



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



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة بعنوان:

نظام مراقبة التسيير وعلاقته في اتخاذ القرارات المالية
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر ووحدة ميلة
الفترة 2016-2018

مذكرة مكملّة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص إدارة مالية

تحت إشراف:

مشري فريد

أعداد الطلبة:

-بوالعيش كنزة

-بن معروف صفية

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	عليه عبد الباسط
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشري فريد
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	بولدياب مراد

السنة الجامعية 2022/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وعرفان

يقول الله تعالى: لئن شكرتم لأزيدنكم"

فالحمد لله حمدا كثيرا مباركا فيه ونشكره على عطائه وفضله وعونه لنا

في اتمام هذا العمل المتواضع

كما يشرفنا التوجه بجزيل الشكر والامتنان وأطيب التقدير والعرفان إلى كل من أمدّ

لنا يد العون من قريب أو بعيد، ونخص بالشكر الأستاذ المشرف "مشري فريد"

الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته القيمة

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالشكر إلى كافة أساتذة معهد العلوم الاقتصادية والتجارية

وعلوم التسيير دون أن ننسى التوجه بالشكر والعرفان لموظفي اتصالات الجزائر

لوحدة -ميلة - على المساعدة التي قدموها لنا، ونخص بالذكر السيد "بن زايد

محمد" لما قدمه لنا من مساعدة

جزاهم الله عنا كل خير.

الاهداء :

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف الخلق نبينا وحبينا محمد عليه
الصلاة والسلام

الى الايادي الطاهرة التي ازلت من طريقي اشواك الفشل..

الى من ساندوني بكل حب عند ضعفي..

الى من رسموا لي المستقبل بخطوط من الثقة والحب..

اليكم عائلتي..

اهدي فرحة تخرجني الى الغالية والانسانة العظيمة التي لطالما تمنيت ان تكون حاضرة

معي في يوم كهذا لتكتمل سعادتي برؤيتها.. امي

والى من كلل العرق جبينه وعلمني ان النجاح لا يأتي الا بالصبر والإصرار.. ابي

الى من بهم اكبر وعليهم اعتمد الى من عرفت معهم معنى الحياة.. اخوتي

الى خالاتي الحنونات وصغيرة العائلة نورسين

الى صديقة العمر والتي شاركتني سنين الدراسة وإنجاز هذا العمل

وشكر الكبير للأستاذ المشرف الذي لم يبخل علينا بتوجيهاته ووقته.

الى كل من وسعهم قلبي ولم تسعهم ورقتي.

كنزة

الاهداء :

الحمد لله الذي وفقنا لهذا ولم نكن أن نصل اليه لولا فضل الله علينا
أهدي تخرجي هذا إلى من تعجز الكلمات عن وصفها مهما قلت لم أوفيتها حقها إلى
معنى الحب والحنان وإلى بسمتي الحياة وسرّ الوجود وإلى من كان دعائها سر نجاحي
"أمي الحبية"

إلى من كان سنداً وقوة لي في الحياة ولم يبخل علي من شيء، وإلى من أحمل اسمه
بكل افتخار "والدي العزيز"، إلى من لهم الفضل الكبير في تشجيعي وتحفيزي
إلى من بهم أكبر وعليهم أعتمد إخوتي وأخواتي، إلى أخي رحمه الله تمنيت لو
شاركني فرحة هذا اليوم إلى كل فرد في عائلتي صغيراً منهم وكبيراً

إلى استاذي المشرف الذي لم يبخل علينا بشيء
إلى رفيقة الدرب وصديقة العمل وشريكتي في إنجاز هذا العمل، إلى من قضيت معهنّ
أجمل الأوقات وأروع اللحظات وكانوا معي في الصراء والضراء أصدقائي الأعزاء، إلى
من جمعني معهم المشوار

الدراسي من بدايته إلى اليوم، إلى كل من قدم لي النصيح والمساعدة من أهلي وأقاربي.

صفية

الفهرس

فهرس الموضوعات :

الصفحة	العنوان
I	شكر وعرفان
II	الإهداء
V	فهرس المحتويات
VII	قائمة الاشكال
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الملاحق
X	الملخص
أ	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير والقرارات المالية
2	تمهيد
3	المبحث الأول: ماهية نظام مراقبة التسيير
3	المطلب الأول: مفهوم نظام مراقبة التسيير
4	المطلب الثاني: اهداف واهمية نظام مراقبة التسيير
5	المطلب الثالث: أدوات نظام مراقبة التسيير
15	المطلب الرابع: مسار نظام مراقبة التسيير
16	المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار والأداء المالي
16	المطلب الأول: تعريف الأداء المالي واتخاذ القرار المالي
17	المطلب الثاني: أنواع القرار المالي

19	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار المالي
21	المطلب الرابع: علاقة بين الأداء المالي واتخاذ القرار المالي
23	خلاصة الفصل
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة
28	تمهيد
29	المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة
29	المطلب الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة اتصالات الجزائر
30	المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر
31	المطلب الثالث: مهام وأهداف مؤسسة اتصالات الجزائر
32	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ومصالحها
36	المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير والقرارات المالية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة
36	المطلب الأول: التحليل المالي باستخدام القوائم المالية
52	المطلب الثاني: لوحة القيادة لمؤسسة اتصالات الجزائر
54	المطلب الثالث: القرارات المالية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر
55	المطلب الرابع: العلاقة بين نظام مراقبة التسيير واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة
57	خلاصة الفصل
59	الخاتمة
63	قائمة المراجع
68	الملاحق

قائمة الاشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	مفهوم مراقبة التسيير	4
2-1	اهداف مراقبة التسيير	5
3-1	مسار عملية مراقبة التسيير	18
4-2	الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر	33

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-2	الميزانية المالية جانب الأصول لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-سنة 2018/2017	37
2-2	الميزانية المالية جانب الخصوم لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-سنة 2018/2017.	38
3-2	جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة 2017/2016	39
4-2	جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة 2018/2017	40
5-2	جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة 2017/2016	42
6-2	جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة 2018/2017	44
7-2	جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة 2017/2016	46
8-2	جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة 2018/2017	47
9-2	جدول النسب المالية لسنتي 2018/2017	49
10-2	جدول نسب السيولة المشتقة من جدول التدفقات الخزينة لسنة 2018-2016	51

53	جدول لوحة القيادة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-سنة 2018	11-2
----	--	------

الصفحة	قائمة الملاحق:
68	الميزانية المالية جانب الأصول لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-سنة 2017.
69	الميزانية المالية جانب الخصوم لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-سنة 2017.
70	الميزانية المالية جانب الأصول لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-سنة 2018.
71	الميزانية المالية جانب الخصوم لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-سنة 2018.
72	جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة 2017/2016.
73	جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة 2018/2017.
74	جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة 2017/2016.
75	جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة 2018/2017.
76	جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة 2017/2016.
77	جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة 2018/2017.
78	جدول لوحة القيادة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-سنة 2018.

الملخص:

يهدف هذا البحث الى توضيح العلاقة بين نظام مراقبة التسيير واتخاذ القرارات المالية في مؤسسة اتصالات الجزائر، وذلك باستخدام المنهج الوصفي الملائم لطبيعة البحث، وقد توصل البحث الى ان هذه العلاقة تكمن في كون نظام مراقبة التسيير يوفر المعلومات اللازمة التي تساعد على اتخاذ القرارات المالية بمختلف أنواعها وذلك عن طريق أدواته المتمثلة في: القوائم المالية (ميزانيات الأصول والخصوم، جدول حسابات النتائج، جدول تدفقات الخزينة) ولوحة القيادة، وذلك بتحديد احتياجات المؤسسة للأموال واختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة الذي يتماشى مع وضعية المؤسسة ويساعدها على الاستمرار في نشاطها وتحقيق أهدافها وتسيير امورها في احسن الظروف.

الكلمات المفتاحية: نظام مراقبة التسيير، اتخاذ القرارات المالية، لوحة القيادة.

This research aims to clarify the relationship between the management control system and financial decision-making in Algeria telecom, using a descriptive methodology appropriate to the nature of the research the study of found that the relationship lies in the fact that the management controlsystem provides the necessary information that assists in making various types of financial decisions, using its tools, including financial statements (balance sheets, income statements), cash flow statements, dashboards, and other relevant tools. The system helps to identify the company's financial needs and choose the appropriate alternative from among the available options that are compatible with the company's situation, thereby enabling it to continue its activities, achieve its goals, and manage its affairs under the best conditions.

Keywords Management control system, financial decision-making, dashboard.

مقدمة

مقدمة:

تعاني المؤسسات الاقتصادية العديد من المشاكل والتحديات التي تؤثر على أدائها وتنافسيتها، مثل قلة الإنتاجية، تكاليف الإنتاج المرتفعة، نقص الموارد والعمالة المؤهلة، سوء الإدارة، تعرض المعلومات السرية للخطر، وغيرها.

لحل هذه المشاكل، يعتبر نظام مراقبة التسيير أحد الحلول المتاحة التي تستخدمها المؤسسات الاقتصادية لتحسين الأداء وتعزيز التنافسية. يهدف هذا النظام إلى مراقبة العمليات المختلفة في المؤسسة بشكل دوري ومنتظم، وتحليلها بما يضمن أن يتم الالتزام بالإجراءات القياسية وتحقيق الأداء المرجو.

إذا أصبح من الضروري على كل مسير إذا أراد التحكم الجيد في تسيير مؤسسته ان ينصب مراقبا للتسيير لإعداد نظام مراقبة التسيير يساعده على اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب، وحتى يبلغ مراقب التسيير هذا المقصد لابد من الاستعانة باليات وأدوات موضوعة لهذا الغرض منها أدوات تقليدية وأخرى حديثة كنظام المعلومات، المحاسبة التحليلية، محاسبة العامة، لوحة القيادة، الموازنات التقديرية...

ويساعد نظام مراقبة التسيير في حل المشاكل بتحسين عمليات الإنتاج والتوريد والتسليم، كما يساهم في تخفيض التكاليف وزيادة الإنتاجية وتحسين جودة المنتجات وزيادة رضا العملاء، وتوفير الوقت والموارد وإدارتها.

ويمثل نظام مراقبة التسيير أداة قيمة وضرورية لأي مؤسسة اقتصادية تحاول التعامل مع المشاكل والتحديات التي تواجهها، ويمكن استخدامها بشكل صحيح وفق إطار قانوني وأخلاقي للمساعدة في تحسين أداء المؤسسة ودفع عجلة النمو الاقتصادي.

• إشكالية الدراسة:

بناء على ما سبق يمكن طرح الاشكالية الرئيسية على النحو التالي:

كيف يساهم نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله؟

انطلاقا من الاشكالية الرئيسية يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ماهي الادوات مراقبة التسيير التي تستخدمها مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله؟
- ما درجة اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على نظام مراقبة التسيير؟
- ماهي أنواع القرارات المالية التي تتخذ على مستوى اتصالات الجزائر؟

• الفرضيات:

يمكن صياغة فرضيات الدراسة على النحو التالي:

- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على مجموعة من الأدوات التي تساعد في اتخاذ القرارات وهي القوائم المالية، لوحة القيادة والميزانية التقديرية.
- تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر بدرجة كبيرة على نظام مراقبة التسيير اذ يساهم في توفير العناصر الاساسية التي تساعد في اتخاذ قرارات المؤسسة.
- هناك عدة أنواع للقرارات المالية التي يمكن ان تتخذ على مستوى اتصالات الجزائر وقد تختلف باختلاف طبيعتها.

• اهداف البحث:

تتمثل اهم أهداف البحث في:

- تسليط الضوء على مفهوم مراقبة التسيير واهميته في المؤسسة.
- إبراز مفاهيم حول اتخاذ القرار وكيف يمكن تفعيله في المؤسسة.
- ابراز كيفية استعمال أدوات مراقبة التسيير مع تبين كيف تساعد في عملية اتخاذ القرارات.
- ابراز العلاقة بين الأداء المالي ونظام مراقبة التسيير.

• أهمية البحث:

تكمن أهمية هذه الدراسة في ابراز أهمية مراقبة التسيير في ترشيد قرارات المؤسسة، فهي توفر مجموعة من المعلومات حول علاقة مراقبة التسيير بعملية اتخاذ القرار، وبالتالي تقلص العبء على مراقب التسيير في جمع المعلومات وتخزينها وفحصها.

ان هذه الدراسة تسعى الى معرفة درجة اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على نظام مراقبة التسيير في اتخاذ قراراتها المالية.

• مبررات اختيار الموضوع:

ان اختيارنا لهذا الموضوع كان له أسباب موضوعية وأخرى ذاتية وهي كالتالي:

- الرغبة الشخصية في الاطلاع أكثر على هذا الموضوع والالهام بجميع جوانبه.
- ملائمة الموضوع للتخصص المدروس: إدارة مالية.
- الرغبة في التعرف على مدى اعتماد المؤسسة اتصالات الجزائر على نظام مراقبة التسيير في ترشيد قراراتها المالية.

• منهج الدراسة:

من اجل الإجابة على الإشكالية واثبات صحة الفرضيات من عدمها تم الاعتماد في الدراسة على المنهج الوصفي لعرض اهم المفاهيم المتعلقة بالجانب النظري، وعلى منهج التحليل في دراسة الحالة من اجل تحليل وتفسير النتائج في الجانب التطبيقي.

• صعوبات الدراسة:

- من الصعوبات التي واجهتنا خلال دراسة الموضوع ما يلي:
- صعوبة الحصول على القوائم المالية بحجة ان القانون الداخلي للمؤسسة يمنع تسريب هذه القوائم خارج المؤسسة.
- صعوبة الحصول على بيانات المالية في سنة 2017 التي تتضمن لوحة القيادة.
- ضيق الوقت المخصص لإنجاز المذكرة بسبب انخراطنا في مشروع مذكرة تخرج مؤسسة ناشئة.

• حدود الدراسة:

- تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:
- **الحدود المكانية:** اخترنا في دراستنا حالة احدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ميلة.
- **الحدود الزمنية:** فيما يخص الجانب الزمني للدراسة فقد تم الاعتماد على المعطيات الخاصة بالفترة 2018/2017.

• الدراسات السابقة:

توجد العديد من الدراسات البحثية التي تناولت موضوع نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ونذكر ما يلي:

1. دراسة العلوي نسيم: دور المراجعة الداخلية في نظام مراقبة التسيير-دراسة حالة المركب الصناعي والتجاري الحروش-قالمة، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة 8ماي 1945 قالمة، 2020/2019، المنهج المتبع في هذه الدراسة هو المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي، سعت هذه الدراسة الى توضيح دور وظيفة المراجعة الداخلية في تقييم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة، من خلال اجراء دراسة في المركب الصناعي والتجاري الحروش، وقد خلصت الدراسة الى ان وظيفة المراجعة الداخلية تساهم في تقييم نظام مراقبة التسيير وإبراز فعاليته من خلال اكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها ومن ثم أحد الإجراءات التصحيحية، وقد استفدنا من هذه الدراسة في وضع خطة الدراسة في الجانب التطبيقي.

2. دراسة بلعباس صديق: دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة شركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز - مديرية التوزيع برج بوعريريج، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة وجباية معمقة، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعريريج، 2022/2021، المنهج المتبع في هذه الدراسة هي المنهج الوصفي التحليلي هدفت هذه الدراسة الى التعرف على دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، ومن اهم النتائج التي توصلت اليها الدراسة ان مراقبة التسيير هي مجموعة من الإجراءات والعمليات تعمل على تزويد الميسيرين ومختلف المسؤولين بالمعلومات التي تساعد على اتخاذ القرار، قد استفدنا من هذه الدراسة في ضبط إشكالية الدراسة وصياغة الفرضيات.

3. دراسة بوكار نجا: دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية-ادرار، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة احمد دراية ادرار، 2021/2020، المنهج المتبع هو المنهج الوصفي في عرض المفاهيم والمعلومات الخاصة والمنهج التحليلي في تفسير تلك المعلومات، سعت هذه الدراسة الى التعرف على دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين الاداء المالي ومعرفة مدى إدراك المسؤولين لمفهوم مراقبة التسيير وادواته الحديثة والتقليدية ومعرفة الأداء المالي، وقد استفدنا من هذه الدراسة في وضع خطة البحث في الجانب النظري.

• هيكل الدراسة:

انطلاقا من الأهداف المرجوة من الموضوع ولمعالجة الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية ولاختبار صحة الفرضيات، تم تقسيم هذه الدراسة الى فصلين، فصل للجانب النظري حيث تم التطرق فيه الى نظام مراقبة التسيير واتخاذ القرارات والأداء المالي والعلاقة بينهما.

اما الفصل الثاني فكانت دراسة تطبيقية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر خلال الفترة 2016-2018، وقد قمنا بتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة وعرض أدوات تقييم مراقبة التسيير وتحليل القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة. وفي الأخير من خلال الخاتمة تم اختبار الفرضيات واستعراض ما توصلنا له من نتائج.



الفصل الأول: الإطار النظري لمراقبة التسيير والقرارات المالية

تمهيد:

تعتبر مراقبة التسيير حلقة رئيسية من حلقات عملية الإدارة والتسيير. تهتم بتوفير المعلومات المتعلقة بمختلف العمليات والأنشطة التي تقوم بها المؤسسة الاقتصادية. لمساعدة المسيرين في تقييم الأداء واتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق الأهداف المسطرة وكشف الانحرافات ومعرفة الأسباب واقتراح الحلول الممكنة من خلال عدة أدوات وتقنيات إحصائية ومحاسبية وتكنولوجية ...الخ

سنحاول في هذا الفصل توضيح نظام مراقبة التسيير وعملية اتخاذ القرار والأداء المالي من خلال التطرق للمباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية مراقبة التسيير.

المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار والأداء المالي.

المبحث الأول :ماهية مراقبة التسيير

كانت المؤسسات الاقتصادية تسيير بطرق بسيطة تقتصر على صاحب المؤسسة وعلى الجانب المحاسبي فقط ولكن مع نمو المؤسسات الاقتصادية وتطورها تغير مفهوم مراقبة التسيير من مجرد مفهوم محاسبي الى ان اشتمل على كل المعايير والأدوات المحاسبية وغير المحاسبية التي من شأنها تدعيم عملية التسيير ولها القدرة على تقييم الأداء المالي بكل انواعه داخل المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم مراقبة التسيير

برزت العديد من التعاريف التي تناولت مراقبة التسيير ومنه يمكن ادراج العديد من المفاهيم لمراقبة التسيير ونذكر منها:

- يعرف ANTHONY(R.N) وDEARDEN بان مراقبة التسيير هي الاجراءات الذي يتأكد من خلالها المديرين من انه تم الحصول عليها ويتم استعمالها بفعالية (بالنسبة للأهداف) وفاعلية (بالنسبة للوسائل المستعملة) للتحقيق اهداف المؤسسة.¹
- تعريف مقدم من طرف خبراء المحاسبة ومحافظو المحاسبات: مراقبة التسيير هي نظام شامل للمعلومات الداخلية للمؤسسة وهذا النظام يسمح بالمركزية وتجمع وترتيب المعلومات وترجمتها قصد الفهم وتبيين نجاعة كل نشاط او وظيفة في المؤسسة.²
- يعرف KHEMAKHEM بانها المسار الموضوعي في خدمة المؤسسة للضمان للتنشيط والتحريك الفعال والمستمر للطاقات والموارد المتاحة للبلوغ الأهداف من قبل هذا الكيان.³
- كما يعرفها SCHMIDT (J) انها مجموعة الاعمال، الإجراءات والوثائق الهادفة الى مساعدة الإدارة العامة والمسؤولين العمليين في التحكم بأدائهم التسيير للوصول للأهداف المحددة.

وفقا لهذه التعاريف سابقة الذكر، يمكننا القول بان مراقبة التسيير تعمل على مساعدة المسؤولين العمليين في التحكم بأدائهم التسييري بغرض الوصول للتحقيق الأهداف بكفاءة وفعالية، توفر لهم المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات بشكل يضمن انسجام الاستراتيجية والتنفيذ اليومي، وتقترح مجموعة من التوصيات تمكن من تصحيح وضعية المؤسسة.⁴

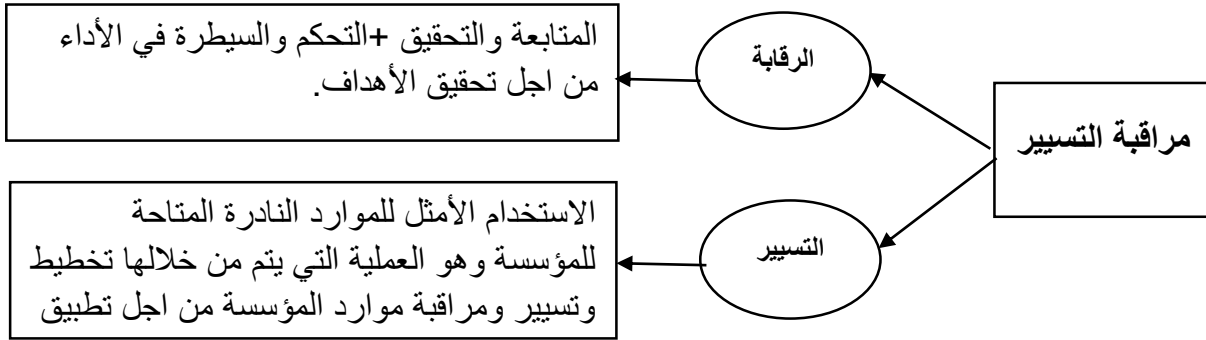
¹ LE DUFF.R, ENCYCLOPEDIE DE LA GESTION ET DU MANAGEMENT, DALLOZ, PARIS, 1999, 1644P p21.

