاء المواد الخام في المخزون:

- مع زيادة حجم الإنتاج، تزداد سرعة استهلاك المواد الخام، مما يؤدي إلى تقليل مدة بقائها في المخزون؛
- يمكن للمؤسسة استخدام أنظمة إدارة المخزون مثل "في الوقت المناسب" لتقليل كمية المواد الخام المخزنة.

#### ➤ تقليل مدة دورة الإنتاج:

- مع زيادة حجم الإنتاج، يمكن للمؤسسة تقليل مدة دورة الإنتاج من خلال تحسين كفاءة العمليات؛
- يمكن استخدام تقنيات مثل "التصنيع الرشيق" لتقليل مدة دورة الإنتاج.

#### ➤ تقليل مدة دورة النقل:

- مع زيادة حجم الإنتاج، يمكن للمؤسسة تحسين كفاءة عمليات النقل، مما يؤدي إلى تقليل مدة دورة النقل؛
- يمكن استخدام تقنيات مثل "التوزيع المركزي" لتقليل مدة دورة النقل.

### 2. تحسين كفاءة الإنتاج:

#### ➤ استخدام وفورات الحجم:

- مع زيادة حجم الإنتاج، يمكن للمؤسسة الاستفادة من وفورات الحجم من خلال شراء المواد الخام بكميات كبيرة؛

<sup>1</sup> EGMEN J-Y-, MICOL.A., STOLOWY.H., PUJOL.A., LES MECANISMES FINANCIERES DE L'ENTREPRISE, EDITION MONTCHRISTEN, E.J.A, 1991, P429.

- يمكن للمؤسسة أيضًا الاستفادة من وفورات الحجم من خلال استخدام تقنيات الإنتاج الآلي.

### ➤ تحسين كفاءة العمليات:

- يمكن للمؤسسة تحسين كفاءة العمليات من خلال استخدام تقنيات مثل "إدارة الجودة الشاملة"؛
- يمكن للمؤسسة أيضًا تحسين كفاءة العمليات من خلال تدريب الموظفين على تحسين المهارات.

### 3. تسريع دوران الأصول:

#### ➤ زيادة استخدام الأصول:

- مع زيادة حجم الإنتاج<sup>19</sup>، يمكن للمؤسسة زيادة استخدام الأصول، مثل المعدات والمصانع؛
- يمكن للمؤسسة أيضًا زيادة استخدام الأصول من خلال استخدام تقنيات مثل "التصنيع الرشيق".

#### ➤ تقليل مدة دورة الأصول:

- يمكن للمؤسسة تقليل مدة دورة الأصول من خلال بيع المنتجات بسرعة؛
- يمكن للمؤسسة أيضًا تقليل مدة دورة الأصول من خلال تحصيل الديون بسرعة.

### 4. تحسين دورة التحصيل:

#### ➤ فرض شروط دفع أكثر صرامة:

- يمكن للمؤسسة فرض شروط دفع أكثر صرامة على العملاء، مثل تقليل مدة الائتمان؛
- يمكن للمؤسسة أيضًا تقديم خصومات للعملاء الذين يدفعون ثمن السلع والخدمات في وقت مبكر.

#### ➤ تحسين كفاءة عمليات التحصيل:

- يمكن للمؤسسة تحسين كفاءة عمليات التحصيل من خلال استخدام تقنيات مثل "التحصيل الإلكتروني"؛

<sup>19</sup> 1 EGLIN J-Y-, MICOL.A., STOLOWY.H., PUJOL.A., LES MECANISMES FINANCIERES DE L'ENTREPRISE, EDITION MONTCHRISTEN, E.J.A, 1991, P429.

- يمكن للمؤسسة أيضًا تحسين كفاءة عمليات التحصيل من خلال توظيف موظفين ذوي خبرة في التحصيل.

### 5. أمثلة توضيحية:

#### ➤ مؤسسة تصنيع:

- مع زيادة الطلب على منتجاتها، قد تزيد المؤسسة من عدد ساعات العمل في مصانعها، مما يؤدي إلى تقليل مدة دورة الاستغلال؛

- قد تستثمر المؤسسة أيضًا في تقنيات جديدة لزيادة كفاءة الإنتاج، مما يؤدي إلى تقليل مدة دورة الاستغلال.

#### ➤ متجر تجزئة:

- مع زيادة عدد العملاء، قد يزيد المتجر من عدد ساعات العمل، مما يؤدي إلى تقليل مدة دورة الاستغلال؛

- قد يستثمر المتجر أيضًا في تقنيات جديدة لتحسين كفاءة عمليات البيع، مما يؤدي إلى تقليل مدة دورة الاستغلال.

### الفرع الثاني: تحليل تأثير نمو النشاط على كفاءة استخدام الأصول

يؤثر نمو النشاط في المؤسسة على كفاءة استخدام الأصول بشكل ملحوظ. فعند زيادة النشاط، يزيد استخدام المعدات والمصانع والموارد الأخرى، مما يعزز تحقيق أقصى استفادة من هذه الأصول وتحسين الكفاءة في العمليات. ومن الجدير بالذكر أنه يمكن استغلال الأصول بشكل أكبر عند زيادة الطلب على المنتجات وتوقعات المبيعات المستقبلية. بالتالي، يمكن القول بأنه يوجد تأثير إيجابي لنمو النشاط على كفاءة استخدام الأصول في المؤسسة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> سعيدة بورديمة مطبوعة التسيير المالي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015 ص 31.

**1. زيادة استخدام الأصول:****➤ زيادة حجم الإنتاج:**

- مع زيادة حجم الإنتاج، يزداد استخدام الأصول، مثل المعدات والمصانع؛
  - يمكن للمؤسسة أيضًا زيادة استخدام الأصول من خلال استخدام تقنيات مثل "التصنيع الرشيق".
- تحسين كفاءة استخدام الأصول<sup>20</sup>:**

- يمكن للمؤسسة تحسين كفاءة استخدام الأصول من خلال استخدام تقنيات مثل "إدارة الأصول"؛
- يمكن للمؤسسة أيضًا تحسين كفاءة استخدام الأصول من خلال صيانة الأصول بشكل منتظم.

**2. تحسين كفاءة العمليات:****➤ استخدام وفورات الحجم:**

- مع زيادة حجم الإنتاج، يمكن للمؤسسة الاستفادة من وفورات الحجم من خلال شراء المواد الخام بكميات كبيرة؛
- يمكن للمؤسسة أيضًا الاستفادة من وفورات الحجم من خلال استخدام تقنيات الإنتاج الآلي.

**➤ تحسين كفاءة العمليات:**

- يمكن للمؤسسة تحسين كفاءة العمليات من خلال استخدام تقنيات مثل "إدارة الجودة الشاملة"؛
- يمكن للمؤسسة أيضًا تحسين كفاءة العمليات من خلال تدريب الموظفين على تحسين المهارات.

**➤ تقليل تكاليف الإنتاج:**

- **تقليل تكاليف الإنتاج الثابتة:** مع زيادة حجم الإنتاج، يتم توزيع تكاليف الإنتاج الثابتة على عدد أكبر من الوحدات، مما يؤدي إلى تقليل تكلفة الإنتاج لكل وحدة؛
- **تقليل تكاليف الإنتاج المتغيرة:** مع تحسين كفاءة العمليات، يمكن للمؤسسة تقليل تكاليف الإنتاج المتغيرة، مثل تكلفة المواد الخام وتكلفة العمالة.

<sup>20</sup> نفس المرجع السابق سعيدة بورديمة مطبوعة التسيير المالي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية ص 32

## الفرع الثالث: تحليل تأثير نمو النشاط على الربحية

يعد نمو النشاط عاملاً أساسياً لزيادة الربحية في المؤسسة. فزيادة حجم الإنتاج والمبيعات، يزيد الإيراد الإجمالي للمؤسسة. وعند الحفاظ على تكاليف الإنتاج والتشغيل، يمكن للمؤسسة تحقيق هامش ربح أعلى. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لنمو النشاط أن يساهم في استقطاب المزيد من العملاء وزيادة حصة السوق، مما يؤدي إلى رفع الربحية<sup>21</sup> في المؤسسة. وبالتالي، يمكن القول بأنه يوجد تأثير إيجابي لنمو النشاط على الربحية.

## 1. زيادة الإيرادات:

## ➤ زيادة حجم الإنتاج والمبيعات:

- مع نمو النشاط، يزداد الطلب على منتجات وخدمات المؤسسة، مما يؤدي إلى زيادة حجم الإنتاج والمبيعات؛
- يمكن للمؤسسة أيضاً زيادة حجم الإنتاج والمبيعات من خلال توسيع نطاق عملياتها ودخول أسواق جديدة.

## ➤ زيادة الأسعار:

- مع زيادة الطلب على منتجات وخدمات المؤسسة، يمكن للمؤسسة زيادة أسعارها؛
- يجب على المؤسسة أن تكون حذرة عند زيادة الأسعار، حيث أن ذلك قد يؤدي إلى فقدان بعض العملاء.

## 2. تحسين هامش الربح:

## ➤ تقليل تكاليف الإنتاج:

- مع تحسين كفاءة العمليات، يمكن للمؤسسة تقليل تكاليف الإنتاج؛

<sup>21</sup> نفس المرجع السابق سعيدة بورديمة مطبوعة التسيير المالي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية ص 33

- يمكن للمؤسسة أيضًا تقليل تكاليف الإنتاج من خلال استخدام تقنيات جديدة وتقنيات الإنتاج الآلي.

### ➤ تحسين كفاءة استخدام الأصول:

- مع تحسين كفاءة استخدام الأصول، يمكن للمؤسسة تقليل تكاليف الإنتاج؛
- يمكن للمؤسسة أيضًا تحسين كفاءة استخدام الأصول من خلال استخدام تقنيات مثل<sup>1</sup> "إدارة الأصول".

### 3. زيادة الربح:

#### ➤ زيادة الإيرادات وتحسين هامش الربح:

- مع زيادة الإيرادات وتحسين هامش الربح، تزيد أرباح المؤسسة؛
- يمكن للمؤسسة استخدام هذه الأرباح لتمويل نموها أو الاستثمار في مشاريع جديدة.

### المطلب الثاني: تأثير دورة الاستغلال على نمو النشاط

تؤثر دورة الاستغلال بشكل كبير على نمو النشاط في المؤسسة. إذ يتعلق نمو النشاط بزيادة إيرادات وأرباح المؤسسة، ويعتمد ذلك بشكل كبير على مدى كفاءة واستخدام الأصول في دورة الاستغلال. فعندما تكون دورة الاستغلال محسنة وتعمل بكفاءة عالية، فإن ذلك يسهم في تعزيز نمو النشاط. فمثلاً، إذا تم استخدام الأصول بكفاءة مثل المعدات والموارد البشرية بطريقة فعالة، فإن ذلك يؤدي إلى زيادة الإنتاجية وتحقيق مزيد من الأرباح. وبالتالي، يمكن القول إن دورة الاستغلال المحسنة تسهم في دعم نمو النشاط في المؤسسة.

### الفرع الاول: تحليل العلاقة بين دورة الاستغلال ونمو النشاط

<sup>1</sup> ناصر دادي عدون، تقنيات مراقبة التسيير التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999 ص11.

يقدم تحليل العلاقة بين دورة الاستغلال ونمو النشاط فهماً أعمق للتأثير المتبادل بين العنصرين. يتضح أن دورة الاستغلال ونمو النشاط يرتبطان بشكل وثيق. فعلى سبيل المثال، عندما تتسبب زيادة الإيرادات من النشاط في المؤسسة في زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات، فإن ذلك يتطلب زيادة الإنتاج وبالتالي استخدام أكبر للموارد والأصول. وعلى العكس، عندما تكون دورة الاستغلال في المؤسسة فعالة ومحسنة، فإن ذلك يساهم في تعزيز نمو النشاط من خلال تحقيق الكفاءة في استخدام الموارد والأصول<sup>1</sup>.

### 1. تأثير دورة الاستغلال على مدة دورة الإنتاج:

#### ➤ تقليل مدة دورة الإنتاج:

- مع تحسين كفاءة دورة الاستغلال، يمكن للمؤسسة تقليل مدة دورة الإنتاج من خلال تحسين العمليات واستخدام الأصول بشكل أفضل؛
- يمكن استخدام تقنيات مثل "التصنيع الرشيق" لتقليل مدة دورة الإنتاج.

#### ➤ زيادة حجم الإنتاج:

- مع تقليل مدة دورة الإنتاج، يمكن للمؤسسة زيادة حجم الإنتاج في نفس الفترة الزمنية؛
- يؤدي ذلك إلى زيادة الإيرادات والربحية.

### 2. تأثير دورة الاستغلال على دورة التحصيل:

#### ➤ تقليل مدة دورة التحصيل:

- مع تحسين كفاءة دورة الاستغلال، يمكن للمؤسسة تقليل مدة دورة التحصيل من خلال فرض شروط دفع أكثر صرامة على العملاء؛
- يمكن استخدام تقنيات مثل "التحصيل الإلكتروني" لتقليل مدة دورة التحصيل.

<sup>1</sup> THIBAUT Jean -Pière, « le diagnostique d'entreprise, Guide pratique », Edition corenc : SEDIFOR, paris, 1989.

➤ تحسين تدفق السيولة: مع تقليل مدة دورة التحصيل، تتحسن سيولة المؤسسة، مما يسمح لها بتمويل عملياتها بشكل أفضل.

### 3. تأثير دورة الاستغلال على كفاءة استخدام الأصول:

➤ زيادة كفاءة استخدام الأصول:

- مع تحسين كفاءة دورة الاستغلال، يمكن<sup>22</sup> للمؤسسة استخدام الأصول بشكل أكثر كفاءة؛
- يمكن استخدام تقنيات مثل "إدارة الأصول" لتحسين كفاءة استخدام الأصول.

➤ تقليل تكاليف الإنتاج:

- مع تحسين كفاءة استخدام الأصول، يمكن للمؤسسة تقليل تكاليف الإنتاج؛
- يؤدي ذلك إلى زيادة الربحية.

### الفرع الثاني: تحليل تأثير دورة الاستغلال على كفاءة استخدام الأصول

يلعب تحليل تأثير دورة الاستغلال على كفاءة استخدام الأصول دورًا هامًا في فهم المدى الذي يمكن للدورة أن تؤثر في استخدام الموارد والأصول في المؤسسة. فعندما تكون دورة الاستغلال محسنة، فإنها تسهم في زيادة كفاءة استخدام الأصول، مما يعني أن الموارد والأصول المتاحة تُستخدم بشكل أفضل لتحقيق الأهداف وزيادة الإنتاجية. وبالتالي، يتم تحقيق مزيد من النمو والتنمية في المؤسسة، إلا أن عدم الاستفادة الكاملة من دورة الاستغلال يمكن أن يؤدي إلى هدر الموارد والأصول وخسارة فرص التطوير والنمو.

### 1. تسريع دوران الأصول:

➤ تقليل مدة دورة التحصيل:

- مع تحسين كفاءة دورة الاستغلال، يمكن للمؤسسة تقليل مدة دورة التحصيل من خلال فرض شروط دفع أكثر صرامة على العملاء؛

<sup>22</sup> 1 THIBAUT Jean -Pière, « le diagnostique d'entreprise, Guide pratique », Edition corenc : SEDIFOR, paris, 1989

○ يمكن استخدام تقنيات مثل "التحصيل الإلكتروني" لتقليل مدة دورة التحصيل.

● **تحسين كفاءة إدارة المخزون:**

○ مع تحسين كفاءة دورة الاستغلال، يمكن<sup>23</sup> للمؤسسة تحسين كفاءة إدارة المخزون من خلال استخدام تقنيات مثل "في الوقت المناسب"؛

○ يمكن استخدام تقنيات مثل "إدارة المخزون بالباركود" لتحسين كفاءة إدارة المخزون.

● **زيادة مبيعات الأصول غير المستخدمة:**

○ يمكن للمؤسسة بيع الأصول غير المستخدمة لتحسين دوران الأصول؛

○ يمكن استخدام تقنيات مثل "التسويق الإلكتروني" لبيع الأصول غير المستخدمة.

➤ **تحسين كفاءة استخدام رأس المال:**

● **تقليل الحاجة إلى رأس المال العامل:**

○ مع تسريع دوران الأصول، تقل الحاجة إلى رأس المال العامل؛

○ يسمح ذلك للمؤسسة بتمويل عملياتها بشكل أفضل.

● **زيادة العائد على رأس المال المستثمر:**

○ مع تحسين كفاءة استخدام رأس المال، تزيد العائد على رأس المال المستثمر؛

○ يجعل ذلك المؤسسة أكثر جاذبية للمستثمرين.

2. **تأثير دورة الاستغلال على مخزون المواد الخام:**

➤ **تقليل مخزون المواد الخام:**

● **تحسين توقعات الطلب:**

○ يمكن للمؤسسة تحسين توقعات الطلب لتقليل مخزون المواد الخام؛

○ يمكن استخدام تقنيات مثل "التنبؤ بالطلب" لتحسين توقعات الطلب.

<sup>23</sup> 1 THIBAUT Jean -Pière, « le diagnostique d'entreprise, Guide pratique », Edition corenc : SEDIFOR, paris, 1989

- استخدام تقنيات "في الوقت المناسب":

- يمكن للمؤسسة استخدام تقنيات "في الوقت المناسب" لتقليل مخزون المواد الخام؛
- يسمح ذلك للمؤسسة بشراء المواد الخام فقط عندما تحتاجها.

