

جامعة قاصدي مرياح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي  
الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة : العلوم المالية والمحاسبية  
التخصص : مالية المؤسسة

من إعداد الطالب : محمد نعامي  
بغنوان :

## تقييم الأداء المالي بقياس المردودية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة

المؤسسة الوطنية للأنابيب ALFAPAPE TUS بغرداية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 2013/06/24

أمام اللجنة المكونة من السادة:

الأستاذ / منير بن عبد الهادي (أستاذ مساعد - أ - /جامعة قاصدي مرياح ورقلة) رئيسا  
الأستاذ/ محمد الخطيب نمر (أستاذ مساعد - أ - /جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مشرفا  
الدكتور/ محمد زرقون (أستاذ محاضر - أ - /جامعة قاصدي مرياح ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2013/2012

# إهداء

لك الحمد ربي على عظيم فضلك و كثير عطائك

إنه لا يسعني في هذه اللحظات التي لعلني لا املك أعلى منها أن اهدي ثمرة هذا العمل المتواضع إلى :

الذي يخفق له قلبي باستمرار، ضياء قلبي ونور بصري :

محمد "صلى الله عليه وسلم".

إلى من أوصى بهما الله و رسوله وجعل رضاها من رضاه وطاعتها من طاعته إلى أعز واقرب الناس إلى قلبي من كانا سببا في سعادتي وسرا في وجودي أدامهما الله ورعاهما وجعلني دائما مطيعا لهما والديا العزيزين.

إلى من ترعرعت معهم ونما غصني بينهم، إخوتي وأخواتي .

إلى كل الأهل والأقارب من قريب وبعيد .

إلى رفقاء الدرب الذين كانوا بمثابة إخوة، زملائي وأصدقائي الأعزاء.

إلى كل هؤلاء وبأسمى معاني الحب والوفاء أهدي هذا العمل .

محمد

# شكر

".... إنا هديناه السبيل إما شاكرا وإما كافورا ...."

إن الحمد و الشكر لله الذي هداني بعلمه، و آتاني بفضله من القدرة ما استطعت  
بعونه، انجاز هذا العمل المتواضع .

ثم نتقدم بجزيل الشكر والامتنان وفائق التقدير والاحترام إلى الأستاذ  
المشرف " محمد الخطيب نمر "

كما لا ننسى جميع الأساتذة في كلية العلوم الاقتصادية

و إلى كل من مد إلينا يد المساعدة من قريب أو بعيد بنصيحة.

إلى كل هؤلاء أهدي ثمرة جهدي وأطلب من الله العزيز القدير أن يثيبهم  
عن كل جهودهم، وأن يوفقنا لما يحب ويرضى، إنه سميع مجيب الدعاء.

محمد

## الملخص :

يتمحور هدف الدراسة حول مدى استخدام مؤشرات الأداء المالي لقياس المردودية في المؤسسة الاقتصادية، وما يقدمه لها من نتائج التي من شأنها اتخاذ القرارات التي تعود عليها بأقصى عائد ممكن وأدنى تكاليف، وينصب اهتمامنا بالدرجة الأولى حول دراسة آثار وتأثير مؤشرات الأداء على المردودية في المؤسسة الاقتصادية، وقد توصلنا إلى أن هذا التقييم ليس بالأمر الهين فقط، بل هو ضروري ويعطي نتائج جيدة إذا تمت دراسته بجدية. إن العلاقة بين المؤسسة وتحقيق المردودية، أمر حتمي للبقاء في السوق المحلية واقتحام السوق الدولية بأقل جهد ممكن، بغية التأقلم مع تغيرات المحيط وكسب رضا لضمان الاستمرارية.

**الكلمات المفتاح :** أداء مالي، مردودية، مؤشرات، تكاليف، خطر، نواتج.

## Résumé :

L' Objectif de cette étude se régit sur l'emploi des indices de performance financier pour l'évaluation de rendement dans les institutions économiques, et sur les résultats qu'il présente les meilleures décisions garantissant un meilleur résultat possible avec des dépenses moindres ,notre préoccupation première vise l'étude des conséquences et influences des indicateurs de performance financière sur le rendement dans les sociétés économiques, alors nous sommes arrivés à la conclusion très grande voir même indispensable, car il donne des résultats excellent s'il est correctement apprécié .

Le rapport entre une société économique et la réalisation des rendements est un acte indispensable et obligatoire pour rester sur le marché intérieur et par la suite pour aller au marché international avec peu d'efforts tout en essayant de s'adapter an différent changements du milieu économique pour garder une place et achevé la continuité ce qui constitué le bit essential.

|      |  |
|------|--|
| III  | الإهداء  |
| IV   | الشكر  |
| V    | ملخص   |
| VI   | الفهرس   |
| VIII | قائمة الجداول  |
| X    | قائمة الأشكال  |
| XI   | قائمة الملاحق  |
| أ    | المقدمة  |
| 6    | الفصل الأول : الدراسة النظرية والتطبيقية للمردودية وتقييم الأداء               |
| 7    | المبحث الأول: أساسيات حول تقييم الأداء وقياس المردودية                         |
| 7    | المطلب الأول : مفاهيم أساسية حول تقييم الأداء المالي والمردودية                |
| 7    | الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء المالي  |
| 9    | الفرع الثاني : مفهوم المردودية   |
| 10   | المطلب الثاني: المردودية ومؤشرات قياسها  |
| 10   | الفرع الأول : أنواع المردودية  |
| 12   | الفرع الثاني : تقييم المردودية باستخدام مؤشرات الأداء المالي                   |
| 13   | المبحث الثاني : الدراسات علمية حول تقييم الأداء وقياس المردود                  |
| 18   | الفصل الثاني : قياس مردودية المؤسسة الوطنية للأنابيب ALFA PIPE باستخدام مؤشرات |
| 19   | الأداء المالي  |
| 19   | المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة                           |
| 19   | المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة                                    |
| 20   | الفرع الأول : اختيار مجتمع الدراسة والعينة                                     |
| 20   | الفرع الثاني : تحديد المتغيرات وطريقة جمعها                                    |

|    |  |
|----|--|
| 20 | ..... الفرع الثالث : تلخيص المعطيات المجمعة  |
| 25 | ..... الملطب الأول : الأدوات المستخدمة في الدراسة                                      |
| 25 | ..... الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في الجمع   |
| 25 | ..... الفرع الثالث : البرامج المستخدمة في علاج المعطيات                                |
| 26 | ..... المبحث الثاني : تقديم النتائج ومناقشتها  |
| 26 | ..... الملطب الأول : تقديم النتائج   |
| 26 | ..... الفرع الأول : قياس مردودية المؤسسة باستخدام مؤشرات النشاط ومؤشرات النتيجة ....   |
| 31 | ..... الفرع الثاني : تحليل المردودية للمؤسسة باستخدام المؤشرات النسبية للمردودية ..... |
| 36 | ..... الملطب الثاني : مناقشة النتائج   |
| 35 | ..... الفرع الأول : قياس مردودية المؤسسة باستخدام مؤشرات النشاط ومؤشرات النتيجة ....   |
| 38 | ..... الفرع الثاني : تحليل المردودية للمؤسسة باستخدام المؤشرات النسبية .....           |
| 41 | ..... الفرع الثالث : تقديم النتائج واختبار الفرضيات                                    |
| 46 | ..... الخاتمة  |
| 49 | ..... قائمة المراجع  |
| 52 | ..... الملاحق  |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول   | رقم الجدول      |
|--------|--|-----------------|
| 21     | الميزانية المالية لسنة 2011                            | الجدول رقم 1.2  |
| 22     | الميزانية المالية لسنة 2010                            | الجدول رقم 2.2  |
| 23     | الميزانية المالية لسنة 2012                            | الجدول رقم 3.2  |
| 24     | عرض لجدول حسابات النتائج لسنوات الدراسة                | الجدول رقم 4.2  |
| 26     | الميزانية المالية المختصة لسنة 2010                    | الجدول رقم 5.2  |
| 26     | الميزانية المالية المختصة لسنة 2011                    | الجدول رقم 6.2  |
| 27     | الميزانية المالية المختصة لسنة 2012                    | الجدول رقم 7.2  |
| 27     | نسبة تطور استهلاكات السنة المالية بالنسبة لرقم الأعمال | الجدول رقم 8.2  |
| 27     | دراسة نسبة مردودية العمال بالنسبة إلى رقم الأعمال      | الجدول رقم 9.2  |
| 28     | نسبة النمو في رقم الأعمال والنتيجة لمدة 6 سنوات        | الجدول رقم 10.2 |
| 29     | نسبة إنتاج العمال بالنسبة إلى إنتاج النشاط             | الجدول رقم 11.2 |
| 30     | نسبة الإدماج   | الجدول رقم 12.2 |
| 30     | نسبة توزيع القيمة المضافة على أعباء العاملين           | الجدول رقم 13.2 |
| 31     | القيمة المضافة والفائض الاجمالي للاستغلال              | الجدول رقم 14.2 |
| 31     | نسبة هامش الاستغلال الاجمالي بالنسبة إلى رقم الأعمال   | الجدول رقم 15.2 |
| 31     | المردودية التجارية                                     | الجدول رقم 16.2 |

|    |                                     |                 |
|----|-------------------------------------|-----------------|
| 32 | المردودية المالية                   | الجدول رقم 17.2 |
| 32 | نسبة دوران الأصول                   | الجدول رقم 18.2 |
| 32 | نسبة وزن الديون                     | الجدول رقم 19.2 |
| 33 | المردودية الاقتصادية بدلالة النتيجة | الجدول رقم 20.2 |
| 33 | حساب المردودية الاقتصادية الإجمالية | الجدول رقم 21.2 |
| 33 | نسبة هامش الاستغلال                 | الجدول رقم 22.2 |
| 34 | ثبات نسبة الأصول الاقتصادية         | الجدول رقم 23.2 |
| 34 | درجة إنتاجية الاستثمارات            | الجدول رقم 24.2 |



قائمة الأشكال البيانية

| الصفحة | عنوان الشكل                        | رقم الشكل     |
|--------|------------------------------------|---------------|
| 29     | منحنى يوضح النتيجة على رقم الأعمال | الشكل رقم 1.2 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق  | رقم الملحق    |
|--------|---|---------------|
| 52     | جداول الأصول الميزانية للسنوات :<br>2010 / 2011/ 2012 | الملحق رقم 01 |
| 54     | جداول الخصوم للميزانية للسنوات :<br>2010 / 2011/ 2012 | الملحق رقم 02 |
| 56     | جداول حسابات النتائج للسنوات :<br>2010 / 2011/ 2012   | الملحق رقم 03 |

# المقدمة العامة

## 1. توطئة :

في محيط يتسم بالانفتاح والتطلع نحوى العالم الخارجي، عرفت المؤسسة الجزائرية تطورات وعمليات تصحيح تمثل أداة لتنفيذ القرارات المركزية وخدمة السياسة الاقتصادية، وممارس نشاطاتها تحت الرقابة المباشرة للجهاز المركزي والوصاية وتسعى لتحقيق أهداف في إطار سياسة تخدم الصالح العام، ولاكن هذه الأهداف تتعارض دوما مع البحث عن المردودية حتى أصبحت الدولة عاجزة على تغطية الخسائر المتتالية التي تكبدتها هذه المؤسسات، وفي هذا السياق وأمام التحديات والمخاطر المالية التي تواجهها المؤسسات الاقتصادية، يستلزم التفكير في ضرورة الخضوع إلى قوانين السوق وآلياته .

حيث قامت هذه الأخيرة بممارسة نشاطها الدوري والمتمثل في استغلال مختلف عوامل الإنتاج المتوفرة لديها من أجل الحصول على منتجات لتلبية حاجات الإنسان المادية والمعنوية، ومحاولة بذلك تحقيق الأهداف الأخرى التي ترتبط بوظائف المؤسسة والتي هي أهداف متكاملة، تحقيقها يعني تحقيق هدف الاستمرارية. ولتتمكن المؤسسة من معرفة قدرتها على بلوغ أهدافها أو لا وهل حققتها بالوسائل المعقولة فإنها بحاجة إلى قياس وتقييم نتائجها، أو بالأحرى تقييم أدائها. وإذا اعتبرنا المؤسسة على أنها مجموعة من الوظائف فإنها حتما بحاجة إلى تقييم أداء كل وظيفة من وظائفها، فهي إذن تقيم أداءها التجاري، وأداءها المالي، وأداءها الإنتاجي وفي الأخير أداء وظيفة الأفراد.

ولتقييم أداء أي وظيفة من وظائف المؤسسة يواجه المسيرين إشكالية اختيار أو انتقاء المعايير والمؤشرات فهي بطبيعة الحال كثيرة، فنجاح التقييم يعتمد أساسا على قدرة المسيرين على اختيار أفضل و أحسن المعايير والمؤشرات التي تعكس الأداء المراد قياسه.

مما سبق، يمكن طرح وصياغة الإشكالية الرئيسية لهذا البحث على النحو التالي :

ما مدى مساهمة قياس المردودية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية ؟

ومن هنا تتشكل الإشكاليات الفرعية:

- كيف تتم عملية تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية ؟
- ما هي الأساليب والتقنيات قياس المردودية التي يعتمد عليها في التقييم ؟
- ما مدى استخدام معايير قياس المردودية في تقييم أداء المؤسسة الوطنية للأنابيب-غرداية- ؟

## 2. فرضيات البحث :

لمعالجة إشكالية البحث، تم الاعتماد على الفرضيات التالية:

- 01- جمع المعلومات التي تتوفر عليها المؤسسة خطوة مهمة لتسهيل عملية تقييم الأداء المالي.
- 02- تحديد مؤشرات قياس المردودية لتقييم الأداء و يكون على على حسب نوع المؤسسة.
- 03- الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية هو أداء متوسط، وبالتالي فان أداء المؤسسة الوطنية للأنابيب ALFAPAPE TUS -غرداية- هو الآخر متوسط.

## 3. أهداف الدراسة :

تهدف هذه الدراسة إلى بلوغ مجموعة من الأهداف أهمها:

- 01 - التعرف على أداء المؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه.
- 02- محاولة معرفة عملية التقييم ومراحلها، ومعرفة المعلومات الضرورية لقياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.
- 03- محاولة تحديد معايير تقييم الأداء المالي والمؤشرات المستخدمة في ذلك وتفسيرها.
- 04- اسقاط المؤشرات في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

## 4. أهمية الدراسة :

للموضوع الذي سيتم معالجته أهمية بالغة لدى المسيرين وخاصة تلك الفئة التي تشتغل بالوظيفة المالية للمؤسسة. فهو حقا يبين لهم أهم المعايير والمؤشرات التي يمكن استخدامها لتقييم الأنشطة المالية التي تمارسها المؤسسة والأهداف المنجزة خلال فترة من الزمن و يبين أيضا كيفية تطبيق هذه المؤشرات على أرضية الواقع للوصول إلى نتائج تشخص الوضعية الفعلية للمؤسسة، ومن ثمة تحديد نقاط القوة لتشجيعها ، ونقاط الضعف لمعالجتها.

## 5. مبررات اختيار الموضوع :

لم يكن اختيارنا لهذا الموضوع بمحض الصدفة ، وإنما كان نتيجة عدة اعتبارات موضوعية وذاتية، تتمثل فيما يأتي:

- 01- أهمية الموضوع البالغة لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية وخاصة تلك الفئة التي تشتغل بالوظيفة المالي.
- 02- الرغبة والميول الشخصي في البحث في هذا الموضوع لأنه يندرج تحت التخصص.
- 03- إمكانية مواصلة البحث في موضوع الأداء الكلي للمؤسسة.

## 6. منهج الدراسة

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة عن الإشكالية المطروحة، إتبعنا المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة وإنتهجنا أسلوب دراسة الحالة في الجانب التطبيقي الذي يمكننا من تطبيق المعلومات المتوفرة لدى المؤسسة وبعض المعلومات الأخرى في تقييم أدائها المالي، مختارين بذلك المؤسسة الوطنية للأنابيب ALFAPAPE TUS بغرداية .

## 7. هيكل البحث

لدراسة الموضوع دراسة وافية، تناولنا الموضوع في فصلين:

يتناول الفصل الأول مفاهيم أساسية حول الأداء بالمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال،دراسة قياس وتقييم أداء المؤسسة الاقتصادية،وتحديد معايير قياس المردودية والتعرف أيضا على مصادر معلومات عملية تقييم الأداء.

أما في الفصل الثاني والأخير الذي يحتوي على دراسة الحالة يتم من خلاله إسقاط المعايير المردودية في عملية تقييم الأداء المالي على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ممثلة في المؤسسة الوطنية للأنابيب بغرداية، حيث يتم التطرق أولا إلى تقديم المؤسسة بشكل موجز، ثم بعد ذلك يتم تقييم مردودية المؤسسة وقدرتها على إنشاء القيمة لأصحاب المؤسسة.

# الفصل الأول

الدراسة النظرية والتطبيقية للمردودية وتقييم الأداء

## تمهيد:

يعتبر الربح من أهم الأهداف التي ترحو المؤسسة أن تحققه بواسطة الأنشطة التي تقوم بها، فإذا أصبحت هذه الأنشطة لا تساهم في خلق أرباح كافية ومستديمة للملاك فهذا يدل على أن المؤسسة لا تحقق مردودية من أموالها المستثمرة، وعليه لا يمكن الحديث عن الأداء المالي للمؤسسة دون تناول المردودية وذلك لأنها أصبحت مؤشرا مهما لدلالة على مدى قدرة المؤسسة على إتخاذ القرارات المالية السليمة والصائبة، ويتم التوصل إلى تحديد ماهية المردودية ودراستها من خلال اندماج علاقة منطقية تتخللها نسب مالية، كما هو الشأن بالنسبة لمعدل المردودية الاقتصادية والمردودية المالية التي تعتبر المرآة العاكسة لمستوى مردودية المؤسسة. إذ ومن أهم الوسائل التي تساعد على اعطاء تحليل أمثل لهذه العلاقة المرتبطة بين الاداء المالي والمردودية، هي الدراسات السابقة التي أجريت حول هذا الموضوع أو مشيرة إلى أحد جوانبه الأساسية، وهذا ليعطي نظرة شاملة لموضوع البحث.