² معراج هوراي وآخرون، مدخل الى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الاغواط، الجزائر، 2011، ص6

³ زيوش لامية، علاقة نظم المعلومات بوظيفة مراقب التسيير اتخاذ القرار في المؤسسة، مذكرة الماستر، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، لمسيل، الجزائر، 2014، ص24

⁴ عقون سعاد، نظام مراقبة التسيير: ادواته ومراحل إقامته المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001، ص ص 52، 53

الشكل 1-1: مفهوم مراقبة التسيير .



المصدر: بدار عاشور، بوتيارة عنتر، معوقات عمل مراقبة التسيير واليات تجاوزها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية الإدارية، جامعة المسيلة، العدد 3، مسيلة، الجزائر، 2021.

نلاحظ من الشكل(01) : مفهوم مراقبة التسيير ينقسم الى قسمين اثنين الرقابة والتسيير

- الرقابة: تعني المتابعة والتحقيق بالإضافة الى التحكم والسيطرة في الأداء من اجل تحقيق الأهداف.
- التسيير: تتمثل في الاستخدام الأمثل للموارد النادرة والمتاحة للمؤسسة، وتعني أيضا العملية التي يتم من خلالها تخطيط وتسيير ومراقبة موارد المؤسسة من اجل التطبيق.

المطلب الثاني: اهداف واهمية مراقبة التسيير

من خلال تعرضنا لبعض التعاريف الخاصة بمراقبة التسيير يتضح لنا انها لها أهمية كبيرة واهداف كثيرة، تساهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرار

أولاً: اهداف مراقبة التسيير¹

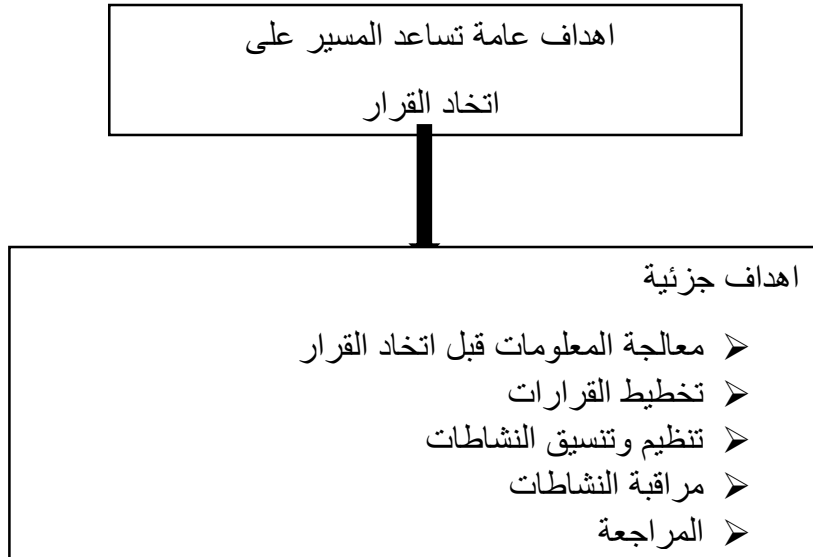
من خلال تعرضنا لبعض التعاريف الخاصة بمراقبة التسيير يتضح لنا انها وظيفة ضرورية، تساهم بشكل كبير في مساعدة المسيرين على اتخاذ القرار حيث نجدها تسعى الى:

1. تحليل الانحرافات التي تكون ناتجة بين النشاط الحقيقي والنشاط المعياري وابرار الأسباب التي أدت الى الانحرافات وذلك يتم عن طريق الميزات التقديرية.
2. تحقيق الفعالية وتعني بها تحقيق الأهداف التي وضعت مقارنة بالموارد المتاحة ومن اجل تحسين الفعالية يتطلب تطوير ديناميكي لأنشطة المعلومات حتى نتمكن من جمع المعلومات في الوقت والحجم المناسبين، إضافة الى ضرورة معرفة إيرادات وتكاليف المؤسسة.
3. الوقوف على نقاط الضعف التي تعاني منها المؤسسة لتصحيحها واستنتاج نقاط القوة للتركيز على تدعيمها.

¹مجدوب أحلام، دور أدوات مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي، مذكرة ماستر علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014/2013، ص ص 15,16

4. تحقيق الملائمة أي التأكد من ان الاهداف المسطرة تتمشى مع الوسائل المتاحة وذلك بتبنى استراتيجية مدروسة وتسيير أمثل للأفراد، اذ ان بهذين العاملين يتمشى التسيير الفعال لوسائل الاستغلال وبالتالي تحقيق الأهداف بأقل تكاليف. يمكن تلخيص اهداف مراقبة التسيير في الشكل التالي:

الشكل رقم 1-2: اهداف مراقبة التسيير



المصدر: مجدوب أحلام، دور أدوات مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، 2013/2014، ص16.

ثانيا: أهمية مراقبة التسيير¹

تتمثل أهمية مراقبة التسيير فيما يلي:

1. الرقابة وظيفة وليست سلطة :ان الرقابة تهدف أساسا الى متابعة النشاط لتحقيق من ان ما يجري داخل المؤسسة يسير في مساره الطبيعي وفقا للخطط الموضوعة، ولكن هذا لا يعني ان الرقابة لا تمارس عن طريق سلطة ما في المؤسسة.
2. الرقابة عملية مستمرة باستمرار المؤسسة في أداء وظائفها :الرقابة تبدأ مع النشاط وتستمر معه، كذلك فان الرقابة لا تقتصر على نشاط دون نشاط ولا على افراد دون اخرين، ولا على مرحلة دون أخرى، بل تشمل جميع أوضاع وتسري على كافة الافراد.
3. الرقابة تسعى الى قياس الأداء :ذلك وفقا لمعايير مالية وغير مالية محددة مسبقا لضمان سيرها نحو تحقيق الأهداف المرجوة.

¹سليمة مباركي، يوسف مسعداوي، استخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل عملية مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 03، البليدة، الجزائر، 2020، ص286.

4. الرقابة تمكن من متابعة تنفيذ الخطة :ذلك لمعرفة مدى تحقيق الأهداف المقررة، والتأكد من ان الأداء يسير ضمن اللوائح والأنظمة والإجراءات والسياسات، والتحقق من انه ينفذ بأفضل الطرق واكثرها فعالية.

5. الرقابة تساعد على اكتشاف الأخطاء والانحرافات وتسعى الى تصحيحها: ذلك من خلال البحث عن الأسباب التي أدت الى وجودها وإيجاد الوسائل اللازمة لمواجهتها قبل تفاقمها وعدم تكرارها مستقبلا.

المطلب الثالث: أدوات مراقبة التسيير

تنقسم أدوات مراقبة التسيير الى قسمين أدوات تقليدية وأدوات حديثة:

أولا: الأدوات التقليدية

من اهم الأدوات التقليدية لمراقبة التسيير، نظام المعلومات والمحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية وسنوجزها فيما يلي:

1. المحاسبة العامة: هي علم وفن يقوم بجمع وتسجيل وتبويب وتلخيص كل نشاط المؤسسة: العمليات،

تبادلات وهذا في دفاتر محاسبية بطريقة منظمة تعتمد على نظام محاسبي دقيق ومتكامل.¹

• تهدف المحاسبة العامة الى:²

- تامين مختلف المعلومات المالية المتعلقة بتبيان الوضع المالي للمؤسسة في وقت محدد بشكل يمكن الأطراف ذوي العلاقة في المؤسسة من التعرف على مركزها المالي إضافة الى تحديد نتائج اعمال المؤسسة في فترة زمنية محددة.

- قياس تطورات الوضع الاقتصادي للمؤسسة من خلال فترة محددة من الزمن نتيجة ممارستها للنشاط التي انشأت من اجله.

- توفير المعلومات التي تخدم المستخدمين الخارجيين عن المؤسسة مثل المساهمين، المقرضين، المحللين الماليين، الجهات الحكومية وغيرها من ذوي المصلحة بالمشروع.

2. نظام المعلومات:³

هو مجموعة الإجراءات التي تقوم بجمع واسترجاع وتشغيل وتخزين وتوزيع المعلومات لتدعيم اتخاذ القرارات. والرقابة في التنظيم وبالإضافة الى ذلك يمكنها ان تساعد المديرين والعاملين في تحليل المشاكل وتطوير المنتجات المقدمة وخلق منتجات جديدة، وكانت المعلومات نفسها لا ينظر اليها كأصل

¹محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 20.

²بدار عاشور، بوتيارة عنتر، معوقات عمل مراقبة التسيير وآليات تجاوزها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد3، لمسيلة، الجزائر، 2021، ص 303.

³بوكار ناجة، عكرمي سوزان، دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر، 2021/2020، ص14.

هام في المنظمة ولكن في الآونة الأخيرة أصبحت المعلومات مورد استراتيجي له تأثير على قدرة المنظمة في المنافسة والبقاء في مجال الاعمال.

• اهم الشروط التي يجب ان تتوفر في المعلومات:

- يجب ان تخفض حالة عدم التأكد لدى متخذي القرار.

- ان تزيد من معرفة متخذي القرار.

3. المحاسبة التحليلية:

تعتبر المحاسبة التحليلية على وجه العموم فرعاً متخصصاً من فروع المحاسبة العامة وتكون مهمتها تجميع وتحليل بيانات التكاليف وتوزيع المصروفات من اجل تحديد ثمن تكلفة المنتجات او الخدمات، وتقديم معلومات دقيقة الى إدارة المؤسسة وتقوم بتسجيل كل العمليات النسبية الخاصة للنشاط المؤسسة.¹

• تهدف المحاسبة التحليلية الى تحقيق أربعة اهداف هي:²

- اعداد تقارير الدورية لمساعدة الإدارة في التخطيط ورقابة تكاليف التشغيل، وتقييم أداء العاملين والأنشطة التي تقوم بها الوحدة الاقتصادية.

- اعداد التقارير الداخلية للإدارة التي تمكنها من اتخاذ القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد، وقرارات التسعير في بعض الحالات.

- اعداد التقارير غير الدورية الداخلية لمساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة برسم السياسات العامة، التخطيط طويل الاجل، تقديم منتجات جديدة والاستثمار في المعدات.

- توفير البيانات والمعلومات اللازمة لإعداد القوائم المالية، التي تمكن المستخدمين الخارجيين من مستثمرين وجهات حكومية وأطراف خارجية أخرى من اتخاذ قرارات اقتصادية تتعلق بالمؤسسة.

ثانيا: الأدوات الحديثة

لقد تطورت أدوات مراقبة التسيير تبعاً لحاجة المؤسسات وتغيرات محيطها، وسنتطرق لبعض اهم الأدوات الحديثة لمراقبة التسيير:

1. التحليل المالي: يمكننا تعريف التحليل المالي بأنها دراسة القوائم المالية بعد تبويبها وباستخدام الأساليب الكمية وذلك بهدف اظهار الارتباطات بين عناصرها والتغيرات الطارئة على هذه العناصر وحجم وأثر هذه التغيرات واشتقاق مجموعة من المؤشرات التي تساعد على دراسة وضع المنشأة من

¹بوعقوب عبد الكريم، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، الجزائر، 2009، ص8.

²بلعباس صديق، نعيجة صحراوي رايح، دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر في العلوم المالية المحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمى، برج بوعريش، الجزائر، 2022/2021، ص 11.10.

الناحية التشغيلية والتمويلية وتقييم أداء هذه المنشآت وكذلك تقديم المعلومات اللازمة للأطراف المستفيدة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.¹

يعتبر أيضا من أهم وسائل وأدوات مراقبة التسيير التي يتم بها عرض نتائج الأعمال والمساهمة في البرمجة والتخطيط وفي تشخيص الأداء المالي، ويسمح بالمراقبة المالية للمؤسسة، ومعرفة احتياجات التمويل واختيار وسائله.

• تتمثل أهمية التحليل المالي في النقاط التالية:²

- يعتبر أحد مهام المدير المالي في المؤسسات المختلفة ويساعده في أداء مهامه بشكل فعال
- يتناول مخرجات النظام المحاسبي للوحدات المحاسبية المختلفة، سواء كانت في مؤسسات تجارية أو صناعية أو خدمية أو غيرها، وبالتالي يمد متخذي القرارات في المجتمع بالمؤشرات التي ترشد سلوكياتهم لاتخاذ القرارات الرشيدة.
- يساهم في تقييم الأداء ويساعد في التخطيط المستقبلي لكافة النشاطات الاقتصادية، إضافة إلى إخضاع عدم التأكد للرقابة والسيطرة وحماية المؤسسة من الانحرافات المحتملة.
- تساعد على حساب النسب المالية والاحصائية والمعلومات والبيانات التي تمثلها هذه النسب والاتجاهات والتغيرات في تفهمها والحكم عليها من قبل مدقق الحسابات، وبالتالي يمكن اعتبار التحليل المالي أداة فعالة لزيادة فاعلية التدقيق.
- يساعد في تقييم المؤسسات تقييما شاملا، وبالتالي معرفة ما إذا كانت ستستمر في حياتها الاقتصادية أم أنها متعثرة وسيتم تصنيفها أو تعديل نشاطها الذي تمارسه.
- يساعد في توقع مستقبل الوحدات الاقتصادية من حيث معرفة مؤشرات نتائج الأعمال المتعلقة بها من ربح أو خسارة، وبالتالي معرفة الإجراءات المناسبة لملاقاة اشهار افلاسها وإنقاذ الملاك من خسائر محتملة.

• يمكن ترتيب خطوات التحليل المالي على النحو التالي:³

- تحديد الغاية أو الهدف من التحديد، مثل تحليل قدرة المشروع على الوفاء بالتزاماته الجديدة
- جمع البيانات المرتبطة بشكل مباشر بالهدف من التحليل.
- تحديد أداة أو أدوات التحليل المناسبة التي يطبقها المحلل للوصول إلى أفضل النتائج وبأسرع وقت.
- تشغيل البيانات ذات الصلة بغاية التحليل بالاعتماد على الأدوات المستخدمة للوصول إلى بعض المؤشرات بغرض التحليل.
- تحليل المؤشرات التي تم الوصول إليها بمعرفة اتجاهها المستقبلي.

¹منير شاكور محمد وآخرون، التحليل المالي (مدخل صناعة القرار)، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008، ص12.

²سليمة مباركي، يوسف مسعداوي، مرجع سبق ذكره، ص287.

³محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي: شركات وأسواق مالية، دار المريخ للنشر، 2009، الرياض، السعودية، صص28، 29.

- كتابة الاستنتاجات والتوصيات النهائية.

• أدوات التحليل المالي:

تساعد أدوات التحليل المالي في الحكم على ظاهرة معينة ولكنها لا تصدر احكام عليها، والخبرة الكافية والتأهيل العلمي والعملية الواسع هما الكفيلان بإصدار الحكم في اتخاذ القرارات المناسبة، ومنه هناك مجموعة من الأدوات المستعملة في التحليل المالي ونذكر منها:

- **القوائم المالية:** هي مجموعة كاملة من الوثائق المحاسبية والمالية التي تسمح بتقديم صورة عادلة عن الوضعية المالية، لأداء خزينة المؤسسة في نهاية الدورة والقوائم المالية الخاصة بالمؤسسات غير الصغيرة¹ تشتمل على:
- **الميزانية:**²

تعرف الميزانية بانها الوسيلة الأساسية لإعطاء صورة واضحة ودالة لحالة المؤسسة المالية في لحظة زمنية غالبا ما تكون نهاية السنة.

ان اعداد الميزانية يحقق للمؤسسة او لمستخدميها العديد من المزايا أهمها:

- بيان المركز المالي في تاريخ اعداد الميزانية حيث تتضمن المؤسسة من حقوق وما عليها من التزامات.
- تقديم القدرة الائتمانية للمؤسسة من خلال مقارنة التزاماتها بحقوق ملكيتها وفقا لما يعرف بنسبة التغطية والتي تعني مدى تغطية حقوق ملكية المؤسسة لالتزاماتها.
- التعرف على مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها المستحقة الدفع، ويتم قياس ذلك بنسب التداول والسيولة.
- التعرف على اعتماد المؤسسة على التمويل الذاتي وقيمة الأرباح التي يتم احتجازها.

مزغيش محمد، بشطلي عبد الرؤوف، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2013، ص13.

² عبد الناصر إبراهيم وآخرون، أصول المحاسبة المالية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 1999، ص278.

• عناصر الميزانية:¹

يمكن تقسيم عناصر الميزانية التي يتم عرضها الى ما يلي:

- **الأصول:** تعبر الأصول عن اهم استخدامات الأموال والموارد التي تمتلكها المؤسسة في تاريخ معين، والتي تعتمد المؤسسة لتوليد الإيرادات الداخلة في المستقبل
اذن الأصول موارد تنتج عنها تدفق منافع اقتصادية مستقبلية محتملة الى المؤسسة كنتيجة الاحداث السابقة، او نتيجة لمجموعة من الاحداث والظروف الأخرى.
وتنقسم الأصول الى:
- **الأصول الغير متداولة (الأصول الثابتة) :** هي موارد اقتصادية تستخدمها المؤسسة في عملياتها التشغيلية واما عمر انتاجي أكثر من فترة مالية واحدة.
- **الأصول المتداولة:** تعرف أيضا بالموجودات وهي عبارة عن موجودات المؤسسة التي تتحقق لها إيرادات ويتم تداولها باستمرار حسب طبيعتها، وتختلف قيمة هذه الأصول في المؤسسة بين حين واخر، بسبب كمياتها او انخفاضها وتختلف في سيولتها او سرعة تحويلها الى نقد من أصل لآخر
مثل أوراق القبض، النقدية، الأوراق المالية قابلة للتداول، المخزون...
- **الأصول الأخرى:** هي الأصول التي لا يمكن تصنيفها ضمن الأصول المتداولة وغير المتداولة، مثل: المصروفات المدفوعة مقدما طويلة الاجل، الضريبة المدفوعة مقدما...
- **الخصوم:** هي منافع اقتصادية من المتوقع التضحية بها مستقبلا في شكل التزام قائم بالفعل على الوحدات المحاسبية، من خلال تحويل الأصول او تقديم خدمات لوحدات أخرى وذلك نتيجة احداث وقعة في الماضي، ويظهر جانب الخصوم في الميزانية.
وتنقسم الخصوم الى:
- **حقوق الملكية:** يعتبر هذا القسم الخاص بحقوق الملكية في الميزانية من اهم الأقسام لما تحتوي من بيانات تفصيلية عن حق المساهمين ويحتوي هذا القسم عادة على ثلاث بنود:
 - راس مال الأسهم.
 - راس مال الصافي.
 - الأرباح المحتجزة.
- **الخصوم المتداولة:** وتمثل الخصوم المتداولة المبالغ المستحقة عن المؤسسة خلال السنة المالية القادمة او دورة التشغيل، وتضم عدة حسابات منها: الديون التجارية والأوراق الدفع والدفعات المقدمة من العملاء، التزامات القروض بما فيها الجزء المتداول من القروض طويلة الاجل، الأجور والمصروفات المستحقة وهذه تمثل قيمة خدمة استنفذت ولم تدفع تكلفتها حتى نهاية السنة، الضرائب

¹ أسامة عبد الخالق الانصاري، الإدارة المالية، مكتبة الاردية الهاشمية للنشر، الأردن، ص118.

المستحقة هي الضرائب المستحقة على الأرباح الخاصة بالسنة الجارية، حصص الأرباح المستحقة بعد ان يتم الإعلان عنها، المبالغ التي يجب دفعها خلال السنة المقبلة عن العقود الايجار الرأسمالية.

- **الخصوم غير المتداولة:** هي جميع مصادر التمويل الخارجية التي تحصل عليها المؤسسة يقصد تغطية احتياجاتها من الموارد المالية والتي تزيد مدتها عن سنة، مثل: ديون أخرى غير جارية، الضرائب، ديون مالية...

✓ جدول حساب النتائج (قائمة الدخل) :

هو قائمة مالية تهدف الى بيان نتيجة الاعمال المؤسسة من ربح (الخسارة) خلال فترة زمنية معينة عامة ما تكون سنة، ويبين هذه القائمة نتيجة الاعمال خلال السنة المالية كاملة وليس في لحظة معينة، وتنتج عنها اما ربح او خسارة، ويمكن اعدادها من خلال ارصدة حساباتها في الميزان المراجعة.¹

تتكون عناصر جدول حسابات النتائج من:²

- **النواتج:** هي زيادة لمنافع الاقتصادية خلال الفترة في شكل مدخولات او زيادة الأصول او انخفاض الخصوم، التي يترتب عنها زيادة في الأموال الخاصة باستثناء الزيادة عن تقديم مساهمات جديدة من طرف المساهمين الى الأموال الخاصة.

