

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

## مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في شعبة: العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

من طرف: لعربي شريف محسن و غيتري مصطفى صلاح الدين

بعنوان:

## دور التخطيط المالي في تحسين أداء المؤسسة

تحت إشراف الأستاذة المحترمة: بوزيدي سعاد

### لجنة المناقشة

رئيسة

جامعة تلمسان

أ. كيفاني شهيدة

مشرفة

جامعة تلمسان

أ. بوزيدي سعاد

ممتحنة

جامعة تلمسان

أ. حللمي وهيبه

السنة الجامعية: 2021-2022



اداء

نهدى عملنا المتواضع هذا الى من اوصى الرحمن بهما، والدينا

اداءهما الله تاجا على رؤوسنا.

الى سندنا وعوننا في هذه الحياة، اخوتنا ريجان حياتنا.

الى اجمل نغم في الحياة، اصدقائنا.

والى كل من دعمنا وساهم في انجاز عملنا المتواضع هذا، والى كل

من تمنى لنا الخير والنجاح.

# شكر و تقدير

قال الرسول صلى الله عليه وسلم: "لا يشكر الله من لا يشكر الناس".

نحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ونشكره عز وجل عن فضله وعطائه وعونه  
لنا على إتمام هذا العمل المتواضع.

يطيب لنا بعد إتمام مذكرتنا هذه ان نتقدم بالشكر والاحترام والتقدير بعد

الله عز وجل الى استاذتنا الفاضلة "بوزيدي سعاد" على ما قدمته لنا من نصح

وتوجيه وعلى ما أسهمت به من جهد كبير لإتمام هذا العمل على اتم وجه.

كما ونشكر لجنة المناقشة لقبولهم مناقشة هذه المذكرة وعلى نصحهم و تصحيحهم

لأخطائنا وإتمام النقائص في سبيل الخروج بعمل خال من الشوائب.

والشكر الجزيل موصول لكل من دعمنا وساندنا للولوج الى هذا العمل من قريب او

بعيد.

## فهرس المحتويات

	الإهداء والشكر
	قائمة المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
5-1	مقدمة
60-7	الفصل الأول: أدبيات نظرية للتخطيط المالي ودوره في تحسين أداء المؤسسة
8	تمهيد
42-9	المبحث الأول: عموميات حول التخطيط المالي
9	1.1/ مفهوم التخطيط المالي وأهدافه
11	2.1/ خطوات التخطيط المالي وأدواته
38	3.1/ أهمية التخطيط المالي وأنواعه
39	4.1/ مراحل التخطيط المالي ونتائجه
59-43	المبحث الثاني: تقييم الأداء والعوامل المؤثرة به
43	1.2/ مفاهيم أساسية حول الأداء المالي للمؤسسة
46	2.2/ الأداء المالي بالمؤسسة
57	3.2/ العوامل المؤثرة في الأداء المالي
60	خلاصة الفصل
75-61	الفصل الثاني: دراسات سابقة
62	تمهيد
69-63	المبحث الأول: دراسات سابقة
73-70	المبحث الثاني: أوجه التشابه والاختلاف ما بين الدراسات السابقة وما بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية
75	خلاصة الفصل الثاني
97-77	الفصل الثالث: دراسة ميدانية
78	تمهيد
83-79	المبحث الأول: تقديم المؤسسة
96-84	المبحث الثاني: مساهمة التخطيط المالي في المؤسسة
97	خلاصة الفصل
100-98	خاتمة
	قائمة الجداول

71	الجدول رقم (01): ملخص الدراسات السابقة
80	الجدول رقم (02): جدول تعريفي للمؤسسة
82	الجدول رقم (03): توزيع العمال لسنة 2018
86	الجدول رقم (04): الموازنة لحسابات النتائج لسنة 2019/2018
89	الجدول رقم (05): موازنة حسابات النتائج لسنة 2019
91	الجدول رقم (06): الموازنة لحسابات النتائج لسنة 2020/2019
93	الجدول رقم (07): موازنة حسابات النتائج لسنة 2020

## قائمة الاشكال

21	الشكل رقم (1): سلوك التكلفة الثابتة
22	الشكل رقم(2): سلوك التكلفة المتغيرة
24	الشكل رقم (3): تمثيل نقطة التعادل
25	الشكل رقم (04): نقطة التعادل وفق نظرية التكاليف المتغير
30	الشكل رقم (05): أسلوب الانحدار الخطي البسيط
31	الشكل رقم (06): أسلوب الانحدار غير الخطي البسيط
34	الشكل رقم(7): تقسيم مصادر التمويل طويلة الأجل تبعاً لمصادر الحصول
42-41	الشكل رقم(8): مراحل التخطيط المالي
82	الشكل رقم (09): توزيع العمال لسنة 2018
83	الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي
85	الشكل رقم(11): مساهمة التخطيط المالي بالمؤسسة
90	الشكل رقم (12): نسب الانحراف للإنتاج والمبيعات والنتيجة المالية للسنتي 2019/2018
95	الشكل رقم (13): نسب الانحراف للإنتاج والمبيعات والنتيجة المالية للسنتي 2020/2019.

### قائمة الملاحق

107	ملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة
108	ملحق رقم (02): الموازنة لحسابات النتائج لسنة 2019/2018
110	ملحق رقم (03): الموازنة لحسابات النتائج لسنة 2019
111	الملحق رقم (04): الموازنة لحسابات النتائج لسنة 2020/2019
112	الملحق رقم (05): الموازنة لحسابات النتائج لسنة 2020
113	الملحق رقم (06): المبيعات والإنتاج و الإستهلاك



## مقدمة:

لكل مؤسسة هيكل تنظيمي وإداري ينطلق منه كل ما يخص العمليات الداخلية والخارجية لعمل المؤسسة وتطويرها وتحسين أداؤها بشكل رئيسي إذ تعرف المؤسسات الاقتصادية باختلاف أشكالها و أنواعها العديد من التحديات خاصة بعد انفتاحها على اقتصاد السوق الذي يتميز بالمنافسة و على درجة عالية من عدم التأكد، وهذا ما يجعلها في صراع مع محيط شديد التعقيد، إذ أن عدم مسايرة بيئة عمل المؤسسة الداخلية و الخارجية لا يصعب عليها فقط تحقيق تقدمها و ازدهارها بل يجعلها غير قادرة على الاستمرار و البقاء، وهذا ما يوجب على المؤسسة التكيف مع هذه الظروف وذلك بالاعتماد على منهج التخطيط لاقتناص الفرص و تجنب التهديدات، حيث يساهم التخطيط في الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية و الإمكانيات المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف منشودة ومرغوب في تحديدها مسبقاً.

أما بالنسبة للتخطيط المالي فيمثل الشق المالي للتخطيط الشامل داخل المؤسسة، فهو يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل أنشطة المؤسسة من مختلف المصادر بأقل التكاليف وأفضل الشروط، كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمؤسسة وبأقل الأخطار.

إن التخطيط يقوم في الأساس على تحديد الأهداف و التنبؤ لتنفيذها عن طريق الموازنات التقديرية، حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم الأدوات المستعملة في التخطيط المالي، فهي ذات توجه مستقبلي تهدف المؤسسات من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه و النتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المتوقع مستقبلاً، إذ أن التخطيط اخذ صورة مترابطة و متكاملة فهو يتحول إلى موازنات تقديرية باعتبار أن هذه الموازنة ما هي إلا خطة مدونة في صورة رقمية، فهي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة و تساعد المسؤولين في الإدارة على كشف الانحرافات و محاولة معرفة أسبابها. وعلى ضوء ما سبق جاءت هذه

الدراسة لتبين دور دور التخطيط المالي في تحسين أداء المؤسسة، وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور التخطيط المالي تحسين الأداء بالمؤسسات الاقتصادية؟

### الأسئلة الفرعية:

للإجابة على هذه الإشكالية، تم تقسيمها إلى التساؤلات الفرعية التالية:

- هل تعتمد المؤسسة على التخطيط المالي لمعظم وظائفها؟
- ما هي مكانة التخطيط المالي في الإدارة المالية للمؤسسة الاقتصادية؟
- ما نوع الأساليب التي تعتمد عليها المؤسسة في التخطيط المالي؟
- هل تساهم الموازنة التقديرية في ترشيد القرارات المالية؟

### فرضيات الدراسة:

- ولمعالجة الموضوع قمنا بوضع جملة من الفرضيات كانت على النحو التالي:
- يعتبر التخطيط المالي من الطرق الأساسية التي تركز عليها المؤسسة الاقتصادية.
  - يشمل التخطيط المالي جميع وظائف المؤسسة.
  - تعتمد المؤسسة على الأساليب الكمية في عملية التخطيط المالي.

### محتوى الدراسة :

تتضمن الدراسة جانبين جانب نظري وآخر ميداني :

الجانب النظري تناولنا فيه فصل واحد تحت عنوان أدبيات نظرية للتخطيط المالي ودوره في تحسين أداء المؤسسة وفيه مبحثين الأول خصصناه لعموميات حول التخطيط المالي أما الثاني تم فيه عرض تقييم الأداء المالي، إضافة إلى فصل الدراسات السابقة نجد الجانب الميداني الذي يتضمن فصل واحد حاولنا من خلاله دراسة حالة مؤسسة "sogerhwit" فالمبحث الأول خصصناه للتعريف بالمؤسسة أما المبحث الثاني يتضمن التخطيط المالي بالمؤسسة، اعتمادات الموازنة التقديرية لحسابات النتائج.

### أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة الحالية في محاولة الكشف عن طبيعة العالقة بين متغيرات الدراسة وتتمثل أهمية إجراء الدراسة الحالية كذلك في العديد من الاعتبارات النظرية والتطبيقية على النحو التالي :

- المساهمة الفعالة التي يتميز بها التخطيط المالي لإنتاج قرارات مالية سليمة تتخذها المؤسسة .
- مدى أهمية التخطيط المالي في استمرارية المؤسسة ونموها وتوسيع حصتها السوقية .
- أهمية عملية التخطيط باعتبارها جوهر العملية الإدارية ومحورها الأساسي .
- الصلة المباشرة بين هذا الموضوع والتخصص العلمي المتبع "الإدارة المالية" .
- تكسب الدراسة أهميتها في وضع مقترحات لدراسات لاحقة لإفادة جميع الطلبة والمهتمين في هذا المجال .

- قد تسهم نتائج هذه الدراسة في وضع توصيات تساعد مسيري المؤسسة في معالجة بعض الاختلالات.

### أهداف الدراسة:

من الأهداف التي تسعى إليها الدراسة:

- إظهار الدور الذي يلعبه التخطيط المالي والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها .
- التعرف على مختلف القرارات المالية داخل المؤسسات الاقتصادية
- مقدمة عامة ماهية التخطيط المالي ومجالاته .
- توضيح دور الموازنات التقديرية خاصة المالية في تقدير الاحتياجات المالية ومن ثم رسم السياسات التمويلية المناسبة للمؤسسة .
- معرفة مدى الدور الفعال للتخطيط المالي في المؤسسة .
- الوصول إلى نتائج ميدانية تكون لها دلالتها العلمية وذلك باستخدام أدوات وطرق أكثر دقة وملائمة لدراسة فرضيات الدراسة.

### منهج الدراسة:

وللإجابة على مشكلة البحث ومحاولة إثبات صحة الفرضيات المطروحة أعلاه من عدمها تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الذي يهدف إلى جمع الحقائق والبيانات

وإبراز المفاهيم المرتبطة بالبحث وفهم مكونات الموضوع وإخضاعه للدراسة الدقيقة وتحليل أبعاده والروابط المختلفة بين المفاهيم.

## الفصل الأول

ادبيات نظرية للتخطيط المالي و دوره في تحسين أداء المؤسسة

❖ المبحث الأول: عموميات حول التخطيط المالي

❖ المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

## تمهيد:

تعد المؤسسة الاقتصادية نواة القطاع الاقتصادي ولبنته الأولى ، وتتميز بقدرتها على الانخراط بالبيئة المحيطة من خلال استقطاب المدخلات الضرورية ، وإخضاعها للمعالجة ليتم تحويلها إلى مخرجات على شكل سلع أو خدمات ذات فائدة وأهمية ، وهي عبارة عن مجموعة من الأفراد يعملون معا لإنجاز هدف من أهداف مشتركة اذ تقوم أي مؤسسة اقتصادية بالنشاط على أساس توار مجموعة موارد من بينها المورد البشري والسيولة ، حيث يتواجد المورد البشري بالإدارة العليا ليتولى مهام التسيير من تخطيط ، تنظيم ، توجيه ورقابة ، وكذا بالإدارة التنفيذية والتشغيلية ولما كانت السيولة هي وسيلة المؤسسة في النشاط والاستمرار ، كونه لا بد من دفع نفقات الرواتب والأجور و المواد الأولية و المعدات والآلات .. الخ، حيث يجب توجيه التركيز لتسيير هذه السيولة انطلاقا من السعي للحصول عليها بأقل تكلفة وبأفضل شروط ممكنة مع استعمالها في تغطية النفقات الهامة، وعليه تزايدت أهمية تخطيط الاحتياجات المالية وتوجيه النفقات.

تعتبر عملية التحليل المالي أحد الوظائف الأساسية لنشاط أي منظمة، بحيث يعتبر بمثابة أداة تقود عمليات توجيه وتنسيق ورقابة أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها، وسيتم في هذا الفصل عرض أهم الجوانب النظرية المتعلقة به للتعرف على أحد أهم الوظائف الموجهة للنشاط المؤسسات والتي ترسم ملامح مستقبلها المالي والتنافسي.

## المبحث الأول: عموميات حول التخطيط المالي

يعد التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى وله الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة لأن هذه الوظائف يجب أن تعكس هذا التخطيط، فالمدير ينظم ويوجه ويراقب لكي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطة الموضوعة.

### ➤ المطب الأول: مفهوم التخطيط المالي وأهدافه

#### 1.1 / مفهوم التخطيط المالي:

أولاً وقبل أن نتطرق إلى مفهوم التخطيط المالي يجب التطرق إلى كل من مفهوم التخطيط والمالية:

**أولاً / مفهوم التخطيط:** التخطيط نشاط متعدد الأبعاد يسعى دائماً لتحقيق التكامل بين أهدافه المختلفة، ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل، وهو عملية جماعية وليست فردية وكل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه<sup>39</sup>.

كما يعرف بأنه " الوظيفة الأولى للإدارة التي تسبق ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل ولكل قسم أو جزء من أجزائها وأكل فرد من العاملين بها"<sup>2</sup>.

أي أن وظيفة التخطيط تسبق باقي الوظائف الإدارية الأخرى إذ أنها تقوم على الاختيار الواعي وهذا الاختيار يكون بين مجموعة من البدائل.

**ثانياً / تعريف المالية:** المالية بشكل عام تعنى النقود أو المال. أما علمياً فهي تعني دراسة الكيفية التي يمكن من خلالها للأفراد، المؤسسات، الحكومات والشركات، عملية اكتساب، إنفاق، وإدارة النقدية والأصول المالية الأخرى.<sup>3</sup>

<sup>39</sup> عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ، دار صفاء للطباعة و النشر، الأردن، ط1، 1999، ص23.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي و عبد السلام أبو قحف، التنظيم و إدارة الأعمال،الدار الجامعية، الإسكندرية،1998،ص337.

<sup>3</sup>محمد الدنشي، سلسلة المفاهيم المالية"الإدارة المالية مبادئ و أسس-الجزء الأول"، مقال من موقع :

### ثالثاً/ تعريف التخطيط المالي للتخطيط:

ان التخطيط المالي يعني التهيؤ والاستعداد للمستقبل، أي الاستعداد لتصور مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة من جهة، وفيما بين المؤسسة والمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه من جهة ثانية<sup>4</sup>.

التخطيط المالي هو بمثابة مجموعة الجهود المبذولة في سبيل الوصول إلى الخطة المالية التي من خلالها يتم تحديد الأهداف، الإمكانيات، الوسائل، السياسات، الإجراءات، القواعد والمدة اللازمة للتنفيذ، لذلك فإن عملية التخطيط المالي لا بد أن تتضمن ما يلي:

- توقع ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل.
- تحديد وتحليل البدائل التمويلية والاستثمارية المتاحة.
- تحديد الأهداف.
- اختيار البديل الأمثل.

مما سلف فإن التخطيط المالي هو ذلك النشاط الذي يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقع المبني على تحليل الماضي واستقراء المستقبل إلى جانب أنه عملية جمع البيانات والمعلومات ودراستها وتحليلها ليتمكن المسؤولين في الإدارة من رسم سياستهم واختيار أفضل البدائل المتاحة من أجل تحقيق الأهداف المرجوة.

### 2.1/ أهداف التخطيط المالي:

من أهم أهداف التخطيط المالي ما يلي:

- ضمان توفير الأموال الكافية عند الحاجة لها وبأقل ما يمكن من تكلفة.
- التعرف على العقبات والمشاكل التي ستواجه المشروع في المستقبل.
- مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية.
- الاستعداد المسبق لسداد الالتزامات في موعد استحقاقها.

<sup>4</sup>حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص75

- حماية المؤسسة من خطر الوقوع في عسر مالي.
- تحسين اتجاهات العمل: يوفر للمؤسسة الوسائل والأساليب التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، ويجنبها الوقوع في فخ الرضا عن الذات، ويجعلها تبحث عن كل ما هو متميز.
- تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها وذلك من خلال تمكينها من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات.
- تحسين عملية التنسيق: فالتخطيط المالي الجيد يخلق هرمية الأهداف ويساهم في ربط أهداف الإدارة المالية مع أهداف كافة مستويات المؤسسة مع بعضها البعض، ويتم ذلك من خلال تنسيق جهود الأفراد، المجموعات وأنظمة العمل، بما يضمن إضافة مساهمات ذات قيمة تخدم أهداف المؤسسة بشكل عام.
- تحديد أفضل المجالات لاستثمار الأموال.
- تحسين إدارة الوقت: يساهم نشاط التخطيط بصفة عامة في توفير الوقت والجهد، وعليه فإنه يساهم في إدارة الوقت بشكل أفضل.
- تأطير السياسات والإجراءات المالية لتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل ومراقبتها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.

### ➤ **المطلب الثاني: خطوات التخطيط المالي وأدواته**

#### **1.2/ خطوات التدقيق المالي:**

تتجلى الخطوات الأساسية للتخطيط المالي فيما يلي:<sup>5</sup>

- تحليل الأداء السابق للشركة: حيث تساهم هذه الخطوة باعتبارها الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي، في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة

<sup>5</sup>عدنان تايه النعيمي و ارشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي ، الطبقة العربية ، دار ايازوري العلمية للنشر و التوزيع ، عمان،175،2008-177.

أو السنوات السابقة، اكتشاف العلاقة بين عناصر القوة والضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة.

- *تحليل المزايا التشغيلية للشركة:* تعيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية المقارنة، حيث أنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة، وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها، وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره، وأخيرا تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كاملة في كل قرارات الاستثمار والتمويل.
- *تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله:* واستنادا لهذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المنشأة وتعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية.
- *التنبؤ بإيرادات الشركة ونفقاتها:* تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات الشركة في مجال الاستثمار ومقسوم الأرباح وبين الإيرادات المتوقع تحقيقها والنفقات المتوقع أن تترافق مع تلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الأهلي التقديرية.
- *تحليل البدائل المالية:* ويقصد بهذه الخطوة من خطوات التخطيط المالي أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة، سواء كانت تلك البدائل في مجال الاستثمار قصير الأجل أم طويل الأجل، وكل ذلك يجب أن يتم مضمن إطار محددات السياسة المالية.
- *اختبار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال:* حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات ووسائل، يمكن للشركة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية، وعند القيام بتحديد الأدوات المناسبة للتمويل لابد يلم أخذ كل من الكلفة والمخاطرة بعين الاعتبار.
- *تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية:* أي تحليل ما يتمخض عنه تطبيق الخطة المالية من عواقب أو نتائج من أجل تحديد انعكاسات تلك المواقف والنتائج على بناء الشركة واستمرارها على المستوى البعيد.

- تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية: تضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تتسجم وتتناغم من الخطة الإستراتيجية للشركة وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.

## 2.2/ أدوات التخطيط المالي:

يتضمن التخطيط المالي عدة أدوات تخطيطية منها الموازنات التقديرية (تخطيط السيولة)، وتحليل التعادل (تخطيط الربحية)، كذلك تخطيط الهيكل التمويلي وتخطيط الاستثمارات الرأسمالية والاحتياجات المالية.

### ❖ تعريف الموازنة التقديرية:

الموازنات التقديرية هي عبارة عن أداة تستخدم للتعبير الكمي عن أهداف وسياسات الإدارة العليا في المؤسسة، وتوضع بشكل إجراءات ونتائج تعد مسبقاً على مستوى المؤسسة ككل، وتتضمن موازنات تخطيطية فرعية للأقسام ضمن المؤسسة التي تنقسم بدورها إلى موازنات فرعية ضمن كل قسم<sup>6</sup>.

الميزانية التقديرية عبارة عن أداة تستخدم في التعبير الكمي لهدف وسياسات الإدارة العليا في المنشأة توضع بشكل خطط ونتائج تعد مسبقاً على مستوى المنشأة ككل<sup>7</sup>

ويعرفها معهد المحاسبين الإداريين بإنجلترا على أنها: خطة كمية رقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين<sup>8</sup>. .

مما سبق نستخلص أن الموازنة التقديرية هي تعبير كمي ونقدي عن الخطة الشاملة والمنسقة لعمليات المنشأة خلال مدة معينة.

<sup>6</sup>حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004، ص79.

<sup>7</sup>عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية(المدخل الكمي)، دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص128.

<sup>8</sup>فرانسوا محمد، الموازنات التقديرية- أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط1، 1995، ص4

### ✓ خصائص الموازنة التقديرية:

- يمكن أن نستنتج خصائص الموازنة التقديرية وهي كالتالي:
- اعتماد الموازنة على التقدير أي التعبير عن سياسة مستقبلية مدروسة.
- يتم ترجمة سياسات وأهداف المشروع في مجال الاستثمار والإنتاج.
- تعتبر أداة للتخطيط والرقابة.
- وسيلة لتحديد المسؤوليات في المشروع وربطها بمراكز المسؤولية.

### ✓ أهداف الموازنة التقديرية:

تهدف الموازنة التقديرية إلى:

- استخدام أصول المؤسسة بكفاءة وربحية.
- إيجاد معايير محددة ومعقولة من أجل الحكم على الأداء المتوقع بدل من الاعتماد على المعلومات التاريخية التي قد تكون أساس غير مناسب للحكم على الكفاءة.
- إجبار إدارة المؤسسة على التوجه المستقبلي في تفكيرها، وتوقع أحداث المستقبل.
- تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة.
- التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة.
- إعلام كل من في المؤسسة بالمطلوب منه تحقيقه.
- وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن المتوقع.
- تقدير الاحتياجات المالية والمصادر الأنسب لها.
- تقييم الموقع المالي المتوقع من حيث السيولة الربحية والنشاط والمديونية.
- أنواع الموازنات التقديرية:

ينجر عن تخطيط احتياجات المؤسسة من الأموال في ضوء احتياجات خططها المستقبلية، تحويل هذه الخطط إلى موازنة تقديرية التي تعد من أهم الأدوات المستعملة في التخطيط المالي. و من الضروري أن نشير بأن الموازنات التقديرية تتعدد أنواعها وفق المنظور أو الزاوية

التي ينظر منها للميزانية، فإذا نظرنا إلى الميزانية من حيث الفترة التي تغطيها نجد بأن هناك الميزانيات التقديرية الطويلة الأجل، والميزانيات التقديرية القصيرة الأجل (التشغيلية) .

حيث الموازنة التقديرية القصيرة الأجل (الموازنة الشاملة للعمليات الجارية) تشمل جميع الأنشطة التي تمارسها المؤسسة خلال الدورة المالية القادمة، لذا نجد تحت هذا الباب عدة ميزانيات تقديرية وهي:

#### أ. الموازنات التقديرية للمبيعات:

موازنة المبيعات هي بمثابة حجر الزاوية في وضع موازنة الاستغلال وهي تشتمل على المبيعات التقديرية لفترة الموازنة القادمة التي تعتبر المصدر الرئيسي لإيرادات المؤسسة، كما تعتبر أساس ومنطلقاً لإعداد باقي الموازنات الأخرى،<sup>1</sup> هذه الموازنة تتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، وهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية حتى تكون التقديرات على درجة كبيرة من الدقة، وتتم عملية التقدير وفقاً للكيفية الآتية: تحديد الهدف من التقدير، يجب أن تقسم المنتجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة، اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة متجانسة، جمع البيانات و المعلومات وتحليلها تحليلًا علميًا واستخلاص النتائج. أما أساليب وطرق التنبؤ بالمبيعات فهي تنقسم إلى كيفية وأخرى كمية.

فالأاليب الكيفية تمثل مجموعة من الطرق الموضوعية البسيطة التي تحتاج إلى مهارات وخبرات علمية تتركز بالدرجة الأولى على الحدس والتخمين ومن المعتاد اعتماد المؤسسة على أكثر من طريقة في التنبؤ.

وتشمل الطرق التالية: دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة، طريقة جمع تقديرات وكلاء ومندوبي البيع، اللجنة الاستشارية.

أما بالنسبة للأساليب الكمية النماذج الرياضية تعتبر أدق أسلوب للتنبؤ بالمبيعات المتوقعة وذلك بشرط إعادة النظر في البيانات المستخدمة فيها على فترات دورية وأهم هذه النماذج الرياضية هي تحليل السلاسل الزمنية باستخدام طريقة المربعات الصغرى وكذلك تحليل الانحدار .

وعموماً فإن تصميم موازنة المبيعات يختلف حسب ظروف المؤسسة، حيث لا يوجد تصميم موحد يمكن اعتماده في جميع المؤسسات.

### ب. الموازنات التقديرية للإنتاج:

تحدد الموازنة التقديرية للمبيعات كمية وقيمة المبيعات التي ينبغي تحقيقها، والبد من تحويل هذه التقديرات إلى تقديرات الإنتاج، حيث تشمل الموازنة التقديرية للإنتاج تقدير كمية الإنتاج خلال فترة الموازنة، في حين أن موازنة الإنتاج هي الأساس الذي من خلاله يتم إعداد الموازنات التقديرية للمواد الأولية، الأجور المباشرة، التكاليف الصناعية غير المباشرة.<sup>9</sup>

إذن فإن مسؤولية إعداد موازنة الإنتاج تقع على عاتق إدارة الإنتاج التي عليها تقديم موازنة متكاملة للإنتاج تأخذ بعين الاعتبار متطلبات موازنة المبيعات والطاقة الإنتاجية المتاحة (الآلات والقوى العاملة) ويتم تحديد الاحتياجات من الإنتاج وفق المعادلة<sup>10</sup> التالية :

كمية الإنتاج التقديري = المبيعات + مخزون آخر المدة - المخزون أول المدة.

### ت. الموازنات التقديرية للمشتريات:

تهدف الموازنة التقديرية للمشتريات إلى ضمان كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سيتم شرائها بالكميات المطلوبة، وفي الأوقات المناسبة وبأقل تكلفة، ونظراً إلى أن الكميات المباعة تكون عموماً مختلفة عن الكميات المشتريات ونظراً إلى أن التقلبات الموسمية والمدة المطلوبة من أجل التموين بالمواد (فترة الانتظار) فإنه يصبح من الضروري تخزين المواد

<sup>9</sup> محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد و استخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 77. ص، 2006 ط1

<sup>10</sup> محمد سامي راضي وآخرون، مرجع سابق، ص 119.

ويتطلب الأمر أن تكون تكلفتها أقرب ما يمكن من الحجم الأمثل (الكمية الاقتصادية) لان زيادة حجم المخزون عن الحجم الأمثل يترتب عليه تكاليف إضافية.

إن تحديد مستوى المخزون من المواد الأولية يكون بطريقتين، الأولى تقوم على أساس برنامج الإنتاج وتمر بالخطوات التالية:

- تحديد المخزون من المواد الأولية الموجود أول الفترة وطرحه من مجموع الفترة الثانية والثالثة.
- احتساب معدل دوران المخزون وتكلفة الشراء .
- تحديد حجم المادة الأولية اللازمة لكل وحدة يجب إنتاجها.
- تحديد كمية المادة الأولية الواجب الاحتفاظ بها كمخزون أمان.
- إعداد برنامج الشراء الذي يتضمن توفر المواد الأولية في الأوقات التي يتطلبها الإنتاج.
- -تحديد حجم المادة الأولية اللازمة لكل وحدة يجب إنتاجها.