- التفاوض على عقود توريد أفضل:

- يمكن للمؤسسة التفاوض على عقود توريد أفضل لتقليل تكاليف المواد الخام؛
- يمكن استخدام تقنيات مثل "المشتريات الإلكترونية" للتفاوض على عقود توريد أفضل.

➤ تحسين كفاءة إدارة المخزون:

- استخدام تقنيات إدارة المخزون:

- يمكن للمؤسسة استخدام تقنيات إدارة المخزون لتحسين كفاءة إدارة المخزون؛
- يمكن استخدام تقنيات مثل "إدارة المخزون بالباركود" لتحسين كفاءة إدارة المخزون.

- تطوير نظام إدارة المخزون:

- يمكن للمؤسسة تطوير نظام إدارة المخزون لتحسين كفاءة إدارة المخزون؛
- يسمح ذلك للمؤسسة بتتبع مخزون المواد الخام بشكل أفضل<sup>1</sup>.

- مراقبة مستويات المخزون بشكل مستمر:

- يمكن للمؤسسة مراقبة مستويات المخزون بشكل مستمر لتحسين كفاءة إدارة المخزون؛
- يسمح ذلك للمؤسسة بتحديد الوقت الذي تحتاج فيه إلى طلب المزيد من المواد الخام.

### الفرع الثالث: تحليل تأثير دورة الاستغلال على الربحية

يساهم تحليل تأثير دورة الاستغلال على الربحية في فهم كيف يؤثر هذا العنصر على قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح. فعندما تكون دورة الاستغلال في المؤسسة فعالة ومحسنة، فإن ذلك ينعكس بشكل إيجابي على الربحية. فالاستفادة الكاملة من الموارد والأصول وزيادة الإنتاجية وتقليل التكاليف يساهم

<sup>1</sup> CABANE Pierre, « L'essentiel de la Finance à l'usage des managers », Edition d'organisation, Groupe Seyroles, Paris, 2007, P116.

في تحقيق مزيد من الأرباح وتعزيز الربحية. وعلى العكس، عدم الاستفادة من دورة الاستغلال بشكل كفاء يمكن أن يؤدي إلى تضييع الفرص وتراجع الربحية. بالتالي، يمكن القول إن دورة الاستغلال تؤثر بشكل كبير على الربحية ونجاح المؤسسة المالي<sup>1</sup>.

### 1. تأثير دورة الاستغلال على هامش الربح:

➤ **تقليل تكاليف الإنتاج:** مع تحسين كفاءة دورة الاستغلال، يمكن للمؤسسة تقليل تكاليف الإنتاج من خلال:

- تقليل مدة دورة الإنتاج، مما يقلل من تكاليف العمالة والمواد الخام؛
- تحسين كفاءة استخدام الأصول، مما يقلل من تكاليف الاستهلاك؛
- استخدام تقنيات جديدة لتقليل تكاليف الإنتاج.

### ➤ **زيادة الإيرادات:**

- زيادة حجم الإنتاج، مما يسمح للمؤسسة ببيع المزيد من المنتجات أو الخدمات؛
- تحسين دورة التحصيل، مما يسمح للمؤسسة بتلقي مدفوعاتها بشكل أسرع؛
- زيادة الأسعار، حيث أن تحسين كفاءة دورة الاستغلال يسمح للمؤسسة بتحمل زيادة الأسعار دون فقدان العملاء.

### 2. تأثير دورة الاستغلال على القيمة السوقية:

#### ➤ **زيادة القيمة السوقية:**

- تحسين الربحية، مما يجعل المؤسسة أكثر جاذبية للمستثمرين؛
- تحسين السيولة، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تمويل عملياتها؛
- تحسين كفاءة استخدام رأس المال، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على خلق القيمة للمستثمرين.

**المطلب الثالث: تحليل العلاقة التفاعلية بين نمو النشاط ودورة الاستغلال:**

<sup>1</sup> DURAND Xavier, « Réussir Le finance », Edition Groupe Eyrolles, Paris, 2015, P192.

يهدف هذا القسم إلى تحليل العلاقة التفاعلية بين نمو النشاط ودورة الاستغلال في السياق العملي. يتم دراسة العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة وتحدد مدى تأثيرها على نمو النشاط وكفاءة استغلال الموارد. نقوم أيضًا بتحليل كيفية تحسين هذه العلاقة من خلال ابتكار استراتيجيات فعالة ومناسبة لتعزيز العملية التفاعلية بين نمو النشاط ودورة الاستغلال، مما يؤدي في النهاية إلى تحسين الأداء التنظيمي وتحقيق الأهداف المرجوة<sup>2</sup>.

### الفرع الاول: تحليل العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة

يتم في هذا القسم تحليل العوامل المؤثرة على العلاقة التفاعلية بين نمو النشاط ودورة الاستغلال. يتم دراسة عوامل المحيط الخارجي، مثل الاقتصاد والتكنولوجيا والبيئة والسلوكيات السوقية، بالإضافة إلى عوامل الداخلية مثل الشركات والعمليات الداخلية والتصميم التنظيمي. يتم تحليل تأثير هذه العوامل على نمو النشاط وعلى مراحل وعمليات دورة الاستغلال، مما يساعد على فهم العلاقة التفاعلية بينهما بشكل أفضل.

#### 1. عوامل خارجية:

##### ➤ الاقتصاد:

- يمكن أن تؤثر الظروف الاقتصادية، مثل النمو الاقتصادي أو الركود، على نمو النشاط ودورة الاستغلال؛
- على سبيل المثال، يمكن أن يؤدي النمو الاقتصادي إلى زيادة الطلب على المنتجات أو الخدمات، مما يؤدي إلى زيادة نمو النشاط.

##### ➤ التكنولوجيا:

- يمكن أن تؤثر التطورات التكنولوجية على نمو النشاط ودورة الاستغلال؛
- على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي تقنيات الإنتاج الجديدة إلى تقليل مدة دورة الإنتاج.

<sup>2</sup> HUTIN Hervé, « toute la finance d'entreprise en pratique », Edition d'organisation, Paris, 2002, P 493.

## ➤ البيئية:

- يمكن أن تؤثر القوانين البيئية واللوائح على نمو النشاط ودورة الاستغلال؛
- على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي القوانين البيئية الصارمة إلى زيادة تكلفة الإنتاج.

## ➤ السلوكيات السوقية:

- يمكن أن تؤثر سلوكيات العملاء والمنافسين على نمو النشاط ودورة الاستغلال؛
- على سبيل المثال، يمكن أن<sup>24</sup> تؤدي زيادة المنافسة إلى انخفاض الأسعار، مما يؤثر على نمو النشاط.

## 2. عوامل داخلية:

## ➤ الشركات:

- يمكن أن تؤثر استراتيجيات وأهداف الشركات على نمو النشاط ودورة الاستغلال؛
- على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي استراتيجية التركيز على السوق إلى زيادة نمو النشاط.

## ➤ العمليات الداخلية:

- يمكن أن تؤثر كفاءة العمليات الداخلية على نمو النشاط ودورة الاستغلال؛
- على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي تحسين كفاءة الإنتاج إلى تقليل مدة دورة الإنتاج.

## ➤ التصميم التنظيمي:

- يمكن أن يؤثر هيكل and تصميم المنظمة على نمو النشاط ودورة الاستغلال؛
- على سبيل المثال، يمكن أن تؤدي هيكل لامركزي إلى تحسين كفاءة العمليات الداخلية.

## الفرع الثاني: تحليل كيفية تحسين هذه العلاقة

يركز هذا القسم على تحليل كيفية تحسين العلاقة التفاعلية بين نمو النشاط ودورة الاستغلال. يتم دراسة الاستراتيجيات والممارسات الفعالة لتعزيز العلاقة بشكل إيجابي. يتضمن ذلك تحليل التحديات

<sup>24</sup> HUTIN Hervé, « toute la finance d'entreprise en pratique », Edition d'organisation, Paris, 2002, P 493.

والمشكلات الممكنة التي قد تؤثر على هذه العلاقة وتقديم الحلول المناسبة. يتم توضيح الخطوات والإجراءات الضرورية لتحسين العلاقة بين نمو النشاط ودورة الاستغلال، ما يسهم في تعزيز كفاءة العملية وتحقيق النتائج المرجوة<sup>1</sup>.

### 1. استراتيجيات لتحسين العلاقة:

#### ➤ التخطيط الاستراتيجي:

- يمكن للمنظمات استخدام التخطيط الاستراتيجي لتحسين العلاقة بين نمو النشاط ودورة الاستغلال؛
- يمكن أن يتضمن ذلك تحديد الأهداف الاستراتيجية وتطوير خطط لتحقيقها.

#### ➤ إدارة سلسلة التوريد:

- يمكن للمنظمات تحسين العلاقة بين نمو النشاط ودورة الاستغلال من خلال تحسين إدارة سلسلة التوريد؛

- يمكن أن يتضمن ذلك تقليل مخزون المواد الخام وتحسين كفاءة العمليات اللوجستية.

#### ➤ التكنولوجيا:

- يمكن للمنظمات استخدام التكنولوجيا لتحسين العلاقة بين نمو النشاط ودورة الاستغلال؛
- يمكن أن يتضمن ذلك استخدام تقنيات جديدة لتحسين كفاءة الإنتاج وتقليل مدة دورة الإنتاج.

#### ➤ التواصل والتنسيق:

- يمكن للمنظمات تحسين العلاقة بين نمو النشاط ودورة الاستغلال من خلال تحسين التواصل والتنسيق بين مختلف الأقسام؛

- يمكن أن يتضمن ذلك إنشاء نظام لتبادل المعلومات بين مختلف الأقسام.

### 2. حلول للتحديات والمشكلات:

#### ➤ التحديات:

<sup>1</sup> BARNETO Pascal, « Finance manuel et application », 2eme Edition Dunod, Paris, 2009, P 681.

- قد تواجه المنظمات بعض التحديات في تحسين العلاقة بين نمو النشاط ودورة الاستغلال؛
  - يمكن أن تتضمن هذه التحديات نقص الموارد المالية، وعدم كفاية التكنولوجيا، ومقاومة التغيير.
- **الحلول:** يمكن للمنظمات التغلب على التحديات التي تواجهها في تحسين العلاقة بين نمو النشاط ودورة الاستغلال من خلال:

- تخصيص الموارد المالية بشكل فعال؛<sup>25</sup>
- الاستثمار في التكنولوجيا الجديدة؛
- إدارة التغيير بشكل فعال.

### المطلب الثالث: تحليل العلاقة التفاعلية بين نمو النشاط ودورة الاستغلال

يتم تشغيل دورة الاستغلال بدايةً من خلال فكرة، حيث يجب على المنظمة أولاً أن تمتلك رأس مال كافٍ لتحويل الفكرة إلى منتج حقيقي. يشمل الجزء الأول من الدورة الاستثمار، حيث يقوم المنظمة ببناء أصولها الملموسة وغير الملموسة، مثل الممتلكات والآلات والمعدات، وكذلك العلامات التجارية وحقوق النشر والبراءات. بمجرد أن تبدأ الأصول في استخدامها لإنتاج السلع والخدمات، ستبدأ في تحقيق الإيرادات والأرباح. تمثل دورة الاستغلال الطريقة التي يكسب بها المنظمة الأموال من أصولها غير الملموسة. يعتمد مدى اكتمال الدورة على طبيعة نشاط المنظمة، ففي مناطق متقدمة تكنولوجياً مثل تطوير البرمجيات، قد تكون مدة الدورة نسبياً قصيرة، بينما قد تكون أطول في بيئة أكثر استقراراً مثل إنتاج نوع محدد من المكونات الهندسية. يعتبر معدل نمو النشاط الضعف مرةً أمراً حيث يقلل المدة المتوسطة لدورة الاستغلال بنسبة 29.2%. يعتبر مدة دورة الاستغلال مؤشراً كبيراً على كفاءة استخدام الأصول وبالتالي على مستوى الربح الذي يمكن للمنظمة تحقيقه. تبدو الشركات الأكثر ربحية هي تلك التي مدة دورة الاستغلال لديها أقرب إلى القيمة المتوسطة. هذه معلومة مثيرة للاهتمام تشير إلى أن الشركات قد تكون محدودة في الربحية بسبب معدل استخدامها للأصول في إنتاج السلع

<sup>25</sup> BARNETO Pascal, « Finance manuel et application », 2eme Edition Dunod, Paris, 2009, P 681.

والخدمات. لذا، هل زيادة نمو النشاط مفيدة للمنظمة؟ إذاً، الفترة بين حياة النشاط الأولى والنمو الفعال اللاحق أكثر فائدة. يمكن للشركات الاستفادة من الانخفاض في مدة دورة الاستغلال المتوسطة وتحقيق ارتفاع في الربحية خلال تلك الفترة<sup>1</sup>.

يهدف هذا القسم إلى تحليل العلاقة التفاعلية بين نمو النشاط ودورة الاستغلال في المؤسسات. يتم دراسة كيف يؤثر نمو النشاط على دورة الاستغلال للموارد والأصول في المؤسسة. يجري تحليل العوامل المختلفة التي تؤثر على هذه العلاقة مثل حجم المبيعات ومعدل دوران المخزون وقدرة المؤسسة على إدارة الأصول ورأس المال العامل. هدفنا هو فهم هذه العلاقة بشكل أفضل وتحديد العوامل المؤثرة فيها وتطوير استراتيجيات لتحسينها وتعزيز أداء المؤسسة.

بالطبع! دورة الاستغلال تؤثر على أداء المؤسسات بطرق متعددة. دعونا نتعمق أكثر في تحليل تأثير دورة الاستغلال على نمو النشاط وبعض النقاط الأساسية:

### الفرع الاول: تحليل العوامل التي تؤثر على هذه العلاقة

تؤثر العوامل الخارجية والداخلية بشكل مشترك على دورة الاستغلال، حيث تزيد زيادة الطلب على النشاط من مدة الدورة المتعلقة به. ومع ذلك، ينتج زيادة الدورة عن ذلك عن تقليل الطلب النسبي على الأصول الجديدة أو النشاط أو الفرصة. وتؤثر الزيادة في الدورة على المؤسسة بطريقتين. أولاً، تقلل من كفاءة استخدام الأصول لأن المستوى المتوسط للنشاط سينخفض بسبب زيادة الدورة. وبنفس كمية الأصول، سيبطئ النمو في النشاط مما يقلل من فعالية الأصل. ثانياً، ستتأثر الربحية. تحقق المؤسسة أقصى ربح عندما تساوي الدورة 2/1 من العام. أي زيادة أو انخفاض نسبي في الدورة سيقلل من الربح. يمكن أن تتسبب الزيادة في الدورة في عدم تشغيل الأصول في الوقت المحدد، مما يؤثر على الربحية. من ناحية أخرى، قد تقلل القوى الداخلية مثل التقدم التكنولوجي من الدورة. على سبيل المثال، بفعل اختراع تقنيات الاتصال أو النقل مثل البريد الإلكتروني والفاكس، قد تقلل الدورة لأن الأمور يمكن

<sup>1</sup> DE LA BRUSLERIE Hubert, « Analyse financière, information financière, diagnostique et évaluation », Edition Dunod, Paris, 2010, P232.

أن تتم بشكل أسرع. ومع ذلك، يجب على المنظمة في البداية استثمار بعض النشاط لاستخدام التكنولوجيا الجديدة، فبدائية، ستزيد التكنولوجيا الجديدة من الدورة. ولكن بمجرد أن يتكيف الناس مع التكنولوجيا الجديدة، ستخفض الدورة. بشكل عام، قد تزداد الدورة أولاً مع الزيادة النسبية للنشاط الجديد، ولكن فيما بعد ستخفض بفعل التأثير التكنولوجي الجديد، مما يجلب أداءً أفضل للمنظمة<sup>1</sup>. في هذا القسم، سنقوم بتحليل العوامل المختلفة التي تؤثر على العلاقة التفاعلية بين نمو النشاط ودورة الاستغلال في المؤسسات. سندرس عوامل عدة مثل حجم الطلب، قدرة المؤسسة على التصدي للمخاطر، قوة التسويق والترويج، قدرة المؤسسة على إدارة المخزون بكفاءة، وأثر التغيرات الاقتصادية والسياسية على هذه العلاقة. سنحاول فهم تأثير هذه العوامل وكيفية التعامل معها بشكل فعال لتحقيق نجاح المؤسسة.

### الفرع الثاني: تحليل كيفية تحسين هذه العلاقة

نتيجةً لتزايد طول دورة الاستغلال، بدأت الشركات في تطوير طرق لتقليل طول الدورة. ونتيجةً لذلك، يقل حجم العمل الجاري وزمن الإنتاج. ومع ذلك، يجب أن يكون تقليل الدورة متوازنًا مع تلبية احتياجات ورغبات العملاء؛ فإذا لم يكن كذلك، ستبدأ المبيعات في الانخفاض، مما قد يؤدي إلى زيادة المخزون وتكاليف المؤسسة. وسيؤدي زيادة المخزون في النهاية إلى زيادة زمن الإنتاج. وبالتالي، يجب على الشركات تحقيق توازن في العملية حتى يمكنها تلبية احتياجات العملاء وفي الوقت نفسه تقليل الدورة. بموجب قانون ليتل،  $L = \lambda W$ ، يقل زمن الإنتاج بتقليل حجم العمل الجاري بفرض استمرار معدل التسليم والعكس صحيح. بالمثل، إذا قلت دورة الاستغلال، فإن زمن الإنتاج يقل أيضًا. لذا، يمكن تقليل زمن الإنتاج بتقليل حجم العمل الجاري. ليتم تلخيص النظريات بشكل بسيط، فإذا زادت دورة الاستغلال، فإن زمن الإنتاج يزداد والعكس صحيح. ويمكن تقليل زمن الإنتاج بتقليل حجم العمل الجاري. لذلك، يجب على الشركات السعي إلى تقليل طول الدورة لتحقيق كفاءة الأنشطة في

<sup>1</sup> من اعداد الطالبين.