- **الأعباء:** هي انخفاض في المنافع الاقتصادية خلال فترة في شكل مخرجات او انخفاض الأصول، التي يترتب عنها نقص في الأموال الخاصة، باستثناء التوزيعات الى المساهمين في الأموال الخاصة.

يحقق جدول حسابات النتائج الميزات التالية:³

- التعرف على نتيجة اعمال المؤسسة من ربح او خسارة.
- التمييز بين صافي الربح التشغيلي وصافي الدخل بسبب وجود مكاسب او خسائر من العمليات غير مستمرة.
- التمييز على نتيجة اعمال المؤسسة من ربح او خسارة.
- تعتبر نتيجة الاعمال التي تضمنها قائمة الدخل من المؤشرات الرئيسية في تحديد أسعار الأسهم.
- التعرف على نشاطات المؤسسة وتركيبه المصروفات التي قامت بإنفاقها.
- التعرف على مقدار ضريبة الدخل الواجب دفعها.
- التعرف على كفاءة الإدارة في أدائها المالي، واستخدام الربح كمقياس لقياس الأداء.

¹صالح مرازقة، الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، الملتقى الدولي الأول لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011، ص9.

²عبد الكريم شناي، تكييف القوائم المالية في المؤسسات الجزائرية وفق المعايير المحاسبية الدولية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009، ص51.

³ خالد جمال الجعرات، معايير التقارير المالية الدولية 2007، دار اثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص120.

يتم اعداد جدول حسابات النتائج وفق لطريقتين هما:¹

- **جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة:** وفق هذه الطريقة يتم عرض الإيرادات والمصروفات، حسب طبيعتها حيث لا يتم توزيع المصاريف على اقسام المؤسسة، هذا الأسلوب ملائم للمؤسسات الصغيرة لأنه لتوجد ضرورة لتوزيع المصاريف التشغيلية على الأقسام.
- **جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة:** تقوم هذه الطريقة على مقارنة تحليلية للمؤسسة، حيث ترتب الأعباء حسب الوظائف، مما يسمح بالحصول على تكاليف الإنتاج وأسعار تكلفة والاعباء التي تقع على عاتق الوظائف التجارية والمالية والإدارية دون إعادة معالجة المعلومات الأساسية.

✓ جدول سيولة الخزينة (قائمة التدفقات النقدية)²

يعرف جدول سيولة الخزينة على انه صورة ديناميكية لكل ما يحدث في المؤسسة خلال السنة المالية حيث تقوم بطرق مختلفة وتسمح بتقييم جيد لنوع التسيير وسهولة المؤسسة، في ثلاث فروع هي: نشاط الاستغلال، نشاط الاستثمار، نشاط التمويل.

- تكمن أهمية جدول سيولة الخزينة فيما يلي:
- يعد جدول سيولة الخزينة أداة التخطيط المالي للمؤسسة حيث يتم الاهتمام بتقدير وتدبير احتياجات المؤسسة في المستقبل وتوفيرها في الوقت المناسب.
- تبين هذه التدفقات مقدار احتياجات المؤسسة لتمويل الخارجي.
- تعد هذه التدفقات مؤشرا على مدى قدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها اتجاه المالك الدائنين.
- عناصر جدول سيولة الخزينة:

يتم تصنيف عناصر جدول سيولة الخزينة في شكل ثلاث فئات عرضية هي:

- التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية:

هي التدفقات النقدية الداخلة والخارجة المتعلقة مباشرة بالإيرادات والمصروفات الواردة في قائمة الدخل، وكذلك المرتبطة برأس المال العامل.

• التدفقات النقدية من الأنشطة الاستثمارية:

هي الخاصة باقتناء وبيع الأصول، وكذلك التوظيفات الأخرى غير محتوى ضمن العناصر المعادلة للخزينة مثل تقديم القروض للغير وتحصيلها واقتناء استثمارات والتنازل عنها.

¹محمد رمزي جودي، أثر تطبيق معايير تقارير المالية الدولية على تقييم الأداء المالي في المؤسسات المالية، مذكرة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015، ص75.

²بساحة مصطفى، مجبور رانيا، التحليل المالي للقوائم المالية وفقا للنظام المحاسبي المالي، مذكرة ماستر، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020، ص38.

• التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية:

تمثل في الأنشطة التي تقوم بها المؤسسة المرتبطة بالحصول على الموارد والأموال من المالك وتقديم الفوائد لهم، كما تتضمن كذلك الأنشطة المتعلقة بالافتراض الاموال وسدادها، ومن امثلة التدفقات النقدية المتعلقة بالأنشطة التمويلية العائد من اصدار الأسهم، العائدات من الافتراضات البنكية، تسديد التزامات الايجار التمويلي.

• عرض جدول سيولة الخزينة:

يتم عرض جدول سيولة الخزينة وفقا لطريقتين هما:¹

- الطريقة المباشرة:

هذه الطريقة تستخدم لبيان المصادر المباشرة للحصول على النقدية من العمليات التشغيلية مثل: التحصيلات من العملاء من بيع البضاعة، وكذلك النقدية المحصلة من التوزيعات والفوائد. وكذلك اوده الصرف النقدي على الأنشطة التشغيلية مثل السداد للموردين مقابل البضاعة المشتريات وسداد المصروفات التشغيلية المختلفة.

- الطريقة غير مباشرة:

هي الأكثر الطرق شيوعا في الاستخدام العلمي لبيان صافي التدفقات النقدية من العمليات لأنها يسهل اعدادها، وهي تركز عن الطرق بين صافي الربح وصافي التدفقات النقدية من العمليات، وتبدأ هذه الطريقة بصافي الربح المتواصل اليه نم قائمة الربح ثم يعدل بعناصر الإيرادات والمصروفات او المكاسب والخسائر التي تحتوي على تدفقات نقدية مثل: الاهتلاك لنفاذ الأصول الثابتة الملموسة وغير ملموسة والمكاسب او الخسائر، بيع الأصول الثابتة وغيرها من العناصر التي تمثل قيودا دفترية دون ان يكون لها أثر على التدفق النقدي. ويظهر جدول سيولة الخزينة وفق الطريقة غير مباشرة.

2. الموازنة التقديرية: وهي احدى الأدوات المساعدة للإدارة المالية لما تشكل من دور رئيسي في توضيح الصورة التي ستكون عليها نشاطات المنظمة لكل اقسامها، الى جانب توفيرها للبيانات والوسائل المطلوبة لتسجيل عمل ومهام الإدارة المالية وتوفير الأموال اللازمة لتحويل أوجه نشاطات المنظمة للوصول الى الاستخدام الأمثل لهذه الأموال.²

• تتمثل وظائف الموازنة التقديرية في:³

¹مرجع سبق ذكره، ص ص 39،40،41.

²عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية (المدخل الكمي)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الاردن،2012، ص 127.

³بلعباس الصديق وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 12.

- أداة تخطيط: تعد الموازنة وثيقة شاملة تسطر بوضوح ما تنوي المؤسسة القيام به لفترة زمنية، كما تساعد في تخطيط الاحتياجات النقدية في الاجل القصير وذلك من خلال التخطيط لاستثمار الفائض النقدي او التخطيط لتدبير العجز في النقدية.
- أداة تنسيق: تعد الموازنة أداة بين مختلف الأنشطة والمراكز والاقسام، سواء في مرحلة الاعداد او التنفيذ او المراجعة، ويتم ربط القرارات ببعضها البعض كما تساهم في تدعيم الاتصال بين العديد من المستويات.
- أداة للرقابة: من أدوار الموازنة هو استخدامها كأداة رقابية، ولكي تأخذ عملية الرقابة مجراها فان الافتراض القائم في الأساس هو ان إدارة المؤسسة قد وضعت بعين الاعتبار الموازنة التقديرية لتلائم الخطط، الأهداف والسياسات وفقا للإمكانيات المتوفرة.
- اهداف الموازنة التقديرية فيما يلي:¹
 - استخدام أصول المنظمة بكفاية وفعالية.
 - اجبار إدارة المنظمة الى التوجه المستقبلي في تفكيرها.
 - تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية.
 - وضع التخطيط في مقدمة التفكير مسؤولي الإدارة العليا.
 - اعلان كل من في المنظمة بالعمل المطلوب تنفيذه.
- هناك أنواع من الموازنة التقديرية ومنها:²
 - الميزانية النقدية التقديرية: هي عبارة عن كشف يبين الايرادات النقدية المتوقعة وكذلك المدفوعات النقدية المتوقعة، وفائض او عجز الارادات عن المدفوعات خلال فترة محددة.
 - الميزانية العمومية التقديرية: هي أداة تخطيط تبين تغيرات المتوقعة في بنود الموجودات المنشأة ومتطلباتها في فترة مستقبلية ومقدار الأموال التي يحتاجها المشروع لمواجهة هذه التغيرات في تلك الفترة.
 - الموازنة الرأسمالية: يقصد بها استثمار الأموال في أصول تستخدمها المنشأة لفترات زمنية طويلة.
- مراحل اعداد الموازنة التقديرية:³

عادة ما يتم اسناد شؤون الموازنات التقديرية الى لجنة تشكل لهذا الغرض او إدارة تختص بإعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تنفيذها، وتمتد عادة الإجراءات الموازنة من 4 الى 6 أشهر ويمكن تقسيمها الى 4 مراحل أساسية وهي:

¹فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر، عمان، الاردن، 2013، ص 247

²محمد طنيب وآخرون، الادارة المالية في القطاع الخاص، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص ص 223، 229، 237

³بباوية سهيلة، نظام مراقبة التسيير كآلية لاتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة الماستر، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019، ص18

- تبلغ المديرية العامة اهداف المخطط العملي وكذلك المعلومات المتعلقة بالمحيط (التي يقدمها مراقب التسيير) الى مسؤولي المركز.
- يقوم كل مسؤول مركز بوضع مشروع موازنة او موازنة أولية مؤقتة.
- تجمع مشاريع الموازنات للفحص مدى انسجامها ويقوم مسؤولي المراكز ولجنة الموازنات بمناقشة الأهداف والوسائل التي ينبغي تسخيرها.
- وضع الموازنات النهائية لكل مركز مسؤولية ثم تجميعها للوصول الى الموازنة التقديرية للمؤسسة.
- متابعة الموازنات وتعديلها تبعا لتطورات المحيط والنتائج المحققة.
- 3. **لوحة القيادة:** هي وسيلة للاتصال واتخاذ القرار والتي تسمح بمراقبة التسيير بلفت نظر المسؤول الى النقاط الهامة او نقاط مفاتيح المتعلقة بالسير وذلك قصد تحسينها.¹
- كما يمكن تعريف لوحة القيادة على انها أداة من أدوات مراقبة التسيير التي تسمح لفريق المؤسسة بمتابعة المؤشرات المالية وغير المالية وتدقيق المعلومات في اتخاذ القرارات المناسبة، لتشخيص الوضعية الحقيقية للمؤسسة في وقت قصير، ومعالجة الانحرافات وهذا لتحقيق الأهداف المسطرة.²
- **أهمية لوحة القيادة في المؤسسة:** تعتبر لوحة القيادة:³
 - جزء من النظام الرقابي في المؤسسة.
 - الأداة التي شملها التغيير وغيرت نحو الاحسن هي بدورها وظيفة مراقبة التسيير.
 - يزيد المؤسسة بالمعطيات اللازمة للتسيير والمتعلقة بالوضعية الحالية للمؤسسة، كما يساعدها على التقدير المسبق للأحداث ويمكنها التفاعل والتكيف مع متطلبات المستعمل والمحيط.
 - أداة مساعدة على اتخاذ القرار في الوقت المناسب وبشكل جماعي.
 - هي وسيلة للحوار والاتصال، وكذلك لإدارة الازمات في المنظمة.
- **أنواع لوحة القيادة:**⁴
- أخذت لوحة القيادة تتطور عبر الزمن وانتقلت من وسيلة قياس الى وسيلة مساعدة على اتخاذ القرارات لمختلف الأطراف داخل المؤسسة، لذلك نميز الأنواع التالية للوحة القيادة:
- لوحة القيادة الكلاسيكية: تعرف على انها خلاصة رقمية للنشاطات المؤسسة، حيث تبين الارتباط بين مختلف الأنشطة ومدى مساهمتها في النتائج العامة للمؤسسة، وتعتبر وسيلة في يد الإدارة العليا

¹معراج هواري، مصطفى الباهي، مرجع سبق ذكره، ص77
²مريم طويجيني، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة شهادة الماستر، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة العربي بلحميدي، ام البواقي، الجزائر، 2018، ص 32
³عبد الخالق زيتوني، لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية، مذكرة شهادة الماستر، قسم علوم الاقتصاد والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014، ص 6
⁴اسماء أبو بكر الصديق، لوحة القيادة: مدخل لتحسين الاداء بالجامعات المصرية لتحقيق البقطة الاستراتيجية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 1، القاهرة، مصر، 2022، ص 202 203

لمراقبة كل العمليات واكتشاف الانحرافات ودراسة اسبابها، واتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها ان تعيد المؤسسة للمسار السليم.

- لوحة القيادة الاستراتيجية: تستخدم لوحة القيادة الاستراتيجية لرصد وتنفيذ اهداف الاستراتيجية وتتميز بانها تعطي الأولوية للمؤشرات التي تسمح بدمج مفاهيم الجودة والقيمة.
- تختلف عن لوحة القيادة الاستراتيجية كونها تأخذ بعين الاعتبار التكيف مع مكونات المؤسسة، فهي تقترح قائمة نوعية من المؤشرات وتجمعها في أربع محاور: المحور المالي، محور العملاء، محور العمليات، محور التدريب.

• مراحل تصميم لوحة القيادة:¹

- تحديد الأهداف: التي تعتبر السبب الرئيسي في وجود لوحة القيادة، والهدف يجب ان يكون ممكنا ومحدد من حيث المدة وان يكون معقولا.
- العناصر الأساسية لتحقيق الأهداف: هذا ما يسمح بتحديد المعايير التي تأثر على الهدف، وقد تسمى بالعوامل الأساسية للتسيير او التغيرات الاستراتيجية وهي متغيرات نشاط خاصة بكل مركز مسؤولية.
- اختيار المؤشرات الملائمة: بعد تحديد العناصر التي يتم قياسها ينبغي البحث عن المؤشرات التي تسمح بمتابعة هذا القياس، فعلى المسؤول ان يختار من بين المؤشرات المتوفرة ما يراها ملائمة أكثر لتحديد نشاطه.
- بناء لوحة القيادة واختيار تقييم الملائم لها: بعد تنفيذ المراحل السابقة للتعين اختيار الشكل الموافق للتقديمها، أي بناء لوحة قيادة بتبني أدوات تسمح بإظهار السهم والقراءة السريعة للمتابعة النشاط، كاللوحات الإحصائية، مقتطفات، الرسومات البيانية...الخ
- اختيار الأنظمة المعلوماتية المناسبة: تعتبر المعلومة أداة لازمة في عملية تصميم لوحة القيادة، حيث ان عملية حجز واستخراج المعطيات ومعالجتها تتم بسهولة كلما كانت الأداة المعلوماتية أفضل، فيبقى على المؤسسة اختيار ما يناسبها (حجم المؤسسة، تكلفة النظام،...)
- مراعات طريقة عرض لوحة القيادة: من اهم ميزات لوحة القيادة لفت انتباه المسؤولين لذا يجب احتواء لوحة القيادة على معلومات تلخيصيه مرتبة وشاملة ويمكن للوحة القيادة ان تكون شاشة كمبيوتر، لوحة لافتة وهناك عدة أدوات أخرى لتصميمها كالجداول، الرسومات والتمثيلات البيانية.

المطلب الرابع: مسار مراقبة التسيير²

¹خروبي يوسف، أثر لوحة القيادة في تحسين الاداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمحاسبية، العدد 02، ورقلة، الجزائر، 2022، ص65

²صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2005، ص ص 78 79

1. **التخطيط:** تسمح هذه المرحلة بالانتقال من الغايات الى الأهداف المحددة القابلة للتنفيذ وذلك بتصميم مخططات تسمح بتنفيذها، يقوم مراقب التسيير في هذه المرحلة بتقديم المعلومات اللازمة لإدارة المؤسسة والتي تساعد المديرين على وضع استراتيجية طويلة المدى يتم تقسيمها فيما بعد بمساعدة مراقب التسيير الى المدى المتوسط (3-5) سنوات وأيضاً المدى القصير (أكبر من سنة) عن طريق ما يسمى بالموازنات التي تسمح هذه الأخيرة بتحقيق الاهداف القصيرة الاجل.

2. **التنفيذ:** هي المرحلة الموائية للمرحلة التخطيط، فبعدما يتم التخطيط لما تريد المؤسسة ان تحققه تبدأ مرحلة التنفيذ وهي تطبيق المخططات التي تم اعدادها على ارض الواقع للوصول الى الأهداف المحققة.

3. **المتابعة والتحليل:** ان النشاطات المخطط لها تعطي نتائج تعتمد جزئياً على الظروف المحيطة وبالتالي يصعب تحليل هذه النتائج مما يستوجب ضرورة وجود نظام للقياس، ففي الواقع لا يمكن معرفة النتائج المتحصل عليها بصورة مباشرة لان تحديدها يتطلب وضع مؤشرات ويمكن اعتبار هذه المرحلة بمثابة مراقبة اولية وهي تنظيم يسمح بالتأكد من ان المؤسسة تتوجه بصورة جيد نحو الأهداف المنتظر.

4. **الإجراءات التصحيحية:** تتطلب الانحرافات الخارجة عن المجال المقبول للعمل الاحتمالي ضرورة اتخاذ إجراءات تصحيحية هذه التصحيح تتم في غالب الأحيان على الاعمال الواجب القيام بها أي طريقة التنفيذ، او على الوسائل التي ينبغي توفيرها وكيفية استعمالها كما يمكن ان تتم هذه التصحيحات في حالات القصوى على الأهداف والغايات في حد ذاتها والتي تستوجب إعادة النظر فيها.

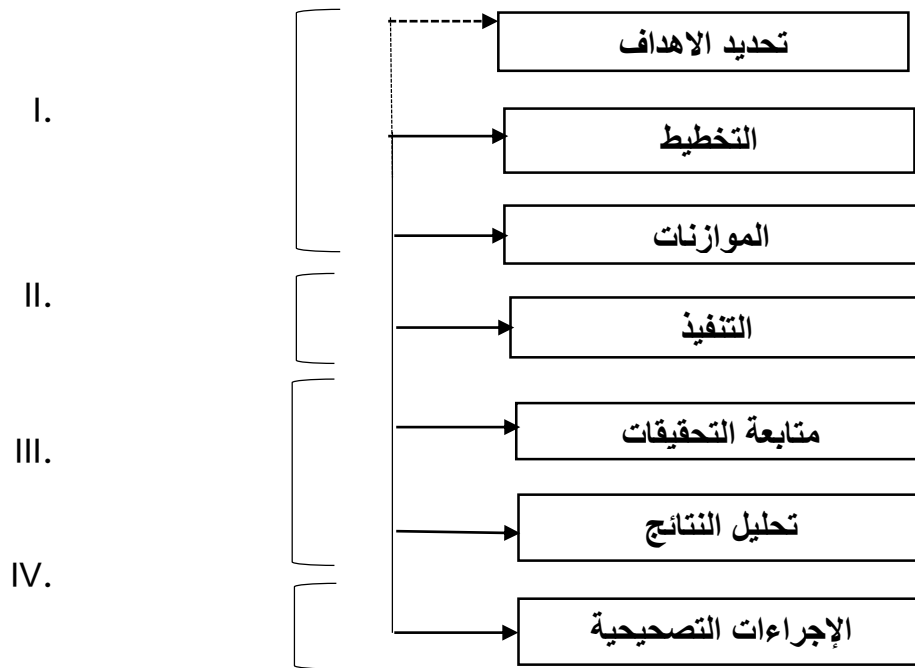
في هذه المرحلة يقوم مراقب التسيير بتقديم توصيات والاقتراحات الواجب اتخاذها فهو غير مسؤول عن اتخاذ القرارات بهذا الشأن بان هذه الأخيرة لا تندرج ضمن صلاحية.

يسمح هذا المسار بمساعدة المسؤولين وافراد المؤسسة على تحسين اداءهم من خلال مختلف المراحل السابقة، فهو وسيلة لتحليل الانحرافات والبحث عن أسبابها وبالتالي يستطيع هؤلاء المسؤولين والافراد التعرف على اخطاءهم وتحسين اداءهم في المستقبل، وعليه فان مسار مراقبة التسيير يهدف الى التدريب والتعليم والى تحسين جودة العمل التسيير للمؤسسة ككل.¹

يمكن النظر الى مراقبة التسيير على انه مسار او حلقة متكونة من أربع مراحل كما هو موضح في الشكل الموالي

¹مرجع سبق ذكره. ص80.

الشكل 1-3: مسار عملية مراقبة التسيير



المصدر: العلوي نسيم، بن موهوب نور الهدى، دور المراجعة الداخلية في نظام مراقبة التسيير، مذكرة ماستر، العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2020/2019، ص 37.