هذه الطريقة عمليا يصعب تطبيقها في بعض المؤسسات التي تعتمد على المواد الأولية عديدة لذلك فإن تطبيقها يقتصر فقط بالنسبة للمواد الأولية الرئيسية، أما بالنسبة للمواد الأولية الأخرى فيتم تطبيق طريقة ثانية، وهي تقوم على تقدير المخزون الواجب شراؤه من هذه المواد على أساس معدلات الاستخدام المتحققة خلال السنوات الماضية يجاد العالقة مع الكمية المنتجة في كل سنة، ثم محاولة إيجاد معامل ارتباط بينهم يعبر عنه كنسبة مئوية من الكمية الواجب إنتاجها.

### ث. الموازنة التقديرية للمصاريف الإدارية والتسويقية:

التكاليف الإدارية هي تلك المبالغ التي تنفقها إدارة المؤسسة من أجل ضمان تسيير كافة الأقسام والمصالح التي تتشكل منها المؤسسة، حيث يتم وضع هذه التقديرات من قبل الإدارة العليا وأن جميع هذه التكاليف تعتبر تكاليف ثابتة، فعملية وضع تقديراتها تعتبر سهلة أو بسيطة نسبيا وتستعمل في الغالب الطريقة التاريخية في هذا المجال، ومن أبرز المصاريف

الإدارية نجد: رواتب الموظفين، الضرائب والرسوم، مصاريف الاتصال، التأمين، الإيجار، نفقات النقل، وباقي المستلزمات الضرورية لإنجاز أعمال السكرتارية.

أما التكاليف التسويقية فإنها تمثل تكلفة أداء الوظائف والعمليات المتعلقة بإيصال المنتجات والبضائع والخدمات من المؤسسة إلى المستهلك وتتمثل في: رواتب وأجور رجال البيع ومسؤولي المعارض، تكاليف الإشهار والإعلان والأبحاث التسويقية ودراسة السوق، تكاليف تخزين البضائع والمنتجات التامة، تكاليف التعبئة والتغليف والتوزيع للمنتجات التامة الصنع تكاليف تحصيل المبيعات الآجلة.<sup>11</sup>

### ج. الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية:

تمثل الميزانية النقدية خطة بإيصالات والمدفوعات النقدية خلال فترة الميزانية، فهي خطة توضح الموارد النقدية وفقا لما لها من مصادر مختلفة واستخدام هذه الموارد كالميزانيات النقدية وهي مصممة لتحديد قيمة ومقدار المتطلبات النقدية المتاحة اللازمة للحفاظ على استمرارية الأعمال.

إن هذه الموازنة تترجم لنا مكونات هذه المقبوضات (المبالغ المتوقع استلامها) والمدفوعات (المبالغ المتوقع تسديدها) وأوقات الدفع والقبض وبذلك تتيح للمؤسسة معرفة مقدار السيولة النقدية المتوقع الحصول عليها في فترة معينة، وهذا ما يساعدها في تحديد موقفها اتجاه التزاماتها فإذا كانت مدفوعاتها تفوق مقبوضاتها فعليها البحث عن مصادر تمويل وفي الأوقات المناسبة وبأحسن الشروط وبأقل تكلفة ممكنة، أما إذا كان العكس فهذا يعني أن المؤسسة ستحقق وفرا في السيولة النقدية وعليها التفكير في كيفية استثماره وعدم تركه مجمد، فالمؤسسة التي تحترم التزاماتها وتؤديها حين استحقاقها، تستطيع أن تكسب ثقة المتعاملين معها وتحافظ على سمعتها في الأوساط المالية والتجارية وكذلك عند المقرضين والموردين والزبائن.

<sup>11</sup>خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2010ص235.

### ح. الموازنة التقديرية لحساب النتائج:

تعتبر من الأساليب التي يستعملها المدير المالي في التخطيط وهي بمثابة كشف يتضمن الإيرادات والنفقات التقديرية خلال فترة مالية قادمة، كما يهدف أيضا لمعرفة مقدار الأرباح المتوقعة خلال الفترة القادمة وكيفية التصرف بها إما أن توزع على المالكين أو يتم تدويرها لاستعمالها في التمويل.<sup>12</sup>

الهدف من الموازنة التقديرية لحساب النتائج هو تقدير قيمة الدخل المتوقع أو الأرباح الصافية خلال الفترة المقبلة المخطط لها كما أنها تقوم بتقييم المصروفات التي تدفعها المؤسسة على الإنتاج والإيرادات المحققة خلال الفترة القادمة، أيضا تقوم بتقييم أوجه الدخل وتحديد استخدامات الأموال المتاحة في المؤسسة. وهناك أسلوبين لإعداد جدول حساب النتائج التقديرية هما:

- **على أساس التقدير التفصيلي لجميع بنود الجدول:** وفقا لهذا الأسلوب يتم تقدير كل أعباء الاستغلال وخارج الاستغلال، ثم نواتج الاستغلال ونواتج خارج الاستغلال.
- **على أساس النسبة المئوية للمبيعات:** بحسب هذا الأسلوب يتم تقدير حساب النتائج إلى وجود علاقة ثابتة نسبيا، على المدى القصير بين صافي المبيعات وبين مختلف بنود جدول حساب نتائج باستثناء بعض البنود منها: الفائدة المدفوعة حيث يتم تقديرها استنادا إلى حجم قروض المؤسسة ومعدلات فوائدها، الإيرادات الأخرى وهي التي يصعب التنبؤ بها إذا كانت غير متكررة، المصروفات الأخرى، الضرائب وتحدد قيمتها على ضوء نسب الضرائب التي تخضع لها أرباح المؤسسة موضع البحث، الأرباح الموزعة والتي تحدد بقرار من إدارة المؤسسة.

<sup>12</sup>عبد الحلیم كراجه وآخرون، الإدارة و التحليل المالي، أسس، مفاهيم، تطبيقات، دار صفاء، عمان، الأردن، ط2006، 1، ص274.

### ❖ تحليل التعادل (تخطيط الربحية):

يعتبر الربح أحد مقاييس الأداء حيث انه يعتبر من أهم الأهداف الرئيسية للإدارة المالية وأحد مؤشرات النجاح والاستمرارية في المؤسسة وهي الأرباح، كما يستخدم في تقييم نتائج الفعاليات الإنتاجية والاقتصادية ومن هنا ازدادت أهميته نظرا لأنه أحد مصادر توسيع المشروعات وتمويل المخططات المالية، ونظرا لهذه الأهمية التي تحتلها الأرباح كان لابد من الإدارة المالية أن تقوم بإعداد تخطط للأرباح بما يتماشى والخطط الأخرى للمؤسسة، ولهذا الغرض هناك عدة أساليب لتخطيط الأرباح أهمها تحليل التعادل.

فيعرف بتحليل التكاليف والإيرادات مقارنة بمستوى المبيعات، ويقوم تحليل التعادل أساسا على رسم العلاقة بين التكاليف والإيرادات عند مستويات النشاط المختلفة، ويعتبر هذا التحليل من الأساليب المهمة في الإدارة المالية خصوصا فيما يتعلق بتسعير المنتجات وتحديد كميات الإنتاج اللازمة لتحقيق مستوى معين من الأرباح.

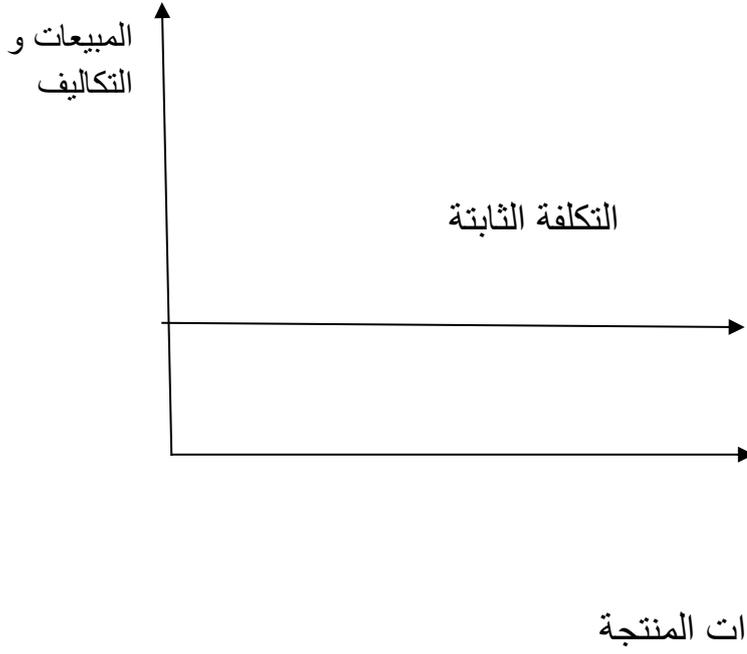
### ✓ عناصر تحليل التعادل:

نجد في أسلوب تحليل التعادل ثلاث عناصر من التكاليف هي:

أ- التكاليف الثابتة: ونعني بها التكلفة التي تظل ثابتة في الفترة القصير مهما تغير مستوى النشاط في حدود المدى الملائم، فدالة التكلفة الثابتة تأخذ شكل خط مستقيم موازي للمحور الأفقي، وحيث أن التكلفة الثابتة في إجمالها لا تتغير مع تغير حجم النشاط فان متوسطها متغير، أي يزيد متوسط التكلفة الثابتة للوحدة مع انخفاض حجم النشاط والعكس صحيح.

يمكن ترجمة سلوك التكاليف الثابتة بالشكل الموالي:

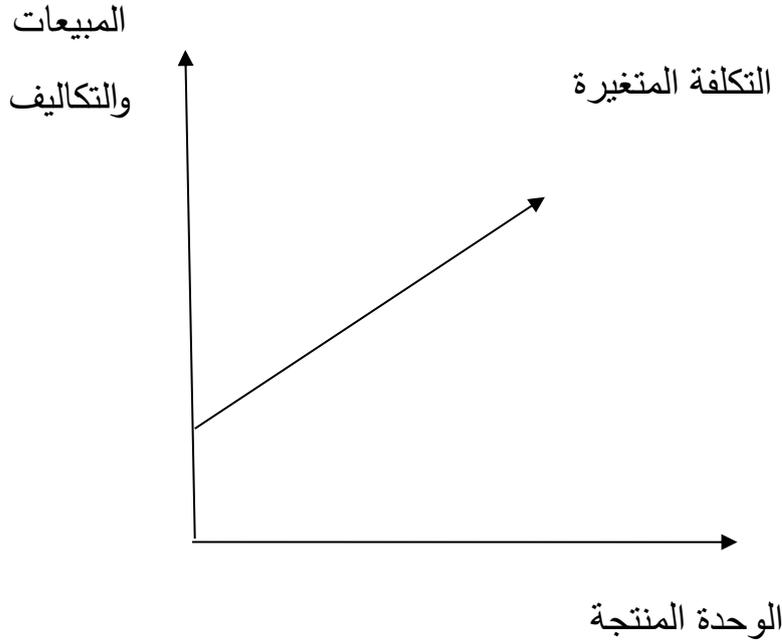
الشكل رقم (1): سلوك التكلفة الثابتة



المصدر: مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 328.

ب- . التكاليف المتغيرة: تتمثل في البنود التي تتغير في مجموعها مع التغير في حجم النشاط الذي يتقدم زيادة أو نقصانا) أي في نفس اتجاه التغير في النشاط (وبنفس النسبة، فالعلاقة إذا بين حجم النشاط وحجم التكاليف المتغيرة علاقة طردية. يمكن ترجمة سلوك التكاليف المتغيرة بالشكل الموالي:

الشكل رقم (2): سلوك التكلفة المتغيرة



المصدر: مفلح عقل، مصدر سبق ذكره، ص 330.

ت- هامش الربح المشارك: يمثل الفرق بين سعر البيع للوحدة الواحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة، وبارتفاع الفرق تكون هناك تغطية أكبر للتكاليف الثابتة<sup>13</sup>، وكلما تم بيع وحدات أكثر كلما كانت هناك سرعة في تغطية التكاليف الثابتة ويعبر عن هامش الربح المشارك بالصيغة الموالية:

$$\text{هامش المساهمة} = (\text{السعر} - \text{التكلفة المتغيرة})$$

$$\text{إجمالي المساهمة} = (\text{الإيرادات الكلية} - \text{التكلفة المتغيرة الكلية})$$

حيث في حالة ما إذا كان:

$$\text{إجمالي المساهمة} = \text{التكلفة الثابتة الكلية} \dots\dots\dots (\text{نقطة التعادل})$$

<sup>13</sup> خالد توفيق الشمري، التحليل المالي و الاقتصادي، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص81.

- إجمالي المساهمة > التكلفة الثابتة الكلية.....(تحقيق خسارة)
- إجمالي المساهمة < التكلفة الثابتة الكلية.....(تحقيق ربح)

#### ✓ أهداف تحليل التعادل:

يمكن تلخيص أهداف تحليل التعادل في النقاط التالية: " يعتبر تحليل التعادل جرهما من عملية التخطيط التي يمارسها المدير المالي، حيث يساعد ذلك على اتخاذ القرار الصائب بشأن عمليات التوسع في استثمارات جديدة أو عند اتخاذ القرارات الخاصة بإنتاج منتج جديد او خدمة جديدة تسعى إدارة الشركة ل طرحها في السوق. يعد تحليل التعادل جزء من آلية التحليل وتقييم الأداء في شركات الأعمال كما يعتبر تحليل التعادل كذلك من أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تخطيط كمية الإنتاج والمبيعات والأسعار وصولاً إلى حجم الإنتاج الذي يحقق مستويات محددة من صافي الأرباح يساعد تحليل التعادل في تحديد التكاليف المالية والمغيرة.

#### ✓ تحديد نقطة التعادل:

يمكن التوصل إلى نقطة التعادل بثلاث طرق وهي:

$$SR = \frac{CF*VC}{MCV} \quad \checkmark \text{ طريقة المعادلة:}$$

SR: نقطة التعادل

CF: التكاليف الثابتة

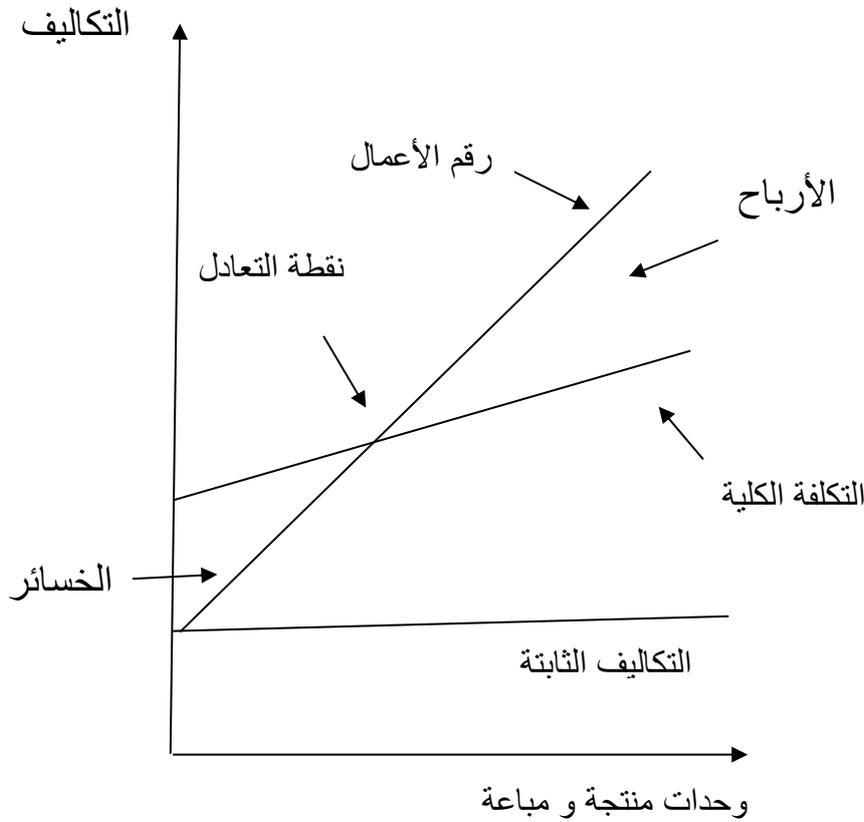
CV: التكاليف المتغيرة

MCV: هامش التكلفة المتغيرة

✓ الطريقة البيانية: تعتبر دراسة سلوك عناصر التكاليف وسلوك عناصر الإيرادات والمتغيرات في حجم النشاط الإنتاجي والتسويقي أمراً في غاية الأهمية لاتخاذ العديد من القرارات الإدارية المتعلقة بتخطيط الإنتاج والتكاليف والتسويق والأرباح، وهي علاقات تمس جوهر تحليل التعادل وبعد أن تم تقسيم التكاليف إلى تكاليف ثابتة

وتكاليف متغيرة، ودراسة سلوكهما اتجاه المستويات المختلفة لحجم النشاط، نربط هذه التكاليف بالإيرادات في نموذج واحد يسمى نموذج تحليل التعادل بيانياً. حيث يمكن تمثيل نقطة التعادل حسب التكاليف الثابتة كما يلي:

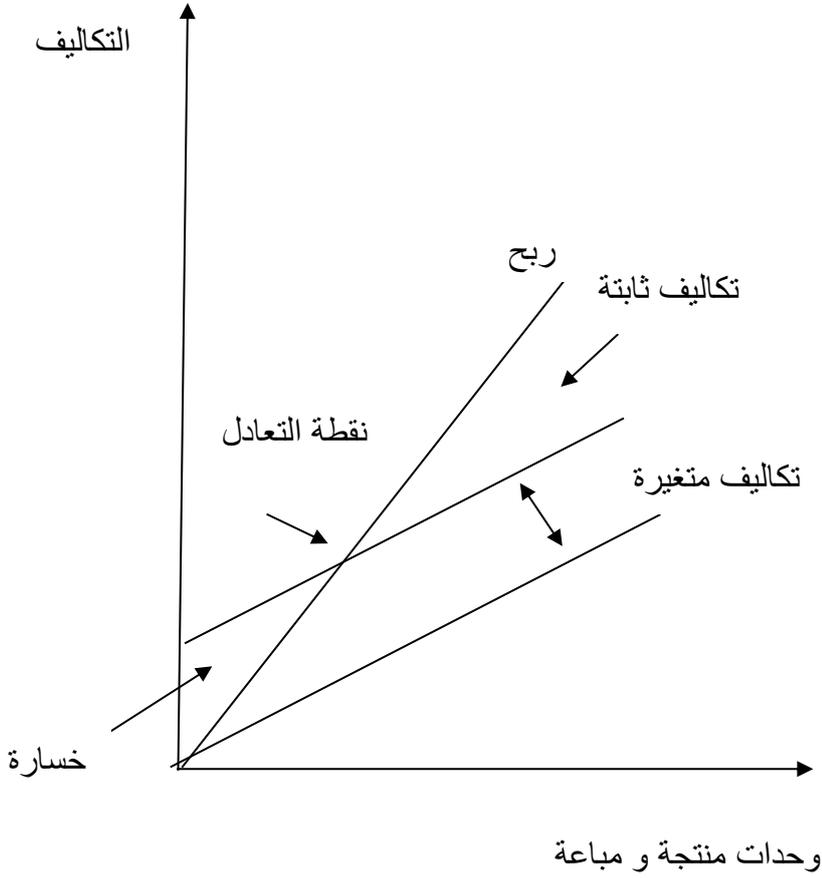
الشكل رقم (3): تمثيل نقطة التعادل



المصدر: محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 70.

اما بالنسبة للتكاليف المتغيرة فتمثل خريطة التعادل على النحو التالي:

الشكل رقم (4): نقطة التعادل وفق نظرية التكاليف المتغير.



المصدر: محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 71.

✓ تأثير الروافع المالية على المنشأة:

تلجئ المؤسسة إلى الروافع المالية للخروج من أزماتها المالية وللتخلص من خطر التصفية، والروافع ثلاث أنواع هي:

1/ *الرافعة المالية*: تعرف الرافعة المالية على انها: " استخدام أموال الغير (الاقتراض) بتكاليف ثابتة (فوائد ثابتة) على أمل الزيادة في الأرباح .<sup>14</sup>

وتقاس الرافعة المالية على النحو التالي:

$$\text{درجة الرفع المالي} = \frac{\text{الربح قبل الفائدة و الضريبة}}{\text{الربح قبل الفائدة و الضريبة - فوائد الديون}}$$

2/ *الرافعة التشغيلية*: بمعنى أي تغيير صغير من الناحية النسبية في المبيعات يؤدي إلى تغيير كبير في الأرباح العاملة أي الأرباح قبل الفوائد والضرائب وتقاس باستعمال المعادلة التالية:

$$\text{- درجة الرافعة العاملة عند تغيير المبيعات من مستوى إلى آخر} = \frac{\frac{\Delta EBIT}{EBIT}}{\frac{\Delta Q}{Q}}$$
$$\text{- درجة الرافعة العاملة بمستوى معين من المبيعات} = \frac{Q(P-VC)}{Q(P-VC)-FC} = \text{DOL}$$

Q : الكمية      P : السعر      VC : التكاليف المتغيرة

VF : التكاليف الثابتة .

3/ *الرافعة الكلية*: وتكون باستخدام المؤسسة لكلا الرافعتين في آن واحد (المالية والتشغيلية) قصد التأثير على صافي الربح بعد الفوائد والضرائب وتكون على الصيغة التالية:

التشغيلي الرفع درجة \* المالي الرفع درجة = المشترك الرفع درجة

### ❖ تخطيط الهيكل التمويلي:

يقصد بالهيكل التمويلي توليفة مصادر التمويل التي اختارتها المؤسسة لتغطية احتياجاتها التمويلية، ويتكون هذا الهيكل من مجموعة من العناصر التي تمثل جانب الخصوم في الميزانية

<sup>14</sup> علي عباس الإدارة المالية، اثراء للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص229.

سواء كانت هذه العناصر طويلة الأجل أم كانت قصيرة الأجل وسواء كانت أموال دين (اقتراض) أو أموال ملكية.<sup>15</sup>

#### ✓ - مميزات الهيكل التمويلي المناسب: <sup>16</sup>

- أ- الربحية: فيجب أن يعود الهيكل المالي للشركة بالنفع عليها عن طريق الأصول إلى أقصى استخدام ممكن للرفع المالي مع الالتزام بأقل تكلفة ممكنة
- ب- القدرة على الوفاء بالدين: فيجب ألا يتجاوز اقتراض الشركة الحد الذي يهدد قدرتها على الوفاء بالتزامات لهذه القروض، وفي نفس الوقت يجب المالك أي تكاليف إضافية.
- ت- المرونة: بمعنى عدم اتصاف الهيكل المالي للمشروع بثباته طيلة الخطة التي تم وضعها فعليه أن يتميز بالمقدرة على تعديل مصادر الأموال تبعاً للتغيرات الرئيسية في الحاجة إلى الأموال وبأقل تكلفة ممكنة .
- ث- الرقابة: يجب أن يتضمن الهيكل المالي أقل مخاطرة ممكنة لفقدان السيطرة والرقابة على إدارة الشركة.

#### ✓ محددات الهيكل التمويلي:

يوجد العديد من العوامل التي تؤثر على الهيكل التمويلي والتي يمكن تلخيصها فيما يلي:

- أ- حجم المؤسسة: أشارت العديد من الدراسات إلى أن حجم المؤسسة له تأثير على نسبة الاقتراض داخل الهيكل التمويلي، وقد قدمت هذه الدراسات عدة أسباب لوجود علاقة إيجابية بين حجم المؤسسة والاقتراض، وأولهما أن احتمالات الإفلاس تنخفض في المؤسسات ذات الحجم الكبير، كما أن المؤسسات الكبيرة تملك إمكانية اللجوء إلى الأسواق المالية وتستطيع الاقتراض بشرط أيسر.<sup>17</sup>

<sup>15</sup> منير إبراهيم الهندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، ط4، 1999، ص527.

<sup>16</sup> سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار - التمويل - التحليل المالي، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ط1، 2006، ص216.

<sup>17</sup> إلياس بن ساسي وآخرون، التسيير المالي (الإدارة المالية دروس وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008، ص408.

ب- *سيولة الأصول*: كلما ازدادت سيولة الأصول كلما أمكن الاعتماد على القروض مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، بالإضافة إلى أن سيولة الأصول هنا ذات أهمية خاصة في تحديد استحقاقات الديون فهي تؤثر على نسبة الديون في الهيكل التمويلي، فكلما كانت أصول المؤسسة أقل سيولة كلما كانت أقل مرونة في مقابلة الالتزامات الثابتة سواء بالنسبة للفائدة أو لأصل الدين<sup>18</sup>.

ت- *المرونة*: يجب أن تكون الخطة المالية للشركة مرنة بصورة كافية حتى يمكن تعديل مكونات الهيكل التمويلي بمعنى أنه إذا أرادت الشركة تحقيق الاستخدام الأمثل لاموالها فعليها أن تكون في الوضع الذي يمكنها من إحلال أي شكل من أشكال التمويل، فإذا ما توافرت المرونة هذه أدت قوة المشروع في المساومة ضد التفاوض مع المصادر المحتملة للأموال<sup>19</sup>.

ث- *المخاطر المالية*: يرتبط الخطر المالي بالقرارات المالية من المؤسسة، بحيث عندما يقوم الهيكل التمويلي للمؤسسة على تمويل الاحتياجات المالية لها بالأموال الخاصة بالكامل فإنها لا تتعرض للخطر المالي، أما إذا كانت القروض تمثل جزءا من الهيكل التمويلي للمؤسسة ففي هذه الحالة يظهر الخطر المالي أين يؤدي استخدام هذه القروض إلى زيادة التقلبات في عائد المساهمين، واحتمال عدم القدرة على تسديد الديون، وبالتالي يجب على المؤسسة أن تختار الهيكل التمويل الذي يعظم من قيمتها، ويعمل على التقليل من المخاطر المالية<sup>20</sup>.

ج- *درجة استقرار المبيعات*: تتعلق درجة استقرار المبيعات بنسب الاقتراض ارتباطا مباشرا، فبتزايد درجة استقرار المبيعات والإيرادات، تتمكن المؤسسة من دفع التزاماتها الثابتة على القروض بأقل درجة من الخطر، وذلك بخلاف إذا كانت المبيعات والإيرادات تتعرض لتقلبات مستمرة حيث تجد المؤسسة صعوبة في دفع هذه الالتزامات.

<sup>18</sup> سيد الهواري، الإدارة المالية ( منهج اتخاذ القرار)، مكتبة عين شمس، مصر، ط6، 1996، ص173.  
<sup>19</sup> سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار-التمويل-التحليل المالي، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ط1، 2006، ص220.  
<sup>20</sup> عبد القادر بو عزة، التأثير الجبائي على اختيار التمويل للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة الجزائر، ط1، 2004، ص93

## ❖ تخطيط الاحتياجات المالية:

### أولاً / أساليب التنبؤ المالي:

يعد التنبؤ المالي عنصر من عناصر وظيفة التخطيط التي يتولاها المدير المالي، ويقصد بالتنبؤ المالي التنبؤ بالاحتياجات المالية للشركة في الفترة طويلة الأجل نسبياً وقصيرة الأجل التي قد تصل إلى شهر واحد.

**1/ التنبؤ المالي طويل الأجل:** ويأتي بغرض تقدير احتياجات المشروع العامة من الأموال، فهناك أسلوب التنبؤ باستخدام النسبة المئوية من المبيعات وأسلوب الانحدار.

- أسلوب التنبؤ باستخدام النسبة المئوية من المبيعات:

يفترض أن بعض بنود الميزانية ترتبط ارتباطاً مباشراً بالمبيعات وأن النسبة المئوية لكل بند من هذه البنود إلى المبيعات تظل ثابتة<sup>21</sup>. " ويفرق هذا الأسلوب بين نوعين من عناصر الميزانية وهي: <sup>22</sup>

أ- عناصر الميزانية التي تتأثر تلقائياً بمستوى المبيعات: هي عبارة عن مجموعة الأصول والخصوم المتداولة التي تتأثر مباشرة بتغير مستوى المبيعات، ذلك لأن تحقيق مبيعات المنشأة يتطلب حركة في النقدية (المبيعات والمشتريات النقدية)، حركة في المدينين (مبيعات آجلة وتحصيلات)، حركة في المحزونات نتيجة لدخول وخروج البضاعة عند الشراء والبيع، حركة في عنصر الموردين نتيجة حصول المنشأة على الائتمان التجاري وتسديد التزامات سابقة، حركية في أوراق الدفع الجديدة التي يحل ميعاد استحققاتها.

