

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



عنوان المذكرة:

التخطيط المالي واثره على نمو المؤسسة الإقتصادية
-دراسة ميدانية للمؤسسة المينائية "جن جن"-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص : إدارة مالية

تحت إشراف الأستاذة:

• بن زغدة حبيبة

إعداد الطلبة:

• لعيشاوي لمياء

• كعواش محمد الهادي

السنة الجامعية: 2022/2021

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحيى - جيجل -
كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



عنوان المذكرة:

التخطيط المالي واثره على نمو المؤسسة الإقتصادية
-دراسة ميدانية للمؤسسة المينائية "جن جن"-

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير
تخصص : إدارة مالية

تحت إشراف الأستاذة:

• بن زغدة حبيبة

إعداد الطلبة:

• لعشاوي لمياء

• كعواش محمد الهادي



شكر و تقدير

الحمد لله والشكر لله أولا وأخيرا، وقبل كل شيء:

أتقدم بجزيل الشكر لمن لهم فضل بإرشادي إلى طريق العلم والمعرفة

وأخص بالشكر الأستاذة المشرفة:

"بن زعدة حبيبة"

على تعبها معنا كما أتقدم إلى كل عمال ميناء "جن جن" بجزيل

الشكر بكل ما تحمله كلمة الشكر من معنى فهي تحمل من الشعور

الكثير.

كما أشكر كل من ساعدني من أصدقاء ومن أحب في إتمام هذا

البحث العلمي لكم مني كل التقدير والاحترام.



إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى كل شخص وقف

بجانبي

إلى كل شخص شجعني في دراستي

إلى الشخص الذي ألهمني روح العلم والمسؤولية

كما أهدي هذا العمل إلى أمي و أبي

ولكل من واساني خيرا.



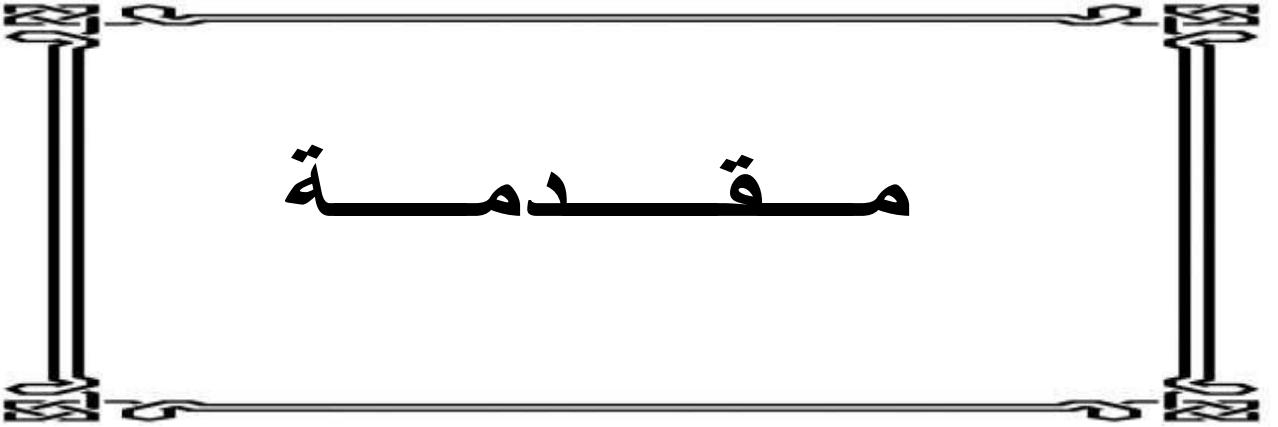
الصفحة	المحتوى
	الشكر
	الإهداء
	الملخص
	فهرس المحتويات
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-د	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي
06	تمهيد
07	المبحث الأول: أساسيات التخطيط المالي
07	المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي
11	المطلب الثاني: نطاق الخطة المالية وسماتها
13	المطلب الثالث: مراحل عملية التخطيط المالي ومتطلباته
16	المطلب الرابع: أنواع التخطيط المالي
19	المطلب الخامس: مؤثرات على التخطيط المالي
21	المبحث الثاني: أدوات التخطيط المالي
21	المطلب الأول: تخطيط الموازنات التقديرية
26	المطلب الثاني: تخطيط الأرباح
29	المطلب الثالث: التخطيط المالي لاستثمارات الرأسمالية
32	المطلب الرابع: التخطيط المالي للاحتياجات المالية
36	خلاصة
	الفصل الثاني : الإطار النظري لنمو المؤسسة
38	تمهيد
39	المبحث الأول: أساسيات نمو المؤسسة
39	المطلب الأول: مفهوم نمو المؤسسة
48	المطلب الثاني: أنواع نمو المؤسسة
51	المطلب الثالث: استراتيجيات نمو المؤسسة
55	المبحث الثاني: قياس نمو المؤسسة وعلاقته بالتخطيط المالي
55	المطلب الأول: طرق قياس نمو المؤسسة بالنسب المالية
58	المطلب الثاني: مؤشرات قياس نمو المؤسسة
61	المطلب الثالث: علاقة التخطيط المالي بنمو المؤسسة
62	خلاصة
	الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"
64	تمهيد
65	المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميناء "جن جن"

65	المطلب الأول: نشأة وتعريف بمؤسسة ميناء "جن جن"
65	المطلب الثاني: أهداف وأهمية مؤسسة ميناء "جن جن"
75	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء "جن جن"
77	المبحث الثاني: عرض وتحليل الميزانيات التقديرية لمؤسسة ميناء "جن جن"
73	المطلب الأول: عرض وتحليل جدول حسابات النتائج المخطط لسنوات 2021-2020-2019
75	المطلب الثاني: عرض وتحليل موازنة رقم الأعمال
77	المطلب الثالث: موازنة المشتريات المستهلكة
79	المطلب الرابع: موازنة النتيجة المالية
81	المطلب الخامس: موازنة ضرائب ورسوم
83	المبحث الثالث: تقييم نمو المؤسسة باستخدام النسب المالية
83	المطلب الأول: تقييم باستخدام نسب النمو
85	المطلب الثاني: تقييم نمو المؤسسة باستخدام نسب رفع المديونية
86	المطلب الثالث: تقييم نمو المؤسسة باستخدام نسب المردودية
88	المطلب الرابع: تقييم نمو المؤسسة باستخدام نسب التمويل
92	خلاصة
95	خاتمة
97	قائمة المراجع
103	الملاحق

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
46	المقارنة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي	01
47	مقارنة بين خصائص النمو الداخلي والنمو الخارجي	02
51	أمثلة عن بعض استراتيجيات النمو في المؤسسات العالمية	03
55	طريقة حساب أهم المؤشرات لقياس النمو	04
70	جدول حساب النتائج المخطط لسنوات 2021-2020-2019	05
72	موازنة رقم الاعمال	06
74	موازنة المشتريات المستهلكة	07
76	موازنة النتيجة المالية	08
78	موازنة الضرائب والرسوم	09
79	تقييم نمو المؤسسة باستخدام نسب النمو	10
81	تقييم نمو المؤسسة باستخدام نسب رفع المديونية	11
82	تقييم نمو المؤسسة باستخدام نسب المردودية	12
85	جدول يمثل نسب تمويل الخاصة بمؤسسة جن جن	13

رقم الشكل	عنوان الشكل	رقم الصفحة
01	أهمية التخطيط المالي في شركات الأعمال	06
02	مراحل التخطيط المالي	11
03	أنواع التخطيط المالي	15
04	تمثيل نقطة التعادل	24
05	أسلوب الانحدار الخطي البسيط	30
06	أسلوب الانحدار غير خطي البسيط	31
07	الحالات الطبيعية للنمو	41
08	الحالات المرضية للنمو	43
09	النمو وأهداف التسيير	48
10	النمو والمرونة المالية	50
11	الهيكل التنظيمي لميناء جن جن	69
12	نسبة الإنحراف رقم الاعمال لمؤسسة ميناء جن جن	73
13	انحراف المشتريات المستهلكة	75
14	نسبة إنحراف النتيجة المالية	76
15	نسبة الإنحراف الضرائب والرسوم	78
16	نسب نمو مؤسسة ميناء "جن جن"	80
17	نسبة المديونية لمؤسسة ميناء "جن جن"	82
18	شكل بياني لنسب نمو المردودية بمؤسسة جن جن	83
19	تمثيل بياني نسب تمويل مؤسسة ميناء "جن جن"	85

رقم الملحق	عنوان الملحق
01	جدول حساب النتائج المخطط في مؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2019)
02	جدول حساب النتائج المخطط في مؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2020)
03	جدول حساب النتائج المخطط في مؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2021)
04	جدول حساب النتائج الفعلي في مؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2019)
05	جدول حساب النتائج الفعلي في مؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2020)
06	جدول حساب النتائج الفعلي في مؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2021)
07	الميزانية الفعلية لجانب الاصول لمؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2019)
08	الميزانية الفعلية لجانب الاصول لمؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2020)
09	الميزانية الفعلية لجانب الاصول لمؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2021)
10	الميزانية الفعلية لجانب الخصوم لمؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2019)
11	الميزانية الفعلية لجانب الخصوم لمؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2020)
12	الميزانية الفعلية لجانب الخصوم لمؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2021)



المؤسسات الاقتصادية تعتبر من الركائز الأساسية التي تقوم عليها مختلف الدول وبالأخص الدول السارية في طريق النمو وهذا بالنظر إلى الدور البارز والفعال الذي تلعبه في العديد من النقاط كزيادة الإنتاج، تحسين المستوى المعيشي، تقليص نسبة البطالة، وتحقيق التنمية المستدامة ويتحقق هذا الأمر بتحقيق هذه المؤسسات لأهدافها المتنوعة، والتي من بينها التوسع والإستمرارية في النمو.

إن سعي المؤسسة الدائم إلى تحقيق هدف النمو في ظل بيئة متغيرة ومتقلبة ومحدودة الموارد، حتم عليها إيجاد أساليب لمواجهة مختلف المصاعب والمشاكل التي تواجهها خاصة تلك التي تتعلق بالجوانب المالية، وهنا برز الإهتمام بالتخطيط المالي الذي هو بمثابة أداة مهمة لتحقيق نمو دائم ومستمر، ولذلك وجب على المؤسسات القيام بالفحص الدقيق للوضع المالي واتخاذ قرارات مالية سليمة حول مكان تخصيص الموارد وكيفية إستغلالها بالشكل الأفضل، حتى تتأكد من أنها ستحقق في المستقبل أقصى إستفادة من فرصها للنمو، والعمل على تجنب المزالق التي قد تعرض نموها للخطر.

يعد تأثير عملية التخطيط المالي على نمو المؤسسة الاقتصادية موضوعا مهما لأصحاب الأعمال والمديرين، لذلك وجب الإهتمام بهذه العملية للمساعدة على تخصيص الموارد وتحديد الأهداف واتخاذ القرارات حول أفضل طريقة لاستخدام المؤسسة لمواردها المالية، وتحقيق من خلاله الهدف الإسمى وهو مساعدة المؤسسة على النمو والإزدهار باستخدام العديد من الطرق المختلفة للتعامل مع التخطيط المالي، فيجب على جميع المؤسسات أن تضع في اعتبارها الهدف النهائي المتمثل في تنمية مشروعها والتوسع، من خلال تخصيص الموارد بعناية واتخاذ قرارات ذكية.

مع نمو الأعمال التجارية وزيادة المخاطر التي تعترض المؤسسات زادت فوارق بين ما يتم توقعه من نتائج وما يتم فعلا في الواقع، وهو ما يزيد حاجة التخطيط المالي أيضا إلى المراجعة والتحديث المستمر، بغية التأكد من أن المؤسسة لديها ما يكفي من المال لتحقيق أهدافها وغاياتها، ويتحتم بذلك على أن تتضمن الخطة المالية توقعات لمختلف الموازنات وتقييم الإنحرافات لمحاولة التقليل من الخسائر والمخاطر التي قد تقف ضد تقدم المؤسسة.

إشكالية الدراسة:

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة الإشكالية على شكل التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى تأثير التخطيط المالي على نمو مؤسسة ميناء جن جن خلال الفترة 2019-2021 ؟

إنطلاقا من الاشكالية الرئيسية للدراسة وللإحاطة بموضوع البحث نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو واقع التخطيط المالي في مؤسسة ميناء "جن جن" ؟
- هل التقدير الجيد للموازنات يعمل على تحقيق نمو للمؤسسة الاقتصادية ؟

- هل توجد علاقة بين التخطيط المالي للمؤسسة و نموها ؟

فرضيات الدراسة:

- تعتمد مؤسسة "جن جن" على التخطيط المالي لكن ليس بشكل شامل بل في إطار محدود نظرا لطبيعة المؤسسة.
- التقدير الجيد للموازنات يعمل على تحقيق نمو من خلال تقييم الإنحرافات ومعالجة السلبية منها.
- توجد علاقة وطيدة بين التخطيط المالي وتحقيق المؤسسة للنمو.

أهداف الدراسة:

- تسليط الضوء على تأثير التخطيط المالي على نمو المؤسسة الاقتصادية يهدف إلى:
- التعرف على كل ما يحيط بمفهوم التخطيط المالي.
- التعرف على واقع التخطيط المالي في مؤسسة ميناء "جن جن" مدى اعتمادها عليه.
- معرفة ادوات التخطيط المالي.
- معرفة كيفية تقييم نمو المؤسسة.

أهمية الدراسة:

تكمن الأهمية العلمية الأساسية للدراسة في معرفة طبيعة العلاقة بين متغيرات هذه الدراسة بالإضافة إلى أهمية تخص الجانب التطبيقي، تتمثل في تقديم نتائج وتوصيات قد تساعد مسيري مؤسسة محل الدراسة في معالجة بعض الإختلالات وإنحرافات التي قد تواجههم، بالإضافة إلى وضع اضافة ومقترحات جديدة للدراسات اللاحقة قد تفيد الطلبة.

أسباب إختيار الدراسة:

- الموضوع ضمن مجال تخصص.
- أهمية البالغة التي يحملها التخطيط المالي في المؤسسات.
- رغبة في معرفة مدى إعتناء المؤسسات الجزائرية البارزة على التخطيط المالي وأدواته.

منهج الدراسة والادوات المستخدمة:

للإجابة على الإشكالية المطروحة والإحاطة بكامل جوانب موضوع الدراسة ونظرا لطبيعة البحث، إعتدنا على منهج التحليل الوصفي بدراسة تأثير التخطيط المالي على نمو المؤسسة من خلال الموازنات التقديرية

وقياس نمو المؤسسة وتقييمه اعتماداً على نسب النمو، الربحية، المديونية والمردودية ومع اعتمادنا أيضاً على وثائق تخص المؤسسة ومعلومات والبيانات التي تتعلق بموضوع محل الدراسة تم جمعها وتحليلها ومعالجتها.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تمت الدراسة على مستوى مؤسسة ميناء جن جن التابع لبلدية الطاهير ولاية جيجل.
- الحدود الزمانية: البيانات المدروسة حددت من سنة 2019 إلى غاية 2021 وتمثلت في تحليل مختلف القوائم المالية.

هيكل الدراسة:

تم الاعتماد الطريقة الكلاسيكية لإعداد البحث وتم الإعتماد على ثلاث فصول كتقسيم لموضوع محل الدراسة بحيث كانت كما يلي:

الفصل الأول: جانب نظري وإهتم بالمتغير المستقل المتمثل في التخطيط المالي، وتم التطرق فيه على مفهوم للتخطيط بشكله العام وعلى التخطيط المالي بشكل خاص مع أبراز لأهداف وأهمية الأخير، متطلباته، صفات الخطة المالية الجيدة، مراحل إعدادها، أنواعه وأدواته.

الفصل الثاني: جانب نظري إهتم بالمتغير التابع المتمثل في نمو المؤسسة، وتم تطرق فيه إلى تعريف نمو مؤسسة وأنواعه والإستراتيجيات المتبعة للنمو مع كيفية قياس وتقييم نمو المؤسسات الاقتصادية.

الفصل الثالث: جانب تطبيقي إهتم بدراسة حالة لمؤسسة ميناء "جن جن"، وتم التطرق إلى معرفة المؤسسة من حيث نشأتها، أهدافها، مهامها وهيكلها التنظيمي بالإضافة إلى معرفة واقع التخطيط المالي بها ومدى مساهمته في نموها في الفترة الممتدة بين 2019-2021 اعتماداً على موازنات التقديرية فيما يخص دراسة تخطيط المالي وبعتماد على مؤشرات نمو فيما يخص نموها.

دراسات سابقة:

يمكننا ذكر دراسة لكل متغير من المتغيرات التي مست موضوع دراستنا:

- دراسة علي مكيد ونسيمة امر ستي: "أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز المدية-" مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد 10، العدد 09، وكانت إشكالية الدراسة "ما مدى مساهمة التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها على مستوى المؤسسات الاقتصادية؟".

عمد الباحثان على السعي من خلال دراستهم إلى محاولة فهم موضوع التخطيط المالي بشكل أعمق وكيف يساهم في مواجهة الازمات التي تعترض المؤسسات الاقتصادية وإدارتها بشكل لا يعرضها للخطر، كما تم توصل الباحثان إلى عدة نتائج أبرزها أن المؤسسات تستخدم التخطيط المالي كأداة استقراء المستقبل واكتشاف الإنحرافات والمشاكل التي قد تواجهها.

- دراسة وراد فؤاد "دراسة نمو المؤسسات الاقتصادية في الجزائر من خلال زيادة توسعها في التشغيل دراسة ميدانية(2011-2015)" مجلة المؤشر للدراسات الاقتصادية، المجلد 02، العدد 01، فيفري 2018 وكانت إشكالية الدراسة "هل هناك نمو وتوسع في حجم المؤسسات الصغيرة والكبيرة في الجزائر؟".

اعتمد الباحث في دراسته على المنهج التحليلي حيث هدف إلى قياس نمو المؤسسات الاقتصادية بدراسة ميدانية ليحدد بعدها مدى التوسع في التشغيل وهذا حسب نوع والطابع القانوني وطبيعة نشاط المؤسسة وانتهت به دراسته إلى الوصول جملة من النتائج أبرزها أن نمو المؤسسات الصغيرة في الجزائر يتميز بالتباين الواضح وهذا الأمر يعيق التوزيع في مصادر الدخل لوطني وقد أوصى الباحث إلى ضرورة رسم سياسات واضحة في جانب التعامل مع المؤسسات دون تفاضل وتمييز من حيث النوع أو القطاع.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات التخطيط المالي

المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي

المطلب الثاني: نطاق الخطة المالية وسماتها

المطلب الثالث: مراحل عملية التخطيط المالي ومتطلباته

المطلب الرابع: أنواع التخطيط المالي

المطلب الخامس: مؤثرات على التخطيط المالي

المبحث الثاني: أدوات التخطيط المالي

المطلب الأول: تخطيط الموازنات التقديرية

المطلب الثاني: تخطيط الأرباح

المطلب الثالث: التخطيط المالي لاستثمارات الرأسمالية

المطلب الرابع: التخطيط المالي للاحتياجات المالية

خلاصة

تمهيد

يعد التخطيط الوظيفية الأهم لدى الإدارة، بل هو بمثابة المرجع الأساسي الذي تنطلق من خلاله المؤسسات لرسم أهدافها وقراراتها المختلفة التي بدورها تحدد اتجاه المؤسسة نحو استمرارها أو زوالها، وبما أن كل مؤسسة اقتصادية تقوم بنشاطاتها على أساس مدى توفر الموارد وأهمها المورد البشري والمالي، وبما أن الموارد المتاحة تعد وسيلة المؤسسة للاستمرار والنمو، فإن التخطيط يعتبر عملية مهمة لاستغلال الموارد المتاحة بشكل جيد بما في ذلك المورد المالي.

وهنا تبرز أهمية التخطيط المالي كعملية فرعية هامة عند كل إدارة مالية، ففي ظل تغيرات التي تحصل في بيئة المؤسسة، تسعى الأخيرة على ضمان بقاءها واستمرارها ونموها، فيعتمد بذلك على التخطيط المالي باستخدام مختلف أساليبه وأدواته المالية لاتخاذ القرارات المالية، وبذلك خدمة الهدف العام وتعظيم قيمة المؤسسة.

وعليه وجب على الإدارة المالية إعطاء أهمية خاصة لعملية التخطيط المالي حتى يتم توجيه مختلف عملياتها وأنشطتها وبذلك السير نحو تحقيق أهدافها، وسيتم في هذا الفصل وانطلاقاً مما سبق عرض أهم الجوانب النظرية المتعلقة بعملية التخطيط المالي ومعرفة بذلك جوانب أحد أهم الوظائف الإدارية التي تعتمد لتوجيه نشاطات المؤسسة، لترسم بذلك الإطار المستقبلي المالي لها ومنه نموها.

