



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر - الوادي



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس
تخصص: إدارة مالية

التخطيط المالي ودوره في تحسين الأداء المالي في
المؤسسة الاقتصادية
دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز لولاية الوادي

إشراف الأستاذ:

* د. أحمد تي

إعداد الطلبة:

✓ مريم غربي

✓ خولة سراوي

✓ حسناء شطي

✓ لينه محده

الموسم الجامعي: 2023/2022





قال تعالى :

﴿ وَقُلْ رَبِّ ادْخُلْنِيْ مَدْخَلَ صِدْقٍ وَاُخْرِجْنِيْ مَخْرَجَ صِدْقٍ
وَأَجْعَلْ لِّيْ مِنْ لَّدُنْكَ سُلْطٰنًا نَّصِيْرًا ﴾ صدق الله العظيم الإسراء ٨٠ .

الحمد لله الذي هدانا لهذا وما كنا لنهتدي لولا أن هدانا الله

اللهم بارك لنا في عملنا و ارزقنا خير عمرنا آخرو و خير عملنا خواتمه

اللهم إنا نسألك خير المسألة و خير الدعاء و خير النجاة و خير العلم و خير الثواب

اللهم ثبتنا و أجعل التوفيق حضنا في كل ما تحي و ترضى

يا رب العالمين

شكر وعرفان

الحمد والشكر لله الذي بنعمته تتم الصالحات، وبتوفيقه تتحقق الغايات، نحمده عز وجل أن هدانا

وسدد خطانا وألهمنا الصبر ويسر لنا دروبنا

يطيب لنا في هذا المقام أن نتقدم بأجل عبارات الشكر والاحترام لكل من ساعدنا في إنجاز هذا

العمل، ونخص بالذكر أستاذنا الفاضل المشرف على هذا الأخير: الدكتور تي أحمد

الذي كان نعم المرشد والناصح بتوجيهاته القيمة

والشكر موصول إلى كل من السيد المحترم: المحاسب بلال وليد، الأخت الكريمة: داودي نور،

الأخ الفاضل: غربي هارون، وإلى كل عمال الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز فرع

الوادي

ونشكر كل من ساعدنا من قريب أو بعيد ولو بابتسامة وتأسف لمن نساهم القلم ولم ينساهم

القلب

جزاهم الله عنا كل خير

الإهداء

"الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه"

أهدي ثمرة جهدي إلى نفسي التي تحملت وصبرت ولم تيأس حتى وصلت إلى هنا

إلى اللذين ينخني القلم لذكرهما، وينتظران هذا النجاح بفارغ الصبر

إلى من تاهت كلماتي في وصفها، إلى التي أكستني الدفء والحنان بين ذراعيها، إلى من كان دعاؤها سر نجاحي، إلى بسملة حياتي أُمي الحبيبة "لطيفة"

إلى ستري وعوني، سندي وقوتي، إلى من تعب وكد من أجلي السنين الطوال، وأوصلني لهذا المقام أبي الحبيب "عبد المجيد"

إلى من أعزنا الله بطاعتهم؛ والداي الغاليين أطال الله في عمركما وأمدكما الصحة والعافية إلى من نشأت وترعرعت معهم، وقاسموني الحياة بجلوها ومرها، أنسي وقربي، أخوي "أسماء، عبد الرزاق الأمين"

إلى أخواتي اللواتي لم تلدهن أُمي "أحلام، سميرة، دليلة، صبرينه، حكيمة"

إلى زميلاتي اللواتي شاركني طريق هذا العمل "خولة، حسناء، لينه"

إلى كل من دعمنا وساندنا وساهم في إنجاز هذا العمل

إلى كل هؤلاء، أهديهم هذا العمل المتواضع سائلة الله العلي القدير أن ينفعنا به ويمدنا توفيقه.

مِنْهُمْ

الإهداء

"الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات"

إلى معلم الأمة وسيد الخلق ورسول العالمين محمد صلى الله عليه وسلم
إلى من أحمل اسمه تاج فوق راسي وأفتخر به... وإلى من علمتني كيف أقف وكيف أبدأ
خطواتي... إلى من علمني العطاء... إلى من تعبأ وسهرأ في تربيتي لأكون أنا "أبي" كمال وأمي
"حبيبة" أطال الله في عمركما

إلى سندي وقوتي وشعلة النور... إلى من علموني الصعود وعيونهم تراقبني... إلى من بهم أكبر و
عليهم أعتمد إخواني "عبد الحكيم، قصي تميم، محمد لخضر"
إلى من عرفت معهم معنى الحياة... إلى أنسي وقربي إلى من بهم عرفت نفسي أخواتي حبيباتي
"نرجس، أمينة، مريم"

إلى جندي الخفاء الذي ساعدني في مشواري الدراسي أستاذي الغالي مصطفى جديدي، د.
خالد

إلى الإضافة الجميلة لعائلتنا... إخواني الذين لم تلدهم أُمي "عبد الله، مسعود"
إلى أخواتي اللواتي لم تلدهم أُمي... أصحاب المواقف النبيلة... اللواتي دعمنني للوصول إلى هنا"
فاتن، إكرام، هاجر، إيناس، نريمان"
إلى صديقاتي وأخواتي بالروح... "أمة الله، فردوس، آمال، نصيرة، حبيرة، دنيا، شبناز،
حسنا"

إلى القلوب الطاهرة الرقيقة والنفوس البريئة... الكتكوتة "أسينات، أبرار، جوري"
إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات صديقات المذكرة "لينه، مريم، خولة"
إلى كل أصدقائي، أقاربي، أنسابي، جيران، معارفي وكل القريين من القلب والداعمين
والمساندين في السراء والضراء شكرا لكم دمتم سنداً لي

جسِينَا

الإهداء

الى من ابصرت به طريق حياتي، واستمدت منه قوتي، والى مثلي الأعلى في الحياة
الى صاحب القلب الحنون والى أعز انسان لدي ابي وسندي "الطاهر" حفظه الله من كل سوء
الى الشمعة التي انارت دربي، الى نبع الحياة والحنان، الى امي الكريمة "مباركة" حفظها الله
الى رياحين حياتي اخواتي حفظهم الله "امال، عفاف"
والى سندي في حياتي اخواني "مصباح، ياسين، كمال"
الى ملاكي وكتكوتي "تسليم"، إلى الأحب لقلبي "عبد الرحيم، محسن، غفران"
الى رفيقة دربي حبيبتي الغالية "هاجر" وصديقتي في مشواري الدراسي كل واحدة باسمها
صفاء، فريدة، دولة، مونية، إيمان "
الى من عشت معهم اجمل لحظات عمري وعشنا معا الفرح والحزن "حسناء، مريم، لينه"
والى كل من نساه قلبي ولم ينساها قلبي
وتحقق ما كان بالأمس حلما بعد مشوار دراسي دام 15 سنة

خجولتي

الإهداء

{وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين}

الحمد لله حتى يبلغ الحمد منتهاه أما عن فرحة التخرج فلا اقتباس يصفها ولا كلام يعبر عن شعورها
ها قد انطوت صفحة من صفحات الحياة كان بها الجد والاجتهاد رفيقا، الحزن والفرح خليلا، اللهم
كما أنعمت فزد وكما زدت فبارك وكما باركت فتمم

بعد مشوار دراسي دام 16 سنة من الجهد والمحاولة للوصول إلى هنا، ها أنا على باب التخرج
إلى من أبهر طريق حياتي واستمدت منه قوتي واعتازي بذاتي، إلى الكفاح الذي لا يتوقف، إلى
إلى الشاخص الذي علمني معنى الإصرار

إلى ينبوع العطاء المتفاني مدى عمري أبي الغالي "العيد" أمد الله في عمره وجزاه الله عني كل خير
إلى من منحني الحب والحنان، إلى رمز المحبة والشفاء، ومنبع الدعاء
إلى وردتي التي زينت دربي، أمي الغالية "وردة"

أهديك اليوم فرحة نجاحي وتخرجي التي انتظرتها لسنوات

وإلى من عرفت معهم معنى الحياة، إلى أنسي وقربي إلى من معهم عرفت نفسي أخواني الأحباء "
علي، محمد البشير، محمد الحافظ " حفظهم الله ورعاهم

إلى من شاركهم دروب الحياة الحلوة والمرّة وسعدت برفقتهم، إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات،
صديقات المذكرة "حسنا، مريم، خولة"

إلى كل صديقاتي والأهل والأقارب وكل من ذكرهم القلب ولم يذكرهم اللسان
وتحقق ما كان بالأمس حلما

لينبئ



فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	شكر وعرفان
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	ملخص الدراسة
أ-ج	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي والأداء المالي	
5	تمهيد
6	المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي
6	المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي
6	الفرع الأول: تعريف التخطيط المالي
7	الفرع الثاني: أهمية التخطيط المالي
8	الفرع الثالث: أهداف التخطيط المالي
8	المطلب الثاني : مراحل التخطيط المالي
10	المطلب الثالث: مبادئ التخطيط المالي
11	المطلب الرابع: أدوات التخطيط المالي
13	المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في التخطيط المالي
15	المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي
15	المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي
15	الفرع الأول: تعريف الأداء المالي
16	الفرع الثاني: خصائص الأداء المالي
16	الفرع الثالث: أهمية الأداء المالي
17	المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي
17	الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المالي
17	الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء المالي

18	المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي
25	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المالي
27	خلاصة
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي لدور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي	
29	تمهيد
30	المبحث الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة
30	المطلب الأول: تقديم شركة الكهرباء والغاز
30	الفرع الأول: نشأة وأهداف الشركة الأم
33	الفرع الثاني: نشأة شركة الكهرباء والغاز للوسط
33	المطلب الثاني: نشأة وهيكلية مديرية الكهرباء والغاز بالوادي
33	الفرع الأول: نشأة مديرية الكهرباء والغاز بالوادي
34	الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الكهرباء والغاز بالوادي
35	الفرع الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي
37	المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية لمؤسسة سونلغاز
37	المطلب الأول: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة المؤشرات المالية و مؤشرات التوازن المالي
37	الفرع الأول: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة المؤشرات المالية
40	الفرع الثاني: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن المالي
41	المطلب الثاني: عرض القوائم المالية للمؤسسة الدراسة باستخدام الميزانية المختصرة لجانب الأصول والخصوم
43	خلاصة
45	خاتمة
47	قائمة المصادر والمراجع
50	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
(1-2)	شريحة تعداد العمال	33
(2-2)	تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات السيولة	37
(3-2)	تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات النشاط	38
(4-2)	تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات الربحية	38
(5-2)	تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات المردودية	39
(6-2)	تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن المالي	40
(7-2)	الميزانيات المالية المختصرة لجانب الأصول الفترة (2023/2020)	41
(8-2)	الميزانية المالية المختصرة لجانب الخصوم للفترة (2021/2020)	42

قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
(1-1)	أدوات التخطيط المالي	13
(1-2)	الهيكل التنظيمي لمديرية الكهرباء والغاز بالوادي	34

ملخص الدراسة

تناولت الدراسة دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز سونلغاز لولاية الوادي، حيث هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي وتمثلت إشكالية الدراسة في ما مدى مساهمة عملية التخطيط في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، من خلال شركة سونلغاز بالوادي؟

استنادا إلى النتائج المتوصل إليها، نجد أن المؤسسة سجلت نتائج إيجابية خلال الفترة المدروسة، وهذا ما يدل على أن الوضعية المالية للمؤسسة مستقرة، بالإضافة إلى تحقيق المؤسسة لخزينة موجبة خلال السنتين 2021/2020، وعموما تنعكس خزينة المؤسسة بالإيجاب على الأداء المالي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي، الأداء المالي، تقييم الأداء المالي، المؤشرات المالية

Study Summary:

The study examined the role of financial planning in improving the financial performance of the National Company for Electricity and Gas Distribution (Sonelgaz) in the state of El Oued. The aim of the study was to identify the role of financial planning in improving financial performance, and the problem of the study was how much the planning process contributes to improving financial performance in the economic institution through Sonelgaz in El Oued.

Based on the results, it was found that the company recorded positive results during the period studied, indicating that the financial situation of the company is stable. In addition, the company achieved a positive treasury in the years 2020/2021, and in general, the company's treasury reflects positively on its financial performance.

Keywords: Financial planning, financial performance, financial performance evaluation, financial indicators.



مقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية في وقتنا الحاضر العديد من التحديات نتيجة اتساع البيئة الخارجية المحيطة بالمؤسسة، والتي تعمل وتمارس فيها نشاطها نظرا للتغيرات المختلفة التي تمتاز بالتعدد والتداخل فيما بينها وتطور السريع في شتى المجالات الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية، والتكنولوجية التي تفوق قدرات المؤسسة وصعوبة تكيفها مع الوضع الجديد.

ومن المعروف أن الهدف الرئيسي للمؤسسات هو تحقيق التقدم والازدهار، لكن بوجود هذه التحديات أصبح هدف المؤسسة يتمثل في إيجاد حلول تسمح لها بالبقاء والاستمرار، مما جعل المؤسسة تسعى إلى إيجاد برامج وأساليب تعمل على تسيير المؤسسة في عمليات اتخاذ القرارات النموذجية التي تساعد على تحقيق أهدافها.

