



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المراكز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



المرجع: 2021

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة بعنوان:

التحليل المالي كأداة لتصميم لوحة قيادة في شركة ميلافيتا

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (L.M.A)

" إدارة مالية "

تحت إشراف الأستاذ:

- ياسر مرزوقي

إعداد الطلبة:

- كلوز جلال

- بوثلجة حسام الدين

لجنة المفاضلة

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ
رئيسا	المراكز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رشيد هولي
مناقش	المراكز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	جمال لطرش
مشرفا ومقررا	المراكز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ياسر مرزوقي

السنة الجامعية 2020/2021

إهداع

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتفوى وأجملنا بالعافية.

أهدي جهدي المتواضع إلى الذين رسموا معالم طريقي إلى الخلق والعلم والفضيلة:

إلى والدائي العزيزان : أبي أطال الله في عمرها وأبي رحمه الله.

إلى زوجتي الحبيبة كوثر .

إلى ابني الاعزاء نسرين و احمد و مكرم و الكتكوتة اميرة نورسين

إلى زملاء الدراسة دفعة التسخير.

إلى كل من مدد يد المساعدة لي وساهم معنا

في تدليل ما واجهتنا من صعوبات .

"جلال"

إهدا

الحمد لله الذي أعاننا بالعلم وزيننا بالحلم وأكرمنا بالتقوى وأجملنا بالعافية.

أهدي جهدي المتواضع إلى الدين رسموا معالم طريقي إلى الخلق والعلم والفضيلة:

إلى والداي العزيزان :أمي وأبي اطّال الله في عمرها.

إلى أخوتي الأعزاء

إلى زملاء الدراسة دفعة التسخير .

إلى كل من مدد يد المساعدة لي وساهم معنا

في تدليل ما واجهتنا من صعوبات .

"حسام الدين"

التقديم والشكر

أشكر الله وأحمده حمداً كثيراً مباركاً على هذه النعمة الطيبة والنافعة نعمة العلم و
البصيرة.

يشرفني أن أتقدم بالشكر الجليل والتقدير إلى من كانت عوني، إلى من وجهتني و
أعانتني

في إتمام هذه الدراسة الأستاذ الفاضل مرزوقى ياسر، أسأل الله أن يجزيه كل خير.

وأشكر لجنة المناقشة لتفضلهم على مناقشة هذه المذكرة

كما اتقدم بالشكر إلى مسيرة شركة ميلا فيتا.

ملخص البحث:

حاولنا خلال دراستنا الى ايجاد علاقة بين التحليل المالي وانشاء لوحة القيادة ومحاولة اسقاطها على مؤسسة اقتصادية الجزائرية، حيث أصبحت لوحة القيادة احد اهم الادوات التي تتبناها الشركات الاقتصادية للحفاظ على متابعة انشطتها واكتشاف انحرافاتها وكذا اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

ولدراسة ذلك حاولنا تطبيق النتائج النظرية على مؤسسة ميلافيتا لمعرفة كيف يمكن استعمال التحليل المالي كأداة لإنشاء لوحة قيادة التي تساهم في تحسين الأداء في الشركة وذلك لأن المؤسسة لا تهتم فعلا بدراسة المؤشرات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة. ومن خلال تحليلنا لنتائج لوحة القيادة المقترحة اتضح لنا وضعية الشركة وكذا انحرافتها لمحاولة تصحيحها.

الكلمات المفتاحية: لوحة القيادة، الأداء، التحليل المالي، الانحرافات، تحسين الأداء.



فَهُرَبَ

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	المقدمة العامة
	I. الإطار النظري لموضوع الدراسة
	تمهيد
	I.I. مفاهيم حول لوجة القيادة
01	I.I.1. نشأة لوجة القيادة وتعريفها.
02	I.I.2. مبادئ و خصائص لوجة القيادة.
02	I.I.2.1. مبادئ لوجة القيادة
03	I.I.2.2. خصائص لوجة القيادة
04	I.I.3. مراحل إعداد لوجة القيادة و كيفية تصميمها
04	I.I.3.1. مراحل إعداد لوجة القيادة في المؤسسة
04	I.I.3.1.1. دراسة محبيط المؤسسة
04	I.I.3.1.2. وضع المؤشرات
06	I.I.3.1.3. تحديد المعايير
06	I.I.3.1.4. اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة
06	I.I.3.1.5. مراعاة طريقة عرض لوحات القيادة
07	I.I.4. كيفية تصميم لوجة القيادة
07	I.I.4.1. تصميم لوجة القيادة
	I.II. مفاهيم حول التحليل المالي
09	I.II.1. مفهوم التحليل المالي و الهيئات المستفيدة منه
09	I.II.1.1. مفهوم التحليل المالي
10	I.II.1.2. الجهات المستفيدة من التحليل المالي
11	I.II.2. وظائف التحليل المالي

12	3. أدوات التحليل المالي والنسب المالية المستخدمة
12	1. أدوات التحليل المالي
14	2. النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي
14	1. نسب الهيكلة ونسب السيولة
16	2. نسب النشاط والربحية
18	3. مؤشرات التوازن المالي
18	4. رأس المال العامل
18	5. احتياج رأس المال العامل
19	6. لخزينة
 3. الدراسات السابقة	
20	1. الدراسات باللغة العربية
20	1.1. الدراسة الأولى
21	2. الدراسة الثانية
21	2.2. الدراسات باللغة الأجنبية
21	1.2. الدراسة الأولى
21	2.2. الدراسة الثانية
22	3. مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسة السابقة
 II. الدراسة الميدانية لشركة ميلا فيتا	
25	1. منهجية الدراسة
25	1.1. التعريف بميدان الدراسة
25	1.2. أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات
25	1.3. منهج الدراسة
25	1.4. نموذج الدراسة.
26	2. عرض وتقديم ميلا فيتا
26	2.1. مؤسسة ميلا فيتا
27	2.2. بطاقة فنية حول المؤسسة ميلا فيتا
27	3. بطاقة تعريفية لمؤسسة ميلا فيتا
28	4. الموقع

29	3. الهيكل التنظيمي والإداري لمؤسسة ميلا فيتا
30	1. الهيكل الإداري للمؤسسة
30	2. مهام الهيكل الإداري للمؤسسة
30	3. الطريقة التقنية المتتبعة لتحديد مستويات المخزون
31	2. تقييم الأداء المالي للشركة.
31	1. تحليل القوائم المالية للشركة
31	2. عرض جدول حساب النتائج والميزانية المالي
32	1. عرض جدول حساب النتائج
33	2. عرض الميزانية المالي للمؤسسة
34	2. تحليل القوائم المالية باستخدام النسب الماليّة
36	1. نسب الهيكلة
38	2. نسب السيولة
39	3. مؤشرات التوازن المالي
41	4. نسب المردودية
43	3. إعداد ميزانية مالية المختصرة
45	3. التحليل المالي كأداة لتصميم لوحة قيادة بالمؤسسة
45	1. تصميم لوحة قيادة مالية للمؤسسة
47	2. تحليل نتائج لوحة القيادة المقترنة
47	1. مؤشرات التوازن المالي
48	2. مؤشرات السيولة
48	3. الهيكل التمويلي
49	4. نسب المردودية
50	5. تحليل الانحرافات.
51	4. مناقشة نتائج الدراسة
54	خاتمة

قائمة المراجع

الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	الرقم
08	يمثل تصميم لوحة القيادة	الجدول رقم 1
08	الشكل العام للوحة القيادة	الجدول رقم 2
22	أوجه اختلاف دراستنا مقارنة بالدراسات السابقة المتطرق لمتغيراتها	الجدول رقم 3
25	جدول حساب النتائج لمؤسسة ميلا فيتا للفترة (2018-2020)	الجدول رقم 4
27	الميزانية المالية لمؤسسة ميلا فيتا -أصول - للفترة (2018-2020)	الجدول رقم 5
28	الميزانية المالية لمؤسسة ميلا فيتا - خصوم - للفترة (2018-2020)	الجدول رقم 6
29	نسبة التمويل الدائم للفترة (2018-2020)	الجدول رقم 7
29	نسبة التمويل الخاص للفترة (2018-2020)	الجدول رقم 8
30	الاستقلالية المالية للفترة (2018-2020)	الجدول رقم 9
30	نسبة قابلية السداد (2018-2020)	الجدول رقم 10
31	نسبة السيولة العامة (2018-2020)	الجدول رقم 11
31	نسبة السيولة المختصرة (2018-2020)	الجدول رقم 12
32	رأس المال العامل للمؤسسة للفترة (2018-2020)	الجدول رقم 13
32	احتياج رأس المال العامل للمؤسسة للفترة (2018-2020)	الجدول رقم 14
33	جدول الخزينة للمؤسسة للفترة (2018-2020)	الجدول رقم 15
33	المرودية المالية للمؤسسة للفترة (2018-2020)	الجدول رقم 16
34	المرودية الاقتصادية للمؤسسة للفترة (2018-2020)	الجدول رقم 17
35	حساب الرافعة المالية للمؤسسة للفترة (2018-2020)	الجدول رقم 18
36	الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة ميلا فيتا للفترة (2018-2020)	الجدول رقم 19
46	نموذج لوحة قيادة مالية للمؤسسة للفترة (2018-2020)	الجدول رقم 20

قائمة الأشخاص

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
13	وظيفة التحليل المالي في اتخاذ القرارات	الشكل رقم 1
26	نموذج الدراسة	الشكل رقم 2
29	الهيكل الإداري للمؤسسة	الشكل رقم 3
47	مؤشرات التوازن المالي للفترة 2018-2020	الشكل رقم 4
48	مؤشرات السيولة للفترة 2018-2020	الشكل رقم 5
49	نسب المردودية للفترة 2018-2020	الشكل رقم 6

مقدمة

مقدمة:

يعد الوضع الاقتصادي في الجزائر في ظل الإصلاحات والتحول إلى اقتصاد السوق شيئاً لم يأت بجديد في كل جهات الوطن وهذا نتيجة الإصلاحات التي طبقت بشكل عبئي، ويعود السبب في هذه النتائج السيئة بالدرجة الأولى إلى سوء التخطيط وعدم توفر الدراسات العلمية لتنمية القرارات التي اتخذت طيلة الفترات السابقة فضلاً عن سوء التسيير والمراقبة والتنفيذ بسبب كثرة المسوبيّة على حساب الكفاءات وكذلك بسبب سوء التنسيق بين الأنشطة والقرارات المتخذة.

ومع تسارع الأحداث الاقتصادية وكثرة متغيراتها، كان لزاماً على الشركات الاقتصادية مواكبة هاته التغييرات فأصبح واجباً على أي شركة ترغب في الاستمرار في تحقيق أهدافها المرجوة والبقاء في مستوى المنافسة ، الاستغلال الأمثل لمواردها المالية والمادية والمعرفية، وعلى هذا الأساس عملت الشركات الناجحة إلى امتلاك أفضل الأدوات والكافاءات المناسبة لتحقيق التفوق والتميز، غير أن التأثيرات الناجمة عن التغير في المحيط الاقتصادي صعبت من مهمة المدراء و المسؤولين وكشفت عن عجز هذه الأدوات المحاسبية في تلبية الضروريات الحديثة للتسخير، مما أدى إلى تطوير أداة تكميلية لهذه الأدوات تسمح بتوفير معلومات آنية وملائمة وتشغيلية تساعد المسيرين على اتخاذ قرارات سريعة، وتمكنهم من المتابعة والتحكم بشكل جيد في السير اليومي للعمليات، هذه الأداة هي لوحة القيادة.

وجب على الشركات الجزائرية إحداث تغييرات عديدة على مستوى وسائلها وطرق تسخيرها من أجل تحقيق أداء أفضل وتعتبر لوحة القيادة واحدة من بين الأدوات الحديثة المستخدمة لتحسين أداء المؤسسات، فإنه بات من الضروري على المؤسسات الوطنية التطلع إلى استخدام التقنيات الحديثة في مراقبة التسخير، مقابل الاكتفاء بالاعتماد على أدوات رقابية تقليدية ثبت عجزها. ولوحة القيادة أحد هذه الوسائل الفعالة القادرة على تلبية الضروريات الحديثة لعملية التسخير، وتعد أيضاً من أهم الوسائل المستعملة في مراقبة التسخير بحيث تمكن المسير منأخذ نظرة شاملة عن وضعية المؤسسة ومدى تحسين أدائها من خلال النتائج المحققة التي تظهر في لوحة القيادة عن طريق جملة من المؤشرات المتعلقة بجميع الوظائف، وذلك بهدف مراقبة القرارات المتخذة والعمل على تصحيحها وتعطية النصائح في تدفق المعلومات.

وبناءً مما سبق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

ما مدى الاعتماد على التحليل المالي لتصميم لوحة قيادة لشركة ميلا فيتا؟

ويمكن أن تتفرع عن هذه الإشكالية بعض التساؤلات الفرعية:

- ✓ ما هي أهم المؤشرات المستخدمة في التحليل المالي؟
- ✓ ما هي مكونات لحمة القيادة المالية؟
- ✓ إلى أي مدى تساهم لحمة القيادة المالية في تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب؟

أهمية الدراسة:

✓ ظهور تحديات جديدة ومتغيرات اقتصادية أدت إلى ضرورة استعمال المؤسسة الاقتصادية لأدوات فعالة في مراقبة التسيير كلحمة القيادة؛

✓ حداثة الموضوع على مستوى البحث العلمي والمؤسسة الاقتصادية، فرغم تواجد لوحات القيادة في المؤسسات إلا أن الدراسات الجامعية التي تناولتها تبقى قليلة، مما شجع على محاولة إثراء هذا النوع من المواضيع التي تحاول الإحاطة بكل ما من شأنه تحسين أداء المؤسسات.

- ✓ الرغبة في إعطاء صبغة ميدانية تطبيقية حول هذا الموضوع.
- ✓ معرفة وإعطاء نموذج لشكل لحمة القيادة والمؤشرات المستعملة فيها.
- ✓ إظهار أثر لحمة القيادة على تحسين الأداء.

اهداف الدراسة:

تتمحور الأهداف الرئيسية لدراسة التحليل المالي كأداة لتصميم لحمة القيادة في:

✓ فهم آلية تطبيق لحمة القيادة في المؤسسة محل الدراسة وكذا كيفية استعمال التحليل المالي لتصميمها.

✓ التعرف بشكل تفصيلي على نظام لحمة القيادة في المؤسسة.

✓ توعية مسيري المؤسسة الاقتصادية على أهمية تطبيق نظام لحمة القيادة من خلال فوائدها في تحديد وضعية المؤسسة.

فرضيات الدراسة:

✓ تعتبر المؤشرات التوازن ونسبة السيولة والنسبة الهيكيلية وكذا المردودية من أهم الم نسب المالية.

✓ المؤشرات المالية من مكونات لحمة القيادة.

✓ تساهم لحمة القيادة في شركة ميلا فيتا على تحسين الأداء من خلال العمل على تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

✓ **خطة البحث:** للإجابة على مختلف التساؤلات المطروحة تم وضع خطة ثنائية تتكون من محوريين:



- ✓ المحور الأول للإطار النظري لموضوع الدراسة.
- ✓ المحور الثاني الدراسة التحليلية لموضوع الدراسة.
- ✓ دواعي وأسباب اختيار الموضوع: لقد اجتمعت عدة دوافع لاختيار هذا الموضوع منها دواعي ذاتية وأخرى موضوعية فتمثلت العوامل الموضوعية في:
 - . يجب العمل في المؤسسة بلوحات القيادة المختلفة دائماً من أجل تحقيق الأهداف الرئيسية التالية:
 - التفكير الفعال والمفيد للمشاكل.
 - تقديم واقتراح مناهج محتملة أي التفكير والتوجه للمستقبل.
 - الوعي بالمخاطر المحتملة المتولدة من القرارات في الماضي أو المستقبل.
 - السماح لمدير المؤسسة تحديد بدقة درجة الكفاءة لهذه القرارات وللعمليات الأساسية في المؤسسة.
 - مساعدة المديرين بنقل رسالة مهمة لجميع موظفيهم.
 - ضمان أن إجراءات وقواعد العمل جد مفهومة ومحترمة من طرف مختلف الأعوان في المؤسسة.

السماح لمختلف المسؤولين وفرق عملهم من قياس أهداف وفوائد تقييم أدائهم الج بحكم اختصاصي في الإدارة المالية أراه موضوعاً حيوياً وإن كانت قد واجهتني صعوبات تتعلق بموضوع البحث في حد ذاته والمتمثلة في كونه موضوع فني ومهم جداً..