ويهدف هذا الفصل إلى دراسة الطرق والأساليب المستخدمة في قياس المردودية، كأداة تستند إليها الإدارة المالية في اتخاذ القرارات المناسبة بشأن مدى فعالية الأداء المالي وكذلك تستند إليها المشاريع الاقتصادية في وضع الخطط المستقبلية .

وهذا ما سنحاول التطرق إليه في المبحثين التاليين:

المبحث الأول : يتناول الأساسيات حول تقييم الأداء وقياس المردودية.

المبحث الثاني : يتناول الدراسات علمية حول تقييم الأداء وقياس المردودية.



## المبحث الأول: أساسيات حول تقييم الأداء وقياس المردودية.

إن عملية تقييم الأداء عملية مستمرة و منتظمة ،تلازم الفرد طول حياته المهنية بطريقة نظامية وغير نظامية للوقوف على جوانب الضعف والقوة قصد تدعيم وتصحيح المهارات و السلوكيات ، كما تعتمد نتائج التقييم أساس لإيجاد القرارات المتعلقة بسياسات وإجراءات ونظم، لاختيار حجر الزاوية لسياسات الأفراد، فهي تؤثر على فعالية و كفاءة الجهاز الإداري ككل، كونها مساعدة على التغذية العكسية عن أداء القرار.

### المطلب الأول : مفاهيم اساسية حول تقييم الأداء المالي والمردودية

#### الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء المالي

##### 1 - مفهوم الأداء:

يقصد بمفهوم الأداء " المخرجات أو الأهداف التي يسعى النظام إلى تحقيقها<sup>1</sup>.

كما يرى حمادي (H.M,Hamady) أن " الأداء هو تصور مخرجات أو أهداف ظهورها هو نتاج لمدخلات معطاة لكن هذه المدخلات ننوي بها تفجير و تجنيد الطاقات الموجودة داخل المنظمة بتسليط الضوء عليها من أجل إحراز هذا التصور الذي تسعى المنظمة إليه "<sup>2</sup>.

##### 2 مفهوم تقييم الأداء:

تعددت تعاريف تقييم الأداء واختلفت من مؤلف لآخر ومن باحث لآخر بيد أنه لم يتم التوصل إلى تعريف لتقييم الأداء يجمع بين مختلف هذه الآراء العلمية، وهذا ما تبينه بعض هذه المفاهيم الأكثر تداولاً لمفهوم تقييم الأداء:

ينظر بعض الباحثين إلى عملية تقييم الأداء على أنها عملية لاحقة لعملية اتخاذ القرارات، الغرض منها فحص المركز المالي والاقتصادي للمنظمة في تاريخ معين وذلك كما في استخدام أسلوب التحليل المالي<sup>3</sup>.

أما آن- روبرول (Anne-RIBEROLLES) فينظر إلى تقييم الأداء بنظرة خاصة و يقول " لا يقتصر تقييم الأداء على التنبؤ في التسيير وإنما تنفيذ للتنظيم مع إعداد للمستقبل بأكثر من الصفاء "<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية، طبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر 1998، ص 03.

<sup>2</sup> H.M Hamady, **Administrative réform in developing countries with special reference to Egypte and lybia**, PH.S this is University of strathclyde-Glasgow, 1975, P215-216.

<sup>3</sup> عبد المحسن توفيق محمد ، مرجع سبق ذكره، ص 3.

<sup>4</sup> Anne RIBEROLLES, **Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines**, Edition achevé d'imprimer sur les presses de jouve, N° 1292, France, 1992, P13.

ويشير في نفس الصدد أنه: " يمكن التعبير عن تقييم الأداء على أنه مركز ثقل المثلثية (مورد بشري- أداء - مستقبل)

في حين يرى الباحث باري ديسلر (Gary Dessler) الأداء أنه:

" تقييم للأداء الحالي أو الماضي للفرد بالنسبة لمعدلات أدائه (أدائها). وهكذا نجد أنها عملية تتضمن:

• وضع و إعداد معدلات للعمل.

• تقييم أداء الموظف الفعلي قياسا بهذه المعدلات.

• إضافة تغذية عكسية للموظف بهدف حث الشخص على التخلص من عيوب الأداء أو لمواصلة الأداء

فوق المعدل المطلوب "1.

كما توصل الباحث نور الدين شنوفي إلى تعريف لتقييم الأداء تضمن أن تقييم الأداء يجب أن يتوافر فيه

الخصائص التالية:

• عملية إدارية منتظمة، عملية دورية مستمرة، عملية مراجعة شاملة، عملية عادلة و موضوعية، عملية

تطويرية و هادفة، عملية مراقبة إدارية، عملية قياس و مقارنة.

ثم إن لكل عملية أو خاصية جانب معين يجسد الإطار العام الذي يتم من خلاله عملية التقييم الشاملة

لأداء العمل "2.

ترى أيضا الباحثة ماري تريزانيني (Marie tresanini) تقييم الأداء على أنه " محصلة النتائج التي تم التوصل

إليها ومقارنتها مع الأهداف التي تم تسطيرها مسبقا أو الأهداف الموضوعية "3.

إلا أن توفيق عبد المحسن فإنه ينظر إلى تقييم الأداء على أنه "قياس للأداء الفعلي (ما أدي من عمل) ومقارنة

النتائج المحققة بالنتائج المطلوب تحقيقها أو الممكن الوصول إليها حتى تتكون صورة حية لما حدث ولما يحدث فعلا

ومدى النجاح في تحقيق الأهداف وتنفيذ الخطط الموضوعية بما يكفل اتخاذ الإجراءات الملائمة لتحسين الأداء "4.

<sup>1</sup> ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية ، 2003 ، ص 322 .

<sup>2</sup> شنوفي نور الدين، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة ، جامعة الجزائر 2005، ص 19.

<sup>3</sup> Marie Tresanini, **Evaluer les compétences**, édition EMS Management & société colombelles, 2004- P 18.

<sup>4</sup> عبد المحسن توفيق محمد ، مرجع سبق ذكره ، ص 5.

مما سبق يمكن القول أنه لا يوجد اتفاق بين معظم الكتاب حول تحديد مفهوم شامل لتقييم الأداء، فكل مفهوم يرتبط بالغرض منه، ولأغراض هذه الدراسة يمكننا أن نستخلص التعريف التالي من مجموع المفاهيم السابقة:

يعني تقييم الأداء " التقييم المنظم للفرد فيما يتعلق بأدائه الحالي لعمله وقدراته المستقبلية على النهوض بأعباء وظائف ذات مستوى أعلى، وبمعنى آخر، فإن تقييم أداء العامل هو تحديد مستوى كفاءة هذا الأداء، في محاولة للوصول إلى تحديد مدى مساهمته في إنجاز الأعمال الموكلة إليه، والمحتمل أن توكل إليه في المستقبل، وكذلك سلوكه و تصرفاته في محيط العمل والمتعلقة به، وكذلك قدراته وإمكانيته الذاتية خلال فترة زمنية " <sup>1</sup>.

إذن نستخلص من هذا التعريف الذي أراه شاملاً أن تقييم أداء المنظمة هو "محصلة لمجموع تقييم أداء الفرد إذ أنه الحلقة المغذية لمختلف تقييم أداء السياسات للموارد البشرية من خلال نتائج تقييم السياسات من توظيف وترقية، أجور، مكافآت... الخ، يعني محصلة نتائج هذه السياسات هي التي تؤدي إلى نتائج تقييم الأداء " .

### 3 مفهوم الأداء المالي

يعني تقويم الأداء المالي للمؤسسة تقديم حكم "Jugement" حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية "Valeur" ذو قيمة المتحددة (إدارة المؤسسة ومدى إشباع منافع ورغبات أطرافها المختلفة). أي أن تقويم الأداء المالي هو قياس النتائج المحققة أو المنتظرة على ضوء معايير محددة سلفاً لتحديد ما يمكن قياسه و من ثم مدى تحقيق الأهداف لمعرفة مستوى الفعالية ، وتحديد الأهمية النسبية بين النتائج والموارد المستخدمة مما يسمح بالحكم على درجة الكفاءة <sup>2</sup>.

### الفرع الثاني : مفهوم المردودية

المردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة. و الوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية <sup>3</sup>. فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، وبصفة عامة اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية.

<sup>1</sup> عبد الله علي ، تقييم الأداء، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر 2003، ص 01.

<sup>2</sup> ددان عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية، جامعة ورقلة، العدد 2006/04، الجزائر. ص 41

<sup>3</sup> Alain Capiez, **élément de gestion Financière**. Masson, 4 ed, Paris, 1994, p.121.

المردودية مصطلح ينطبق على كل تصرف اقتصادي يهدف إلى توظيف مجموعة من الوسائل المادية، البشرية والمالية ويعبر عنها بعلاقة: النتيجة إلى الأموال الموظفة كما تعتبر مقياس نقدي للفعالية، ويقصد بالفعالية قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد من وراء نشاطها الاستغلالي وتوظيف رأس مالها الاقتصادي (مجموع الموجودات)<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: المردودية ومؤشرات قياسها

تعرف المردودية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح نتيجة لاستخدام رأس مالها في نشاطها الاستغلالي، فإذا أردنا حسابها فالعلاقة المعبرة عنها هي: النتائج المحققة/الوسائل المستعملة. النتائج المحققة تتمثل في مختلف الأرصدة الوسطية للتسيير، فتبعاً للنتيجة المختارة تحدد الوسائل المستعملة فهذه الأخيرة محكومة بنوع النتيجة، فعلى سبيل المثال لا يمكن اعتبار الخصوم كوسيلة لتحقيق الربح الصافي، بل الأموال الخاصة لوحدها تحقق الربح الصافي. فاختيار نوع النتيجة يفرض تحديد الوسيلة المساهمة في تحقيقها بدقة وهذا من أجل الوصول إلى قياسات صحيحة وذات معنى.

وتعتبر المردودية معياراً أفضل من الربح أو النتائج للحكم على أداء المؤسسة، لأن الربح عبارة عن رقم مطلق لا يشير إلى حجم رأس المال أو الاستثمارات التي حققته، بينما المردودية تربط بين الطرفين، الأمر الذي يسهل إجراء المقارنات مع معدلات المردودية للسنوات السابقة ودراسة تطورها وإجراء مقارنات مع مؤسسات تنتمي إلى نفس القطاع لكن تختلف في أعبائها الضريبية وتختلف في هيكلها المالي.

وإذا أُريد دراسة مردودية المؤسسة يمكن الاعتماد على ثلاث أساليب هي:

-مردودية النشاط.

-المردودية الاقتصادية.

-المردودية المالية.

### الفرع الأول: أنواع المردودية

تتقسم المردودية إلى ثلاث أنواع أساسية:

أ - المردودية التجارية (الاستغلال):

أولاً: مردودية النشاط

يطلق عليها في بعض الأحيان اسم المردودية التجارية، لأنها تدرس وتسمح بتقييم الأداء التجاري أو البيعي للمؤسسة. فهي معيار مهم لتقييم الأداء في المؤسسات التجارية وتتمثل هذه المردودية في قدرة المؤسسة على

<sup>1</sup> - [www.wikipedia.org/wiki/rentabilité](http://www.wikipedia.org/wiki/rentabilité)

استخلاص فائض من التشغيل أو هامش تجاري، فهي بذلك تقدم معلومات تساعد على إصدار حكم ذو قيمة حول فعالية وكفاءة النشاط التجاري والصناعي الذي تمارسه المؤسسة<sup>1</sup> والمتغير المعبر عن نشاط المؤسسة هو رقم الأعمال خارج الرسم، لذلك فإن جميع النتائج التي تحققها المؤسسة سيتم مقارنتها مع رقم الأعمال، أي أن رقم الأعمال هو السبب في توليدها. ويمكن الاعتماد على عدة مؤشرات لدراسة مردودية النشاط.

### ثانيا: المردودية الاقتصادية

هي العلاقة بين النتيجة الاقتصادية التي تحققها المؤسسة ومجموع الأموال التي استعملتها. قد يعبر عن النتيجة الاقتصادية بالفائض الإجمالي للاستغلال أو بنتيجة الاستغلال، أما الأموال المستخدمة في تحقيق هذه النتيجة فيعبر عنها عادة بأصول المؤسسة، إلا أن البعض يستخدم الأصول الثابتة مضافا إليها احتياج رأس المال العامل للتعبير عن الأموال المستعملة لتحقيق النتيجة الاقتصادية. قياس المردودية الاقتصادية يسمح للمؤسسة بمعرفة قدرتها على تحقيق الأرباح بعيدا عن تأثير التمويل.

وتقيس مؤشرات المردودية الاقتصادية وكذا المالية كفاءة وفعالية إدارة المؤسسة في تحقيق الأرباح لذلك نجد أن مؤشرات المردودية المالية والاقتصادية هي مجال اهتمام المستثمرين الجدد والمسيرين والمقرضين والمستثمرين يمكنهم معرفة المؤسسة التي يمكنها أن تثريهم، والمسيرين يستطيعون التحقق من نجاح المؤسسة، والمقرضون يشعرون بالأمان عند إقراض أموالهم للمؤسسة التي تحقق أرباحا أكثر من تلك التي لا تحققها<sup>2</sup>.

### ثالثا: المردودية المالية

وتسمى أيضا بعائد أو مردودية الأموال الخاصة، وهي العلاقة بين النتيجة التي حققتها المؤسسة والأموال الخاصة، فهي تقيس العائد المالي المتحقق من استثمار أموال أصحاب المؤسسة.

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

النتيجة قد تكون النتيجة الصافية بعد دفع ضرائب الأرباح وهذا لمعرفة المكافأة الحقيقية لأصحاب المؤسسة وقد تكون النتيجة الجارية مطروحا منها ضرائب الأرباح، بمعنى أن تأثير العناصر الاستثنائية قد أهمل، وهذا يساعد على تحديد العلاقة الفعلية بين المردودية الاقتصادية والمردودية المالية.

<sup>1</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات لأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، ص83.

<sup>2</sup> مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2000، ص. 384.

والحكم على مدى كفاية هذه النسبة يتم بالمقارنة مع مؤسسات نفس القطاع أو المقارنة مع أسعار الفائدة والمستوى العالي لهذه النسبة دليل على كفاءة المؤسسة إلا أنه في بعض الحالات لا يعتبر كذلك، لأن النسبة العالية الناتجة عن مستوى عال من الديون ومستوى منخفض من الأموال الخاصة يصطحبها مستوى عال من الخطورة<sup>1</sup>

## الفرع الثاني : تقييم المردودية باستخدام مؤشرات الأداء المالي

أولا : تقييم المردودية باستخدام مؤشرات النشاط و النتيجة.

### 1 تحليل رقم الأعمال:

يجب تحليل المبيعات من خلال الحجم والسعر، يسمح التحليل على أساس الحجم رغم صعوبته، بمعرفة النمو الحقيقي للمؤسسة، ويختلف التحليل المالي ويتأقلم بحسب الطور الذي تمر به المؤسسة (نمو كثيف، بطيء، سكون، تراجع)، نهتم في طور النمو السريع بدراسة طرق السيطرة على تزايد نفقات التشغيل وحاجات التمويل، بينما في طور السكون نهتم بإدارة تخفيض النفقات السابقة، أما التحليل على أساس السعر فيسمح بمعرفة مساهمة التضخم في الزيادة الظاهرية للمبيعات، ويتم ذلك بمقارنة أسعار المؤسسة مع المستوى العام للأسعار<sup>2</sup>.

### 2 - تحليل انتاج النشاط:

هذا الهامش يسمح بمقارنة الاستهلاكات بالنشاطات المتعلقة بها، كما أنه يتضمن عناصر مختلفة ليست مقيمة بطريقة متجانسة فالإنتاج المباع مثلا يقيم بسعر البيع بينما يقيم إنتاج المخزون والإنتاج المجدد أو إنتاج المؤسسة لذاتها بسعر التكلفة، هذا إذا افترضنا مسبقا توحيد طريقة تقييم المخزونات، وهذا لا يمثل حقيقة مالية يمكن الاعتماد عليها في التحليل المالي، كما أنها لا تمثل حقيقة اقتصادية لأنه إذا تعلق المبيعات بعقد حتمي فإن المخزونات لن تباع بالضرورة بسعر التكلفة كما أن إنتاج المؤسسة لذاته ليس مرتبطا بأسواق المالية<sup>3</sup>.

### 3 - تحليل القيمة المضافة:

إن مفهوم القيمة المضافة أكثر تعبيرا من مفهوم الإنتاج لأنها تقيس الثروة الحقيقية للمؤسسة على نشاطها الإنتاجي، و تعرف القيمة المضافة في الاقتصاد، أنها الإضافة التي ساهمت بها المؤسسة في زيادة قيمة سلعتها

<sup>1</sup> . Josette Peyrard, **Analyse financière. librairie Vuibert**, 8e ed, Paris, 1999.p.181. 182.

<sup>2</sup> زيد درغام، أساسيات الإدارة المالية الحديثة، الجزء الأول الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، 1999، ص 73-74.

<sup>3</sup> زيد درغام، مرجع سبق ذكره، ص 74.

وخدماتها التي اشترتها من الآخرين وذلك من خلال التحويلات التي قامت بها خلال نشاطها الإنتاجي بمعنى آخر تعبر القيمة المضافة عن الفرق بين ما قدمته المؤسسة للاقتصاد مقابل ما تلقت من بيئتها ومحيطها<sup>1</sup>.