المبحث الأول: أساسيات التخطيط المالي

باعتبار أن وظيفة التخطيط المالي تمثل القاعدة الأساسية التي تقوم عليها المؤسسة الاقتصادية، فلا يمكن لأي مؤسسة أن تقوم بنشاطاتها أو أن تتخذ قراراتها المالية دون الاعتماد على عملية التخطيط المالي في استقطاب الموارد بأفضل الطرق وتسييرها وأنفاقها بشكل يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها، وذلك بعد جمع المعلومات والبيانات المالية وتحليلها باستخدام مختلف أدوات التخطيط المالي. وعليه سنتطرق في هذا المبحث إلى معرفة أساسيات حول التخطيط المالي، والمراحل المتبعة لإعداد خطة مالية مرورا بمحتوياتها وأبرز أنواعها.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي

يمثل التخطيط المالي الجزء الأهم من عملية التخطيط بشكله العام، وعليه سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف التخطيط بشكله العام ثم تعريف التخطيط المالي مع إبراز أهمية وأهداف هذا الأخير.

أولاً: تعريف التخطيط

للتخطيط عدة تعاريف ويمكن سردها في ما يلي بغية الوصول إلى تعريف عام:

عرف هنري فايول (Henri Fayol) التخطيط بشكل بسيط على أنه: "يشمل التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".¹

كما تم تعريفه على ان "التخطيط عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة وضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل".² من التعاريف أيضا نجد "أسلوب التفكير للمستقبل واستعراض حاجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة".³

تعريف آخر "هو عملية موجهة لتحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة ووضع الخطط اللازمة لتنفيذها بأقصى كفاءة ممكنة وأعلى فعالية وهو أسلوب علمي وعملي يستخدم للربط بين الأهداف المقررة والوسائل المستخدمة لتحقيقها وتحديد خطة مسبقة للربط بين الأهداف المقررة والوسائل المستخدمة لتحقيقها وتحديد خطة مسبقة للربط

¹ عبد الله السنفي، الإدارة المالية، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013، ص98.

² مدحت محمد ابو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012، ص 121.

³ محمد الفاتح البشير المغربي، الإدارة المالية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2014، ص 100.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

بين الأهداف المقررة والوسائل المستخدمة لتحقيقها وتحديد خطة التنفيذ مع محاولة التحكم في الاحداث عن طريق اتباع سياسة مدروسة محددة النتائج مسبقاً".¹

يمكن تعريف التخطيط بشكله العام على أنه: "عملية تحديد الأهداف ووضع السياسات ووضع طرق العمل وإجراءات التنفيذ وإعداد الميزانيات التقديرية للأنشطة المختلفة وعلى مستوى المشروع ثم وضع البرامج الزمنية بناء على ذلك وبما يحقق الأهداف الموضوعية".²

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن التخطيط هو عملية إدارية جد هامة يتم من خلالها وعلى أساسها بناء الأهداف واتخاذ مختلف القرارات فهو بمثابة القاعدة التي تركز عليها باقي الوظائف الإدارية كالمراقبة والتوجيه والتنظيم... إلخ وهذا في ظل الموارد المتاحة للمؤسسة وفي ظل بيئة معقدة ومتغيرة التي تحيط بالمؤسسة والتي قد تؤثر على استمرارية ونمو المؤسسة فتظهر هنا أهمية التخطيط كأداة وعملية تحليل المعلومات والبيانات للخروج بصورة توضح ما سيتم القيام به في المستقبل باختيار بديل بين عدة بدائل متاحة والوصول بذلك إلى الأهداف بأقل تكلفة وجهد ممكن ما يضمن استمرار وتطور المؤسسة.

ثانياً : تعريف التخطيط المالي

تعدد تعريف التخطيط المالي ونذكر بعضاً منها للوصول بعدها إلى تعريف متكامل وشامل.

هو نوع من التخطيط يركز على عملية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأيسر الشروط كما يركز على عملية استثمار هذه الأموال بما يحقق أعلى الفوائد للمنشأة بأقل المخاطر.³

يقصد بالتخطيط المالي ذلك النشاط المتواصل والمستمر وهو مؤشر كل من نمو المنشأة، أدائها، استثماراتها، واحتياجاتها للأموال خلال مدة زمنية محددة التي يمكن أن تمتد إلى ثلاث سنوات أو خمس سنوات.⁴

ويعنى به التنبؤ والاستعداد للمستقبل أي الاستعداد لتصور مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة من جهة وفيما بين المؤسسة والمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه من جهة ثانية.⁵

التخطيط المالي هو علم له قواعد ومعايير ويعبر على التنبؤ لما سيكون عليه المستقبل والاستعداد لذلك مع مراعاة تحليل الماضي وأخذ بعين الاعتبار تجنباً لتكرار الأخطاء في المستقبل.⁶

¹ عبد القادر شلالى و قرومي حميد، محاضرة في مادة الاستراتيجية و التخطيط المالي، كلية علوم اقتصادية وتجارية وعلوم تسيير، جامعة العقيد اكلي

محمد اولحاج، البويرة، 2017/2016، ص 30.

² مدحت محمد ابو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009، ص 28.

³ محمد الفاتح البشير المغربي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

⁴ عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 163.

⁵ علي مكيدوا، نسيمة امير سني، أهمية التخطيط المالي في ظل مواجهة الأزمات وإدارتها، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 01، المجلد

09، جامعة علي لونيبي، البليدة، 2020، ص 34.

⁶ عليان الشريف واخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، 2007، ص 301.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

تعريف أخير، يمكن تعريف تخطيط مالي على أنه الخطة الموضوعية بواسطة الموظفين الماليين والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية، أي أن التخطيط المالي يعطي القدرة على كشف وأيضاً المستقبل مع إمكانية التنبؤ بالمتغيرات الحادثة فيه،¹ وتؤثر الخطط المالية التي تعدها الإدارة المالية (المدير المالي) على الفترة المستقبلية للمنشأة من الناحية المالية من ناحيتين:²

✓ تؤثر هذه الخطط على الإيرادات والمدفوعات النقدية المتوقعة، ومن خلالها يتخذ قرار بتدبير الأموال التي تحتاجها المنشأة، أو التخطيط لاستثمار الفائض منها.

✓ تؤثر الخطط على ربحية العمليات المختلفة للمنشأة؛ فالتخطيط المالي يتضمن التخطيط لاستغلال الأموال المتاحة من داخل المنشأة أو خارجها في استثمارات ومشروعات تدر عائداً على المنشأة مما يزيد من فعاليتها.

مما سبق نجد أن التخطيط المالي عملية فرعية وجزء من التخطيط العام، تهتم بها الإدارة المالية التي تضع خطط مالية والتي على أساسها يتم تحديد حجم الاحتياجات المالية اللازمة لتغطية النشاطات الحالية والمستقبلية للمؤسسة والمتوقع تنفيذها، وذلك لضمان اتخاذ قرارات مالية سليمة تضمن بذلك أداء الأعمال بكفاءة وفعالية.

ثالثاً: أهمية التخطيط المالي

تكمن أهمية التخطيط المالي من فوائد التي يمنحها للمؤسسة، وهذا من كونه يساعد المدير المالي على تجنب المنظمة خطر الوقوع في العسر المالي الفني أو الحقيقي، ويساعد التخطيط كذلك على الاستعداد لدفع الالتزامات عند موعد استحقاقها، فلا يكون المدير المالي مضطراً للتصرف بشكل عشوائي أو تحت ضغط الحاجة مما يربكه ويوقعه في مخاطر العسر المالي.³

بالإضافة لما سبق تكمن أهميته في النقاط التالية:⁴

- ✓ تحديد الاحتياجات المستقبلية مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو؛
- ✓ تقييم السياسات والمقترحات المقدمة والمساعدة على التنفيذ حسب بديل معين من البدائل؛
- ✓ المساعدة في تركيز الأضواء على الأهداف؛
- ✓ التنسيق بين القرارات التمويل والاستثمار ومعرفة التأثيرات الناتجة عنها؛
- ✓ تسهيل عملية الاتصال العمودي والأفقي ويقصد به تسهيل توزيع العمل والسلطة على أعضاء المشروع على أساس سليم ومدروس؛
- ✓ وضع الإدارة في موقف المستعد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية وذلك من خلال تقييم درجة المخاطرة التي من الممكن أن تتحملها المؤسسة؛

¹ محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص37.

² سالم صلال الحسيناوي، أساسيات الإدارة المالية، دار المدينة الفاضلة، (د.م.ن)، 2014، ص 162.

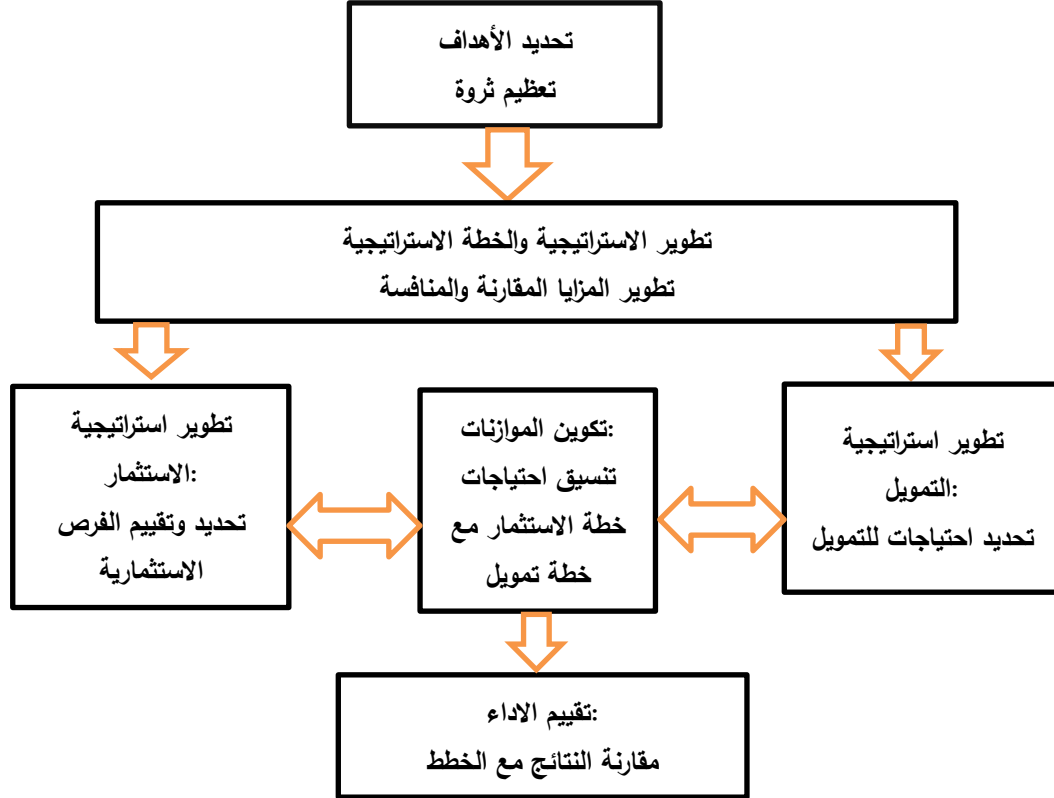
³ عبد الله السنفي، مرجع سبق ذكره، ص 100.

⁴ فيصل محمود الشواربة، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى عملي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص178.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

✓ تجنب الإدارة المفاجآت وتهيئتها للتعامل مع المتوقع منها وذلك بتجنبها للجوء المفاجئ لمصادر التمويل وما ينتج عنه من تكاليف مرتفعة تؤدي إلى أضعاف مركزها المالي؛

الشكل رقم (01): أهمية التخطيط المالي في شركات الأعمال



المصدر: عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2007، ص 166.

رابعا : أهداف التخطيط المالي

تتمثل أهداف التخطيط المالي في ¹:

- ✓ مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية 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 الفعال للهيكل التمويلي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج 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 القرارات، حيث أن التركيز يجعل المدير المالي أكثر قدرة على معرفة ما تريد المؤسسة عمله وتحديد احتياجاتها.

¹ علي مكيد و نسيمة اعمر ستي، مرجع سبق ذكره، ص 34.

- ✓ تحسين إدارة الوقت يساهم نشاط التخطيط بصفة عام في توفير الوقت والجهد وعليه فإنه يساهم في إدارة الوقت بشكل أفضل.
- ✓ تحسين عملية التنسيق، فالتخطيط المالي الجيد يخلق هرمية الأهداف ويساهم في ربط أهداف الإدارة المالية مع أهداف كافة مستويات المؤسسة مع بعضها البعض.
- كما يمكن التطرق إلى أهداف الخطة المالية انطلاقاً من أهداف المدير المالي المتمثلة في:¹
- ✓ **تعظيم الربح:** ولتحقيق هدف تعظيم الربح يقوم المدير المالي باتخاذ القرارات التي من المتوقع أن تحقق الأرباح، وعند تحليل البدائل المتاحة فإن المدير يختار البديل المتوقع أن ينتج عنه أكبر عائد مالي.
- ✓ **التوقيت:** طالما أن المنظمة تحصل على عوائد تحققها وتستهلكها فإن استلام العوائد يفضل أن تكون حالاً بدلاً من ذلك العوائد المرحلة، فالأموال المحققة من العوائد يفضل أن تستلم في فترة مبكرة حيث أن قيمتها تكون أكبر من قيمة الأموال التي يتم استلامها لاحقاً.
- ✓ **تعظيم ثروة الملاك:** وبالتالي هدف المدير المالي وجميع العاملين في المنظمة وهو تعظيم ثروة الملاك والذين من أجلهم يتم تشغيل المنظمة وتقاس ثروة الملاك بقيمة السهم السوقية والذي بدوره يتوقف على توقيت التدفقات النقدية (توقيت تحقيق الأرباح) وقوتها وأيضاً المخاطر وعند تحليل البدائل المتاحة للمنظمة واتخاذ القرار المناسب يكون ذلك مبنياً على تأثيرها على معدل العائد على السهم للمنظمة ويقبل المدير المالي فقط ذلك البديل الذي من المتوقع أن يزيد من قيمة السهم.

¹ عبد العزيز محمد المخلافي، أساسيات الإدارة المالية، جامعة صنعاء، صنعاء، 2016، ص 20.

المطلب الثاني: نطاق الخطة المالية وسماتها

تكتسي الخطة المالية أهمية بالغة جدا لدى المدير المالي وعلى أساسها يتحدد شكل نشاطات الإدارة وطرق تسييرها وعليه سننظر في هذا العنصر الى المجالات التي تغطيها الخطة المالية وماهي السمات الخطة المالية الناجحة.

أولا: نطاق الخطة المالية

تتمثل المجالات التي تغطيها الخطة المالية في:¹

- 1. التنبؤ المالي:** تنفيذ عملية التنبؤ في تقدير الاحتياجات المالية للشركة قصيرة الأجل وطويلة الأجل لتلبية المتطلبات الحالية والمستقبلية، وأن استخدام التقنيات المالية يمكن أن يساهم في تحسين عملية التنبؤ المالي، ومن بين هذه التقنيات تهيئة قائمة التدفقات الأموال، قائمة التدفقات النقدية والموازنات.
- 2. هيكل رأس المال:** من بين المجالات التي تغطيها الخطة المالية هي هيكل رأس المال، حيث لا بد من تحديد النسبة المقبولة من كل التمويل المقترض والتمويل الممتلك، والتي تؤمن المبادلة ما بين المخاطرة والعائد لحملة الأسهم.
- 3. قرار هيكل رأس المال:** هذا يشير إلى تحديد هيكل رأس المال استنادا إلى الحقائق والظروف القائمة والمتوقعة، وأن العوامل المختلفة التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند تعميم هيكل رأس المال هي كل من الربحية، السيولة، الرقابة، الرافعة المالية، وطبيعة القطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره.
- 4. استخدام الأموال:** ليس من مهمة الخطة المالية تقدير الاحتياجات المالية وتحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها لتوفير تلك الاحتياجات فقط؛ بل هي معنية أيضا بتحديد كيفية استخدام تلك الأموال بشكل فاعل وبينما يؤدي إلى تعظيم عوائد الشركة وبالتالي تعظيم قيمتها.
- 5. صنع القرار الاستراتيجي:** أن مثل هذا القرار يساهم في إدامة الموازنة ما بين نقاط القوة ونقاط الضعف في الشركة وبين تهديدات والفرص البيئية والتخطيط المالي، يساعد على التأكد من أن كل من الموارد المالية للشركة والسياسات المالية ترتبط بشكل وثيق جدا مع الأهداف الاستراتيجية للشركة.
- 6. الرقبات المالية:** تتضمن الخطة المالية توطيد أساليب الرقابة المالية مثل القوائم المالية التحليل باستخدام النسب المالية وتحليل التعادل الرقابة باستخدام الموازنات التقديرية والتدقيق الداخلي، كما أن هذه الطرق والأساليب في الرقابة تساهم بشكل كبير في تقييم أداء الشركة في المجالات المالية.

¹ عدنان تايه النعيمي و ارشد فواد، مرجع سبق ذكره، ص 172.

ثانياً : سمات الخطة المالية الناجحة

تتميز الخطة النموذجية بمجموعة من السمات والخصائص التالية:¹

- 1. البساطة:** وذلك من أجل ضمان إدراكها وفهمها ومن ثم إمكانية تطبيقها بسهولة من قبل العاملين في الإدارة المالية وغيرها من أقسام المنشأة.
 - 2. اقتصادية:** حيث أن الخطة المالية يجب أن تأخذ بالحسبان الفوائد المستحقة على التمويل المقترض كونها تمثل مقادير ثابتة من التدفقات النقدية الخارجية عند تصميم هيكل رأس المال.
 - 3. السيولة:** حيث أن الخطة المالية يجب تحرص على إدامة رصيد نقدي كاف لمواجهة الالتزامات المالية بالمقدار والوقت المناسبين.
 - 4. بعد النظر أو البصيرة:** حيث يتوجب من الخطة المالية أن تحفظ بالذاكرة الاحتياجات إلى الأموال حالياً ومستقبلاً لاستثمارها في أصول ثابتة طويلة الأجل، وأصول قصيرة الأجل وأن تبنى الخطة على أساس التنبؤ بالتطور الذي يحصل في الطلب، التكنولوجيا، والتغيرات البيئية الأخرى.
 - 5. طول الأجل:** كما هو معروف أن الخطة المالية يجب أن تلبى الاحتياجات المالية لأنشطة الشركة قصيرة الأجل إلا أنها يجب أن لا تغفل احتياجات الشركة على الأمد البعيد.
 - 6. الموقفية:** الخطة المالية لا بد أن تضع في حسابها الأحداث الطارئة وغير المنظورة والتي يمكن أن تحدث بعد وضع الخطة موضع التنفيذ.
 - 7. المرونة:** أن المؤسسة تعمل ضمن بيئة متغيرة، الأمر الذي يفرض على الخطة المالية أن تتمتع بالمرونة الكافية التي تجعلها أكثر قدرة على التكيف للتغيرات التي يمكن أن تحصل في ظروف البيئية
 - 8. الأمثلية:** على الخطة المالية أن تديم القدرة على المبادلة ما بين الربحية والسيولة، وأن الأمثلية تعني الاستخدام الأمثل للموارد النقدية عن طريق إدامة رصيد كافي يوفر كل من الربحية والملاءة المالية.
- كما أن أي خطة مالية ناجحة تضم بالضرورة عدة عناصر أهمها:²

- ✓ تحديد واضح لأهداف المؤسسة الاستراتيجية والتشغيلية والمالية.
- ✓ تحديد واضح للفرضيات الاقتصادية وغير اقتصادية التي بنيت عليها الخطة.
- ✓ ملخص لبرنامج الانفاق الرأسمالي المتوقع والزمن الذي سيتم فيه الإنفاق.
- ✓ ملخص لبرنامج التمويل المتوقع مع تحديد مصادر التمويل وموعد الحصول على كل منها.
- ✓ قوائم مالية تقديرية، ميزانية عمومية، قائمة الدخل، كشف التدفق النقدي، القوائم المالية التقديرية.
- ✓ توضيح الفرضيات التي بنيت عليها هذه القوائم وبشكل خاص كيفية الوصول إلى المبيعات التقديرية.
- ✓ تحديد واضح لاستراتيجيات الأنشطة التي تمارسها المؤسسة.

