



جامعة قاصدي مرباح ورقلة  
كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم مالية ومحاسبة

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي ، الطور الثاني  
الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية  
الشعبة: علوم مالية ومحاسبة  
التخصص: مالية مؤسسة  
بعنوان :

دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية

-دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - وحدة ورقلة حضري – 2022-2023

من إعداد الطالبة:

قرميذة عبد الحميد

رحموني عبد النور

تاريخ المناقشة: 2024/06/10

لجنة المناقشة مكونة من السادة:

د/ كسكس مسعود (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا

د/ بوغابة محمد الحافظ (أستاذ محاضر أ، جامعة ورقلة) مشرفا ومقرا

د/ بابنات عبد الرحمان (أستاذ محاضرأ، جامعة ورقلة) مناقشا

السنة الجامعية 2024/2023

## شكر وعرافان

الحمد لله الذي وفقنا وأعاننا على إتمام هذا العمل، وأصلي وأسلم على خير خلقه محمد صلى الله عليه وسلم.

إنه لمن دواعي سرورنا أن نتقدم بخالص الشكر والامتنان لكل من ساهم في إنجاز هذه المذكرة وقدم لنا الدعم والمساعدة.

نتوجه بأسمى آيات الشكر والعرافان إلى مشرفنا الأستاذ بوغابة محمد الحافظ على توجيهاته القيمة، وصبره ودعمه المتواصل، حيث لم يبخل علينا بنصائحه السديدة وخبرته الواسعة في مجال البحث العلمي، مما كان له الأثر الكبير في خروج هذا العمل بالصورة التي عليها.

كما نود أن نعبر عن عميق امتناننا لعائلتنا العزيزة، والدي ووالدينا على دعمهم الروحي والمادي، وإيمانهم بنا طوال مسيرتنا الدراسية، إذ كانوا دائماً مصدر إلهام وتشجيع لنا في كل مراحل حياتنا العلمية.

ولا يسعنا إلا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى زملائنا وأصدقائنا الذين كانوا معنا في هذه الرحلة، حيث كانوا خير سند لنا، وتقاسموا معنا لحظات الفرح والتحدي، وقدموا لنا العون والمشورة.

وأخيراً، نتوجه بالشكر إلى كل من ساهم من قريب أو بعيد في إنجاز هذه المذكرة، ونخص بالذكر جميع أعضاء الهيئة التدريسية والموظفين على دعمهم وتعاونهم الدائم.

نسأل الله العليّ القدير أن يوفق الجميع لما فيه الخير، وأن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم.

## إهداء

إلى من أفضّلها على نفسي، ولمَ لا؛ فلقد ضحّت من أجلي

ولم تدّخر جُهدًا في سبيل إسعادي على الدّوام

(أمّي الحبيبة).

نسير في دروب الحياة، ويبقى من يُسيطر على أذهاننا في كل مسلك نسلكه

صاحب الوجه الطيب، والأفعال الحسنة.

فلم يبخل عليّ طيلة حياته

(والدي العزيز).

إلى أصدقائي، وجميع من وقفوا بجواري وساعدوني بكل ما يملكون، وفي أصعدة كثيرة

أُقَدِّم لكم هذا البحث، وأتمنّى أن يحوز على رضاكم.

قرميدة عبد الحميد

## إهداء

إلى من كان لهم الفضل الأكبر في تحقيق هذا الإنجاز:

إلى والدي العزيز، الذي علمني معنى الجد والاجتهاد، والذي كان دائماً مثلاً يُحتذى به في المثابرة والتفاني.

إلى والدتي الحبيبة، التي لم تبخل علي بدعائها وحبها ودعمها اللامتناهي، والتي كانت دوماً السند والمعين في كل خطوة من خطوات حياتي.

إلى عائلتي واخوتي، أي كلام شكر يوفيكُم حقكم؟؟ (عادل، عبدالحميد، محمد لمين، زيد، لجين)

إلى أساتذتي الأفاضل، الذين لم يبخلوا بعلمهم ومعرفتهم، والذين كانوا نوراً أضاء طريقي نحو المعرفة والنجاح.

إلى أصدقائي الأعزاء عامة، الذين كانوا رفاق الدرب ورفقاء الأحلام، والذين شاركوني لحظات الفرح والحزن، وكانوا دائماً بجانبني (سفيان كوشي، مروان بن اكزوح، أنيس بيكطاش).

إلى الأستاذ بوغابة محمد الحافظ، الذي كان له دور كبير في إرشادي وتوجيهي، والذي قدّم لي دعماً لا يُقدّر بثمن، فكان مرشداً ومعلماً وصديقاً.

إلى كل من آمن بي ودعمني ولو بكلمة طيبة، أهديكم ثمرة جهدي وتعب سنوات دراستي، فأنتم السبب وراء هذا الإنجاز الذي أعتز به.

شكراً لكم جميعاً.

رحموني عبد النور

## الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي في الشركات الاقتصادية الجزائرية، باستخدام الموازنة التقديرية وبالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي. ولتحقيق ذلك، تم اختيار شركة سونلغاز ورقلة كدراسة تطبيقية.

توصلت الدراسة إلى عدة نتائج، من أهمها أن التخطيط المالي يساهم في تحسين الأداء المالي، حتى في ظل مركزية التسيير. كما أن الشركة تعتمد على الموازنة التقديرية في التخطيط واتخاذ القرارات، مما يساعد على تحسين الأداء المالي وتقليل الانحرافات بين التخطيط والتنفيذ الفعلي.

**الكلمات المفتاحية:** تخطيط مالي، قرارات مالية، موازنة تقديرية، انحرافات، أداء مالي، سونلغاز

### **Abstract:**

This study aims to highlight the extent to which financial planning contributes to improving the financial performance of Algerian economic companies, using budgetary estimation and relying on a descriptive approach in the theoretical aspect and a case study method in the practical aspect. To achieve this, Sonelgaz Ouargla was selected as a practical case study.

The study reached several conclusions, the most important of which is that financial planning contributes to enhancing financial performance, even in the context of centralized management. Additionally, the company relies on budgetary estimation in planning and decision-making, which helps improve financial performance and reduce deviations between planning and actual execution.

**Keywords:** Financial planning, financial decisions, budgetary estimation, deviations, financial performance, Sonelgaz.

## قائمة المحتويات

I	شكر وعرفان
II	إهداء
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VII	قائمة الأشكال
VIII	قائمة الجداول
X	قائمة الملاحق
XI	قائمة الاختصارات والرموز
XI	مقدمة
الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتخطيط المالي والأداء المالي	
1	تمهيد
1	المبحث الأول : ماهية التخطيط المالي
18	المبحث الثاني: عموميات حول الأداء المالي
40	المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول التخطيط المالي ودوره في تحسين الأداء المالي
47	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز - وحدة ورقلة حضري - خلال فترة 2022-2023	
49	تمهيد
49	المبحث الأول : تقديم الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ورقلة
61	المبحث الثاني : تحليل الموازنات التقديرية لمؤسسة سونلغاز
73	المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي للشركة الوطنية سونلغاز ورقلة خلال 2022-2023.
82	خلاصة الفصل:
82	الخاتمة
85	قائمة المصادر والمراجع
87	الملاحق

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	الرقم
6	مراحل عملية التخطيط المالي	1.1
16	منحنى تكاليف الثابتة	2.1
29	تصوير إيضاحي لتقييم الأداء المالي	3.1
53	شعار مؤسسة سونلغاز	1.2
55	الهيكل التنظيمي لمجمع لشركة سونلغاز	2.2
58	الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز ورقلة	3.2
59	الهيكل تنظيمي لقسم المحاسبة والمالية بالمؤسسة:	4.2

## قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	الرقم
62	الانحراف في رقم الاعمال الإجمالي و نسبة تحقيق الموازنة خلال الفترة 2023-2022	1-2
63	الانحراف في كمية المبيعات للتوتر المنخفض و المتوسط BT+MT من الكهرباء ونسبة تحقيق الموازنة للفترة 2023-2022	2-2
64	الانحراف في كمية المبيعات للضغط المنخفض والمتوسط BP+MP من الغاز ونسبة تحقيق الموازنة للفترة 2023-2022	3-2
66	الانحراف في المشتريات للتوتر المنخفض و المتوسط BT+MT من الكهرباء ونسبة تحقيق الموازنة للفترة 2023-2022	4-2
67	الانحراف في المشتريات للضغط المنخفض والمتوسط BP+MP من الغاز ونسبة تحقيق الموازنة للفترة 2023-2022	5-2
69	الفرق بين موازنة الاستثمارات الفعلية وموازنة الاستثمارات المخططة للكهرباء والغاز خلال سنة 2022	6-2
70	الفرق بين موازنة الاستثمارات الفعلية وموازنة الاستثمارات المخططة للكهرباء والغاز خلال سنة 2023	7-2
74	نسبة السيولة العامة خلال الفترة 2023-2022	8-2
74	نسبة السيولة السريعة خلال الفترة 2023-2022	9-2
75	نسبة السيولة الجاهزة خلال الفترة 2023-2022	10-2
76	معدل دوران اجمالي الأصول خلال الفترة 2023-2022	11-2
76	معدل دوران الأصول الثابتة خلال الفترة 2023-2022	12-2
77	معدل دوران الأصول المتداولة خلال الفترة 2023-2022	13-2



78	نسبة المردودية المالية خلال الفترة 2023-2022	14-2
78	نسبة المردودية الاقتصادية خلال الفترة 2023-2022	15-2
79	أثر الرفع المالي خلال الفترة 2023-2022	16-2
80	تطور راس المال العامل خلال الفترة 2023-2022	17-2
80	تطور احتياجات راس المال العامل خلال الفترة 2023-2022	18-2
81	تطور احتياجات راس المال العامل خلال الفترة 2023-2022	19-2

## قائمة الملحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
88	الموازنة التقديرية لرقم الاعمال خارج الرسم لفترة 2021-2022	الملحق 1
89	الموازنة التقديرية لرقم الاعمال خارج الرسم لفترة 2022-2023	الملحق 2
90	الموازنة التقديرية للمشتريات والمبيعات والخسائر من الكهرباء للفترة 2021-2022	الملحق 3
91	الموازنة التقديرية للمشتريات والمبيعات والخسائر من الكهرباء للفترة 2022-2023	الملحق 4
92	الموازنة التقديرية للمشتريات والمبيعات والخسائر من الغاز للفترة 2021-2022	الملحق 5
93	الموازنة التقديرية للمشتريات والمبيعات والخسائر من الغاز للفترة 2022-2023	الملحق 6
94	الموازنة التقديرية للالتزام ببرنامج الاستثمار لسنة 2022	الملحق 7
95	الموازنة التقديرية للالتزام ببرنامج الاستثمار لسنة 2023	الملحق 8
96	ميزانية الأصول لسنة 2022	الملحق 9
97	ميزانية الخصوم لسنة 2022	الملحق 10
98	جدول حسابات النتائج لسنة 2022	الملحق 11
99	جدول تدفقات الخزينة لسنة 2022	الملحق 12
100	ميزانية الأصول لسنة 2023	الملحق 13
101	ميزانية الخصوم لسنة 2023	الملحق 14
102	جدول حسابات النتائج لسنة 2023	الملحق 15
103	جدول تدفقات الخزينة لسنة 2023	الملحق 16

## قائمة الاختصارات والرموز

الاختصار/الرمز	الدلالة
BT	التوتر المنخفض للكهرباء
MT	التوتر المتوسط للكهرباء
BP	الضغط المنخفض للغاز
MP	الضغط المتوسط للغاز
AO	الزبائن العاديون للمؤسسة
FSM	الإدارات العمومية
ELECT	الكهرباء
GAZ	الغاز
CA	رقم الاعمال
Rf	المردودية المالية
RE	المردودية الاقتصادية
E	اثر الرفع المالي
FR	راس المال العامل
BFR	الاحتياج في راس المال العامل
TN	الخزينة

مقدمة

يعتبر التخطيط المالي عملية منظمة تهدف إلى إدارة الموارد المالية بكفاءة لتحقيق الأهداف المالية الشخصية أو المؤسسية. يتضمن هذا التخطيط تحليل الوضع المالي الحالي، وتحديد الأهداف المالية المستقبلية، ووضع استراتيجيات لتحقيق هذه الأهداف، ومن ثم مراقبة وتقييم الأداء المالي بانتظام لضمان التقدم نحو الأهداف المحددة. تشمل مراحل التخطيط المالي: جمع البيانات المالية، تقييم الوضع المالي الراهن، تحديد الأهداف المالية، تطوير وتنفيذ خطة مالية شاملة، ومراجعة وتحديث الخطة بانتظام لتتوافق مع التغيرات في الأوضاع الشخصية أو الاقتصادية.

وبالنسبة للأداء المالي فإنه يقوم بعملية قياس وتحليل النتائج المالية للمنظمة أو الفرد لفترة زمنية معينة، بهدف تقييم القدرة على تحقيق الأهداف المالية المحددة والكفاءة في استخدام الموارد المالية. يتضمن الأداء المالي مجموعة من المؤشرات مثل الإيرادات، والنفقات، والأرباح، والعائد على الاستثمار، والسيولة، والكفاءة التشغيلية. تبدأ عملية تقييم الأداء المالي بجمع البيانات المالية مثل الميزانيات العمومية وقوائم الدخل، ثم تحليل هذه البيانات باستخدام النسب المالية والمؤشرات الأخرى لتحديد نقاط القوة والضعف. تلي ذلك مرحلة مقارنة النتائج بالأهداف المالية والخطط الموضوعية مسبقاً لتحديد مدى التقدم نحو تحقيقها، وأخيراً، يتم استخدام النتائج لتعديل الاستراتيجيات والخطط المالية حسب الحاجة لضمان تحسين الأداء المالي المستقبلي.

ومن هذا المنطلق نطرح الاشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التخطيط المالي في تحسين الاداء المالي للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة ورقلة

حضري خلال فترة 2022-2023 ؟

من أجل الاجابة على الاشكالية المطروحة يمكننا طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هي الأهداف المالية التي تم تحديدها للشركة خلال الفترة 2022 - 2023 ؟

- ماهي أهم الموازنات التقديرية التي تعتمد عليها شركة سونلغاز ورقلة في عملية التخطيط المالي؟
  - فيما تتمثل أهم المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة؟
- وللاجابة على التساؤلات المقدمة تم صياغة الفرضيات التالية:

### • فرضيات الدراسة

- 1- يتمثل التخطيط المالي في تحديد أهداف قابلة للقياس والزمنية مثل زيادة الإيرادات، تحسين الربحية، تحقيق أداء مالي أفضل،
- 2- تعتمد شركة سونلغاز ورقلة على الموازنات التقديرية للاستثمارات، المبيعات والتكاليف في عملية التخطيط المالي.
- 3- تتضمن المؤشرات المستخدمة في تقييم الأداء المالي للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز ورقلة نسب السيولة ونسب الربحية ونسب المردودية.

### • أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال تسليط الضوء على الدور الحيوي للتخطيط المالي في تعزيز الأداء المالي للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز وحدة ورقلة، أما من الناحية التطبيقية فتبرز الأهمية في تحليل وتفسير نتائج الموازنات التقديرية التي تعتمد عليها الشركة كأداة للتخطيط المالي، ومدى تأثيره على القرارات المالية بالشركة.

### • أهداف الدراسة

تهدف الدراسة إلى:

- تحليل أهمية التخطيط المالي في إدارة الشركات.
- تقييم تأثير التخطيط المالي على الأداء المالي باستخدام مؤشرات مالية محددة.
- تحديد أفضل الممارسات في التخطيط المالي التي تسهم في تحسين الأداء المالي.

## مبررات اختيار الموضوع:

- موضوع "دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية" يتوافق مع التخصص المتبع "مالية المؤسسة"

- امكانية البحث في الموضوع والقدرة على الحصول على بعض المعلومات الخاصة به من خلال مختلف المراجع.  
- الرغبة في التعرف على مدى فاعلية تأثير الموازنات التقديرية في التخطيط المالي من أجل تحسين الأداء المالي لمؤسسات الاقتصادية.

## حدود الدراسة

الحدود المكانية: لتطبيق الجانب النظري للدراسة على أرض الواقع تم اجراء الدراسة في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز -وحدة ورقلة حضري-

الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة في مدة 20 يوم انطلاقا من يوم 2024/03/17 الى 2024/04/07 وتم حصر الدراسة خلال الفترة 2022-2023.

## منهج الدراسة

بناء على طبيعة الموضوع, وللإجابة على الإشكالية ومحاولة اختبار الفرضيات, تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية من خلال التطرق لمختلف المفاهيم والعناصر المتعلقة بالتخطيط المالي, وكذلك الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية, أما في الجانب التطبيقي فنستخدم أسلوب دراسة الحالة باستخدام الموازنات التقديرية كأحد أدوات التخطيط المالي والنسب والمؤشرات لتقييم الأداء المالي لتحليل وتقييم المعلومات المتحصل عليها والتي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة.

## صعوبات الدراسة:

تمثلت بالدرجة الأولى في الحصول على المعلومات والبيانات الخاصة بالدراسة من المؤسسة, والتي أخذت الجزء الأكبر في انجاز الدراسة التطبيقية.

## هيكل الدراسة

تتألف هذه الدراسة من مقدمة تشمل تحديد مشكلة الدراسة، أهدافها، فرضياتها، وأهميتها، يليها فصلان رئيسيان. **الفصل الأول:** تحت عنوان "إطار المفاهيمي للتخطيط المالي والأداء المالي" حيث تم تقسيمه الى ثلاثة مباحث, فالمبحث الأول خصص لأهم المفاهيم المتعلقة بالتخطيط المالي في المؤسسات الاقتصادية، بينما يعرض المبحث الثاني مفهوم الأداء المالي وأهمية تقييمه ومؤشراته, أما بالنسبة للمبحث الثالث فخصص للدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في دراستنا وایضاح أهم أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها.

**الفصل الثاني :** تحت عنوان "دراسة حالة الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز – وحدة ورقلة حضري- خلال 2022-2023" حيث يتناول المبحث الأول تقديماً للشركة وذكر أهم مصالحها، بينما يركز المبحث الثاني على تحليل الموازنات التقديرية لمؤسسة سونالغاز، تحليل موازنة المبيعات, التكاليف والاستثمارات. أما بالنسبة للمبحث الثالث يتمحور حول تقييم الأداء المالي للشركة باستخدام النسب المالية ومؤشرات الأداء المالي, تختتم الدراسة بخاتمة تلخص نتائج الفرضيات، تقدم توصيات، وتقتراح آفاقاً للدراسات المستقبلية، بالإضافة إلى ملاحق تحتوي على جداول واستبيانات ووثائق داعمة، وقائمة بالمراجع المستخدمة.



## الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتخطيط المالي

### والأداء المالي

تمهيد

يتمحور الإطار النظري للتخطيط والأداء المالي حول أساسيات تحقيق الأهداف المالية للمؤسسات وتحسين أدائها المالي. يتضمن هذا الإطار النظري فهم العمليات المالية والاقتصادية، وتحليل البيانات المالية، وتطبيق الأساليب الكفيلة بتحقيق التوازن والاستدامة المالية. يهدف التخطيط المالي إلى وضع الخطط والاستراتيجيات التي تعزز الكفاءة وتقلل المخاطر، بينما يقوم تحليل الأداء المالي بتقييم نتائج تلك الخطط وتحليل الأداء المالي لتحديد المناطق التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

المبحث الأول : ماهية التخطيط المالي

تخطيط الأمور المالية يعتبر أحد الأسس الأساسية التي يقوم عليها نجاح أي مؤسسة، سواء كانت تجارية أو خدمية، فهو يشكل الركيزة الأساسية التي تمكنها من التحليق في سماء عالم الأعمال والمال. لذا، من الضروري التركيز على النقاط الحيوية التي تسلط الضوء على جوانبه الأساسية.

المطلب الأول : مفهوم التخطيط الماليالفرع الأول : تعريف التخطيط المالي

التخطيط هو مرحلة التفكير في المستقبل يهدف إلى المشكلات ومن ثم الاستعداد لمواجهة تلك المشكلات والمنظمات على اختلاف أنواعها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر ، 2006، ص: 27.

كما تعتبر وظيفة التخطيط الحلقة الأولى في سلسلة العملية الإدارية وتتناول عملية تحديد الأهداف المستقبلية التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها، ومن ثم تحديد الطرق الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف.<sup>1</sup>

يعني ذلك أن دور التخطيط يأتي قبل سائر الوظائف الإدارية الأخرى، حيث يتمحور حول اختيار البدائل من بين مجموعة متنوعة، وهو بذلك يمهد الطريق لسير العمليات الإدارية الأخرى.

### أولاً : تعريف التخطيط المالي

عملية التخطيط المالي تُعد أحد الجوانب الأساسية لنشاط أي مؤسسة ، وسنقوم الآن بالتركيز على تعريفاتها الرئيسية وأنواعها المختلفة:

التخطيط المالي هو علم له قواعد ومعايير ويعتمد على التنبؤ لما سيكون في المستقبل مع الاستعداد لذلك مع مراعاة تحليل الماضي وأخذه بعين الاعتبار تجنباً لتكرار الأخطاء في المستقبل.<sup>2</sup>

التخطيط المالي هو نشاط متواصل ومستمر، وهو مؤشر كل من نمو النشأة، أدائها، استثماراتها، واحتياجاتها للأموال خلال مدة زمنية محددة، التي يمكن أن تمتد إلى ثلاث أو خمس سنوات.<sup>3</sup>

التخطيط المالي هو عبارة عن مجموعة الجهود المبذولة في سبيل الوصول إلى الخطة المالية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف والإمكانات والوسائل والسياسات والإجراءات والقواعد والمدة اللازمة للتنفيذ.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> محمد قاسم الفيرواني، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2003، ص: 163.

<sup>2</sup> عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص: 301.

<sup>3</sup> عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص: 169.

<sup>4</sup> فيصل محمود الشواشرة، مبادئ الإدارة المالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013، ص: 178.

من خلال التعريفات السابقة، نستنتج أن التخطيط المالي يمثل نهجًا يستند إلى التقدير والتنبؤ المالي، حيث يعتمد على تحليل الأداء السابق وتوقعات المستقبل بهدف تحقيق الأهداف المرجوة.

### ثانياً: أهمية التخطيط المالي

تتمثل أهمية التخطيط المالي فيما يلي<sup>1</sup>:

- وضع الإجراءات و القواعد الواجب تنفيذها من كل الأقسام لتحقيق السياسة المالية في الشركة.
- محاولة اكتشاف الانحرافات وتصحيحها.
- تقييم السياسات والمقترحات المقدمة.
- وضع السياسات المالية التي يجب على جميع الأقسام إتباعها.
- يساعد في صنع برامج النمو والتوسع التي تساعد في بقاء الشركة على المدى الطويل.
- التعرف على المشاكل والصعوبات المتوقعة والتي تتعلق بمستقبل الشركة.
- تقدير حجم الأموال المطلوبة لتمويل عمليات البيع الأجل.