ب- عناصر الميزانية التي لا تتأثر تلقائياً بمستوى المبيعات: يأتي على رأس هذه المجموعة الأصول الثابتة للمنشأة لأنها لا تتغير بشكل تلقائي عند تغير مستوى المبيعات كلما كان مستوى المبيعات المتوقع لا يتعدى الطاقة الإنتاجية للمنشأة، فالأصول الثابتة تتأثر بتغير المبيعات فقط إذا كانت هذه الأخيرة تتجاوز الطاقة الإنتاجية المتاحة، مما يتطلب الاستثمار في أصول ثابتة جديدة للرفع منها.

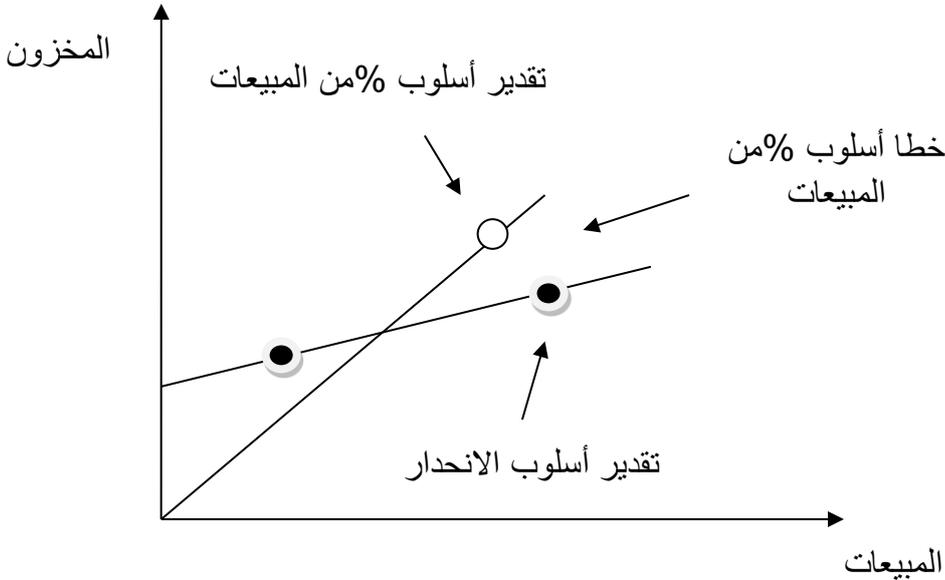
- أسلوب تحليل الانحدار في التنبؤ المالي.

<sup>21</sup> محمد صلاح الحناوي و جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة و اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010، ص84.

<sup>22</sup> نور الدين خياطة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر ببيروت، 1997، ص258.

أ- أسلوب الانحدار الخطي البسيط: يختلف عن طريقة النسبة المئوية من المبيعات في أنه لا يفترض مرور خط العلاقة من خلال نقطة الأصل ، اذ ان أسلوب الانحدار الخطي البسيط يتطلب حساب النسبة المئوية من المبيعات وبنود الميزانية المرتبطة عند نقطتين زمنيتين ، ويتم وصل النقطتين بخط مستقيم ومن هذا الخط يمكن استخدامه في التنبؤ باي بند من بنود الميزانية في نقطة رسمية مستقبلية بشرط معرفة قيمة المبيعات المقدرة عند هذه النقطة ، وتزيد دقة هذا الأسلوب بزيادة عدد النقاط المستخدمة في تحديد خط الانحدار ، ويوضح الشكل الموالي أسلوبين لإجراء المقارنة بينهما ، حيث تمثل الفجوة ما بين الخطين الخطأ الناتج عن استخدام النسبة المئوية من المبيعات ، ويلاحظ أن الخطأ محدود في حالة استمرار المبيعات عند نفس المستويات الحالية بالتقريب ، ولكن الفجوة تتسع ويزيد مقدار الخطأ في حالة انحراف المبيعات عن المستويات الحالية وهذا الأمر يحدث عادة في حالة التنبؤات المالية طويلة الأجل نسبيا.

**الشكل رقم (5): أسلوب الانحدار الخطي البسيط**

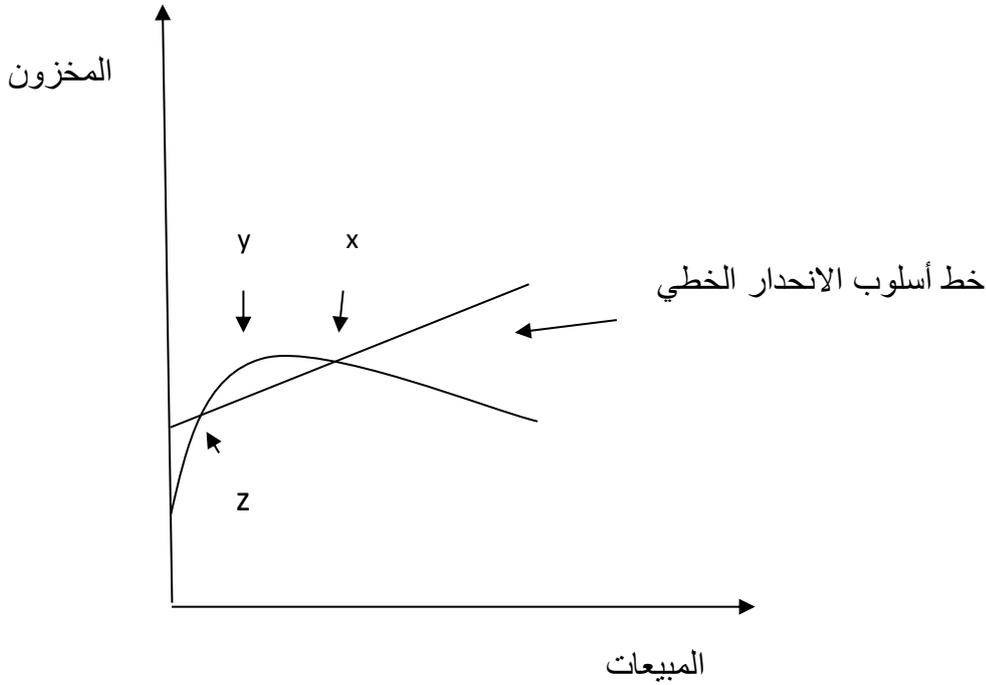


المصدر: محمد صلاح الحناوي و جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره ص 86.

ب- الانحدار الخطي الغير بسيط:

يقوم هذا الأسلوب بافتراض أن ميل خط الانحدار ثابت، وهذا الافتراض يتحقق فيها هذا الافتراض. ويظهر الشكل الموالي استخدام أسلوب الانحدار غير الخطي البسيط في التنبؤ بالعلاقات المالية، ويظهر المنحنى المرسوم " علاقة تنازلية " بين المبيعات والمخزون بعد نقطة X والتي تمثل المستوى الحالي من المبيعات.

الشكل رقم (6): أسلوب الانحدار غير الخطي البسيط.



المصدر: محمد صاح الحناوي ورسمية زكي قرياص "الإدارة المالية التحليل المالي للمشروعات الجديدة، الدار الجامعية الإسكندرية 2003 ص147.

- الانحدار المتعدد: يقوم على فرض أساسي وهو أن المبيعات تعتمد على عدد من المتغيرات، فقد يفترض أن المبيعات كعدد السكان والقوانين الجمركية، والظروف الاقتصادية .... الخ<sup>23</sup>

<sup>23</sup>عبد الغفار حنفي ، اساسيات التحليل المالي و دراسة الجدوى، الدار الجامعية ، الاسكندرية2004.

**2//التنبؤ المالي قصير الأجل:** ويكون بإعداد تنبؤات قصيرة الأجل دقيقة للتأكد من أن الأموال ستكون متوفرة لمقابلة الاحتياجات قصيرة الأجل، وسوف نتعرض لهذه الفكرة من خلال الموازنات التقديرية مع التركيز على الموازنة التقديرية النقدية والتي تعرف بأنها عبارة عن بيانات متعددة تحتوي على جوانب الإيرادات النقدية المتوقعة وجانب المدفوعات النقدية المتوقعة خلال فترة معينة مع بيان الفائض أو العجز من الإيرادات أو المدفوعات كما تساعد الميزانية التقديرية للشركة في تخطيط الاحتياجات النقدية في الأجل القصير. بالإضافة الى التنبؤ بالمبيعات الذي هو المدخل الأساسي لأي موازنة نقدية وهو إعداد التنبؤات الخاصة بالمبيعات، ويتم إعداد هذه التقديرات الخاصة أي التدفقات النقدية على أساس شهري والتي تنتج وتمثل المتحصلات المتوقعة من المبيعات والنفقات الخاصة بالإنتاج والمخزون حيث ان طرق تقدير المبيعات تكون بإعداد الدراسات الخاصة للمتغيرات الخارجية والداخلية ذات العلاقة بالمبيعات في المستقبل كما يلي:

- ✓ التنبؤات الخارجية: وهي التقديرات التي تأتي وفقا للعلاقة بين مبيعات الشركة مثلا وبعض المؤشرات الاقتصادية لذلك فإنه من الأنسب إعداد تنبؤات لهذه المتغيرات التي تعتبر الأساس لإعداد التنبؤات المستقبلية للشركة
- ✓ التنبؤات الداخلية: وتكون هذه التنبؤات عن طريق قنوات أو منافذ التوزيع الشركة، بحيث تزود التنبؤات الداخلية برؤية عن المبيعات المنتظرة، وتعطينا التنبؤات الخارجية الأساس أو المدخل لتعديل هذه التقديرات للأخذ في الحسبان المراسم الاقتصادية العالمية.

## ثانيا /مصادر التمويل الداخلية:

ويقصد به مجموعة المواد التي يمكن للشركة الحصول عليها بطريقة ذاتية دون اللجوء إلى الخارج، بمعنى مصدرها ناتج عن دورة الاستغلال للمؤسسة، وتتمثل أساسا في التمويل الذاتي، ويعرف التمويل الذاتي بالفائض النقدي الناتج عن نشاط المؤسسة الموجه لتمويل استثماراتها حسب عدة أشكال كالاستثمارات التعريفية واستثمارات النمو أو التغذية أو إثراء الأموال الخاصة.<sup>24</sup>

ويتكون التمويل الذاتي من: الأرباح المحتجزة، الاهتلاكات، المؤونات.

<sup>24</sup>خميسي شبيحة، التسيير المالي للمؤسسة ، دار هومة للنشر و التوزيع ، الجزائر 2010،ص93.

### ثالثاً/ مصادر التمويل الخارجية:

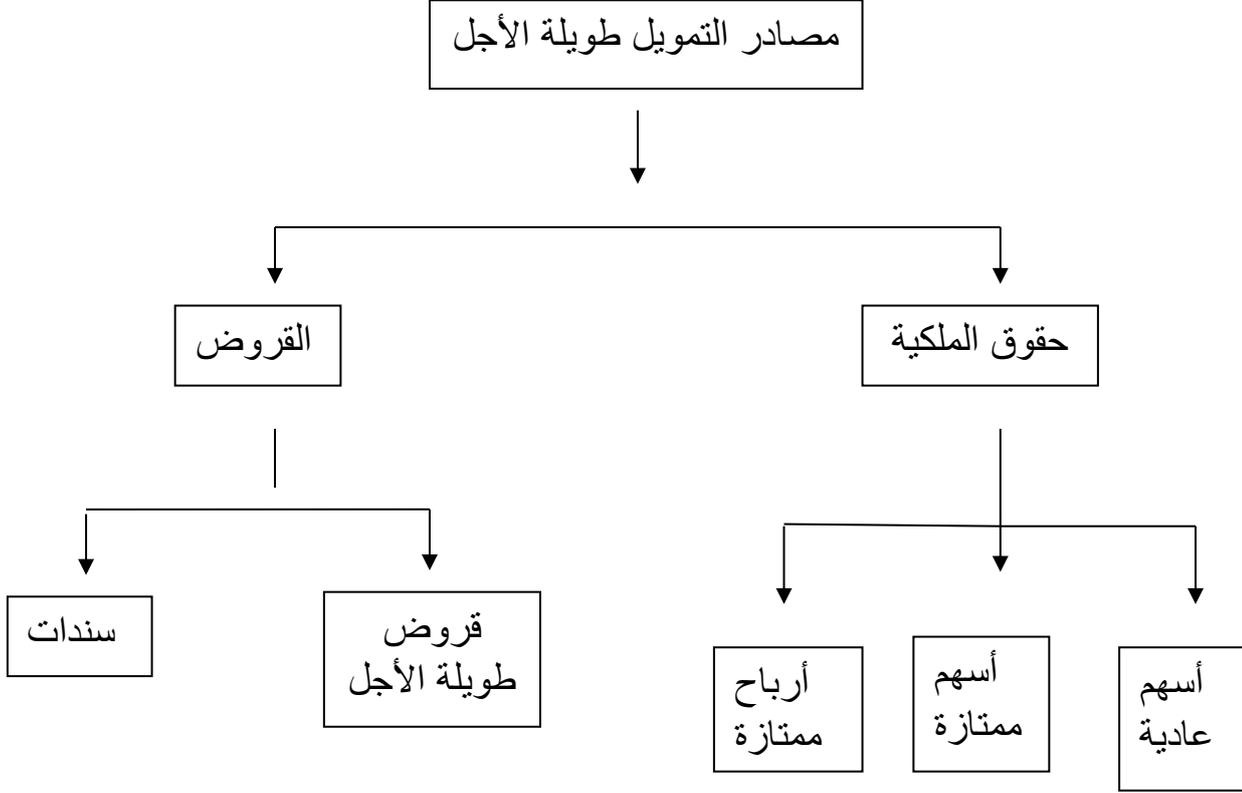
قد يتعذر على المؤسسة تمويل استثماراتها بوسائلها الخاصة، مما يجعلها تلجأ إلى البحث عن مصادر خارجية للتمويل، وتتمثل هذه المصادر في الآتي:

✓ مصادر التمويل قصير الأجل: وهي تلك الأموال التي تحصل عليها الشركة من الغير وتلتزم بردها خلال فترة لا تزيد عن سنة واحدة، ومن أنواعه نجد: الائتمان التجاري، الائتمان المصرفي.

✓ مصادر التمويل متوسط الأجل: تسمى أيضاً بقروض المدة وتتميز بأجلها المتوسطة، إلا أنها تستحق الدفع بين 3-5 سنوات ويتم سدادها بصورة منتظمة، وتستخدم كبديل لإعادة تجديد القروض قصيرة الأجل بسبب استمرار الحاجة إلى تغذية الدورة التشغيلية للمشروع وتداخل الأعمال.

✓ يقصد بالتمويل طويل الأجل: هي تلك الأموال التي تحصل عليها الشركة من الغير وتلتزم بإرجاعها خلال فترة زمنية طويلة (تفوق خمس سنوات) وتنقسم إلى قسمين أساسيين تبعاً لمصادر الحصول كما في الشكل،

الشكل رقم (7): تقسيم مصادر التمويل طويلة الأجل تبعا لمصادر الحصول.



المصدر: سالم صلال راهي الحسناوي، أساليب الإدارة المالية، الدار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، 2016، ص71.

#### ❖ تخطيط الاستثمارات الرأسمالية:

الاستثمار الرأسمالي لمنظمات الأعمال هو توظيف مبالغ من رؤوس الأموال والذي له تأثير مباشر على مستقبلها ، لذلك فالسلوك الاستثماري حاضرا هو المحدد اتجاه الوضع المالي للمنظمة مستقبلا ، ونظرا لأهمية القرارات الاستثمارية بالنسبة لمنظمات الأعمال والمستثمرين ومالها من تأثير في تحديد وتوجيه الاتجاهات المالية والنقدية المستقبلية للمنظمة فهي تحظى باهتمام كبير من طرف رجال الأعمال فالاستثمارات الرأسمالية يقصد بها الاستشارات التي

يتوقع أن يوزع عائد منها على عدد من السنوات تزيد عن العام الواحد ، ، كما يمكن تعريفها بأنها العملية الكاملة التي تشمل عليها عملية تحليل المشاريع ، وبالتالي تقرير ما إذا كان يجب إدراجها في الموازنة الرأسمالية أم لا.<sup>25</sup>

■ أساليب تقييم الاقتراحات الرأسمالية: هناك اختلاف بين عملية التقييم والمفاضلة وبين الاقتراحات الاستثمارية وفقاً للأسلوب أو الطريقة المستخدمة في التقييم وبصفة عامة يمكننا التمييز بين ثلاث طرق أساسية هي:

➤ تقييم المقترحات الاستثمارية في ظروف التأكد التام: للقيام بعملية التقييم الاقتصادي للمشروعات الاستثمارية في ظروف التأكد التام تطبق مجموعة من المعايير ، تتلخص فيما يلي:

- معيار مرة الاسترداد.
- معيار معدل العائد على رأس المال المستثمر.
- معيار صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية.
- معيار دليل الربحية (مؤشر الربحية) أو معدل العائد على التكلفة.
- معيار معدل العائد الداخلي للمشروع.

يجب الإشارة إلى أن المعيارين الأول والثاني لا يأخذان القيمة الزمنية للنقود بعين الاعتبار ، لما المعايير من الثالث والرابع والخاص فهي تأخذ القيمة الزمنية للنقود في الاعتبار .

➤ تقييم المقترحات الاستثمارية في ظروف المخاطرة: يقصد بالمخاطرة انه انعكاس أو تعبير عن عدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل ، فكلما حدث تشتت كبير في القيم المتوقعة للنواتج ، كلما انطوى القرار الاستثماري على مخاطر كبيرة ، ويعطي المدراء أهمية كبيرة لعنصر الخطر وهم بصدد اتخاذ القرارات الاستثمارية طويلة الأجل ، لأن الأخذ في الحسبان عنصر الخطر عند التقييم والمفاضلة بين المقترحات الاستثمارية ، يؤدي بالضرورة إلى اختيار البديل الذي يعلم حقوق الملكية . وتتم معالجة الخطر عند التقييم والمفاضلة بين المقترحات الاستثمارية من خلال التعرف على الأساليب الإحصائية التي يمكن استخدامها لقياس المخاطرة التي تساعدنا في اختيار البديل المناسب الذي يحقق أقل خطورة ممكنة وتتمثل هذه الأساليب فيما يلي:

<sup>25</sup>علي عباس ، الإدارة المالية ، اثرء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2008 ، ص189.

- طريقة القيمة المتوقعة (الأمل الرياضي): يتم تطبيق العلاقة التالية للولوح للبدال الذي يحقق أكبر قيمة متوقعة:

$$E(Ci) = CiPi$$

$$E(VAN) = \sum_i^n = 1 \frac{E(Ci)}{(1+x)^i} - I_0$$

- المدى: يعتبر المدى ابسط مقياس كمي لقياس الخطر ويمثل الفرق بين القيمة الكبرى والصغرى للتدفقات النقدية المتوقعة.
- التباين: ويمكننا من قياس درجة خطر المشاريع بتطبيق العلاقة التالية:

$$V(VAN) = \sum_{i=1}^n \frac{Pi[Xi - E(Ci)]^2}{(1 + X)^{2i}}$$

- الانحراف المعياري: يستخدم لقياس انحراف القيم عن وسطها الحسابي فهو يعتبر مقياس كمي مطلق للتشتت أي الخطر الذي ينطوي عليها الاقتراح الاستثماري وهو الجذر التربيعي لمجموع مربعات القيم وفق المعادلة التالية:

$$\sigma = \sqrt{V} = \sum_{i=1}^n \sqrt{\frac{Pi[Xi - E(Ci)]^2}{(1 + X)^{2i}}}$$

- معامل الاختلاف: في حالة عدم تمكن المستثمر من الوصول إلى قرار بشأن الاختيار بين المشاريع الاستثمارية المقترحة نظرا لتقارب النتائج وفق معيار الأمل الرياضي والتباين، فإنه يلجأ إلى معامل الاختلاف، حيث يختار المشروع ذو اقل معامل اختلاف ويحسب هذا المعيار كما يلي:

$$CV = \frac{\sigma(VAN)}{E(VAN)}$$

حيث CV: هي معامل الاختلاف، E: القيمة المتوقعة،  $\sigma$ : الانحراف المعياري.  
➤ تقييم المقترحات الاستثمارية في الظروف عدم التأكد التام: يوجد الكثير من المعايير التي يمكن الاعتماد عليها في عملية المفاضلة والاختيار بين بدائل الاتفاق الرأسمالي منها:

- معيار القيمة العظمى (معيار التفاوض)  $\max \max$ : أين ينظر متخذ قرار الاستثمار للمستقبل بتفاوض، فيفرض حدوث أفضل الحالات والظروف، وعليه يختار بين البدائل المطروحة البديل الذي يحقق أكبر ربح.<sup>26</sup>
- معيار أدنى (معيار التفاوض)  $\max - \min$ : وهو نقيض المعيار السابق يتميز بنوع من التفاوض، حيث يتم في البداية تحديد أدنى عاد لكل فرد، ثم اختيار أقصى العوائد.
- معيار لابلاس (la place تساوي الاحتمالات): حيث تتم المفاضلة بين السياسات الاستثمارية باختيار البديل الذي يحقق في المتوسط أقصى مكاسب نقدية متوقعة، بحساب المتوسط الحسابي للمكاسب المتوقعة.
- معيار الندم Regret Criteria: يسمى أيضا معيار سافاج (Savag) أين يتم تحويل جدول العوائد إلى جدول أو مصفوفة الندم، باختيار أعلى ندم مقابل كل بديل ضمن المصفوفة والبديل الأفضل يقابل أقل ندم.<sup>27</sup>
- معيار الواقعية (معيار هيرويز) heruitz Criteria حيث يقترح هذا المعيار أن متخذ القرار يتميز بنوع من التفاوض اتجاه حالات الطبيعة، فهو يعبر عن مشاعره مثاللية دون تبني سياسة أدنى - أقصى (Mimi - Max) أو سياسية أقصى - أقصى (Max Max) و يتم اتخاذ القرار وفق الخطوات التالية:

■ أولا. اختيار معيار الواقعية معبر عنه بمعامل  $(\alpha)$  حيث  $1 \geq \alpha \geq 0$ ، فإذا كانت  $(\alpha)$  قريبة من الواحد (1) فإن متخذ القرار يكون متعائلة حول المستقبل، أما إذا كان المعامل قريبا من الصفر (0) فإنه يكون متشائما.

■ ثانيا. حساب القيمة EMV كما يلي:

$$EMV = \alpha M + (1 + \alpha)m$$

<sup>26</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، 2004، ص157.  
<sup>27</sup> مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2004، ص61.

حيث:  $M$ : تمثل القيمة (العائد) القسوى لكل بديل (قرار)

$m$ : تمثل القيمة (العائد) الدنيا لكل بديل (قرار)

$\alpha$  : تمثل معامل التفاؤل (الواقعية) لكل مركز قرار

- ثالثاً، يتم اختيار البديل (القرار) الذي له أكبر قيمة نقدية متوقعة.<sup>28</sup>

### ➤ المطب الثالث: أهمية التخطيط المالي وأنواعه

#### 1.3 / أهمية التخطيط المالي:

تتمثل أهمية التخطيط المالي فيما يلي:

- السياسات المالية التي يجب على جميع الأقسام إتباعها،
- وضع الإجراءات والقواعد الواجب تنفيذها من كل الأقسام لتحقيق السياسة المالية في الشركة.
- محاولة اكتشاف الانحرافات وتصحيحها
- تقسيم السياسات والمقترحات المقدمة.<sup>29</sup>

#### 2.3 / أنواع التخطيط المالي:

يعرف التخطيط المالي نوعين أساسيين هما:

#### 1.2.3 / التخطيط المالي طويل الأجل:

- ويعرف بأنه ذلك التخطيط الذي يغطي فترة زمنية ما بين خمس الى عشر سنوات في حالة المنظمات التي تميز نشاطها بالموسمية وسرعة التقلب، هذا ويعتبر هذا النوع من التخطيط الأساس الذي يتم بناءا عليه وضع السياسات المالية للمنظمة، حتى أنه يمكن النظر إلى الخطط والميزانيات والقوائم تعدده المنظمة في الأجل القصير على أنها مجرد إرشادات عملية لتحقيق الأهداف المالية طويلة الأجل هذا ويلاحظ أنه عند إعداد الخطط المالية طويلة الأجل ينبغي التركيز على ما يلي:
- البرامج والأبحاث المتعلقة بتطوير المنتجات الجديدة.

<sup>28</sup>حسين بلعجوز، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة محمد يوضياف الجزائر، 2010، ص281-282.  
<sup>29</sup>محمد الصيرفي، إدارة المال و تحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص39.

- كيفية تنفي الخطط الاستشارية
- مدى إمكانية الاندماج مع منظمات أخرى،
- المصادر الرئيسية الحصول على الأموال.

### 2.2.3/ التخطيط المالي قصير الأجل:

- ويعرف بأنه ذلك التخطيط الذي يغطي فترة زمنية لا تزيد عن سنة مالية ويشمل هذا النوع من التخطيط عمليات إعداد مجموعة القوائم التي تشمل النتائج المالية المتوقعة المنتظم المنظمة، وتتمثل هذه القوائم في قائمة حسابات النتائج، الميزانية، قائمة تدفقات الخزينة، كما بدأ هذا النوع من التخطيط بالتنين بحجم المبيعات المتوقعة والتي على ضوءها يتم إعداد خطة الإنتاج ومن ثم يتم تقدير حجم الاحتياجات من المواد الخام والعمالة المباشرة والمصروفات التشغيلية الثابتة وباقي المصروفات الإدارية.

### ➤ المطب الرابع: مراحل التخطيط المالي ونتائجه

#### 1.4/مراحل التخطيط المالي:

تتمثل الخطوات الأساسية لعملية التخطيط المالي فيما يلي: <sup>30</sup>

**1/تحليل الأداء السابق للشركة:** حيث تساهم هذه الخطوة باعتبارها الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي، في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة، اكتشاف العلاقة بين عنصر القوة والضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة.

**2/ تحليل المزايا التشغيلية للشركة:** تفيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية المقارنة، حيث أنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة، وكنك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره، وأخيرا تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كاملة في كل قرارات الاستثمار والتمويل.

<sup>30</sup>عدنان تايه النعيمي و ارشد فؤاد التميمي ، التحليل و التخطيط المالي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان،2008،ص175-177.

**3/ تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله:** واستنادا لهذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المنشأة وتعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية.

**4/ التنبؤ بإيرادات الشركة ونفقاتها:** تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات الشركة في مجال الاستثمار ومقسوم الأرباح وبين الإيرادات المتوقع تحقيقها والنفقات المتوقع أن تترافق مع تلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدول التقديرية.

**5/ تحليل البدائل المالية:** ويقصد بهذه الخطوة من خطوات التخطيط المالي أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة، سواء كانت تلك البدائل في مجال الاستثمار أصير الأجل أم طويل الأجل، وكل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية.

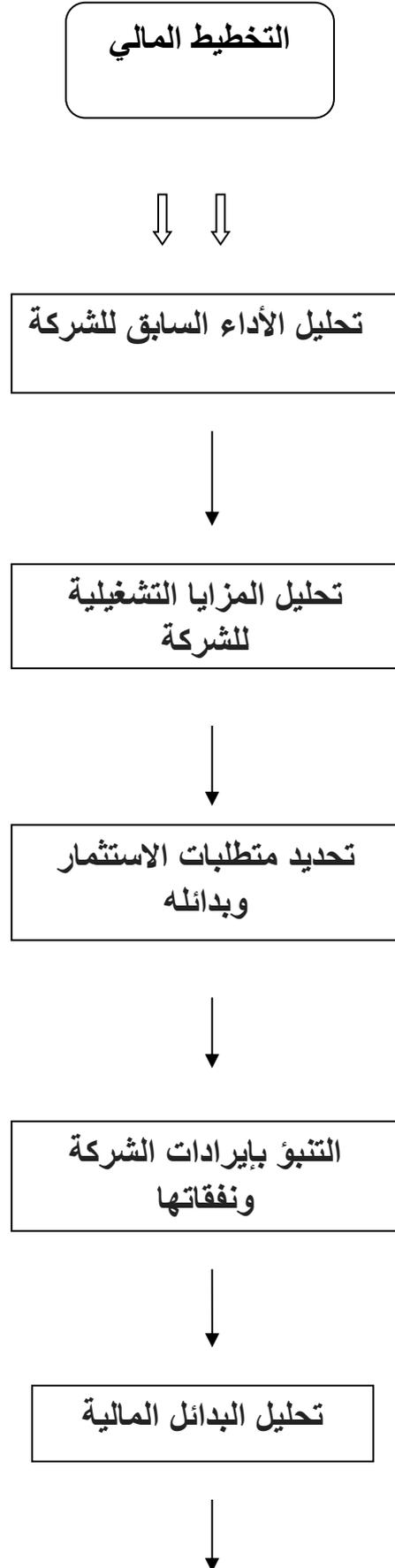
**6/ اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال:** حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات ووسائل يمكن للشركة اعتماده لتوفير الأموال لتغطية بداخلها الاستثمارية، وعند القيام بتحديد الأدوات المناسبة للتمويل لابد أن يتم أخذ كل من الكلفة والمدارة بعين الاعتبار.