المبحث الثاني: ماهية عملية اتخاذ القرار والأداء المالي

يؤدي تقييم الأداء المالي من خلال أدوات التحليل المالي دورا جوهريا وأساسيا في اتخاذ القرارات المالية، حيث يعمل على تزويد متخذي القرار بالمعلومات المالية اللازمة والضرورية عن الوضعية الحقيقية للمؤسسة، وبالتالي توجيههم إلى اتخاذ أحسن القرارات المالية التي تعود على المؤسسة بالربح والسير الحسن وضمان بقاءها في البيئة المتغيرة باستمرار، وفيما يلي سنتطرق لمفهوم القرار المالي بصفة خاصة وذلك من خلال المطالب الموالية.¹

المطلب الأول: تعريف الأداء المالي واتخاذ القرار المالي²

يؤدي الأداء المالي دورا جوهريا في اتخاذ القرارات المالية، ومن خلال هذا المطلب سنتطرق لتعريف الأداء المالي والقرار المالي:

أولا: تعريف الأداء المالي

¹محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص ص 45، 46.
²مرجع سبق ذكره، ص 45.

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الاهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث انه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم. مما سبق فان الأداء المالي:

1. أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه الى الشركة او الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها.
 2. أداة لتدراك التغيرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة فالمؤشرات تنذر بالخطر إذا كانت الشركة تواجه صعوبات نقدية او ربحية او لديها ديون وقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر ادارتها للعمل على معالجة الخلل.
 3. أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها.
 4. أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة لكل من أداء الشركة او جانب معين او لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معينة.
- تعتبر الشركات عن ادائها المالي بعبارات تمثل رؤية موضوعية لمستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيم عددية وكمية بدلا من استخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة حتى يتسنى للشركات تحديد مستوى الأداء بدقة وفعالية.

ثانيا: تعريف القرار المالي¹

القرار المالي هو اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، حيث يقوم المحلل المالي بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبة والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في اتخاذ القرارات المالية

القرار المالي هو كل قرار يوازن بين الحصول على الأصول وامتلاك أصول بحيث تهدف القرارات المالية إلى الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح وبتالي تعظيم قيمة المؤسسة.

المطلب الثاني: أنواع القرار المالي

تتمثل القرارات الأساسية للإدارة المالية في قرار التمويل، وقرار الاستثمار، قرارات توزيع الارباح:

¹قروي مروة وآخرون، دور التشخيص في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر علوم التسيير، قسم تخصص إدارة مالية، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2017، ص26

أولاً: قرار التمويل¹

يعرف قرار التمويل بأنه الحصول على الأموال بالشكل الأمثل، أي تحديد مزيج مناسب للتمويل يتكون من تمويل قصير الأجل وتمويل طويل الأجل وتمويل بالملكية وتمويل بالدين، يجعل كلفة التمويل في حدها الأدنى وبما يعظم ثروة المساهمين (أي تعظيم قيمة المنشأة) وهو دوما الهدف الأساسي لكل قرار من قرارات الإدارة المالية، وبالتالي فإن أي قرار تمويلي يجب أن يحافظ على الأقل على القيمة الجارية للمنشأة وهذا يتطلب المعرفة والدراية بالأسواق المالية التي من خلالها يتم الحصول على الأموال، ولهذا يتوجب على المدراء الماليين عند اتخاذهم لقرارات التمويل أن يأخذوا بعين الاعتبار أن هناك عدد كبيرا من المصادر البديلة التي يمكن الحصول منها على الأموال ويترتب على استخدام كل منها عائد ومخاطرة، فالعائد هو ما يزيد عن كلفة التمويل والمخاطرة هي المخاطر المالية.

إن قرار التمويل يتعلق باختيار الهيكل المالي للشركة، ويعني ذلك تحديد نسبة التمويل من تمويل قصير الأجل أو طويل الأجل وكذلك تحديد المزيج المناسب للتمويل من التمويل بالدين والتمويل بالملكية، ويعني التمويل بالملكية احتجاز أرباح الشركة وإعادة استثمارها وهو تمويل داخلي، وإصدار الأسهم العادية هو تمويل خارجي والتمويل بالملكية هو تمويل طويل الأجل بينما التمويل بالدين هو تمويل خارجي بأكمله وجزء منه تمويل قصير الأجل المتمثل بالائتمان التجاري والقروض المصرفية قصيرة الأجل، والجزء الآخر تمويل طويل الأجل الذي يشمل القروض المصرفية طويلة الأجل والسندات.

ثانياً: قرار الاستثمار:

يعتبر قرار الاستثمار أهم وأصعب القرارات التي تنفذها الإدارة المالية داخل المؤسسة حيث تلجأ له أملاً في زيادة العائد على الاستثمار من أجل تعظيم ثروة الملاك، ويعرف قرار الاستثمار على أنه عملية اختيار بديل من البدائل المتعلقة بالحصول على الأصول الرأسمالية.² ويمكن تصنيف قرارات الاستثمار إلى استثمارات قصيرة الأجل (الموجودات المتداولة) واستثمارات طويلة الأجل (الموجودات الثابتة) وهو ما يمكن قياسه بنسبة الموجودات المتداولة إلى الموجودات الثابتة. يعتبر هذا الاختيار ذو أهمية كبيرة لتأثيره على سيولة وربحية الشركة فالسيولة هي المقدرة على تحويل الموجود إلى نقد بسرعة وبدون خسارة، فإذا كانت الموجودات المتداولة تشكل نسبة كبيرة من الهيكل الاستثماري للشركة فهذا يعني أن سيولة الشركة عالية إلا أن ربحيتها ستكون محدودة، ويحصل العكس عندما تكون الموجودات الثابتة تشكل النسبة العالية من مجمل الموجودات المنشأة عنها تزداد ربحية الشركة ولكن سيولتها ستكون متدنية.³

¹محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2013، ص 25، 26.

²رحماتي نورة وآخرون، تأثير التقارير المالية على اتخاذ القرار المالي في المؤسسة، مذكرة الماستر، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالم، الجزائر، 2016، ص 15.

³محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 27.

ثالثا: قرار توزيع الارباح:

يوجد العديد من المفاهيم لتوزيع الأرباح حيث يمكن بانها تلك الدفعات المقرر توزيعها على حملة الأسهم وفقا لربحية المؤسسة وسيولتها، فهي تمثل جزء من الأرباح التي قرر المدراء توزيعها بعد موافقة الجمعية العمومية على شكل نقدي وعيني، الموزعة بانها مجموعة النقود المدفوعة لحملة الأسهم من الأرباح ويدفع هذا المقسوم عندما تحقق الشركة أرباح مالية او دفعة من الأرباح المحتجزة عن فترة سابقة.¹ يتضح بان قرار توزيع الأرباح على المساهمين يعتبر من اهم قرارات الإدارة المالية في الشركة، كما ان لها وجها اخر لهذا القرار أي احتجاز الأرباح يرتبط بقرارات التمويل والاستثمار في الشركة، اما المحتجزة فهي احد مصادر التمويل بالملكية وكلفتها تقل عن كلفة اصدار الأسهم العادية، كما ان التمويل بالأرباح المحتجزة يعني ضمنا ان لدى الشركة استثمارات رابحة، وان هذه الاستثمارات سينتج عنها أرباح اعلى في المستقبل أي انه توجد لدى الشركة افاق وفرص للنمو تمول هذا النمو باحتجاز الأرباح الامر الذي ينعكس إيجابيا على سعر السهم في السوق.²

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار المالي

يتأثر اتخاذ القرارات المالية بمجموعة من العوامل المرتبطة سواء بشخصية متخذ القرار او عوامل ناتجة عن ظروف خارجة عن رغبته والتي يمكن حصرها في:

أولا: العوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار³:

هي تلك العوامل المتعلقة بشخصية متخذ القرار المالي ولها تأثير مباشرة في طبيعة القرار المتخذ والمتمثلة في:

1. درجه ذكاء وخبرة وتعليم متخذ القرار المالي: يتمتع المدير المالية بدرجة الذكاء والخبرة والتعليم التي تساعده في تحديد المشكلة ومعرفة اسبابها ومن ثم قدرته على اتخاذ القرار المالي الصحيح وهذا يتطلب منه ان يكون على درجة من التفكير الابداعي الذي يسمح باستغلال المعلومات المتوفرة لديه
2. صفات متخذ القرار: يتميز متخذ القرار بصفات معينة تؤثر بصورة مباشرة على القرار المالي المتخذ، والتي تتمثل في قدراته العقلية وسلوكه ومواقفه اتجاه مشكلة ما.

¹ محمد عبد الله المومني، مدى اهتمام الحاكمية المؤسسية بالاعتبارات التي تحكم عملية توزيع الارباح، مجلة دراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 1، الاردن، 2016، ص. 43.

² محمد علي ابراهيم العامري، مرجع سبق ذكره، ص 29.

³ زينب قرين، سميرة غاجاتي، دور لوحة القيادة في صنع القرار المالي، مذكرة ماستر، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة اعمال، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2011، ص. 43.

فغالبا ما نجد اشخاص يتمتعون بدرجة عالية من التعليم والخبرة ولديهم نظام جيد للمعلومات غير انهم يجدون صعوبة في تحديد المشكلة مما يدفعهم لاتخاذ قرارات خاطئة

3. العوامل العاطفية: هي تلك العوامل المتعلقة بمشاعر متخذ القرار المالي، لها تأثير كبير على القرارات المتخذة، حيث تبرز في جميع مراحل اتخاذ القرار المالي من تحديد المشكلة الى غاية اختيار البديل المناسب.

ثانيا: العوامل الخارجية¹

تشير العوامل الخارجية الى العوامل البيئية التي يجب على مؤسسة الاعمال ان تعمل فيها، وهذه العوامل خارجة عن سيطرة الإدارة وتأثيرها، فتتبنى الإدارة الحكيمة السياسات الأكثر ملاءمة للظروف الاجتماعية، الاقتصادية والسياسية الحالية والمستقبلية للبلاد، وعلى العموم فتدخل العوامل الخارجية التالية في عملية صنع القرار المالية وهي موضحة كما يلي:

1. حالة الاقتصاد: في الوقت الذي يحيط الاقتصاد بكامله في حالة عدم اليقين ولا يوجد بصيص أمل في التعافي وأنه يرتبط قدر كبير من المخاطر بالاستثمار، سيكون من المفيد من جانب مدير مالي ألا يأخذ نشأة استثمارية جديدة، على العكس من ذلك، فإذا تبين أن من المرجح أن يتعافى الاقتصاد من الحالة الراهنة الكئيبة، فينبغي ألا يفوت المدير المالي فرصة استغلال الفرص الاستثمارية.

2. هيكل رأس المال وأسواق المال: عندما يكون الهيكل المؤسسي لأسواق رأس المال والنقد مطورا ومنظما تنظيما جيدا مع العديد من المؤسسات المالية التي تقدم مساعدات مالية طويلة الأجل وقصيرة الأجل، كما أن المستثمرين المغامرين يبدون اهتماما كبيرا بالتعامل الأمني في سوق الأسهم، لن يكون لدى أصحاب المشاريع التجارية لمواجهة مشكلة كبيرة في شراء حتى كمية كبيرة من رأس المال، وتتوفر بذلك مصادر بديلة مختلفة، ولرجال الأعمال حرية اتخاذ القرار بشأن مزيج التمويل الأمثل بحيث يتم تخفيض تكلفة رأس المال، علاوة على ذلك تزيد قدرة الشركة على ضبط مصادر الأموال استجابة للتغيرات الكبيرة في الحاجة إلى الأموال، فهي لا تمكن أصحاب المشاريع من استخدام نوع التمويل المتاح في فترة زمنية محددة فحسب، بلانه يعزز من قدرتهم التفاوضية عند التعامل مع مورد محتمل للأموال.

3. لوائح الدولة: يجب على المدير المالي اتخاذ قرارات الاستثمار ضمن الإطار القانوني الذي توفره الدولة، فمثلا في بلد اشتراكي مثل الهند، لا يملك رجال الأعمال حرية اتخاذ أي مشروع يرغبون فيه . تسعى الحكومة من خلال نظام التراخيص الصناعية إلى ضمان ألا يتدخل رجال الأعمال في

¹نهاد هميسي واخرون، تقييم الاداء المالي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة الماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعه عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، الجزائر، 2021، ص 38، 39.

- القطاع الخاص في المجالات المحظورة. وفي ظل هذه الظروف، يتعين على المدير المالي أن ينظر في جدوى المشروعات التي تجيزها الحكومة فقط.
4. **سياسة الضرائب:** الضرائب هي العامل الأكثر انتشارا الذي يؤثر على القرارات التجارية نظرا لأنه يأخذ جزءا أكبر من دخل الأعمال، ففي الوقت الذي يقرر فيه الاستثمار في المشاريع فيجب على المدير المالي أن يراعي وجود الحوافز الضريبية.
5. **متطلبات المستثمرين:** أثناء اتخاذ القرار التمويلي، يجب على المدير المالي أيضا إلقاء الاعتبار الواجب لمتطلبات المستثمرين المحتملين، فقد يكون هناك أنواع مختلفة من المستثمرين بدرجات متفاوتة من مفاهيم السلامة والسيولة والربحية.
6. **سياسة الإقراض للمؤسسات المالية:** سياسة الإقراض من المؤسسات المالية قد تؤثر أيضا على قرارات الاستثمار للشركة، فإذا اتبعت المؤسسات المالية سياسة التمويل الميسر للمشروعات ذات الأولوية وقررت منح قروض لمشاريع غير ذات أولوية بشروط وأحكام صارمة للغاية فمن الطبيعي أن يقوم مدير الشؤون المالية أثناء اتخاذ قرارات الاستثمار بتعزيز أكبر لمجموعة المشروعات السابقة فيما يتعلق إلى الأشياء اللاحقة، إذا بقيت الأشياء الأخرى كما هي.

ثالثا: العوامل الداخلية¹

تتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المنظمة، ومن أهم هذه العوامل :

1. عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
2. عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام، درجة المركزية، وحجم المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي .
3. درجة وضوح الأهداف أساسية للمنظمة .
4. مدى توافر الموارد المالية والبشرية للمنظمة .
5. القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى .
6. عوامل شخصية ونفسية: وهذه العوامل تنقسم إلى نوعين هما:
7. عوامل نفسية: وهذه العوامل تتعدد فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفسي المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار، وخاصة في مرحلة اختبار البدائل من بين البدائل المتاحة.
8. عوامل شخصية: وهذه العوامل تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد الذي تطورت معه قبل وصوله للتنظيم.

¹ أعطى الله عبد الرحمن، تقييم الأداء المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة الماستر، قسم علوم التسير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2013، ص15.

رابعاً: عوامل أخرى :

1. تأثير عنصر الزمن: يشكل عنصر الزمن ضغطاً كبيراً على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المروحة أكثر والنتائج أقرب إلى التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام القرار، الصواب مكانية كلما تطلب منه السرعة في البت في القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه.
2. تأثير أهمية القرار: فكلما ازدادت أهمية القرار ازدادت ضرورة جمع المعلومات الكافية عنه.

المطلب الرابع: علاقة بين الأداء المالي واتخاذ القرار المالي

تقييم الاداء المالي من أفضل الادوات التي يمكن للمؤسسة استعمالها واستخدامها للحكم على مدى نجاح او فشل سياستها المرسومة وكذا الحكم على مدى كفاءة الادارة المالية بصفة خاصة، كما ان تقييم الاداء المالي لا يقف بمجرد اتخاذ او اكتشاف العلاقات بين الارقام موضع البحث والدراسة بل يستمر ويمتد الى معرفة اسباب قيام هذه العلاقات مما يساعد على ايجاد أفضل الوسائل التي تترجم على شكل قرارات مالية تعالج المشاكل المالية المختلفة التي قد تواجه المؤسسة. لذا فتقييم الاداء المالي مورد هام ومصدر خام لاتخاذ القرارات المالية المختلفة كما يعتبر منطلق لوضع الخطط بحيث يجب الالمام التام بالمركز المالي للمؤسسة ثم وضع الخطط المالية التي تستعمل لوصولها الى الأهداف المسطرة.

حتى تقوم الادارة باتخاذ اي قرار مالي لابد لها من التخطيط على المدى المتوسط وهذا استنادا الى التحليل المالي اي الحالة المالية للمؤسسة، وبالانتهاء من هذه الخطوة تكون المؤسسة امام مجموعة من الخطط المالية التي تبين مقدار الاموال اللازمة للمؤسسة خلال الفترة الزمنية المقبلة، فنجد مجموعة من المصادر الرئيسية التي يمكن استخدامها لتنفيذ هذه الخطوة، اي التمويل الذي يأتي بعد مرحلة التخطيط وعلية يجب على المؤسسة دراسة هذه المصادر دراسة التحليلية واختيار المصدر الذي يتماشى واحتياجات المؤسسة لأنها تجد نفسها امام مجموعة من القرارات لاختيار احد المصادر المرتبطة دائماً بالحالة المالية للمؤسسة، فاذا كانت في توازن فيمكنها الاعتماد على المصدر الاول و هو التمويل الذاتي اي الاموال الخاصة، وفي حالة العكس او عدم الكفاية فتعتمد على مصادر اخرة كالقروض القصيرة والطويلة المدى وكل هذه القرارات نابعة عن الحالة المالية للمؤسسة وعلى تنبؤاتها المستقبلية.¹

كما تظهر علاقة الأداء المالي بقرار الاستثمار في المؤسسة من خلال ما يلي:

1. يتم تقييم الأداء المالي في المؤسسة بتحديد نقاط القوة والضعف بالاعتماد على المعلومات الخاصة بالمؤسسة.

¹مرجع سبق ذكره، ص18.

2. يتم عرض وتقديم القوائم المالية للمستثمرين في الوقت المناسب للاعتماد عليها في اتخاذ القرارات الرشيدة.

تقييم الأداء المالي ما هو الا صورة توضح المسار للمستثمرين في اتخاذ قراراتهم الاستثمارية بطريقة رشيدة.¹

¹تقي الدين يوسف بية وآخرون، دور تقييم الأداء المالي في ترشيد قرارات الاستثمار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2019، ص 59، 60.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق يمكننا استخلاص ان مراقبة التسيير هي عمليات واجراءات القصد منها التحكم في التسيير، والتأثير على سلوك الافراد من اجل تحقيق الاهداف المستخلصة من استراتيجية المؤسسة، وذلك بإيجاد الصيغة المثلى للتوفيق بين موارد المؤسسة المالية والبشرية والاهداف المسطرة وذلك لضمان الملائمة وكذا التمكن من بلوغ الاهداف المسطرة لتحقيق الفعالية، واستخدام موارد اقل مما حدد لتحقيق الكفاءة.

لهذا تعمل مراقبة التسيير على ترجمة الاداء الفعال في واقع المؤسسة الاقتصادية من خلال تطبيق الادوات الفعالة في مراقبة التسيير لمساعدة الادارة في تحديد اهدافها واتخاذ القرارات الرشيدة من اجل تحقيق الاهداف المسطرة بالنظر الى الموارد المتاحة، ومن تحقيق المعايير الثلاثة التي تركز عليها مراقبة التسيير.

كما تعرفنا في هذا الفصل على مجموعة من الأدوات التقليدية والحديثة لنظام مراقبة التسيير التي تعمل بصورة جيد ومتناسقة والتي تساعد على اتخاذ القرارات المالية الفعالة لتحقيق الأهداف المرجوة.

كما تطرقنا الى مفهوم الأداء المالي وكذلك القرار المالي وانواعه المتمثل في قرار الاستثمار، قرار التمويل وقرار توزيع الأرباح وكذلك العلاقة بين اتخاذ القرارات المالية والأداء المالي فهي علاقة تأثير من خلال اتخاذ القرارات مالية مثلى تحقق أداء مالي يعظم قيمة المؤسسة.

الفصل الثاني:
الإطار التطبيقي لمؤسسة
اتصالات الجزائر وكالة ميلة

تمهيد:

على ضوء ما تم تقديمه في الفصل السابق من الدراسة النظرية والتعرف على مختلف جوانب البحث من خلال تعرض لمختلف المفاهيم الأساسية الخاصة بنظام مراقبة التسيير واتخاذ القرارات المالية والعلاقة بينهما، حاولنا إسقاط الجانب النظري على

الجانب التطبيقي من خلال القيام بدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ميله عن طريق إجراء مقابلة مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة للمؤسسة .

وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى أربعة مباحث رئيسية والمتمثلة في:

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله.

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير والقرارات المالية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميله.

المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة

سنتناول في هذا المبحث دراسة تطبيقية عن مؤسسة اتصالات الجزائر من خلال التعريف بالمؤسسة وإبراز أهميتها والاهداف التي تسعى الى تحقيقها وكذا هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: البطاقة الفنية لمؤسسة اتصالات الجزائر

أولاً: نشأة مؤسسة اتصالات الجزائر

نص القرار 2000/03 المؤرخ في 2000/08/05 عن استقلالية قطاع البريد والمواصلات، حيث تم بموجب هذا القرار انشاء مؤسسة بريد الجزائر والتي تكفلت بتسيير قطاع البريد وكذلك مؤسسة اتصالات الجزائر والتي حملت على عاتقها مسؤولية تطوير شبكة الاتصالات في الجزائر، حيث أصبحت هذه الأخيرة مستقلة في تسييرها عن وزارة البريد التي أوكلت لها مهمة الرقابة لتصبح بعدها اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم تنشط في مجال الاتصالات.