تكمن أهمية التخطيط المالي في كونه الأساس العلمي الذي يرسم مسار العمل في مختلف المجالات، ويحدد الاتجاهات الصحيحة. فعدم وجود التخطيط المالي في المؤسسة المالية يجعل العمل عبثيًا وعفويًا، مما ينتج عنه تشتت في الجهود وانحراف عن المسارات الصحيحة، مما يؤدي في النهاية إلى فقدان السيطرة والانضباط.

<sup>1</sup> محمد الصربي، مرجع سبق ذكره، ص: 39.

### ثالثاً: أهداف التخطيط المالي

تتمثل أهداف التخطيط المالي فيما يلي<sup>1</sup>:

- مساعدة المنشأة في تقدير احتياجات المستقبلية وبما يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو.
- ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من تكلفة.
- التصميم الفاعل للهيكل المالي عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل، وأن تصميم الهيكل
- الملمى يؤدي بدوره إلى تعظيم قيمة المنشأة.
- تأطير السياسات والإجراءات لتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل ومراقبتها وبالشكل الذي يضمن تحقيق
- الأهداف التنظيمية.

غير أنه مهما اختلفت أهداف التخطيط المالي وتنوعت فإنه يسعى إلى تحقيق هدفين هما :

#### 1-ضمان توفير المال (السيولة التمويل): هو الهدف الأساسي والأول من أهداف التخطيط المالي، إذ من

المهم وجود مال كاف في الشركة، من أجل تنفيذ العديد من النشاطات والمهام، مثل الحصول على أصول طويلة الأجل، وضمان وجود تمويل مالي في الوقت المناسب؛

#### 2- عدم إهدار الموارد المالية: ويكون مرتبط بالتمويل الزائد للموارد الذي يتشابه مع نقص أو عدم كفاية

المال، وفي حالة وجود فائض مالي من المهم تطبيق التخطيط الجيد لاستثمار هذه الموارد المالية من خلال الاستفادة منها بأفضل الطرق الممكنة، وتجنب إهدارها.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح باغي، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص: 109-110.

## الفرع الثاني: أنواع التخطيط المالي

للتخطيط المالي نوعين أساسيين هما<sup>1</sup>:

## أولاً : التخطيط المالي طويل الأجل

— التخطيط طويل الأجل يشير إلى التخطيط الذي يمتد على فترة زمنية تتراوح بين خمسة إلى عشر سنوات للمنظمات ذات النشاط المستقر، أو بين عامين إلى ثلاثة أعوام لتلك ذات النشاط الموسمي أو التقلب السريع. يُعتبر هذا النوع من التخطيط أساسياً، حيث يستند إليه وضع السياسات المالية للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يتمثل الاهتمام في إعداد الخطط والموازنات والقوائم المالية للفترة القصيرة. عند تنفيذ التخطيط المالي طويل الأجل، يجب التركيز على النقاط التالية:

- كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية
- البرامج والأبحاث المتعلقة بتطوير المنتجات الجديدة؛
- المصادر الرئيسية للحصول على الأموال؛
- مدى إمكانية الاندماج مع منظمات أخرى.

## ثانياً: التخطيط المالي قصير الأجل

التخطيط الذي يغطي فترة زمنية لا تتجاوز سنة مالية يُعرف بالتخطيط القصير الأجل، حيث يتضمن إعداد مجموعة من القوائم المالية المتوقعة لأداء المؤسسة، مثل الميزانية النقدية وقائمة الدخل والميزانية العمومية. يتم بدء هذا التخطيط

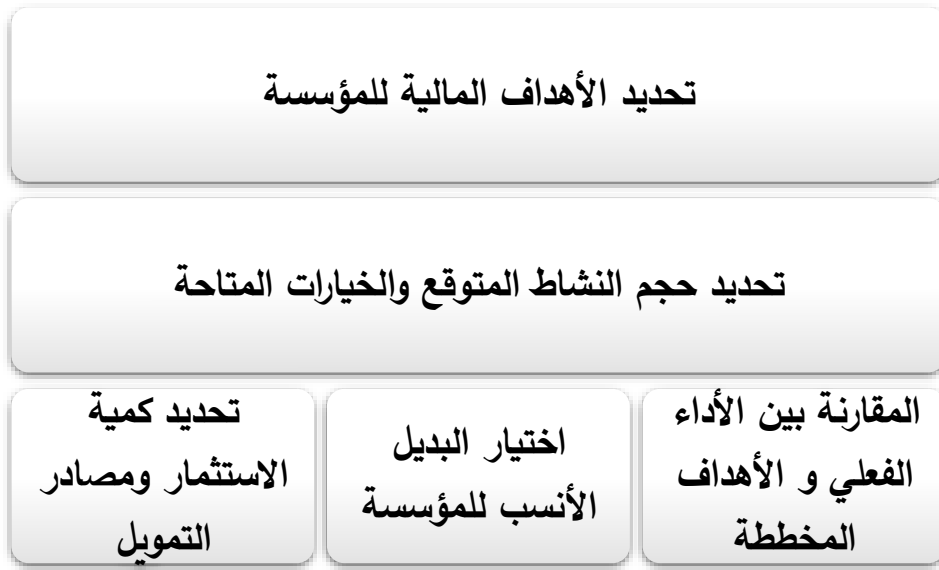
<sup>1</sup> احمد صرني ، مرجع سبق ذكره ، ص ص38-:39.

بالتنبؤ بحجم المبيعات المتوقعة، وبناءً عليه يُقدر حجم الاحتياجات من المواد الخام والعمالة المباشرة والمصروفات التشغيلية الثابتة، بالإضافة إلى باقي المصروفات الإدارية.

### الفرع الثالث: مراحل التخطيط المالي

تتمثل الخطوات الأساسية لعملية التخطيط المالي فيما يلي :

#### الشكل رقم (1.1) مراحل عملية التخطيط المالي



المصدر: مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص

- تحليل الأداء السابق للشركة: تحليل الأداء السابق للشركة يُعتبر الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي، حيث يساهم في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنوات السابقة، ويكتشف العلاقة بين هذه النقاط وبين المتغيرات المالية المختلفة.
- تحليل المزايا التشغيلية للشركة: يهدف إلى استكشاف مزاياها التشغيلية المقارنة، حيث يُركز على تحليل المنتجات أو الخدمات التي تقدمها الشركة، ودراسة الأسواق التي تعمل فيها، وفهم طبيعة المنافسة في القطاع الخاص بها، بالإضافة إلى تحليل المخاطر المحتملة في قرارات الاستثمار والتمويل.
- تحديد احتياجات الاستثمار والبدائل: يتم من خلال هذه الخطوة تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المنشأة وتعزيز نموها، بالإضافة إلى تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة وترتيبها حسب الأولوية.
- التنبؤ بإيرادات ونفقات الشركة: يتمثل هدف هذه الخطوة في ربط قرارات الشركة في مجال الاستثمار وتوزيع الأرباح مع التنبؤ بالإيرادات المتوقعة والنفقات المتوقعة لتحقيق تلك الإيرادات، ويتم ذلك من خلال إعداد قائمة الدخل التقديرية.
- تحليل البدائل المالية: تهدف هذه الخطوة إلى تقسيم جميع البدائل المالية المتاحة، سواء كانت في مجال الاستثمار القصير أو الطويل الأجل، وذلك ضمن إطار محددات السياسة المالية.
- اختيار الوسائل المناسبة لتوفير الأموال: يجب في هذه الخطوة تحديد الوسائل المناسبة لتوفير الأموال لتغطية البدائل الاستثمارية، وذلك وفقاً للسياسة المالية المحددة.

#### الفرع الرابع: معيقات التخطيط المالي:

يمكن أن تنشأ العديد من العوائق التي تواجه عملية التخطيط المالي، ومن بين هذه العوائق الرئيسية<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> يوسف خليفة، محاسبة وتقييم المشروعات الاقتصادية، منشأة المعارف، الاسكندرية، 2001، ص: 47.



## أولا : معوقات ناتجة عن المسؤولين:

بعض الأخطاء الخاصة بالمنفذين لهذه الخطة ومن أهم هذه الأخطاء ما يلي:

أ- **عدم الالتزام بالتخطيط:** هنالك بعض الأخطاء التي من الممكن أن تحدث نتيجة عدم التزام المسؤولين عن تنفيذ الخطة بالخطة بالشكل الصحيح، ومن الممكن أن تكون هذه الأخطاء بقصد أو بغير قصد، وربما تكون نتيجة انشغالهم بأمور أخرى داخل المؤسسة، أو عدم الاستغلال الأمثل للموارد الاقتصادية الموجودة أمامهم. من الممكن أن الخطة التي تم إرسالها للعمال والمنفذين بداخل المؤسسة، لم تؤخذ على محمل الجد ولم تُمنح الأهمية الكافية.

كذلك قد تكون الخبرة التي يتمتع بها العمال الموجودون في المؤسسة قليلة ولا يكون لديهم تجارب عمل سابقة؛ مما يؤدي إلى حدوث خلل في تطبيق الخطة المالية.

ب- **عدم التغيير بشكل سريع وبشكل جدي:** فالعملية التخطيطية تعتمد بالدرجة الأولى على التغيير وعلى مواكبة جميع التغيرات بشكل حديث، فلا بُدّ من أن تقوم المؤسسة بعمل جميع التغييرات اللازمة لغايات تحسين أداء العمل الخاصة بهم وتحسين تطبيق الخطة.<sup>1</sup>

## ثانيا: معوقات ناتجة عن الخطة المالية نفسها:

أ- **صعوبة الحصول على معلومات دقيقة:** في بعض الأحيان تكون الخطة المالية المقدمة غير كاملة وغير دقيقة 100% وربما قد يوجد فيها بعض الثغرات؛ والتي بدورها تعمل على عدم التطبيق السليم لهذه الخطة، وذلك قد يؤدي إلى حدوث خلل في عملية تحقيق الأهداف، فأساس العمل الذي تقوم به المؤسسة للوصول إلى تحقيق

<sup>1</sup> يوسف خليفة ، مرجع نفسه ، ص:49.

الأهداف هو الخطة الجيدة والمناسبة، فلا يمكن التنبؤ بالأفكار المستقبلية والأعمال المستقبلية وجميع التغييرات والأمور الطارئة إلا من خلال اتباع وسيلة تنبؤ جيدة ودقيقة ومناسبة، تعمل على مساعدة منفذ الخطة على توقع كل ما سيحصل مستقبلاً بكل سهولة<sup>1</sup>:

ب- سرعة التغيير: نظراً لحالات التطور السريع التي يشهدها العالم، ربما تتحول الخطة في فترة زمنية قصيرة جداً إلى خطة قديمة وغير عصرية وغير ملائمة؛ مما يؤدي إلى إرباك العديد من الأشخاص الذين سوف يقومون بتنفيذ الخطة، وعدم مواكبتهم لما يحدث بالسوق المحلي بشكل سريع وجيد.

ت- عدم المرونة: في كثير من الأحيان قد تكون الخطة المالية المقدمة غير مرنة وغير قابلة للتغيير مع الظروف المحيطة، فكما ذكرنا فإنه من أهم خصائص الخطة الناجحة أن تكون مرنة قابلة للتغيير مع الظروف المحيطة، وكذلك أن تكون سهلة من حيث التطبيق من قبل المنفذين.

ث- الوقت والنفقات: حاجة المنفذين للخطة إلى الأموال والإيرادات وإلى الوقت، وربما يكون الوقت الممنوح لعملية تنفيذ الخطة غير كافٍ وغير مناسب لهذه الخطة، وكذلك مقدار الميزانية المالية التي تم رصدتها لهذه العملية غير كافية.

### المطلب الثاني: أدوات التخطيط المالي

يعتمد التخطيط المالي على مجموعة الأدوات التخطيطية التي تساعد على معرفة مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً للمشروع ومن بينهم الأدوات نجد:

<sup>1</sup> يوسف خليفة، مرجع نفسه ، ص:52.

## الفرع الأول : التخطيط عن طريق الموازنة التقديرية

سنحاول التطرق على الموازنة التقديرية من خلال تعريفها وتوضيح أهدافها، بالإضافة إلى استعراض مبادئها ومراحلها. سنناقش أيضاً مزاياها وعيوبها لفهمها بشكل شامل.

## أولاً : تعريف الموازنة التقديرية:

يقصد بالموازنة التقديرية خطة عمل شاملة ومفصلة ومعبر عنها في صورة مالية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي خلال فترة مستقبلية، وذلك لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة.<sup>1</sup>

وتعرف أيضاً بأنها عبارة عن أداة تستخدم في التعبير الكمي لهدف وسياسات الإدارة العليا في المنشأة توضع بشكل خطط ونتائج تعد مسبقاً على مستوى المنشأة ككل.<sup>2</sup>

وتعرف بأنها ترجمة لأهداف المشروع في خطة عمل مستقبلية تعتمد على عدة فروض معينة وتتطلب موافقة المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها.<sup>3</sup>

ثانياً: خصائص الموازنة التقديرية: من التعاريف السابقة يمكن أن نستنتج خصائص الموازنة التقديرية التالية:

- اعتماد الموازنة على التقدير أي التعبير عن سياسة مستقبلية مدروسة.
- تعتبر أداة للتخطيط والرقابة.
- وسيلة لتحديد المسؤوليات في المشروع وربطها بمراكز المسؤولية.

<sup>1</sup> ناصر نور الدين عبد اللطيف، الإنجازات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2009، ص: 213.

<sup>2</sup> حمزة محمود الوريدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق النشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص: 79.

<sup>3</sup> محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص: 4.

## ثالثاً: انواع الموازنة التقديرية

تتنوع الموازنات التقديرية لتلبية مختلف احتياجات التخطيط المالي والإداري للأفراد والشركات، وتشمل الأنواع التالية<sup>1</sup>:

1. الموازنة التشغيلية (Operating Budget): تقدر الإيرادات والنفقات المرتبطة بالأنشطة التشغيلية اليومية، مما يساعد في إدارة الأنشطة اليومية وضمان تحقيق الربحية.
2. الموازنة الرأسمالية (Capital Budget): تركز على تقدير النفقات المرتبطة بشراء أو تحسين الأصول طويلة الأجل مثل العقارات والمعدات، وتساعد في تخطيط الاستثمارات الرأسمالية.
3. الموازنة النقدية (Cash Budget): تهدف إلى تقدير التدفقات النقدية الداخلة والخارجة لضمان وجود سيولة كافية لتغطية الالتزامات المالية، وبالتالي إدارة التدفقات النقدية بشكل فعال.
4. الموازنة التقديرية الثابتة (Fixed Budget): تُعد بناءً على مستوى ثابت من النشاط ولا تتغير بتغير حجم النشاط الفعلي، مما يوفر خطة مالية مستقرة.
5. الموازنة التقديرية المرنة (Flexible Budget): تتكيف مع تغييرات حجم النشاط أو الإنتاج، وتوفر تقديرات لكل مستوى نشاط محتمل، مما يعزز القدرة على التكيف مع التغييرات.
6. الموازنة التقديرية المتجددة (Rolling Budget): يتم تحديثها بانتظام، عادةً كل شهر أو ربع سنة، بإضافة فترة جديدة وإزالة فترة منتهية، مما يحافظ على خطة مالية محدثة بشكل مستمر.

<sup>1</sup> ناصر نور الدين عبد اللطيف ، مرجع سبق ذكره ،ص:213

7. الموازنة التقديرية الصفرية (Zero-Based Budget): تبدأ من الصفر لكل فترة جديدة، حيث يجب تبرير كل بند من بنود النفقات من البداية، مما يحسن كفاءة الإنفاق.

#### رابعاً: أهداف الموازنة التقديرية:

- تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة.
- التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة .
- إعلال كل من المؤسسة بالمطلوب منه تحقيقه.
- وضع الأسس لوضع الإجراءات التصحيحية في حالة إنحراف النتائج من المتوقع .
- تقدير الاحتياجات المالية والمصادر الأنسب لها.
- تقييم المواقع المالي المتوقع من حيث السيولة الربحية والنشاط والمديونية.<sup>1</sup>

خامساً: إجراءات إعداد الموازنة التقديرية وتنفيذها : في سياق إعداد الموازنة التقديرية وتنفيذها، يُمكن تلخيص مراحل إعداد الموازنات التقديرية في الخطوات التالية<sup>2</sup>:

أ- تكوين لجنة إعداد الموازنات التقديرية: تضم هذا للجنة عدد من الأعضاء الذين يشاركون في إدارة المؤسسة، بما يضمن مشاركة جميع المستويات في إعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تنفيذها لتعرض في النهاية على المدير العام .

<sup>1</sup> ناصر نور الدين عبد اللطيف ، مرجع سبق ذكره ،ص: 215.

<sup>2</sup> شريف غياط وفيروز، رجال الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009، ص ص: 10-11.

ب- تحديد فترة الموازنة التقديرية: تختص فترة الموازنة بفترة محددة في المستقبل ولا توجد قواعد متفق عليها

بخصوص ذلك، حيث جرى العرف على أن يتم إعدادها على أساس سنوي حتى تتفق مع السنة المالية، كما

أن إعداد الموازنة عن فترة طويلة تنطوي على أخطار تتعلق بالخطأ في التقديرات.

ت- تحديد السياسة العامة للمؤسسة: تتمثل في إعلان وتوضيح الخطوط الرئيسية لنشاط المؤسسة تحدد هذه

الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات.

ث- إعداد التقديرات : يتم إعداد التقديرات بإحدى الطريقتين:

– التنبؤ الإحصائي: يتطلب هذا الأخير بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية ومن أهم

الطرق المستعملة في هذا الصدد السلاسل الزمنية .

– التنبؤ الداخلي: يعتمد على تجمع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة

الإنتاجية، التمويلية والبشرية.

ج- التنسيق بين مختلف المستويات: بعد إعداد التقديرات الضرورية، يتم تقديمها إلى المدير العام للمصادقة عليها

أو إجراء التعديلات اللازمة. في هذه المرحلة، يتم تنسيق الموازنات التقديرية الفرعية.

ح- المصادقة النهائية: بعد إجراء التعديلات الضرورية إن تطلب الأمر ذلك، يتم عرض الموازنات التقديرية في

شكلها النهائي على مجلس الإدارة للمصادقة.

خ- تنفيذ الموازنات التقديرية : يشرع كل قسم في تطبيق خطة أو برنامج عمله إلى حين مقارنة النتائج

الفعالية مع التقديرية ثم تستخرج الانحرافات على مستوى كل موازنة جزئية.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره، ص ص: 10-11

د- إتخاذ الإجراءات التصحيحية: البحث في أسباب وقوع الإنحرافات وتحليلها ومن ثم إعداد تقارير المتابعة.<sup>1</sup>

### الفرع الثاني : تخطيط الأرباح : تحليل التعادل

إن من أهم الأهداف الرئيسية للإدارة المالية وأحد مؤشرات النجاح والإستمرارية في المؤسسة هي الأرباح، وازدادت أهميتها نظرا لأنها أحد مصادر توسيع المشروعات وتمويل المخططات المالية، ونظرا لهذه الأهمية التي تحتلها الأرباح كان لابد من الإدارة المالية أن تقوم لإعداد تخطيط للأرباح بما يتماشى والمخطط الأخرى للمؤسسة، ولهذا الغرض هناك عدة أساليب لتخطيط الأرباح أهمها تحليل التعادل.<sup>2</sup>

#### أولا : تحليل التعادل

**تعريف 1:** هو أحد الأساليب المعتمدة في التخطيط فهو يمكن المؤسسة من التنبؤ بالأرباح المتوقع تحقيقها عند مستويات مختلفة من المبيعات.

**تعريف 2 :** هو ذلك الأسلوب الذي يقوم على تحديد النقطة التي تعطي فيها الإيرادات الناجمة من المبيعات

مجموع الكلف، وتؤدي إلى ربح صافي يكون مساوي للصفر أي أن المنشأة تكون في حالة تعادل.

#### ثانيا: أهداف تحليل التعادل

يمكن تلخيص أهداف تحليل تعادل في النقاط التالية:

يعتبر تحليل التعادل جزءا من عملية التخطيط التي يمارسها المدير المالي، حيث يساعد ذلك على إتخاذ

<sup>1</sup> خالص صايفي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية، ط4، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2011، ص: 46.

<sup>2</sup> هشام حريز، إستراتيجية والتخطيط المالي، محاضرات لطلبة السنة الثالثة ليسانس، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة مالية، 2021، ص ص: 21-22.

القرار الصائب بشأن عمليات التوسع في استثمارات جديدة أو عند اتخاذ القرارات الخاصة بإنتاج منتج جديد أو خدمة جديدة ترغب إدارة الشركة طرحها في السوق.

- يعتبر تحليل التعادل جزء من آلية التحليل وتقييم الأداء في شركات الأعمال.

- 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 الثابتة والمتغيرة.

### ثالثاً: عناصر تحليل التعادل

التكاليف الثابتة ويقصد بها التكلفة التي تظل ثابتة في فترة قصيرة مهما تغير مستوى النشاط في حدود المدى الملائم،

فدالة التكلفة الثابتة في إجمالها لا تتغير مع تغير حجم النشاط فإن متوسطها متغير، أي يزيد متوسط التكلفة الثابتة

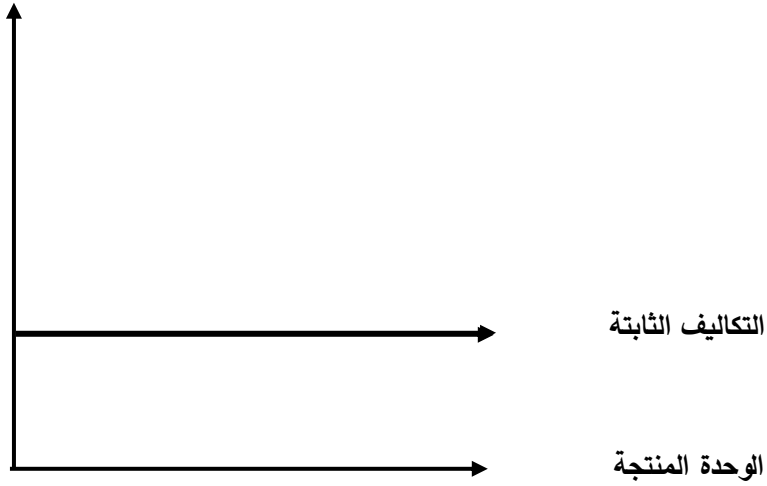
للوحد مع انخفاض حجم النشاط والعكس صحيح.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هشام حريز ، مرجع سبق ذكره .ص: 22



## الشكل رقم (2.1) منحى تكاليف الثابتة

## المبيعات والتكاليف الثابتة



المصدر: مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص 328.