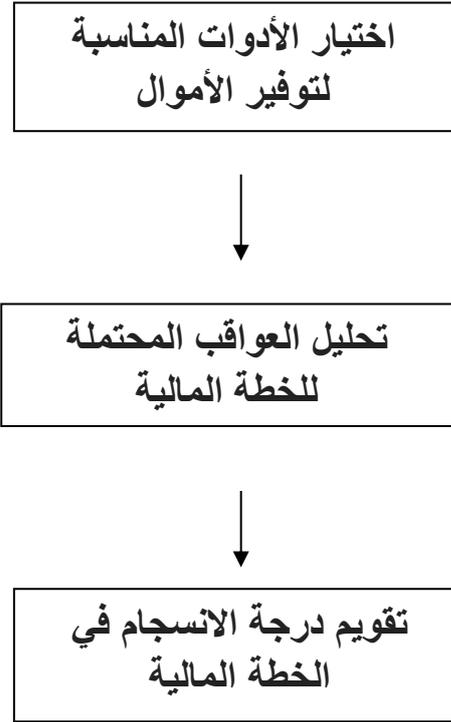
**7/ تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية:** أن تحليل ما يتمخض عنه تطبيق الخطة المالية من عواقب أو نتائج من أجل تحديد المكالمات تلك العواقب، والنتائج على بقاء الشركة واستمرارها على المستوى البعيد.

**8 / تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية:** تضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تنسجم وتتناغم مع الخطة الإستراتيجية الشركة وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.

الشكل الموالي يلخص مراحل التخطيط المالي:

الشكل رقم (8): مراحل التخطيط المالي





المصدر: من إعداد الطالبين استنادا إلى عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 175-177.

#### 2.4/ مزايا التخطيط المالي:

يمكن التخطيط المالي المؤسسة من تقييم آثار القرارات الاستثمارية والمالية ومدى أثارها على مستقبلها فهو يحقق للمؤسسة مجموعة من المزايا أهمها:<sup>31</sup>

- التعرف على الاحتياجات المستقبلية التركيز على الأهداف بالدرجة الأولى
- تنمية التفكير المستقبلي لدى المسؤولين في الإدارة.
- تقديم السياسات والمقترحات المقدمة التنسيق في اتخاذ قرارات التمويل والاستثمار.

<sup>31</sup>عبد الحلیم كراجه و اخرون، الإدارة و التحليل المالي، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2006، 263.

## المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي والعوامل المؤثرة به

تعد وظيفة اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي، بل يمكن القول إن الإدارة التي لا تمارس هذه الوظيفة في منهجها اليومي لا يمكن أن تسند لها صفة الإدارة، خاصة على مستوى الإدارة المالية، كونها إدارة قائمة على اتخاذ القرارات المالية ومضمونها يدور حول تحقيق هدف استراتيجي هو تعظيم ثروة الملاك، وتستند هذه العملية في حد ذاتها على عدة معطيات من أهمها عملية تقييم الأداء المالي وهذه الأخيرة تتم بعدة طرق ووفقا لعدة مؤشرات.

### ➤ المطلب الأول: مفاهيم أساسية حول الأداء المالي للمؤسسة

#### 1.1/ ماهية الأداء :

#### ✓ تعريف الأداء :

يحمل الأداء في طياته نكهة العمل وديناميكيته والجهد الهادف، وهو يفتح فصل العمل الجيد عن العمل السيئ ويتيح تقييمه، فمخرجات الأداء مؤشر عن مدى نجاح المنظمة وبقائها واستمرارها، وهناك مداخل متعددة يتم النظر منها للأداء، وأول هذه المداخل مدخل الهدف الذي يعتبر الأداء بلوغ المنظمة لأهدافها، أما المدخل الثاني فيدعى بمدخل الموارد ويؤكد على العلاقة بين المنظمة وبيئتها ويعتبر الأداء قدرة المنظمة في الحصول على مواردها والعمل على إدامتها، في حين أن المدخل الثالث يدعى مدخل العملية وهو يعتبر الأداء انعكاس لسلوك المساهمين في المنظمة، كما يوجد مدخل آخر يدعى بمدخل المقوم الذي يميز الأداء بكونه مفهوما متعدد الأبعاد والتقييمات. ومن الناحية القانونية فإن الأداء هو أداء الفعل المطلوب بموجب العقد. وقد عرف الأداء من خلال مدخل الكفاءة والفعالية، فتعني الكفاءة أفضل إدارة للموارد للوصول إلى النتائج، بينما تشير الفعالية إلى الحصول على النتائج ضمن الأهداف المحددة، وهذه المعايير لا يمكن تحقيقها معا، بحيث لا يمكن الحكم على المنظمة التي بلغت أهدافها بارتفاع الأداء إذا كان ذلك قد كلفها الكثير من الموارد يفوق مثيلاتها، ولا

على المنظمة التي تمكنت من توظيف كامل مواردها دون بلوغ الأهداف المتوخاة أو الاقتراب بنسب مرضية<sup>32</sup>.

### 2.1/ قياس الأداء :

القياس هو «تحديد كمية أو طاقة عنصر معين. وغياب القياس يدفع المسيرين إلى التخمين واستخدام الطرق التجريبية التي قد تكون أو لا تكون ذات دلالة». إذن قياس الأداء هو تحديد مقدار نتائج المؤسسة. وتعد عملية قياس الأداء المرحلة الأولى من عملية الرقابة المتمثلة في ثلاث مراحل أساسية: القياس المقارنة، تصحيح الانحراف. وقياس الأداء لا يتم في أغلب الحالات إلا بتوفر مجموعة من المعايير والمؤشرات التي تمكن من تحديده وتحديد تطوراته المحققة إذا استلزم الأمر مقارنة بينه وبين الأداء السابق له<sup>33</sup>.

### 3.1/ تقييم الأداء :

ينظر إلى عملية تقييم الأداء على انها «تقييم نشاط الوحدة الاقتصادية في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة مالية معينة، وهي تهتم أولاً بالتحقق من بلوغ الأهداف المخططة والمحددة مقدماً وثانياً بقياس كفاءة الوحدة في استخدام الموارد المتاحة سواء كانت موارد بشرية أو رأسمالية». من التعريف يتضح أن أداء المؤسسة يمكن الحكم عليه بقياس النتائج المتحصل عليها في نهاية فترة محددة، والتي يمكن أن تفسر فعالية المؤسسة (نسبة إنجاز الهدف) وكفاءتها (الاستخدام العقلاني للموارد).

هناك تعريف آخر يرى بأن تقييم الأداء هو «مرحلة من مراحل العملية الإدارية، نحاول فيها مقارنة الأداء الفعلي باستخدام مؤشرات محددة وذلك من أجل الوقوف على النقص أو القصور في الأداء وبالتالي اتخاذ القرارات اللازمة أو المناسبة لتصحيح هذا القصور وغالباً ما تستخدم المقارنة بين ما هو قائم أو متحقق فعلاً وبين ما هو مستهدف خلال فترة زمنية معينة في العادة سنة» حسب التعريف فإن تقييم الأداء هو مقارنة ما هو فعلي بما هو مطلوب وتحديد الانحراف وتحليله ومن ثمة اتخاذ القرارات التصحيحية، ولكن في حقيقة الأمر هذا العمل من

<sup>32</sup> أسماء بوزاغو، بن عومر سنوسي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في اتخاذ القرارات المالية، مقال من مجلة مجاميع المعرفة المجلد: 06، عدد: 01/لشهر: أبريل 2020، ص 325.

\* <sup>33</sup> عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2002، ص 26.

اختصاص عملية الرقابة ولا يمكن اعتبار عملية التقييم عملية إدارية بل هي جزء من عملية الرقابة التي هي عملية إدارية.

وهناك من يرى في عملية التقييم نظام وأن نظام تقييم الأداء يتمثل في تلك «السلسلة من الأنشطة المخططة والمنظمة والمراقبة من أجل ملاحظة وقياس مساهمة أو مشاركة المستخدم في أهداف المنظمة»

ما يمكن ملاحظته حول التعريف أنه ركز على أداء الموارد البشرية دون أن يأخذ بعين الاعتبار الأداءات الأخرى، وأن عملية التقييم تهدف إلى تحسين الأداء أي تحفيز الأفراد للعمل أكثر بدل من تسليط العقوبات على المقصرين.

إلى جانب التعاريف السابقة توجد تعاريف ترى بأن تقييم الأداء يعتبر وظيفة إدارية بجانب الوظائف الأخرى المتعارف عليها من تخطيط وتنظيم ودفع، وحسب هذه التعريف فإن تقييم الأداء «يعتبر وظيفة إدارية تمثل الحلقة الأخيرة من سلسلة العمل الإداري المستمر، وتشمل مجموعة من الاجراءات التي يتخذها جهاز الإدارة للتأكد من أن النتائج تتحقق على النحو المرسوم، بأعلى درجة من الكفاءة» ما يمكن أن يؤخذ على هذا التعريف هو من غير الممكن اعتبار تقييم الأداء وظيفة إدارية بل هو جزء منها-عملية الرقابة- التي من خطواتها أنها تقوم بالإجراءات التصحيحية للرجوع إلى الحالة الطبيعية وهذا هو الشيء لا تحتويه عملية التقييم. مما سبق ذكره من تعاريف تقييم الأداء نحاول اقتراح التعريف التالي: تقييم الأداء هو جزء من عملية الرقابة، فهو يعمل على قياس نتائج المؤسسة باستخدام مجموعة من مؤشرات الكفاءة والفعالية، ومقارنتها بالمعايير المحددة سلفا في عملية التخطيط ومن ثمة إصدار أحكام تقييمية تساعد على اتخاذ القرارات<sup>34</sup>.

■ **عملية تقييم الأداء:** وهي عملية لم تحظى بالاتفاق التام حول مراحلها نظرا لطبيعة الموضوع مراد تقييمه، فعملية تقييم أداء الأفراد مثلا تختلف في بعض مراحلها عن عملية تقييم الأداء الإنتاجي، لذلك سيتم التطرق في هذا العنصر إلى عملية التقييم التي نشقتها من عملية الرقابة والتي تصلح لتقييم النتائج المتحصل عليها في شكل رقمي. عموما يمكن حصر مراحل عملية التقييم في أربع مراحل أساسية مكملة لبعضها البعض، غياب واحدة منها تعرقل العملية ككل، وهي بالترتيب كما يلي: أولا جمع

<sup>34</sup>نفس المرجع السابق ص 26-28.

المعلومات الضرورية لعملية التقييم، ثانياً قياس الأداء الفعلي، ثالثاً مقارنة الأداء الفعلي بمستويات الأداء المعيارية، رابعاً دراسة الانحراف وإصدار الحكم.

## ➤ المطب الثاني: الأداء المالي بالمؤسسة

### 1.2/ مفهوم الأداء المالي: يمكن تعريف الأداء المالي على أنه :

- يعتبر أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه إلى الشركة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها .

- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة، فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت الشركة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل.

- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء الشركة أو لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معينة.<sup>35</sup>

### 2.2/ الأهداف المالية للمؤسسة:<sup>36</sup>

إن التطرق بالدراسة لأهداف المؤسسة في عملية تقييم أدائها أمر ضروري لا يمكن الاستغناء عنه، إذ نجد معظم طرق تحديد مؤشرات ومعايير التقييم تطلب تحديد الأهداف، وبصفة عامة يمكن حصر الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها في الأهداف التالية: التوازن المالي، السيولة واليسر المالي، المردودية، إنشاء القيمة. ويعتبر هذا الأخير هدفاً جديداً فرضته الوضعية الراهنة التي تميز بها المحيط الخارجي للمؤسسة.

1.2.2/ السيولة واليسر المالي: تقيس السيولة، بالنسبة للمؤسسة، قدرتها على مواجهة التزاماتها القصيرة، أو بتعبير آخر تعني قدرتها على التحويل بسرعة الأصول المتداولة-المخزونات والقيم القابلة للتحقيق-إلى أموال متاحة وعدم قدرة المؤسسة على توفير السيولة الكافية يؤدي إلى الإضرار بثلاث مصالح هي: المؤسسة، أصحاب الحقوق، عملاء المؤسسة.

<sup>35</sup> أسماء بوزاغو ، بن عومر سنوسي، مرجع سبق ذكره ،ص325-326.

<sup>36</sup> عادل عشي، مرجع سبق ذكره ص 35.

2.2.2/التوازن المالي: يعد التوازن المالي هدفا ماليا تسعى الوظيفة المالية لبلوغه لأنه يمس باستقرار المؤسسة المالي. ويمثل التوازن المالي في لحظة معينة التوازن بين رأس المال الثابت والأموال الدائمة التي تسمح بالاحتفاظ به وعبر الفترة المالية، يستوجب ذلك التعادل بين المدفوعات والمتحصلات أو بصفة عامة بين استخدامات الأموال ومصادرها.

3.2.2/المردودية: المردودية كمفهوم عام يدل على قدرة الوسائل على تحقيق النتيجة. والوسائل التي تستعملها المؤسسة تتمثل في الرأس المالي الاقتصادي وهذا يعكس المردودية الاقتصادية والرأس المال المالي وهذا يعكس المردودية المالية. فحسب نوع النتيجة والوسائل المستخدمة يتحدد نوع المردودية، وبصفة عامة

اهتمام المؤسسة ينصب على المردودية المالية والمردودية الاقتصادية<sup>37</sup>.

### 3.2/ مصادر معلومات تقييم الأداء المالي: 38

إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق، ويشترط للمعلومات أن تكون بالجودة وفي الوقت المناسب. وتقسيم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث، فمنهم من يقسمها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية ويقسمها باحث آخر إلى المعلومات العامة، المعلومات القطاعية، المعلومات الخاصة بالمؤسسة... والتقسيم الذي سيتم انتهاجه في هذا البحث هو: مصادر خارجية وتنظم المعلومات العامة والمعلومات القطاعية ومصادر داخلية تضم المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة.

✓ المصادر الخارجية: تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من

محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات.

1/المعلومات العامة: تتعلق هذه المعلومات بالظرف الاقتصادي حيث تبين الوضعية العامة للاقتصاد في فترة معينة. وسبب اهتمام المؤسسة بهذا النوع من المعلومات هو تأثر نتائجها بطبيعة الحالة الاقتصادية للمحيط كالتضخم والتدهور، وتساعد هذه المعلومات على تفسير نتائجها والوقوف على حقيقتها.

<sup>37</sup> نفس المرجع السابق ص 37.

<sup>38</sup> نفس المرجع السابق ص 39-41..

2/المعلومات القطاعية: تقوم بعض المنظمات المتخصصة بجمع المعلومات الخاصة بالقطاع ونشرها لتستفيد منها المؤسسات في إجراء مختلف الدراسات المالية والاقتصادية. فمثلا يجمع مركز الميزانيات لبنك فرنسا مختلف الحسابات السنوية التي تنشرها المؤسسات ثم يضعها في حسابات مجمعة وبعدها يستخلص منها نسب ومعلومات قطاعية تساعد المؤسسات في تقييم وضعياتها المالية بالمقارنة مع هذه النسب.

✓ المصادر الداخلية: تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموما في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتتمثل هذه المعلومات في الميزانية، جدول حسابات النتائج، الملاحق.

1/الميزانية: وتعتبر الميزانية عن مجموعة مصادر أموال المؤسسة وتدعى بالخصوم، وأوجه استخدامات هذه الأموال وتسمى بالأصول، وذلك بزمان تاريخي معين عادة ما يكون في نهاية السنة .

وترتب الأصول المحاسبية تبعا لمدة استعمالها، فنجد على رأس عناصر الأصول الاستثمارات بنوعيتها المعنوية والمالية وتليها المخزونات (بضائع، مواد أولية، منتجات تامة...) وفي أسفل الأصول نجد الحقوق (القابلة للتحقيق كالعملاء، أوراق القبض، سندات المساهمة والأموال الجاهزة كالبنك والصندوق). أما الخصوم فتشكل من مجموعة من العناصر يكون ترتيبها تنازليا حسب درجة استحقاقها، أي ابتداء من الأموال التي تستغرق مدة طويلة جدا لإعدادها إلى أصحابها إلى غاية الأموال التي تعاد إلى أصحابها في أدنى الآجال، فنجد الأموال الخاصة ثم الديون الطويلة والمتوسطة الأجل ثم الديون الأقصر مدة بوجودها في المؤسسة .

وتكمن قيمة الميزانية المحاسبية في اعتبارها وسيلة كمية وقانونية تظهر التزامات المؤسسة نحو الغير من جهة، واستعمالات مواردها المالية وحقوقها على الغير من جهة أخرى.

2/جدول حسابات النتائج: يعد جدول حسابات النتائج وثيقة محاسبية نهائية تلخص نشاط المؤسسة دوريا، ويتمثل في جدول يجمع مختلف عناصر التكاليف والإيرادات التي تساهم في تحقيق نتيجة نشاط المؤسسة في دورة معينة، دون تحديد تواريخ تسجيل لها، أي يعبر عن مختلف التدفقات التي تتسبب في تكوين نتيجة المؤسسة خلال فترة معينة. فهو يعد وسيلة جد مهمة للمسيرين لدراسة وتحليل نشاط المؤسسة من جهة، ولتحديد مجاميع المحاسبة الوطنية من جهة أخرى.

- الهامش الإجمالي.
- القيمة المضافة.
- نتيجة الاستغلال.
- نتيجة خارج الاستغلال.
- الاستغلال العادي وغير العادي.

3/ الملاحق: الملحق هو وثيقة شاملة تنشئها المؤسسة. وهدفه الأساسي هو تكملة وتوضيح فهم الميزانية وجدول حسابات النتائج، فهو يمكن أن يقدم المعلومات التي تحتويها الميزانية وجدول النتائج بأسلوب آخر. ويجب على الملاحق أن تمكن الأطراف الموجة إليها الميزانية وجدول النتائج من الفهم الجيد لها. وتقدم هذه الملاحق نوعين من المعلومات: المعلومات المكتملة أو الرقمية الموجهة لتكملة وتفصيل بعض عناصر الميزانية وجدول حسابات النتائج. المعلومات غير المرقمة وتتمثل في التعليقات الموجهة لتسهيل وتوضيح فهم المعلومات المرقمة .

#### 4.2/ نسب تقييم الأداء: <sup>39</sup>

##### 1.4.2/النسب المستخرجة من الميزانية المالية:

يتم إعداد الميزانية المالية وفق لقواعد النظام المحاسبي المالي الجديد SCF بغرض تحديد الذمة المالية للمؤسسة حيث يتم تحليلها من خلال حساب مجموعة من النسب المالية تتمثل فيما يلي:

- **نسب السيولة:** تقيس لنا مدى قدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها قصيرة الأجل، وتتمثل في:

- **نسب التداول:** تقيس هذه النسبة الدرة المؤسسة على تغطية الديون قصيرة الأجل بأموالها المتداولة والتي يمكن تحويلها إلى سيولة نقدية في المواعيد التي تتفق مع تواريخ الاستحقاق وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة (ديون قصيرة)}}$$

<sup>39</sup>مصطفى عوادي، منير عوادي، مؤشرات و نسب تقييم الأداء المالي ، مجلة التحليل و الاستشراف الاقتصادي ، المجلد الثاني ، العدد الأول، 2021، ص 359-367

إن ارتفاع هذه النسبة يعني استقرار التدفق النقدي الداخل مما يطمئن الدائنين قصيري الأجل، بينما الارتفاع الكبير لهذا المؤشر قد يعني وجود نقد معطل لدى المؤسسة أو زيادة حجم المخزون السلعي لديها أو ارتفاع قيمة حسابات الذمم المدينة.

- نسبة السيولة السريعة: وتسمى بنسبة السيولة المختصرة، والتي تبين مدى كفاءة المؤسسة في تغطية التزاماتها الجارية بالأصول سريعة التداول ما عدا المخزون وتحسب من خلال العلاقة التالية:

نسبة السيولة السريعة = (الأصول المتداولة المخزون) / الخصوم المتداولة ويحكم على مؤشرات هذه السنة من خلال المعيار النمطي (1/2) حيث يفترض المعيار ضرورة أن يتوفر على الأقل نصف دينار واحد من الأصول السريعة دون اللجوء للمخزون لتغطية كل دينار من الالتزامات المتداولة دون تتأثر الأنشطة التشغيلية والاعتيادية للمؤسسة.

- نسبة النقدية: تمكن هذه النسبة من مقارنة مبلغ السيولة الموجودة تحت تصرف المؤسسة في أي وقت بالديون قصيرة الأجل وتحسب بالعلاقة التالية:  
نسبة النقدية = القيم الجاهزة / الديون قصيرة الأجل

إن الحصول على نسبة نقدية عالية يمثل مؤشر على احتفاظ المؤسسة بسيولة نقدية كبيرة حيث يؤدي ارتفاع هذه النسبة بشكل كبير الى تكديس أموال المؤسسة دون استخدامها، وبالتالي يحرم المؤسسة من فرصة استغلالها واستثمارها في أوجه الاستثمار المختلفة.

- رأس المال العامل: يمثل رأس المال العامل الفرق بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة لذلك فإنه يعرف أيضا بصافي رأس المال العامل ويستخدم كمؤشر للحكم على قدرة المؤسسة على تغطية وتسديد التزاماتها المتداولة في الأجل القصير ويمكن حسابه من خلال الصيغة التالية:

صافي رأس المال العامل = الأصول المتداولة - الخصوم المتداولة

■ نسب المديونية: من أهم هذه النسب نذكر ما يلي:

- نسبة القروض إلى مجموع الأموال: وتسمى بنسبة الرافعة المالية وتشير هذه النسبة إلى درجة الاعتماد على مصادر التمويل المقترضة في تكوين أموال المؤسسة وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الرافعة المالية} = \frac{\text{القروض}}{\text{الأموال (الموجودات)}}$$

- نسبة القروض إلى حق الملكية: وتسمى أيضا بنسبة الملكية حيث من خلالها التعرف على مصادر التمويل في المؤسسة ومقدار ما تشكله الالتزامات وحقوق الملكية من مجموع هذه المصادر وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة القروض إلى حقوق الملكية} = \frac{\text{مجموع الالتزامات}}{\text{مجموع حقوق الملكية}}$$

#### 2.4.2 / المؤشرات المستخرجة من جدول حسابات النتائج:

ان تحليل جدول حسابات النتائج يعتبر أمرا أساسيا في فهم الكيفية التي تشكلت بها النتيجة الصافية، كما و أن الهدف من تحليل النتيجة متعدد الأوجه فهو يسمح بقياس ربحية المؤسسة (باعتبار الهدف الأساسي لجودها) كما يتيح لمحلل المالي من تشخيص بعض الظواهر من بينها ما هو متعلق بالخرينة و التوازن المالي و منها ما هو متعلق بأهداف تقييم الأداء المالي للمؤسسة بالإضافة إلى أهداف أخرى متعلقة بالمراقبة الداخلية و الخارجية سواء من طرف المالك أو المساهمين أو الدائنين و غيره، و من بين المؤشرات المستخرجة من تحليل جدول حسابات النتائج نجد:

- رقم الأعمال: هو الإيرادات المتولدة عن الأنشطة الأساسية ويتحدد حسب الحصة السوقية وتبعاً لمدى سيطرة المؤسسة على الأسواق، ويختلف النشاط الذي تؤديه المؤسسة وبشكل عام يتفرع إلى رقم الأعمال التجاري ورقم الأعمال الإنتاجي ورقم الأعمال الخدمي، ويحسب بـ:

$$\text{رقم الأعمال} = \text{المبيعات من البضائع والمنتجات والخدمات والمنتجات الملحقة}$$

- هامش الربح الإجمالي: هو مؤشر يقيس العلاقات التجارية بين المؤسسة والعملاء من جهة والمؤسسة والمورد من جهة أخرى ويدرس العلاقات التبادلية بين هذين المتعاملين ومدى تأثيرها المالي على أرباح المؤسسة، ويحسب بـ:

هامش الربح الإجمالي = رقم الأعمال - كلفة المبيعات  
كلفة المبيعات = المشتريات المستهلكة + مصاريف الشراء + مصاريف الإنتاج -  
التغير في المخزون

- إنتاج السنة المالية: يعتبر هذا المؤشر أكثر أهمية في المؤسسات الصناعية ويتمثل في مجموع المبيعات من البضائع والمنتجات والخدمات بالإضافة إلى الإنتاج المخزن وإنتاج المؤسسة لذاتها مضافا إليه إعانات الاستغلال المتحصل عليها من هيئات خارج المؤسسة، ويحسب بـ:

إنتاج السنة المالية = المبيعات من البضائع والمنتجات المصنعة + الإنتاج المخزن + إنتاج المؤسسة لذاتها + إعانات الاستغلال

- الهامش على استغلال المواد الأولية: يتمثل هذا المؤشر في الفارق بين الإنتاج والاستهلاك من المواد الأولية ويعتبر ذو أهمية كبيرة بالنسبة للمؤسسات الصناعية ويحسب بـ:

الهامش على استهلاك المواد الأولية = إنتاج السنة المالية - الاستهلاك من المواد الأولية

الاستهلاك من المواد الأولية = مشتريات المواد الأولية - التغير في المخزون من المواد الأولية

- القيمة المضافة: يعبر هذا المؤشر عن القيمة الإضافية التي قدمتها المؤسسة من خلال نشاطها الأساسي، كما تعرف على أنها الفارق بين إنتاج السنة المالية واستهلاك السنة المالية، ويحسب بـ:

القيمة المضافة = إنتاج السنة المالية - استهلاك السنة المالية

- إجمالي فائض الاستغلال: يمثل هذا الفرق بين الإيرادات المحصلة أو التي ستحصل في الأجل القريب، أي أنه يقيس الثروة المالية المحققة عن طريق النشاط الأساسي

للمؤسسة، كما يمكن تعريفه على انه الجزء المتبقي الذي تحصل عليه المؤسسة من الموارد المحققة من خلال القيمة المضافة بعد طرح مساهمة العمال (أعباء المستخدمين) ونصيب الدولة (الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة)، ويمكن حسابها انطلاقاً من القيمة المضافة، وذلك حسب العلاقة التالية:

$$\text{إجمالي فائض الاستغلال} = \text{القيمة المضافة} - \text{القيمة المضافة} - (\text{أعباء المستخدمين} + \text{الضرائب والرسوم}).$$

- معدل تغطية الفوائد: تتحمل المؤسسة الأعباء الثابتة وتتمثل في الفوائد على القروض الممنوحة لها وعليه يتركز اهتمام الإدارة حول تحديد مدى قدرتها على تسديد هذه الأعباء الثابتة وتغطيتها من أرباح المؤسسة ويحسب بـ:

$$\text{معدل تغطية الفوائد} = \text{صافي الربح قبل الفائدة} / \text{الفائدة}$$

- معدل الإدماج: يمثل قدرة المؤسسة على تكوين القيمة المضافة وبالتالي زيادة ثروتها بالاعتماد على حجم نشاطها والمتمثل في رقم الاعمال المحقق، وتختلف هذه النسبة بين المؤسسات الاقتصادية وكلما ارتفعت فهي تدل على الأداء الاقتصادي الجيد للمؤسسة، فنجدها تقترب من 01 في المؤسسات الخدمية وتكون في حدود 0.5 بالنسبة للمؤسسات الإنتاجية، بينما تقل في المؤسسات التجارية وتكون في حدود 0.2، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل الإدماج} = \text{القيمة المضافة} / \text{رقم الأعمال خارج الرسم CA}$$

- نسبة تجزئة القيمة المضافة: يتم توزيع القيمة المضافة بين مختلف العناصر المستفيدة منها وتحسب كما يلي:

$$1/\text{استفادة العمال والمستخدمين مقابل العمل}:$$

$$\text{بالنسبة للمستخدمين} = \text{أعباء المستخدمين} / \text{القيمة المضافة}$$

$$2/\text{استفادة الدولة}:$$

$$\text{بالنسبة للدولة} = \text{الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة} / \text{القيمة المضافة}$$

3/استفادة المستخدم:

بالنسبة لإجمالي فائض الاستغلال = إجمالي فائض الاستغلال / القيمة المضافة

- نسب تجزئة إجمالي فائض الاستغلال: يتم تجزئة وتوزيع إجمالي فائض الاستغلال كما يلي:

بالنسبة للتثبيات = المخصصات الاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة/ إجمالي فائض الاستغلال

بالنسبة للمقرضين = الأعباء المالية / إجمالي فائض الاستغلال  
بالنسبة للنتيجة العادية = النتيجة العادية / إجمالي فائض الاستغلال

- نسب المردودية: تعرف المردودية بأنها حاصل قسمة العائد او الربح المحقق من خلال ممارسة نشاط معين على الوسائل والإمكانيات المالية والاقتصادية المستعملة في هذا النشاط

1/نسبة المردودية المالية: تمثل مردودية رأس المال الخاص ومدى مساهمته في تكوين النتيجة

نسبة المردودية المالية = النتيجة العادية قبل الضرائب / رؤوس الأموال الخاصة  
2/نسبة المردودية الاقتصادية: تمثل مساهمة الموارد الثابتة للمؤسسة في تكوين إجمالي فائض الاستغلال

نسبة المردودية الاقتصادية = إجمالي فائض الاستغلال / الموارد الثابتة

### 3.4.2/ مؤشرات جدول تدفقات الخزينة:

هي قائمة تقدم نوعية من المعلومات عن مصادر الأموال واستخدامات الأموال الخارجية خلال الفترة التي تعد عنها القوائم المالية للمنشأة، هذه المعلومات التي تقدمها القائمة تتصف بالاعتمادية، وهناك مجموعة من النسب المستخرجة من جدول تدفقات الخزينة وهي:

- نسبة تغطية الدين: تشير هذه النسبة إلى قدرة الشركة على توليد تدفقات نقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بالمطلوبات الاستثمارية والتمويلية، وكلما ارتفعت هذه النسبة

دل ذلك على كفاية التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية للوفاء بهذه الاحتياجات، وهي مبينة في العلاقة التالية:

نسبة تغطية الدين = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / التدفقات النقدية الخارجة للأنشطة الاستثمارية والتمويلية.