وحقاً تتمكن المؤسسة من التغلب على هذه الصعوبات والتحديات وتحقيق أهدافها وجب أن تكون لها إدارة جيدة، من خلال الاعتماد على مجموعة وظائف والعمليات الإدارية الهامة التي لا يكمن الاستغناء عنها، كالخطيط المالي، حيث يساهم هذا العنصر في تحقيق أهداف المؤسسة وتضمن بقائها واستمرارها وتحسين أدائها، وضمان قدرتها على التكيف ومواجهة المنافسة الحادة التي تتعرض لها.

ولقد تناولت هذه الدراسة وظيفة الخطيط المالي نظراً لأهميته الكبيرة داخل المؤسسة الاقتصادية، فالخطيط السليم يساعد على تحقيق الأهداف الرئيسية والفرعية وتحقيق التوازن المالي بين الأهداف والإمكانات المتاحة، فالخطيط المالي هو مفتاح وأساس نجاح الوظائف الأخرى.

وعند احترام الخطط المالية الموضوعة وتطبيقها وتنفيذها كما هو مطلوب، تستطيع المؤسسة تحسين أدائها وخاصة الأداء المالي الذي يعتبر من أهم الوسائل التي تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها، ومدى قدرتها على استغلال مواردها استغلالاً أمثل، فهو المرآة التي تعكس وضع المؤسسة من مختلف جوانبها وتسعى كافة الأطراف في المؤسسة إلى تعزيز الأداء الأمثل، كما أكدت دراسة دليل فطيمة ولعروسي نوال (2018): التي بينت دور الخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

وبناءً على ما سبق، تتضح أهمية الخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من منطلق معرفة اداء تحقيقها للأهداف المسطرة من ثم العمل على تحقيق أداء جيد.

1- الإشكالية الرئيسية: من هنا نطرح الإشكال التالي:

❖ ما مدى مساهمة عملية التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية من خلال مؤسسة التوزيع سونلغاز الوادي؟

2- التساؤلات الفرعية:

من السؤال الرئيسي يمكن طرح عدة تساؤلات فرعية منها:

- هل تساعد عملية التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي؟
- ما أهمية الأداء المالي بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية؟

3- فرضيات الدراسة:

- تساهم عملية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي.
- عملية تحسين المالي عملية هامة وفعالة في تحديد نقاط القوى والضعف في المؤسسة.

4- أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في ضرورة تطبيق التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية في إبراز الأهمية في تحسين الاداء المالي فيها.

5- أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى مبلوغ مجموعة من الأهداف أهمها ما يلي:

- التعرف على عملية التخطيط المالي.
- إبراز العوامل مؤثرة في تحسين الأداء المالي.
- دراسة مؤشرات تقييم الأداء المالي.
- إبراز دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

6- دوافع اختيار الموضوع:

قمنا باختيار هذه الدراسة لعدة أسباب من بينها:

- الرغبة في التعرف على هذا الموضوع والتعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية.
- التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على التخطيط المالي في أداء مختلف نشاطاتها.
- معرفة مدى سعي المؤسسات إلى تحسين وضعها المالي من خلال الخطط.

7- صعوبات الدراسة:

- قلة الدراسات السابقة المرتبطة كلياً أو جزئياً بموضوع الدراسة.
- صعوبة الحصول على الوثائق الضرورية من طرف المؤسسة.

8- حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تتمثل الحدود المكانية في شارع محمد الخميسي وسط المدينة الوادي مؤسسة سونلغاز.
- الحدود الزمانية: تتمثل حدود الزمانية للدراسة ما بين مارس 2023 إلى غاية 10 ماي 2023.

9- متغيرات الدراسة:

- التخطيط المالي.
- الأداء المالي.

10- هيكل الدراسة:

لدراسة الموضوع دراسة وفيية تم تقسيم الموضوع إلى فصلين، تسبقهم المقدمة وتليهم الخاتمة، يتناول الفصل الأول الإطار النظري للتخطيط المالي والأداء المالي، وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، حيث تخصص المبحث الأول لدراسة ماهية التخطيط المالي وتم التطرق إلى تعريفه، أهميته، أهدافه، مراحلها، مبادئه، أدواته والعوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لدراسة ماهية الأداء المالي وقد تم التطرق فيه إلى مفهوم الأداء المالي وخصائصه، أهميته وتعريف تقييم الأداء المالي، أهدافه، مؤشرات والعوامل المؤثرة فيه.

أما الفصل الثاني الذي يحتوي على دراسة الحالة والمعنون ب: الدراسة التطبيقية لدور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAS لولاية الوادي، وقد تم تقسيمه إلى المبحث الأول والمعنون بالتعريف بالشركة محل الدراسة، وقد تم التطرق فيه لتقديم عام للشركة الأم والشركة فرع الوسط، وأيضاً أهدافها، و نشأة وهيكل الشركة لولاية الوادي، أما المبحث الثاني تم فيه تحليل الوضعية المالية للشركة بواسطة المؤشرات المالية ومؤشرات التوازن المالي، وتم عرض القوائم المالية لها باستخدام الميزانية المختصرة لجانب الأصول والخصوم.



القَصْدُ الْأَوَّلُ

الإطار النظري للتخطيط المالي

والأداء المالي

تمهيد

أصبحت وظيفة التخطيط المالي من أهم الوظائف المالية التي تحظى باهتمام واسع من قبل جميع المؤسسات، والتي تتعلق بدراسة وتقدير حركة الأموال بالمؤسسة، والحصول على صورة شاملة لعمليات ونشاط المؤسسة، ووضع الخطط التي تسير عليها في المستقبل لمعرفة الاحتياجات المالية، سواء قصيرة الأجل أو طويلة الأجل مع الأخذ بالحسبان صعوبة التنبؤ في المستقبل، وتأتي أهمية التخطيط المالي من خلال تناوله لمواضيع هامة ومصيرية بالنسبة للمؤسسة وهو يتيح الفرص للتعرف على الاحتياجات المالية لها وكيفية الاستعداد لمواجهةتها بشكل مسبق، كما يكسب أهمية خاصة كونه يتناول تحديد الحاجة للأموال ومدتها وتوقيتها ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى تسديدها، حيث يساهم التخطيط المالي في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان بقائها واستمراريتها وتحسين وتقييم أدائها وخاصة أداءها المالي، الذي يعتبر وسيلة ضرورية تعبر عن قدرة المؤسسة على تحقيق تلك الأهداف .

كما يعتبر الأداء المالي من المقومات الأساسية للمؤسسة فهو يوفر لها نظام متكامل للمعلومات الدقيقة والموثوق بها لمقارنة الأداء الفعلي لأنشطة المؤسسات من خلال مؤشرات محددة لتحديد الانحرافات عن الأهداف المسطرة مسبقاً، وهو أداة للحكم الموضوعي على كفاءة المؤسسات ومستوى أنشطتها ومدى تحقيقها للأهداف المسطرة بفعالية .

ولضرورة دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، قمنا بتقسيم هذا الفصل الى مبحثين للتعريف بهما:

المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي

المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي

المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي

يعتبر التخطيط المالي بشكل عام من أهم وظائف الإدارة في أي نشاط اقتصادي لأن نجاح النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه يعود جزء كبير منه إلى فعالية دور التخطيط بشكل عام والتخطيط المالي بشكل خاص، لضرورة دوره في عملية صياغة تلك الأهداف والسياسات والإجراءات والميزانيات والبرامج المتعلقة بالأنشطة المالية للمؤسسة، وهذا يضمن وضع سياسات مالية واستثمارية فعالة وكفاء .

المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي

في هذا المطلب سنحاول التعرف على التخطيط المالي، أهميته وأهدافه .

الفرع الأول: تعريف التخطيط المالي

قبل التطرق إلى التخطيط المالي، سنتعرف إلى التخطيط بشكل عام، حيث يعرف التخطيط على أنه عمل إنساني عقلائي واعى يستهدف رصد وتوجيه الحركة المستقبلية، ووضع وتحديد الشروط اللازمة لتحقيق ذلك بما يتفق مع الأهداف المطلوبة¹.

وكما يعرف التخطيط أيضا بأنه العملية التي من خلالها يحدد المدراء أهدافهم، ويتنبؤوا بالمستقبل ويرسموا الطريق لتحقيق هذه الأهداف. أي ان التخطيط هو عمل يسبق التنفيذ دائما ويرسم الإطار العام الذي يحدد الأنشطة والأعمال الواجب أدائها بهدف تحقيق الأهداف².

وللتخطيط عدة أنواع، والتي من بينها التخطيط المالي الذي أعطي له عدة تعاريف نذكر أهمها :

✓ **التعريف الأول:** التخطيط المالي هو نقطة انطلاق أساسية للرقابة المالية، فالمدير المالي ينظر للمؤسسة كوحدة متكاملة، فيستعين بالتخطيط المالي في تقدير احتياجاته من الأموال لتدبيرها والحصول عليها او لاستثمار الفائض عن حاجته منها³.

✓ **التعريف الثاني:** كما عرف التخطيط المالي على أنه مجموعة الخطط اللازمة للحصول على الموارد واستخداماتها خلال مدة محددة من الزمن لتعظيم ثروة المساهمين⁴

¹ دليل فطيمة، لعروسي نوال، دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صحراء غاز لولاية أدرار، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة أدرار، 2017/2018، ص7.

² بشار زيد الوليد، التخطيط والتطوير الاقتصادي، دار الراجية للنشر والتوزيع، الأردن - عمان، 2008، ص19.

³ زياد رمضان، محمود الخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، ط1، 2013، ص193.

⁴ العامري محمد علي إبراهيم، الإدارة المالية، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2007، ص143.

✓ **التعريف الثالث:** التخطيط المالي هو مجموعة الخطط اللازمة للحصول على الأموال والاستخدام الأمثل لها، لهذا فإن التخطيط المالي يشير إلى تحديد المتطلبات المالية، الاستخدامات، النمو والأداء خلال مدة محددة من الزمن¹.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن التخطيط المالي هو عملية تنبؤ وتقدير مسبق لجميع المبالغ والإجراءات المالية في المؤسسة، من خلال استعمال مجموعة أدوات لتحقيق الأهداف المسطرة.

الفرع الثاني: أهمية التخطيط المالي

للتخطيط المالي أهمية كبيرة متمثلة فيما يلي²:

- تحديد الاحتياجات المستقبلية، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو؛
- تقييم السياسات والمقترحات المقدمة، والمساعدة على تنفيذها حسب بديل معين من البدائل؛
- المساعدة في تركيز الأضواء على الأهداف، إذ أن التركيز يسهل على المؤسسة معرفة ما تريد عمله، وتحديد احتياجاتها، ومعرفة حاجات زبائنهم، رغباتهم، والأسلوب الأمثل لتلبية تلك الحاجات والرغبات؛
- تحفيز العاملين وتشجيع التفكير المستقبلي؛
- تجنب الإدارة المفاجآت وتهيئتها للتعامل مع المتوقع منها، وذلك بتجنيبها اللجوء المفاجئ لمصادر التمويل، وما ينتج عنه من تكاليف مرتفعة تؤدي إلى إضعاف مركزها المالي؛
- التنسيق بين قرارات التمويل والاستثمار، ومعرفة التأثيرات الناتجة عنها؛
- وضع الإدارة في موقف استعداد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية، وذلك من خلال تقييم درجة المخاطرة التي من الممكن أن تتحملها المؤسسة؛
- تسهيل عملية الاتصال العمودي والأفقي، ويقصد به تسهيل توزيع العمل والسلطة على أعضاء المشروع على أساس سليم ومدرّوس؛
- تقديم معايير لقياس الأداء الفعلي، أي تكوين أساس سليم للرقابة، حيث يعتبر التخطيط أساس وجود الرقابة، فالمدير لا يمكنه التأكد من أداء مرؤوسيه ما لم تحدد معايير يمكن استخدامها كمقياس للحكم على أدائهم.

¹ محمد علي إبراهيم العمري، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص107.

² فيصل محمود الشوارة، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى عملي، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ط، 2013، ص179.

الفرع الثالث: أهداف التخطيط المالي

تتمثل أهداف التخطيط المالي فيما يلي¹:

- ✓ مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية مما يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو؛
- ✓ ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من تكلفة؛
- ✓ التصميم الفعال للهيكل التمويلي للمؤسسة عن طريق تحديد الميزج الأمثل من مصادر التمويل؛
- ✓ تأطير السياسات والإجراءات المالية لتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل ومراقبتها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية؛
- ✓ تحسين قدرة الإدارة المالية على التحليل وترتيب الأولويات والتركيز في اتخاذ القرار، حيث أن التركيز يجعل المدير المالي أكثر قدرة على معرفة ما تريد المؤسسة عمله وتحديد احتياجاتها، ومعرفة حاجة زبائنهم ورغباتهم والأسلوب الأمثل لتلبية تلك الحاجات والرغبات؛
- ✓ تحسين اتجاهات العمل: يوفر للمؤسسة الأدوات والأساليب التي تساعد على تحقيق الميزة التنافسية، ويجنبها الوقوع في فخ الرضا عن الذات ويجعلها تبحث عن كل ما هو متميز؛
- ✓ تحسين عملية التنسيق: فالتخطيط المالي الجيد يخلق هرمية الأهداف ويساهم في ربط أهداف الإدارة المالية مع أهداف كافة مستويات المؤسسة مع بعضها البعض، ويتم ذلك من خلال تنسيق جهود الافراد، المجموعات وأنظمة العمل، بما يضمن إضافة مساهمات ذات قيمة تخدم اهداف المؤسسة بشكل عام؛
- ✓ تحسين إدارة الوقت: يساهم نشاط التخطيط بصفة عامة في توفير الجهد والوقت، وعليه فإنه يساهم في إدارة الوقت بشكل أفضل؛
- ✓ تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها: وذلك من خلال تمكينه من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات.