التكاليف المتغيرة: تتمثل عناصر التكاليف المتغيرة في البنود التي تتغير في مجموعها مع التغير في حجم النشاط الذي يتقدم زيادة أو نقصاناً وبنفس النسبة فالعلاقة إذاً بين حجم النشاط وحجم التكاليف المتغيرة علاقة طردية، ومن أمثلة التكاليف المتغيرة تكاليف المواد الأولية، والتراكيب الداخلة بالإنتاج وأجور العاملين اليومية أو الأسبوعية

## الفرع الثالث : تخطيط الاستثمارات الرأسمالية

تخطيط الاستثمارات الرأسمالية هو عملية تحديد وتنفيذ الاستثمارات في المشاريع والأصول التي تتطلب إنفاق رأس مال كبير وتستمر لفترة طويلة. يهدف هذا النوع من التخطيط إلى تحقيق العوائد المستقبلية المرتبطة بالاستثمارات، وضمان استخدام الرأس المال بكفاءة وفعالية.

تشمل عملية تخطيط الاستثمارات الرأسمالية عدة خطوات، منها<sup>1</sup>:

<sup>1</sup> فيصل محمود الشوارة ، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى عملي ، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة ، عمان ، الأردن ، ط1 ، 2013 ، ص:179.

1. تحليل الفرص: يتضمن دراسة وتقييم الفرص الاستثمارية المتاحة، وتحديد الاحتياجات والأولويات للمشاريع المحتملة.
2. تقييم المشاريع: يشمل تحليل مالي دقيق للمشاريع المحتملة لتقدير التكاليف والعوائد المتوقعة، وتحليل الفجوات والمخاطر المحتملة.
3. اتخاذ القرارات: يتعلق هذا الخطوة باتخاذ القرار بشأن المشاريع التي يجب الاستثمار فيها، وتحديد توزيع الموارد بين هذه المشاريع بناءً على تقييم العوائد والمخاطر.
4. تنفيذ الاستثمارات: يشمل هذا الخطوة تنفيذ المشاريع المختارة بالطريقة المناسبة، بما في ذلك تخصيص الموارد وإدارة العمليات.
5. مراقبة وتقييم الأداء: يتمثل الخطوة الأخيرة في مراقبة وتقييم أداء المشاريع المستمر فيها، وضمان تحقيق الأهداف المالية والأداء المرجو.

#### الفرع الرابع: التنبؤ بالاحتياجات المالية:

التنبؤ بالاحتياجات المالية يعتبر جزءاً أساسياً من عملية التخطيط المالي، حيث يساعد على تحديد الموارد المالية المطلوبة لتحقيق أهداف المؤسسة بكفاءة. من بين الأساليب الشائعة لتنبؤ الاحتياجات المالية تأتي طريقة نسب الميزانية إلى المبيعات وطريقة تحليل الإنحدار.<sup>1</sup>

#### أولاً: طريقة نسب الميزانية إلى المبيعات:

- تعتمد هذه الطريقة على تحديد نسبة معينة من المبيعات لكل بند في الميزانية، مما يسمح بتقدير المصروفات والاستثمارات اللازمة لتحقيق هذا المستوى من المبيعات.

- على سبيل المثال، إذا كانت نسبة المصروفات العمومية إلى المبيعات هي 10٪، يمكن استخدام هذه النسبة لتقدير قيمة المصروفات العمومية المتوقعة للفترة المقبلة بناءً على التوقعات بشأن حجم المبيعات.

<sup>1</sup> الشيخ عبد الرزاق، تخطيط وتقييم المشاريع الاستثمارية، عمان، دار وائل للنشر والتوزيع، 2011، ص ص: 125-156.

- يمكن تطبيق هذه الطريقة على مختلف البنود في الميزانية مثل المصروفات الإدارية، التسويقية، والاستثمارات الرأسمالية.

### ثانياً: طريقة تحليل الإنحدار:

- تستخدم طريقة تحليل الإنحدار لتحديد العلاقة بين متغير مالي واحد أو أكثر (مثل المبيعات) وبين متغيرات أخرى (مثل المصروفات العمومية).

- يتم تحليل البيانات التاريخية للمبيعات والمصروفات لتطوير نموذج يمكن استخدامه لتنبؤ المصروفات المستقبلية استناداً إلى حجم المبيعات المتوقع.

- يمكن استخدام تقنيات الإحصاء مثل تحليل الانحدار الخطي لتحديد العلاقة بين المتغيرات المالية.

باستخدام هذه الطرق، يمكن للمؤسسات تقدير الاحتياجات المالية المستقبلية بشكل أكثر دقة واستناداً إلى البيانات والمعلومات المتاحة، مما يساهم في اتخاذ القرارات المالية الصحيحة وتخطيط النشاطات والمشاريع بفعالية.

### المبحث الثاني: عموميات حول الأداء المالي

يُحظى الأداء المالي باهتمام كبير من قبل الباحثين والمستثمرين باعتباره نظام لتكامل لما يوفره من معلومات دقيقة وموثوق بها المقارنة الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسة ومدى تحقيق الأهداف بفعالية، للحفاظ على بقاء المؤسسة واستمرارها.

### المطلب الأول : مفهوم الأداء المالي .

سنحاول في هذا المطلب إعطاء مفهوم للأداء المالي وابرار مجالاته كالاتي :

### الفرع الأول : تعريف الأداء المالي

لقد تعددت تعاريف الأداء المالي لتعدد الجهة التي ينظر لها بحيث كل طرف يفسره بما يخدم مصالحه ويمكن تعريفه على أنه :

يعرف الأداء المالي على أنه قياس مدى إنجاز الأهداف من خلال استخدام المقاييس المالية.<sup>1</sup>

يمثل الأداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى إنجاز الأهداف، ويعبر الأداء المالي عن أداء الشركات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرص استثمارية في ميادين الأداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم.<sup>2</sup>

ومما سبق فإن الأداء المالي:

- 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 تنحاز ادارتها للعمل لمعالجة الخلل.
- أداة لتحفيز العاملين والإدارة في الشركة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها. أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة لكل أو الجانت معين من أداء
- الشركة أو لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معينة.

<sup>1</sup> ناظم حسن عبد الصمد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص: 134.

<sup>2</sup> طاهر منصور حسين شهدة، استراتيجية التنوع و الأداء المالي، دراسة ميدانية في منشأة عراقية، دراسة العلوم الإدارية، المجلد 30، العدد 2، 2003، ص: 296.

- تعبر الشركات عن أدائها المالي بعبارات تمثل رؤية موضوعية المستوى الأداء من خلال صيغ ملموسة ذات قيم عددية وكمية بدلا من استخدام عبارات تؤكد على حقائق عامة حتى يتسنى للشركات تحديد مستوى الأداء بدقة وفعالية .

## الفرع الثاني: مجالات الأداء المالي

من أجل وضع نظام رقابة فعال فلا بد على الإدارة العليا أن تحدد مجالات الأداء المالي الرئيسية

التي تعكس الأهداف الأساسية للمؤسسة، ومن هذه المجالات ما يلي<sup>1</sup>:

### أ - الربحية

ضمن هذا المجال يتم تقييم الأداء المالي للمنشأة من خلال مستوى الربحية المحقق والعوامل المساهمة والمؤثرة فيها، ومن أجل ذلك يتم تحديد العديد من المؤشرات للقياس منها معدل العائد على الأصول، معدل العائد على حقوق الملكية وهامش الربح.

### ب - المركز السوقي

ويتمثل هذا المجال بالحصة السوقية التي تعد واحدة من أكثر المقاييس ملائمة للتعبير عن الأداء المالي للمؤسسة، فهي تشير إلى فعالية إستراتيجية للمؤسسة أو مدى نجاح عملها وخدماتها المقدمة.

### ج - الإنتاجية: وهي المجال الذي تعتمد المنشأة لقياس كفاءتها، وتستخدم في ذلك مقياسين هما: تكلفة العمل

وقيمة الاستهلاك منسوبتان إلى حجم الإنتاج، وعن طريق ذلك تتمكن المنشأة من تقييم درجة فاعليتها في

<sup>1</sup> مؤيد عبد الرحمان الدوري، فلاح حسن الحسين إدارة البنوك مدخل مكي واستراتيجي معاصر ، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر ، الأردن. 2003 ، 222.

استخدام كل العمالة والمعدات.

#### د - أداء العاملين وميولهم

وهو المجال الذي يستخدم لتقييم أداء العاملين وتنظيم جهودهم للمحافظة على الميول الإيجابية لهم اتجاه عملهم واتجاه المؤسسة، ويمكن قياس تلك الميول أو الاتجاهات بشكل غير مباشر عن طريق البيانات المتعلقة بنسب الغياب ودورات العمل.

#### هـ - قياد المنتج

وهو المجال الذي يقوم فيه المسؤولون عن إدارة كل من الشؤون الهندسية والإنتاج والتسويق والشؤون المالية بتقويم التكاليف والجودة والمركز السوقي لكل منتج من المنتجات الحالية والمنتجات المخطط لها.

#### و - الموارد المادية والمالية

ويظهر هذا المجال من خلال التعرف على كافة أنشطة المنشأة والتعرف على العلاقات التي تربط بين الموارد المادية والمالية المتاحة لها وبين كفاءة استخدامها ، بغية التعرف على الانحرافات وتحديد مسبباتها، وعادة ما يتم ذلك من خلال المقارنة بين الأهداف المحققة والأهداف المرسومة خلال المدة الزمنية معينة

#### الفرع الثالث: أهداف الأداء المالي

إن النجاح في وضع نظام سليم لتخطيط ومراقبة الأداء المالي للمنظمات يهدف إلى<sup>1</sup>:

- تحديد جوانب القوة المالية والضعف الناجمة عن التطبيق غير السليم للقرارات المالية في المنظمة.

<sup>1</sup> : فارس ناصيف الشيبيري، غسان سالم طالب، مبادئ مالية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012، ص: 123.

- التأكد من درجة كفاءة وفعالية استخدام المنظمة للموارد المالية المتاحة بها.
- توفير الأدوات اللازمة في تشخيص المشاكل المالية واتخاذ الإجراءات المناسبة للتصويب.
- لعلاج المشاكل وتحسين مستوى الأداء المالي للمنظمة يتطلب معرفة المركز الائتماني للمنشأة وكذلك تحديد مركزها المالي.
- تقويم صلاحيات السياسات التشغيلية والمالية التي تتبعها المنشأة من خلال تقويم كفاءة الأنشطة.
- تقويم الأداء والمساعدة في التخطيط وتحليل كافة أنشطة الشركة الاقتصادية وترشيد قرارات الاستثمار وزيادة مصداقية نتائج أعمال الشركة.

#### الفرع الرابع: مؤشرات تقييم الأداء المالي

مؤشرات تقييم الأداء المالي هي مجموعة من القياسات والمعايير التي تُستخدم لتقييم أداء الشركة أو المؤسسة من الناحية المالية. تهدف هذه المؤشرات إلى توفير صورة شاملة عن أداء الشركة وكفاءتها في استخدام الموارد المالية وتحقيق الأرباح. وتشمل بعض المؤشرات الشائعة لتقييم الأداء المالي<sup>1</sup>:

##### أ- نسب الربحية:

- تُستخدم لقياس قدرة الشركة على تحقيق الأرباح من عملياتها. تشمل هذه النسب الربح الصافي للمبيعات والربح الصافي للأصول والعائد على الاستثمار والعائد على حقوق المساهمين.

<sup>1</sup> مخلوفي عبد الهادي ، دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي، دراسة حالة المؤسسة العمومية لنقل المسافرين بشرق البلاد، قسنطينة EPE/TVE ، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة بسكرة ، 2016 / 2015 ، ص.ص.60.58.

ب- نسب السيولة:

- تُستخدم لتقييم قدرة الشركة على تحمل التكاليف القصيرة الأجل. تشمل هذه النسب نسبة التيار السيولي ونسبة التسييل ونسبة التسديد السريع.

ت- نسب الدين:

- تُستخدم لتقييم مدى التمويل الديني والقدرة على سداد الديون. تشمل هذه النسب نسبة التغطية الفائدة ونسبة الديون إلى حقوق المساهمين ونسبة الدين إلى القيمة السوقية.

ث- نسب الإدارة الفعالة:

- تُستخدم لتحديد كفاءة إدارة الموارد وتحقيق الأرباح. تشمل هذه النسب نسبة العائد على حقوق المساهمين ونسبة العائد على الأصول ونسبة الربحية الإجمالية.

أما بالنسبة لأهمية هذه المؤشرات:

- تساعد في توجيه اتخاذ القرارات المالية بشكل فعال ومستنير، سواء على المستوى الإداري أو المالي.  
 - تسهم في تقديم صورة واضحة عن أداء الشركة للمساهمين والمستثمرين، مما يسهل عليهم اتخاذ القرارات المتعلقة بالاستثمار أو المشاركة في رأس المال.  
 - توفر معايير قياسية للمقارنة بين أداء الشركة وأداء منافسيها في السوق.

- تُساعد في تحديد نقاط القوة والضعف في أداء الشركة، مما يمكن الإدارة من اتخاذ التدابير اللازمة لتحسين الأداء المالي.



## الفرع الخامس: العوامل المؤثرة على الأداء المالي.

يتأثر الأداء المالي بعدة عوامل منها خارجية وأخرى داخلية تتمثل في<sup>1</sup>:

أولاً: العوامل الخارجية تتمثل هذه العوامل في مجموعة من المتغيرات والقيود التي تخرج عن نطاق تحكم

المؤسسة وعن رقابها وتعبير عن كل ما هو خارج عن المؤسسة (المحيط) بمختلف أبعاده، مما يؤثر على أدائها أو قد تكون خطراً يؤثر سلباً عليها، مما يستدعي ضرورة التكيف معها لتخفيف آثارها، وبالأحرى رفع مستوى المؤسسة لأدائها يرفع بقدراتها على التكيف ومسايرة هذه المتغيرات إما فرصاً كانت أو مخاطر، وتتمثل هذه العوامل في العوامل الاقتصادية التي تشكل أكثر العوامل تأثيراً على المؤسسة الاقتصادية لكون المحيط الاقتصادي هو مصدر مختلف مواردها والمستقبل لمختلف منتجاتها، ومن بين هذه العوامل الفلسفة الاقتصادية للدولة، سياسة التجارة الخارجية معدلات التضخم وأسعار الفائدة. وهي عوامل اقتصادية عامة، وهناك عوامل أخرى اقتصادية قطاعية تتمثل في الموارد الأولية: الطاقة، حرية المنافسة، هيكل السوق، ... إلخ

أ - العوامل الاجتماعية والثقافية: حيث أن البعد الاجتماعي والثقافي قد يكون عائقاً أمام تحسين الأداء المالي للمؤسسة نظراً للوزن الذي تحتله في محيط المؤسسة وقوة تأثيره، فمثلاً ثقافة المجتمع قد تمنع من انتشار منتجات المؤسسة مما ينعكس سلباً على أدائها المالي.

<sup>1</sup> خماسية أيمن وبوعنيف نور الدين ، تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المركب الصناعي والتجاري مرمورة بوليس، قلعة، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص اقتصادي وتسيير المؤسسات ، جامعة 8 ماي 1945 قلعة ، 2021 ، ص: 14-15.

**ب- العوامل السياسية والقانونية:** التي تتمثل في الاستقرار السياسي والأمني للبلاد، وطبيعة القوانين والتعليمات التي تطبق على المؤسسات من طرف الدولة، بالإضافة إلى قوانين السوق والسياسات المالية والنقدية والاقتصادية للدولة. كل هذا له أثر على أداء المؤسسة.

**ج- العوامل التكنولوجية:** فالتغير في المعارف العلمية والتكنولوجية يؤثر في الأداء المالي للمؤسسة، خاصة من خلال مساهمتها في تخفيض التكاليف وتحسين جودة المنتجات لهذا يجب التشجيع على أعمال البحث والتطوير التي تنعكس بالإيجاب على نشاط المؤسسة وبالتالي على أدائها.

**ثانيا: العوامل الداخلية:** تتمثل في مختلف المتغيرات الناتجة عن تفاعل المؤسسة الداخلية والتي تؤثر على أدائها المالي وريحتها، حيث يمكن للمؤسسة التحكم فيها لحد ما والسيطرة عليها بشكل يسمح بزيادة آثارها الايجابية أو التقليل من آثارها السلبية إذا ما أحكمت المؤسسة تنظيمها وأهلت عمالها واستخدمت أساليب التسيير الحديثة، وكونها تتميز بالكثرة يصعب حصرها، ويمكن تصنيفها إلى: أ العوامل التقنية: وهي مختلف القوى والمتغيرات التي ترتبط بالجانب التقني في المؤسسة والتي تضع على الخصوص ما يلي<sup>1</sup>:

**أ- الهيكل التنظيمي:** وهو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات داخل المؤسسة، حيث يؤثر في أدائها من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأهداف ثم تخصيص الموارد لها مع تسهيل تحديد الأدوار للأفراد والتنسيق بينهم. مما يسهل على المؤسسة اتخاذ القرار بأكثر فعالية وبالتالي يعتبر الهيكل التنظيمي عاملا حيويا وحاسما في تحديد كفاءة وفعالية أداء المؤسسة.

<sup>1</sup> خماسية أمن وبعينف نور الدين ، مرجع نفسه ، ص. 12.

مدى التنسيق والتكامل بين الوظائف المختلفة للمؤسسة، مع وجود نظام معلومات فعال فالأكيد سيقدم فكرة عن أداء وفعالية المؤسسة وكفاءتها ككل، ففعالية أداء كل وظيفة ستصب في فعالية الأداء المالي.

- التكنولوجيا فنوع التكنولوجيا سواء المستخدمة في الوظائف الفعلية أو المستخدمة في معالجة المعلومات لها تأثير كبير على حسن أداء المؤسسة. العمالية الإنتاجية نوعية المنتج شكله وتوافق منتجات المؤسسة ورغبات طالبيها ومستويات الأسعار.
- الموقع الجغرافي للمؤسسة وحجمها الذي يؤثر إيجاباً أو سلباً على الأداء المالي، لكن أجريت عدة دراسات بينت أن هناك علاقة طردية بين حجم المؤسسة وأدائها.
- الاستراتيجية المتبعة والأسلوب المتبع من قبل الإدارة.

**ب-العوامل البشرية:** يلعب العنصر البشري دوراً فعالاً في أداء المؤسسة باعتباره الموجه الذي يختلف

من حيث السن والجنس مستوى تأهيل أفراد المؤسسة، ومدى التوافق بين مؤهلات العمال والمناصب التي يشغلونها والتكنولوجيا المستخدمة، أنظمة المكافآت والحوافز، العلاقة بين العمال والإدارة.

**ج- نظام المعلومات:** السائد تلعب المعلومات دوراً مهماً في متابعة وتقييم أداء المؤسسة، حيث يتجسد انسياب

المعلومات ضمن المحيط الداخلي للمؤسسة في نظام قائم بذاته يتفاعل مع محمل الأنشطة والوظائف التي تطلع بها ومدى السرعة والفعالية في تحويل المعلومات من مواقع التنفيذ إلى مواقع القرار أو العكس إضافة إلى مدى نوعية هذه المعلومات ومدى الكفاءة العالية والدراية المعمقة بعملية جمع وتصنيف وتقييم البيانات المعبرة عن الأداء ، وتحويلها إلى معلومات يمكن الاستفادة منها في اتخاذ القرارات الكفيلة بتصحيح أو تقييم مسار هذا الأداء .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> خماسية أيمن وبوعنيف نور الدين ، مرجع نفسه ، ص. 13.

المطلب الثاني: تقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة

## الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء المالي

لفهم كيفية تقييم الأداء المالي بشكل صحيح، يتعين أولاً توضيح مفهوم الأداء المالي والتركيز على جوانبه الرئيسية.

يعرف محمد محمود الخطيب الأداء المالي على أنه المفهوم الضيق لأداء المؤسسات حيث يركز على استخدام مؤشرات

مالية لقياس مدى انجاز الأهداف، و يعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسة حيث أنه هو الداعم الأساسي للأنشطة

المختلفة التي تمارسها المؤسسة، و يساهم في إتاحة الموارد المالية و تزويد المؤسسة بفرص استثمارية مختلفة.<sup>(1)</sup>

كما يعرف على أنه تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء القيمة المضافة ومواجهة المستقبل

من خلال الاعتماد على الميزانية المالية و جدول حسابات النتائج و كذلك باقي القوائم المالية، ولكن لا جدوى من

ذلك إذا لم يؤخذ الظرف الاقتصادي و القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة في الدراسة، و على هذا

الأساس فإن تشخيص الأداء يتم بمعاينة المردودية الاقتصادية للمؤسسة و معدل نمو الأرباح.<sup>(2)</sup>

ويعرف أيضاً بأنه مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها و مصادرها في الاستخدامات ذات الأجل

الطويل و ذات الأجل القصير من أجل تشكيل الثروة.<sup>(3)</sup>

1 محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط 01، الأردن، 2010، ص: 45.

<sup>2</sup> دادن عبد الغني، قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حلة بورصتي الجزائر و باريس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، غير منشورة، 2006-2007، ص: 36.

<sup>3</sup> محمد نجيب دبابش، طارق قدوري، دور النظام المحاسبي المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة، دراسة تطبيقية لمؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب بسكرة، الملتقى الوطني حول واقع آفاق النظام المحاسبي المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في الجزائر، 05-06/05/2013، جامعة الوادي، ص: 07.

- تركيبة ميزانيتها المالية من أصول و خصوم و مدى قدرتها على تمويل استثماراتها، إذ أن عدم قدرتها على تمويل هذه الأخيرة سيؤثر دون شك على أدائها المالي؛
- درجة اعتمادها على الديون قصيرة الأجل ومعدل دوران دورة الاستغلال، ومدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها تجاه مورديها بنسبة كبيرة على الديون قصيرة الأجل في ظل معدل دوران بطيء لدورة الاستغلال سيؤدي في النهاية إلى خلق مشاكل ينتج عنها انخفاض مستوى الأداء المالي؛
- حجم السيولة المتوفرة لديها، فإذا كانت تعاني عجزاً فهذا يؤدي إلى زيادة ديونها مما ينتج عنه انخفاض في الأداء ، أما في حالة توفرها على فائض مع قدرتها على استغلاله أحسن استغلال من خلال توظيفه لتحقيق فرص ربح إضافية تسمح برفع مستوى الأداء المالي.