في 01 جانفي 2023 كانت الانطلاقة الرسمية لجمع اتصالات الجزائر، حيث أصبحت مجبرة على اثبات نفسها في عالم المنافسة.

ثانياً: تعريف مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر مؤسسة عمومية ذات أسهم ملك للدولة بنسبة 100% وهي المتعامل التاريخي في سوق الخطوط الشبكية وخدمات الاتصالات السلكية والتي تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل موبيليس سابقا أي قبل استقلاليته، وكذا خدمات الاتصال DJAWEB والاتصالات الفضائية، تستخدم شبكات لتطوير اعمالها، كما تضع عروض حسب احتياجاتها وليس فقط في تعزيز القدرة التنافسية وخفض التكاليف دخلت سوق العمل رسميا في 01 جانفي 2023.

ثالثاً: البيئة التنافسية لمؤسسة اتصالات الجزائر

ان التحولات التي عرفها قطاع الاتصالات في الجزائر خاصة في النطاق العريض والانترنت المتنقلة والذي فتح المجال امام المنافسة، فرض عليها مجموعة من التحديات في ظل التحول التكنولوجي الذي يحاول القطاع الخاص والعام الاستفادة منه واستغلال أحسن التقنيات التي يتيحها، مما أدى الى وجود تنافس بين المؤسسات الناشطة في مجال الاتصالات لنيل ثقة العملاء وولائهم.

تعاني مؤسسة اتصالات الجزائر منافسة شرسة من طرف مؤسسة جيزي، نجمة وموبيليس، يمكن وصفها بانها منافسة غير مباشرة حيث ان منتجات وخدمات المؤسسة والمؤسسات المذكورة غير متجانسة تماما الا انها تقدم نفس الخدمة الا وهي الاتصال فالأولى تعتمد على خدمة الهاتف الثابت وتقديم خدمة الأنترنت التي قامت بتطويرها وصولا لتقديم خدمة الجيل الرابع، اما الثانية فهي تعتمد على خدمة الهاتف

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – ميلة -

القال وتقديم خدمة الجيل الرابع أيضا. الامر الذي اوجب على مؤسسة اتصالات الجزائر ان تستمر في التطور مع حلول التقارب للاتصالات الثابتة والمنقلة والاقمار الصناعية والانترنت، وتقدم للعملاء عروضها المتكاملة والمتماشية مع العروض العالمية.

المطلب الثاني: خدمات مؤسسة اتصالات الجزائر:

تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بمجموعة متكاملة من خدمات الاتصال لزيائنها من اجل تلبية متطلباتهم

1. خدمات الهاتف السلكي (الثابت) :

- خدمة الدفع المسبق: عن طريق الرصد الاستهلاكي للخط الثابت او العمومي.
- اتصال دون ارقام: تكون موجهة للأطفال والمعاقين والمسنين.
- المحادثات الثلاثية: اجراء اتصال مع ثلاثة أطراف في نفس الوقت.
- تحويل المكالمات المؤقتة: تحويل المكالمات الى مكان اخر وتكون غالبا في المؤسسات.
- كشف رقم الهاتف: يجب ان يتوفر جهاز المشترك على كشف الرقم.
- الفاتورة المفصلة: كشف المكالمات الصادرة في حالة طلبها من المشترك.
- منع تشغيل المكالمات الدولية: عن طريق رمز سري يحصل عليه المشترك من الوكالة.
- خدمة الدليل الهاتفي: خدمة التواصل الدائم والاستفسارات "100".
- خدمة idoom fix: خدمة جديدة تقوم بمكالمات غير محدودة للجميع وهي على حسب اختيار العميل.

2. خدمات الانترنت:

- انترنت (ADSL) جواب: تخص الاشتراك الشخصي والاشتراك الاحترافي وهي ذات تدفق عالي حيث يستفيد المشترك من التركيب المجاني لمعدات الاتصال.
- انترنت Wifi : تسمح بتحقيق ربط داخلي داخل الشبكات المحلية (LAN) عن طريق اتصالات راديو الانترنت وهي ذات تغطية محدودة كما تسمح باستعمال انترنت من طرف المشتركين عن طريق الكمبيوتر المحمول.
- idoom ADSL: في اي مكان وغير محدود وبسرعة تدفق من M1 الى M8 مع تخفيضات مغرية للعملاء ووجود خدمات اضافية مدعمة.
- خدمة الجيل الرابع 4G: جاءت بعد ظهور 3G من قبل مؤسسات الاتصال المنافسة حيث منحت الاولوية لأصحاب الخطوط الرديئة والمناطق النائية.
- خدمة MSAN : هي تقنية حديثة جاءت من اجل تخفيض الضغط حيث قامت بتغيير الخطوط الثابتة من 03154 الى 03155 الى 04...

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – ميلة -

- خدمة +anis: وهي تقنية جديدة جاءت من اجل حل بعض المشاكل المؤسسة كسرقة وتلف الكوابل النحاسية، حيث قامت المؤسسة باستخدام منتج جديد الالياف البصرية fibrotique وهي ذات سرعة فائقة في التدفق بدلا من خدمة fawri,anis.

3. خدمة خلاص (khlav) (الدفع الالكتروني):

- هي خدمة جديدة تسهل على الزبائن عملية الدفع والتقلات والمعاملات النقدية والوقت الضائع وهذا يتم عن طريق ملئ استمارة على مستوى مكتب البريد.

المطلب الثالث: مهام واهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

أولا: مهام المؤسسة

بصفة عامة تتمثل مهام واهداف المؤسسة فيما يلي:

- توفير الخدمات للزبائن وتوزيعها في مجال الشبكات خاصة الداخلية لتبادل المعلومات.
- اعداد وتنفيذ الخطط القصيرة وطويلة الاجل في إطار موضوع التنمية.
- تسيير وتكوين الأشخاص الازمين لتأدية مهام المؤسسة وهذا من خلال البرامج الدورات التكوينية التي تقوم بإعدادها وكذلك الميزانية المخصصة لذلك.
- تعزيز وضمان جودة خدماتها لتحقيق أهدافها.
- توفير الاتصالات السلكية واللاسلكية لنقل وتبادل الصوت، الرسائل النصية، المعلومات والوسائل السمعية البصرية.
- تطوير، انشاء، استثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصال.

ثانيا: أهدافها

- العمل على تنمية المبيعات والحفاظ على الحصة السوقية.
- التركيز على جودة والفعالية ونوعية الخدمات المتقدمة، وهو ما يجعلها المتعامل رقم 01 في سوق الاتصالات بالجزائر.
- تحسين مستوى التسيير للمصالح الموجودة في المؤسسة لمواكبة التسيير الدولي في مجال خدمات الهاتف والانترنت.
- كسب ولاء العملاء وثقتهم.
- سعي المؤسسة في ظل المنافسة القوية على ضمان مركزها والمحافظة على سمعتها.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر ومصالحها

أولاً: الهيكل التنظيمي

يمكن تعريف الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر على النحو التالي:

هو نظام يوضح العلاقة بين المهام بين الوحدات الإدارية داخل المؤسسة بغرض الوصول الى الأهداف المسطرة والذي يتضمن الانسجام بين الموارد البشرية.

يظهر الهيكل التنظيمي بمختلف الوظائف والمستويات الإدارية والعلاقات المختلفة على النحو التالي:

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة - ميلة -

الشكل رقم 2-1: يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر -ميلة



المصدر: مؤسسة اتصالات الجزائر - ميلة - دائرة الموارد البشرية

ثانيا: مصالح مؤسسة اتصالات الجزائر

وهي مقسمة كالتالي: المديرية العملية للاتصالات والخلايا

1. المديرية العملية للاتصالات:

وهي وحدة عمليه مستقلة ماليا، تسيير الوحدات التقنية التابعة لها، وهي مقسمة الى أربع دوائر اساسية مرتبطة مباشرة بالمدير العملي للاتصالات ولكل دائرة مهامها المحددة.

• الخلايا :

وهي خلايا الامن والوقاية، خليه التفيتش، خلية الاتصالات والعلاقات الخارجية، خلية التسيير النوعية وتوجد بجانب مكتب المدير العملي حيث تتبع له مباشرة وتتضح مسؤولياتها من خلال تسمياتها.

- هياكل المديرية العملية للاتصالات:

- دائرة تسيير الموارد البشرية: وتدرج تحتها المصالح التالية:
 - مصلحة التكوين: تقوم مصلحة التكوين على المهام التالية:
 - تنظيم احتياجات التكوين واعداد مخطط لها.
 - متابعة الاتفاقيات مع مؤسسات التكوين.
 - المتابعة البيداغوجية لحركة التكوين في المؤسسة .
 - القيام بتقديم ميزانية التكوين والعمل تنفيذا .
2. مصلحة تسيير المستخدمين والاجور: تقوم مصلحة تسيير المستخدمين والاجور بالمهام التالية
- التسيير الاداري للمستخدمين ومتابعة اجورهم .
 - تسيير نظام المعلومات الخاص بالاجور .
 - العمل على حل النزاعات وتصحيح الأخطاء.
3. مصلحة الوسائل:

تقوم مصلحة الوسائل اساسا على متابعة تسيير المخزون (ادوات مكتبية، اجهزة) وعملية التوزيع على مستوى الوحدات.

- مصلحة الممتلكات: تقوم مصلحة الممتلكات على عمليه الجرد للوسائل والمعدات والمركبات والمحافظة عليها.وينيثق عن هذه المصالح:
- المخزون اللوائي: وهو العصب لاتصالات الجزائر لأنه الممول الرئيسي لجميع اداراتها ومصالح المديرية ويحفظ جميع المواد الموجودة في المخزون
- الدائرة التقنية: وتنقسم هي الاخرى الى ثلاث مصالح وهي:

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة - ميلة -

- مصلحة المنشآت القاعدية: مهمتها الاساسية دراسة تطوير شبكة المشتركين وتوسيعها ودراسة بيئة المواقع، الهندسة المدنية وتوصيل الكهرباء والتهوية وتنقسم الى ثلاث فروع (الارسال، التحويل، الطاقة)
- مصلحة شبكة المعطيات: ومسؤوليتها الرئيسية صيانة شبكة المعطيات
- مصلحة شبكة البلوغ والحلقة المحلية: تتمثل مهمتها الاساسية في ضمان الاستغلال الحسن للشبكة وصيانتها
- تتبثق عن هذه المصالح:
 - المراكز التقنية للاتصالات: مهمتها جمع التقنية ومراكز الانتاج من مركز التضخم، من اجل الاستغلال الامثل لشبكة المشتركين وصيانتها كما يقوم بدراسات مشاريع توسيع الشبكة وتقييمها.
 - دائرة مالية والمحاسبة: تتكون من اربعة مصالح وهي: مصلحة الشؤون القانونية والمنازعات، مصلحة المحاسبة، مصلحة الميزانية، مصلحة الخزينة بمهام مشتركة تتمثل في:
- اعداد الميزانية:
 - التسيير المالي والمحاسبي للأموال المؤسسة من خلال تسيير الحسابات البنكية والبريدية التابعة للمديرية العملية، فضلا عن مصلحة التأمينات والقضايا القانونية التي تسهر على متابعة المنازعات بين المؤسسة وخصومها.
 - الدائرة التجارية: وتنقسم الى ثلاث مصالح وهي:
 - مصلحة العلاقات مع الزبائن: تتمثل مهامها في :
 - السهر على ارضاء الزبون عن طريق الوحدات التقنية والتجارية التابعة لها
 - المساهمة في الوصول الى الاهداف التجارية للمؤسسة
 - دراسة معالجة الشكاوي وطعون الزبائن والعمل على ارضائهم واعطاء حلول لمشاكلهم
 - تكوين المستخدمين في المصلحة
 - مصلحة قوة البيع والشبكات التجارية: تتمثل مهامها في :
 - ضمان الوسائل اللازمة لتحقيق اهداف البيع المرجوة
 - القيام بدراسة تحليل سلوك الزبون اتجاه عملية البيع
 - اعداد مخطط عمل جاري وتحديد اهداف عمليه البيع في كل وحدة تجارية او وكالة او قسم تكوين المستخدمين في المصلحة
 - مصلحة الفوترة والتحصيل والمنازعات: تتمثل مهامها في:
 - ضمان متابعة الفواتير الهاتفية وتحصيل المستخدمات وديا مع الزبون

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – ميلة -

- اعداد ميزانية الفواتير وارسالها الى المديرية الاقليمية والعمل على ضمان صحة المعلومة للمساهمة في ارضاء الزبون
- تكوين المستخدمين في المصلحة

وتتنبثق عن هذه المصالح في الفروع التجارية للاتصالات: وتتمثل مهمتها في استقبال وتوجيه الزبائن، عرض وبيع الخدمات، عمليه توزيع الفواتير وتحصيل مبلغها، متابعة شكاوى الزبائن.

المبحث الثاني: أدوات مراقبة التسيير والقرارات المالية في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ميلة

بعد تعرضنا لتقديم عام للمؤسسة محل الدراسة في المبحث الأول، سنتطرق في هذا المبحث الى الأدوات المستخدمة لتقييم نظام مراقبة التسيير في المؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التحليل المالي لاتصالات الجزائر

تعتمد المؤسسة على التحليل المالي وتعتبره من اهم الأدوات لمراقبة تسييرها وتقييم ادائها المالي، وذلك لاستخراج نقاط القوة ومحاولة تعزيزها وتحديد نقاط الضعف ومحاولة تصحيحها. وفيما يلي سيتم عرض وتحليل القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

أولاً: عرض القوائم المالية الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر

من القوائم المالية نقوم بعملية التحليل ويمكننا عرض اهم القوائم المالية التي تستعملها المؤسسة في عملية التحليل لتقييم ادائها المالي كالتالي:

1. الميزانية المالية لاتصالات الجزائر 2017-2018 :

يتم الاطلاع على الميزانيات المالية لاتصالات الجزائر خلال السنتين 2017 و2018 وذلك لتحليل اهم التغيرات والتطورات التي طرأت على الوحدة.

تعرض الميزانية المالية لسنتي 2017-2018 من خلال الجدولين التاليين:

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – ميله -

الجدول رقم (1-2): الميزانية المالية جانب الأصول لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة 2018-2017

الوحدة: دج

2018	2017	الأصول
-	-	الأصول غير الجارية
1.703.979.682,82	1.442.665.351,88	تثبيات معنوية
4.402.519,064	7.210.554,40	تثبيات مادية
120.000,00	120.000,00	تثبيات قيد التنفيذ
-	-	قروض وأصول مالية غير جارية
-	-	أصول ضريبية مؤجلة
1708502201,88	1.449.995.906,28	مجموع الأصول غير الجارية
85.665.174,47	69.234.125,08	أصول جارية:
212.289.301,24	190.365.559,40	مخزونات قيد التنفيذ
2.334.763,59	231.952,90	الزبائن
15.081.127,03	8.194.925,07	المدينون الآخرون
41.762.422,22	35.399.980,31	الضرائب
		الخزينة
357.132.788,55	303.426.542,76	مجموع الأصول الجارية
2.065.634.990,43	1.753.422.449,04	المجموع العام للأصول

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم 01 و 03

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المجموع العام للأصول حقق ارتفاع بنسبة 17% لسنة 2018 مقارنة بسنة 2017، وهذا راجع الى ارتفاع الأصول غير جارية الراجع الى ارتفاع تثبيات مادية في ظل انخفاض تثبيات قيد التنفيذ، وارتفاع في الأصول الجارية نتيجة ارتفاع كل من مخزونات قيد التنفيذ، الزبائن، المدينون الآخرون، الضرائب، الخزينة.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – ميلة -

الجدول رقم (2-2): الميزانية المالية جانب الخصوم لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنتي 2018-2017

الوحدة: دج

2018	2017	الخصوم
-114.791.842,57	92.376.190,62	النتيجة الصافية
1.813.927.916,05	1.548.155.131,06	حقوق ملكية أخرى
1.699.136.073,48	1.640.531.321,68	مجموع الأموال الخاصة
		خصوم غير جارية
-	-	قروض وديون مالية
-	-	ديون أخرى غير جارية
-	-	مؤونات ومنتجات ثابتة
-	-	مجموع الخصوم غير الجارية
		خصوم جارية
231.828.459,98	86.284.264,48	موردون وحسابات ملحقة
14.988.521,01	17.248.517,77	ضرائب
69.683.468,85	9.358.345,11	ديون أخرى
-	-	خزينة
316.500.449,84	112.891.127,36	مجموع الخصوم الجارية
2.015.636.523,32	1.753.422.449,04	المجموع العام للخصوم

المصدر: من اعداد الطالبتين بالأعداد على الملحق رقم 02 و04

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان المجموع العام للخصوم حقق ارتفاع للسنة المالية 2018 مقارنة بسنة 2017 بنسبة 14%، وهذا راجع الى ارتفاع الأموال الخاصة نتيجة ارتفاع في حقوق الملكية في ظل تراجع النتيجة الصافية، وارتفاع الخصوم الجارية نتيجة ارتفاع موردون وحسابات ملحقة والديون الأخرى في ظل انخفاض الضرائب.

2. عرض جدول حسابات النتائج لسنتي 2018-2017

سنتعرض لجدول حساب النتائج لاتصالات الجزائر لسنتي 2017 و2018 تقدم جدول حسابات النتائج من خلال الجدول التالي

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – ميله -

الجدول رقم 2-3: جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة
2017/2016:

الوحدة: دج

البيان	2017	2016
المبيعات والمنتجات ذات صلة	848.929.580,34	782.605.250,60
منحة استثنائية	-	-
منتجات العقارات	23.556.789,89	31.326.406,80
انتاج السنة المالية	872.486.370,23	813.931.657,40
مشتريات مستهلكة	-136.190.254,52	-287.013.903,10
الخدمات الخارجية والاستهلاكيات الأخرى	-118.239.493,94	-108.458.151,93
استهلاك السنة المالية	-254.429.748,46	-395.472.055,03
القيمة المضافة للاستغلال	618.056.621,77	418.459.602,37
اعباد المستخدمين	-332.406.087,75	-371.818.130,90
الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	-28.212.035,88	-14.839.058,54
الفائض الإجمالي للاستغلال	257.438.498,14	31.802.412,93
المنتجات العملية الأخرى	7.307.098,99	18.540.488,54
الأعباء العملية الأخرى	-3.271.678,75	-8.890.063,91
المخصصات للاهلاكات والمؤونات	-153.221.161,63	-164.858.689,57
استرجاع عن خسائر القيمة والمؤونات	53.065,52	1.115.666,61
النتيجة العملية	108.305.822,27	-122.290.185,40
المنتجات المالية	-	-
الأعباء المالية	-	-
النتيجة المالية	-	-

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة - ميلة -

النتيجة العادية قبل الضريبة	108.305.822,27	-122.290.185,40
الضرائب	-28.829.428,47	-331.206,63
مجموع منتجات الأنشطة العادية	879.846.534,74	833.587.812,55
مجموع أعباء الأنشطة العادية	-800.370.140,94	-956.209.204,58
النتيجة الصافية للأنشطة العادية	79.476.393,80	-122.621.392,03
العناصر غير عادية (منتجات)	12.899.796,82	15.421.273,39
العناصر غير عادية (أعباء)	-	-
النتيجة غير العادية	12.899.796,82	15.421.273,39
النتيجة الصافية	92.376.190,62	-107.200.118,64

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم 05

نلاحظ من خلال جدول حسابات النتائج ان نتيجة الصافية شهدت انخفاض في سنة 2016 مقارنة بسنة 2017، وذلك راجع الى انخفاض كل من انتاج السنة المالية، استهلاك السنة المالية، القيمة المضافة للاستغلال، الفائض الإجمالي للاستغلال، النتيجة العملياتية، النتيجة العادية قبل الضريبة والنتيجة الصافية للأنشطة العادية، وسبب النتائج السلبية للمؤسسة هو تغليب البعد الاجتماعي عن البعد الاقتصادي أي تكاليف المؤسسة أكبر من عوائدها .