المنظمة. تطبيق هذه النظرية قد استخدم لتوضيح الأسباب التي قد تدفع الشركات للتغيير، مثل اعتماد التصنيع المساعد بالكمبيوتر، وشيوع العناصر الموحدة، وتوحيد التصميم. في هذا القسم، سنركز على تحليل كيفية تحسين العلاقة التفاعلية بين نمو النشاط ودورة الاستغلال في المؤسسات. سندرس استراتيجيات وأدوات مختلفة لتحسين هذه العلاقة وتعزيز الأداء المؤسسي. من بين العوامل التي سنتناولها هي تحسين توازن مستويات المخزون، تحسين إدارة التوريد والتصنيع، تحسين التخطيط الاستراتيجي، وتطوير قدرات العملاء وتعزيز التواصل بين جميع الأقسام في المؤسسة. يهدف هذا التحليل إلى تحديد الخطوات التي يمكن اتخاذها لتحسين هذه العلاقة وتعظيم قيمة المؤسسة.

### خلاصة الفصل:

يُقدم هذا الفصل مراجعة شاملة للأدبيات حول تشخيص نمو النشاط ودوره في تحليل دورة الاستغلال، تُشير الدراسات إلى أنّ نمو النشاط ودورة الاستغلال مترابطان بشكل وثيق، وأنّ فهم هذه العلاقة يُمكن أن يُساعد الشركات على اتخاذ قرارات استراتيجية أفضل لتحقيق النمو المستدام وتحسين الربحية.

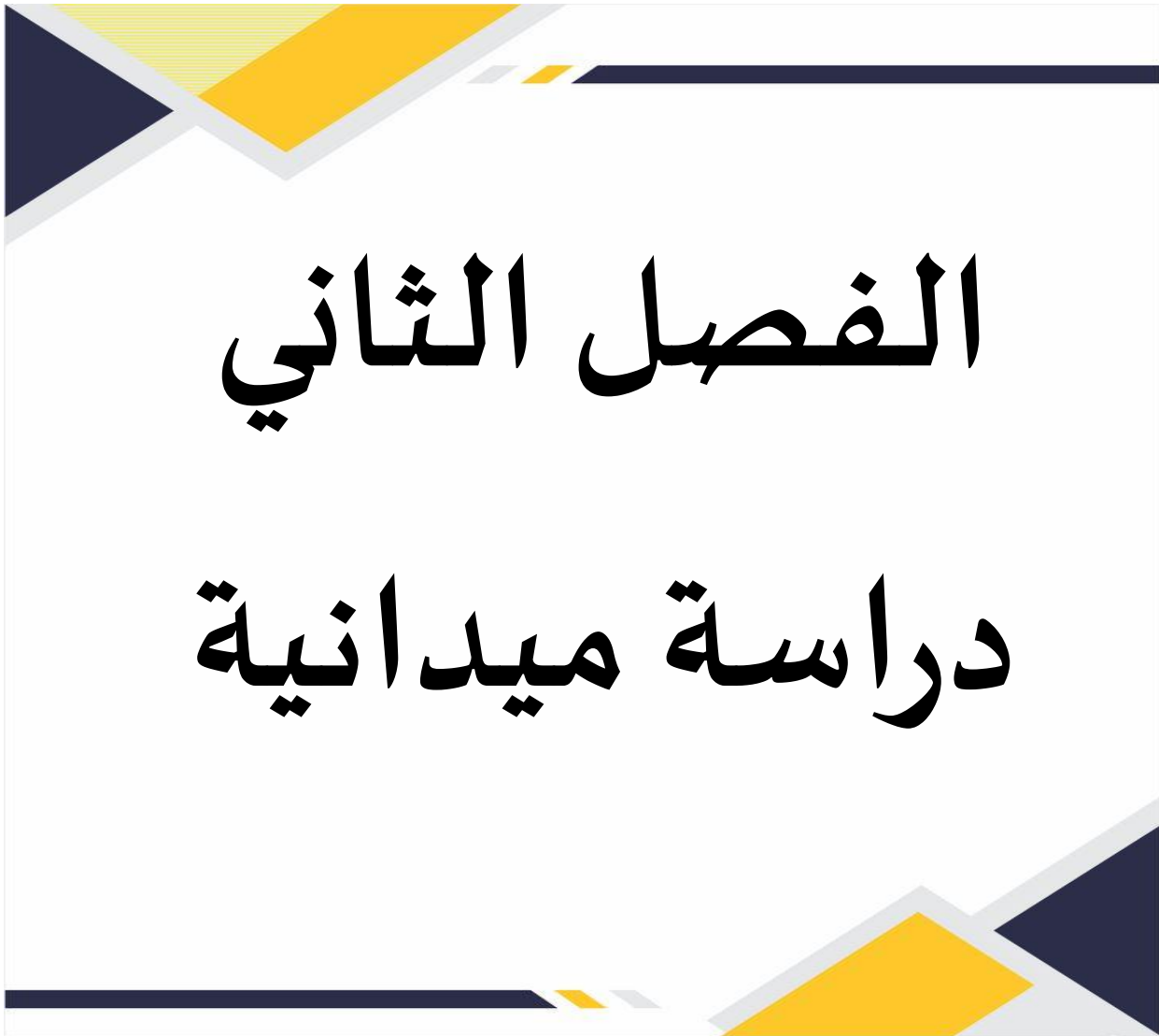
العلاقة بين نمو النشاط ودورة الاستغلال يعد أمرًا حاسمًا لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة. من خلال النظر إلى الإطار النظري لكل منهما وتحليل التأثير المتبادل بينهما، يمكن للمؤسسات تطوير استراتيجياتها بشكل أفضل وتحقيق مزيد من النجاح والاستدامة.

يمكن أن تكون هناك عوامل متعددة تؤثر على العلاقة بين نمو النشاط ودورة الاستغلال، مثل الظروف الاقتصادية، والتكنولوجيا، والسياسات الحكومية، والتغيرات الديموغرافية، وغيرها. يمكن دراسة هذه العوامل بشكل فصلي لتحديد دور كل منها في تشكيل هذه العلاقة.

بناء على الأساس الذي قدمه الفصل، يمكن تطوير نماذج تحليلية جديدة تأخذ بعين الاعتبار العوامل المتعددة التي تؤثر على نمو النشاط ودورة الاستغلال. هذه النماذج يمكن أن تكون أدوات قيمة لتقديم توجيهات محددة للشركات حول كيفية تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

يستخدم تحليل البيانات الضخمة لاستكشاف العلاقات بين مختلف المتغيرات المرتبطة بنمو النشاط ودورة الاستغلال. هذا يمكن أن يساعد في كشف الاتجاهات الجديدة وتحديد الفرص والتحديات المحتملة التي قد تواجه الشركات في سعيها لتحقيق النمو والاستدامة.

يمكن أن يتمثل التوسع العملي في تطبيق نتائج المذكرة على مستوى الشركات الفعلية، من خلال تطبيق النماذج التحليلية الجديدة وتبني الاستراتيجيات الموجهة نحو النمو وإدارة المخاطر بفعالية.



# الفصل الثاني

## دراسة ميدانية

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

الممذكرة الأول: عموميات عن المؤسسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة

أنشأت مؤسسة مطاحن الأغواط 03 جانفي 1980 ،حيث تم تجهيزها من طرف المؤسسة السويسرية BUHLER وأصبحت تحت وصاية فرع الأغواط للحبوب طبقا لجلسة المداولة المؤرخة في 2016/05/05 ،حيث قررت الجمعية الغير عادية لمؤسسة المساهمة فرع الأغواط للحبوب إنشاء مؤسسة مساهمة في إطار إعادة هيكلتها على شكل مركبات ذات الطابع القانوني التالي:

- التسمية: المركب صناعي و تجاري مطاحن الأغواط ؛
- الوضعية القانونية: تغيرت الوضعية القانونية لمؤسسة مطاحن الأغواط و أصبحت مركب صناعي و تجاري تابع لفرع الأغواط للحبوب مؤسسة ذات أسهم .
- رأس المال الاجتماعي: 432000000 دج،
- المساهمون: المجمع العمومي للصناعات الغذائية (فرع الأغواط للحبوب)،
- المقر الاجتماعي: المنطقة الصناعية بوشاكر الأغواط،
- المساحة الاجمالية: 10هكتار -المساحة المبنية: 6هكتار،
- قدرة التخزين: 125000قنطار (قمح صلب، قمح لين)
- قدرة الانتاج اليومي : قمح صلب: 1000 قنطار/اليوم -قمح لين: 2500 قنطار/اليوم
- المواد المصنعة:

- سميد ممتاز : 25 كلغ - 10 كلغ
- سميد عادي: 25 كلغ
- دقيق ممتاز : 1كلغ، 2كلغ، 5كلغ، 10كلغ، 25كلغ
- دقيق المخايز: 50كلغ
- النخالة: من القمح الصلب واللين
- الكسكس (1كلغ، 10كلغ)

\*الطاقة البشرية : تحتوي المؤسسة على عمالة تقدر ب 182 عامل في 2015/12/31 موزعين على

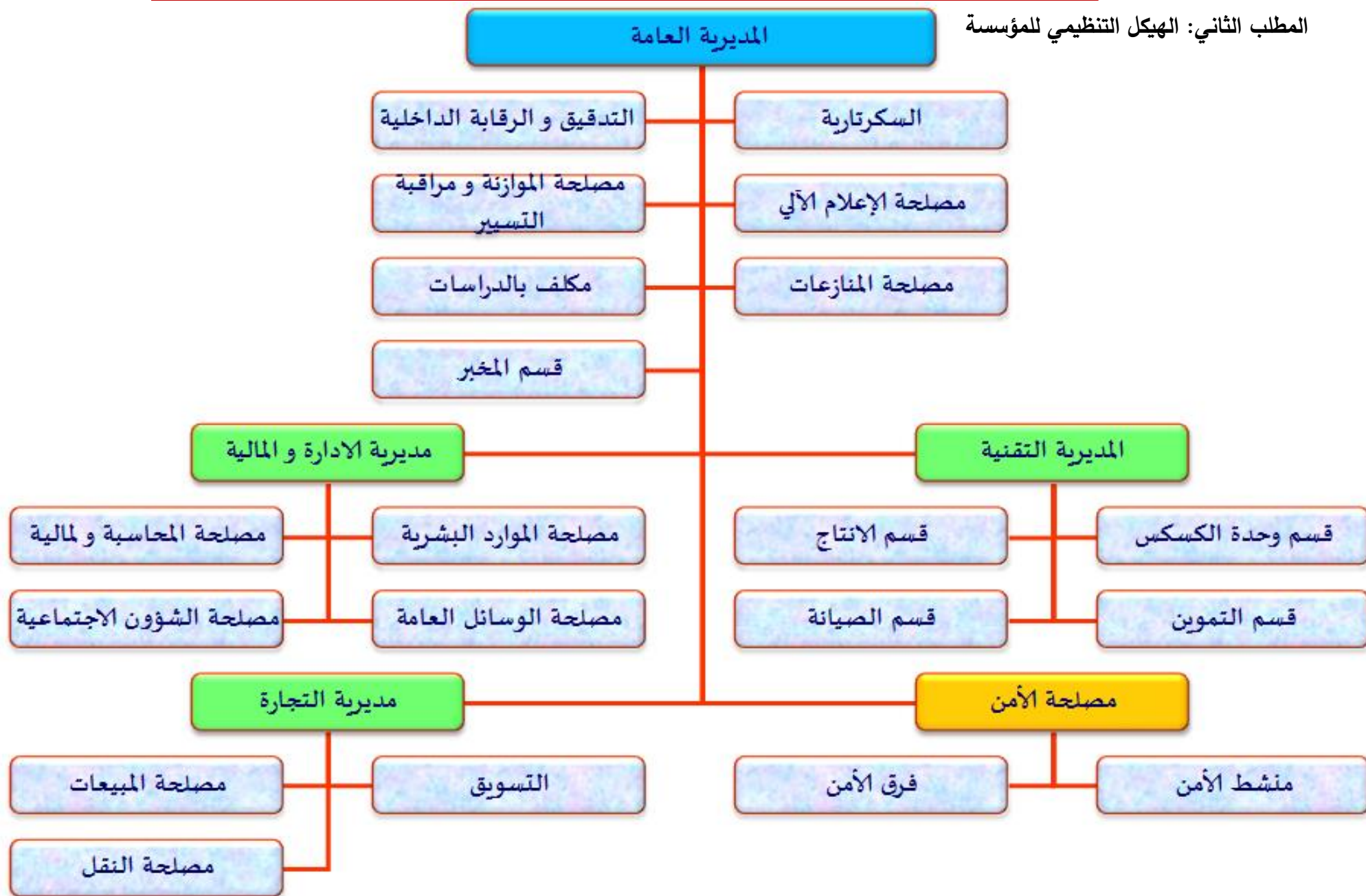
الشكل التالي:

- 20 إطار .
- 50 عون تحكم.
- 112 عون تنفيذ.

-شبكة التوزيع: تجدر الإشارة أن مطاحن الأغواط تقوم بتوزيع منتجاتها على مستوى (الأغواط، آفلو، تمنراست، المنيعه، غرداية، زلفانة، متليلي، البيض، عين صالح، تيارت)

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة



## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

### المطلب الثالث: التعريف بمختلف مصالح المؤسسة المديرية العامة:

يتأصلها الرئيس المدير العام وهو المسؤول الأول عن المؤسسة ويقوم بعدة وظائف، يمكن حصرها فيما يلي:

- المسؤول عن العلاقات العامة للمؤسسة.
- المسؤول عن متابعة تطور الإنتاج وسير العمل والعمال.
- إن كل كبيرة وصغيرة في المؤسسة ترجع إليه، وله الأحقية بالتصرف وأخذ القرارات، وكل المصالح المذكورة أدناه تابعة مباشرة إلى الإدارة العامة.

#### 1. السكرتارية :

مكلفة بتسيير شؤون الأمانة بما فيها تسجيل البريد الصادر و الوارد، و كذا استقبال العملاء والزوار لتسهيل الاتصال بالرئيس المدير العام ، واستقبال المكالمات الهاتفية وتحويلها بين مختلف المديریات والمصالح وتبليغ المعلومات إلى مختلف المصالح.

#### 2. مصلحة الإعلام الآلي :

تكمّن أهمية هذه المصلحة في إدارة جميع العمليات المتعلقة بصيانة أجهزة الإعلام الآلي وكذا إعداد البرامج ومتابعتها وتطويرها.

#### 3. مصلحة المنازعات:

هي مصلحة مكلفة بجميع الأمور القانونية المتعلقة بنشاط المؤسسة سواء كانت داخلية أو خارجية.

#### 4. التدقيق و الرقابة الداخلية :

تتوفر المؤسسة على خلية للتدقيق و الرقابة الداخلية مرتبطة مباشرة بالرئيس المدير العام، يتأصلها مدقق داخلي يقوم بمراقبة جميع المصالح و إعداد التقارير التي تشير إلى نقاط الضعف و القوة فيها و إلى الأساليب التي يمكن القضاء بها على أوجه الضعف التي يلاحظها داخل المؤسسة، وهذا ما يسمح لها من تحقيق التطوير المستمر لكل هياكلها و يعتمد في ذلك على دليل التدقيق و المراقبة الداخلية المصادق عليه في سبتمبر 2013 و تم تحيينه في نوفمبر 2015 من قبل مجلس إدارة المؤسسة.

#### 5. مصلحة الموازنة و مراقبة التسيير

هي عبارة عن بنك معلومات بالنسبة إلى المؤسسة من خلال وظائفها المتمثلة في:

- إعداد الموازنات التقديرية للمؤسسة ومتابعتها.
- إعداد التقارير الشهرية و الدورية.
- إعداد التقرير السنوي الشامل لنشاط المؤسسة.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

### 6. قسم المخبر:

تتمثل مهمة المخبر في مراقبة المواد الأولية (القمح بنوعيه)، وكذا المنتج النهائي، وتحديد الخصائص التحليلية لمتابعة مدى استقرار النوعية، إذ لدى المخبر مطحنة صغيرة تجريبية تضمن اختبار عينات القمح المقترحة من طرف الديوان الوطني للحبوب الجافة و مشتقاتها وهذا من أجل تحديد المواصفات النوعية للمنتج النهائي، وهذا من خلال:

- احترام مواصفات مراقبة الجودة، و كذا متابعة المادة الأولية عند وصولها.
  - إمكانية المزج بين مختلف المواد الأولية لتحسين الجودة.
  - إمكانية التخزين.
  - تحديد نسبة رطوبة القمح وذلك لدراسة إمكانية تخزينه (نسبة امتلاك الماء).
  - الوزن النوعي (القمح بنوعيه).
  - تحديد نسبة امتصاص الماء وهذا بالنسبة للقمح اللين.
  - نسبة المواد المعدنية.
  - تحديد نسبة الشوائب من القمح اللين والصلب (تربة، أوساخ، فيروس، تعفن ...).
- بعد القيام بالتحاليل التي تستدعيها مواصفات الشراء ترسل المعلومات إلى رئيس قسم الإنتاج لاتخاذ القرار بالشراء أو عدمه.