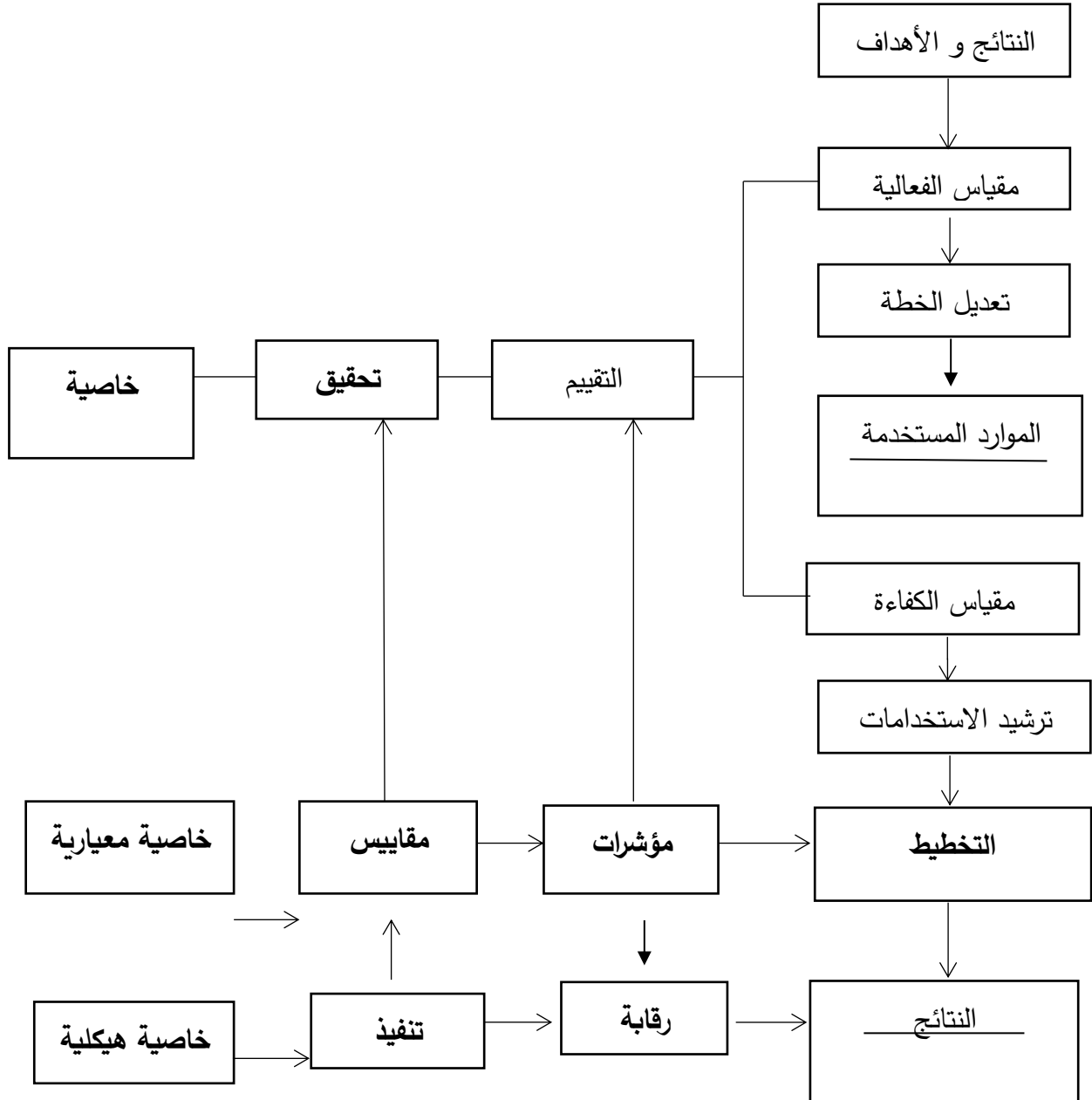
كما يعني الأداء المالي تسليط الضوء و فحص المحاور التالية من خلال عملية التحاكي:<sup>(1)</sup>

- العوامل المؤثرة في المردودية المالية؛
  - أثر السياسات المالية المتبناة من طرف المسيرين على مردودية الأموال الخاصة؛
  - مدى مساهمة معدل نمو المؤسسة في إنجاح السياسة المالية و تحقيق فوائض من الأرباح؛
  - مدى تغطية مستوى النشاط للمصاريف العامة.
- من خلال التعاريف المقدمة، يُمكن تعريف الأداء المالي على أنه قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المحددة، وذلك من خلال الاستخدام الفعال والكفوء للموارد المالية المتاحة. ولتقييم قدرة المؤسسة على الاستفادة الأمثل من هذه الموارد، يُمكن تعريف تقييم الأداء المالي على أنه عملية قياس النتائج المحققة أو المتوقعة بالمقارنة مع معايير محددة

دادن عبد الغني، مرجع سبق ذكره، ص: 1.36

مسبقاً. ويُعتبر هذا التقييم أساساً لتقديم تقييم لإدارة الموارد البشرية والمالية للمؤسسة، وذلك لخدمة أطراف مختلفة لها علاقة بالمؤسسة.

الشكل رقم (3.1): تصوير إيضاحي لتقييم الأداء المالي



المصدر: السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال و التحديات الراهنة، دار المريخ للنشر، الرياض، 2000، ص 39.

## الفرع الثاني : أهداف تقييم الأداء المالي

يهدف تقييم الأداء المالي للمؤسسة إلى ما يلي<sup>1</sup> :

- الوقوف على أداء المؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الإنتاجية؛
- الكشف عن الخلل والضعف في نشاط الوحدة الاقتصادية وإجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك
- بوضع الحلول اللازمة وتصحيحها؛
- تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل والضعف في النشاط، وذلك من
- خلال قياس إنتاجية كل قسم من أقسام العملية الإنتاجية وتحديد إنجازاتها سلباً أو إيجاباً الأمر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام من أجل رفع مستوى أداء الوحدة؛
- الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائد أكبر بتكاليف أقل؛
- تسهيل التقييم الشامل للأداء على مستوى الاقتصاد الوطني بالاعتماد على نتائج تقييم كل مؤسسة على حدى.

## الفرع الثالث: خطوات ومصادر معلومات تقييم الأداء المالي

## أولاً: خطوات تقييم الأداء المالي

تمر عملية تقييم الأداء المالي بعدة خطوات كالاتي :

أ- جمع البيانات والمعلومات الإحصائية: يتم الحصول على البيانات والمعلومات الإحصائية من القوائم

المالية الرئيسية كقائمة المركز المالي قائمة الدخل قائمة التدفقات النقدية، بالإضافة إلى القوائم الأخرى

<sup>1</sup> على فاضل جابر، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء ، بحث مقدم للأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2006 ، ص:13.

والملاحظات المرفقة بالتقارير المالية إضافة إلى المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة، والبيانات المتعلقة

بأنشطة الشركات المتشابهة في نشاطها لنشاط الشركة<sup>1</sup>:

ب- تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الإحصائية: للوقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير

والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الأداء حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه

البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الإحصائية المعروفة لتحديد مدى موثوقية البيانات.

ت- إجراء عملية التقييم: باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على أن

تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة أي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل إلى حكم

موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه؛

ث- اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم: في كون نشاط الوحدة المنفذة كان ضمن الأهداف المخططة وإن

الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حضرت جميعها، وإن أسبابها قد حددت وإن الحلول اللازمة المعالجة

هذه الانحرافات قد اتخذت، وإن الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الأفضل في المستقبل

ج- تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية: للانحرافات التي تحدث خلال الخطة الإنتاجية وتغذية نظام

الحوافز بنتائج التقييم، وتزويد الإدارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي نتجت

عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة .

<sup>1</sup> وليد ناحي الحياي، تحليل مؤشرات نتائج الأداء " الأرباح والربحية " في المشاريع الصناعية كأداة لتخطيط الانتاجية، التعاون الصناعي في الخليج العربي، العدد 46، 1991، ص 37، ص: 52.



## ثانيا: مصادر معلومات تقييم الأداء المالي

إن أول مرحلة في عملية التقييم هي مرحلة جمع المعلومات، فجمع المعلومات هي نقطة الانطلاق ويشترط للمعلومات أن تكون بالجودة المناسبة وفي الوقت المناسب وتقسيم مصادر المعلومات يختلف حسب كل باحث فبعض الباحثين قد قسموها إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية والبعض الآخر إلى معلومات العامة، معلومات القطاعية ومعلومات الخاصة بالمؤسسة.

## أ- المصادر الخارجية

تتحصل المؤسسة على هذا النوع من المعلومات من محيطها الخارجي، وهذه المعلومات يمكن تصنيفها إلى نوعين من المعلومات<sup>1</sup>:

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

ب 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 وضعيتها المالية بالمقارنة مع هذه النسب؛

<sup>1</sup> وليد ناحي الحياي، مرجع سبق ذكره ، ص: 53.

فهذا النوع من المعلومات عموماً تتحصل عليه المؤسسة من إحدى الأطراف التالية: النقابات المهنية، النشرات الاقتصادية، المحلات المتخصصة بعض المواقع على الإنترنت

لكن هذا النوع من المعلومات يظل غائباً في معظم الدول النامية كالجائر، وبالتالي القيام بدراسة اقتصادية أو مالية وافية تعد عملية صعبة جداً.

## ب- المصادر الداخلية

تتمثل المعلومات الداخلية المستعملة في عملية تقييم الأداء المالي عموماً في المعلومات التي تقدمها مصلحة المحاسبة، وتمثل هذه المعلومات في الميزانية، جدول حسابات النتائج، الملاحق.....

## الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء المالي

تقدير الأداء المالي يعتمد على مجموعة متنوعة من الأساليب والمقاييس التي تساعد في تقييم صحة وأداء الشركة أو المؤسسة المالية. نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

1. **التحليل الأفقي والعمودي**: يشمل هذا المنهج مقارنة الأرقام عبر الزمن (التحليل الأفقي) ومقارنة الأرقام بين بنود مالية مختلفة في الوقت الحالي (التحليل العمودي). يمكن أن يتضمن ذلك مقارنة الإيرادات والمصروفات والأصول والالتزامات عبر السنوات، بالإضافة إلى تحليل نسب مالية مثل نسب الربحية والسيولة والديون.
2. **التحليل النسبي**: يشمل هذا المنهج مقارنة أداء الشركة مع منافسيها أو مع معدلات متوسطة في الصناعة. يمكن استخدام نسب مثل نسب الربحية الصافية، والعائد على الاستثمار، ونسب التسييل لهذا الغرض.

<sup>1</sup> شعيب شنوف ، التحليل المالي الحديث ، دار الزهراء للنشر والتوزيع، الأردن ، 2012 ، ص: 183.

3. التحليل النقدي: يركز هذا التحليل على تقدير كيفية إدارة الشركة لتدفقات النقد، بما في ذلك التحليل العمودي

للتغيرات في التدفقات النقدية من عمليات النشاط التشغيلية والاستثمارية والتمويلية.

4. التحليل النفقي: يقوم هذا التحليل بتقدير الأداء المالي مستقبلياً بناءً على البيانات المالية الحالية والاتجاهات

المستقبلية المتوقعة.

5. تقارير الإدارة وتقارير المراجعة المالية: تشمل هذه التقارير تقييماً مفصلاً من الإدارة حول أداء الشركة، بالإضافة

إلى تقارير المراجعة المالية التي تقدمها الشركات المراجعة المستقلة.

6. تحليل قوائم الدخل والميزانية والتدفقات النقدية: يركز هذا التحليل على فهم مكونات الدخل والمصروفات

والتغيرات في الأصول والالتزامات على مدى فترة زمنية محددة.

المطلب الثالث: دور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة

الفرع الأول : حساب الانحرافات

تنطوي هذه المرحلة على مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدرة الظاهرة في الموازنات التقديرية المختلفة،

وانساب الانحرافات لكل عنصر من العناصر سواء أكانت إيجابية أو سلبية وذلك وفقاً للمعادلة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{الانحرافات} = \text{النتائج الفعلية} - \text{النتائج المقدرة}$$

<sup>1</sup> محمد س محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، امي راضي، وحدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص ص: 287-

في هذه المرحلة يتم إعداد تقارير الأداء المالي، وهي الأداة يتم استخدامها لحصر الانحرافات، على أساس شهري وبتابع نموذج موحد لجميع الأنشطة والوحدات الإدارية على مدار السنة، ويختلف تصميم تقارير الأداء المالي باختلاف المؤسسات وأنشطة وأساليب الإدارة فيها. غير أنه يمكن الارتكاز إلى مجموعة من الضوابط الواجب توافرها في تقارير الأداء المالي وهي:<sup>1</sup>

أن تتبع هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة ومستوى الرقابة المطلوب فيها. وهذا يعني أن يكون هناك تقرير

الأداء المالي مفصل لكل مركز مسؤولية على حدى، بدءا بالمستويات الدنيا، إلى أن يصب في تقارير

- ملخصة ترفع إلى المستويات العليا؛
- أن تغطي كافة أوجه النشاط في المؤسسة؛
- أن تتضمن مقارنة بين النتائج الفعلية المحققة وتلك في الموازنة، مع احتساب الانحرافات، وذلك لكل شهر ومن بداية السنة ولتاريخه؛
- أن تتلاءم طريقة عرض المعلومات فيها وتفصيلها مع متطلبات المستخدم الرئيسي، الأمر الذي يعني أن يلبي التقرير احتياجات مستخدمة على صعيد التقييم واتخاذ القرارات والتي تختلف باختلاف المستوى الإداري للمستخدم وطبيعة مسؤوليته عن النشاط موضوع التقرير ؛
- أن تكون منتظمة ومتعلقة بفترة زمنية قصيرة ( شهر كحد أدنى)، علما بأن وجود بعض المشاكل قد يتطلب إعداد تقارير أسبوعية، وأحيانا يومية؛
- أن يتم إعدادها في الأوقات المقررة لها وفي الوقت المناسب، وذلك لتكمن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

<sup>1</sup> محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص: 288.

- بما أنه من خلال الموازنة التقديرية للمبيعات تكمننا من تحليل الحراف المبيعات وانحراف الإنتاج.

- تحليل انحراف المبيعات: يقصد بانحراف المبيعات الفرق بين قيمة المبيعات المخططة المدرجة بالموازنة التقديرية وقيمة المبيعات الفعلية، وهذا الفرق يرجع إلى <sup>1</sup>:

اختلاف كمية المبيعات الفعلية عن كمية المبيعات المخططة واختلاف سعر بيع الوحدة الفعلي عن سعر بيعها المخطط.

يطلق على السبب الأول انحراف كمية المبيعات.

كما يطلق على السبب الثاني انحراف سعر البيع

ويتم حساب هذين الانحرافين كما يلي :

### 1- انحراف الكمية:

$$\text{انحراف الكمية} = (\text{كمية الفعلية} - \text{كمية المقدر}) \times \text{السعر المقدر} = \Delta \text{ الكمية} \times \text{السعر المقدر}$$

### 2- انحراف السعر

$$\text{انحراف السعر} = (\text{سعر الفعلي} - \text{سعر المقدر}) \times \text{الكمية الفعلية} = \Delta \text{ السعر} \times \text{الكمية الفعلية}$$

<sup>1</sup> عبد الرحمان توفيق، التخطيط المالي وإعداد الموازنات، دار وائل للنشر، مصر، 2007، ص: 62.

## الفرع الثاني : مرحلة تفصي الانحرافات وتحليلها

يقصد بتحليل الانحرافات تحديد الفروق والاختلافات بين تقديرات الموازنة والبيانات الفعلية عن نفس الفترة

والتعرف على أسباب هذه الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.<sup>1</sup>

والانحرافات بصفة عامة تنقسم إلى قسمين:<sup>2</sup>

**أولا - انحرافات بسيطة:** وهي التي يمكن تجاهلها وإهمالها نظرا لأن الوقت المستغرق في تحليلها ومعرفة مسبباتها ثم البحث عن كيفية اتلافها مستقبلا يمكن أن تكون تكلفته عالية، والثاني من الاحسن تجنب تحليلها وعدم التركيز عليها .

**ثانيا - انحرافات كبيرة:** وهي التي تؤثر على الأداء المؤسسة، وبالتالي لا يمكن إغفالها، بل يجب تحليلها ومعرفة

مسبباتها للتعرف على طرق علاجها ومحاولة تفادي سلبياتها مستقبلا، وقد ترجع الانحرافات الكبيرة إلى عدم واقعية الخطة أو عدم كفاءة التنفيذ، فعدم واقعية الخطة سببه :

1- تنبؤ غير دقيق بالمستقبل؛

2- عدم التقدير السليم للإمكانات؛

3- تغيرات غير متوقعة الظروف.

ويمكن معالجتها عن طريق :

<sup>1</sup> يحي محمد أبو صالب، نظم المعلومات الإدارية والمحاسبية، دار الأمين، مصر، 2002، ص: 183.

<sup>2</sup> أحمد ماهر، الخطط والسياسات والاستراتيجيات، مركز التنمية الإدارية، مصر، ص: 327.

1- إدخال تعديلات جزئية سريعة في الموازنة الحالية؛

2- تعديل أنظمة التنبؤ وأنظمة التخطيط.

وقد ترجع الانحرافات الكبيرة إلى عدم كفاءة التنفيذ والتي أسبابها ما يلي:

1- قصور في بعض الأقسام؛

2 - قصور في بعض الفروع؛

3- قصور في بعض الأفراد؛

4- عدم توفر الموارد.

ويمكن معالجتها عن طريق:

1 - التحفيز أو العقاب؛

2- تغيير في المناصب أو الأفراد؛

3- تغيير في أنظمة وساعات العمل

4- تغيير في سياسات المشروع مثل الأسعار.

### الفرع الثالث : مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية

إن تحديد معايير ومؤشرات الأداء المالي ثم تقييمها وحساب الانحرافات من خلال مقارنتها بالانحرافات قد

تعطينا نتائج تؤدي في غالب الأحيان إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية وتمثل الإجراءات التصحيحية المرحلة الأخيرة

حيث تقوم الإدارة ببعض التصرفات التي تؤدي إلى تصحيح الانحرافات المؤثرة في الأداء الفعلي وجعله يتباين عن

المعايير الموضوعية، وقد تتضمن هذه الإجراءات بتعديل المعايير القيام بتغيير الاستراتيجيات لذلك إن هذه العملية

تشمل على مرحلتين هما تحديد أسباب الانحرافات والقيام بالتصرفات اللازمة لمعالجة تلك الانحرافات.<sup>1</sup>

حيث يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحراف واتخاذ القرارات والخطوات التنفيذية لمعالجة

الانحراف ومنع تكراره، ويتطلب ذلك.

مناقشة الأسباب التي أدت إلى الانحرافات مع المسؤولين المباشرين سواء كان من خلال مطالباتهم بتقديم تفسيرات

خطية للانحرافات الهامة المسجلة، أو من خلال الاجتماع معهم مباشرة لمناقشة هذه

- الانحرافات، سواء كانت الحرفات إيجابية أو سلبية؛
- اتخاذ القرارات في شأن الخطوات الواجب إتباعها لمعالجة الانحرافات؛
- متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية، وقد يشمل ذلك:
- القيام بدراسة وأبحاث تفصيلية لتحديد مجالات تطوير وتحسين الأوضاع؛
- التأكد من مدى واقعية الأهداف الموضوعية سابقا؛
- تعديل الاستراتيجيات والأنظمة والإجراءات إذا ما تطلب الأمر ذلك؛
- إعادة النظر في الموازنات الموضوعية إذا ما كانت هناك ضرورة ذلك.

<sup>1</sup> أحمد ماهر ، مرجع نفسه ، ص 328.



## المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول التخطيط المالي ودوره في تحسين الأداء المالي

### المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية

- 1- دراسة حيرش سمية، ايوب خولة، بعنوان: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة أنابيب لعتاد الري برج بوعريبرج- خلال فترة 2013-2017 ، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص ادارة مالية، جامعة محمد البشير الابراهيمي -برج بوعريبرج-

2019

#### • الإشكالية

أين تكمن فعالية تخطيط المالي في إتخاذ القرارات بالمؤسسة الإقتصادية؟

#### • أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على دور التخطيط المالي وتبيان مدى أهمية القرارات بالمؤسسة.
- اضمحار مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على أدوات التخطيط المالي كأداة تسيير فعالة في اتخاذ القرارات.
- توجيه القرار الى طرق انشاء الموازنة من خلال تقديم نموذج للموازنة التقديرية.

#### • منهجية الدراسة

تستدعي طبيعة موضوع الدراسة تقديم عدة مناهج لتفي بأغراض الموضوع الذي يعتبر من بين الدراسات الاقتصادية، لذلك سوف يكون المنهج الوصفي في الاجزاء المرتبطة بالمدخل العلمي للتخطيط المالي واتخاذ القرارات كذلك بالربط المباشر بين التخطيط المالي وعملية ترشيد القرارات من خلال العلاقة النسبية القائمة بينهما، اين تم المزج بين المنهج الوصفي والتجريبي في الدراسة الميدانية لمؤسسة أنابيب برج بوعريبرج، الذي يستند الى دراسة الحالة لنكتشف من

خلاله الأبعاد الميدانية للتخطيط المالي وإيضاح مدى الاستفادة من التخطيط المالي كأداة لاتخاذ القرارات، وذلك عن طريق احد ادوات التخطيط المالي وهي الموازنة التقديرية ومخطط التمويل وجدول التمويل، أما بالنسبة لأدوات الدراسة فقد اعتمدنا على كل من المقابلة الشخصية والملاحظة.

### • نتائج الدراسة

- يساهم التخطيط المالي في اتخاذ القرارات وذلك من خلال ادواته .
- تعد كل من عملية التخطيط المالي واتخاذ القرارات من أهم وظائف المؤسسة، فالمؤسسة تعتمد على تخطيط الاهداف المرجوة والرقابة عليها باستعمال الأدوات المالية، وذلك لتحسين أدائها واتخاذ القرارات الصحيحة والتي تحقق الاهداف المرجوة والمسطرة.
- تتم مراجعة الموازنة التقديرية ومخطط التمويل وكذلك جدول التمويل من طرف كافة المسؤولين حتى يكون هناك فهم دقيق لهذه الافكار لتمكين المديرين من الكفاءة والفعالية المطلوبة.
- من خلال الادوات المالية يمكن للمؤسسة تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية من خلال وضع التخطيط في مكانه الصحيح، وتحديد مسار المؤسسة ووضع الأسس لأخذ الاجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن المتوقع.
- تقوم مؤسسة أنابيب بالإجراءات التصحيحية من أجل تقليل الفروقات بين نشاطها التقديري والحقيقي، وهذا ما يساهم في تحسين أدائها وزيادة فعاليتها وكفاءتها.
- التخطيط المالي هو أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في القيام بمختلف نشاطاتها أو هو ما يظهر من خلال مساهمتها في الخطط المستقبلية للمؤسسة، وذلك بالاعتماد على التنبؤ المالي من أجل اتخاذ القرارات.

2-إنتصار بن طبة بعنوان دور المسير المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة لولاية ورقلة مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر اكاديمي ، الطور الثاني ، التخصص : مالية مؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2017.

● الإشكالية

إلى أي مدى يساهم المسير المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ؟

● أهداف الدراسة:

- معرفة واقع تطبيق التسيير المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ورقلة ؛
- معرفة علاقة كفاءات المسير بتحسين الأداء في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- التعرف على أهم مهام و مواصفات المسير المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ؛
- المساهمة في زيادة الوعي الإداري لمسيرى المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بأهمية التسيير المالي ، و ممارسته بطريقة علمية .

