

جامعة غرداية  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر الأكاديمي  
في ميدان: العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع : علوم مالية ومحاسبة  
تخصص : محاسبة  
بعنوان :

تحليل الأداء التشغيلي بإستخدام جدول التدفقات النقدية  
دراسة حالة مؤسسة سونا طراك المديرية الجهوية السطح  
- إليزي - للفترة 2017 - 2021

من إعداد الطالب : نجاعي عبد النور

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 13 جوان 2023

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة:

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيساً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر	زواويد لزهاري
مشرفاً ومقرراً	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	بن سانية عبد الرحمان
مشرفاً مساعداً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	بن نوي مصطفى
مناقشاً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر	هندي كريم

السنة الجامعية : 2022 - 2023



جامعة غرداية  
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر الأكاديمي  
في ميدان: العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
فرع : علوم مالية ومحاسبة  
تخصص : محاسبة  
بغوان :

تحليل الأداء التشغيلي بإستخدام جدول التدفقات النقدية  
دراسة حالة مؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية السطح  
- إليزي - للفترة 2017 - 2021

من إعداد الطالب : نجاعي عبد النور

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 13 جوان 2023

أمام لجنة المناقشة المكونة من السادة :

الصفة	الجامعة	الرتبة	الإسم واللقب
رئيساً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر	زوويد لزهاري
مشرفاً ومقرراً	جامعة غرداية	أستاذ التعليم العالي	بن سانية عبد الرحمان
مشرفاً مساعداً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر "أ"	بن نوي مصطفى
مناقشاً	جامعة غرداية	أستاذ محاضر	هندي كريم

السنة الجامعية : 2022 - 2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## الإهداء

إلى أمي الحبيبة التي علمتني العطاء ونعمرتني بحنانها وكرمها حتى في شدتي

إلى أبي العزيز الذي علمني معنى الحياة و ساندني بكل إخلاص

بارك الله لهما في عمرهما

إلى إخوتي و أخواتي و عائلاتهم الذين شاركوني في حياتي

إلى أصدقائي و زملائي وكل من شاركوني في مسيري

إلى كل من علمني حرفاً وكل من أعطاني نصيحة

إلى جميع من أحببهم و أحبوني في الله

شكراً لكم جميعاً



## شكر و تقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والشكر لله الذي وفقني لإتمام عملي هذا وأسأل الله أن يرزقنا جميعاً الإخلاص في القول والعمل ويجعل عملي وكل أعمالنا خالصة لجلال وجهه الكريم وعظيم سلطانه وأشهد أن محمداً عبده ورسوله، صلى الله وسلم وبارك عليه وعلى آله وأصحابه ومن إهتدى بهديه إلى يوم الدين

كما أتقدم بجزيل كلمات الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل " الأستاذ الدكتور بن سانية عبد الرحمان " لقبوله على إشرافه هذا العمل، إذ كان لي الشرف العظيم لموافقته حيث كان داعماً لي ومسانداً وناصحاً ومرشداً لي لإنجاز هذا العمل فله من الله الأجر ومني كل الشكر والتقدير معروفاً دائماً وخيرك لازال قائم حفظه الله ومتعته بالصحة والعافية وجزاه الله خيراً

وأتقدم بخالص الشكر والتقدير لأستاذي الفاضل " الدكتور بن نوي مصطفى " المشرف الداعم لهذا العمل، لما قدمه من نصح وحسن التسيير الإداري للدراسة التطبيقية حفظه الله ومتعته بالصحة والعافية وجزاه الله خيراً

كما أتقدم بجزيل الشكر والتقدير إلى أعضاء لجنة المناقشة الذين وافقوا على مناقشة هذه الدراسة

ولا يسعني أن أشكر كل أساتذتي الكرام لكلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير وخاصة قسم العلوم المالية والمحاسبة فجزاهم الله عني خير الجزاء

ولا أنسى أن أتقدم بأحر الشكر والتقدير لكل من شعبتي لإتمام مذكرتي وبالأخص والدي الأعزاء و عائلتي الكريمة بآرك الله في عمرهم

والشكر موصول لجميع العاملين في المديرية الجهوية السطح لتقديرهم لي و حسن معاملتهم وتقديرهم ما أريده لمذكرتي

تهدف هذه الدراسة إلى معالجة موضوع تحليل الأداء التشغيلي باستخدام جدول التدفقات النقدية ، وكانت الدراسة الميدانية للموضوع في المؤسسة الوطنية سوناتراك للمديرية الجهوية السطح لولاية إليزي ، حيث تم استخدام مجموعة من المؤشرات أهمها معامل الصافي التدفق النقدي التشغيلي ومعامل القدرة على التمويل الذاتي وكذا النسب المالية المتعلقة بتقييم جودة الأرباح، وذلك من أجل تحليل الأداء التشغيلي لهذه المؤسسة من خلال جداول التدفقات النقدية للفترة من 2017 إلى 2021 . وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج أهمها: أن الوضعية المالية للمؤسسة كانت جيدة خلال ثلاث سنوات الأولى وسيئة خلال سنتين الأخيرة التي تأثرت سلباً بسبب عدم وجود كفاية في التدفق النقدي التشغيلي ويرجح ذلك بسبب جائحة فيروس كورونا الذي مسّ نشاط التشغيلي للمؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** الأداء التشغيلي، جدول التدفقات النقدية، التدفق النقدي التشغيلي، جودة الأرباح.

## Abstract

This study aims to address the subject of operational performance analysis using the cash flow table, and the field study of the subject was at the Sonatrach National Corporation of the Illizi regional surface Directorate, where a set of indicators were used, the most important of which are the net operating cash flow coefficient and the coefficient of self-financing capacity, as well as financial ratios related to assessing the quality of profits, in order to analyze the operating performance of this institution through the cash flow tables for the period from 2017 to 2021 . The study has reached a number of results, the most important of which is that the financial position of the institution was good during the first three years and bad during the last two years, which was negatively affected due to the lack of adequacy in the operating cash flow, most likely due to the corona virus pandemic, which affected the operational activity of the institution.

**Keywords:** operational performance, table of cash of flows, operating cash flow, the quality of earnings.

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
I	إهداء
II	شكر وعرهان
III	ملخص
IV	فهرس المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الاختصارات والرموز
VIII	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول : الإطار النظري للأداء التشغيلي وجدول التدفقات النقدية	
2	تمهيد
3	المبحث الأول : الأداء التشغيلي وجدول التدفقات النقدية: الماهية والعلاقة
3	المطلب الأول : الأداء التشغيلي
7	المطلب الثاني : مساهمة جدول التدفقات النقدية في تحليل الأداء التشغيلي
17	المطلب الثالث : تحليل الأداء التشغيلي باستخدام جدول التدفقات النقدية
21	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
21	المطلب الأول : الدراسات المحلية
22	المطلب الثاني : الدراسات الأجنبية
23	المطلب الثالث : مقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة
26	خلاصة الفصل

الفصل الثاني : دراسة حالة للمديرية الجهوية سونا طراك السطح – إيزي للفترة ( 2017 -  
( 2021

28	تمهيد
29	المبحث الأول : تقديم الحالة المدروسة و منهجية الدراسة
29	المطلب الأول : التعريف بالحالة المدروسة
35	المطلب الثاني : منهجية الدراسة
37	المبحث الثاني : عرض،تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها
37	المطلب الأول : تحليل نتائج الدراسة
47	المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات
51	خلاصة الفصل
52	خاتمة
55	قائمة المراجع
58	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
11	عناصر الأنشطة المكونة لجدول التدفقات النقدية	1 - 1
12	جدول تدفقات النقدية وفق الطريقة المباشرة	2 - 1
13	جدول تدفقات النقدية وفق الطريقة غير المباشرة	3 - 1
14	جدول مختصر للخزينة بالطريقة غير المباشرة	4 - 1
24	المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة	5 - 1
32	المجالات التابعة للمديرية الجهوية السطح	1 - 2
35	شرح كيفية تحليل في جدول مختصر للتدفقات النقدية	2 - 2
37	جدول مختصر للتدفقات النقدية	3 - 2
39	كفاية التدفق النقدي التشغيلي	4 - 2
41	مؤشر $Coef_{FTPE}$	5 - 2
42	مؤشر $Coef_{CAF}$	6 - 2
45	نسبة النشاط التشغيلي	7 - 2

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
7	التمثيل البياني لدورة التشغيل	1-1
16	الإحتياج في رأس المال العامل الدوري	2-1
31	الموقع الجغرافي للإدارة الإقليمية الجهوية السطح	1-2
32	مجالات لميادين تابعة لمديرية الجهوية السطح	2-2
39	مدرج تكراري يوضح مؤشر النقدي المتاح FTD	3-2

41	منحنى لمؤشر $Coef_{FTPE}$	4-2
43	منحنى لمؤشر $Coef_{CAF}$	5-2
44	أعمدة بيانية لمكونين CAF و $\Delta BFR$	6-2
46	منحنى نسبة النشاط التشغيلي	7-2

### قائمة المختصرات والرموز

المختصر	المختصر باللغة الأصلية	المختصر باللغة العربية
CAF	Capacité d'Auto Financement	القدرة على التمويل الذاتي
BFR	Besoin en Fonds de Roulement	الاحتياج في رأس المال العامل
FTD	Flux de Trésorerie Disponible	التدفق النقدي المتاح
FTPE	Flux de Trésorerie Provenant d'Exploitation	التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية
SONATRACH	Société Nationale pour le Transport, et la Commercialisation des Hydrocarbures	الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
59	قائمة التدفقات النقدية لسنة 2017	01
60	قائمة التدفقات النقدية لسنة 2018	02
61	قائمة التدفقات النقدية لسنة 2019	03
62	قائمة التدفقات النقدية لسنة 2020	04
63	قائمة التدفقات النقدية لسنة 2021	05
64	جدول حسابات النتائج لسنة 2017	06
64	جدول حسابات النتائج لسنة 2018	07
65	جدول حسابات النتائج لسنة 2019	08
65	جدول حسابات النتائج لسنة 2020	09
66	جدول حسابات النتائج لسنة 2021	10

مقدمة

أ. توطئة :

تتميز المؤسسات الاقتصادية باستمرار عملها طوال مسيرتها لتحقيق غاية تسعى إليها وفق عدة أهداف متوقعة ومحددة من قبل المحللين والمسيرين لديها مع الأخذ بعين الاعتبار العراقيل التي ستواجهها للوصول إلى الهدف، وهي تعمل باستمرار على قياس الأداء المحقق بالمتوقع لتدارك الفجوات وتصحيح الأخطاء. ويعتبر الأداء التشغيلي النوع الرئيس من أنواع الأداء الذي تركز عليه المؤسسات الاقتصادية في بناء ثروتها وتحقيق قيمة سوقية لها، إذ يعتبر النشاط الرئيس الذي وجدت المؤسسة من أجله في بداية إنشائها. لذلك فإن الاهتمام بقياس هذا الأداء يشكل أمراً ضرورياً جداً في ضمان استمرار المؤسسة وتحقيقها لنتائج مرضية لمختلف الأطراف ذات العلاقة بنشاطها، من جهة.

من جهة أخرى، فإن الاهتمام المتزايد بالتدفقات النقدية المتأتية من مختلف الدورات وفق ما يلزم به المعيار المحاسبي الدولي السابع، ووفق الإلزام بالتصريح بهذه القائمة المالية في النظام المالي المحاسبي الجزائري SCF، جعل من هذه القائمة مركز اهتمام لدى المحللين الماليين بسبب ما يسمح به من قياس الفجوة بين النتيجة المحققة على أساس الاستحقاق، والخزينة المحققة على الأساس النقدي، ومن قدرة على فهم أداء المؤسسة في دوراتها الثلاث، ومن تنبؤ بمسار التدفقات النقدية وفق الأداء الماضي للمؤسسة.

وتأسيساً على ما سبق، فإن هذه الدراسة تعنى بتحليل الأداء التشغيلي في المؤسسة الاقتصادية من خلال قائمة تدفقاتها النقدية، بالتركيز على التدفقات النقدية المتأتية من دورة الاستغلال بشكل رئيسي، في سبيل الإجابة على الإشكالية التالية:

ب. إشكالية الدراسة

كيف تساهم قائمة التدفقات النقدية في تح ليل الأداء التشغيلي لمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية السطح - إليزي خلال الفترة ( 2017 - 2021 ) ؟

لمعالجة هذه الإشكالية تم صياغة الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف يساهم التدفق النقدي التشغيلي في تحليل الأداء التشغيلي للحالة المدروسة؟
2. كيف يساهم تحليل القدرة على التمويل الذاتي ومتغير الاحتياج في رأس المال العامل في تقييم مدى كفاية التدفقات النقدية التشغيلية لتغطية الاحتياجات النقدية للمؤسسة المدروسة؟
3. كيف يساهم تحليل التدفقات النقدية التشغيلية للمؤسسة المدروسة في تقييم جودة أرباحها؟

### ت. فرضيات الدراسة

بغية الإجابة عن التساؤلات السابقة قمنا بصياغة الفرضيات التالية :

- الفرضية 1: يساهم التدفق النقدي التشغيلي في تحليل الأداء التشغيلي للمؤسسة المدروسة من خلال كفاية التدفق النقدي التشغيلي .
- الفرضية 2: تحليل القدرة على التمويل الذاتي و الإحتياج في رأس المال العامل جانبان مهمان في تحليل الأداء التشغيلي للمؤسسة محل الدراسة
- الفرضية 3: يمكن تحليل الأداء التشغيلي للمؤسسة المدروسة بتقييم جودة الأرباح لقياس الفجوة بين أساس الاستحقاق والأساس النقدي.

### ث. أهداف الدراسة

تهدف دراسة هذا الموضوع بالتحديد إلى :

- ✓ محاولة الإمام بالمفاهيم الرئيسية المتعلقة بالأداء التشغيلي و جدول التدفقات النقدية،
- ✓ توضيح أهمية دور التدفقات النقدية لجدول الخزينة في تحليل الأداء التشغيلي لمؤسسة الدراسة، باستخدام مؤشرات متنوعة تسمح بذلك،
- ✓ محاولة تقديم توصيات يسمح أخذها في الاعتبار ب تحسين الأداء التشغيلي لمؤسسة سوناطراك للمديرية الجهوية السطح، بناء على تحليل تجربتها وأدائها في فترة الدراسة.

### ج. أهمية الدراسة

تتمثل دراسة هذا الموضوع من خلال :

- الأهمية المتزايدة التي تأخذها قائمة التدفقات النقدية في التحليل المالي المعاصر،
- أهمية الأداء التشغيلي كمحور أساسي في وظيفة المؤسسة، ورهان أساسي لبقائها واستمرارها،
- ما يسمح به تحليل الأداء التشغيلي باستخدام قائمة التدفقات النقدية من فهم لجوانب القوة والضعف في أداء المؤسسة المدروسة،

### ح. دوافع إختيار موضوع الدراسة

- الرغبة الشخصية للطالب في البحث في مواضيع التحليل المالي و خاصة جانب التدفقات النقدية .
- الرغبة في التركيز على جانب التحليل الأداء التشغيلي كجانب من جوانب الأداء من أجل التعمق في فهمه .
- توافق الموضوع مع التطلعات المستقبلية للطالب سواء في جانبها العلمي أو المهني.

### خ. حدود الدراسة

الحدود المكانية : حدد مكان إجراء الدراسة الميدانية في المؤسسة الوطنية سوناطراك للمديرية الجهوية السطح لولاية إيزي .

الحدود الزمنية : حددت الفترة الزمنية من الدراسة الميدانية والتطبيقية خلال الفترة الممتدة من سنة 2017 إلى سنة 2021 .

#### د. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة

من أجل تحقيق أهداف الدراسة تم إتباع المنهج الوصفي عموماً، ومنهج الدراسة كمنهج فرعي لهذا المنهج. ومن أجل إعداد الجزء النظري تم إجراء مسح للأدبيات المتعلقة بالأداء التشغيلي وجدول التدفقات النقدية وعرض أهم الدراسات السابقة، أما في الجزء التطبيقي فقد تمت الاستعانة بمجموعة من المؤشرات لتحليل قائمة التدفقات النقدية للمؤسسة المدروسة خلال فترة الدراسة.

#### ذ. صعوبات الدراسة

- خلال إنجاز هذا البحث الأكاديمي إعتزنتني بعض الصعوبات من أهمها ما يلي :
- عدم وجود دراسات سابقة تجمع بين متغيري الدراسة الأداء التشغيلي وجدول التدفقات النقدية، مما صعب الحصول على نموذج سابق للتحليل،
  - صعوبة الحصول على القوائم المالية لإنجاز الدراسة الميدانية.

#### ر. تقسيمات الدراسة

من أجل معالجة هذا الموضوع قمت بتقسيم هذه الدراسة إلى فصلين على النحو الآتي :

في الفصل الأول المعنون بالإطار النظري للأداء التشغيلي وجدول التدفقات النقدية ، وتم فيه التطرق إلى مبحثين رئيسيين، المبحث الأول يتناول المفاهيم الأساسية للأداء التشغيلي و جدول التدفقات النقدية أما المبحث الثاني فهو تحت عنوان الدراسات السابقة، والذي تم التطرق من خلاله إلى الدراسات المحلية و الدراسات الأجنبية السابقة المرتبطة بموضوع الدراسة، وإجراء المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة .

أما في الفصل الثاني المعنون بدراسة الأداء التشغيلي للمديرية الجمهورية لسوناطراك ( السطح - إيزي ) بإستخدام جدول التدفقات النقدية فقد خصص للدراسة التطبيقية حيث تم التطرق في المبحث الأول منه إلى تقديم الحالة المدروسة وفي المبحث الثاني تم عرض، تحليل ومناقشة النتائج المتوصل إليها مع إختبار الفرضيات التي طرحت في المقدمة، وفي الأخير خاتمة البحث متضمنة أهم النتائج المتوصل إليها، والتوصيات بناءً على النتائج المتوصل إليها، بالإضافة إلى آفاق الدراسة .

**الفصل الأول**  
**الإطار النظري للأداء التشغيلي**  
**وجداول التدفقات النقدية**

## تمهيد

يعد الأداء التشغيلي في الوقت الحالي أحد أهم الأنشطة الرئيسية لدى المؤسسة، إذ أن الإهتمام به بشكل مناسب سيجعل المؤسسة رائدة في مجال نشاطها حيث سيمكنها من إتخاذ قراراتها بشكل فعال وكل هذا يكمن في إستعانة المؤسسة بالتدفق النقدي الخاص بها، ويتم ذلك عن طريق إستخدام جدول التدفقات النقدية الذي سيسمح لها بتحليل الأنشطة التشغيلية، الأنشطة الإستثمارية والأنشطة التمويلية، وبهذا ستسعى جاهدة لحصولها على قرارات أفضل ومتلائمة مع الواقع من أجل الوصول إلى تحقيق أهدافها بالصفة المطلوبة، عن طريق التركيز على الأداء التشغيلي للتدفق النقدي الذي هو أساس الدراسة إذ سيتم التطرق إليه من خلال هذا الفصل لمحاولة عرض وتوضيح أهم المفاهيم المتعلقة بمتغيرات الدراسة وكذا الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع الدراسة

✓ المبحث الأول : ماهية الأداء التشغيلي و جدول التدفقات النقدية

✓ المبحث الثاني : الدراسات السابقة

### المبحث الأول : الأداء التشغيلي و جدول التدفقات النقدية: الماهية والعلاقة

يعد الأداء التشغيلي أحد أهم ركائز دورة المؤسسة التشغيلية إذ سيتم ذكره في مطلب الأول ، وبالنسبة لجدول التدفقات النقدية الذي يعتبر من أهم القوائم المالية للمؤسسة فسيتم شرحه في المطلب الثاني .

### المطلب الأول : الأداء التشغيلي

نتطرق فيما يلي إلى الإطار المفاهيمي المتعلق بالأداء التشغيلي للمؤسسة و لمفهوم الدورة التشغيلية .

### الفرع الأول : مفهوم الأداء التشغيلي

تسعى المؤسسات إلى تقييم أصولها الفكرية وعلاماتها التجارية وإمكاناتها الإبداعية، بالإضافة إلى كفاءتها التشغيلية وأرباحها الاقتصادية ورضا موظفيها وعملائها والمساهمين فيها. والطريقة الوحيدة التي يمكن بها إحراز تقدم هي إتخاذ إجراءات، مصممة لتحسين الأداء، وبدلاً من إضافة المزيد من الارتباك والتعقيد، هناك حاجة إلى مراجعة التطورات الأخيرة والتفكير في ما الذي كان عليه مجال قياس الأداء التشغيلي وإلى أين يتجه. وهذا من خلال ثلاث أطر زمنية مختلفة، قبل سنة 1980، من سنة 1980 إلى 2000، ما بعد سنة 2000، وتستكشف ما يريده مديرو التشغيل وما يحتاجونه من أنظمة القياس الخاصة بهم<sup>1</sup>:

#### ■ قبل سنة 1980

في الفترة التي تلت الحرب العالمية الثانية مباشرة، فاقت الطلبات على السلع المصنعة في الغالبية العظمى من الصناعات، واضطرت العديد من البلدان فعلياً إلى إعادة بناء قدراتها التصنيعية. ويبدو أن نموذج الإدارة المهيمن هو نموذج المبيعات، وليس العميل. ومن ثم كان التركيز على إنشاء مجموعة ضيقة من المنتجات بأسعار رخيصة ثم بيعها للعملاء غير المطالبين نسبياً. وفي ضوء هذا السياق، أصبح دور وظيفة العمليات هو كيفية التصنيع بأقصى قدر ممكن من الكفاءة. ومن هنا كان السؤال الذي طرح، "ما مدى كفاءتنا؟" وكانت النتيجة سلسلة من البحوث عن قياس الإنتاجية وإدارتها وقد استكشف في أن المديرين كثيراً ما يعتمدون على تدابير جزئية لتحقيق الإنتاجية مثل إنتاجية العمل. وقد شكك العديد من المؤلفين في مدى صحة مقاييس الإنتاجية أحادية البعد على أساس أنها لا تقدم سوى صورة جزئية للأداء الثابت. وفي الواقع، فإن الإنتاجية التي تحققها الشركة هي وظيفة لمدى كفاءة إستخدامها لجميع مدخلاتها للعمل في رأس المال والتكنولوجيا والطاقة لإنتاج مخرجات، حيث في ذلك الوقت بدأت عدة مدارس إدارية رائدة في التساؤل عما إذا كانت إدارة العمليات هي دورة أساسية وما إذا

<sup>1</sup>Andy Neely, Business performance measurement theory and practice, Cambridge University Press, United Kingdom, London, 2004, pp 44-46

## { الفصل الأول : الإطار النظري لأداء التشغيل وجدول التدفقات النقدية }

كانت تستحق إدارة من تلقاء نفسها. إن ما أدخر من إدارة العمليات هو عودة صناعة التصنيع اليابانية إلى الظهور، والتي تزعم أن قادرا كبيرا من النجاح الاقتصادي الذي حققته اليابان كان راجعا إلى كفاءة وفاعلية التشغيل.