### المبحث الثاني: الدراسات علمية حول تقييم الأداء وقياس المردودية.

أجريت دراسات عديدة حول موضوع تقييم الأداء المالي بقياس المردودية وكان من بينها الدراسات التالية:

1- دراسة عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية : قياس وتقييم في سنة (2001-2002)، دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، بجامعة محمد خيضر بسكرة، الهدف من هذه الدراسة إلى التعرف على أداء المؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه، محاولة معرفة عملية التقييم ومراحلها، ومعرفة المعلومات الضرورية لقياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية، ثم محاولة تحديد معايير تقييم الأداء المالي والمؤشرات المستخدمة في ذلك وتفسيرها، وفي الأخير تطبيق المؤشرات السابقة الذكر في إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية. وقد توصل الباحث إلى النتائج التالية : حققت المؤسسة مردودية مالية كافية للسنوات الثلاث مقارنة بأسعار الفائدة السائدة بالسوق، فالمؤسسة تحقق عائد جيد من وراء الأموال الخاصة، كان أثر الرفع المالي موجب وهذا دليل على الدور الإيجابي الذي تلعبه المديونية على مردودية المؤسسة، فالافتراض كان له تأثير موجب على مردودية الأموال الخاصة بما أن المؤسسة تتمتع بيسر مالي جيد وفي تحسن، فمن الأفضل لمؤسسة صناعات الكوابل أن تعتمد أكثر في تمويل نشاطها على القروض لأن هذا سيزيد من مردوديتها المالية، استطاعت المؤسسة خلال السنوات 2000، 2001، 2002 إنشاء القيمة لأصحابها، فهذا دليل على كفاءة مسيري المؤسسة، و أنها تتمتع بأداء جيد.

2- دراسة دادن عبد الغني ، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية ،مجلة الباحث - العدد 2006/04 ،ورقلة. تهدف هذا المقالة إلى تسليط الضوء على جانبي القيمة والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية هادفة إلى تحليل العلاقة بين مؤشرات القيمة والأداء بدءا بتحديد مفهوم الأداء المالي وأهميته وأسباب تباين تحديد مفهومه ، مروراً بالإسهامات الأمريكية ومختلف الدراسات حول القيمة والأداء ، و انتهاء بعلاقة الهيكل المالي بالقيمة والأداء. وقد توصلت هذه المقالة إلى استنتاجات تتمثل في تبين وجود علاقة ديناميكية بين الأداء المالي والقيمة .فمن بين أهم العوامل نجد أن الهيكل المالي للمؤسسة ذو تأثير مزدوج، فقد يكون إيجابيا كما قد يكون سلبيا. فموجب التدفقات النقدية التي يولدها الأصل الاقتصادي والمعدل الذي يتم به رسملة تلك التدفقات و المتمثلة في تكلفة الأموال ، فإنه للهيكل المالي تأثير على قيمة المؤسسة ، بفعل تكلفة الأموال. وثمة جدال قائم

<sup>1</sup> ريد درغام، مرجع سبق ذكره ، ص 75 - 76.

حول أمثلية الهيكل المالي ، حيث وجدت مقاربات تقر بوجود علاقة بين القيمة والهيكل المالي، في حين هناك من يرفضها. والواقع أن للمحيط الاقتصادي والمالي تأثيرا هاما على هذه القضية. فهناك مؤسسة تواجه وسط اقتصادي متشعب بالاستدانة، وأخرى تعمل ضمن ما يعرف باقتصاد السوق، ومثل هذه المواضيع مثيرة للجدل ، لذلك فهي لازالت محل اهتمامات البحث العلمي.

3 -دراسة بوطغان حنان ، تحليل المردودية المحاسبية للمؤسسة الاقتصادية(2007)،دراسة حالة الشركة الوطنية للبيتروكيمياء E.N.T.P ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، قسم علوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955- سكيكدة. يهدف هذا الموضوع إلى معرفة أهم المؤشرات الاقتصادية والمالية التي تسمح بدراسة المردودية ، ثم الوصول إلى تحديد مدى العلاقة الموجودة بين المردودية مؤشرات تقييمها ، ومدى إمكانيات المؤسسة في النمو والتوسع من خلال توفير معدل كاف للمردودية، الذي يسمح لها أيضا بمواجهة الأخطار الاقتصادية والمالية المحتملة أن تقع فيها المؤسسة في المستقبل. وقد توصل هذا الموضوع إلى أنه، من الجانب المالي والاقتصادي يظهر ضعف كبير في مستوى أدائها الاقتصادي ، كما أن هناك تضخم في مصاريف العمال رغم الانخفاض المستمر والمحسوس لمستوى النشاط، بالإضافة إلى الارتفاع الكبير لمستوى التكاليف الاستثنائية ، أما فيما يخص إستراتيجية التمويل التي تبنتها الشركة فهي إستراتيجية غير رشيدة نوعا ما بالنظر إلى حجم البرامج الاستثمارية.

4 - دراسة بن عمارة نور الدين، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية،دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر - وحدة ورقلة - (2005-2009)، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه، بالإضافة إلى إبراز أهمية تقييم الأداء المالي ودوره في ترشيد القرارات الإدارية والمالية في المؤسسة، والتعرف على معايير الأداء المالي والمؤشرات المستخدمة في ذلك وتفسيره. وقد توصلت هذه إلى أن تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية يسمح بتحديد المشاكل التي تعاني منها مؤسسة ليند غاز الجزائر ما يؤكد صحة الفرضية الأولى، أيضا أن جمع المعلومات سواء كانت مالية او محاسبية داخلية أو خارجية تعتبر خطوة مهمة في عملية تقييم الاداء المالي وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية ، وإن عملية تحديد المؤشرات يكون بأسلوب علمي وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة، حيث إن أهمية تقييم الأداء المالي للمؤسسة في رفع كفاءة الإدارة في استخدام أصولها المختلفة ، وقد تبين لنا أن مستوى كفاءة إدارة مؤسسة ليند غاز الجزائر كان في المستوى المقبول.



5 دراسة رحماني طارق، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز توزيع الوسط ورقلة 2 (2006-2009)، مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة. تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مستوى الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية والعوامل المتحكمة فيه و إثبات أهمية تقييم الأداء المالي في ترشيد القرارات المالية الاستراتيجية في المؤسسة، بالإضافة إلى تحديد المعايير والمؤشرات المالية المستخدمة في عملية التقييم وتفسير نتائج الدراسة، وتطبيق هذه المؤشرات المالية المعتمدة على حالة مؤسسة اقتصادية في الجزائر. وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن عملية تقييم الاداء المالي للمؤسسة تسمح بكشف نواحي الخلل والانحرافات عن الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة، وذلك من خلال أن :معدلات الدوران بالنسبة للمؤسسة ضعيفة ،تحقيق المؤسسة لأس مال عامل موجب طيلة الفترة،تحقيق المؤسسة لنتائج سالبة من نتيجة الاستغلال إلى النتيجة الصافية وهذا طيلة فترة الدراسة،عدد العاملين بالمؤسسة كبير وهو زائد عن الحاجة ،أثر الرافعة سلبي طيلة فترة الدراسة،تمتع المؤسسة بالاستقلالية المالية،المؤسسة تحقق نمو من سنة إلى أخرى ،المؤسسة تتمتع بسيولة جيدة،حيث حققت المؤسسة مردودية اقتصادية ومالية سالبة طيلة فترة الدراسة.

## خلاصة الفصل:

يعتبر الأداء المالي موضوع هام من مواضيع التسيير المالي، وضرورة قصوى للتخطيط المالي السليم، ويعتبر تشخيص الحالة المالية للمؤسسة في فترة معينة، باستعمال وسائل تختلف باختلاف الطرق والأهداف من هذا التقييم.

حيث أن هدف تحقيق المردودية والعمل على تعظيمها وجعلها مستدامة، محورا أساسيا في القرارات المالية ومؤشرا مهما لتقييم الأداء المالي لإدارة المؤسسة الاقتصادية، ومن القرارات المالية الاستراتيجية تلك التي تتعلق بمدى قدرة المؤسسة على تحقيق نموها الذي يضمن لها البقاء والاستمرارية في السوق، والقرارات التي تبحث في الآليات والطرق التي تساعد في رفع وتحسين مردودية أموالها المستثمرة، وكل هذه القرارات تأثر وتتأثر ولهذا جاءت أهمية دراسة تقييم مردودية المؤسسة باستخدام مؤشرات الأداء المالي وهذا ما سيتم التطرق إليه في الفصل الموالي.

## الفصل الثاني

قياس مردونية المؤسسة الوطنية للأنابيب ALFAPPE

باستخدام مؤشرات الأداء المالي

## تمهيد:

بعد أن تعرضنا في الجانب النظري الذي يتعلق بقياس المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية وبعدها تعرفنا على ماهيتها، وأهميته باعتبارها متغيرة إستراتيجية في قرارات المؤسسة، ومؤشر مهم يكشف عن الوضعية المالية للمؤسسة، ويجعل المسيرين ملمين بكل الجوانب المالية، وكذلك الجوانب التي تتحكم بها، سنحاول أن نطبق بعض الأدوات والمؤشرات التي تعرضنا لها في الجانب النظري على المؤسسة الوطنية للأنابيب ALFAPIPE TUS بغرداية، والتي ستكون ميدانا لتربصنا ودراستنا لمردوديتها من الجانب المالي ولإنجاز هذه الدراسة سنعتمد على المنهجية التالية :

المبحث الأول يتناول مطلبين:

المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة

المطلب الأول : الأدوات المستخدمة في الدراسة

المبحث الثاني : تقديم النتائج ومناقشتها

المطلب الأول : تقديم النتائج

المطلب الثاني: مناقشة النتائج

### المبحث الأول : الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

يتناول هذا المبحث إيضاحاً لمنهج الدراسة ومجتمعها وعينتها، ووصف خصائص المؤسسة عينة الدراسة، ثم عرضاً لكيفية بناء أداة الدراسة والكيفية التي طبقت بها الدراسة الميدانية، وأساليب المعالجة التي استخدمت في تحليل البيانات.

#### المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة

##### الفرع الأول : إختيار مجتمع الدراسة والعينة

يتحدد مجتمع البحث في الدراسة الحالية من المؤسسة الوطنية للأنابيب ALFAPIPE TUS حيث تم اختيار هذه المؤسسة كعينة دراسة لأن لديها القدرة في التعامل مع مجال التريص أكثر من غيرها وندرت الدراسات التي أجريت في هذه المؤسسة بالإضافة إلى أنها مستهدفة أكثر من غيرها .

##### • خصائص العينة

وحدة غرداية سنة 1974 برأسمال قدره: 700.000.000.00 دج، بالمنطقة الصناعية بنورة (غرداية) من طرف شركة الألمانية HOCH وكانت بداية النشاط يوم 07 أبريل 1977 بمساعدة الشركة HOCH المنجزة للمشروع لمدة 10 سنوات بطاقة إنتاجية تقدر ب 100 ألف طن سنويا وبتشغيل 764 عاملا بعد ذلك حصلت على التطورات التالية :

-في 1983/11/15 تمت إعادة هيكلية الوحدة وهذا تبعا للقرار الصادر بالجريدة الرسمية 46/83 والهدف منه تسهيل عملية الاتصال مع المؤسسة الأم وكذلك التحكم في عملية الإنتاج .

-في سنة 1986 تم إنشاء ورشة للتغليف بالزفت وذلك في إطار توسيع النشاط.

-في سنة 1989 انقسمت الوحدة إلى فرعين :

\*وحدة الأنابيب والخدمات القاعدية .

\*وحدة الخدمات المختلفة .

-في سنة 1991 تم ضم الودعتين السابقتين بسبب فشل تسيير وحدة الخدمات المخلفة نتيجة الخطأ في الدراسة التقنية لورشة التغليف الداخلي بالإسمنت الناقل للمياه.

- سنة 1992 تم إنشاء ورشة للتغليف الداخلي بالإسمنت الناقل للمياه.

-وفي سنة 2000 وبعد إعادة هيكلة المجموعة أصبحت الوحدة مؤسسة عمومية اقتصادية تحت اسم PAIAE . GAZ

وتعتبر وحدة الأنابيب وحدة إنتاجية بالدرجة الأولى ويتم الإنتاج بالطلبات وإبرام العقود ، كما تسعى إلى طلب المستثمرين الصغار ، حيث تبيع لهم الفضلات والمهملات بهدف التخلص منها وتوفير السيولة المالية. وقد أعطت المؤسسة برنامجا للحصول على شهادة الإيزو 9001 (الجودة الشاملة) وقد حصلت عليها في 2001/01/02. وفي جوان 2006 انتقلت وحدة عناية ووحدة غرداية من مجموعة الأنابيب تحت اسم ALFAPIPE ومقرها الرئيسي بجيدرة - العاصمة-.

### الفرع الثاني: تحديد المتغيرات وطريقة جمعها

كانت متغيرات الدراسة تتمحور حول الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية كمتغير مستقل والمردودية كمتغير تابع، وذلك لأنه كلما تغير الأداء المالي للمؤسسة فحتمًا سيكون هناك تغير في المردودية ، ولقياس هذا التغير في المردودية استخدمنا مؤشرات الأداء المالي .

#### - طريقة جمع البيانات :

تم جمع البيانات عن طريق المقابلة الشخصية لأحد إطارات المؤسسة في شكل مستندات تتمثل في القوائم المالية للمؤسسة كالميزانيات المالية وجداول حسابات النتائج وغير ها من أجوبة تتعلق بالدراسة تم السؤال عنها وتدوينها في شكل نقاط ، وذلك بهدف تسهيل عملية التحليل.

### الفرع الثالث : تلخيص المعطيات المجمعة

أولا: عرض الميزانيات المالية للفترة ما بين 2010-2012

جدول رقم (2-1): الميزانية المالية لسنة 2010:

| المبالغ          | الخصوم                         | المبالغ          | الأصول                                |
|------------------|--------------------------------|------------------|---------------------------------------|
| 2 476 042 180,65 | الأموال الدائمة                |                  | الأصول الثابتة                        |
| -22 304 326,84   | الأموال الخاصة                 | 1 119 516,57     | ترتيب وتهيئة الأراضي                  |
| 111 769 051,60   | الترحيل من جديد                | 8 164 261,92     | المباني                               |
| 2 686 291 776,26 | الضرائب المؤجلة على الخصوم     | 78 409 255,46    | تجهيزات الانتاج                       |
| -299 714 320,37  | حسابات الارتباط بين مؤسسات.    | 89 890,40        | تجهيزات اجتماعية                      |
|                  | نتيجة السنة المالية            | 55 572 035,57    | التشبيات العينية الأخرى               |
| 307 101 497,16   | ديون طويلة ومتوسطة الأجل       | 8 860 000,00     | كفالات مدفوعة                         |
| 307 101 497,16   | المؤونات للأعباء و الخصوم      | 57 758 644,73    | تشبيات مالية أخرى                     |
| 2 783 143 677,81 | المجموع                        | 220 080 500,15   | المجموع                               |
| 98 471 208,11    | الديون قصيرة الأجل             |                  | الأصول المتداولة                      |
| 12 559 177,17    | موردو المخزونات والخدمات       |                  | قيم الاستغلال                         |
| 70 984 400,00    | موردو التشبيات                 | 836 939 747,97   | مواد ولوازم                           |
| 4 602 399,62     | موردو الفواتير                 | 41 518 010,79    | منتجات نصف مصنعة                      |
| 81 550 432,23    | الضرائب                        | 94 882 876,60    | منتجات تامة الصنع                     |
| 21 355 587,04    | الزبائن والحسابات المرتبطة بهم | 475 249,77       | فضلات ومهملات                         |
| 26 575 385,47    | الهيئات الاجتماعية             | 215 016 123,74   | مخزون لدى الغير                       |
|                  | المجمع والشركاء                |                  | قيم غير جاهزة                         |
|                  |                                | 5 308 578,06     | الموردون المدينون                     |
|                  |                                | 674 467 396,62   | الزبائن والحسابات الملحقة             |
|                  |                                | 7 513 496,49     | المستخدمون والحسابات الملحقة          |
|                  |                                | 892 361 097,14   | الدولة والجماعات المحلية              |
|                  |                                | 2 246 563,13     | مختلف الدائنين ومختلف المدينين        |
|                  |                                |                  | قيم جاهزة                             |
|                  |                                | 91 550 442,84    | البنوك والمؤسسات المالية وما يماثلها. |
|                  |                                | 16 882 184,15    | الصندوق.                              |
| 316 098 589,64   | المجموع                        | 2 879 161 767,30 | المجموع                               |
| 3 099 242 267,45 | مجموع الخصوم                   | 3 099 242 267,45 | مجموع الأصول                          |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

جدول رقم (2-2): الميزانية المالية لسنة 2011

| المبالغ          | الخصوم                          | المبالغ          | الأصول                                      |
|------------------|---------------------------------|------------------|---|
| 1 942 277 847,96 | الأموال الدائمة                 |                  | الأصول الثابتة                              |
| -24 727 051,23   | الأموال الخاصة                  | 6 037 897,65     | المباني                                     |
| 111 769 051,60   | الترحيل من جديد                 | 66 371 661,07    | التركيبات التقنية، المعدات والأدواتالصناعية |
| 2 173 097 315,08 | الضرائب المؤجلة على الخصوم      | 41 679 835,58    | التثبيتات المادية الأخرى                    |
| -317 861 467,49  | حسابات الارتباط بين مؤسسات.     | 3 230 000,00     | الودائع والكفالات المدفوعة                  |
| 260 047 506,71   | نتيجة السنة المالية             | 63 426 190,50    | الضرائب المؤجلة على الأصول                  |
| 260 047 506,71   | ديون طويلة ومتوسطة الأجل        |                  |   |
|                  | المؤونات للأعباء و الخصوم غير   |                  |   |
| 2 202 325 354,67 | المجموع                         | 180 745 584,80   | المجموع                                     |
| 122 161 614,98   | الديون قصيرة الأجل              |                  | الأصول المتداولة                            |
| 4 894 630,50     | موردو المخزونات والخدمات        | 784 493 899,17   | قيم الاستغلال                               |
| 70 000 000,00    | موردو التثبيتات                 | 225 662 791,46   | المواد الأولية والتوريدات                   |
| 10 091 396,05    | موردو الفواتير                  | 61 127 584,51    | التوريدات القابلة للاستهلاك                 |
| 29 181 816,98    | الضرائب                         | 74 597 084,75    | المنتجات الجاري إنجازها                     |
| 89 407 287,41    | الزبائن والحسابات المرتبطة بهم  | 200 200 931,24   | المنتجات المصنعة                            |
| 34 527 224,92    | العاملون والحسابات المرتبطة بهم | 5 129,00         | فضلات ومهملات                               |
| 26 575 385,47    | الهيئات الاجتماعية              | 16 469 450,20    | مخزون لدى الغير                             |
|                  | الجمع والشركاء                  | 89 525 881,26    | قيم غير جاهزة                               |
|                  |                                 | 9 165 952,82     | الموردون المدينون                           |
|                  |                                 | 899 553 173,30   | الزبائن                                     |
|                  |                                 | 2 238 683,13     | المستخدمون والحسابات الملحققة               |
|                  |                                 |                  | الدولة والجماعات المحلية                    |
|                  |                                 |                  | مختلف الدائنين ومختلف المدينين              |
| 384389388,53     | المجموع                         | 2 405 969 158,40 | المجموع                                     |
| 2 586 714 743,20 | مجموع الخصوم                    | 2 586 714 743,20 | مجموع الأصول                                |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.