● منهج البحث

من أجل معالجة موضوع الدراسة استخدمنا المنهج الوصفي لوصف الظاهرة المدروسة المتمثلة في دور المسير المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، كما تم استخدام المنهج التحليلي لدراسة العلاقة بين

● نتائج البحث:

- تبين أن المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة تهتم بتطبيق التسيير المالي.
- باستخدام معامل الارتباط لبيرسون تبين أن هناك ارتباط قوي بين كفاءات المسير المالي و الاداء المالي.

– ان غالبية المؤسسات الصغيرة و المتوسطة محل الدراسة تسير من طرف الذكور و تتراوح اعمارهم من 25 الى مافوق وهذا مايشير الى تمتعهم بخبرة كافية

– هناك تأثير قوي للمسير المالي على الاداء المالي للمؤسسات الصغيرة و المتوسطة و بالتالي الدور المحوري لمسير الشركات الصغيرة و المتوسطة هو التسير الجيد لشركته.

### المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية

## **Abdi, Dufera 'Financial Performance Evaluation: A case study of Awash International Bank S.C. Date 2010 '1**

وجدت دراسة بعنوان "تقييم الأداء المالي: دراسة حالة بنك أوّاش الدولي" التي أجراها عبدي دوفيرا ونشرت من قبل جامعة ميكيلي. تهدف الدراسة إلى مقارنة وتحليل الأداء المالي لبنك أوّاش الدولي مقابل متوسط أداء الصناعة المصرفية للفترة من 2003 إلى 2009.

#### ● إشكالية الدراسة:

ما مدى كفاءة بنك أوّاش الدولي في مقارنة أدائه مع متوسط الأداء في الصناعة المصرفية، وكيفية توظيف الربحية، السيولة، الكفاءة، والمخاطر؟

#### ● أهداف الدراسة:

1. تقييم الأداء المالي لبنك أوّاش الدولي مقارنة بمتوسط الصناعة.

<sup>1</sup> <https://opendocs.ids.ac.uk/opendocs/handle/20.500.12413/5226>

2. تحليل الربحية والسيولة والكفاءة والمخاطر المالية للبنك.

3. تقديم توصيات لتحسين الأداء المالي للبنك.

• منهج الدراسة:

استخدمت الدراسة منهجاً تحليلياً يعتمد على النسب المالية مثل العائد على الأصول، العائد على حقوق الملكية، نسبة النفقات إلى الإيرادات، ونسبة القروض إلى الودائع لتحليل الأداء المالي للبنك.

• نتائج الدراسة:

- بنك أوّاش الدولي أظهر أداءً مالياً مقبولاً عند مقارنته بمتوسط الصناعة المصرفية.
- الأداء العام للبنك كان قريباً من متوسط الأداء في الصناعة المصرفية خلال الفترة من 2003 إلى 2009.
- العائد على الأصول (ROA) والعائد على حقوق الملكية (ROE) لبنك أوّاش كانا جيدين مقارنةً بمتوسط الصناعة.
- البنك حقق مستويات مقبولة من الربحية، مما يعكس كفاءة في استخدام أصوله وحقوق الملكية لتحقيق الأرباح.

## MAMMERI Namia Le Diagnostic Financier Et La Performance De L'entreprise. La date 2018.

### إشكالية الدراسة

تتعلق الإشكالية الرئيسية بكيفية مساهمة التخطيط المالي المنظم في تحسين الأداء المالي للمؤسسات. يتم التركيز على تحديد العلاقة بين التخطيط المالي والأداء المالي، وكيف يمكن للتخطيط المالي الجيد أن يساهم في زيادة الربحية، تحسين السيولة، وتقليل المخاطر المالية.

### أهداف الدراسة

- تحليل أهمية التخطيط المالي في إدارة الشركات.
- تقييم تأثير التخطيط المالي على الأداء المالي باستخدام مؤشرات محددة.
- تحديد أفضل الممارسات في التخطيط المالي التي تساهم في تحسين الأداء المالي.

### منهجية الدراسة

تم استخدام منهجية مختلطة تشمل:

- تحليل واثقي للأدبيات السابقة والمفاهيم النظرية المتعلقة بالتخطيط المالي.
- استطلاعات ومقابلات مع مديري المالية في مختلف المؤسسات.
- تحليل إحصائي للبيانات المالية لقياس تأثير التخطيط المالي على الأداء المالي.

### نتائج الدراسة

- الشركات التي تعتمد على تخطيط مالي منظم ومرن تحقق أداءً مالياً أفضل بشكل عام.

- التخطيط المالي الفعّال يساهم في زيادة الربحية، حيث تحقق الشركات التي تطبق استراتيجيات تخطيط مالي محكمة عوائد أعلى على الأصول والاستثمارات.
- التخطيط المالي المنظم يعزز قدرة الشركات على إدارة السيولة بفعالية، مما يمكنها من الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل بكفاءة أكبر.

### المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية

تستعرض الدراسة الحالية "دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز ورقلة" وتحليل تأثير التخطيط المالي على أداء المؤسسة، مع التركيز على الأدوات المالية مثل الموازنة التقديرية ومؤشرات الأداء المالي. تهدف الدراسة إلى تقديم توصيات لتحسين التخطيط المالي وزيادة الكفاءة المالية.

في السياق ذاته، تناولت دراسة حيرش سمية وأيوب خولة (2019) دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، حيث أكدت على أهمية الأدوات المالية في تحسين الأداء واتخاذ القرارات الصائبة. ركزت الدراسة على مؤسسة أنابيب برج بوغريج، واستخدمت منهجًا وصفيًا وتجريبيًا.

من جهة أخرى، بحثت دراسة انتصار بن طبة (2017) دور المسير المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة. أظهرت النتائج ارتباطًا قويًا بين كفاءة المسير المالي والأداء المالي، مع التركيز على إدارة فعالة للشركات الصغيرة والمتوسطة.

أما دراسة عبدي دوفيرا فقد قارنت الأداء المالي لبنك أوّاش الدولي مع متوسط الأداء في الصناعة المصرفية. أظهرت الدراسة أن البنك حقق مستويات مقبولة من الربحية والسيولة مقارنةً بمتوسط الصناعة المصرفية.

وأخيرًا، ركزت دراسة مامييري نامية على كيفية مساهمة التخطيط المالي المنظم في تحسين الأداء المالي للمؤسسات. أظهرت النتائج أن الشركات التي تعتمد على تخطيط مالي منظم تحقق أداءً ماليًا أفضل، مع تحسين في الربحية والسيولة.

بشكل عام، تؤكد جميع الدراسات على أهمية التخطيط المالي والإدارة المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسات، مع التباين في المجالات والقطاعات المدروسة والمنهجيات المستخدمة.

## خلاصة الفصل

تم في هذا الفصل استعراض الإطار النظري للتخطيط المالي والأداء المالي، حيث تم التركيز على أهمية التخطيط المالي كأداة أساسية لتحقيق الأهداف المالية للمؤسسات وضمان استدامتها في السوق. تم التعرض أيضاً لعناصر التخطيط المالي وأهميتها في تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات لتحقيقها، إضافةً إلى دور تحليل الأداء المالي في تقييم فعالية هذه الاستراتيجيات وتحديد النواحي التي تحتاج إلى تحسين. يعد هذا الفصل إضافة مهمة للفهم الشامل لعلاقة التخطيط المالي والأداء المالي، مما يساهم في تعزيز القدرة على اتخاذ القرارات المالية السليمة والمستنيرة.



الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء

و الغاز سونلغاز - وحدة ورقلة حضري - خلال فترة

2023-2022

## تمهيد

يتناول الاطار التطبيقي للتخطيط والأداء المالي دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز "سونلغاز" بوحدة ورقلة خلال الفترة 2022-2023، مركزًا على تحليل التخطيط المالي وأثره في تحسين الأداء المالي للمؤسسة. يبدأ بتقديم شامل للشركة وهيكلها التنظيمي، ثم ينتقل إلى استعراض قسم المالية والمحاسبة. يلي ذلك مناقشة دور التخطيط المالي وأهميته في تحقيق الأهداف المالية وتحسين الكفاءة والربحية. يسعى هذا التحليل إلى إبراز كيفية استخدام الموازنة التقديرية كأداة استراتيجية لتقليل الانحرافات بين التخطيط والتنفيذ الفعلي، وبالتالي تعزيز الأداء المالي للشركة

### المبحث الأول : تقديم الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ورقلة

سنتطرق في هذا المبحث إلى تقديم عام لمؤسسة سونلغاز في المطلب الأول ومدخل لقسم المالية والمحاسبة الخاص بها في المطلب الثاني.

#### المطلب الأول : التعريف بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ورقلة

##### الفرع الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة

**أولاً:** تعريف سونلغاز: هي المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر ، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر القنوات ، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى ، فهذه القطاعات لها أهمية بالنسبة للمؤسسة ولاسيما في ميدان التسويق للكهرباء والغاز نحو الخارج.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> وثائق رسمية من المؤسسة

أنشأت مؤسسة سون لغاز بمقتضى المرسوم رقم 69/59 في 28/07/1969 باسم (EGA) الشركة الجزائرية للكهرباء و الغاز ثم تحولت بمقتضى قانون 88-12/01/1988 إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي تجاري. وأصبحت حاليا تسمى بالشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ذات الأسهم. أهم نشاطاتها تتمثل في:

1- إنتاج، نقل، تصدير واستغلال الكهرباء.

2- نقل الغاز الطبيعي عن طريق القنوات الثانوية وتوزيعه على مستوى المنازل والمنشآت الموجودة عبر التراب الوطني.

تخضع سون لغاز لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة ، وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع المواطن ومتعامل الخاص.

#### ثانيا: تاريخ المؤسسة :

في سنة 1947 تم إنشاء المؤسسة العمومية "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بـ (EGA)، والتي أسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز. وتضم EGA المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وقد كانت تدرج تحت قانون أساسي خاص بـ لوبون (LEBON) وشركائه SAE (الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأمين الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

تكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بمؤسسة (EGA) ، فبعد بضع سنوات من ذلك وبفضل مجهودات معتبرة بذلت في سبيل التكوين في تأطير للعاملين الجزائريين من تولى هذه المؤسسة .

تحولت (EGA) في سنة 1969 إلى سون لغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) طبقا للمرسوم 59-69 وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام ، فقد بلغ عدد العاملين فيها نحو 6000 عون ، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية و تسيريه لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية

الاقتصادية في البلاد ، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية .

تزودت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة وهي :

● كهريف . للإنارة وإيصال الكهرباء .

● كهركيب . للتركيبات والمنشآت الكهربائية .

● قنا غاز . لإنجاز شبكات نقل الغاز .

● إنرغا . للهندسة المدنية .

● التركيب . للتركيب الصناعي .

(AMC) . المؤسسة الوطنية لصنع العدادات وأجهزة القياس) .

فبفضل هذه الشركات المتفرعة أصبحت "سون لغاز" تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد ، وفي 14-12-1991 وطبقا للمرسوم رقم 91-475 تحولت سون لغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) .

أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة (SPA) ، فهذا التغيير منح لمؤسسة "سون لغاز" إمكانية توسيع نشاطها ليشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما أتاح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر،

وباعتبارها شركة مساهمة فإنه يتعين عليها حيازة حافضة أسهم وقيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى ، وهذا ما ينبى عن تطورها ، حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ)<sup>1</sup>.

قامت (سون لغاز) خلال السنوات من 2004 إلى 2006 بإعادة هيكله نفسها في شكل شركات متفرعة حيث أن هذه الفروع مكلفة بالنشاطات الأساسية للمؤسسة وهي :

سون لغاز إنتاج الكهرباء (SPE). مسير شبكة نقل الكهرباء (GRTE) ومسير شبكة التوزيع (GRTG).

وفي سنة 2005 تمت هيكلتها فأصبحت مؤسسة سون لغاز عبارة عن مجمع يضم العديد من المديريات والفروع منها للإنتاج والنقل والتوزيع, اما بالنسبة للفروع فهي عديدة و متنوعة .

---

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره



- سون لغاز كشركة ذات أسهم (SPA) تضمن مهمة المصلحة العمومية طبقا للتشريعات والتنظيمات المعمول بها.

### (ب) التزاماتها:

بالنظر لاحتكار الشركة لهذا النشاط وجب عليها الالتزام بما يلي :

- الاستجابة في حدود الشروط المطلوبة لضمان الجودة ومواصلة العمل والأمان لكل طلبات التغذية بالكهرباء والغاز حيث توفر الشبكات .
- ضمان التحكم الفعال في برامج التنمية والمنشآت الكهربائية والغازية خصوصا برامج مد الكهرباء والتوزيع العمومي للغاز .
- تطبيق شروط معروفة بصراحة المساواة في معالجة كل ما يخص بالزبون خاصة :
  - التسعيرة المنصوص عليها بالمرسوم .

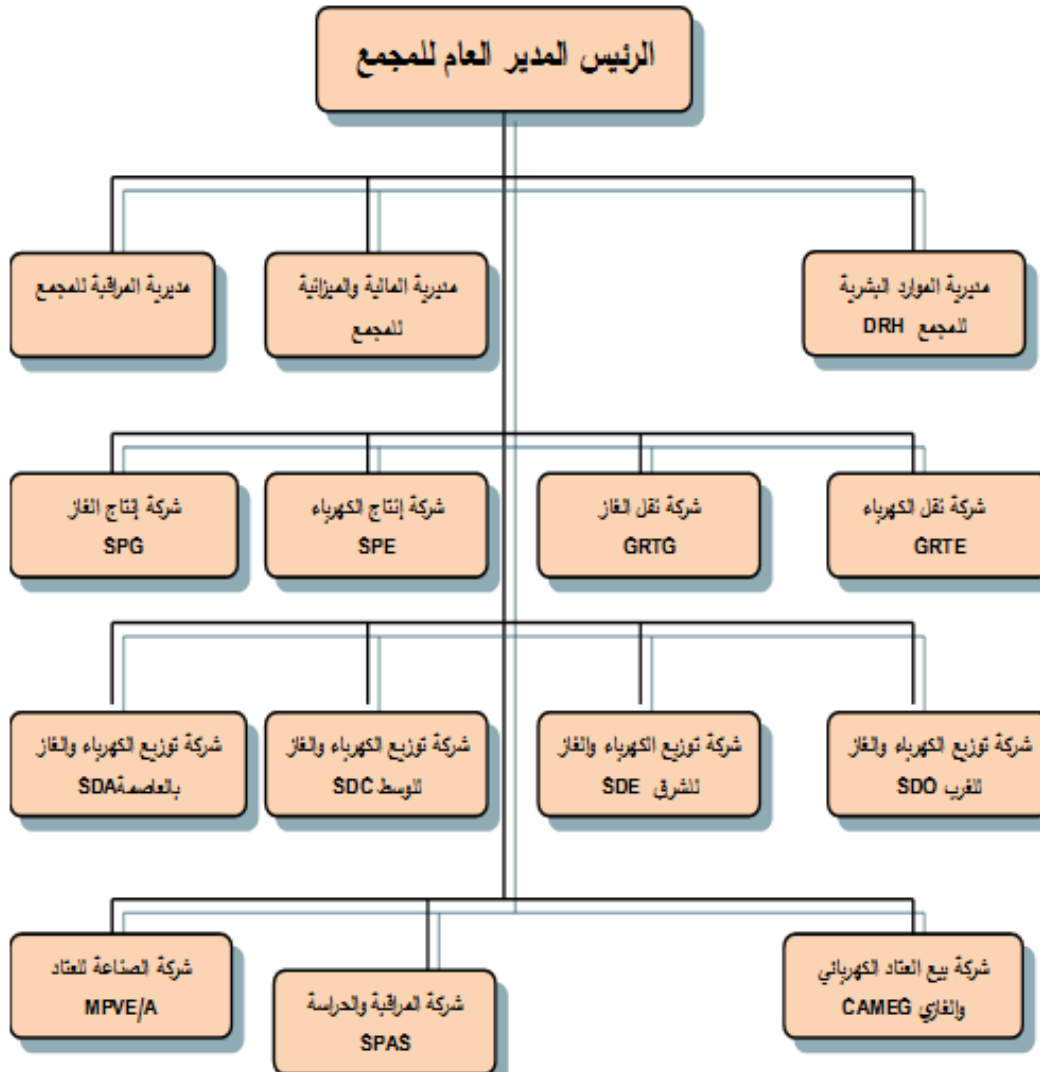
دفتر يتضمن البنود العامة التي تحدد الشروط العامة لتوصيل وإنشاء الطاقة .

### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الهيكل التنظيمي يتميز الهيكل التنظيمي بمبدأ التدرج الذي يحدد العلاقات نحو الاتجاهات الأربعة: الأعلى. الأسفل. الجانبين، وقد يظهر على أساس التسلسل القيادي وقد يكون على أساس وظيفي يحدد مجال مختلف المناصب ويمكن تمثيل الهيكل التنظيمي للمؤسسة كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> مرجع سبق ذكره

شكل رقم 2-2 الهيكل التنظيمي لمجمع لشركة سونلغاز<sup>1</sup>



<sup>1</sup> موقع بوابة سون لغاز WWW.SONELGAZ.DZ 18/ 04/2024

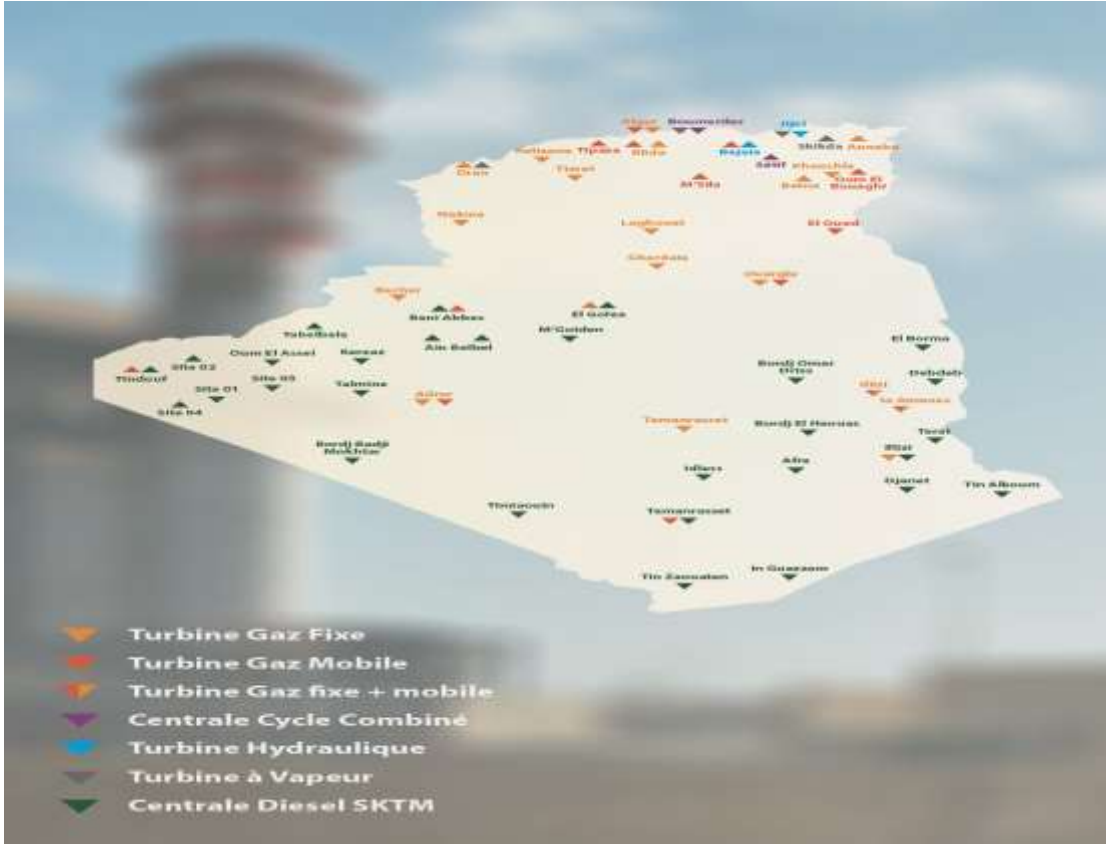


ويرتبط إنشاء SDC ل تنفيذ أحكام القانون 02/501 فبراير 2002 بشأن الكهرباء و توزيع الغاز عبر خط أنابيب.

- وكان شهر أبريل 2009 الخطوة الأخيرة في عملية الانتهاء من إعادة الهيكلة و إعادة تصميم شعار و تغيير اسم الشركة أصبحت " شركة توزيع الكهرباء و مركز الغاز، يختصر SDC ". هي واحدة من أربع شركات توزيع مجموعة سونلغاز. وتتكون من: ورقلة حضري، تقرت، بليدة، اليزي، تمراست، مدية، تيزي وزو، بسكرة، جلفة، الاغواط، الوادي، غرداية، البويرة.

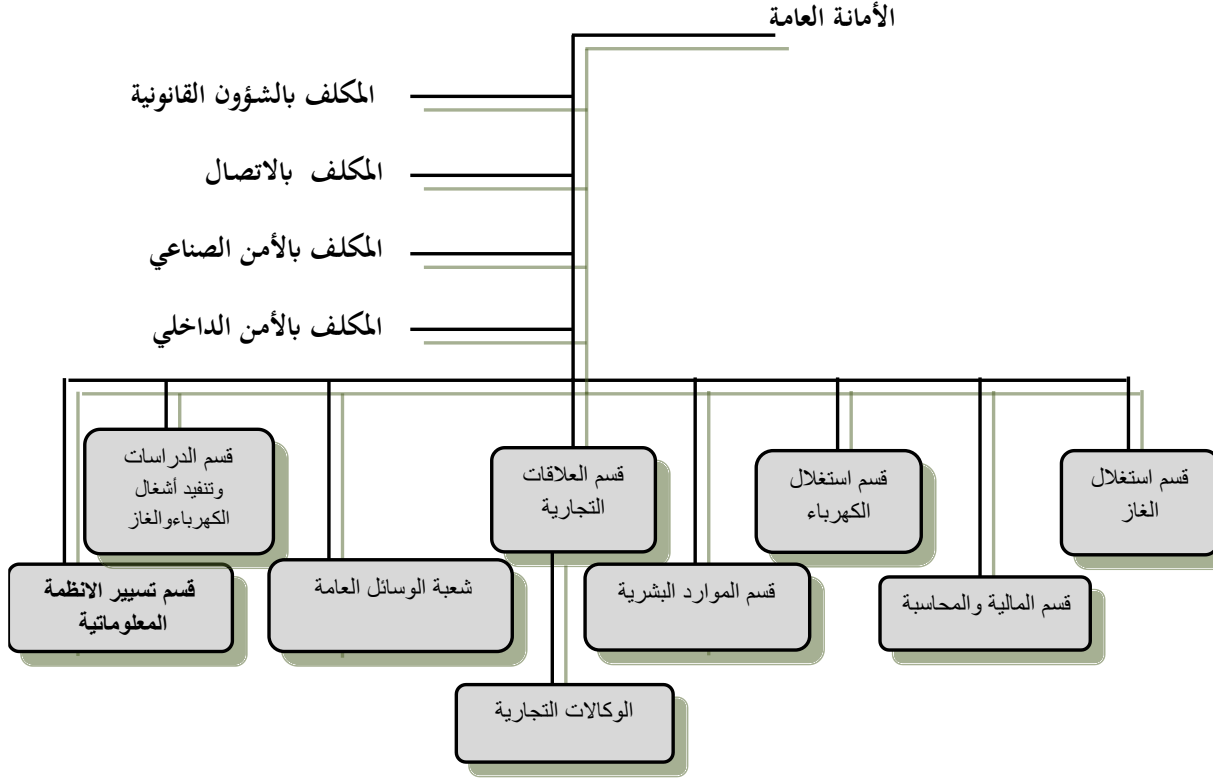
وللأهمية الكامنة لمنطقة ورقلة تقرر وضع مديريتين الأولى لورقلة وسط وثانية لورقة تقرت, وهذه الأخيرة قد أصبحت ولاية جديدة مستقلة عن ورقلة. و سنقوم بدراسة تطبيقية لمديرية ورقلة وسط.