¹ عدنان تايه النعيمي و اشرد فواد، المرجع السابق، ص 174-175.

² محمد مفلح عقل، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 422.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

توفر العناصر السابقة داخل الخطة المالية سيمكن المدير المالي من خلق تركيبة مثلى بين مختلف العناصر المتمثلة في السيولة ورأس المال، ورأس المال المستثمر، وتوزيع الأرباح... إلخ، من خلال تسهيل المدير المالي لتحليله لهذه العناصر.

المطلب الثالث: مراحل عملية التخطيط المالي ومتطلباته

تتم عملية التخطيط المالي وفق عدة خطوات متسلسلة مترابطة ووفق متطلبات تضمن للإدارة المالية بذلك تخصيص موارد كافية لتسيير مختلف الأنشطة التي بدورها تساعد على تحقيق الاهداف المرجوة.

أولاً : المراحل والخطوات

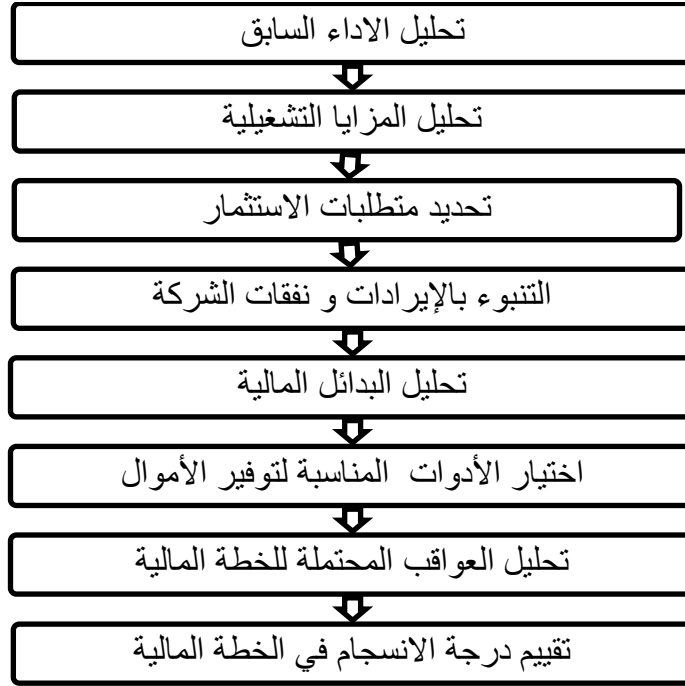
تتمثل الخطوات المتبعة لإعداد خطة مالية في ما يلي:¹

- 1. تحليل الأداء السابق للشركة:** حيث تساهم هذه الخطوة باعتبارها الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة، اكتشاف العلاقة بين عناصر القوة والضعف بين المتغيرات المالية المختلفة.
- 2. تحليل المزايا التشغيلية للشركة:** تفيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية المقارنة، حيث أنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة، وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها، وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في قطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره، وأخيراً تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في كل قرارات الاستثمار والتمويل وغيرها من القرارات المالية.
- 3. تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله:** استناداً لهذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المنشأة، وتعزيز نموها كما أنها تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية.
- 4. التنبؤ بإيرادات الشركة ونفقاتها:** تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات الشركة في مجال الاستثمار ومقسوم الأرباح وبين الإيرادات المتوقع تحقيقها والنفقات المتوقع أن تترافق مع تلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد طريق قائمة الدخل التقديرية.
- 5. تحليل البدائل المالية:** ويقصد بهذه الخطوة من خطوات التخطيط المالي أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة سواء كانت بدائل طويلة الأجل أو قصيرة الأجل، وكل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية للمؤسسة وهذه الخطوة تسمح باتخاذ القرار المالي الأنسب.
- 6. اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال:** حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات ووسائل يمكن للمؤسسة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية، وعند القيام بتحديد الأدوات المناسبة يتم أخذ كل من التكلفة والمخاطر بعين الاعتبار.

¹ عدنان وكاسب خرشة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة، عمان، 2007، ص 113-114.

7. تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية: أي تحليل ما يتمخض عنه تطبيق الخطة المالية من عواقب أو نتائج من أجل تحديد انعكاسات تلك العواقب والنتائج على بقاء الشركة واستمرارها على المستوى البعيد.
8. تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية: تتضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تتسجم وتتناغم من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق وأهداف الخطة الاستراتيجية.
- ويمكن تلخيص وتوضيح مراحل المتبعة في التخطيط المالي كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم (02): مراحل التخطيط المالي



المصدر: من إعداد الطلبة.

بعض العلماء يختصرون المراحل السابقة في ست خطوات وهي:¹

- ✓ التنبؤ بالمبيعات.
- ✓ تهيئة القوائم المالية التخطيطية.
- ✓ تحديد احتياجات الشركة للأصول.
- ✓ تحديد الحاجة إلى الأموال.
- ✓ المطابقة بين احتياجات المنشأة للأصول وبين احتياجاتها للأموال.
- ✓ تحديد الافتراضات الاقتصادية التي تركز على تغيرات البيئية.

¹ عدنان تايه النعيمي و ارشد فواد، مرجع سبق ذكره، ص 175.

ثانيا: متطلبات التخطيط المالي

لإعداد الخطة المالية فعالة وجب توفر مجموعة من النقاط المهمة منها:¹

1. دقة عملية التنبؤ: تتوقف كفاءة الخطة المالية على مدى دقة التنبؤات التي تقوم عليها الخطة، حيث يعتمد القائم على التخطيط على مصادر عديدة للمعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ، مثل النماذج الاقتصادية التي تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة، كما يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنية، وعلى النماذج التسويقية التي تهدف إلى دراسة سلوك المستهلك، كما ترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصورات تشمل كافة الظروف المحيطة بالمؤسسة مثل نسبة التضخم، ومعدلات نمو الاقتصاد الوطني، ومدى توافر المواد الخام، وأسعار العملات المختلفة... وغيرها وذلك جنبا إلى جنب مع الظروف الداخلية.

عند قيام المخطط المالي بعملية التنبؤ المالي لا بد من دراسة كل من الظروف المتوقعة والظروف غير المتوقعة، حيث أن تحليل المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة عند المفاضلة بين مجالات التمويل ومجالات الاستثمار البديلة تعتبر من صميم عمل القائم بالتنبؤ والتحليل المالي.

2. الوصول إلى أفضل خطة ممكنة: لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد الإدارة المالية على تحديد أفضل خطة مالية ممكنة، لذلك يجب على القائم بالتخطيط المالي أن يواجه كافة المشاكل والظروف المتوقعة ويحدد في ضوءها أفضل البدائل الممكنة، فنجد على سبيل المثال أنه لا توجد قاعدة تحدد ما إذا كان من الأفضل إجراء توزيعات كثيرة لحملة الأسهم أم الاحتفاظ بالأرباح لأغراض التمويل الذاتي ولكن على الرغم من ذلك يجب أن يتخذ قرارا بشأن سياسة التوزيعات المثلى التي يجب اتباعها من قبل المؤسسة.

3. مراجعة ومتابعة الخطة المالية: لا بد من الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية في ضوءها، خاصة في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة، حيث أنه لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة عند تحقيق الأداء محل القياس، فقد ينحرف الأداء عن الخطة التي سبق إقرارها نظرا لمرور الاقتصاد الوطني بمرحلة مؤقتة من الكساد مثلا.

المطلب الرابع: أنواع التخطيط المالي

نظرا لكون البيئة التي تحيط بالمؤسسات بيئة تمتاز بالتقلب والتغير المستمر فقد وجب على المدراء الماليين الاهتمام باختيار خطط تناسب الأوضاع، وهنا برز أهمية أنواع التخطيط المالي المتمثلة فيما يلي:

أولا : حسب معيار المدة الزمنية

نجد أنه تم تقسيم الخطط المالية من حيث الفترة الزمنية التي يغطيها إلى قسمين:¹

¹ محمد صالح الحناوي ونهال فريد مصطفى، الإدارة المالية - التحليل المالي لمشروعات الاعمال، المكتبة الجامعية الحديثة، الاسكندرية، 2008، ص 127/126.

1. **التخطيط المالي طويل الأجل:** يعد التخطيط المالي طويل الأجل من أهم الأسس التي يعتمد عليها لنجاح المنشأة ونموها في الأجل الطويل، فالخطط المالية طويلة الأجل تساهم في وضع السياسات المالية للمنشأة، وعلى ضوء تلك السياسات يتم إعداد الخطط قصيرة الأجل، لذلك يمكن النظر إلى الخطط والميزانيات والقوائم التي تعدها المنشأة في الأجل القصير على أنها إرشادات عملية لتحقيق الأهداف المالية طويلة الأجل، وتتراوح الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية طويلة الأجل بين 2 إلى 10 أعوام، هذا وتلعب طبيعة نشاط الشركة دورا هاما في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطط المالية طويلة الأجل فكلما تميزت أنشطة المنشأة بالثبات النسبي كلما ساعد ذلك إدارة المنشأة على إعداد الخطط المالية لعدة أعوام (من 5 إلى 10 أعوام)، أما إذا كانت أنشطة الشركة تتميز بالموسمية وسرعة التقلب كانت الخطط المالية طويلة الأجل مقصورة على (من 2 إلى 3 أعوام) على الأكثر عند إعداد الخطط طويلة الأجل يكون التركيز على النواحي التالية:

✓ كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية.

✓ البرامج والابحاث المتعلقة بتطوير المنتجات.

✓ المصادر الرئيسية للحصول على الأموال.

✓ كيفية تسديد القروض.

✓ إمكانية الاندماج مع الشركات اخرى.

2. **التخطيط المالي قصير الأجل:** يعتمد التخطيط المالي قصير الأجل على إعداد مجموعة من القوائم الهامة التي تشمل النتائج المتوقعة للأنشطة المنشأة خلال فترة زمنية قادمة وتشمل هذه القوائم:

✓ قائمة التدفق النقدي (الميزانية النقدية).

✓ الميزانية العمومية المتوقعة.

✓ ميزانية الدخل المتوقعة.

حيث تساهم الميزانية النقدية في التعرف على حجم النقدية المتوقعة والتغيرات في حسابات الدفع، كما أنها تشمل الإضافات المتوقعة إلى الأصول الثابتة أو مبيعات تلك الأصول، بينما يتم استخدام قائمة الدخل المتوقعة في التعرف على التغيرات المتوقعة في الإيرادات والمصروفات خلال الفترة الزمنية القادمة، أما بالنسبة للميزانية العمومية المتوقعة فإنه يتم إعدادها طبقا للمعلومات الواردة بقائمة الدخل المتوقعة والميزانية المتوقعة والميزانية الحالية.

¹ عبد القادر شلاي و قرومي حميد، مرجع سبق ذكره، ص34.

ثانياً: حسب معيار الشمولية

حسب معيار الشمولية نجد نوعان من الخطط المتاحة للإدارة ومدراءها والتي تهتم الإدارة المالية ومديرها:¹

1. التخطيط المالي الشامل: وهو التخطيط على المستوى القومي، ويتضمن هذا التخطيط خطة مالية على مستوى الدولة تتألف من الموازنات العامة للدولة التي تعتبر بمثابة خطة مالية للقطاع العام تحتوي تقديرات العمليات الخارجية والرأسمالية بالنسبة لجميع وحدات هذا القطاع، كما يتضمن التخطيط على مستوى الدولة موازنة القطاعات الاجنبية والقروض كما تتضمن الخطة المالية للدولة موازنة الائتمان (الإصدار النقدي) التي تظهر الزيادة المطلوبة في كمية الإصدار النقدي وحجم أنواع الائتمان المطلوبة وذلك بحسب الاحتياجات التمويلية المقدرة.

2. التخطيط المالي الجزئي: وهو تخطيط على مستوى المنشأة، والمتضمن الأنشطة التالية:

- ✓ تحديد الاحتياجات المالية السنوية المقبلة اللازمة لتنفيذ العمليات الجارية والاستثمارية.
- ✓ التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة للفترة المقبلة.
- ✓ تحديد مصادر الحصول على الأموال مع تحديد التوقيت اللازم للحصول عليها.
- ✓ تنظيم الأموال وتوزيعها في القنوات التي تحقق الاستخدام الأمثل لها.

ثالثاً: حسب معيار الاستخدام

يتم تقسيم الخطط في هذا المعيار بعد ترجمتها إما إلى سياسات وإجراءات تعبر عن خطط مستمرة الاستخدام، أو تترجم إلى موازنات وجداول مشاريع تمثل خطط غير مستمرة الاستخدام.²

1. السياسات والإجراءات: من بين العديد من الخطط في المنشآت هناك خطط مستمرة وهي تمثل مجموعة من السياسات والإجراءات التنظيمية المصممة من أجل استخدامها بشكل متكرر، وتحدد هذه السياسات والإجراءات الخطوط الإرشادية التي توجه سلوك العاملين في الاتجاهات المرغوبة لكل موقف من المواقف، السياسة هي بمثابة الخطوط المحددة لاتخاذ القرارات واتخاذ المواقف وهي معينة في قضايا مرتبطة بالقوى العاملة.

2. الموازنات وجدولة المشاريع: على خلاف الخطط المستمرة التي تبقى على حالها دون تغيير لمدة زمنية غير محددة، فإن هناك خطط يتم استخدامها لمرة واحدة فقط لمواجهة المتطلبات لحالات أو أنشطة محددة ضمن مدة زمنية محددة، فالموازنات (budgets) هي خطط ذات استخدام لمرة واحدة فقط، وتعد الموازنات من الأدوات التخطيطية النافعة والمجدية لتخصيص الموارد النادرة ما بين الاستخدامات المتعددة والبديلة والمدير الناجح هو القادر على المناورة والتفاوض من أجل الحصول على موازنات كافية لتعزيز متطلبات

¹ المرجع نفسه، ص33.

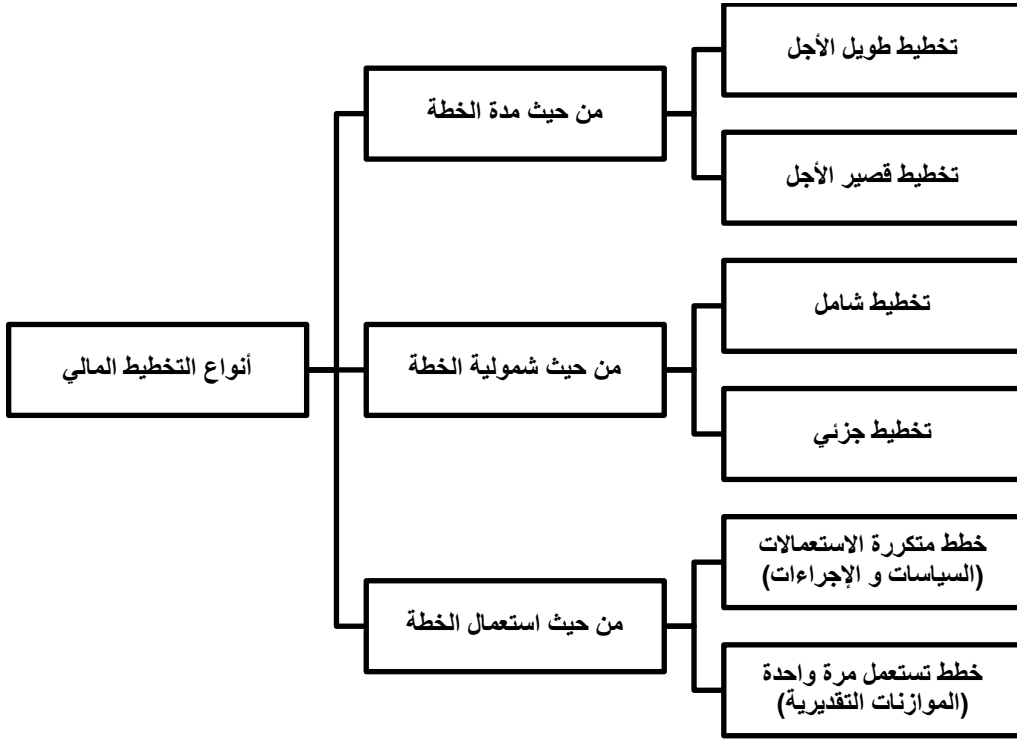
² عدنان تايه النعيمي و ارشد فواد، مرجع سبق ذكره، ص 179.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

النشاط الذي يتولى مسؤوليته، وهو القادر أيضا على تحقيق الأهداف المحددة مع الإبقاء على الكلف ضمن الموازنة المخصصة

والشكل التالي يوضح لنا انواع التخطيط المالي بشكل مبسط.

الشكل رقم(03): أنواع التخطيط المالي



المصدر: من إعداد الطلبة.

المطلب الخامس: مؤثرات على التخطيط المالي

تسعى المؤسسات جاهدة الى الابتعاد على كل ما قد يعيق نجاح العملية التخطيطية المالية الخاصة بها مع العمل على استغلال ما قد يساعد على نجاحها.

أولا: المخاطر التي تؤثر على التخطيط المالي

يمكن حصر أهم المخاطر فيما يلي:¹

1. مخاطر ترجع إلى طبيعة أعمال المشروع: وتنشأ من عدة عوامل منها؛ نوع المشروع وطبيعة أعماله كما قد تتعرض ممتلكات المشروع إلى الحريق أو السرقة وغيرها، ومثل هذه الأخطار الأخيرة يمكن التأمين عليها كما تتعرض المشروعات الفردية أو شركات التضامن إلى وفاة القائم بالأعمال عليها كما تواجه مخاطر سوء الإدارة كالإسراف وعدم الكفاية وقلة المبيعات وندرة الإنتاج وغيرها وهذه يمكن معالجته بحسن الإدارة.

¹ محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص45.

2. **مخاطر الدورة التجارية ودورة الاعمال:** في نوع التجارة أو الصناعة مما يؤثر على خطة التمويل فالأعمال جميعا تخضع لفترات من الرواج والكساد وتختلف في حدتها وشدتها، وبجانب ذلك يوجد خطر أن تصبح صناعة ما في كساد دائم لأن منتجاتها أصبحت غير مطلوبة لحلول منتجات مبتكرة محلها.
3. **مخاطر تغير القوة الشرائية للنقود:** فقد يتغير مستوى الأسعار تغيرا كبيرا في فترة قصيرة تدريجيا أو في مدى طويل وذلك من شأنه أن يؤثر تأثيرا بينا على حالة المشروع المالية فإذا ارتفعت القوة الشرائية للنقود فإنه يعجز عن السداد، حيث أن التزامات المشروع من قبل الدائنين تكون ثابتة، ومن ثم فإنه يكون من الصعب عليه دفع هذه الديون بسبب ارتفاع القوة الشرائية للنقود وانخفاض مستوى الأسعار، وإذا حدث العكس وارتفع مستوى الأسعار وانخفضت القوة الشرائية للنقود فإن ذلك يثير مشاكل أخرى إذ أن المشروع يحتاج إلى مال أكثر للمحافظة على رقم مبيعاته، وعلى ذلك فتتغير القوة الشرائية أمر واقع ولا بد أن يراعيه المدير المالي في وضع الخطة المالية.
4. **مخاطر تغير سعر الفائدة:** فسعر الفائدة يرتفع و ينخفض تبعا للعرض والطلب على النقود لغرض استثمارها، فقد تتعرض منشأة لدفع فوائد أكبر إذا ارتفع سعر الفائدة ولن تتمكن من سداد القرض في الوقت المناسب، ونتيجة ذلك يحدث ارتفاع في التكاليف وانخفاض الأرباح إذا كان تغير سعر الفائدة مستمرا.
5. **مخاطر تقلبات الأسعار في سقف الأوراق المالية:** فأسعار الأوراق المالية قد تخضع في ارتفاعها أو انخفاضها إلى مراحل نفسانية تفوق في تأثيرها على الأسعار تقديرات المستثمرين لمستقبل المشروع، فعند طرح أسهم جديدة لزيادة رأس المال قد تتخفف قيمة الأموال المجمعة عن المقدر بسبب عدم تغطية الأسهم، وبذلك تتخفف الأرباح وتصيب الأضرار المساهمين القدامى.
6. **مخاطر فرض ضرائب جديدة:** فإذا ازدادت الضرائب فإن ذلك يؤدي إلى قلة العائد على الأسهم مما يقلل من الإقبال على المساهمة في المشروع ويعطل خطة التمويل.
7. **مخاطر ارتفاع قيمة العملة الأجنبية:** إذا وضعت قيود على تحويل النقد فإن ذلك يؤثر على المشروعات التي تكون لها علاقات تجارية مع دول أجنبية لارتفاع قيمة النقد الأجنبي أو خطر تحويل الأموال إلى الخارج، ومهما كانت الإدارة رشيدة فإنها لا يمكن أن تزيل عنصر المخاطرة الذي يلزم الأعمال بطبيعتها، إلا أن حسن الإدارة وحسن تصريفها للأموال يمكنها من توجيه سياسة المشروع مما يمكن من اجتياز هذه المخاطر بأقل خسارة ممكنة.