### 7. مديرية الإدارة و المالية

يعتبر المال العمود الفقري لأي نشاط سواء كان تجاريا أو إنتاجيا فيه تلبية الرغبات المادية و البشرية للنشاط وبفضله فمديرية الإدارة و المالية تسهر على توجيه العمليات المالية التي تقوم في المؤسسة برئاسة مدير مكلف بالإدارة المالية وهي تضم مجموعة من المصالح و هي:

#### أ- مصلحة الموارد البشرية

تقوم بتسيير شؤون العمال من:

- معالجة الأجور، العطلة السنوية، تقديم المنح والتحفيزات للعمال، تحرير عقود التشغيل.
- المحافظة على العلاقات مع الشريك الاجتماعي (علاقات العمل بين المستخدم و المستخدمين).
- تنفيذ سياسة الاتصالات الداخلية للمؤسسة

#### ب- مصلحة المحاسبة و لمالية

مهمته الرئيسية هي مراقبة الحسابات وكل التدفقات النقدية للمؤسسة من تسجيل وحساب وجرد. وفي هذا الإطار، تعتمد المؤسسة بصفة أساسية على المحاسبة العامة.

### 8. المديرية التقنية

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

يرأسها مدير مكلف بالجانب التقني ويقوم بالتنسيق بين مجموع المصالح التابعة له و التي نذكر منها:

### أ. قسم الإنتاج:

تشرف على السير الحسن للإنتاج من ناحية الجودة ومراقبة نوعية المنتج من السميد و الفرينة والمحافظة على مستوى الجودة، تقوم هذه المصلحة بالمهام التالية:

- استقبال المادة الأولية من القمح اللين و الصلب.
  - تحضير و تنظيف القمح بنوعيه لطحنه.
  - تخزين و تصريف المنتج.
  - مراقبة النوعية و الجودة من خلال إرسال عينات إلى المخبر كلما تغير فوج العمل (أي كل 8 ساعات).
- يتابع رئيس قسم الإنتاج كل مراحل الإنتاج، وتستمر مراقبة كل مرحلة من مراحل الإنتاج .

### ب. قسم التموين :

يشرف عليه رئيس قسم التموين يعمل تحت سلطة المديرية التقنية، ويقوم هذا القسم بالمهام التالية:

- يلبي حاجات المؤسسة من المواد الأولية واللوازم، والمواد الاستهلاكية وفقا لما هو محدد في الميزانية التقديرية لتموين.
- يقوم بإعداد طلبيات الشراء حسب الخصائص والميزات المحددة، ويتأكد منها قبل الاستعمال.
- يختار ويتابع ويقيم كفاءة الموردين.
- يشرف على المشتريات ويتحقق منها، من حيث الكم والنوع والوثائق.
- يحدد قواعد تخزين المواد وفقا لشروط الأمانة المعمول بها.
- يدير تدفق المواد وقطع الغيار اللازمة لاستمرارية النشاط ..الخ

### ج. قسم الصيانة :

يقوم رئيس قسم الصيانة بالمهام التالية:

- يسيّر بطريقة مثلى كل الآلات والمعدات وتجهيزات والوسائل الأخرى المستخدمة في الإنتاج.
- يخطط لعمليات الصيانة الوقائية مع الأخذ بعين الاعتبار حاجات مصلحة الاستغلال؛ .
- يسير ويتابع حالة كل آلة أو تجهيز على حدى، وذلك من خلال مسك بطاقة تاريخية في ملف كل آلة (تحتوي البطاقة على الصيانة والإصلاحات وساعات العمل وساعات التوقف..).
- يساهم في اختيار المؤسسات المكلفة بالصيانة، ويشرف على خدماتها في المؤسسة؛ .
- يوفر ويتابع ويستغل كل المعطيات الإحصائية المتعلقة بالصيانة.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

- يساهم في إعداد مخطط الإنتاج السنوي.
- يضمن ويتابع حالة تجهيزات بواسطة الرقابة عن طريق القياس والتجربة.
- يلبي عن طريق الصيانة الإصلاحية كل طلبات التصليح المقدمة له حسب شروط الأولوية.
- يسهر على التطور التكنولوجي للمعدات والتجهيزات المستخدمة في الصيانة.
- يحدد الحاجات اللازمة للوحدة من قطع الغيار والقطع الاستهلاكية الخاصة بالمعدات والتجهيزات.

### 9. مديرية التجارة:

- تعد مديرية التجارة المتحدث الوحيد على مستوى المؤسسة مع الزبائن وذلك فيما يتعلق ببيع المنتجات النهائية و قطع الغيار الموافقة داخل المؤسسة، ونجد لها كمهام أساسية أخرى:
- توجيه الإنتاج تبعاً لاحتياجات السوق.
  - توجيه و تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
  - التنظيم ، المراقبة و التنسيق مع نقاط البيع.
  - المحافظة على الحصة السوقية للمؤسسة و دعمها.

### 10. مصلحة الأمن:

تتمثل في وحدة التدخل التي تضم خمس فرق، أربع فرق بدوام ليلي وفرقة بدوام نهارى، وتقوم أيضاً بخدمات الاستقبال وأعمال التنظيف الداخلية والخارجية، وتتكفل أيضاً بالأمن الصناعي.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

المذكرة الثاني: تحليل البيانات المالية لمطاحن الاغواط

المطلب الأول: تحليل البيانات المالية من الفترة 2016-2022

أولاً: السنة المالية 2016

أ- جدول حساب النتائج للسنة المالية 2015-2016

الجدول رقم (01-02) لجدول حساب النتائج للسنة المالية 2016

حسابات النتائج		
2015	2016	
0,00	1 868 447 196,88	المبيعات و المنتوجات الملحقة
0,00	53 695 930,90	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
0,00	0,00	الإنتاج المثبت
0,00	0,00	إعانات الإستغلال
<b>0,00</b>	<b>1 922 143 127,78</b>	<b>1- إنتاج السنة المالية</b>
0,00	-1 323 293 753,13	المشتريات المستهلكة
0,00	-114 487 553,57	الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
<b>0,00</b>	<b>-1 437 781 306,70</b>	<b>2- استهلاك السنة المالية</b>
<b>0,00</b>	<b>484 361 821,08</b>	<b>3- القيمة المضافة للإستغلال (2-1)</b>
0,00	-156 271 313,87	أعباء المستخدمين
0,00	-6 694 518,25	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
<b>0,00</b>	<b>321 395 988,96</b>	<b>4- إجمالي فائض الإستغلال</b>
0,00	47 308 407,37	المنتجات العملياتية الأخرى
0,00	-3 224 762,09	الأعباء العملياتية الأخرى
0,00	-141 816 449,71	المخصصات للاهتلاكات و المؤونات و خسارة القيمة
0,00	504 850,00	استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات
<b>0,00</b>	<b>224 168 034,53</b>	<b>5- النتيجة العملياتية</b>
0,00	497 593,59	المنتوجات المالية
0,00	-831 237,70	الأعباء المالية
<b>0,00</b>	<b>-333 644,11</b>	<b>6- النتيجة المالية</b>
<b>0,00</b>	<b>223 834 390,42</b>	<b>7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)</b>
0,00	0,00	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
0,00	-3 733 547,87	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
<b>0,00</b>	<b>1 970 453 978,74</b>	<b>مجموع منتجات الأنشطة العادية</b>

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

0,00	-1 750 353 136,19	مجموع أعباء الأنشطة العادية
0,00	220 100 842,55	8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية
0,00	0,00	عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)
0,00	0,00	عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبيانها)
0,00	0,00	9- النتيجة غير العادية
0,00	220 100 842,55	10- صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من اعداد الطلبة على ضوء بيانات مؤسسة مطاحن الاغواط

### التعليق:

بناءً على جدول حساب النتائج لمؤسسة مطاحن الأغواط لعام 2016، يمكن تقديم التحليل التالي:

1. المبيعات: حققت المؤسسة مبيعات قدرها 1,868,447,196.88 دينار جزائري.
  2. الربح الإجمالي: بلغ 1,922,143,127.78 دينار، وهو أعلى من المبيعات بسبب تغيرات المخزونات .
  3. استهلاك السنة المالية: بلغ 1,437,781,306.70 دينار، مما يشير إلى تكاليف تشغيلية كبيرة.
  4. القيمة المضافة للاستغلال: وصلت إلى 484,361,821.08 دينار.
  5. النتيجة العملية: بلغت 224,168,034.53 دينار، مما يدل على ربحية تشغيلية جيدة.
  6. النتيجة المالية: سجلت خسارة قدرها 333,644.11 دينار.
  7. النتيجة العادية قبل الضرائب: بلغت 223,834,390.42 دينار.
  8. النتيجة الصافية للسنة المالية: حققت المؤسسة ربحاً صافياً قدره 220,100,842.55 دينار.
- هذه النتائج تشير إلى أن مؤسسة مطاحن الأغواط كانت مربحة في عام 2016، مع هامش ربح جيد نسبياً. مطاحن الاغواط تمكنت من تحويل مبيعاتها إلى ربح صافي بشكل فعال، رغم التكاليف التشغيلية الكبيرة.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

### ب- تحليل الأصول والخصوم للسنة المالية 2016

#### الجدول رقم (02-02) لجدول الأصول و الخصوم للسنة المالية 2016

2016	البيانات
1 138 217 236,70	مجموع الأصول الجارية
1 764 980 504,56	مجموع العام للأصول
62 323 887,62	مجموع الخصوم الجارية
1 764 980 504,56	مجموع العام للخصوم

المصدر: من اعداد الطلبة على ضوء بيانات مؤسسة مطاحن الاغواط

#### التعليق:

استناداً إلى بيانات الميزانية لمؤسسة مطاحن الأغواط للسنة المالية 2017، يتضح أن المؤسسة تتمتع بوضع مالي قوي ومستقر. تظهر الميزانية توازناً تاماً بين الأصول والخصوم بقيمة 1,764,980,504.56 دينار جزائري. الأصول الجارية، التي تشكل 64.5% من إجمالي الأصول، تفوق بشكل كبير الخصوم الجارية التي تمثل فقط 3.5% من إجمالي الخصوم. هذا يشير إلى سيولة ممتازة ورأس مال عامل إيجابي كبير، مما يمنح المؤسسة قدرة عالية على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل وإمكانية استثمار الفائض لتعزيز النمو. الهيكل المالي للمؤسسة يبدو محافظاً مع اعتماد محدود على الديون قصيرة الأجل، مما قد يعكس استراتيجية تمويل تعتمد بشكل أكبر على التمويل طويل الأجل أو حقوق الملكية. هذا الوضع يمنح المؤسسة مرونة مالية جيدة ويضعها في موقف قوي لمواجهة التحديات المستقبلية والاستفادة من فرص النمو.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

ثانيا: السنة المالية 2017

أ- جدول حساب النتائج للسنة المالية 2017

ب- الجدول رقم (02-03) لجدول حساب النتائج للسنة المالية 2017

2017	جدول حساب النتائج 2017 السنة المالية
2 122 101 271,34	المبيعات و المنتوجات الملحقة
17 386 077,48	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
0,00	الإنتاج المثبت
1 552 891,86	إعانات الإستغلال
2 141 040 240,68	1- إنتاج السنة المالية
-1 436 777 162,17	المشتريات المستهلكة
-140 462 810,97	الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
-1 577 239 973,14	2- استهلاك السنة المالية
563 800 267,54	3- القيمة المضافة للإستغلال (2-1)
-189 020 486,19	أعباء المستخدمين
-5 553 827,00	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
369 225 954,35	4- إجمالي فائض الإستغلال
48 317 497,02	المنتجات العملياتية الأخرى
-3 498 696,93	الأعباء العملياتية الأخرى
-97 623 908,53	المخصصات للاهتلاكات و المؤونات و خسارة القيمة
14 291 609,61	استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات
330 712 455,52	5- النتيجة العملياتية
365 158,69	المنتوجات المالية
-932 876,60	الأعباء المالية
-567 717,91	6- النتيجة المالية
330 144 737,61	7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
0,00	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
0,00	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
2 204 014 506,00	مجموع منتوجات الأنشطة العادية
-1 873 869 768,39	مجموع أعباء الأنشطة العادية
330 144 737,61	8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية
0,00	عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)
0,00	عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبيانها)
0,00	9- النتيجة غير العادية
330 144 737,61	10- صافي نتيجة السنة المالية

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

### التعليق:

#### 1. المبيعات والإنتاج :

- رقم الأعمال (المبيعات): 2,122,101,273.34 دينار جزائري
- إجمالي الإنتاج: 2,139,991,361.68 دينار (بعد إضافة تغيرات المخزونات)

#### 2. الربحية :

- الربح الإجمالي: 691,214,241.51 دينار
- النتيجة التشغيلية: 330,712,455.92 دينار
- النتيجة الصافية: 330,144,737.61 دينار

#### 3. التكاليف الرئيسية :

- استهلاك السنة المالية: 1,448,777,120.17 دينار
- أعباء المستخدمين: 189,020,486.19 دينار

#### 4. مؤشرات الأداء :

- هامش الربح الإجمالي: حوالي 32.3%
- هامش الربح الصافي: حوالي 15.6%

#### 5. الضرائب والرسوم :

- الضرائب والرسوم المدفوعة: 567,717.91 دينار

### التحليل:

- مطاحن الاغواط حققت أرباحاً جيدة في 2017، مع هامش ربح صافي معقول.
- تكاليف الإنتاج والتشغيل مرتفعة نسبياً، لكن مطاحن الاغواط تمكنت من الحفاظ على ربحية جيدة.
- النتيجة الصافية قريبة جداً من النتيجة التشغيلية، مما يشير إلى تأثير ضريبي وتمويلي محدود.
- مطاحن الاغواط تبدو قادرة على تحويل مبيعاتها إلى أرباح بكفاءة رغم التكاليف العالية.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

ت-تحليل الأصول والخصوم للسنة المالية 2017

الجدول رقم (02-04) لجدول الأصول و الخصوم للسنة المالية 2017

البيانات	2017
مجموع الأصول الجارية	1 426 688 203,36
مجموع العام للأصول	2 020 539 115,61
مجموع الخصوم الجارية	41 512 400,30
مجموع العام للخصوم	2 020 539 115,61

المصدر: من اعداد الطلبة على ضوء بيانات مؤسسة مطاحن الاغواط

### التعليق:

تُظهر البيانات المالية لمؤسسة مطاحن الأغواط للسنة المالية 2017 أنّ المؤسسة تمتلك أصولاً جارية كبيرة نسبياً (688,203.36 426 ديناراً جزائرياً) والتزامات جارية قليلة (41 512,400.30 ديناراً جزائرياً)، ممّا يُشير إلى قدرة جيدة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

ثالثاً: السنة المالية 2018

أ- جدول حساب النتائج للسنة المالية 2018

ب- الجدول رقم (02-05) لجدول حساب النتائج للسنة المالية 2018

2018	حساب النتائج
2 116 010 362,55	المبيعات و المنتوجات الملحقة
-2 810 427,64	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
0,00	الإنتاج المثبت
5 208 986,13	إعانات الإستغلال
2 118 408 921,04	1- إنتاج السنة المالية
-1 443 521 613,69	المشتريات المستهلكة
-132 070 362,84	الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
-1 575 591 976,53	2- استهلاك السنة المالية
542 816 944,51	3- القيمة المضافة للإستغلال (2-1)
-177 202 495,35	أعباء المستخدمين
-4 895 802,81	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
360 718 646,35	4- إجمالي فائض الإستغلال
99 132 808,95	المنتجات العملياتية الأخرى
-1 706 234,37	الأعباء العملياتية الأخرى
-129 395 276,15	المخصصات للاهتلاكات و المؤونات و خسارة القيمة
7 989 605,19	استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات
336 739 549,97	5- النتيجة العملياتية
40 500,00	المنتوجات المالية
0,00	الأعباء المالية
40 500,00	6- النتيجة المالية
336 780 049,97	7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
2 225 571 835,18	مجموع منتجات الأنشطة العادية
-1 888 791 785,21	مجموع أعباء الأنشطة العادية
336 780 049,97	8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية
0,00	9- النتيجة غير العادية
336 780 049,97	10- صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من اعداد الطلبة على ضوء بيانات مؤسسة مطاحن الاغواط

التعليق:

يُظهر الجدول المالي للسنة المالية 2018 أن الإيرادات من المبيعات والمنتجات المستلمة بلغت 2,116,010,362.55، بينما كانت هناك خسارة بسبب تغيرات المخزونات بمقدار -2,810,427.64. بلغ إجمالي الإنتاج بعد التعديلات 2,108,986,134.91. كانت هناك نفقات كبيرة على المشتريات المستلمة وخدمات الاستغلال

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

الأخرى، مما أدى إلى خفض قيمة الإنتاج الاستغلالي إلى 5,342,816,944.64. بعد خصم جميع النفقات والضرائب، بلغ الإنتاج الصافي للاستغلال 2,087,096,275.72، مع نفقات تمويل بقيمة 129,395,275.16. النتيجة الصافية للسنة المالية بلغت 1,888,891,203.82 بعد خصم الضرائب والنفقات الأخرى، مما يشير إلى أداء مالي جيد مع تحقيق ربح صافٍ معتبر.