المطلب الثاني : مراحل التخطيط المالي

يهتم التخطيط المالي بتخصيص الموارد المتاحة لدى المؤسسة وتوزيعها على الأنشطة المختلفة للوصول الى الأهداف المرجوة، والتي تضمن تعظيم قيمة المؤسسة، وتتم عملية التخطيط المالي عبر خطوات ومراحل أساسية وفق ما يلي²:

¹ علي مكيد، نسيمه اعمر ستي، أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز المدية - مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 10، الجزائر، ص 34-35.

² صيفي حسنية، دور التخطيط المالي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز - وحدة ورقة حضري -مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص مالية مؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2009/2010، ص 6-7.

1- تحليل الأداء السابق للمؤسسة:

تعتبر هي الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي وهي تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المالي للسنوات السابقة، وتسمح بالربط بين عناصر القوة والضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة .

2- تحليل المزايا التشغيلية للمؤسسة:

الغرض من هذه الخطوة هو التعرف على المزايا التشغيلية من خلال تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وتحليل الأسواق التي تعمل ضمنها، وكذا تحليل طبيعة المنافسين لها في القطاع الذي تنتمي إليه، مع مراعاة وتحليل المخاطر المحتملة تجاه قرارات الاستثمار والتمويل.

3- تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله:

في هذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المؤسسة وتعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة .

4- التنبؤ بإيرادات المؤسسة ونفقاتها:

وهي تعتمد على الربط الموضوعي بين قرارات المؤسسة في مجال الاستثمار بين الإيرادات المتوقعة والنفقات المتوقعة، وكل هذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية.

5- تحليل البدائل المالية :

في هذه الخطوة تقوم الإدارة المالية للمؤسسة بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة على المدى القصير والطويل وهذا ضمن إطار محددات السياسة المالية.

6- تحليل البدائل المالية :

في هذه الخطوة تقوم الإدارة المالية للمؤسسة بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة على المدى القصير والطويل وهذا ضمن إطار محددات السياسة المالية.

7- اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال:

حيث يتم تحديد ما هو مناسب من وسائل بإمكان المؤسسة الاعتماد عليها لتوفير الأموال اللازمة لتغطية بدائلها الاستثمارية، بحيث يجب ان يتم اخذ من كل الكلفة والمخاطرة بعين الاعتبار.

8- تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية :

أي التحليل ما يمكن أن ينجم عن تأكيد وانسجام وتناغم الخطة المالية مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ومدى تكاملها معها، وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.

المطلب الثالث: مبادئ التخطيط المالي

تتمثل مبادئ التخطيط المالي كما يلي¹:

♦ مبدأ تحديد الهدف:

الأهداف المالية هي المحور الأساسي الذي يدور حوله التخطيط المالي.

♦ مبدأ الواقعية:

الخطة المالية الفعالة يجب أن تعد ضمن إمكانيات المنشأة المتاحة فليس للخطة قيمة إلا اذا نفذت لذلك لا بد من إعداد الخطط المالية على أساس الموارد المالية المتاحة بما يسمح بتنفيذ الأهداف المرجو تحقيقها حتى لا تكون الخطة المالية أداة تعجيز وبالتالي عدم الاستفادة منها كمعيار رقابي.

♦ مبدأ المرونة:

لا يمكن أن تكون الخطة المالية جامدة أو ساكنة في ظل ظروف اقتصادية وفنية تتميز بالتغيير السريع .

♦ مبدأ الوضوح:

لضمان إخراج الخطة إلى حيز التنفيذ لابد أن تكون واضحة ومصاغة بلغة مبسطة يسهل على المعنيين بالتنفيذ فهمها.

♦ مبدأ دقة التنبؤ المالي:

كلما كان التنبؤ بأحداث المستقبل مطابق للمستقبل نفسه كان أساس التخطيط سليماً.

♦ مبدأ التعاون:

تؤسس العملية التخطيطية على تعاون وجهد مشترك من قبل كافة العاملين في المنشأة، وذلك لان التخطيط العلمي يحتاج الى مدخلات من مختلف اجزاء ووحدات المنشأة .

كما ان التخطيط الجيد يتطلب توفير عنصر الالتزام أي ان التخطيط يجب أن يكون لفترة من الوقت كافيا للإيفاء بالالتزامات الملقاة على عاتق الشركة وهذا لن يتحقق الا من خلال الجهد المشترك الذي من خلاله تتاح الفرص لأفكار وآراء جديدة يمكن الاستفادة منها.

♦ مبدأ التوقيت:

التخطيط المالي الفعال لابد أن يراعي مبدأ التوقيت الزمني الذي يعد من أهم المبادئ التي يجب ان تعد على أساسها الخطة المالية، فمهمة التخطيط المالي لا تكمن بالكشف عن الاحتياجات المالية لفترة مقبلة فقط، بل العمل على تأمينها في الوقت المناسب وعن الحاجة إليها .

¹ عبد القادر شلاي، قرومي حميد، محاضرات في مقياس الاستراتيجية والتخطيط المالي، جامعة البويرة، 2016/2017، ص 36-37.

◆ مبدأ الشمولية:

حتى يقضي التخطيط المالي على التناقضات والمشكلات والاختناقات من ناحية، والتنسيق بين القرارات المتخذة في كافة الإدارات من ناحية أخرى، لابد أن يكون شاملاً لكافة أنشطة المنظمة.

◆ مبدأ الاستمرارية:

لابد أن تكون عملية التخطيط المالي مستمرة، لا تنتهي بانتهاء إعداد الخطة المالية إذ لا بد أن تستمر هذه العملية أثناء التنفيذ وذلك للمتابعة بهدف كشف الانحرافات والتعرف على أسبابها والعمل على تصحيحها ومن أجل تلفيها واستبعادها عند إعداد الخطط المالية الجديدة.

◆ مبدأ التنسيق:

بين الخطط الفرعية والخطط المالية.

◆ مبدأ المسؤولية:

لابد من تحديد مسؤولية كل العاملين في المنشأة عند إعداد الخطة المالية وعند تنفيذها لمنع محاولة الأفراد التهرب من واجباتهم ولتسهيل تحديد المسؤول عند وقوع الخطأ ومحاسبته.

◆ مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة:

أهمية التخطيط المالي تكمن بتلافي الضياع والتبذير بموارد المنشأة المتاحة لذلك لابد للخطة المالية من استغلال الموارد المالية استغلالاً أمثلاً، وذلك بإنفاقها على القنوات التي تعطي أكبر عوائد ممكنة.

المطلب الرابع: أدوات التخطيط المالي

تتمثل أدوات التخطيط المالي في: الموازنات التقديرية، تحليل التعادل، والتخطيط والاحتياجات المالية

أولاً: الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنات التقديرية من أهم أدوات التخطيط المالي والتي تلجأ إليها الإدارة المالية، وتعدد التعاريف باختلاف الرؤى حيث:

- أن الميزانيات التقديرية هي عبارة عن أدوات تخطيطية ذات توجه مستقبلي تهدف المنظمة من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، والنتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع، وتعتبر الميزانيات التقديرية أدوات كمية أو تعبيرات رقمية من خطط إدارة المنظمة، وانطلاقاً من هذه النظرة الكمية، يمكن تعريف الميزانيات التقديرية بأنها تنبؤ بإجمالي الإنتاج، المبيعات، الاستثمار، التمويل، وتوزيع الأرباح لفترة مستقبلية محددة، والتنبؤ هو عبارة عن عملية استكشاف للمستقبل وتقدير مسبق لأحداثه وأرقامه بالاعتماد على تحليل البيانات الخاصة بالحيث الذي تعمل فيه المنظمة¹.

¹ فيصل محمد الشوارة، مرجع سبق ذكره، ص179.

- ويعرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا بأنها خطة كمية ورقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة فهي تبين عادة الإيرادات المنتظر تحقيقها والنفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة، وكذا الأموال التي تعمل لتحقيق هدف معين¹.

ثانيا: تحليل التعادل

إن نقطة التعادل هي النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات مع التكاليف، وتعتبر المشاريع التي لا تتجاوز نقطة التعادل مشاريع مرفوضة وغير مجدية، وتعتبر المشاريع التي تتجاوز فيها إيراداتها تكاليفها مشاريع مقبولة ومجدية وينبغي الاستثمار فيها، لا سيما وأن الربح يعتبر من أفضل مقاييس الأداء التي تعتمد عليها اقتصاديات السوق للحكم على مدى الكفاءة في توزيع الموارد المتاحة على أوجه الاستثمار المختلفة في منظمة الأعمال، ومن أجل الحكم على مدى الربحية فيها والتيقن من مدى سلامة أوضاعها المالية قبل وبعد إقامة المشروع، استعانت هذه الاقتصاديات بالعديد من أدوات التحليل المالي، إلا أنه ولعجز هذه الأدوات مجتمعة عن تحديد مواطن القوة والضعف في مستوى الأداء بكفاءة وفعالية، فقد ظهرت الحاجة إلى إيجاد أدوات إضافية تسد مثل هذا العجز فكانت فكرة تحليل تعادل التي تتميز عن غيرها من الأدوات بالبساطة ودقة التعبير هي المخرج، وذلك لكونها تقوم على أساس دراسة وتقييم العلاقة بين حجم المبيعات والإنتاج والتكاليف والأرباح. بمنتهى الدقة والموضوعية، ومن شأنها مع أدوات التقييم الأخرى أن تعطي تصورا واضحا وشموليا عن مدى صحة وسلامة الأوضاع المالية في الشركة موضوع الدراسة، والتي قد تستخدم في سبيل إعدادها القوائم المالية التقديرية أو التاريخية، أي أنها سوف تساعد على ضبط وتقويم الأداء المخطط والفعلي على التوالي².

ثالثا: تخطيط الاحتياجات المالية

فيما لا شك فيه أنه كلما زاد حجم نشاط المؤسسة ترتب عن ذلك زيادة في الاحتياجات المالية الكلية للمؤسسة وذلك لأن زيادة مستوى المبيعات يتطلب زيادة في الاستثمار في الأصول المستخدمة للإنتاج، يفهم مما سبق وجود علاقة بين الاحتياجات المالية ومستوى المبيعات، بل إن مستوى المبيعات يمثل حجر الأساس في

¹ جبلي هاجر، بوعبد الله بشرى، دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة - دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعه ميلة، 2021/2020، ص 11.

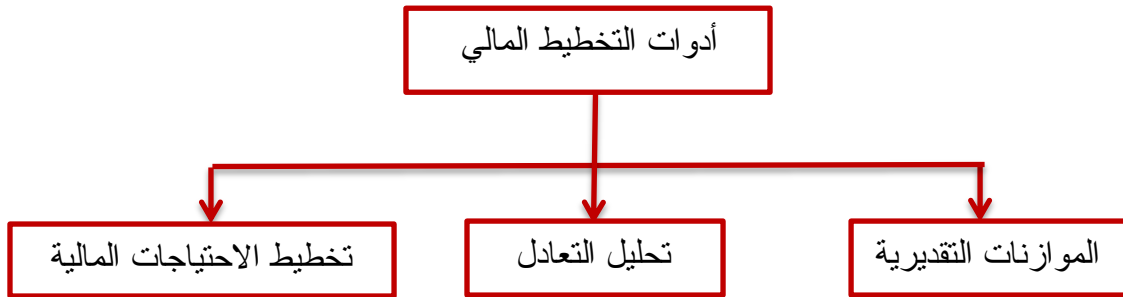
² أحمد فؤاد الصيد، التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة ورقلة للفترة 2014-2016، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، 2017/2016، ص 7.

عملية التنبؤ بالاحتياجات المالية، إن المعرفة المسبقة للاحتياجات المالية تجعل الإدارة في مركز أفضل من حيث دراسة ومفاضلة البدائل المتاحة لديها للحصول على الأموال في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة¹.

وتتوقف الدقة في التنبؤ على عنصرين أساسيين هما²:

- دقة التنبؤ.
- الأدوات المستخدمة في التنبؤ المالي.

الشكل رقم (1.1): أدوات التخطيط المالي



المصدر: من إعداد الطالبات اعتماداً على المراجع السابقة

المطلب الخامس: العوامل المؤثرة في التخطيط المالي

ومن العوامل التي تؤثر في فعالية التخطيط المالي ما يلي³:

- الطاقة الإنتاجية المتاحة للمشروع: ويقصد به إجمالي إنتاج المشروع في حال العمل بأقصى كفاءة ممكنة للمصنع من حيث الآلات والعمال؛
- سياسات الائتمان: ومن أمثلتها (البيع بالتقسيط، البيع بالأجل، الخصم الكمي والنقدي)؛
- سياسات التمويل: وهي السياسات التي تتبعها الشركة في تمويل احتياجاتها المالية مثل سياسات الاقتراض، التمويل عن طريق الأرباح المحتجزة، زيادة رأس المال؛
- سياسات العائد: وهي تلك السياسات التي تتبعها الشركة بخصوص الأرباح من حيث توزيعها ومقدار التوزيع أما عدم توزيعها؛
- درجة كفاءة الشركة في مقابلة طلبات العملاء المتزايدة: وهي قدرة الشركة على توفير أو تغطية احتياجات عملائها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والمواصفات المطلوبة؛

¹ أحمد فؤاد الصيد، المرجع السابق، ص7.

² عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، ط1، 2013، ص192.