جدول رقم (2-3): الميزانية المالية لسنة 2012

| المبالغ                  | الخصوم                          | المبالغ                  | الأصول                            |
|--------------------------|---------------------------------|--------------------------|-----------------------------------|
| 9 140 804 224,85         | الأموال الدائمة                 | 2 792 016,80             | الأصول الثابتة                    |
| -28 033 813,65           | الأموال الخاصة                  | 63 637 340,55            | المباني.                          |
| 112 038 143,24           | الترحيل من جديد                 | 31 637 202,40            | التركيبات التقنية، المعدات        |
| 9 018 603 189,16         | الضرائب المؤجلة على الخصوم      | 6 536 517,93             | والأدوات الصناعية.                |
| 38 196 706,10            | حسابات الارتباط بين مؤسسات.     | 14 210 000,00            | التثبيتات المادية الأخرى.         |
| 870 981 684,94           | نتيجة السنة المالية             | 138 202 616,20           | التثبيتات المادية الجاري إنجازها. |
| 870 981 684,94           | ديون طويلة ومتوسطة الأجل        |                          | الودائع والكفالات المدفوعة.       |
|                          | المؤونات للأعباء و الخصوم       |                          | الضرائب المؤجلة على               |
| <b>10 011 785 909,79</b> | <b>المجموع</b>                  | <b>257 015 693,88</b>    | <b>المجموع</b>                    |
| 213 915 530,67           | الديون قصيرة الأجل              |                          | الأصول المتداولة                  |
| 25 183 016,45            | موردو المخزونات والخدمات        | 5 079 725 676,69         | قيم الاستغلال                     |
| 163 964 030,00           | موردو التثبيتات                 | 220 288 023,72           | المواد الأولية والتوريدات         |
| 31 256 361,77            | موردو الفواتير                  | 1 808 783 792,54         | التوريدات القابلة للاستهلاك       |
| 1 396 991 929,02         | الضرائب                         | 173 550 433,56           | المنتجات الجاري إنجازها           |
| 116 704 424,72           | الزبائن والحسابات المرتبطة بهم  | 237 181 583,84           | المنتجات المصنعة                  |
| 47 614 584,09            | العاملون والحسابات المرتبطة بهم | 2 303 887 994,58         | فضلات ومهمات                      |
| 26 576 651,97            | الهيئات الاجتماعية              |                          | مخزون لدى الغير                   |
|                          | الجمع والشركاء                  |                          | قيم غير جاهزة                     |
|                          |                                 | 3 361 568,50             | الموردون المدينون                 |
|                          |                                 | 654 123 256,66           | الزبائن                           |
|                          |                                 | 18 260 403,82            | المستخدمون                        |
|                          |                                 | 908 358 953,18           | الدولة والجماعات المحلية          |
|                          |                                 | 8 343 727,13             | مختلف الدائنين و المدينين         |
|                          |                                 |                          | قيم جاهزة                         |
|                          |                                 | 348 261 090,88           | البنوك والمؤسسات المالية          |
|                          |                                 | 12 850 239,50            | الصندوق.                          |
| <b>2 022 206 528,69</b>  | <b>المجموع</b>                  | <b>11 776 976 744,60</b> | <b>المجموع</b>                    |
| <b>12 033 992 438,48</b> | <b>مجموع الخصوم</b>             | <b>12 033 992 438,48</b> | <b>مجموع الأصول</b>               |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

ثانيا : جدول رقم (2-4): عرض لجدول حسابات النتائج لسنوات الدراسة

| 2012                    | 2011                    | 2010                    | البيان                                 |
|-------------------------|-------------------------|-------------------------|--|
| لمبالغ                  | لمبالغ                  | المبالغ                 |  |
| 7 084 323 287,59        | 2 714 859 387,90        | 4 009 869 088,72        | المبيعات والمنتجات الملحقة             |
| 1 832 876 007,46        | 78 104 757,58           | -97 192 779,64          | تغييرات المخزونات والمنتجات            |
| 3 350 892,51            | 2 538 864,35            | 4 057 692,34            | الانتاج المثبت                         |
| -                       | -                       | 607 839 369,50          | إعانات الاستغلال                       |
| <b>8 920 550 187,56</b> | <b>2 795 503 009,83</b> | <b>4 524 573 370,92</b> | <b>انتاج السنة المالية</b>             |
| -7 069 383 216,83       | -2 056 345 054,56       | -3 482 045 584,74       | المشتريات المستهلكة                    |
| -489 815 239,13         | -245 784 137,60         | -207 597 167,57         | الخدمات الخارجية والاستهلاكات          |
| -7 559 198 455,96       | -2 302 129 192,16       | -3 689 642 752,31       | استهلاكات السنة المالية                |
| <b>1 361 351 731,60</b> | <b>493 373 817,67</b>   | <b>834 930 618,61</b>   | <b>قيمة الاستغلال المضافة</b>          |
| -800 425 931,09         | -639 507 233,17         | -978 454 408,40         | أعباء العاملين                         |
| -101 261 500,27         | -38 591 559,92          | -57 040 663,90          | الضرائب والرسوم المدفوعة               |
| <b>459 664 300,24</b>   | <b>-184 724 975,42</b>  | <b>-200 564 453,69</b>  | <b>الفائض الإجمالي الاستغلال</b>       |
| 45 168 097,04           | 4 959 346,78            | 3 062 558,34            | المنتجات العملية الأخرى                |
| -5 015 537,00           | -2 698 989,24           | -2 678 457,45           | الأعباء العملية الأخرى                 |
| -262 555 723,73         | -180 756 278,58         | -137 227 638,91         | المخصصات للاحتلاكات والمؤونات          |
| 55 275 838,94           | 118 413 975,43          | 277 778 990,21          | الإستئناف على خسائر القيمة والمؤونات   |
| <b>292 536 975,49</b>   | <b>-244 806 921,03</b>  | <b>-59 629 001,50</b>   | <b>النتيجة العملية</b>                 |
| 1 499 334,69            | 3 960 618,80            | 935 199,60              | المنتجات المالية                       |
| -294 404 702,20         | -81 754 621,58          | -109 238 292,88         | الأعباء المالية                        |
| -292 905 367,51         | -77 794 002,78          | -108 303 093,28         | النتيجة المالية                        |
| <b>-368 392,02</b>      | <b>-322 600 923,81</b>  | <b>-167 932 094,78</b>  | <b>النتيجة العادية قبل الضرائب</b>     |
| 38 565 098,12           | 4 012 532,34            | -20 026 511,99          | فرض الضريبة المؤجلة عن الأصول          |
| -                       | 726 923,98              | -111 755 713,60         | فرض الضريبة المؤجلة عن الخصوم          |
| <b>38 196 706,10</b>    | <b>-317 861 467,49</b>  | <b>-299 714 320,37</b>  | <b>النتيجة الصافية للأنشطة العادية</b> |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

### المطلب الأول : الأدوات المستخدمة في الدراسة

#### الفرع الأول : الأدوات المستخدمة في الجمع

كانت الأدوات المستخدمة في جمع المعلومات تقتصر البيانات وتقارير والقوائم المالية للمؤسسة الاقتصادية التي

تعتمد على دراسة كل من :

- تحليل رقم الأعمال.

- تحليل القيمة المضافة VA

- تحليل الفائض الاجمالي للاستغلال EBE

- المردودية التجارية

- المردودية المالية.

- المردودية الاقتصادية.

#### الفرع الثالث : البرامج المستخدمة في علاج المعطيات

تم إدخال هذه القوائم المالية للحاسب الآلي وتم قياسها بالأساليب التالية من خلال برنامج

Microsoft Office Excel حيث تمثلت هذه الأساليب في تجميع المعطيات واستخراجها في شكل نسب مئوية

ورسومات بيانية وصفية .

المبحث الثاني : تقديم النتائج ومناقشتها

يستغرق هذا الفصل عرض للنتائج التفصيلية لدراسة التي تم التوصل إليها وهي مقسم إلى قسمين بحيث

يتناول المطلب الأول النتائج المتعلقة بأسئلة الدراسة، والمطلب الثاني مناقشة النتائج

المطلب الأول : تقديم النتائج

الفرع الأول : قياس مردودية المؤسسة باستخدام مؤشرات النشاط ومؤشرات النتيجة

أولا : اعداد الميزانيات المالية المختصرة

جدول رقم (2-5): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2010

| الأصول           | المبالغ          | الخصوم           | المبالغ       |
|------------------|------------------|------------------|---------------|
| الأصول الثابتة   | 220 080 500,15   | الأموال الدائمة  | 2783143677,81 |
| الأصول المتداولة | 2 879 161 767,30 | أموال خاصة       | 2476042180,65 |
| قيم الاستغلال    | 1188832008,87    | ديون طويلة الأجل | 307101497,16  |
| قيم غير جاهزة    | 1581897131,44    | ديون قصيرة الأجل | 316098589,64  |
| قيم جاهزة        | 108432626,99     |                  |               |
| مجموع الأصول     | 3099242267,45    | مجموع الخصوم     | 3099242267,45 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

جدول رقم (2-6): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2011

| الأصول           | المبالغ       | الخصوم           | المبالغ       |
|------------------|---------------|------------------|---------------|
| الأصول الثابتة   | 180745584,80  | الأموال الدائمة  | 2202325354,67 |
| الأصول المتداولة | 2405969158,40 | أموال خاصة       | 1942277847,96 |
| قيم الاستغلال    | 1346087420,13 | ديون طويلة الأجل | 260047506,71  |
| قيم غير جاهزة    | 115161284,28  | ديون قصيرة الأجل | 384389388,53  |
| قيم جاهزة        | 901791856,43  |                  |               |
| مجموع الأصول     | 2586714743,20 | مجموع الخصوم     | 2586714743,20 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

جدول رقم (2-7): الميزانية المالية المختصرة لسنة 2012

| الأصول           | المبالغ           | الخصوم           | المبالغ           |
|------------------|-------------------|------------------|-------------------|
| الأصول الثابتة   | 257 015 693,88    | الأموال الدائمة  | 10 011 785 909,79 |
| الأصول المتداولة | 11 776 976 744,60 | أموال خاصة       | 9 140 804 224,85  |
| قيم الاستغلال    | 9 823 417 504,93  | ديون طويلة الأجل | 870 981 684,94    |
| قيم غير جاهزة    | 1 592 447 909,29  | ديون قصيرة الأجل | 2 022 206 528,69  |
| قيم جاهزة        | 361 111 330,38    |                  |                   |
| مجموع الأصول     | 12 033 992 438,48 | مجموع الخصوم     | 12 033 992 438,48 |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

ثانيا: تحليل رقم الأعمال علما أن:

جدول (2-8): نسبة تطور استهلاكات السنة المالية بالنسبة لرقم الأعمال

| البيان                                 | السنوات | 2010              | 2011              | 2012              |
|--|---------|-------------------|-------------------|-------------------|
| استهلاكات السنة المالية                |         | -3 689 642 752,31 | -2 302 129 192,16 | -7 559 198 455,96 |
| رقم الأعمال                            |         | 4 009 869 088,72  | 2 714 859 387,90  | 7 084 323 287,59  |
| استهلاكات السنة المالية<br>رقم الأعمال |         | 92%               | 85%               | 107%              |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة

• نسبة مردودية العمال بالنسبة إلى رقم الأعمال:

الجدول رقم (2-9): دراسة نسبة مردودية العمال بالنسبة إلى رقم الأعمال

| البيان                    | السنوات | 2010             | 2011             | 2012             |
|---------------------------|---------|------------------|------------------|------------------|
| رقم الأعمال               |         | 4 009 869 088,72 | 2 714 859 387,90 | 7 084 323 287,59 |
| عدد العمال                |         | 750              | 750              | 883              |
| رقم الأعمال<br>عدد العمال |         | 5346492,12       | 3619812,52       | 8023016,18       |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة

• النمو في رقم الأعمال والنتيجة لمدة 6 سنوات

جدول رقم (10):نسبة النمو في رقم الأعمال والنتيجة لمدة 6 سنوات

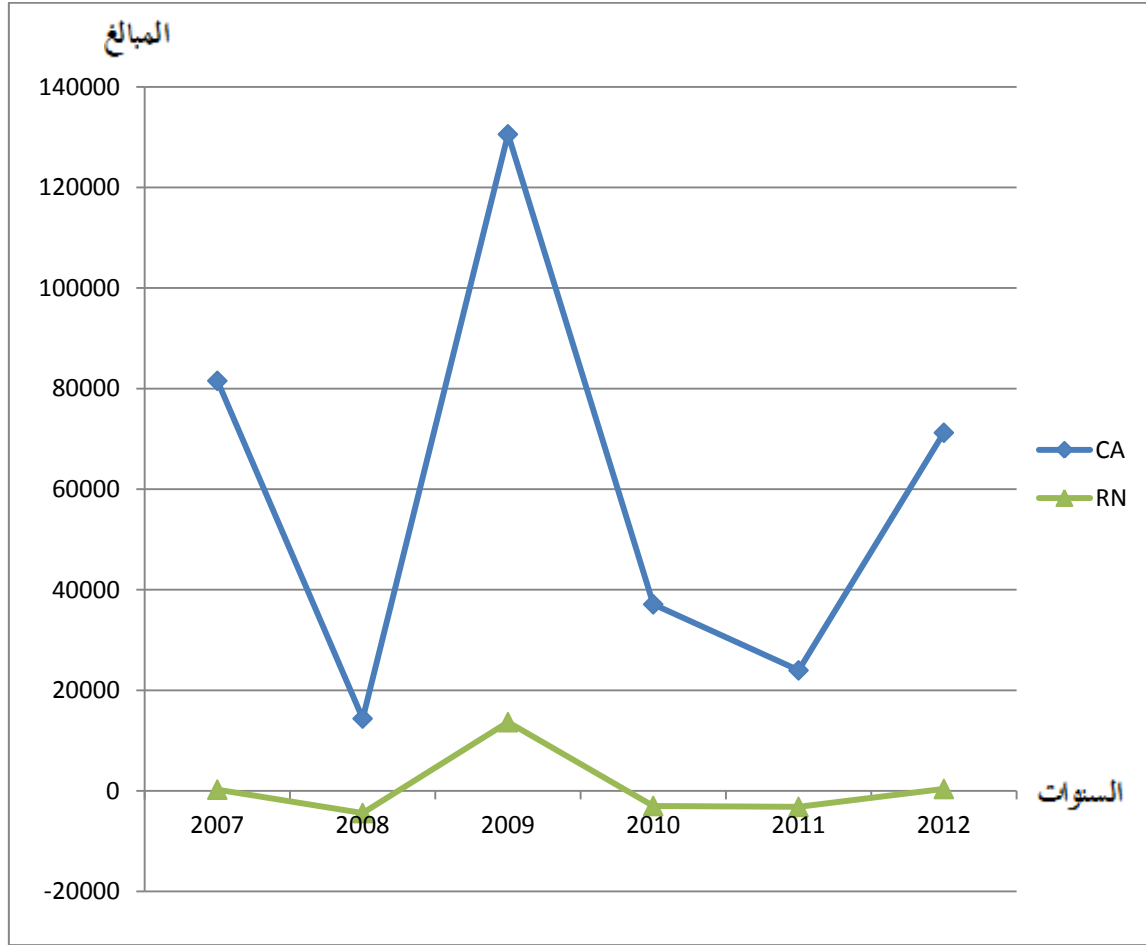
| السنوات | رقم الأعمال       | النتيجة الصافية  |          |
|---------|-------------------|------------------|----------|
| 2007    | 8 130 770 071,76  | 24 650 360,34    | % 0,30   |
| 2008    | 1 878 206 984,27  | -440 220 371,85  | % -23,44 |
| 2009    | 11 690 752 966,28 | 1 367 005 473,26 | % 11,69  |
| 2010    | 4 009 869 088,72  | -299 714 320,37  | % -7,47  |
| 2011    | 2 714 859 387,90  | -317 861 467,49  | % -11,71 |
| 2012    | 7 084 323 287,59  | 38 196 706,10    | % 0,54   |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة

ومن أجل تفسير أكثر دقة لتطور رقم الأعمال ،ندعم الجدول بالشكل التالي:

الشكل رقم (01): نمو النشاط وأثره على النتيجة

منحنى يوضح النتيجة على رقم الأعمال الوحدة:  $10^5$  دج



المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

ثالثا : تحليل انتاج النشاط

الجدول رقم (2-11): نسبة إنتاج العمال بالنسبة إلى انتاج النشاط

| البيان                     | السنوات | 2010             | 2011             | 2012             |
|----------------------------|---------|------------------|------------------|------------------|
| انتاج الدورة               |         | 4 524 573 370,92 | 2 795 503 009,83 | 8 920 550 187,56 |
| عدد العمال                 |         | 750              | 750              | 883              |
| انتاج الدورة<br>عدد العمال |         | 6032764,49       | 3727337,34       | 10102548,34      |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة

رابعا: تحليل القيمة المضافة VA

الجدول (2-12): نسبة الإدماج

| البيان                   | السنوات | 2010             | 2011             | 2012             |
|--------------------------|---------|------------------|------------------|------------------|
| القيمة المضافة VA        |         | 834 930 618,61   | 493 373 817,67   | 1 361 351 731,60 |
| رقم الأعمال CA           |         | 4 009 869 088,72 | 2 714 859 387,90 | 7 084 323 287,59 |
| <u>القيمة المضافة VA</u> |         | %21              | %18              | %19              |
| <u>رقم الأعمال CA</u>    |         |                  |                  |                  |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة

الجدول (2-13) : نسبة توزيع القيمة المضافة على أعباء العاملين

| البيان                | السنوات | 2010           | 2011           | 2012             |
|-----------------------|---------|----------------|----------------|------------------|
| أعباء العمال          |         | 978 454 408,40 | 639 507 233,17 | 800 425 931,09   |
| القيمة المضافة        |         | 834 930 618,61 | 493 373 817,67 | 1 361 351 731,60 |
| <u>أعباء العمال</u>   |         | %117           | %130           | %59              |
| <u>القيمة المضافة</u> |         |                |                |                  |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة

خامسا : تحليل الفائض الاجمالي للاستغلال EBE

إنّ القيمة المضافة المحققة، لا تمثل فائض مالي بالمؤسسة، إذ يساهم في تحقيقها كل من العاملين، والدولة وبالتالي

يجب مكافئتهما، وذلك باقتطاع مصاريف العاملين والضرائب والرسم، والرصيد المتبقي يتمثل في الفائض

الاجمالي للاستغلال.