■ من سنة 1980 إلى 2000

على مدى القسم الأول من القرن العشرين كان هناك قدر كبير من البحث عن النفس في الولايات المتحدة وأوروبا. وكان المدراء والأكاديميون يتساءلون عن أنفسهم "ما الذي يدعم المعجزة الاقتصادية اليابانية؟". وظهرت الكتب التي أوضحت نظام إنتاج Toyota، حيث أدى الإقرار على نطاق واسع بأن وظيفة التشغيل يمكن أن يكون لها تأثير كبير على جودة المنتج، إذ بدأ مؤلفو النتائج المباشرة يسألون كيف يمكنكم قياس تكلفة الجودة؟ وحيث أن عددا أكبر من المديرين أدركوا الحاجة إلى تغيير عملياتهم الصناعية وتبني فلسفات التصنيع الحديثة، بدأ الأكاديميون في إدارة العمليات يدركون أن أنظمة القياس التقليدية لا بد أن تتغير. وفي الوقت نفسه، كان عمل سكينر في إستراتيجية التصنيع يكتسب شعبية (سكينر، 1969). ففي الولايات المتحدة والمملكة المتحدة، عقدت مؤتمرات مكرسة لهذا الموضوع حيث أن إحدى الحجج الرئيسية التي ساقها سكينر هي أنه كان على مديري العمليات التركيز وتحديد ما إذا كانوا سيتنافسون على أساس الجودة أو الوقت أو التكلفة أو المرونة هذه الأبعاد الخاصة بأداء التشغيل، وقد كان أساس كل هذا النشاط اعترافا متزايدا بأن العمليات لها دور إستراتيجي تؤديه في المؤسسات. وفجأة، كان مدراء العمليات مهتمين بمعرفة ما إذا كانت العملية التي أدروا تنفيذها تحقق مستويات أداء مناسبة. و بدأوا بالبحث عن طرق أكثر صرامة أكاديميا لمقارنة الأداء التشغيلي. وبعد ذلك، أزدهرت الدراسات الدولية المقارنة عن أداء التشغيل، غير أنه رغم كل النشاط الواضح، فإن التأثير على الممارسة الإدارية لكثير من هذا البحث كان محدودا. وفي حين أن الدروس المستفادة قد أدرجت في برامج التدريس في جميع أنحاء العالم، وقد استحدثت الممارسون الأدوات والأساليب والفلسفات الإدارية، ثم وثقها الأكاديميون بتقديم مساهمات، ولكن تأثيرها على الممارسة كان محدودا نسبيا

■ ما بعد سنة 2000

تواجه الشركات ضغوطا غير مسبوقة. فقد دخل منافسون جدد إلى الأسواق فالعملة والتداول يمثلان تحديات كبيرة. فالشركات والتحالفات تزداد أهمية. فيما يتعلق بالقياس، ولا يزال مديرو العمليات يرغبون في معرفة ما إذا كانت عملياتهم التشغيلية تعمل بكفاءة وفعالية من حيث الجودة والسرعة والموثوقية والمرونة والتكلفة. ولكنهم اليوم يريدون أيضا أن يكونوا قادرين على تعقب العلاقات التي تعتمد عليها عملياتهم اعتمادا وثيقا. ومع استمرار المؤسسات في دعم الأنشطة غير الأساسية ومواصلة إنشاء مشاريع وتحالفات مشتركة، فإن الجهات المسؤولة عن التنفيذ عن ضمان

حصول العملاء على خدمة كبيرة من العمليات المستقلة تحتاج إلى معلومات عن الأداء التشغيلي بين المؤسسات وفيما بينها.

وهناك تطور اعتمدت العديد من العمليات أنظمة تخطيط موارد المؤسسة، مثل SAP و People Soft و Oracle و Baan توفر الأنظمة لمديري العمليات إمكانية وصول إلى كميات كبيرة من البيانات، ومن ثم فإن إحدى المهارات التي سيضطرها مديرو العمليات هي كيفية تحليل البيانات الرئيسية وتلخيصها، بدلا من تعقب كل ما يمكنهم القيام به.

إتفق عليه (Warith et Al) (1998) إذ أعتبر أن الأداء التشغيلي " مجموعة من الأولويات التنافسية مثل الجودة والسرعة في التسليم والمرونة و الكلفة المنخفضة والتي تكمن المؤسسات الخدمية من قياس أدائها التشغيلي ويشير الأداء التشغيلي إلى النتائج المرغوبة التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها وهو قدرة المؤسسة على تحديد أهدافها"<sup>1</sup>. هو التي تؤديه المؤسسات الإنتاجية للسلع أو الخدمات والتي تعكس مستوى ونتيجة قدرة المؤسسة على تحقيق الأبعاد التي تسعى إلى بلوغها بأقل كلفة ممكنة وبالجودة المطلوبة والمرونة الجيدة وبالوقت المناسب من أجل كسب الميزة التنافسية والسعي لجعلها مستدامة"<sup>2</sup>.

هو استخدام الإمكانيات المختلفة المتوفرة لدى المؤسسة، و إستغلالها لتحقيق الإقتصادية، الكفاءة و الفاعلية باعتبارها معايير تقييم الأداء التشغيلي"<sup>3</sup>.

### الفرع الثاني : أهداف الأداء التشغيلي

وسيتم التطرق إلى أهم أهداف الأداء التشغيلي فيما يلي<sup>4</sup>:

- الرصد والمراقبة؛
- لدفع التحسين ؛
- تعظيم فعالية جهود التحسين؛
- تحقيق الاتساق مع الأهداف والغايات التنظيمية؛
- المكافأة والانضباط؛
- مراعاة متطلبات أصحاب المصلحة لتحقيق أقصى قدر من الرضا؛
- أن تعكس الموقف الخارجي في التنافس بين المؤسسات؛

<sup>1</sup> بلواضح أحمد وآخرون، أثر إدارة الإمداد الداخلي على الأداء التشغيلي بالمؤسسة الصحية، مجلة دراسات الإقتصادية، المجلد 18 / العدد 03 (2020)، ص 182 .

<sup>2</sup> جميل شعبة ذبيان الحسانوي، أثر نظام الإنتاج الرشيق في أداء العمليات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 16 العدد 04 (2014)، ص 79 .

<sup>3</sup> هوان بو عبد الله، شاعة عبد القادر، مدى إدراك المؤسسات الفندقية بمستغانم بأهمية الرقابة الداخلية وفقا لإطار COSO في تحسين الأداء التشغيلي، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16 العدد 24 (2020)، ص 239 .

<sup>4</sup>Andy Neely, OP.Cit.,P 176 .

- التركيز على المعايير التنافسية لأسواق المؤسسات من أجل تيسير الاستراتيجيات والإجراءات الرامية إلى تحسين الوضع التنافسي في الأداء التشغيلي؛
- تقديم مساهمة لتطوير الاستراتيجيات؛
- نشر الأهداف الإستراتيجية من خلال مسار منطقي للعمليات التجارية؛
- ضمان اتساق الإستراتيجية والإجراءات والتدابير.

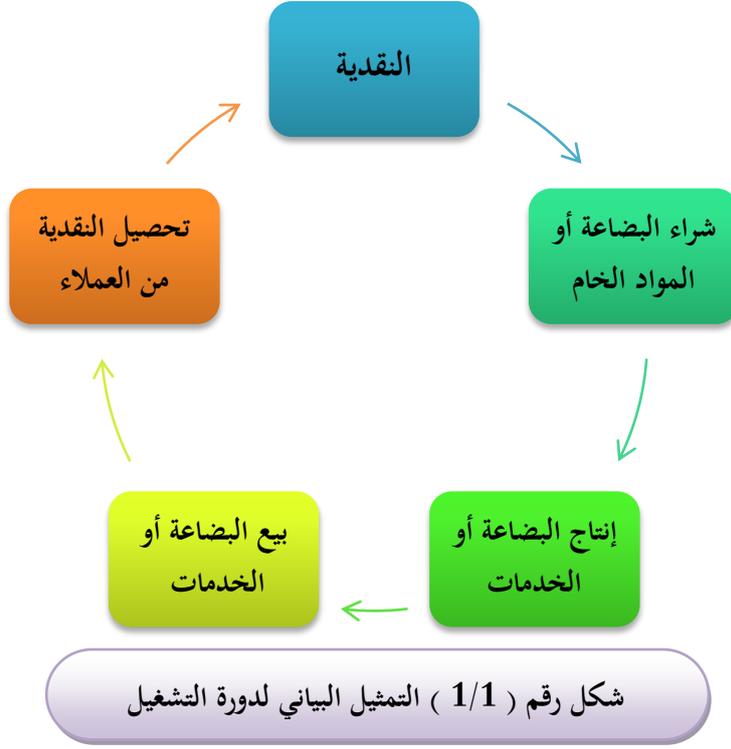
### الفرع الثالث : مفهوم الدورة التشغيلية

يعتبر هذا المفهوم أساسياً لتحديد تصنيف العناصر التي تظهرها الميزانية العمومية حيث يحدد هذا المفهوم كيفية الإفصاح عن عنصر معين وتصنيفه إلى عنصر قصير الأجل أو طويل الأجل وكما ذكرنا فإن الدورة التشغيلية هي متوسط الفترة التي تبدأ بشراء البضائع وتخزينها لحين بيعها وتنتهي بتحصيل ثمن البضاعة المباعة للعملاء. وقد تستغرق هذه الدورة أسبوعاً أو أقل وقد تمتد لعدة سنوات بحسب طبيعة النشاط في المؤسسة المعينة .

وتختلف الدورة التشغيلية عما يطلق عليه الدورة التمويلية وهي التي تبدأ بحصول المؤسسة على الموارد المالية من الملاك والدائنين والبنوك، وتنتهي بسداد المبلغ الذي سبق الحصول عليه. ويختلف طوال الفترة التي تستغرقها الدورة التمويلية باختلاف نوع التمويل المستخدم، فقد تستغرق بعض الديون سنة أو أقل لحين سدادها، بينما قد يتم سداد ديون أخرى بعد فترة قد تمتد لعدة سنوات، وتستغرق الدورة التمويلية لرأس المال الذي تم الحصول عليه من الملاك طوال حياة المؤسسة، وبصفة عامة فإنه يمكن القول بأن الدورة التمويلية لمعظم المشروعات تمتد عادة لعدة سنوات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد سامي راضي، تحليل التقارير المالية محاسبي-مالي-إئتماني، ط1، دار التعليم الجامعي، مصر، 2015، ص 115.

يوضح الشكل رقم : ( 1/1 ) : مفهوم الدورة التشغيلية



### المطلب الثاني : مساهمة جدول التدفقات النقدية في تحليل الأداء التشغيلي

يعتبر جدول التدفقات النقدية أحد أهم البيانات التي تبين المبالغ المالية على أساس النقدي لدى المؤسسة و يعتبر مكوناته ثلاث وهما التدفق النقدي التشغيلي الذي يركز عليه الأداء التشغيلي والمتمثل في دراستنا و التدفق النقدي الإستثماري و التدفق النقدي التمويلي ويمكن إعداده بواسطة طريقتين وهما المباشرة و الغير المباشرة .

### الفرع الأول : تعريف، أهداف و أهمية جدول التدفقات النقدية

يتم تقديم جدول التدفقات النقدية من خلال العناصر التالية المتمثلة في تعريف، أهداف و أهمية .

#### 1. تعريف جدول التدفقات النقدية

تعتبر قائمة التدفقات النقدية من أهم القوائم المالية التي تساعد مستخدمي هذه القوائم في التعرف على الأوضاع المالية للمؤسسة موضوع التحليل، وتأتي أهمية قائمة التدفقات النقدية في أنها تبين الأثر النقدي لكافة النشاطات التي قامت بها المؤسسة خلال الفترة المالية مع بيان طبيعة هذا الأثر من كونه يشكل تدفقاً نقدياً داخلياً للمؤسسة أو خارجياً منها، كما أن تقسيم هذه القائمة للتدفقات النقدية ضمن نشاطات لها طبيعة مشتركة على توليد النقد وهو العنصر الذي سيستخدم في تسديد الإلتزامات وتمويل التوسعات وتوزيع الأرباح سواء في المدى القصير أو المدى الطويل<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، التحليل المالي وجهة نظر محاسبية إدارية، ط1، دار الفجر للنشر والتوزيع، مصر، 2014، ص 193.

تقرر قائمة التدفقات النقدية عن المتحصلات النقدية والمدفوعات النقدية وصافي التغير في النقدية الناتج عن الأنشطة التشغيلية و الإستثمارية والتمويلية للمؤسسة خلال فترة معينة في صيغة تتضمن تسوية لأرصدة النقدية أول وآخر الفترة، وعلى ذلك تساعد في الإشارة إلى كيفية تقرير المؤسسة عن صافي خسارة رغم أنها تقوم بإجراء نفقات رأسمالية ضخمة أو سداد توزيعات كما أنها سوف تحدد ما إذا كانت المؤسسة قد قامت بإصدار أو تسوية ديون أو أسهم عادية أو كلاهما خلال الفترة .

إن تقرير عن صافي الزيادة أو النقص في النقدية يعتبر مفيداً لأن المستثمرين والدائنين وغيرهم من الأطراف المهمة يرغبون في معرفة ما يتعرض له أكثر المصادر سيولة بالمؤسسة، وهو النقدية<sup>1</sup>.

### 2. أهداف جدول التدفقات النقدية

الهدف الرئيسي من إعداد قائمة التدفقات النقدية هو تزويد المستخدمين وأصحاب الصلة بالمعلومات المتعلقة بالمقبوضات والمدفوعات النقدية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة. كما يمكن لهؤلاء المستخدمين ومن خلال قائمة التدفقات النقدية تحقيق الأهداف التالية<sup>2</sup>:

- الحصول على المعلومات المتعلقة بالأنشطة التشغيلية و الإستثمارية و التمويلية على أساس نقدي.
- تقييم قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح ومقابلة متطلبات الإستثمار والتوسع ومتطلبات سداد الإلتزامات.
- تحديد مصادر الإختلاف بين صافي الدخل وصافي التدفقات النقدية.
- تقييم التدفقات النقدية التاريخية والحالية والتنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية.

### 3. أهمية جدول التدفقات النقدية

- تعتبر معلومات التدفقات النقدية للمؤسسة مفيدة في تزويد مستخدمي البيانات المالية بقدرة المؤسسة على توليد النقدية، واحتياجات المؤسسة في استخدام هذه النقدية.
- عندما تستخدم بيانات التدفقات النقدية بالاقتران مع باقي البيانات المالية، فإنها تزود المستخدمين بمعلومات تمكنهم من تقييم التغيرات في صافي أصول المؤسسة وهيكلها المالي بما في ذلك سيولة المؤسسة وقدرتها على الوفاء بالدين والتكيف مع الفرص المتغيرة .
- يمكن أن تساعد معلومات التدفق النقدي مستخدمي القوائم المالية على تطوير نماذج لتقدير ومقارنة القيمة الحالية للتدفقات النقدية المستقبلية لمشاريع المؤسسة المختلفة.
- كما يمكن أن تستخدم معلومات التدفق النقدي التاريخي كمؤشر لمبالغ، وتوقيت، ودرجة تأكيد التدفقات النقدية المستقبلية، وهي مفيدة كذلك في اختبار دقة التقديرات السابقة للتدفقات النقدية وفحص العلاقة بين الربحية وصافي التدفق النقدي<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> دونالد كسسو، جيرى ويجانت، المحاسبة المتوسطة - الجزء الثاني-، تعريب: أحمد حامد حجاج، ط2، دار المريخ، السعودية، 2006، ص 1227.

<sup>2</sup> مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، ط3، دار المسير، الأردن، 2011، ص 196.

<sup>3</sup> شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، ط1، دار زهران، الأردن، 2012، ص 181.

## الفرع الثاني : مكونات وأنواع جدول التدفقات النقدية

يتميز جدول التدفقات النقدية بعدة نماذج تستعمل في تحليل المعلومات وهذا حسب هدف المؤسسة

### 1. مكونات جدول التدفقات النقدية

#### 1) تدفقات النقدية المرتبطة بعمليات النشاط

يوفر تدفق الخزينة المرتبط بالنشاط إشارة هامة حول طاقة المؤسسة لمواجهة تسديدات ديونها ودفع أقساط

الأرباح للمساهمين، وكذا الشروع في إستثمارات جديدة، دون الإعتماد على التمويل الخارجي.

تدفقات الخزينة المرتبطة بالنشاط هي تلك التدفقات الغير المرتبطة بعمليات الإستثمار والتمويل، تنتج هذه العمليات عن النشاط الإستغلال وخارج الإستغلال.

أ. تدفقات الإستغلال :

تضم هذه التدفقات العمليات التالية :

- عمليات شراء البضاعة المواد الأولية؛
- عمليات تحويل المدخلات إلى منتوجات نهائية؛
- عمليات التسويق للمنتوجات التامة.

يمكن تحديد تغير الخزينة بإستعمال طريقتين

➤ الطريقة المباشرة :

$$\Delta \text{خزينة الإستغلال} = \text{المدخلات} - \text{النفقات}$$

حيث: المدخلات = نواتج الإستغلال المحصلة -  $\Delta$  مدينو الإستغلال

النفقات = تكاليف الإستغلال المدفوعة -  $\Delta$  ديون الإستغلال

➤ الطريقة غير مباشرة :

$$\Delta \text{الخزينة} = \text{الفائض الإجمالي للإستغلال} - \text{إحتياجات لرأسمال العامل للإستغلال}$$

ب. التدفقات خارج الإستغلال :

هي تلك العمليات التي لا تخص النشاط العادي للمؤسسة ( نواتج و تكاليف إستثنائية، النواتج المالية المحصلة،

الضرائب على الأرباح، توزيع الأرباح، الفوائد المدفوعة،... إلخ)

$$\Delta \text{الخزينة المرتبطة بالنشاط} = \Delta \text{خزينة الإستغلال} + \Delta \text{الخزينة خارج الإستغلال}^1$$

<sup>1</sup> خميسي شبيحه، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013، ص 172.

### 2) تدفقات النقدية المرتبطة بعمليات الإستثمارية

تضم الأنشطة الإستثمارية الآثار النقدية للعمليات المتعلقة بموارد و ممتلكات المؤسسة المستخدمة في توليد الإيرادات والدخل خلال الفترة المالية أو في المستقبل، وفيما يلي أمثلة على هذه العمليات:

- ❖ المدفوعات النقدية لشراء الأصول الثابتة الملموسة وغير الملموسة والأصول الطويلة الأجل الأخرى.
- ❖ المدفوعات النقدية على شكل سلف وقروض، وتلك المدفوعة لإملاك الإستثمارات.
- ❖ المقبوضات النقدية الناشئة عن بيع الأصول الثابتة الملموسة وغير الملموسة والأصول الطويلة الأجل الأخرى.
- ❖ المقبوضات النقدية الناشئة عن بيع الإستثمارات وتحصيل القروض والسلف<sup>1</sup>.

### 3) تدفقات النقدية المرتبطة بعمليات التمويلية

وهي التدفقات النقدية المتعلقة بالحصول على المارد من المالكين أو إعادتها لهم، ذلك فيما يتعلق بالحصول على

التمويل من المقرضين أو تسديد القروض لهم، ومن الأمثلة عليها ما يلي:

- ❖ النقد المتحصل من إصدار أسهم جديدة أو زيادة رأس المال.
- ❖ النقد المتحصل من إصدار سندات طويلة الأجل.
- ❖ النقد المتحصل من القروض و التسهيلات البنكية.
- ❖ النقد المدفوع على توزيع الأرباح.
- ❖ النقد المدفوع لتسديد السندات.
- ❖ النقد المدفوع لتسديد القروض و التسهيلات البنكية<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص 197.  
<sup>2</sup> محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص 198.

## { الفصل الأول : الإطار النظري لأداء التشغيل وجدول التدفقات النقدية }

الجدول التالي يوضح لنا عناصر الأنشطة الثلاث ( الإستغلال / الإستثمار / التمويل ) .

الجدول رقم (1-1): عناصر الأنشطة المكونة لجدول التدفقات النقدية

التدفقات النقدية		الأنشطة
التدفقات النقدية الخارجة	التدفقات النقدية الداخلة	
<ul style="list-style-type: none"> <li>- مشتريات البضاعة</li> <li>- الرواتب والأجور</li> <li>- الفوائد المدفوعة</li> <li>- شراء الأوراق التجارية نقدا</li> <li>- لمصاريف الأخرى</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- لمبيعات السلع والخدمات</li> <li>- الفوائد المستلمة</li> <li>- حصص الأرباح المستلمة</li> <li>- بيع (تظهير) الأوراق التجارية مقابل النقدية</li> <li>- مصاريف الإيرادات الأخرى غير المتعلقة بالأنشطة الإستثمارية و التمويلية</li> </ul>	أنشطة الإستغلال
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شراء عقارات ومعدات</li> <li>- شراء إستثمارات مالية</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- بيع عقارات ومعدات</li> <li>- بيع الإستثمارات المالية</li> </ul>	أنشطة الإستثمار
<ul style="list-style-type: none"> <li>- شراء سندات الخزينة</li> <li>- دفع الديون (أصل الدين فقط)</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إصدار أسهم رأس المال</li> <li>- إصدار سندات</li> </ul>	أنشطة التمويل

المصدر: مبسوط هوارية وآخرون، أكتوبر 2022، ص 339.

### 2. أنواع جدول التدفقات الخزينة وفق النظام المحاسبي المالي الجزائري SCF

يُسمى أيضاً جدول سيولة الخزينة ويهدف إلى إعطاء مستخدمي الكشوفات المالية معلومات حول قدرة المؤسسة على توليد السيولة المالية وكذلك حول طرق استعمالها، حيث يصم مجموع التدفقات النقدية الداخلة والخارجة خلال الدورة المالية حسب مصدرها، وذلك على النحو التالي :

التدفقات من الأنشطة التشغيلية ( غير مرتبطة بالاستثمار والتمويل)؛ التدفقات المالية التي تُولدها أنشطة الاستثمار ( عمليات سحب أموال عن اقتناء وتحصيل أموال عن بيع أصول طويلة الأجل التدفقات من الأنشطة التمويلية تدفقات وأنشطة من شأنها تغيير حجم وبنية الأموال الخاصة أو القروض )

تدفقات أموال ناشئة من فوائد وحصص الأسهم حيث تُعرض منفصلة من دورة مالية إلى أخرى من خلال الأنشطة التشغيلية للاستثمار والتمويل<sup>1</sup>.

### 1) جدول التدفقات النقدية بالطريقة المباشرة وفق SCF

الطريقة المباشرة الموصى بها تتمثل في:

- تقديم الفصول الرئيسية لدخول وخروج الأموال الإجمالية (الزبائن الموردون الضرائب ...) قصد إبراز تدفق مالي صافي؛
- تقريب هذا التدفق المالي الصافي إلى النتيجة قبل ضريبة الفترة المقصودة<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي وآخرون، التسيير المالي الإدارة المالية الجزء الأول، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2020، ص 183.

## { الفصل الأول : الإطار النظري لأداء التشغيل وجدول التدفقات النقدية }

الجدول رقم (1-2): قائمة تدفقات النقدية وفق الطريقة المباشرة

جدول سيولة الخزينة(الطريقة المباشرة)الفترة من ..... إلى .....			
السنة المالية N-1	السنة المالية N	ملاحظة	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية</li> <li>التحصيلات المقبوضة من عند الزبائن</li> <li>المبالغ المدفوعة للموردين و المستخدمين</li> <li>الفوائد و المصاريف المالية الأخرى المدفوعة</li> <li>الضرائب عن النتائج المدفوعة</li> </ul>
			تدفقات أموال الخزينة قبل العناصر غير العادية
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بالعناصر غير العادية (يجب توضيحها)
			صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية (أ)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الإستثمار</li> <li>الحسابات عن إقتناء تبيئات عينية أو معنوية</li> <li>التحصيلات عن عمليات التنازل عن تبيئات عينية أو معنوية</li> <li>المسحوبات عن إقتناء تبيئات مالية</li> <li>التحصيلات عن عمليات التنازل عن تبيئات مالية</li> <li>الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية</li> <li>الحصص و الأقساط المقبوضة من النتائج المستلمة</li> </ul>
			صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة الإستثمار (ب)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل</li> <li>التحصيلات في أعقاب إصدار أسهم</li> <li>الحصص و غيرها من التوزيعات التي تم القيام بها</li> <li>التحصيلات المتأتية من القروض</li> <li>تسديدات القروض أو الديون الأخرى المماثلة</li> </ul>
			صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من أنشطة التمويل (ج)
			تأثيرات تغيرات سعر الصرف على السيولات و شبه السيولات
			تغير أموال الخزينة في الفترة (أ+ب+ج)
			أموال الخزينة ومعادلاتها عند إفتتاح السنة المالية
			أموال الخزينة ومعادلاتها عند إقفال السنة المالية
			تغير أموال الخزينة خلال الفترة
			المقاربة مع النتيجة المحاسبية

المصدر: قرار مؤرخ في 26 جويلية 2008، العدد 19، 2009، مرجع سبق ذكره، ص 35.