- ✓ **منهج الدراسة:** سوف يتم الاعتماد في إنجاز هذا البحث على المنهج الوصفي التحليلي، وذلك من خلال وصف متغيرات الدراسة المتمثلة في التحليل المالي وعلاقتها بتصميم لوحة القيادة كما تدعم التحليل المالي بالبيانات المتحصل عليها من طرف مسيرة شركة ميلا فيتا.
- ✓ **حدود الدراسة:**

مثلت حدود الدراسة النظرية أهم النسب المالية وكذا كيفية تصميم لوحة القيادة.
أما حدود الدراسة التطبيقية فتمثلت في استعمال التحليل المالي لإنشاء لوحة قيادة مالية لشركة ميلا فيتا

خلال الفترة 2018-2019



الفصل الأول

الإطار النظري لمتغيرات الدراسة

أولاً: الإطار النظري للدراسة

1.1.1. نشأة لوحة القيادة وتعريفها:

جاءت التسمية اعتبارا من لوحة قيادة السيارة، من خلال المؤشرات التي تدل على السرعة و التسارع و كذا مستوى درجة حرارة المحرك ومستوى البنزين..الخ، وذلك من أجل الوصول إلى الهدف المحدد، في إطار خط سير محدد مسبقا بين حدود واضحة ويجب احترامها والتحكم في مسار النشاط خلالها. (عدون، 2004)

• نشأة لوحة القيادة:

ظهرت لوحة القيادة خلال 1930 على شكل متابعة النسب و المؤشرات والبيانات اللازمة التي تسمح للمسير بمراقبة عملية التسيير نحو الأهداف المسطرة وذلك عن طريق المقارنة بين النسب المحصل عليها والنسب المعيارية، وفي 1948 كانت مستعملة في الولايات المتحدة الأمريكية من طرف المؤسسات التي تقوم بنظام التسيير التقديرية كأداة رقابة و متابعة لأداء المؤسسة الاقتصادية، وهذا لتجاوز النقص الموجود في نظام المحاسبة والموازنات التقديرية المتمثل في التأخير الزمني للحصول على المعلومة التي تفيد في اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة في الوقت المناسب. (محاد، 2014)

بالإضافة إلى أن تحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية يستوجب تجزئتها إلى خطط وبرامج تشغيلية قصد إنجازها وتحديد الوقت اللازم لها ومعايير لإنجاز ومراقبة الأداء الآني لتصحيح أي انحراف. (شريفة، 2015)

. تعريف لوحة القيادة :

أعطيت للوحة القيادة عدة تعريفات أهمها:

عرفت من طرف (M.Gervais) بأنها تطبيق نظام معلومات يسمح في أقرب وقت ممكن من معرفة المعلومات الضرورية لتسهيل المؤسسة في ظرف وجيز، وتسهل ممارسة مسؤوليتها.

لوحة القيادة هي وسيلة تساعد على التنبؤ و على اتخاذ القرارات، تتكون من مجموعة مؤشرات قليلة العدد من خمسة إلى عشرة وضعت بكيفية تسمح للمسيرين بمعرفة اتجاه التطورات التي تطرأ على المؤسسة وتحديد العوامل التي تؤثر عليها في الآجال المناسبة. (colasse, 2000)

وهي أيضا تجمع منظم للمعلومات التي تسمح للمسير وبشكل سريع بمعرفة ما إذا كان سير نشاط المؤسسة وأجهزتها الرئيسية هو نفسه ما تم تقديره وتخطيطه ووضع الانحرافات المحتملة له وتوضيحا. (بوديار، 2009)

و يعرف ALAZARD لوحة القيادة على أنها مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمتابعة فريق العمل أو مسؤول ما لمساعدة على اتخاذ القرارات و التنسيق و الرقابة على عمليات القسم المعين . كما تعتبر أداة إيصال تسمح لمراقب التسيير بلفت انتباه المسؤول إلى النقاط الأساسية في الإدارة بغرض تحسينها. (حسن، 2008)

من هنا يمكن القول ان لوحة القيادة هي تبسيط لأهم المؤشرات و المعلومات التي تساعد المسؤول لأجل التحكم في سير عمليات المؤسسة وكذا تحقيق الأهداف المسطرة.

2.1. مبادئ و خصائص لوحة القيادة.

2.1.1. مبادئ لوحة القيادة

تقوم لوحة القيادة على عدة مبادئ أهمها أنها:

- تعتمد على المعلومات والمؤشرات الأساسية لقياس الأداء التي تعرض بشكل تحليلي وسهل التفسير وتعكس سير المؤسسة في جميع المجالات (المالية، استغلال، توزيع..).
- تحتوي على مقاييس موضوعية تسمح بالسيطرة على قرار المؤسسة ومحيطها، و تتضمن: خط سير المؤسسة، تقديرات، أهداف، تقدير على الانجازات المحققة، الانحرافات بين التقديرات والإنجازات المحققة.
- تحتوي لوحة القيادة للإدارة العامة على لوحات القيادة للمصالح الفرعية للمؤسسة، كما أن العمليات الخاصة بمراقبة التسيير لا تدمج ضمن لوحة القيادة العامة بل تدمج في اللوحات الخاصة بالمصالح.

- لا توجد لوحة قيادة نموذجية، فعلى كل مسؤول أن يختار لوحة قيادة خاصة به من خلال المعلومات التي يحتاجها لتوافق مع أهدافه.
- تكون لوحة القيادة حسب حجم المؤسسة، فإذا كانت هذه الأخيرة صغيرة تكون لها لوحة قيادة واحدة، أما إذا كانت كبيرة يكون لها لوحات قيادة تحليلية تخص كل فرع. (بوديار، 2009)

2.2.1 . خصائص لوحة القيادة.

- **تناسق المعلومات:** حيث تكون المعلومات من الوثائق المستعملة في عمليات المؤسسة وفي مختلف المستويات، من جهات مترابطة عليها وبلغة واضحة مع سرعة انتقال هذه المعلومات.
- **المؤشرات المناسبة:** يتم اختيار المؤشرات بما يعبر عن طبيعة النشاط ويقيس مستوى الأداء في كل مركز مسؤولية، تتعلق هذه المؤشرات إما بنشاط فترة سابقة أو بالتبؤ بمستوى نشاط أو هدف معين، تظهر في شكل نسب، جداول، أشكال بيانية أو علامات ساطعة....
- **أداة اتصال وتفاوض:** لوحة القيادة أداة اتصال وتفاوض فعالة بين مختلف المصالح والمراكز في المؤسسة من خلال تقديم التقارير والمؤشرات ومعرفة مختلف مستويات الأداء او من خلال المناقشة الدورية حول القيادة وراجعتها.
- **هرمية لوحة القيادة:** حيث تخصص لكل مستوى لوحة قيادة، أو لكل مركز مسؤولية لوحة قيادة مناسبة لطبيعته وأهدافه، لينتتج من محصلة هذه المراكز لوحة قيادة شاملة للمؤسسة على مستوى الإدار العلية.
- **وسيلة تنبؤ:** تبرز بعد تحديد الانحرافات في كل مركز مسؤولية ومعرفة أسبابها والقيام بالإجراءات التصحيحية في كل مركز، فهذه العملية يجعل من لوحة القيادة الشخص الحقيقي لوضعية المؤسسة مما يؤدي بالمسيرين إلى اعتمادها كوسيلة تنبؤ تساعد في اتخاذ القرارات المستقبلية وتحديد الهدف العملية.
- **وسيلة لقياس الأداء:** من خلال مقارنة الأهداف المسطرة بالإنجازات واستخلاص الانحرافات (سلبية أو إيجابية) ومن ثم اتخاذ القرارات والقيام بالتصحيحات المناسبة.

• **أداة تحفيز:** تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما يحققه المسؤولون عن نتائج أعمال في فترات مختلفة، مما يؤدي إلى تحفيز المسؤولين بعضهم لبعض من أجل تحسين وضعيتهم ليصلوا إلى مستوى أداء أعلى. (شريفة، 2015)

1.3. مراحل إعداد لوحة القيادة و كيفية تصميمها

1.3.1. **مراحل إعداد لوحة القيادة في المؤسسة:** يعتبر وضع نظام لوحات القيادة استثماراً مجدياً بالنسبة إلى المؤسسة، كونه يسمح بمتابعة عملية التسيير وتلقيع عملية تصميم نظام باستمرار ويلفت نظر المسؤولين إلى نقاط الخلل التي يجب تداركها في المناسب لوحات قيادة فعال إلى مراحل أساسية هي:

1.1.3.1 دراسة محیط المؤسسة: هذه المرحلة يتم التركيز على المؤسسة والسوق الذي تعمل فيه،

وعلى ضوء ذلك يتم تحديد أهداف المؤسسة ككل ، واستراتيجية المؤسسة، والهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يتم أيضاً وضع المؤشرات المناسبة لكل نشاط أو قسم أو مركز مسؤولية وأهداف مراكز النشاط. (حسين، 2008)

1.2.1.3.1 وضع المؤشرات

• **المؤشر:** عبارة عن أداة لتقويم وضعية، وهو أيضاً عبارة عن تجميع لمجموعة من المعلومات حيث تتكون لوحة القيادة من مجموعة محددة من المؤشرات (في الغالب والتي تعمل على تزويد المسؤولين بمعلومات مفيدة لقيادة نشاطاتهم وسنحاول فيما يلي إعطاء المفاهيم الأساسية التي تخص هذه المؤشرات فكل مؤشر ينبغي أن يتضمن توضيحاً على المستوى التطبيقي.

يجب أن يكون تعريف المؤشر دقيقاً جداً للمعلومات التالية:

- البيان اسم المؤشر
- العلاقة المطبقة لحسابه
- كشف لمصادر المعلومات
- الدورية (المدة أو الفترة)
- المسؤول عن لوحة القيادة

-طريقة التقديم (منحنى بياني او اشكال او دوائر نسبية)

- معيار المؤشر. (René Demeestère, 2002).

- **أنواع المؤشرات:** لوضع المؤشر بطريقة جيدة وتحديد قيمته فإنه من الاحسن الرجوع إلى التصنيفات المختلفة التالية:

-**مؤشر النتيجة:** يقوم بقياس النتيجة النهائية للأداء أو لحدث معين بعد الإنجاز.

-**مؤشر المتابعة:** يقوم بقياس مستوى تطور الأداء والعمل خلال فترة الإنجاز.

-**مؤشر المراجعة:** يستعمل مؤشر المراجعة لإعلام المستوى التنظيمي الأعلى بالنتائج المحققة.

- **مؤشر القيادة:** أما مؤشر القيادة فهو يسمح بقيادة العمل أو الأداء أثناء القيام به مما يساعد على التحكم في النشاطات.

-**المؤشر المالي:** هو الذي يستند على المعطيات المالية والمحاسبية فقط مثلا: معدل مردودية الاستثمار سعر التكلفة للمنتج...؟

-**المؤشر غير المالي:** فهو ذلك الذي يستند على معطيات فيزيائية عملية.

المؤشر المركب: هو ذلك المؤشر الذي يحدد بناءاً على مجموعة متنوعة من المعلومات بهدف وصف وضعية ما بصورة عامة وإجمالية مثل سعر التكلفة المتوسط لمنتج ما.

-**المؤشر المستهدف:** فهو ذلك الذي يقتصر فقط على مظهر محدد وخاص مثل: الزمن اللازم للتغيير أطر عجلات الشاحنة "أ". (Demeestère René, 2002)

وحتى يكون المؤشر مصدر ثقة لابد أن تتوفر فيه الشروط التالية:

-**الملائمة والمصداقية:** وترتبط هذه الخاصية بضرورة تلبية المؤشر لاحتياجات المستفيدين منه بصورة جيدة أي تلبية للمعلومات المطلوبة والتي هي في حاجة إليها.

-**الوفاء والموضوعية:** وهذا يعني إلزامية تغير المؤشر وتناسبه مع مستوى التغيير الذي يطرأ على الظاهرة التي هي قيد التقدير أو القياس؛ وضرورة ثبات مدول المؤشر في الزمان والمكان وهذا يعني أن المؤشر يقوم على أساس معطيات علمية وموضوعية ويتم إعداده من قبل مختصين وبالتالي لا يجب أن يخضع لتلاعبات أو تشوهات من قبل مستعمليه.

السرعة والسهولة: وهذا يعني سرعة الحصول على المعلومة وسهولة الوصول إليها ليتم استعمالها عادة يفضل استعمال الأشكال البيانية باعتبارها تسمح لمستعملتها، في الوقت المناسب باستخراج المعلومات بسرعة وسهولة و لكنها أكثر تعبيرا. (Tissier, 1987)

3.1.3.1 تحديد المعايير

بعدما تتم عملية تحديد المؤشرات واختيار الأنسب منها، تبدأ مرحلة تشكيل المؤشرات، وفي هذه المرحلة يقوم كل مسؤول بتحديد المعلومات التي يحتاجها، انطلاقاً من المعلومات التي تمتلكها المؤسسة لتحضير المؤشرات التي تخصه، كما تحدد الفترة اللازمة للحصول عليها (يوميا، شهريا). (حسن، 2008)

4.1.3.1 اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة

تعتبر المعلوماتية (أو الإعلام الآلي) أداة ضرورية في عملية تصميم نظام لوحات القيادة في المؤسسة، حيث إن عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، ويبقى على المؤسسات أن تختار منها ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام). (حسن، 2008)

5.1.3.1 مراعاة طريقة عرض لوحات القيادة

من أهم مميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين وسهولة قراءة ويمكن للوحة، المعلومات المتواجدة بها، لذا يجب احتواء لوحات القيادة على معلومات تلخيصية، مرتبة وشمولية القيادة أن تكون شاشة كمبيوتر، لوحة، لافتة، أو حتى ورقة تعرض فيها البيانات؛ وهناك عدة طرق لتصميم لوحات القيادة ذكر منها:

- **الجدوال:** تحتوي الجداول على أرقام وبيانات تتزود المسؤولين بمعلومات مفصلة وتسمح لمستعمليتها بالقيام غير أن قدرة الجداول على إعطاء نظرة شاملة وسريعة حول سير العمليات تبقى، بعمليات حسابية تكميلية ضعيفة؛ والجدول الموالي يمثل لوحة قيادة تم عرضها
- **الرسومات البيانية:** مقارنة بالجدوال المرقمة، للرسومات البيانية عدة مزايا أهمها:
 - تسهيل عملية فهم الظواهر المعقدة.
 - شرح التغيرات الحاصلة والفرق.

- إمكانية إلقاء نظرة سريعة حول التطورات الحاصلة والاتجاهات العامة. وهناك عدة أنواع من الرسومات المستعملة في لوحات القيادة منها المنحنيات والأعمدة والأفراص.

المنبهات : ويتعلق الأمر بإشارات مرئية تظهر لتبين حدوث انحرافات خطيرة نتجت عن حدوث شيء غير فمثلا عند تجاوز نسبة شكاوى العملاء حدا معينا ، عادي في سير العمليات، كاقتراب المؤشر من منطقة الخطر تظهر إشارة ضوئية تتبه المسؤولين إلى ضرورة معالجة الوضع بسرعة، بينما إذا لم تصدر أي إشارة فهذا يعني أن العملية تسير بشكل جيد. (حسن، 2008)

4.1. كيفية تصميم لوحة القيادة

تخضع عملية تصميم لوحة القيادة لمنهجية صارمة وذلك لأهمية هذه الأداة في مراقبة التسيير. بدايتها بدراسة التنظيم الداخلي للمؤسسة وتقييم مدى الجدوى من وراء استعمال لوحة القيادة.

4.1.1. تصميم لوحة القيادة :

يتم تصميم لوحة القيادة بالشكل الذي يجعلها سلسة ومساعدة للمسير في لاتخاذ القرارات ومعرفة مناطق الخلل فيها، لذا ينبغي عند تصميمها مراعاة ما يلي:

- تحافظ على عدد قليل من المؤشرات التي تكون مهمة للمسير .
- تخصيص وثيقة لمستعملتها مع تحديد جميع الأهداف.

ويظهر التصميم العام للوحدة القيادة من خلال الأربع مناطق التالية:

- **منطقة المؤشرات الاقتصادية:** تمثل مختلف المؤشرات التي يتم اختيارها كعناصر أساسية في عملية التسيير.
- **منطقة النتائج:** وهي نتائج متعلقة بالنشاط قد تكون دورية أو تراكمية، كما تكون كمية أو كيفية، وإلى جانب ذلك تظهر عناصر أخرى خاصة بالأداء المالي لمراكز المسؤولية مثل:
 - هامش المساهمة في رقم الأعمال بالنسبة لمراكز الإيرادات.
 - النواتج أو الأعباء بالنسبة لمركز الأعباء.
 - نتائج وسيطة كالقيمة المضافة أو القدرة على التمويل الذاتي بالنسبة لمركز الربح.

- منطقة الأهداف: تظهر هذه المنطقة الأهداف التي يتم اعتمادها لفترة معينة.

منطقة الانحرافات: تظهر هذه المنطقة الانحرافات سواء بالقيم المطلقة أو النسبية. (بوغازي، 2013)

الجدول رقم (01): يمثل تصميم لوحة القيادة

المؤشر	التصميم الأساسي	التحقيقات	الانحرافات	الأهداف	نتائج السنة الماضية	النتيجة المحتملة تحقيقها في نهاية السنة	أهداف نهاية السنة	البرنامج قيد التنفيذ

المصدر: بونقيب احمد، دور لوحة القيادة في زيادة فعالية التسيير مذكرة ماجستير كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية ن جامعة المسيلة ،2006،ص52.