الشكل رقم 2-3: وحدات مؤسسة سونلغاز في التراب الوطن



الشكل رقم 2-4: الهيكل التنظيمي لشركة توزيع الكهرباء و الغاز ورقة

**مديرية توزيع الكهرباء والغاز ورقة حضري**



مصدر : وثائق من المؤسسة

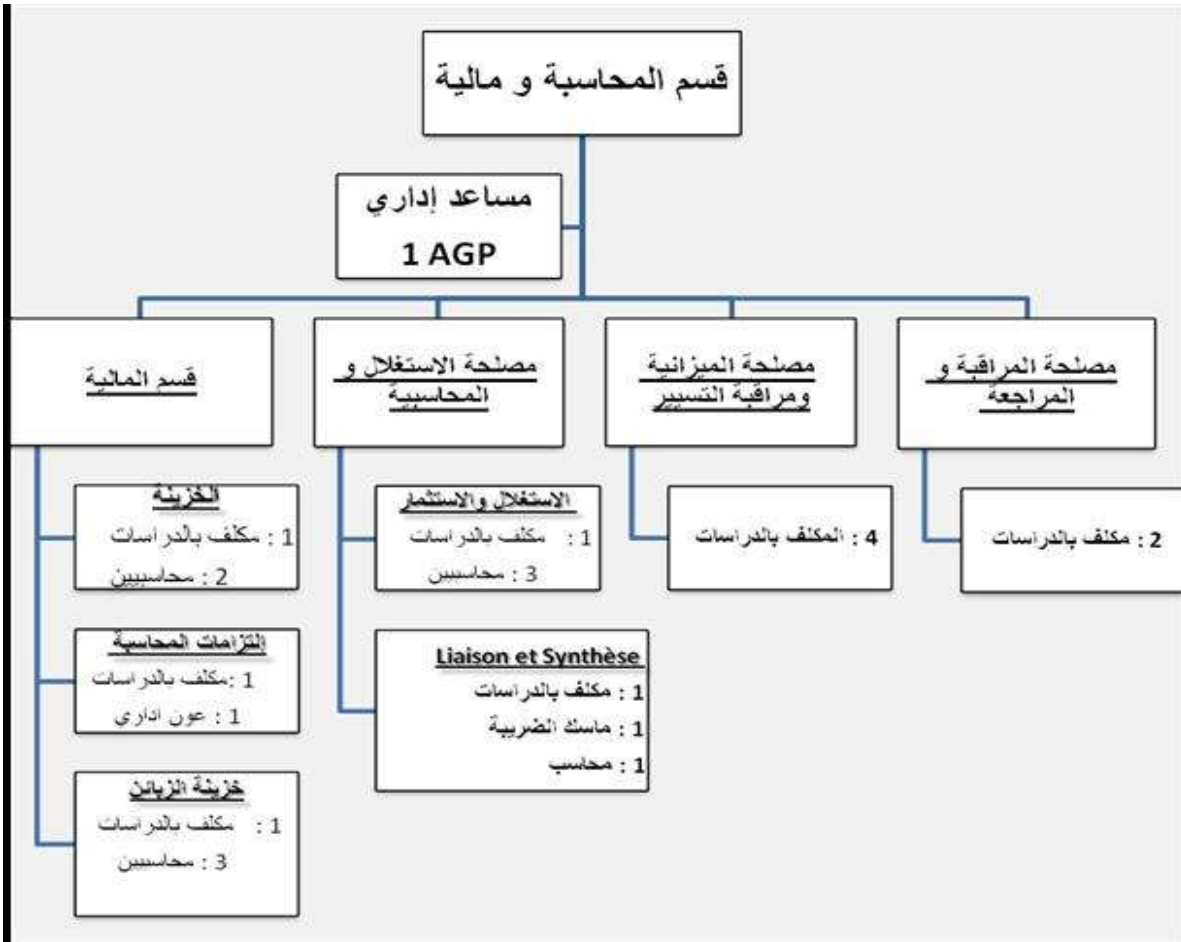
المطلب الثاني : مدخل لقسم المالية والمحاسبة لدى شركة سونلغاز ورقلة

الفرع الأول : التعريف بمصلحة المالية والمحاسبة.

تشرف مصلحة المالية على ضبط العمليات المالية للمؤسسة التي تربطها مع وكالاتها والمؤسسات المالية الأخرى باعتبارها المركز المالي في المؤسسة وهي بذلك تقوم بالمتابعة المالية لكل العمليات التي تكون المؤسسة طرف فيها كما تقوم بإعطاء صورة واضحة عن الوضع المالي بما.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية.

الشكل رقم 2-5: الهيكل تنظيمي لقسم المحاسبة والمالية بالمؤسسة:



المصدر : وثائق من المؤسسة

الفرع الثالث : مهام مصلحة المالية والمحاسبة.

نجد أن قسم المحاسبة والمالية ينقسم إلى ثلاث مصالح رئيسية :

**أولاً: مصلحة الاستغلال:** تقوم هذه المصلحة بتصنيف الإيرادات ومصاريف المؤسسة حسب إيراداتها وتعتبر أول بوابة لاستقبال جميع الفواتير سواء المتعلقة بالاستثمارات أو الخدمات لأجل تحصيل مختلف المعاملات وتصنيف كل نوع على حدا حسب مكتب المكلف بالدراسات أو مكتب الأعوان المحاسبين. وتختص هذه المصلحة خصوصا بي:

- التأكد من عمليات التدقيق والرقابة والمحاسبة.<sup>1</sup>

- ضمان مراقبة القيود المحاسبية المتعلقة P40 و SGC.

- التحقق من صناديق الوكالات التجارية.

- إجراء المحاسبة للحصول على أموال

- الحفاظ على الكتب القانونية

**ثانياً: مصلحة المالية :** (وهي المصلحة التي تم فيها عملية تريض ) تشرف المصلحة على ضبط العمليات المالية

للمؤسسة ، حيث تربطها بالمؤسسات المالية الأخرى مثل : البنك ، البريد ، وتقوم هذه الأخيرة بتسديد الفواتير

<sup>1</sup> - - أمال عويش، ( دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل آليات القياس في سياق تطبيق النظام المحاسبي المالي، دراسة حالة مؤسسة سون لغاز- ورقلة حضري)، مذكرة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016، ص 26.

القابلة للدفع بعد الحصول عليها من طرف قسم الاستغلال وهي مصلحة تتوسط كل من مصالح قسم المحاسبة والمالية .

ثالثا: مصلحة الميزانية : تقوم هذه المصلحة على دراسة التكاليف و النتيجة الإجمالية المقترحة والمستخرجة من المحاسبة العامة مع تقديم ومراقبة أرباح المؤسسة ضمن مكتب مراقبة التسيير ومصلحة المالية

رابعا: مصلحة المراقبة و المراجعة : حيث أنها تقوم بمراجعة كل من المصالح الأخرى الخاصة بقسم المحاسبة (إلا أنا هذه المصلحة لم تفعل بعد في مديرية سون لغاز ورقلة حضري<sup>1</sup>)

### المبحث الثاني : تحليل الموازنات التقديرية لمؤسسة سونلغاز

في إطار إدارة الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز، يمثل إعداد الموازنات التقديرية السنوية، تحليل الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط، محاور أساسية تساعد إدارة الشركة في التخطيط والرقابة وصنع القرارات الاستراتيجية لضمان استقرار وتنمية أعمالها.

#### المطلب الأول : تحليل موازنة المبيعات والتكاليف

##### الفرع الأول: الموازنة التقديرية للمبيعات

تعد الموازنات التقديرية للمبيعات من بين أهم الموازنات التي تقوم بإعدادها المؤسسة، حيث تستند عليها خلال عملية إعداد باقي الموازنات، حيث يجب إعداد موازنة المبيعات بشكل دقيق كي لا تؤثر على الموازنات الأخرى. ومن خلال دراستنا لمؤسسة سونلغاز ورقلة نجد ان المؤسسة تقوم بإجراء الموازنات التقديرية للمبيعات.

<sup>1</sup> أعمال عويش، مرجع نفسه، ص 26.

- حيث ان الشركة تهتم بنقل وتوزيع الكهرباء بالتوتر المنخفض BT والتوتر المتوسط MT .
- اما بالنسبة للغاز فتقوم بتوزيعه بالضغط المنخفض BP و الضغط المتوسط MP .

ويوجه الكهرباء والغاز بالتوتر والضغط المنخفض الى الزبائن العاديين ويرمز لهم ب AO وكذلك الإدارات FSM وتوزع الكهرباء والغاز بالتوتر والضغط المتوسط للشركات والمنشآت الكبرى.

### أولا : تحليل الانحراف في رقم الاعمال (المبيعات)

انطلاقا من الدراسة التي تمت اتضح ان الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز وحدة ورقلة تعتمد في تقدير مبيعاتها على النتائج الفعلية المحققة في السنوات الماضية, وتقوم بالرقابة الشهرية على موازنة المبيعات من اجل متابعة الانحرافات التي قد تحصل, ويتم في اخر كل سنة تحديد مستوى الانحراف وحساب نسبة الإنجاز. حيث يتم تحديد الانحراف وحساب نسبة الإنجاز لرقم الاعمال وفق العلاقات التالية:

$$\text{الانحراف} = \text{رقم الاعمال الفعلي} - \text{رقم الاعمال المقدر}$$

$$\text{نسبة الإنجاز} = (\text{رقم الاعمال الفعلي} / \text{رقم الاعمال المقدر}) \times 100$$

الجدول رقم 1-2 : الانحراف في رقم الاعمال الإجمالي و نسبة تحقيق الموازنة خلال الفترة 2022-2023

الوحدة م.دج								
نسبة الإنجاز %	حجم الانحراف	رقم الاعمال المخطط			رقم الاعمال الفعلي			السنة
		G+ELECT	GAZ	ELECT	G+ELECT	GAZ	ELECT	
104,96	285,13	5 747,95	252,01	5 495,94	6 033,08	280,02	5 753,06	2022
109,80	563,13	5 747,95	252,01	5 495,94	6 311,08	322,63	5 988,45	2023
107,38	848,26	11 495,90	504,02	10 991,88	12 344,16	602,65	11 741,51	المجموع

من إعداد الطالبين: اعتماد على الموازنة التقديرية لرقم الأعمال خلال فترة 2022-2023

## التحليل:

- نلاحظ ان هناك انحراف موجب في رقم الاعمال خلال فترة 2022-2023 نتيجة الارتفاع في رقم الاعمال المحقق مقارنة بالمخطط, وهذا ناتج عن الارتفاع المسجل في المبيعات المتعلقة بالطاقة الكهربائية والغازية .

- من خلال الجدول نلاحظ انه يوجد ارتفاع في رقم الاعمال بالنسبة لسنة 2023 مقارنة بسنة 2022 وهذا ناتج عن زيادة في مبيعات الكهرباء و الغاز .

- من خلال الجدول نلاحظ ان حجم المبيعات الفعلية خلال فترة 2022-2023 اكبر مقارنة مع المبيعات المخططة, وهذا يدل على زيادة الاستهلاك للكهرباء و الغاز.

ثانيا: تحليل الانحرافات للكميات المباعة من الكهرباء والغاز

## ا- بالنسبة للكهرباء

جدول رقم 2-2: الانحراف في كمية المبيعات للتوتر المنخفض و المتوسط BT+MT من الكهرباء ونسبة تحقيق الموازنة للفترة 2022-2023

الوحدة م.دج								
نسبة الإنجاز %	حجم الانحراف	كمية المبيعات المخططة			كمية المبيعات الفعلية			السنة
		BT + MT	MT	BT	BT + MT	MT	BT	
97,79	- 28,56	1 293,20	570,40	722,80	1 264,64	514,32	750,32	2022
91,40	- 124,38	1 445,50	624,20	821,30	1 321,12	528,17	792,95	2023

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على موازنة الكميات المباعة من الكهرباء الخاصة بالمؤسسة.

## ب- بالنسبة للغاز



جدول رقم 2-3: الانحراف في كمية المبيعات للضغط المنخفض والمتوسط BP+MP من الغاز ونسبة تحقيق الموازنة للفترة 2022-2023

الوحدة م.دج								
نسبة الإنجاز %	حجم الانحراف	كمية المبيعات المخططة			كمية المبيعات الفعلية			السنة
		BP+MP	MP	BP	BP+MP	MP	BP	
107,58	48,77	643,22	19,53	623,69	691,99	21,06	670,93	2022
85,00	- 118,73	791,40	21,62	769,78	672,67	20,92	651,75	2023

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على موازنة الكميات المباعة من الغاز الخاصة بالمؤسسة.

### تحليل الانحرافات:

#### - بالنسبة لمبيعات الكهرباء سنة 2022 و 2023

بالنسبة لسنة 2022 نلاحظ ان هناك انحراف سالب في كمية المبيعات نتيجة الانخفاض الحاصل في الكميات المباعة الفعلية من الطاقة الكهربائية ذات للتوتر المنخفض والمتوسط مقارنة بكمية المبيعات المخططة, ونفس الشيء بالنسبة لسنة 2023.

#### - بالنسبة لمبيعات الغاز سنة 2022 و 2023

بالنسبة لسنة 2022 نلاحظ ان هناك انحراف موجب في كمية المبيعات نظرا للارتفاع في الكميات المباعة الفعلية من الطاقة الغازية مقارنة بكمية المبيعات المخططة, وهذا راجع الى زيادة الاستهلاك للطاقة الغازية ذات الضغط المنخفض مع نسبة إنجاز تصل الى 107.58% بالنسبة للمبيعات الفعلية.

اما بالنسبة لسنة 2023 فشهدت انحراف سالب في كمية المبيعات نتيجة الانخفاض الحاصل في الكميات المباعة الفعلية من الطاقة الغازية ذات الضغط المنخفض والمتوسط مقارنة بكمية المبيعات المخططة.

## ثالثا: العوامل المؤدية الى الانحرافات في المبيعات

من خلال تحليل الانحرافات ندرك اهميتها في تقييم أداء المؤسسة عبر مراحل مختلفة و هذا يساعدها في اتخاذ القرارات اللازمة والملائمة.

من خلال تتبع الانحرافات خلال الفترة 2022-2023 نجد ان الانحراف في رقم الاعمال يتأثر بحجم الاستهلاكات من الطاقة الكهربائية والغازية.

ان استهلاك الطاقة الكهربائية والغازية لا يسير بشكل منتظم سواءا كان المستهلكون عاديون او منشآت كبرى, ويكون استهلاك الطاقة بوتيرة متغيرة من سنة الى أخرى وهذا يؤدي الى الانحراف في الكميات المباعة.

هناك تطور في رقم الاعمال خلال سنة 2023 مقارنة بسنة 2022 وذلك من خلال الزيادة في رقم الاعمال الناتج عن مبيعات الطاقة الكهربائية الذي ارتفع بنسبة معتبرة, ونفس الشيء بالنسبة لرقم الاعمال الناتج عن مبيعات الطاقة الغازية.

## الفرع الثاني: الموازنة التقديرية للتكاليف

من خلال الدراسة التي قمنا بها في الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز تقوم بتقسيم مشترياتها المتعلقة بالطاقة الى عدة أنواع, فنجد علة مستوى الطاقة الكهربائية نجد:

- مشتريات Rés. Intercon : تتمثل في مولدات الطاقة الكهربائية و معدات توصيل الشبكة الكهربائية

- مشتريات ال Diesel: محركات الديزل التي تستعمل في توليد الطاقة الكهربائية

- مشتريات أخرى: هي المشتريات التي تفتنيها الشركة من مؤسسات أخرى غير التابعة لها.

اما على مستوى الطاقة الغازية فنجد: شراء الغاز من طرف شرف شركة سوناطراك بغية نقله و توزيعه على مختلف المستهلكين سواء كانوا عاديين او منشآت كبرى.

ولقد تحصلنا على الموازنات التقديرية لمجموع المشتريات من الكهرباء و الغاز و التي كانت علة النحو التالي:

أولا : الكهرباء

جدول رقم 2-4: الانحراف في المشتريات للتوتر المنخفض و المتوسط BT+MT من الكهرباء ونسبة تحقيق الموازنة للفترة 2023-2022

الوحدة م.دج				
نسبة الإنجاز %	حجم الانحراف	المشتريات المخططة للكهرباء	المشتريات الفعلية للكهرباء	السنة
		BT + MT	BT + MT	
98,41	- 22,32	1 405,30	1 382,98	2022
91,37	- 134,74	1 561,00	1 426,26	2023

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على موازنة المشتريات للكهرباء.

التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ انه خلال الفترة 2023-2022 كان هناك انخفاض في كمية المشتريات الفعلية مقارنة بالمقدرة.

نلاحظ ان المشتريات الفعلية خلال سنة 2023 اكبر مقارنة بسنة 2022 و هذا راجع الى ارتفاع مشتريات الشركة المختلفة خلال السنة.

ثانيا: الغاز

جدوا رقم 2-5: الانحراف في المشتريات للضغط المنخفض والمتوسط BP+MP من الغاز ونسبة تحقيق الموازنة للفترة 2022-2023

الوحدة م.دج				
السنة	المشتريات الفعلية للغاز	المشتريات المخططة للغاز	حجم الانحراف	نسبة الإنجاز %
2022	631,00	656,32	- 25,32	96,14
2023	678,34	809,60	- 131,26	83,79

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على موازنة المشتريات للغاز.

### التحليل:

من خلال الجدول نلاحظ ان مشتريات الشركة الوطنية للكهرباء و الغاز المتعلقة بالطاقة الغازية شهدت على مدى سنتين 2022-2023 انخفاض في المشتريات الفعلية مقارنة بالمقدرة, خاصة في سنة 2023 حيث انخفضت المشتريات الفعلية مقارنة بالمخططة بنسبة 20 % تقريبا.

### النتيجة:

من خلال ما سبق تبين ان عملية قياس الانحراف في المصاريف والمشتريات تعد ذات أهمية كبيرة نظرا لما تقدمه المؤسسة, فهي تساهم في تصحيح أخطاء وانحرافات المؤسسة في تقدير حجم المصاريف, وبالتالي يمكن تصحيحها والتحكم فيها مستقبلا, كما انها تساعد الإدارة على اتخاذ القرارات السليمة والتي تحقق الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة وخفض المصاريف, وهو ما يفيد في تحسين أداء المؤسسة.

### المطلب الثاني : تحليل موازنة الاستثمارات

الفرع الأول: الموازنة التقديرية للاستثمارات

تساعد الموازنة التخطيطية للاستثمارات في تقييم المشروعات الاستثمارية مالياً حتى يتسنى للإدارة اتخاذ القرارات الرشيدة.

تمثل استثمارات الشركة الوطنية للكهرباء والغاز وحدة ورقلة في:

**إيصال الكهرباء للزبائن الجدد** وهي تتعلق بعمليات ربط الكهرباء للزبائن غير الموصولين بشبكة الكهرباء. وإيصال

الغاز للزبائن الجدد وهي تتعلق بعمليات ربط الغاز للزبائن غير الموصولين بشبكة الغاز

**برنامج داخلي للكهرباء والغاز (مناطق الضلل)** وهو برنامج يتعلق بمشاريع الكهرباء الريفية، والتوزيع العمومي

للغاز حيث يهتم بإنشاء شبكات الكهرباء و الغاز على مستوى المناطق التي لم تستفد من الشبكات.

**الإصلاحات الكبرى وبرامج الدولة** تتمثل في عمليات الصيانة والتجديد التي تقوم بها الشركة الوطنية للكهرباء

والغاز على مستوى شبكاتها، مثل إصلاح الأعمدة والأسلاك الناقلة للكهرباء مولدات الطاقة، أنابيب نقل. بالإضافة

الى البرامج الخاصة بالدولة.

- اما بالنسبة للمشاريع التي تتعلق بإيصال الغاز والكهرباء للزبائن الجدد والإصلاحات الكبرى التي تقوم بها الشركة

على مستوى الشبكات فهي تقوم بتوكيل مهمتها لمؤسسة مقاوله التي تهتم بإنجازها حيث تقوم الشركة الوطنية

للكهرباء والغاز وحدة ورقلة بإجراء مناقصات تتعلق بإنجاز هذه المشاريع حيث يتم تحديد مبلغ مرجعي للصفقة وبناء

على الطلبات المقدمة يتم اختيار المؤسسة التي تقدم مبلغ اقل أو اقرب للمبلغ المرجعي المحدد من طرف شركة

سونلغاز.

- ومن خلال الدراسة التي قمنا بها في مؤسسة سونلغاز تبين لنا ان المؤسسة تقوم بإعداد موازنات تقديرية

للاستثمارات من اجل التنبؤ بإمكانية تجسيد هذه المشاريع الاستثمارية على ارض الواقع عن طريق عرض الاستثمارات

المقدرة ومقارنتها بالاستثمارات الفعلية و تحليل انحرافاتهما.

ومن خلال الجداول التالية سنعرض موازنة الاستثمارات للكهرباء و الغاز خلال فترة 2022-2023

أولا : بالنسبة لسنة 2022:

جدول رقم 2-6 الفرق بين موازنة الاستثمارات الفعلية وموازنة الاستثمارات المخططة للكهرباء والغاز خلال سنة 2022

الوحدة م.دج				
الكهرباء 2022				
البيان	البرنامج الفعلي	البرنامج المخطط	الانحراف	نسبة الإنجاز %
إيصال الكهرباء للزبائن الجدد	2 000,00	400,00	1 600,00	500,00
مناطق الظل	-	55,00	55,00 -	-
البرنامج الخاص	462,00	544,00	- 82,00	84,93
مشروع الهيكلة و الإصلاحات	33,00	44,00	- 11,00	75,00
برنامج الدولة	-	23,00	- 23,00	-
مجموع الكهرباء	2 495,00	1 066,00	1 429,00	234,05
الغاز 2022				
البيان	البرنامج الفعلي	البرنامج المخطط	الانحراف	نسبة الإنجاز %
إيصال الغاز للزبائن الجدد	121,00	127,00	- 6,00	95,28
مناطق الظل	-	-	-	-
البرنامج الخاص	52,00	67,00	- 15,00	77,61
برنامج الدولة	-	-	-	-
مجموع الغاز	173,00	194,00	- 21,00	89,18
المجموع الكلي	2 668,00	1 260,00	1 408,00	211,75

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على موازنة الاستثمارات للكهرباء وللغاز لسنة 2022.