والجدول التالي : يبين دور القيمة المضافة في تغطية كل من مصاريف العاملين والضرائب والرسوم.

الجدول(2-14) : القيمة المضافة والفائض الاجمالي للاستغلال

| البيان            | السنوات | 2010            | 2011            | 2012             |
|-------------------|---------|-----------------|-----------------|------------------|
| القيمة المضافة VA |         | 834 930 618,61  | 493 373 817,67  | 1 361 351 731,60 |
| EBE               |         | -200 564 453,69 | -184 724 975,42 | 459 664 300,24   |
| VA                |         | %24-            | %37-            | %34              |
| EBE               |         |                 |                 |                  |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة

الجدول(2-15):نسبة هامش الاستغلال الاجمالي بالنسبة إلى رقم الأعمال

| البيان         | السنوات | 2010             | 2011             | 2012             |
|----------------|---------|------------------|------------------|------------------|
| EBE            |         | -200 564 453,69  | -184 724 975,42  | 459 664 300,24   |
| رقم الأعمال CA |         | 4 009 869 088,72 | 2 714 859 387,90 | 7 084 323 287,59 |
| EBE            |         | %5,00-           | %6,80-           | %6,49            |
| CA             |         |                  |                  |                  |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة

الفرع الثاني : تحليل المردودية للمؤسسة باستخدام المؤشرات النسبية للمردودية

أولا : المردودية التجارية

الجدول رقم (2-16) : المردودية التجارية

| البيان          | السنوات | 2010             | 2011             | 2012             |
|-----------------|---------|------------------|------------------|------------------|
| النتيجة الصافية |         | -299 714 320,37  | -317 861 467,49  | 38 196 706,10    |
| رقم الأعمال CA  |         | 4 009 869 088,72 | 2 714 859 387,90 | 7 084 323 287,59 |
| النتيجة الصافية |         | %7,47-           | %11,71-          | %0,54            |
| رقم الأعمال CA  |         |                  |                  |                  |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة

ثانيا: المردودية المالية

الجدول(2-17): المردودية المالية

| البيان                                   | السنوات | 2010             | 2011             | 2012             |
|--|---------|------------------|------------------|------------------|
| النتيجة الصافية                          |         | -299 714 320,37  | -317 861 467,49  | 38 196 706,10    |
| الأموال الخاصة                           |         | 2 476 042 180,65 | 1 942 277 847,96 | 9 140 804 224,85 |
| <u>النتيجة الصافية</u><br>الأموال الخاصة |         | -12,10%          | -16,37%          | 0,42%            |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة

• تركيبة المردودية المالية

الجدول(2-18): نسبة دوران الأصول

| البيان                                     | السنوات | 2010             | 2011             | 2012             |
|--|---------|------------------|------------------|------------------|
| رقم الأعمال                                |         | 4 009 869 088,72 | 2 714 859 387,90 | 7 084 323 287,59 |
| مجموع الأصول الصافية                       |         | 3099242267,45    | 2586714743,20    | 12033992438,48   |
| <u>رقم الأعمال</u><br>مجموع الأصول الصافية |         | %129             | %105             | %59              |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة

• استقلالية المؤسسة

الجدول(2-19): نسبة وزن الديون

| البيان                                | السنوات | 2010          | 2011          | 2012           |
|---------------------------------------|---------|---------------|---------------|----------------|
| مجموع الأصول                          |         | 3099242267,45 | 2586714743,20 | 12033992438,48 |
| الأموال الخاصة                        |         | 2476042180,65 | 1942277847,96 | 9140804224,85  |
| <u>مجموع الأصول</u><br>الأموال الخاصة |         | 125,17%       | 133,18%       | 131,65%        |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة

ثالثا: المردودية الاقتصادية

الجدول(2-20): المردودية الاقتصادية بدلالة النتيجة

| البيان                 | السنوات | 2010           | 2011            | 2012           |
|------------------------|---------|----------------|-----------------|----------------|
| نتيجة الاستغلال        |         | -59 629 001,50 | -244 806 921,03 | 292 536 975,49 |
| اجمالي الأصول          |         | 3099242267,45  | 2586714743,20   | 12033992438,48 |
| <u>نتيجة الاستغلال</u> |         | %1,92-         | %9,46-          | %2,43          |
| اجمالي الأصول          |         |                |                 |                |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة

• حساب المردودية الاقتصادية الإجمالية

الجدول(2-21): حساب المردودية الاقتصادية الإجمالية

| البيان                 | السنوات | 2010            | 2011            | 2012           |
|------------------------|---------|-----------------|-----------------|----------------|
| <b>EBE</b>             |         | -200 564 453,69 | -184 724 975,42 | 459 664 300,24 |
| مجموع الأصول <b>TP</b> |         | 3099242267,45   | 2586714743,20   | 12033992438,48 |
| <u><b>EBE</b></u>      |         | %6,47-          | %7,14-          | %3,82          |
| <b>TP</b>              |         |                 |                 |                |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة

الجدول(2-22): نسبة هامش الاستغلال

| البيان                 | السنوات | 2010             | 2011             | 2012             |
|------------------------|---------|------------------|------------------|------------------|
| نتيجة الاستغلال        |         | -59 629 001,50   | -244 806 921,03  | 292 536 975,49   |
| رقم الأعمال            |         | 4 009 869 088,72 | 2 714 859 387,90 | 7 084 323 287,59 |
| <u>نتيجة الاستغلال</u> |         | %1,49-           | %9,02-           | %4,13            |
| رقم الأعمال            |         |                  |                  |                  |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة

• المرودية الاقتصادية بتركيبية الانتاجية والقيمة المضافة

الجدول رقم (2-23) : ثبات نسبة الأصول الاقتصادية

| البيان                                | السنوات | 2010          | 2011          | 2012           |
|---------------------------------------|---------|---------------|---------------|----------------|
| الأصول الثابتة                        |         | 220080500,15  | 180745584,80  | 257015693,88   |
| مجموع الأصول                          |         | 3099242267,45 | 2586714743,20 | 12033992438,48 |
| <u>الأصول الثابتة</u><br>مجموع الأصول |         | 7,10%         | 6,99%         | 2,14%          |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة

الجدول رقم (2-24) : درجة انتاجية الاستثمارات

| البيان                                  | السنوات | 2010           | 2011           | 2012             |
|---|---------|----------------|----------------|------------------|
| القيمة المضافة                          |         | 834 930 618,61 | 493 373 817,67 | 1 361 351 731,60 |
| الأصول الثابتة                          |         | 220080500,15   | 180745584,80   | 257015693,88     |
| <u>القيمة المضافة</u><br>الأصول الثابتة |         | 3,79           | 2,73           | 5,30             |

المصدر: من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة

## المطلب الثاني: مناقشة النتائج

الفرع الأول : قياس مردودية المؤسسة باستخدام مؤشرات النشاط ومؤشرات النتيجة

أولاً: تحليل الميزانية المالية المختصرة باستخدام رأس المال العامل الصافي (F R N)

- رأس المال العامل الصافي من أعلى الميزانية = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة
- رأس المال العامل الصافي من أسفل الميزانية = الأصول المتداولة - الديون القصيرة الأجل

1 رأس المال العامل الصافي (F R N) لسنة 2010

رأس المال العامل الصافي من أعلى الميزانية = 2783143677,81 - 220 080 500,15

= 2563063177,66 دج

رأس المال العامل الصافي من أسفل الميزانية = 2 879 161 767,30 - 316098589,64

= 2563063177,66 دج

إذن رأس المال العامل الصافي 2010 : 2563063177,66 دج

2 رأس المال العامل الصافي (F R N) لسنة 2011

رأس المال العامل الصافي من أعلى الميزانية = 2202325354,67 - 180745584,80

= 2021579769,87 دج

رأس المال العامل الصافي من أسفل الميزانية = 2405969158,40 - 384389388,53

= 2021579769,87 دج

إذن رأس المال العامل الصافي 2011 : 2021579769,87 دج

3 رأس المال العامل الصافي (F R N) لسنة 2012

رأس المال العامل الصافي من أعلى الميزانية = 10 011 785 909,79 - 257 015 693,88

= 9 754 770 215,91 دج

رأس المال العامل الصافي من أسفل الميزانية = 11 776 976 744,60 - 2 022 206 528,69

= 9 754 770 215,91 دج

إذن رأس المال العامل الصافي 2012 : 9 754 770 215,91 دج

في العموم نلاحظ أن رأس المال العامل الصافي موجب في السنوات الثلاثة للدراسة وهذا إيجابي بالنسبة للمؤسسة. حيث يدل على أن المؤسسة تملك توازنا ماليا، إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن هذا التوازن لا يعبر عن الوضعية المالية الجيدة للمؤسسة، وهذا ما سيظهر بشكل جيد من خلال دراسة نسب المردودية.

ثانيا : تحليل رقم الأعمال علما أن:

جدول(2-8):نسبة تطور استهلاكات السنة المالية بالنسبة لرقم الأعمال

نلاحظ أن الاستهلاكات المالية في كل من السنتين 2010 و 2011 قد ساهما في تحقيق رقم أعمال يغطي هذه الاستهلاكات، كما نرى أنه في سنة 2011 هناك انخفاض مقارنة بسنة التي قبلها، وهذا يفسر ان هناك عقلانية نوعا ما في استعمال أو تسيير هذه المواد الأولية أو الخدمات المستهلكة. أما في سنة 2012 فنلاحظ ارتفاع هذه النسبة، وهو أمر غير طبيعي حيث تجاوزت هذه الاستهلاكات رقم الأعمال ب 07 % وهذا مؤشر خطير يدل على سوء استعمال وتسيير للمواد والخدمات ، كما يدعو إلى تنبيه المؤسسة بأن جزءا لبأس به من رقم الأعمال سيوجه إلى تغطية الاستهلاكات والتي ستمتص منه أكثر مما تساهم في تحقيقه.

• نسبة مردودية العمال بالنسبة إلى رقم الأعمال:

الجدول رقم(2-9):دراسة نسبة مردودية العمال بالنسبة إلى رقم الأعمال

نلاحظ أن مردودية العمال انخفضت بانخفاض رقم الأعمال رغم أن عدد العمال في السنة 2010 و 2011 لم يتغير حيث يفسر هذا أن نشاط المؤسسة كان مقيدا بفعل ظروف خارجية تتمثل في السوق وداخلية تتمثل عدم قدرة المؤسسة بدراسات التنبؤية التي من شأنها أن تخفض عدد العمال. أما في السنة 2012 نلاحظ ارتفاع في مردودية العمال وهذا إن دل إنما يدل على الزيادة في نشاط المؤسسة وذلك من خلال ارتفاع في كل من عدد العمال ورقم الأعمال.

• النمو في رقم الأعمال والنتيجة لمدة 6 سنوات

جدول رقم (2-10):النمو في رقم الأعمال والنتيجة لمدة 6 سنوات

ومن أجل تفسير أكثر دقة لتطور رقم الأعمال، ندعم الجدول بالشكل التالي:

الشكل رقم (01): نمو النشاط وأثره على النتيجة

التعليق : من خلال الشكل أعلاه نجد فعلا أن مؤسسة ALFAPAIAE TUS تعاني خلال هذه السنوات من تذبذبات في كل من رقم الأعمال والنتيجة، حيث نلاحظ في الشكل السابق أن التذبذب في رقم الأعمال يتناسب مع التذبذب في النتيجة الصافية ، حيث نرى في كل ارتفاع لرقم الأعمال لسنوات

2007، 2009، 2012 كان هناك ارتفاع للنتيجة الصافية لنفس السنوات بنسب متفاوتة تقدر ب: 0.30%، 11.69%، 0.54% من رقم الأعمال. أما الانخفاض في رقم الأعمال لكل من السنوات 2008، 2010، 2011، كان هناك انخفاض إلى حد الخسارة في النتيجة الصافية يتناسب مع هذه السنوات عل النحو التالي : - 23% ، - 7.5% ، - 11.7%.

إذن فتحقيق مستويات منخفضة في رقم الأعمال يجعل المؤسسة تعاني من عدم القدرة على تمويل احتياجاتها المالية ذاتيا ، كما يتوقف هذا أيضا على حجم المصاريف ، ومدى قدرتها على التحكم في تكاليف الاستغلال وهذا ما سنراه لاحقا عند تحليل مردودية المؤسسة باستخدام مؤشرات الأداء المالي وخاصة عند تحليل مؤشرات القيمة المضافة VA والفائض الاجمالي للاستغلال EBE الذي يعتبر من اهم المؤشرات التي تقيس لنا مدى قدرة المؤسسة على تكوين ثروة وتحقيق مردودية.

### ثالثا : تحليل انتاج النشاط

#### الجدول رقم (2-11) : نسبة إنتاج العمال بالنسبة إلى إنتاج النشاط

نلاحظ أن قيمة إنتاج العمال بالنسبة إلى إنتاج النشاط متذبذبة طيلة السنوات الاخيرة ، أما في سنة 2012 فنلاحظ ارتفاع هذه القيمة وهذا يفسر ارتفاع حجم الانتاج خلال هذه الدورة ومن خلال إطلاعنا على التقرير السنوية للتسيير في المؤسسة اتضح أن انخفاض مستوى الانتاج يعود الى بعض القيود الخارجية التي تتمثل في الصفقات لأن إنتاج المؤسسة مرتبط بالطلب على هذا المنتج ، الذي كانت سببا رئيسيا في انخفاض الإنتاج.

#### رابعا: تحليل القيمة المضافة VA

#### الجدول(2-12): نسبة الإدماج

تمثل نسبة القيمة المضافة إلى رقم الأعمال في سنة 2010 ب: 21% يفسر تحسن مستوى إنتاج هذه الدورة وبالتالي تحسن القيمة المضافة إلى رقم الأعمال السنوي ، أما في سنتي 2011 و 2012 كان هناك انخفاض وبعد مراجعة تقارير تحليل الاستغلال للمؤسسة وجدنا أن هذا راجع زيادة تكاليف الانتاج إلى الحد الذي يفوق القدرة الإنتاجية للمؤسسة وهذا السبب يعود إلى عدم قدرة المؤسسة على التحكم الأمثل في التكاليف خاصة التكاليف الثابتة وعلى سبيل الحصر لا الاجماع مصاريف العاملين وللتحليل أحسن سنتطرق الى الجدول الموالي.

### الجدول(2-13): نسبة توزيع القيمة المضافة على أعباء العاملين

كما ذكرنا سابقا نلاحظ أن نسبة أعباء العاملين بالنسبة إلى القيمة المضافة مرتفعة خلال السنتين 2010 و 2011 وهذه النسب التي تجاوزت القيمة المضافة ككل تعتبر نسب خطيرة جدا وهذا يدل على سوء استخدام وتوزيع الموارد المالية المتاحة. أما في سنة 2012 نلاحظ مستوى مقبول وهذا راجع إلى الزيادة في مستوى النشاط بحوالي ضعفي السنوات السابقة مقابل زيادة طفيفة في أعباء العاملين مما زاد في إنتاج العاملين.

### خامسا : تحليل الفائض الاجمالي للاستغلال EBE

### الجدول(2-14): القيمة المضافة والفائض الاجمالي للاستغلال

نلاحظ أن فائض الاستغلال الاجمالي (EBE)، لا يمثل نسبة موجبة من القيمة المضافة، أو بعبارة أخرى القيمة المضافة لا تساهم حتى في إعطاء فائض من نشاط دورة الاستغلال، إلا أنه في سنة 2012 فقد مثل الفائض الاجمالي ما مقداره 34% من القيمة المضافة، حيث استهلكت مصاريف العاملين في كل من سنة 2010-2011 أكثر من 100% من القيمة المضافة وهذا مؤشر خطير جدا، أما في سنة 2012 ما يقرب 59% من القيمة المضافة وهي نقطة مرتفعة، مما يتوجب على المؤسسة الانتباه إلى هذه النقطة إما بتخفيض عدد العمال أو الرفع من مستوى إنتاجية العامل.

### الجدول(2-15): نسبة هامش الاستغلال الاجمالي بالنسبة إلى رقم الأعمال

بلغت نسبة الهامش الخام في سنة 2010-2011 ب: -5,00%، -6,80% وهي نسبة سالبة تدل على أن رقم الأعمال السنوي لا يساهم حتى في إعطاء هامش اجمالي للاستغلال ويرجع السبب في ذلك إلى الانخفاض في القيمة المضافة وهذا يعود إلى ارتفاع الاستهلاكات وفي المقابل انخفاض حجم الانتاج في المؤسسة، أما في سنة 2012 فنلاحظ تحسن طفيف في نسبة الهامش الخام ب: 6,49% إلا أنه تجدر الإشارة إلى أن النسبة لا تزال منخفضة جدا وهذا يشكل خطر كبير على المؤسسة.