### ت-تحليل الأصول والخصوم للسنة المالية 2018

#### الجدول رقم (02-06) لجدول الأصول و الخصوم للسنة المالية 2018

البيانات	2018
مجموع الأصول الجارية	803 786 616,65
مجموع العام للأصول	1 358 062 746,04
مجموع الخصوم الجارية	51 873 078,88
مجموع العام للخصوم	1 358 062 746,04

المصدر: من اعداد الطلبة على ضوء بيانات مؤسسة مطاحن الاغواط

التعليق:

يوضح الجدول المالي للسنة المالية 2018 إجمالي الأصول والخصوم. بلغ مجموع الأصول الجارية 803,786,616.65، في حين وصل مجموع الأصول العام إلى 1,358,062,746.04. من جهة أخرى، بلغ مجموع الخصوم الجارية 51,873,078.88، بينما كان مجموع الخصوم العام أيضا 1,358,062,746.04. تعكس هذه الأرقام توازناً بين الأصول والخصوم، مما يشير إلى استقرار مالي للمؤسسة خلال السنة المالية.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

رابعاً: السنة المالية 2019

أ- جدول حساب النتائج للسنة المالية 2019

ب- الجدول رقم (02-07) لجدول حساب النتائج للسنة المالية 2019

جدول حساب النتائج 2019	
2019	السنة المالية
1 973 707 113,16	المبيعات و المنتوجات الملحقة
-3 366 979,00	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
0,00	الإنتاج المثبت
4 106 157,31	إعانات الإستغلال
1 974 446 291,47	1- إنتاج السنة المالية
-1 351 268 287,11	المشتريات المستهلكة
-110 794 846,12	الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
-1 462 063 133,23	2- استهلاك السنة المالية
512 383 158,24	3- القيمة المضافة للإستغلال (2-1)
-211 216 113,62	أعباء المستخدمين
-3 291 958,00	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
297 875 086,62	4- إجمالي فائض الإستغلال
91 385 596,34	المنتجات العملياتية الأخرى
-2 132 456,15	الأعباء العملياتية الأخرى
-127 979 819,08	المخصصات للاهتلاكات و المؤونات و خسارة القيمة
0,00	استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات
259 148 407,73	5- النتيجة العملياتية
124 760,86	المنتوجات المالية
-1 131 010,00	الأعباء المالية
-1 006 249,14	6- النتيجة المالية
258 142 158,59	7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
0,00	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
0,00	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
2 065 956 648,67	مجموع منتجات الأنشطة العادية
-1 807 814 490,08	مجموع أعباء الأنشطة العادية
258 142 158,59	8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية
0,00	عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)
0,00	عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبيانها)
0,00	9- النتيجة غير العادية
258 142 158,59	10- صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من اعداد الطلبة على ضوء بيانات مؤسسة مطاحن الاغواط

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

التعليق:

يُظهر الجدول المالي للسنة المالية 2019 مجموعة من المؤشرات الهامة حول الأداء المالي. بلغت الإيرادات من المبيعات والمنتجات المستلمة 1,973,970,113.16، بينما كان هناك انخفاض في قيمة المخزونات بمقدار - 3,366,979.00. بعد أخذ هذه التغييرات في الاعتبار، بلغ إجمالي الإنتاج 1,970,603,134.16. كانت هناك نفقات كبيرة على المشتريات المستلمة والخدمات الأخرى، حيث بلغت -1,074,167,891.47 و -937,064,342.12 على التوالي، مما أدى إلى خفض قيمة الإنتاج الاستغلالي إلى 3,981,835,368.64. بعد خصم جميع النفقات والضرائب، بلغت قيمة الإنتاج الصافي للاستغلال 1,937,060,135.05. نفقات التمويل بلغت -252,115,113.62، مما أثر على النتيجة النهائية للإنتاج العادي، لتبلغ 1,684,945,021.43. بعد إضافة النتائج العادية الأخرى بقيمة 259,745,109.46، بلغ إجمالي العادي للاستغلال 1,944,690,130.89. بعد خصم الضرائب والنفقات الأخرى، بلغت النتيجة الصافية للسنة المالية 2,065,654,667.47، مما يشير إلى تحسن مالي كبير وأداء إيجابي للمؤسسة في عام 2019.

### ب- تحليل الأصول والخصوم للسنة المالية 2019

#### الجدول رقم (02-08) لجدول الأصول و الخصوم للسنة المالية 2019

البيانات	2019
مجموع الأصول الجارية	553 084 996,76
مجموع العام للأصول	1 362 574 534,69
مجموع الخصوم الجارية	38 788 713,77
مجموع العام للخصوم	1 362 574 534,69

المصدر: من اعداد الطلبة على ضوء بيانات مؤسسة مطاحن الاغواط

التعليق:

تتمتع مؤسسة مطاحن الأغواط بموقف مالي قوي، حيث يتجاوز مجموع الأصول مجموع الخصوم بشكل كبير. تمتلك المؤسسة كمية كبيرة من الأصول الجارية، مما يشير إلى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل بسهولة. بالإضافة إلى ذلك، فإن امتلاكها لكمية كبيرة من الأصول الثابتة يدل على قدرتها على الاستمرار في العمل على المدى الطويل. كما أن المؤسسة تتمتع بكمية صغيرة من الخصوم الجارية، مما يعزز من قدرتها على الوفاء

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

بالتزاماتها قصيرة الأجل بيسر. علاوة على ذلك، فإن الكمية الصغيرة من الخصوم طويلة الأجل تشير إلى أن المؤسسة ليست مثقلة بالديون. بشكل عام، يتمتع مؤسسة مطاحن الأغواط بموقف مالي قوي ووضع جيد يمكنها من الاستمرار في العمل على المدى الطويل.

خامسا: السنة المالية 2020

أ- جدول حساب النتائج للسنة المالية 2020

ب- الجدول رقم (02-09) لجدول حساب النتائج للسنة المالية 2020

2020	جدول حساب النتائج 2020 السنة المالية
1 892 973 942,08	المبيعات و المنتجات الملحقة
-23 939 799,50	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
0,00	الإنتاج المثبت
4 091 665,20	إعانات الإستغلال
1 873 125 807,78	1- إنتاج السنة المالية
-1 295 515 653,43	المشتريات المستهلكة
-117 591 900,36	الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
-1 413 107 553,79	2- استهلاك السنة المالية
460 018 253,99	3- القيمة المضافة للإستغلال (2-1)
-241 679 349,11	أعباء المستخدمين
-23 894 010,04	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
194 444 894,84	4- إجمالي فائض الإستغلال
98 640 002,27	المنتجات العملياتية الأخرى
-1 291 760,97	الأعباء العملياتية الأخرى
-97 502 675,46	المخصصات للاهتلاكات و المؤونات و خسارة القيمة
3 150 000,00	استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات
197 440 460,68	5- النتيجة العملياتية
3 582,26	المنتجات المالية
0,00	الأعباء المالية
3 582,26	6- النتيجة المالية
197 444 042,94	7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
0,00	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
0,00	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
1 974 919 392,31	مجموع منتجات الأنشطة العادية
-1 777 475 349,37	مجموع أعباء الأنشطة العادية
197 444 042,94	8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية
0,00	عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

0,00	عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبيانها)
0,00	9- النتيجة غير العادية
197 444 042,94	10- صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من اعداد الطلبة على ضوء بيانات مؤسسة مطاحن الاغواط

التعليق:

بلغت مبيعات مؤسسة مطاحن الأغواط والمنتجات الملحقة للسنة المالية 2020 ما قيمته 1,892,973,942.08 دينار جزائري. ومع ذلك، شهدت المؤسسة انخفاضاً في المخزونات والمنتجات المصنعة والمنتجات قيد الصنع بقيمة 23,939,799.50 دينار جزائري، مما أدى إلى إنتاج مدين بقيمة 4,091,665.20 دينار جزائري. تم إرجاع بضائع بقيمة 1,873,125,807.78 دينار جزائري. بالنسبة للنتيجة الصافية، حققت المؤسسة 197,444,042.94 دينار جزائري، وتم فرض ضرائب بقيمة 1,974,919,392.31 دينار جزائري، مما أدى إلى مجموع منتجات الأنشطة العادية بقيمة 1,777,475,349.37 دينار جزائري، مع نتيجة صافية للأنشطة العادية بلغت 197,444,042.94 دينار جزائري. تشير هذه النتائج إلى أن المؤسسة حققت أرباحاً جيدة في السنة المالية 2020، رغم الانخفاض في المخزونات الذي يعكس فعالية في بيع المنتجات. ومع ذلك، يُلاحظ إرجاع كمية كبيرة من البضائع، مما قد يشير إلى مشكلات في جودة المنتج أو خدمة العملاء. علاوة على ذلك، دفعت المؤسسة ضرائب كبيرة، مما يدل على مساهمتها الكبيرة في الاقتصاد الجزائري.

### ب-تحليل الأصول والخصوم للسنة المالية 2020

الجدول رقم (02-10) لجدول الأصول و الخصوم للسنة المالية 2020

2020	البيانات
623 358 545,17	مجموع الأصول الجارية
1 535 343 208,96	مجموع العام للاصول
78 533 256,45	مجموع الخصوم الجارية
1 535 343 208,96	مجموع العام للخصوم

المصدر: من اعداد الطلبة على ضوء بيانات مؤسسة مطاحن الاغواط

التعليق:

تُظهر البيانات المالية لمؤسسة مطاحن الأغواط للسنة المالية 2020 موقفاً مالياً قوياً، حيث تتمتع بكمية كبيرة من

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

الأصول الجارية التي تدل على قدرتها على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل بسهولة. كما أن المؤسسة تتمتع بكمية صغيرة من الخصوم الجارية، مما يعكس قدرتها على إدارة التزاماتها قصيرة الأجل بفعالية. وتظهر النسبة العالية بين الأصول الجارية والخصوم الجارية قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل دون صعوبة. يُضاف إلى ذلك أن نسبة الخصوم إلى الأصول متساوية، مما يشير إلى أن كل الأصول ممولة بالكامل من خلال الخصوم، مما يعزز من استقرار الوضع المالي لمطاحن الاغواط.

سادسا: السنة المالية 2021

أ- جدول حساب النتائج للسنة المالية 2021

الجدول رقم (02-11) لجدول حساب النتائج للسنة المالية 2021

جدول حساب النتائج 2021	
2021	السنة المالية
2 093 398 060,46	المبيعات و المنتوجات الملحقة
25 322 744,50	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
0,00	الإنتاج المثبت
4 028 792,76	إعانات الإستغلال
2 122 749 597,72	1- إنتاج السنة المالية
-1 404 144 455,56	المشتريات المستهلكة
-120 358 655,13	الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
-1 524 503 110,69	2- استهلاك السنة المالية
598 246 487,03	3- القيمة المضافة للإستغلال (2-1)
-247 273 796,82	أعباء المستخدمين
-13 835 094,11	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
337 137 596,10	4- إجمالي فائض الإستغلال
45 834 336,93	المنتجات العملياتية الأخرى
-1 451 005,78	الأعباء العملياتية الأخرى
-120 627 309,05	المخصصات للاهتلاكات و المؤونات و خسارة القيمة
5 450 006,19	استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات
266 343 624,39	5- النتيجة العملياتية
0,00	المنتوجات المالية
0,00	الأعباء المالية
0,00	6- النتيجة المالية
266 343 624,39	7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
0,00	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
0,00	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
2 174 033 940,84	مجموع منتجات الأنشطة العادية

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

1 907 690 316,45 -	مجموع أعباء الأنشطة العادية
266 343 624,39	8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية
0,00	عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)
0,00	عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبيانها)
0,00	9- النتيجة غير العادية
266 343 624,39	10- صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من اعداد الطلبة على ضوء بيانات مؤسسة مطاحن الاغواط

### التعليق:

مطاحن الأغواط في السنة المالية 2021 تظهر موقفاً مالياً قوياً حيث بلغ مجموع الأصول الجارية 598,246,487.03 دينار جزائري، مما يمثل 38.93% من إجمالي الأصول، مما يدل على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل بسهولة. كما بلغت الخصوم الجارية 79,815,215.54 دينار جزائري، وهو ما يمثل 5.21% من إجمالي الخصوم، مما يعكس إدارة فعالة للالتزامات قصيرة الأجل. بلغ صافي الربح 266,343,624.39 دينار جزائري، مما يشير إلى ربحية المؤسسة وقدرتها على توليد الدخل. نسبة الأصول الجارية إلى الخصوم الجارية بلغت 7.50، وهي نسبة عالية تعكس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل بسهولة. كما أن نسبة الخصوم إلى الأصول متساوية، مما يدل على أن جميع الأصول ممولة بالكامل من خلال الخصوم. بشكل عام، تظهر البيانات المالية أن مؤسسة مطاحن الأغواط قد حققت سنة مالية ناجحة في عام 2021.

### ب- تحليل الأصول والخصوم للسنة المالية 2021

#### الجدول رقم (02-12) لجدول الأصول و الخصوم للسنة المالية 2021

2021	البيانات
497 549 637,73	مجموع الأصول الجارية
1 382 930 435,08	مجموع العام للأصول
81 639 109,85	مجموع الخصوم الجارية
1 382 930 435,08	مجموع العام للخصوم

المصدر: من اعداد الطلبة على ضوء بيانات مؤسسة مطاحن الاغواط

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

التعليق:

تُظهر البيانات المالية لمؤسسة مطاحن الأغواط للسنة المالية 2021 وضعًا ماليًا متينًا. تمتلك المؤسسة حجمًا كبيرًا من الأصول الجارية، مما يشير إلى قدرتها على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل بسهولة. بالإضافة إلى ذلك، تتمتع بكمية ضئيلة من الخصوم الجارية، مما يعكس قدرتها الفعالة على إدارة التزاماتها قصيرة الأجل. النسبة العالية للأصول الجارية مقارنة بالخصوم الجارية تُبرز هذه القدرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل دون صعوبة. كما أن نسبة الخصوم إلى الأصول المتساوية تدل على أن جميع الأصول مغطاة بالكامل من خلال الخصوم، مما يعزز من استقرارها المالي.

سابعاً: السنة المالية 2022

ب- جدول حساب النتائج للسنة المالية 2022

الجدول رقم (02-13) لجدول حساب النتائج للسنة المالية 2022

2022	جدول حساب النتائج 2022 السنة المالية
2 237 666 268,56	المبيعات و المنتوجات الملحقة
3 038 065,00	تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
0,00	الإنتاج المثبت
10 730 575,14	إعانات الإستغلال
2 251 434 908,70	1- إنتاج السنة المالية
-1 504 678 607,13	المشتريات المستهلكة
-105 343 714,38	الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
-1 610 022 321,51	2- استهلاك السنة المالية
641 412 587,19	3- القيمة المضافة للإستغلال (2-1)
-267 232 012,39	أعباء المستخدمين
-6 746 276,36	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
367 434 298,44	4- إجمالي فائض الإستغلال
90 160 555,34	المنتجات العملياتية الأخرى
-35 471,24	الأعباء العملياتية الأخرى
-117 623 877,74	المخصصات للاهتلاكات و المؤونات و خسارة القيمة
7 479 252,00	استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات
347 414 756,80	5- النتيجة العملياتية
0,00	المنتوجات المالية
0,00	الأعباء المالية
0,00	6- النتيجة المالية
347 414 756,80	7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

0,00	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
13 602 016,29	الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
2 349 074 716,04	مجموع منتجات الأنشطة العادية
-1 988 057 942,95	مجموع أعباء الأنشطة العادية
361 016 773,09	8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية
0,00	عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)
0,00	عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبيانها)
0,00	9- النتيجة غير العادية
361 016 773,09	10- صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من اعداد الطلبة على ضوء بيانات مؤسسة مطاحن الاغواط

### التعليق:

يُظهر الجدول أعلاه جدول حساب النتائج للسنة المالية 2022 محورًا شاملاً عن الموقف المالي لمؤسسة مطاحن الأغواط. تبلغ قيمة مجموع الأصول الجارية 620,436,760.73 دينار جزائري، مما يمثل 38.81% من إجمالي الأصول، وهو ما يُشير إلى القدرة الكبيرة للمؤسسة على تلبية التزاماتها قصيرة الأجل بسهولة، وتشمل هذه الأصول المدنيين، والمخزون، والنقدية، والاستثمارات قصيرة الأجل. بلغ مجموع الأصول العام 1,599,831,281.17 دينار جزائري، مما يبرز الموارد المالية القوية للمؤسسة.

من ناحية أخرى، يبلغ مجموع الخصوم الجارية 80,303,759.63 دينار جزائري، وهو ما يُمثل 5.03% من إجمالي الخصوم، مما يدل على القدرة الفعالة للمؤسسة على إدارة التزاماتها قصيرة الأجل بكفاءة، وتشمل هذه الخصوم الدائنين، والاحتياطيات المستحقة الدفع، والأجور المستحقة الدفع. بلغ مجموع الخصوم العام 1,599,831,281.17 دينار جزائري.