الجدول رقم 2-4: جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- لسنة 2018/2017:

البيان	2018	2017
المبيعات والمنتجات ذات صلة	714.536.553,08	848.929.580,34
منحة استثنائية	-	-
منتجات العقارات	48.052.106,45	23.556.789,89
انتاج السنة المالية	762.588.659,53	872.486.370,23
مشتريات مستهلكة	-245.618.305,39	-136.190.254,52
الخدمات الخارجية والاستهلاكيات الأخرى	-122.327.136,57	-118.239.493,94

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – ميلة -

استهلاك السنة المالية	-367.945.441,96	-254.429.748,46
القيمة المضافة للاستغلال	394.643.217,57	618.056.621,77
اعباد المستخدمين	-361.023.684,55	-332.406.087,75
الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	-14.531.801,48	-28.212.035,88
الفائض الإجمالي للاستغلال	19.087.731,54	257.438.498,14
المنتجات العملياتية الأخرى	31.954.980,82	7.307.098,99
الأعباء العملياتية الأخرى	-12.186.398,72	-3.271.678,75
المخصصات للاهلاكات والمؤونات	-162.768.100,96	-153.221.161,63
استرجاع عن خسائر القيمة والمؤونات	1.198.686,42	53.065,52
النتيجة العملياتية	-122.713.100,90	108.305.822,27
المنتجات المالية	-	-
الأعباء المالية	-	-
النتيجة المالية	-	-
النتيجة العادية قبل الضريبة	-122.713.100,90	108.305.822,27
الضرائب	-20.544,95	-28.829.428,47
مجموع منتجات الأنشطة العادية	795.742.326,77	879.846.534,74
مجموع أعباء الأنشطة العادية	-918.475.972,62	-800.370.140,94
النتيجة الصافية للأنشطة العادية	-122.733.645,85	79.476.393,80
العناصر غير عادية (منتجات)	7.941.803,28	12.899.796,82
العناصر غير عادية (أعباء)	-	-
النتيجة غير العادية	7.941.803,28	12.899.796,82
النتيجة الصافية	-114.791.842,57	92.376.190,62

المصدر: من اعداد الطالبتين وبإعتماد على الملحق رقم 06

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – ميلة -

نلاحظ من خلال جدول حسابات النتائج ان نتيجة الصافية شهدت انخفاض في سنة 2018 مقارنة بسنة 2017، وذلك راجع الى انخفاض كل من انتاج السنة المالية، استهلاك السنة المالية، القيمة المضافة للاستغلال، الفائض الإجمالي للاستغلال، النتيجة العملياتية، النتيجة العادية قبل الضريبة والنتيجة الصافية للأنشطة العادية، وسبب النتائج السلبية للمؤسسة هو تغليب البعد الاجتماعي عن البعد الاقتصادي أي تكاليف المؤسسة أكبر من عوائدها.

الجدول رقم (2-5): جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة- لسنة 2017/2016:

الوحدة: دج

البيان	2017	2016
بيع البضائع	-	-
منتجات مصنعة	-	-
الإنتاج المباع	-	-
الاعمال المباعة	-	-
الخصومات والتخفيضات والمكافأة الممنوحة	34.679.028,10	0.00
رقم الاعمال	34.679.028,10	0.00
انتاج مخزن	-	-
انتاج مثبت	-	-
منح التشغيل	-	-
الإنتاج السنة المالية	-	-

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – ميلة -

0.00	29.069.194,97	مشتريات البضائع المباعة
0.00	85.169.582,03	مواد أولية
0.00	6.408.173,34	أعباء عمليات أخرى
0.00	15.543.304,18	المواد المستهلكة أخرى
0.00	3.136.758,38	المقاولات العامة
0.00	2.088.870,00	خدمات الإيجار
0.00	58.266.510,64	الإصلاحات والصيانة
0.00	47.806.268,41	أجور الوسطاء
0.00	190.884,10	إعلانات
0.00	3.209.446,00	بعثات السفر والاستقبال
0.00	3.540.756,41	خدمات أخرى
0.00	254.429.748,40	استهلاك السنة المالية
0.00	332.406.087,75	نفقات المستخدمين
0.00	28.212.035,88	الضرائب والمدفوعات المماثلة
0.00	304.194.051,80	اجمالي فائض التشغيل
-	-	المنتجات التشغيلية الأخرى
0.00	3.271.678,75	مصاريف تشغيلية أخرى
0.00	153.215.333,32	رسوم الاستهلاك
0.00	5.828,31	خسائر انخفاض القيمة والمخصصات
0.00	108.305.822,27	النتيجة التشغيلية
-	-	النتيجة المالية
0.00	108.305.822,27	النتيجة العادية قبل الضريبة
-	-	النتيجة الصافية للأنشطة العادية
0.00	28.829.428,47	النتيجة غير العادية
0.00	79.476.393,73	النتيجة الصافية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم 07

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – ميلة -

الجدول رقم (2-6): جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-
لسنة 2018/2017:

الوحدة: دج

البيان	2018	2017
بيع البضائع	-	-
منتجات مصنعة	-	-
الإنتاج المباع	-	-
الاعمال المباعة	-	-
الخصومات والتخفيضات والمكافأة الممنوحة	23.267.880,75	0.00
رقم الاعمال	-	-
انتاج مخزن	-	-
انتاج مثبت	-	-
منح التشغيل	-	-
الإنتاج السنة المالية	-	-
مشتريات البضائع المباعة	35.303.955,60	0.00
مواد أولية	182.039.308,41	0.00
أعباء عمليات اخرى	10.370.145,99	0.00
المواد المستهلكة أخرى	17.904.895,39	0.00
المقاولات العامة	504.222,33	0.00
خدمات الايجار	3.532.941,20	0.00
الإصلاحات والصيانة	62.410.303,50	0.00
أجور الوسطاء	48.440.203,31	0.00
إعلانات	270.000,00	0.00

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – ميلة -

0.00	5.136.921,71	بعثات السفر والاستقبال
0.00	2.032.044,52	خدمات أخرى
0.00	367.945.441,96	استهلاك السنة المالية
0.00	361.023.684,55	نفقات المستخدمين
0.00	14.531.801,48	الضرائب والمدفوعات المماثلة
-	346.491.883	اجمالي فائض التشغيل
-	-	المنتجات التشغيلية الأخرى
0.00	12.186.398,72	مصاريف تشغيلية أخرى
0.00	161.783.540,78	رسوم الاستهلاك
0.00	984.560,18	خسائر انخفاض القيمة والمخصصات
0.00	122.713.100,90	النتيجة التشغيلية
0.00	0.00	النتيجة المالية
0.00	122.713.100,90	النتيجة العادية قبل الضريبة
-	-	النتيجة الصافية للأنشطة العادية
0.00	20.544,95	النتيجة غير العادية
0.00	122.692.556	النتيجة الصافية

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم 08

نلاحظ من خلال جدول حسابات النتائج ان النتيجة الصافية شهدت ارتفاع في سنة 2018 مقارنة بسنة 2017، رغم انخفاض رقم الاعمال وارتفاع استهلاك السنة المالية الراجع الى ارتفاع مشتريات البضائع المباعة، مواد أولية، أعباء عملياتية أخرى، المواد المستهلكة الأخرى، خدمات الايجار، الإصلاحات والصيانة، أجور الوسطاء، الإعلانات وارتفاع اجمالي فائض التشغيل بسبب ارتفاع نفقات المستخدمين برغم من انخفاض الضرائب والمدفوعات المماثلة، وكذلك ارتفاع النتيجة التشغيلية الراجع الى مصاريف التشغيلية الأخرى، رسوم الاستهلاك، خسائر انخفاض القيمة من المخصصات.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – ميلة -

1. عرض جدول تدفقات الخزينة لسنتي 2016-2018

سنتعرض لجدول تدفقات الخزينة لاتصالات الجزائر لسنتي 2016 و 2017 من خلال الجدول

التالي:

الجدول رقم (2-7): جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة 2016/2017

الوحدة: دج

السنة المالية 2016	السنة المالية 2017	ملاحظة	
1.057.367.379,86 -536.820.122,20 -12.384,70 -	543.332.272,42 -536.820.122,2 -12.384,70 -		تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة الضرائب عن النتائج المدفوعة
520.534.872,96	6.499.765,52		تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية
00	00		تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
520.534.872,96	6.499.765,52		صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية (أ)
264.780.841,90 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00	264.780.841,90 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00 0,00		تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار المسحوبات عن اقتناء تنبيلات عينية او معنوية التحصيلات عن عمليات التنازل عن تنبيلات عينية او معنوية المسحوبات عن اقتناء تنبيلات مالية التحصيلات عن عمليات التنازل عن تنبيلات مالية الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية الحصص والاقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
264.780.841,90	264.780.841,90		صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)
			تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة - ميلة -

0,00	0,00		التحصيلات في اعقاب اصدار أسهم
0,00	0,00		الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها
0,00	0,00		التحصيلات المتأتية من القروض
0,00	0,00		تسديدات القروض او الديون الأخرى المماثلة
0,00	0,00		صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل
			(ج)
			تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات
255.754.031,06	-258.281.076,38		تغير أموال الخزينة في الفترة (أ+ب+ج)
94.584.410,34	157.944.903,84		أموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية
350.338.441,40	-100.336.172,54		أموال الخزينة ومعادلاتها عند اقفال السنة المالية
444.922.851,70	258.281.076,38		المقارنة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: من اعداد الطالبتين واعتماد على الملحق رقم 09

نلاحظ من خلال جدول تدفقات الخزينة ان النتيجة المحاسبية شهدت ارتفاع في سنة 2018 مقارنة بسنة 2017، وهذا راجع الى ارتفاع تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير عادية بسبب ارتفاع التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن، اما صافي تدفقات أموال الخزينة المتتالية من أنشطة الاستثمار فهي ثابتة.

الجدول رقم (2-8): جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة 2018

الوحدة: دج

السنة المالية 2017	السنة المالية 2018	الملاحظة	
543.332.272,42	540.622.970,68		تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية
-456.684.200,54	-456.684.200,54		التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن
180.826,18	-180.826,18		المبالغ المدفوعة للموردين والمستخدمين
0,00	0,00		الفوائد والمصاريف المالية الأخرى المدفوعة
			الضرائب عن النتائج المدفوعة
86.467.245,70	83.757.943,96		تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية
0,00	0,00		تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية
86.467.245,70	83.757.943,96		صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية (أ)

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – ميلة -

-338.174.613,98	-338.174.613,98		تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار المسحوبات عن اقتناء تثبيطات عينية او معنوية التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيطات عينية او معنوية المسحوبات عن اقتناء تثبيطات مالية التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيطات مالية الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية الحصص والاقساط المقبوضة من النتائج المستلمة
-338.174.613,98	-338.174.613,98		صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الاستثمار (ب)
0,00	0,00		تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل التحصيلات في اعقاب اصدار أسهم الحصص وغيرها من التوزيعات التي تم القيام بها التحصيلات المتأتية من القروض تسديدات القروض او الديون الأخرى المماثلة
0,00	0,00		صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)
			تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات وشبه السيولات
-251.707.368,28	-254.416.670,02		تغير أموال الخزينة في الفترة ا+ب+ج
157.944.903,84	70.799.960,62		اموال الخزينة ومعادلاتها عند افتتاح السنة المالية
-93.762.464,44	-183.616.709,40		أموال الخزينة ومعادلاتها عند اقفال السنة المالية
251.707.368,28	254.416.670,02		المقارنة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: من اعداد الطالبتين والاعتماد على الملحق رقم 10

نلاحظ من خلال جدول تدفقات الخزينة ان النتيجة المحاسبية شهدت انخفاض في سنة 2018 مقارنة بسنة 2017، من الممكن ان يكون هذا الانخفاض ناتج عن عدة عوامل مثل تغير في سياسة المؤسسة تجاه الاستثمارات.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – ميلة -

ثانيا: التحليل باستخدام النسب المالية

ان النسب المالية تعتبر من اهم الأدوات التي يتم الاعتماد عليها من قبل المؤسسة في تقييم الأداء المالي لكونها تعطي صورة لأداء المؤسسة والوصول الى الأهداف المسطرة خلال الفترة الزمنية محل الدراسة، وللقيام بالتحليل بواسطة النسب المالية للمؤسسة محل الدراسة قمنا بالاعتماد على مجموعة من النسب استنادا للوثائق التي تم تقديمها لنا.

1. التحليل باستخدام النسب المالية: وهي تلك النسب التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها، والجدول التالي يبين اهم هذه النسب كما يلي:

الجدول رقم (2-9): النسب المالية لسنتي 2017-2018

من خلال الجداول رقم 01 و02 التي تمثل ميزانية الأصول والخصوم لسنتي 2017/2018 لمؤسسة اتصالات الجزائر المقومة بالدينار الجزائري نستخرج النسب التالية:

الوحدة: دج

النسبة	2017	2018
نسبة السيولة العامة=الأصول الجارية/الخصوم الجارية	2.68	1.12
نسبة السيولة السريعة=الأصول الجارية-المخزون/الخصوم الجارية	2.07	0.85
نسبة السيولة الجاهزة=قيم الجاهزة/ الخصوم الجارية	0.31	0.13
نسبة التمويل الدائم=الأموال الدائمة /الأصول الثابتة	1.13	1
نسبة التمويل الخاص=الأموال الخاصة /الأصول الثابتة	1.13	1
نسبة الاستدانة المالية=الديون الاجمالية/اجمالي الأصول	00	00

المصدر: من اعداد الطالبتين والاعتماد على البيانات المالية للمؤسسة.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة - ميلة -

سنحاول شرح وتحليل النسب السابقة من خلال المقارنة بالنسب النموذجية وتوضيح الدلالة المالية لكل نسبة كالآتي:

- **نسبة السيولة العامة:** نلاحظ في سنة 2017 قدرت النسبة ب 2.68 وقد تراجعت بنسبة ضئيلة في سنة 2018 حيث قدرت ب 1.12 وتعد هذه النسب مرتفعة عن المعدل النموذجي (نسبة السيولة العامة < 1) وهذا يدل على ان المؤسسة تعتمد على أصولها الجارية في تسديد ديون قصيرة الاجل، كما تدل على وجود راس مال العامل موجب ووضعية المؤسسة جيدة.
- **نسبة السيولة السريعة:** نلاحظ في سنة 2017 ان النسبة قد قدرت ب 2.07 وتعد مرتفعة عن المعدل النموذجي أي ان النسبة < 1 ما يدل على ان المؤسسة قادرة على تغطية التزاماتها المالية قصيرة الاجل والحفاظ على استمراريته دون اللجوء لمخزونات، اما في 2018 نلاحظ تراجع هذه النسبة الى 0.85 أي ان النسبة > 1 ما يدل على ان المؤسسة غير قادرة على التزاماتها المالية.
- **نسبة السيولة الجاهزة:** نلاحظ خلال سنتي 2017-2018 قدرتا النسب ب 0.31 و 0.13 على الترتيب أي ان النسب > 1 معناه ان المؤسسة غير قادرة على سداد التزاماتها من خلال ما تملكه من قيم جاهزة.
- **نسبة التمويل الدائم:** نلاحظ ان نسبة التمويل الدائم قد انخفضت سنة 2018 مقارنة بسنة 2017 من 1.13 الى 1 وهذا الانخفاض يشير الى ان المؤسسة قد مولت مشروعاتها باستخدام موارد المالية الدائمة بشكل اقل.
- **نسبة التمويل الخاص:** نلاحظ في سنة 2017 ان النسبة قدرت ب 1.13 أي ان النسبة < 1 أي ان هناك فائض في الأموال الخاصة بالإضافة الى ديون طويلة الاجل لتمويل الأصول الجارية وهذا يعتبر غير صالح للمؤسسة لان الديون طويلة الاجل يترتب عليها فوائد مدينة والأصول الجارية لا تجني منها فوائد، اما سنة في سنة 2018 النسبة = 1 أي ان الأصول الغير جارية مغطاة بالكامل بالأموال الخاصة.

1. التحليل باستخدام النسب المشتقة من جدول تدفقات الخزينة:

فيما يلي ندرج اهم النسب المستخدمة للتحليل الوضع المالي للمؤسسة بالاعتماد على مخرجات جدول تدفقات الخزينة.

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – ميلة -

الجدول رقم (2-10): نسب السيولة المشتقة من جدول تدفقات الخزينة لسنوات 2016-2018:

من خلال الجداول 07 و 08 التي تمثل جدول تدفقات الخزينة خلال الفترة 2016-2018 نستخرج النسب التالية:

النسبة	التطبيق	السنة	المؤشر
1.96	264.780.841,90/520.534.872,96	2016	نسبة التغطية النقدية = صافي تدفقات النقدية للأنشطة التشغيلية/ تدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية.
0.24	264.780.841,90/6.499.765,52	2017	
0.24	338.174.613,98/83.757.943,96	2018	
-4.85	-107.200.118,64/520.534.872,96	2016	نسبة النقدية التشغيلية = صافي تدفقات النقدية للأنشطة التشغيلية / نتيجة الصافية
0.07	92.376.190,62/6.499.765,52	2017	
0.72	114.791.842,57/83.757.943,96	2018	
-4.25	-122.290.185,40/520.534.872,96	2016	مؤشر النشاط التشغيلي = صافي التدفقات النقدية للأنشطة التشغيلية / النتيجة العملياتية
0.06	108.305.822,27/6.499.765,52	2017	
0.68	122.713.100,90/83.757.943,96	2018	
00	0/520.534.872,96	2016	العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي = صافي تدفقات النقدية للأنشطة التشغيلية / مجموع الأصول
0.003	1.753.422.449,04/6.499.765,52	2017	
0.04	2.065.634.990,43/83.757.943,96	2018	
00	0/520.534.872,96	2016	نسبة التدفق النقدي الى الخصوم الجارية = التدفقات النقدية للأنشطة التشغيلية/ الخصوم الجارية
0.57	112.891.127,36/6.499.765,52	2017	
0.26	316.500.449,84/83.757.943,96	2018	

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على البيانات المالية للمؤسسة.

سنحاول شرح وتحليل النسب السابقة كالآتي:

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة - ميلة -

- **نسبة التغطية النقدية:** نلاحظ ان نسبة التغطية النقدية في تراجع مستمر خلال الفترة 2016-2018 فخلال سنة 2016 قدرت ب 1.96 فهي تعبر عن قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها المالية قصيرة الاجل من خلال النقد المتاح، وثابتة بنسبة تقدر ب 0.24 لكل من سنة 2017 و 2018 فهي تعني ان المؤسسة لا تملك القدرة الكافية لتغطية التزاماتها المالية بسهولة، من الممكن ان يكون سبب هذا الانخفاض هو زيادة التزامات المالية للمؤسسة او عدم قدرتها على جلب تدفق نقدي إيجابي من أنشطتها التجارية.
- **نسبة النقدية التشغيلية:** نلاحظ ان النسبة النقدية التشغيلية في تطور مستمر خلال الفترة سنة 2016-2018 حيث قدرت سنة 2016 ب 4.85- أي ان المؤسسة غير قادرة على توليد التدفق النقدي لأنشطتها النقدية وارتفاع النسبة في سنة 2018 الى 0.72 مقارنة بسنة 2017 حيث كانت 0.07 وهذا يعني ان المؤسسة أصبحت أكثر كفاءة في توليد التدفق النقدي من أنشطتها النقدية، ومن الممكن ان يتعلق هذا الارتفاع بزيادة الفعالية التشغيلية للمؤسسة وذلك عبر تحسين الإنتاجية والجودة وتقليل التكاليف.
- **مؤشر النشاط التشغيلي:** نلاحظ ان مؤشر النشاط التشغيلي قيمته سالبة سنة 2016 حيث قدرت ب 4.25- أي ان المؤسسة لم تستطع تحقيق التوازن بين استخدام الموارد وتحقيق الأرباح، وارتفاع قيمة مؤشر النشاط التشغيلي سنة 2018 الى 0.68 مقارنة بسنة 2017 حيث قدر ب 0.06 ويمكن تفسير هذا الارتفاع بان المؤسسة قد حققت تحسنا في استخدام الموارد الخاصة بها، أي تحقيق التوازن بين استخدام الموارد وتحقيق الأرباح.
- **العائد على الأصول من التدفق النقدي التشغيلي:** نلاحظ ارتفاع قيمة العائد على الأصول من التدفق النقدي من 0.003 سنة 2017 الى 0.04 سنة 2018، أي ان المؤسسة قد استطاعت توليد تدفقات نقدية أكبر خلال سنة 2018 فهي حسنت في تحويل نشاطها التشغيلي الى تدفقات نقدية أكثر فعالية.
- **نسبة التدفق النقدي الى الخصوم الجارية:** نلاحظ ان قيمة هذه النسبة قد انخفضت بنسبة كبيرة من 0.57 سنة 2017 الى 0.26 سنة 2018، وهذا يشير الى تحسن قوة تدفقات النقد الداخلية للمؤسسة وزيادة القدرة على تسديد ديونها المستحقة.

المطلب الثاني: لوحة القيادة لمؤسسة اتصالات الجزائر

تعتمد لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة على المقارنة بين ما هو مخطط له وما تم تحقيقه فعلا ومن ثم إيجاد الانحرافات بينهما من خلال مجموعة من المؤشرات، فهي توضح صورة السير الحسن للأداء والأنشطة كما تظهر الخلل الذي بها، وفيما يلي سيتم عرض وتحليل كل من لوحة القيادة.

نظرا لعدم توفر لوحة القيادة لسنة 2017 سندرج جدول لوحة القيادة الخاصة بسنة 2018 فقط.