³ أبو معمر فارس محمد، الإدارة المالية، ط4، مكتبة آفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص85.

- العوامل الاقتصادية: وتتمثل في الحالات الاقتصادية السائدة والمتوقعة من تضخم وركود ومستوى الدخل وغيرها؛
- العوامل الاجتماعية: وتشمل على تغيير أذواق المستهلكين ومدى إشباع احتياجاتهم من إنتاج المشروع والظروف والعلاقات الاجتماعية؛
- العوامل السياسية: ويقصد بها مدى الاستقرار السياسي والأمني؛
- العوامل القانونية: وهي تلك العوامل التي يتم اتخاذها لإدارة أو توجيه أمر معين مثل قوانين الاستثمار والضريبة.

المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي

يحتل الأداء المالي مكانة مهمة داخل المؤسسات، حيث يلعب دوراً مهماً في قياس أداء المؤسسات وكفاءتها في استخدام مواردها، وذلك من خلال المؤشرات التي تدل على صحة المركز المالي لها.

المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

يعتبر الأداء المالي من بين التقنيات التي تستعملها أغلب المؤسسات الاقتصادية لتشخيص وتقييم وضعيتها المالية ومقارنة أدائها مع المؤسسات الأخرى التي تنشط في نفس القطاع كما أن معظم المحللين الماليين يلجئون إليه، لكونه يمتاز بالاستقرار والثبات ويساهم في توجيه المؤسسات نحو المسار الأفضل والصحيح. وقد تطرقنا في هذا المطلب إلى تعريف، خصائص وأهمية الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.

الفرع الأول: تعريف الأداء المالي

قبل الشروع في تعريف الأداء المالي نعرف أولاً الأداء بشكل عام:

هو الكيفية التي يؤدي بها العاملون مهامهم أثناء العمليات الإنتاجية والعمليات المرافقة لها باستخدام وسائل الإنتاج فيها المتاحة لتوفير مستلزمات الإنتاج، وإجراء التحويلات الكمية والكيفية المناسبة لطبيعة العملية الإنتاجية عليها، ولتخزينها وتسويقها طبقاً للبرنامج المسطر والأهداف المحددة للوحدة الإنتاجية خلال الفترة الزمنية المدروسة¹.

للأداء المالي مجموعة من التعاريف نسلط الضوء على عدة من المفاهيم منها :

✓ **التعريف الأول:** يعبر الأداء المالي عن أداء المؤسسات حيث أنه الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي

تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين الاداء المختلفة التي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافها².

✓ **التعريف الثاني:** يعرف الأداء المالي على أنه مدى قدرة المؤسسة الاقتصادية على الاستغلال الأمثل

لمواردها المالية في الاستخدام قصير وطويل الأمد من أجل تشكيل الثروة³.

¹ رميسة بركاني، دور التشخيص المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة تعاونية الحبوب والبقول الجافة عين مليلة - أم البواقي - مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص الإدارة المالية، جامعة أم البواقي، 2020/2019، ص 26.

² محمد محمود الخطيب، الأداء المالي واثره على عوائد أسهم الشركات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص45.

³ صافية بو مصباح، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية - دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر للهاتف النقال (موبيليس)، مجلة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 2، جامعة برج بوعرييج، 2021/12/31، ص221.

✓ **التعريف الثالث:** يعد الأداء المالي "مدى قدرة المؤسسة لتحقيق قيمة مالية، ومواجهة المستقبل من خلال اعتماده الميزانيات والنتائج للحسابات والقوائم المالية الملحقه، والأداء المالي يقاس على المحدودية المالية للشركة ومعدل الربح"¹.

من خلال ما سبق نستنتج أن الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل لمواردها من أجل تعظيم الثروة كما يعتبر أداة تحفيز تتخذ بواسطتها القرارات الاستثمارية وكذلك هو وسيلة لتدارك الثغرات والمشاكل التي قد تظهر في المؤسسة من خلال تحقيق أهدافها المحددة مسبقاً من طرف الإدارة.

الفرع الثاني: خصائص الأداء المالي

مما سبق فإن الأداء المالي:

- أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها تجاه المؤسسات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه الى المؤسسة أو الأسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها؛
- أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة المؤسسة، فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر إذا كانت المؤسسة تواجه صعوبات نقدية أو ربحية أو لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تنذر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل؛
- أداة لتحفيز العاملين والإدارة في المؤسسة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج ومعايير مالية أفضل من سابقتها .
- أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في المؤسسة في لحظة معينة ككل أو لجانب معين من أداء المؤسسة أو لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معينة².
- الأداء المالي آلية أساسية وفعالة لتحقيق أهداف المؤسسة³.

الفرع الثالث: أهمية الأداء المالي

تتمثل أهمية الأداء المالي فيما يلي⁴:

- تقييم ربحية المؤسسة، والهدف منه هو تعظيم قيمة المؤسسة وثروة المساهم.
- تقييم سيولة المؤسسة، والهدف منه تحسين قدرة المؤسسة في الوفاء بالالتزامات.
- تقييم تطور نشاط المؤسسة، والهدف منه معرفة سياسة المؤسسة في توزيع الارباح.

¹ رميسة بركاني، مرجع سبق ذكره، ص 26.

² محمد محمود خطيب، مرجع سبق ذكره، ص 45-46.

³ صافية بومصباح، مرجع سبق ذكره، ص 221.

⁴ المرجع السابق، ص 221.

- تقييم مديونية المؤسسة من خلال معرفة مدى اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي.
- تقييم تطور حجم المؤسسة من أجل تحسن القدرة الكلية للمؤسسة .

المطلب الثاني: ماهية تقييم الأداء المالي

يتضمن هذا المطلب بعض التعاريف المختلفة التي توضح مفهوم عملية تقييم الأداء المالي ومؤثراته، كما يتضمن الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

الفرع الأول: تعريف تقييم الأداء المالي

قبل الشروع في تعريف تقييم الأداء المالي نعرف تقييم الأداء :

حيث يعرف تقييم الأداء إصدار الحكم على الأشياء أو الأشخاص أو الموضوعات، ويتطلب ذلك استخدام المعايير أو المستويات لتقدير هذه القيمة ويتضمن معنى التحسين والتعديل والتطوير الذي يعتمد على هذه الأحكام¹.

ويعرف تقييم الاداء المالي على أنه العلاقة بين العناصر المكونة للمركز المالي (الأصول، الخصوم، حقوق المساهمين، النشاط التشغيلي) للوقوف على درجة التوازن بين هاته العناصر، وبالتالي تحديد مدى متانة المركز المالي للمؤسسة، وعلى ضوء ذلك يمكن التنبؤ بالفشل المالي².

الفرع الثاني: أهداف تقييم الأداء المالي

يوجد عدة أهداف لتقييم الأداء المالي من أهمها ما يلي³:

- ✓ الوقوف على مستوى أداء المؤسسة مقارنة بالأهداف المدرجة في خطتها الانتاجية .
- ✓ الكشف عن الخلل والضعف في نشاط المؤسسة واجراء تحليل شامل لها وبيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة وتصحيحها .
- ✓ تحديد مسؤولية كل مركز او قسم في المؤسسة للتمكن من تحديد مواطن الخلل والضعف في النشاط الذي يضطلع به وذلك من خلال قياس اعمال كل قسم من الأقسام وتحديد إنجازاته سلبا وإيجابا، الامر الذي من شأنه خلق منافسة بين الأقسام من أجل رفع مستوى أداء المؤسسة .

¹ محمد مصطفى نعمات، إدارة المؤسسات، دار الابتكار للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2016، ص165.

² صافية بومصباح، مرجع سبق ذكره، ص222.

³ عبد المؤمن أوبادي، دور تقييم الاداء المالي في ترشيد القرارات - دراسة حالة مؤسسة نפטال وحدة GPL رقم 704 أم البواقي - الفترة الممتدة من (2016 - 2018)، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي، تخصص إدارة مالية، جامعة أم البواقي، 2020 / 2021، ص21

- ✓ الوقوف على مدى كفاءة استخدام الموارد المتاحة بطريقة رشيدة تحقق عائداً أكبر بتكاليف .
- ✓ تسهيل تحقيق تقييم شامل للأداء وذلك بالاعتماد على نتائج تقييم الأداء لكل المؤسسة في قطاع معين وصولاً إلى التقييم الشامل .

المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي

هناك العديد من المؤشرات التي تستخدم في قياس الأداء المالي، وهي على النحو التالي :

أولاً: مؤشرات السيولة¹

وهي مجموعة النسب المالية التي تتمكن من خلالها المؤسسة قياس قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية، عند استحقاقها بما تمتلكه من أموال جاهزة وأصول أخرى ويمكن تحويلها بسرعة إلى نقدية دون أن يؤدي تحويل تلك الأصول إلى خسائر تؤثر سلباً على المركز المالي للمؤسسة، وتهدف هذه النسب إلى تقييم قدرة المؤسسة المالية في الأجل القصير، وهي تختلف باختلاف الأطراف المستفيدة منها ويقع ضمن هذه النسب ما يلي:

1) نسبة السيولة العامة:

تعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

كلما زادت هذه النسبة عن الواحد صحيح دل ذلك على وجود هامش أمان للمؤسسة، يمكنها من سداد التزاماتها قصيرة الأجل، ولكن ارتفاع هذه النسبة قد لا يترجم دائماً بوضع سيولة جيدة فقد يكون ناتج عن تضخم بنود الأصول المتداولة بسبب عدم التسيير الجيد للإدارة، غير أنه في بعض المؤسسات الخاصة بقطاع الكهرباء والهاتف فغالبا ما تكون نسبة التداول فيها أقل من الواحد وسببه يرجع إلى طبيعة النشاط بحد ذاته، بالإضافة لضخامة الأصول الثابتة، لكن ما يعوض هذا الانخفاض هو انتظام التدفقات النقدية لتلك المؤسسات .

2) نسبة السيولة السريعة:

وهي تبين مدى كفاءة المؤسسة في تغطية الالتزامات الجارية بالأصول سريعة التداول، وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الديون طويلة الأجل}}$$

¹ مخلوفي عبد الهادي، دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي - دراسة حالة المؤسسة العمومية الاقتصادية لنقل المسافرين بشرق البلاد - قسنطينة TVE /EPE، مذكرة مقدمة كجزء من متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص فحص محاسبي، جامعة بسكرة، 2015 / 2016، ص 58-59-60.

قيمة هذه السيولة تتراوح بين 0.3 كحد أدنى و 0.5 كحد أقصى إذا كانت مرتفعة فهي تدل على الحالة الجيدة وإمكانية الدفع دون صعوبات أي تكون القيم الجاهزة وغير الجاهزة نصف الديون القصيرة أو أقل، وإذا كانت منخفضة فتدل على صعوبات الدفع.

3) نسبة السيولة الحالية:

وهي النسبة التي تهم بأكثر أصول المؤسسة سيولة وهي النقدية وذلك في علاقتها بالتزامات المؤسسة قصيرة الأجل، وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الحالية} = \frac{\text{النقدية}}{\text{إجمالية الأصول المتداولة}}$$

ملاحظة: إذا كانت أكبر من الواحد فهذا يدل على تراجع نشاط المؤسسة، نقص الاستثمارات فائض النقدية .

ثانيا: مؤشرات النشاط¹

تتم نسب النشاط بقياس مدى فعالية المؤسسة في استخدام مواردها المالية المتاحة لها والرقابة عليها، وتتضمن المقارنات بين مستوى المبيعات والاستثمارات في الأصول المختلفة، وتتمثل أبرز النسب المتعلقة بالنشاط في ما يلي:

1) معدل دوران الأصول:

يتم حساب معدل دوران الأصول بقسمة صافي المبيعات على مجموع الأصول وبهذا فإنه يقيس مدى كفاءة الإدارة في استغلال تلك الأصول.

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع الأصول}}$$

وهذه النسبة تعكس أيضا كفاءة الإدارة في استخدام الأصول والاستثمارات بالمشروع لتحقيق قدر كبير من المبيعات، ولذلك فكلما زاد المعدل دل على كفاءة الإدارة في استخدام الأصول والاستثمارات في المشروع لتحقيق قدر كبير من المبيعات، ولذلك فكلما زاد المعدل دل على كفاءة الإدارة في استخدام الأصول وكلما دل على زيادة عدد مرات تحقيق العائد على الأصول خلال السنة.

¹ دليل فطيمة، لعروسي نوال، مرجع سبق ذكره، ص 38-39 .