### الفرع الثاني : تحليل المردودية للمؤسسة باستخدام المؤشرات النسبية للمردودية

#### أولا: المردودية التجارية

### الجدول رقم (2-16): المردودية التجارية

بلغت نسبة المردودية التجارية في كل من السنتين 2010-2011 بنسب سالبة على التوالي -7,47% و-11,71%، وهذا مؤشر جد خطير على المؤسسة ويفسر انخفاض رقم الأعمال في السنة 2011 نتيجة انخفاض مستوى النشاط التجاري لوحدها في المؤسسة إلى ارتفاع نسبة الانخفاض إلى -11,71% وهذا ما يفسر فعلا الوضعية الجد المتدهورة للمؤسسة. أما في سنة 2012 كانت هناك نسبة موجبة ولاكن ليست بالكفاية التي تخرج المؤسسة من دائرة الخطر وهذا



الارتفاع نتيجة لارتفاع رقم الأعمال الذي يصاحبه ارتفاع في مستوى النشاط الانتاجي، إلا أن هذا لا ينفي سوء التسيير واستخدام الموارد المالية المتاحة للمؤسسة ما زاد في تدهور النتيجة الصافية .

### ثانيا: المردودية المالية

#### الجدول(2-17): المردودية المالية

إن معدل المردودية المالية متدهور جدا طيلة فترة الدراسة التي قمنا بها ،حيث يأخذ نسبة سالبة وبعيدة عن النسب العادية لها ،وهذا ما يفسر أنّ هناك ظروف غير عادية تنشط فيها المؤسسة ،حيث قدرت نسبة الخسائر في الدينار الواحد سنة 2010 ب:- 12.10% كما استمرت في الانخفاض سنة 2011 والتي قدر فيها ب:- 16.3% وهذا التراجع في حجم الأرباح الصافية لا يعود فقط إلى الأوضاع الصعبة التي تعاني منها المؤسسة وإنما يعود إلى سوء تسيير واستخدام الموارد المالية المحققة ،ونميز هذا من خلال ارتفاع التكاليف الاستغلال الخاصة بأعباء العمال. أما في سنة 2012 فارتفعت هذه النسبة بالقدر الذي يتجاوز القيمة السالبة أي ب: 0.42% في الدينار الواحد، إلا أن هذه المردودية المالية تعتبر متدهورة مما يستدعي على المؤسسة تحسين أداؤها لتحقيق مردودية أكبر من أموالها الخاصة.

#### • تركيبة المردودية المالية:

#### الجدول(2-18):نسبة دوران الأصول

إنّ مقارنة رقم الأعمال بإجمالي الأصول تظهر متناقصة طيلة فترة الدراسة التي قمنا بها .حيث قدرت مساهمة الأصول الصافية في إعطاء رقم أعمال سنوي لسنة 2010 ب:129% وهي نسبة قوية مقارنة بحجم الأصول الصافية للمؤسسة .

أما في سنة 2011 فقد انخفضت إلى 105% وهذا بسبب انخفاض رقم الأعمال أي الانخفاض في مستوى النشاط وكذلك في سنة 2012 حيث قدرت نسبة دوران الأصول في الانخفاض ب:59% وهذا بسبب ارتفاع الأصول الصافية من جهة،ومن جهة أخرى انخفاض في رقم الأعمال السنوي ،وهذا مؤشر غير طبيعي يعني أنه لا توجد فعالية إنتاجية في استخدام الأصول الاقتصادية .

#### • استقلالية المؤسسة

#### الجدول(2-19):نسبة وزن الديون

نلاحظ أن معدل الاستدانة للمؤسسة في سنوات الدراسة كان متفاوت بنسب ضئيلة وهذه النسب لا تشكل خطورة على الاستقلالية المالية للمؤسسة، وعلية يمكن القول أن المؤسسة تنتهج سياسة مالية تتفادى فيها فقدان الاستقلالية المالية، إلا أن هذا لا ينفي تحقيقها خسائر مالية متتالية لرأسمالها نظرا لضعف مردوديتها المالية .

### ثالثا: المردودية الاقتصادية

#### الجدول(2-20): المردودية الاقتصادية بدلالة النتيجة

نلاحظ أن المؤسسة لا تحقق مردودية اقتصادية خلال السنتين 2010-2011 وهذا المؤشر خطير جدا فمن المفروض أن تكون المردودية أعلى بكثير من ذلك، أمام حجم الموارد الاقتصادية التي جذبتها المؤسسة. ويمكن أن نفسر التدهور الشديد لمعدلات المردودية الاقتصادية إلى الانخفاض الشديد في مستوى الإنتاجي، والذي كان السبب في انخفاض رقم الأعمال السنوي وهذا راجع بشكل كبير إلى الظروف الاستثنائية التي تمر بها المؤسسة على المستوى المتقيد في النشاط وذلك لأسباب خارجية تتمثل في مدى الطلب لهذه المنتجات. وعليه نفسر تدهور المردودية الاقتصادية للمؤسسة إلى ارتفاع تكاليف الاستغلال خاصة بالنسبة لتكاليف العمال المرتفعة والتي بقيت على نفس المستوى، رغم الظروف المتدهورة التي تمر بها المؤسسة. أما في سنة 2012 فنلاحظ تحقيق مردودية اقتصادية ضئيلة قدرة بنسبة 2,43% من إجمالي الأصول الأمر الذي من شأن المؤسسة أن تتماشى مع هذه السياسة لتحقيق أكبر مردودية اقتصادية في المستقبل.

#### الجدول(2-21): حساب المردودية الاقتصادية الإجمالية

نلاحظ أن الفائض الإجمالي للاستغلال في السنتين الأوليتين لا تحقق مردودية اقتصادية على مجموع الأصول وهذا ما يجعل المؤسسة في وضع حرج اتجاه تحمل هذا النقص وهذا راجع للأسباب التي ذكرناها في الجدول نسبة هامش الاستغلال الإجمالي، إلا أنه في سنة 2012 نرى أن هناك تحسن طفيف للمردودية الاقتصادية يقدر بنسبة 3,82% من إجمالي الأصول إلا أن هذه النسبة لازالت ضعيفة إذا نظرنا إلى الحجم الكبير للموارد الاقتصادية المستخدمة.

ويمكن أن نفسر هذا التحسن الطفيف في سنة 2012 إلى ارتفاع مستوى الانتاج في هذه السنة ب: 55% مقارنة مع 17% في سنة 2011 و 28% في سنة 2010 طبعاً هذا إذا حسبنا إجمالي الانتاج إلى انتاج كل سنة، وبالتالي تحسن فائض الاستغلال الإجمالي.

#### الجدول(2-22): نسبة هامش الاستغلال

نلاحظ أن نسبة هامش الاستغلال في سنة 2010 كانت -1,49% و ارتفعت هذه النسبة في التدهور لتصل في سنة 2011 إلى -9,02% وهذا ما كان على المؤسسة لتتفطن بهذه الحالة من السنة السابقة وبعد الدراسة هذا الانخفاض الخطير لنسبة هامش الاستغلال وجد أن هذا كان راجعاً للانخفاض الشديد لنتيجة الاستغلال بالإضافة إلى الانخفاض في رقم الأعمال السنوي مع بقاء بعض التكاليف مرتفعة. والعكس بالنسبة

لسنة 2012 فقد بلغت نسبة هامش الاستغلال ب: 4.13% حيث حرت المؤسسة هنا من دائرة الخطر وذلك بسبب تخطي المشاكل التي سبق ذكرها.

• **المردودية الاقتصادية بتركيبة الانتاجية والقيمة المضافة**

**الجدول رقم (2-23) : ثبات نسبة الأصول الاقتصادية**

نلاحظ أن نسبة ثبات الأصول الاقتصادية في كل من السنتين 2010 و 2011 أما في سنة 2012 كانت منخفضة بثلاث أضعاف السنتين السابقتين وهذا ما كان له دور في تحقيق المؤسسة مردودية اقتصادية ، إلا أن نسبة الأصول الثابتة إلى مجموع الأصول الاقتصادية ليست بالقدر الذي يجعل المؤسسة في خطر .

**الجدول رقم (2-24) : درجة انتاجية الاستثمارات**

نلاحظ أن نسبة انتاجية رأس المال التقني تظهر متذبذبة ومرتفعة خلال السنوات الأخيرة، بحيث أنتجت الأصول الثابتة قيمة مضافة بأكثر من ضعفي الأصول الثابتة و هذا يدل على أن الاستثمارات الثابتة رغم انخفاض حجمها إلا أنها تساهم في اعطاء قيمة مضافة مرتفعة ، وبالتالي فإن استثمارات المؤسسة تعتبر منتجة ولا تمد بأي صلة في ضعف المردودية الاقتصادية.

**الفرع الثالث : تقديم النتائج واختبار الفرضيات**

**أولا : تقديم النتائج**

لقد أظهرت عملية قياس المردودية لمؤسسة ALFAPIPE TUS نتائج يمكن تصنيفها إلى مايلي :

- فمن الجانب الاستراتيجي، المؤسسة تعمل في قطاع ينتظر تراجع على المدى الطويل وهذا بسبب قدم التقنيات التكنولوجية المستعملة في عملية الإنتاج، وذلك من خلال شدة المنافسة .

- إن استراتيجية النمو في المؤسسة بالاعتماد على معدل النمو الربحي ضعيفة وفي الغالب منعدمة تماما خلال فترة الدراسة التي قمنا بها، نظرا للخسائر السنوية التي حققتها المؤسسة طيلة الفترة الأخير والتي أدت إلى تخفيض رأس المال، وهذا يعني أن المؤسسة تدخل في مرحلة التصفية إلا أنه نظرا لنشاطها يساهم في تشغيل اليد العاملة، يجعل الدول تتعامل مع هذه المؤسسة معاملة خاصة من أجل حمايتها في الوقوع في الإفلاس أو تصفيته.

- ومن الجانب العملي و على المستوى التقني تعتبر المؤسسة ALFAPIPE TUS مؤسسة صناعية، فهي تمتلك أصولا ثابتة مادية جد معتبر من حيث الحجم ، وباهتلاك منتهي المدة ما يستدعي ضرورة العناية الخاصة بهذه الأصول لتمكينها من تحقيق المردودية الإقتصادية المطلوبة وتحسين مستوى أدائها المالي.

-رأينا من خلال التحاليل السابقة أن هناك تسيير غير فعال لهذه الأصول بما لا يساهم في رقم الأعمال عن طريق تحسين الانتاجية وهذا راجع لعدم القدرة المؤسسة بالحصول على الصفقات التي من شأنها الرفع في رقم الأعمال .

-ومن الجانب المالي والاقتصادي يظهر ضعف كبير في مستوى أدائها الاقتصادي ،فمعدل مردوديتها الاقتصادية والمالية عرف تدهور كبير خاصة في السنتين 2010-2011 ثم بدأت في تحسن سنة 2012 ورغم تحسن انخفاضها الاقتصادية هذا لا يعني أن المردودية الاقتصادية تحسنت، حيث كان هذا راجع لارتفاع القيمة المضافة في سنة 2012 إلا أن هذا الارتفاع غير محسوس مقارنة إلى حجم الموارد التي جذبتها المؤسسة وبالتالي معدل النمو يعطي قيمة جد منخفضة .

-كما أظهرت مؤشرات الأداء الاقتصادي، مثل الفائض الاجمالي للاستغلال والهامش الاجمالي ورقم الأعمال، أن الأنشطة أصبحت مستهلكة للسيولة عوض أن تكون أنشطة مولدة لمردودية مرتفعة وكافية ومستدامة في نفس الوقت حتى تضمن للمؤسسة البقاء والاستمرارية وبالتالي تحقيق معدلات عالية من النمو في رأس مالها الاقتصادي.

وقد أثبت قياس المردودية أن أسباب التدهور تتمثل في :

- عدم تحكم المؤسسة في التكاليف وبالخصوص مصاريف العمال رغم الانخفاض المستمر والمحسوس لمستوى النشاط، وهذا من خلال العمل بنظام التوظيف الدائم ألا في حالات قليلة تتعلق بتوظيف العاملين على مستوى التنفيذ، بالإضافة الى تحسن المستمر لسلم الأجور.
- ارتفاع مستوى المصاريف المالية نتيجة ارتفاع مستوى الاقتراض المتوسط والطويل الأجل .

### ثانيا : اختبار الفرضيات

من خلا النتائج التي توصلنا إليها كانت الفرضيات كالتالي

أولا : تعتبر المعلومات التي تم التحصل عليها من المؤسسة في جميع أشكالها كالملاحظة والاستفسار والوثائق... إلخ مهمة جدا بل لا بد منها لتسهيل عملية تقييم الأداء المالي للمؤسسة وهذا ما أثبتت صحته الفرضية الأولى.

ثانيا : من خلال تشخيص الحالة العينية للمؤسسة تم اختيار المؤشرات المردودية الأهم قياسها والأكثر دلالة على حالة التي تعيشها المؤسسة ومن خلالها تم التوصل إلى نتائج المردودية التي من شأنها أن تفسر الأداء المالي للمؤسسة قيد الدراسة، وهذا ما أثبت صحته الفرضية الثانية.

ثالثا : بعد تحليل وتفسير نتائج المؤسسة الوطنية للأنابيب ALFAPIPE TUS الذي تمثل في نسب المردودية للمؤسسة فقد كان الأداء المالي للمؤسسة ضعيف جدا وهذا ما نفى صحة الفرضية الثالثة.

## خلاصة الفصل :

تتأثر المردودية في المؤسسة الاقتصادية مجموعة من العوامل والمتغيرات يمكن تصنيفها إلى مجموعتين، العوامل الخاضعة لتحكم المؤسسة نسبيا وتمثل في التحفيز والمهارات والتكوين، وعوامل غير خاضعة لتحكم المؤسسة تتمثل في عوامل اقتصادية، وعوامل اجتماعية وعوامل تكنولوجية، وعوامل سياسية وقانونية.

تتمثل عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية في تقييم أنشطتها في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة من الزمن، كما لا يمكن أن تقوم قائمة للتقييم الجيد للأداء إذا لم يحسن المسيرين اختيار وانتقاء المعايير والمؤشرات التي تعكس أداء المؤسسة. ومن اجل تخطي هذه الأشكال يمكن الاعتماد على إحدى الطرق التي تساعد على تحديد المعايير والمؤشرات، من بين جملة من الطرق نذكر الطريقة التي مضمونها ما يلي: تحديد الأهداف والمهام الأساسية، تحديد عوامل النجاح، إيجاد المؤشرات التي تسمح بضبط أو مراقبة عوامل النجاح.

بتطبيق الطريقة السابقة على الوظيفة المالية للمؤسسة لتحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي في معيار المردودية ويدرس من خلال مقارنة النتائج بالوسائل المستخدمة في تحقيقها.

الخاتمة العامة

على ضوء ما ورد في هذه الدراسة يمكن القول بأن مفهوم الأداء يختلف باختلاف الجهة أو القطب المحدد له فينظر إليه قطب العملاء هو قدرت المؤسسة على توفير السلع والخدمات التي تشبع الرغبات و بأسعار معقولة وينظر قطب المهنيين أو الموظفين إليه في قدرة المؤسسة على ضمان استمرارية العمل وفي جو ملام، وينظر قطب الدولة إليه في قدرة المؤسسة على تحقيق نتائج مالية جيدة وهذا لرفع حصيلة الضرائب والمساهمة في زيادة الدخل القومي، وينظر قطب المسيرين إلى الأداء في الكفاءة والفعالية، التي تمكن المؤسسة على تحقيق النتائج بأدنى التكاليف وقدرة المؤسسة على بلوغ الأهداف المسطرة.

إن تقييم المردودية تعتبر الأساس والمنبع الرئيسي للمساهمين وللمؤسسة في معرفة مكانتها الاقتصادية في السوق وتوجهاتها المستقبلية من خلال التعرف على مدى قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد، ومردود مالي واقتصادي من استخدامها للأصول أو الأموال المستثمر لديها.

ففي الفصل النظري انطلقنا من بعض المفاهيم العامة لتقييم الأداء المالي، باعتباره الأساس في تقييم مردودية المؤسسة، وبعدها إلى محاولة اظهار أهم المؤشرات الاقتصادية والمالية التي تسمح بدراسة المردودية، ثم الوصول إلى تحديد مدى العلاقة الموجودة بين المردودية ومؤشرات تقييم الأداء، لتوفير معدل كاف من المردودية الذي يسمح لها بمواجهة الأخطار الاقتصادية والمالية المحتمل أن تقع فيها في المستقبل .

أما الفصل التطبيقي حاولنا فيه تحليل مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أعلى مستويات من المردودية من أجل تحقيق أداء مالي متميز، مستخدمين في ذلك طرق وأساليب تطرقنا لها في الجانب النظري في بشكل ملخص حيث أظهر التحليل ضعف أدائها المالي نتيجة للتدهور في معدلات المردودية على الرغم من حجم الأموال المستثمرة .

#### توصيات البحث:

لقد أظهرت نتائج الدراسة أن هناك تدهور شديد في المردودية وهذا يدل على ضعف الأداء المالي للمؤسسة ولهذا تم اقتراح بعض التوصيات التالية :

- أن تتحكم المؤسسة في حجم الاستهلاكات، بما يتماشى مع متطلبات عمليات الانتاج، والرفع من رقم الأعمال أي زيادة نشاط المؤسسة .

- أن تتحكم أكثر في حجم تكاليف العمال بما يتماشى مع الأوضاع التي تمر بها المؤسسة خاصة في حالة انخفاض أنشطتها الانتاجية، بالإضافة إلى تجنب القروض المرتفعة التكاليف .

- عدم الاعتماد على الصفقات المحلية، أي الدخول في صفقات خارجية من شأنها الزيادة في نشاط المؤسسة وهذا حتما يرفع مستوى رقم الأعمال.



- استعمال تكنولوجيا تقنية جديدة بدل تلك القديمة والمهتلكة من أجل رفع القدرة على المنافسة في السوق.