<sup>1</sup> قرار مؤرخ في 26 جويلية 2008، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، 2009، ص 26.

**2) جدول التدفقات النقدية بالطريقة غير المباشرة وفق SCF**

الطريقة غير المباشرة تتمثل في : تصحيح النتيجة الصافية للسنة المالية مع الأخذ بالحسبان:

- آثار المعاملات دون التأثير في الخزينة ( إهلاكات، تغيرات الزبائن، المخزونات، تغيرات الموردين ... )؛
- التفاوتات أو التسويات ( ضرائب مؤجلة)؛
- التدفقات المالية المرتبطة بأنشطة الاستثمار أو التمويل (قيمة التنازل الزائدة أو الناقصة ..) وهذه التدفقات تقدم كلا على حدى<sup>1</sup>.

**الجدول رقم (1-3) : قائمة تدفقات النقدية وفق الطريقة غير المباشرة**

جدول سيولة الخزينة (الطريقة غير المباشرة) الفترة من ..... إلى .....			
السنة المالية N-1	السنة المالية N	ملاحظة	
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة العملية صافي نتيجة السنة المالية تصححات من أجل : الإهلاكات و الأرصدة تغير الضرائب المؤجلة تغير المخزونات تغير الزبائن و الحسابات الدائنة الأخرى تغير الموردين و الديون الأخرى نقص أو زيادة قيمة التنازل الصافية من الضرائب</li> </ul>
			تدفقات الخزينة الناجمة عن النشاط (أ)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات الإستثمار مسحوبات عن إقتناء تشيئات تحصيلات التنازل عن تشيئات تأثير تغيرات محيط الإدماج (1)</li> </ul>
			تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات الإستثمار (ب)
			<ul style="list-style-type: none"> <li>• تدفقات أموال الخزينة المتأتية من عمليات التمويل الحصص المدفوعة للمساهمين زيادة رأس المال النقدي إصدار قروض تسديد قروض</li> </ul>
			صافي تدفقات أموال الخزينة المرتبطة بعمليات التمويل (ج)
			تغير أموال الخزينة للفترة (أ+ب+ج)
			أموال الخزينة عند الإفتتاح أموال الخزينة عند الإقفال تأثير تغيرات سعر العملات الأجنبية (1)

<sup>1</sup> قرار مؤرخ في 26 جويلية 2008، مرجع سبق ذكره، ص 26.

(1) لا يستعمل إلا في تقديم الكشوف المالية المدمجة .

المصدر: قرار مؤرخ في 26 جويلية 2008، العدد 19، 2009، مرجع سبق ذكره، ص 36.

### 3. التدفقات النقدية المجمعة بالطريقة الغير مباشرة

جدول تدفقات الخزينة ( TFT ) يعرض التدفقات النقدية الداخلة والخارجة في الدورات الثلاث (الإستغلال، الإستثمار، التمويل) والتي يمكن تجميعها في ثلاث أنواع من التدفقات هي :

تدفقات الخزينة المتأتية من الإستغلال FTPE.

تدفقات الخزينة المتأتية من الإستثمار FTPI.

تدفقات الخزينة المتأتية من التمويل FTPF.

وتم عرض كيف يتم تشكيل هذه الأنواع الثلاثة من التدفقات وفق النظام المحاسبي المالي الجزائري كحصيللة للفرق بين التدفقات الداخلة و الخارجة، بالطريقتين المباشرة وغير المباشرة، حيث تختلفان فقط في كيفية حساب التدفقات النقدية للإستغلال FTPE.

وفي تحليلنا TFT سوف نعتمد جدول تدفقات الخزينة بالطريقة غير المباشرة لأنه يقدم معلومات أعمق في التحليل، وشكله المختصر هو كالتالي<sup>1</sup>:

#### جدول رقم (1-4) : قائمة مختصرة للخزينة بالطريقة الغير مباشرة

xxx xx	Rn ( النتيجة الصافية )
xxx xx	+ DAP (مخصصات الإهلاكات والمؤونات)
xxx xx	- RAP (مسترجعات الإهلاكات المؤونات )
xxx xx	± فائض / نقص التنازل عن الإستثمارات
xxx xx	= CAF ( القدرة على التمويل الذاتي )
xxx xx	- ΔBFR (الإحتياج في رأس المال العامل)
xxx xx	= FTPE (تدفق الخزينة الناتج عن أنشطة الإستغلال)
xxx xx	تحصيلات التنازل عن الإستثمارات
xxx xx	- مدفوعات حيازة الإستثمارات
xxx xx	= FIPI (تدفق الخزينة الناتج عن أنشطة الإستثمار)
xxx xx	القروض الجديدة المتحصل عليها
xxx xx	- تسديدات أقساط القروض
xxx xx	+ تحصيلات رفع رأس المال
xxx xx	- الأرباح الموزعة

<sup>1</sup> بن سانية عبد الرحمان، أساسيات التحليل المالي، مطبوعة للطلبة، جامعة غرداية- الجزائر، 2018، ص 85.

## { الفصل الأول : الإطار النظري لأداء التشغيل وجدول التدفقات النقدية }

xxx xx	FTPF = (تدفق الخزينة الناتج من التمويل)
xxx xx	التغير في الخزينة $FTPE + FTPI + FTPF = \Delta Tn$
xxx xx	رصيد الخزينة في أول الدورة $Tn-1 =$
xxx xx	رصيد الخزينة في نهاية الدورة $Tn-1 + \Delta Tn = Tn$

المصدر : بن سانية عبد الرحمان، أساسيات التحليل المالي، مطبوعة للطلبة.

### 1) القدرة على التمويل الذاتي CAF

يعبر هذا المؤشر على الخزينة الممكنة من النشاطات الطبيعية و التي تؤثر على الخزينة، لذا فهو يستبعد المصاريف المسحوبة و التي لا تشكل أي تأثير على الخزينة وهي مخصصات الإهلاكات والمؤونات، كما يستبعد النفقات أو الإيرادات غير المتعلقة بالفعالية السنوية الطبيعية للمؤسسة، أي يستبعد العمليات الإستثنائية التي ليس لها تأثير على الخزينة و المتمثلة في فوائض أو خسائر التنازل عن الأصول.

لذا يحسب كالآتي<sup>1</sup>

$$CAF = \text{النتيجة الصافية} + \text{مخصصات الإهلاك والمؤونات} \pm \text{فائض / نقصان قيمة التنازل عن الأصول}$$

بما أن CAF هو خزينة ممكنة وأيضا EBE هو خزينة ممكنة فإن هناك علاقة بينهما تظهر فيما يلي :

الفائض لإجمالي

- التكاليف المالية الصافية ( بعد إضافة النواتج المالية )

رصيد العمليات الإستثنائية ( التي لها تأثير على الخزينة ) أي لا تأخذ بعين الإعتبار فائض أو نقص التنازل .

- الضرائب على الأرباح

$$CAF = \text{القدرة على التمويل الذاتي}$$

### الإنتقال من CAF إلى FTPE

بما أن CAF هو خزينة ممكنة فإنه يتم إزاحة أثر الآجال و التباعات التي جعلت هذه من الخزينة رصيذاً ممكناً في المستقبل، وتمثل تلك الآجال و التباعات في التغير في الإحتياج في رأس المال العامل، ويتم الإنتقال من الخزينة الممكنة إلى الخزينة الحقيقية الناتجة عن عمليات الإستغلال كالآتي :

$$FTPE = CAF - \Delta BFR$$

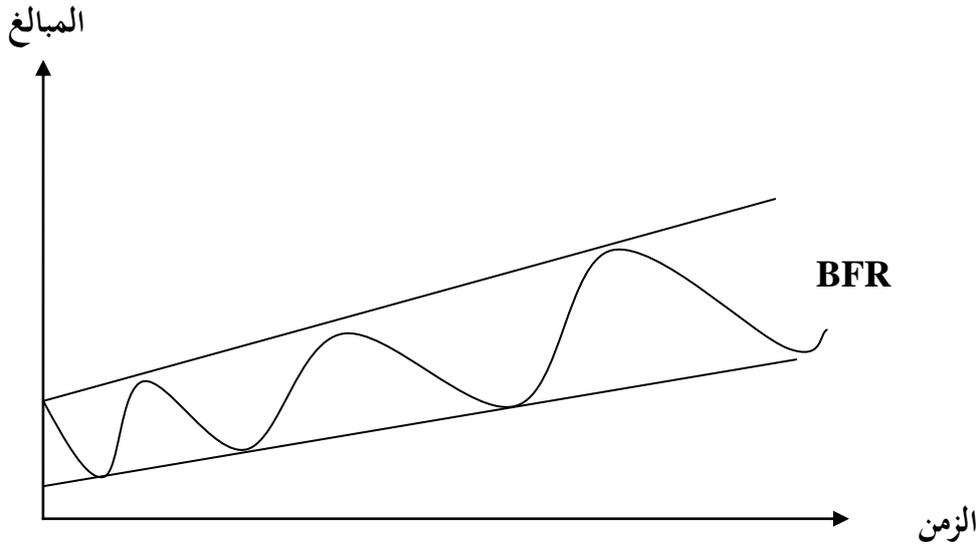
<sup>1</sup> سليمان بلعور، التسيير المالي محاضرات وتطبيقات، ط1، دار مجدلاوي، الأردن، 2016، ص97.

## 2) طبيعة الإحتياج في رأس المال العامل BFR

تحتل الدورة التشغيلية مكانة هامة في تشخيص نمو المؤسسة، إذ تتوسع إحتياجات الدورة التشغيلية نتيجة لنمو النشاط، ويظهر هذا الإحتياج من خلال التباعد الظرفي بين زمن إتمام عمليات البيع وزمن التسوية المالية (تحصيل المبيعات)، أثناء هذه الفترة تقوم المؤسسة بتمويل المخزونات، وتسديد تكاليف الإنتاج و التشغيل ومنح إعتمادات مالية في شكل آجال ممنوحة للعملاء، وهذا يمثل إحتياج في تمويل الدورة التشغيلية؛ وبالمقابل تتلقى المؤسسة إعتمادات مالية في شكل آجال يمنحها المورد لها والتي تتمثل في مورد لتمويل الدورة التشغيلية، ومنه فإن الفرق بين إحتياجات و موارد الدورة التشغيلية يعطي رصيد الإحتياج في رأس المال العامل للعمليات التشغيلية  $BFR_{ex}$ .

يتميز الإحتياج في رأس المال العامل بحركية مستمرة خلال الدورة، وذلك بسبب تذبذب الإحتياجات المالية للنشاط حسب فصول زمنية يزداد فيها حجم النشاط وينخفض بشكل دوري، ينعكس هذا الإحتياج في رأس المال العامل، وذلك نتيجة للعلاقة الطردية بين الزيادة في رقم الأعمال و الزيادة في مستوى الإحتياجات في الدورة التشغيلية .

### شكل رقم ( 2/1 ) الإحتياج في رأس المال العامل الدوري



المصدر: إلياس بن ساسي وآخرون، التسيير المالي الإدارة المالية الجزء الأول، ص 339.

بالنظر إلى الشكل أعلاه نجد أن إحتياجات الدورة التشغيلية تزداد وتنخفض عبر الزمن، حيث تتغير التباينات الزمنية بين العناصر التشغيلية بسبب التغير في عناصر الإنتاج ودرجة تأقلم المؤسسة مع المحيط<sup>1</sup>.

### ⚡ سوء تسيير العناصر التشغيلية

وهو المشكل ناجم عن سوء تسيير عناصر دورة التشغيلية والذي ينتج بسبب:

- منح آجال طويلة للعملاء لدفع مستحقاتهم ؛
- مخزون ذو دوران بطيء؛

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 252.

## { الفصل الأول : الإطار النظري لأداء التشغيلي وجدول التدفقات النقدية }

• ضعف أداء التفاوض التجاري، وذلك بقبول آجال قصيرة لتحصيل ديون الموردين.

إن الخلل في تسيير العناصر التشغيلية يؤدي مباشرة إلى تضخم في الإحتياجات المالية الخاصة بالدورة التشغيلية بشكل غير مبرر لا يتناسب مع معدلات نمو رقم الأعمال<sup>1</sup>.

### العلاقة بين مستوى النشاط ومستوى الإحتياج في رأس مال العامل

تحدد قيمة الإحتياج في رأس المال العامل وبالتالي التمويل المطلوب من خلال المعادلة التالية :

$$\Delta BFR = \Delta \text{عملاء} + \Delta \text{باقي الحقوق} + \Delta \text{المخزون} + \Delta \text{المواد الأولية} + \Delta \text{مخزون المنتجات التامة} - \Delta \text{الموردين} - \Delta \text{المستخدمين} - \Delta \text{ديون الهيئات الإجتماعية} - \Delta \text{ديون الضرائب} - \Delta \text{باقي الديون}$$

يتميز BFR بحركية مستمرة خلال الدورة وذلك حسب تذبذب مستويات النشاط، وهناك علاقة طردية بين مستوى النشاط ومستوى BFR، فإذا زاد رقم الأعمال ( حجم النشاط ) يزيد رصيد العملاء ويزيد معه الإنتاج و بالتالي المشتريات من المواد وتخزينها و ديون الموردين، أيضا يتسبب زيادة CA في إرتفاع حجم تخزين المنتجات التامة لمواجهة الطلب المتزايد .

إذ يتزايد BFR مع تزايد حجم النشاط، وإذا كان هذا الأخير يتميز بالموسمية فإن BFR يتغير خلال الدورة تبعا لتغير حجم النشاط، ويتحقق التوازن للمؤسسة و الإستقرار إذا كان BFR ورقم الأعمال يتزايدان بوتيرة واحدة<sup>2</sup>.

### المطلب الثالث : تحليل الأداء التشغيلي باستخدام جدول التدفقات النقدية

بعد التطرق إلى الجانب المفاهيمي لكل الأداء التشغيلي و جدول التدفقات النقدية يأتي الآن جانب تحليل الأداء التشغيلي باستخدام جدول التدفقات النقدية المتأتية من الأنشطة التشغيلية حيث وضحنا بشكل أكثر وتوضيح أكثر لعلاقة بينهما من خلال تحليل النسب المالية لنشاط التشغيلي .

### الفرع الأول : تحليل الأنشطة التشغيلية لجدول التدفقات النقدية بمؤشر $Coef_{FTPE}$

يقوم هذا التحليل حول سؤال رئيسي وهو ما يلي: هل سمحت الأنشطة العادية للمؤسسة بتوليد تدفقات نقدية كافية؟

من الناحية العملية ، كيف تعرف أن مستوى FTPE الذي تم الوصول إليه كافٍ؟  
لاعتبار أن المستوى كافٍ ، يجب أن تكون المؤسسة قد أنشأت ما يكفي من FTPE لتلبية مستويات احتياجاتها الثلاثة. وبالتالي ، يجب أن تكون قادرة على:

- القيام باستثمارات في الأصول الثابتة ، نمرز له ب RI.
- سداد الديون المستحقة للسنة السابقة ، نمرز له ب RD.
- مكافأة المساهمين بتعويضات (التوزيعات) ، نمرز له ب DIV.

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 253.  
<sup>2</sup> بلعور سليمان، مرجع سبق ذكره، ص 165.

يمكن ربط مستوى التدفق النقدي الناتج عن العمليات FTPE بمتطلبات المختلفة من خلال النسبة التالية:

$$Coef_{FTPE} = \frac{FTPE}{RI + RD + DIV}$$

تتطلب الإجابة عن السؤال بالنظر إلى مستوى النسبة ل FTPE يمكن أن تنشأ حالتين<sup>1</sup>

- الحالة الأولى : يكون FTPE موجب وبكميات كافية.
- الحالة الثانية : يكون FTPE سالب أو موجب ولكن بكميات غير كافية.

الحالة الأولى : يكون FTPE موجب وبكميات كافية

تعني هذه الحالة النسبة  $Coef_{FTPE} \geq 1$  أن المؤسسة لديها تدفق نقدي كافٍ ناتج عن تلبية متطلباتها :

- القيام باستثمارات ، صعب تحديد القيمة ومقدار يعتبر مخصصات الإهلاك للسنة المالية الأخيرة هو المؤشر جيد لقيمة RI، إذا كان التضخم منخفضاً أو صفرًا يكون المؤشر صالحًا .
  - سداد الديون المستحقة سهل تحديد القيمة نسبياً RD.
  - مكافأة و تعويض المساهمين ، تعرف من خلال تحليل سياسة توزيع الأرباح للمؤسسة DIV.
- إن حصول المؤسسة على  $Coef_{FTPE} \geq 1$  يعني :

- تحقيق نتيجة صافية جيدة، وبالتالي قدرة مرتفعة على التمويل الذاتي CAF.
- أن المؤسسة تعرف إستقراراً في حسابات المخزون والزبائن والموردين مما يجعل  $\Delta BFR$  ضعيفاً .

الحالة الثانية : يكون FTPE سالب أو موجب ولكن بكميات غير كافية

تعني هذه الحالة النسبة  $Coef_{FTPE} < 1$  نطرح السؤال التالي : ما مدى خطورة حالة هذا الموقف بالنسبة للمؤسسة ؟

هناك أربعة تفسيرات محتملة لحالة هذا الموقف<sup>2</sup>:

- أ. عدم كفاية العائد على الأصول .
- ب. عدم قدرة المؤسسة على التمويل الذاتي لنمو مبيعاتها .
- ج. سوء إدارة الأصول الصافية قصيرة الأجل مما أدى إلى دورة تحويل نقدي أطول .
- د. أحداث استثنائية.

<sup>1</sup>Louise St-Cyr et David Pinsonneault, Analyse de l'état des flux de trésorerie, Document pédagogique, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, Canada :neumann.hec.ca/sites/cours/4-212-95/Fichiers/Fluxdetresorerie.pdf, p 04 .

<sup>2</sup> Ibid.,p 06 .

الوضعيتان أ و ج تطرحان مشكلة حقيقية، بينما الوضعيتان ب و د فتحتاجان إلى تحليل أعمق للحكم على مدى وجود مشكلة كامنة فيهما<sup>1</sup>.

### ✓ الوضعيتان أ و د

في هاتين الوضعيتين سيظهر تحليل قائمي الدخل والمركز المالي :

وجود رقم أعمال ضعيف جدا أو تكاليف عالية؛

إرتفاع في التكاليف المالية؛

معدلات دوران ضعيفة للأصول؛

### الفرع الثاني : تحليل الأنشطة التشغيلية لجدول التدفقات النقدية بمؤشر $Coef_{CAF}$

نلجأ لهذا التحليل في حالة إذا كانت لدى المؤسسة قدرة التمويل الذاتي  $CAF$  سالب أو بمقدار ضعيف فيتم

الإستعانة بمؤشر  $Coef_{CAF}$ .

وسيؤكد تحليل تدفقات الخزينة ذلك من خلال حساب النسبة التالية :

$$Coef_{CAF} = \frac{CAF}{RI + RD + DIV}$$

حيث سيكون  $Coef_{CAF} < 1$  وهو ما يشير إلى أن نشاط المؤسسة لم يستطع توليد أموال كافية، ومؤشر ذلك ضعف مبلغ  $CAF$  أو كونه بمقدار سالب .

إن الوضعية أ تعتبر مؤشر إنذار سالب عن وضعية المؤسسة و أدائها،

بينما الوضعية ج فينظر إلى مدى إستدامة الظروف الإستثنائية المسببة لتدهور  $CAF$  فإذا سجل إحتمال تكرارها فيعتبر ذلك مؤشر مشكلة كامنة، وإلا فالوضع غير مقلق بشكل كبير.

### ✓ الوضعيتان ب و ج

في هذه الوضعية لا يرجع السبب إلى ضعف  $CAF$  حيث سنجد أن  $Coef_{CAF} \geq 1$  وبالتالي فإن السبب الذي

جعل  $Coef_{FTPE} < 1$  أي جعل تدفق الخزينة من الإستغلال غير كاف يعود إرتفاع  $\Delta BFR$  ويمكن تحديد سببين لذلك :

❖ نمو في المبيعات سبب إرتفاع ح/الزبائن والمخزون دون أن يعوض ذلك نمو القروض الممنوحة من الموردين،

وهذا يقابل الحالة ب، وتلجأ المؤسسة إلى الديون الطويلة أو المتوسطة الأجل أو لرفع رأس المال من أجل

تمويل إحتياجاتها في رأس المال العامل .

❖ عدم التحكم في إدارة الأصول، وهي الحالة ج، حيث يتم تشخيص هذه الوضعية من خلال ملاحظة طول

فترة تحويل النقدية ( آجال طويلة للتحويل من الزبائن، وآجال طويلة لتحويل المخزون)، وهذا مؤشر إنذار

<sup>1</sup> عبد الرحمان بن سانية ، مرجع سبق ذكره، ص 90 .

## { الفصل الأول : الإطار النظري لأداء التشغيلي وجدول التدفقات النقدية }

على ضعف المردودية (بسبب ضعف معدلات دوران الأصول الجارية) يستدعي تحليل هامش الربح الإجمالي فإذا كان ضعيفاً فالوضعية تطرح مشكلة .

**الفرع الثالث : تحليل بالنسب المالية التي لها علاقة بالأنشطة التشغيلية للتدفقات النقدية الصافية**  
تعتبر النسب المالية ميزة توضيحية لمعرفة الوضعية التدفق النقدي الصافي للمؤسسة بواسطة تحليل جدول التدفقات النقدية للأنشطة التشغيلية الذي يتم تحديده بموجب الأساس النقدي<sup>1</sup> :

$$\text{نسبة نشاط التشغيلي} = \frac{\text{التدفقات النقدية الصافية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{الربح من الأنشطة التشغيلية قبل الفوائد و الضريبة}}$$

توضح هذه النسبة مدى قدرة وظيفية الإستغلال من خلال الأنشطة التشغيلية في المؤسسة على خلق وتوليد تدفقات نقدية تشغيلية، وتعكس هذه النسبة نتائج الأنشطة التشغيلية وفقاً لأساس الإستحقاق، كما تعكس نتائج الأنشطة التشغيلية وفقاً للأساس النقدي، وكلما إرتفعت هذه النسبة دل ذلك على جودة أرباح المؤسسة .

$$\text{نسبة تغطية النقدية} = \frac{\text{التدفقات النقدية الصافية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الإستثمارية والتمويلية}}$$

تشمل "التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الإستثمارية والتمويلية" ما يلي :

( الديون والقروض مستحقة الدفع؛ الدفعات المستحقة لعقود الإيجار التمويلي؛ المبالغ المدفوعة لشراء الأصول الثابتة؛ وتوزيعات الأرباح لحملة الأسهم )

توضح هذه النسبة قدرة المؤسسة على توليد تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بالإلتزامات الإستثمارية والتمويلية الضرورية، وكلما إرتفعت هذه النسبة دل ذلك على كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بهذه الإحتياجات .

$$\text{التدفقات النقدية الحرة} = \text{التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية} - \text{النفقات الرأسمالية الصافية}$$

تعني أن التدفقات النقدية الحرة هي التدفقات النقدية المتبقية التي يتم توزيعها على حملة الأسهم و أصحاب الديون بعد قيام المؤسسة بالإستثمار في الأصول الثابتة الضرورية ورأس المال العامل للمحافظة على إستمرارية الأنشطة التشغيلية، و إذا كان التدفق النقدي الحر سالباً فهذا يدل على وجود مؤشر غير مقبول بالنسبة للمؤسسة .

$$\text{وتحدد بالعلاقة التالية :} \frac{\text{التدفقات النقدية الصافية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{(النفقات الرأسمالية + توزيعات الأرباح)}}$$

<sup>1</sup> شعيب شونوف، مرجع سبق ذكره، ص ص 184-190 .

### المبحث الثاني : الدراسات السابقة

سوف نتطرق في هذا المبحث إلى أهم الدراسات السابقة التي لها إرتباطات بموضوع الدراسة الحالية. وأشار إلى أنني لم أتمكن من الحصول على دراسة تربط بين متغيري الدراسة بصفة واضحة صريحة (الأداء التشغيلي والتدفقات النقدية)، لذلك استعنت بدراسات تقارب الموضوع، وهي دراسات تعرضت للتدفق النقدي التشغيلي حيث يشكل هذا التدفق محور مؤشرات القياس التي اعتمدت عليها في دراستنا .