2) معدل دوران المخزون:

هذه النسبة تظهر سرعة حركة المخزون في المؤسسة، وكلما ارتفع معدل الدوران كان هذا مؤشرا إيجابيا، مع الأخذ في الاعتبار أن معدل الدوران يختلف باختلاف نشاط المؤسسة من حيث كونها تعمل في مجال تجاري أو صناعي أو خدماتي، وتحسب كما يلي:

$$\text{معدل دوران المخزون} = \text{تكلفة المبيعات} / \text{متوسط المخزون}$$

3) متوسط فترة التحصيل:

يقيس الوقت الذي تستغرقه دورة واحدة للمدينين، وهذه الدورة تبدأ عموما من تسجيل الديون وتحصيلها ثم تسجيل ديون أخرى جديدة، ومتوسط فترة التحصيل يهدف إلى تحديد عدد الأيام التي تقع بين بيع البضاعة على الحساب وتحصيل قيمتها، وهو يعكس مدى استفادة الغير من أموال المؤسسة، فكلما زاد متوسط عمر المدينين عن السياسة العامة فإن ذلك يدل على التباعد بين المبيعات الآجلة والتحصيل، ويتم استخراج متوسط فترة التحصيل عن طريق قسمة عدد أيام السنة على معدل دوران المدينين. ونوضحه فيما يلي

$$\text{متوسط فترة التحصيل} = (\text{صافي المبيعات} / \text{متوسط المدينين}) / 360$$

ثالثا: مؤشرات المديونية¹

تعد هذه النسب مؤشرات تقيس مدى اعتماد المؤسسة على أموالها الخاصة والأجنبية في التمويل العام ومن أهم هذه النسب:

1) نسبة الديون إلى إجمالي الأصول:

تقيس هذه النسبة نسبة الديون التي ساهم بها الغير بالنسبة إلى إجمالي أصول المؤسسة حيث كلما زادت النسبة كلما قلت قدرة المؤسسة على الاقتراض الخارجي بالمستقبل وتساوي:

$$\text{نسبة الديون إلى إجمالي الأصول} = (\text{المطلوبات المتداولة} + \text{المطلوبات ط الأجل}) \times 100 /$$

¹ مخلوف عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 60-61.

2) نسبة الديون إلى حقوق الملكية:

تعتبر هذه النسبة مهمة جدا بالنسبة للمؤسسات، فهي توضح لها مدى التوازن الموجود في الهيكل المالي بين مصادر التمويل الذاتي ومصادر التمويل الخارجية وتعطى بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الديون إلى حقوق الملكية} = \left(\frac{\text{الديون} \times 100}{\text{حقوق الملكية}} \right)$$

3) معدل تغطية الفوائد:

هذا المعدل يوضح مدى قدرة المؤسسة على خدمة ديونها وتحمل أعباء الفائدة، وكلما كان هذا المعدل كبيرا كلما دل على أن المؤسسة قادرة على الوفاء بالتزاماتها وهذا المعدل يؤكد عليه المقرضون والدائنون من أجل الاطمئنان قبل إعطاء أي قرض.

$$\text{معدل تغطية الفوائد} = \frac{\text{صافي الربح قبل الفوائد والضريبة}}{\text{الفوائد المدفوعة}}$$

رابعا: مؤشرات الربحية¹

تقيس نسب الربحية مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق أقصى نفع ممكن للمستثمرين فيها، وتقدم الربحية مؤشرات السلامة المالية للمؤسسة على المدى الطويل.

1) هامش الربح الإجمالي:

ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{هامش الربح الإجمالي} = \left(\frac{\text{المبيعات} - \text{تكلفة السلع المباعة}}{\text{المبيعات}} \right)$$

تمثل هذه النسبة مدى كفاءة إدارة المؤسسة في استخدام المواد والعمالة في العملية الانتاجية، وحينما تزداد بسرعة تكاليف العمالة والمواد، فمن المحتمل تخفيض هامش الربح الإجمالي ما لم تستطع المؤسسة تمرير هذه التكاليف إلى عملائها في شكل أسعار.

2) هامش الربح الصافي:

تقيس هذه النسبة صافي الربح المحقق على كل مبلغ من المبيعات، وهي تشير إلى نسبة ما تحققه المبيعات من أرباح بعد تغطية تكلفة المبيعات وكافة المصروفات الأخرى من مصاريف إدارية وعمومية ومصاريف تمويلية، وكلما ارتفعت هذه النسبة كان ذلك جيدا.

¹ دليل فطيمة، لعروسي نوال، مرجع سبق ذكره، ص 39-40.

ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{هامش الربح الصافي} = \text{صافي الربح} / \text{صافي المبيعات}$$

3) معدل العائد على الاستثمار:

تقيس هذه النسبة معدل العائد الذي حققته المؤسسة بعد الضرائب وحقوق الأقلية على جميع الأموال المستثمرة بها.

ويحسب كما يلي:

$$\text{معدل العائد على الاستثمار} = \text{صافي الربح} / \text{رأس المال المستثمر}$$

4) معدل العائد على حقوق المساهمين:

تعبر هذه النسبة عن العائد عن استثمار أموالهم بالمؤسسة، ويعتبر مؤشرا على المدى الذي استطاعت فيه المؤسسة استخدام هذه الاستثمارات بشكل مربح ويعبر أيضا عن مدى قدرة المؤسسة على جذب الاستثمارات إليها بحكم أن العائد على الاستثمار محدد أساسيا لقرارات المستثمرين، ويتم احتساب هذه النسبة بقسمة صافي الربح بعد الضريبة على حقوق المساهمين، ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

$$\text{العائد على حقوق المساهمين} = \text{صافي الربح بعد الضريبة} / \text{رقم الأعمال خارج الرسم}$$

خامسا: مؤشرات المردودية

تعرف المردودية بأنها قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة دائمة في إطار نشاطها، وتتخذ عدة أشكال تكون في المدى القصير أو الطويل، وتقسم عادة إلى ثلاثة أنواع وهي:

1) المردودية الاقتصادية:¹

تقيس هذه المردودية الفعالية في استخدام الأصول الموضوعة تحت تصرف المؤسسة وتقاس من خلال رصيد الفائض الإجمالي للاستغلال، وتسمى بالمردودية الاقتصادية الإجمالية لأنها تحقق قبل عملية الاهتلاك، العمليات المالية وعمليات التوزيع، وتبين العائد من وراء استخدام كل دينار في مجموع أصول المؤسسة، وتعتبر النسبة الأفضل لقياس ربحية العمليات، وتحسب كما يلي:

$$\text{معدل المردودية الاقتصادية} = \text{الفائض الإجمالي للاستغلال} / \text{الأصول الاقتصادية}$$

¹ عبد المؤمن أوبادي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

1) المردودية التجارية¹:

تقيس هذه النسبة الربح الذي تحققه المؤسسة مقابل كل دينار من المبيعات ويختلف هامش الربح من قطاع لآخر حسب نوعية النشاط، درجة المنافسة أو الاحتكار الموجود في ذلك القطاع وتحسب كما يلي:

$$\text{المردودية التجارية} = \frac{\text{الأرباح الصافية}}{\text{المبيعات}}$$

2) المردودية المالية²:

تقيس هذه النسبة مقدار ما تقدمه الوحدة الواحدة المستثمرة من أموال المساهمين من الربح الصافي وتعد نسبة مهمة كون أحد أبرز أهداف التسيير المالي هو تعظيم ثروة المساهمين، وتحسب من خلال العلاقة التالية:

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

سادسا: مؤشرات التوازن

تتمثل مؤشرات التوازن في:

- رأس المال العامل؛
- احتياجات رأس المال العامل؛
- الخزينة.

1) رأس المال العامل³:

يعرف رأس المال العامل بأنه الفرق بين الأصول المتداولة (أي مجموع الأصول التي يمكن تحويلها إلى سيولة بسرعة وفي فترة زمنية لا تتعدى السنة) وبين الخصوم المتداولة (الالتزامات التي تستحق الدفع خلال فترة لا تتعدى السنة)، ويتم حسابه كما يلي:

$$\begin{aligned} \text{رأس المال العامل} &= \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول الثابتة} \\ \text{رأس المال العامل} &= \text{الأصول المتداولة} - \text{الديون قصيرة الأجل} \end{aligned}$$

ويمكن تقسيمه إلى أربعة أنواع هي:

♦ رأس المال العامل الخاص؛

¹ عبد المؤمن أوبادي، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² مخلوفي عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.

³ مخلوفي عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 65-66.

- ♦ رأس المال العامل الأجنبي؛
- ♦ رأس المال العامل الإجمالي؛
- ♦ رأس المال العامل الصافي.

رأس المال العامل الخاص = الأموال الخاصة - الأصول الثابتة
 رأس المال العامل الأجنبي = رأس المال العامل الصافي - رأس المال العامل الخاص
 رأس المال العامل الإجمالي = مجموع الأصول المتداولة
 رأس المال العامل الصافي = الأموال الدائمة - الأصول الثابتة

ملاحظة:

- عندما يكون رأس المال العامل الصافي أكبر من الصفر يعبر عن وجود توازن مالي؛
- عندما يكون رأس المال العامل الصافي يساوي الصفر يدل على أن الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة فقط؛
- عندما يكون رأس المال العامل الصافي أقل من الصفر يعبر عن وجود عجز مالي وعدم قدرة المؤسسة على تمويل استثماراتها.

1) احتياجات رأس المال العامل¹:

يمكن تعريف الاحتياج من رأس المال العامل على أنها رأس المال العامل الأمثل، أي ذلك الجزء من الأموال الدائمة الممول لجزء من الأصول المتداولة، والذي يضمن للمؤسسة توازنها المالي الضروري، وتظهر هذه الاحتياجات بالعلاقة التالية:

احتياجات رأس المال العامل = (قيم الاستغلال + قيم غير جاهزة) - (الديون قصيرة الأجل -

2) الخزينة الصافية²:

هي مجموعة الأموال التي تكون في حوزة المؤسسة لمدة تقدر بدورة الاستغلال، بحيث يكون لديها القدرة على تسديد ديونها في مواعيد استحقاقها، وتشمل القيم الجاهزة (المتاحات) التي هي تحت تصرف المؤسسة، وتستطيع استخدامها فوراً، وهذا ما يجعلها مؤشراً يسمح بمعرفة قدرة المؤسسة على تسديد ديونها في آجال استحقاقها وتحسب كما يلي:

¹ عبد المؤمن أوبادي، مرجع سبق ذكره ص29.

² محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص48.

الخزينة الصافية = رأس المال العامل الصافي - احتياجات رأس المال العامل
الخزينة الصافية = قيم جاهزة - تسبيقات مصرفية

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المالي

هناك عدة عوامل من الممكن أن تؤثر في تقييم الأداء المالي يمكن تلخيصها في ما يلي:

1) العوامل الداخلية:

وتتنوع هذه العوامل إلى:

■ الهيكل التنظيمي¹:

هو الوعاء أو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالمؤسسات وأعمالها، ففيه تحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وأساليب تبادل الأنشطة والمعلومات، حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية في المؤسسات ويتضمن أيضا التمايز الرأسي والتمايز الأفقي.

ويؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسة من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال والنشاطات التي ينبغي القيام بها ومن ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسة والمساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة المؤسسة اتخاذ القرار بأكثر فعالية وكفاءة.

■ المناخ التنظيمي²:

ويقصد به مدى وضوح التنظيم في المؤسسة وإدراك العاملين علاقة أهداف المؤسسة وعملاتها وأنشطتها بالأداء المالي حيث إذا كان المناخ التنظيمي مستقر فإنه منطقيا نضمن سلامة الأداء المالي بصورة إيجابية وكذلك جودة المعلومات المالية وسهولة سريانها بين مختلف الفروع والمصالح وهذا ما يضيفي صورة جيدة للنشاط المالي وبالتالي الأداء المالي.

■ التكنولوجيا³:

يقصد بها تلك الأساليب والمهارات الحديثة التي تخدم الأهداف المرجوة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب، وتكنولوجيا الإنتاج المستمر وغيرها .

¹ دليل فطيمة، لعروسي نوال، مرجع سبق ذكره، ص 33.

² محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص 50.

³ دليل فطيمة، لعروسي نوال، مرجع سبق ذكره، ص 33.

وعلى المؤسسات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها والمنسجمة مع أهدافها وذلك لكونها أبرز التحديات التي تواجه المؤسسات والتي لا بد لها التكيف معها واستيعابها وتعديل أدائها وتطويره، بهدف المواءمة بين التقنية والأداء.

■ حجم المؤسسة¹:

قد يؤثر حجم المؤسسة وتصنيفها على الأداء المالي بشكل سلبي، فكل حجم المؤسسة يشكل عائقاً للأداء المالي، لأن في هذه الحالة تصبح الإدارة أكثر تعقيداً وتشابكاً، وقد يؤثر إيجاباً من ناحية أن كبر حجم المؤسسة يتطلب عدداً كبيراً من المحللين الماليين، مما يساهم في رفع جودة الأداء المالي لها وهذه الحالة هي الأكثر واقعية.

(2) العوامل الخارجية:

يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي التي تخرج عن نطاق تحكمه كالأوضاع الاقتصادية العامة والسياسات الاقتصادية...، وعموماً تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي في:

■ السوق:

يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية، حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم المؤسسة بإتياعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الربح، ويؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض والطلب فإن تميز السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيؤثر إيجابياً على الأداء المالي، أما في الحالة العكسية فسنلاحظ تراجعاً فيه.

■ المنافسة:

تعتبر المنافسة سلاحاً ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فقد تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات، أما من جهة أخرى فإن لم تكن المؤسسة أهلاً لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور وبالتالي الأداء المالي يسوء.

■ الأوضاع الاقتصادية:

إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر على الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو إيجابية، فنجدها مثلاً في الأزمات الاقتصادية أو حالات التضخم قد تؤثر بالسلب على الأداء المالي، أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما قد يؤثر إيجابياً على الأداء المالي.

¹ محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص51.

² ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة - مدخل تحليلي، دار الثقافة، عمان، 2009، ص136-138.