- نسبة المدفوعات اللازمة لتسديد فوائد الديون: تشير إلى قدرة الشركة على تسديد فوائد الديون، وانخفاض هذه النسبة مؤشر سيئ وينبئ بمشاكل قد تواجهها الشركة في مجال السيولة اللازمة لدفع الفوائد المستحقة للديون، وهي مبينة في العلاقة التالية:

نسبة المدفوعات اللازمة = صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / فوائد الديون

- نسبة التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية إلى الاستحقاق الحالي للديون طويلة الأجل وأوراق الدفع قصيرة الأجل: تشير هذه النسبة إلى قدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها المتمثلة باستحقاقات الديون طويلة الأجل والديون وأوراق الدفع قصيرة الأجل إن ارتفاع هذه النسبة يعني أن وضع السيولة للمنشأة جيد ولا تعاني من مشكلات تتعلق بها، وتحسب:

= صافي التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية / استحقاقات الدين طويلة الأجل الديون وأوراق الدفع قصيرة الأجل.

#### 4.4.2. نسب ومؤشرات أخرى:

تسمى أيضا بنسب الاستثمار ونسب الأسهم، يلجأ إليها المستثمرون في الأسواق المالية والمتعاملون فيها حتى يتسنى لهم المفاضلة بين خيارات الاستثمار المتاحة والتعرف على اتجاهات الأسعار السوقية للأسهم في السوق المالي، وتضم النسب التالية:

- عائد السهم العادي: تعتبر هذه النسبة من أهم نسب السوق التي يلجأ إليها المستثمرون الحاليون والمحتملون ونظرا لأهميتها فقد طالبت الجامعات والهيئات المحاسبية بالإفصاح

عنها في نهاية قائمة الدخل فهي تدل على الربح الذي يتحقق عن كل سهم عادي خلال الفترة المالية ويحسب من خلال العلاقة التالية:

$$= \text{عائد السهم العادي} - \text{صافي الربح بعد الضريبة عدد الأسهم العادية}$$

- توزيعات السهم العادي: تقوم المؤسسات باحتجاز جزء من أرباحها لذلك فإن المساهمين والملاك لا يحصلون على هذا الربح بشكل كامل، وتقيس هذه النسبة المقدار النقدي الذي سيحصل عليه كل مساهم مقابل كل سهم يملكه ويهتم المساهمون بهذه النسبة بالإضافة إلى المستثمرين المحتملين بدافع الحصول على عوائد نقدية لاستثماراتهم في الأسهم ويفضل هؤلاء الحصول على توزيعات عالية لأسهمهم فضلا عن سعيهم للحصول على توزيعات من عام لعام حتى ولو لم تكن نسبتها عالية ويمكن حساب نصيب السهم العادي من توزيعات الأرباح النقدية:

$$= \text{نصيب السهم العادي} - \text{توزيعات حملة الأسهم العادية} / \text{المتوسط المرجح للأسهم العادية}$$

- نسبة السعر إلى ربحية السهم الواحد: تسمى أيضا بمضاعف عائد السهم لأنه إذا استخرجت النسبة وجرى ضربها بأحدث قيمة للأرباح المتحققة عن الأسهم فإنه يمكن للمحلل المالي الحصول على تقدير لما يجب أن تكون عليه قيمة السهم في السوق، لذلك فهي مؤشر جيد للتعرف على الاتجاهات المستقبلية لأسعار الأسهم السوقية في الأسواق المالية وتحسب بـ:

$$= \text{نسبة السعر إلى ربحية السهم الواحد سعر السهم السوقي} / \text{عائد السهم}$$

يلجا لهذه النسبة محللوا الأسواق المالية والمتعاملون الاقتصاديون فيها خاصة عندما يرغبون في اتخاذ قرارات شراء أو بيع الأسهم حيث تعكس المؤشرات العالية لهذا المؤشر ثقة المستثمرين باستقرار ونمو المؤسسة وبالتالي ارتفاع الأسعار السوقية لأسهمها بينما الحصول على نسب متدنية يعكس توقعات المستثمرين بانخفاض معدلات النمو في المؤسسة وبالتالي انخفاض الأسعار السوقية للأسهم.

- نسبة القيمة السوقية للأسهم إلى قيمته الدفترية: تبين هذه النسبة قيمة الاستثمار في الأسهم مقارنة بالقيمة الدفترية لها وتعطينا درجة الخطر التي تتعرض لها الاستثمارات في الأسهم إذا كان الهدف من استثمار طويل الأجل، أنه كلما زادت هذه النسبة عن معيار المقارنة كلما عكست كفاءة الإدارة المالية في المساهمة في تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد وهو ما يرغب فيه حملة الأسهم العادية الراغبين في الاستثمار، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

$$= \text{القيمة السوقية للسهم} / \text{القيمة الدفترية له.}$$

### ➤ الطلب الثالث: العوامل المؤثرة في الأداء المالي

يمكن ايجازها على النحو التالي:<sup>40</sup>

أولاً/ الهيكل التنظيمي: هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسة وأعمالها ففيه تحدد أساليب الاتصالات، الصالحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية وهي الوظائف الإدارية في المؤسسات. ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأوامر للأفراد في المؤسسات والمساعدة في اتخاذ القرارات. ثانياً/ المناخ التنظيمي: وهو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرارات وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، ويقصد بالوضوح البشري إدراك العاملين لمهام المؤسسة، أهدافها وعملياتها وأنشطتها مع ارتباطها بالأداء حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وإعطاء معلومات لمتخذي القرار لرسم صورة الأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال الشركة. ثالثاً/ التكنولوجيا: هي عبارة عن الأساليب و المهارات و الطرق المعتمدة في المؤسسة لتحقيق الأهداف المنشودة و التي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات ( كتكنولوجيا الإنتاج حسب

<sup>40</sup> حورية عريعر، دور المعلومات المحاسبية في تقييم الأداء المالي، مذكرة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المسيلة، ص38/39، 2013/2014.

الطلب وتكون وفقا للمواصفات المطلوبة ، تكنو لوجيا الإنتاج المستمر،...) وعلى المؤسسات تحديد نوع التكنو لوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها و المنسجمة مع أهدافها، ذلك أن التكنو لوجيا تعد من أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات، والتي البد للمؤسسات من التكيف معها واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره بهدف المواءمة بين التقنية و الأداء وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية و خفض التكاليف و المخاطرة و التنويع ، بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.

رابعاً/الحجم: يقصد بالحجم تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات متوسطة أو كبيرة الحجم، حيث يوجد عدة مقاييس لحجم المؤسسات منها إجمالي الموجودات إجمالي المبيعات حيث أن مقاييس الحجم المختلفة قد ال تكون بديلة لبعضها ومن الممكن أن كل مقياس يعبر عن طاقات المؤسسة بشكل مختلف وأن اختلاف كل منها بالزيادة أو النقصان سيؤثر على أداء المؤسسة بشكل مستقل.

## خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى التخطيط المالي ودوره في المؤسسات الاقتصادية، والعلاقة الارتباطية الوثيقة فيما بينهما مبرزين في ذلك بعض المفاهيم للتخطيط المالي، انواعه، أهدافه، أهميته، مراحل ونتائجه، باعتباره الأساس الذي على ضوءه تتخذ القرارات الأساسية والاستراتيجية في المنظمة بعد ذلك قمنا بدراسة العوامل المؤثرة في الأداء المالي باعتباره جوهر العملية الإدارية من خلال التطرق الى المفاهيم العامة للأداء المالي محاولين تبيان العلاقة بين التخطيط المالي والأداء المالي.

الفصل الثاني  
دراسات سابقة

❖ المبحث الأول: دراسات سابقة

❖ المبحث الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة

**تمهيد:**

تعرف المؤسسات الاقتصادية باختلاف أشكالها و أنواعها العديد من التحديات خاصة بعد انفتاحها على اقتصاد السوق الذي يتميز بالمنافسة بدرجة عالية ، وهذا ما يجعلها في صراع مع محيط شديد التعقيد، بحيث أن عدم مسايرة بيئة عمل المؤسسة الداخلية و الخارجية لا يصعب عليها فقط تحقيق تقدمها و ازدهارها بل يجعلها غير قادرة على الاستمرار و البقاء، وهذا ما يحتم على المؤسسة التكيف مع هذه الظروف وذلك بالاعتماد على منهج التخطيط لاقتناص الفرص و تجنب التهديدات، حيث يساهم التخطيط في الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية و الإمكانيات المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف منشودة ومرغوب في تحديدها مسبقاً.

وفي صدد هذه الدراسة سنقوم بعرض مجموعة من الدراسات ذات صلة بالموضوع محل البحث وقسمنا الفصل على النحو التالي:

- المبحث الأول: دراسات سابقة
- المبحث الثاني: أوجه التشابه والاختلاف ما بين الدراسات السابقة
- المبحث الثالث: أوجه التشابه والاختلاف ما بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية.

## المبحث الأول: دراسات سابقة

### تمهيد:

سيتم عرض مجموعة من الدراسات السابقة ذات العلاقة بالدراسة الحالية، إذ إن التطور الفكري لأية دراسة لا بد لها من اعتمادها على آراء أصحاب الدراسات السابقة، بوصفها مرتكزاً أساساً لأفاق البحث الجديد، وتعد ضرورة من ضرورات البحث العلمي التي يتمثل أهمها في تأشيرها لنهائيات الجهود التي سبقت الدراسات الحالية، بما يخلق حالة من التواصل الفكري والعلمي المنظم، ولتحديد الاتجاهات التي أشارت إليها تلك الدراسات بموضوع (دور التخطيط المالي في تحسين أداء المؤسسة)، والوقوف على الجوانب التي توقفت عندها تلك الدراسات.

- **الدراسة 1:** الدكتور بلجود عبد الرؤوف-شريف حمزة، فعالية التخطيط المالي ودوره في تطوير المؤسسات الرياضي، مجله راسين لدراسة الأنشطة الرياضية وعلوم حركه جامعه مسيله العدد 31/02، ديسمبر 2020.

تمثلت الإشكالية في هذه الدراسة في تبين دور التخطيط المالي في تطوير المؤسسات الرياضية حيث تهدف هذه الدراسة في إظهار الدور الذي يلعبه التخطيط المالي والهدف الذي يسعى إليها كذلك معرفه دور القرارات المالية، في تطوير المؤسسات، اعتمد الباحثان على منهج الوصفي للتعريف بالتخطيط المالي تحليلي للتبيين دوره في تطوير المؤسسات. ولقد توصلت الدراسة إلى أن معرفه الأهداف المالية تساعد في وضع خطه مانيه خسرنياالمؤسسة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup>الدكتور بلجود عبد الرؤوف-شريف حمزة، فعالية التخطيط المالي ودوره في تطوير المؤسسات الرياضي، مجله راسين لدراسة الأنشطة الرياضية وعلوم حركه جامعه مسيله العدد 31/02، ديسمبر 2020.

- **الدراسة 2:** محمد فتح الرحمن بن حسين، دور التخطيط المالي في تحسين الداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة الأبيض، اطرحوه مقدمه الإيفاء الجزئي بمتطلبات درجه ماجيستر للمحاسبة، 2016.

تمثلت إشكاليه الدراسة في دور التخطيط المالي تحسين الداء المالي للإنشاءات الصناعية بمدينة الأبيض حيث هدفت هذه الدراسة إلى معرفه دور التخطيط والتنبؤ المالي في تحسين الداء المالي حيث تم استخدام المنهج التاريخي ومنهاج وصفي تحليلي حيث توصلت الدراسة إلى أن التخطيط المالي يساعد على التوثيق الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في المنشأة الصناعية نحو تحقيق أداء مالي أفضل.<sup>2</sup>

- **الدراسة 3 :** فريد مقران، التعرف عن التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية، مذكره ماجيستر علوم اقتصاديه الجزائر 2006.

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في مدى اعتماد الشركات على التخطيط المالي لتحقيق مشاريعها الاستثمارية حيث تناولت الدراسة للتخطيط المالي من خلال موقعه وأهميته بالنسبة لوظائف الإدارة العامة ووظيفة مالي خاصة وقد توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أن شركة سوناطراك تعتمد بشكل كبير على التخطيط المالي لتحقيق مشاريعها الاستثمارية.<sup>3</sup>

---

<sup>2</sup>محمد فتح الرحمن بن حسين، دور التخطيط المالي في تحسين الداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة الأبيض، اطرحوه مقدمه الإيفاء الجزئي بمتطلبات درجه ماجيستر للمحاسبة، 2016.  
<sup>3</sup>فريد مقران، التعرف عن التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية، مذكره ماجيستر علوم اقتصاديه الجزائر 2006.

- الدراسة 4 : بياحي حيزية، أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكره ماجستير-دراسة حاله مؤسسه بوفال وحده المسبك بالبوقيه، 2011 مدية.

تمثله إشكالية هذه الدراسة إلى أي مدى يمكن أن تستفيد المؤسسات الاقتصادية من التخطيط مالي من اجل تقييم أدائها المالي حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الموازنة في تقدير الاحتياجات المالية، توصلت هذه الدراسة إلى أن التخطيط المالي وظيفة تستخدم لتحقيق الانسجام بين مختلف الأصول المستخدمة الدورة الاستغلالية.<sup>4</sup>

- الدراسة 5: الاستاذ عريو محاد, بوقره رابح, دور الموازنة التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية-جامعة مسيلة العدد 11، 2008.

تمثلت إشكاليه هذه الدراسة دور الموازنة التخطيطية ودورها كأداة فعالة في الرقابة وتقييم الأداء في هذا القطاع. حيث هدفت هذه الدراسة في تبيين دور الموازنة تخطيطية كأداة للتخطيط والتنسيق والرقابة وذلك من خلال الوقوف على المعوقات أو العوامل التي تؤثر على كفاءة استخدامها في القطاع العمومي المحلي. وقد توصلت هذه الدراسة إلى إن الإدارة العليا تقوم بتطبيقها لنظام الموازنات إلى التحكم والتسيير العقلاني للموارد المتاحة.<sup>5</sup>

<sup>4</sup>بياحي حيزية، أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكره ماجستير-دراسة حاله مؤسسه بوفال وحده المسبك بالبوقيه، 2011 مدية.

<sup>5</sup>الاستاذ عريو محاد, بوقره رابح, دور الموازنة التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية-جامعة مسيلة العدد 11، 2008.

- **الدراسة 6:** الدكتور جمال معتوق -دكتور سبتي إسماعيل، الموازنة التخطيطية للمبيعات، مجله الآفاق للدراسات الاقتصادية العدد 184، 2010.

تمثلت إشكاليه هذه الدراسة في معرفه أي نوع من النماذج تخطيط المبيعات هي أكثر دقة (الانحدار الخطي البسيط أمر نموذج شبكة العصبية الاصطناعية) حيث هدفت هذه الدراسة في تحديد مفهوم كل من الموازنة تخطيطية وأنواعها كذلك التنبؤ بحجم مبيعات السنوية. توصل الباحثان في هذه الدراسة إلى أن نموذج الانحدار الخطي البسيط هو الأفضل والأكثر دقة في التنبؤ.<sup>6</sup>

- **الدراسة 7:** أستاذ علي مكي، أستاذة نسيمه اغم ستي، أهمية التخطيط المالي في مواجهه الأزمات وإدارتها، دراسة حالة مؤسسة وطنية للكهرباء والغاز، مجله الإدارة والتنمية البحوث والدراسات جامعه المدينة، 2009.

حيث تمثلت إشكاليه هذه الدراسة في تبين أهمية التخطيط في مواجهة الأزمات وإدارتها. هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تعميق الفهم بموضوع التخطيط وكيف يمكن ان يساهم في مواجهة والدارة أزمات التي تتعرض لها مؤسسة اقتصادية وما هي الأساليب التي تعتمد عليها. قد توصلت الدراسة إلى أن تغيير والتطور الحاصل في بيئة الأعمال يخلق تحديات أمام المؤسسة ام الذي يجبرها على التخطيط

<sup>6</sup>الدكتور جمال معتوق -دكتور سبتي إسماعيل، الموازنة التخطيطية للمبيعات، مجله الآفاق للدراسات الاقتصادية العدد 184، 2010.

الشامل ومن ثم التخطيط المالي.<sup>7</sup>

- الدراسة 8 : أستاذ ريناد عبد الحميد سعيد، الأستاذة راوية عبيد، دور الموازنة  
تخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية  
المجلة خامس العدد 18، ابريل 2021 جامعه الملك عبد العزيز جده السعودية.

تمثلت إشكالية الدراسة في معرفة دور الموازنة التخطيطية في رفع كفاءة الأداء  
المالي الشركات السعودية في مدينه جدة. حيث هدفت هذه الدراسة التعرف على  
مفهوم الموازنة التخطيطية وأهميتها وأنواعها حيث اعتمد الباحثون على المنهج  
الوصفي والتحليلي. فقد توصلت هذه الدراسة إلى النتائج منها: أن الموازنة  
تخطيطية ترتبط مراكز مسؤولية عند إعدادها بشكل يساعد على الاستغلال الأمثل  
الموارد المتاحة. إن عدم الالتزام من موازنة التخطيطية يؤدي إلى فشل المنظمة  
في تحقيق الأهداف.<sup>8</sup>

- الدراسة 9 : يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد  
مقاولين، دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارة، 2013.  
تمثلت إشكالية هذه الدراسة في ماذا كفاءة استخدام شركات المقاولات الأدوات

---

<sup>7</sup>أستاذ علي مكي، أستاذة نسيمه اغم ستي، أهمية التخطيط المالي في مواجهه الأزمات وإدارتها، دراسة حالة مؤسسة وطنية  
لل كهرباء والغاز، مجله الإدارة والتنمية البحوث والدراسات جامعه المدينة، 2009.  
<sup>8</sup>أستاذ ريناد عبد الحميد سعيد، الأستاذة راوية عبيد، دور الموازنة تخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي، المجلة العربية للآداب والدراسات  
الإنسانية المجلة خامس العدد 18، ابريل 2021 جامعه الملك عبد العزيز جده السعودية.

التخطيط المالي، حيث هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة الشركات بإدارة رأس المال والتنبؤ الحجم الموال الإضافية اللازمة للعمل. توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة زيادة كفاءة التخطيط المالي الشركات المقاولات الخاصة.<sup>9</sup>

- **الدراسة 10: صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار - دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2005م/2006.**

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في كيف يساعد نظام مراقبة التسيير المسيير والمسئولين في عملية اتخاذ القرارات باعتباره وسيلة فعالة للتحكم في التسيير، حيث هدفت هذه الدراسة الى التعرف على نظام مراقبة التسيير وعلى كيفية مساعدته على اتخاذ القرارات، و تم الاعتماد على الدراسة التطبيقية لمؤسسة المياه المعدنية لإسقاط الدراسة عليها، توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها انعدام مراقبة التسيير بالمؤسسة محل الدراسة بالرغم من وجود مصلحة خاصة بها وهذا راجع في نظرها إلى عدم إحاطة العاملين بهذه المصلحة بالطرق والكيفيات التي تتم عملية مراقبة التسيير بها وكذلك بسبب نقص تكوينهم في هذا المجال.<sup>10</sup>

<sup>9</sup>يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد مقاولين، دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كليه التجارة، 2013.

<sup>10</sup>صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار- دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2005م/2006.

- **الدراسة 11: إيمان الهيني وبلال بدران، دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، قسم المحاسبة، جامعة البلقاء التطبيقية، 2011.**

تمثلت إشكالية هذه الدراسة في ما مدى استخدام الشركات الزراعية المساهمة في الأردن للموازنات التقديرية في تحسين وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات، اذ هدفت الدراسة الى التعرف على دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، ومدى قيامها بإعداد الموازنات التقديرية، و تم التوصل الى أن معظم هذه الشركات لا تقوم بإعداد الموازنات التقديرية، وكذلك وجود معوقات تواجه استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات محل الدراسة، وصعوبة تحويل الأهداف والإستراتيجيات إلى أرقام توضع في موازنات تقديرية.<sup>11</sup>

<sup>11</sup>إيمان الهيني وبلال بدران، دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، قسم المحاسبة، جامعة البلقاء التطبيقية، 2011.

## المبحث الثاني: دراسة مقارنة ما بين الدراسات السابقة و ما بين الدراسات السابقة و الدراسة الحالية

### تمهيد:

مما سبق ارتأينا إلى العديد من الدراسات التي حملت موضوع بحث واحد " دور التخطيط المالي في تحسين أداء المؤسسة" حيث كان هناك نخبة من الباحثين من عدة بلدان مختلفة و عدة جامعات قد قاموا بإثراء رصيدنا العلمي من خلال أطروحاتهم ومقالاتهم حول الموضوع قيد الدراسة ومن خلال ذلك قمنا بحوصلة مجموعة من النقاط لخصنا فيها أوجه التشابه والاختلاف فيما بينهم وهي كالآتي:

### ❖ المطب الأول: أوجه التشابه والاختلاف ما بين الدراسات

#### ا. أوجه التشابه:

- المنهج المستخدم في كل دراسة (وصفي تحليلي).
- سعي الباحثين لتسليط الضوء على أهمية التخطيط المالي بالمؤسسات وما ينتج عن غيابه من اضرار جسيمة.
- وجود معوقات تواجه استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في المؤسسات.
- التخطيط المالي من أهم وظائف الإدارة المالية ثم دراسة التخطيط المالي كعملية قائمة بحد ذاتها من خلال معرفة أن التحليل المالي هو أساس التخطيط المالي.
- التخطيط المالي يمد المنشآت الصناعية بمعلومات مالية تساعد في توضيح كفاءة أدائها المالي ومساعدتها في اتخاذ القرارات المالية السليمة.

#### ا. أوجه الاختلاف:

- المكان والزمان.
- التساؤلات المطروحة في كل دراسة والاستنتاجات المستخلصة.

- نوع الدراسة (مقال، كتاب، مذكرة.... الخ).

الجدول رقم (01): ملخص الدراسات السابقة

رقم الدراسة	السنة	اسم الباحث	اهداف الدراسة	المناهج المستخدمة	النتائج
1	2020	الدكتور بلجود عبد الرؤوف-شريف حمزة	تهدف هذه الدراسة في إظهار الدور الذي يلعبه التخطيط المالي والهداف الذي يسعى إليها كذلك معرفه دور القرارات المالية.	منهج وصفي تحليلي دراسة حالة	. توصلت الدراسة إلى أن معرفه الأهداف المالية تساعد في وضع خطه مانيه خسري المؤسسة
2	2016	محمد فتح الرحمن بن حسين	هدفت هذه الدراسة إلى معرفه دور التخطيط والتنبؤ المالي في تحسين الداء المالي	منهج وصفي تحليلي، تصميم نظام	توصلت الدراسة إلى أن التخطيط المالي يساعد على التوثيق الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في المنشأة الصناعية نحو تحقيق أداء مالي أفضل.
3	2006	فريد مقران	.هدفت الدراسة الى ابراز الدراسة للتخطيط المالي من خلال موقعه وأهميته بالنسبة لوظائف الإدارة العامة ووظيفة مالي.	منهج وصفي تحليلي دراسة حالة	-توصل الباحث إلى عدة نتائج أهمها أن شركة سوناطراك تعتمد بشكل كبير على التخطيط المالي لتحقيق مشاريعها الاستثمارية.
4	2011	بياحي حيزية	. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الموازنة في تقدير الاحتياجات المالية.	منهج وصفي تحليلي دراسة حالة	-توصلت هذه الدراسة الى ان التخطيط المالي وظيفة تستخدم لتحقيق الانسجام بين مختلف الأصول لمستخدمات الدورة الاستغلالية.
5		الاستاذ عريو محاد, بوقره رابح	-هدفت هذه الدراسة في تبين دور الموازنة تخطيطية كأداة		.توصلت هذه الدراسة الى ان الإدارة العليا تقوم بتطبيقها لنظام الموازونات إلى التحكم والتسيير العقلاني للموارد المتاحة .

## الفصل الثاني: دراسات سابقة

	المنهج الوصفي التحليلي	للتخطيط والتنسيق والرقابة وذلك من خلال الوقوف على المعوقات أو العوامل التي تؤثر على كفاءة استخدامها في القطاع العمومي المحلي			
6	جمال معتوق - دكتور سبتي إسماعيل	هدفت هذه الدراسة في تحديد مفهوم كل من الموازنة تخطيطية وأنواعها كذلك التنبؤ بحجم مبيعات السنوية	منهج وصفي تحليلي، تصميم نظام	-توصل الباحثان في هذه الدراسة إلى أن نموذج الانحدار الخطي البسيط هو الأفضل والأكثر دقة في التنبؤ.	
7	أستاذ علي مكي، أستاذة نسيمه اغم ستي	-هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تعميق الفهم بموضوع التخطيط وكيف يمكن ان يساهم في مواجهة والدارة أزمات التي تتعرض لها مؤسسة اقتصادية وما هي الأساليب التي تعتمد عليها.	المنهج الوصفي.	-توصلت الدراسة إلى أن تغيير والتطور الحاصل في بيئة الأعمال يخلق تحديات أمام المؤسسة ام الذي يجبرها على التخطيط الشامل ومن ثم التخطيط المالي.	
8	أستاذ ريناد عبد الحميد سعيد، الأستاذة راوية عبيد	-حيث هدفت هذه الدراسة التعرف على مفهوم الموازنة التخطيطية وأهميتها وأنواعها.	المنهج الوصفي التحليلي.	-توصلت هذه الدراسة إلى النتائج منها: أن الموازنة تخطيطية ترتبط مراكز مسؤولية عند إعدادها بشكل يساعد على الاستغلال الأمثل الموارد المتاحة. إن عدم الالتزام من موازنة التخطيطية يؤدي إلى فشل المنظمة في تحقيق الأهداف.	2012
9	يامن جميل كلاب	-هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مدى كفاءة الشركات بإدارة رأس المال والتنبؤ الحجم الموال	المنهج الوصفي	-توصلت هذه الدراسة إلى ضرورة زيادة كفاءة التخطيط المالي الشركات المقاولات الخاصة.	