ثانيا: العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط المالي

بشكل عام ما يساعد عملية التخطيط سيساعد المدير المالي على نجاح قيامه بوظيفة التخطيط المالي وتتمثل أهم العوامل في:¹

- ✓ وضوح الأهداف.
- ✓ كفاءة الجهاز الإداري المخطط.

¹ سالم صلال الحسيناوي، مرجع سبق ذكره، ص 166.

- ✓ توفر المعلومات اللازمة للخطة.
- ✓ مشاركة العاملين في إعداد الخطة.
- ✓ كفاءة الجهاز الإداري المنفذ.
- ✓ التكامل والتنسيق: التكامل يعني التوحيد بين خطط النشاط المختلفة، بحيث تعمل كلها ككل متكامل نحو تحقيق غرض واحد، أما التنسيق فهو تحقيق وحدة الغرض أو التصرف والتكامل نحتاج له في مرحلة اعداد الخطة، أما التنسيق ففي مرحلة تنفيذ الخطة.
- ✓ المرونة: أي أن تتناسب الخطة وتتماشى مع الظروف ويمكن تعديلها إذا اقتضت الظروف.
- ✓ الرقابة وتتبع الأداء.

المبحث الثاني: أدوات التخطيط المالي

إن بداية تحقيق المؤسسة لأهدافها يعتمد على مدى نجاح وظيفة التخطيط ولهذا فإن الإدارة المالية تستخدم جملة من الأدوات حتى تحقق أهدافها المحددة مسبقا وسنتطرق في هذا المبحث إلى أهم الأدوات.

المطلب الأول: تخطيط الموازنات التقديرية

سيتم إبراز كل ما يحيط بالموازنات التقديرية من تعريف وأهمية إلى مراحلها ومزاياها وعيوبها، وذلك باعتبارها واحدة من أهم الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة المالية في التخطيط المالي.

أولاً: تعريف الموازنة التقديرية

تعددت تعريف الموازنات التقديرية بتعدد التوجهات واختلاف الرؤى فنجد:

التعريف 1: 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 عن خطط إدارة المنظمة وانطلاقاً من النظرة الكمية يمكن تعريف الميزانيات التقديرية بأنها تنبؤ بإجمالي الإنتاج والمبيعات والاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح لفترة مستقبلية محددة.¹

التعريف 2: يعرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا بأنها "خطة كمية ورقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وهي تبين عادة الإيرادات المنتظر تحقيقها والنفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة وكذا الأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين".²

¹ فيصل محمد شوارورة، مرجع سبق ذكره، ص136.
² محمد فركوس، الموازنات التقديرية - أداة فعالة للرقابة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995، ص04.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

التعريف 3: أداة عملية لتحديد إطار التوازن العيني والمالي والنقدي لعمليات المنشأة لفترة أو فترات قصيرة أو طويلة في المستقبل، سواء كانت هذه المنشأة تقوم بنشاط صناعي أو زراعي أو تجاري أو مالي أو تؤدي خدمات خاصة أو عامة.¹

وعليه فإن الموازنة تعد واحدة من أهم الأدوات التي تعمل على تحديد مختلف التقديرات المالية للفترات المقبلة؛ والمتمثلة في الإيرادات والمصاريف وتسييرها بشكل فعال يحقق أهداف المنشأة مهما كان صيغتها.

هذا وتكمن أهداف الموازنات التقديرية في:²

- ✓ التحديد الواضح للتنبؤات المستقبلية عن موارد المنظمة والتزاماتها.
- ✓ نقل التنبؤات المستقبلية للمهتمين في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة.
- ✓ تمكين إدارة المنظمة من استخدام الموارد أفضل استخدام.
- ✓ مساعدة الإدارة على القيام بوظيفة الرقابة وتقييم الأداء بشكل فعال.
- ✓ تزويد الإدارة بمقياس النتائج المتوقعة للخطط التشغيلية المقترحة بما يساعد على الاختيار فيما بينها.

ثانياً: أهمية الموازنات التقديرية كوسيلة تخطيطية

تتمثل أهمية الموازنات التقديرية في ما يلي:³

- 1. تنمية مهارات التخطيط:** إن خلق عادة التخطيط لدى الإدارة يجعلها تنظر إلى المستقبل باستمرار مما يؤدي إلى تقليل عدد المفاجآت، والتفكير المسبق يساعد الإدارة على تغيير الأحوال والظروف نحو الأفضل، فمثلاً إذا توقعت الإدارة حدوث عجز في النقدية خلال فترة الموازنة يمكنها ترتيب التمويل قبل الحاجة إليه بفترة طويلة وإذا كان ذلك ناتجاً عن توسعات رأسمالية فإن التخطيط يشاهد الإدارة على جدولة هذه التوسعات لتخفيف الضغط على النقدية.
- 2. تنسيق الجهود الإدارية والأقسام المختلفة في المنشأة:** عند معرفة حجم المبيعات المتوقع يتم الطلب من إدارة الإنتاج وضع برامج الإنتاج التي تلبي احتياجات المبيعات وهكذا بالنسبة للإيجارات والأقسام المختلفة، وهذا يؤدي إلى تنسيق بين الأقسام المختلفة في المنشأة مما يجعلها تعمل معاً في نفس الاتجاه.
- 3. خدمة وظيفة الرقابة:** تساعد الموازنة في خدمة وتسهيل وظيفة الرقابة فهي تحتوي على أرقام التكاليف والإيرادات التي يتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة والخاصة بكل إدارة أو قسم في المنشأة، وتتم الرقابة عن طريق مقارنة الأرقام الفعلية مع الأرقام الواردة في الموازنة لتحديد الانحرافات بينها وتحليل أسبابها والتقرير عن ذلك.

¹ طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية - نظرة متكاملة، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2006، ص137.

² عبد الله النسفي، مرجع سبق ذكره، ص 101.

³ المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، المحاسبة الادارية والادارة المالية، المجتمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، 2014، ص205.

4. توجيه الاستثمارات المالية: تساعد الموازنة في توجيه الاستثمارات المالية بصورة سليمة لأنه باستخدام الموازنة تعلم الإدارة ما هي الوحدات الإدارية التي يجب دعمها من حيث الموارد وما هي الوحدات التي ليست بحاجة إلى ذلك.

ثالثا: مقومات نجاح الموازنات التقديرية

حتى تضمن الإدارة المالية نجاح الموازنات التقديرية كأداة تخطيطية مالية فعالة وجب توفر جملة من المقومات وتتمثل في النقاط التالية:¹

1. **المرونة:** وهي قابلية الموازنة وقدرتها على مواجهة تغير الظروف المحيطة وعلى ذلك فإن المرونة تعني ما يلي:

✓ إعداد التقديرات لعدة مستويات للنشاط حتى يمكن مقارنة القيم الخاصة بالحجم الفعلي للنشاط مع المستوى المقابل لها في الموازنة.

✓ إعداد الموازنة على أساس فترات قصيرة (ربع سنوية أو شهرية) لتكون الأرقام المقدرة أقرب إلى الواقع

✓ إعداد الموازنة المستمرة الديناميكية أو الحركية بأن تعد الموازنة عن ثلاثة شهور قادمة مثلا، على أن يتم إسقاط تقديرات الشهر المنتهي وإضافة التقديرات الخاصة بالشهر التالي وبذلك تعطي باستمرار فترة ثابتة.

✓ الموازنات البديلة والتي تقضي بوضع عدة بدائل للموازنة لمواجهة مختلف الظروف الطارئة الممكن حدوثها.

✓ ويلاحظ عدم المغالاة في المرونة حتى لا تؤثر على فاعلية الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة لما يحيط بها من عدم الاستقرار.

2. **المتابعة:** يقتضي هذا الأساس الدراسة والتحليل للأداء الجيد والرديء وذلك كما يلي:

2. 1. **في حالة الأداء الرديء:** فإن الدراسة والتحليل تقود إلى الطريقة الواجب اتباعها للتصحيح السريع للأداء.

2. 2. **في حالة الأداء الجيد:** يجب التعرف على مقوماته محاولة استنتاج القواعد التي يمكن استخدامها في العمليات المتشابهة.

3. **دليل الموازنة budget manual:** ويتضمن هذا الدليل ما يلي:

3. 1. **جدول زمني يوضح تاريخ إعداد الموازنات الرئيسية وكذلك التواريخ التي يلتزم بها للانتهاء من إعداد موازنات الأقسام.**

3. 2. **إرشادات تمثل الافتراضات الرئيسية التي يسير عليها المدراء في إعداد موازنتهم.**

3. 3. **نسخ من النماذج التي يتم استبقاؤها وكذلك أيضا لكيفية الاستيفاء.**

3. 4. **خريطة تنظيمية للمنشأة تبين الأفراد المسؤولين عن كل موازنة.**

3. 5. **الأرقام والأسماء التي يمكن الاتصال بها في حالة حدوث مشكلات تتعلق بالموازنة.**

¹ طارق عبد العال حماد، مرجع سبق ذكره، ص 145/147.

4. برمجيات الموازنة **budget software**: لزيادة كفاءة إعداد الموازنة يمكن الاعتماد على مجموعة من البرمجيات لإعداد الموازنة عن طريق الحاسب، وكذلك تعداد القوائم المالية التقديرية مثل قائمة لتنبؤ بالأداء المالي، وقائمة التنبؤ بالمركز المالي وتقديرات التدفقات النقدية (الموازنة النقدية).
5. تحليل الحساسية **sensitivity analysis**: يلزم أن تتضمن عملية إعداد الموازنة نوعاً من تحليل الحساسية حيث يجب إعداد الموازنة في ضوء كل من السيناريوهات المتعلقة بأفضل وأساء الظروف، وعلى ذلك فإن فروض إعداد الموازنة يمكن أن تختلف لتعكس العوامل الداخلية والخارجية المتغيرة والتي يمكن أن تؤثر على النتائج المالية ويلاحظ أن سيناريوهات الحالات الأسوأ ويمكن أن تكون أداة تخطيط أكثر فعالية وذلك أن تتضمن الخطط الشرطية كل التأثيرات السلبية الممكنة التي تؤثر على أداء المنشأة.

رابعاً: أنواع الميزانيات التقديرية

1. حسب معيار الفترة الزمنية:¹

- وفقاً لهذا المعيار تقسم الموازنات إلى موازنات طويلة الأجل، متوسطة الأجل وقصيرة الأجل، وهي ترتبط بأهداف المؤسسة واستراتيجياتها فهناك أهداف استراتيجية وأهداف تكتيكية وأهداف تشغيلية.
- 1.1. موازنات طويلة الأجل: تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في المدى الطويل وهي متعلقة بالأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، وتغطي فترة تفوق خمسة سنوات وغالباً تهتم وتخطط للاستثمارات المالية.
- 1.2. موازنات متوسطة الأجل: عادة ما تغطي أهداف ما بين مدة سنتين إلى أربعة سنوات وهي متعلقة بالأهداف التكتيكية.
- 1.3. موازنات قصيرة الأجل: ويطلق عليها الموازنة التقديرية السنوية أو العملية، وهي تغطي نشاط المؤسسة خلال دورة مالية قادمة، وتعتبر جزءاً من الموازنات طويلة الأجل.
2. من حيث طبيعة الأعمال المغطاة:²
1. ميزانية التشغيل (الاستغلال): حيث تغطي هذه الموازنة النشاطات العادية للمؤسسة من شراء وإنتاج وبيع...إلخ.
2. ميزانية المالية: وتتضمن كل خطط التمويل المتعلقة بموازنات الاستغلال وبالإضافة إلى ذلك فهي تختص بالتخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها كبناء مصنع جديد أو توسيع مصنع القديم.
3. من حيث درجة التفاصيل التي تشملها:³

¹ يزيد تفرات، ليلي حليمي، مراقبة التسيير آلية حوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني، استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، 25 أبريل، 2017، جزائر، ص 3-4.

² محمد فرкос، مرجع سبق ذكره، ص 8.

³ يزيد تفرات، ليلي حليمي، مرجع سبق ذكره، ص 4.

3. 1. موازنة البرامج: تساعد هذه الموازنة على اتخاذ القرارات خاصة في المشاريع الاستثمارية حيث أنها تحدد ما تسعى المؤسسة إلى القيام به من خطط رئيسية، وأساس موازنة البرامج هو نشاط معين أو عملية محددة تريد المؤسسة القيام بها، مثل شراء آلة جديدة، القيام بحملة دعائية... الخ.

3. 2. موازنة المسؤولية: إن موازنة المسؤولية أداة فعالة للرقابة لأنها تزودنا بالمعلومات المفصلة التي تساعد على تقييم أداء المسؤول الذي هو على رأس القسم المعني أو مركز المسؤولية، الذي قد يكون هدفه تخفيض الأعباء فيكون مركز التكاليف أو لزيادة الإيرادات فهو مركز الإيرادات، أو في الأخير أرباح فهو مركز ربح، إذ أن الموازنة تتضمن الأعمال المراد تنفيذها خلال فترة الموازنة لكل قسم من أقسام المؤسسة.

4. حسب معيار المرونة:

حسب هذا المعيار تقسم الموازنات إلى قسمين: الموازنات التقديرية الثابتة والموازنات التقديرية المرنة (المتغيرة):¹

4. 1. الموازنة الثابتة: تبنى الموازنة الثابتة على حجم الإنتاج الواحد، وتستعمل في المؤسسات التي لها القدرة على التنبؤ بصفة حقيقية بحجم النشاط للفترة القادمة، حيث تتميز هذه الموازنة بالثبات نسبياً إلى مستوى حجم النشاط.

4. 2. الموازنة المرنة (المتغيرة): ويطلق عليها كذلك المتغيرة وتعد على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط، لغرض المراقبة وتقييم الأداء، حيث تعتبر هذه الموازنة كأداة فعالة في ذلك و تتميز بالمرونة، إذ أن هناك تغيرات تحدث في محيط المؤسسة سواء الداخلي أو الخارجي، ولذا يجب أن تستجيب لهذه المتغيرات.

5. حسب وحدة القياس المستخدمة لتعبير عنها:²

هناك موازنات معبر عنها على أساس عيني مثل موازنة الإنتاج، وموازنات معبر عنها على أساس نقدي، ونجد الموازنات المعبر عنها عينا في المؤسسات الإنتاجية، إلا أن أغلب الموازنات يعبر عنها على أساس نقدي نظراً لاعتمادها على المعلومات المستسقة من المحاسبة العامة أو محاسبة التكاليف، ولأنه لا يمكن الجمع بين الموازنات المختلفة فهناك قاسم مشترك هو القياس النقدي.

6. حسب وظائف المؤسسة:

6. 1. موازنة الاستغلال: ويضم هذا النوع من الموازنات ما يلي:

6. 1. 1. موازنة الإنتاج: بإعداد موازنة المبيعات فإنه يمكن إعداد موازنة الإنتاج، وموازنة الإنتاج تبين عدد الوحدات الواجب إنتاجها من كل سلعة.³

¹ المرجع نفسه، ص 4.

² المرجع نفسه.

³ خبراء الشركة العربية للتدريب والاستشارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008، ص 146.

6. 1. 2. موازنة المبيعات: توضح موازنة المبيعات حجم المبيعات المتوقع بالوحدات وهي تعتبر نقطة البداية والقاعدة التي تبنى عليها باقي الموازنات.¹

6. 1. 3. موازنة التمويل: إن الهدف من وراء إعداد الموازنة التقديرية للتمويلات هو ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سوف يتم شراؤها بالكميات المطلوبة وبأقل تكلفة.²

6. 1. 4. موازنة الاستثمار: تختص الموازنة الاستثمارية بالتخطيط طويل الأجل الخاص باختيار التمويل والنفقات الاستثمارية المقترحة بناء على المفاضلة بين المشروعات الاستثمارية واختيار احسنها وأفضلها في تحقيق الأهداف المرجوة.³

6. 1. 5. موازنة المخزون: ويقصد بها تلك السياسة التي تحدد الكمية الواجب الاحتفاظ بها بصفة مستمرة كمخزون لا مكان، مقابلة لطلبات العملاء دون أدنى تأخير وبالشكل الذي لا يترتب عليه أي أعباء تنقل كاهل المنظمة من ناحية رأس المال المستثمر في هذا المخزون.⁴

6. 1. 6. موازنة المصاريف العامة والإدارية: وتشمل هذه المصاريف بصورة عامة إدارة المؤسسة بشكل عام مثل رواتب الإدارة العليا واستهلاكات الأصول المستخدمة من قبل إدارة المؤسسة كالسيارات والمباني والأثاث ومصاريف الضيافة والتبرعات الخيرية لمساعدة المجتمع المحلي وما شابه ذلك.⁵

المطلب الثاني: تخطيط الأرباح

أولاً: تعريف تخطيط الأرباح يمكن معرفة عملية تخطيط الأرباح على أنها:⁶

- ✓ عملية فكرية منهجية منظمة تنتهي باتخاذ القرارات المتعلقة بما يجب عمله وكيف ومتى يتم ذلك فهو سلسلة من القرارات المتعلقة بالمستقبل.
- ✓ تتضمن عملية تخطيط الأرباح التنبؤ بالأرباح (صافي الدخل أو الفائض) للمؤسسة عن طريق تخطيط الإيرادات والنفقات خلال أفق زمني معين، فالغرض الرئيسي من تخطيط الأرباح هو تشكيل الأرباح بالصورة المرجوة مستقبلاً.
- ✓ تتركز عملية تخطيط الأرباح على منهج اتخاذ القرارات إضافة إلى استخدام الأساليب الكمية ونماذج المحاكاة بهدف اختيار السياسات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف والتعرف على نتائجها مقدماً قبل إقرارها.

¹ المرجع نفسه، ص 162-163.

² صفاء لشهب، نظام المراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2006، ص 103.

³ زغدار احمد و نمري نصر الدين، دور وأهمية الموازنة الاستثمارية في إنجاح المشروع الاستثماري، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد 2، جامعة الجزائر 3، 2009/12/31، ص 115.

⁴ محمد الصريفي، مرجع سبق ذكره، ص 174.

⁵ صفاء لشهب، مرجع سبق ذكره، ص 104.

⁶ عائشة بن واضح سنوسي و عبد الكريم البشير، استخدام نموذج المحاكاة في تخطيط أرباح المؤسسة الاقتصادية، مجلة شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 18، جامعة الشلف، 2018، ص 280.

ثانياً: تخطيط الأرباح باستخدام تحليل التعادل

تتعدد الأساليب التي تنتهجها الإدارة المالية لإعداد خطط للأرباح التي تتماشى مع أهداف المؤسسة وسوف نتطرق إلى أهم أسلوب معتمد وهو أسلوب تحليل التعادل.

1. مفهوم تحليل التعادل: يمكن تعريفه على أنه ذلك الأسلوب الذي يقوم على تحديد النقطة التي تغطي فيها الإيرادات الناجمة من المبيعات مجموع الكلف وتؤدي إلى ربح صافي يكون مساوي للصفر أي أن المنشأة تكون في حالة تعادل؛¹ أي أنها تلك النقطة التي تبين لنا المستوى الذي يتعادل فيه المبيعات مع إجمالي التكاليف.

2. أهداف تحليل التعادل:²

- ✓ يعتبر تحليل التعادل جزءاً من عملية التخطيط التي يمارسها المدير المالي حيث يساعد ذلك على اتخاذ القرار الصائب بشأن عمليات التوسع في استثمارات جديدة.
- ✓ يعتبر تحليل التعادل جزءاً 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.