ويمكن إبراز الشكل العام للوحة القيادة والمؤشرات المستخدمة فيها كم يلي:

الجدول رقم (02): الشكل العام للوحة القيادة

لوحة قيادة خاصة ب مركز مسؤولية ما			
الفروقات	الاهداف	النتائج	المؤشرات
			الـ صنف 1: المؤشر أ المؤشر ب الـ صنف 2: ...
			...



منطقة الفروقات

منطقة الاهداف

منطقة النتائج

منطقة المقاييس الاقتصادية

المصدر: C.Alazard et s.sépari.op.cit.p595

ثانياً: مفاهيم حول التحليل المالي

ترزید الاهتمام بالتحليل المالي خلال العقود الماضية، خاصة في ظل اقتصاديات السوق وأسواق رأس المال وظهور الشركات المتعددة الجنسيات. وقد تعاظم ذلك الاهتمام في السنوات الأخيرة، لذا فقد أضحت التحليل المالي من بين الأنشطة الهامة لإدارة مالية المؤسسة، إذ نجد أن ارتباط تطور التحليل المالي بالإدارة المالية يكمن في كونه إحدى أهم أدواتها في التخطيط المالي وكونه أداة يستفيد منها العديد من الأطراف.

1.2. مفهوم التحليل المالي و الهيئات المستفيدة منه:

1.2.1. مفهوم التحليل المالي:

يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها عرض نتائج الأعمال على الإدارة المشرفة إذ يبيّن مدى كفاءتها في أداء وظيفتها، و هو أداة للتخطيط السليم ،يعتمد على تحليل القوائم المالية بإظهار أسباب النجاح و الفشل كما يعتبر أداة لكشف مواطن الضعف في المركز المالي للمؤسسات و في السياسات المختلفة التي تؤثر على الربح كما يمكن من رسم خطة عمل واقعية للمستقبل ويساعد الإدارة على تقييم الأداء .

كما ينبغي على التحليل المالي أن يساهم في الاستخدام الفعال للأموال المتحصل عليها من هنا يتبيّن لنا أن التخطيط يعتبر من أهم وسائل التحليل المالي بحيث يقوم بتحديد الأهداف والسياسات والإجراءات المالية للمؤسسة كما يعتمد على عدة خطوات تتمثل فيما يلي:

- تحديد الأهداف المالية للمشروع والمتمثلة في استخدام رأس المال لزيادة الطاقة الإنتاجية للمؤسسة تحسينه في الفترة الطويلة والقصيرة لمقابلة التغيرات المستقبلية.
- رسم السياسات المالية وذلك من خلال الحصول على الأموال وكيفية إدارتها وتوزيعها.

وباختلاف المفكرين تتعدد تعاريف التحليل المالي وفيما يلي سنكتفي ببعضها:

- التحليل المالي هو دراسة محاسبية: التحليل المالي هو فحص القوائم المالية و البيانات المنشورة لمؤسسة معينة لفترة أو فترات ماضية قصد تقديم المعلومات التي تقيد المؤسسة. (شريفات، 2001)
- التحليل المالي هو دراسة تنبؤية: إن التحليل المالي هو عبارة عن مجموعة من الدراسات التي تجري على البيانات المالية بهدف بلورة المعلومات وتوضيح مداولتها ترکيز الاهتمام على الحقائق التي تكون كبيرة وراء زحمة الأرقام وهو يساعد في تقييم الماضي كما يساهم في الاستطلاع على المستقبل وتشخيص المشكلات وكذا الخطوط الواجب أتباعها. (كامل، 1986)
- التحليل المالي وسيلة لقيام بدراسة تخطيطية: يعتبر التحليل المالي خطوة تمهدية ضرورية للتخطيط المالي، إذ من الضروري التعرف على المركز المالي والسياسات المختلفة التي تأثر على الربح. (الزبيري، 1976)

2.1.2. الجهات المستفيدة من التحليل المالي:

نظراً للأهمية البالغة التي يتميز بها التحليل المالي أدى هذا إلى تعدد الجهات المستفيدة منه ويمكن عرضها كالتالي:

- إدارة المؤسسة: تستفيد من التحليل المالي في المجالات التالية:
 - مدى نجاح المؤسسة في تحقيق السيولة.
 - مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الربحية.
 - معرفة الوضعية المالية للمؤسسة بالمقارنة مع المؤسسات المنافسة.
 - تقييم منجزات المؤسسة في مجال التسويق والبيع و الإنتاج.
 - التنبؤ بالمستقبل.
 - المساعدة بالرقابة المالية.
- الدائنوون: تستفيد هذه الجهات من التحليل المالي في معرفة الوضع الائتماني للمؤسسة وهيكل تمويلها والدرجة السيولة لديها ومدى قدرتها على السداد في المدى الطويل والقصير ودرجة ربحية المؤسسة.

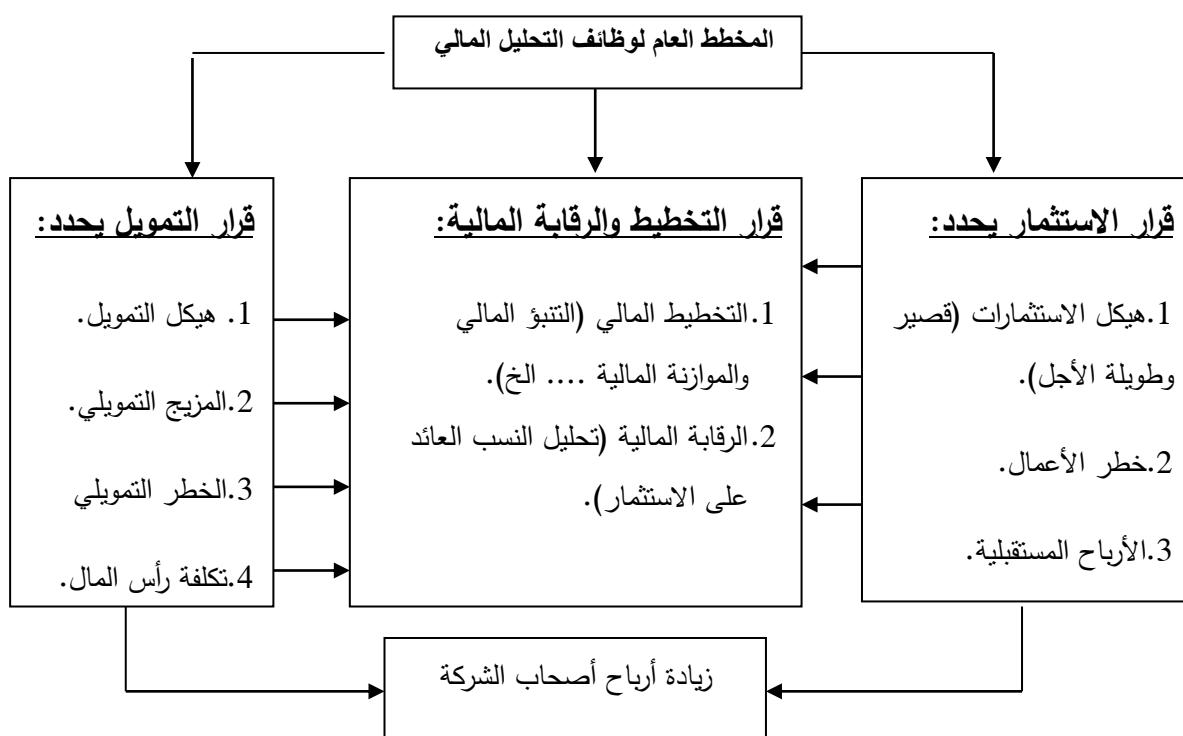
- المستثمرون:** يستفيدون من التحليل المالي في معرفة القوة الإدارية للمؤسسة نصيب جملة الأسهم في المؤسسة من الأرباح سياستها في توزيع الأرباح ومدى استقرار الأرباح من سنة إلى أخرى ونسبة النمو والتوسيع في المؤسسة.
- بيوت الخبرة المالية:** تستفيد من التحليل المالي من خلال معرفة معلومات عن المؤسسة ومدى مساهمتها في الاقتصاد المحلي. (شريفات، 2001)

2.2. وظائف التحليل المالي:

من بين وظائف التحليل المالي إدارة طريق متذبذبي القرارات لاتخاذ أحسن القرارات التي تعود على المؤسسة بالربح، والسير لتحقيق هدفها وبقائها في بيئة متغيرة باستمرار، ومن بين القرارات التي تحددها سياسات التحليل المالي هي:

- قرار الاستثمار.
- قرار التمويل.
- قرار التخطيط والرقابة المالية.

الشكل 01 : التالي يبين وظيفة التحليل المالي في اتخاذ القرارات (شريفات، 2001):



المصدر : خلدون إبراهيم شريفات - مرجع سابق - ص 17

تعليق: من خلال المخطط يمكن القول بأنه لكيي تمكن المحلل المالي من تحقيق الهدف الرئيسي للمؤسسة ألا وهو تعظيم ثروة أصحاب المؤسسة عليه القيام بالوظائف التالية:

- التحليل والتخطيط المالي: وذلك من خلال تحليل البيانات المالية وتحويلها إلى معلومات يمكن استخدامها لإعداد الموازنات المتعلقة بالإيرادات والمصاريف التي تخص المشروع في المستقبل.
- تحديد هيكل أصول المشروع: من حيث تحديد حجم الاستثمارات في كل من الأصول القصيرة والطويلة الأجل، وكذلك التوجيه باستخدام الأصول الثابتة الملائمة.
- تحديد الهيكل المالي للمشروع: إذ يجب تحديد المزيج الأمثل والأكثر ملائمة من تمويل قصير وطويل الأجل، كذلك تحديد طبيعة ديون المشروع سواء كانت ملكية أو عن طريق الاقتراض.

3.2. أدوات التحليل المالي والنسب المالية المستخدمة

3.2.1. أدوات التحليل المالي:

أدوات التحليل المالي مختلفة وتهدف كلها إلى تقديم معلومات مفيدة تساعد على اتخاذ القرارات الرشيدة التي تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المسطرة بنجاح. ومن هذا سوف نسلط الضوء في هذا الفرع على مختلف أدوات التحليل المالي.

- القوائم المالية:

القوائم المالية هي مجموعة كاملة من الوثائق المحاسبية والمالية التي تسمح بتقديم صورة عادلة عن الوضعية المالية للأداء خزينة المؤسسة في نهاية الدورة، وهذه القوائم تشمل على:

- الميزانية.
- حساب النتائج.
- قائمة التدفقات النقدية.

- جدول تغيرات الأموال الخاصة. (الزغبي، 2000)

تهدف القوائم المالية إلى إعطاء صورة دقيقة عن وضع المؤسسة المالي ونتائج عملياتها خلال فترة زمنية معينة، وقد تولت مهنة المحاسبة مهمة القيام بإعداد القوائم المالية في ظل مجموعة من المباديء المحاسبية المترافق عليها. (عقل، 2006)

❖ **الميزانية:**

هي عبارة عن تقرير يتكون من جزئين، يمثل الأول مصادر التمويل في الوحدة المحاسبية، ويشمل الثاني على استخدامات مصادر التمويل ويسمى بالخصوم أو المطلوبات، أما الجزء الثاني يسمى الأصول أو الموجودات، وهي في الواقع عبارة عن ملخص مبوب للأرصدة المدينة والأرصدة الدائنة، التي تظل مفتوحة بدقتر الأستاذ بعد تصوير حسابات النتيجة أو قائمة الدخل. (الهادي، 2015)

❖ **حساب النتائج:**

تجهز قائمة النتائج أو قائمة الدخل بطريقة تحصر جميع الإيرادات المتعلقة بفترة زمنية محددة وتحمل إليها جميع المصروفات التي تكبدتها الشركة في سبيل تحقيق هذه الإيرادات والعائد لنفس الفترة. (الهادي، 2015)

❖ **قائمة التدفقات النقدية:**

حسب المادة 35 من القانون رقم 11-02 المتضمن النظام المحاسبى المالي فان: "جدول سيولة الخزينة هو كشف مالي يهدف إلى تقديم قاعدة لمستعمل الكشوف المالية لتقييم قدرة الكيان على توليد سيولة الخزينة وما يعادلها، وكذا معلومات حول استعمال هذه السيولة". (SADI, 2009)

- **جدول تغيرات الأموال الخاصة:**

حسب المادة 36 من القانون رقم 11-02 المؤرخ في 25 نوفمبر 2007 المتضمن النظام المحاسبى المالي: «يشكل جدول تغيير الأموال الخاصة تحللا للحركات التي أثرت في الفصول المشكلة لرؤوس الأموال الخاصة بالكيان خلال السنة المالية». (SADI, 2009)

- **الملحق:**

الملحق هو وثيقة شاملة تتشكلها المؤسسة هدفه الأساسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حساب النتائج بأسلوب آخر يجب على الملحق إن تمكن الأطراف الموجهة إليها الميزانية وجدول النتائج من الفهم الجيد لها، وتقدم هذه الملحق نوعين من المعلومات: المعلومات المكملة أو المرقمة الموجهة

لتكميله وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجداول النتائج، ومعلومات غير مرقمة تتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات الرقمية. (سامي، 2012)

2.3.2. النسب المالية المستخدمة في التحليل المالي:

تعبر النسب المالية عن علاقة كسرية بين قيمتين لمركري صندوق من البيانات المالية النهاية للمؤسسة (الميزانية، جدول بيان الدخل، جدول التدفق النقدي). تم صياغة النسب حسب الأقسام المختلفة آلية المركز المالي للمؤسسة والوظائف الوظيفية المرتبطة بوظائف المؤسسة والتشغيل التي يتعقب في حسابات تشغيل دورة معينة، وأقسام مختلفة أخرى، من أجل اكتشاف نقاط القوة وكلما انخفضت نتيجة السياسة المالية التي تتبعها المؤسسة. (عدون، كيفيات مراقبة التسيير، 2000)

2.3.2.1. نسب الهيكلة ونسب السيولة

أ-نسبة الهيكلة: ت يتم هذه النسب بالحكم على الهيكل المالي للمؤسسة أو التمويلي والمكون من أموال المؤسسة وأموال الغير كما تعرفها على مدى اعتماد المؤسسة في خدمة ديونها.

- **نسبة التمويل الدائم:** تشير هذه النسبة إلى امتداد التغطية الدائمة للأموال الثابتة وتحسب في العلاقة

- **نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأموال الثابتة**، تمكن هذه النسبة من معرفة ما إذا كان للمؤسسة رأس المال العامل الذي يمثل هامش أمان يبعدها عن المخاطر التي تنتج من جراء اللجوء إلى الديون.

- **نسبة التمويل الخاص:** تبين هذه النسبة مدى تغطية الأموال الخاصة للأموال الثابتة

نسبة التمويل الخاص = الأموال الخاصة / الأموال الثابتة.

- **نسبة الاستقلالية المالية:** وهي عبارة عن مقارنة الأموال الخاصة الإجمالي الديون على المؤسسة

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الديون.

تبين هذه النسبة درجة ارتباط المؤسسة بالغير فكلما زادت الاستقلالية المالية للمؤسسة كمما أصبحت أهلا للحصول على قروض جديدة.

- نسبة قابلية السداد: وهي مقارنة مجموعة الديون لموجودات المؤسسة فهي تبين قدرة المؤسسة على الوفاء بديونها وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة قابلية التسديد} = \frac{\text{مجموع الأصول}}{\text{مجموع الديون}}.$$

ب- نسب السيولة: ت يتم هذه المجموعة من النسب بالحد على مقدرة المؤسسة على تسديد ديونها أو دفع ما عملياً من التزامات مالية لمغير، فإذا تبين للمحمل المالي بأن وضع السيولة غير جيد وهذا ينعكس على مقدرتها في تسديد ديونها والعكس من ذلك ينعكس على المقدرة على دفع ما عملياً من التزامات مالية، ويتم التعرف على السيولة باستخراج مؤشرات أو نسب مالية خاصة بالسيولة.

- نسبة السيولة العامة: تبين هذه النسبة مدى تغطية الأصول المتداولة للديون القصيرة وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{ديون قصيرة الأجل}}.$$

يجب أن تتوفر لدى المؤسسة حجم مناسب من السيولة يتم تحديده من قبل الإدارة المالية، والزيادة عن هذا الحجم ليس في مصلحة المؤسسة لأن ذلك يدل على وجود أموال معطلة دون استثمار.

-نسبة السيولة المختصرة (الخزينة العامة): هذه النسبة أدق من النسبة الأولى وتستعمل من أجل التحقق من تغطية الديون القصيرة الأجل بواسطة الحقوق وتحسب بالعلاقة التالية: نسبة السيولة المختصرة = $\frac{\text{النقديات}}{\text{ديون قصيرة الأجل}}$.