خلاصة

مما سبق يتضح لنا أن موضوعي التخطيط المالي والأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية من أهم المواضيع التي نالت اهتمام البحث العلمي في مجال الإدارة المالية، حيث وجب على المؤسسة الاقتصادية التفكير في المستقبل ووضع الخطط الملائمة على أساس المعلومات المتاحة، فالتخطيط المالي عملية ضرورية في أي مؤسسة يسعى إلى تحقيق أهدافها بكل كفاءة وفعالية، حيث يتولى الأهداف والاستراتيجيات والسياسات والاجراءات واتخاذ القرارات التي تؤثر بشكل أو بآخر على مستقبل المؤسسة، ويتوقف نجاح عملية التخطيط على وجود رقابة فعالة، ويقصد بها ذلك النشاط الذي يتضمن قياس وتقييم الأداء المالي الفعلي ومقارنته بالأداء المخطط له وصولاً إلى اتخاذ إجراءات التصحيح إذا استلزم ذلك الأمر.

يمكن القول أن الأداء المالي هو وسيلة لتقييم عمل المؤسسة من جهة التكاليف والتي تعبر عن الكفاءة عن طريق النسبة بين الوسائل المستخدمة والنتائج المحققة، وتقييم أداء المؤسسة يتمثل في تقييم أنشطتها على ضوء ما توصلت إليه من نتائج، كما لا يمكن أن يكون تقييم الأداء المالي جيداً إذا لم يحسن المسيرين انتقاء المعايير والمؤشرات التي تعكس ذلك الأداء، فعلى المقيم المالي قراءتها قراءة صحيحة وهذا من أجل إعطاء صورة أدق عن الوضعية المالية للمؤسسة.



القصة الثانية

الإطار التطبيقي لدور التخطيط المالي في

تحسين الأداء المالي

تمهيد

بعد القيام بالدراسة النظرية للموضوع والتي تضمنت فصل مقسم إلى مبحثين تم التطرق فيهما إلى التخطيط المالي للمؤسسة الاقتصادية، وقياس وتقييم الأداء المالي فيها، سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على التطبيقي من خلال القيام بالدراسة الميدانية للشركة الوطنية للكهرباء والغاز SONELGAZ وحدة الوادي، والتي تعتبر من بين أهم المؤسسات الجزائرية الناشطة في قطاع الطاقة، وهو ما يتطلب اهتمامها بعملية التخطيط نظرا لمكانتها واحتكارها الإنتاج، ذلك لمعرفة مدى تطابق ما هو نظري بالواقع ومدى اعتماد المؤسسة على تجسيد عملية التخطيط المالي في تقييمها لأدائها المالي.

وقد تم عرض القوائم المالية للشركة، وبيان عملية الموازنات التقديرية لها، وتحليل هذه القوائم وفقا لأهم المؤشرات التي تم التطرق إليها في الفصل السابق لمعرفة الوضعية المالية التي آلت إليها الشركة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين وفق الآتي:

- ✓ المبحث الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة
- ✓ المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية لمؤسسة سونلغاز

المبحث الأول: التعريف بالشركة محل الدراسة

يعتبر توزيع الكهرباء والغاز خدمة عامة بهدف ضمان التموين بالكهرباء والغاز في أحسن ظروف الاستمرارية والجودة والسعر واحترام القواعد التقنية والبيئية، حيث تطرقنا في هذا المبحث إلى تعريف شركة سونلغاز الأم، وشركة سونلغاز للوسط، ومديرية التوزيع لولاية الوادي والهيكल التنظيمي لها، وأهدافها ومهامها.

المطلب الأول: تقديم شركة الكهرباء والغاز

هي المتعامل التاريخي في مجال الإمداد بالطاقة الكهربائية والغاز في الجزائر، وتتمثل مهامها الرئيسية في إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها إضافة إلى نقل الغاز وتوزيعه، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى لا سيما في ميدان التسويق للكهرباء والغاز نحو الخارج .

الفرع الأول: نشأة وأهداف الشركة الأم

أولا: نشأة الشركة الأم

تعود نشأة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز إلى الفترة التي تعقب الحرب العالمية الثانية، وتحديدًا في جوان 1947، حيث تم إنشاء المؤسسة العمومية " كهرباء وغاز الجزائر " المعروفة اختصارًا ب(EGA) وذلك بقرار من الحكومة الاستعمارية في الجزائر بهدف التنمية الاقتصادية والتي أوكلت إليها مهمة إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز.

وفي سنة 1962 أعيد تشكيل الشبكة وتكفلت الدولة الجزائرية المستقلة بالمؤسسة، بعد سنوات من ذلك بفضل الجهود المعتبرة التي بذلت في سبيل تكوين وتأطير العاملين الجزائريين ليتمكنوا من تولي مهام هذه المؤسسة.

وفي سنة 1969 تحولت (EGA) إلى سونلغاز " الشركة الوطنية للكهرباء والغاز " طبقًا للمرسوم التنفيذي رقم 59 - 69 من يوم 26 جويلية 1969، الصادر في الجريدة الرسمية في الأول من أوت 1969، والذي حدد المهام الرئيسية لها والتي تمثلت في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للدولة، ومع مرور الوقت أصبحت المؤسسة ذات حجم هام، وكان الهدف الأساسي من تحويل المؤسسة هو إعطاؤها قدرات تنظيمية وتسييرية لكي تستطيع مراقبة ومساندة التنمية الاقتصادية في الدولة، خاصة التنمية الصناعية

وتزويد السكان بالطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يدخل ضمن مخطط التنمية الذي أعدته السلطات المحلية¹.

وفي سنة 1983 وضمن برنامج إعادة هيكلة المؤسسات الوطنية تم إعادة هيكلة سونلغاز ليتفرع عنها ست مؤسسات وهي²:

- KAHIRIF: الإنارة وإيصال الكهرباء؛
- KAHRAKIB: تركيب البنى التحتية والإنشاءات الكهربائية؛
- KANAGAZ: إنجاز شبكات نقل وتوزيع الغاز؛
- INERGA: أعمال الهندسة المدنية؛
- ETTERKIB: التركيب الصناعي؛
- AMC: صناعة عدادات الكهرباء وآلات القياس والرقابة.

وبفضل هذه المؤسسات الفرعية أصبحت سونلغاز تمتلك حاليا منشآت أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة.

وطبقا للمرسوم رقم 475 - 91 تحولت سونلغاز في 14 ديسمبر 1991 إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري (EPIC) لتحكم حساب الدولة النشاطات التالية :

- ♦ إنتاج ونقل وتوزيع الكهرباء.
- ♦ نقل وتوزيع الغاز.

وفي سنة 2002 تحولت المؤسسة إلى شركة مساهمة (SPA) حيث توسع نشاطها ليشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة، وأتاح لها إمكانية التدخل خارج حدود الجزائر.

وفي سنتي 2004 و 2006 قامت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز بإعادة هيكلة نفسها في شكل شركات متفرعة مكلفة بالنشاطات الأساسية وهي:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء؛
- مسير شبكة نقل الكهرباء؛
- مسير شبكة التوزيع.

¹ من وثائق المؤسسة

² عيلة مخزمش، تقدير نموذج للتنبؤ بالمبيعات باستخدام السلال الزمنية (نماذج بوكس وجينكيتز)، دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز منطقة ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص الدراسات الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2006، ص 79 .

وفي سنة 2005 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية:

- الجزائر العاصمة؛
- منطقة الوسط؛
- منطقة الشرق؛
- منطقة الغرب.

ويعتبر الهدف الأساسي من هذا التطوير المستمر هو ضمان الخدمة العمومية، وهي المهمة الأساسية لسونلغاز وذلك لأن توزيع مجال أنشطتها وتحسين نمط تسييرها الاقتصادي يساهم في أداء مهمتها على أحسن وجه¹.

مؤخرا شرع مجمع سونلغاز في هيكلة جديدة لزيادة الكفاءة والتحسين المستمر لأدائه، وقد نتج عن الهيكلة الجديدة للمجمع إنشاء (33) شركة فرعية و(6) شركات بالمساهمة المباشرة.

بتاريخ 2 ماي 2011، تم تعديل النظام الأساسي لشركة سونلغاز المعتمد في عام 2002 من قبل مجلس الوزراء، ليصبح متماشيا وفقا لأحكام القانون رقم 01-02 المؤرخ في 5 فيفري 2002، والمتعلق بتوزيع الكهرباء والغاز عن طريق الأنابيب. توظف سونلغاز اليوم أكثر من 93 ألف موظف².

ثانيا: أهداف الشركة

ورد في المادة 06 من المرسوم رقم 26-195 المتضمن القانون الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز المسماة سونلغاز (ش، ذ، أ) ما يلي " وتهدف سونلغاز إلى³:

- ✓ إنتاج الكهرباء والغاز في الجزائر ونقلها وتوزيعها و تسويقها؛
- ✓ نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق؛
- ✓ توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء الجزائر أو في الخارج و تسويقه؛
- ✓ تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛
- ✓ دراسة كل شكل أو مصدر للطاقة وترقيته وتنميته؛
- ✓ تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية، كل نشاط يمكن أن يترتب عنه فائدة لسونلغاز (ش.ذ.أ) وبصفة عامة، كل عملية مهما كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة لاسيما البحث عن المحروقات واستكشافها وإنتاجها وتوزيعها؛

¹ صيفي حسنية، مرجع سبق ذكره، ص76.

² من وثائق المؤسسة.

³ من وثائق المؤسسة.

- ✓ تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو في الخارج مع شركات جزائرية أو أجنبية؛
- ✓ إنشاء فروع وأخذ مساهمات وحيازة كل حقبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج.

الفرع الثاني: نشأة شركة الكهرباء والغاز للوسط

شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط هي شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها الاجتماعي بـ 15 مليار دينار، تأسست شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط في جانفي 2006.

تمتلك الشركة القابضة سونلغاز هذه الشركة كليا، تتكون شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط من 13 مديرية تتوزع على مستوى 12 ولاية هي: البليدة، المدينة، تيزي وزو، البويرة، الجلفة الأغواط، غرداية، تمنراست، ورقلة (1)، ورقلة (2)، إيليزي، بسكرة، الوادي¹.

المطلب الثاني: نشأة وهيكلية مديرية الكهرباء والغاز بالوادي

الفرع الأول: نشأة مديرية الكهرباء والغاز بالوادي

بالنسبة لمديرية الوادي مكان التبرص فهي نشأت في أواخر الثمانينات وذلك نظرا للكثافة السكانية الكبيرة بعدما كانت الولاية تتزود بالطاقة الكهربائية عن طريق وكالة الوادي التابعة لمركز التوزيع ببسكرة، وتقع مديرية التوزيع في وسط المدينة شارع محمد خميسي.

الطاقة التشغيلية: تقدر الطاقة التشغيلية للشركة بـ 650 عامل من بينهم 20 من العنصر النسوي:

الجدول رقم: (1.2) شريحة تعداد العمال

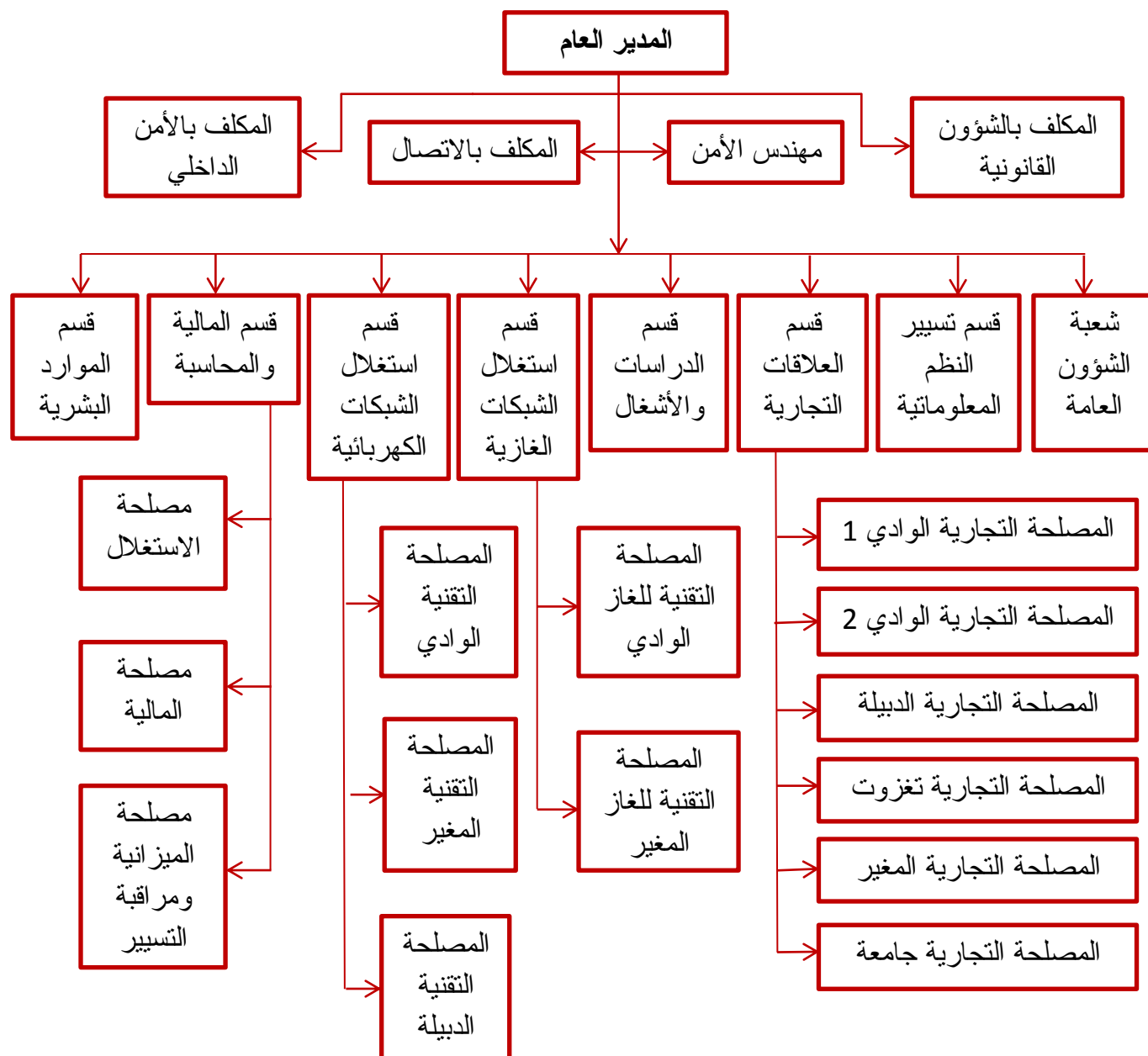
شريحة العمال	عدد العمال	منهم العنصر النسوي	نسبة العنصر النسوي
إطارات	181	7	3.87 %
عون تحكم	247	1	0.40 %
عون تنفيذي	229	12	5.24 %
المجموع	657	20	3.04 %

المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي

¹ من وثائق المؤسسة.