ثانيا: بالنسبة لسنة 2023

جدول رقم 2-7 الفرق بين موازنة الاستثمارات الفعلية وموازنة الاستثمارات المخططة للكهرباء والغاز  
خلال سنة 2023

الوحدة م.دج				
الكهرباء 2023				
البيان	البرنامج الفعلي	البرنامج المخطط	الانحراف	نسبة الإنجاز %
إيصال الكهرباء للزبائن الجدد	1 805,00	300,00	1 505,00	601,67
البرنامج الخاص	704,00	1 286,00	- 582,00	54,74
مشروع الهيكلة و الإصلاحات	12,00	75,00	- 63,00	16,00
برنامج الدولة	-	-	-	-
مجموع الكهرباء	2 521,00	1 661,00	860,00	151,78
الغاز 2023				
البيان	البرنامج الفعلي	البرنامج المخطط	الانحراف	نسبة الإنجاز
إيصال الغاز للزبائن الجدد	76,00	93,70	- 17,70	81,11
البرنامج الخاص	32,00	58,00	- 26,00	55,17
برنامج الدولة	-	-	-	-
مجموع الغاز	108,00	151,70	- 43,70	71,19
المجموع الكلي	2 629,00	1 812,70	816,30	145,03

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على موازنة الاستثمارات للكهرباء وللغاز لسنة 2023.

### الفرع الثاني: تحليل وتفسير النتائج

#### أولاً: بالنسبة لسنة 2022

- من خلال جدول موازنة البرنامج الاستثماري المتعلق بالكهرباء نلاحظ ارتفاع في قيمة الاستثمارات الفعلية مقارنة بما هو مخطط وهذا يعود إلى زيادة في قيمة الاستثمارات المتعلقة بإيصال الكهرباء للزبائن الجدد بنسبة إنجاز تفوق 100% حيث تصل إلى 500%.

مقابل انخفاض في قيمة المشاريع الاستثمارية الفعلية مقارنة مع ما هو مخطط المتعلقة بمشاريع الهيكلة والإصلاح مما نتج عنه انحراف سالب.

- من خلال جدول موازنة البرنامج الاستثماري المتعلق بالغاز نلاحظ انخفاض طفيف في قيمة الاستثمارات الفعلية مقارنة بما هو مخطط وهذا يعود إلى انخفاض قيمة الاستثمارات المتعلقة بإيصال الغاز للزبائن الجدد.

### ثانيا: بالنسبة لسنة 2023

- من خلال جدول موازنة البرنامج الاستثماري المتعلق بالكهرباء نلاحظ ارتفاع كبير فاق التوقعات في قيمة الاستثمارات الفعلية مقارنة بما هو مخطط وهذا يعود إلى زيادة في قيمة الاستثمارات المتعلقة بإيصال الكهرباء للزبائن الجدد بنسبة إنجاز تفوق 600%.

مقابل انخفاض في قيمة المشاريع الاستثمارية الفعلية مقارنة مع ما هو مخطط المتعلقة بمشاريع الهيكلة والإصلاح مما والمشاريع الخاصة.

- من خلال جدول موازنة البرنامج الاستثماري المتعلق بالغاز نلاحظ انخفاض في قيمة الاستثمارات الفعلية مقارنة بما هو مخطط وهذا يعود إلى انخفاض قيمة الاستثمارات المتعلقة بإيصال الغاز للزبائن الجدد.

### الفرع الثالث: نتائج وتفسيرات لأسباب الانحراف في موازنة الاستثمارات

من الأسباب التي تؤثر على الموازنة التقديرية للاستثمارات نجد

- يلتزم الاستثمار بإضافة اعمال غير مقررة الى المشروع الأول .
- ارتفاع كبير في تكاليف الاعمال المقررة مع طول فترة الإنجاز عكس التقديرات .
- ارتفاع أسعار والأجور المتعلقة بوسائل إنجاز المشروع.
- من الممكن عدم الالتزام بإنجاز المشروع في الوقت المتفق عليه.



## الاستنتاج:

من خلال قياس الانحرافات في موازنة الاستثمار يمكن للمؤسسة متابعة جميع العمليات التي يتم بمقتضاها انجاز مراحل الاستثمار ومراقبة وتقييم مراحل التنفيذ وهو ما يسمح لها بتحديد مدى انسجام الإجراءات الفعلية مع ما تم برمجته ماليا وزمنيا, كما أنها تسمح للمؤسسة بقياس مدى فعالية عمليات الإنجاز وتحديد العراقيل والمشاكل التي قد تتعرض لها ومواجهتها بالقرارات المناسبة من حيث الوقت والتكلفة.

إضافة إلى ذلك فان الموازنة التخطيطية للاستثمار تعطي للمؤسسة فرصة لمتابعة تنفيذ ما هو مسطر لتجنب الخروج عن المواعيد المحددة, وتمديد البرنامج الاستثماري في حال وجود نقص في الموارد لتتمكن من الوفاء بالتزاماتها.

## المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي للشركة الوطنية سونلغاز ورقلة خلال 2022-2023.

تمر عملية تقييم الأداء المالي لمؤسسة سونلغاز بعدة مراحل، تتمثل في حساب مؤشرات الأداء المالي كالربحية والسيولة والتدفقات النقدية، تساعد إدارة الشركة في تحسين أدائها المالي .

### المطلب الأول: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية

الفرع الأول: نسب السيولة

أولاً: نسبة السيولة العامة

تحتسب نسبة السيولة العامة وفق القانون التالي:

= الأصول المتداولة (الجارية) / الديون قصيرة الاجل

## جدول رقم (2-8): نسبة السيولة العامة خلال الفترة 2022-2023

2023	2022	البيان
16 826 633 256,06	11 533 475 135,60	الأصول الجارية
16 021 702 327,58	7 585 681 604,26	ديون قصيرة الاجل
1,05	1,52	نسبة السيولة العامة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

التعليق: نلاحظ خلال سنتي 2022 و 2023 ان نسبة السيولة العامة لمؤسسة سونلغاز تفوق 1 وبالتالي الأصول

المتداولة غطت ديونها قصيرة الاجل ولهذا فان المؤسسة لها القدرة على تسديد التزاماتها قصيرة الاجل.

ثانيا: نسبة السيولة السريعة

تحتسب نسبة السيولة السريعة وفق القانون التالي:

$$= \text{(الأصول الجارية - المخزونات) / الديون قصيرة الاجل.}$$

## جدول رقم (2-9): نسبة السيولة السريعة خلال الفترة 2022-2023

2023	2022	البيان
16 826 376 199,81	11 532 891 086,13	الأصول الجارية - المخزونات
16 021 702 327,58	7 585 681 604,26	الديون قصيرة الاجل
1,05	1,52	نسبة السيولة السريعة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

التعليق: نلاحظ ان النسب خلال سنوات 2022 و 2023 تفوق 0.5 وبالتالي فان مؤسسة سونلغاز قادرة على

تسديد ديونها قصيرة الاجل.

ثالثا: نسبة السيولة الجاهزة

تحسب وفقا للعلاقة التالية:

= الموجودات المالية وما شابهها (القيم الجاهزة) / الديون قصيرة الاجل.

جدول رقم (2-10): نسبة السيولة الجاهزة خلال الفترة 2022-2023

2023	2022	البيان
190 501 869,80	454 436 355,22	القيم الجاهزة
16 021 702 327,58	7 585 681 604,26	ديون قصيرة الاجل
0,01	0,06	نسبة السيولة الجاهزة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

التعليق: نلاحظ ان النسب غير جيدة لمؤسسة سونلغاز خلال هذه السنتين 2022 و2023 لأنها لم تصل الى

النسبة المثلى وتتراوح ما بين 0.2 و0.3.

الفرع الثاني: نسب النشاط

أولا: معدل دوران اجمالي الأصول:

ويحسب انطلاقا من العلاقة التالية:

= رقم الاعمال CA / مجموع الأصول

## جدول رقم (2-11): معدل دوران اجمالي الأصول خلال الفترة 2022-2023

2023	2022	البيان
10 689 811 269,29	11 521 651 202,13	رقم الاعمال
44 093 352 210,26	37 172 087 736,32	مجموع الأصول
0,24	0,31	معدل دوران اجمالي الأصول

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

التعليق: يقدر معدل دوران اجمالي الأصول لمؤسسة سونلغاز ب0.31 يعني ان كل دينار مستثمر في المؤسسة في

سنة 2022 يولد 0.31 من المبيعات اما بالنسبة لسنة 2023 قدر المعدل ب0.24 مما يعني نقص في كفاءة

الإدارة خلال السنة.

ثانيا: معدل دوران الأصول الثابتة (الغير جارية):

ويحسب انطلاقا من العلاقة التالية:

= رقم الاعمال / الأصول الثابتة

## جدول رقم (2-12): معدل دوران الأصول الثابتة خلال الفترة 2022-2023

2023	2022	البيان
10 689 811 269,29	11 521 651 202,13	رقم الاعمال
27 266 718 954,20	25 638 612 600,72	الأصول الثابتة
0,39	0,45	معدل دوران الأصول الثابتة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

التعليق: بالنسبة لهذا المعدل يقيس قدرة الأصول الثابتة على خلق المبيعات, فبالنسبة لسنة 2022 يقدر المعدل

ب0.45 يعني ان كل دينار مستثمر من أصول ثابتة يولد 0.45 من المبيعات وفي سنة 2023 يقدر المعدل

ب0.39 يعني نلاحظ انخفاض في معدل دوران الأصول الثابتة يعني كل دينار مستثمر من الأصول الثابتة يولد 0.39 من المبيعات.

ثالثا: معدل دوران الأصول المتداولة (الجارية):

ويحسب انطلاقا من العلاقة التالية:

$$= \text{رقم الاعمال} / \text{الأصول المتداولة (الجارية)}$$

جدول رقم (2-13): معدل دوران الأصول المتداولة خلال الفترة 2022-2023

2023	2022	البيان
10 689 811 269,29	11 521 651 202,13	رقم الاعمال
16 826 633 256,06	11 533 475 135,60	الأصول المتداولة
0,64	1,00	معدل دوران الأصول المتداولة

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

التعليق: نلاحظ ان معدل دوران الأصول المتداولة لسنتي 2023 و2022 يقدر على التوالي ب 1.00 و0.64

أي ان هناك انخفاض في المعدل ويدل هذا على سوء تسيير المخزونات.

الفرع الثالث: نسب المردودية.

أولا: المردودية المالية  $R_f$  :

وتحسب عن طريق العلاقة التالية:

$$= \text{نتيجة الدورة الصافية} / \text{الأموال الخاصة:}$$

## جدول رقم (2-14): نسبة المردودية المالية خلال الفترة 2022-2023

البيان	2022	2023
النتيجة الصافية	1 007 724 196,11	- 3 584 693 256,59
الأموال الخاصة	20 915 540 922,15	18 150 771 994,14
نسبة المردودية المالية Rf	0,05	- 0,20

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

التعليق: من خلال نتائج جدول المردودية المالية للمؤسسة سونلغاز نلاحظ انها موجبة في سنة 2022 قدرت

ب0.05 اما بالنسبة لسنة 2023 كانت النسبة سالبة وهذا راجع الى انخفاض في النتيجة الصافية.

ثانيا: المردودية الاقتصادية Re:

وتحسب عن طريق العلاقة التالية:

= نتيجة الدورة الصافية / مجموع الأصول

## جدول رقم (2-15): نسبة المردودية الاقتصادية خلال الفترة 2022-2023

البيان	2022	2023
النتيجة الصافية	1 007 724 196,11	- 3 584 693 256,59
مجموع الأصول	37 172 087 736,32	44 093 352 210,26
نسبة المردودية الاقتصادية Re	0,03	- 0,08

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

التعليق: من خلال جدول المردودية الاقتصادية لمؤسسة سونلغاز نلاحظ ان هذه النسبة موجبة خلال سنة 2022

اما في سنة 2023 كانت النسبة سالبة وذلك راجع الى انخفاض ونقص في النتيجة الصافية.

## ثالثا: أثر الرفع المالي E:

ويحسب عن طريق العلاقة التالية:

$$= \text{المردودية المالية } R_f - \text{المردودية الاقتصادية } R_e$$

جدول رقم (2-16): أثر الرفع المالي خلال الفترة 2022-2023

البيان	2022	2023
المردودية المالية	0,05	- 0,20
المردودية الاقتصادية	0,03	- 0,08
أثر الرفع المالي E	0,02	- 0,12

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

التعليق: نلاحظ من خلال جدول الرفع المالي لمؤسسة سونلغاز انه موجب في سنة 2022 وهذا في صالح المؤسسة

اما في سنة 2023 كان سالب وهذا ليس في صالح المؤسسة أي ان زيادة الاعتماد على القروض يؤدي الى انخفاض

المردودية المالية وبالتالي الاحسن للمؤسسة الاعتماد على أموال خاصة لتمويل الأصول

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية.

الفرع الأول : راس المال العامل FR

ويحسب وفق العلاقة التالية:

$$= \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة}$$



## جدول رقم (2-17): تطور راس المال العامل خلال الفترة 2022-2023

البيان	2022	2023
الأموال الدائمة	29 586 406 132,06	28 071 649 882,68
الأصول الغير جارية	25 638 612 600,72	27 266 718 954,20
راس المال العامل	3 947 793 531,34	804 930 928,48

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

التعليق: نلاحظ من خلال النتائج التي تحصلنا عليها ان راس المال العامل موجب خلال السنتين 2022 و2023

وهذا يدل على ان المؤسسة استطاعت تمويل أصولها الغير الجارية بواسطة أموالها الدائمة وهذا بدوره يجعلها قادرة

على تسديد ديونها على المدى القصير والمتوسط.

## الفرع الثاني: الاحتياج في راس المال العامل BFR

ويحسب وفق العلاقة التالية:

= احتياجات الدورة (قيم الاستغلال + قيم محققة) - موارد الدورة (ديون قصيرة الاجل - سلفيات مصرفية)

## جدول رقم (2-18): تطور احتياجات راس المال العامل خلال الفترة 2022-2023

البيان	2022	2023
احتياجات الدورة	11 079 038 780,38	16 636 131 386,26
موارد الدورة	7 585 647 914,16	15 990 728 114,98
احتياج في راس المال العامل	3 493 390 866,22	645 403 271,28

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

التعليق: نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها ان الاحتياج في راس المال العامل موجب خلال سنتي

2022 و2023 وهذا يدل على ان مؤسسة سونلغاز لم تغطي احتياجات دوريتها وتحتاج الى موارد أخرى أي ان

الحالة المالية للمؤسسة ليست جيدة وهذا يدل على ان مؤسسة سونلغاز بحاجة الى مصادر أخرى تزيد مدتها عن سنة وذلك لتغطية احتياجات الدورة.

### الفرع الثالث: الخزينة TN

وتحسب وفق العلاقة التالية:

$$= \text{راس المال العامل} - \text{احتياجات راس المال العامل}$$

جدول رقم (2-19): تطور احتياجات راس المال العامل خلال الفترة 2022-2023

البيان	2022	2023
راس المال العامل	3 947 793 531,34	804 930 928,48
الاحتياج في راس المال العامل	3 493 390 866,22	645 403 271,28
الخزينة	454 402 665,12	159 527 657,20

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة.

التعليق: نلاحظ ان الخزينة موجبة خلال سنتي 2022 و 2023 وهذا يدل على ان راس المال العامل قادر على

تمويل احتياجات الدورة, وايضا وتوجد سيولة مجمدة ليست لصالح المؤسسة وعليه يجب استغلال هذا الفائض من

الأموال في المشاريع الاستثمارية او توظيفها في البنوك.

خلاصة الفصل:

شركة سونلغاز الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، وتحديدًا وحدة ورقلة الحضرية، تتميز بتاريخ طويل وهيكل تنظيمي متين، مع دور حيوي في تقديم خدمات الكهرباء والغاز. تركز الدراسة على تحسين الأداء المالي للشركة عبر التخطيط المالي الفعال. يتضمن ذلك إعداد الموازنات التقديرية وتحليل الانحرافات لتحديد الفروقات بين التوقعات والنتائج الفعلية. تُستخدم مؤشرات الأداء المالي مثل الربحية والسيولة والكفاءة لتقييم الأداء المالي، مما يساعد في تعزيز الإدارة المالية واتخاذ قرارات استراتيجية أفضل، مما يساهم في تحسين كفاءة وفعالية الشركة بشكل عام.

الخاتمة

## الخاتمة

من خلال دراستنا لموضوع التخطيط المالي اتضح لنا أنه أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها شركة سونلغاز ورقلة في القيام بمختلف نشاطاتها، وهو ما يظهر من خلال مساهمته في الخطط المستقبلية للشركة، حيث تقوم هذه الأخيرة بتحديد أهدافها وكيفية تحقيقها مستقبلا وذلك بالاعتماد على التنبؤ المالي الذي يعتبر محاولة لتوقع احتياجات الشركة وكيفية توفير الموارد اللازمة لها.

تعتمد الشركة على الموازنات التقديرية التي تعمل على تنفيذ الخطط الموضوعية وتحقيق الأهداف التي تصبو إليها الشركة، وكذا مقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط له واستخراج الانحرافات ومعرفة أسبابها وطرق تصحيحها، فالأداء المالي يمثل المرآة العاكسة لنشاط الشركة أمام كل المتعاملين معها ويساعد في التنبؤ بالمستقبل واتخاذ القرارات المستقبلية والسليمة لوضعية الشركة.

وسنعرض فيما يلي أهم النتائج التي تسنى لنا الوصول إليها، واختبار مدى صحة فرضيات الدراسة

### أولا: النتائج النظرية

من خلال الإطار النظري فقد تم التوصل إلى النتائج التالية:

- التخطيط هو الوظيفة الأولى للإدارة، يقوم على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة.
- تعتبر الموازنة التقديرية خطة مستقبلية للمؤسسة الاقتصادية، من خلالها يتم تقدير كل ما تتوقع إنجازاه وإتمامه خلال أنشطتها التشغيلية العادية.
- للموازنة التقديرية دور كبير في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال تحليل الانحرافات والإجراءات التصحيحية.

## ثانيا: اختبار الفرضيات

لقد قامت الدراسة على ثلاثة فرضيات:

### الفرضية الأولى:

من خلال الدراسة تبين أن التخطيط المالي يتمثل في تحديد أهداف قابلة للقياس عبر فترات زمنية مختلفة مثل زيادة الإيرادات، تحسين الربحية، تحقيق أداء مالي أفضل، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

### الفرضية الثانية:

من خلال النتائج المتحصل عليها من خلال دراسة حالة شركة سونلغاز ورقلة تبين ان الشركة تعتمد على الموازنات التقديرية للاستثمارات, المبيعات والتكاليف في عملية التخطيط المالي, وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

### الفرضية الثالثة:

اتضح لنا من خلال النتائج أن شركة سونلغاز ورقلة تستخدم مختلف مؤشرات تقييم الأداء المالي المتمثلة في نسب السيولة ونسب الربحية ونسب المردودية, ومنه فان الفرضية الثالثة صحيحة.

## ثالثا: توصيات الدراسة:

- توصي الدراسة المؤسسات بتبني ممارسات التخطيط المالي كجزء أساسي من استراتيجياتها لتحسين الأداء المالي.
- ضرورة تطوير واستخدام أدوات تحليلية متقدمة لتقييم الأداء المالي وتقديم تنبؤات دقيقة تساعد في اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية.
- ضرورة توفير برامج تدريبية مستمرة للموظفين في مجال التخطيط المالي لرفع كفاءتهم ومهاراتهم في هذا المجال.

رابعاً: آفاق الدراسة:

ان البحث في مجال "دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية" لا يزال واسعاً, لذا نرى أن هذا الموضوع يستحق التعمق والبحث فيه أكثر, ومن أجل فتح افاق جديدة لبحوث أخرى تعالج نقاط ام نتطرق اليها, نقترح بعض المواضيع الآتية:

- اعادة اجراء الدراسة مع تغيير الفترة المدروسة.
- دراسة فعالية الموازنات التقديرية في التخطيط المالي على مدى طويل وقصير الأجل.
- طرق تقييم الأداء المالي في المؤسسات الناشئة.

## قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

الكتب:

1. محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر ، 2006.
2. محمد قاسم الفيرواني، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، الطبعة الثالثة، دار وائل للنشر والتوزيع ، عمان، 2003.
3. عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
4. عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، الطبعة العربية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
5. فيصل محمود الشواشرة، مبادئ الإدارة المالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2013.
6. محمد عبد الفتاح باغي مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر والتوزيع الأردن 2010.
7. يوسف خليفة ، محاسبة وتقييم المشروعات الاقتصادية ، منشأة المعارف ، الاسكندرية ، 2001.
8. ناصر نور الدين عبد اللطيف الإتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات دار الجامعة للنشر، الإسكندرية ، 2009.
9. حمزة محمود الوريدي الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق النشر والتوزيع طا عمان الأردن 2004.
10. محمد فركوس الموازنات التقديرية أداة فعالة التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر 1995.
11. شريف غياط وفيروز رجال الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير والعلوم التجارية.
12. خالص صايغي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقبلية ط4 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2011.
13. هشام حريز، إستراتيجية، والتخطيط المالي، محاضرات لطلبة السنة الثالثة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة مالية 2021.

14. ناظم حسن عبد الصمد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
15. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي و أثره على عوائد أسهم الشركات، دار الحامد للنشر و التوزيع، ط 01، الأردن، 2010.
16. عبد الرحمان توفيق التخطيط المالي وإعداد الموازنات دار وائل النشر، مصر، 2007.
17. يحيى محمد أبو صالب نظم المعلومات الإدارية والمحاسبية، دار الأمين، مصر، 2002.

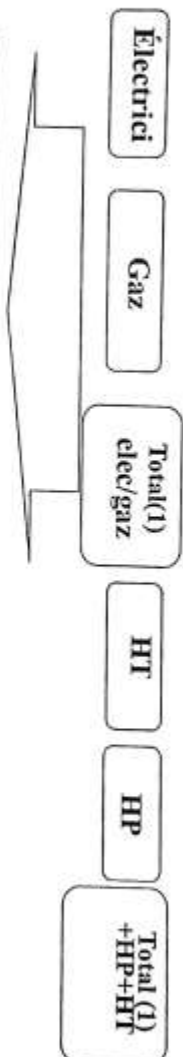
#### الأطروحات:

1. دادن عبد الغني قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية حلة بورصتي الجزائر و باريس، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 03، غير منشورة، 2006-2007.