في حساب هذه النسبة يتم استبعاد المخزون الصوتي (أثناء التشغيل)، لأن المخزونات يصعب تحويلها إلى سيولة في بعض الأحيان. (المرسي، 2007)

نسبة السيولة السريعة: وهي مقارنة القيم الجاهزة مع الديون قصيرة الأجل وبذلك تقيس قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل وبذلك فهي تقيس قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل باستخدام القيم الجاهزة. (الحسين، 1999)

نسبة السيولة السريعة = $\frac{(\text{النقد} + \text{الأوراق المالية} + \text{المدينين} + \text{أوراق القبض})}{\text{الخصوم المتداولة}}$.

ج- نسب المديونية:

تستعمل هذه النسبة لقياس مدى مساهمة الدائنين في تمويل المؤسسة من جهة وتبين العلاقة بين رأس المال العامل الخاص والديون من جهة أخرى، ويمكن معرفة درجة الخطر المالي ومدى قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها اتجاه الغير وتحسب كما يلي (السمرائي، 1999):

$$\text{نسبة المديونية} = \frac{\text{مجموع الأصول الخاصة}}{\text{مجموع الالتزامات}}$$

2.2.3.2. نسب النشاط والربحية**• نسب النشاط:**

يستخدم التحميل المالي نشاط المؤسسة من أجل الوقوف عمى الكيفية التي تستخدم فيها الإدارة الموارد المالية المتوفرة لديها، وفي تحويل مد كفاءة استخدام العناصر التي تكون مجموع الأصول وبالتالي يمكن تحديد كفاءة الإدارة وقدرتها في تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد المتوفرة لديها. (خابة، 1999)

- معدل دوران المخزون:

✓ في المؤسسة التجارية: معدل دوران المخزون / تكلفة البضاعة المباعة.

✓ في المؤسسة الصناعية:

$$\text{معدل دوران المواد الأولية} = \frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{تكلفة المواد الأولية}}$$

يشير هذا المعدل إلى المهلة التي تتحول فيها المواد الأولية إلى منتجات مصنعة أو نصف مصنعة. (خابة، 1999)

$$\text{معدل دوران المنتجات التامة} = \frac{\text{متوسط المخزون}}{\text{تكلفة الإنتاج المباع}}$$

- معدل دوران الزبائن: تستخدم هذه النسبة لتأكد من التزام المدينين سياسة منح الائتمان التجاري من طرف المؤسسة أو التأخير عن السداد الممنوعة. (خباة، 1999)

$$\text{معدل دوران الزبائن} = (\text{الزبائن} + \text{أوراق القبض}) / (\text{إجمالي مبيعات السنة}).$$

- معدل دوران الموردين: تمثل هذه النسبة الفترة الزمنية اللازمة لتسديد ديون الموردين، ويحسب بالعلاقة التالية (خباة، 1999): $\text{معدل دوران الموردين} = (\text{موردين} + \text{أوراق الدفع}) / \text{المشتريات} \times 360$.

- معدل دوران الأصول الثابتة: تحسب بالعلاقة التالية (خباة، 1999):

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \text{إجمالي المبيعات} / \text{إجمالي القيمة الثابتة}.$$

- معدل دوران إجمالي الأصول: يعبر عنه بالعلاقة التالية (خباة، 1999):

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \text{إجمالي المبيعات} / \text{إجمالي الأصول}.$$

• **نسب الربحية**:

إن الربحية تمثل صافي نتائج عدد كبير من السياسات والقرارات وتكشف النسب بعض الجوانب المثيرة للاهتمام عن طريق تشغيل المؤسسة ولكن نسب الربحية تقدم إجابات نهائية عن مدى فعالية الشركة. (سويلم، 1998).

- المردودية الاقتصادية (مردودية الأصول): تعبّر هذه النسبة عن مردودية ما استخدمته المؤسسة من الأصول والإمكانيات المتاحة حتى تحكم على مردودية المؤسسة عميلاً أن نقارن ما استخدمت وما تحصلت عليه من النتيجة ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = (\text{النتيجة الإجمالية} / \text{مجموع الأصول}) \times 100.$$

- مردودية النشاط: تقيس هذه النسبة مد نجاح المؤسسة في الرقابة على عناصر التكاليف بهدف توليد أكبر قدر من أرباح المبيعات وبعبارة أخرى فهي تبين ربحية كل دينار، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{مردودية النشاط} = (\text{النتيجة الإجمالية} / \text{رقم الأعمال}) \times 100.$$

- المرودية المالية (النتيجة الصافية): هذه النسبة تعبّر عن مردودية الأموال المستخدمين فكما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما زادت أهمية المؤسسة في السوق حيث تعبّر عن ربحية السهم الواحد، وتحسب بالعلاقة التالية (الهندى، 2000):

$$\text{المرودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} \times 100.$$

3.2.3.2. مؤشرات التوازن المالي:

إن مبدأ التوازن المالي يقتضي مقابلة سبولة الأصول الاستحقاقية الخصوم، حيث أن قاعدة التوازن المالي من أعلى المركز المالي أساسها بتمويل الأصول الغير جارية بواسطة الأموال الدائمة (الأموال الخاصة + الخصوم الغير جارية)، وقاعدة التوازن المالي من أسفل قائمة المركز المالي تكون بتمويل الأصول الجارية بواسطة الخصوم الجارية، إلا أنه قد يحدث في دورات الاستغلال بعض الاختلالات التي تخل بالتوازن المالي. (تقرارت، 2014)

4.2.3.2. رأس المال العامل:

يعرف رأس المال العامل الدائم على أنه الهامش أو الفائض من الأموال الدائمة الذي يزيد عن تمويلها للأصول الثابتة. (اسماعيل، 2016)

يعتبر رأس المال العامل أداة من أدوات التحليل المالي المستعملة في تقييم البنية المالية والحكم على مدى توازنها المالي خاصة في المدى القصير وذلك بتاريخ معين فهو يتمثل في ذلك الجزء من الأصول الدائمة بعد تغطية الأصول الثابتة يوجه لتمويل الأصول الجارية أو ذلك الجزء من الأصول الجارية غير متعلقة بالخصوم الجارية. ويتم حساب رأس المال العامل بطريقتين:

- من أعلى الميزانية :

$$\text{رأس المال العامل} = \text{أموال دائمة} - \text{أصول ثابتة}.$$

وهو مؤشر يسعى لمعرفة هل المؤسسة قادرة على تمويل أصولها الثابتة بأموالها الدائمة.

- من أسفل الميزانية :

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول الجارية} - \text{الخصوم الجارية}.$$

وهو مؤشر يسعى لمعرفة مدى قدرة المؤسسة في المدى القصير على تغطية ديونها قصيرة الأجل بالأصول الجارية.

5.2.3.2. احتياج رأس المال العامل

من أجل تقدير ملاءة وسيلة المؤسسة على المدى القصير فإن رأس المال العامل وحده غير كاف لكي نقول أن المؤسسة حققت توازن مالي بين الاستخدامات والموارد، حيث يوجد توازنين يجب احترامهما حتى تتحقق هيكلاً مالية جيدة أو ملائمة، وبالتالي يجب إجراء دراسة تكميلية والتي تتمثل في احتياجات رأس المال العامل. (سعاد، 2009)

يتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تستطيع المؤسسة مواجهة ديونها المتراكمة عن النشاط بواسطة حقوقها لدى المتعاملين ومخزوناتها، وبالتالي يتوجب البحث عن مصادر أخرى لتمويلها العجز، وهو ما يصطلح عليه بالاحتياج في رأس المال العامل. (الساسي، 2009)

ويتم حساب رأس المال العامل وفق العلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيمة الجاهزة) - (الديون القصيرة الأجل - القروض المصرفية).

أو يحسب بالعلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل = احتياجات الدورة - موارد الدورة.

6.2.3.2. لخزينة

تؤدي دراسة رأس المال العامل و احتياجاته، الى دراسة السيولة التي تسمى بالخزينة وهي التوازن المالي، وتعتبر من أهم دلائل التوازن المالي لجمعها للتوازنين السابقين للمدى الطويل والمتوسط (أكثر من سنة وبين سنة وعدة أيام)، فهي تمثل الأموال الجاهزة التي تمتلكها المؤسسة وتتصرف فيها في أي لحظة، وذلك لأن رأس المال العامل لا يضمن للمؤسسة المرونة الكافية لتسديد التزاماتها. (أحمد، 2018)

فالخزينة هي مجموع الأموال السائلة التي هي تحت تصرف المؤسسة الاقتصادية، وهي أيضا الفرق بين مجموع الموارد التي تمول النشاط ومجمل الاحتياجات الضرورية لهذا النشاط، فهي تعرف إذن بأنها الفرق بين رأس المال العامل الدائم (الصافي) واحتياجات رأس المال العامل. ويمكن حساب الخزينة بطريقتين (أحمد ج.، 2016):

- الطريقة الأولى: الحزينة=رأس المال العامل-احتياجات رأس المال العامل.
- الطريقة الثانية: الخزينة=القيم الجاهزة - سلفيات مصرافية.

ثالثاً: الدراسات السابقة:

1.3. الدراسات باللغة العربية:

1.1.3 الدراسة الأولى:

سوسي عبد الوهاب، الفعالية التنظيمية لتحديد المحتوى والقياس باستعمال لوحة القيادة، أطروحة دكتوراه، فرع علوم التسخير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسخير، جامعة الجزائر، 2003-2004.

تناول الباحث في هذه الدراسة إشكالية: إلى أي حد يمكن تحديد مستوى الفعالية التنظيمية وإلى أي مدى يكن قياسه، وقد توصل إلى أن لوحة القيادة تشكل أداة يسيرة و الوسيلة الأكثر واقعية وملائمة للإحاطة بالظاهرة التنظيمية بأبعادها ومطاراتها الفلسفية المختلفة، إضافة إلى أن التنظيم من زاوية التصميم لا يمكن اعتباره مجرد رسوم بيانية نطق عليها الخرائط التنظيمية بل نحاول من خلالها تجسيد الواقع التنظيمي للمؤسسة في أفضل صورة ممكنة. (الوهاب، 2004)

2.1.3 الدراسة الثانية:

عبد الرحمن عوفي دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية. مذكرة ماستر فرع المالية والمحاسبة كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسخير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2017-2018.

تهدف هذه المذكرة إلى التعرف على مستوى الأداء المالي للمؤسسة والعوامل المتحكمة و البحث عن أفضل الأساليب لتحسينه، وكذلك إظهار دور لوحة القيادة المالية كأحد أساليب تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وإبراز أهم المؤشرات المستخدمة في ذلك، وأيضاً معرفة كيفية استخدام أسلوب لوحة

القيادة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة وذلك من خلال دراسة الإشكالية: ما هو دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية وتوصيل إلى أن لوحة القيادة المالية للمؤسسة لا تعطي صورة كاملة وكافية عن أدائها المالي، وأن المؤشرات المستخدمة فيها لا تتعذر مؤشرات التوازن المالي ونسبة التمويل الذاتي و بالتالي فهي تعطي صورة جزئية عن الوضعية المالية للمؤسسة. (عوفي، 2018)

2.3. الدراسات باللغة الأجنبية

1.2.3 الدراسة الأولى:

Châari Zouhour, l'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la Satisfaction des dirigeants ,france, 2008.

من أهدافها هذه الدراسة تحديد المسؤولين، وتوقع وتحديد رواج الأحداث، بالإضافة إلى أنها أداة للمعلومات والتوجيه، وتسمح بتحليل الماضي، كما تضمن منهج كمي وهذا ما يسمح بوضع النتائج في شكل أرقام وأعداد تعتمد على استبيانات إدارية. (Zouhour, 2008)

2.2.3 الدراسة الثانية:

Mohamed Bakour, Conception d'un tableau de bord applique a la bibliothèque

universitaire de l' un iversite a Mira "Bejaia,"l étude est. une mémoire en vue de l'obtentioen du diplôme, de Magister, 2006.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة مدى استعمال لوحة القيادة في المكتبة الجامعية الجزائرية للوصول إلى الإرضاء، كمعيار لقياس فعالية هذه المكاتب، ولقد تم إتباع المنهج الوصفي في الجزء النظري كذلك من خلال عرض وتقسيم المعطيات والربط بينها لمحاولة تقسيم الظاهرة محل الدراسة كاستخلاص النتائج بالإضافة إلى دراسة حالة جامعة بجاية في الدراسة الميدانية اعتمادا على الأسئلة المقابلة والملاحظة، وبقصد تأكيد كإعطاء مصداقية لبعض المعلومات الجامعة من الملاحظة والمقابلة تم الاستعانة بمجموعة الوثائق التي تمس الموضوع. (bakour, 2006)

3.3. مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسة السابقة:

الجدول (03): في هذا الجزء سوف نقف على أوجه اختلاف دراستنا مقارنة بالدراسات السابقة المتطرق

لمتغيراتها:

أوجه مقارنة الدراسة	المنهج و الأدوات المعتمدة في الدراسة	إشكالية الدراسة	العينة و المكان والمدة الزمنية التي أجريت فيها الدراسة	هدف الدراسة
الدراسة الحالية	استخدمنا في دراستنا المنهج الوصفي في الجانب النظري واستخدام المنهج التجريبي في دراسة الحالة	مؤسسة ميلا فيتا 2021	كيفية استعمال التحليل المالي لتصميم لوحة قيادة	
دراسة سويسى عبد الوهاب	الاعتماد على تحديد الفعالية تحديد الاستباطي الترتيمية و إلى أي مدى يمكن قياسها؟	إلى أي مدى يمكن توضيح الحقائق العلمية، والمنهج الاستقرائي لمختلف	الوصول إلى أن لوحة القيادة تشكل الوسيلة الأكثر واقعية الملائمة	

نظريات التنظيم			لإحاطة بالظاهرة التنظيمية بكل أبعادها
أعتمد المنهج الوصفي في الجانب النظري، أما الجانب الاقتصادي تم الاعتماد على دراسة حالة.	كيف يمكن للوحدة القيادة أن تساهم في تحسين الأداء المؤسسي الاقتصادية؟	المؤسسة الوطنية لصناعة السيارات SNVI وحدة ورقة سنة 2017.	تحليل وضع المؤسسة وتوقع التطورات باستخدام لوحة القيادة.
المنهج الكمي والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي.	Les managers disposent ils des informations suffisantes pour les éclairer dans leur prise de décision ?	العينة 15 مؤسسة مختلفة في الجمع 39 محادثة كل محادثة تقوم على 45 دقيقة.	الوصول إلى الدور المركزي الذي تلعبه لوحة القيادة في التوجيه .

تها دف إلى الإرضاء كمعيار لقياس فعالية المكاتب باستخدام لوحة القيادة.	في المكتبة الجامعة الجزائرية سنة 2006	Quel tableau de bord pour la BU de Bejaia ?	المنهج الكمي في الجانب النظري، أما الجانب التطبيقي فدراسة حالة .	دراسة Mohamed Bakour
--	---	---	--	----------------------------

المصدر: من إعداد الطلبة.

تتركز هذه الدراسة حول إظهار دور التحليل المالي كوسيلة أو أدوات لتصميم لوحة قيادة تسمح بتحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وإبراز مختلف المؤشرات المالية المستخدمة في ذلك، مما يسمح باكتشاف بمراقبة ومتابعة سير الأنشطة، واكتشاف الانحرافات وكذا اتخاذ القرارات التصحيحية.

الفصل الثاني

دراسة تحليلية لمتغيرات الدراسة

تمهيد:

بعد أن تطرقنا في الجانب النظري للبحث إلى مختلف جوانب الأداء المالي للمؤسسة من خلال مختلف مؤشرات والمعايير التي تساعده على التبيؤ بالوضعية المالية للمؤسسة، بالإضافة إلى مختلف جوانب لوحدة القيادة المالية وإبراز دورها في تحسين الأداء المالي.

ومن خلال هذا الفصل أردنا إسقاط تلك المفاهيم النظرية على مؤسسة ميلا فيتا

ونذلك من خلال الفترة 2018 و 2019 و 2020، وعليه تم تقسيم الفصل إلى ثلاثة اقسام

1.1. منهاجية الدراسة.

1.1.1. التعريف بميدان الدراسة:

لقد تناولنا في هذه الدراسة تحليل قوائم مالية لسنوات 2018-2019-2020 لشركة ميلا فيتا عن طريق تصميم لوحة قيادة.

1.1.2. أدوات الدراسة ومصادر جمع البيانات.

تستهدف الدراسة الوصول إلى كيفية استخدام التحليل المالي لإنشاء لوحة قيادة مالية

- جدول حسابات النتائج لـ سنوات 2018-2019-2020.