3. عناصر تحليل التعادل: يقوم تحليل التعادل بتصنيف التكاليف التي تتحملها المؤسسة إلى تكلفتين ويعتمد عليهما وهما:

3.1. التكاليف المتغيرة variable costs: هي ذلك النوع من الكلف الذي يتغير مع تغير الحاصل في كمية المخرجات (حجم المبيعات) وأنها تلك الكلف التي تكون مساوية للصفر عندما يكون الإنتاج مساوي للصفر وعلى سبيل المثال فإن كل من كلف العمل المباشر وكلف المواد الأولية هي من الكلف المتغيرة.³

3.2. التكاليف الثابتة fixed costs: هي ذلك النوع من الكلف التي لا تتغير خلال مدة زمنية محددة، وعليه فإنها ذات خصائص تختلف عن الكلف المتغيرة فهي لا تعتمد على حجم السلع أو الخدمات المنتجة خلال المدة على أقل تقدير ضمن مدى محدد من الإنتاج، مثال ذلك المدفوعات المتعلقة بإيجار مستلزمات الإنتاج، وراتب الإدارة هي من بين الكلف الثابتة ضمن مدى محدد من الزمن.⁴

4. تحديد نقطة التعادل: يمكن حساب نقطة التعادل بطرق متعددة وسنركز على الأسلوب الرياضي والبياني:

4.1. طريقة المعادلة: لتحديد نقطة التعادل بالأسلوب الرياضي يتم بالعدالات التالية:⁵

¹ عدنان النعيمي وارشيد، مرجع سبق ذكره، ص 294.

² أسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، 2012، ص165-166.

³ عدنان وارشيد، مرجع سبق ذكره، ص296.

⁴ المرجع نفسه، ص299.

⁵ سالم صلال الحسيناوي، مرجع سبق ذكره، ص175.

✓ باستخدام تكلفة الوحدة:

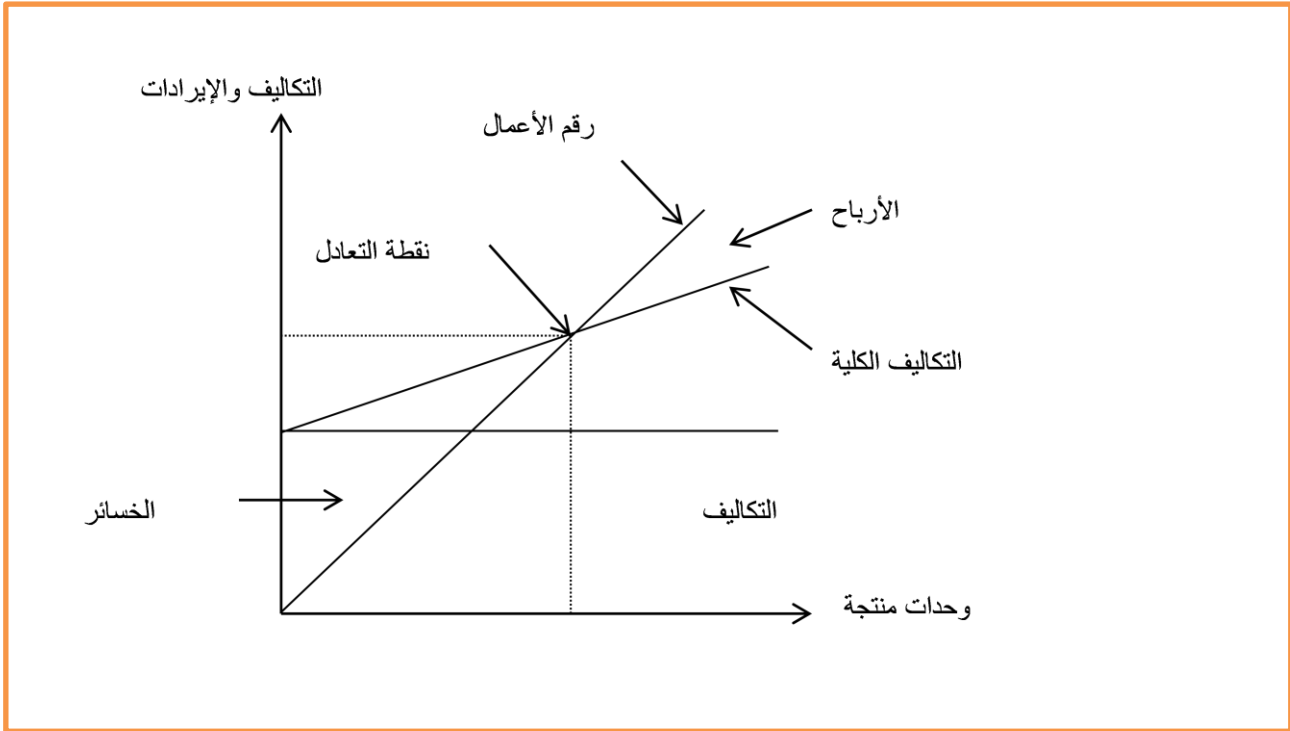
نقطة التعادل = التكاليف الثابتة / (سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة)

✓ باستخدام المجموع:

1[- (مجموع التكاليف المتغيرة / مجموع قيمة المبيعات)] نقطة التعادل = مجموع التكاليف الثابتة /

4. 2. الطريقة البيانية: يمكن تمثيل نقطة التعادل بيانيا كما يلي:¹

الشكل رقم (04): تمثيل نقطة التعادل



المصدر: محمد فركوس، الموازنات التقديرية - أداة فعالة للرقابة -، ديوان المطبوعات الجامعية

الجزائر، الطبع الأولى، ص 70

الرسم البياني السابق يوضح لنا مفهوم نقطة التعادل حيث نجد ان في منحنى التكاليف الثابتة يحتوي قيم التكاليف الثابتة التي تدفع مهما كان الانتاج منحنى تكاليف الكلية يضم القيم التي تبدأ من نقطة بداية التكاليف الثابتة التي تزداد بزيادة الانتاج والمبيعات اما منحنى الإيرادات (رقم الاعمال) فهو يمثل قيم الإيرادات التي هي الاخرى تزداد بزيادة الانتاج والمبيعات وهذا التزايد في منحنى تكاليف الكلية ومنحنى والإيرادات سيؤدي الى

¹ محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص 69

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

التقائهم وتسمى نقطة الالتقاء بنقطة التعادل التي تمثل تساوي النفقات الكلية مع الإيرادات الكلية بمعنى كل إنتاج يزيد عن قيمة اسقاط في الفواصل سيؤدي الى منطقة الارباح والعكس الى منطقة الخسائر.

المطلب الثالث: التخطيط المالي لاستثمارات الرأسمالية

أولاً: مفهوم تخطيط الاستثمارات الرأسمالية

تخطيط الاستثمارات الرأسمالية يعتبر جزءاً أساسياً من عملية التخطيط المالي للأجل الطويل ويتم بهدف إنشاء أو توسع أو الإحلال والتجديد أو لاستكمال لمنظمة استثمارية بهدف زيادة إنتاج السلع أو الخدمات المرغوب فيها لفترة زمنية قادمة.¹

ثانياً: خطوات التخطيط للاستثمارات الرأسمالية

تكون بشكل متعاقب ويشارك فيها عدد من الإداريين والفنيين والاقتصاديين وتتمثل هذه الخطوات في:²

- ✓ القيام بإعداد الدراسات عن البدائل الممكنة للمنظمة الاستثمارية مثل الدراسات الفنية والدراسات المتعلقة بالتحليل عملية الاستثمارية وتكاليف التشغيل (تكلفة الآلات والقوى العاملة والموارد والطاقة...إلخ).
- ✓ مقارنة البدائل: فبعد استكمال الخطوة الأولى فإن الخطوة التالية هي القيام بعملية المقارنة بين البدائل من حيث الدخل والإنفاق أو التكلفة والعائد واختيار البديل الأفضل وفقاً لذلك وعلى أساس الإجابة عن الأسئلة التالية: ما البديل الذي يعتبر الأكثر تميزاً عن غيره أو الذي يعطي أعلى معدل عائد؟، وهل البديل الذي يعطي أعلى معدل للعائد يحقق ربحاً لتبرير اتخاذ القرار وفقاً لفرص الاستثمار في القطاعات الأخرى؟.
- ✓ تنفيذ البديل الأفضل: فبعد اتخاذ القرار باختيار البديل الأفضل فإن المسؤولين في المشروع يبدؤون في تنفيذ البديل المختار وعملية التنفيذ تشمل على ما يلي:
 - إعداد الدراسات الفنية بمساعدة المكاتب الاستشارية أي إعداد دراسة الجدوى الفنية والاقتصادية.
 - الدعوة للتقدم بعرض التنفيذ الفعلي للمنظمة الاستثمارية.
 - القيام بإجراء المفاوضات مع المستثمرين والمنشآت المالية للحصول على القروض أو التمويل اللازم لعملية الاستثمار.
 - العمل على توفير القوى العاملة اللازمة والمؤهلة وتدريبها وتكوين الفريق الإداري.

¹ عبد الله النسفي، مرجع سبق ذكره، 127.

² المرجع نفسه، ص 128-129.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

ثالثا: طرق تقييم الاستثمارات الرأسمالية

تختلف الطرق باختلاف أساليب ونجد:¹

1. طريقة فترة الاسترداد: هي أسلوب لقياس الفترة الزمنية اللازمة لكي تستعيد المنظمة جملة استثماراتها من خلال صافي الإيرادات النقدية السنوية الناتجة عن هذا الاستثمار. وتوجد طريقتان أو أسلوبان لحساب فترة الاسترداد:

1.1 الطريقة الأولى: في حالة تساوي التدفقات النقدية السنوية الصافية فإن فترة الاسترداد تحسب

$$Dr = \frac{I_0}{C_f}$$

كما يلي:²

حيث:

I_0 : مبلغ الإنفاق الاستثماري المبدئي.

C_f : التدفقات النقدية السنوية الصافية.

Dr : فترة الاسترداد.

1.2 الطريقة الثانية: في حالة عدم تساوي التدفقات السنوية الصافية، فإنه وحسب هذه الطريقة تحسب فترة الاسترداد وفق العلاقة التالية:

$$I_0 = Dr = \sum C_f$$

❖ تقييم طريقة فترة الاسترداد: يمكن تلخيص مزايا وعيوب هذا المعيار فيما يلي:³

• المزايا:

✓ سهلة الاحتساب ولذلك يمكن أن تستخدم كإجراء سريع لاستبعاد أي مشروع يبدو أنه لا يبشر بالخير.

✓ قد تعتبر فترة الاسترداد معيارا مناسباً للمنشآت التي تتاح لها فرص كثيرة الاستثمار ولكن مواردها المالية محدودة.

✓ قد تكون مفيدة في تحديد نوعية الاستثمارات التي تنطوي على مخاطر كبيرة.

• العيوب:

✓ لا تعطي تفاصيل عن ربحية المنظمة لكونها لا تجيب إلا على سؤال واحد وهو ما الفترة التي تستطيع المنظمة خلالها أن تسترد أصل المبلغ الاستثماري؟.

¹ المرجع نفسه، ص 131.

² زغيب مليكة وبوشنيقر ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 162-163.

³ عبد الله نسفي، مرجع سبق ذكره، ص 133-134.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

✓ تركز على العائد السريع.

✓ لا تعطي اعتبارا لطول حياة المنظمة وما قد يحدث بعد فترة الاسترداد.

✓ تهمل القيمة الزمنية للنقود.

✓ تهمل الفائدة على التدفقات الداخلية.

2. **طريقة صافي القيمة الحالية:** إن القيمة الحالية الصافية تمثل الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة (الإيرادات) والتدفقات النقدية الخارجة (المصروفات) بمعنى آخر هي القيمة الحالية لصافي الأرباح التقديرية للمنظمة (أي القيمة النقدية الحالية للأرباح المتوقعة عند بداية المشروع)¹، ويتم حساب صافي القيمة الحالية كما يلي:²

$$VAN = \sum cf \frac{1}{(1+t)^i} - I_0$$

حيث:

Van: صافي القيمة الحالية.

I₀: مبلغ الإنفاق الاستثماري الأولي.

Cf: التدفقات النقدية الصافية.

T: متوسط تكلفة الأموال المستعملة لتمويل المشروع الاستثماري.

N: مدة الحياة الاقتصادية للمشروع.

وفي حالة تساوي التدفقات النقدية يمكننا استخدام العلاقة التالية:

$$VAN = cf \left[\frac{1 - (1+t)^{-n}}{t} \right] - I_0$$

3. **طريقة عائد الاستثمار البسيط:** هو نسبة الربح الصافي في سنة عادية إلى إجمالي الأموال المستثمرة ويقصد بالسنة العادية السنة التي تمثل جميع سنوات عمر المنظمة التي تكون فيها المنظمة قد وصلت إلى طاقتها الإنتاجية المستهدفة، وعلى المقيم أن يختار أكثرها تمثيلا من حيث الربح الصافي والتزامات فوائد القروض.³

يتم حسابه بالعلاقة التالية:⁴

$$\text{صافي الربح} + \text{الفوائد السنوية على القروض} \\ \text{اجمالي الأموال المستثمرة} \\ \text{معدل العائد على الاستثمار البسيط} =$$

$$\frac{\text{الصافي الربح}}{\text{الرأس المال}}$$

أو هو:

¹ المرجع نفسه، ص 134.

² مليكة زغيب وميلود، مرجع سبق ذكره، ص 173.

³ عبد الله النسفي، مرجع سبق ذكره، ص 130.

⁴ المرجع نفسه، ص 130.

❖ الانتقادات التي توجه إلى معدل العائد البسيط للاستثمار:¹

- ✓ أنه يعتمد على بيانات سنة واحدة فقط ويهمل بيانات باقي عمر المنظمة.
 - ✓ قد يكون من الصعب من وجهة النظر العلمية تحديد سنة عادية تمثل بطريقة صحيحة أداء المنظمة خلال عمرها الإنتاجي.
 - ✓ إهمال توزيع الربح الصافي والتكاليف طوال سنوات المنظمة.
- مع ذلك يعتبر المعدل البسيط للعائد على الاستثمار أداة فعالة للتحليل السريع لربحية الاستثمار للمنظمة وخاصة بالنسبة للمنظمات ذات العمر الإنتاجي القصير نسبياً، كما أنه يستخدم في حالات عدم توفر المعلومات التفصيلية الكافية لتحليل أكثر شمولاً أو للتقييم المبني في المراحل المبكرة من التخطيط للمشروع.
- كما يجب الإشارة أنه هناك أساليب وطرق تقييم أداة تخطيط استثمارات الرأسمالية أخرى ومتعددة منها التقليدي معدل العائد المحاسبي مثلاً، ومنها الحديثة مثل معيار معدل العائد الداخلي، بالإضافة إلى معايير تطبق في حالات عدم التأكد مثل معيار القيمة العظمى والتشاؤم وهيرويز وسافاج... إلخ .

المطلب الرابع: التخطيط المالي للاحتياجات المالية

نتيح هذه الأداة للمدير المالي أن يبحث عن مصادر التمويل المتعددة وتحليله للبدائل التمويلية المطروحة أمامه واختيار الأمثل للمؤسسة.

أولاً: أساليب التنبؤ للاحتياجات المالية

يعد التنبؤ الخطوة الأولى التي يتم الاعتماد عليها للتخطيط ونجد أن أساليبه المعتمدة في هذه الحالة تتمثل في:

1. أسلوب النسبة المئوية من المبيعات: يفترض هذا الأسلوب أنه هنالك علاقة مباشرة وثابتة بين المبيعات وبين بعض بنود الميزانية وبالتالي يمكن التنبؤ بهذه البنود في المستقبل في ضوء رقم المبيعات المتوقعة.²
- نجد أن هذا الأسلوب يفرق بين نوعين من عناصر الميزانية وهي:³

1. عناصر الميزانية التي تتأثر تلقائياً بمستوى المبيعات: وهي عبارة عن مجموعة الأصول المتداولة والخصوم المتداولة والتي تتأثر مباشرة بتغيير مستوى المبيعات؛ وذلك لأن تحقيق مبيعات المؤسسة يتطلب بدون شك حركة في النقدية (المبيعات والمشتريات النقدية)، حركة في المدينين (مبيعات آجلة وتحصيلات)، حركة في المخزونات نتيجة لدخول وخروج البضاعة عند الشراء والبيع، حركة في عنصر الموردين نتيجة الحصول على الائتمان التجاري وتسديد التزامات سابقة، حركة في أوراق الدفع الجديدة وأوراق الدفع التي يحل ميعاد استحقاقها وبذلك يمكن القول بأن هذه المجموعة من عناصر الميزانية تتأثر بشكل تلقائي نتيجة لتغيير مستوى المبيعات.

1. 2. عناصر الميزانية التي لا تتأثر تلقائياً بمستوى المبيعات: تأتي على رأس هذه المجموعة الأصول الثابتة وذلك لأن الأصول الثابتة لا تتغير بشكل تلقائي عند تغيير مستوى المبيعات كلما كان مستوى

¹ المرجع نفسه.

² كنجو عبود كنجو وإبراهيم وهبي فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 1997، ص 197.

³ نور دين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1997، ص 258.

المبيعات المتوقع لا يتعدى الطاقة الإنتاجية للمؤسسة فالأصول الثابتة تتأثر بتغير المبيعات فقط إذا كانت هذه الأخيرة تتجاوز الطاقة الإنتاجية المتاحة مما يتطلب الاستثمار في أصول ثابتة جديدة.

أما عن خطوات العمل وفقا لأسلوب النسبة المئوية فهي:¹

✓ تصنيف بنود ميزانية الفترة السابقة إلى مجموعتين تضم المجموعة الأولى البنود التي لها علاقة مباشرة مع المبيعات بينما تضم المجموعة الثانية البنود التي ليس لها علاقة مع المبيعات.

✓ بالنسبة للبنود التي ليس لها علاقة مباشرة مع المبيعات يتم إيجاد النسبة المئوية لقيمة كل بند منها طبقا لميزانية الفترة الماضية إلى رقم المبيعات عن نفس الفترة.

✓ يمكن التنبؤ بما سيكون عليه كل بند من بنود الميزانية العمومية عن الفترة المقبلة على النحو التالي:

• بالنسبة للبنود التي يفترض فيها وجود علاقة مباشرة بينها وبين المبيعات يتم تقديرها بضرب النسبة المئوية لكل بند منها التي توصلنا إليها في الخطوة الثانية في قيمة المبيعات المتوقعة في الفترة المقبلة.

• بالنسبة للبنود التي لا يفترض وجود علاقة مباشرة بينها وبين المبيعات فتظهر في ميزانية الفترة المقبلة بنفس القيمة التي كانت عليها في ميزانية الفترة المالية طالما لا تتوفر معلومات إضافية بشأنها.

✓ إيجاد مجموع الأصول ومجموع الخصوم في الميزانية العمومية المتوقعة فإذا اتضح أن جانب الأصول يوف جانب الحصول فإن الفرق يمثل الاحتياجات المالية، أما في حالة العكس فإن الفرق يمثل الأصول زائدة عن

الحاجة، وفي حالة التساوي فلن تكون هناك احتياجات مالية أو أصول زائدة.

يعاب على أسلوب النسبة المئوية للمبيعات أنه يفترض وجود علاقة ثابتة بين حجم المبيعات وبين بعض بنود الميزانية ومثل هذا الافتراض قد لا يكون صحيحا في كل الأحوال، وكذلك يعاب أيضا على أسلوب النسبة

المئوية للمبيعات أنه لا يتناسب مع المنظمات الصغيرة والتي تتميز بعدم استقرار مبيعاتها وكذا المنظمات التي تعاني من انخفاض معدل استغلال الطاقة.²

2. أسلوب تحليل الإنحدار: حتى يتم تجنب عيوب أسلوب النسبة المئوية للمبيعات يفضل استخدام أسلوب

تحليل الانحدار والذي يصح للتنبؤ بالاحتياجات المالية في المدى القصير والطويل، وكذا يمكن

استخدامه في المنظمات الصغيرة التي تعاني من تقلب مبيعاتها وكذا المنظمات التي تعاني من

انخفاض معدل استغلال الطاقة و علاوة على ذلك فإن هذا الأسلوب لا يفترض وجود علاقة ثابتة بين

حجم المبيعات وحجم الاستثمار في الأصول.

وتتمثل الخطوات التي تستخدم في هذا الأسلوب في:

✓ توفير بيانات إحصائية عن رقم المبيعات عن عدة سنوات سابقة وما كان عليه كل بند الميزانية التي لها علاقة مع المبيعات في تلك السنوات.

¹ محمد صريفي، مرجع سبق ذكره، ص143.

² المرجع نفسه، ص151.

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

✓ إيجاد معامل الانحدار بين المبيعات وبين كل من البنود السابق الإشارة إليها والتي لها علاقة بالمبيعات أما البنود التي ليس لها علاقة بالمبيعات فإنها ستظل كما هي.