### المطلب الأول : الدراسات المحلية

حيث يتركز على أهم الدراسات المحلية السابقة والتي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية .

▶ **تجانية حمزة، فعالية إدارة مخاطر التدفقات النقدية التشغيلية من خلال ممارسة التحفظ المحاسبي في المؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة صيدال للفترة ( 2012-2020 )، أطروحة دكتوراه تخصص محاسبة ومالية جامعة الوادي (2022) .**

هدفت هذه الدراسة إلى تناول دور التحفظ المحاسبي، وفعالته في إدارة المخاطر التدفقات النقدية التشغيلية، من خلال تحليل البيانات المالية للقوائم المالية للمؤسسة و استخدام المنهج التحليل الوصفي لتحليل البيانات التي تتوفر عن إشكالية الدراسة وتوصلت هذه الدراسة إلى وجود علاقة تأثير بين مقاييس التحفظ المحاسبي ومقياس تقييم الأرباح ومقياس تقييم السيولة وقدمت المؤسسة توصيات من أبرزها أن تستمر مؤسسة صيدال في تطبيق مفهوم التحفظ المحاسبي عند إعداد القوائم المالية، والطلب من الجهات المنظمة لمهنة المحاسبة في الجزائر بوضع القوانين والتشريعات التي تلزم المؤسسات بمستوى أعلى من التحفظ المحاسبي .

▶ **أبركان محمد، أهمية تحليل التدفقات النقدية ودورها في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسات-دراسة عينة من المؤسسات الناشطة في قطاع البناء و الأشغال العمومية-خلال الفترة ( 2014-2017 )، أطروحة دكتوراه تخصص مالية ومحاسبة جامعة البويرة (2020) .**

هدفت هذه الدراسة إلى إختبار قدرة النسب المالية المشتقة من قائمة التدفقات النقدية والنسب المالية المبنية على أساس الإستحقاق على تصميم نموذج تمييزي، يسمح بتوفير معلومات دورية عن قرب أو بعد المؤسسة من مشكلة التعثر في وقت مبكر، وذلك بهدف إتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة في الوقت المناسب ولخصت الدراسة بنموذج يتكون من أربع نسب مالية لها القدرة على التمييز في الدراسة بجودة قدرت بـ 77,50% قبل سنة من حدوث التعثر المالي .

▶ سميحة سعادة، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام جدول التدفقات

الخزينة "دراسة حالة مؤسسة البناء الجنوب والجنوب الكبير بورقلة"، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة (2013).

هدفت هذه الدراسة إلى إجابة للإشكالية التالية : ما مدى مساهمة جدول تدفقات الخزينة في تقييم الأداء المالي لمؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير؟ بالإعتماد على منهج التحليل الوصفي، وذلك عن طريق بناء جدول التدفقات الخزينة بالطريقتين المباشرة وغير المباشرة وحساب نسب التدفقات النقدية (نسبة كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية، نسبة تغطية فوائد الديون، نسبة صافي التدفقات النقدية التشغيلية للمبيعات، نسبة تغطية النقدية) وتم التوصل إلى أن المؤسسة سجلت نتائج إيجابية خلال الفترة المدروسة بتوازن مالي في المدى المتوسط، وتحقيق خزينة موجبة ناتجة عن دورة الإستغلال، وعجز لخزينة الإستثمار وبالتالي تحقيق خزينة موجبة ومتوازنة على الأداء المالي للمؤسسة.

### المطلب الثاني : دراسات الأجنبية

حيث يتركز هذا المطلب على أهم الدراسات الأجنبية السابقة والتي لها صلة بموضوع الدراسة الحالية .

▶ Yizhou Zhang, Financial Analysts' Cash Flow Forecasts, cash flow asymmetry and accounting conservatism, thesis of the Degree of Doctor, Department of Accounting, Faculty of Business and Economics, Macquarie University, Australia, 2018.

هدفت هذه الدراسة إلى توقعات التدفق النقدي للمحللين ويتم اختيار السوق الأسترالية بسبب هيمنة شركات التعدين على سوق الأوراق المالية الأسترالية، واعتماد المعايير الدولية لإعداد التقارير المالية وانتشار الطريقة المباشرة لإعداد بيانات التدفق النقدي بين الشركات الأسترالية. وتظهر النتائج أن المحللين لديهم مخاوف خاصة بشأن مخاطر الصحة المالية السيئة لشركات التعدين، في المقابل يزداد توفير المحللين للتخصصات المالية مع الشركات غير التعدين التي لا تزال في صحة مالية سليمة. حيث أن الاعتماد المعايير الدولية للإبلاغ المالي على سلوكيات التنبؤ بالتدفقات النقدية للمحللين يهدف بتحسين دقة توقعات أرباح حول مزايا عرض بيانات التدفق النقدي باستخدام الطريقة المباشرة ويتم الترحيب بها من قبل مجلس معايير المحاسبة الأسترالي. و يشير السلوك غير المتماثل للتدفقات النقدية التشغيلية المعروف بالأرباح إلى أن الالتصاق التكلفة والتعاقد الإنصاف والتقاضي والضرائب مطالب المحافظة، بالإضافة إلى دورة حياة الشركة، ودفع عدم التماثل المدير المالي. ومع ذلك لا يهيمن أي من هذه العوامل على العوامل الأخرى، ولا يمكن لمزيجها أن يفسر بشكل كامل درجة التوقيت غير المتماثل في المدير المالي.

➤ خالد رجعان زمام السليمان، أثر صافي التدفقات النقدية التشغيلية في الشركات المساهمة العامة في

الكويت على ربحيتها، درجة ماجستير في المحاسبة كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط (2013).

هدفت الدراسة إلى بيان أثر صافي التدفقات النقدية التشغيلية في الشركات المساهمة العامة في الكويت على ربحيتها وذلك من خلال إجراء دراسة إختبارية، ويتكون مجتمع الدراسة من كافة الشركات المدرجة في سوق الكويت للأوراق المالية خلال الفترة 2009 – 2012 والبالغ عددها 201 شركة، والتي تغطي القطاعات الاقتصادية الرئيسية الثلاثة وهي: القطاع المالي، والصناعي، والخدمات. أما عينة الدراسة فهي عينة تم أخذها بطريقة قصدية وبنسبة تتراوح بين 15 – 25% من مجتمع الدراسة. واستخدم الباحث في تحليل البيانات الإحصائية واختبار فرضيتها أساليب الإحصاء و بتحليل الانحدار البسيط وتحليل الانحدار المتعدد لبيان أثر التدفقات النقدية على ربحية الشركات المساهمة العامة الكويتية .

➤ Chong Ki Woi (James), Prediction Of Operating Cash Flows Using Accrual-Based And Cash-Based Accounting Information Among Malaysian Industrial Corporations, thesis of the Degree of Doctor, Business Administration, Southern Cross University, Australia,2011.

هدفت هذه الدراسة إلى شرح مدى قدرة الأرباح والمستحقات والأرباح قبل الفوائد والضرائب والاستهلاك والتدفقات النقدية التشغيلية على التنبؤ بالتدفقات النقدية التشغيلية لشركات تصنيع المنتجات الصناعية المالية المدرجة. باستخدام طريقة المربعات الصغرى العادية لتطوير خمسة عشر نموذجاً متعدد الانحدار الخطي في فحص ما يصل إلى ثلاث سنوات من أفق التنبؤ. تم جمع العينة من البيانات المالية السنوية لـ 97 شركة مدرجة في الفترة من 1999 إلى 2009. وكشفت نتائج تحليلات الانحدار أن جميع التدابير المحاسبية التي تم فحصها لها قدرات تنبؤية كبيرة ولكن قوى مختلفة. تتفوق الأرباح على التدفقات النقدية التشغيلية، لكن الأرباح قبل الفوائد والضرائب والاستهلاك أقوى كل من الأرباح والتدفقات النقدية التشغيلية بينما تتمتع التدفقات النقدية التشغيلية بأضعف القوى التنبؤية. إن المستحقات لها صلاحيات تفسيرية متزايدة تتجاوز تلك الواردة في التدفقات النقدية التشغيلية وأن عناصر الاستحقاق المصنفة توفر صلاحيات تفسيرية متزايدة تتجاوز تلك التي توفرها المستحقات المجمعة.

## { الفصل الأول : الإطار النظري لأداء التشغيل وجدول التدفقات النقدية }

### المطلب الثالث : المقارنة بين الدراسة الحالية و الدراسات السابقة

سوف يتم تلخيص في شكل المقارنة للدراسات بتسليط الضوء على أهم الفروقات في أوجه التشابه و أوجه الاختلاف بين دراستنا الحالية والدراسات السابقة في الجدول التالي :

#### الجدول رقم (1-5) : المقارنة بين الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة

أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	الدراسات المحلية
<p>- تناولت الدراسة السابقة دور التحفظ المحاسبي في إدارة المخاطر بينما تتناول الدراسة الحالية تحليل الأداء التشغيلي.</p> <p>- تمت الدراسة السابقة في مؤسسة صيدال بينما الدراسة الحالية تمت في مؤسسة سوناطراك.</p>	<p>-الدراستين ركزتا موضوعهما على التدفقات النقدية التشغيلية.</p> <p>-الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي.</p>	<p>دراسة تجانبة حمزة</p>
<p>- الدراسة السابقة ركزت على التنبؤ بالتعثر المالي بينما ركزت الدراسة الحالية على تحليل الأداء التشغيلي.</p> <p>-تمت الدراسة السابقة في مؤسسات قطاع البناء و الأشغال العمومية بينما الدراسة الحالية تمت في مؤسسة سوناطراك.</p>	<p>-الدراستين ركزتا موضوعهما على التدفقات النقدية</p> <p>-الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>دراسة أبركان محمد</p>
<p>-تناولت الدراسة السابقة تقييم الأداء المالي بينما تتناول الدراسة الحالية تحليل الأداء التشغيلي.</p> <p>-تمت الدراسة السابقة في مؤسسة البناء للجنوب والجنوب الكبير بينما الدراسة الحالية تمت في مؤسسة سوناطراك.</p>	<p>-الدراستين ركزتا موضوعهما على استخدام جدول التدفقات النقدية كمتغير تابع.</p> <p>-الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي.</p> <p>-الدراستين إستخدمتا جدول التدفقات النقدية ونسبها المالية .</p>	<p>دراسة سميحة سعادة</p>
أوجه الاختلاف مع الدراسة الحالية	أوجه التشابه مع الدراسة الحالية	الدراسات الأجنبية
<p>- الدراسة السابقة ركزت على توقعات المحللين الماليين بينما ركزت الدراسة الحالية على تحليل الأداء التشغيلي.</p> <p>-تمت الدراسة السابقة في سوق الأوراق المالية الأسترالية لشركات بينما الدراسة الحالية تمت في مؤسسة سوناطراك.</p>	<p>-الدراستين ركزتا موضوعهما على التدفقات النقدية التشغيلية</p> <p>-الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>دراسة Yizhou Zhang</p>

## { الفصل الأول : الإطار النظري لأداء التشغيلي وجدول التدفقات النقدية }

<p>- الدراسة السابقة ركزت على أثر الصافي بينما ركزت الدراسة الحالية على تحليل الأداء التشغيلي .</p> <p>-تمت الدراسة السابقة في شركات سوق الكويت للأوراق المالية بينما الدراسة الحالية تمت في مؤسسة سوناطراك.</p>	<p>-الدراستين ركزتا موضوعهما على التدفقات النقدية التشغيلية</p> <p>-الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>دراسة خالد رجعان زمام السليمانى</p>
<p>- الدراسة السابقة ركزت على التنبؤ التدفقات النقدية التشغيلية بإستخدام المعلومات المحاسبية بينما ركزت الدراسة الحالية على تحليل الأداء التشغيلي بإستخدام التدفقات النقدية .</p> <p>-تمت الدراسة السابقة في الشركات الصناعية الماليزية بينما الدراسة الحالية تمت في مؤسسة سوناطراك.</p>	<p>-الدراستين ركزتا موضوعهما على التدفقات النقدية التشغيلية</p> <p>-الدراستين اعتمدتا على المنهج الوصفي التحليلي</p>	<p>دراسة <b>Chong Ki Woi</b> <b>(James)</b></p>

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات الدراسة المقارنة

## خلاصة الفصل

من خلال ما درسناه في هذا الفصل تم التوصل في المبحث الأول إلى أن الأداء التشغيلي هو ركيزة نشاط المؤسسة، وهو يستند إلى جانبين مهمين يتمثلان في القدرة على التمويل الذاتي و الإحتياج في رأس المال العامل ، كما يعتبر الأداء التشغيلي وجدول التدفقات النقدية متغيرين مكملين لبعضهما البعض عن طريق تحليل مختلف المعلومات التي تحتاج إليها المؤسسة أو الأطراف التي تهتم بها، وفي المبحث الثاني تطرقنا إلى بعض الدراسات السابقة التي لها إرتباط بموضوع دراسة وبتوضيح أكثر من خلال مقارنتها مع الدراسة الحالية . وسوف يتم التطرق في الفصل الثاني إلى تحليل الجانب النظري للفصل الأول بدراسة ميدانية تتماشى مع متطلبات الدراسة للتوصل لنتائج الدراسة .

**الفصل الثاني**  
**دراسة حالة للمديرية الجهوية سوناطراك**  
**السطح - إيزي**  
**للفترة (2017-2021)**

تمهيد

بعد إتمام عرض الجانب النظري في الفصل الأول لهذه الدراسة حيث قمنا بعرض جانبين رئيسين وهما الأداء التشغيلي و جدول التدفقات النقدية ومن ثم سوف نحاول إسقاط الجانب النظري على الواقع في هذا الفصل الثاني حيث سيتم عرض الدراسة الميدانية التي قمنا بها في المؤسسة الوطنية سوناطراك للمديرية الجهوية السطح لولاية إليزي ومن أجل عرض ما جاء في هذه الدراسة قمنا بتقسيم هذا الفصل بالنحو التالي :

المبحث الأول : تقديم الحالة المدروسة ومنهجية الدراسة.

المبحث الثاني : عرض،تحليل و مناقشة النتائج المتوصل إليها .

### المبحث الأول : تقديم الحالة المدروسة ومنهجية الدراسة

في هذا المبحث سنتطرق إلى تقديم الحالة المدروسة لمؤسسة الوطنية سوناطراك، التي تعتبر أهم مؤسسة مساهمة في الاقتصاد الوطني بصفقتها الشركة الوطنية المكلفة بالأبحاث والإنتاج والنقل والتجهيز وتسويق المحروقات، وتعد مصدر دخل رئيسي للخزينة العمومية للدولة، ولدى مؤسسة سوناطراك عدة مديريات تابعة لها عبر الوطن إذ سيتم عرض المعلومات المتعلقة بالحالة المدروسة للمديرية الجهوية لسوناطراك السطح لولاية إليزي .

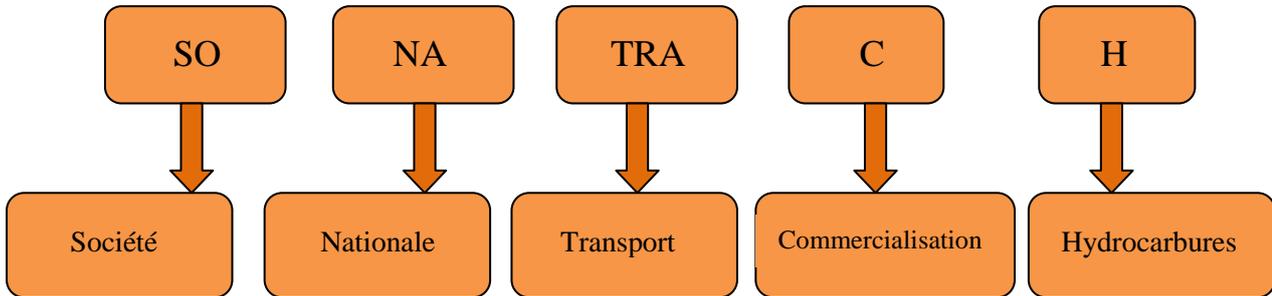
### المطلب الأول : التعريف بالحالة المدروسة

سيتم تقديم المعلومات تعريفية للحالة المدروسة لمؤسسة سوناطراك المديرية الجهوية السطح لولاية إليزي .

#### 1. تعريف المؤسسة الوطنية سوناطراك

تعتبر المؤسسة الوطنية سوناطراك عن نموذج نجاح جزائري على المستوى العالمي يستوجب الدراسة بما تحققه من إنجازات وإمكانات تضعها في صدارة مجال نشاطها .

#### شرح رموز تسمية سوناطراك SONATRACH



Société Nationale pour le Transport, et la Commercialisation des Hydrocarbures

الشركة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات

#### 2. التطور التاريخي لمؤسسة سوناطراك

بقصد التخلص من تداعيات قانون النفط الصحراوي الصادر في الإستقلال، والمكرس لإحتكار الشركات الفرنسية للنفط الجزائري، أنشأت الحكومة الجزائرية بإستقلالها إدارة للطاقة المحروقات، تضمن مراقبة وتسيير هذا القطاع، كما تسعى لإنهاء السياسة النفطية السائدة، ومن أجل دعم هذه الإدارة صدر مرسوم التنفيذي رقم : 491/63 الصادر في:

1963/12/31، المقرر لإنشاء المؤسسة الوطنية لنقل وتسويق المحروقات (SONATRACH).

وإنطلاقا من الإتفاق الجزائري - الفرنسي الناتج عن المفاوضات 1964 لتنظيم قطاع المحروقات وتطوير الصناعة الجزائرية، تم إستبدال قانون النفط الصحراوي بإتفاق شراكة يضمن مساهمة سوناطراك بمختلف الموارد في مجال نقل

وتسويق المحروقات عبر كل مراحل هذه الصناعة بالجزائر، وينتهي إحتكار الشركات الفرنسية لها، لينتقل هذا الدور إنطلاقا من القرار رقم : 66/292 الصادر بتاريخ : 1966/09/22 من النقل والتسويق إلى مؤسسة وطنية للبحث، إنتاج، نقل، تحويل، وتسويق المحروقات.

أما في 1971/02/24 تم تأمين قطاع المحروقات من طرف السلطة العمومية الجزائرية، فأصبحت سوناطراك بذلك يد هذه السلطة على القطاع.

وفي 1981 أعيد هيكلتها تبعا للتطورات الحاصلة لاسيما الإقتصادية منها، بإنشاء 17 مؤسسة فرعية لها وظائف تكميلية، وقد توالى التطورات التي مرت بها سوناطراك حتى أصبحت شركة بالمنظور القانوني مجمع طاقتي من المنظور الإقتصادي ذات محفظة أنشطة متنوعة تضم 154 مؤسسة فرعية على المستويين الوطني و الدولي.

### 3. أهداف سوناطراك

لسوناطراك مجموعة من الأهداف التي تسعى لتحقيقها من أهمها :

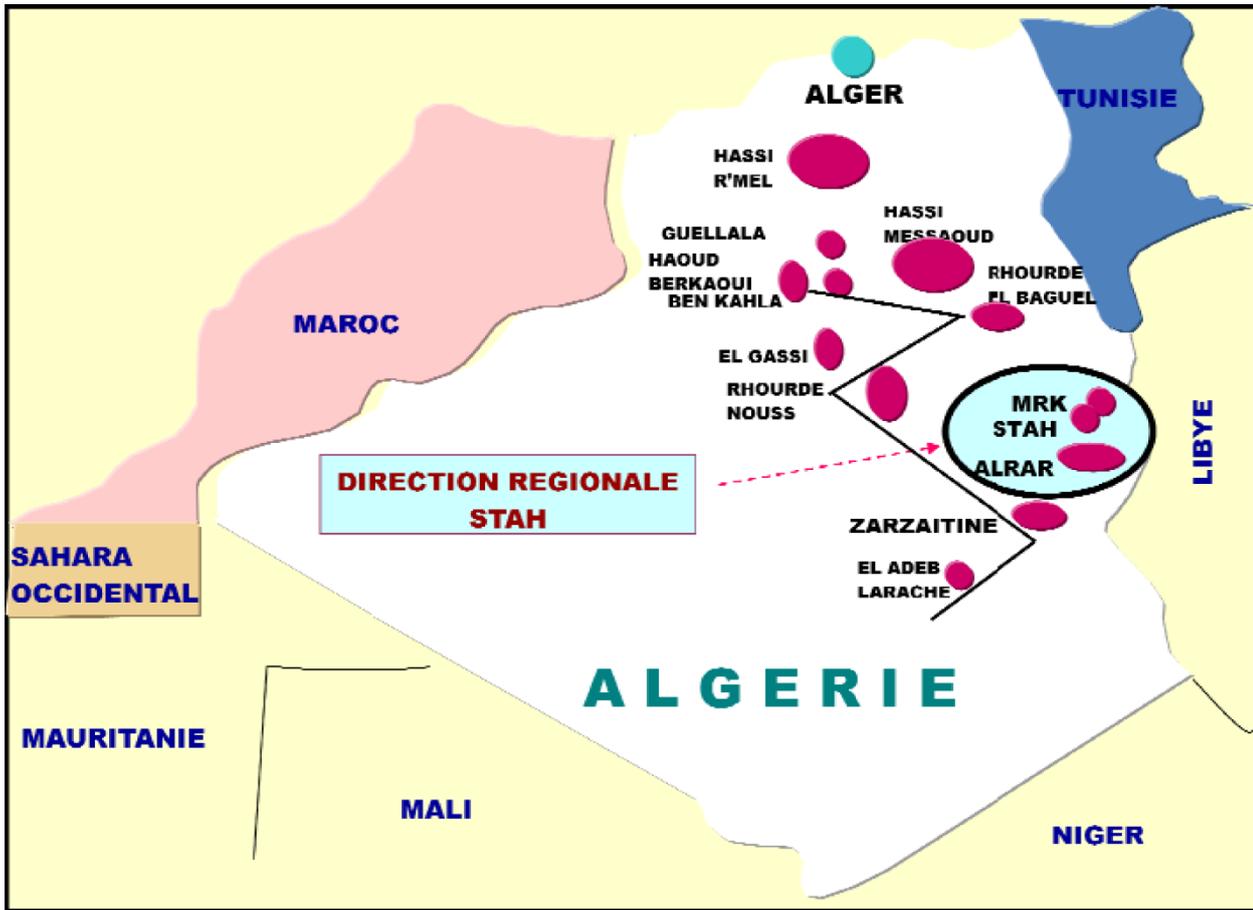
- ✓ الإبقاء على نمو سوناطراك و تعزيز قيادتها في الجزائر وإفريقيا، ومكانتها بين قادة الصناعة والتجارة العالميتين في مجال المحروقات السائلة والغازية.
- ✓ الإسراع والإنهاء بنجاح عملية التكيف مع الشروط الجديدة التي حددها قانون المحروقات الجديد ( 05/07) للتقدم إلى المعايير العالمية.
- ✓ التكفل كمؤسسة وطنية ناجحة ومتطورة لبلد نفطي و غازي في تحسين تقييم الموارد الوطنية للمحروقات، وخلق الثروات لصالح التنمية الإقتصادية والإجتماعية للبلاد.
- ✓ الإستمرار في جعل أنشطة المنبع ( AMONT ) أساس تقدم سوناطراك، ومحو أساسي لتوسيع إحتياجات الجزائر وتدعيم نشاطها في الخارج.
- ✓ تنويع أنشطة المصب (AVAL) ورفع مساهمتها في الأرباح الشركة بالجزائر وخارجها.
- ✓ الإستمرار في التحكم وتخفيض التكاليف لضمان بقاء الأولى في الجزائر، الأولى في إفريقيا، وقائدة الصناعة الغازية في المنطقة الأورو متوسطة، وفي الصدارة العالمية.

4. وصف منطقة السطح

تقع منطقة السطح على بعد 1100 كلم جنوب شرق الجزائر العاصمة و 280 كلم شمال شرق إيزي ( المدينة الرئيسية للولاية ) التي تقع فيها إدارياً مقتصرة على الشمال و الشرق بالحدود الجزائرية الليبية، ومن الغرب الطريق الوطني رقم 03 في أمناس، ومن الجنوب منطقة عين أمناس .