- الميزانية الختامية لـ سنوات 2018-2019-2020

- جدول تدفقات الخزينة لـ سنوات 2018-2019-2020

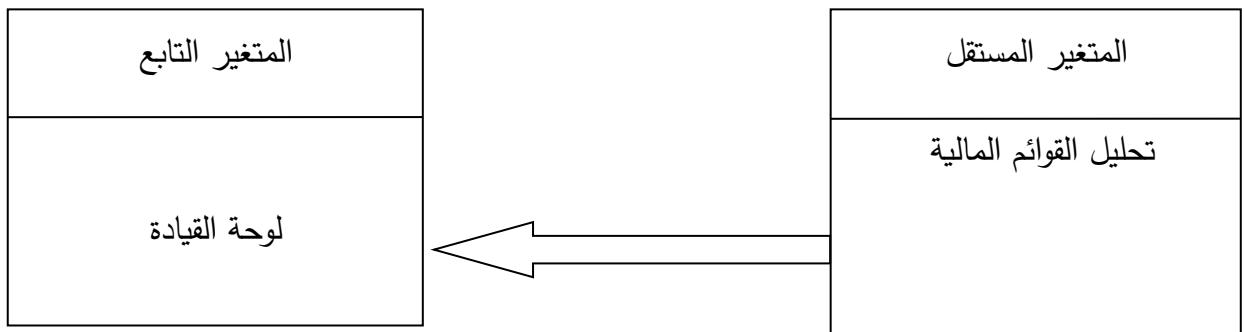
وتم الحصول على هذه القوائم المالية الصادرة من إدارة شركة ميلا فيتا.

1.1.3. منهج الدراسة.

تبعاً لطبيعة وأهداف الدراسة التي نسعى إلى تحقيقها تم اعتماد المنهج الوصفي التحليلي لتحليل الإحصائيات المتعلقة بالتحليل المالي، وذلك باستخدام الجداول والمنحنيات والدوائر النسبية.

1.1.4. نموذج الدراسة.

تم الاعتماد في الدراسة على متغيرين: المتغير التابع والمتغير المستقل



الشكل 02: نموذج الدراسة

2.1. عرض وتقديم ميلا فيتا:

تمثل مؤسسة ميلا فيتا نقطة فعالة في الاقتصاد الوطني من حيث ما تقدمه من منتجات تعمل على النهوض بالقطاع الفلاحي خاصة تربية الدواجن و المواشي وسوف يتم التعرف بالمؤسسة من خلالأخذ صورة ولو بسيطة حول المؤسسة، وذلك بالطرق الى:

1.2.1. مؤسسة ميلا فيتا.

ان مؤسسة ميلافيتا هي مؤسسة خاصة، مختصة في صناعة أغذية الألغام، والتفقيس الاصطناعي وبيع الأدوية البيطرية وتقع بالمنطقة الصناعية ببلدية شلغوم العيد بدأت هذه المؤسسة نشاطها منذ سنة 1999، وتتبع المؤسسة على مساحة: 400 م^2 . ويبلغ عدد المستخدمين بالمؤسسة 236 مستخدم.

وت تكون المؤسسة من ثلاثة وحدات إنتاجية والإنتاج الأساسي لهذه المؤسسة هو إنتاج أغذية الدجاج والديك الرومي والاغنام والابقار، وتحتوي أيضا على محضنة اصطناعية. وتتفرع منها ثلاثة فروع تهم بتربية الدواجن بمزرعة بلاد يوسف - الدجاج البيوض -، مزرعة أولاد بوحامة، مزرعة عين فلوس.

بالإضافة الى أن المؤسسة توظف 07 وكلاء للمؤسسة عبر كامل التراب الوطني يقومون بعرض الأدوية البيطرية على البياطرة وبائعي الجملة وتقديمها لهم توضيح لهم مدى أهميتها وكيفية استعمالها

وما زاد من مكانة هذه المؤسسة، هو أنها وجدت مكانتها داخل وخارج البلاد، لا أنها تتعامل مع شركات أجنبية مهمة ولها مركزها في العالم مثل : شركة أسكور ASCOR و شركة فيطوكينول VETOQUINOL .

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة شركة ميلا فيتا

2.2.1. بطاقة فنية حول المؤسسة ميلا فيتا

قصد التعرف على هذه المؤسسة سنعرض بعض النقاط الخاصة التي تمكن منأخذ صورة عن المؤسسة حيث

تشمل على النقاط التالية:

البطاقة الفنية عبارة عن نقاط تعريفية تقوم من خلالها التعريف بالمؤسسة، من اجل تبسيط على الزبائن من معرفة

المؤسسة وهذا من خلال النشاط التي تقوم به المؤسسة

2.3.1. بطاقة تعريفية لمؤسسة ميلا فيتا

- التسمية الاجتماعية: م.ش.و.ذ.م.م ميلة فيتا

- طبيعة النشاط : صناعة أغذية الأنعام والتغذية الصناعي (+ استيراد وتصدير)

- العلامة التجارية: ميلة فيتا

العنوان التجاري: 103 المنطقة الصناعية بلدية شلغوم العيد - ميلة

- رقم السجل التجاري: 99 ب 43/00 0322258

الصادر بتاريخ: 2012/04/30 (معدل)

- رقم الهاتف/ الفاكس : 031.48.16.70

- اسم ولقب المسير : بوالصوف مليك

- تاريخ ومكان الازدياد: 1965/01/28

ب: شلغوم العيد- ميلة

لقب واسم الأم : بن ذيب سكينة

- اسم الاب: صالح

المساحة الإجمالية : 400 م²

- الطاقة الانتاجية : النظرية : 500 طن/ي الحقيقة : 300 طن/ي المواد الاولية

المستعملة : زيت آسيد- الفوسفات- الذرة- الشعير

- طاقة التخزين المواد الاولية : 9000 طن - وسائل التخزين : - 02 عناصر + 04

صوامع(silo)

-المواد المنتجة: أغذية الأنعام والطيور

- وسائل التخزين: عناصر

- طاقة التخزين المواد المنتجة: 9000 طن

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة شركة ميلا فيتا

التسويق : محليا: (على مستوى الوطن)

شبكة التوزيع: وسائل خاصة: × 15 شاحنة

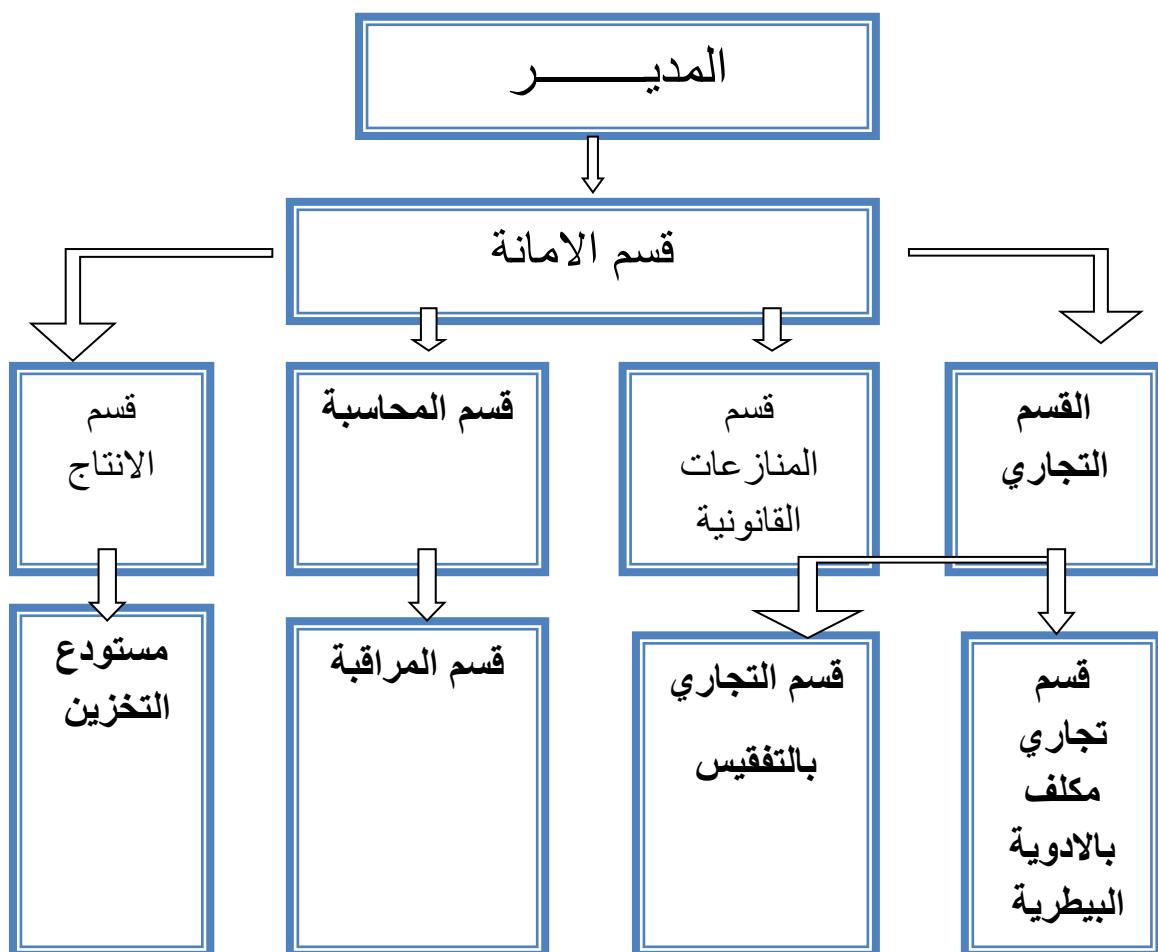
عدد المستخدمين : 236

4.2.1 الموقع.

تقع مؤسسة ميلا فيتا الجهة الجنوبية ميلة ببلدية شلغوم العيد تحديدا بالمنطقة الصناعية.

3. الهيكل التنظيمي والإداري لمؤسسة ميلا فيتا.

1. الهيكل الإداري للمؤسسة: تكون مؤسسة ميلا فيتا من الهيكل الإداري التالي:



الشكل 03: الهيكل الاداري للمؤسسة

2. مهام الهيكل الإداري للمؤسسة

*الإدارة: و تتمثل في الرئيس المدير العام ، السيد : بوالصوف مليك.

* قسم الامانة: المكلف باستقبال الزبائن.

* القسم التجاري: المكلف بالمعاملات التجارية مع زبائن وإعداد الفواتير وبيع أغدية الأنعام.

* قسم المحاسبة: المكلف بالمعاملات بين البنوك، وإعداد ميزانية المؤسسة.

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة شركة ميلا فيتا

***القسم التجاري المكلف بالأدوية البيطرية:** المكلف ببيع الأدوية البيطرية وتوزيعها إلى ناحية الشرق، الوسط والجنوب.

***قسم المنازعات القانونية:** المكلف بالشؤون القانونية والموارد البشرية.

***قسم التجاري المكلف بالتفقيس الاصطناعي:** المكلف ببيع الصيصان التي يتم تفقيسها بالمحضة.

***قسم الإنتاج:** المكلف بتنظيم الإنتاج وتوزيعه إلى الزبائن ومراقبة سير الإنتاج.

***خلية المراقبة:** التي تهم بمراقبة الفواتير ومقارن الإنتاج مع كمية الأغدية الموزعة.

***مستودع التخزين:** وفيه يتم تخزين قطع الغيار ، التي تستعملها المؤسسة، ويقوم أمين المخزن بجرد جميع المدخلات في السجل وتحديد الكمية والنوعية وفقاً لوصول الطلب و الفاتورة ووصل الاستلام المرفقين ، ويتأكد من تطابق السلع مع المواصفات المدونة في الفاتورة .

وبعد ذلك يقوم بتخزين السلع وتصنيفها ووضعها في الأماكن المخصصة لها، وبعد الانتهاء يقدم الوثائق إلى قسم المحاسبة.

ومن جهة أخرى دور أمين المخزن تزويد المؤسسة بقطع الغيار التي تحتاجها عند الطلب وفقاً لوصول الطلب، بمعنى أنه عندما يحتاج أي عامل لقطعة غيار يذهب إلى أمين المخزن الذي يقوم بتزويده بالقطعة المطلوبة و تسليمه إليها مع وصل الخروج بعد إمضاءهما عليه وجردها في سجل المخرجات ، مع تقديم نسخة من الوصل إلى قسم المحاسبة .

3.3.1 الطريقة التقنية المتبعة لتحديد مستويات المخزون.

بالنسبة لمخزون المؤسسة يكون على مستوى متوسط ن لأن المؤسسة لا تخزن إلا القطع التي تحتاجها في وقت معين وليس إلى أبعد حد.

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة شركة ميلا فيتا

2. تقييم الأداء المالي للشركة.

سنحاول في هذا الجزء القيام بتشخيص مالي لمؤسسة "ميلا فيتا" من خلال عرض وتحليل جدول حساب النتائج والميزانية بشقيها عن طريق دراسة مختلف النسب التي تتلاعماً وطبيعة الدراسة، وبعدها سنقوم بتحديد الأثر الذي يعود به التمويل الذاتي على الاستثمارات بالمؤسسة محل الدراسة.

1.2. تحليل القوائم المالية للشركة.

سنسعى للقيام بتحليل للقوائم المالية وذلك بالاعتماد على النسب المالية التي تتلاعماً وطبيعة الدراسة من أجل معرفة الوضعية المالية للمؤسسة.

1.2.2. عرض جدول حساب النتائج والميزانية المالي.

1.2.1.2. عرض جدول حساب النتائج:

الجدول رقم (04): جدول حساب النتائج لمؤسسة ميلا فيتا للفترة (2018-2020).

الوحدة: الدينار الجزائري.

البيان	سنة 2018	سنة 2019	سنة 2020
-المبيعات من البضائع و المنتجات المصنعة	661482085	854976279	973289350
-تغيير مخزونات المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع	437735321	340577142	440625207
1. انتاج السنة المالية	1299217406	1195553422	1413914558
المشتريات المستهلكة			
الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الأخرى	-1069245495	-943524622	-1144168523

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة شركة ميلا فيتا

269748034	252028799	229971911	2 استهلاك السنة المالية
-140008470	-134299491	-12939991	3-القيمة المضافة للاستغلال(2-1)
-27400204	-17844570	-18420183	اعباء المستخدمين
102339359	99884737	82241735	الضرائب و الرسوم
1977840	1836240	1964398	4-الفائض الاجمالي للاستغلال
	-274234	-4014	-منتجات العمليات الاخرى
-99708337	-99666939	-100164878	-اعباء العمليات الاخرى
4608861	283225	29350685	-مخصصات الاهلاكات و المؤونات
3781522	2063029	13387327	-الاسترجاع عن خسائر القيمة و المؤونات
-7494888	3412324	4963192	5-النتيجة العملية
-3713366	-389131	-4037791	 المنتوجات المالية
895495	3023192	925400	الاعباء المالية
	5086221	14313328	6- النتيجة المالية
	-1184599	-3580442	7-النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
			الضرائب الواجب دفعها
			الضرائب المؤجلة (التغييرات عن النتائج العادلة)
895495			مجموع المنتجات الأنشطة العادلة
895495	3901662	10732886	مجموع الأعباء الأنشطة العادلة
			8-النتيجة الصافية للأنشطة العادلة
			عناصر غير عادية - منتجات
			عناصر غير عادية - اعباء

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة شركة ميلا فيتا

			9-النتيجة الغير عادية
895495	3901662	10732886	10-صافي النتيجة المالية

2.2.1.2. عرض الميزانية المالية للمؤسسة:

• جانب الأصول:

جدول رقم (05): الميزانية المالية لمؤسسة ميلا فيتا -أصول - للفترة (2018-2020).

الوحدة: الدينار الجزائري.

2020/12/31	2019/12/31	2018/12/31	الأصول
-	-	-	<u>الأصول الثابتة:</u>
			فارق الشراء
135800	135800	135800	<u>الثبيتات المعنوية</u>
			<u>الثبيتات العينية</u>
39276796	39276796	39276796	أراضي
43470289	49864699	49864699	مباني
260703469	23963478	239634780	ثبيتات عينية أخرى
	0		
37211905	43290795	24981430	<u>الثبيتات جارية</u>
			<u>الثبيتات المالية</u>
-	-	-	أصول حسابات دائنة
27975620	27975620	27975620	سندات أخرى مثبتة
3519091	3519091	3519091	قروض وأصول مالية أخرى
-	-	-	ضرائب مؤجلة أصول

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة شركة ميلا فيتا

412031826	403558763	421839985	مجموع الأصول الثابتة
			الأصول المتداولة:
1121921012	73250202	739176708	مخزونات
164905022	7	191774030	زيائن
1570637	15295468	1518527	مدينون آخرون
14977835	2	34167587	ضرائب وما شابهها
	1518527		المتاحات:
855325520	12618826	777560042	الصندوق
	92145458		
	5		
2158700028	182104864	1744196895	مجموع الأصول المتداولة
	9		
2570731854	222460741	2166036881	المجموع العام للأصول
	2		

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملحق.

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة شركة ميلا فيتا

• جانب الخصوم:

جدول رقم (06): الميزانية المالية لمؤسسة ميلا فيتا - خصوم - للفترة (2018-2020).