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لمديرية الكهرباء والغاز بالوادي

الشكل رقم (1.2): الهيكل التنظيمي لمديرية الكهرباء والغاز بالوادي



المصدر: مصلحة الموارد البشرية بالمؤسسة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) بالوادي

الفرع الثالث: تحليل الهيكل التنظيمي

للقيام بأعمال المؤسسة في ظروف حسنة تعتمد هذه الأخيرة على مجموعة من الأقسام والمصالح التي يمكن التعرف عليها¹:

✓ **المدير العام:** ويتمثل دور المدير في الإشراف على جميع العمليات التي يقوم بها الفرع والمصادقة عليها ويقوم بدراسة جميع التقارير وتحليلها وتقديم نسخ منها للسلطات العليا ويتمثل دوره كذلك في مراقبة أداء العمال لعملهم وهو يمثل الفرع في المديرية الجهوية والمؤسسة الأم.

✓ **المكلف بالشؤون القانونية:** كان عبارة عن قسم تابع لقسم الوسائل ثم تغير و أصبح قسم مستقل يعمل على حل الخلافات بين الموظفين ويتمثل دوره كذلك في مساعدة الهياكل في إدارة المشاكل القانونية للمؤسسة وتمثيل الشركة أمام المحاكم واتخاذ إجراءات ودية من أجل المجتمع ومتابعة تنفيذ قرارات المحاكم.

✓ **مهندس الأمن:** يقوم بمتابعة حوادث العمل المهنية والأشخاص المدنيين، ووضع لوحات المعلومات والتقارير للمديرية، نشر الملصقات للحوادث النموذجية وضمان أمن الوحدة ومتابعة التوجيهات.

✓ **المكلف بالاتصال:** تقوم هذه المصلحة بتمثيل المديرية العامة على المستوى المحلي وذلك من خلال تنفيذ حملات إعلامية وتحسيسية حول المواضيع التي تخص نشاط المؤسسة، وتعمل على تحسين صورتها على مستوى الإعلام (الصحافة، الإعلام، التلفزيون)، وتحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء والغاز، كما تعمل على المشاركة في إصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة.

✓ **المكلف بالأمن الداخلي:** يقوم بمساعدة المدير في تنسيق القرارات والإجراءات المناسبة للأمن الداخلي، والسهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنى التحتية للمديرية والتحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية، ومتابعة أعوان الأمن الداخلي.

✓ **شعبة الشؤون العامة:** وتتمثل مهامها في إدارة وصيانة المساكن التابعة لمديرية التوزيع، وكذا توفير النقل للعمال، والتكفل بشراء الأجهزة والمعدات، والتعامل مع موردي الشركة.

✓ **قسم تسيير النظم المعلوماتية:** يعتبر هذا القسم من أهم أقسام المديرية فهو يقوم بنقل المعلومات فيما بين الأقسام، كما يقوم بإدخال إضافات فيما يخص شبكة الإعلام الآلي والمعلوماتية، إصلاح أجهزة الكمبيوتر، التكفل بكل وسائل الإعلام الآلي، وكذا طباعة القوائم المالية.

✓ **قسم العلاقات التجارية:** وهو القسم المكلف بتسيير شؤون الزبائن وتوصيلهم بالكهرباء والغاز وفق طلبات الزبائن والمؤسسات الأخرى، كما أنها تضم ثلاثة وكالات تجارية تابعة للمديرية وهي: الوادي، الديبيلة، المغير.

✓ **قسم الدراسات والأشغال:** وهو المسؤول عن إدارة المشروع لبرامج الأعمال.

¹ مقابلة مع رئيس مصلحة الاستغلال المحاسبي بوته عبد الكريم، يوم 18 ماي 2023، على الساعة 9:00.

- ✓ **قسم استغلال الشبكات الغازية:** وهو القسم المخصص للقيام بكل الأشغال والاستثمارات الخاصة بالغاز فقط، كما تعمل على صيانة صمامات الغاز وقياس التوترات للقنوات الفولاذية.
- ✓ **قسم استغلال الشبكات الكهربائية:** وهو القسم المكلف بتوزيع الكهرباء والعمل على توسيع الشبكة الكهربائية وتوصيلها إلى أبعد الحدود.
- ✓ **قسم المالية والمحاسبة:** يعتبر هذا القسم من أهم أقسام المديرية حيث يحتوي على عدة مصالح، وتتمثل مهامه في التسيير المالي للشركة والسهر على تسديد ديونها مقابل تحقيق الأرباح، بالإضافة إلى متابعة المداخل الشهرية للبنك وحساب البريد، ومراقبة كل عمليات الجرد الفصلية والسنوية، مراقبة أجور العمال، مراقبة كل العمليات التي تجرى في دفتر اليومية والميزانية.
- ✓ **قسم الموارد البشرية:** يقوم هذا القسم بالسهر على إعداد استغلال الأجر وكل العناصر المتغيرة ومعالجة الشكاوي، القيام بمخططات التكوين في كل سنة وكذلك التنسيق ومراقبة مختلف النشاطات الإدارية وتسيير المستخدمين مثل: التوظيف، التوجيه، التكوين، النقل والمشاركة في تطبيق مختلف مخططات الموارد البشرية، وتحليل وتقييم حاجات العامل في التكوين.

المبحث الثاني: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة سونلغاز

المطلب الأول: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة المؤشرات المالية و مؤشرات التوازن المالي

الفرع الأول: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة المؤشرات المالية

1) بواسطة مؤشرات السيولة:

يتم تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات السيولة من خلال نسبة السيولة العامة، نسبة السيولة السريعة، نسبة السيولة الحالية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (2/2): تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات السيولة

البيان	طريقة الحساب	القيمة
نسبة السيولة العامة	الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة	1.99
نسبة السيولة السريعة	الأصول المتداولة - المخزون / ديون طويلة الأجل	97.11
نسبة السيولة الحالية	النقدية / إجمالي الأصول المتداولة	0.83

المصدر: من اعداد الطالبات بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق:

نلاحظ أن:

- نسبة السيولة العامة أكبر من الواحد يدل ذلك على قدرة المؤسسة على مواجهة ديونها قصيرة الأجل دون التنازل عن اصولها الثابتة؛
- نسبة السيولة السريعة مرتفعة و هذا يعني ان الديون قصيرة الأجل مغطاة بالقيم الجاهزة و الغير جاهزة؛
- نسبة السيولة الحالية مرتفعة و هذا يعني ان الديون قصيرة الأجل مغطاة بالقيم الجاهزة.

2) بواسطة مؤشرات النشاط:

يتم تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات النشاط من خلال نسبة معدل دوران الأصول، نسبة دوران المخزون، نسبة متوسط فترة التحصيل وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (3/2): تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات النشاط

البيان	طريقة الحساب	القيمة
معدل دوران الأصول	صافي المبيعات / مجموع الأصول	0.26
معدل دوران المخزون	صافي المبيعات / متوسط المخزون	98.49
متوسط فترة تحصيل	(صافي المبيعات / متوسط المدينين) / 360	0.45

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة (2020)

التعليق:

نلاحظ أن:

- معدل دوران الأصول خلال السنة كان معدل صغير حيث تبين إيراد كل دينار من الأصول خلال السنة أنها حققت نسبة دوران 0.26 أي كل دينار تحقق المؤسسة عليه إيراد يقدر ب 0.26؛
- معدل دوران المخزون كبير و هذا يدل على أن دورة الاستغلال نشطة؛
- متوسط فترة التحصيل متوسطة اي حركة تحصيل ديونها جيدة.

3) بواسطة مؤشرات الربحية:

يتم تحليل الوضعية المالية للمؤسسة من خلال نسبة هامش الربح الاجمالي؛ نسبة الربح الصافي؛ نسبة معدل الفائدة على الاستثمار؛ نسبة معدل على حقوق المساهمين وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (4/2): تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات الربحية

البيان	طريقة الحساب	القيمة
هامش الربح الاجمالي	(المبيعات - تكلفة السلع المباعة) / المبيعات	0.29
هامش الربح الصافي	صافي الربح / صافي المبيعات	0.02
معدل الفائدة على الاستثمار	صافي الربح / رأس مال المستثمر	1.19
العائد على حقوق المساهمين	صافي الربح بعد الضريبة / رقم الأعمال خارج الرسوم	0.02

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على وثائق المؤسسة (2020)

التعليق:

نلاحظ أن:

- نسبة هامش الربح الاجمالي خلال السنة مرتفع و هذا يدل على قدرة المؤسسة على توليد الأرباح من رقم الأعمال؛
- نسبة الربح الصافي موجب وهذا يدل على قدرة المؤسسة على توليد الأرباح الصافية من المبيعات؛
- معدل العائد على الاستثمار مرتفع وهذا يدل على تغطية تكاليف الاستثمار؛
- العائد على حقوق المساهمين معقول وهذا يدل على تحقيق الأرباح.

4) بواسطة مؤشرات المردودية:

يتم تحليل الوضعية المالية بواسطة هذه المؤشرات من خلال المردودية الاقتصادية، المردودية التجارية، المردودية المالية، وهذا ما يوضحه الجدول.

الجدول (5/2): تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات المردودية

البيان	طريقة الحساب	القيمة
المردودية الاقتصادية	الفائض الاجمالي للاستغلال / الاصول الاقتصادية	0.07
المردودية التجارية	الأرباح الصافية / المبيعات	0.02
المردودية المالية	النتيجة الصافية / الأموال الخاصة	0.88

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على وثائق المؤسسة (2020)

التعليق:

نلاحظ أن :

- نسبة المردودية الاقتصادية مرتفعة وهذا راجع إلى زيادة في الأصول الاقتصادية؛
- نسبة المردودية التجارية خلال السنة موجبة وذلك بسبب ارتفاع نتيجة الدورة الصافية في هذه السنة؛
- نسبة المردودية المالية مرتفعة مما يدل على أن المؤسسة حققت أرباح معتبرة من الأموال التي استثمرها أصحاب المؤسسة.

الفرع الثاني: تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن المالي

يتم تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن المالي من خلال نسبة رأس المال العامل الصافي، رأس المال العامل الخاص، رأس المال العامل الأجنبي، الاحتياج من رأس المال العامل، الخزينة الصافية وهذا ما يوضحه الجدول التالي:

الجدول (6/2): تحليل الوضعية المالية للمؤسسة بواسطة مؤشرات التوازن المالي

البيان	طريقة الحساب	القيمة
رأس المال العامل	الأصول المتداولة - ديون قصيرة الأجل	4.663.660.12
رأس المال العامل الخاص	أموال خاصة - أصول ثابتة	2.703.141.20
رأس المال العامل الأجنبي	رأس المال العامل الصافي - رأس المال العامل الخاص	25.561.137.415.40
رأس المال العامل الإجمالي	مجموع الأصول المتداولة	9.269.895.291.52
رأس المال العامل الصافي	الأموال الدائمة - الأصول الثابتة	4.646.479.660.10
احتياجات رأس المال العامل	(قيم الاستغلال - قيم غير جاهزة) - (ديون قصيرة الأجل - سلفات)	24.026.735.75
الخزينة الصافية	رأس المال العامل الصافي - احتياجات رأس المال	28.241.110.559.50

المصدر: من إعداد الطالبات بالاعتماد على وثائق المؤسسة (2020)

التعليق:

نلاحظ أن:

- رأس المال العامل خلال السنة مرتفع ويعني هذا أن الأصول المتداولة قد غطت الديون قصيرة الأجل؛
- رأس المال العامل الخاص خلال السنة كان موجب ما يفسر أن الأموال الخاصة غطت الأصول الثابتة؛
- رأس المال العامل الأجنبي يدل على قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل وطويلة الأجل؛
- رأس المال العامل الإجمالي يدل على أن المؤسسة قادرة على تسديد ديونها قصيرة الأجل من خلال رأس المال العامل؛
- رأس المال العامل الصافي خلال السنة موجب وهذا يعني أن الأموال الدائمة تمول الأصول الثابتة ومنه يمكن القول أن المؤسسة متوازنة ماليا خلال السنة؛

- احتياج رأس المال العام موجب خلال السنة وهذا يعني أنها تمكنت من تغطية احتياجات الدورة الاستغلالية بواسطة موارد الدورة الاستغلالية؛
- نلاحظ أن الخزينة خلال السنة موجبة ما يدل على أن المؤسسة غطت كامل احتياجاتها.