2. أمال عويش، دور نظام المعلومات المحاسبي في تفعيل آليات القياس في سياق تطبيق النظام المحاسبي المالي، دراسة حالة مؤسسة سون لغاز- ورقلة حضري، مذكرة ماستر

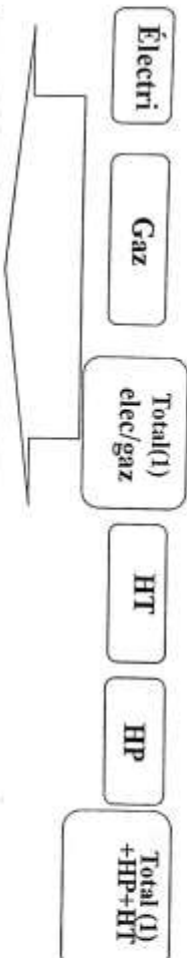
الملاحق

# Chiffre d'affaires hors taxes en MDA



<b>2021</b>	5 806,32	236,80	6 043,11	4 077,28	0,00	10120,39
<b>2022</b>	5 753,06	280,02	6 033,07	0,00	0,00	6033,07
<b>Evolution (%)</b>	-0,92	18,25	-0,17	-100,00	#DIV/0!	-40,39
<b>Objectif 2022</b>	5495,94	252,01	5747,94	4287	267	13413
<b>taux de réalisation %</b>	105	111	105	0	0	45

# Chiffre d'affaires hors taxes en MDA



<b>2022</b>	5 753,06	280,02	6 033,07	4 473,71	0,00	10506,78
<b>2023</b>	5 988,45	322,63	6 311,08	4 763,10	0,00	11074,18
<b>Evolution (%)</b>	4,09	15,22	4,61	6,47	#DIV/0!	5,40
<b>Objectif 2023</b>	5495,94	252,01	5747,94	4287	0	13413
<b>taux de réalisation %</b>	108,96	128,03	109,80	111,10	#DIV/0!	83

## Achats, ventes et pertes électricité (MT/BT)

Ventes élec.	Mois		Cumul		Obj	Réal°	
	2021	2022	2021	2022			évol° (%)
<b>Total BT/MT (GWh)</b>	81,22	82,80	1 267,94	1 264,66	-0,26	1 293,2	97,8
BT	38,77	42,11	742,39	750,34	1,07	722,8	103,8
MT	42,45	40,70	525,55	514,32	-2,14	570,4	90,2
HT	153,10	161,80	1 694,96	1 888,28	11,41	1 655,9	114,0
Achats Nets	84,63	74,09	1 404,48	1 382,98	-1,53	1 405,3	98,4
Perte (GWh)	3,41	-8,71	136,53	118,31	-13,34	112,1	105,6
Perte (%)	4,03	-11,76	9,72	8,56	-1,17	7,97	107,29

# Achats, ventes et pertes gaz

Ventes gaz	Mois				Cumul		Objectif	Réal° (%)
	2021		2022 évol° (%)		2021	2022 évol° (%)		
Total (MTh)	46,53	34,48	-25,89	592,20	691,99	16,85	643,22	107,58
BP	44,38	31,74	-28,48	572,73	670,93	17,15	623,69	107,57
MP	2,15	2,74	27,49	19,47	21,06	8,15	19,53	107,84
Achats	127,73	78,82	-38,29	631,98	631,00	-0,16	656,32	96,14
Perte (MTh)	81,20	44,34	-45,40	39,78	-60,99	-253,32	13,10	-465,48
Perte (%)	63,57	56,25	-7,32	6,29	-9,67	-15,96	2,40	-402,73

## Achats, ventes et pertes électricité (MT/BT)

Ventes élec.	Mois		Cumul		Obj		Réal°	
	2022	2023	évol°(%)	2022	2023	évol° (%)		
<b>Total BT/MT (GWh)</b>	82,80	99,96	20,72	1 264,65	1 321,12	4,47	1 445,5	91,4
BT	42,11	50,60	20,18	750,32	792,95	5,68	821,3	96,5
MT	40,70	49,35	21,27	514,32	528,17	2,69	624,2	84,6
HT	161,80	173,63	7,31	1 888,28	2 033,84	7,71	1 823,6	111,5
<b>Achats Nets</b>	74,09	84,28	13,74	1 382,98	1 426,26	3,13	1 561,0	91,4
<b>Perte (GWh)</b>	-8,71	-15,68	80,02	118,33	105,13	-11,15	115,4	91,1
<b>Perte (%)</b>	-11,76	-18,61	-6,85	8,56	7,37	-1,18	7,40	99,61



# Achats, ventes et pertes gaz

Ventes gaz	Mois			Cumul			Objectif	Réalp° (%)
	2022	2023	évol° (%)	2022	2023	évol° (%)		
Total (MTh)	34,48	34,18	-0,89	691,99	672,67	-2,79	791,40	85,00
BP	31,74	30,44	-4,12	670,93	651,75	-2,86	769,78	84,67
MP	2,74	3,74	36,48	21,06	20,92	-0,66	21,62	96,77
Achats	78,82	106,11	34,62	631,00	678,34	7,50	809,60	83,79
Perte (MTh)	44,3	71,9	62,2	-61,0	5,7	109,3	18	31,1
Perte (%)	56,25	67,79	11,54	-9,67	0,84	10,50	2,4	34,8

## . Engagement programme d'investissement au 31/12/2022

	Eng. 2021	Eng. 2022	Acco. 2022	% Eng.	% Evo.
RCN	1147	2000	400	500%	213%
E	49	0	55	0%	-89%
L	455	462	544	85%	1%
E	0	33	44	75%	75%
C	0	0	23	0%	0%
<b>Total ELEC</b>	<b>1 651</b>	<b>2 495</b>	<b>1 066</b>	<b>234%</b>	<b>79%</b>
RCN	87	121	127	95%	27%
G	0	0	0	0%	0%
A	17	52	67	78%	52%
Z	0	0	0	0%	0%
<b>Total GAZ</b>	<b>104</b>	<b>173</b>	<b>194</b>	<b>89%</b>	<b>36%</b>
<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>1 755</b>	<b>2 668</b>	<b>1 260</b>	<b>212%</b>	<b>72%</b>

Une évolution de **72%** des engagements par rapport à l'exercice 2021

## . Engagement programme d'investissement au 31/12/2023

	Eng. 2022	Eng. 2023	Acco. 2023	% Eng.	% Evo.	
E	RCN	390	2585	300	862%	85%
	Programme propre	450	1292	1286	100%	65%
L	Projet Structurants	0	0	75	0%	0%
	Programme d'état	0	0	0	0%	0%
E	<b>Total ELEC</b>	<b>840</b>	<b>3877</b>	<b>1661</b>	<b>233%</b>	<b>78%</b>
	RCN	22	326	93,7	348%	93%
G	Programme propre	47	80	58	138%	41%
	Programme d'état	0	0	0	0%	0%
A	<b>Total GAZ</b>	<b>69</b>	<b>406</b>	<b>151,7</b>	<b>268%</b>	<b>83%</b>
	<b>TOTAL GENERAL</b>	<b>909</b>	<b>4283</b>	<b>1813</b>	<b>236%</b>	<b>79%</b>

Une évolution de **79 %** des engagements par rapport à l'exercice 2022

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2022

CENTRE DO OUARGLA URBAIN

DATE 08/04/2024 11.45.08

## BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2022	amort 2022	2022	2021
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		12 542 586,96		12 542 586,96	12 542 586,96
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		20 395 509,43		20 395 509,43	20 395 509,43
Agencements et aménagements de terrains		170 934 085,31	121 315 019,06	49 619 066,25	53 757 381,23
Constructions (Batiments et ouvrages)		1 327 493 935,87	800 464 042,59	527 029 896,28	532 900 015,79
Installations techniques, matériel et outillage		33 574 686 935,28	15 121 179 552,16	18 453 507 383,12	18 430 135 808,77
Autres immobilisations corporelles		3 004 167 844,97	1 371 518 177,10	1 632 649 667,87	1 650 712 598,24
<b>Immobilisations en cours</b>		4 940 135 209,43		4 940 135 209,43	3 716 170 146,07
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		2 733 281,38		2 733 281,38	2 733 281,38
<b>Comptes de liaison</b>					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		43 053 089 391,63	17 414 476 790,91	25 638 612 600,72	24 419 347 327,87
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		20 406 661,54	19 822 612,07	584 049,47	2 338 824,32
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		8 236 949 937,11	633 140 653,76	7 603 809 283,35	11 039 754 003,76
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		3 165 732 759,21	1 954 447,34	3 163 778 311,87	2 606 489 044,37
Impôts		310 867 135,69		310 867 135,69	112 841 352,81
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		460 013 361,99	5 577 006,77	454 436 355,22	407 521 122,04
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		12 193 969 855,54	660 494 719,94	11 533 475 135,60	14 168 944 347,30
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		55 247 059 247,17	18 074 971 510,85	37 172 087 736,32	38 588 291 675,17

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2022

CENTRE DD OUARGLA URBAIN

DATE 08/04/2024 11.45.11

## BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2022	2021
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		0,00	422 481 733,53
<b>Résultat net</b>		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	- 25 848 290,38
<b>compte de liaison**</b>		20 915 540 922,15	23 269 041 833,16
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		20 915 540 922,15	23 665 675 276,31
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		360 383 061,98	443 562 753,56
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		8 310 482 147,93	8 299 630 132,48
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		8 670 865 209,91	8 743 192 886,04
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 237 565 780,83	1 672 431 997,77
Impôts		1 475 379 904,85	221 306 027,62
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		4 869 702 228,48	4 032 816 960,09
Trésorerie passif		33 690,10	52 868 518,34
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		7 585 681 604,26	6 179 423 512,82
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		37 172 987 736,32	38 588 291 675,17

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2022

CENTRE PD OUARGLA URBAIN

DATE 08/04/2024 11.47.02

**COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE**

Définitif

	note	2022	2021
Ventes et produits annexes		11 521 651 202,13	13 777 407 719,70
Subvention d'exploitation		0,00	
<b>I - Production de l'exercice</b>		11 521 651 202,13	13 777 407 719,70
Achats consommés		- 92 122 576,59	- 104 942 362,28
Services extérieures et autres consommations		- 307 633 453,85	- 669 752 724,75
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		- 8 312 696 109,96	- 14 449 449 995,10
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		3 208 955 092,17	- 672 042 275,40
Charges de personnel		- 844 045 158,68	- 1 629 169 690,68
Impôts, taxes et versements assimilés		- 141 186 563,79	- 249 875 547,07
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		2 223 723 369,70	- 2 551 087 513,15
Autres produits opérationnels		389 705 895,19	358 949 715,28
Autres charges opérationnelles		- 35 738 651,68	- 38 021 105,29
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 774 991 102,67	- 1 521 561 181,76
Reprise sur pertes de valeur et provisions		215 685 786,28	1 425 619 581,85
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		1 018 385 296,82	- 2 326 100 503,07
Produits financiers		85 493,73	28 980,01
Charges financières		- 10 746 594,44	- 766 219,50
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		- 10 661 100,71	- 737 239,49
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		1 007 724 196,11	- 2 326 837 742,56
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		12 127 128 377,33	15 562 005 996,84
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 11 119 404 181,22	- 17 888 843 739,40
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		1 007 724 196,11	- 2 326 837 742,56
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		1 007 724 196,11	- 2 326 837 742,56

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2022

CENTRE DD OUARGLA URBAIN

DATE 08/04/2024 11.53.56

## TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)

Définitif

	note	2022	2021
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		4 787 949 484,86	4 844 904 281,79
Autres encaissements		315 753 794,31	102 818 966,38
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		229 035 051,36	562 603 175,56
Autres décaissements		1 584 836 861,00	519 563 752,93
Intérêts et autres frais financiers payés		4 686 824,24	7 104 331,25
Autres impôts payés		57 729 423,50	50 718 813,00
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		3 227 415 119,07	3 807 733 175,43
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>		3 227 415 119,07	3 807 733 175,43
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		2 860 164 898,25	1 756 528 069,18
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Subventions d'investissement encaissées		0,00	0,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>		- 2 860 164 898,25	- 1 756 528 069,18
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	82 304,99
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
<b>Subventions d'exploitation encaissées</b>			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe		0,00	0,00
inter-unité encaissements		9 975 982 267,84	3 911 392 308,23
inter-unité décaissements		18 081 471 294,59	13 161 060 125,89
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>		- 8 105 489 026,75	- 9 249 585 512,67
<b>Ecart dû à des erreurs de comptabilisation</b>		0,00	0,00
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		- 7 738 238 805,93	- 7 198 380 406,42
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		360 949 440,71	640 738 191,05
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		459 979 671,89	360 949 440,71
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		99 030 231,18	- 279 788 750,34

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2023

CENTRE DD OUARGLA URBAIN

DATE 22/05/2024 11.43.00

## BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2023	amort 2023	2023	2022
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					
<b>Immobilisations incorporelles</b>					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		12 542 586,96		12 542 586,96	12 542 586,96
<b>Immobilisations corporelles</b>					
Terrains		20 395 509,43		20 395 509,43	20 395 509,43
Agencements et aménagements de terrains		183 007 965,31	125 721 642,60	57 286 322,71	49 619 066,25
Constructions (Batiments et ouvrages)		1 327 493 938,87	828 698 007,89	498 795 930,98	527 029 896,28
Installations techniques, matériel et outillage		35 703 656 290,67	16 231 357 345,46	19 472 298 945,21	18 453 507 383,12
Autres immobilisations corporelles		2 953 060 193,48	1 397 946 269,55	1 555 113 923,93	1 632 649 667,87
<b>Immobilisations en cours</b>		5 647 552 453,60		5 647 552 453,60	4 940 135 209,43
<b>Immobilisations financières</b>					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		2 733 281,36		2 733 281,36	2 733 281,36
<b>Comptes de liaison</b>					
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		45 850 442 219,70	18 583 723 265,50	27 266 718 954,20	25 638 612 600,72
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		20 079 688,32	19 822 612,07	257 056,25	584 049,47
<b>Créances et emplois assimilés</b>					
Clients		9 415 321 715,89	564 791 967,85	8 850 529 748,04	7 603 809 283,35
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		7 486 897 463,70	1 954 447,34	7 484 943 016,36	3 163 778 311,87
Impôts		300 401 565,61		300 401 565,61	310 867 135,69
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		196 078 876,57	5 577 006,77	190 501 869,80	454 436 355,22
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		17 418 779 290,09	592 146 034,03	16 826 633 256,06	11 533 475 135,60
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		63 269 221 509,79	19 175 869 299,53	44 093 352 210,26	37 172 087 736,32



SOCIETE SONELGAZ-Distribution  
CENTRE DD OUARGLA URBAIN

EXERCICE 2023

DATE 22/05/2024 11.44.26

## BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2023	2022
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		0,00	0,00
<b>Résultat net</b>		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
<b>compte de liaison**</b>		18 150 771 994,14	20 915 540 922,15
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		18 150 771 994,14	20 915 540 922,15
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières		374 089 292,52	360 383 061,98
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		9 546 788 596,02	8 310 482 147,93
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		9 920 877 888,54	8 670 865 209,91
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		1 954 873 257,72	1 237 565 780,83
Impôts		1 353 079 179,76	1 478 379 904,85
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		12 682 775 677,50	4 869 702 228,48
Trésorerie passif		30 974 212,60	33 690,10
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		16 021 702 327,58	7 585 681 604,26
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		44 093 352 210,26	37 172 087 736,32

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2023

CENTRE DD OUARGLA URBAIN

DATE 22/05/2024 11.45.37

**COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE**

Définitif

	note	2023	2022
Ventes et produits annexes		10 689 811 269,29	11 521 651 202,13
Subvention d'exploitation		0,00	
<b>I - Production de l'exercice</b>		10 689 811 269,29	11 521 651 202,13
Achats consommés		- 141 999 559,09	- 92 122 576,59
Services extérieures et autres consommations		- 280 296 741,70	- 307 633 453,85
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		- 11 726 736 233,69	- 8 312 696 109,96
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		- 1 036 924 964,40	3 208 955 092,17
Charges de personnel		- 1 473 187 396,29	- 844 045 158,68
Impôts, taxes et versements assimilés		- 120 180 680,21	- 141 186 563,79
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		- 2 630 293 040,90	2 223 723 369,70
Autres produits opérationnels		454 013 754,50	389 705 895,19
Autres charges opérationnelles		- 108 154 398,86	- 35 738 651,68
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 1 335 178 079,94	- 1 774 991 102,67
Reprise sur pertes de valeur et provisions		34 173 427,48	215 685 786,28
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		- 3 585 438 337,72	1 018 385 296,82
Produits financiers		433 816,60	85 493,73
Charges financières		311 264,53	- 10 746 594,44
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		745 081,13	- 10 661 100,71
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		- 3 584 693 256,59	1 007 724 196,11
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Autres impôts sur les résultats			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		11 178 432 267,87	12 127 128 377,33
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 14 763 125 524,46	- 11 119 404 181,22
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 3 584 693 256,59	1 007 724 196,11
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		- 3 584 693 256,59	1 007 724 196,11

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2023

CENTRE DD OUARGLA URBAIN

DATE 22/05/2024 11.47.48

## TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)

Définitif

	note	2023	2022
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>			
Encaissements reçus des clients		4 152 445 240,75	4 787 949 484,86
Autres encaissements		6 400 855 747,32	315 753 794,31
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		279 185 419,00	229 035 051,36
Autres décaissements		6 862 008 761,17	1 584 836 861,00
Intérêts et autres frais financiers payés		1 008 275,19	4 686 824,24
Autres impôts payés		37 662 074,50	57 729 423,50
<b>Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires</b>		<b>3 373 436 458,21</b>	<b>3 227 415 119,07</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles</b>		<b>3 373 436 458,21</b>	<b>3 227 415 119,07</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		2 652 307 824,01	2 860 164 898,25
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Subventions d'investissement encaissées		0,00	0,00
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement</b>		<b>- 2 652 307 824,01</b>	<b>- 2 860 164 898,25</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts		0,00	0,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées		0,00	0,00
<b>Subventions d'exploitation encaissées</b>			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe		0,00	0,00
<b>inter-unité encaissements</b>		<b>3 571 062 338,38</b>	<b>9 975 982 267,84</b>
<b>inter-unité décaissements</b>		<b>12 087 038 647,75</b>	<b>18 081 471 294,59</b>
<b>Flux de trésorerie net provenant des activités de financement</b>		<b>- 8 515 976 309,37</b>	<b>- 8 105 489 026,75</b>
<b>Ecart dû à des erreurs de comptabilisation</b>		<b>0,00</b>	<b>0,00</b>
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		<b>- 7 794 847 675,17</b>	<b>- 7 738 238 805,93</b>
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		459 979 671,89	360 949 440,71
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		165 104 663,97	459 979 671,89
<b>Variation de trésorerie de la période</b>		<b>- 294 875 007,92</b>	<b>99 030 231,18</b>

## قائمة المحتويات

I	شكر وعرافان
II	إهداء
IV	الملخص
V	قائمة المحتويات
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
IX	قائمة الملاحق
X	قائمة الاختصارات والرموز
X	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار المفاهيمي للتخطيط المالي والأداء المالي</b>	
1	تمهيد
1	المبحث الأول : ماهية التخطيط المالي
1	المطلب الأول : مفهوم التخطيط المالي
1	الفرع الأول : تعريف التخطيط المالي
5	الفرع الثاني: أنواع التخطيط المالي
6	الفرع الثالث: مراحل التخطيط المالي

7	الفرع الرابع: معيقات التخطيط المالي:
9	المطلب الثاني: أدوات التخطيط المالي
10	الفرع الأول : التخطيط عن طريق الموازنة التقديرية
14	الفرع الثاني : تخطيط الأرباح : تحليل التعادل
16	الفرع الثالث : تخطيط الاستثمارات الرأسمالية
17	الفرع الرابع: التنبؤ بالاحتياجات المالية:
18	المبحث الثاني: عموميات حول الأداء المالي
18	المطلب الأول : مفهوم الأداء المالي .
18	الفرع الأول : تعريف الأداء المالي
20	الفرع الثاني: مجالات الأداء المالي
21	الفرع الثالث: أهداف الأداء المالي
22	الفرع الرابع: مؤشرات تقييم الأداء المالي
24	الفرع الخامس: العوامل المؤثرة على الأداء المالي.
27	المطلب الثاني: تقييم وتحسين الأداء المالي في المؤسسة
27	الفرع الأول : مفهوم تقييم الأداء المالي
30	الفرع الثاني : أهداف تقييم الأداء المالي
30	الفرع الثالث: خطوات ومصادر معلومات تقييم الأداء المالي
33	الفرع الرابع: طرق تقييم الأداء المالي

34	المطلب الثالث: دور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة
34	الفرع الأول : حساب الانحرافات
37	الفرع الثاني : مرحلة تقصي الانحرافات وتحليلها
38	الفرع الثالث : مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية
40	المبحث الثالث: الدراسات السابقة حول التخطيط المالي ودوره في تحسين الأداء المالي
40	المطلب الأول : الدراسات السابقة باللغة العربية
43	المطلب الثاني : الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
46	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات السابقة مع الدراسة الحالية
47	خلاصة الفصل
<p><b>الفصل الثاني: دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز - وحدة ورقلة حضري</b></p> <p><b>- خلال فترة 2022-2023</b></p>	
49	تمهيد
49	المبحث الأول : تقديم الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ورقلة
49	المطلب الأول : التعريف بالشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز ورقلة
49	الفرع الأول : لمحة تاريخية عن المؤسسة
54	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
59	المطلب الثاني : مدخل لقسم المالية والمحاسبة لدى شركة سونلغاز ورقلة
59	الفرع الأول : التعريف بمصلحة المالية والمحاسبة .

59	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية.
60	الفرع الثالث : مهام مصلحة المالية والمحاسبة .
61	المبحث الثاني : تحليل الموازنات التقديرية لمؤسسة سونلغاز
61	المطلب الأول : تحليل موازنة المبيعات والتكاليف
61	الفرع الأول: الموازنة التقديرية للمبيعات
65	الفرع الثاني: الموازنة التقديرية للتكاليف
67	المطلب الثاني : تحليل موازنة الاستثمارات
67	الفرع الأول: الموازنة التقديرية للاستثمارات
70	الفرع الثاني: تحليل وتفسير النتائج
71	الفرع الثالث: نتائج وتفسيرات لأسباب الانحراف في موازنة الاستثمارات
73	المبحث الثالث: تقييم الأداء المالي للشركة الوطنية سونلغاز ورقلة خلال 2022-2023.
73	المطلب الأول: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية
73	الفرع الأول: نسب السيولة
75	الفرع الثاني: نسب النشاط
79	المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي باستخدام المؤشرات المالية.
79	الفرع الأول : راس المال العامل FR
80	الفرع الثاني: الاحتياج في راس المال العامل BFR
81	الفرع الثالث: الخزينة TN

82	خلاصة الفصل:
82	الخاتمة
85	قائمة المصادر والمراجع
87	الملاحق