2020/12/31	2019/12/31	2018/12/31	الخصوم
			الأموال الدائمة:
61000000	61000000	61000000	رأس مال تم اصاره
7262418	7262418	7262418	علاوات احتياطية مدمجة
895495	3901622	10732886	النتيجة الصافية
410589369	406687746	395954860	ترحيل من جديد
479747283	478851787	474950164	مجموع الأموال الخاصة
			الخصوم الغير حالية
206600000	206600000	206600000	قروض وديون مالية
-	-	-	ضرائب مؤجلة خصوم
-	-	-	مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا
206600000	206600000	206600000	مجموع الخصوم غير الجارية
			الخصوم الجارية:
1122980796	919381379	883335518	الموردون و الحسابات الملحة
2555186	8261416	14844302	الضرائب والرسوم
758848589	611512829	586306895	ديون أخرى
1884384571	1539155625	1484486716	مجموع الخصوم الجارية
2570731854	2224607412	2166036881	مجموع الخصوم

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة شركة ميلا فيتا

2.2. تحليل القوائم المالية باستخدام النسب المالية.

باستخدام مختلف نسب التحليل المالية سنرى تحليل القوائم المالية لمعرفة الوضعية المالية للمؤسسة.

2.2.1. نسب الهيكلة:

- نسبة التمويل الدائم:**

الجدول رقم (07): نسبة التمويل الدائم للفترة (2018-2020)

السنوات			البيان
2020	2019	2018	
686347283	685451787	681550164	الأموال الدائمة
412031826	403558763	421839985	الأموال الثابتة
1.66	1.69	1.61	النسبة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق.

نلاحظ من خلال الجدول أن للمؤسسة رأس مال يمكّنها من الابتعاد عن المخاطر التي تنتج من جراء اللجوء إلى الديون.

- نسبة التمويل الخاص:**

الجدول رقم (08): نسبة التمويل الخاص للفترة (2018-2020)

السنوات			البيان
2020	2019	2018	
479747283	478851787	474950164	الأموال الخاصة
412031826	403558763	421839985	الأموال الثابتة

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة شركة ميلا فيتا

1.16	1.18	1.12	النسبة
------	------	------	--------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق.

يتبيّن من خلال الجدول قدرة المؤسسة الذاتية في تمويل جزء من انجازاتها، وهذه النسب تعبر عن مدى تمويل الأموال الخاصة للمؤسسة للأصول غير الجارية.

- **الاستقلالية المالية:**

الجدول رقم (09): الاستقلالية المالية للفترة (2018-2020).

السنوات			البيان
2020	2019	2018	
479747283	478851787	474950164	الأموال الخاصة
2090984571	1745755625	1691086716	مجموع الديون
0.22	0.27	0.28	النسبة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق.

من الجدول يمكننا أن نعرف مدى ارتباط المؤسسة بالغير ، فكلما زادت الاستقلالية المالية للمؤسسة، وأصبحت أهلاً للحصول على قروض جديدة.

- **نسبة قابلية السداد:**

الجدول رقم (10): نسبة قابلية السداد (2018-2020).

السنوات			البيان
2020	2019	2018	
2570731854	2224607412	2166036884	مجموع الأصول
2090984571	1745755625	1691086716	مجموع الديون

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة شركة ميلا فيتا

0.12	1.27	0.12	النسبة
------	------	------	--------

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق.

تقيس هذه النسبة حجم الديون التي ساهم بها الغير في تمويل أصول المؤسسة، تقدر النسبة المئالية بـ 0.5، حيث كلما قلت هذه النسبة عن 0.5 دل ذلك على أن المؤسسة تعتمد في تمويل أصولها على أموالها الخاصة أكثر من الديون، وبالتالي هي قادرة على تسديد ديونها، وكلما زادت هذه النسبة عن 0.5 دل ذلك على أن المؤسسة تعتمد في تمويل أصولها على ديون أكثر من أموالها الخاصة.

2.2.2. نسب السيولة.

• نسبة السيولة العامة:

الجدول رقم (11): نسبة السيولة العامة (2018-2020).

السنوات			البيان
2020	2019	2018	
2158700028	1821048649	1744196895	الأصول المتداولة
1884384571	1539155625	1484486716	الديون قصيرة الأجل
1.14	1.18	1.17	النسبة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق.

تعتبر هذه النسبة مؤشراً لمدى قدرة الشركة على سداد الخصوم المتداولة، كما أنها أكثر نسب السيولة استخداماً.

• نسبة السيولة المختصرة (النقدية):

نسبة السيولة المختصرة = النقديات / ديون قصيرة الأجل.

الجدول رقم(12): نسبة السيولة المختصرة (2018-2020).

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة شركة ميلا فيتا

السنوات			البيان
2020	2019	2018	
855325520	921454585	777560042	المتاحات
1884384571	1539155625	1484486716	الديون قصيرة الأجل
0.45	0.59	0.52	النسبة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الملاحق.

تهدف هذه النسبة إلى اختبار مدى كفاية المصادر النقدية وشبكة النقدية الموجودة لدى الشركة في مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل دون الاضطرار إلى تسديد موجوداتها من المخزون السلعي وتعتبر هذه النسبة مقاييساً أكثر تحفظاً لليبيدة.

3.2.2. مؤشرات التوازن المالي.

• رأس المال العامل:

رأس المال العامل = أموال دائمة - أصول ثابتة.

الجدول رقم (13): رأس المال العامل للمؤسسة للفترة (2020-2018):

السنوات			البيان
2020	2019	2018	
686347283	685451787	681580164	الأموال دائمة
412031826	403558763	421839985	الأصول الثابتة
274315457	281893024	259710179	رأس المال العامل FR

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من الملاحق.

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة شركة ميلا فيتا

من خلال هذا المؤشر يمكننا معرفة مدى قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة بأموالها الدائمة فكما هو مبين من الجدول أن للمؤسسة هامش أو فائض من الأموال الدائمة يزيد عن تمويلها للأصول الثابتة.

احتياج رأس المال العامل: ويتم حساب رأس المال العامل وفق العلاقة التالية:

احتياج رأس المال العامل = (الأصول المتداولة - القيمة الجاهزة) - (الديون القصيرة الأجل - القروض المصرفية).

الجدول رقم (14): احتياج رأس المال العامل للمؤسسة للفترة (2018-2020):

السنوات			البيان
2020	2019	2018	
2158700028	1821048649	1744196995	الأصول المتداولة - القيمة الجاهزة
1884384571	1539155625	1484486716	الديون القصيرة الأجل - القروض المصرفية
274315457	16671330824	259710179	احتياج رأس المال العامل BFR

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من الملحق.

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة الاحتياج إلى رأس المال العامل قد ارتفعت خلال 2019 إلا أنها انخفضت في سنة 2019 إلى نفس مستوى احتياج رأس المال لسنة 2018.

• الخزينة:

الخزينة هي مجموع الأموال السائلة التي هي تحت تصرف المؤسسة الاقتصادية، وهي أيضاً الفرق بين مجموع الموارد التي تمول النشاط ومجمل الاحتياجات الضرورية لهذا النشاط.

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل.

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة شركة ميلا فيتا

الجدول رقم (16): حساب الخزينة للمؤسسة للفترة (2018-2020)

السنوات			البيان
2020	2019	2018	
274315457	281893024	259710179	رأس المال العامل FR
274315457	16671330824	259710179	احتياج رأس المال العامل BFR
0	(16389437800)	0	الخزينة TN

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من الملاحق.

من خلال الجدول نلاحظ وجود توازن مالي من جراء تساوي كل من رأس المال العامل واحتياج رأس المال لسنوات 2018 و 2020 والذي لم يكن كذلك خلال سنة 2019.

4.2.2. نسب المردودية.

• المردودية المالية:

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

الجدول رقم (17): حساب المردودية المالية للمؤسسة للفترة (2018-2020)

السنوات			البيان
2020	2019	2018	
895495	3901662	10732886	النتيجة الصافية
479747283	478851787	474950164	الأموال الخاصة
0.01	0.008	0.02	المردودية المالية

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من الملاحق.

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة شركة ميلا فيتا

تقيس هذه النسبة حجم الديون التي ساهم بها الغير في تمويل أصول المؤسسة، تقدر النسبة المئالية بـ 0.5، حيث كلما قلت هذه النسبة عن 0.5 دل ذلك على أن المؤسسة تعتمد في تمويل أصولها على أموالها الخاصة أكثر من الديون، وبالتالي هي قادرة على تسديد ديونها، وكلما زادت هذه النسبة عن 0.5 دل ذلك على أن المؤسسة تعتمد في تمويل أصولها على ديون أكثر من أموالها الخاصة.

المرودية الاقتصادية:

المرودية لاقتصادية = النتيجة الصافية / مجموع الأصول.

الجدول رقم (17): حساب المرودية الاقتصادية للمؤسسة للفترة (2018-2020):

السنوات			البيان
2020	2019	2018	
895495	3901662	10732886	النتيجة الصافية
257073185	222460741	2166036881	مجموع الأصول
4	2		
0.003	0.001	0.004	المرودية الاقتصادية

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من الملحق.

نلاحظ من خلال القيم المتحصل عليها للمرودية الاقتصادية بأنها موجبة ومتقاربة وكانت على التوالي 0.001 - 0.003 - 0.004 و هذه النسب تساعد المؤسسة في الحصول على أموال لتجديد وسائل إنتاجها بالإضافة إلى ذلك تدل على حسن استغلال أصول المؤسسة في تحقيق الأرباح.

• **أثر الرافعة المالية:**

الرافعة المالية = المرودية المالية - المرودية الاقتصادية.

الجدول رقم (18): حساب الرافعة المالية للمؤسسة للفترة (2018-2020):

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة شركة ميلا فيتا

السنوات			البيان
2020	2019	2018	
0.01	0.008	0.02	المرودية المالية
0.003	0.001	0.004	المرودية الاقتصادية
0.007	0.007	0.016	الرافعة المالية

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من الملاحق.

كما كان متوقعاً وبما أن نتائج المرودية المالية والمرودية الاقتصادية كانت جيدة، وبما أن نسب المرودية المالية كانت أكبر من المرودية الاقتصادية كانت نتيجة أثر الرافعة المالية موجبة، وهي على التوالي $0.007 - 0.007 = 0.007$ وهي تدل على الأثر الإيجابي للجوء المسيرين للاستدانة ما أثر ذلك إيجابياً على المرودية المالية و التي بدورها أدت إلى تحقيق نمو للقدرة على التمويل الذاتي، هذا ما يمكن المؤسسة من اللجوء إلى الاستدانة ما يؤدي بها إلى زيادة مردودية الأموال الخاصة.

3.2. إعداد ميزانية مالية المختصرة.

الميزانية المالية المختصرة هي الجدول الذي يظهر لنا المجاميع الكبرى للميزانية المرتبة حسب مبدأ الاستحقاقية للخصوم و السيولة للأصول، ويراعى في عملية التقسيم التجانس بين عناصر كل مجموعة، وتستعمل هذه المجاميع في عملية التحليل، وفيما يلي تمثيل للميزانية المالية المختصرة لمؤسسة ميلا فيتا للفترة (2018-2020):

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة شركة ميلا فيتا

الجدول رقم (19): الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة ميلا فيتا للفترة (2018-2020):

السنوات			الخصوص	السنوات			الأصول
2020	2019	2018		2020	2019	2018	
479747283	478851787	474950164	<u>الأموال الدائمة</u>	412031826	403558763	421839985	<u>الأصول الثابتة</u>
206600000	206600000	206600000	<u>الديون الطويلة</u>	1121921012	732502027	739176708	<u>قيم الاستغلال</u>
1884384571	1539155625	1484486716	<u>المتوسطة</u>	181453494	167092035	227460144	<u>القيم القابلة للتحصيل</u>
			<u>الديون القصيرة</u>	855325520	921454585	777560042	<u>القيم الحازمة</u>
				2158700028	1821048649	1744196895	<u>الأصول المتداولة</u>
2570731854	2224607412	2166036881	المجموع	2570731854	2224607412	2166036881	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة انطلاقاً من الملحق.

3.3. التحليل المالي كأداة لتصميم لوحة قيادة للمؤسسة.

سنقوم في هذا البحث بتسجيل النتائج المؤشرات المالية والنسب المالية، التي تم الحصول عليها سابقاً في جدول واحد، باعتبار الجداول إحدى الطرق لتصميم لوحة القيادة وذلك من أجل تحليل وتقسيمها و الخروج باستنتاجات، مع العلم أن شركة ميلافيتا لا تقوم بالتحليل المالي، و لا تستخدم لوحة القيادة لنقديم أدائها المالي.

1.3.3 تصميم لوحة قيادة مالية للمؤسسة:

الجدول رقم (20): لوحة القيادة المالية المقترنة للمؤسسة للفترة (2018-2020):

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة شركة ميلا فيتا

نسبة الانحراف -2019 2020	انحراف 2020-2019	نسبة الانحراف 2019- 2018	انحراف 2018-2019 2019	2020	2019	2018	المؤشرات و النسب	
							مؤشرات التوازن	
							نسبة السيولة العامة	
-1,36%	-7577567	4%	22182845	274315457	281893024	259710179	FR	نسبة السيولة
-99,67%	-16644015367	97%	16411620645	27315457	16671330824	259710179	BER	
-100,00%	16389437800	100%	-1,6389E+10	0	-16389437800	0	TN	
-1,72%	-4,00	0%	1,00	1.14	1.18	1.17	نسبة السيولة العامة	
-13,46%	-14,00	6%	7,00	0.45	0.59	0.52	نسبة سيولة المختصرة	
-2,74%	-9,00	19%	53,00	1.60	1.69	1.61	نسبة التمويل الذاتي	
-0,85%	-2,00	3%	6,00	1.16	1.18	1.12	نسبة التمويل الخاص	
-10,20%	-5,00	-2%	-1,00	0.22	0.27	0.28	نسبة الاستقلالية المالية	
-82,73%	-115,00	83%	115,00	0.12	1.27	0.12	نسبة قابلية السداد	
-77,78%	-7,00	60%	6,00	0.01	0.08	0.02	نسبة المردودية المالية	
50,00%	0,20	-60%	-0,30	0.003	0.001	0.004	نسبة المردودية الاقتصادية	
0,00%	0,00	-39%	-0,90	0.007	0.007	0.016	الرافعة المالية	

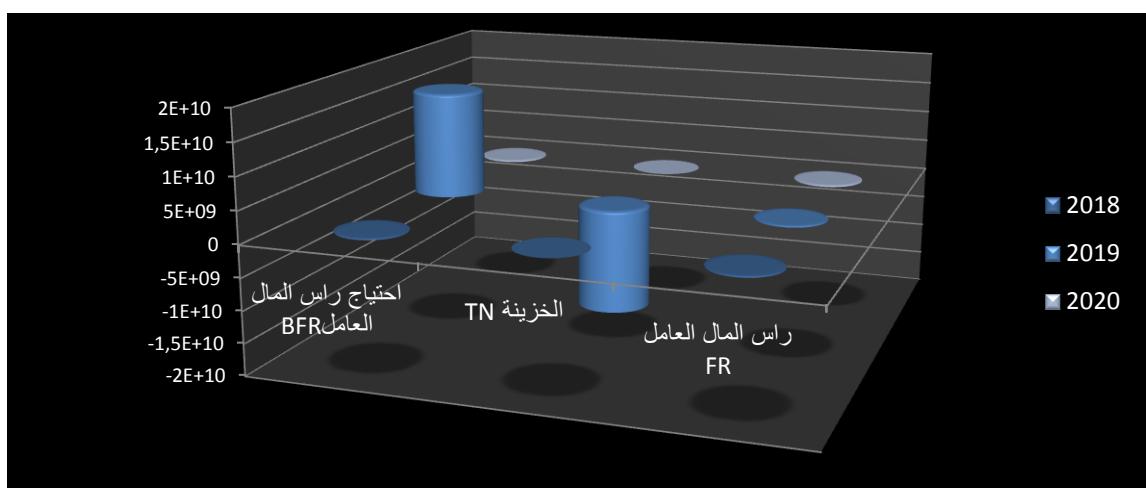
3.2.3. تحليل نتائج لوحة القيادة المقترحة.