## الفصل الثاني: دراسات سابقة

		الإضافية اللازمة للعمل.			
10	صفاء لشهب	-هدفت هذه الدراسة الى التعرف على نظام مراقبة التسيير وعلى كيفية مساعدته على اتخاذ القرارات	المنهج الوصفي	-توصلت هذه الدراسة الى مجموعة من النتائج أهمها انعدام مراقبة التسيير بالمؤسسة محل الدراسة بالرغم من وجود مصلحة خاصة بها وهذا راجع في نظرها إلى عدم إحاطة العاملين بهذه المصلحة بالطرق والكيفيات التي تتم عملية مراقبة التسيير بها وكذلك بسبب نقص تكوينهم في هذا المجال.	
11	إيمان الهنيني وبلال بدران	-هدفت الدراسة الى التعرف على دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، ومدى قيامها بإعداد الموازنات التقديرية	المنهج الوصفي التحليلي	-تم التوصل الى أن معظم هذه الشركات لا تقوم بإعداد الموازنات التقديرية، وكذلك وجود معوقات تواجه استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات محل الدراسة، وصعوبة تحويل الأهداف والإستراتيجيات إلى أرقام توضع في موازنات تقديرية	2011

**المصدر: من اعداد الطالبين**

❖ **المطلب الثاني:** أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات السابقة ودراستنا الحالية

**تمهيد:**

بعدما تطرقنا الى موضوع " دور التخطيط المالي في تحسين أداء المؤسسة " وقمنا بالتوغل به أصبح بإمكاننا توضيح بعضا من نقاط التشابه والاختلاف حوله وهي كالتالي:

**I. أوجه التشابه:**

- المنهج المستخدم.
- هدف الدراسة (لتسليط الضوء على أهمية التخطيط المالي بالمؤسسات)
- اثبات ان التخطيط المالي ضرورة حتمية في الإطار المؤسسي.
- التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في المنشآت الصناعية يقود نحو تحقيق أداء مالي أفضل.
- الموازنات التقديرية وسيلة اتصال بين المديريات المركزية والوحدات الإنتاجية والتجارية.

**II. أوجه الاختلاف:**

- المكان والزمان.
- الاستنتاجات المستخلصة.

### خلاصة الفصل

تم التطرق في هذا الفصل إلى مجموعة من الدراسات منها المحلية وأخرى اجنبية حول موضوع دور التخطيط المالي في تحسين أداء المؤسسة، وعلى ضوء ما ارتايا اليه قمنا بتحديد جملة من نقاط الاختلاف والتشابه فيما بين الدراسات وكذى بين دراستنا محل البحث وما سلف من الدراسات.

## الفصل الثالث

### دراسة ميدانية

❖ المبحث الأول: تقديم المؤسسة.

❖ المبحث الثاني: مساهمة التخطيط المالي في المؤسسة.

### تمهيد:

بعد استعراض الأطر النظرية لمتغيرات الدراسة وتوضيح العلاقة بينهما نظريا، يتم الانتقال إلى الواقع من خلال أحد الشركات الفاعلة في ولاية تلمسان، حيث تم اختيار الشركة العامة للدراسات وانجازات الري "SOGERHWIT" ، وهي مؤسسة تنشط في أشغال الري والهندسة المدنية والترقية العقارية والأشغال العمومية ، .تم من خلال الزيارات الميدانية والاطلاع على وثائق الشركة محاولة إبراز كيفية تطبيق التخطيط المالي بها وتحديد دوره. يتضمن هذا الفصل تقديم للشركة من حيث النشأة، الأهمية وعرض لهيكلها ومهام وحداتها، ومن ثم تحديد مستوى اعتماد التخطيط المالي والأدوات المستعملة بها.

## المبحث الأول: تقديم المؤسسة

يتم فيما يلي تقديم للشركة محل الدراسة، من خلال التطرق إلى عرض مختلف أهدافها المسطرة وسنوضح مجال نشاطها وكذا شكل هيكلها التنظيمي وحجمها.

## الفرع الأول: تعريف المؤسسة

الشركة العامة للدراسات وانجازات الري

Société Générale D'étude et de Réalisation

Hydrauliques de la wilaya de Tlemcen « SOGERHWIT»

و هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم يقدر رأس مالها الحالي ب:

620.000 000000 مليون دينار، يركز نشاطها الأساسي في أشغال الري والهندسة المدنية والترقية العقارية والأشغال العمومية الكبرى، تقوم أيضا ببعض الأشغال التي تعتبرها ثانوية كإنتاج الخرسانة الجاهزة وعرض معدات النقل ومعدات البناء.

33 في تاريخ 16 ماي 1973 تحت اسم شركة الدراسات والإنجازات / AEP تم إنشاؤها

بقرار رسمي رقم 73، الهندسية المدنية والريفية لولاية تلمسان برأس مالي اجتماعي قدره 1000 000.00 دج.

وبموجب مختلف القوانين المتعلقة بمختلف المؤسسات العمومية، شهدت عدة تغييرات قانونية كالتالي:

- 30 ديسمبر 1995 تم تحويلها إلى مؤسسة اقتصادية EPE تحت وصاية شركة المساهمة ليصل رأس مالها إلى حوالي 10 مليون دج.

- 22 ماي 1997 تم تجاوز المرحلة السابقة بعد حل شركة أموال المساهمة لتصبح تابعة لما يسمى « Holding Public » الذي يتمثل نشاطها في البناء والأشغال العمومية
  - 12 مارس 2001 ارتفع رأس مال الشركة إلى 100 مليون دج.
  - 7 جويلية 2002 بعد حل الشراكة مع شركة Holding أصبحت Sogerhwit مسيرة من طرف مؤسسة تسيير مساهمة الدولة للغرب SGPEL OUEST .
  - 30 ديسمبر 2007 رأس مال الشركة أصبح 620 مليون دينار.
  - جويلية 2010 أصبحت تسيير من طرف SGP/ERGTHY.
- 1/ لمحة عن المؤسسة

الجدول رقم (02): جدول تعريفي للمؤسسة

Tlemcen SOGERHWIT	اسم الشركة
620.000.000 دج	رأس المال
EPE SPA	الشكل القانوني
تحت مؤسسة S.G.P.E.R.G.T.H.T	الوصاية
B/ 262.310/99	رقم السجل التجاري
ص.ب 869 أبو تاشفين تلمسان	المقر الاجتماعي
097313010011260	رقم التعريف الجبائي

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة

## نوع النشاط

### 1 . الأنشطة الرئيسية (الأعمال الهيدروليكية)

- محطات معالجة مياه الصرف.
- الصرف الصحي.
- أعمال إمدادات المياه الصالحة للشرب.
- بناء أبراج المياه.
- أعمال أخرى متعلقة بالهندسة المدنية (السدود، السدود الصغيرة).

### 2 . الأنشطة الثانوية

- إنتاج الخرسانة الجاهزة.
- عرض معدات النقل ومعدات البناء.
- إنتاج مختلف التكتلات العضوية والغير عضوية.

### 3 . مجال تدخل نشاطها

يمكن للشركة العمل في كل التراب الوطني لكن يتركز نشاطها في الولايات التالية: ولاية تلمسان، وهران، غليزان، عين تموشنت، معسكر، مستغانم، سيدي بلعباس، الجزائر، سطيف، النعامة، الأغواط، بشار.

### 4 . المستخدمين

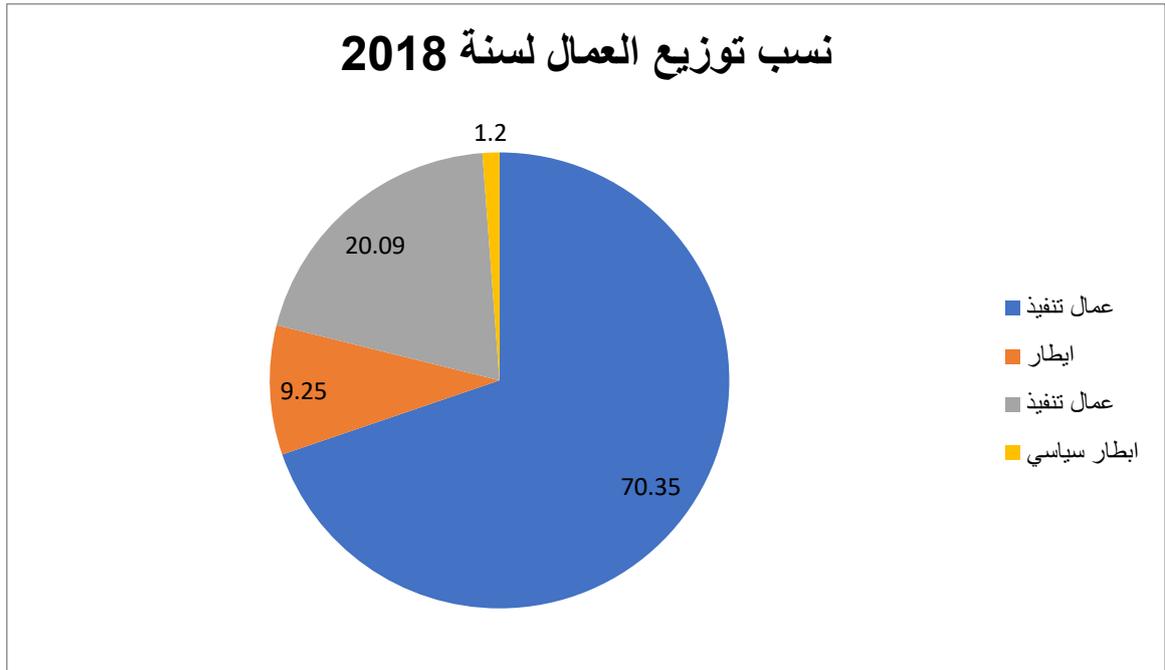
بلغ عدد عمال المؤسسة سنة 2018: 941 عامل منهم من يشتغلون مناصب دائمة والآخرين مؤقتا ويوجد من بينهم 3 إطارات سامية بالإضافة إلى 87 إطار و 189 عامل إداري و 662 عامل تنفيذ.

الجدول رقم 03: توزيع العمال بالمؤسسة لسنة 2018.

النسبة المئوية	عدد العمال	الفئة المهنية الاجتماعية
% 0.31	3	إطار سياسي
%9.25	87	إطار
%20.09	189	العمال الإداريين
%70.35	662	عمال تنفيذ
%100	941	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

الشكل رقم (09): توزيع العمال لسنة 2018



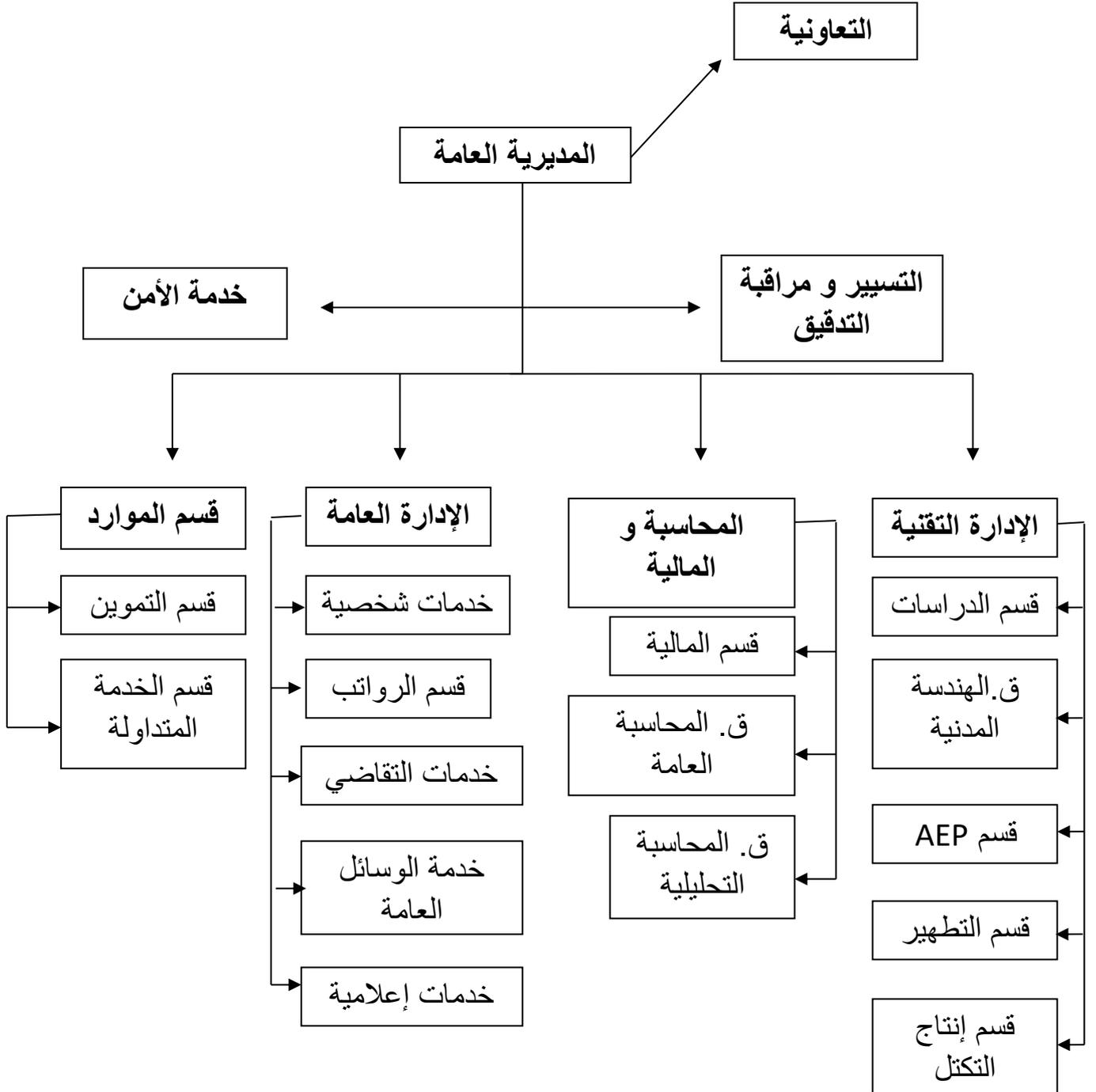
المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الجدول رقم (02)

يمثل الشكل أعلاه نسبة توزيع العمال في الشركة العامة للري خلال سنة 2018 حيث نلاحظ أن نسبة العمال الإداريين مرتفعة نوعا ما وهو نقطة سلبية للمؤسسة، أما بالنسبة للنقطة

الاجابية في توزيع العمال وهو نسبة عمال التنفيذ التي تفوق 70% حيث يعود على المؤسسة بزيادة الإنتاجية وتحسين نسبة المردودية، ومنه يرتفع رقم الأعمال.

## 2/ الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم (10): الهيكل التنظيمي



المصدر: من إعداد الطالبين بناء على الملحق رقم (01)

## المبحث الثاني: مساهمة التخطيط المالي بالمؤسسة

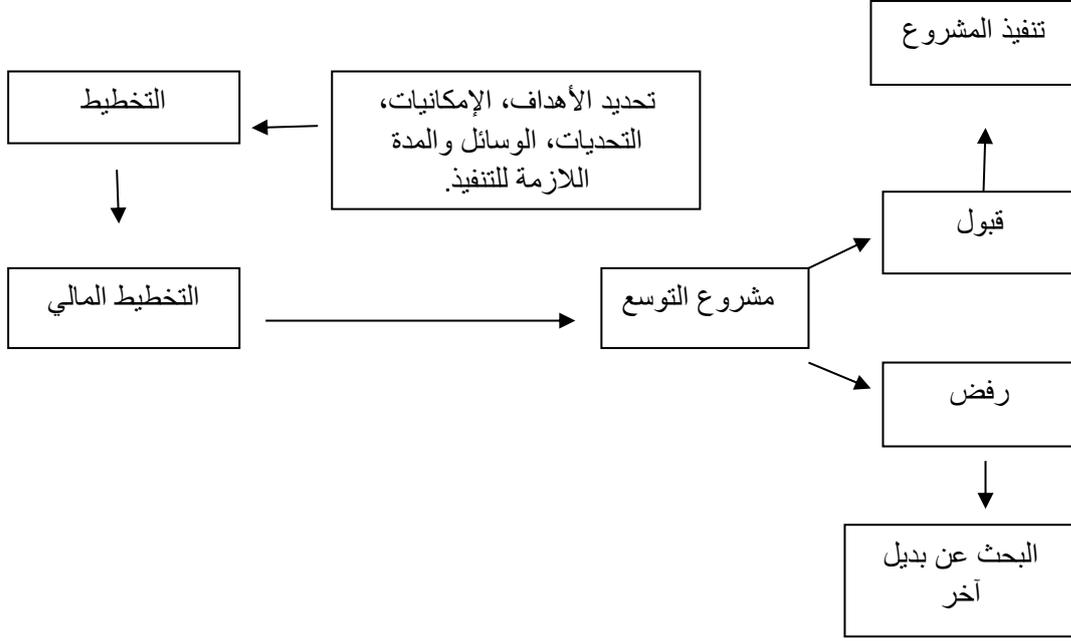
تعد الشركة العامة للدراسات وانجازات الري كغيرها من الشركات الاقتصادية في الجزائر بصيص أمل للخروج من التبعية لقطاع المحروقات، لذلك يحاول المسؤولون ترقية أدائها والخروج بها من حلقة الخسائر، وذلك من خلال اعتماد أسس علمية للتسيير تمكن من الرفع من مستوى الأداء بها.

### - التخطيط المالي بالمؤسسة:

أما بالنسبة لتخطيط الاحتياجات المالية فالشركة تعتمد على مصدرين في تمويل مشروعها هما التمويل الذاتي والمتمثل في الأموال الخاصة وانعدام الأرباح المحتجزة والاحتياطات لكون المؤسسة تواجه مشاكل في السيولة على مدار السنوات المدروسة، بالإضافة إلى اعتمادها على القروض البنكية. نظرا لصعوبة تساوي التكاليف مع الإيرادات فلا مجال لتخطيط الربحية باستخدام تحليل التعادل

إن التخطيط يسعى إلى تحديد كل من الأهداف، الإمكانيات والوسائل المتاحة، الإجراءات والمدة اللازمة لتنفيذ الخطة الموضوعة، والتخطيط المالي يقوم بالتنبؤ بالاحتياجات المالية للشركة من خلال تقدير الأموال التي تحتاج إليها لتدبير أمورها في الفترة القادمة، وتحديد مصادر التمويل لتمويل المشروع الاستثماري ثم دراسة جدوى هذا المشروع باستخدام معايير التقييم المالي لمعرفة إن كان ناجحا أم فاشل، ففي الحالة الأولى تتخذ قرار بقبول تنفيذ المشروع أما في الحالة الأخيرة ترفض المشروع وتتجه نحو البحث عن بديل آخر يحقق لها الأهداف المحددة.

الشكل رقم(11): مساهمة التخطيط المالي بالمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبان بالاعتماد على معلومات المقابلة

- الموازنة لحسابات النتائج:

جدول حسابات النتائج وهو بيان ملخص للأعباء والمنتجات من طرف الشركة خلال السنة المالية، لا يأخذ في الحسبان تاريخ التحصيل أو السحب، لكنه يبرز النتيجة الصافية للسنة المالية إما ربح أو خسارة. يتم ضبط حساب النتائج تحت مسؤولية الاشراف مسيري الشركة ويتم إصداره خلال مهلة أقصاها أشهر التالية لتاريخ إقفال السنة المالية. ويسمح جدول حسابات النتائج بعرض معلومات عن السنة المالية السابقة مما يسمح بإجراء المقارنة ويمكننا عرض موازنة حسابات النتائج لسنة 2020/2019/2018 من أجل معرفة إن كانت توقعات الشركة في محلها أم لا.

➤ عرض وتحليل الموازنة لحسابات النتائج وعلاقته بالأداء المالي بالمؤسسة:

الجدول رقم (04): الموازنة لحسابات النتائج لسنة 2019/2018. الوحدة: KDA

النسبة	الانحراف	الفعلي 2019	الفعلي 2018	البيان
22.79-	1.324.326.845.60	4.487.311.257.19	5.811.638.102.79	المبيعات والمنتجات ذات الصلة
253.86-	788.307.647.31	477.783.466.11	310.524.181.20-	التغير في مخزون الأعمال الجاهزة والجارية
65.67-	13.773.025.30-	7.199.493.51	20.972.518.81	الإنتاج المثبت
9.96-	549.792.223.59-	4.972.294.216.81	5.522.086.440.40	1- الإنتاج العام
29.30-	873.134.508.53-	2.107.077.473.49	2.980.211.982.02	مشتريات مستهلكة
23.82	280.940.488.02	1.255.550.177.43	974.941.889.41	الخدمات الخارجية والاستهلاك الآخر
14.97-	592.194.020.51-	3.362.957.650.92	3.955.153.871.43	2- الاستهلاك للسنة
2.71	42.401.796.92	1.609.336.565.89	1.566.932.568.97	3- القيمة المضافة للتشغيل
17.86	175.339.098.01	1.157.039.002.72	981.697.704.71	تكاليف الموظفين
6.16-	5.431.270.83-	82.918.955.11	88.350.225.94	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة
25.66-	127.506.030.26-	369.378.608.06	496.884.638.32	4- إجمالي الفائض التشغيلي
1124.01	71.899.821.97	78.296.557.40	6.396.735.43	الدخل التشغيلي الآخر
67.80-	8.208.564.98-	3.897.952.85	12.106.517.83	مصاريف تشغيلية أخرى
5.07	10.313.439.00	213.912.711.22	203.599.272.22	الاهتلاكات والمخصصات وخسائر القيمة
44.16	8.577.501.31	28.002.703.93	19.425.202.62	استرجاعات خسائر انخفاض القيمة والمخصصات
16.00-	49.133.581.00	257.867.205.32	307.000.786.32	5- نتيجة التشغيل
-	-	2.000.000.00	2.000.000.00	الدخل المالي
2.07-	2.890.771.52	136.463.222.78	139.353.994.30	مصاريف مالية
2.10-	2.890.771.52	134.463.222.78-	137.353.994.30-	6- النتيجة المالية
27.26-	46.242.809.48-	123.403.982.54	169.646.792.02	7- الدخل العادي قبل الضريبة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

-	-	10.000.00	10.000.00	الضرائب المستحقة الدفع على النتائج العادية
199.29-	3.924.616.87	1.955.337.69	1.969.279.18-	الضرائب المؤجلة (الاختلافات) على النتائج العادية
8.46-	469.314.900.31-	5.080.593.478.14	5.549.908.378.54	اجمالي الدخل من الأنشطة عادية
7.94-	426.996.707.70-	4.955.244.157.91	5.549.908.378.45	إجمالي مصاريف النشاطات العادية
24.66-	-42.318.192.61	125.349.320.23	171.606.071.20	8- الدخل الصافي من الأنشطة العادية
24.66-	42.318.192.61-	125.349.320.23	171.606.071.20	ربح العام
/	/	1320	1522	القوة العاملة
/	/	23.27	17.78	تكاليف الموظفين / الإنتاج
/	/	71.90	62.65	تكاليف الموظفين / القيمة المضافة
/	/	67.63	71.62	الاستهلاك للسنة المالية / الإنتاج
/	/	876.543.03	645.005.06	تكاليف الموظفين المتوسط السنوي / الوكلاء
/	/	3.766.889.56	3.628.177.69	السنة المالية الإنتاج / وكلاء
/	/	1.219.192.70	1.029.522.06	القيمة المضافة / الوكلاء
/	/	2.52	3.11	صافي الدخل / الإنتاج للسنة

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الملحق رقم (02)

من خلال الجدول رقم (04) يظهر ان عمليات الإدارة المنفذة خلال السنة المالية 2019 والنتائج المتحصل عليها تنعكس في التغييرات في الميزانية التقديرية للشركة حيث ان المبلغ الإجمالي لصافي الميزانية للشركة لسنة 2019 هو 7,580,534 دينار كويتي مقابل 7,414,768 دينار كويتي في عام 2018 ، بزيادة قدرها 2.23% ، حيث ان المؤسسة سجلت انحراف سلبي في مبيعاتها بمقدار 1.324.326.845.60 دج و بنسبة -22.79 و ذلك بسبب انخفاض في المبيعات الفعلية لسنة 2019 (.487.311.257.19 دج) عما تحقق في سنة 2018 (5.811.638.102.794 دج) وهذا الانخفاض يعبر عن الانخفاض في وتيرة الإنتاج اذ انحرفت انحرافا سالباً سنة 2019 بنسبة 9.96، حيث

قدرت موازنة الإنتاج سنة 2018 بـ 5.522.086.440.40 دج بينما انخفضت سنة 2019 الى 4.972.294.216.81 دج و سجلت فارقا بمبلغ 549.792.223.59 دج ويعود السبب في ذلك إلى الانحراف السلبي بنسب متفاوتة في مختلف المبيعات. وعلى المؤسسة اتخاذ إجراءات وقرارات تصحيحية سواء بمراجعة الموازنة التقديرية لاكتشاف ما إذا كان هناك سوء تقدير الموازنات بسبب زيادة المنافسة الكبير أو بسبب عدم قدرة وكفاءة العاملين.

وتظهر نتيجة السنة المالية السالبة اذا الشركة حققت خسارة بـ 137.353.994.3 - لسنة 2018 و - 134.463.222.78 في كلا السنتين عرفت المؤسسة خسارة و تفاقمت من 2018 الى 2019 بـ نسبة 2.10%، وهذا راجع إلى الانحرافات السالبة في كل من إنتاج السنة المالية استهلاك السنة المالية، القيمة المضافة، إجمالي فائض الاستغلال، النتيجة العملياتية، النتيجة العادية قبل الضرائب، والنتيجة غير العادية وبالتالي فإن الشركة لم تحقق أهدافها حسب ما كان متوقع في سنة 2019 كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (05): موازنة حسابات النتائج لسنة 2019. الوحدة: KDA

النسبة	الانحراف	الفعلي 2019	المتوقع 2019	البيان
117.78	677, 317,257.19	4, 487, 311,257.19	3, 809, 994,000.00	المبيعات والمنتجات ذات الصلة
144.50	147, 145,466.11	477, 783,466.11	330, 638,000.00	التغير في مخزون الأعمال الجاهزة والجارية
-	7, 199,493.51	7, 199,493.51	-	الإنتاج المثبت
<b>120.09</b>	<b>831, 662,216.81</b>	<b>4, 972, 294,216.81</b>	<b>4, 140, 632,000.00</b>	1- الإنتاج العام
110.67	203, 082,306.40	2, 107, 077,473.49	1, 903, 995,167.09	مشتريات مستهلكة
146.57	399, 035,378.15	1, 255, 880, 177.43	856, 846,999.28	الخدمات الخارجية والاستهلاك الآخر
<b>121.81</b>	<b>602, 117,684.55</b>	<b>3, 362, 957,650.92</b>	<b>2, 760, 842,166.37</b>	2- الاستهلاك للسنة
116.64	<b>229, 544,532.26</b>	<b>1, 609, 336,565.89</b>	<b>1, 379, 789,833.63</b>	3- القيمة المضافة للتشغيل

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

109.52	100, 598,914.08	1, 157, 039,002.72	1, 056, 437,888.64	تكاليف الموظفين
130.10	19, 181,722.71	82, 918,955.11	63, 737,232.40	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة
<b>142.28</b>	<b>109, 763,895.47</b>	<b>369, 378,608.06</b>	<b>259, 614,712.59</b>	4- إجمالي الفائض التشغيلي
141.10	22, 808,179.25	78, 296,557.40	55, 488,378.15	الدخل التشغيلي الآخر
272.43	2, 467,131.67	3, 897,952.85	1, 430,821.18	مصاريف تشغيلية أخرى
103.23	6, 691,395.66	213, 912,711.22	207, 221,315.56	الاهتلاكات والمخصصات وخسائر القيمة
- 165.81	- 53, 897,296.07	28, 002,703.93	81, 900,000.00	استرجاعات خسائر انخفاض القيمة والمخصصات
<b>136.91</b>	<b>69, 516,251.32</b>	<b>257, 867,205.32</b>	<b>188, 350,954.00</b>	5- نتيجة التشغيل
-	-	2, 000,000.00	2, 000,000.00	الدخل المالي
160.83	51, 612,916.98	136, 463,222.78	84, 850,305.80	مصاريف مالية
<b>162.30</b>	<b>- 51, 612,916.98</b>	<b>- 134, 463,222.78</b>	<b>- 82, 850,305.80</b>	6- النتيجة المالية
<b>116.97</b>	<b>17, 903,334.34</b>	<b>123, 403,982.54</b>	<b>105, 500,648.20</b>	7- الدخل العادي قبل الضريبة
-	-	10,000.00	10,000.00	الضرائب المستحقة الدفع على النتائج العادية
-	1, 955,337.69	1, 955,337.69	-	الضرائب المؤجلة (الاختلافات) على النتائج العادية
<b>118.70</b>	<b>800, 573,099.99</b>	<b>5, 080, 593,478.14</b>	<b>4, 280, 020,378.15</b>	اجمالي الدخل من الأنشطة عادية
<b>118.70</b>	<b>780, 714,427.96</b>	<b>4, 955, 244,157.91</b>	<b>4, 174, 529,729.95</b>	إجمالي مصاريف النشاطات العادية
<b>118.83</b>	<b>19, 858,672.03</b>	<b>125, 349,320.23</b>	<b>105, 490,648.20</b>	8- الدخل الصافي من الأنشطة العادية
<b>118.83</b>	<b>19, 858,672.03</b>	<b>125, 349,320.23</b>	<b>105, 490,648.20</b>	ربح العام
/	/	1320	1071	القوة العاملة
/	/	23.27	25.51	تكاليف الموظفين / الإنتاج
/	/	71.90	76.57	تكاليف الموظفين / القيمة المضافة
/	/	67.63	66.68	الاستهلاك للسنة المالية / الإنتاج
/	/	876,543.03	986,403.26	تكاليف الموظفين المتوسط السنوي / الوكلاء

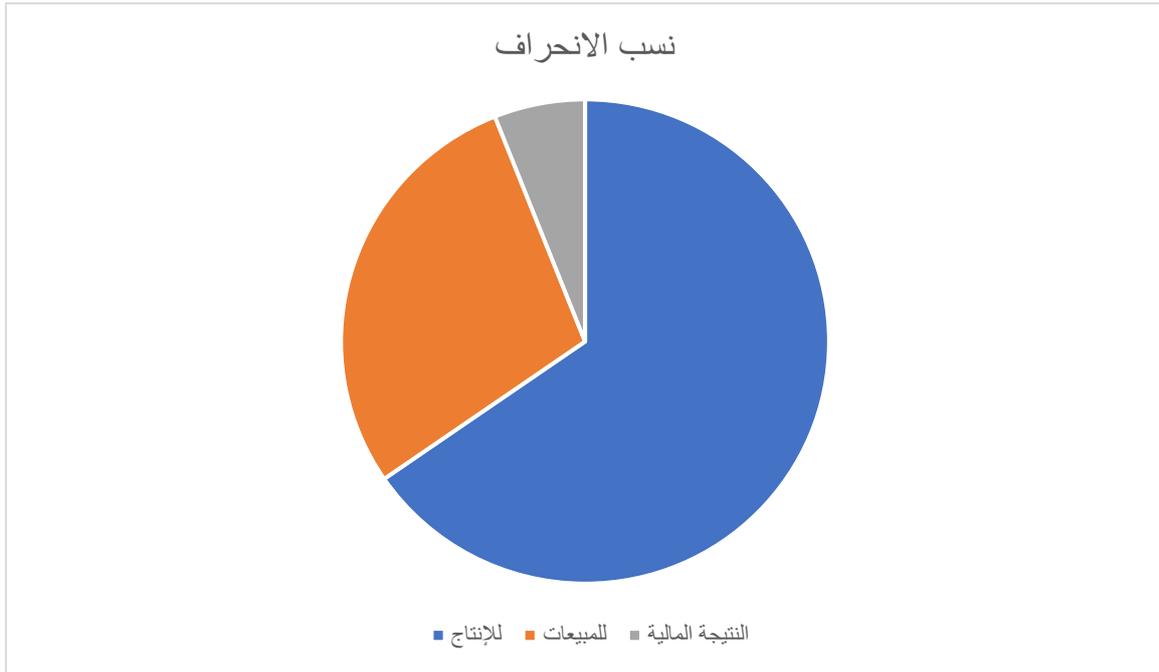
## الفصل الثالث: دراسة ميدانية

/	/	3,766,889.56	3,866,136.32	السنة المالية للإنتاج / وكلاء
/	/	1,219,192.70	1,288,319.17	القيمة المضافة / الوكلاء
/	/	2.52	2.55	صافي الدخل / الإنتاج للسنة

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الملحق رقم 03

مما ارتأينا اليه في الجدول رقم (05) فان المؤسسة حققت انخفاض ملحوظ في نتيجة السنة المالية حيث كان من المتوقع أن تحقق نتيجة بقيمة 82,850,305.80 دج ولكنها حققت خسارة على عكس توقعاتها مقدرة بـ 134,463,222.78 دج وهو ما أدى إلى انحراف نسبته 162.30%.