جدول 2-11: جدول لوحة القيادة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة 2018

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – ميلة -

خطة العمل الحالية	خطة العمل الحالية											
	شبكة الهاتف		خاص بالانترنت		خاص بالجيل الرابع		رقم الاعمال			ديون		
	شبكة خاصة	شبكة عامة	شبكة عامة	شبكة خاصة	زبون عادي	زبون خاص	الهاتف	الانترنت	الجيل الرابع	2018	2017	ما قبل 2017
	39315	4022	28490	2630	18918	362	678681.30	45719755.68	7135520.68	54337628.35	24100340.12	46885851.62
	43337		31120		19280		.53533957.66			125323820.09		
الخطة التقديرية لسنة 2018												
الخطة التقديرية لسنة 2018	المبيعات			رقم الاعمال			التحصيل					
	الهاتف	الانترنت	الجيل الرابع	الهاتف	الانترنت	الجيل الرابع	سنة 2018	سنة 2017	السنوات الماضية			
	480	534	419	2840000.0	44501232.00	14086990.00	63757305.00	5768482.00	3338904.00			
الخطة الفعلية لسنة2018												
الخطة الفعلية لسنة 2018	المبيعات الفعلية			رقم الاعمال الفعلي			التحصيل			حالة الطلبات		
	الهاتف	الانترنت	الجيل الرابع	الهاتف	الانترنت	الجيل الرابع	سنة 2018	سنة 2017	السنوات الماضية	طلبات	اصلاح	مرفوضة
	306	437	68	678681.30	45719755.68	7135520.68	53790833.54	2153262.09	384907.45	760	316	3005
	62.6% 7	75.09%	16.23%	23.90%	102.74%	50.65%	84.37%	37.33%	11.53%	4604		
	الهاتف المنزوع	مبيعات الهاتف	انحراف المبيعات الحقيقية									
	159	306	147									

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – ميلة -

نلاحظ من خلال لوحة القيادة في سنة 2018 ان المبيعات الحالية لشبكة الهاتف قدرت ب 43337 ومبيعات الأنترنت 31120 اما شبكة الجيل الرابع قدرت ب 19280. اما بالنسبة لرقم الاعمال لشبكة الهاتف قدر ب 678681.30، ورقم الاعمال خاص بشبكة الأنترنت قدر ب 45719755.68، اما رقم الاعمال شبكة الجيل الرابع قدر ب 7135520.68، قدر رقم الاعمال الإجمالي لسنة 2018 ب 53533957.66. بالنسبة للديون سنة 2018 والسنوات الماضية قدرت ب 125323820.09.

بالنسبة للمبيعات التقديرية للهاتف، الأنترنت والجيل الرابع انخفضت مقارنة بالمبيعات الفعلية بنسب تقدر ب (62.67%، 75.09%، 16.23%) على الترتيب.

اما بالنسبة لرقم الاعمال التقديري للهاتف والجيل الرابع انخفض مقارنة برقم الاعمال الفعلي بنسبة تقدر ب 23.90% و 50.65% على الترتيب، اما بالنسبة لرقم الاعمال التقديري للهاتف فارتفع مقارنة برقم الاعمال الفعلي بنسبة تقدر ب 102.74%.

اما بالنسبة للتحصيلات التقديرية لسنة 2018 و 2017 وما قبل 2017 فشهدت انخفاض مقارنة بالتحصيلات الفعلية بنسب تقدر ب 84.37%، 37.33%، 11.53% على الترتيب.

المطلب الثالث: القرارات المالية على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر

ان عمليه اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة اتصالات الجزائر تتم على مستوى الادارة العليا مثل قرار التمويل وقرار الاستثمار وقرار توزيع الارباح وهذه القرارات تتم على مستوى المديرية العامة بالجزائر العاصمة اي يوجد مركزية في اتخاذ القرارات اما على مستوى اتصالات الجزائر وحدة ميلة فيتم اتخاذ القرارات المرنة التنظيمية والتنفيذية.

أولاً: قرارات التمويل:

تلجأ المؤسسة للتمويل الداخلي ويتم ذلك عن طريق المديرية العامة لاتصالات الجزائر حيث تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها وتقديرها وكذلك حسب طلبات الزبائن وترسلها للمديرية العامة بالجزائر العاصمة لتقوم هذه الاخيرة بدراسة هذه التقديرات وعلى أساسها يتم تغطية احتياجات المؤسسة.

ثانياً: قرارات الاستثمار:

تمتلك مؤسسة اتصالات الجزائر العديد من الفرص الاستثمارية، مثل توسيع شبكتها الحالية وتطوير خدماتها الجديدة، وزيادة عدد المشتركين فيها، ومن الجدير بالذكر انها تعمل بشكل دائم على تحسين تقنياتها وتطوير بنيتها التحتية وذلك لتلبية احتياجات العملاء والارتقاء بجودة الخدمات التي تقدمها

فبعد تقدير احتياجاتها والموافقة عليها من طرف المديرية العامة تبدأ المؤسسة في تنفيذ استثماراتها وذلك عن طريق اعلان صفقات لاستثماراتها بعدها يتقدم المقاولين بملفاتهم للمؤسسة، تدرس هذه الملفات من

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – ميلة -

قبل لجنة مختصة بعدها يتم قبول الملفات المستوفية على كافة شروط الصفقات من ثم يتم إبرام عقد مع المقاولين لاستلام المشاريع والبدء فيها كما تتم عملية رقابة عليها وتسجيل نسبة انجاز كل مشروع وبعد الانتهاء من المشاريع.

ثالثا: قرار توزيع الأرباح:

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة اقتصادية رأسمالها مملوك للدولة ولا يوجد مساهمين اي ان أسهم المؤسسة ملك للدولة فالأرباح المحققة تقدم كتحفيز للعمال او اعادة استثمارها في مشاريع جديدة من اجل توسيع نشاطها.

المطلب الرابع: العلاقة بين نظام مراقبة التسيير واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة

نظام مراقبة التسيير هو عبارة عن إطار متكامل من الخطط والإجراءات والأساليب التي تستخدم لتحقيق الكفاءة والفعالية في إدارة الموارد المتاحة وتحقيق الأهداف المحددة في الشركة، يتضمن نظام مراقبة التسيير العديد من العمليات المهمة مثل الميزانية والتحليل المالي والتقارير المالية الدورية ومراقبة تكاليف والإيرادات، ويعتبر هذا النظام أساسا مهما في اتخاذ القرارات المالية.

بصفة عامة هناك علاقة مباشرة بين نظام مراقبة التسيير واتخاذ القرارات المالية، فنظام مراقبة التسيير يوفر البيانات والتقارير اللازمة لاتخاذ القرارات المالية بكل دقة وفي الوقت المناسب وفي حال تمت مراقبة التسيير بشكل جيد يمكن للمؤسسة ان تكون على دراية بالتحديات المالية والفرص المتاحة لها مما يساعد في اتخاذ القرارات الناجحة والمستتيرة.

اما بالنسبة للمؤسسة محل الدراسة فهي تقوم بإجراء بعض الأنشطة المهمة التي تعزز مستوى الوعي المالي واتخاذ قرارات رشيدة بحيث تقوم كل مصلحة في المؤسسة بإنشاء خطة مالية خاصة بها في نهاية السنة ومن ثم يتم عقد اجتماع بين كل مصالح المؤسسة وكل مؤسسة تقوم بطرح خطتها المالية ثم تجمع جميع البيانات المالية المطلوبة وذلك للوصول الى خطة مالية شاملة ترسل الى المديرية العامة ثم تجرى عليها دراسة معمقة حول الأنشطة والمشاريع التي تم تضمينها في الخطة المالية وتقييم ادائها المالي وتحليل احتياجات المالية التي توجهها هذه الأنشطة والمشاريع ومن ثم الموافقة عليها وإعادة ارسالها للمؤسسة للبدء بتنفيذ الأنشطة.

أي ان مؤسسة اتصالات الجزائر فهي مؤسسة لا تمتع بالاستقلالية في اتخاذ القرارات المالية حيث تعد المديرية العامة المسؤولة عن اتخاذ قرارات صحيحة وفعالة وفقا لتوجه سياسة الدولة فهي تسهر على تقديم خدمة عمومية يراعي فيها الجانب الاجتماعي. بتركيزهم على مناطق الظل، فالمؤسسة من واجبها ربط مناطق الظل بالإنترنت والهاتف بالرغم من ان هذا الاستثمار قد ينتج عنه ضعف العائد مقارنة بالتكاليف والصعوبات التي تتحملها المؤسسة لربط هذه الأماكن لان هذا يعتبر مسؤولية اجتماعية على

الفصل الثاني الإطار التطبيقي لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة – ميلة -

عائق المؤسسة وذلك من أجل تقليل الفجوة الرقمية بين المناطق المتقدمة والمتخلفة، كما تساهم في تطوير الاقتصاد المحلي في تلك المناطق عن طريق تحسين وتوفير الوصول إلى المعلومات اللازمة للتنمية الاقتصادية، كما يمكن لمؤسسة اتصالات الجزائر الحصول على المزيد من المزايا التنافسية من خلال توسيع شبكاتها في مناطق الظل، حتى لو كان هذا يتسبب في ضعف العائد في البداية لأن الإيرادات قد تزيد في المستقبل، حيث يتلقى من هذا الاستثمار الذي يركز على المناطق النائية دعماً من الحكومة لأنه يعتبر جزءاً من خطط الدولة لتحسين البنية التحتية.

خلاصة الفصل:

من خلال دراستنا لهذا الفصل الذي تمحور فيه تربصنا في مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك سعيا منا لإسقاط ما تناولناه في الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وذلك من خلال تطرقنا الى تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة والتطرق الى هيكلها التنظيمي ومصالحها ومهام واهداف المؤسسة وكذلك المهام التي تقدمها، كما تم التطرق الى أدوات تقييم نظام مراقبة التسيير المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة التي تشمل القوائم المالية (ميزانية الأصول والخصوم، جدول حسابات النتائج وجدول تدفقات الخزينة) وكذلك التحليل باستخدام النسب المالية وعرض لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة وتبيين العلاقة بين نظام مراقبة التسيير واتخاذ القرارات المالية وكذلك توضيح كيفية اتخاذ قرارا التمويل والاستثمار وتوزيع الأرباح في المؤسسة، اذ تبين ان فرع مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة غير معني باتخاذ القرارات المالية أي توجد مركزية في اتخاذ القرارات اذ تتم هذه الأخيرة على مستوى المديرية العامة في الجزائر العاصمة.

خاتمة:

خاتمة:

من خلال الدراسة النظرية والتطبيقية لموضوع نظام مراقبة التسيير وعلاقته اتخاذ القرار يمكننا القول ان نظام مراقبة التسيير يعد أحد الادوات الرئيسية لاتخاذ القرارات في مؤسسة اتصالات الجزائر وغيرها من المؤسسات الا انه يجب النظر الى جانبي البعد الاقتصادي والاجتماعي عند تطبيقه فعلى الرغم من ان الجانب الاقتصادي مهم لتحقيق الأرباح والنجاح المالي، الا ان الأخذ بعين الاعتبار الجانب الاجتماعي قد لا يظهر على الفور نتائج ملموسة في الربحية، الا انه قد يؤدي الى فوائد طويلة الاجل للمؤسسة والمجتمع.

في نهاية الدراسة تمت الإجابة على الإشكالية الرئيسية والمتمثلة في: **كيف يساهم نظام مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة اتصالات الجزائر؟**

لا يمكن الجزم ان نظام مراقبة التسيير يساهم بشكل كبير باتخاذ قرارات مالية في مؤسسة اتصالات الجزائر لان هذه الأخيرة مؤسسة عمومية تخضع لتوجهات سياسة الدولة.

وبعد معالجتنا وتحليلنا لمختلف جوانب الموضوع، سنحاول فيما يلي اختبار الفرضيات واستخلاص النتائج مع إعطاء بعض التوصيات:

أولاً: اختبار الفرضيات

• **الفرضية الأولى: «تعتمد المؤسسة على مجموعة من الأدوات التي تساعدها في اتخاذ القرارات**

وهي القوائم المالية، لوحة القيادة والميزانية التقديرية .»

تتمثل أدوات مراقبة التسيير المعتمدة في المؤسسة محل الدراسة في: القوائم المالية (ميزانية الأصول والخصوم، جدول حسابات النتائج وجدول تدفقات الخزينة) ولوحة القيادة. باعتبار ان هذه الأدوات تساعد على قيادة المؤسسة على تحقيق أهدافها وتزويدها بالمعلومات الضرورية للتحكم في سيرها ومساهمتها في تحسين نظام مراقبة التسيير بالمؤسسة. وهذا ما يثبت صحة الفرضية

• **الفرضية الثانية: «تعتمد المؤسسة بدرجة كبيرة على نظام مراقبة التسيير اذ يساهم في توفير**

العناصر الاساسية التي تساعد في اتخاذ قرارات المؤسسة .»

صحيح ان المؤسسة تعتمد على نظام مراقبة التسيير بشكل كبير اذ يساهم في توفير المعلومات اللازمة التي تساعد على اتخاذ القرارات المالية، الا انها في بعض الأحيان تخضع لتوجهات الدولة

فيما يتعلق بالسياسات العامة والاهداف الاستراتيجية للدولة حيث تشارك في تنفيذ هذه السياسات وتلبية احتياجات المجتمع، وهذا ما يثبت صحة الفرضية جزئيا.

• الفرضية الثالثة: « هناك عدة أنواع للقرارات المالية التي يمكن ان تتخذ على مستوى اتصالات الجزائر وقد تختلف باختلاف طبيعتها.»

هناك عدة أنواع للقرارات المالية التي تتخذ على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك من خلال ما تناولناه في الجانب التطبيقي وتوصلنا الى ان هذه القرارات المالية تتمثل في قرار التمويل، قرار الاستثمار وقرار توزيع الأرباح، وهذه القرارات هي قرارات استراتيجية تتم على مستوى المديرية العامة بالجزائر اما على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر بميلة فيتم اتخاذ القرارات التنظيمية والتنفيذية وهذا ما يثبت عدم صحة الفرضية.

ثانيا: نتائج الدراسة

بعد معالجتنا لهذا البحث وعلى ضوء الفرضيات السابقة تم التوصل الى النتائج التالية:

- نظام مراقبة التسيير هي وظيفة مهمة داخل المؤسسة تسمح لنا من خلالها التأكد من استعمال الموارد المتاحة استعمالا فعالا وفي إطار اهداف المؤسسة.
- يعتبر التحليل المالي المرجع الرئيسي لتوفير المعلومات على المركز المالي للمؤسسة.
- تساعد لوحة القيادة اكتشاف نقاط القوة والضعف للمديرين.
- تعتبر القرارات المالية من اهم القرارات في المؤسسة، إذا على أساسها يتحدد مستقبل المؤسسة فكما كان القرار المالي رشيدا كلما أدى ذلك الى الوصول الى الأهداف المراد تحقيقها من طرف المؤسسة.
- التسيير المركزي لوكالة اتصالات الجزائر ميلة يتسبب في عدم فتح المجال امامها للاقتراح او المساهمة في القرارات المالية المتعلقة بها.
- خلال فترة الدراسة (2016-2018) حققت المؤسسة قيم سالبة للخزينة وهذا راجع لتغليب البعد الاجتماعي على البعد الاقتصادي.
- اعتمدت مؤسسة محل الدراسة على الأدوات الحديثة أكثر من الأدوات التقليدية في تقييم ادائها المالي.

ثالثا: التوصيات

على ضوء النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة يمكننا تقديم مجموعة من الاقتراحات وهي موضحة كما يلي:

- على المؤسسة التخلص من مركزية اتخاذ القرار وجعل حرية المشاركة في القرارات على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر.
- ضرورة على المسؤولين بالمؤسسة توعية الموظفين بأهمية نظام مراقبة التسيير حتى يساهموا في تحسينه والرفع من كفاءته.
- ضرورة الاعتماد على أساليب علمية وإحصائية حديثة في اعداد الخطط المالية على شكل موازنات تقديرية.
- النظر الى نظام مراقبة التسيير على انها عملية مستمرة تتطلب المتابعة والتجديد كلما استدعى الامر ذلك.
- تقديم حوافز مالية للموظفين جراء زيادة التزاماتهم في العمل.

رابعا: افاق الدراسة

- وفي ختام البحث نقترح بعض المواضيع التي يمكن معالجتها مستقبلا لإكمال البحث على سبيل المثال:
- دراسة مقارنة بين أدوات نظام مراقبة التسيير الحديثة والتقليدية ومدى تأثيرها على اتخاذ القرارات.
 - دراسة اتخاذ القرارات المالية على مستوى المديرية العامة لاتصالات الجزائر.
 - أثر نظام مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسات العمومية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أولاً: الكتب

1. أسامة عبد الخالق الانصاري، الإدارة المالية، مكتبة الاردنية الهاشمية للنشر، القاهرة، مصر، 2006.
2. خالد جمال الجعارات، معايير التقارير المالية الدولية 2007، دار اثناء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
3. عبد الكريم بويعقوب، المحاسبة التحليلية، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الخامسة، بن عكنون، الجزائر، 2009.
4. عبد الناصر إبراهيم وآخرون، أصول المحاسبة المالية، الطبعة الثانية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1999.
5. عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية (مدخل الكمي)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.
6. فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر، عمان، الأردن، 2013.
7. منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي (مدخل صناعة القرار)، دار وائل للنشر، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2008.
8. محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي: شركات وأسواق مالية، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2009.
9. محمد بوتين، المحاسبة العامة للمؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
10. محمد طنيب وآخرون، الادارة المالية في القطاع الخاص، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
11. محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر، عمان، الاردن، 2013.
12. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات المساهمة، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
13. هوارى معراج وآخرون، مدخل الى مراقبة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الاغواط، الجزائر، 2016.

ثانيا: المقالات

1. اسماء أبو بكر الصديق، لوحة القيادة: مدخل لتحسين الاداء بالجامعات المصرية لتحقيق اليقظة الاستراتيجية، مجلة جامعة الفيوم للعلوم التربوية والنفسية، العدد 1، القاهرة، مصر، 2022.
2. سليمة مباركي، يوسف مسعداوي، استخدام أدوات مراقبة التسيير في تفعيل عملية مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، مجلة الاقتصاد والتنمية البشرية، العدد 03، البليدة، الجزائر، 2020.
3. عاشور بدار، بوتيارا عنتر، معوقات عمل مراقبة التسيير وآليات تجاوزها، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية والادارية، العدد3، لمسيلة، الجزائر، 2021.
4. محمد عبد الله المومني، مدى اهتمام الحاكمية المؤسسية بالاعتبارات التي تحكم عملية توزيع الارباح، مجلة دراسات الاقتصادية المعاصرة، العدد 1، عمان، الأردن، 2016.
5. يوسف خروبي، أثر لوحة القيادة في تحسين الأداء المؤسسة الاقتصادية، المجلة الجزائرية للدراسات المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح، العدد 02، ورقلة، الجزائر، 2022.

ثالثا: الاطروحات والمذكرات:

1. أحلام مجدوب، دور أدوات مراقبة التسيير في تقييم الأداء المالي، مذكرة ماستر علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، 2014/2013.
2. سعاد عقون، نظام مراقبة التسيير: ادواته ومراحل إقامته المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة فلاش الجزائر، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2001.
3. سهيلة باوية، نظام مراقبة التسيير كآلية لاتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة الماستر علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2019.
4. صالح مرزقة، الاقتصاد الإسلامي الواقع ورهانات المستقبل، الملتقى الدولي الأول لمعهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، الجزائر، 2011.
5. صديق بلعباس، نعيجة صحراوي رابح، دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2022/2021.
6. صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة ماستر علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.

7. عبد الخالق زيتوني، لوحة القيادة كأداة مراقبة التسيير في المؤسسات المصرفية، مذكرة الماستر علوم التسيير، قم علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2014.
8. عبد الرحمن عطى الله، تقييم الأداء المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة الماستر علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2013.
9. عبد الكريم شناي، تكييف القوائم المالية في المؤسسات الجزائرية وفق المعايير المحاسبية الدولية، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة، جامعة العقيد الحاج لخضر، باتنة، الجزائر، 2008-2009.
10. لامية زيوش، علاقة نظم المعلومات بوظيفة مراقب التسيير اتخاذ القرار في المؤسسة، مذكرة الماستر علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، لمسيل، الجزائر، 2014.
11. مروة قروي وآخرون، دور التشخيص في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر علوم التسيير، قسم تخصص إدارة مالية، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2017.
12. مريم طويجيني، دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، قسم العلوم المالية والمحاسبية، جامعة العربي بلمهدي، ام البواقي، الجزائر، 2018.
13. محمد رمزي جودي، أثر تطبيق معايير تقارير المالية الدولية على تقييم الأداء المالي في المؤسسات المالية، مذكرة دكتوراه، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2015.
14. محمد مزغيش، بشطلي عبد الرؤوف، دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة 8ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2013.
15. مصطفى بساحة، مجبور رانيا، التحليل المالي للقوائم المالية، وفقا للنظام المحاسبي المالي، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد ابن باديس، مستغانم، الجزائر، 2020/2021.
16. نجاة بوكار، عكرمي سوزان، دور أدوات مراقبة التسيير في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة الماستر في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة احمد دراية، ادرار، الجزائر، 2020/2021.
17. نهاد هميسي وآخرون، تقييم الاداء المالي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات المالية، مذكرة الماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعته عبد الحفيظ بو الصوف، ميلة، الجزائر، 2021.

18. نورة رحماتي وآخرون، تأثير التقارير المالية على اتخاذ القرار المالي في المؤسسة، مذكرة لنيل الماستر في علوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، الجزائر، 2016.