بعد تصميم لوحة القيادة المقترحة نقوم بتحليل مؤشراتها و استنتاج وضعية المؤسسة خلال الفترة

2018-2020 كما يلي :

3.2.3.1 مؤشرات التوازن المالي:

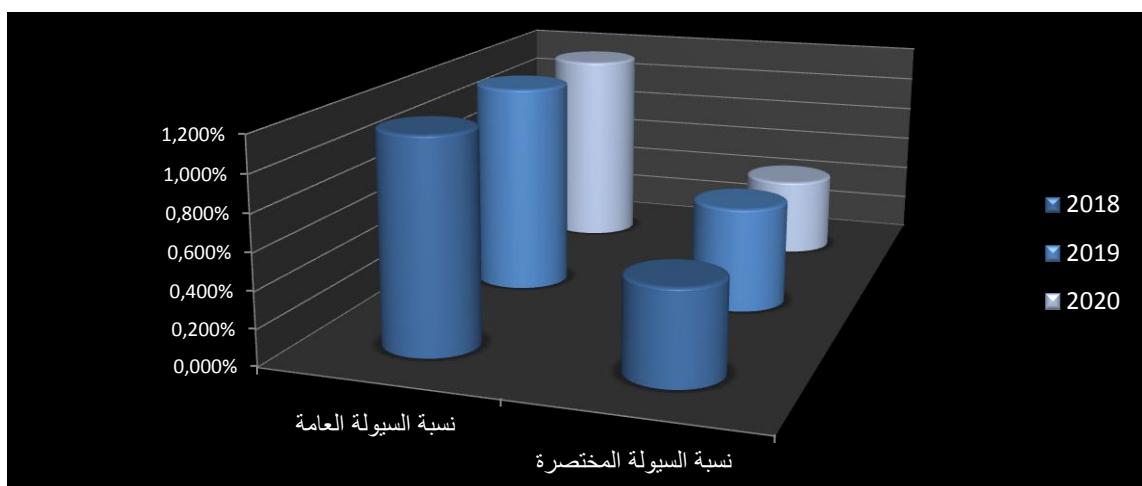
تمثل مؤشرات التوازن المالي أن المؤسسة حققت توازناً مالياً على المدى الطويل خلال السنوات الثلاثة من (خلال الإشارة الموجبة لرأس المال $BFR > 0$)، يدل على أن رؤوس الأموال والخصوم الغير جارية والأموال الدائمة غطت الأصول الغير جارية بعد تمويل كل أصولها الغير الجارية وهذا يعني أن المؤسسة خلال هذه السنوات حققت توازن مالي، حيث استطاعت تمويل جميعها استثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة، كما تمكنت من تمويل احتياجاتها المالية الطويلة الأجل وحققت فائضاً مالياً يمكن استخدامه في تمويل الاحتياجات المالية المتبقية، وبالتالي يمكن القول أن الشركة لا تعاني من أي عسر مالي تماماً، وكذا تحقيق خزينة سالبة سنة 2018 يعود السبب في ارتفاع و انخفاض الخزينة إلى وجود علاقة طردية بين رأس المال العامل و الخزينة.



الشكل 04: يمثل مؤشرات التوازن المالي لل فترة 2020-2018

2.3.3. مؤشرات السيولة.

نسب السيولة العامة خلال السنوات الثلاثة أكبر من 1 ، حيث تتراوح ما بين 1.14 و 1.18 وهي نسب مرتفعة جداً يدل على أن الشركة تستطيع تسديد ديونها الحصول على قروض جديدة، وبالتالي يمكن القول بأن الشركة استطاعت مواجهة التزاماتها تجاه دانائها في مواعيد استحقاقها وذلك بفضل السيولة التي لديها وذلك يعني أن وضعها المالي جيد . لكن نلاحظ وجود فائض بعد تغطية الخصوم الجارية بمعنى وجود أموال متاحة غير مستخدمة.



الشكل 05 : يمثل نسب السيولة للفترة 2018-2020 للشركة ميلا فيتا

3.2.3.3. الهيكل التمويلي.

* **نسبة التمويل الدائم:** للمؤسسة أكبر من الواحد خلال سنوات 2018-2019-2020 ما يدل على أن الأصول الغير جارية التي تمتلكها المؤسسة تقوم بتمويلها كلها عن طريق رؤوس الأموال الخاصة مع وجود هامش أمان يعبر عن فائض تغطية الأصول الغير جارية التي تقوم بتمويله الأصول المتداولة

* **نسبة التمويل الخاص:** تعبر عن الضمان الذي تمنحه المؤسسة لدائنيها بما يزيد من ثقتهم التي يمنحوها فكلما كانت هذه النسبة صغيرة زاد من ارتياح الدائنين اتجاه المؤسسة

* **بالنسبة للاستقلالية المالية:** للمؤسسة نجد أن نسبتها تتراوح بين : 0.28 في سنة 2018 لتتخفض إلى 0.27 سنة 2019 لتستمر في الانخفاض إلى

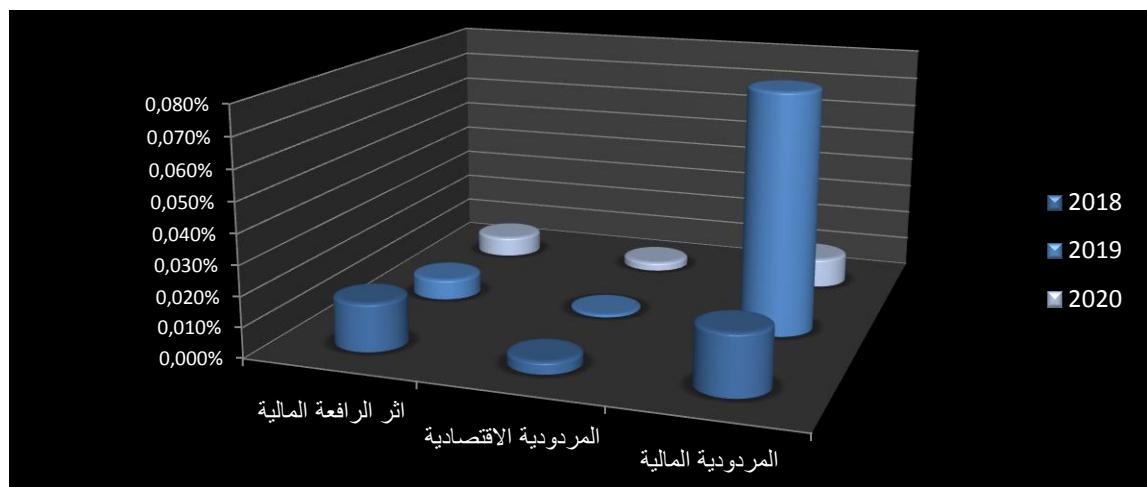
0.22

*نسبة قابلية السداد:

تقيس هذه النسبة حجم الديون التي ساهم بها الغير في تمويل أصول المؤسسة، تقدر النسبة سنة 2018-0.12 وسنة 2019-0.27. التخاض سنة 2020 الى 0.12، حيث تدل ذلك على أن المؤسسة تعتمد في تمويل أصولها على أموالها الخاصة أكثر من الديون، وبالتالي هي قادرة على تسديد ديونها.

4.2.3.3 نسب المردودية :

تمثل نتائج المردودية المالية والمردودية الاقتصادية حالة الشركة الجيدة، حيث أن نسب المردودية المالية تتجاوز المردودية الاقتصادية و لهذا تظهر لنا نتيجة أثر الرافعة المالية موجبة، وهي على التوالي $-0.007 - 0.016$ وهي تعني وجود أثر إيجابي بسبب اللجوء الشركة للاستدانة ما أثر ذلك إيجابيا على المردودية المالية و التي بدورها أدت إلى تحقيق نمو القدرة على التمويل الذاتي.



الشكل 06: يمثل نسب المردودية لشركة ميلا فيتا للفترة 2018-2019-2020

الاستنتاج:

عموما بعد تحليل مؤشرات لوحة القيادة المالية المقترنة وحسب النتائج المتحصل عليها نستنتج: أن الوضعية لشركة ميلا فيتا خلال هذه السنوات الثلاث 2018-2019-2020 في حالة جيدة من جميع النواحي وذلك من خلال:

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة شركة ميلا فيتا

-**مؤشرات التوازن المالي** :الوضعية المالية للمؤسسة متوازنة فهي تحقق فائض مالي بعد تغطية أصولها الغير جارية

-**السيولة** :يتمتع الديوان بسيولة مرتفعة جدا مما أدى إلى فائض في السيولة، و على المؤسسة استغلال هذا الفائض و توظيفه في عمليات المؤسسة.

-**المردودية** : المؤسسة استغلت أموالها بشكل جيد مما حسن من مردوديتها.
5.2.3.3. تحليل الانحرافات.

خلال فترة 2018-2019 نلاحظ أن الانحرافات بالسابق و بالموجب.

-**انحراف مؤشرات التوازن المالي** :كل من انحراف رأس المال العامل موجب= اقتناة تثبيتات عينية.

-**انحراف السيولة** :انحراف موجب = ارتفاع مخزونات و منتجات قيد التنفيذ و كذلك الحسابات الدائنة.

-**انحراف الاستقلالية المالية انحراف سالب**=الاعتماد على الأموال الخارجي للاستدانة.

-**انحراف المديونية و التمويل الخارجي** :انحراف موجب= ضغط الديون على المؤسسة، الزيادة الاستدانة.

-**انحراف المردودية:المالية انحراف موجب** = ارتفاع في مخزونات المؤسسة و منتجات قيد التنفيذ.

استنتاج

في هذه الفترة المؤسسة قامت باقتناة تثبيتات عينية جديدة فل جاءت إلى الاستدانة من مصادر خارجية، فادى إلى تحقيق أرباح صافية مع ارتفاع في منتجاتها و لكن هناك انخفاض محسوس في رقم أعمالها.

المؤسسة في هذه الفترة تحت ضغط المديونية مما أدى إلى انخفاض الاستقلالية المالية و تمويلها الذاتي لاستثماراتها

2013

من خلال لوحة القيادة المقترحة نلاحظ إن معظم الانحرافات بالموجب - . خلال فترة 2018-

2019

-**انحراف مؤشرات التوازن المالي**:كل من انحراف رأس المال العامل و انحراف الخزينة الصافية سالب=التنازل عن البعض التثبيتات .

-**انحراف السيولة** :انحراف سالب ارتفاع الديون قصيرة الاجل.

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة شركة ميلا فيتا

-انحراف المديونية و التمويل الخارجي : انحراف سالب = تخفيض من التمويل الخارجي.

-انحراف المردودية : انحراف سالب = ارتفاع في منتجات المؤسسة و رقم الأعمال.

استنتاج:

في هذه الفترة المؤسسة قامت التنازل عن بعض تثبيتات حيث اعتمدت المؤسسة على أموالها الخاصة لتمويل أصولها الغير جارية، مع ارتفاع في منتجاتها و رقم أعمالها.

4.3.مناقشة نتائج الدراسة الفرع الأول:مناقشة الفرضيات :

من خلال توصلنا إلى النتائج والتي سبق ذكرها في المطلب السابق سنتطرق في هذا المطلب إلى مناقشة النتائج من خلال الفرضيات المطروحة والتي سنوجزها كما يلي:

تمثل الفرضية الأولى في اعتبار المؤشرات التوازن ونسبة السيولة والنسبة الهيكالية وكذلك المردودية من أهم النسب المالية في التحليل المالي. ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

تساهم لوحة القيادة في شركة ميلا فيتا على تحسين الأداء من خلال العمل على تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

تمثل الفرضية الثانية بان المؤشرات المالية من مكونات لوحة القيادة ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

✓ تمثل الفرضية الثالثة في مساهمة لوحة القيادة في شركة ميلا فيتا على تحسين الأداء من خلال العمل على تصحيح الانحرافات في الوقت المناسب.

وهذا ما لم يتم إثباته من خلال عدم اتخاذ المؤسسة للوحة قيادة مالية ما يثبت خطأ الفرضية الثالثة.

4.3.مناقشة نتائج الدراسة.

من خلال دراستنا للتحليل المالي كاداة لتصميم لوحة القيادة ، وبمعالجة بعض جوانب هذا الموضوع، ودراسة واقع حالة إحدى المؤسسات الجزائرية، وهي ميلافيتا، وبعد ربط النتائج بالفرضيات، وذلك بهدف الإجابة عن الإشكالية المطروحة سابقا والمتمثلة في: "التحليل المالي كاداة لتصميم لوحة قيادة في شركة ميلا فيتا" وكذلك للإجابة عن التساؤلات الفرعية، توصلنا إلى النتائج التالية:

الفصل الثاني: الدراسة التحليلية لمتغيرات الدراسة شركة ميلا فيتا

- لوحة القيادة تتناسب في شكلها مع متطلبات لوحة القيادة النظرية لكن ما يعاب عليها أنها تظهر في عدة وثائق مما يشتت التركيز ويقلل من سهولة تصحيح الانحرافات، وكذلك أنه لا توجد لوحة قيادة مالية للمؤسسة.
- إعداد لوحة القيادة في المؤسسة يتم بتعدد مؤشرات لوحة القيادة و الاعتماد على التحيل المالي غير كافي لتصحيح انحرافات الشركة.
- المؤسسة ليس لديها لوحة قيادة مالية بها مؤشرات مالية مما أفقدتها توازنها ودورها القيادي لها في كونها أداة تسيير وقيادة تسمح بمعروفة مسار الشركة.
- كل المؤشرات المستعملة تساهم فعلاً في التنبه المبكر والمبادر لأي خلل يمكن أن يحدث في كمية الإنتاج، مخزون، تحويل القارورات، وبالتالي اتخاذ الإجراءات المناسبة بالنسبة لقسم الصيانة والإنتاج.
- نستنتج أن الإجراءات المتخذة تساهم فعلاً في تصحيح الانحرافات في لوحة القيادة في مصلحة تسيير القدرات أو الكفاءات.
- لا تمتلك الشركة ميلاً فيتا لوحة القيادة مما يؤثر على تحسين أداء المؤسسة، وذلك لأن الشركة لا تهتم فعلاً بدراسة المؤشرات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة .
- ويعود السبب في ذلك إلى المركزية في اتخاذ القرار وعدم قدرة الموارد البشرية في المؤسسة على اتخاذ القرارات المباشرة والتعديل والتحسين مباشرة مما ينعكس على أداء المؤسسة بالسلب.

خلاصة:

حاولنا خلال هذا الفصل تصميم لوحة قيادة لشركة ميلا فيتا اعتمادا على التحليل المالي وانطلاقا من القوائم المالية للمؤسسة حيث تطرقنا اولا إلى مجتمع الدراسة و طريقة جمع المعلومات وأدوات الدراسة و من ثم معالجة المعلومات، أما ثانيا تطرقنا فيه تصميم لوحة قيادة لشركة ميلا فيتا، ثم تحليل بياناتها و كذا معرفة الانحرافات .

توصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن المؤشرات المالية تعتبر اهم مكونات لوحة القيادة ، ومن خلال تحليلنا لنتائج هذه المؤشرات تبين لنا ان الشركة في حالة جيدة. إذ يجب عليها معالجة تعطيل جزء كبير من الاموال و اعادة استثمارها لتحقيق قيمة مضافة للشركة.

خاتمة

خاتمة عامة:

يشكل التحليل المالي اهم مؤشرات لوحة القيادة المالية التي تعتبر أداة جد هامة في إدارة الشركة كونها تمثل شكل مختصر ومبسط للمعلومات والمؤشرات التي تحملها، والتي تمكن الشركة من توجيه وقيادة أنشطتها وأعمالها في الاتجاه السليم بناء على توجهات الشركة. ومن منطلق أن المؤسسة نظام متكامل من الأنظمة الفرعية، فقد توجب على الإدارة العامة المسارعة لاعتماد لوحة القيادة المالية كأداة لتوجيه قيادة انشطة الشركة وقد لاحظنا كيف أن لوحة القيادة قد عوضت مفهوم الرقابة، من منطلق آخر تحاول أن تتبع تنفيذ الأنشطة والعمليات وكذا تحديد الانحرافات والاستجابة في الوقت الفعلي .

تمثلت الدراسة في تصميم لوحة القيادة في المؤسسة الاقتصادية ومدى اعتماد انسائها على القوائم المالية وكذا مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؟

- نتائج الدراسة:

لقد شكل الفصل الأول الإطار النظري المفاهيم الى كيفية تصميم لوحة قيادة بالاعتماد على المؤشرات والنسب المالية وكذلك التعرض لمفهوم لوحة القيادة وخصائصها وأنواعها ووظائفها، لهذا كانت نتائج الفصل الأول كالتالي:

1- يمثل التحليل المالي، اهم المؤشرات لتقييم اداء المؤسسة وتحسينه وتطويره، فهو يساعد الرؤساء والقادة على اكتشاف جوانب الضعف والقصور وكذلك تحديد مستوى الأداء المحقق جيدا كان أم سيئا.

2- تساهم لوحة القيادة المالية في التحسين والتعبئة المستمرة للمسيرين نحو الأهداف المسطرة، وتقوم على تقديم النتائج من خلال المقارنة واكتشاف الانحرافات كونها وسيلة قياس وتعكس مستويات الأداء التي يحققنها. ويتمثل الدور الأساسي للوحة القيادة أنها أداة تحقق تقييم الأداء داخل المؤسسة، من خلال استنتاج الفروقات بين النتائج المحققة والتقديرات، وكذا تحديد المسؤوليات لاتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة في أقرب الآجال.

أما الفصل الثاني فقد شكل لنا كيفية الاعتماد على التحليل المالي لتصميم لوحة قيادة

لشركة ميلا فيتا وذلك من خلال التعرض الى مجتمع الدراسة وكذا جمع المعلومات وأدوات الدراسة ثم معالجة المعلومات، وأيضاً إلى تصميم لوحة القيادة المالية، ثم تقييم وتحليل الانحرافات، فتوصلنا من خلال هذا الفصل إلى أن التحليل المالي يمثل أحد اهم الركائز في تصميم لوحة القيادة للشركة. ومن خلال تحليلنا لنتائج هذه المؤشرات تبين أن المؤسسة في حالة جيدة.