أما فيما يتعلق بالربحية، فقد بلغ صافي الربح 214,497,421.54 دينار جزائري، مما يدل على قوة المؤسسة في تحقيق الأرباح وقدرتها على توليد الدخل، ويمكن حسابه من خلال طرح إجمالي المصروفات من إجمالي الإيرادات.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

### ب- تحليل الأصول والخصوم للسنة المالية 2022

#### الجدول رقم (02-14) لجدول الأصول و الخصوم للسنة المالية 2022

2022	البيانات
522 994 212,29	مجموع الأصول الجارية
1 159 585 045,90	مجموع العام للأصول
101 876 832,83	مجموع الخصوم الجارية
1 159 585 045,90	مجموع العام للخصوم

المصدر: من اعداد الطلبة على ضوء بيانات مؤسسة مطاحن الاغواط

#### التعليق:

في سنة 2022، تبرز بيانات مؤسسة مطاحن الأغواط بموقف مالي قوي، حيث تمتلك كمية كبيرة من الأصول الجارية تبلغ 522.99 مليون دينار جزائري، مما يُعكس قدرتها الفائقة على تلبية التزاماتها قصيرة الأجل بسهولة. بالإضافة إلى ذلك، يبلغ صافي الربح 214.50 مليون دينار جزائري، مما يبرز قدرتها الفعالة على تحقيق العوائد وتوليد الدخل. بنسبة الأصول الجارية إلى الخصوم الجارية العالية، والتي تبلغ 7.50، تُظهر قدرتها على إدارة التزاماتها بكفاءة. بشكل عام، تمثلت سنة 2022 في نجاح مالي بارز لمؤسسة مطاحن الأغواط، مع تركيز قوي على الاستدامة المالية والقدرة على النمو المستقبلي.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

الممذكرة الثالث: تحليل دورة الاستغلال

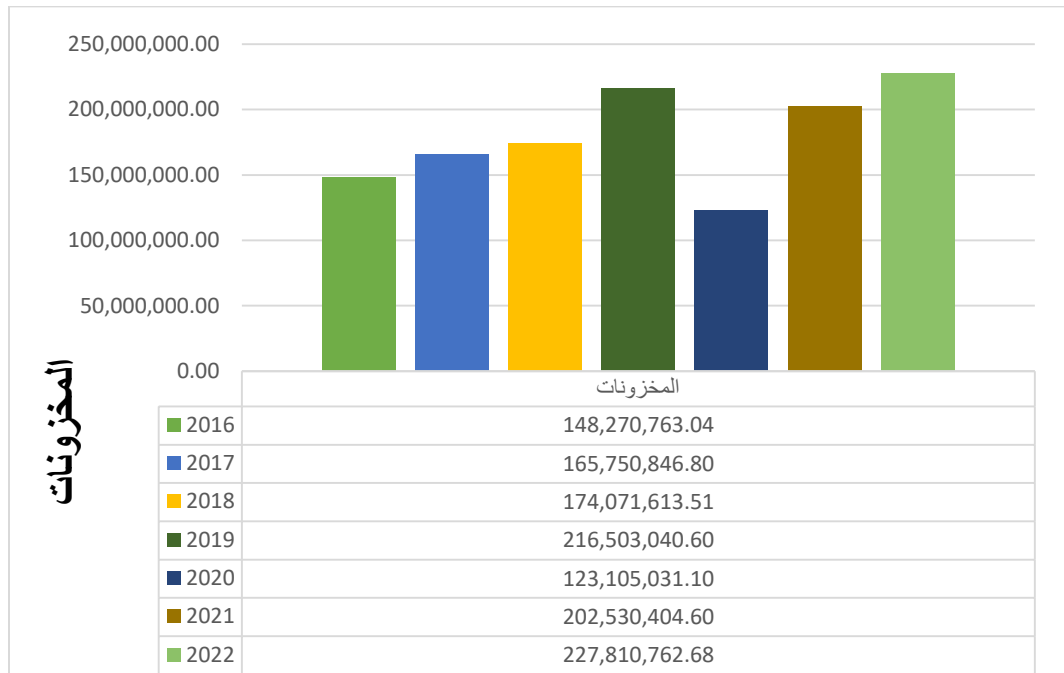
المطلب الأول: احتياجات دورة الاستغلال

الجدول رقم (02-15) يبين احتياجات دورة الاستغلال

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
المخزونات	148 270 763,04	165 750 846,80	174 071 613,51	216 503 040,60	123 105 031,10	202 530 404,60	227 810 762,68
الزبائن	22 062 125,09	27 580 142,28	57 401 741,32	35 906 981,17	36 492 747,56	50 406 421,55	53 256 803,16

المصدر: من اعداد الطلبة على ضوء بيانات مؤسسة مطاحن الاغواط

الشكل (02-01) يبين تطور المخزونات



المصدر: من اعداد الطلبة على ضوء بيانات مؤسسة مطاحن الاغواط ومخرجات Excel2016

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

التعليق:

يُظهر الجدول رقم (02-15) تحليلاً لدورة الاستغلال لمؤسسة مطاحن الأغواط خلال الفترة من 2016 إلى 2022. حيث نقوم بتحليل المعلومات.

2022: بلغت مستحقات دورة الاستغلال 227,810,762.68 دينار جزائري، وهو أعلى رقم خلال الفترة المعروضة، مما يشير إلى زيادة في النشاط التجاري وتوسع في حجم الأعمال.

2021: بلغت المستحقات 202,530,404.60 دينار جزائري، مما يظهر نموًا كبيرًا مقارنة بالسنة السابقة، واستمرارًا في تحسين الأداء المالي.

2020: كانت المستحقات 123,105,031.10 دينار جزائري، وهذا يعكس زيادة ملحوظة في الأعمال التجارية مقارنة بالسنوات السابقة، وربما تعود هذه الزيادة إلى تحسين في كفاءة العمليات أو توسع في الأسواق.

2019: بلغت المستحقات 216,503,040.60 دينار جزائري، مما يظهر تراجعًا طفيفًا مقارنة بالعام السابق (2018)، ولكنه لا يزال أعلى بكثير من مستويات 2016 و2017.

2018: كانت المستحقات 174,071,613.51 دينار جزائري، مما يعكس زيادة كبيرة مقارنة بالعام السابق (2017)، ويشير إلى فترة من النمو والتحسين في الأداء.

2017: بلغت المستحقات 165,750,846.90 دينار جزائري، وهو ما يظهر تحسنًا مستمرًا في دورة الاستغلال مقارنة بالعام السابق (2016).

2016: كانت المستحقات 148,270,763.04 دينار جزائري، وهي الأقل خلال الفترة المعروضة، مما يعكس بداية نمو دورة الاستغلال في السنوات اللاحقة.

يبين الجدول نموًا مستمرًا في دورة الاستغلال لمؤسسة مطاحن الأغواط من 2016 إلى 2022، مع زيادات ملحوظة في 2018 و2020 و2022. يعكس هذا النمو توسع المؤسسة وزيادة في حجم الأعمال، مما يُشير إلى إدارة فعالة وتحسن في العمليات التجارية. السنة المالية 2022 تبرز كأقوى سنة في دورة الاستغلال، مما يدل على قدرة المؤسسة على الاستفادة من الفرص التجارية والتكيف مع التحديات الاقتصادية.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

### الشكل (02-02) يبين تطور مشتريات الزبائن



المصدر: من اعداد الطلبة على ضوء بيانات مؤسسة مطاحن الاغواط ومخرجات Excel2016

التعليق:

الشكل رقم يعرض القيم المتعلقة بمشتريات الزبائن من 2016 إلى 2022.

**2022:** بلغت قيمة المشتريات 53,256,803.16 دينار جزائري، وهي أعلى قيمة خلال الفترة المعروضة. يُشير هذا إلى زيادة كبيرة في النشاط الشرائي، مما يمكن أن يكون نتيجة للتوسع في الإنتاج أو زيادة الطلب على منتجات المؤسسة.

**2021:** بلغت المشتريات 50,406,421.55 دينار جزائري، وهو رقم قريب من السنة السابقة (2022)، مما يدل على استقرار نسبي في حجم المشتريات.

**2020:** كانت المشتريات 36,492,747.56 دينار جزائري، مما يعكس انخفاضاً مقارنة بالعامين التاليين، ولكنه يشير إلى نشاط شرائي جيد بالنسبة للسنوات السابقة.

**2021:** بلغت المشتريات 35,906,981.17 دينار جزائري، مما يُظهر تراجعاً طفيفاً مقارنة بالعام السابق (2018)، ولكن لا يزال أعلى من مستويات 2016 و2017.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

**2018:** بلغت المشتريات 57,401,741.32 دينار جزائري، وهي أعلى قيمة في الفترة من 2016 إلى 2019، مما يعكس زيادة كبيرة في النشاط الشرائي خلال هذا العام.

**2017:** كانت المشتريات 27,580,142.28 دينار جزائري، مما يُظهر تحسناً مقارنة بالعام السابق.(2016)

**2016:** بلغت المشتريات 22,062,125.09 دينار جزائري، وهي الأقل خلال الفترة المعروضة، مما يعكس بداية نمو النشاط الشرائي في السنوات اللاحقة.

يبين الشكل زيادة مستمرة في المشتريات من 2016 إلى 2022، مع استثناء عام 2018 الذي شهد ذروة غير اعتيادية في المشتريات. الزيادة الكبيرة في 2022 تُشير إلى توسع في الإنتاج أو زيادة في الطلب على منتجات المؤسسة. يُظهر الشكل أن المؤسسة تمكنت من تعزيز نشاطها الشرائي بشكل مستمر، مما يدل على نموها واستجابتها لاحتياجات السوق.

المطلب الثاني: موارد دورة الاستغلال

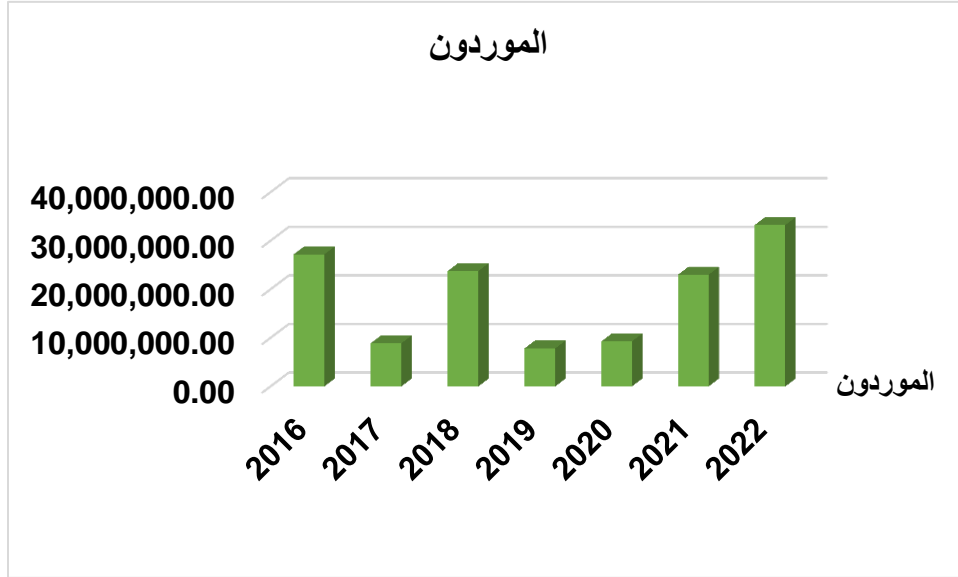
الجدول رقم (02-16) يبين موارد دورة الاستغلال

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
الموردون	27 191 935,81	8 868 532,98	23 743 094,48	7 827 900,09	9 260 001,07	23 015 671,53	33 245 448,89

المصدر: من اعداد الطلبة على ضوء بيانات مؤسسة مطاحن الاغواط

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

### الشكل (02-03) يبين تطور الموردين



المصدر: من اعداد الطلبة على ضوء بيانات مؤسسة مطاحن الاغواط ومخرجات Excel2016

المطلب الثالث: تحليل نمو النشاط عن طريق احتياج رأس المال العامل (BFR)

نقوم بتحليل نمو النشاط عن طريق احتياج رأس المال العامل (BFR)

▪ احتياجات رأس المال العامل (BFR) = (المخزونات + العملاء) - الموردون

سنة 2016:

$$(22\ 062\ 125,09 + 148\ 270\ 763,04) - 27\ 191\ 935,81 = 143\ 140\ 952.32$$

سنة 2017:

$$(165\ 750\ 846,80 + 27\ 580\ 142,28) - 8\ 868\ 532,98 = 184,462,456.10$$

سنة 2018:

$$(174\ 071\ 613,51 + 148\ 270\ 763,04) - 23\ 743\ 094,48 = 298,599,282.07$$

سنة 2019:

$$(216\ 503\ 040,60 + 35\ 906\ 981,17) - 7\ 827\ 900,09 = 244,582,121.68$$

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

سنة 2020:

$$(123\ 105\ 031,10 + 36\ 492\ 747,56) - 9\ 260\ 001,07 = 150,337,777.59$$

سنة 2021:

$$(202\ 530\ 404,60 + 50\ 406\ 421,55) - 23\ 015\ 671,53 = 229,921,154.62$$

سنة 2022:

$$(227\ 810\ 762,68 + 53\ 256\ 803,16) - 33\ 245\ 448,89 = 247,822,116.95$$

الجدول رقم (02-17) يبين احتياج راس مال العامل 2016-2022

السنوات	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
BFR	143140 952.32	184,462,456.10	298,599,282.07	244,582,121.68	150,337,777.59	229,921,154.62	247,822,116.95

المصدر: من اعداد الطلبة على ضوء بيانات مؤسسة مطاحن الاغواط

الشكل (02-04) يبين تطور احتياجات راس مال العامل



المصدر: من اعداد الطلبة على ضوء بيانات مؤسسة مطاحن الاغواط ومخرجات Excel2016

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

### التعليق:

الجدول رقم (02-17) يوضح احتياجات رأس المال العامل (BFR) لمؤسسة مطاحن الأغواط خلال الفترة من 2016 إلى 2022. يشير الجدول إلى التذبذبات التي شهدتها المؤسسة في احتياجات رأس المال العامل عبر السنوات. في عام 2016، كان احتياج رأس المال العامل 143,140,952.32 دينار جزائري، وازداد بشكل كبير في 2017 إلى 184,462,456.10 دينار جزائري، مما يعكس زيادة في النشاط التجاري للمؤسسة.

في عام 2018، شهدت المؤسسة زيادة هائلة في BFR وصلت إلى 298,599,282.07 دينار جزائري، مما قد يشير إلى توسع كبير في المخزون أو تأخر في تحصيل الديون من العملاء. ومع ذلك، تراجع BFR في 2019 إلى 244,582,121.68 دينار جزائري، واستمر التراجع الحاد في 2020 ليصل إلى 150,337,777.59 دينار جزائري، مما يعكس تحسناً في إدارة المخزون أو تسريعاً في تحصيل الديون.

في عام 2021، ارتفع BFR مرة أخرى إلى 229,921,154.62 دينار جزائري، واستمر هذا الاتجاه التصاعدي في 2022 ليصل إلى 247,822,116.95 دينار جزائري، مما يشير إلى استقرار نسبي في العمليات التجارية مع زيادة طفيفة في احتياجات رأس المال العامل.

بشكل عام، يظهر الجدول أن المؤسسة شهدت تذبذبات كبيرة في احتياجات رأس المال العامل، مما يعكس تغيرات في استراتيجيات إدارة الأصول المتداولة والخصوم المتداولة. هذه التغيرات قد تكون نتيجة لتوسعات تجارية أو تحسينات في إدارة رأس المال العامل أو تغيرات في ظروف السوق.

## الفصل الثاني دراسة ميدانية لمطاحن الأغواط

### خلاصة الفصل:

يعد تحليل نمو النشاط لمؤسسة مطاحن الأغواط للفترة من 2016 إلى 2022 أساسًا لفهم دورة الاستغلال في المؤسسة، تم توضيح التذبذبات الكبيرة في احتياجات رأس المال العامل عبر هذه السنوات، مما يعكس تغيرات ملحوظة في استراتيجيات إدارة الأصول المتداولة والخصوم المتداولة للمؤسسة.

في عام 2016، بلغ احتياج رأس المال العامل 143,140,952.32 دينار جزائري، ليزداد بشكل كبير في عام 2017 إلى 184,462,456.10 دينار جزائري، مما يعكس توسعًا في النشاط التجاري للمؤسسة. شهد عام 2018 زيادة هائلة في BFR لتصل إلى 298,599,282.07 دينار جزائري، وهو ما قد يشير إلى توسع كبير في المخزون أو تأخر في تحصيل الديون من العملاء.

ومع ذلك، تراجع احتياج رأس المال العامل في عام 2019 إلى 244,582,121.68 دينار جزائري، واستمر في الانخفاض الحاد في عام 2020 ليصل إلى 150,337,777.59 دينار جزائري، مما يعكس تحسينات في إدارة المخزون أو تسريعًا في تحصيل الديون. في عام 2021، ارتفع BFR مرة أخرى إلى 229,921,154.62 دينار جزائري، واستمر هذا الاتجاه التصاعدي في عام 2022 ليصل إلى 247,822,116.95 دينار جزائري، مما يشير إلى استقرار نسبي في العمليات التجارية وزيادة طفيفة في احتياجات رأس المال العامل.

من هذا المنطلق، تظهر البيانات أن دورة الاستغلال في مطاحن الأغواط الجزائرية شهدت تذبذبات كبيرة ناتجة عن تغيرات في استراتيجيات الإدارة وتأثرات بالسوق. هذه التغيرات يمكن أن تكون نتيجة توسعات تجارية، تحسينات في إدارة رأس المال العامل، أو تغييرات في الظروف الاقتصادية. فهم هذه الدورة يساعد في تحسين إدارة المؤسسة ويعزز من قدرتها على التعامل مع التحديات المستقبلية بشكل أفضل.