المراجع باللغة الأجنبية:

1. LE DUFF.R, **ENCYCLOPEDIE DE LA GESTION ET DUMANAGEMENT, DALLOZ, PARIS, 1999, 1644P.**

الملاحق

الملحق رقم 01: الميزانية المالية جانب الأصول لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-سنة 2017:

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE Période du 01 Janvier 2017 au 31 Dec 2018 Édité le : 13-AVR-23 10:30:02			
	Note	EXERCICE N	EXERCICE N - 1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissement reçue des clients		543 332 272,42	1 057 367 379,86
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		- 536 820 122,20	- 536 820 122,20
Intérêts et autres frais financiers payés		- 12 384,70	- 12 384,70
Impôts sur les résultats payés		0,00	0,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		6 499 765,52	520 534 872,96
flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		6 499 765,52	520 534 872,96
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorp		264 780 841,90	264 780 841,90
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorp		0,00	0,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		0,00	0,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		0,00	0,00
Intérêts encaissés sur placements financiers		0,00	0,00
dividendes et quote-part de résultats reçus		0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		264 780 841,90	264 780 841,90
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions		0,00	0,00
Dividendes et autres distributions effectués		0,00	0,00
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		0,00	0,00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi l			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-258 281 076,38	255 754 031,06
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		157 944 903,84	94 584 410,34
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		-100 336 172,54	350 338 441,40
Variation de trésorerie de la période		258 281 076,38	444 922 851,76
Rapprochement avec le résultat comptable		258 281 076,38	

الملحق رقم 02: الميزانية المالية جانب الخصوم لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-سنة 2017:

IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

NIF : 000216001808337

Désignation de l'entreprise : Algérie Télécom - SPA

Edité le : 13-AVR-23 10:35:12

Activité : Télécommunication

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2017

Adresse : Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia

BILAN PASSIF

P A S S I F	N Brut	N - I Net
CAPITAUX PROPRES :		
Capital émis (ou compte de l'exploitation)	0,00	0,00
Capital non appelé	0,00	0,00
Primes et réserves - Réserves consolidées(1)	0,00	0,00
Ecart de réévaluation	0,00	0,00
Ecart d'équivalence(1)	0,00	0,00
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	92.376.190,62	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau	1.548.155.131,06	0,00
Part de la société consolidante(1)		
Part des minoritaires(1)		
TOTAL I	1.640.531.321,68	0,00
PASSIFS NON COURANTS :		
Emprunts et dettes financières	0,00	0,00
Impôts (différés et provisionnés)	0,00	0,00
Autres dettes non courantes	0,00	0,00
Provisions et produits constatés d'avance	0,00	0,00
TOTAL II	0,00	0,00
PASSIFS COURANTS :		
Fournisseurs et comptes rattachés	86.284.264,48	0,00
Impôts	17.248.517,77	0,00
Autres dettes	9.358.345,11	0,00
Trésorerie Passif	0,00	0,00
TOTAL III	112.891.127,36	0,00
TOTAL PASSIF (I+II+III)	1.753.422.449,04	0,00

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

الملحق رقم 03: الميزانية المالية جانب الأصول لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-سنة 2018:

IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

NIF : 000216001808337

Désignation de l'entreprise : Algérie Télécom - SPA

Activité : Télécommunication

Edité le : 13-AVR-23 10:35:46

Adresse : Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohamma

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2018

BILAN (ACTIF)

Série G, n°2 (2010)

A C T I F	N			N-1
	Montants Bruts	Amortissements, provisions et pertes de valeurs	Net	Net
ACTIFS NON COURANTS				
Ecart d acquisition - goodwill positif ou négatif	0,00			0,00
Immobilisations incorporelles	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations corporelles				
Terrains	319.187.500,00	0,00	319.187.500,00	0,00
Bâtiments	208.006.102,00	56.056.848,62	151.949.253,38	0,00
Autres immobilisations corporelles	4.770.954.012,74	3.538.111.083,30	1.232.842.929,44	0,00
Immobilisations en concession	0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours	4.402.519,06	0,00	4.402.519,06	0,00
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres titres immobilisés	0,00	0,00	0,00	0,00
Prêts et autres actifs financiers non courants	120.000,00	0,00	120.000,00	0,00
Impôts différés actif	0,00	0,00	0,00	0,00
TOTAL ACTIF NON COURANT	5.302.670.133,80	3.594.167.931,92	1.708.502.201,88	0,00
ACTIFS COURANTS				
Stocks et encours	89.727.342,93	4.062.168,46	85.665.174,47	0,00
Créances et emplois assimilés				
Clients	212.289.301,24	0,00	212.289.301,24	0,00
Autres débiteurs	2.334.763,59	0,00	2.334.763,59	0,00
Impôts et assimilés	15.081.127,03	0,00	15.081.127,03	0,00
Autres créances et emplois assimilés	0,00	0,00	0,00	0,00
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants	0,00	0,00	0,00	0,00
Trésorerie	41.762.422,22	0,00	41.762.422,22	0,00
TOTAL ACTIF COURANT	361.194.957,01	4.062.168,46	357.132.788,55	0,00
TOTAL GENERAL ACTIF	5.663.865.090,81	3.598.230.100,38	2.065.634.990,43	0,00

الملحق رقم 04: الميزانية المالية جانب الخصوم لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-سنة 2018:

IMPRIME DESTINE AU CONTRIBUABLE

NIF : 000216001808337

Désignation de l'entreprise : Algérie Télécom - SPA

Edité le : 13-APR-23 10:35:46

Activité : Télécommunication

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2018

Adresse : Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia

BILAN PASSIF

P A S S I F	N Brut	N - I Net
CAPITAUX PROPRES :		
Capital émis (ou compte de l'exploitation)	0,00	0,00
Capital non appelé	0,00	0,00
Primes et réserves - Réserves consolidées(1)	0,00	0,00
Ecart de réévaluation	0,00	0,00
Ecart d'équivalence(1)	0,00	0,00
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	-114.791.842,57	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau	1.813.927.916,05	0,00
Part de la société consolidante(1)		
Part des minoritaires(1)		
TOTAL I	1.699.136.073,48	0,00
PASSIFS NON COURANTS :		
Emprunts et dettes financières	0,00	0,00
Impôts (différés et provisionnés)	0,00	0,00
Autres dettes non courantes	0,00	0,00
Provisions et produits constatés d'avance	0,00	0,00
TOTAL II	0,00	0,00
PASSIFS COURANTS :		
Fournisseurs et comptes rattachés	231.828.459,98	0,00
Impôts	14.988.521,01	0,00
Autres dettes	69.683.468,85	0,00
Trésorerie Passif	0,00	0,00
TOTAL III	316.500.449,84	0,00
TOTAL PASSIF (I+II+III)	2.015.636.523,32	0,00

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

الملحق رقم 05: جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة
2017/2016

Algérie Télécom - SPA Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia RC : 18083B02 IF : 000216001808337 AI : 16293838021		COMPTE DE RESULTAT (Par nature) Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2017	
DRT	DOT_MILA	EDITE LE : 11- AVR-23 11:32:15	
	Note	N	N - 1
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		848 929 580,34	782 605 250,60
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		0,00	0,00
PRODUCTION IMMOBILISEE		23 556 789,89	31 326 406,80
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		872 486 370,23	813 931 657,40
ACHATS CONSOMMES		- 136 190 254,52	- 287 013 903,10
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 118 239 493,94	- 108 458 151,93
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		- 254 429 748,46	- 395 472 055,03
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		618 056 621,77	418 459 602,37
CHARGES DE PERSONNEL		- 332 406 087,75	- 371 818 130,90
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 28 212 035,88	- 14 839 058,54
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		257 438 498,14	31 802 412,93
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		7 307 098,99	18 540 488,54
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 3 271 678,75	- 8 890 063,91
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 153 221 161,63	- 164 858 689,57
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		53 065,52	1 115 666,61
V RESULTAT OPERATIONNEL		108 305 822,27	- 122 290 185,40
PRODUITS FINANCIERS		0,00	0,00
CHARGES FINANCIERES		0,00	0,00
VI RESULTAT FINANCIER		0,00	0,00
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		108 305 822,27	- 122 290 185,40
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		0,00	0,00
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		- 28 829 428,47	- 331 206,63
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		879 846 534,74	833 587 812,55
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 800 370 140,94	- 956 209 204,58
VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		79 476 393,80	- 122 621 392,03
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		12 899 796,82	15 421 273,39
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		0,00	0,00
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		12 899 796,82	15 421 273,39
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		92 376 190,62	- 107 200 118,64
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		0,00	0,00
XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0,00	0,00
PART DU GROUPE (1)		0,00	0,00

الملحق رقم 06: جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة
2018/2017

Algérie Télécom - SPA Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia RC : 18083B02 IF : 000216001808337 AI : 16293838021		COMPTE DE RESULTAT (Par nature) Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2018	
DRT	DOT_MILA	EDITE LE :13-AVR-23 10:23:26	
	Note	N	N - 1
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		714 536 553,08	848 929 580,34
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		0,00	0,00
PRODUCTION IMMOBILISEE		48 052 106,45	23 556 789,89
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		762 588 659,53	872 486 370,23
ACHATS CONSOMMES		- 245 618 305,39	- 136 190 254,52
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		- 122 327 136,57	- 118 239 493,94
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		- 367 945 441,96	- 254 429 748,46
III VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		394 643 217,57	618 056 621,77
CHARGES DE PERSONNEL		- 361 023 684,55	- 332 406 087,75
IMPOTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		- 14 531 801,48	- 28 212 035,88
IV EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		19 087 731,54	257 438 498,14
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		31 954 980,82	7 307 098,99
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		- 12 186 398,72	- 3 271 678,75
DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PROVISIONS		- 162 768 100,96	- 153 221 161,63
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		1 198 686,42	53 065,52
V RESULTAT OPERATIONNEL		- 122 713 100,90	108 305 822,27
PRODUITS FINANCIERS		0,00	0,00
CHARGES FINANCIERES		0,00	0,00
VI RESULTAT FINANCIER		0,00	0,00
VII RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		- 122 713 100,90	108 305 822,27
IMPOTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES		0,00	0,00
IMPOTS DIFFERES (VARIATIONS) SUR RESULTATS ORDINAIRES		- 20 544,95	- 28 829 428,47
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		795 742 326,77	879 846 534,74
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 918 475 972,62	- 800 370 140,94
VII RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 122 733 645,85	79 476 393,80
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS) (A PRECISER)		7 941 803,28	12 899 796,82
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES) (A PRECISER)		0,00	0,00
IX RESULTAT EXTRAORDINAIRE		7 941 803,28	12 899 796,82
X RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 114 791 842,57	92 376 190,62
PART DANS LES RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALENCE (1)		0,00	0,00
XI - RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
DONT PART DES MINORITAIRES (1)		0,00	0,00
PART DU GROUPE (1)		0,00	0,00

الملحق رقم 07: جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة
2017/2016

Désignation de l'entreprise : ALGERIE TELECOM SPA
Activité : Télécommunication
Adresse : RN N°: 5 Cinq Maisons Mohammadia

NIF : 009 216 001 808 33 / 16001

Edition le : 11-AVR-23 11:34:33

Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2017

COMPTE DE RESULTAT

Rubriques	N		N - 1	
	DEBIT (en dinars)	CREDIT (en dinars)	DEBIT (en dinars)	CREDIT (en dinars)
Vente de marchandises	0,00	317.215.111,59	0,00	0,00
Produits fabriqués	0,00	0,00	0,00	0,00
Production vendue Prestations de services	0,00	558.471.049,54	0,00	0,00
Vente de travaux	0,00	7.922.447,31	0,00	0,00
Produits annexes	0,00	0,00	0,00	0,00
Rabais, remises, ristournes accordés	34.679.028,10	0,00	0,00	0,00
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes	0,00	848.929.580,34	0,00	0,00
Production stockée ou déstockée	0,00	0,00	0,00	0,00
Production immobilisée	0,00	23.556.789,89	0,00	0,00
Subventions d'exploitation	0,00	0,00	0,00	0,00
I-Production de l'exercice	0,00	872.486.370,23	0,00	0,00
Achats de marchandises vendues	29.069.194,97	0,00	0,00	0,00
Matières premières	85.169.582,03	0,00	0,00	0,00
Autres approvisionnements	6.408.173,34	0,00	0,00	0,00
Variations des stocks	0,00	0,00	0,00	0,00
Achats d'études et de prestations de services	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres consommations	15.543.304,18	0,00	0,00	0,00
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats	0,00	0,00	0,00	0,00
Sous-traitance générale	3.136.758,38	0,00	0,00	0,00
Services Locations	2.088.870,00	0,00	0,00	0,00
extérieurs Entretien, réparations et maintenance	58.266.510,64	0,00	0,00	0,00
Primes d'assurances	0,00	0,00	0,00	0,00
Personnel extérieur à l'entreprise	0,00	0,00	0,00	0,00
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	47.806.268,41	0,00	0,00	0,00
Publicité	190.884,10	0,00	0,00	0,00
Déplacements, missions et réceptions	3.209.446,00	0,00	0,00	0,00
Autres services	3.540.756,41	0,00	0,00	0,00
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs	0,00	0,00	0,00	0,00
II-Consommations de l'exercice	254.429.748,46	0,00	0,00	0,00
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	0,00	618.056.621,77	0,00	0,00
Charges de personnel	332.406.087,75	0,00	0,00	0,00
Impôts et taxes et versements assimilés	28.212.035,88	0,00	0,00	0,00
IV-Excédent brut d'exploitation	304.194.051,80	257.438.498,14	0,00	0,00
Autres Produits opérationnels	0,00	7.307.098,99	0,00	0,00
Autres charges opérationnelles	3.271.678,75	0,00	0,00	0,00
Dotations aux amortissements	153.215.333,32	0,00	0,00	0,00
Provision	5.828,31	0,00	0,00	0,00
Pertes de valeur	0,00	0,00	0,00	0,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions	0,00	53.065,52	0,00	0,00
V-Résultat opérationnel	108.305.822,27	108.305.822,27	0,00	0,00
Produits financiers	0,00	0,00	0,00	0,00
Charges financières	0,00	0,00	0,00	0,00
VI-Résultat financier	0,00	0,00	0,00	0,00
VII-Résultat ordinaire (V+VI)	0,00	0,00	0,00	0,00
Eléments extraordinaires (produits) (*)	0,00	12.899.796,82	0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (*)	0,00	0,00	0,00	0,00
VIII-Résultat Extraordinaire	108.305.822,27	0,00	0,00	0,00
Impôts exigibles sur résultats	0,00	0,00	0,00	0,00
Impôts différés (variations) sur résultats	28.829.428,47	0,00	0,00	0,00
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	79.476.393,73	0,00	0,00	0,00

الملحق رقم 08: جدول حسابات النتائج حسب الوظيفة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة
2018/2017

Désignation de l'entreprise : ALGERIE TELECOM SPA
Activité : Télécommunication
Adresse : RN N°: 5 Cinq Maisons Mohammadia

NIF : 000 216 001 808 337 16001
Exercice clos le : 31-DECEMBRE-2018

Edité le : 13-AVR-23 10:24:01

COMPTE DE RESULTAT

Rubriques	N		N - 1	
	DEBIT (en dinars)	CREDIT (en dinars)	DEBIT (en dinars)	CREDIT (en dinars)
Vente de marchandises	0,00	237.407.108,68	0,00	0,00
Produits fabriqués	0,00	0,00	0,00	0,00
Production vendue Prestations de services	0,00	499.214.380,72	0,00	0,00
Vente de travaux	0,00	1.182.944,43	0,00	0,00
Produits annexes	0,00	0,00	0,00	0,00
Rabais, remises, ristournes accordés	23.267.880,75	0,00	0,00	0,00
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes	0,00	714.536.553,08	0,00	0,00
Production stockée ou déstockée	0,00	0,00	0,00	0,00
Production immobilisée	0,00	48.052.106,45	0,00	0,00
Subventions d'exploitation	0,00	0,00	0,00	0,00
I-Production de l'exercice	0,00	762.588.659,53	0,00	0,00
Achats de marchandises vendues	35.303.955,60	0,00	0,00	0,00
Matières premières	182.039.308,41	0,00	0,00	0,00
Autres approvisionnements	10.370.145,99	0,00	0,00	0,00
Variations des stocks	0,00	0,00	0,00	0,00
Achats d'études et de prestations de services	0,00	0,00	0,00	0,00
Autres consommations	17.904.895,39	0,00	0,00	0,00
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats	0,00	0,00	0,00	0,00
Sous-traitance générale	504.222,33	0,00	0,00	0,00
Services Locations	3.532.941,20	0,00	0,00	0,00
extérieurs Entretien, réparations et maintenance	62.410.803,50	0,00	0,00	0,00
Primes d'assurances	0,00	0,00	0,00	0,00
Personnel extérieur à l'entreprise	0,00	0,00	0,00	0,00
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	48.440.203,31	0,00	0,00	0,00
Publicité	270.000,00	0,00	0,00	0,00
Déplacements, missions et réceptions	5.136.921,71	0,00	0,00	0,00
Autres services	2.032.044,52	0,00	0,00	0,00
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs	0,00	0,00	0,00	0,00
II-Consommations de l'exercice	367.945.441,96	0,00	0,00	0,00
III-Valeur ajoutée d'exploitation (I-II)	0,00	394.643.217,57	0,00	0,00
Charges de personnel	361.023.684,55	0,00	0,00	0,00
Impôts et taxes et versements assimilés	14.531.801,48	0,00	0,00	0,00
IV-Excédent brut d'exploitation	346.491.883	19.087.731,54	0,00	0,00
Autres Produits opérationnels	0,00	31.954.980,82	0,00	0,00
Autres charges opérationnelles	12.186.398,72	0,00	0,00	0,00
Dotations aux amortissements	161.783.540,78	0,00	0,00	0,00
Provision	984.560,18	0,00	0,00	0,00
Pertes de valeur	0,00	0,00	0,00	0,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions	0,00	1.198.686,42	0,00	0,00
V-Résultat opérationnel	122.713.100,90	0,00	0,00	0,00
Produits financiers	0,00	0,00	0,00	0,00
Charges financières	0,00	0,00	0,00	0,00
VI-Résultat financier	0,00	0,00	0,00	0,00
VII-Résultat ordinaire (V+VI)	0,00	0,00	0,00	0,00
Eléments extraordinaires (produits) (*)	0,00	7.941.803,28	0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (*)	0,00	0,00	0,00	0,00
VIII-Résultat Extraordinaire	122.713.100,90	0,00	0,00	0,00
Impôts exigibles sur résultats	0,00	0,00	0,00	0,00
Impôts différés (variations) sur résultats	20.544,95	0,00	0,00	0,00
IX - RESULTAT NET DE L'EXERCICE	122.692.556	0,00	0,00	0,00

الملاحق رقم 09: جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة 2016/2017:

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE Agence Telecom - SPA Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia RC : 18083B02 IF : 000216001808337 AI : 16293838021 DR DOT_MILA Période du 01 Janvier 2017 au bre 2018 Edité le : 13-AVR-23 10:30:02			
	Note	EXERCICE N	EXERCICE N - 1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissement reçue des clients		543 332 272,42	1 057 367 379,86
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		- 536 820 122,20	- 536 820 122,20
Intérêts et autres frais financiers payés		- 12 384,70	- 12 384,70
Impôts sur les résultats payés		0,00	0,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		6 499 765,52	520 534 872,96
flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		6 499 765,52	520 534 872,96
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorp		264 780 841,90	264 780 841,90
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorp		0,00	0,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		0,00	0,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		0,00	0,00
Intérêts encaissés sur placements financiers		0,00	0,00
dividendes et quote-part de résultats reçus		0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		264 780 841,90	264 780 841,90
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions		0,00	0,00
Dividendes et autres distributions effectués		0,00	0,00
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		0,00	0,00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi l			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		-258 281 076,38	255 754 031,06
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		157 944 903,84	94 584 410,34
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		-100 336 172,54	350 338 441,40
Variation de trésorerie de la période		258 281 076,38	444 922 851,76
Rapprochement avec le résultat comptable		258 281 076,38	

الملاحق رقم 10: جدول تدفقات الخزينة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-لسنة 2018/2017:

Algerie Telecom - SPA Route Nationale N°5 Cinq Maisons Mohammadia RC : 18083B02 IF : 000216001808337 AI : 16293838021 DR DOT_MILA			
TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE Période du 01 Janvier 2018 au 31 Décembre 2018 Edité le : 13-AVR-23 10:30:26			
	Note	EXERCICE N	EXERCICE N - 1
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissement reçue des clients		540 622 970,68	543 332 272,42
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		- 456 684 200,54	- 456 684 200,54
Intérêts et autres frais financiers payés		- 180 826,18	- 180 826,18
Impôts sur les résultats payés		0,00	0,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		83 757 943,96	86 467 245,70
flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)		0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		83 757 943,96	86 467 245,70
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incor		- 338 174 613,98	- 338 174 613,98
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorp		0,00	0,00
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières		0,00	0,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		0,00	0,00
Intérêts encaissés sur placements financiers		0,00	0,00
dividendes et quote-part de résultats reçus		0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		- 338 174 613,98	- 338 174 613,98
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions		0,00	0,00
Dividendes et autres distributions effectués		0,00	0,00
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés		0,00	0,00
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		0,00	0,00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi l			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		- 254 416 670,02	- 251 707 368,28
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		70 799 960,62	157 944 903,84
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		- 183 616 709,40	- 93 762 464,44
Variation de trésorerie de la période		254 416 670,02	251 707 368,28
Rapprochement avec le résultat comptable		254 416 670,02	

الملحق رقم 11: جدول لوحة القيادة لمؤسسة اتصالات الجزائر-ميلة-سنة 2018:


 الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
 190 000 0000 0