التوصيات

على أساس النتائج المتحصل عليها تم اقتراح التوصيات التالية:

- ضرورة وضع و استخدام لوحة القيادة في المؤسسات، لاعتبارها وسيلة حديثة من أدوات المراقبة ولكن لأهميتها في تقييم و معرفية المركز المالي للمؤسسة.
- لابد من تنظيم دورات تكوينية للمسير على كيفية إعداد و تصميم لوحة القيادة.
- توضيح للمؤسسات على مدى أهمية لوحة القيادة ضمن إدارة المؤسسة.
- توعية الموظفين على أن لوحة القيادة أداة معايدة لتقييم الأداء تصحيح الانحرافات لا للمراقبة و الضغط.

آفاق الدراسة

بعد الدراسة التي قمنا بها نقترح مجموعة من الآفاق التي على الباحثين التطرق لها مستقبلاً و من بينها:

- التطبيق الفعلي للوحة القيادة في المؤسسات الاقتصادية؛
- ومن خلال النتائج السابقة الذكر ثبت أو ننفي صحة الفرضيات التالية:
 - دور لوحة القيادة في تحقيق الميزة التنافسية.
 - دور نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية.
 - معوقات تطبيق نظام لوحة القيادة بالمؤسسة الاقتصادية؛

قائمة المراجع

أولاً: باللغة العربية

• الكتب:

1. الحسين، ص. (1999). التحليل المالي والمحاسبي دراسة معاصرة في الأصول العلمية وتطبيقاتها . لبنان: دار مجالوي لمنشور.
2. الزبيري، ح. م. (1976). التحليل المالي تقييم الأداء و التنبؤ بالفشل . عمان، الأردن: مؤسسة وارق للنشر والتوزيع.
3. الرغبي، ه. م. (2000). الإدارة والتحليل المالي . عمان، الأردن: دار الفكر للنشر والتوزيع.
4. الساسي، ا. ب. (2009). التسيير المالي . الأردن: دار وائل للنشر.
5. السمرائي، ع. ه. (1999). الإدارة المالية . لبنان: الجامعية المفتوحة.
6. المرسي، ج. ا. (2007). الإدارة المالية . الاسكندرية، مصر: الدار الجامعية الإسكندرية
7. الهدادي، م. س. (2015). الإدارة المالية الاستثمار والتمويل- التحليل المالي والأسوق المالية الدولية . عمان، الأردن: دار الحامد للنشر والتوزيع
8. الهندي، م. ا. (2000). الإدارة المالية . لبنان: مكتب العربي الحديث.
9. خبابة، بن. ا. (1999). الإدارة المالية . لبنان: دار النهضة العربية للطباعة والنشر.
10. سوileم، م. (1998). أساسيات الادارة . الأردن: دار وائل للطباعة.
11. شريفات، خ. إ. (2001). إدارة و تحليل مالي . دار وائل للنشر.
12. عدون، بن. د. (2000). كيفيات مراقبة التسيير . الجزائر: دار المحمدية العامة.
13. عدون، بن. د. (2004). مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية حالة البنوك . الجزائر: دار المحمدية العامة.
14. عقل، م. م. (2006). مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي . عمان الأردن: مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع.
15. كامل، ح. م. (1986). التحليل المالي . الإسكندرية، مصر: الدار الجامعية للنشر.

• بحوث ومدخلات ومجلات :

1. أحمد ب. ن. (2018). تقنيات حساب وتقدير الخزينة في المؤسسة الاقتصادية . مجلة المقرنزي للدراسات الاقتصادية و المالية.
2. أحمد ج. م. (2016). القروض المصرفية والتمويل . موسوعة التمويل
3. اسماعيل س. (2016). تقييم الاداء المالي للمؤسسة الجزائرية ظل تقطيع النظام المحاسبي SCf ، دراسة حالة مبنية على سطيف . الجلفة، الجزائر :جامعة عاشور بالجلفة
4. الوهاب س. ع. (2004). الفعالية التنظيمية لتحديد المحتوى ةالقياس باستعمال لوحة القيادة . الجزائر : كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر .
5. بوغازي س. ر. (2013). الواقع لوحدة القيادة في المؤسسات الجزائرية : دراسة حالة مؤسسة BCR. الملتقى الوطني الاول حول الواقع تقنيات مراقبة التسيير في المؤسسات الجزائرية . (11. p.)المسلة : جامعة المسيلة
6. تقرارت ي. (2014). استخدام ادوات التحليل المالي في تشخيص الوضع المالي للمؤسسات الاقتصادية في ظل الاصلاح المحاسبي .سطيف :جامعة أم البوachi ، الجزائر ، كلية محاسبة ومالية.
7. حسن د. (2008). دور لوحة القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير . مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية .
8. حسين ر. (2008). لأبحاث الاقتصادية و الإدارية . بسكرة، الجزائر :كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير .
9. سامي د. م. (2012). التحليل المالي للقواعد المالية وفق النظام المحاسبي المالي مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي . قسنطينة، الجزائر :جامعة منتوري .
10. سعاد د. (2009). استخدام التحليل المالي في تقييم اداء المؤسسات الاقتصادية وترشيد قراراتها . باتنة :جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير
11. شريفة ب. م. (2015). مطبوعة دروس في مراقبة التسيير .الجزائر :جامعة ورقلة.
12. عوفي ع. ا. (2018). دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية .المسلة :كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة محمد بوضياف، المسيلة .
13. محاد ع. (2014). آثار المعايير المحاسبية الدولية (ifrs/las)في تفعيل أدوات مراقبة التسيير لتحسين الأداء في المؤسسات الاقتصادية . مجلة البحث الاقتصادي و المالية . JEFR

ثانيا: باللغة الفرنسية

1. bakour, m. (2006). *conception d'un tableau de bord applique a la bibliothèque*. béjaia: universitaire de l'un iversite a mira, béjaia.
2. colasse, B. (2000). *Encyclopedie de comtabilité, contrôle de gestion et d'audit*. paris: Economica.
3. René Demeestère, P. L. (2002). *Contrôle de gestion et pilotage de l'entreprise*. paris: dunod.
4. SADI, N.-E. (2009). *ANALYSE FINANCIERE DENTERPRISE*. france: LHARMATTAN.
5. Tissier, D. (1987). *uide pratique pour la gestion des unités et des projets*. paris: Insep édition.
6. Zouhour, C. (2008). *l'impact de l'utilisation du tableau de bord de gestion sur la Satisfaction des dirigeants* . france: hal archives-ouverts.

ثالثا: مراجع الانترنت

1. بوديار، ز. ج. (2009، 04 03). لوحة القيادة كأداة فعالة لاتخاذ القرار في المؤسسة .

Consulté le 05 20, 2021, sur iefpedia: <https://iefpedia.com>

الْمَدْحُوق

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION

N.I.F 0 9 9 9 4 3 0 3 9 0 9 0 4 0 5

Désignation de l'entreprise: Eurl MILAVETA

Activité: Fab Aliments Bétail & Accouv Industriel

Adresse: ZI CHELGHOUUM LAID CHELGHOUUM LAID

Exercice clos le 31/12/18

BILAN (ACTIF)

ACTIF	Montants Bruts	2018	Provisions et pertes de valeurs	2017		
		Amortissements		Net		
ACTIFS NON COURANTS						
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif						
Immobilisations incorporelles	135 800	135 800				
Immobilisations corporelles						
Terrains	39 276 796		39 276 796	39 276 796		
Bâtiments	127 887 795	71 628 726	56 259 068	62 653 458		
Autres immobilisations corporelles	1 067 722 358	797 891 380	269 830 977	315 823 218		
Immobilisations en concession						
Immobilisations en cours	24 981 430		24 981 430	27 276 131		
Immobilisations financières						
Titres mis en équivalence						
Autres participations et créances rattachées	27 972 620		27 972 620	27 972 620		
Autres titres immobilisés						
Prêts et autres actifs financiers non courants	3 519 091		3 519 091	3 519 091		
Impôts différés actif						
TOTAL ACTIF NON COURANT	1 291 495 893	869 655 907	421 839 985	476 521 318		
ACTIF COURANT						
Stocks et en cours	739 176 708		739 176 708	388 459 261		
Créances et emplois assimilés						
Clients	249 858 055	58 084 024	191 774 030	176 135 758		
Autres débiteurs	1 518 527		1 518 527	1 493 527		
Impôts et assimilés	34 167 587		34 167 587	20 473 353		
Autres créances et emplois assimilés						
Disponibilités et assimilés						
Placements et autres actifs financiers courants						
Trésorerie	777 560 042		777 560 042	1 026 187 093		
TOTAL ACTIF COURANT	1 802 280 920	58 084 024	1 744 196 895	1 612 748 994		
TOTAL GENERAL ACTIF	3 093 776 813	927 739 931	2 166 036 881	2 089 270 312		

مختار العزابي ثانوية العلوم
 زين العابدين

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 9 9 9 4 3 0 3 9 0 9 0 4 0 5
Désignation de l'entreprise: Euril MILAVETA		
Activité: Fab Aliments Bétaill & Accouv Industriel		
Adresse: ZI CHELGHOUUM LAID CHELGHOUUM LAID		
Exercice clos le	31/12/18	
BILAN (PASSIF)		
	2018	2017
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	61 000 000	61 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	7 262 418	7 262 418
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net du groupe (1)	10 732 886	24 177 015
Autres capitaux propres - Report à nouveau	395 954 860	371 777 845
<i>Part de la société consolidante (1)</i>		
<i>Part des minoritaires (1)</i>		
TOTAL I	474 950 164	464 217 278
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	206 600 000	206 600 000
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	206 600 000	206 600 000
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	883 335 518	1 054 526 150
Impôts	14 844 302	8 621 388
Autres dettes	586 306 895	355 305 495
Trésorerie passif		
TOTAL III	1 484 486 716	1 418 453 033
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	2 166 036 881	2 089 270 312

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

HAMDI Djamel
Commissaire aux Comptes
CHELGOUUM LTD
W.MILA

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION	N.I.F 0 9 9 9 4 3 0 3 9 0 9 0 4 0 5
---	---

Désignation de l'entreprise: Eurl MILAVETA

Activité: Fab Aliments Bétail & Accouv Industriel
Adresse: ZI CHELGHOUUM LAID CHELGHOUUM LAID

Exercice clos le 31/12/20

BILAN (ACTIF)

ACTIF	Montants Bruts	2020		2019		
		Amortissements	Provisions et pertes de valeurs			
ACTIFS NON COURANTS						
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif						
Immobilisations incorporelles	135 800	135 800				
Immobilisations corporelles						
Terrains	39 276 796		39 276 796	39 276 796		
Bâtiments	127 887 795	84 417 506	43 470 289	49 864 679		
Autres immobilisations corporelles	1 242 511 449	981 807 979	260 703 469	239 634 780		
Immobilisations en concession						
Immobilisations encours	37 211 905		37 211 905	43 290 795		
Immobilisations financières						
Titres mis en équivalence						
Autres participations et créances rattachées	27 850 274		27 850 274	27 972 620		
Autres titres immobilisés						
Prêts et autres actifs financiers non courants	3 519 091		3 519 091	3 519 091		
Impôts différés actif						
TOTAL ACTIF NON COURANT	1 478 393 112	1 066 361 286	412 031 826	403 558 763		
ACTIF COURANT						
Stocks et encours	1 121 921 012		1 121 921 012	732 502 027		
Créances et emplois assimilés						
Clients	222 705 821	57 800 798	164 905 022	152 954 682		
Autres débiteurs	1 570 637		1 570 637	1 518 527		
Impôts et assimilés	14 977 835		14 977 835	12 618 826		
Autres créances et emplois assimilés						
Disponibilités et assimilés						
Placements et autres actifs financiers courants						
Trésorerie	855 325 520		855 325 520	921 454 585		
TOTAL ACTIF COURANT	2 216 500 827	57 800 798	2 158 700 028	1 821 048 649		
TOTAL GENERAL ACTIF	3 694 893 940	1 124 162 085	2 570 731 854	2 224 607 412		

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION		N.I.F 0 9 9 9 4 3 0 3 9 0 9 0 4 0 5
Désignation de l'entreprise: Euril MILAVETA		
Activité:	Fab Aliments Bétaill & Accouv Industriel	
Adresse:	ZI CHELGHOUUM LAID CHELGHOUUM LAID	
Exercice clos le	31/12/20	
BILAN (PASSIF)		
	2020	2019
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis	61 000 000	61 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	7 262 418	7 262 418
Ecart de réévaluation		
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	895 495	3 901 622
Autres capitaux propres - Report à nouveau	410 589 369	406 687 746
Part de la société consolidante (1)		
Part des minoritaires (1)		
TOTAL I	479 747 283	478 851 787
PASSIFS NON-COURANTS		
Emprunts et dettes financières	206 600 000	206 600 000
Impôts (différés et provisionnés)		
Autres dettes non courantes		
Provisions et produits constatés d'avance		
TOTAL II	206 600 000	206 600 000
PASSIFS COURANTS:		
Fournisseurs et comptes rattachés	1 122 980 796	919 381 379
Impôts	2 555 186	8 261 416
Autres dettes	758 848 589	611 512 829
Trésorerie passif		
TOTAL III	1 884 384 571	1 539 155 625
TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)	2 570 731 854	2 224 607 412

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

Eurl MILAVETA

ZI CHELGHOUM LAID CHELGHOUM LAID

N° D'IDENTIFICATION:099943039090405

EXERCICE:01/01/18 AU 31/12/18

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

	NOTE	2018	2017
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		1 658 235 824,78	1 538 210 354,62
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 864 582 651,96	-1 237 226 047,82
Intérêts et autres frais financiers payés		-3 648 770,33	-5 816 664,69
Impôts sur les résultats payés			-2 268 150,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-209 995 597,51	292 899 492,11
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		-4 000,33	-72 329,91
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-209 999 597,84	292 827 162,20
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-44 083 907,18	-60 942 686,70
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers		2 981 148,04	3 498 551,69
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-41 102 759,14	-57 444 135,01
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		13 415 406,25	47 900 000,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-10 940 099,75	-10 987 832,81
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		2 475 306,50	36 912 167,19
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-248 627 050,48	272 295 194,38
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		1 026 187 093,27	753 891 898,89
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		777 560 042,79	1 026 187 093,27
Variation de la trésorerie de la période		-248 627 050,48	272 295 194,38
Rapprochement avec le résultat comptable		-259 359 936,60	248 118 179,09

Eurl MILAVETA

ZI CHELGHOUM LAID CHELGHOUM LAID

N° D'IDENTIFICATION:099943039090405

EXERCICE:01/01/19 AU 31/12/19

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

	NOTE	2019	2018
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		1 336 958 000,44	1 658 235 824,78
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 142 394 240,32	-1 864 582 651,96
Intérêts et autres frais financiers payés		-2 719 263,64	-3 648 770,33
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaire		191 844 496,48	-209 995 597,51
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaire		-20 800,00	-4 000,33
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		191 823 696,48	-209 999 597,84
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-83 786 973,53	-44 083 907,18
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers		2 265 356,90	2 981 148,04
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-81 521 616,63	-41 102 759,14
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		34 600 000,00	13 415 406,25
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-1 007 536,77	-10 940 099,75
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		33 592 463,23	2 475 306,50
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		143 894 543,08	-248 627 050,48
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		777 560 042,79	1 026 187 093,27
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		921 454 585,87	777 560 042,79
Variation de la trésorerie de la période		143 894 543,08	-248 627 050,48
Rapprochement avec le résultat comptable		139 992 920,18	-259 359 936,60

Eurl MILAVETA

ZI CHELGHOUM LAID CHELGHOUM LAID

EXERCICE:01/01/20 AU 31/12/20

N° D'IDENTIFICATION:099943039090405

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE

	NOTE	2020	2019
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		1 633 918 465,82	1 336 958 000,44
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-1 682 479 144,92	-1 142 394 240,32
Intérêts et autres frais financiers payés		-4 754 860,97	-2 719 263,64
Impôts sur les résultats payés			
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		-53 315 540,07	191 844 496,48
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		-0,12	-20 800,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		-53 315 540,19	191 823 696,48
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-65 623 568,93	-83 786 973,53
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		122 346,04	
Intérêts encaissés sur placements financiers		2 533 126,10	2 265 356,90
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-62 968 096,79	-81 521 616,63
Flux de trésorerie provenant des activités de financements			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectuées			
Encaissements provenant d'emprunts		51 175 000,00	34 600 000,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		-1 020 428,86	-1 007 536,77
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		50 154 571,14	33 592 463,23
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasiliquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-66 129 065,84	143 894 543,08
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période		921 454 585,87	777 560 042,79
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période		855 325 520,03	921 454 585,87
Variation de la trésorerie de la période		-66 129 065,84	143 894 543,08
Rapprochement avec le résultat comptable		-67 024 561,08	139 992 920,18