الشكل رقم (12): نسب الانحراف للإنتاج و المبيعات و النتيجة المالية للسنتي 2019/2018.



المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الجدول رقم 04.

الجدول رقم(06): الموازنة لحسابات النتائج لسنة 2020/2019.

الوحدة:KDA

النسبة	الانحراف	الفعلي 2020	الفعلي 2019	البيان
- 0,82	- 36 971 004,52	4 450 340 252,67	4 487 311 257,19	المبيعات والمنتجات ذات الصلة
- 184,86	- 883 237 850,13	- 405 454 384,02	477 783 466,11	التغير في مخزون الأعمال الجاهزة والجارية
- 95,25	- 6 857 604,92	341 888,59	7 199 493,51	الإنتاج المثبت
-	-	-	-	منح التشغيل
- 18,64	- 927 066 459,57	4 045 227 757,24	4 972 294 216,81	1- الإنتاج العام
3,61	76 004 249,66	2 183 081 723,15	2 107 077 473,49	مشتريات مستهلكة
- 64,08	- 804 737 068,57	451 143 108,86	1 255 880 177,43	الخدمات الخارجية والاستهلاك الآخر
- 21,67	- 728 732 818,91	832,01 224 634 2	3 362 957 650,92	2- الاستهلاك للسنة
- 12,32	- 198 333 640,66	1 411 002 925,23	1 609 336 565,89	3- القيمة المضافة للتشغيل
- 21,58	- 249 656 507,24	907 382 495,48	1 157 039 002,72	تكاليف الموظفين
- 11,23	- 9 311 157,14	73 607 797,97	82 918 955,11	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة
16,42	60 634 023,72	430 012 631,78	369 378 608,06	4- إجمالي الفائض التشغيلي
- 43,48	- 34 045 820,04	44 250 737,36	78 296 557,40	الدخل التشغيلي الآخر
329,75	12 853 400,46	16 751 353,31	3 897 952,85	مصاريف تشغيلية أخرى
4,53	9 685 391,93	223 598 103,15	213 912 711,22	الاهتلاكات والمخصصات وخسائر القيمة
- 59,75	- 16 732 599,38	11 270 104,55	28 002 703,93	استرجاعات خسائر انخفاض القيمة والمخصصات
- 4,92	- 12 683 188,09	245 184 017,23	257 867 205,32	5- نتيجة التشغيل
- 100,00	- 2 000 000,00	-	2 000 000,00	الدخل المالي
40,61	55 417 132,29	191 880 355,07	136 463 222,78	مصاريف مالية
42,70	- 57 417 132,29	- 191 880 355,07	- 134 463 222,78	6- النتيجة المالية
- 56,81	- 70 100 320,38	53 303 662,16	123 403 982,54	7- الدخل العادي قبل الضريبة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

-	17 800 779,30	17 810 779,30	10 000,00	الضرائب المستحقة الدفع على النتائج العادية
1,45	28 441,70	1 983 779,39	1 955 337,69	الضرائب المؤجلة (الاختلافات) على النتائج العادية
100,00	16 000 000,00	16 000 000,00		اجمالي الدخل من الأنشطة عادية
- 19,29	- 979 844 878,99	4 100 748 599,15	5 080 593 478,14	إجمالي مصاريف النشاطات العادية
- 17,68	- 875 972 221,01	4 079 271 936,90	4 955 244 157,91	8- الدخل الصافي من الأنشطة العادية
- 82,87	- 103 872 657,98	21 476 662,25	125 349 320,23	ربح العام
-	-	-	-	القوة العاملة
-	-	-	-	تكاليف الموظفين / الإنتاج
-	-	-	-	تكاليف الموظفين / القيمة المضافة
- 82,87	- 103 872 657,98	21 476 662,25	125 349 320,23	الاستهلاك للسنة المالية / الإنتاج
-	-	-	-	تكاليف الموظفين المتوسط السنوي / الوكلاء
-	-	-	-	السنة المالية الإنتاج / وكلاء
-	-	-	-	القيمة المضافة / الوكلاء
-	-	-	-	صافي الدخل / الإنتاج للسنة

المصدر: من اعداد الطالبين بناء على الملحق رقم(04)

من خلال الجدول رقم (05) فان عمليات الإدارة المنفذة خلال السنة المالية 2020 والنتائج التي تم الحصول عليها تنعكس في تطور الميزانية العمومية للشركة.

المبلغ الإجمالي لصافي الميزانية العمومية للشركة لهذه السنة المالية هو 8,223,535 دينار كويتي مقابل 7,580,534 دينار كويتي في عام 2019 ، بزيادة قدرها 8.48% ، نلاحظ من خلال الجدول رقم (05) أن هناك تذبذب في ميزانية التقديرية لمبيعات الشركة من سنة 2020/2019 حيث انخفضت بنسبة 0.82% فبعد ان بقدرت بـ 4.487.311.257.19 دج سنة 2019 انخفضت الى 4 450 340 252,67 دج سنة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

2020 فسجلت farka بمبلغ 36 971 004,52 دج و هذا الفرق يشكل خسارة بالنسبة للشركة، و صولا الى انتاج السنة المالية التي قد تدنت بالنسبة لسنة 2019 بـ 18.64% فقد بلغ مبلغ الميزانية التقديرية للإنتاج في تلك السنة 4 294 972 216,81 دج مقارنة لسنة 2020 التي عرفت تندي في الميزانية فقد سجلت farka قدر بـ 927 066 459,57 دج بعد ان كان 045 227 757,24 دج ، خلال النتائج المحققة نلاحظ ان الشركة سجلت انخفاض ملحوظ في نتيجة السنة المالية حيث قدرت بـ 191 880 355,07 - أي بما يعادل نسبة 42,7% في سنة 2020، بعد ان كانت تتوقع رفع في النتيجة المالية لتلك السنة حسب ما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم (07): موازنة حسابات النتائج لسنة 2020. الوحدة: KDA

البيان	المتوقع 2020	الفعلي 2020	الانحراف	معدل الاختلاف	معدل الاكتمال
المبيعات والمنتجات ذات الصلة	3 169 311 792,38	4 450 340 252,67	1 281 028 460,29	40,42	140,42
التغير في مخزون الأعمال الجاهزة والجارية	- 280 884 368,23	- 405 454 384,02	- 124 570 015,79	44,35	144,35
الإنتاج المثبت	-	341 888,59	341 888,59	100,00	0,00
منح التشغيل	-	-	-	-	0,00
<b>1- الإنتاج العام</b>	<b>2 888 427 424,15</b>	<b>4 045 227 757,24</b>	<b>1 156 800 333,09</b>	<b>40,05</b>	<b>140,05</b>
مشتريات مستهلكة	1 375 000 000,00	2 183 081 723,15	808 081 723,15	58,77	158,77
الخدمات الخارجية والاستهلاك الأخر	390 245 634,94	451 143 108,86	60 897 473,92	15,60	115,60
<b>2- الاستهلاك للسنة</b>	<b>1 765 245 634,94</b>	<b>2 634 224 832,01</b>	<b>868 979 197,07</b>	<b>49,23</b>	<b>149,23</b>
<b>3- القيمة المضافة للتشغيل</b>	<b>1 123 181 789,21</b>	<b>1 411 002 925,23</b>	<b>287 821 136,02</b>	<b>25,63</b>	<b>125,63</b>
تكاليف الموظفين	934 707 000,00	907 382 495,48	- 27 324 504,52	2,92	97,08
الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	43 571 394,36	73 607 797,97	30 036 403,61	68,94	168,94
<b>4- إجمالي الفائض التشغيلي</b>	<b>144 903 394,85</b>	<b>430 012 631,78</b>	<b>285 109 236,93</b>	<b>196,76</b>	<b>296,76</b>
الدخل التشغيلي الآخر	38 930 257,10	44 250 737,36	5 320 480,26	13,67	113,67

الفصل الثالث: دراسة ميدانية

26,93	- 73,07	- 45 459 934,12	16 751 353,31	62 211 287,43	مصاريف تشغيلية أخرى
	16,42				الاهتلاكات والمخصصات وخسائر القيمة
116,42		31 539 586,15	223 598 103,15	192 058 517,00	
	- 84,01				استرجاعات خسائر انخفاض القيمة والمخصصات
15,99		- 59 229 895,45	11 270 104,55	70 500 000,00	
<b>384014,94</b>	<b>383 914,94</b>	<b>245 120 169,71</b>	<b>245 184 017,23</b>	<b>847,52</b>	<b>5- نتيجة التشغيل</b>
	-			63	
0,00		-	-	-	الدخل المالي
	50,49				مصاريف مالية
150,49		64 380 355,07	191 880 355,07	127 500 000,00	
<b>150,49</b>	<b>- 50,49</b>	<b>- 64 380 355,07</b>	<b>- 191 880 355,07</b>	<b>- 127 500 000,00</b>	<b>6- النتيجة المالية</b>
	<b>141,83</b>				<b>7- الدخل العادي قبل الضريبة</b>
<b>41,83</b>		<b>180 739 814,64</b>	<b>53 303 662,16</b>	<b>- 127 436 152,48</b>	
	100,00				الضرائب المستحقة الدفع على النتائج العادية
		17 810 779,30	17 810 779,30		
	100,00				الضرائب المؤجلة (الاختلافات) على النتائج العادية
		1 983 779,39	1 983 779,39		
	100,00				اجمالي الدخل من الأنشطة عادية
		16 000 000,00	16 000 000,00		
	<b>36,79</b>				إجمالي مصاريف النشاطات العادية
<b>136,79</b>		<b>1 102 890 917,90</b>	<b>4 100 748 599,15</b>	<b>2 997 857 681,25</b>	
	<b>30,52</b>				<b>8- الدخل الصافي من الأنشطة العادية</b>
<b>130,52</b>		<b>953 978 103,17</b>	<b>4 079 271 936,90</b>	<b>3 125 293 833,73</b>	
<b>16,85</b>	<b>116,85</b>	<b>148 912 814,73</b>	<b>21 476 662,25</b>	<b>- 127 436 152,48</b>	ربح العام
					القوة العاملة
					تكاليف الموظفين / الإنتاج
					تكاليف الموظفين / القيمة المضافة
					الاستهلاك للسنة المالية / الإنتاج
<b>16,85</b>	<b>116,85</b>	<b>148 912 814,73</b>	<b>21 476 662,25</b>	<b>- 127 436 152,48</b>	
					تكاليف الموظفين المتوسط السنوي / الوكلاء
					السنة المالية الإنتاج / وكلاء

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية

		-	-	-	القيمة المضافة / الوكلاء
		-	-	-	صافي الدخل / الإنتاج للسنة

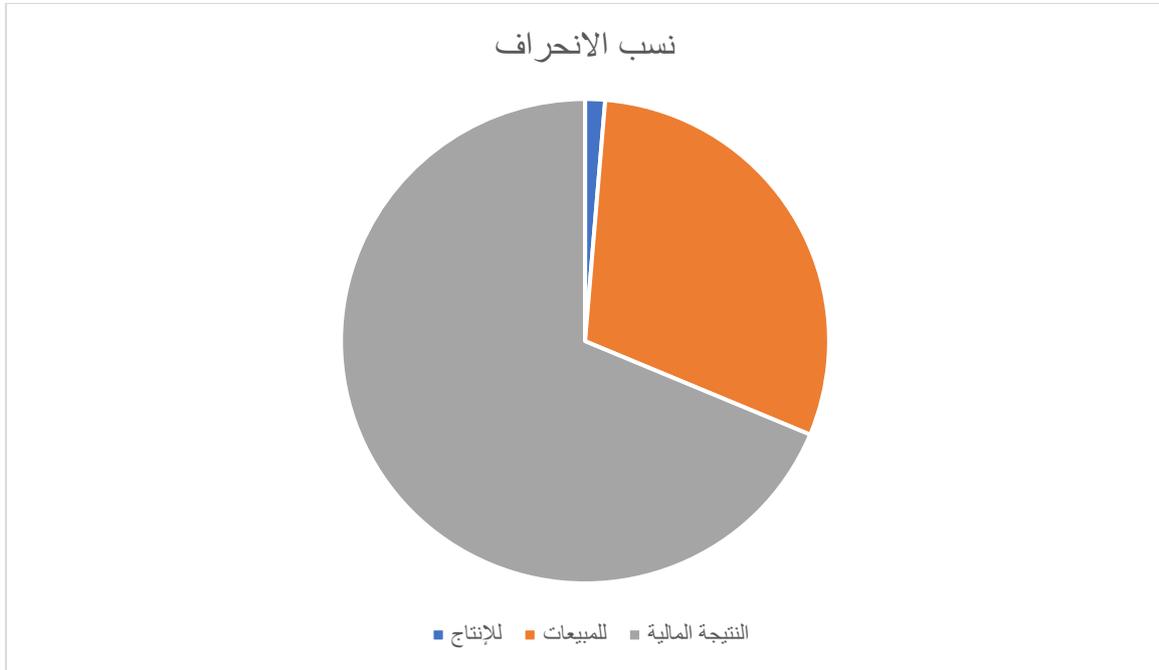
**المصدر :** من اعداد الطالبين بناء على الملحق رقم 05.

نلاحظ من الجدول رقم(07) ان المؤسسة كانت تتوقع تحقيق نتيجة 127 500 000.00 دج لكنها حققت نتيجة سالبة بـ - 191 880 355,07 دج أي بفارق

380 64355,07 دج ، وهذا ناتج عن سوء التقدير من طرف مديري المصالح

المعنية بذلك إضافة إلى عدم الاستعادة من تصحيح انحرافات السنوات السابقة، تجدر الإشارة إلى أنه كلما كانت توقعات الشركة أكبر لنتيجة السنة المالية كلما انخفضت الخسارة ، يجدر على المؤسسة اختيار البديل الأنسب بعد القيام بالموازنات التقديرية و تحديد كمية الاستثمار و مصادر التمويل و حجم النشاط المتوقع و الأهداف ثم المقارنة بين الأداء الفعلي و الأهداف المخططة للنهوض بالمنشأة .

**الشكل رقم (13):** نسب الانحراف للإنتاج والمبيعات والنتيجة المالية للسنتي 2020/2019.



**المصدر:** من اعداد الطالبين بناء على الجدول رقم 06.

ومن خلال ما تطرقنا اليه من موازنات حسابات النتائج للسنوات الثلاث الأخيرة توصلنا الى ان الموازنة التقديرية تساهم في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال الاستعانة بها كأداة للتخطيط، والرقابة عن طريق مقارنة ما تم التخطيط له بما تحقق فعلا.

فقد سجلت انحراف في الانتاج سنة 2019 قدر بـ:

الإنتاج الفعلي-الإنتاج المقدر = الانحراف في الانتاج

$$831.662.216.81 = 4.140.632.000.00 - 4.972.294.216.81$$

الانحراف في الإنتاج لسنة 2020:

$$1.156.800.333.09 = 2.888.427.424.15 - 4.045.227.757.24$$

نلاحظ بأن الانحراف في الإنتاج موجب خلال السنتين 2020/2019 وذلك لان إنتاج المؤسسة خلال السنتين كانت أعلى من تقديرات الإنتاج خلال هذه الفترة، وهذا ما يبين بأن المؤسسة تسعى إلى وضع إنتاج أكثر من المقدر وذلك لتلبية طلبيات زبائنها.

اما بالنسبة لانحراف المبيعات فكان الاتي:

المبيعات الفعلية-المبيعات المقدر = الانحراف في المبيعات

$$677.317.257.19 = 3.809.994.000.00 - 4.487.311.257.19$$
 سنة 2019

$$1.281.028.460.29 = 3.169.311.792.38 - 4.450.340.252.67$$
 سنة 2020

هناك انحراف موجب في المبيعات نتيجة ارتفاع في الكميات المباعة من المنتجات.

وعليه من خلال دراسة وتحليل الانحرافات في الموازنات التقديرية تبين لنا أنه ليس للمؤسسة القدرة على التحكم في تقدير إيراداتها وكمية الإنتاج، الا انها حققت نتائج مرغوب فيه خلال السنوات الأخيرة.

### خلاصة الفصل:

من خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية لحسابات النتائج ودورها في الشركة العامة للدراسات وانجازات الري، فبعد أن تطرقنا في البداية إلى تقديم الشركة محل الدراسة، تم إسقاط الجانب النظري للدراسة على هذه الشركة لثلاث سنوات أخيرة، وذلك بتحليل وتفسير دور التخطيط المالي بالاعتماد على حسابات النتائج حيث توصلنا إلى أن الشركة تعتمد على الطرق التقليدية في إعداد الموازنات التقديرية، أين تستند إلى معرفة نتائج السنة الماضية لتقدير نتائج السنة اللاحقة، كما توصلنا إلى أن الشركة حققت خسائر كبيرة طويلة فترة الدراسة وهي تمر بمرحلة تراجع، وغير قادرة على مواصلة الإنتاج لذا عليها اتخاذ القرارات التصحيحية الملائم.

ورغم النتائج السلبية التي حققتها الشركة إلا أنها تخطط للاستمرار في نشاطها ومحاولة الخروج من العجز المالي الذي تعاني منه، وبالتالي عليها محاولة البحث عن بديل آخر، أو البحث عن أفضل المعطيات لاستمرارية نشاطاتها المعتادة.

## خاتمة:

كخلاصة لهذه الدراسة البحثية ومن خلال ما تم التطرق إليه في الإطار النظري والميداني تبين لنا أن المؤسسة الاقتصادية تنشط في ظل بيئة متغيرة وتطور تكنولوجي كبير، مما زاد من التحديات الخارجية وألزمها السعي لاقتناء الفرص ومعالجة النقائص بها للتمكن من الاستمرار والتطور، وهنا تتزايد الحاجة لتوفير السيولة التي تغطي نفقاتها وتمكنها من تحقيق عوائد. لما كانت السمة الأساسية للأموال هي سهولة الإنفاق وصعوبة التحصيل تم التوجه إلى تخطيط استعمالاتها بما يحقق تعظيم المنفعة وتحقيق الاستمرارية، إذ يعد التخطيط المالي من أهم العمليات التي تتم بالمؤسسة لترشيد استعمال الأموال واختيار المشاريع وهو نظام فعال في تحقيق التسيير العقلاني والرشيد لمواردها. إن ترشيد القرارات المتخذة بالمؤسسة يتطلب توفير المعلومات من حيث الجودة، الدقة والشمولية حتى يتمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأنسب من بين ما هو متاح، خاصة أنه رغم تطور الأبحاث والأدوات المتوصل إليها في هذا المجال إلا أن اتخاذ القرارات على درجة كبيرة من التأكد لا يزال صعب المنال، فلا يوجد لحد الآن طريقة مثلى لتجنب الانحرافات التي قد تقع لضبابية المستقبل.

## نتائج الدراسة:

- من خلال الإطار النظري وتحليل البيانات الميدانية تم التوصل إلى عدة نتائج من بينها :
- للتخطيط المالي أهمية بالغة في الحياة اليومية للمؤسسة لبقائها ومواكبة مختلف التطورات لما يوفره من معلومات ومعطيات مهمة .
  - التخطيط هو الوظيفة الأولى للإدارة التي تسبق ما عداها من الوظائف، يقوم على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة .
  - تتوقف كفاءة التخطيط المالي على مدى دقة التنبؤات التي يقوم عليها بالاعتماد على معلومات وحوادث الماضي وتحليل البيانات المالية مع التأكد من تنسيق المعلومات .

- التخطيط المالي تعنى بكل من تخطيط السيولة، تخطيط الأرباح، تخطيط الاستثمارات الرأسمالية، وتخطيط الاحتياجات المالية .
- تؤدي أدوات التخطيط المالي إلى دراسة البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل الذي يجمع بين تعظيم العوائد وتقليل التكاليف ويؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل وتعظيم الثروة ليكون القرار أكثر مناسبة وهو ما يؤكد صدق الفرضية الأولى.
- تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات نقطة انطلاق باقي الموازنات.
- تعتبر وظيفة التخطيط من أهم وظائف التسيير وجوهر العملية الإدارية وتتم على مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة الاقتصادية .
- تستخدم إدارة الشركة العامة للدراسات وانجازات الري الموازنات التقديرية في عمليات التخطيط والرقابة.
- للشركة رؤية إستراتيجية تصبو إلى تحقيقها تتمثل في البحث عن فرص إستثمارية للتوسع في المشاريع الخاصة بها لتطوير منتجاتها وتحسين وضعيتها المالية.

#### الاقتراحات:

- على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكننا حصر مجموعة من التوصيات أهمها :
- تعميق استعمال التخطيط المالي واعتماد وسائل حديثة .
- تكوين الموظفين وتدريبهم للتكيف مع التغيرات والتطورات التكنولوجية .
- ضرورة إتباع المعايير والأسس العلمية عند وضع الخطط المالية .
- تشجيع البحث والدراسة في مجال التخطيط المالي وأدواته وتقنيات التسيير لتمكين الشركة من اختيار البدائل المناسبة .
- إعداد نظام معلومات فعال يسمح بالربط بين مختلف الأقسام من أجل توفير المعلومات اللازمة في الوقت المناسب كما يفيد الشركة في تحديد وضعيتها تجاه الأهداف المخططة .

- يستحسن الاعتماد على دراسة وتحليل الانحرافات بشكل أكبر في الموازنات التقديرية من أجل معرفة المسؤول عنها لمحاسبته ومعرفة أسبابها ومعالجتها بغرض تجنبها مستقبلا .
- تحديد المسؤوليات والمهام بما يسهل المحاسبة ويجنب الاتكال.

### آفاق الدراسة:

- يمكن توسيع الدراسة من خلال المواضيع التالية :
- دور التخطيط المالي في تفعيل الخيارات الإستراتيجية .
  - نظام مراقبة التسيير وأهميته بالمؤسسة.
  - دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة .
  - دور الموازنة التقديرية بالمؤسسة الاقتصادية .



قائمة المصادر و المراجع:

الكتب:

- 1- عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، ط1، 1999.
- 2- عدنان تايه النعيمي وأرشيد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، الطبقة العربية، دار ايازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 3- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2004.
- 4- عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية (المدخل الكمي)، دار زهران للنشر، عمان، 1997.
- 5- فركوس محمد، الموازنات التقديرية- أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط1، 1995.
- 6- محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2006، ط1.
- 7- خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ط2، 2010.
- 8- عبد الحليم كراجة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، أسس، مفاهيم، تطبيقات، دار صفاء، عمان، الأردن، ط2006، 1.
- 9- مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 10- خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
- 11- علي عباس الإدارة المالية، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

- 12- منير إبراهيم الهندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، ط4، 1999.
- 13- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار -التمويل-التحليل المالي، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ط1، 2006.
- 14- إلياس بن ساسي وآخرون، التسيير المالي (الإدارة المالية دروس وتطبيقات)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2008.
- 15- سيد الهواري، الإدارة المالية (منهج اتخاذ القرار)، مكتبة عين شمس، مصر، ط6، 1996.
- 16- سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار -التمويل-التحليل المالي، مركز الإسكندرية للكتاب، مصر، ط1، 2006.
- 17- محمد صلاح الحناوي وجمال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرارات الدار الجامعية، الإسكندرية، 2010.
- 18- نور الدين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة و النشر بيروت، 1997.
- 19- محمد صاح الحناوي ورسمية زكي قرياص "الإدارة المالية التحليل المالي للمشروعات الجديدة، الدار الجامعية الإسكندرية 2003.
- 20- عبد الغفار حنفي، أساسيات التحليل المالي ودراسة الجدوى، الدار الجامعية، الاسكندرية 2004.
- 21- خميسي شيحة، التسيير المالي للمؤسسة، دار هومة للنشر والتوزيع، الجزائر 2010.
- 22- سالم صلال راهي الحسناوي، أساليب الإدارة المالية، الدار المنهجية للنشر و التوزيع، عمان، 2016.
- 23- علي عباس، الإدارة المالية، اثناء للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 24- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجزائرية ، الجزائر، 2004.

- 25- مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، العمان، 2004.
- 26- حسين بلعجوز، مدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، جامعة محمد يوضياف الجزائر، 2010.
- 27- محمد الصيرفي، إدارة المال و تحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
- 28- عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 29- عبد الحليم كراجه و اخرون، الإدارة و التحليل المالي، الطبعة الثانية، دار الصفاء للنشر و التوزيع، عمان، 2006.