# خاتمة

ان هذا المذكرة يقدم لنا تشخيصًا شاملاً لنمو النشاط ودوره في تحليل دورة الاستغلال لمؤسسة مطاحن الأغواط، مستندةً إلى مراجعة دقيقة للأدبيات وتحليل البيانات المالية للفترة من 2016 إلى 2022. أظهرت النتائج أن هناك تذبذبات كبيرة في احتياجات رأس المال العامل (BFR) للمؤسسة، مما يعكس تغيرات في استراتيجيات إدارة الأصول المتداولة والخصوم المتداولة. هذه التغيرات قد تكون ناتجة عن توسعات تجارية، تحسينات في إدارة رأس المال العامل، أو تأثيرات خارجية مثل ظروف السوق والاقتصاد.

بالاعتماد على الأساس النظري والبيانات المحللة، يمكن تطوير نماذج تحليلية جديدة تأخذ في الاعتبار العوامل المؤثرة المتعددة على نمو النشاط ودورة الاستغلال. هذه النماذج تُعتبر أدوات قيمة لتوجيه الشركات نحو تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

يساعد تحليل البيانات الضخمة في استكشاف العلاقات بين المتغيرات المختلفة المتعلقة بنمو النشاط ودورة الاستغلال، مما يكشف عن الاتجاهات الجديدة ويحدد الفرص والتحديات المحتملة. التطبيق العملي لنتائج المذكرة يمكن أن يُظهر فعالية النماذج التحليلية الجديدة والاستراتيجيات المقترحة في الشركات الفعلية، مما يساهم في تحقيق النمو وإدارة المخاطر بفعالية.

1. **تذبذب كبير في BFR:** لوحظ تذبذب كبير في احتياجات رأس المال العامل عبر السنوات، مع ذروة في 2018 وتراجع ملحوظ في 2020، مما يعكس تغيرات في الاستراتيجيات المالية والإدارية للمؤسسة.
2. **عوامل مؤثرة متعددة:** أشارت الدراسة إلى وجود عدة عوامل مؤثرة على العلاقة بين نمو النشاط ودورة الاستغلال، منها الظروف الاقتصادية، التكنولوجيا، السياسات الحكومية، والتغيرات الديموغرافية.
3. **تحسن نسبي في الأداء:** أظهرت البيانات تحسناً نسبياً في إدارة رأس المال العامل بعد 2020، مما يشير إلى استقرار العمليات التجارية وتحسن إدارة الأصول والخصوم.

#### توصيات:

1. **تحسين إدارة المخزون:** ينبغي على المؤسسة التركيز على تحسين إدارة المخزون لتقليل التكاليف وزيادة الكفاءة التشغيلية.
2. **تسريع تحصيل الديون:** تعزيز سياسات تحصيل الديون يمكن أن يساعد في تحسين السيولة المالية وتقليل احتياجات رأس المال العامل.
3. **تنوع مصادر التمويل:** تنوع مصادر التمويل يمكن أن يساعد المؤسسة في مواجهة التذبذبات في BFR وتحقيق استدامة مالية أكبر.
4. **استخدام التحليل البياني:** استخدام تقنيات التحليل البياني لاستكشاف العلاقات بين المتغيرات المختلفة المتعلقة بنمو النشاط ودورة الاستغلال، مما يساعد في كشف الاتجاهات الجديدة وتحديد الفرص والتحديات المحتملة.

## خاتمة

5. تطوير نماذج تحليلية: تطوير نماذج تحليلية جديدة تأخذ في الاعتبار العوامل المؤثرة المتعددة على نمو النشاط ودورة الاستغلال لتقديم توجيهات محددة للمؤسسة حول كيفية تحسين أدائها وتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

6. التطبيق العملي للنتائج: تطبيق نتائج المذكرة على مستوى المؤسسة من خلال تنفيذ الاستراتيجيات المقترحة ومراقبة تأثيرها على الأداء المالي والتشغيلي.

العلاقة بين نمو النشاط ودورة الاستغلال تُعتبر محورية لنجاح المؤسسات في بيئة الأعمال المتغيرة بسرعة. فهم هذه العلاقة يساعد الشركات على اتخاذ قرارات استراتيجية مدروسة، مما يؤدي إلى تحقيق النمو المستدام وزيادة الربحية. تطبيق نتائج المذكرة على أرض الواقع يمكن أن يبرز فعالية النماذج التحليلية الجديدة والاستراتيجيات المقترحة، مما يساهم في تحسين أداء الشركات وإدارة المخاطر بفعالية.

بناءً على هذا التحليل، يتضح أن تحسين إدارة رأس المال العامل واستغلال الفرص التوسعية مع مراعاة الظروف الاقتصادية المحيطة يُمكن أن يُعزز من استدامة ونجاح مؤسسة مطاحن الأغواط.

آفاق الدراسة:

- زيادة الطاقة الإنتاجية من خلال تحديث المعدات والآلات.
- تنويع المنتجات لتلبية احتياجات السوق المحلية والدولية.
- استخدام التكنولوجيا المتقدمة في عمليات الطحن والتعبئة والتغليف.
- إنشاء قسم خاص للبحث والتطوير لدراسة وتحليل السوق وابتكار منتجات جديدة.
- تعزيز التواجد في الأسواق المحلية من خلال تحسين قنوات التوزيع والتسويق.
- استهداف الأسواق الإقليمية والدولية من خلال تحسين جودة المنتجات وتلبية المعايير العالمية.
- تطبيق معايير الإنتاج المستدام وتقليل النفايات والانبعاثات.

## خاتمة

---

- المشاركة في مبادرات مجتمعية ودعم المجتمع المحلي من خلال توفير فرص عمل والمساهمة في التنمية المحلية.
- تقديم برامج تدريبية مستمرة للعاملين لرفع مستوى الكفاءة والإنتاجية.
- استقطاب الكفاءات الشابة والمؤهلة للعمل في المؤسسة.
- إقامة شراكات مع مؤسسات محلية ودولية لتعزيز الخبرات وتبادل المعرفة.
- الاستفادة من البرامج الحكومية الداعمة للصناعة الغذائية والمشاريع الاستثمارية.


# قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية:

1. إلياس بن ساسي، الخيارات الاستراتيجية لنمو المؤسسات، ط1، دار وائل للنشر، الأردن، 2011
2. برنار مار، الإدارة الاستراتيجية مستويات الأداء، ترجمة: خالد العامري، دار الفاروق للاستثمارات الثقافية، القاهرة، 2008
3. سعيدة بورديمة مطبوعة التسيير المالي كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2014-2015
4. ضيف سعيدة، شهابة سميرة، "التشخيص المالي ودوره في تحديد المزيج التمويلي الأمثل للمؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير جامعة الجلفة، دفعة، 2008
5. عبد المعطي رضا رشيد، محفوض أحمد، جودة، إدارة الائتمان، دار وائل للطباعة والنشر، 1999 عمان،
6. كربوش محمد، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية التجارية والتسيير، جامعة أبو بكر بالفايد، تلمسان، 2013-2014
7. مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1992،
8. مبارك لسوس، التسيير المالي، تحليل نظري مدعم بأمثلة، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012
9. محد القطامين، الادارة الاستراتيجية مفاهيم وحالات تطبيقية، دار مجدلاوي للنشر والتوزيع، عمان، 2003-2002
10. ناصر دادي  
عدون، تقنيات مراقبة التسيير التحليل المالي، دار المحمدية العامة، الجزائر، 1999،
11. الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية)، ط2، دار وائل للنشر والطباعة، الجزائر، سنة 2011،
12. الياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي الجزء الاول، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2011
13. بومدين وفاتح ساهل تسيير التسيير المالي، دار بلقيس الدار البيضاء الجزائر، 2016، يوسف

المراجع الأجنبية:

1. M.DARBLEL et J.M.Laugine Economie de L'entreprise T:2 Foucher, PARIS 1978
2. O. Boukhezar, Lafinance de l'entreprise, O.P.U, Alger, 1981
- A. Caplez : Element de gestion financière (2eme édition), MASSON, 1982, P84.
3. BARNETO Pascal, « Finance manuel et application », 2eme Edition Dunod, Paris, 2009,
4. CABANE Pierre, « L'essentiel de la Finance à l'usage des managers », Edition d'organisation, Groupe Seyroles, Paris, 2007,.
5. DE LA BRUSLERIE Hubert, « Analyse financière, information financière, diagnostique et évaluation », Edition Dunod, Paris, 2010,.
6. DURAND Xavier, « Réussir Le finance », Edition Groupe Eyrolles, Paris, 2015,.
7. E.T.Penrose, Facteurs, conditions et mécanismes de la croissance de l'entreprise, Editions Hommes et Technique, Paris, 1963,
8. EGLEN J-Y-, MICOL.A., STOLOWY.H., PUJOL.A., LES MECANISMES FINANCIERES DE L'ENTREPRISE, EDITION MONTCHRISTIEN, E.J.A, 1991, P429
9. HUTIN Hervé, « toute la finance d'entreprise en pratique », Edition d'organisation, Paris, 2002,
- 10.M. Branclard, Dictionnaire économique et social 11eme édition Les éditions ouvrières, Paris 1978, P ; 441.
- 11.P. Conso La gestion financière de l'entreprise, t.1 (7eme édition), Dunod, Paris,
- 12.THIBAUT Jean -Pièrre, « le diagnostique d'entreprise, Guide pratique », Edition corenc : SEDIFOR, paris, 1989.



# قائمة الملحق

الملحق رقم 01 الوثائق المالية لمؤسسة مطاحن الاغواط

P 95 ZONE IND BOUCHAKER LAGHOUAT  
N° D'IDENTIFICATION:099803092208220

EXERCICE:01/01/16 AU 31/12/16

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2016			2015
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
cart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
immobilisations incorporelles		222 066 198,42	90 207 240,20	131 858 958,22	
immobilisations corporelles					
Terrains		10 975 183,14		10 975 183,14	
Bâtiments		1 395 547 981,39	1 275 446 817,38	120 101 164,01	
Autres immobilisations corporelles		2 055 534 322,01	1 653 150 750,54	402 383 571,47	
Immobilisations en concession					
immobilisations encours					
immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		356 270,00		356 270,00	
Impôts différés actif		-3 415 522,59		-3 415 522,59	
comptes de liaison		16 835 028,06		16 835 028,06	
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>3 697 899 460,43</b>	<b>3 018 804 808,12</b>	<b>679 094 652,31</b>	
<b>ACTIF COURANT</b>					
stocks et encours		166 443 548,09	18 172 785,05	148 270 763,04	
créances et emplois assimilés					
Clients		40 234 910,14	16 797 635,72	23 437 274,42	
Autres débiteurs		382 186 138,55	17 360 963,68	364 825 174,87	
Impôts et assimilés		128 307 521,56		128 307 521,56	
Autres créances et emplois assimilés					
disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		421 045 118,36		421 045 118,36	
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>1 138 217 236,70</b>	<b>52 331 384,45</b>	<b>1 085 885 852,25</b>	
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>4 836 116 697,13</b>	<b>3 071 136 192,57</b>	<b>1 764 980 504,56</b>	



Chef département comptabilité et Finance  
TOUNSI AISSA

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2017			2016
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
cart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
nmobilisations incorporelles		222 066 198,42	90 207 240,20	131 858 958,22	
nmobilisations corporelles					
Terrains		10 975 183,14		10 975 183,14	
Bâtiments		1 395 547 981,39	1 281 586 172,24	113 961 809,15	
Autres immobilisations corporelles		2 077 168 374,80	1 740 325 683,06	336 842 691,74	
Immobilisations en concession					
nmobilisations encours					
nmobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		212 270,00		212 270,00	
Impôts différés actif					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>3 705 970 007,75</b>	<b>3 112 119 095,50</b>	<b>593 850 912,25</b>	
<b>ACTIF COURANT</b>					
stocks et encours		177 926 320,51	12 175 473,71	165 750 846,80	
créances et emplois assimilés					
Clients		44 377 778,00	16 797 635,72	27 580 142,28	
Autres débiteurs		393 047 773,34	17 360 963,68	375 686 809,66	
Impôts et assimilés		140 817 601,05		140 817 601,05	
Autres créances et emplois assimilés					
disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		716 852 803,57		716 852 803,57	
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>1 473 022 276,47</b>	<b>46 334 073,11</b>	<b>1 426 688 203,36</b>	
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>5 178 992 284,22</b>	<b>3 158 453 168,61</b>	<b>2 020 539 115,61</b>	



Chef département comptabilité  
 et Trésorerie  
 TOUNSI AISSA

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2018			2017
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
cart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
immobilisations incorporelles		222 066 198,42	90 207 240,22	131 858 958,20	131 858 958,22
<b>immobilisations corporelles</b>					
Terrains		56 161 170,09		56 161 170,09	10 975 183,14
Bâtiments		1 417 326 911,37	1 295 815 499,13	121 511 412,24	113 961 809,15
Autres immobilisations corporelles		2 137 724 927,67	1 893 143 199,81	244 581 727,86	336 842 691,74
Immobilisations en concession					
<b>immobilisations encours</b>					
<b>immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		162 861,00		162 861,00	212 270,00
Impôts différés actif					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>3 833 442 068,55</b>	<b>3 279 165 939,16</b>	<b>554 276 129,39</b>	<b>593 850 912,25</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
stocks et encours		186 000 687,22	11 929 073,71	174 071 613,51	165 750 846,80
<b>créances et emplois assimilés</b>					
Clients		85 937 665,54	28 535 924,22	57 401 741,32	27 580 142,28
Autres débiteurs		403 228 770,83	17 360 963,68	385 867 807,15	375 686 809,66
Impôts et assimilés		126 333 041,21		126 333 041,21	140 817 601,05
Autres créances et emplois assimilés					
<b>disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		60 112 413,46		60 112 413,46	716 852 803,57
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>861 612 578,26</b>	<b>57 825 961,61</b>	<b>803 786 616,65</b>	<b>1 426 688 203,36</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>4 695 054 646,81</b>	<b>3 336 991 900,77</b>	<b>1 358 062 746,04</b>	<b>2 020 539 115,61</b>



Chaf département comptabilité  
TOUJOUR AÏSSA

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2019			2018
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
cart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
immobilisations incorporelles		222 168 198,42	90 224 240,22	131 943 958,20	
<b>immobilisations corporelles</b>					
Terrains		56 161 170,09		56 161 170,09	
Bâtiments		1 417 326 911,37	1 300 761 382,82	116 565 528,55	
Autres immobilisations corporelles		2 515 678 742,25	2 011 022 722,16	504 656 020,09	
Immobilisations en concession					
<b>immobilisations encours</b>					
<b>immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		162 861,00		162 861,00	
Impôts différés actif					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>4 211 497 883,13</b>	<b>3 402 008 345,20</b>	<b>809 489 537,93</b>	
<b>ACTIF COURANT</b>					
stocks et encours		228 432 114,31	11 929 073,71	216 503 040,60	
<b>créances et emplois assimilés</b>					
Clients		64 442 905,39	28 535 924,22	35 906 981,17	
Autres débiteurs		59 137 213,74	17 360 963,68	41 776 250,06	
Impôts et assimilés		122 795 483,96		122 795 483,96	
Autres créances et emplois assimilés					
<b>disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		136 103 240,97		136 103 240,97	
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>610 910 958,37</b>	<b>57 825 961,61</b>	<b>553 084 996,76</b>	
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>4 822 408 841,50</b>	<b>3 459 834 306,81</b>	<b>1 362 574 534,69</b>	



Chef département comptabilité  
TOUNSI ALOSA

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2020			2019
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>CTIFS NON COURANTS</b>					
cart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
nmobilisations incorporelles		222 168 198,42	90 244 640,22	131 923 558,20	
<b>nmobilisations corporelles</b>					
Terrains		10 975 183,14		10 975 183,14	
Bâtiments		1 428 922 464,97	1 299 099 014,20	129 823 450,77	
Autres immobilisations corporelles		2 515 389 602,04	2 044 988 794,58	470 400 807,46	
Immobilisations en concession		168 748 875,00		168 748 875,00	
<b>nmobilisations encours</b>					
<b>nmobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		112 789,22		112 789,22	
Impôts différés actif					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>4 346 317 112,79</b>	<b>3 434 332 449,00</b>	<b>911 984 663,79</b>	
<b>CTIF COURANT</b>					
stocks et encours		135 034 534,81	11 929 503,71	123 105 031,10	
<b>créances et emplois assimilés</b>					
Clients		65 239 141,78	28 746 394,22	36 492 747,56	
Autres débiteurs		83 174 845,09	17 360 963,68	65 813 881,41	
Impôts et assimilés		122 341 184,46		122 341 184,46	
Autres créances et emplois assimilés					
<b>disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		275 605 700,64		275 605 700,64	
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>681 395 406,78</b>	<b>58 036 861,61</b>	<b>623 358 545,17</b>	
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>5 027 712 519,57</b>	<b>3 492 369 310,61</b>	<b>1 535 343 208,96</b>	



Chef département comptabilité  
at Titane  
TCUNSAISSA

BILAN (ACTIF)