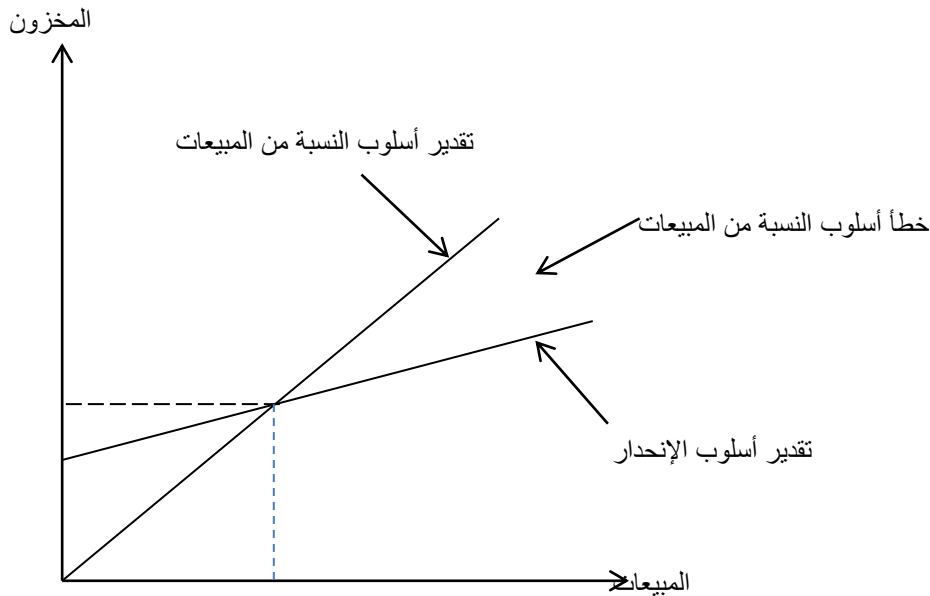
✓ تصوير الميزانية العمومية المتوقعة وحساب الاحتياجات المالية خلال الفترة المقبلة.¹

ويضم أسلوب تحليل الانحدار بدوره عدة أشكال ونتطرق إلى أهم شكلين:

3. أسلوب الإنحدار الخطي البسيط **Simple Linear Regression**: مرور خط العلاقة من خلال نقطة

الأصل فأسلوب الانحدار الخطي يتطلب حساب النسبة المئوية من المبيعات وبنود الميزانية المرتبطة عند نقطتين زمنيتين ويتم وصل النقطتين بخط مستقيم، هذا الخط لا يمكن استخدامه في التنبؤ بأي بند من بنود الميزانية في نقطة زمنية مستقبلية بشرط معرفة قيمة المبيعات المقدرة عند هذه النقطة وتزيد دقة هذا الأسلوب بزيادة عدد النقط المستخدمة في تحديد خط الانحدار، ويوضح الشكل الموالي الأسلوبين لإجراء المقارنة بينهما حيث تمثل الفجوة ما بين الخطين الخطأ الناتج عن استخدام أسلوب النسبة المئوية من المبيعات ويلاحظ أن الخطأ محدود في حالة استمرار المبيعات عند نفس المستويات الحالية تقريبا ولكن الفجوة تتسع ويزيد مقدار الخطأ في حالة انحراف المبيعات عن المستويات الحالية وهذا الأمر يحدث عادة في حالة التنبؤات المالية طويلة الأجل نسبيا.²

الشكل رقم (05): أسلوب الإنحدار الخطي البسيط



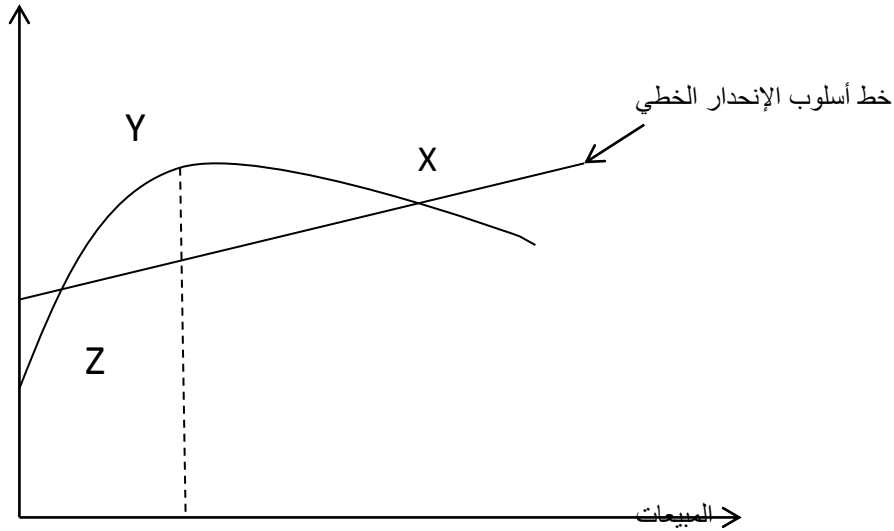
المصدر: محمد صالح الحناوي وجمال ابراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص 86.

¹ المرجع نفسه.

² محمد صالح الحناوي وجمال ابراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010، ص 86/84.

4. أسلوب الإنحدار غير الخطي البسيط **Non-Linear Regression**: يفترض هذا الأسلوب أن ميل خط الانحدار ثابت وهذا الافتراض يتحقق فيها هذا الافتراض ويظهر الشكل الموالي استخدام أسلوب الانحدار غير خطي البسيط في التنبؤ بالعلاقات المالية ويظهر المنحنى المرسوم علاقة تنازلية بين المبيعات والمخزون بعد النقطة X والتي تمثل المستوى الحالي من المبيعات.¹

الشكل رقم (06): أسلوب الانحدار غير خطي البسيط



المصدر: محمد صالح الحناوي وجمال ابراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، ص 147.

¹ المرجع نفسه، 146.

خلاصة

من خلال ما تطرقنا إليه في هذا الفصل يمكن القول أنه انكشفت لنا أهمية وظيفة التخطيط المالي ومدى المسؤولية التي هي على عاتق المدير المالي باعتبار أن تخطيط المالي هو القاعدة التي تبنى عليها باقي الوظائف فهو يمثل وظيفة مالية التي تمهد لنجاح النشاطات المقبلة وفشله يمهد لفشلها، وبدوره يحدد التنسيق بين القرارات الإدارية المالية سواء كانت قرارات استثمارية أو تمويلية التي تمتاز بالتداخل فيما بينها وتتفاعل مع بعضها البعض بشكل مستمر، فإعداد خطة مالية ترسم للإدارة المالية سياسة جيدة تؤدي إلى اختيار قرارات مالية تساهم في نمو المؤسسة يستلزم إعداد الجيد للمستقبل والتنبؤ له من خلال تحليل الماضي والحاضر.

تم استعراض أيضا مختلف الأدوات التي يعتمد عليها في إعداد الخطط المالية وهي متنوعة ومتعددة ومن أهمها الموازنات التقديرية وتخطيط الاستثمارات المالية وتخطيط الاحتياجات المالية وتخطيط الربحية وتعمل هذه الأدوات كمفتاح يفتح التخطيط المالي ويجعله أكثر كفاءة في مختلف الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة.

الفصل الثاني : الإطار النظري لنمو المؤسسة

تمهيد

المبحث الأول: أساسيات نمو المؤسسة

المطلب الأول: مفهوم نمو المؤسسة

المطلب الثاني: أنواع نمو المؤسسة

المطلب الثالث: استراتيجيات نمو المؤسسة

المبحث الثاني: قياس نمو المؤسسة وعلاقته بالتخطيط المالي

المطلب الأول: طرق قياس نمو المؤسسة بالنسب المالية

المطلب الثاني: مؤشرات قياس نمو المؤسسة

المطلب الثالث: علاقة التخطيط المالي بنمو المؤسسة

خلاصة

تمهيد

يعد مؤشر النمو من أهم القواعد الأساسية التي توضح لنا قيمة المؤسسة ومدى تأثيرها على تحقيق التنمية المستدامة في الاقتصاد الوطني باعتبار أن ارتفاع قيمة المؤسسة يعمل ايجابا على قيمة الاقتصاد المحلي ونظرا لكون البيئة التي تحيط بالمؤسسة تمتاز بتقلب وبشدة المنافسة ،تقوم المؤسسة بتباعد استراتيجيات نمو ناجحة تتناسب مع هذه التقلبات لتتمكن بذلك من انشاء خطط نمو تحقق لها الاستحواذ والاستمرارية

وسنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول يتحدث عن المفاهيم العامة حول نمو المؤسسة، و المبحث الثاني تناولنا فيه قياس نمو المؤسسة وعلاقته بالتخطيط المالي.

المبحث الأول: أساسيات نمو المؤسسة

تهدف كل المؤسسات إلى النمو وما هو ملاحظ الحال المؤسسات في سهولة نشأتها وبساطة تنظيمها وقلة الموارد التي تحتاجها، ولكن من جهة أخرى وكلما تزايد عددها يقابل ذلك زوال وتلاشي العديد منها في السنوات الأولى من نشأتها لعدة اسباب منها التنافسية ولهذا فهي تعمل جاهدة على تحقيق هدف النمو والتوسع. فالمؤسسة اذا مجبرة على النمو، لذلك يجب اتباع استراتيجيات من جهة ومعرفة الظروف المساعدة على النمو.

المطلب الأول: مفهوم نمو المؤسسة

يشكل النمو احد المصطلحات الشائعة التي ترتبط بمواضيع تتعلق بمدى نجاح المؤسسة وعليه سنتطرق في هذا المطلب الى عناصر تتعلق بمفهوم نمو المؤسسة .

أولاً: تعريف نمو المؤسسة

لقد تعددت التعاريف الخاصة بنمو المؤسسة وذلك بسبب اختلاف ومن هذه التعريفات، وكذلك بسبب التوسعات الكبيرة والمتعاقبة التي تشهدها المؤسسات، ومن بين التعريفات نجد:¹

لقد عرفه بينروس (ET. Penros) 1963 بأنه: "ما هو إلا زيادة في حجم الانتاج وبطريقة متتالية مع التوسع في امتلاك الموارد، ومن هذا فإن النمو ظاهرة لا تتم أوتوماتيكيا، وإنما ناتج عن تأثير حركات وتغيرات المحيط على نمط وطريقة التسيير داخل المؤسسة، ويتحقق من خلال تأثير عاملين هما مردودية العوامل و وفرات الحجم".

أما ستار بيك (Star Buck) 1965 فقد عرفه بأنه: "على أنه ليس بظاهرة عفوية، وإنما راجع إلى قرارات تسييرية، فالنمو يرجع للزيادة في الإنتاج بسبب الزيادة في الطلب داخل الأسواق، مما يعمل على زيادة المبيعات والتي بدورها تؤدي إلى زيادة الأرباح ما يسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى من أجل أن تتأقلم مع الطلب الجديد".

وأما قاسمي (Gasmi) فعرفه عام 1988 بأنه: "الزيادة في حجم المؤسسة خلال الزخم".

كما أن سميث (Sammut) فعرفه سنة 1996 على أنه: "يتعلق بمجموعة من العناصر الداخلية والخارجية المتعلقة بالتنظيم، ويكون نتيجة تفاعل مختلف الظواهر الناتجة عن المحيط، الخصائص التنظيمية، الإنتاجية، المالية والشخصية".

¹محمد كربوش، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة و الكبيرة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2013/2014، ص 44-45.

الفصل الثاني : الإطار النظري لنمو المؤسسة

- و من التعاريف السابقة يبدو جليا أن النمو والتطور يقاسان عن طريق اعتماد الزيادة في حجم المؤسسة، وأن قياس الحجم يعتمد في العديد من المؤسسات على مؤشرات متعددة يمكن إيجازها فيما يلي:¹
- ✓ عدد الأفراد العاملين في المؤسسة، وذلك على وفق توزيعهم النسبي في مختلف المستويات داخل الهيكل التنظيمي.
 - ✓ كمية المدخلات والمخرجات.
 - ✓ المؤشرات المالية كالموجودات، وقيمة المبيعات، ورأس المال الممتلك، والدخل الصافي.
 - ✓ الهيكل التنظيمي، وذلك من خلال عدد التقسيمات الأفقية والعمودية، والاختصاصات المضافة والجديدة في الهيكل التنظيمي.
- ومن خلال كل هذا يمكن القول أن مفهوم النمو وطبيعته في المؤسسة يقوم على ما يلي:²
- ✓ يرتبط مفهوم النمو في المؤسسة بالزيادة في المؤشرات السابقة كعدد الأفراد العاملين، والمدخلات والمخرجات.
 - ✓ يحقق النمو والتطور في المؤسسة أبعادا تساهم في تحقيق كفاءة وفعالية المؤسسة (الاستثمار الأمثل للموارد المتاحة).
 - ✓ لا يرتبط مفهوم النمو والتطور ببعد زمني معين أو محدد لحصوله، بل إنه غالبا يتحقق في الأجل الطويل من خلال كفاءة أداء المؤسسة.
- وبعد النمو أحد المؤشرات الأساسية لقياس كفاءة وفعالية المؤسسة بشكل عام، ولا يكون هذا النمو إلا بعد قدرة المؤسسة على التكيف مع متغيرات المحيط، والقدرة على مواصلة الأداء في إطار البيئة المتغيرة.
- ثانيا: أهداف نمو المؤسسة**

من أهداف المؤسسة للتوجه نحو النمو نجد:³

- ✓ تمكين المؤسسة من البقاء في السوق من خلال تقويتها إذ من الواضح أن عالم المؤسسات تكون حظوظ البقاء في السوق كبيرة بالنسبة للقوي.
- ✓ إعطاء المؤسسة دورا أكبر في مجال نشاطها من حيث المكانة والتنافسية.
- ✓ منح الفرصة للاستفادة من جوانب اقتصاديات الحجم وتخفيض التكاليف لتعزيز القدرة التنافسية.
- ✓ تحسين مستوى المخرجات والنتائج كتحسين رقم الأعمال ومستوى الأرباح.
- ✓ تحسين حجم عوامل الإنتاج كزيادة التشغيل.

¹ خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013/2014، ص 351-352.

² المرجع نفسه، ص 47.

³ عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، دار الهدى، ام البواقي، 2012، ص 256.

الفصل الثاني : الإطار النظري لنمو المؤسسة

✓ الحفاظ على مناصب الشغل.

✓ تتبع أهمية النمو من الأهداف التالية:¹

✓ النمو ضروري لبقاء المؤسسة: اظهرت الدراسات أنه كلما كبرت المؤسسة، زادت قدرتها على الصمود في واجهة التأثيرات التنافسية.

✓ النمو هو وسيلة لتحقيق اهداف المؤسسة: بما في ذلك الاهداف الشخصية للادارة. فهو يعطي مظاهر النجاح والقوة والمكانة الاجتماعية ومكاسب الربحية الخاصة بكل مؤسسة. فتمو وسيلة لتحسين الرفاهية العامة

✓ البحث عن تحسين الفعالية: يتم تعريف الفعالية على انها قدرة النتائج على تحقيق الأهداف، وتسعى المؤسسات جاهدة للنمو من اجل الحفاظ على علاقة مباشرة بين الحجم والقدرة على تحقيق الأهداف.

✓ البحث عن مزيد من السلطة: يوفر الحجم الكبير للمؤسسة فرصة كبيرة لإيجاد أسهل الطرق لتمويل استثماراتها، وكذلك التجكّم في مورديها. الناتج من المشتريات مما يوفر لها أسعار أقل وظروف افضل.

ثالثا: أسباب اهتمام المؤسسات بالنمو

تحرص جميع المؤسسات على النمو وزيادة حجمها وذلك للأسباب التالية:²

✓ المؤسسات الأكبر هي الأفضل.

✓ المزايا الاقتصادية المرتبطة بالحجم الكبير، حيث نجد الإنتاج الكبير يصاحبه تخفيض التكاليف وكفاءة أكبر.

✓ النمو وزيادة الحجم هدف استراتيجي عام لمعظم المؤسسات وذلك كون المؤسسات الكبيرة تلقى الدعم دائما من الحكومات، وكذلك يسهل لها الاحتفاظ بموارد أكثر تقييها مخاطر عدم التأكد.

✓ إن نمو المؤسسة وتزايد حجمها يوحي بأنها تدار بفعالية.

✓ إن نمو المؤسسة وتزايد حجمها يزيد من شهرة وقوة الإدارة العليا ويزيد في حصولهم على رواتب ومزايا أفضل.

✓ إن الحجم الكبير للمؤسسة والنمو يوفران لها مزيدا من القوة أما المؤسسات والجهات الأخرى في بيئة المؤسسة كالموردين والنقابات، والحكومة وغيرها.

لكن رغم هذه الأهمية والأسباب التي تدفع المؤسسات على النمو وزيادة حجمها غلا أننا في الواقع لا نجد جميع المؤسسات في نمو مستمر، فبعضها ينمو ويزداد حجمها بسرعة فائقة والبعض الآخر تبقى صغيرة، ويرجع ذلك جزئيا إلى التفاوت في الظروف الداخلية والخارجية التي تواجهها المؤسسات.

¹ Michel Darbelet et al, *l'essentiel sur le management*, 5 ème ED, Bert, Editions, Alger, 2007, p 429.

² حسين حريم، إدارة المنظمات-منظور كلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2017، ص 161/159.

رابعا: محددات نمو المؤسسة

قدم Haibo Zhou et Gerrit de wit مساهمة في تحديد المحددات المختلفة لنمو المؤسسة، حيث تم تقسيمها إلى محددات فردية ومحددات تنظيمية ومحددات بيئية:¹

1- المحددات الفردية:²

إن نمو المؤسسات عبارة عن نتائج قرارات اتخذها مدير المؤسسة، وتختلف تلك القرارات تبعا لاعتبارات تتعلق بالقائد أو المقاول، والذي يتأثر بعدة عوامل منها: السمات الشخصية، الحاجة إلى الانجاز، درجة الميل إلى المخاطرة، نقطة السيطرة، الكفاءة الذاتية، والانفتاح.

1-1- السمات الشخصية: تؤثر جوانب ومميزات شخصية الفرد في القرارات عموما، ومن بين أهم

العوامل نجد الانفتاح، الخبرة الشخصية، الوعي، التوافق وغيرها، كلها تعد عوامل هامة في تحديد شخصية المقاول، فالحاجة إلى الانجاز، درجة الإقبال على الخطر أو المغامرة في الأعمال، الفعالية الذاتية والتي ترتبط بقدرة الفرد على جمع وتنفيذ الموارد الشخصية الضرورية، وكذا المهارات والكفاءات لأداء مهمة معينة.

1-2- درجة التحفيز للنمو: العوامل الشخصية المرتبطة بالجوانب الشخصية تؤثر بشكل كبير على

الدافعية نحو تحقيق غايات نمو معينة.

1-3- القدرات الفردية: وتتضمن المهارات، المعرفة، القدرات المطلوبة لتنفيذ عمل معين، وتحدث

هنا بدرجة أولى على المهارات الإدارية والكفاءات، والميزة والتي تقدم للمنظمة فرصا هامة تدعم توجهها نحو النمو.

1-4- الخلفية الشخصية: ويتضمن هذا الجانب معلومات عامة عن الأفراد كالسن، الجنس، التعليم،

الخبرة، حيث أظهرت بعض الدراسات وجود فروقات بين الأفراد تعزى إلى تلك المتغيرات التي تؤثر على التوجهات الريادية والمقاولاتية وبالتالي التحمس نحو النمو.

2- المحددات التنظيمية:³

2-1- الخصائص والسمات التنظيمية: مثال ذلك عمر وحجم المنظمة، فالنقاش حول علاقة هذه

المتغيرات مع فهم المنظمة تعود إلى قانون جيرات Girat's lau الذي ينص على أنه لا توجد علاقة بين معدل النمو وحجم المنظمة ولا توجد فروقات بين المنظمات في احتمالية تحقيق معدل نمو معين خلال فترة زمنية معينة وفي قطاع صناعة معين لكن العديد من الدراسات أكدت أن المنظمات الفنية لديها معدلات نمو أكبر من تلك المتواجدة في الصناعة منذ سنوات عديدة؛ أي أن هناك علاقة سلبية

¹فتيحة يحيوي، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، 2020، ص 02.

²المرجع نفسه، ص03.

³المرجع نفسه.

بين عمر المنظمة واحتمالية النمو العالي فيها، من جهة أخرى أكدت بعض الدراسات وجود علاقة سلبية بين حجم المنظمة ونموها ويؤكد باحثون آخرون والذين درسوا نمو المنظمات وبأحجام مختلفة أن قانون جاريت يتحقق في حالة المنظمات التي يتجاوز عدد العاملين فيها حجما معيناً والمقدر أساساً بـ 400 عامل.

2-2- استراتيجيات المنظمة: يتحدد نمو المنظمة بمدى النجاح في بيعها لمنتجات وخدمات للزبائن، وهنا يعتبر التوجه السوقي محددًا هامًا للنمو، إذ يساعد المنظمة على تبني سياسات واستراتيجيات للنمو تخدم أهدافها من جهة وأيضاً توقعات الزبائن عنها.