### المجلات:

- 1- أسماء بوزاغو ، بن عומר سنوسي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في اتخاذ القرارات المالية، مقال من مجلة مجاميع المعرفة المجلد: 06 ، عدد: 01/شهر: أبريل 2020.
- 2- مصطفى عوادي، منير عوادي، مؤشرات و نسب تقييم الأداء المالي ، مجلة التحليل و الاستشراف الاقتصادي ، المجلد الثاني ، العدد الأول، 2021.
- 3- سارة كنزة بوحسان ، مبارك بوعشة ، الذكاء الاقتصادي كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية للتجربة الفرنسية ، مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع. 51 ، 2019.
- 4- سارة كنزة بوحسان ، مبارك بوعشة، الذكاء الاقتصادي كآلية لتحقيق الميزة التنافسية في المؤسسة الاقتصادية ، مقال من مجلة العلوم الإنسانية والاجتماعية، ع. 51 ، 2019،

- 5- ثامر البكري، خالد بن حمدان، "الإطار المفاهيمي للاستدامة والميزة التنافسية"، المجلة الأكاديمية للدراسات الاجتماعية والإنسانية، العدد 1، 2013.
- 6- قهواجي امينة، دوار عبد القادر، دور الذكاء الاقتصادي في تعزيز الميزة التنافسية المستدامة لمنظمات الأعمال، مقالة في مجلة النمو الاقتصادي والمقاولاتية، 2021، المجلد 4، العدد 6.
- 7- امين عويسي، إسماعيل مومني، العلاقة التكاملية بين الذكاء الاقتصادي و نظرية الألعاب و دورها في اكتساب المؤسسة ميزة تنافسية -تحليل تنافسية سوق الهاتف النقال بالجزائر- مقال في مجلة أبحاث ودراسات التنمية، المجلد 05 / العدد 1، ديسمبر 2018.
- 8- تيطراوي آمنة، دور الذكاء الاقتصادي في تحقيق الميزة التنافسية في المؤسسات الاقتصادية، مقال من الملتقى الدولي حول التحول الرقمي للمؤسسات والنتائج التنبؤية على المعطيات الكبيرة.
- 9- دراسة سارة زرقوط، الذكاء الاقتصادي كسبيل لتحقيق الميزة التنافسية، مقالة من مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد و الإدارة، المجلد 4، العدد 1، 2020.
- 10- شريف محمد يوسف، دور الذكاء الاستراتيجي في تدعيم التنافسية القطاعية بالجامعات المصرية الخاصة، مقالة في مجلة، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة 6 أكتوبر، مصر، 2021.
- 11- السامرائي منال جبار سرور، البياتي حسام احمد محمد، دور الذكاء التنافسي والهندسة العكسية في تحقيق الميزة التنافسية، مقالة في مجلة العلوم الاقتصادية والإدارية، جامعة بغداد كلية الإدارة والاقتصاد العراق، مجلد 19 ال عدد 72، 2013/09/30.
- 12- إيمان الهنيني وبلال بدران، دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، مجلة جامعة النجاح للأبحاث، قسم المحاسبة، جامعة البلقاء التطبيقية، 2011.

- 13- أستاذ علي مكي، أستاذة نسيمه اغم ستي، أهمية التخطيط المالي في مواجهه الأزمات وإدارتها، دراسة حالة مؤسسة وطنية للكهرباء والغاز، مجله الإدارة والتنمية البحوث والدراسات جامعه المدينة.
- 14- أستاذ ريناد عبد الحميد سعيد، الأستاذة راويه عبيد، دور الموازنة تخطيطية في رفع كفاءة الأداء المالي، المجلة العربية للآداب والدراسات الإنسانية المجلة خامس العدد 18، ابريل 2021 جامعه الملك عبد العزيز جده السعودية.
- 15- الاستاذ عريو محاد، بوقره رايح، دور الموازنة التخطيطية كأداة للرقابة وتقييم الأداء في القطاع العمومي المحلي، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والتجارية-جامعة مسيلة العدد 11.
- 16- الدكتور جمال معتوق -دكتور سبتي إسماعيل، الموازنة التخطيطية للمبيعات، مجله الآفاق للدراسات الاقتصادية العدد 184.
- 17- الدكتور بلجود عبد الرؤوف-شريف حمزة، فعالية التخطيط المالي ودوره في تطوير المؤسسات الرياضي، مجله راسين لدراسة الأنشطة الرياضية وعلوم حركه جامعه مسيله العدد 31/02، ديسمبر 2020.

#### المداخلة:

- 1- شريف غياض، فيروز رجال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة ،.2009

#### المواقع:

- 1- محمد الدنشي، سلسلة المفاهيم المالية"الإدارة المالية مبادئ وأسس-الجزء الأول"، مقال من موقع:

1502/News / [www.ar-economist.com](http://www.ar-economist.com)

### المذكرات:

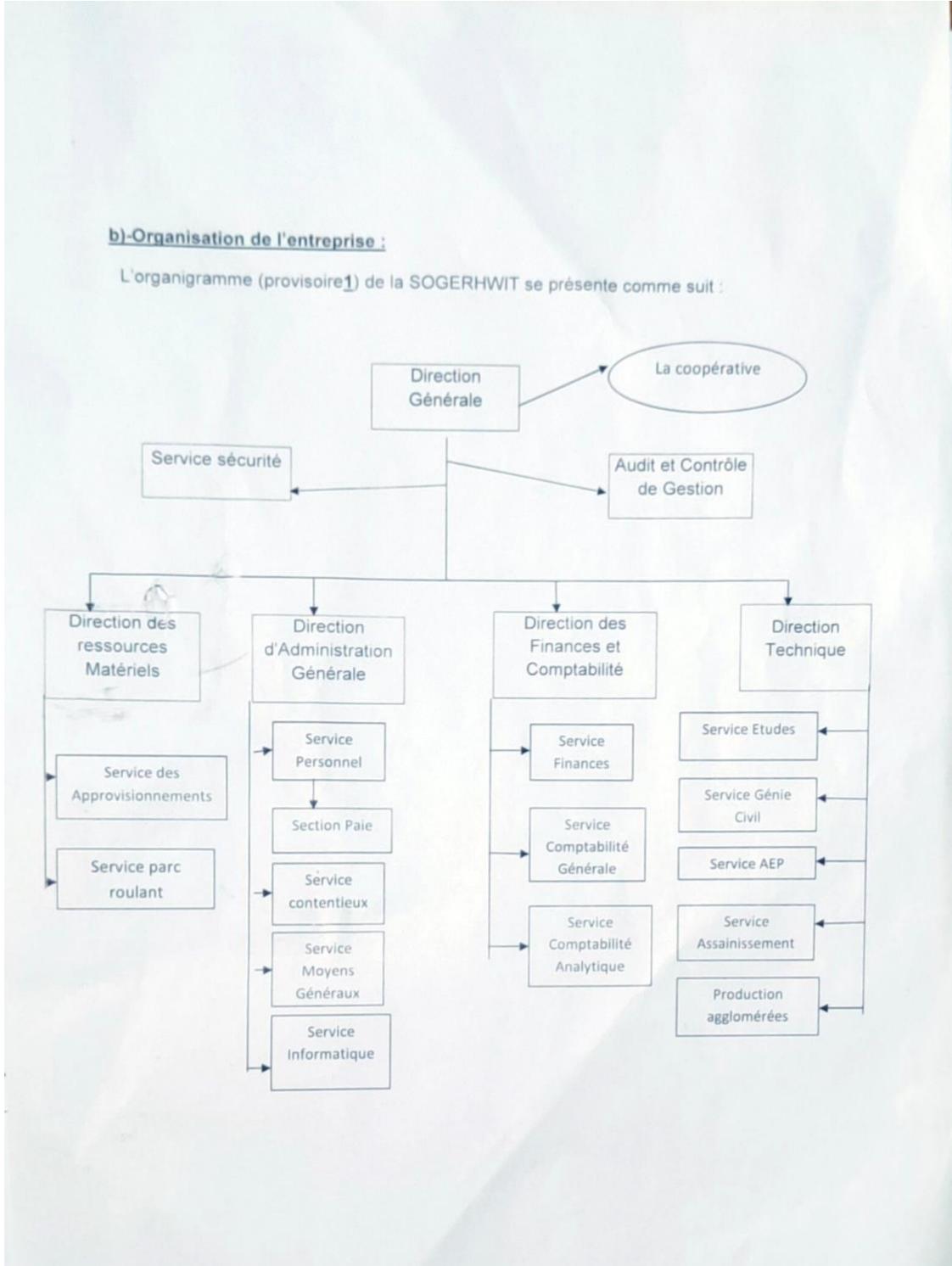
- 1- عبد القادر بوعزة، التأثير الجبائي على اختيار التمويل للمؤسسة، رسالة ماجستير غير منشورة في علوم التسيير، تخصص مالية، جامعة الجزائر، ط1، 2004.
- 2- عادل عشي، الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: قياس وتقييم، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص تسيير المؤسسات الصناعية، جامعة محمد خيضر-بسكرة، 2002.
- 3- هواري سويسي، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم التسيير، الجزائر، 2007-2008.
- 4- يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد مقاولين، دراسة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال من كلية التجارية الجامعة.
- 5- صفاء لشهب، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار - دراسة حالة مؤسسة إنتاج المياه المعدنية لموزاية، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع إدارة أعمال، جامعة الجزائر، السنة الجامعية 2005م/2006.
- 6- بياحي حيزية، أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكره ماجيستر-دراسة حاله مؤسسه بوفال وحده المسبك بالبواقيه، 2011 مدية.
- 7- محمد فتح الرحمن بن حسين، دور التخطيط المالي في تحسين الداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة الأبيض، اطرحوه مقدمه الإيفاء الجزئي بمتطلبات درجه ماجيستر للمحاسبة، 2016.

8- فريد مقران، التعرف عن التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية، مذكره ماجيستر علوم اقتصاديه الجزائر 2006.

الملحق رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة

**b)-Organisation de l'entreprise :**

L'organigramme (provisoire<sup>1</sup>) de la SOGERHWIT se présente comme suit :



الملحق رقم (02): الموازنة لحسابات النتائج لسنة 2019/2018.

1- Evolution des soldes intermédiaires de gestion et ratios

a) Réalisation 2019/ Réalisation 2018 U : DA

TCR	REALISATIONS 2018	REALISATIONS 2019	variation : Réalisations2019/Réalisation 2018	
			valeur	%
Vente et produits annexes	5, 811, 638,102.79	4, 487, 311,257.19	- 1, 324, 326,845.60	- 22.79
Variation stocks produits finis et en cours	- 310, 524,181.20	477, 783,466.11	788, 307,647.31	- 253.86
Productions immobilisée	20, 972,518.81	7, 199,493.51	- 13, 773,025.30	- 65.67
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>5, 522, 086,440.40</b>	<b>4, 972, 294,216.81</b>	<b>- 549, 792,223.59</b>	<b>- 9.96</b>
Achats consommés	2, 980, 211,982.02	2, 107, 077,473.49	- 873, 134,508.53	- 29.30
Services extérieurs et autres consommations	974, 941,889.41	1, 255, 880 ,177.43	280, 940,488.02	28.82
<b>II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>3, 955, 153,871.43</b>	<b>3, 362, 957,650.92</b>	<b>- 592, 194,020.51</b>	<b>- 14.97</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>1, 566, 932,568.97</b>	<b>1, 609, 336,565.89</b>	<b>42, 401,796.92</b>	<b>2.71</b>
Charges de personnels	981, 697,704.71	1, 157, 039,002.72	175, 339,098.01	17.86
Impôts, taxes et versements assimilés	88, 350,225.94	82, 918,955.11	- 5, 431,270.83	- 6.15
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>496, 884,638.32</b>	<b>369, 378,608.06</b>	<b>- 127, 506,030.26</b>	<b>- 25.66</b>
Autres produits opérationnels	6, 396,735.43	78, 296,557.40	71, 899,821.97	1,124.01
Autres charges opérationnels	12, 106,517.83	3, 897,952.85	- 8, 208,564.98	- 67.80
Dotations aux amort, provisions et pertes de valeurs	203, 599,272.22	213, 912,711.22	10, 313,439.00	5.07
Reprise sur pertes de valeur et provisions	19, 425,202.62	28, 002,703.93	8, 577,501.31	44.16
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>307, 000,786.32</b>	<b>257, 867,205.32</b>	<b>- 49, 133,581.00</b>	<b>- 16.00</b>
Produits financiers	2, 000,000.00	2, 000,000.00	-	-
Charges financières	139, 353,994.30	136, 463,222.78	- 2, 890,771.52	- 2.07
<b>VI- RESULTAT FINANCIERS</b>	<b>- 137, 353,994.30</b>	<b>- 134, 463,222.78</b>	<b>2, 890,771.52</b>	<b>- 2.10</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>	<b>169, 646,792.02</b>	<b>123,403,982.54</b>	<b>- 46,242,809.48</b>	<b>- 27.26</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	10,000.00	10,000.00	-	-
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	- 1,969,279.18	1,955,337.69	3,924,616.87	- 199.29
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>5,549,908,378.45</b>	<b>5,080,593,478.14</b>	<b>- 469,314,900.31</b>	<b>- 8.46</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>5,378,302,307.25</b>	<b>4,955,244,157.91</b>	<b>- 426,996,707.70</b>	<b>- 7.94</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>171,606,071.20</b>	<b>125,349,320.23</b>	<b>- 42,318,192.61</b>	<b>- 24.66</b>
<b>X- RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>171,606,071.20</b>	<b>125,349,320.23</b>	<b>- 42,318,192.61</b>	<b>- 24.66</b>
EFFECTIFS	1522	1320	/	/

## الملاحق

Frais de personnel/Production	17.78	23.27	/	/
Frais de personnel/Valeur ajoutée	62.65	71.90	/	/
Consommation de l'exercice/Production	71.62	67.63	/	/
Frais de personnel Annuel moyen/ Agents	645,005.06	876,543.03	/	/
Production de l'exercice /Agents	3, 628,177.69	3, 766,889.56	/	/
Valeur ajoutée /Agents	1,029,522.06	1,219,192.70	/	/
Résultat Net/ Production de l'exercice	3.11	2.52	/	/

الملحق رقم (03): الموازنة لحسابات النتائج لسنة 2019.

a) Réalisations 2019 / Prévisions 2019

U : DA

TCR	PREVISIONS 2019	REALISATIONS 2019	variation : réalisations/prévisions (exercice 2019)	
			valeur	%
Vente et produits annexes	3, 809, 994,000.00	4, 487, 311,257.19	677, 317,257.19	117.78
Variation stocks produits finis et en cours	330, 638,000.00	477, 783,466.11	147, 145,466.11	144.50
Productions immobilisée	-	7, 199,493.51	7, 199,493.51	-
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>4, 140, 632,000.00</b>	<b>4, 972, 294,216.81</b>	<b>831, 662,216.81</b>	<b>120.09</b>
Achats consommés	1, 903, 995,167.09	2, 107, 077,473.49	203, 082,306.40	110.67
Services extérieurs et autres consommations	856, 846,999.28	1, 255, 880, 177.43	399, 035,378.15	146.57
<b>II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>2, 760, 842,166.37</b>	<b>3, 362, 957,650.92</b>	<b>602, 117,684.55</b>	<b>121.81</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>1, 379, 789,833.63</b>	<b>1, 609, 336,565.89</b>	<b>229, 544,532.26</b>	<b>116.64</b>
Charges de personnels	1, 056, 437,888.64	1, 157, 039,002.72	100, 598,914.08	109.52
Impôts, taxes et versements assimilés	63, 737,232.40	82, 918,955.11	19, 181,722.71	130.10
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>259, 614,712.59</b>	<b>369, 378,608.06</b>	<b>109, 763,895.47</b>	<b>142.28</b>
Autres produits opérationnels	55, 488,378.15	78, 296,557.40	22, 808,179.25	141.10
Autres charges opérationnels	1, 430,821.18	3, 897,952.85	2, 467,131.67	272.43
Dotations aux amort, provisions et pertes de valeurs	207, 221,315.56	213, 912,711.22	6, 691,395.66	103.23
Reprise sur pertes de valeur et provisions	81, 900,000.00	28, 002,703.93	- 53, 897,296.07	- 165.81
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>188, 350,954.00</b>	<b>257, 867,205.32</b>	<b>69, 516,251.32</b>	<b>136.91</b>
Produits financiers	2, 000,000.00	2, 000,000.00	-	-
Charges financières	84, 850,305.80	136, 463,222.78	51, 612,916.98	160.83
<b>VI- RESULTAT FINANCIERS</b>	<b>- 82, 850,305.80</b>	<b>- 134, 463,222.78</b>	<b>- 51, 612,916.98</b>	<b>162.30</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>	<b>105, 500,648.20</b>	<b>123, 403,982.54</b>	<b>17, 903,334.34</b>	<b>116.97</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	10,000.00	10,000.00	-	-
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	-	1, 955,337.69	1, 955,337.69	-
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>4, 280, 020,378.15</b>	<b>5, 080, 593,478.14</b>	<b>800, 573,099.99</b>	<b>118.70</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>4, 174, 529,729.95</b>	<b>4, 955, 244,157.91</b>	<b>780, 714,427.96</b>	<b>118.70</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>105, 490,648.20</b>	<b>125, 349,320.23</b>	<b>19, 858,672.03</b>	<b>118.83</b>
<b>X- RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>105, 490,648.20</b>	<b>125, 349,320.23</b>	<b>19, 858,672.03</b>	<b>118.83</b>
<b>EFFECTIFS</b>	<b>1071</b>	<b>1320</b>	/	/
Frais de personnel/Production	25.51	23.27	/	/
Frais de personnel/Valeur ajoutée	76.57	71.90	/	/
Consommation de l'exercice/Production	66.68	67.63	/	/
Frais de personnel Annuel moyen/ Agents	986,403.26	876,543.03	/	/
Production de l'exercice /Agents	3, 866,136.32	3, 766,889.56	/	/
Valeur ajoutée /Agents	1, 288,319.17	1, 219,192.70	/	/
Résultat Net/ Production de l'exercice	2.55	2.52	/	/

الملحق رقم (04): الموازنة لحسابات النتائج لسنة 2020/2019.

2- Evolution des soldes intermédiaires de gestion et ratios

b) Réalisation 2020/ Réalisation 2019

TCR	REALISATIONS 2019	REALISATIONS 2020	variation : réalisations 2020/réalisations 2019	
			valeur	%
Vente et produits annexes	4 487 311 257,19	4 450 340 252,67	- 36 971 004,52	- 0,82
Variation stocks produits finis et en cours	477 783 466,11	- 405 454 384,02	- 883 237 850,13	- 184,86
Productions immobilisée	7 199 493,51	341 888,59	- 6 857 604,92	- 95,25
Subventions d'exploitation	-	-	-	-
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>4 972 294 216,81</b>	<b>4 045 227 757,24</b>	<b>- 927 066 459,57</b>	<b>- 18,64</b>
Achats consommés	2 107 077 473,49	2 183 081 723,15	76 004 249,66	3,61
Services extérieurs et autres consommations	1 255 880 177,43	451 143 108,86	- 804 737 068,57	- 64,08
<b>II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>3 362 957 650,92</b>	<b>2 634 224 832,01</b>	<b>- 728 732 818,91</b>	<b>- 21,67</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>1 609 336 565,89</b>	<b>1 411 002 925,23</b>	<b>- 198 333 640,66</b>	<b>- 12,32</b>
Charges de personnels	1 157 039 002,72	907 382 495,48	- 249 656 507,24	- 21,58
Impôts, taxes et versements assimilés	82 918 955,11	73 607 797,97	- 9 311 157,14	- 11,23
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>369 378 608,06</b>	<b>430 012 631,78</b>	<b>60 634 023,72</b>	<b>16,42</b>
Autres produits opérationnels	78 296 557,40	44 250 737,36	- 34 045 820,04	- 43,48
Autres charges opérationnels	3 897 952,85	16 751 353,31	12 853 400,46	329,75
Dotations aux amort, provisions et pertes de valeurs	213 912 711,22	223 598 103,15	9 685 391,93	4,53
Reprise sur pertes de valeur et provisions	28 002 703,93	11 270 104,55	- 16 732 599,38	- 59,75
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>257 867 205,32</b>	<b>245 184 017,23</b>	<b>- 12 683 188,09</b>	<b>- 4,92</b>
Produits financiers	2 000 000,00	-	- 2 000 000,00	- 100,00
Charges financières	136 463 222,78	191 880 355,07	55 417 132,29	40,61
<b>VI- RESULTAT FINANCIERS</b>	<b>- 134 463 222,78</b>	<b>- 191 880 355,07</b>	<b>- 57 417 132,29</b>	<b>42,70</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>	<b>123 403 982,54</b>	<b>53 303 662,16</b>	<b>- 70 100 320,38</b>	<b>- 56,81</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	10 000,00	17 810 779,30	17 800 779,30	-
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	1 955 337,69	1 983 779,39	28 441,70	1,45
Participation des travailleurs au bénéfice	-	16 000 000,00	16 000 000,00	100,00
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>5 080 593 478,14</b>	<b>4 100 748 599,15</b>	<b>- 979 844 878,99</b>	<b>- 19,29</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>4 955 244 157,91</b>	<b>4 079 271 936,90</b>	<b>- 875 972 221,01</b>	<b>- 17,68</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>125 349 320,23</b>	<b>21 476 662,25</b>	<b>- 103 872 657,98</b>	<b>- 82,87</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-	-	-
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-	-	-
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
<b>X- RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>125 349 320,23</b>	<b>21 476 662,25</b>	<b>- 103 872 657,98</b>	<b>- 82,87</b>
Part dans résultats nets des sociétés mises en équivalence	-	-	-	-
<b>XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Dont part des minoritaires	-	-	-	-
Part du groupe	-	-	-	-

الملحق رقم (05): الموازنة لحسابات النتائج لسنة 2020.

a) **Réalisations 2020 / Prévisions 2020**

TCR	PREVISIONS DE CLOTURE 2020	REALISATIONS 2020	variation : réalisations 2020/prévisions de clôture 2020		
			variation en valeur	taux de variation	taux de réalisation
Vente et produits annexes	3 169 311 792,38	4 450 340 252,67	1 281 028 460,29	40,42	140,42
Variation stocks produits finis et en cours	- 280 884 368,23	- 405 454 384,02	- 124 570 015,79	44,35	144,35
Productions immobilisée	-	341 888,59	341 888,59	100,00	0,00
Subventions d'exploitation	-	-	-	-	0,00
<b>I- PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>	<b>2 888 427 424,15</b>	<b>4 045 227 757,24</b>	<b>1 156 800 333,09</b>	<b>40,05</b>	<b>140,05</b>
Achats consommés	1 375 000 000,00	2 183 081 723,15	808 081 723,15	58,77	158,77
Services extérieurs et autres consommations	390 245 634,94	451 143 108,86	60 897 473,92	15,60	115,60
<b>II- CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>	<b>1 765 245 634,94</b>	<b>2 634 224 832,01</b>	<b>868 979 197,07</b>	<b>49,23</b>	<b>149,23</b>
<b>III- VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>	<b>1 123 181 789,21</b>	<b>1 411 002 925,23</b>	<b>287 821 136,02</b>	<b>25,63</b>	<b>125,63</b>
Charges de personnels	934 707 000,00	907 382 495,48	- 27 324 504,52	2,92	97,08
Impôts, taxes et versements assimilés	43 571 394,36	73 607 797,97	30 036 403,61	68,94	168,94
<b>IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>	<b>144 903 394,85</b>	<b>430 012 631,78</b>	<b>285 109 236,93</b>	<b>196,76</b>	<b>296,76</b>
Autres produits opérationnels	38 930 257,10	44 250 737,36	5 320 480,26	13,67	113,67
Autres charges opérationnels	62 211 287,43	16 751 353,31	- 45 459 934,12	73,07	26,93
Dotations aux amort, provisions et pertes de valeurs	192 058 517,00	223 598 103,15	31 539 586,15	16,42	116,42
Reprise sur pertes de valeur et provisions	70 500 000,00	11 270 104,55	- 59 229 895,45	84,01	15,99
<b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>	<b>63 847,52</b>	<b>245 184 017,23</b>	<b>245 120 169,71</b>	<b>383 914,94</b>	<b>384014,94</b>
Produits financiers	-	-	-	-	0,00
Charges financières	127 500 000,00	191 880 355,07	64 380 355,07	50,49	150,49
<b>VI- RESULTAT FINANCIERS</b>	<b>- 127 500 000,00</b>	<b>- 191 880 355,07</b>	<b>- 64 380 355,07</b>	<b>50,49</b>	<b>150,49</b>
<b>VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>	<b>- 127 436 152,48</b>	<b>53 303 662,16</b>	<b>180 739 814,64</b>	<b>141,83</b>	<b>41,83</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		17 810 779,30	17 810 779,30	100,00	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires		1 983 779,39	1 983 779,39	100,00	
Participation des travailleurs au bénéfice		16 000 000,00	16 000 000,00	100,00	
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>2 997 857 681,25</b>	<b>4 100 748 599,15</b>	<b>1 102 890 917,90</b>	<b>36,79</b>	<b>136,79</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>3 125 293 833,73</b>	<b>4 079 271 936,90</b>	<b>953 978 103,17</b>	<b>30,52</b>	<b>130,52</b>
<b>VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	<b>- 127 436 152,48</b>	<b>21 476 662,25</b>	<b>148 912 814,73</b>	<b>116,85</b>	<b>16,85</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-	-		
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-	-		
<b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRES</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		
<b>X- RESULTAT DE L'EXERCICE</b>	<b>- 127 436 152,48</b>	<b>21 476 662,25</b>	<b>148 912 814,73</b>	<b>116,85</b>	<b>16,85</b>
Part dans résultats nets des sociétés mises en équivalence					
<b>XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>		
Dont part des minoritaires	-	-	-		
Part du groupe	-	-	-		

الملحق رقم (06): المبيعات والإنتاج و الإستهلاك.

**1- Evolution des principaux agrégats de gestions**

U : KDA

Désignation	2017	2018	2019	Taux Evol(%)
Chiffre d'Affaires	2 689 621	5 811 638	4 487 311	77.21
Production de l'exercice	2 077 746	5 522 086	4 972 294	90.04
Valeur Ajoutée	846 029	1 566 933	1 609 336	102.71
Résultat Opérationnel	143 759	307 001	257 867	84.00
Résultat Net de l'Exercice	58 643	171 606	125 349	73.04

**1- Evolution des principaux agrégats de gestions**

U : KDA

Désignation	2018	2019	2020	Taux Evol 2020/2019 (%)
Chiffre d'Affaires	5 811 638	4 487 311	4 450 340	99.18
Production de l'exercice	5 522 086	4 972 294	4 045 228	81.36
Valeur Ajoutée	1 566 933	1 609 336	1 411 003	87.68
Résultat Opérationnel	307 001	257 867	245 184	95.08
Résultat Net de l'Exercice	171 606	125 349	21 476	17.13

## الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى فهم العلاقة التي تجمع بين التخطيط المالي والأداء في المؤسسة، إلى إبراز أسس الاعتماد على التخطيط المالي بالمؤسسة الاقتصادية باستخدام أدواته المتنوعة لاختيار البدائل، ولتحقيق هذا الهدف تم استخدام المنهج الوصفي في الجانب النظري ودراسة الحالة للتعرف على واقع التخطيط المالي بالشركة العامة للدراسات وإنجازات الري التي تعتمد على الموازنات التقديرية، وجدول حسابات النتائج بالإضافة إلى تحليل النتائج وتصحيحها.

تعتمد الشركة على الطرق التقليدية في اعداد الميزانية، وقد سجلت خسائر طيلة الثلاث سنوات (2020/2019/2018)، كما ان اعتماد الشركة على التخطيط المالي نسبي وقراراتها تعتمد على اعتبارات متنوعة، وعلية تعتمد الدراسة تعميق وتحديث التخطيط المالي للاختيار بين البدائل في سبيل ترشيد قرارات الشركة والخروج من ازماتها المالية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي، تحسين الأداء المالي، الموازنة التقديرية.

## Résumé:

Cette étude vise à comprendre la relation qui associe planification financière et performance dans l'institution, à mettre en évidence les fondements du recours à la planification financière dans l'institution économique en utilisant ses différents outils pour choisir des alternatives, et pour atteindre cet objectif l'approche descriptive a été utilisée dans l'aspect théorique et l'étude de cas pour cerner la réalité de la planification financière dans la Société Générale d'Etudes Irrigation les réalisations qui dépendent des budgets prévisionnels, le

tableau de calculs des résultats, en plus de l'analyse et de la correction des résultats.

L'entreprise s'appuie sur des méthodes traditionnelles pour préparer le budget, et des pertes ont été enregistrées sur les trois années (2018/2019/2020), et la confiance de l'entreprise dans la planification financière est relative et ses décisions dépendent de diverses considérations, et en conséquence l'étude s'appuie sur l'approfondissement et la mise à jour de la planification financière pour choisir entre des alternatives afin de rationaliser les décisions de l'entreprise et de sortir de ses crises financières.

**Mots-clés** : planification financière, amélioration de la performance financière, budget discrétionnaire discrétionnaire.