موقع الإدارة الإقليمية الجهوية السطح

شكل رقم ( 1/2 ) الموقع الجغرافي للإدارة الإقليمية الجهوية السطح

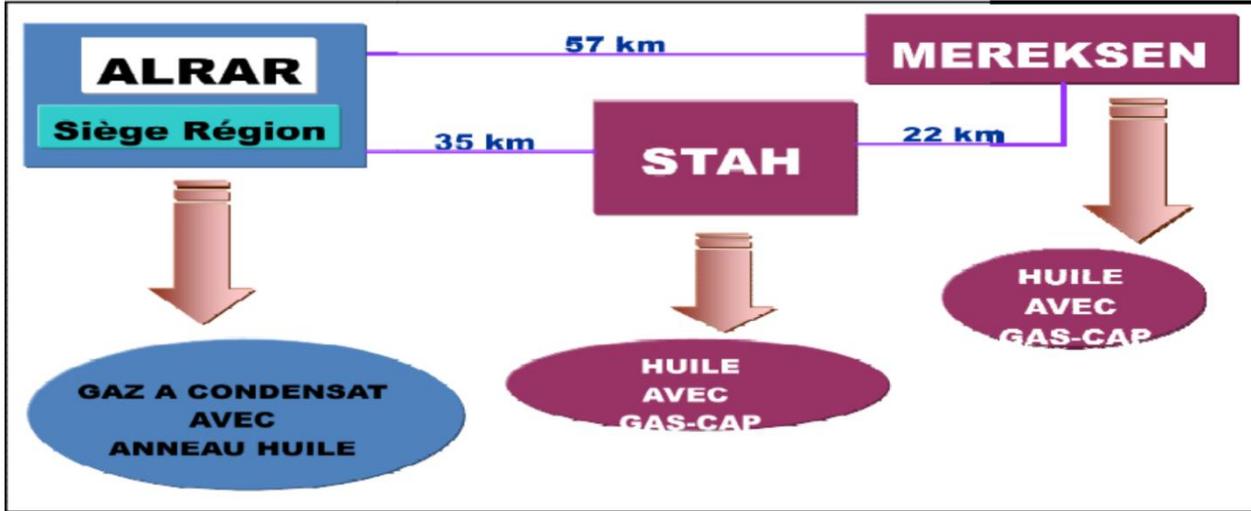


المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

5. المجالات التابعة للمديرية الجهوية السطح

الحقول الثلاثة تابعة للمديرية الجهوية السطح حيث سيتم التوضيح أكثر من خلال الشكل التالي

شكل رقم ( 2/2 ) ميادين المنطقة لمجالات تابعة لمديرية الجهوية السطح



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

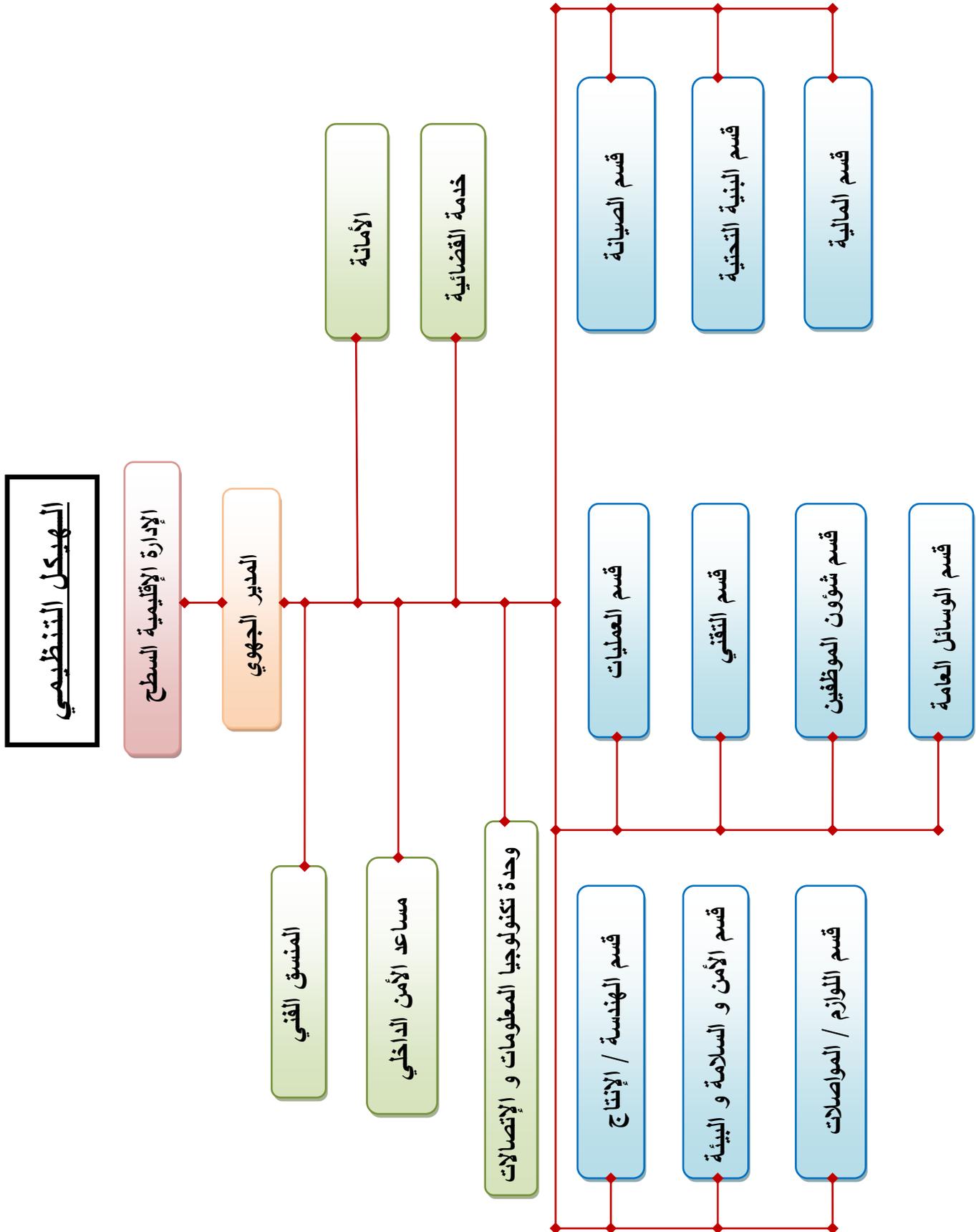
وسوف يتم التوضيح أكثر لحقول المجالات التابعة لمديرية الجهوية السطح في الجدول التالي

الجدول رقم (2-1) : المجالات التابعة لمديرية الجهوية السطح

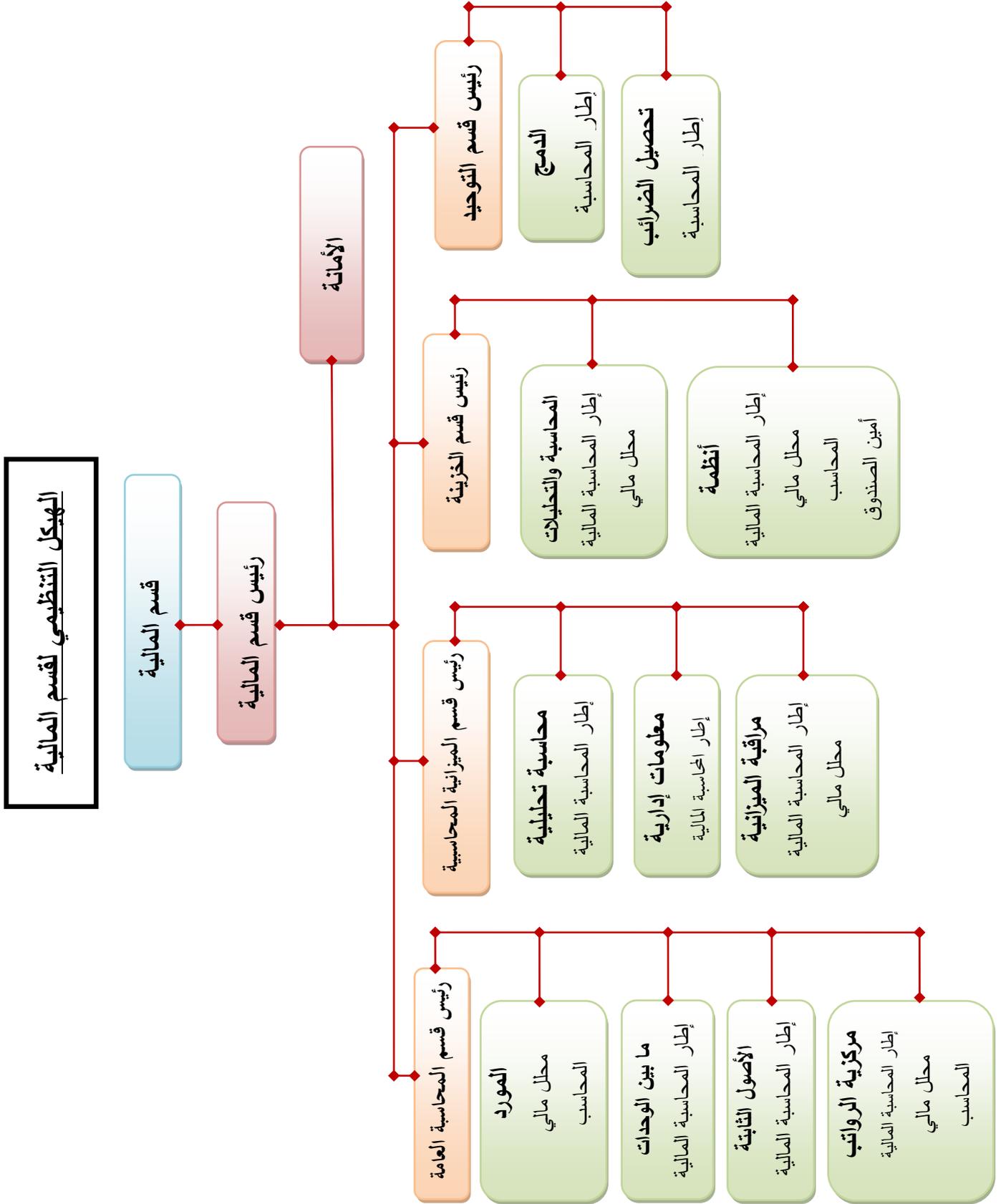
مجال ALRAR	مجال STAH:	مجال MEREKSEN
يقع حقل ALRAR في حوض إيزي على الحدود الجزائرية الليبية ، على بعد حوالي 100 كيلومتر شمال عين أمناس وعلى مساحة 900 كيلومتر مربع. تم اكتشافه في أغسطس 1961. يتكون حقل ALRAR من جزأين (شرق وغرب).	تبلغ مساحة حقل STAH100 كيلومتر مربع ، ويقع على بعد 110 كيلومترات شمال In- Amenas. تم اكتشاف الرواسب في سبتمبر 1971 ، ودخلت حيز الإنتاج في يونيو 1975.	يقع حقل MEREKSEN على بعد 130 كيلومترا شمال In- Amenas وتبلغ مساحته الإجمالية 30 كيلومترا مربعا. تم اكتشاف الرواسب في أبريل 1974 ، ودخلت حيز الإنتاج في مارس 1975 وبدأت صيانة الضغط في مايو 1978.

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

6. الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية السطح



7. الهيكل التنظيمي لقسم المالية للمديرية الجهوية السطح



المطلب الثاني : منهجية الدراسة

سنوضح في هذا المطلب الطريقة المتبعة في الدراسة الميدانية و الأدوات المستخدمة في تحليل بيانات القوائم المالية للحالة المدروسة :

تمت دراستنا في المؤسسة الوطنية سوناطراك للمديرية الجهوية لسطح لولاية إيزي، حيث تم الحصول على القوائم المالية التي ستعالج موضوعنا والتي كانت ممتدة خلال الفترة من سنة 2017 إلى سنة 2021 حيث سنقوم بتحليل البيانات بالطريقة التي تسمح لنا بتحليل الأداء التشغيلي وذلك بإستخدام الجدول المختصر للتدفقات النقدية بالطريقة الغير مباشرة و إستخدام مختلف المؤشرات و النسب من أجل التوصل إلى نتائج الدراسة

**1. شرح كيفية بناء جدول التدفقات النقدية بالطريقة الغير مباشرة**

سيتم تحليل البيانات بالإستعانة بالجدول التالي لأنه الأنسب لتحليل الدراسة :

الجدول رقم (2-2): شرح كيفية التحليل في جدول مختصر للتدفقات النقدية بالطريقة غير المباشرة	
السنة N	
(نتيجة الصافية + ترحيل من جديد) + (مخصصات الإهلاكات والمؤونات) - (مسترجعات الإهلاكات والمؤونات) ± فائض/نقص التنازل عن الإستثمارات	Rn DAP + RAP - ECI±
قدرة التمويل الذاتي	CAF =
التغير في الإحتياج لرأس المال العامل	ΔBFR -
تدفق النقدي الناتج عن أنشطة التشغيلية	FTPE ( 1 ) =
** **	تحصيلات تنازل عن إستثمارات - مدفوعات حيازة إستثمارات
تدفق النقدي الناتج عن أنشطة الإستثمارية	FIPI ( 2 ) =
** ** ** ** **	القروض الجديدة المتحصل عليها - تسديدات أقساط القروض + تغيرات رأس المال - الأرباح الموزعة
تدفق النقدي الناتج عن أنشطة التمويلية	FTPF ( 3 ) =
التغير أموال الخزينة	(1) + (2) + (3) = ΔTn

أموال الخزينة عند أول الفترة	Tn-1
رصيد الخزينة في نهاية الفترة	Tn-1 + ΔTn = Tn

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات جانب النظري لدراسة .

## 2. شرح كيفية حساب مختلف مؤشرات الدراسة

### ❖ مؤشر التدفق النقدي المتاح FTD

$$FTD = FTPE + \text{تحصيلات تنازل عن إستثمارات} - \text{مدفوعات حيازة الإستثمارات RI}$$

يحلل هذا المؤشر مدى كفاية التدفق النقدي التشغيلي للمؤسسة لتغطية إحتياجاتها النقدية والذي يسمى

باللغة الإنجليزية " Free Cash Flow "

### ❖ مؤشر FTPE Coef

$$Coef_{FTPE} = \frac{FTPE}{RD+RI+DIV}$$

يعتبر هذا المؤشر نفسه نسبة التغطية النقدية ، ونستخدمه في الدراسة لقياس مدى كفاية التدفق النقدي

التشغيلي لتغطية الإحتياجات النقدية للمؤسسة في دوري الإستثمار والتمويل دون اللجوء إلى مصادر

التمويل الخارجية ، و تتمثل أهم الإحتياجات النقدية الخارجة في هاتين الدورتين إلى :

✓ نفقات تجديد الإستثمار RI .

✓ نفقات تسديد الديون و القروض RD .

✓ نفقات توزيع الأرباح DIV .

لقياس مدى كفاية هذا المؤشر تتم مقارنته بالقيمة المعيارية 1، حيث يعتبر كافيا متى كانت قيمته أكبر من الواحد.

### ❖ مؤشر CAF Coef

$$Coef_{CAF} = \frac{CAF}{RD+RI+DIV}$$

يفيد هذا المؤشر بالتعمق في تحليل النتائج المتحصل عليها في المؤشر  $Coef_{FTPE}$  حيث يعتمد بحثه في مكونات

التدفق النقدي التشغيلي وهي : القدرة على التمويل الذاتي CAF، و التغير في الإحتياج لرأس المال العامل  $\Delta BFR$ ،

لمعرفة أيهما يرجع إليه التغير الحاصل في التدفق النقدي التشغيلي FTPE عبر سنوات المدروسة.

### ❖ نسبة تقييم جودة الأرباح وتحسب من خلال نسبة النشاط التشغيلي

$$\frac{FTPE}{Rex} = \frac{\text{التدفقات الظرفية الصافية من الأنشطة التشغيلية}}{\text{النتيجة العملياتية قبل الضرائب}} = \text{نسبة النشاط التشغيلي}$$

تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تحويل الأرباح المحققة في دورة التشغيل Rex والمحسوبة على أساس

الإستحقاق إلى تدفقات نقدية تشغيلية صافية FTPE محسوبة على الأساس النقدي،

المبحث الثاني : عرض، تحليل و مناقشة النتائج المتوصل إليها

في هذا المبحث سنخصص جانب لعرض المعلومات و البيانات الخاصة بالحالة المدروسة لتحليلها و تفسيرها وفق ما للوصول إلى نتائج تتعلق بالموضوع الدراسة .

المطلب الأول : تحليل نتائج الدراسة

بالإستعانة بالقوائم المالية للمؤسسة سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة من خلال العناصر التالية:

1. إعداد جدول التدفقات النقدية للمؤسسة خلال الفترة 2017 – 2021

إنطلاقاً من القوائم المالية للمؤسسة محل الدراسة المذكورة في الملاحق سنبدأ تحليل الأداء التشغيلي للمؤسسة بإعداد جدول التدفقات النقدية للخرزينة وفق الطريقة غير المباشرة التي تسمح لنا بالتحليل وفق ما ذكرناه في الجزء النظري حيث أن الجداول المحصل عليها من المؤسسة لا تسمح لنا بذلك في شكلها الحالي حيث ركزنا على حساب المتغيرات CAF و  $\Delta BFR$  بشكل رئيسي لأهميتها في  $Coef_{FTPE}$  و  $Coef_{CAF}$ .

الجدول رقم (2-3) : جدول المختصر للتدفقات النقدية بالطريقة غير المباشرة خلال الفترة

( الوحدة ( دج ) ( 2021 – 2017 )

I. جدول مختصر للتدفقات النقدية بالطريقة غير المباشرة خلال الفترة ( 2017 – 2019 )			
2019	2018	2017	
37551321880,63	17483630288,41	28497608735,55	Rn*
13932051032,11	7574634336,67	7229398521,70	DAP
-	-	-	RAP
-	-	-	ECI*
51483372912,74	25058264625,08	35727007257,25	CAF =
-2763275988,14	-2354745962,16	-4392878082,56	$\Delta BFR$
48720096924,60	22703518662,92	31334129174,69	FTPE ( 1 ) =
596443861,70	790108868,60	1407699147,68	تحصيلات تنازل عن إستثمارات
-27314173625,72	-8128360923,07	-18636044624,95	مدفوعات حيازة إستثمارات
-26717729764,02	-7338252054,47	-17228345477,27	FTPI ( 2 ) =
-	-	-	القروض الجديدة المتحصل عليها
-	-	-	تسديدات أقساط القروض

## { الفصل الثاني : دراسة حالة للمديرية الجموية لسوناطراك السطح -إيزي- }

-21999568827,46	-15374788080,29	-14095896422,10	تغيرات رأس المال "الإحتياطات" الأرباح الموزعة
-	-	-	
-21999568827,46	-15374788080,29	-14095896422,10	<b>( 3 ) FTPF =</b>
2798333,12	-9521471,84	9887285,32	<b>(1) +(2) +(3) = ΔTn</b>
943533,96	10465005,80	577720,48	<b>Tn-1</b>
3741867,08	943533,96	10465005,80	<b>Tn-1 + ΔTn = Tn</b>

الوحدة ( دج )

II. جدول مختصر للتدفقات النقدية بالطريقة غير المباشرة خلال الفترة ( 2021 - 2020 )		
2021	2020	
-18365516306,33	-5435124251,94	Rn*
22505052657,41	17293048613,56	DAP
-	-	RAP
73398300,00	-	ECI*
4212934651,08	11857924361,62	<b>CAF =</b>
-5292017986,02	-2893826243,60	<b>ΔBFR</b>
-1079083334,94	8964098118,02	<b>( 1 ) FTPE =</b>
549111940,10	16723056477,95	تحصيلات تنازل عن إستثمارات
-4351399161,25	-17746473167,25	مدفوعات حيازة إستثمارات
-3802287221,15	-1023416689,30	<b>( 2 ) FIPI =</b>
-	-	القروض الجديدة المتحصل عليها
-	-	تسديدات أقساط القروض
4876467375,00	-7928469869,44	تغيرات رأس المال "الإحتياطات"
-	-	الأرباح الموزعة
4876467375,00	-7928469869,44	<b>( 3 ) FTPF =</b>
-4903181,09	12211559,28	<b>( 1 ) + ( 2 ) + ( 3 ) = ΔTn</b>
15953426,36	3741867,08	<b>Tn-1</b>
11050245,27	15953426,36	<b>Tn-1 + ΔTn = Tn</b>

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

توضيح المختصرات :

Rn\* : نتيجة الصافية + ترحيل من جديد .

ECI\* : فائض/نقص التنازل عن الإستثمارات .

2. تحليل الأداء التشغيلي لمؤسسة سوناطراك من خلال مدى كفاية التدفق النقدي التشغيلي FTPE

سنحلل مدى كفاية التدفق النقدي التشغيلي للمؤسسة لتغطية احتياجاتها النقدية من خلال مؤشر التدفق النقدي المتاح " FTD " أو ما يسمى باللغة الإنجليزية " Free Cash Flow " وذلك لسنوات الدراسة وفق الجدول التالي :

$$FTPE = FTD + \text{تحصيلات تنازل عن إستثمارات} - \text{مدفوعات حيازة الإستثمارات RI}$$

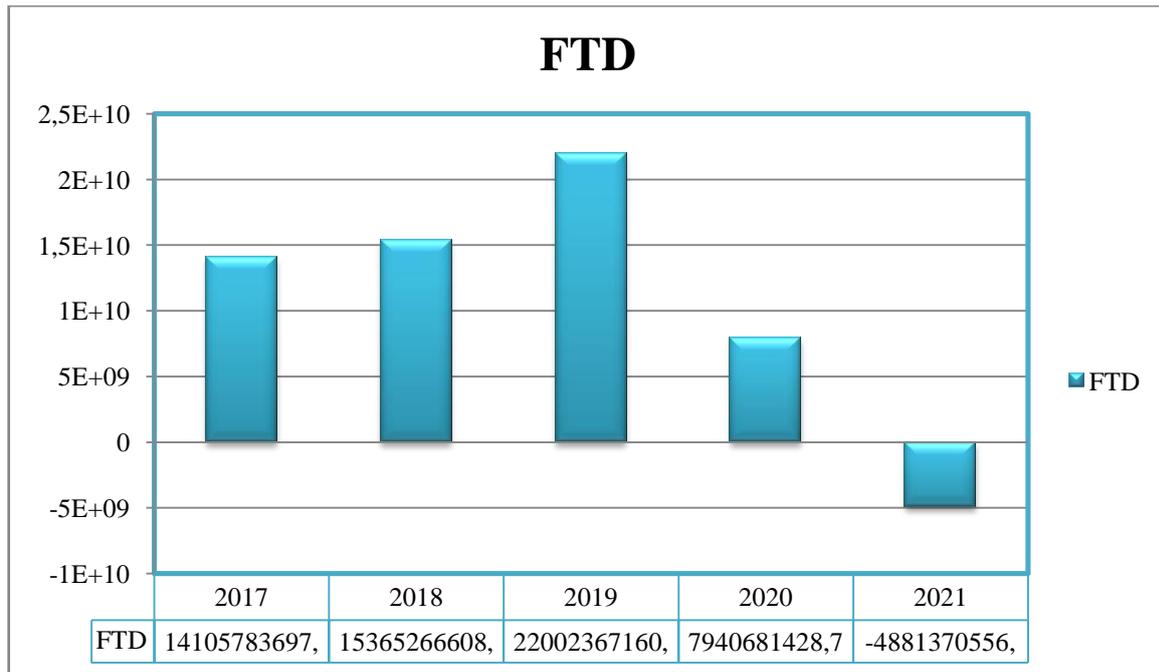
الجدول رقم (2-4): جدول كفاية التدفق النقدي التشغيلي ( 2017 - 2021 )

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>FTPE</b>	31334129174,69	22703518662,92	48720096924,60	8964098118,02	-1079083334,94
تحصيلات تنازل عن الإستثمارات	1407699147,68	790108868,60	596443861,70	16723056477,95	549111940,10
مدفوعات حيازة الإستثمارات RI	18636044624,95	8128360923,07	27314173625,72	17746473167,25	4351399161,25
<b>FTD</b>	14105783697,42	15365266608,45	22002367160,58	7940681428,72	4881370556,09-

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

نظراً لكبر الأرقام سيتم عرض الجدول في شكل أعمدة بيانية

شكل رقم ( 3/2 ) مدرج تكراري يوضح مؤشر النقدي المتاح FTD



## التحليل

من خلال الرسم البياني للأعمدة الذي يوضح مؤشر التدفق النقدي المتاح، نرى أنه في السنوات الثلاثة الأولى 2017 و 2018 و 2019 كان في إرتفاع مستمر ليصبح المؤشر 22002367160,58 وهذا يدل على وجود كفاية مرتفعة باستمرار للتدفق النقدي التشغيلي المتاح مما ساعد المؤسسة على تغطية إحتياجاتها النقدية بشكل أفضل خاصة في سنة 2019 أما في سنة 2020 فكان عكس ذلك تماما إذ إنخفض المؤشر بوتيرة كبيرة ليصبح 7940681428,72 وهو المؤشر الأقل مقارنة بالسنوات الثلاث السابقة وهذا بسبب ضعف التدفق النقدي التشغيلي FTPE إذ كانت عملية تحصيل التنازل عن الإستثمارات الأكبر عبر السنوات المدروسة لكنها لم تغط الضعف بسبب تقارب قيمتها مع مدفوعات حيازة الإستثمارات وكل هذا راجع إلى ضعف التدفق النقدي التشغيلي ويرجع سببه الرئيسي إلى جائحة كوفيد- 19 التي أثرت بشكل مباشر على النشاط التشغيلي للمؤسسة ثم واصل التدفق النقدي التشغيلي FTPE إنخفاضه في سنة 2021 ليصبح مؤشر التدفق النقدي المتاح FTD سالباً بـ -4881370556,09- ومما زاد العجز عمقاً هو إتخاذ المؤسسة قرارات التوسع في الإستثمارات رغم عدم كفاية التدفق النقدي التشغيلي لتغطيتها وهو سالب في الأساس. وكل هذا راجع إلى سبب رئيسي هو جائحة فيروس كورونا التي كبدت شركة سوناطراك خسائر كبيرة من خلال تأثيرها السلبي على نشاطها التشغيلي وشهدت عدة شركات من بينها القطاع الطاقوي تباطؤاً في النشاط الإقتصادي العالمي وتقليص عدد عمالها كجزء من الإجراءات المتخذة لمكافحة إنتشار الفيروس وهذا حسب ما جاء في تصريحات لوزارة الطاقة .