3-3- الموارد المميزة للمنظمة: اعتباراً على المقاربة المبينة على الموارد تعتبر الموارد المالية والرأسمال البشري أكثر الموارد أهمية خاصة بالنسبة للمؤسسات الصغيرة، حيث توفر لها فرصاً للنمو، حيث يقدم الرأسمال البشري الجانب الإبداعي والمتعلق بالأفكار، وتسمح الموارد المالية بتطبيقه بسرعة قبل الآخرين.

2-4- الهيكل التنظيمي: يتضمن الهيكل التنظيمي جوانب توزيع المهام والمسؤوليات والتنسيق، فعوامل مثل درجة المركزية والبيروقراطية التسيرية وصعوبة أداء المهام وكذا الاتصالات أو توزيع الأقسام وغيرها تؤثر بشكل كبير على استعداد المنظمة كالنمو وكذا تنفيذها لاستراتيجيات النمو.

2-5- القدرة الديناميكية: تتعلق هذه القدرة بمدى إمكانية إعادة الضبط وإعادة الدمج لتحقيق الأهداف المرغوبة، إذ تؤثر الروتينات الاستراتيجية (كالبحت والتطوير للمنتجات الجديدة) واتخاذ القرار الاستراتيجي (دخول أسواق جديدة) على جوانب تحقيق التعلم التنظيمي للمنظمة والتي تقود في النهاية إلى تقليل الأخطاء وتحقيق الاستراتيجيات بطريقة أكثر فعالية.

3- المحددات البيئية:¹

من المتعارف عليه في الأدبيات أن كثيراً من الشركات تبدأ صغيرة وتعيش صغيرة وتختفي صغيرة، ومن بين أهم الأسباب لذلك أن الغالبية من الشركات الناشئة Start-up هي مجرد تقليد للشركات الموجودة في الصناعة، فالبيئة من خلال أبعاد عديدة مثل الديناميكية، عدم التجانس، المزاومة وشدة المنافسة وغيرها تؤثر بشكل كبير على قدرة المؤسسات الصغيرة خاصة على تحقيق معدلات نمو عالية.

¹المرجع نفسه، ص 05.

خامسا: الظروف المساعدة على النمو

هنالك مجموعة من الظروف والعوامل المساعدة على النمو وتزايد حجم المؤسسة يمكن تقسيمها إلى:¹

1- الظروف الداخلية المساعدة على النمو: وتتمثل في:

أ. توافر موارد رابدة فائضة: ومعنى ذلك أن الموارد التي تحتاجها المؤسسة لنموها كالموارد البشرية، ورأسمال البشري، والمعدات وغيرها تكون فائضة وغير مستغلة جيدا وهذا ما يمكن من تخصيصها لأغراض النمو والتوسع كما أن المؤسسات تعمل على إبقاء بعض الموارد فائضة وغير مستغلة وذلك حتى تستجيب المؤسسة للطلب الموسمي على بعض المنتجات، كما أن المسيرين يعملون دائما على محاولة استغلال الموارد الفائضة في أنشطة جديدة وهذا ما يمثل توسعا ونمو للمؤسسة.

ب. موارد مستغلة أكثر من طاقتها: وهذا عكس الظرف السابق؛ حيث أن استغلال الموارد أكثر من طاقتها يحفز المسيرين على السعي لإضافة موارد جديدة، وهذا ما يجعل إمكانية توافر موارد رابدة فائضة وبالتالي يحفزهم للبحث عن أنشطة لاستغلال هذه الموارد.

ج. حوافز النمو: تعتبر حوافز النمو دافعا قويا لنمو المؤسسة وزيادة حجمها، وقد تكون هذه الحوافز اقتصادية كزيادة الأرباح وتخفيض تكلفة المنتج أو حوافز نفسية تتمثل في دوافع المسيرين وحاجاتهم للإنجاز أو القوة وتحقيق الذات والعوائد المالية والشهرة وغيرها، أو حوافز استراتيجية تتمثل في محاولة تحقيق الاحتكار والاستقرار والبقاء.

2- الظروف الخارجية المساعدة على النمو: يتوقف نجاح أي مؤسسة على مدى تكيفها مع بيئتها الخارجية من خلال تجنبها لتهديداتها والتي يمكن أن يطلق عليها أيضا بمعوقات النمو، وكذلك مدى استغلالها لفرصها لتزايد حجم الطلب على المنتج وزيادة دخل الفرد والانتعاش الاقتصادي، والنقد التقني الذي يساعد على الانتاج الكبير وغيرها، وهذه هي الظروف المساعدة على النمو.

سادسا: حالات النمو بين المؤسسات

تعد المقاربة المالية أكثر المقاربات استخداما في تحليل ظاهرة النمو ويعود ذلك لأهمية الوظيفة المالية في تحقيق نمو المؤسسة من جهة وحساسية هذه الوظيفة من جهة أخرى، ونقاديا لذلك وحرصا على تحقيق النمو الطبيعي يقوم المحلل المالي بتشخيص الوضع المالي باستخدام مجموعة من المؤشرات يتعرف من خلالها المحلل على الحالات الممكنة للنمو والتي نقسمها إلى حالات طبيعية وأخرى مرضية:²

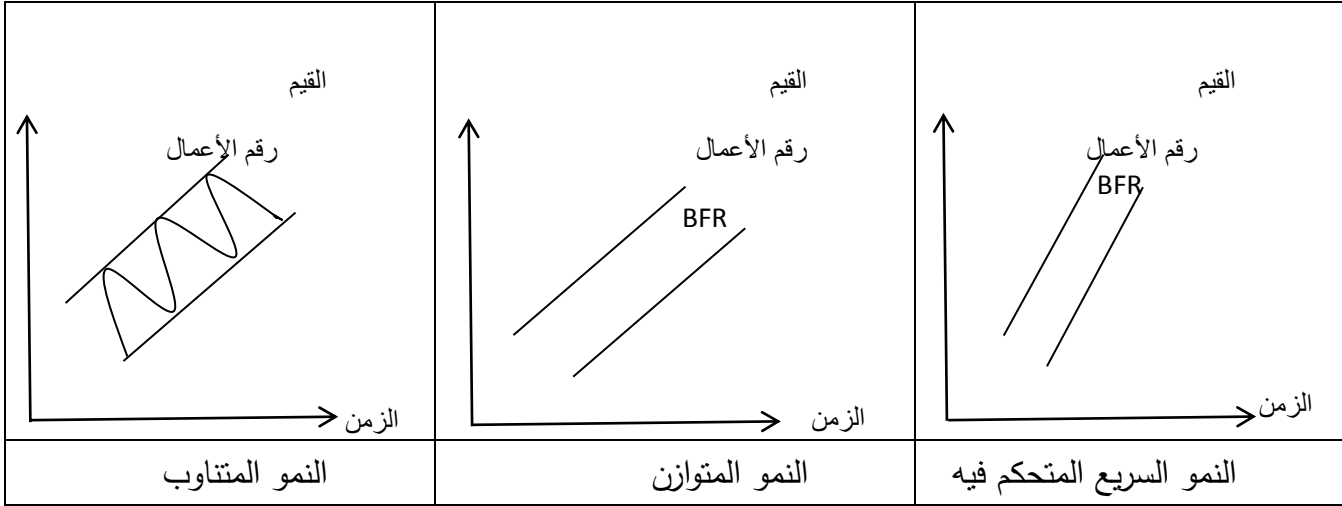
¹صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحيى، جيجل، 2018، ص 68-69.

²إلياس ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية، ورقة بحثية ضمن ملتقى دولي بعنوان "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، مقام في جامعة مسعود دحلب، البلدة، 2011، ص 10.

الفصل الثاني : الإطار النظري لنمو المؤسسة

1- حالات النمو الطبيعية: هي تلك الحالات التي لا تؤدي فيها النمو على إلى انعكاسات سلبية على مستوى المجمعات المالية حيث يرافق النمو حالة من التوازن المالي على مستوى الخزينة والمردودية وحجم الاستدانة وأهمها النمو المتوازن، النمو المتسارع المتحكم فيه، النمو المتناوب، الممثلة في الشكل البياني التالي:

الشكل رقم(07): الحالات الطبيعية للنمو



المصدر: إلياس ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية، ورقة بحثية ضمن ملتقى دولي بعنوان "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، مقام في جامعة مسعود دحلب، البليدة، الجزائر، خلال الفترة 18-19 ماي ص 10.

1-1- النمو السريع المتحكم فيه: إن المؤسسات الكبيرة التي تنشط في سوق واحدة أكثر قدرة من غيرها على التحكم في النمو المتسارع ويعود ذلك على الطلب الكبير والمتزايد على منتجاتها وهو ما يعكسه الارتفاع السريع في رقم الأعمال، وهذا ما يضع المؤسسة أمام تحدي مجارة التسارع في النمو وذلك بالاستجابة للتغيرات الناجمة عن ارتفاع رقم الأعمال على مستوى الوضعية المالية. ويمكن مراقبة التأثيرات المالية الناجمة على النمو عن طريق الاستعانة بالعلاقات التي تقيس الارتباط بين النمو وانعكاساته ومنها:

- ✓ العلاقة العكسية بين معدل نمو رقم الأعمال ونمو الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال.
- ✓ العلاقة العكسية بين النمو في حجم الاستثمارات ومستوى الخزينة.
- ✓ العلاقة بين نمو رقم الأعمال ومستوى الخزينة.
- ✓ العلاقة بين نمو رقم الأعمال ومستوى المردودية.
- ✓ العلاقة الطردية بين نمو رقم الأعمال ومستوى الاستدانة.
- ✓ العلاقة الطردية بين نمو رقم العمال وحجم الاستثمارات.

وعليه فإن نجاح نمو المؤسسة يكمن في الحفاظ على ثبات هذه العلاقات مما يجعلها تستجيب لقيود التوازن المالي وتكون بذلك قد حققت نموا متسارعا متحكما فيه.

1-2- النمو المتوازن: وهو الحالة المثلى للنمو تعرف فيها الوضعية المالية توازنا تاما حيث يتوافق نمو رقم الأعمال مع مستوى الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال من جهة، والقيود المالية التي تفرضها البيئة المالية من جهة أخرى، كما تكون الخزينة في حالة توازن تتوفر فيها سيولة نقدية تكفي لتغطية الانفاق المتزايد في هذه الحالة، ويتحقق ذلك بتغطية الفائض الإجمالي بالاستغلال للاحتياجات في رأس المال العامل للاستغلال، كما يكون حجم الاستدانة في مستوى يتناسب مع قيود الهيكل المالي ومستوى الربحية، وحجم الاستثمارات الضرورية لاستمرارية النمو في النشاط.

1-3- النمو المتناوب: هو إحدى مظاهر النمو في بعض الأنشطة التي تتميز منتجاتها بفصلية الاستهلاك، وذلك إما بسبب طبيعتها ومواعيد إنتاجها وتسويقها، وهنا يتأثر نشاط المؤسسة بالتذبذب بسبب اختلاف مستوى الطلب من فترة غلى أخرى، وعلى هذا الأساس يأخذ رقم الأعمال مستوى تناوبيا خلال الدورة فيكون مرتفعا أو متوسطا في بعض الفترات ومنخفضا أو منعدما في فترات أخرى.

ونتيجة لذلك تتأثر مختلف مكونات الدورة الاقتصادية حيث يمكن قياس ذلك بمراقبة عدم الاستقرار في

المؤشرات التالية:

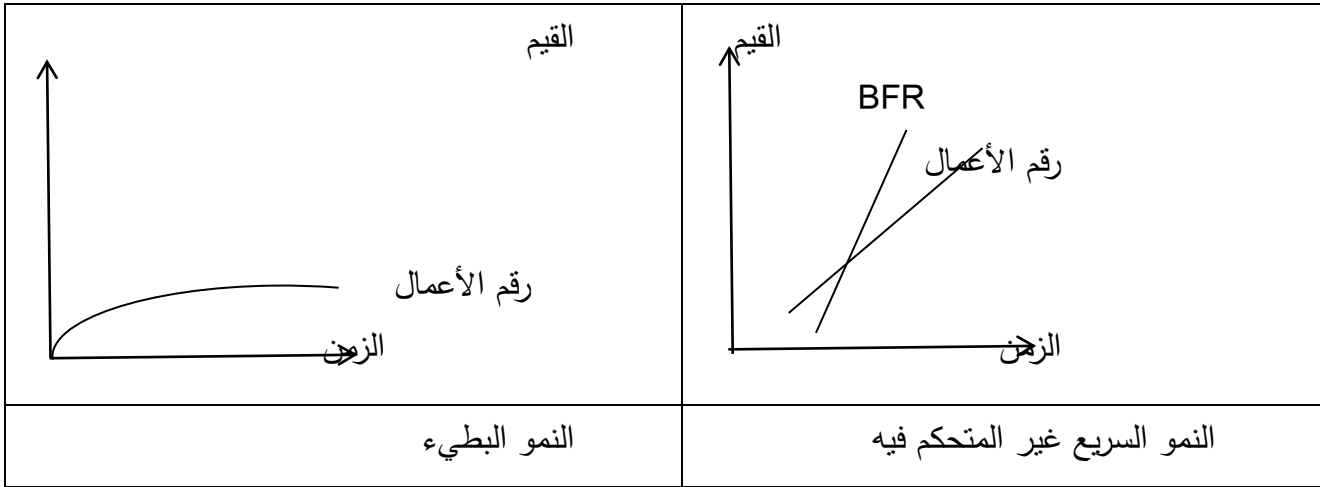
- ✓ تذبذب في رقم الأعمال نتيجة للاضطراب في مستوى الطلب على المنتجات.
 - ✓ بأخذ الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال سلوكا تناوبيا بسبب الظاهرة الفصلية لرقم الأعمال.
 - ✓ تذبذب في مستوى السيولة وتحصيلها بين فترات الذروة القصوى للنشاط وفترات الذروة الدنيا.
 - ✓ تذبذب في مستويات التكاليف المباشرة للنشاط ومنها مصاريف المستخدمين والاستهلاكات الوسيطة.
- يفرض هذا النوع من النمو على المؤسسة تحديا صعبا يتمثل في إيجاد أسلوب فعال لمراقبة التغيرات في مستوى النشاط حتى لا تؤثر الخاصية التناوبية على أهداف التوازن المالي والمردودية، وكذا البحث عن النمط التنظيمي والتسييري الذي يتميز بالمرونة الكافية للتغلب على مختلف الصعوبات.

2- حالات النمو المرضية:

الشكل البياني التالي يعرفنا بحالتين من حالات النمو غير المرغوب فيها والتي تشكل بالنسبة للمسير فحا يجب تفاديه أو التخفيف من انعكاساته لو وقعت المؤسسة فيه.

الحالة الأولى تعرف بالنمو السريع غير المتحكم فيه أو ما يصطلح عليها بحالة الهروب نحو الأمام لأن له مظهرا إيجابيا في حين أن نتائجه عكسية على الوضعية المالية، أما الحالة الثانية والمتمثلة في النمو المتباطئ فلها مظهر سلبي ونتائجها كذلك، والشكل التالي يوضح الحالتين:

الشكل رقم (08): الحالات المرضية للنمو



المصدر: إلياس ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية، ورقة بحثية ضمن ملتقى دولي بعنوان "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، مقام في جامعة مسعود دحلب، البليدة، الجزائر، خلال الفترة 18-19 ماي ص 10.

يعطي الشكل السابق فكرة عن المجال الأمثل، فلا النمو المتسارع مقبول لأنه يستنزف القدرات المالية المؤسسة ويؤدي إلى نتائج عكسية ولا النمو المتباطئ مقبول لأنه يحقق منابع الإيرادات ويؤدي إلى تحقيق خسائر على مستوى النتيجة

2-1- النمو المتسارع غير المتحكم فيه: تصنف هذه الحالة ضمن الأخطاء الاستراتيجية التي عادة ما تقع فيها المؤسسات الصغيرة والمتوسطة نظرا لقلّة خبرتها من جهة الرغبة الشديدة في تحقيق النمو والرفع من مستوى حصتها السوقية مقارنة بالمنافسين من جهة أخرى، تحدث هذه الحالة عندما تدخل المؤسسة في عمليات واسعة للربح من مستوى نشاطها فيرتفع رقم أعمالها مستوى يفوق إمكانياتها المالية الحالية. إذن فالنمو غير المتحكم فيه يؤدي إلى نتائج معاكسة تماما للأهداف النظرية للنمو ومن ثم يتوجب على متخذ القرار الاستراتيجي دراسة إمكانيات المؤسسة الحالية قبل التفكير في اتخاذ قرار يتعلق بالرفع في مستوى رقم الأعمال.

2-2- النمو المتباطئ: يشكل تباطؤ النمو الهاجس الأكبر لكل المؤسسات الاقتصادية على اختلاف أحجامها لأنه يمثل بداية نهاية تواجد أنشطتها الحالية في السوق، وزاد من حدة ذلك الظروف الاقتصادية العامة ومنها تدويل المنافسة، تباطؤ النمو الاقتصادي العالمي، ارتفاع وتيرة التطور النقي، حيث أحدثت هذه الظروف تأثيرات سلبية على مدى حياة المنتجات وحجمها تختفي هذه الأسواق بشكل أسرع مما كان عليه الأمر في سنوات الاقلاع الاقتصادي العالمي بعد الحرب العالمية الثانية، كما يعود ذلك على عوامل خاصة بالمؤسسة ومنها:

الفصل الثاني : الإطار النظري لنمو المؤسسة

- ✓ تشبع السوق بالمنتج الحالي يؤدي إلى استقرار الطلب عليه.
- ✓ ضعف الأداء التنافسي مقارنة بالمنافسين يؤدي بالمستهلك إلى التخلي على وفائه لمنتج المؤسسة.
- ✓ ظهور تقنية جديدة من شأنها أن توقف تزايد الطلب على المنتجات التقليدية.
- ✓ تردي الأداء التسويقي قد يؤدي إلى اعتماد استراتيجية حافظة النشاطات كأسلوب لإنعاش النمو بإطلاق منتج جديد كلما اتجه الطلب على المنتج الحالي نحو التباطؤ، كما تلعب الأنشطة الاقتصادية دورا كبيرا في إطالة فترة نمو الطلب والتمهيد لإطلاق المنتجات الجديدة عند تباطؤ المبيعات.

المطلب الثاني: أنواع نمو المؤسسة

إن تميز البيئة التي تحيط بالمؤسسة وتتوعها خلق بتوازي في الجبهة الأخرى تنوع في نمو المؤسسة وستنطرق في هذا المطلب الى هذه الأنواع ومقارنتها .

أولاً: مفهوم النمو الداخلي

بعد النقاشات التي أثرت حول المفهومين توصل R.Paturel 1981 إلى اعتماد تعريف للنمو الداخلي شكل مرجعية للدراسات المهمة بنمو المؤسسات، حيث عرف النمو الداخلي على أنه: "حيازة أو إنشاء المؤسسة لأصول غير جاهزة للإنتاج لأنها تحتاج إلى اندماج مع باقي عوامل الإنتاج الضرورية لتحقيق المخرجات". وعليه فالنمو الداخلي يتعلق بحيازة الأصول المنفصلة عن مكملات العملية الانتاجية كاليد العاملة والعلاقات التنظيمية الموجودة على مستوى المنظمة، كما يمكن أن تكون من صنع المؤسسة ذاتها (إنتاج المؤسسة لذاتها)، أو قادمة من خارج المؤسسة في شكل حيازة لوسائل جديدة أو مستعملة (آلات، عقارات، منقولات، استثمارات معنوية... إلخ) تمزج مع ما تملكه المؤسسة من إمكانيات لتحقيق نمو النشاط.¹

ثانياً: مفهوم النمو الخارجي

صحح Y.Morvan 1991 تصوره للنمو الخارجي وجاء بالتعريف التالي: "هو تلك العملية التي بموجبها تنمو الوحدة الاقتصادية بحيازتها أو هيمنتها على وسائل الانتاج الموجودة وفي وضعية التشغيل". وبنفس المنطق كان P.Toron et F.Vincent 1979 قد سبقاه في هذا التعديل وعرفا النمو الخارجي على أنه: "شكل من أشكال النمو داخل أو خارج القطاع يأخذ شكل حيازة للأصول الموجودة والمشغلة". وتمكن A.Lobourdette 1989 من استخدام متغير القطاع لتحديد هذا المفهوم: "النمو الخارجي يتحقق بحيازة الأصول الموجودة والتي لا تحدث أي تأثير مباشر على الطاقة الانتاجية للقطاع"، ذلك لأن الحيازة في عمليات النمو الخارجي لا تمثل سوى انتقال للموارد من مؤسسة لأخرى في نفس القطاع، وهذا بطبيعة الحال لا يؤدي إلى ارتفاع مباشر في الطاقة الانتاجية لمجموع المؤسسات العاملة فيه، على عكس النمو الداخلي الذي يترجم في شكل زيادة فعلية في الانتاج داخل القطاع.