المطلب الثاني: عرض القوائم المالية لمؤسسة الدراسة باستخدام الميزانية المختصرة لجانب الأصول والخصوم.

يتم التطرق في هذا المطلب إلى تحليل الوضعية المالية للمؤسسة باستخدام الميزانية المختصرة للقوائم المالية و يتم الآن عرض النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل:

الجدول (7/2): الميزانيات المالية المختصرة لجانب الأصول الفترة (2021/2020).

البيان	2020	2021
مجموع الأصول الثابتة	2862596294290	3096889743640
نسبة الاصول الثابتة	%74	%76
مجموع الاصول المتداولة	1002972566529	926989529152
نسبة الاصول المتداولة	%26	%24
قيم الاستغلال	149605000	118079000
نسبة قيم الاستغلال	%0.2	%1
قيم الغير جاهزة	969715509654	918728092698
نسبة القيم الغير جاهزة	%25	%22.8
قيم الجاهزة	33107451875	8143354754
نسبة القيم الجاهزة	%0.8	%0.2
مجموع الاصول	3865568860819	4023879272792

المصدر: من إعداد الطالبات و بالاعتماد على الوثائق المؤسسة (2021/2020).

التعليق: من خلال الميزانية المختصرة لجانب الأصول نلاحظ أن:

- الأصول الثابتة في تحسن مستمر خلال سنوات الدراسة فكانت على النحو التالي: 74% سنة 2020، 76% سنة 2021؛
- فيما يخص الأصول المتداولة لمؤسسة سونلغاز تحتل نسب متوسطة من إجمالي أصولها حيث كانت تمثل 26% سنة 2020 ثم انخفضت إلى 24% سنة 2021، كما نلاحظ أن القيم غير الجاهزة تحتل أعلى النسب وهذا ما يدل على أن المؤسسة في حركية مع زبائن.

الجدول (8/2): الميزانية المالية المختصرة لجانب الخصوم للفترة (2021/2020).

البيان	2020	2021
الأموال الدائمة	3433584430593	3561537709652
نسبة الأموال الدائمة	%88	%88
الأموال الخاصة	27187274277090	2826513729521
نسبة الأموال الخاصة	%70	%70
ديون طويلة الأجل	714857002884	735023980131
نسبة ديون طويلة الأجل	%18	%18
ديون قصيرة الأجل	431984430226	462341563140
نسبة ديون قصيرة الأجل	%12	%12
مجموع الخصوم	3865568860819	4023879272792

المصدر: من اعداد الطالبات و بالاعتماد على وثائق المؤسسة (2021/2020)

التعليق:

من خلال الميزانية المختصرة الجانب الخصوم الموضحة في الجدول أعلاه وخاصة سنة 2021/2020 حيث كانت النسب شبه متساوية للسنتين، كما نلاحظ أن:

- الأموال الخاصة تمثل أعلى النسب وهذا ما يدل على أن المؤسسة تتمتع بالاستقلالية المالية؛
- أما بخصوص ديون قصيرة الأجل فهي منخفضة وهذا ما يوضح أن المؤسسة لا تعتمد بكثرة على ديون قصيرة الأجل.

خلاصة

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز من بين أهم المؤسسات الكبرى في الجزائر، وهي المؤسسة الوحيدة التي تهتم بإنتاج الكهرباء، نقل وتوزيع الكهرباء والغاز على المستوى الوطني، وقد تم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على الجانب التطبيقي، وذلك بتحليل وتفسير دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالاعتماد على أهم مؤشرات تقييم الأداء المالي.

من خلال هذا الفصل يمكن القول أن عملية التخطيط المالي ضرورية وأكيدة داخل المؤسسة، حيث تساعد في تحسين أدائها المالي، وتقييمه لاكتشاف نقاط القوة والضعف وكشف الانحرافات، ومحاولة علاجها، وقد تم التوصل إلى أن مديرية سونلغاز بالوادي تتمتع بوضعية مالية مستقرة خلال السنوات (2021/2020) وقد تم طرح بعض الأسئلة على محاسب الشركة حول التخطيط المالي، حيث اتضح أنها لا تقوم بعملية التخطيط المالي في تسيير مواردها لذا كانت بعض النتائج غير مرضية مما أدى إلى ضعف الأداء المالي.



خاتمة

من خلال دراسة موضوع دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، ومحاولة إبراز مدى مساهمة التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي، فقد تم حرص هذي الدراسة في جانبيها النظري والتطبيقي، من خلال التعرف على المفاهيم العامة حول التخطيط المالي وتحسين الأداء المالي، وقد تم تحليل وضعيتها المالية عن طريق المؤشرات والنسب المالية.

وتم استنتاج النتائج التالية:

1. نتائج اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: تساهم عملية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي، من خلال الدراسة تم التوصل إلى أن المؤسسة ليس لديها تخطيط ولا تعتمد على وضع خطط، وعموما فإن التخطيط المالي يساعد في تقييم الأداء المالي، أما في حالة المؤسسة تعتبر هذه الفرضية منفية.
- الفرضية الثانية: عملية تقييم الأداء عملية هامة وفعالة لتحديد نقاط القوة والضعف في المؤسسة.
- من خلال الدراسة تم التوصل إلى أن تقييم الأداء المالي ضروري في أي مؤسسة ويجب أن يتبع ضوابط محددة للتعرف على الوضعية المالية والمركز المالي الذي آلت إليه المؤسسة وهذا ما يثبت صحة هذه الفرضية.

2. نتائج الدراسة:

- يساعد التخطيط المالي في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها؛
- يسهل التخطيط المالي تحسين الأداء المالي؛
- يتطلب التخطيط المالي توفر المعلومات الكافية، وتوفر الدقة اللازمة؛
- يهدف التخطيط المالي إلى تقليل التكاليف؛
- يعبر الأداء المالي عن المنحنى الذي تسلكه المؤسسة في استغلال مواردها المتاحة؛
- يعد الأداء المالي أداة للتعرف عن الوضع المالي القائم في المؤسسة في فترة معينة؛
- تتمثل عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية في تقييم أنشطتها على ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة من الزمن.

قائمة المصادر والمراجع



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: الكتب

1. أبو معمر فارس إبراهيم الشواورة، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى علمي، دار مسيرة للنشر والتوزيع وطباعة، عمان الأردن، ط1، 2013.
2. أبو معمر فارس محمد، الإدارة المالية، مكتبة آفاق الجامعة الإسلامية، ط4، غزة فلسطين، 2006.
3. بشار زيد الوليد، التخطيط والتطوير الاقتصادية، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن عمان، 2008.
4. زياد رمضان محمود الخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، الناشر الشركة العربية المتحدة والتوريدات، القاهرة مصر، ط1، 2013.
5. العامري محمد علي إبراهيم، الإدارة المالية الحديثة، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2013.
6. العامري محمد علي إبراهيم، الإدارة المالية، دار الناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2007.
7. عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية، دار زهران للنشر والتوزيع، د.ط، عمان الأردن.
8. محمد علي إبراهيم الشواورة، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى علمي، دار مسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان الأردن، ط1، 2013.
9. محمد محمود الخطيب، الأداء المالي واثره على عوائد الاسهم والشركات، دار الحاصد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، ط1، 2010.
10. محمد مصطفى نعمات، إدارة المؤسسات، الابتكار للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2016.
11. ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، دار الثقافة، د.ط، عمان الأردن، 2009.

ثانياً: الرسائل الجامعية

12. أحمد فؤاد الصيد، التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة تخصص مالية مؤسسة منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017.
13. جبلي هاجر وبوعبد الله بشرى، دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير تخصص إدارة المالية منشورة، جامعة ميلة، 2021.

14. دليل فطيمة، لعروسي نوال، دور تخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر تخصص تدقيق ومراقبة التسيير منشورة، — جامعة أدرار، 2018.
15. رميسة بركاني، دور التشخيص المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير منشورة، جامعة أم البواقي، 2020.
16. صيفي حسنية، دور التخطيط المالي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبة منشورة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2010.
17. عبد المؤمن أوبادي، دور تقييم الأداء المالي في ترشيد القرارات، مذكرة لنيل شهادة الماستر أكاديمي منشورة، جامعة أم البواقي، 2021.
18. عبلة مخرمش، تقدير نموذج للتنبؤ بالمبيعات استخدام السلاسل الزمنية (نماذج بوكس وجينكيترا)، مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2006.
19. مخلوفي عبد الهادي، دور التدقيق المحاسبي في تحسين الأداء المالي، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم التسيير منشورة، جامعة بسكرة، 2016.

رابعاً: المجلات

20. صافية بومصباح، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام النسب المالية، مجلّة أبحاث ودراسات التنمية، العدد 2، 2021.
21. علي مكيدة، نسبية أعمار ستي، أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها، مجلّة الإدارة والتنمية البحوث والدراسات، العدد العاشر.

الحمد لله



01 الملحق

SOCIETE SONELGAZ-Distribution		EXERCICE 2021			
CENTRE DD EL OUED		DATE 28/03/2023 09.19.02			
		BILAN ACTIF		Définitif	
ACTIF	note	brut 2021	amort 2021	2021	2020
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		4 421 910.41	2 947 940.28	1 473 970.13	2 947 940.27
Immobilisations corporelles					
Terrains		4 348 776.33		4 348 776.33	4 348 776.33
Agencements et aménagements de terrains		13 630 856.06	5 403 997.79	8 226 858.27	8 531 254.64
Constructions (Batiments et ouvrages)		557 732 234.85	206 051 259.58	351 680 975.28	366 213 740.23
Installations techniques, matériel et outillage		35 976 127 642.70	11 737 583 015.51	24 238 544 627.19	21 014 416 987.43
Autres immobilisations corporelles		2 943 714 862.05	999 314 601.22	1 944 400 260.83	1 863 432 531.70
Immobilisations en cours		4 420 221 968.39		4 420 221 968.39	5 366 071 712.30
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants					
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		43 920 198 250.79	12 951 300 814.39	30 968 897 436.40	28 625 962 942.90
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 180 790.00		1 180 790.00	1 496 050.00
Créances et emplois assimilés					
Clients		6 368 815 390.39	16 664 856.77	6 352 150 533.58	5 658 773 730.66
Créances sur sociétés du groupe et associés		0.00		0.00	0.00
Autres débiteurs		2 803 732 815.93		2 803 732 815.93	3 897 701 496.54
Impôts		31 397 577.47		31 397 577.47	140 679 869.34
Autres actifs courants		0.00		0.00	0.00
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		81 433 574.54		81 433 574.54	331 074 518.75
TOTAL ACTIF COURANT		9 286 560 148.29	16 664 856.77	9 269 895 291.52	10 029 725 665.29
TOTAL GENERAL ACTIF		53 206 758 399.08	12 967 965 671.16	40 238 792 727.92	38 655 688 608.19

02 الملحق

SOCIETE SONEGGAZ-Distribution

EXERCICE 2021

CENTRE DD EL OUED

DATE 28/03/2023 09.21.47

BILAN PASSIF

Définitif

PASSIF	note	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		161 622 411,46	161 622 411,46
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		8 516 029,16	8 516 029,16
compte de liaison**		28 094 998 854,59	27 017 135 836,47
TOTAL CAPITAUX PROPRES		28 285 137 295,21	27 187 274 277,09
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		95 445 503,80	87 433 531,00
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		7 254 794 297,51	7 061 136 497,84
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		7 350 239 801,31	7 148 570 028,84
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		939 297 493,77	1 173 486 976,45
Impôts		72 599 458,05	77 069 341,25
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		3 607 806 744,96	3 068 081 362,80
Trésorerie passif		3 711 934,62	1 226 621,72
TOTAL PASSIFS COURANTS		4 623 415 631,40	4 319 844 302,26
TOTAL GENERAL PASSIF		40 238 792 727,92	38 655 688 608,19

03 الملحق

SOCIETE SONELGAZ-Distribution

EXERCICE 2022

CENTRE DD EL OUED

DATE 28/03/2023 09.34.45

TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE (METHODE DIRECTE)

Provisoire

	note	2022	2021
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles			
Encaissements reçus des clients		3 832 237 795,38	4 284 728 300,32
Autres encaissements		888 900 719,68	39 207 782,34
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		643 986 773,12	712 939 417,32
Autres décaissements		209 758 511,34	200 512 769,04
Intérêts et autres frais financiers payés		412 758,25	515 444,61
Autres impôts payés		19 699 428,51	- 35 552 653,00
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		3 847 281 043,84	3 445 521 104,69
Eléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles		3 847 281 043,84	3 445 521 104,69
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		3 663 070 693,08	4 288 986 430,62
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Subventions d'investissement encaissées			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Autres produits financiers encaissés			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement		- 3 663 070 693,08	- 4 288 986 430,62
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement			
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
Subventions d'exploitation encaissées			
Encaissements provenant de la trésorerie Groupe			
Remontées des fonds vers la trésorerie Groupe		0,00	0,00
inter-unité encaissements		4 680 304 430,48	5 164 641 467,72
inter-unité décaissements		9 677 280 500,92	8 782 585 832,30
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement		- 4 996 976 070,44	- 3 617 944 364,58
Ecart dû à des erreurs de comptabilisation		- 100 000,00	0,00
Variation de trésorerie de la période		- 4 812 865 719,68	- 4 461 409 690,51
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		77 721 639,92	329 847 897,03
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		122 967 699,82	77 721 639,92
Variation de trésorerie de la période		45 246 059,90	- 252 126 257,11