### 3. تحليل الأداء التشغيلي لمؤسسة سوناطراك بإستخدام مؤشر $Coef_{FTPE}$

يسمح هذا المؤشر - كما سبق ذكره- بقياس مدى كفاية التدفق النقدي التشغيلي لتغطية الإحتياجات

النقدية للمؤسسة في دورتي الإستثمار والتمويل،

وبمقارنة هذا المؤشر بالمؤشر السابق (FTD) نلاحظ أن  $Coef_{FTPE}$  يعطينا نظرة شاملة و أوسع عن نجاح المؤسسة في نشاطها الإستغلالي في توفير ما تحتاجه من تدفقات نقدية صافية متأتية من نشاطها الإستغلالي لتلبية إحتياجاتها دون اللجوء إلى مصادر تمويل الخارجية .

■ المؤسسة في قوائمها المالية لا نجد مبالغ لRD و DIV مما يجعل تحليلنا مركزاً على RI.

$$Coef_{FTPE} = \frac{FTPE}{RD+RI+DIV} \quad \text{التحليل بإستخدام مؤشر:}$$

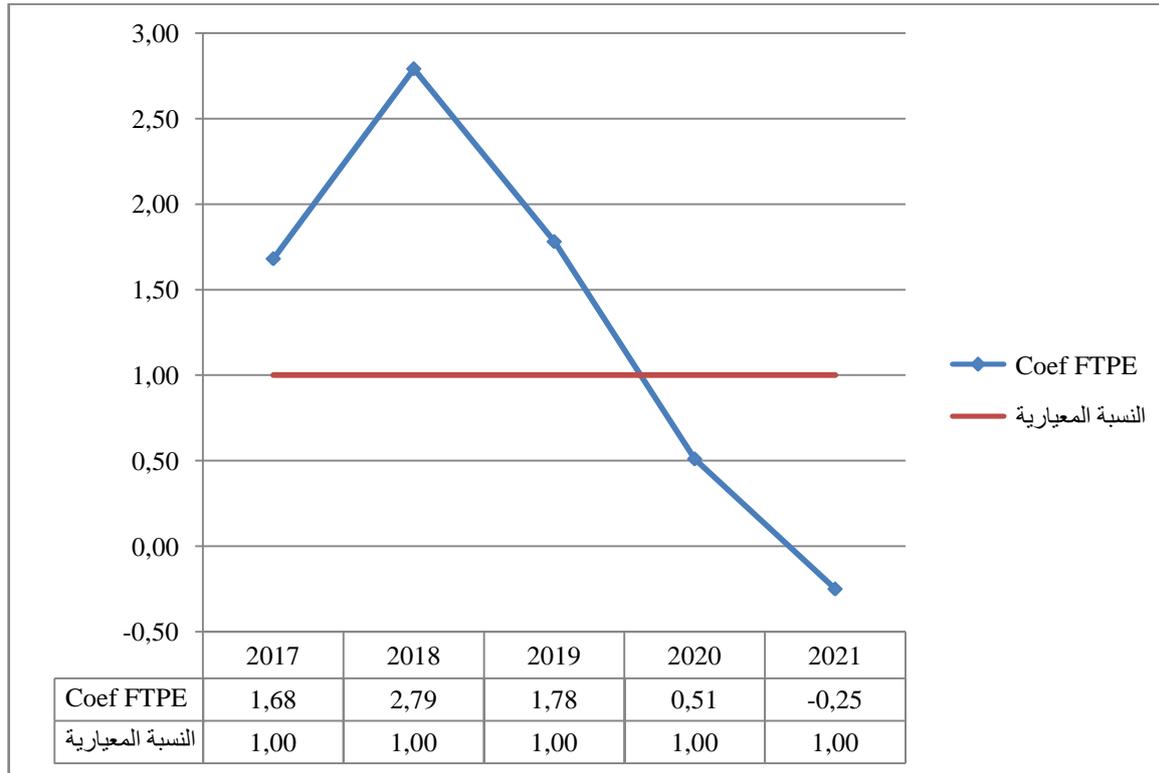
الجدول رقم (2-5): جدول يوضح تحليل مؤشر  $Coef_{FTPE}$  (2017 - 2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>FTPE</b>	31334129174,69	22703518662,92	48720096924,60	8964098118,02	-1079083334,94
مجموع التدفقات الخارجة RI+RD+DIV	18636044624,95	8128360923,07	27314173625,72	17746473167,25	4351399161,25
<b><math>Coef_{FTPE}</math></b>	<b>1,68</b>	<b>2,79</b>	<b>1,78</b>	<b>0,51</b>	<b>-0,25</b>

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

يعتبر FTPE كما هو واضح من علاقة حسابه كافيًا لتغطية التدفقات النقدية الخارجة في دورتي الإستثمار و التمويل إذا كان أكبر أو يساوي الواحد لذلك سنحلل FTPE خلال فترة الدراسة بالمقارنة بالواحد، وذلك من خلال المنحنى التالي :

شكل رقم ( 4/2 ) منحنى بياني يوضح تحليل مؤشر  $Coef_{FTPE}$  "2017 - 2021"



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

#### التحليل

من خلال المنحنى البياني نرى أن مؤشر  $Coef_{FTPE}$  ارتفع من 1,68 سنة 2017 إلى 2,79 سنة 2018 و هذا راجع لوجود زيادة في كفاية التدفق النقدي التشغيلي وتراجع إحتياجات النقدية لدورتي الإستثمار والتمويل،

## { الفصل الثاني : دراسة حالة للمديرية الجموية لسوناطراك السطح -إيزي- }

وبعدھا في سنة 2019 بدأ في الإنخفاض ليصل المؤشر إلى 1,78 وهو مستوى أعلى بقليل من مستوى سنة 2017 ، وبالرغم من وجود زيادة في التدفق النقدي التشغيلي إذ هو الأفضل مقارنة بالسنتين السابقتين لكن سبب إنخفاض المؤشر يرجع إلى زيادة إحتياجات المؤسسة النقدية في دورتي الإستثمار والتمويل، وفي سنة 2020 زاد إنخفاض المؤشر حتى أصبح تحت النسبة المعيارية للمؤشر وهذا راجع لإنخفاض حاد في التدفق النقدي التشغيلي وهو راجع لضعف أداء الدورة التشغيلية بسبب تأثير جائحة كوفيد- 19 على أداء المؤسسة حيث واصل إنخفاضه حتى أصبح سالباً في سنة 2021 ووصل المؤشر إلى -0,25 .

و لفهم الوضع الأدائي للمؤسسة أكثر وبشكل متعمق سنقوم بتحليله عن طريق مؤشر  $Coef_{CAF}$  الذي يبحث عن التغيرات الحاصلة في التدفق النقدي التشغيلي FTPE .

### 4. تحليل الأداء التشغيلي لمؤسسة سوناطراك بإستخدام مؤشر $Coef_{CAF}$

إن مؤشر  $Coef_{CAF}$  يعتبر تعمقا في تحليل النتائج المتحصل عليها بإستخدام المؤشر السابق  $Coef_{FTPE}$  حيث أنه يبحث في مكونات التدفق النقدي التشغيلي وهي : القدرة على التمويل الذاتي CAF، و التغير في الإحتياج لرأس المال العامل  $\Delta BFR$ ، لمعرفة أيهما يرجع إليه التغير الحاصل في التدفق النقدي التشغيلي FTPE عبر سنوات الدراسة .

$$FTPE = CAF - \Delta BFR$$

يتم التحليل بإستخدام مؤشر  $Coef_{CAF}$  حيث

$$Coef_{CAF} = \frac{CAF}{RD+RI+DIV}$$

نوضح عملية التحليل في الجدول :

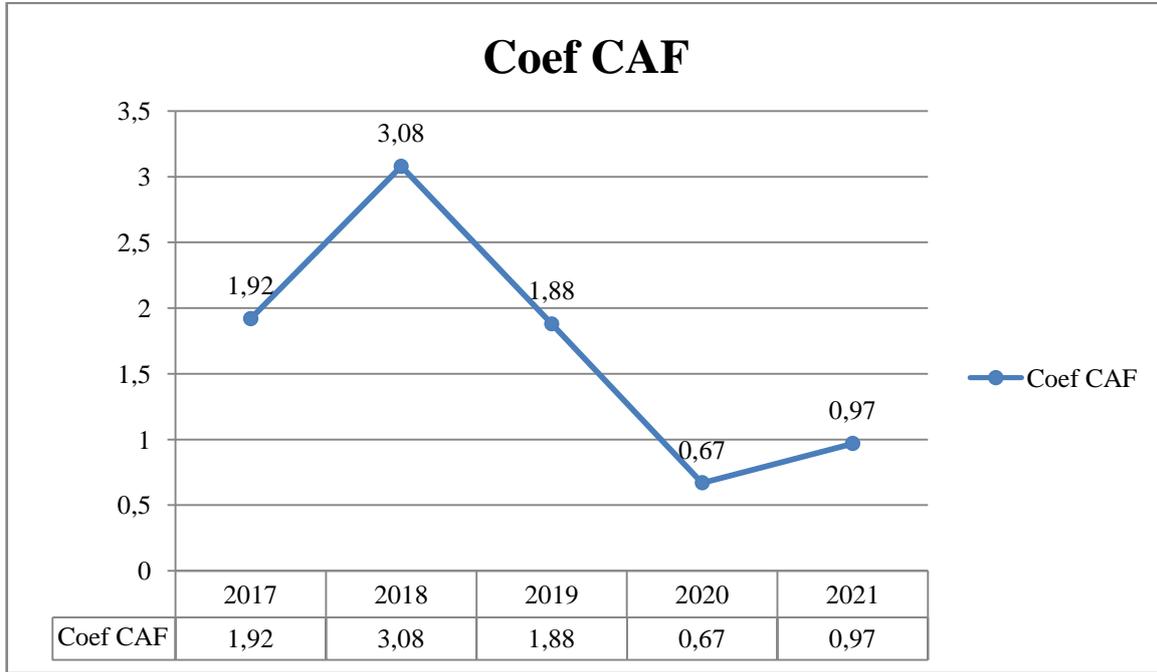
الجدول رقم (2-6): جدول يوضح تحليل مؤشر  $Coef_{CAF}$  (2017 - 2021)

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>CAF</b>	35727007257,25	25058264625,08	51483372912,74	11857924361,62	4212934651,08
مجموع التدفقات الخارجة RI+RD+DIV	18636044624,95	8128360923,07	27314173625,72	17746473167,25	4351399161,25
<b><math>Coef_{CAF}</math></b>	<b>1,92</b>	<b>3,08</b>	<b>1,88</b>	<b>0,67</b>	<b>0,97</b>
<b><math>\Delta BFR</math></b>	4392878082,56	2354745962,16	2763275988,14	2893826243,60	5292017986,02

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

سنعرض عملية التحليل في المنحنى التالي:

شكل رقم ( 5/2 ) منحنى بياني يوضح تحليل مؤشر  $Coef_{CAF}$  "2017 - 2021"



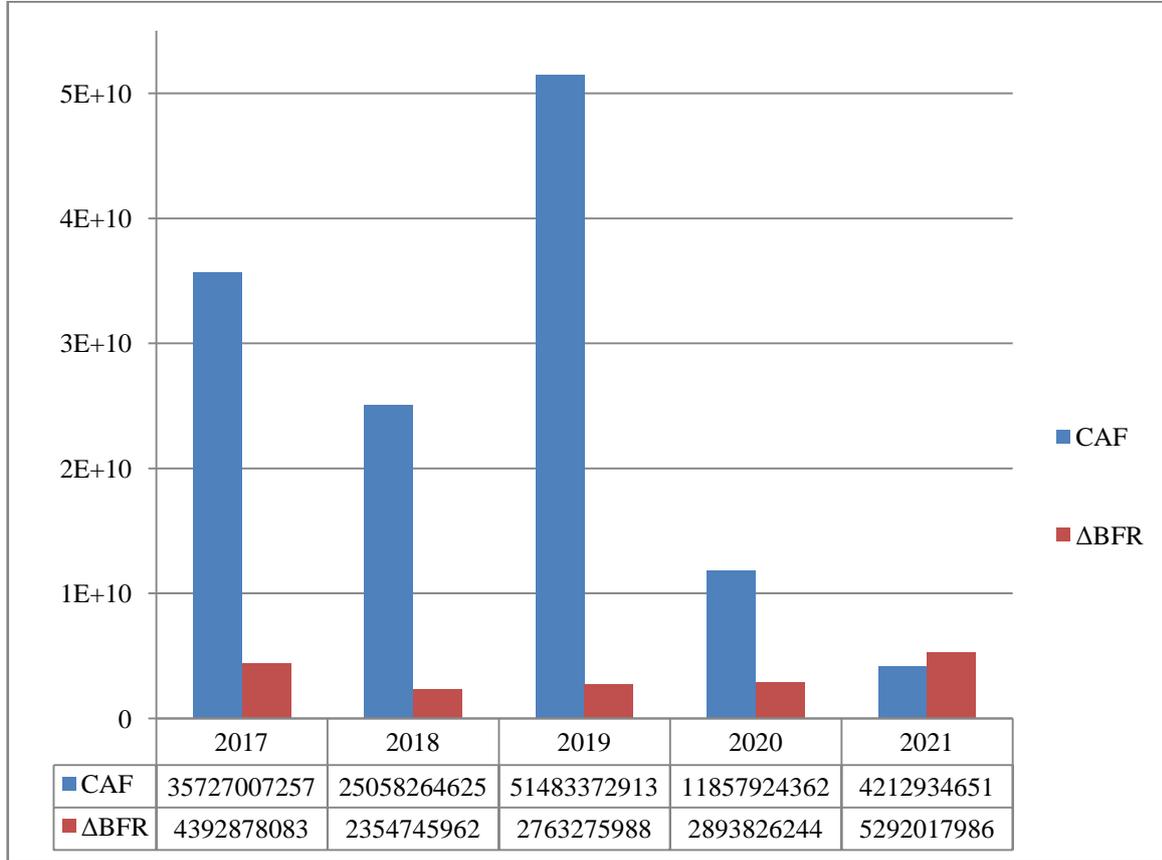
المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

#### تحليل

من خلال المنحنى البياني الذي يوضح مؤشر  $Coef_{CAF}$  ، يتبين أن المؤشر إرتفع من 1,92 سنة 2017 إلى 3,08 سنة 2018 وهذا راجع لإنخفاض كبير في التدفقات النقدية الخارجة بالرغم من أن القدرة على التمويل الذاتي في 2018 كانت أقل من سنة السابقة ومع ذلك حقق مؤشر قيمة أفضل، وفي سنة 2019 إنخفض المؤشر إلى 1,88 وهو متقارب و بمؤشر أقل مقارنة بالسنة 2017 ويرجع السبب إلى أن قدرة التمويل الذاتي زادت بشكل أفضل مقارنة بالسنتين السابقتين لكن سبب إنخفاض المؤشر كان بسبب زيادة الإحتياجات النقدية الخارجة، وفي سنة 2020 واصل إنخفاض المؤشر إلى 0,67 وهذا لوجود إنخفاض حاد في قدرة التمويل الذاتي مقارنة مع السنة السابقة، ثم إرتفع المؤشر قليلا ووصل إلى 0,97 سنة 2021 مقتربا من الواحد بسبب تقارب في القيمة بين كل من قدرة التمويل الذاتي و الإحتياجات النقدية الخارجة.

توضيح عملية تحليل CAF و BFR في أعمد البيانات

شكل رقم ( 6/2 ) أعمدة بيانية توضح تحليل مكونين للتدفق النقدي التشغيلي " 2017 - 2021 "



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

### التحليل

من خلال الأعمدة البيانية نرى في سنة 2017 أن قدرة التمويل الذاتي كانت قيمتها أعلى مقارنة مع التغير في الإحتياج لرأس المال العامل وفي سنة 2018 انخفضت قيمة التغير في الإحتياج لرأس المال العامل بمقدار النصف تقريبا و انخفضت CAF بقيمة أقل، وفي 2019 حققت قدرة التمويل الذاتي أعلى ارتفاع لها خلال فترة الدراسة بضعف القيمة مقارنة بالسنة السابقة مع ثبات في تغير الإحتياج لرأس المال العامل، وهو ما يفسر أن FTPE الأعلى خلال الفترة يرجع إلى الأداء التشغيلي الجيد للمؤسسة معبرا عنه بالقيمة الكبيرة ل CAF من جهة، وبالتحكم في عناصر BFR من جهة أخرى.

بعد ذلك يأتي التدهور في الأداء خلال سنتي 2020 و 2021، إذ إنخفضت CAF في 2020 بشكل مفاجئ بنسبة تقارب 23% عن قيمة السنة السابقة مع زيادة في تغير الإحتياج بقيمة ضئيلة، وفي سنة 2021 تواصل انخفاض CAF لتبلغ قيمة 4212934651,08، أقل من التغير في الإحتياج لرأس المال العامل الذي قيمته 5292017986,02، مما نتج عنه تدفق نقدي سالب عن دورة الاستغلال. وكل هذا راجع إلى سبب رئيسي هو

## { الفصل الثاني : دراسة حالة للمديرية الجموية لسوناطراك السطح - إليزي }

جائحة فيروس كورونا الذي تكبد بخسائر كبيرة أثر سلباً على شركة سوناطراك لنشاطها التشغيلي وشهدت عدة شركات من بينها القطاع الطاقوي تباطؤاً في النشاط الإقتصادي العالمي وتقليص عدد عمالها كجزء من الإجراءات المتخذة لمكافحة إنتشار الفيروس وهذا حسب ما جاء في تصريحات لوزارة الطاقة .

### 5. تحليل الأداء التشغيلي لمؤسسة سوناطراك من خلال تقييم جودة الأرباح

نعني بجودة الأرباح قدرة المؤسسة على تحويل الأرباح المحققة في دورة التشغيل Rex والمحسوبة على أساس الإستحقاق إلى تدفقات نقدية تشغيلية صافية FTPE محسوبة على الأساس النقدي. كلما إرتفعت هذه النسبة دلت على أن المؤسسة متحكمة في تحويل الأرباح المحققة في دورة الإستغلال إلى تدفقات نقدية تشغيلية صافية ويمكن توضيح ذلك بالمخطط التالي:

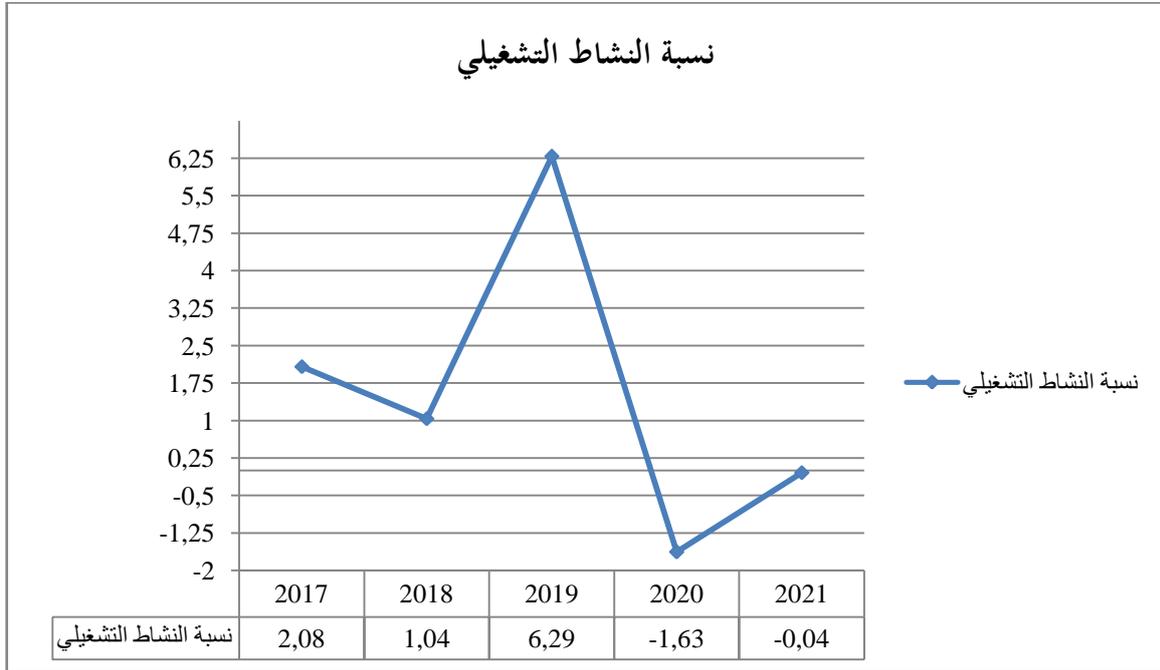


الجدول رقم (2-7): جدول يوضح نسبة النشاط التشغيلي ( 2017 - 2021 )

	2017	2018	2019	2020	2021
<b>FTPE</b>	31334129174,69	22703518662,92	48720096924,60	8964098118,02	- 1079083334,94
<b>Rex</b>	15091937506,35	21839027854,84	7744732491,83	-5488672643,58	24047677282,41
نسبة النشاط التشغيلي	<b>2,08</b>	<b>1,04</b>	<b>6,29</b>	<b>-1,63</b>	<b>-0,04</b>

المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

شكل رقم ( 7/2 ) منحني يوضح تحليل نسبة النشاط التشغيلي "2021 – 2017"



المصدر : من إعداد الطالب بناء على معطيات المؤسسة.