#### آفاق البحث :

تناولت هذه الدراسة تقييم للأداء المالي بقراس المردودية في ظل التوحيد الدولي وبالتطبيق على المؤسسة الجزائرية وهذا في صياغ التحولات الوطنية والدولية والانفتاح على السوق الدولية يفرض على مؤسساتنا مواكبة هذا التطور. ولهذا اقتصر موضوعنا في تقييمه على بعض المؤشرات المردودية ويبقى المجال مفتوح لمواصلة البحث للعديد من المؤشرات الأخرى، التي من شأنها إعطاء تقييمات ترجع على المؤسسات بأكثر موضوعية . وفي الأخير نأمل أن نكون قد وفقنا، ونسأل الله التوفيق.

# قائمة المراجع

## المراجع :

### باللغة العربية :

1. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000.
2. ديسلر جاري ، إدارة الموارد البشرية، دار المريخ، الرياض، العربية السعودية، 2003.
3. عبد المحسن توفيق محمد ، تقييم الأداء، دار النهضة العربية- مطبعة الإخوة الأشقاء للطباعة، القاهرة، مصر.
4. زيد درغام، أساسيات الإدارة المالية الحديثة، الجزء الأول الطبعة الأولى، دار الرضا للنشر، 1999.
5. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي. دارالمستقبل للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، 2000.

### باللغة الأجنبية :

6. Alain Capiez, **élément de gestion Financière**, Masson, 4 ed, Paris, 1994.
7. Anne RIBEROLLES, **Evoluer vers un nouveau dialogue en ressources humaines**, Edition achevé d'imprimer sur les presses de jouve, N° 1292, France, 1992.
8. H.M Hamady, **Administrative réform in developing countries with special reference**, to Egypte and lybia, PH.S
9. Josette Peyrard, **Analyse financière. librairie Vuibert**, 8e ed, Paris, 1999.

10. Marie Tresanini, **Evaluer les compétences**, édition EMS Management & société colombelles, 2004.

#### البحوث الجامعية :

11. شنوفي نور الدين ، تفعيل نظام تقييم أداء العامل في المؤسسة العمومية الاقتصادية، حالة المؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز، أطروحة دكتوراه دولة، جامعة الجزائر 2005.

#### المجلات والمطبوعات :

12. عبد الله علي ، مطبوعة جامعية، جامعة الجزائر 2003.

13. دادن عبد الغني، قراءة في الأداء المالي والقيمة في المؤسسة الاقتصادية ، العدد 2006/04، جامعة ورقلة، الجزائر.

#### المقابلات الشفوية :

14. ياسين بوحميده، محاسب، القوائم المالية في المؤسسة، غرداية، 2012، (مقابلة شخصية).

15. بوعمامة زيدي، مكلف بالاستثمارات، مراجعة الاستثمارات، غرداية، 2012، (مقابلة شخصية).

#### مواقع أنترنت :

16. [www.wikipedia.org/wiki/rentabilité](http://www.wikipedia.org/wiki/rentabilité), 20012.

# قائمة الملاحق

DOSSIER : U01/2012

الملحق رقم : 01

Nom : ALFAPAPE TUS GHARDAIA

Contenu des rubriques du bilan

La période : 2012/2011/2010

BILAN ACTIF

exercice clos le

| ACTIF   | N 2012<br>Net  | N 2011<br>Net | N 2010<br>Net |
|---|----------------|---------------|---------------|
| <b>ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)</b>             |                |               |               |
| <b>Ecarts d'acquisition</b>                       |                |               |               |
| <b>Immobilisations incorporelles</b>              |                |               |               |
| <b>Immobilisations corporelles</b>                |                |               |               |
| BATIMENTS INDUSTRIELS                             | 1 739 210,86   | 4 341 321,08  | 1 119 516,57  |
| BATIMENTS ADM ET COMMERCIA                        | 105 684,31     | 392 768,00    | 6 943 431,28  |
| LOCAUX EN PREFABRIQUES                            | 3 950,27       | 4 740,33      | 679 851,69    |
| LOGEMENTS DU PERSONNEL                            | 0,00           | 0,00          | 5 530,38      |
| BATIMENTS OEUVRES SOCIALES                        | 0,00           | 0,00          | 0,00          |
| VOIES DE TRANSPORT                                | 505 077,07     | 812 296,81    | 0,00          |
| AUTRES BATIMENTS                                  | 438 094,29     | 486 771,43    | 535 448,57    |
| INSTALLATIONS COMPLEXES                           | 1 261 052,46   | 2 099 849,51  | 10 033 211,14 |
| MATERIEL INDUSTRIEL                               | 50 162 207,15  | 55 890 616,99 | 61 839 573,37 |
| EQUIP. PRODUCTION REFORME                         | 0,00           | 0,00          | 0,00          |
| MATERIEL LEVAGE ET MANUTEN                        | 4 893 425,93   | 5 714 949,94  | 6 536 470,95  |
| MATERIEL DE SECURITE                              | 123 270,82     | 141 720,82    | 167 848,53    |
| MATERIEL DE LABORATOIRE                           | 6 651 941,26   | 2 004 094,71  | 3 089 048,94  |
| MATERIEL MEDICAL                                  | 4,00           | 4,00          | 89 890,40     |
| AUTRES MATERIELS SOCIAUX                          | 0,00           | 0,00          | 0,00          |
| EQUIP.SOCIAUX REFORMES                            | 0,00           | 0,00          | 0,00          |
| MATERIEL DE MESURE                                | 235 897,25     | 321 058,42    | 406 219,59    |
| OUTILLAGE AMORTISSABLE                            | 309 541,68     | 199 366,68    | 267 566,68    |
| MATERIEL AUTOMOBILE                               | 5 825 384,33   | 2 203 267,67  | 4 361 373,46  |
| MOBILIER DE BUREAU                                | 278 233,51     | 374 850,12    | 609 498,68    |
| MATERIEL DE BUREAU                                | 1 241 109,06   | 1 052 576,97  | 1 158 266,11  |
| EQUIPEMENTS SOCIAUX                               | 1,00           | 1,00          | 47 073,51     |
| EQUIP MOBILIER EQUIP MENAG                        | 17 357,74      | 43 051,23     | 69 507,88     |
| AGENCEMENTS INSTALLATIONS                         | 22 626 643,93  | 37 321 279,32 | 53 550 227,05 |
| MATERIEL TELECOMMUNICATION                        | 311 220,35     | 284 388,95    | 438 477,93    |
| MATERIEL INFORMATIQUE                             | 1 287 669,14   | 194 674,37    | 832 446,85    |
| AUTRES MATERIELS                                  | 49 583,34      | 205 745,95    | 681 375,86    |
| <b>Immobilisations en cours</b>                   |                |               |               |
| INVESTISSEMENT EN COU                             | 6 536 517,93   | 0,00          | 0,00          |
| <b>Immobilisations financières</b>                |                |               |               |
| Titres mis en équivalence – entreprises associées |                |               |               |
| Autres titres immobilisés                         |                |               |               |
| CAUTIONNEMENT VERSES                              | 14 210 000,00  | 3 230 000,00  | 8 860 000,00  |
| IMPÔT DEFFIRE ACTIF                               | 138 202 616,20 | 63 426 190,50 | 57 758 644,73 |

|  |                          |                         |                         |
|--|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                 | <b>257 015 693,88</b>    | <b>180 745 584,80</b>   | <b>220 080 500,15</b>   |
| <b>ACTIF COURANT</b>                           |                          |                         |                         |
| <b>Stocks et en cours</b>                      | 9823417504,93            | 1346087420,13           | 1188832008,87           |
| <b>Créances et emplois assimilés</b>           |                          |                         |                         |
| Clients  |                          |                         |                         |
| CREANCES CLIENTS                               | <b>645 223 033,64</b>    | <b>88 383 789,58</b>    | <b>561 196 732,84</b>   |
| CLIENTS RET/GARANTIE CT                        | <b>1 142 091,68</b>      | <b>1 142 091,68</b>     | <b>111 392 090,18</b>   |
| FACTURES A ETABLIR                             | <b>7 758 131,34</b>      | <b>0,00</b>             | <b>1 878 573,60</b>     |
| Autres débiteurs                               | 938324652,63             | 927 427 259,45          | 907429734,82            |
| <b>Disponibilités et assimilés</b>             |                          |                         |                         |
| Placements et autres actifs financiers courant |                          |                         |                         |
| Trésorerie                                     |                          |                         |                         |
| BEA GHARDAIA RECETTES                          | <b>283 432 854,51</b>    | <b>20 609 752,06</b>    | <b>32 091 344,37</b>    |
| BEA ALGER EXPLOIT.474S                         | <b>333,63</b>            | <b>333,63</b>           | <b>333,63</b>           |
| BEA 195P                                       | <b>149 765,58</b>        | <b>562,42</b>           | <b>562,42</b>           |
| BEA AMIROUCHE ALGER                            | <b>562,42</b>            | <b>0,00</b>             |                         |
| BEA GHARDAIA EXPLOIT.927                       | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b>             | <b>25 401,17</b>        |
| BEA GH RECETTE 145.03                          | <b>64 677 514,96</b>     | <b>9 029 683,04</b>     | <b>59 432 741,47</b>    |
| COMPTE COURRANT POSTAL                         | <b>59,78</b>             | <b>59,78</b>            | <b>59,78</b>            |
| CAISSE PRINCIPALE GHARDAIA                     | <b>84 601,91</b>         | <b>46 934,88</b>        | <b>50 887,48</b>        |
| CAISSE SECOND GHAR.APPRO                       | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b>             | <b>2 438,40</b>         |
| CAISSE ANTE ALGE/GHARD.TGT                     | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b>             | <b>8,50</b>             |
| CAISSE DEPART. MAINTENANCE                     | <b>0,00</b>              | <b>0,00</b>             | <b>86,00</b>            |
| ACCREDITIFS GHARDAIA                           | <b>12 765 637,59</b>     | <b>13 241 271,75</b>    | <b>16 828 763,77</b>    |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                     | <b>361 111 330,38</b>    | <b>22 317 949,45</b>    | <b>76 340 386,57</b>    |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                     | <b>12 033 992 438,48</b> | <b>2 586 714 743,20</b> | <b>3 099 242 267,45</b> |

DOSSIER : U01/2012

الملحق رقم : 02

Nom : ALFAPAIPE TUS GHARDAIA

Contenu des rubriques du bilan

La période : 2012/2011/2010

BILAN

exercice clos le

| PASSIF   | N 2012                  | N 2011                  | N 2010                  |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                          |                         |                         |                         |
| Capital émis (ou compte de l'exploitant)         |                         |                         |                         |
| AJUSTEMENT AU RES                                | -28 033 813,65          | -24 727 051,23          | -22 304 326,84          |
| IMPÔT DIFFEREEES                                 | 112 038 143,24          | 111 769 051,60          | 111 769 051,60          |
| CREANCES VIS A VIS SIEGE                         | -8 447 855 685,15       |                         |                         |
| CREANCES VIS A VIS ANNABA                        | -268 595 920,75         | -183 450 216,17         | -250 181 312,24         |
| DETTES VIS A VIS DU SIEGE                        | 17 729 656 823,01       | 2 356 547 531,25        | 2 936 473 088,50        |
| DETTES VIS A VIS ANNABA                          | 5 397 972,05            |                         |                         |
| <b>Capital émis non appelé</b>                   |                         |                         |                         |
| Primes et réserves /(Réserves consolidées (1))   |                         |                         |                         |
| Ecart de réévaluation                            |                         |                         |                         |
| Ecart d'équivalence (1)                          |                         |                         |                         |
| Résultat net / (Résultat net part du groupe (1)) | 38 196 706,10           | -317 861 467,49         | -299 714 320,37         |
| Autres capitaux propres – Report à nouveau       |                         |                         |                         |
| <b>Part de la société consolidante (1)</b>       |                         |                         |                         |
| <b>Part des minoritaires (1)</b>                 |                         |                         |                         |
| <b>TOTAL I</b>                                   | <b>9 140 804 224,85</b> | <b>1 942 277 847,96</b> | <b>2 476 042 180,65</b> |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                      |                         |                         |                         |
| Emprunts et dettes financières                   |                         |                         |                         |
| Impôts   |                         |                         |                         |
| <b>Autres passifs non courants</b>               |                         |                         |                         |
| PROVISION POUR ENGAGEMENT                        | 626 354 501,60          | 159 345 768,68          | 186 497 453,06          |
| AUTRES PROVISIONS POUR CHARGES                   | 244 627 183,34          | 100 701 738,03          | 120 604 044,10          |
| PROVISION POUR CHARGES                           |                         |                         |                         |
| <b>TOTAL PASSIFS NON-COURANTS II</b>             | <b>870 981 684,94</b>   | <b>260 047 506,71</b>   | <b>307 101 497,16</b>   |
| <b>PASSIFS COURANTS</b>                          |                         |                         |                         |
| <b>Fournisseurs et comptes rattachés</b>         |                         |                         |                         |
| FOURNISSEURS LOCAUX                              | 182 181 944,32          | 102 680 405,10          | 47 882 414,38           |
| FOURNISSEURS DE SERVICES                         | 31 717 982,99           | 19 465 606,52           | 49 462 959,12           |
| CREDITEUR DES FRAIS DIVERS                       | 15 603,36               | 15 603,36               | 1 110 231,25            |
| DETTES INV.EN DA                                 | 1 471 320,50            | 1 301 980,50            | 15 603,36               |
| DETTES INV.EN DA                                 | 0,00                    | 0,00                    | 1 678 596,50            |
| FOURNISSEURS RETENUE GARAN                       | 23 711 695,95           | 3 592 650,00            | 10 880 580,67           |
| FOURN FACT A RECEVOIR                            | 104 385 000,00          | 70 000 000,00           | 70 984 400,00           |
| FACTURES A RECEVOIR                              | 59 579 030,00           |                         |                         |
| <b>Impôts</b>                                    |                         | 5 745 383,05            | 3 595 192,47            |
| I.R.G RETENU SUR SALAIRE                         | 8 934 684,77            | 0,00                    |                         |
| AUTRE IMPOTS ET TAXES                            | 0,00                    | 0,00                    | 0,00                    |
| TVA COLLECTEE                                    | 0,00                    | 4 346 013,00            | 261 493,00              |
| T.A.P DUE  | 20 979 038,00           |                         | 745 714,15              |
| TAXES DE FORMATION                               | 1 342 639,00            |                         |                         |



|  |                          |                         |                         |
|--|--------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Autres passifs courants</b>         |                          |                         |                         |
| Autres comptes débiteurs ou créditeurs | 947 121,27               | 947 121,27              | 947 121,27              |
| AVANCES RECUES DES CLIENTS             | 1 396 044 807,75         | 28 234 695,71           | 28 234 695,71           |
| REMUNERATIONS DUES AU PERS             | 494 311,12               | 510 974,85              | 421 286,91              |
| FRAIS DE MISSION A PAYER               | 281 124,00               | 213 864,00              | 346 153,00              |
| DOTATIONS OEUVRES SOCIALES             | 4 961 814,22             | 4 707 786,39            | 5 309 010,11            |
| AUTRES COTISATIONS SOCIALE             | 134 602,12               | 0,00                    | 4 690 873,15            |
| RETENUE PRETS SOCIAUX                  | 1 924 400,00             | 1 624 900,00            | 1 890 990,00            |
| AUTRE RETENUE POUR OUVRE SOCIAL        | 2 487 709,58             | 3 904 634,06            | 1 200,00                |
| PERSONNEL A OPPOSITION                 | 0,00                     | 1 200,00                | 39 709 102,08           |
| PERSONNEL CHARGE A PAYER               | 106 420 463,68           | 75 993 960,33           | 2 654 526,14            |
| COTISAT/CAISSE SEC SOC CT              | 4 793 008,51             | 3 581 589,58            | 7 373 683,71            |
| CASOREC DUE                            | 13 313 912,54            | 9 948 859,95            | 11 327 377,19           |
| APPORT DE L'ETAT                       | 29 507 663,04            | 20 996 775,39           | 26 568 945,01           |
| DETTES URBAN ANNABA                    | 26 568 945,01            | 26 568 945,01           | 6 440,46                |
| DIBITEURS DIVERS                       | 1 266,50                 | 6 440,46                |                         |
| COTISATION ASSURANCE GROUP             | 6 440,46                 |                         |                         |
| <b>Trésorerie Passif</b>               |                          |                         |                         |
| DECOUVERT BANCAIRE                     | 0,00                     | 0,00                    | 0,00                    |
| <b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>          | <b>2 022 206 528,69</b>  | <b>384 389 388,53</b>   | <b>316 098 589,64</b>   |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>            | <b>12 033 992 438,48</b> | <b>2 586 714 743,20</b> | <b>3 099 242 267,45</b> |

DOSSIER : U01/2012

الملحق رقم: 03

Nom : ALFAPAPE TUS GHARDAIA

Contenu des rubriques du compte de résultat La période : 2012/2011/2010

## COMPTE DE RESULTAT

(par nature)