ACTIF	NOTE	2021			2020
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
cart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
immobilisations incorporelles		222 168 198,42	90 265 040,22	131 903 158,20	
immobilisations corporelles					
Terrains		10 975 183,14		10 975 183,14	
Bâtiments		1 445 129 950,42	1 304 951 133,84	140 178 816,58	
Autres immobilisations corporelles		2 505 750 422,45	2 118 554 736,06	387 195 686,39	
Immobilisations en concession		168 748 875,00		168 748 875,00	
immobilisations encours		46 379 078,04		46 379 078,04	
immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>4 399 151 707,47</b>	<b>3 513 770 910,12</b>	<b>885 380 797,35</b>	
<b>ACTIF COURANT</b>					
stocks et encours		214 459 478,31	11 929 073,71	202 530 404,60	
créances et emplois assimilés					
Clients		79 152 815,77	28 746 394,22	50 406 421,55	
Autres débiteurs		97 469 383,34	17 360 963,68	80 108 419,66	
Impôts et assimilés		119 621 802,06		119 621 802,06	
Autres créances et emplois assimilés					
disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		44 882 589,86		44 882 589,86	
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>555 586 069,34</b>	<b>58 036 431,61</b>	<b>497 549 637,73</b>	
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>4 954 737 776,81</b>	<b>3 571 807 341,73</b>	<b>1 382 930 435,08</b>	



Chef département comptabilité  
TOUR. ARISSA

BILAN (ACTIF) -copie provisoire

ACTIF	NOTE	2022			2021
		Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
cart d'acquisition-goodwill positif ou négatif					
immobilisations incorporelles		222 168 198,42	90 285 440,22	131 882 758,20	
<b>immobilisations corporelles</b>					
Terrains		10 975 183,14		10 975 183,14	
Bâtiments		1 435 041 686,43	1 314 400 470,72	120 641 215,71	
Autres immobilisations corporelles		2 521 381 703,22	2 201 420 907,16	319 960 796,06	
Immobilisations en concession					
<b>immobilisations encours</b>		39 528 864,21		39 528 864,21	
<b>immobilisations financières</b>					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Impôts différés actif		13 602 016,29		13 602 016,29	
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>4 242 697 651,71</b>	<b>3 606 106 818,10</b>	<b>636 590 833,61</b>	
<b>ACTIF COURANT</b>					
stocks et encours		239 739 836,39	11 929 073,71	227 810 762,68	
<b>créances et emplois assimilés</b>					
Clients		82 853 573,40	29 596 770,24	53 256 803,16	
Autres débiteurs		74 978 982,23	17 360 963,68	57 618 018,55	
Impôts et assimilés		120 080 890,99		120 080 890,99	
Autres créances et emplois assimilés					
<b>disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		64 227 736,91		64 227 736,91	
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>581 881 019,92</b>	<b>58 886 807,63</b>	<b>522 994 212,29</b>	
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>4 824 578 671,63</b>	<b>3 664 993 625,73</b>	<b>1 159 585 045,90</b>	



Chef département comptabilité  
et Finance  
TOUJRAISSA

**BILAN (PASSIF) -copie provisoire**

	NOTE	2016	2015
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		432 000 000,00	
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)		386 589 416,33	
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		220 100 842,55	
Autres capitaux propres - Report à nouveau		135 631 701,68	
<b>Part de la société consolidante (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL I</b>		<b>1 174 321 960,56</b>	
<b>ASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		226 202 000,00	
Impôts (différés et provisionnés)		265 668 497,96	
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		36 464 158,42	
<b>TOTAL II</b>		<b>528 334 656,38</b>	
<b>ASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		27 191 935,81	
Impôts		7 065 790,12	
Autres dettes		28 066 161,69	
Trésorerie passif			
<b>TOTAL III</b>		<b>62 323 887,62</b>	
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>1 764 980 504,56</b>	

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



Chef département comptabilité  
 TCU, SAICSA

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2017	2016
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		299 678 185,81	
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Comptes de liaison		1 149 288 729,38	
<b>Part de la société consolidante (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>OTAL I</b>		<b>1 448 966 915,19</b>	
<b>ASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		226 202 000,00	
Impôts (différés et provisionnés)		266 084 020,55	
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		37 773 779,57	
<b>OTAL II</b>		<b>530 059 800,12</b>	
<b>ASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		8 868 532,98	
Impôts		4 555 401,17	
Autres dettes		28 088 466,15	
Trésorerie passif			
<b>OTAL III</b>		<b>41 512 400,30</b>	
<b>OTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>2 020 539 115,61</b>	

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



Chef département comptabilité  
 TOUJRAÏSSA

**BILAN (PASSIF) -copie provisoire**

	NOTE	2018	2017
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		323 707 549,97	299 678 185,81
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Comptes de liaison		444 397 562,76	1 149 288 729,38
<b>Part de la société consolidante (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>OTAL I</b>		<b>768 105 112,73</b>	<b>1 448 966 915,19</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		226 202 000,00	226 202 000,00
Impôts (différés et provisionnés)			266 084 020,55
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		311 882 554,43	37 773 779,57
<b>OTAL II</b>		<b>538 084 554,43</b>	<b>530 059 800,12</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		23 743 094,48	8 868 532,98
Impôts		2 595 315,05	4 555 401,17
Autres dettes		25 534 669,35	28 088 466,15
Trésorerie passif			
<b>OTAL III</b>		<b>51 873 078,88</b>	<b>41 512 400,30</b>
<b>OTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>1 358 062 746,04</b>	<b>2 020 539 115,61</b>

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



Chef département comptabilité  
TOUFIK HAÏSSA

BILAN (PASSIF) -copie provisoire

	NOTE	2019	2018
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		235 413 158,59	
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Comptes de liaison		768 574 063,04	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL I</b>		<b>1 003 987 221,63</b>	
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		319 798 599,29	
<b>TOTAL II</b>		<b>319 798 599,29</b>	
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		7 827 900,09	
Impôts		1 539 683,00	
Autres dettes		29 421 130,68	
Trésorerie passif			
<b>TOTAL III</b>		<b>38 788 713,77</b>	
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>1 362 574 534,69</b>	

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



Chef département comptabilité  
 YOUSSEF BOUSSA

**BILAN (PASSIF) -copie provisoire**

	NOTE	2020	2019
<b>ACTIFS PROPRES</b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		169 921 542,94	
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Comptes de liaison		966 939 172,96	
<b>Part de la société consolidante (1)</b>			
<b>Part des minoritaires (1)</b>			
<b>TOTAL I</b>		<b>1 136 860 715,90</b>	
<b>ACTIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		319 949 236,61	
<b>TOTAL II</b>		<b>319 949 236,61</b>	
<b>ACTIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		9 260 001,07	
Impôts		17 535 816,12	
Autres dettes		51 737 439,26	
Trésorerie passif			
<b>TOTAL III</b>		<b>78 533 256,45</b>	
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>1 535 343 208,96</b>	

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



Chef département comptabilité  
et finances  
**TOUNSAÏSSA**

**BILAN (PASSIF)**

	NOTE	2021	2020
<b>ACTIFS PROPRES</b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		240 236 124,39	
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Comptes de liaison		737 510 004,75	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL I</b>		<b>977 746 129,14</b>	
<b>ACTIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		323 545 196,09	
<b>TOTAL II</b>		<b>323 545 196,09</b>	
<b>ACTIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		23 015 671,53	
Impôts		1 717 990,71	
Autres dettes		56 905 447,61	
Trésorerie passif			
<b>TOTAL III</b>		<b>81 639 109,85</b>	
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>1 382 930 435,08</b>	

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

SPA Filiale Céréale LAGHOUAT  
 Direction Générale  
 Comptabilité  
 CIG LAGHOUAT  
  
 Chef département comptabilité  
 TOUTE SA

**BILAN (PASSIF) -copie provisoire**

	NOTE	2022	2021
<b>ACTIFS PROPRES</b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidés (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net du groupe (1)		362 218 398,09	
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-6 290 286,12	
Comptes de liaison		368 190 539,69	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>OTAL I</b>		<b>724 118 651,66</b>	
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		333 589 561,41	
<b>OTAL II</b>		<b>333 589 561,41</b>	
<b>PASSIFS COURANTS:</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		33 245 448,89	
Impôts		5 342 662,60	
Autres dettes		63 288 721,34	
Trésorerie passif			
<b>OTAL III</b>		<b>101 876 832,83</b>	
<b>OTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>		<b>1 159 585 045,90</b>	

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



Chef département comptabilité  
 et SPA  
**TOUNSI AISSA**

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2016	2015
Ventes et produits annexes		1 868 447 196,88	
Variation stocks produits finis et en cours		53 695 930,90	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 922 143 127,78</b>	
Achats consommés		-1 323 293 753,13	
Services extérieurs et autres consommations		-114 487 553,57	
<b>-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-1 437 781 306,70</b>	
<b>I-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>484 361 821,08</b>	
Charges de personnel		-156 271 313,87	
Impôts, taxes et versements assimilés		-6 694 518,25	
<b>I-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>321 395 988,96</b>	
Autres produits opérationnels		47 308 407,37	
Autres charges opérationnelles		-3 224 762,09	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-141 816 449,71	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		504 850,00	
<b>I-RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>224 168 034,53</b>	
Produits financiers		497 593,59	
Charges financières		-831 237,70	
<b>I-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-333 644,11</b>	
<b>II-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>223 834 390,42</b>	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		-3 733 547,87	
<b>OTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 970 453 978,74</b>	
<b>OTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-1 750 353 136,19</b>	
<b>III-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>220 100 842,55</b>	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>220 100 842,55</b>	



Chief département comptabilité  
et Finance  
TCUNSLAISSA

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2017	2016
Ventes et produits annexes		2 122 101 271,34	
Cession inter cic		26 822 512,69	
Variation stocks produits finis et en cours		17 386 077,48	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		1 552 891,86	
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 167 862 753,37</b>	
Achats consommés		-1 436 777 162,17	
Cession inter unites		-57 289 064,49	
Services extérieurs et autres consommations		-140 462 810,97	
<b>-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-1 634 529 037,63</b>	
<b>I-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>533 333 715,74</b>	
Charges de personnel		-189 020 486,19	
Impôts, taxes et versements assimilés		-5 553 827,00	
<b>/-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>338 759 402,55</b>	
Autres produits opérationnels		48 317 497,02	
Autres charges opérationnelles		-3 498 696,93	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-97 623 908,53	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		14 291 609,61	
<b>- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>300 245 903,72</b>	
Produits financiers		365 158,69	
Charges financières		-932 876,60	
<b>I-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-567 717,91</b>	
<b>II-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>299 678 185,81</b>	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 230 837 018,69</b>	
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-1 931 158 832,88</b>	
<b>III-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>299 678 185,81</b>	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>&lt;-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>299 678 185,81</b>	



Chef département comptabilité  
 et Finance  
 TOUTY SA

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2018	2017
Ventes et produits annexes		2 116 010 362,55	2 122 101 271,34
Cession inter cic		14 700 500,00	26 822 512,69
Variation stocks produits finis et en cours		-2 810 427,64	17 386 077,48
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		5 208 986,13	1 552 891,86
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 133 109 421,04</b>	<b>2 167 862 753,37</b>
Achats consommés		-1 443 521 613,89	-1 436 777 162,17
Cession inter CIC		-27 773 000,00	-57 289 064,49
Services extérieurs et autres consommations		-132 070 362,84	-140 462 810,97
<b>-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-1 603 364 976,53</b>	<b>-1 634 529 037,63</b>
<b>I-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>529 744 444,51</b>	<b>533 333 715,74</b>
Charges de personnel		-177 202 495,35	-189 020 486,19
Impôts, taxes et versements assimilés		-4 895 802,81	-5 553 827,00
<b>-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>347 646 146,35</b>	<b>338 759 402,55</b>
Autres produits opérationnels		99 132 808,95	48 317 497,02
Autres charges opérationnelles		-1 706 234,37	-3 498 696,93
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-129 395 276,15	-97 623 908,53
Reprise sur pertes de valeur et provisions		7 989 605,19	14 291 609,61
<b>- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>323 667 049,97</b>	<b>300 245 903,72</b>
Produits financiers		40 500,00	365 158,69
Charges financières			-932 876,60
<b>I-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>40 500,00</b>	<b>-567 717,91</b>
<b>II-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>323 707 549,97</b>	<b>299 678 185,81</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 240 272 335,18</b>	<b>2 230 837 018,69</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-1 916 564 785,21</b>	<b>-1 931 158 832,88</b>
<b>III-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>323 707 549,97</b>	<b>299 678 185,81</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>323 707 549,97</b>	<b>299 678 185,81</b>



Chef département comptabilité  
 Finance  
 BOUCHAKEUR

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2019	2018
Ventes et produits annexes		1 973 707 113,16	
Cession inter cic		8 685 000,00	
Variation stocks produits finis et en cours		-3 366 979,00	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		4 106 157,31	
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 983 131 291,47</b>	
Achats consommés		-1 351 268 287,11	
Cession inter CIC		-31 414 000,00	
Services extérieurs et autres consommations		-110 794 846,12	
<b>-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-1 493 477 133,23</b>	
<b>I-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>489 654 158,24</b>	
Charges de personnel		-211 216 113,62	
Impôts, taxes et versements assimilés		-3 291 958,00	
<b>/-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>275 146 086,62</b>	
Autres produits opérationnels		91 385 596,34	
Autres charges opérationnelles		-2 132 456,15	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-127 979 819,08	
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
<b>- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>236 419 407,73</b>	
Produits financiers		124 760,86	
Charges financières		-1 131 010,00	
<b>I-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-1 006 249,14</b>	
<b>II-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>235 413 158,59</b>	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 074 641 648,67</b>	
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-1 839 228 490,08</b>	
<b>III-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>235 413 158,59</b>	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>C-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>235 413 158,59</b>	



Chef département comptabilité  
 19/01/2020

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2020	2019
Ventes et produits annexes		1 892 973 942,08	
Cession inter cic		7 122 500,00	
Variation stocks produits finis et en cours		-23 939 799,50	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		4 091 665,20	
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 880 248 307,78</b>	
Achats consommés		-1 295 515 653,43	
Cession inter CIC		-34 645 000,00	
Services extérieurs et autres consommations		-117 591 900,36	
<b>-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-1 447 752 553,79</b>	
<b>I-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>432 495 753,99</b>	
Charges de personnel		-241 679 349,11	
Impôts, taxes et versements assimilés		-23 894 010,04	
<b>I-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>166 922 394,84</b>	
Autres produits opérationnels		98 640 002,27	
Autres charges opérationnelles		-1 291 760,97	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-97 502 675,46	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		3 150 000,00	
<b>- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>169 917 960,68</b>	
Produits financiers		3 582,26	
Charges financières			
<b>I-RESULTAT FINANCIER</b>		<b>3 582,26</b>	
<b>II-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>169 921 542,94</b>	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires			
<b>OTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>1 982 041 892,31</b>	
<b>OTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-1 812 120 349,37</b>	
<b>III-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>169 921 542,94</b>	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>C-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>169 921 542,94</b>	



Chef département comptabilité  
 et Finance  
 TOUSI ALISSA

COMPTE DE RESULTAT/NATURE

	NOTE	2021	2020
Ventes et produits annexes		2 093 398 060,46	
Cession inter cic		5 662 500,00	
Variation stocks produits finis et en cours		25 322 744,50	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		4 028 792,76	
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 128 412 097,72</b>	
Achats consommés		-1 404 144 455,56	
Cession inter CIC		-31 770 000,00	
Services extérieurs et autres consommations		-120 358 655,13	
<b>-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-1 556 273 110,69</b>	
<b>I-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>572 138 987,03</b>	
Charges de personnel		-247 273 796,82	
Impôts, taxes et versements assimilés		-13 835 094,11	
<b>/-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>311 030 096,10</b>	
Autres produits opérationnels		45 834 336,93	
Autres charges opérationnelles		-1 451 005,78	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-120 627 309,05	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		5 450 006,19	
<b>- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>240 236 124,39</b>	
Produits financiers			
Charges financières			
<b>I-RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>II-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>240 236 124,39</b>	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires			
<b>OTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 179 696 440,84</b>	
<b>OTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-1 939 460 316,45</b>	
<b>III-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>240 236 124,39</b>	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>240 236 124,39</b>	



Chef département comptabilité  
 et Finance  
 TOUNI AISSA

COMPTE DE RESULTAT/NATURE -copie provisoire

	NOTE	2022	2021
Ventes et produits annexes		2 237 666 268,56	
Cession inter cic		12 271 625,00	
Variation stocks produits finis et en cours		3 038 065,00	
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation		10 730 575,14	
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 263 706 533,70</b>	
Achats consommés		-1 504 678 607,13	
Cession inter CIC		-11 070 000,00	
Services extérieurs et autres consommations		-105 343 714,38	
<b>-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>-1 621 092 321,51</b>	
<b>I-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		<b>642 614 212,19</b>	
Charges de personnel		-267 232 012,39	
Impôts, taxes et versements assimilés		-6 746 276,36	
<b>/-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>368 635 923,44</b>	
Autres produits opérationnels		90 160 555,34	
Autres charges opérationnelles		-35 471,24	
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs		-117 623 877,74	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		7 479 252,00	
<b>- RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>348 616 381,80</b>	
Produits financiers			
Charges financières			
<b>I-RESULTAT FINANCIER</b>			
<b>II-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>		<b>348 616 381,80</b>	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires		13 602 016,29	
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 361 346 341,04</b>	
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-1 999 127 942,95</b>	
<b>III-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>362 218 398,09</b>	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>C-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>362 218 398,09</b>	



Chef département comptabilité  
 TCIN: 1535A