### التحليل

من خلال المنحني البياني في الشكل السابق يتضح أن نسبة النشاط التشغيلي عرفت إنخفاض النسبة من 2,08 سنة 2017 إلى نسبة 1,04 سنة 2018 وهذا بسبب إنخفاض التدفق النقدي التشغيلي التي لم تواكب الزيادة في النتيجة العملية قبل الضرائب والفوائد، وتفسير ذلك عدم قدرة المؤسسة على تحويل الأرباح التشغيلية التي زادت سنة 2018 عن سابقتها إلى تدفقات نقدية حقيقية حيث انخفض FTPE بين السنتين.

وفي سنة 2019 نرى عكس ذلك إذ إرتفع التدفق النقدي التشغيلي بضعف القيمة السابقة و إنخفضت النتيجة العملية حيث وصلت نسبة النشاط التشغيلي إلى 6,29، وهي النسبة الأعلى خلال الفترة. إن هذا التحليل يدعم النتائج السابقة التي تبين أن نشاط المؤسسة التشغيلي عرف أحسن فترة أداء له سنة 2019، ومن جوانب هذا الأداء القدرة على تحقيق جودة في الأرباح (تضاف إلى القدرة على تحقيق تمويل ذاتي مرتفع معبرا عنه بالقيمة الكبيرة في CAF).

في سنة 2020 حققت المؤسسة نسبة نشاط تشغيلي سالبة -1,63، بسبب الخسارة المحققة في نتيجة الاستغلال والسبب كما ذكرنا أثر جائحة فيروس كورونا في تعطيل دورة التشغيل بشكل أساسي، ومع تخفيف الجائحة في سنة 2021 إرتفعت النتيجة العملية لدورة التشغيل بشكل كبير إلا أن نسبة النشاط التشغيلي ظلت سالبة إلى -0,04، ويرجع السبب إلى أن FTPE كان سالبا، وكل ذلك مؤشر على عدم كفاية الأداء التشغيلي للمؤسسة سنتي 2020 و 2021.

المطلب الثاني : مناقشة نتائج الدراسة و اختبار الفرضيات

الفرع الأول : مناقشة نتائج الدراسة

بعد تحليل النتائج المتوصل إليها نقوم فيما يلي بمناقشتها من خلال المقارنة بين نتائج مختلف المؤشرات المستخدمة في الدراسة:

### 1. نتائج التحليل وفق مؤشر FTD

بينت دراسة الأداء التشغيلي للمؤسسة من خلال مؤشر FTD ما يلي:

- ✓ أن هذا المؤشر عرف ارتفاعا متواصلا خلال الفترة ( 2017-2019) مسجلا أعلى قيمة له سنة 2019. وحيث أن هذا المؤشر يعبر عن قدرة المؤسسة على تغطية احتياجاتها التمويلية في دورة الاستثمار من خلال مصادر تمويلها الداخلي، فإنه يمكن الحكم بتحقيق المؤسسة المدروسة أداء تشغيليا جيدا خلال هذه الفترة، بلغ ذروته سنة 2019.
- ✓ بالرغم من أن السياسة الاستثمارية للمؤسسة بلغت أعلى توسع لها في حيازة الاستثمارات سنة 2019، إلا أن المؤسسة استطاعت أن تغطي مبالغها بصفة رئيسية من التدفقات النقدية المتأتية من نشاطها الرئيسي (نشاط الاستغلال) ، أي من FTPE، وهو ما يمكن من الحكم أن سنة 2019 هي أحسن سنة أداء تشغيلي في فترة الدراسة.
- ✓ قيمة FTD تراجعت سنة 2020 بشكل كبير جدا، ويرجع السبب إلى تدهور الأداء التشغيلي للمؤسسة معبرا عنه بانخفاض FTPE بـ 82% ، وتواصل ضعف الأداء التشغيلي سنة 2021 لتحقق المؤسسة FTD سالبا بسبب عدم قدرة نشاطها التشغيلي على تحقيق التدفقات النقدية اللازمة لتمويل الاستثمارات. ولاحظت الدراسة أيضا أن السياسة الاستثمارية للمؤسسة لم تواكب وضعية الأداء التشغيلي حيث تم اتخاذ قرارات حيازة استثمارية سنة 2020 بمبالغ كبيرة لا يسمح التمويل المتأتي من دورة الاستغلال بتغطيتها، وهو ما ألبأ إلى تخفيف العجز في من خلال التحصيلات المتأتية من التنازل عن الاستثمارات.

### 2. نتائج التحليل وفق مؤشر Coef<sub>FTPE</sub>

بينت دراسة الأداء التشغيلي للمؤسسة من خلال مؤشر Coef<sub>FTPE</sub> ما يلي:

- ✓ أن هذا المؤشر كان أكبر من الواحد خلال الفترة ( 2017-2019) وهو ما يعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق تدفق نقدي تشغيلي كان كافيا لتغطية احتياجاتها النقدية في دوري الاستثمار والتمويل، وهو ما يسمح بالحكم بجودة الأداء التشغيلي خلال هذه الفترة.
- ✓ تعتبر سنة 2018 أحسن سنة تمكنت فيها المؤسسة من تحقيق أعلى قيمة لمؤشر Coef<sub>FTPE</sub>، ولكن لا يمكن الحكم على أنها أحسن سنة للأداء خلال الفترة بسبب أن ارتفاع المؤشر لم يرجع إلى ارتفاع في

قيمة التدفق النقدي التشغيلي (بل انخفض مقارنة بسنة 2017)، وإنما بسبب انخفاض الاحتياجات النقدية التي تمثلت أساسا في انخفاض نفقات تجديد الاستثمارات.

✓ يعتبر الأداء التشغيلي لسنة 2019 متميزا، حيث يلاحظ أن الاحتياجات النقدية للمؤسسة زادت بـ 236% إلا أن مؤشر  $Coef_{FTPE}$  لم ينخفض إلا بمقدار نقطة واحدة، وذلك بسبب قدرة المؤسسة على مواكبة تلك الاحتياجات برفع أداؤها التشغيلي وتحقيق تدفقات نقدية صافية منه زادت بمقدار 115% مقارنة بسنة 2018. وتدعم هذه النتيجة، النتيجة السابقة وفق التحليل بمؤشر FTD.

✓ عرف الأداء التشغيلي للمؤسسة تدهورا متواصلا خلال سنتي 2020 و 2021 معبرا عنه بانخفاض حاد في قيمة  $Coef_{FTPE}$  ويرجع السبب بالأساس إلى تدهور التدفق النقدي التشغيلي بشكل كبير سنة 2020، ثم حدوث عجز في التدفقات النقدية لدورة التشغيل سنة 2021. ويرجع السبب كما ذكرنا إلى تأثير جائحة كورونا على الصناعة عالميا ومن بينها مؤسسة الدراسة.

### 3. نتائج التحليل وفق مؤشر $Coef_{CAF}$

بينت دراسة الأداء التشغيلي للمؤسسة من خلال مؤشر  $Coef_{CAF}$  ما يلي:

✓ أن هذا المؤشر كان أكبر من الواحد خلال الفترة ( 2017-2019) وهو ما يتوافق مع نتائج التحليل وفق مؤشر  $Coef_{FTPE}$ ، وتفسيره أن المؤسسة محل الدراسة تمكنت من تحقيق تدفقات مالية داخلية (CAF) كافية لاحتياجاتها التمويلية في دوري الاستثمار والتمويل، وهو ما يدعم الحكم بجودة الأداء التشغيلي خلال هذه الفترة.

✓ تعتبر سنة 2018 أيضا أحسن سنة تمكنت فيها المؤسسة من تحقيق أعلى قيمة لمؤشر  $Coef_{CAF}$ ، ولكن لا يمكن الحكم على أنها أحسن سنة للأداء خلال الفترة بسبب أن ارتفاع المؤشر لم يرجع إلى ارتفاع CAF، بل بالعكس انخفضت قيمتها بـ 30%، ولكن واكب ذلك انخفاض في نفقات الاستثمار بـ 56% فارتفع المؤشر جراء ذلك التغير.

✓ حققت المؤسسة أحسن أداء لها معبرا عنه بأعلى قيمة في CAF سنة 2019، وهو ما يفسر أن الارتفاع في قيمة  $FTPE$  بمقدار 115% المذكور سابقا يرجع بالأساس إلى جودة الأداء التشغيلي معبرا عنه بتحقيق موارد تمويلية كبيرة وتحكم في عناصر BFR .

✓ تؤكد نتائج التحليل وفق هذا المؤشر تدهور الأداء التشغيلي للمؤسسة خلال سنة 2020 بسبب عدم قدرة المؤسسة على تحقيق فوائض مالية كافية لاحتياجاتها، رغم استقرار BFR نسبيا.

✓ وفي سنة 2021 تحسن الوضع قليلا واقترب المؤشر من 1، وهذه نتيجة جديدة مقارنة بالتحليل وفق المؤشرات السابقة تعطينا فكرة أعمق في التحليل من ناحيتين:

- ما حققته المؤسسة من تمويل داخلي معبرا عنه ب CAF كان مواكبا لاحتياجاتها النقدية، ولكنها لم تستطع أن تعكس هذه المبالغ المحسوبة على أساس الاستحقاق إلى تدفقات نقدية حقيقية في الخزينة بل بالعكس كانت تدفقاتها النقدية التشغيلية سالبة.
- إن السبب وراء كون FTPE سالبا، هو الارتفاع الكبير في التغير في الاحتياج في رأس المال العامل الذي سجل أعلى قيمة له خلال فترة الدراسة. وهذا جانب مهم في شرح السبب الرئيسي في تدهور الأداء التشغيلي سنة 2021.

#### 4. نتائج التحليل وفق مؤشر جودة الأرباح

- بينت دراسة الأداء التشغيلي للمؤسسة من خلال مؤشر نسبة النشاط التشغيلي ما يلي:
- ✓ بلغ هذا المؤشر أحسن قيمتين له سنة 2017 و سنة 2019، معبرا عن تحكم المؤسسة في التغير في الاحتياج في رأس المال العامل وقدرتها على تحويل نتائج دورة الاستغلال المحسوبة على أساس الاستحقاق إلى تدفقات نقدية تشغيلية صافية فعلية.
  - ✓ أداء المؤسسة سنة 2018 كان مقبولا ولكنه أقل من سنة 2017 و 2019، وهو ما يؤكد أن هذه السنة ليست الأعلى أداء خلال فترة الدراسة بالرغم من أنها سجلت أعلى قيمة في  $Coef_{FTPE}$  و  $Coef_{CAF}$ ، وهذا يدفع إلى الاستنتاج أنه لا يمكن الاكتفاء بهذين المؤشرين دون تعميق نتيجتهما بمؤشر جودة الأرباح.
  - ✓ تعتبر سنة 2019 أحسن سنة تمكنت فيها المؤسسة من تحقيق أعلى قيمة لمؤشر جودة الأرباح ، وهذه النتيجة تشرح جانبيين في الأداء التشغيلي للمؤسسة: قدرتها على تحقيق تدفقات مالية تشغيلية عالية، وقدرتها على التحكم في عناصر الاحتياج في رأس المال العامل، وهذه نتيجة تدعم ما سبق قوله عن الأداء سنة 2019.
  - ✓ تؤكد نتائج التحليل وفق مؤشر نسبة النشاط التشغيلي تدهور الأداء التشغيلي للمؤسسة خلال سنة 2020 بسبب عدم قدرتها على تحقيق نتيجة موجبة في دورة الاستغلال.
  - ✓ أما سنة 2021 فهي الأسوأ أداء من حيث التحكم في عناصر الاحتياج في رأس المال العامل، إذ بالرغم من تحقيق نتيجة استغلال موجبة إلا أن المؤسسة لم تتمكن من تحويلها إلى تدفقات نقدية تشغيلية فعلية، بل بالعكس كانت تدفقات النقدية التشغيلية في هذه السنة سالبة ( FTPE سالب)، وهذا ما يدعم النتيجة الأخيرة المحصل عليها وفق التحليل بمؤشر  $Coef_{CAF}$

### الفرع الثاني : نتائج إختبار الفرضيات

الفرضية الأولى : يساهم جدول التدفقات النقدية في تحليل الأداء التشغيلي للمؤسسة المدروسة من خلال كفاية التدفق النقدي التشغيلي .

بينت نتائج الدراسة أن مؤشر  $FTD$  الذي يشرح مدى كفاية التدفق النقدي التشغيلي سمح لنا بالحكم على أداء المؤسسة بأنه كان جيدا خلال الفترة 2017-2019، وبلغ أفضل مستوى له سنة 2019. ومن خلال مؤشر  $Coef_{FTPE}$  الذي يسمح بتحليل أفضل لكفاية التدفق النقدي التشغيلي بشكل نسبي (أي بمعدل وليس بقيمة مطلقة كما هو الحال في التحليل باستخدام  $FTD$ )، توصلت الدراسة إلى تأكيد النتائج المذكورة أعلاه، ومنه يمكن القول أن الفرضية الأولى صحيحة.

الفرضية الثانية : تحليل القدرة على التمويل الذاتي و الإحتياج في رأس المال العامل جانبا مهمان في تحليل الأداء التشغيلي للمؤسسة محل الدراسة

بينت نتائج الدراسة أن مؤشر  $Coef_{CAF}$  سمح لنا بالحكم على أداء المؤسسة التشغيلي بأنه كان جيدا خلال الفترة 2017-2019، وأن أحسن سنة تمكنت فيها المؤسسة من تحقيق أداء تشغيلي عال هي سنة 2019، ثم تدهور أدائها سنتي 2020 و 2021، وهي ذات النتائج المحصل عليها وفق التحليل بالمؤشرين السابقين، وتعتبر الإضافة المحققة في التحليل باستخدام هذا المؤشر التعمق في فهم أسباب تغيرات التدفق النقدي التشغيلي هل ترجع إلى القدرة على التمويل الذاتي أم إلى تغير الإحتياج في رأس المال العامل، ولقد كان هذا العامل وراء تدهور الأداء سنتي 2020 و 2021، بسبب أن إحتياج لرأس المال العامل كان أعلى من قدرة التمويل الذاتي للمؤسسة وبالخصوص في السنة الأخيرة التي عرفت أعلى قيمة في تغير  $BFR$ . ومنه فإن الفرضية الثانية صحيحة.

الفرضية الثالثة : يمكن تحليل الأداء التشغيلي للمؤسسة المدروسة بتقييم جودة الأرباح لقياس الفجوة بين أساس الاستحقاق والأساس النقدي.

لقد سمح التحليل باستخدام نسبة النشاط التشغيلي كمؤشر عن جودة الأرباح إلى التوصل إلى نتائج تدعم النتائج السابقة وتعمقها، حيث بينت النتائج أن الحصول على قيم أعلى في كل من مؤشري  $Coef_{FTPE}$  و  $Coef_{CAF}$  سنة 2018 لا يجعل هذه السنة أحسن سنة من حيث جودة الأداء التشغيلي، بل كانت سنة 2019 هي الأحسن أداء، وتمكن التوصل إلى ذلك من خلال فهم الفجوة بين أساس الاستحقاق و الأساس النقدي. كما كانت نتائج التحليل وفق مؤشر جودة الأرباح متطابقة مع النتائج السابقة من حيث أن الأداء كان جيدا في الفترة 2017-2019 ومتدهورا خلال 2020-2021، ولكن مع نتيجة أعمق وهي أن سنة 2021 كانت الأسوأ أداء. وبناء على ذلك يمكن الحكم بصحة الفرضية الثالثة.

## خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم إسقاط ما تطرقنا إليه في الفصل الأول للإطار النظري على الواقع من خلال دراسة ميدانية للمؤسسة الوطنية سوناطراك، حيث قمنا بإختبار فرضيات الدراسة في الحالة المدروسة، إذ يعتبر جدول التدفقات النقدية إضافة هامة للقوائم المالية الإلزامية لأنها تبين قدرة المؤسسة على توليد النقدية، ومقدار ما تملكه من نقدية حرة تمكنها من توسع وسداد القروض وله ثلاث أنشطة تتيح لمستخدمي القوائم المالية معرفة صافي التدفقات النقدية الناتجة لكل نشاط ومن بين أهم الأنشطة الرئيسية للمؤسسة و الذي ركز عليه الدراسة وهو النشاط التشغيلي إذ يوضح التدفق النقدي للأداء التشغيلي للمؤسسة أنها كانت بوتيرة جيداً جداً ومتزايدة في ثلاث السنوات الأولى لوجود تحكم في مدى كفاية للتدفق النقدي التشغيلي، وأما في السنتين الأخيرة فكانت نتيجة في عدم وجود كفاية للأداء وذلك نتيجة لجائحة فيروس كورونا الذي أثر بشكل كبير على الأداء التشغيلي للمؤسسة .

خاتمة

## خاتمة

لقد حازت قائمة التدفقات النقدية أهمية كبيرة في السنوات الأخيرة كقائمة مالية تسمح بفهم كيفية تشكل خزينة الدورة من خلال الدورات الثلاث لنشاط المؤسسة: الاستغلال، الاستثمار والتمويل. وتكمن إحدى جوانب أهمية هذه القائمة المالية في استخدامها كأداة تحليلية لأداء المؤسسة خلال السنة المالية. ولقد حاولت هذه الدراسة فهم جانب من تلك الجوانب تمثل في مدى مساهمة جدول تدفقات الخزينة من خلال التدفق النقدي لدورة الاستغلال في تحليل أداء المؤسسة في دورة استغلالها. ولفهم ذلك استخدمت الدراسة جملة من المؤشرات ساهمت في حل الإشكالية المطروحة، والتوصل إلى جملة من النتائج:

### I - نتائج الدراسة

من خلال الدراسة الميدانية توصلنا إلى النتائج التالية:

- ✓ سمحت قائمة التدفقات النقدية من فهم تطور أداء المؤسسة خلال فترة الدراسة، وتحليل تطوره عبر السنوات،
- ✓ تمكنت المؤسسة من تحقيق أداء تشغيلي جيد خلال الفترة 2017-2019، حيث تعتبر سنة 2019 أحسن سنة أداء تشغيلي للمؤسسة، ثم تدهور أدائها خلال سنتي 2020 و 2021، حيث تعتبر السنة الأخيرة الأسوأ أداء خلال كل فترة الدراسة.
- ✓ إن تحقيق قيم عالية في مؤشر  $Coef_{FTPE}$  ومؤشر  $Coef_{CAF}$  سنة 2018 لا يجعل هذه السنة سنة أحسن أداء بسبب أن ارتفاع المؤشرين لم يرجع إلى ارتفاع في قيمة CAF وقيمة التدفق النقدي التشغيلي (بل انخفاض مقارنة بسنة 2017)، وإنما إلى انخفاض الاحتياجات النقدية التي تمثلت أساسا في انخفاض نفقات تجديد الاستثمارات بـ 56%.
- ✓ يعتبر الأداء التشغيلي لسنة 2019 الأحسن خلال الفترة، حيث وبالرغم من ارتفاع الاحتياجات النقدية للمؤسسة بـ 236% إلا أنها تمكنت من مواكبة تلك الاحتياجات برفع أدائها التشغيلي وتحقيق تدفقات نقدية صافية منه زادت بمقدار 115% مقارنة بسنة 2018، ويعتبر FTPE لهذه السنة الأعلى خلال فترة الدراسة. لذلك حققت هذه السنة أعلى قيمة على مؤشر FTD ومؤشر النشاط التشغيلي.
- ✓ يرجع تدهور الأداء التشغيلي للمؤسسة سنة 2020 بالأساس إلى انخفاض FTPE بـ 82% مقارنة سنة 2019، وذلك بسبب تأثير جائحة كورونا على الصناعة عالميا ومن بينها مؤسسة الدراسة.
- ✓ سمح مؤشر  $Coef_{CAF}$  بفهم أعمق لتأثير التغيير في BFR على انخفاض أداء المؤسسة خلال سنة 2021 وبالرغم من تحقيق المؤسسة لتمويل داخلي (معبرا عنه بـ CAF) كان مواكبا لاحتياجاتها النقدية، إلا أنها لم تستطع أن تعكس هذه المبالغ المحسوبة على أساس الاستحقاق إلى تدفقات نقدية حقيقية في الخزينة بل

بالعكس كانت تدفقاتها النقدية التشغيلية سالبة. والسبب الكامن وراء ذلك هو الارتفاع الكبير في التغيير في الاحتياج في رأس المال العامل الذي سجل أعلى قيمة له سنة 2021.

✓ سمح التحلي باستخدام مؤشر جودة الأرباح بتأكيد النتائج المحصل عليها، لاسيما ما تعلق بالأداء خلال سنة 2018، واستنتاج أن سنة 2021 هي الأسوأ أداء خلال الفترة.

### II - توصيات الدراسة

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن صياغة التوصيات التالية:

- ضرورة التحكم في عناصر الاحتياج في رأس المال العامل التي عرفت ارتفاعا كبيرا في آخر سنة من الدراسة، وذلك بمراجعة سياسة التحصيل من الزبائن، رفع القدرة التفاوضية مع الموردين، والتقليل من حجم المخزون.
- مراجعة السياسة الاستثمارية حيث لا ينبغي اتخاذ قرارات توسع في الاستثمار عند ضعف الأداء التشغيلي، لئلا تلجأ المؤسسة إلى تمويل ذلك التوسع بمصادر خارجية بالأساس.
- التأثير الكبير لجائحة كورونا على نشاط المؤسسة يدفع إلى التوصية بضرورة اتخاذ المؤسسة للتدابير اللازمة لضمان استقرار أدائها التشغيلي في مستوياته العالية خلال فترات الأزمات، ومن ذلك تفعيل الرقمنة.
- ضرورة إعطاء اهتمام لتحليل الأداء باستخدام جدول التدفقات النقدية من خلال مؤشرات كمية في لوحة قيادة المؤسسة.

### III - آفاق الدراسة

حاولنا من خلال هذه الدراسة الإلمام بجوانب الموضوع النظرية والميدانية قدر الإمكان، ومن أجل مواصلة البحث في هذا الموضوع نقترح بعض المواضيع كآفاق مستقبلية للدراسة وأهمها :

➤ أثر التحكم في الاحتياج في رأس المال العامل على رفع الأداء التشغيلي للمؤسسة الصناعية.

➤ دور مؤشرات جودة الأرباح في تقييم الأداء التشغيلي

19 ➤ الأداء التشغيلي للمؤسسات الجزائرية في فترات الأزمات: التدابير اللازمة والتحديات (أزمة كوفيد أنموذجا).

# قائمة المراجع

I. الكتب

1. محمد سامي راضي، تحليل التقارير المالية محاسبي-مالي-إئتماني، ط1، دار التعليم الجامعي، مصر، 2015.
2. محمد الصيرفي، التحليل المالي وجهة نظر محاسبية إدارية، ط1، دار الفجر، مصر، 2014.
3. دونالد كسسو، جييري ويجانت، المحاسبة المتوسطة - الجزء الثاني-، تعريب: أحمد حامد حجاج، ط2، دار المريخ، السعودية، 2006.
4. مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري وتطبيقي، ط3، دار المسير، الأردن، 2011.
5. شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث طبقاً للمعايير الدولية للإبلاغ المالي IFRS، ط1، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
6. خميسي شيعه، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2013.
7. إلياس بن ساسي وآخرون، التسيير المالي الإدارة المالية الجزء الأول، ط3، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2020.
8. سليمان بلعور، التسيير المالي محاضرات وتطبيقات، ط1، دار مجدلاوي، الأردن، 2016.

I. الأطروحات ورسائل الجامعية

1. تجانية حمزة، فعالية إدارة مخاطر التدفقات النقدية التشغيلية من خلال ممارسة التحفظ المحاسبي في المؤسسات الإقتصادية في مؤسسة صيدال، أطروحة دكتوراه، علوم المالية والمحاسبية، جامعة الشهيد حمه لخضر، الوادي، الجزائر، 2022.
2. أركان محمد، أهمية تحليل التدفقات النقدية ودورها في التنبؤ بالتعثر المالي للمؤسسات في قطاع البناء والأشغال العمومية، أطروحة دكتوراه، علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2020.
3. سميحة سعادة، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام جدول التدفقات الخزينة "دراسة حالة مؤسسة البناء الجنوب والجنوب الكبير بورقلة"، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2013.
4. خالد رجعان زمام السليمان، أثر صافي التدفقات النقدية التشغيلية في الشركات المساهمة العامة في الكويت على ربحيتها، درجة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط، 2013.