Période du au

| LIBELLE  | N 2012                  | N 2011                  | N 2010                  |
|--|-------------------------|-------------------------|-------------------------|
| <b>Ventes et produits annexes</b>                  |                         |                         |                         |
| VENTE DE MARCHANDISES                              | 363 990 000,00          | 2 536 797,17            |                         |
| AUTRES PRODUITS VENDUS                             |                         |                         |                         |
| VENTE TUBES HYDROCARBURES                          | 6 603 424 216,30        | 2 560 800 488,76        | 3 903 308 389,08        |
| VENTE TUBES HYDRAULIQUES                           | 89 466 358,34           | 136 112 766,98          | 90 990 885,99           |
| VENTE TUBES REBUTES                                | 1 794,00                | 2 280,00                | 12 837 111,26           |
| VENTE TUBES REBUTES                                | 7 103 896,00            | 27 390,00               | 1 021 374,39            |
| VENTES DECHETS ET REBUTS                           | 18 557 426,00           | 8 304 182,53            | 1 711 328,00            |
| PRESTATIONS FOURNIES                               | 1 779 596,95            | 7 075 482,46            |                         |
| <b>Variation stocks produits finis et en cours</b> |                         |                         | -124 251 782,37         |
| PRODUCT STOCKE PROD SEMI                           | 1 714 488 753,86        | 87 381 432,31           | 28 271 730,89           |
| PROD STOCKE PROD FINIS                             | 2 079 466,34            | -46 416,63              | -1 212 728,16           |
| PROD STOCKE DECHET ET REBU                         | 116 307 787,26          | -9 230 258,10           |                         |
| <b>Production immobilisée</b>                      |                         |                         | 4 057 692,34            |
| PROD POUR SOI MEME                                 | 3 350 892,51            | 2 538 864,35            | 588 258 166,20          |
| <b>Subventions d'exploitation</b>                  |                         |                         | 19 581 203,30           |
| <b>I – Production de l'exercice</b>                | <b>8 920 550 187,56</b> | <b>2 795 503 009,83</b> | <b>4 524 573 370,92</b> |
| <b>Achats consommés</b>                            |                         |                         |                         |
| CONS TUBES IMPORTER 42"                            | -282 345 710,13         |                         |                         |
| CONSOM.FIL DE SOUDAGE                              | -35 093 211,54          | -12 502 903,07          | -15 698 501,82          |
| CONSOM.FLUX DE SOUDAGE                             | -38 381 124,58          | -28 555 844,13          | -30 874 170,29          |
| CONSOM.FILMS                                       | 0,00                    | 0,00                    | -5 910 424,95           |
| CONSOM.EPOXY                                       | -26 134 934,66          | -11 570 165,57          | -18 228 444,25          |
| CONSOM. POLYTHELENE                                | -246 050 697,43         | -146 406 274,89         | -163 084 607,64         |
| CONSOM.ADHESIF                                     | -39 991 610,80          | -28 049 331,33          | -30 438 118,94          |
| CONSOM.PEINTURE                                    | -44 695 285,00          | -1 854 501,33           | -28 921 185,32          |
| CONSOM.DILUANT                                     | -1 811 477,83           | -268 448,73             | -2 004 038,03           |
| CONSOM.BOBINE ACIER                                | -6 105 442 918,76       | -1 713 872 638,97       | -3 008 235 364,80       |
| CONSOM.ELECTRODE                                   | -573 236,68             | -569 497,03             | -514 414,67             |
| CONSOM.GRENAILLE                                   | -6 883 221,29           | -1 886 514,52           | -6 553 259,63           |
| CONSOM. CARBURANT LUBRIFIA                         | -10 335 893,79          | -6 210 185,73           | -8 446 802,38           |
| CONSOM.PNEUMATIQUE                                 | -2 847 859,38           | -469 705,78             | -4 069 335,92           |
| CONSOM.PDR INSTALLATION                            | -150 158 036,07         | -55 626 137,81          | -101 175 138,93         |
| CONSOM. PDR AUTOMOBILE                             | -4 644 683,97           | -3 050 652,73           | -3 237 279,20           |
| CONSOM. FOURNIT ELECTRIQUE                         | -7 222 578,81           | -4 662 039,48           | -403 075,77             |
| CONSOM.PETIT OUTILLAGE                             | -6 357 324,36           | -2 240 643,36           | -1 535 854,76           |
| CONSOM. QUAINCAIL. VISSERI                         | -992 132,76             | -2 941 372,59           | -5 085 054,50           |
| CONSOM.BROSSE METALLIQUE                           | -281 064,60             | -24 188,58              | -22 238,55              |
| CONSOM.HABILLEMENT EFFET                           | -4 169 283,04           | -2 993 646,83           | -2 258 433,65           |
| CONSOM. FOURNIT. BUREAU                            | -1 938 872,07           | -1 274 327,98           | -1 507 327,06           |
| CONSOM.SCOTCH                                      | -3 595 879,16           | -1 675 382,13           | -2 492 993,22           |
| CONSOM PRDUITS DEVELOPPPEM                         | -522 221,84             | -533 057,51             | -191 528,43             |
| FILMS CONSOMME                                     | -9 432 815,84           | -5 492 274,81           | -227 014,64             |
| COLLE CONSOMME                                     | -202 639,61             | -222 780,69             | -37 742,68              |

|  |                 |                |                |
|--|-----------------|----------------|----------------|
| CONSOM MATIERE PLASTIQUE                           | 0,00            | -1 241,40      | -111 603,13    |
| PEINTURE CONSOMME                                  | -170 342,69     | -365 745,88    | -14 255 819,35 |
| AUTRES PDT CHIMIQ CONSOMME                         | -20 537,92      | -35 365,42     | -2 200 459,00  |
| CONSOM DETERGENT                                   | -31 002,11      | 0,00           | -4 062 946,00  |
| CONSOM.PDTS PHARMACEUTIQ                           | 0,00            | -3 206 971,21  | -27 499,00     |
| CONSOMMATIONS AUTRE MAT.C                          | -531 314,87     | -270 865,00    | -36 075,00     |
| CONSOM. OXYGENE GAZEUX                             | -416 639,91     | -3 793 444,60  | -324 597,48    |
| CONSOM. OXYGENE LIQUIDE                            | -7 154 150,00   | -20 513,00     | -18 986 452,47 |
| CONSOM. AZOTE GAZEUX                               | -52 500,00      | 0,00           | -78 134,19     |
| AIR COMPRIE CONSOMMEE                              | 0,00            | -204 435,69    | -809 649,09    |
| CONSOM.EAU   | -160 574,68     | -14 889 735,46 |                |
| CONSOM.ELECTRICITE                                 | -29 518 714,01  | 0,00           |                |
| VAPEUR CONSOMMEE                                   | 0,00            | -604 221,32    | -6 252 576,00  |
| CONSOM, GAZ  | -1 222 726,64   | 0,00           | -12 000,00     |
|  | 0,00            | -29 500,00     | -731 500,00    |
| <b>Services extérieurs et autres consommations</b> |                 |                |                |
|  | -52 000,00      |                | -592 024,68    |
|  |                 | -6 252 576,00  |                |
| LOYERS TERRAINS                                    | -6 252 576,00   | -373 603,10    | -240 338,85    |
| LOCATION MATERIEL OUT                              | -37 000,00      | -926 000,00    | -516 579,47    |
| LOCATION MATERIEL TRA                              | -306 300,00     | -1 687 605,00  | -11 600,00     |
| LOYER EMBALLAGE RECUP                              | 0,00            | -319 000,00    | -43 940,00     |
| ENTRETIEN INSTALLAT.COMPL                          | -3 839 430,00   | -268 129,37    | -225 600,00    |
| ENTERTIEN MATERIEL OUTILLA                         | -297 710,00     | -26 490,00     | -8 970,00      |
| ENTRETIEN MATERIE TRANSPOR                         | -864 521,91     | 0,00           | -3 411 339,48  |
| ENTRETIEN EQUIP.BUREAU                             | -40 150,00      | -405 749,10    | -1 126 101,83  |
| ENTRETIEN EMBALLAGE RECUP                          | 0,00            | -16 100,00     | -3 004 408,68  |
| ENTERTIEN AGENCEMENT INSTA                         | 0,00            | -920 702,73    | -14 798,00     |
| ASSURANCE PERSONNEL                                | -2 010,00       | -3 705 639,48  | -800 143,18    |
| ASSUR RESPONS CIVILE                               | 0,00            | -1 018 357,20  | -8 074 365,00  |
| ASSURANCE VOL ET INCENDIE                          | -4 113 899,31   | -239 702,11    | -52 500,00     |
| ASSURANCE MATERIEL ROULANT                         | -920 340,81     | -1 795 603,27  | -2 295 158,10  |
| ASSURANCE CHANTIER                                 | 0,00            | -22 915,50     | -2 710 810,10  |
| AUTRE ASSURANCE                                    | -1 370 714,94   | -527 195,54    | -300,00        |
| DOCUMENTATIONS                                     | -11 130,00      | 0,00           | -40 000,00     |
| HONORAIRES AUTRES TIERS                            | -2 437 347,69   | -706 274,66    | -234 495,04    |
| HONORAIRES ASSIST TECH DA                          | 0,00            | 0,00           | -85 863 671,70 |
| DIVERS HONORAIRES                                  | -440 739,00     | -1 003 279,78  | -4 017 912,43  |
| FORMATION EN ALGERIE                               | 0,00            | 0,00           | -1 717 084,20  |
| FRAIS ACTES ET CONTENTIEUX                         | -3 456 177,98   | -1 419 846,00  | -4 476 770,00  |
| FRAIS DE PUBLICITE INCERTION                       | -64 000,00      | 0,00           | -73 400,00     |
| DONS   | 0,00            | -24 068 000,00 | -4 085 166,69  |
| AUTRE FRAIS DE PUBLICITE                           | 0,00            | -6 126 992,79  | -704 751,65    |
| TRANSPORT SUR VENTES                               | -140 428 200,00 | -1 447 876,50  | -4 485 620,39  |
| AUTRES FRETS ET TRANSPORTS                         | -26 572 444,33  | -5 648 318,00  | -39 121 265,98 |
| FRAIS DE VOYAGE EN ALGERIE                         | -2 101 894,10   | -296 001,20    | -32 280 324,56 |
| FRAIS DE VOYAGE A L'E                              | -26 900,00      | -5 390 601,58  | -371 651,56    |
| FRAIS DE SEJOUR EN ALGERIE                         | -4 797 184,00   | -698 940,39    |                |
| FRAIS DE SEJOUR A L'ETRANG                         | -573 770,20     | -6 040,00      |                |
| AUTRE FRAIS DE RECEPTION E                         | -9 186 637,04   | -23 848,00     |                |
| P & T  | -481 445,74     | 0,00           |                |
| AFFRANCHISSEMENT                                   | 0,00            | -67 641 247,40 |                |
| P ET I AUTRES FRAIS                                | -267 549,78     | -86 117,14     |                |
| FRAIS DE BANQUE ET RECOUV                          | 0,00            | -3 926 948,37  |                |
| COM OUVERT CREDIT CAUTI                            | -246 290 885,44 | -1 360 000,00  |                |

|   |                          |                          |                          |
|---|--------------------------|--------------------------|--------------------------|
| CONSOMMATION GAZ                                  | 0,00                     | -107 398 937,39          |                          |
| COMMISSIONS DIVERSES                              | -34 345 480,86           |                          |                          |
| COTISATIONS ET DONS                               | -236 800,00              |                          |                          |
| CESS INTER UNITE                                  | 0,00                     |                          |                          |
| <b>II – Consommation de l'exercice</b>            | <b>-7 559 198 455,96</b> | <b>-2 302 129 192,16</b> | <b>-3 689 642 752,31</b> |
| <b>III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b> | <b>1 361 351 731,60</b>  | <b>493 373 817,67</b>    | <b>834 930 618,61</b>    |
| <b>Charges de personnel</b>                       |                          |                          |                          |
| TRAIT.SALAIRE PERS.ALGER                          | -212 357 300,48          | -179 401 706,95          | -249 386 188,69          |
| TRAIT.SAL.APPRENTIS                               | -255 596,96              | -725 817,53              | -289 427,44              |
| HEUR SUP.PERS ALGERIEN                            | -8 946 000,14            | -9 153 811,79            | -6 599 262,34            |
| PRIME NON IMPO PRES ALGERI                        | 0,00                     |                          | -331 500,00              |
| P.R.I.  | -38 503 295,18           | -25 485 482,85           | 1 400,00                 |
| PRC PERSONNEL ALGERIEN                            | -44 350 025,30           | -23 080 764,69           | -27 990 964,77           |
| AUTRE PRIME PERS ALGERIEN                         | -179 007 925,99          | -118 874 597,35          | -25 382 067,48           |
| CONGE PAYER PERS ALGERIEN                         | -60 843 593,40           | -57 684 325,96           | -169 767 454,01          |
| INDEM.IMPO PERS ALGERIEN                          | -98 476 528,60           | -102 244 388,73          | -54 020 068,78           |
| AUTRE INDEMN PERSON ALGERIEN                      | -552 800,00              | -423 200,00              | -284 698 595,48          |
| COTISATION SEC SOCIALE                            | -135 929 107,40          | -104 476 717,55          | -634 400,00              |
| COTISAT FOND OUVER SOC                            | -18 058 062,84           | -11 376 878,21           | -135 167 512,68          |
| FORMATION EN ALGERIE                              | -3 145 694,80            | -6 000 482,41            | -24 188 366,73           |
| FORMATION A L'ETRANGER                            | 0,00                     | -579 059,15              |                          |
| PRIME IMPOSABLE PERS ALG                          |                          |                          |                          |
| FORMATION EN ALGERIE                              |                          |                          |                          |
| FORMATION A ETRANGER                              |                          |                          |                          |
| <b>Impôts, taxes et versements assimilés</b>      |                          |                          |                          |
| T.A.P.  | -99 191 731,00           | -38 045 516,00           | -56 149 526,00           |
| TAXE FORMAT.PROFESSIO                             | -1 342 638,00            | -107 647,00              | -745 714,15              |
| VIGNETTE AUTOMOBILE                               | -3 800,00                | -2 720,00                | -114 982,75              |
| DROITS D'ENREGISTREMENT                           | -50 193,71               | -81 729,70               | -662,00                  |
| DROITS DE TIMBRES                                 | -35 505,92               | -353 947,22              | -9 481,00                |
| DROIT DOUNES EXPORTATION                          | 0,00                     |                          | -298,00                  |
| AUTRE DROIT IMPOT TAXE                            | -637 631,64              |                          | -20 000,00               |
| TAXE FORMAT. PROFESSIONNEL                        |                          |                          |                          |
| <b>IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>            | <b>459 664 300,24</b>    | <b>-184 724 975,42</b>   | <b>-200 564 453,69</b>   |
| <b>Autres produits opérationnels</b>              |                          |                          |                          |
| AUTRES PRODTS EXCEPTIONNELS                       |                          |                          |                          |
| Plus values sur sorti                             | 32 754 214,16            |                          |                          |
| RECUPERATION DE CHARGE                            | 12 331 000,56            | 4 929 879,57             | 2 867 950,00             |
| AUTRES PRODTS DIVERS                              | 82 882,32                | 29 467,21                | 194 608,34               |
| <b>Autres charges opérationnelles</b>             |                          |                          |                          |
| AMENDES ET PENALITES                              |                          |                          |                          |
| Autres charges de gestion courante                | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     |
| Autres charges de gestion courante                | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     |
| Autres charges de gestion courante                | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     |
| Autres charges de gestion courante                | 0,00                     | 0,00                     | 0,00                     |
| Autres charges de gestion courante                | 0,00                     | 0,00                     | -4 000,00                |
|   | 0,00                     | -9 500,00                | -2 581 105,38            |
| SUBVENTION ACCORDEES                              | -1 099 183,55            | -341 500,00              | -12,70                   |
| AMENDES ET PENALITES                              | -100 000,00              | -2 000,00                | -76 124,36               |

|   |                        |                        |                        |
|---|------------------------|------------------------|------------------------|
| DEBIT SUR ACHAT ET VENTE  | -3 803 301,75          | -1 001 717,08          | -17 215,01             |
| CHARGES EXCEPTIONNELLES DIVERES   | 0,00                   |                        |                        |
| AUTRE CHARGE EXCEPTIONNELLE   | -11 101,70             | -1 329 922,14          | -65 800 573,44         |
| Autres charges de gestion courante  | -1 950,00              | -14 350,02             | -71 427 065,47         |
| DOTATIONS AUX PROVISIONS  |                        |                        |                        |
| DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS  | -35 945 291,86         | -48 372 617,55         |                        |
| Dotations financières aux amortissements, provisions et pertes de valeur  | -226 610 431,87        | -132 383 661,03        |                        |
| <b>Reprise sur pertes de valeur et provisions</b>                         |                        |                        |                        |
| REP SUR CONSOMMATION MATIERE  |                        |                        |                        |
| VENTE MARCHÉ EXERCICE ANTERIEUR   |                        |                        |                        |
| REP SUR SERVICES  |                        |                        |                        |
| REP SUR IMPOT ET TAXE   |                        |                        |                        |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions                                | 55 275 838,94          | 118 413 975,43         | 277 778 990,21         |
| <b>V RESULTAT OPERATIONNEL</b>  | <b>292 536 975,49</b>  | <b>-244 806 921,03</b> | <b>-59 629 001,50</b>  |
| <b>Produits financiers</b>  |                        |                        |                        |
| RERVENUS DES ACTIFS FINANCIER   | 1 499 334,69           | 3 960 618,80           | 935 175,55             |
| AUTRES PRODUITS FINANCIERS  |                        |                        | 24,05                  |
| <b>Charges financières</b>  |                        |                        |                        |
| INTERET EMPRUNT BANCAIRE  | -3 051 290,08          | -78 564 858,33         | -107 425 230,81        |
| AGIOS BANCAIRES   | -291 353 412,12        | -3 189 763,25          | -1 813 062,07          |
| <b>VI RESULTAT FINANCIER</b>  | <b>-292 905 367,51</b> | <b>-77 794 002,78</b>  | <b>-108 303 093,28</b> |
| <b>VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>                       | <b>-368 392,02</b>     | <b>-322 600 923,81</b> | <b>-167 932 094,78</b> |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires                                 |                        |                        |                        |
| Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires                     |                        |                        |                        |
| <b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>                        |                        |                        |                        |
| <b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>                         |                        |                        |                        |
| <b>VIII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>                         |                        |                        |                        |
| CESS. INTER UNITE PROD  | 38 565 098,12          |                        |                        |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)                          |                        |                        |                        |
| IMPOSITION IMPOT DIFF A   |                        | 4 012 532,34           |                        |
| IMPOSITION IMPOT DIFF PASSI   |                        | 726 923,98             | -20 026 511,99         |
| <b>IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>   | <b>38 565 098,12</b>   | <b>4 739 456,32</b>    | <b>-111 755 713,60</b> |
| <b>X RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>                                       | <b>38 196 706,10</b>   | <b>-317 861 467,49</b> | <b>-299 714 320,37</b> |
| <b>Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)</b> |                        |                        |                        |
| <b>XI RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>                        |                        |                        |                        |
| <b>Dont part des minoritaires (1)</b>                                     |                        |                        |                        |
| <b>Part du groupe (1)</b>   |                        |                        |                        |