## II. المجلات والدوريات والمقالات

1. بلواضح أحمد وآخرون، أثر إدارة الإمداد الداخلي على الأداء التشغيلي بالمؤسسة الصحية، مجلة دراسات الإقتصادية، المجلد 18 / العدد 03، 2020.
2. جميل شعبة ذيبان الحسناوي، أثر نظام الإنتاج الرشيق في أداء العمليات، مجلة القادسية للعلوم الإدارية و الإقتصادية، المجلد 16 العدد 04، 2014.
3. هوان بوعبد الله، شاعة عبد القادر، مدى إدراك المؤسسات الفندقية بمستغانم بأهمية الرقابة الداخلية وفقا لإطار COSO في تحسين الأداء التشغيلي، مجلة إقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 16 العدد 24، 2020.
4. مبسوط هوارية وآخرون، أهمية قائمة التدفقات النقدية كأداة لتقييم الوضعية المالية للمؤسسات الإقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال، مجلة الإقتصاد والبيئة، المجلد 05، العدد 02، الجزائر، أكتوبر 2022.

## III. مؤلفات البيداغوجية

1. عبد الرحمان بن سانية، أساسيات التحليل المالي، مطبوعة للطلبة، جامعة غرداية- الجزائر، 2018.

## IV. القرارات و القوانين و المراسيم

1. قرار مؤرخ في 26 جويلية 2008، يحدد قواعد التقييم والمحاسبة ومحتوى الكشوف المالية وعرضها وكذا مدونة الحسابات وقواعد سيرها، الجريدة الرسمية للجمهورية الجزائرية، العدد 19، 2009.

ثانياً : مراجع باللغة الأجنبية

### I. Books

1. Andy Neely, Business performance measurement theory and practice, Cambridge University Press, United Kingdom, London, 2004

### II. Revues

1. Louise St-Cyr et David Pinsonneault, Analyse de l'état des flux de trésorerie, Document pédagogique, École des Hautes Études Commerciales (HEC), Montréal, Canada [neumann.hec.ca/ sites/cours/ 4-212-95/Fichiers/Fluxdetresorerie.pdf](http://neumann.hec.ca/sites/cours/4-212-95/Fichiers/Fluxdetresorerie.pdf)

### III. Thèse universitaire

1. Yizhou Zhang, Financial Analysts' Cash Flow Forecasts, cash flow asymmetry and accounting conservatism, thesis of the Degree of Doctor, Department of Accounting, Faculty of Business and Economics, Macquarie University, Australia, 2018.

## { قائمة المراجع }

2. Chong Ki Woi (James), Prediction Of Operating Cash Flows Using Accrual-Based And Cash-Based Accounting Information Among Malaysian Industrial Corporations, thesis of the Degree of Doctor, Business Administration, Southern Cross University, Australia,2011.

الملاحق

الملاحق رقم 01 : جدول تدفقات النقدية لسنة 2017



**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE**  
(Edition définitive)

Rubriques	Exercice 2017	Exercice 2016
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		
Résultat net de l'exercice	15 374 788 080,29	14 095 896 422,10
<b>Ajustement pour :</b>		
Amortissements et provisions	7 229 398 521,70	9 566 318 783,66
Variation des impôts différés	-73 317 070,13	37 057 143,00
Quote-part des subventions virées au résultat		
Variation des stocks	-4 443 867 377,21	166 527 526,63
Variation des clients & autres créances	-16 729 129,31	26 408 067,33
Variation des fournisseurs et autres dettes	141 035 494,09	197 816 099,14
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts		
Report à nouveau & Comptes de liaisons	13 122 820 665,26	30 112 484 649,01
<b>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</b>	<b>31 334 129 184,69</b>	<b>54 202 508 690,87</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement</b>		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-18 553 988 138,89	-16 963 258 552,70
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	1 348 206 489,97	964 382 972,50
Acquisitions d'immobilisations financières	-82 056 486,06	-60 749 404,61
Cessions d'immobilisations financières	59 492 657,71	53 751 748,94
Subventions d'équipement & d'investissement		
Indidence des variations de périmètre de consolidations (1)		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)</b>	<b>-17 228 345 477,27</b>	<b>-16 005 873 235,87</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations de financement</b>		
Variation des capitaux propres		
Variation des emprunts et dettes financières		
Affectations du résultat (n-1)		
Coupons & Dividendes		
Reserves facultatives	-14 095 896 422,10	-38 215 189 820,03
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)</b>	<b>-14 095 896 422,10</b>	<b>-38 215 189 820,03</b>
<b>Flux de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>9 887 285,32</b>	<b>-18 554 365,03</b>
Trésorerie d'ouverture	577 720,48	19 132 085,51
Trésorerie de clôture	10 465 005,80	577 720,48
Indidence des variations de cours des devises (1)		
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>9 887 285,32</b>	<b>-18 554 365,03</b>
<b>Contrôle Ecart &gt;&gt;&gt;</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

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

الملاحق رقم 02 : جدول تدفقات النقدية لسنة 2018



**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE**  
( Edition définitive )

Rubriques	Exercice 2018	Exercice 2017
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		
Résultat net de l'exercice	21 999 568 827,46	15 374 788 080,29
<b>Ajustement pour :</b>		
Amortissements et provisions	7 574 634 336,67	7 229 398 521,70
Variation des impôts différés	-61 846 125,92	-73 317 070,13
Quote-part des subventions virées au résultat		
Variation des stocks	-3 111 185 628,12	-4 443 867 377,21
Variation des clients & autres créances	10 758 832,14	-16 729 129,31
Variation des fournisseurs et autres dettes	807 526 959,74	141 035 494,09
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts		
Report à nouveau & Comptes de liaisons	-4 515 938 539,05	13 122 820 665,26
<b>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</b>	<b>22 703 518 662,92</b>	<b>31 334 129 184,69</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement</b>		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-8 058 300 328,21	-18 553 988 138,89
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	724 631 360,60	1 348 206 489,97
Acquisitions d'immobilisations financières	-70 060 594,86	-82 056 486,06
Cessions d'immobilisations financières	65 477 508,00	59 492 657,71
Subventions d'équipement & d'investissement		
Indidence des variations de périmètre de consolidations (1)		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)</b>	<b>-7 338 252 054,47</b>	<b>-17 228 345 477,27</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations de financement</b>		
Variation des capitaux propres		
Variation des emprunts et dettes financières		
Affectations du résultat (n-1)		
Coupons & Dividendes		
Reserves facultatives	-15 374 788 080,29	-14 095 896 422,10
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)</b>	<b>-15 374 788 080,29</b>	<b>-14 095 896 422,10</b>
<b>Flux de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>-9 521 471,84</b>	<b>9 887 285,32</b>
Trésorerie d'ouverture	10 465 005,80	577 720,48
Trésorerie de clôture	943 533,96	10 465 005,80
Indidence des variations de cours des devises (1)		
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>-9 521 471,84</b>	<b>9 887 285,32</b>
<b>Contrôle Ecart &gt;&gt;&gt;</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

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

الملاحق رقم 03 : جدول تدفقات النقدية لسنة 2019



**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE**  
( EDITION DEFINITIVE )

Rubriques	Exercice 2019	Exercice 2018
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		
Résultat net de l'exercice	7 928 469 869,44	21 999 568 827,46
<b>Ajustement pour :</b>		
Amortissements et provisions	13 932 051 032,11	7 574 634 336,67
Variation des impôts différés	-68 960 902,78	-61 846 125,92
Quote-part des subventions virées au résultat		
Variation des stocks	-3 178 079 596,25	-3 111 185 628,12
Variation des clients & autres créances	-72 214 795,91	10 758 832,14
Variation des fournisseurs et autres dettes	555 979 306,80	807 526 959,74
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts		
Report à nouveau & Comptes de liaisons	29 622 852 011,19	-4 515 938 539,05
<b>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</b>	<b>48 720 096 924,60</b>	<b>22 703 518 662,92</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement</b>		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-27 147 818 163,91	-8 058 300 328,21
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	508 846 228,07	724 631 360,60
Acquisitions d'immobilisations financières	-166 355 461,81	-70 060 594,86
Cessions d'immobilisations financières	87 597 633,63	65 477 508,00
Subventions d'équipement & d'investissement		
Indidence des variations de périmètre de consolidations (1)		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)</b>	<b>-26 717 729 764,02</b>	<b>-7 338 252 054,47</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations de financement</b>		
Variation des capitaux propres		
Variation des emprunts et dettes financières		
Affectations du résultat (n-1)		
Coupons & Dividendes		
Reserves facultatives	-21 999 568 827,46	-15 374 788 080,29
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)</b>	<b>-21 999 568 827,46</b>	<b>-15 374 788 080,29</b>
<b>Flux de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>2 798 333,12</b>	<b>-9 521 471,84</b>
Trésorerie d'ouverture	943 533,96	10 465 005,80
Trésorerie de clôture	3 741 867,08	943 533,96
Indidence des variations de cours des devises (1)		
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>2 798 333,12</b>	<b>-9 521 471,84</b>
<b>Contrôle Ecart &gt;&gt;&gt;</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

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

**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE**  
( Edition définitive )

Rubriques	Exercice 2020	Exercice 2019
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		
Résultat net de l'exercice	-4 876 467 375,00	7 928 469 869,44
<b>Ajustement pour :</b>		
Amortissements et provisions	17 293 048 613,56	13 932 051 032,11
Variation des impôts différés	-206 715 293,14	-68 960 902,78
Quote-part des subventions virées au résultat		
Variation des stocks	-3 184 967 551,88	-3 178 079 596,25
Variation des clients & autres créances	-38 862 513,33	-72 214 795,91
Variation des fournisseurs et autres dettes	536 719 114,75	555 979 306,80
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts		
Report à nouveau & Comptes de liaisons	-558 656 876,94	29 622 852 011,19
<b>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</b>	<b>8 964 098 118,02</b>	<b>48 720 096 924,60</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement</b>		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-17 687 813 167,25	-27 147 818 163,91
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	16 631 152 649,92	508 846 228,07
Acquisitions d'immobilisations financières	-58 660 000,00	-166 355 461,81
Cessions d'immobilisations financières	91 903 828,03	87 597 633,63
Subventions d'équipement & d'investissement		
Indidence des variations de périmètre de consolidations (1)		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)</b>	<b>-1 023 416 689,30</b>	<b>-26 717 729 764,02</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations de financement</b>		
Variation des capitaux propres		
Variation des emprunts et dettes financières		
Affectations du résultat (n-1)		
Coupons & Dividendes		
Reserves facultatives	-7 928 469 869,44	-21 999 568 827,46
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)</b>	<b>-7 928 469 869,44</b>	<b>-21 999 568 827,46</b>
<b>Flux de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>12 211 559,28</b>	<b>2 798 333,12</b>
Trésorerie d'ouverture	3 741 867,08	943 533,96
Trésorerie de clôture	15 953 426,36	3 741 867,08
Indidence des variations de cours des devises (1)		
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>12 211 559,28</b>	<b>2 798 333,12</b>
<b>Contrôle Ecart &gt;&gt;&gt;</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

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

الملاحق رقم 05 : جدول تدفقات النقدية لسنة 2021



**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE**  
( Edition définitive )

Rubriques	Exercice 2021	Exercice 2020
<b>Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles</b>		
Résultat net de l'exercice	24 504 500 845,23	-4 876 467 375,00
<b>Ajustement pour :</b>		
Amortissements et provisions	22 505 052 657,41	17 293 048 613,56
Variation des impôts différés	-54 594 852,04	-206 715 293,14
Quote-part des subventions virées au résultat		
Variation des stocks	-3 366 437 131,44	-3 184 967 551,88
Variation des clients & autres créances	-43 682 481,50	-38 862 513,33
Variation des fournisseurs et autres dettes	-1 827 303 521,04	536 719 114,75
Plus ou moins-values de cessions, nettes d'impôts	73 398 300,00	
Report à nouveau & Comptes de liaisons	-42 870 017 151,56	-558 656 876,94
<b>Flux de trésorerie générés par l'activité (A)</b>	<b>-1 079 083 334,94</b>	<b>8 964 098 118,02</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations d'investissement</b>		
Acquisitions d'immobilisations incorporelles et corporelles	-4 237 779 876,92	-17 687 813 167,25
Cessions d'immobilisations incorporelles et corporelles	463 258 410,57	16 631 152 649,92
Acquisitions d'immobilisations financières	-113 619 284,33	-58 660 000,00
Cessions d'immobilisations financières	85 853 529,53	91 903 828,03
Subventions d'équipement & d'investissement		
Indidence des variations de périmètre de consolidations (1)		
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations d'investissement (B)</b>	<b>-3 802 287 221,15</b>	<b>-1 023 416 689,30</b>
<b>Flux de trésorerie provenant des opérations de financement</b>		
Variation des capitaux propres		
Variation des emprunts et dettes financières		
Affectations du résultat (n-1)		
Coupons & Dividendes		
Reserves facultatives	4 876 467 375,00	-7 928 469 869,44
<b>Flux de trésorerie liés aux opérations de financement (C)</b>	<b>4 876 467 375,00</b>	<b>-7 928 469 869,44</b>
<b>Flux de trésorerie de la période (A+B+C)</b>	<b>-4 903 181,09</b>	<b>12 211 559,28</b>
Trésorerie d'ouverture	15 953 426,36	3 741 867,08
Trésorerie de clôture	11 050 245,27	15 953 426,36
Indidence des variations de cours des devises (1)		
<b>Variation de trésorerie</b>	<b>-4 903 181,09</b>	<b>12 211 559,28</b>
<b>Contrôle Ecart &gt;&gt;&gt;</b>	<b>0,00</b>	<b>0,00</b>

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

الملاحق رقم 06 : جدول حسابات النتائج لسنة 2017



( Edition Définitive )

SONATRACH s.p.a			TABLEAU DES COMPTES DE		
UNITE	ALRAR (PERIM. GESTION & EXPLOI)	4450	31 DECEMBRE 2017		
COTE	DESIGNATION	N			
		EXTERNES	INTERNES	TOTAL	
70	Ventes et produits annexes	52 891 067 119,34	21 638 515 104,43	74 529 582 223,77	
72	Production stockée ou destockée	10 632 146 993,92	- 10 345 365 518,72	286 781 475,20	
73	Production immobilisée	7 429 905 567,20		7 429 905 567,20	
74	Subventions d'exploitation				
	<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>70 953 119 680,46</b>	<b>11 293 149 585,71</b>	<b>82 246 269 266,17</b>	
60	Achats consommés	2 002 341 702,41	711 194 445,84	2 713 536 148,25	
61	Services extérieurs	13 884 148 002,53	7 226 413 181,72	21 110 561 184,25	
62	Autres services extérieurs	528 741 085,82	12 810 430 021,17	13 339 171 106,99	
	<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>16 415 230 790,76</b>	<b>20 748 037 648,73</b>	<b>37 163 268 439,49</b>	
	<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>54 537 888 889,70</b>	<b>- 9 454 888 063,02</b>	<b>45 083 000 826,68</b>	
63	Charges de personnel	2 726 644 130,71		2 726 644 130,71	
64	Impôts, taxes et versements assimilés	18 403 981 575,16		18 403 981 575,16	
	<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>33 407 263 183,83</b>	<b>- 9 454 888 063,02</b>	<b>23 952 375 120,81</b>	
75	Autres produits opérationnels	373 496 733,25	8 885 585,14	382 382 318,39	
65	Autres charges opérationnels	859 210 785,85	25 118 404,73	884 329 190,58	
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	8 572 927 503,01		8 572 927 503,01	
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	214 436 760,74		214 436 760,74	
	<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>24 563 058 388,96</b>	<b>- 9 471 120 882,61</b>	<b>15 091 937 506,35</b>	

الملاحق رقم 07 : جدول حسابات النتائج لسنة 2018



( Edition Définitive )

SONATRACH s.p.a			TABLEAU DES COMPTES DE		
UNITE	ALRAR (PERIM. GESTION & EXPLOI)	4450	31 DECEMBRE 2018		
COTE	DESIGNATION	N			
		EXTERNES	INTERNES	TOTAL	
70	Ventes et produits annexes	65 046 906 932,98	25 708 922 639,78	90 755 829 572,76	
72	Production stockée ou destockée	14 155 480 931,85	- 14 032 103 016,58	123 377 915,27	
73	Production immobilisée	6 089 071 836,36		6 089 071 836,36	
74	Subventions d'exploitation				
	<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>85 291 459 701,19</b>	<b>11 676 819 623,20</b>	<b>96 968 279 324,39</b>	
60	Achats consommés	1 564 910 890,63	690 578 785,93	2 255 489 676,56	
61	Services extérieurs	15 915 341 842,42	7 591 040 862,11	23 506 382 704,53	
62	Autres services extérieurs	545 846 226,65	13 840 755 085,78	14 386 601 312,43	
	<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>18 026 098 959,70</b>	<b>22 122 374 733,82</b>	<b>40 148 473 693,52</b>	
	<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>67 265 360 741,49</b>	<b>- 10 445 555 110,62</b>	<b>56 819 805 630,87</b>	
63	Charges de personnel	3 031 598 506,90		3 031 598 506,90	
64	Impôts, taxes et versements assimilés	23 666 816 506,29		23 666 816 506,29	
	<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>40 566 945 728,30</b>	<b>- 10 445 555 110,62</b>	<b>30 121 390 617,68</b>	
75	Autres produits opérationnels	155 499 603,77	25 725 366,11	181 224 969,88	
65	Autres charges opérationnels	232 456 232,74	57 806 872,52	290 263 105,26	
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	8 236 409 719,95		8 236 409 719,95	
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	63 085 092,49		63 085 092,49	
	<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>32 316 664 471,87</b>	<b>- 10 477 636 617,03</b>	<b>21 839 027 854,84</b>	

الملاحق رقم 08 : جدول حسابات النتائج لسنة 2019



( Edition Définitive )

SONATRACH s.p.a			TABLEAU DES COMPTES DI		
UNITE	ALRAR (PERIM. GESTION & EXPLOI)	4450	31 DECEMBRE 2019		
CPTÉ	DESIGNATION	N			
		EXTERNES	INTERNES	TOTAL	
70	Ventes et produits annexes	133 330 327 777,17	19 729 773 108,57	153 060 100 885,74	
72	Production stockée ou destockée	8 228 063 117,87	- 7 052 974 874,46	1 175 088 243,41	
73	Production immobilisée	9 223 606 257,11		9 223 606 257,11	
74	Subventions d'exploitation				
	<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>150 781 997 152,15</b>	<b>12 676 798 234,11</b>	<b>163 458 795 386,26</b>	
60	Achats consommés	3 065 677 320,63	890 134 381,54	3 955 811 702,17	
61	Services extérieurs	36 389 051 223,70	6 814 710 101,73	43 203 761 325,43	
62	Autres services extérieurs	655 085 406,59	16 478 756 677,00	17 133 842 083,59	
	<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>40 109 813 950,92</b>	<b>24 183 601 160,27</b>	<b>64 293 415 111,19</b>	
	<b>III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>110 672 183 201,23</b>	<b>- 11 506 802 926,16</b>	<b>99 165 380 275,07</b>	
63	Charges de personnel	3 630 113 044,88		3 630 113 044,88	
64	Impôts, taxes et versements assimilés	73 521 104 616,27		73 521 104 616,27	
	<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>33 520 965 540,08</b>	<b>- 11 506 802 926,16</b>	<b>22 014 162 613,92</b>	
75	Autres produits opérationnels	294 785 792,66	1 696 117,75	296 481 910,41	
65	Autres charges opérationnels	213 180 857,56	10 887 218,85	224 068 076,41	
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	14 363 464 435,43		14 363 464 435,43	
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	21 620 479,34		21 620 479,34	
	<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>19 260 726 519,09</b>	<b>- 11 515 994 027,26</b>	<b>7 744 732 491,83</b>	

الملاحق رقم 09 : جدول حسابات النتائج لسنة 2020



( Edition Définitive )

SONATRACH s.p.a			TABLEAU DES COMPTES DI		
UNITE	ALRAR (PERIM. GESTION & EXPLOI)	4450	31 DECEMBRE 2020		
CPTÉ	DESIGNATION	N			
		EXTERNES	INTERNES	TOTAL	
70	Ventes et produits annexes	86 038 527 613,16	20 452 893 903,07	106 491 421 516,23	
72	Production stockée ou destockée	14 552 364 431,80	- 14 941 793 623,45	- 389 429 191,65	
73	Production immobilisée	7 087 054 101,09		7 087 054 101,09	
74	Subventions d'exploitation				
	<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>107 677 946 146,05</b>	<b>5 511 100 279,62</b>	<b>113 189 046 425,67</b>	
60	Achats consommés	2 434 875 752,53	2 105 701 494,02	4 540 577 246,55	
61	Services extérieurs	24 275 194 519,90	7 588 117 334,11	31 863 311 854,01	
62	Autres services extérieurs	561 965 512,90	15 840 988 933,14	16 402 954 446,04	
	<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>27 272 035 785,33</b>	<b>25 534 807 761,27</b>	<b>52 806 843 546,60</b>	
	<b>III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>80 405 910 360,72</b>	<b>- 20 023 707 481,65</b>	<b>60 382 202 879,07</b>	
63	Charges de personnel	4 068 694 239,43		4 068 694 239,43	
64	Impôts, taxes et versements assimilés	44 576 024 631,49		44 576 024 631,49	
	<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>31 761 191 489,80</b>	<b>- 20 023 707 481,65</b>	<b>11 737 484 008,15</b>	
75	Autres produits opérationnels	681 130 950,06	126 986 783,39	808 117 733,45	
65	Autres charges opérationnels	423 259 489,46	371 090 469,23	794 349 958,69	
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	17 261 591 535,49		17 261 591 535,49	
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	21 667 109,00		21 667 109,00	
	<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>14 779 138 523,91</b>	<b>- 20 267 811 167,49</b>	<b>- 5 488 672 643,58</b>	

الملاحق رقم 10 : جدول حسابات النتائج لسنة 2021



(Edition Définitive)

SONATRACH s.p.a			TABLEAU DES COMPTES DI		
UNITE	ALRAR (PERIM. GESTION & EXPLOI)	4450	31 DECEMBRE 2021		
CPIE	DESIGNATION	N			
		EXTERNES	INTERNES	TOTAL	
70	Ventes et produits annexes	145 663 672 027,69	15 282 516 434,34	160 946 188 462,03	
72	Production stockée ou destockée	11 640 955 626,77	- 9 936 251 228,52	1 704 704 398,25	
73	Production immobilisée	5 147 442 821,01		5 147 442 821,01	
74	Subventions d'exploitation				
	<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>162 452 070 475,47</b>	<b>5 346 265 205,82</b>	<b>167 798 335 681,29</b>	
60	Achats consommés	1 358 365 192,52	1 210 089 449,14	2 568 454 641,66	
61	Services extérieurs	33 110 074 622,98	5 479 782 196,29	38 589 856 819,27	
62	Autres services extérieurs	628 676 303,49	13 702 949 564,01	14 331 625 867,50	
	<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>35 097 116 118,99</b>	<b>20 392 821 209,44</b>	<b>55 489 937 328,43</b>	
	<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>	<b>127 354 954 356,48</b>	<b>- 15 046 556 003,62</b>	<b>112 308 398 352,86</b>	
63	Charges de personnel	3 908 494 538,90		3 908 494 538,90	
64	Impôts, taxes et versements assimilés	63 547 610 694,78		63 547 610 694,78	
	<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>59 898 849 122,80</b>	<b>- 15 046 556 003,62</b>	<b>44 852 293 119,18</b>	
75	Autres produits opérationnels	2 922 944 930,94	22 544 520,69	2 945 489 451,63	
65	Autres charges opérationnels	831 762 710,47	3 840 991,76	835 603 702,23	
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur	22 980 002 137,41		22 980 002 137,41	
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	65 500 551,24		65 500 551,24	
	<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>39 075 529 757,10</b>	<b>- 15 027 852 474,69</b>	<b>24 047 677 282,41</b>	