¹الياس بن ساسي، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 06، 2008، ص 37-38.

الفصل الثاني : الإطار النظري لنمو المؤسسة

بعد دراسة نقدية شملت مجموعة كبيرة من التعاريف التي تعرضت للنمو الخارجي وصل R.Paturel إلى التعاريف التالية:

"يعرف النمو الخارجي بعمليات الحيازة المباشرة الجزئية أو الكلية لمؤسسة أو فرع (عن طريق الابتلاع مثلاً)، أو الحيازة غير المباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسة أخرى بامتلاك المؤسسة لحصة هامة من رأسمالها يكفي لتولي السيطرة عليها وإدارتها، أو السيطرة دون مساهمة مباشرة وذلك بواسطة وسيط مالي (الشركات القابضة، صناديق الاستثمار، الوكالات المالية... إلخ)، أو بواسطة مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة وإدارة المؤسسة، وذلك على مجموعة من عوامل الانتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية ولها القدرة على الانتاج أو تقديم الخدمات وتستحوذ على حصة سوقية".

ومنه فإن الخاصية الرئيسية للنمو الخارجي تتمثل في حيازة عوامل إنتاج وهي في حالة الارتباط مع العوامل الأخرى أي أنها تشكل وحدة إنتاجية متكاملة تمتزج فيها وسائل الإنتاج واليد العاملة، والخبرة والمعارف والمعلومات لتنتج في آخر المطاف سلعة أو خدمة موجهة للعملاء.¹

ثالثاً: المقارنة بين النمو الداخلي والخارجي

هناك تعاكس ما بين النمو الخارجي والنمو الداخلي وهو يوضح لأهميته في التفرقة بين نوعين أساسيين من نمو المؤسسات فيما يتعلق بكيفية العمل (مستقل، ذاتي أو متناهي)، والخيار في خلق الموارد في الواقع لتأمين نموها، والمؤسسة لها عادة الاختيار بين زيادة رأسمالها الانتاجي عن طريق النمو الداخلي أو السيطرة على أصول مؤسسة أخرى (النمو الخارجي).²

الجدول رقم (01): المقارنة بين النمو الداخلي والنمو الخارجي

النمو الداخلي	النمو الخارجي	
<ul style="list-style-type: none"> ✓ استغلال مجال معروف يسمح بالاستفادة من الخبرة والمعرفة المكتسبة. ✓ المحافظة على استقلالية وهوية المؤسسة. ✓ لا تحتاج إلى إعادة الملكية. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الوصول إلى مجالات وأنشطة جديدة في وقت قصير. ✓ التطور دولياً. ✓ استغلال تآزر التكاليف والتكامل. ✓ زيادة قوى السوق وتقليل المنافسة. 	المزايا
<ul style="list-style-type: none"> ✓ ضعف النشاط في حالة تغير مجال ومناخ أو نضج السوق. ✓ صعوبة الوصول إلى قيمة حرجة كافية. ✓ تحتاج إلى وقت كبير. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الاحتياج إلى رأس مال كبير جداً. ✓ مشاكل التنسيق ومراقبة العمليات المجمع. ✓ تكاليف الدمج المادي للعمليات وإعادة الهيكلة. 	العيوب

¹المرجع نفسه، ص 38.

²البياس ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية، مرجع سبق ذكره، ص 11.

الفصل الثاني : الإطار النظري لنمو المؤسسة

<ul style="list-style-type: none"> ✓ الأثر السيكولوجي للعملية على مناخ العمل. ✓ الاندماج الثقافي والاداري للبيانات المندمجة. 		
<ul style="list-style-type: none"> ✓ المؤسسات الكبيرة. ✓ المؤسسات العالمية. ✓ المؤسسات التي اختارت التنويع أو التكامل الرأسي. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ المؤسسة الصغيرة جدا TPE والمؤسسات المتوسطة والصغيرة PMRE غير المسعرة في السوق. ✓ مؤسسة اختارت التخصص كاستراتيجية. 	<p style="text-align: center;">نوع المؤسسة المعنية</p>

Source : Oliver Merier, Guillaume , schier, fusions acquisitions (stratégie, finance management) Dunod, 2^e edition, paris, 2006, p 11.

المقارنة بينهما من حيث الخصائص:

الجدول رقم (02): مقارنة بين خصائص النمو الداخلي والنمو الخارجي

خصائص النمو الداخلي	خصائص النمو الخارجي
<ul style="list-style-type: none"> ✓ شراء الإمكانيات. ✓ الإنجاز الذاتي للاستثمارات. ✓ التطور الذاتي للموارد البشرية والمالية والتقنية (الأبحاث، التطوير، قدرة التمويل الذاتي، تكوين المستخدمين). ✓ حجم إضافي في الإمكانيات بفضل الموارد الذاتية للمؤسسة. 	<ul style="list-style-type: none"> ✓ الحيازة، الاحتواء، الاندماج، التحالف في حالة التنويع. ✓ انخفاض المنافسة في حالة التخصص. ✓ انخفاض درجة الخطر في حالة التنويع. ✓ تطور المؤسسة وزيادة الإمكانيات بالجوء إلى أطراف خارجية.

المصدر: عبد الوهاب دادن، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 01 .

المطلب الثالث: استراتيجيات نمو المؤسسة

ان وصول المؤسسة الى النمو المرجو تتخلله جملة من التهديدات وتضييع الفرص وعدم استغلال الموارد وهو الأمر الذي يفرض على المؤسسة أن تتبع استراتيجية محددة تخول لها تحقيق أقصى معدل لنمو بشكل الأفضل ، وعليه في هذا المطلب سنتطرق إلى كل ما هو متعلق بموضوع استراتيجية المؤسسة .

أولاً: مفهوم استراتيجية النمو

تعرف استراتيجية النمو على أنها خطة طويلة المدى تؤدي إلى تنامي حجم المؤسسة، حيث تتضمن مجموعة من الأهداف تتحقق تباعاً بعد أن يصل النشاط إلى الحجم الأمثل الذي يتيح لها فرص الاستفادة من الامتيازات التي يوفرها على المستويات الاقتصادية والتنافسية والمالية.

ندرك من خلال التعريف السابق أن النمو يعتبر هدفاً استراتيجياً يتحقق على المدى البعيد ويتطلب تسخييراً معتبراً للموارد والامكانيات، كما يتطلب كذلك بدل مجهودات تنظيمية كبيرة واستمرارية في تحقيق الفعالية، ويهدف ذلك كله إلى الاستفادة من الامتيازات التي يتحها النمو على كل المستويات.

ثانياً: أهداف استراتيجية النمو

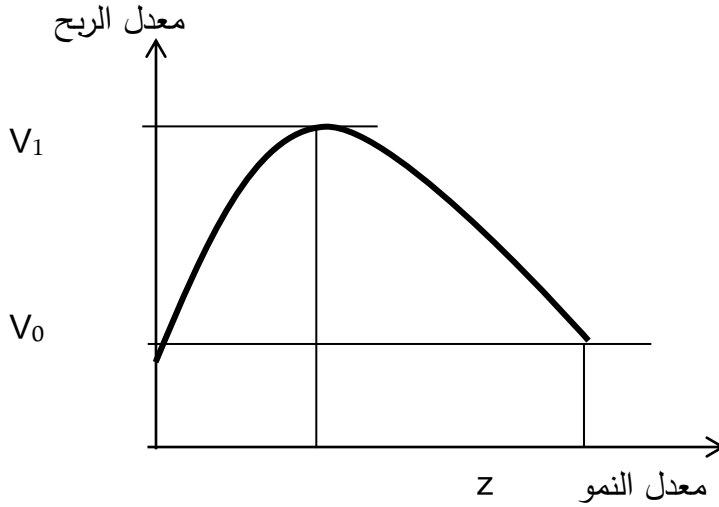
1- على المستوى التسييري:

يساهم النمو على هذا المستوى في تحقيق الأهداف العامة للنظام المتمثلة في الريح والبقاء وضمان لاستمرارية، وذلك يمر بتجسيد الأهداف المسخرة وتحقيق نجاحات تتراكم عبر الزمن لتمثل ثقافة للتسيير داخل المؤسسة يستند إليها متخذ القرار كمرجعية في إعداد المخططات وتسطير الأهداف.

هذه المرجعية في اتخاذ القرار تظهر من خلال التوافق بين المسييرين والمالكين (المساهمين) على سلوك نهج معين للنمو يحقق أهداف الطرفين المتراوحة بين الارتفاع في معدل الريح والارتفاع في معدل النمو، والتي نوضحها من خلال الشكل التالي:¹

¹المرجع نفسه، ص 11-12.

الشكل رقم (09): النمو وأهداف التسيير



المصدر: B. De Montmorillon , opcit, p 874.

يوضح الشكل حجم التعاوض بين المسييرين الذين يهدفون إلى الوصول إلى أعلى مستويات النمو بالسعي نحو الوصول إلى المعدل g^* ، وذلك بتوفير الموارد واقتناء فرص النمو المتاحة، في حين يذهب المالكون إلى تعظيم أرباحهم على المستوى V_1 الذي تحقق في هذه الحالة عند مستوى نمو يقل عن المستوى الذي يستهدفه المسيرون.

ومرد ذلك إلى أن المسييرين يسعون إلى تخفيض الأرباح تدريجياً من المستوى V_0 إلى المستوى V_1 (تطبيق الأسعار التنافسية) كوسيلة لتحقيق النمو المستهدف، ومن ثم فإن نجاح استراتيجية النمو تتوقف على إيجاد مجال النمو الأمثل الذي يحقق رضا الطرفين لأن ذلك يعتبر السبيل المناسب لتمويل احتياجات النمو دون خلل في التوازن.

2- على المستوى التنافسي:

في سوق المنافسة يتحقق النمو بالاستحواذ على حصص سوقية وذلك على حساب المنافسين، ويتحقق ذلك بامتلاك الأدوات التنافسية الضرورية والتي تمتلكها المؤسسة نتيجة لارتفاع في الحجم، وتستخدم كوسيلة للهيمنة على المنافسين، والمتمثلة في أثر الخبرة، قدرات الحجم، أثر التمرن، وكلها عوامل تساهم في تحقيق النمو بالنظر إلى ما تحدثه من تأثيرات نذكر منها:

✓ التحكم في التكاليف؛ وهذا يتيح للمؤسسة القدرة على المناورة في الأسعار كوسيلة لاتخاذ وضعيات تنافسية قوية تمكنها من تحقيق النمو في السوق.

الفصل الثاني : الإطار النظري لنمو المؤسسة

✓ تراكم الخبرة يكسب المؤسسة قوة تفاوضية مع مختلف المتعاملين والشركاء الصناعيين والتجاربيين وكذا الوسطاء الماليين، وحتى السلطات العاملة تمكنها من تعزيز وضعيتها التنافسية وتحقيق مكانة سوقية ذات أهمية.

✓ يسمح للمؤسسة بالحفاظ على المقومات الأساسية للبقاء، أهمهما حجم المؤسسة، المردودية، حواجز الدخول، والتي تعتبر سدا منيعا تحتمي به المؤسسة من خطر المنافسين المحتملين.

3- على المستوى المالي:

على المستوى المالي يساهم النمو في تدنية المخاطر الناتجة عن خاصية عدم التأكد في المحيط المالي والاقتصادي والسياسي...إلخ، وذلك بفضل اتباع استراتيجيات التنويع مثلا التي توزع هذه المخاطر على مجموعة من الأنشطة والقطاعات، وعلى هذا الأساس يقل تأثيرها على المستوى الإجمالي للمؤسسة بنقل الموارد من نشاط لآخر.

داخل المؤسسة يحقق النمو المرونة المالية التي تضمن لها الحصول على التمويل الضروري لاحتياجاتها المالية تحت قيد تحسين المردودية والاستقلالية المالية، والتي نوضحها من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (10): النمو والمرونة المالية



المصدر: M. Darbelet et autres, **Notions fondamentales de gestion d'entr**

prise, 3^{ème} édition, Foucher, Paris, 2000, p 378.

حسب الشكل أعلاه فالنمو يمثل حلقة الوصل بين المردودية التي تتحسن بفعل الارتفاع في الحجم وبين مصادر التمويل، فكلما زاد حجم المؤسسة كلما تحسنت مردوديتها، وكلما أدى ذلك إلى ارتفاع قدرة المؤسسة على تمويل احتياجاتها المالية ذاتيا أو باللجوء إلى المصادر الخارجية وهذا بدوره يؤدي إلى الارتفاع في حجم الأصول.

ثالثا: أشكال استراتيجيات النمو

تتعدد الاستراتيجيات الموجودة في الأدبيات المتعلقة بنمو المؤسسات حيث تقوم كل مؤسسة باختيار استراتيجية خاصة بها تتلاءم مع ظروفها وخصائصها الشخصية.¹

1- استراتيجية التركيز:

أي التركيز المكثف على جزء من السوق أو قطاع معين، ويتحدد ذلك من خلال التفرد الجغرافي أو المتطلبات المتخصصة لاستخدام المنتج، أو سمات معينة تجذب شريحة خاصة، وتهدف هذه الاستراتيجية لخدمة فئة من العملاء أفضل من المنافسين من خلال تقليل التكاليف أو وجود سمات متخصصة للمنتج.

وهناك العديد من الشركات التي اعتمدت هذا النوع كشركة Ebay في مجال المزادات الالكترونية على الأنترنت وشركة Cannondale درجات الجبال العالية الجودة وغيرهم.

2- استراتيجية التكامل:

هناك نوعين من التكامل: العمودي والأفقي؛ فعندما تختار المؤسسة النمو العمودي تكون إما اختارت أن تتكامل في الاتجاه العلوي أو السفلي، أما النمو الأفقي فيعبر عن بقاء المؤسسة في مجال نشاطها لزيادة انتاجها والاستفادة من وفورات الحجم والتحكم أكثر في نشاطها.

3- استراتيجية التميز:

تعتبر هذه الاستراتيجية نافعة عندما تكون احتياجات الزبائن وتفضيلاتهم متباينة بشكل كبير، بحيث لا يمكن لمنتج واحد لديه إمكانيات مماثلة أن يشبعها، وتحقق الميزة التنافسية بمجرد أن يقتنع الزبائن بالسمات المميزة للمنتج عن غيره، وهنا تتحقق للمؤسسة موارد إضافية تساعدها في زيادة نمو مؤشرات الأداء لديها.

4- استراتيجية التحالفات والشركات التعاونية:

ظهرت كوسيلة جذابة وفورية لسد فجوات التكنولوجيا والموارد التي توجهها العديد من المؤسسات بشكل شائع، وتسود التحالفات في الغالب في المجالات سريعة التغير مثلا شركة IBM لديها حوالي 400 تحالف استراتيجي.

وتعتبر هذه الاستراتيجيات في مجال النمو الخارجي حيث تتواجد أربع اختيارات أساسية، فقد تقوم المؤسسة بشراء أو ضم مؤسسات منافسة أو شراء مؤسسة مكملة من نفس السلسلة أو الفرع، أو تقم المؤسسة بضم مؤسسة متنوعة عندما ترغب في تغيير مجال النشاط.

¹ ماجد عبد المهدي ساعدة، إدارة المنظمات -منظور كلي-، دار المسيرة، عمان، 2015، ص 211..

الفصل الثاني : الإطار النظري لنمو المؤسسة

وتتعدد أشكال تطبيق استراتيجيات النمو بالنسبة للشركات العالمية، والجدول التالي يوضح بعض الأمثلة الخاصة بتلك الشركات:

الجدول رقم (03): أمثلة عن بعض استراتيجيات النمو في المؤسسات العالمية

الشركة	وسيلة النمو المطبقة
Mcdonald' s Wal-Mavt	التوسع في الأنشطة الحالية
Texaco Gulf Oil	الاندماج مع شركات أخرى
Philip Morris	التتويج بالدخول في مجالات جديدة

المصدر: فتيحة يحيوي، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، قسم علوم مالية ومحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، 2020، ص 10.

المبحث الثاني: قياس نمو المؤسسة وعلاقته بالتخطيط المالي

تعمل المؤسسة بشكل دوري على مراقبة ومتابعة نموها بغية تحديد قيمتها ومستوى أدائها وتصحيح ما يجب تصحيحه وتعزيز ما يجب تعزيزه وهذا من خلال الاعتماد على عدة أساليب وطرق علمية لتقييم النمو ومن خلال ما سبق تظهر علاقة تخطيط المالي بالمؤسسة بنموها ، وهذا ما سنتطرق له في هذا المبحث .

المطلب الأول: طرق قياس نمو المؤسسة بالنسب المالية

تتعدد الأساليب التي قد تنتهجها المؤسسة في عملية قياس وتقييم نموها ، وسنتطرق في هذا المطلب الى بعض من هذه الأساليب .

أولاً: باستخدام النمو والرفع

تقيس نسب النمو مدى نمو واستقلالية المؤسسة، التوسع والتقدم الذي تحققه المؤسسة على مر الزمن، فالنمو هدف مرغوب فيه إذ أنه يمكن في توسيع المؤسسة، تطوير المنتجات، تحسين طرق إنتاجها، خلق وظائف جديدة وزيادة أرباح مؤسسة.¹

1- نسب النمو: وتقيس نسب نمو في المؤسسة تقيس معدل نمو المبيعات، الدخل الصافي والقيمة المضافة.

معدل نمو رقم المبيعات:

مبيعات السنة الماضية _ مبيعات السنة الحالية

مبيعات السنة الماضية

¹ علي خلف الركابي، زهرة حسن العامري، أهمية النسب المالية في تقديم الأداء، مجلة الإدارة والاقتصاد، الجامعة المستنصرية العدد 63، 2007، ص121.

الفصل الثاني : الإطار النظري لنمو المؤسسة

معدل نمو الدخل الصافي:

النتيجة الصافية للسنة الماضية _ النتيجة الصافية للسنة الحالية

النتيجة الصافية للسنة الماضية

معدل نمو القيمة المضافة:

القيمة المضافة للسنة الماضية _ القيمة المضافة للسنة الحالية

القيمة المضافة للسنة الماضية

2- **نسب الرفع:** تقيس مقدرة المؤسسة على سداد كافة الديون عندما يحين ميعاد استحقاقها وبغض النظر عن كون تلك الديون قصيرة الأجل، ومن أهم النسب التي تقيس الرفع هي:¹

✓ نسبة المديونية= إجمالي الديون/ إجمالي الموجودات.

✓ نسبة الديون على حق الملكية= إجمالي الديون/ حقوق الملكية.

✓ مضاعف حق الملكية= إجمالي الموجودات/ حق الملكية.

ثانياً: باستخدام نسب المردودية والربحية

1- **تقييم باستخدام نسب المردودية:** المردودية هي العلاقة بين النتيجة المحققة والوسائل المستعملة في تحقيقها فالمردودية تقيس مدى تحقيق مشروع المشتريات المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكل التكلفة كما أنها تعبر عن حصيلة النتائج السياسية والقرارات التي اتخذتها المشروع فيما يخص السيولة والوضع المالي.

1-1 **المردودية الاقتصادية:** تهتم بالنشاط الرئيسي وتستعد للأنشطة الثانوية وتلك ذات الطابع الاستثنائي حيث تحمل في مكوناتها دورة الاستغلال ممثلة بنتيجة الاستغلال من جدول حسابات النتائج والأصول الاقتصادية من الميزانية ويمكن حسابها بالعلاقة التالية:

المردودية الاقتصادية= نتيجة الاستغلال بعد الضريبة/ الأصول الاقتصادية

1-2 **المردودية المالية:** تهتم بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والتدفقات المالية، حيث يمكن حسابها بالعلاقة التالية:

المردودية المالية= النتيجة الصافية/ الأصول الخاصة

2- **تقييم النمو باستخدام نسب الربحية:** تستخدم نسب الربحية لقياس ربحية المنشأة والكفاءة التشغيلية فيها.

2-1 **نسب ربحية المبيعات:** تبين هذه النسب مقدار الأرباح المحققة في المبيعات في المؤسسة.

2-2 **نسبة هامش الربح الإجمالي:** تقيس مدى كفاءة الإدارة في التعامل مع العناصر، التكاليف التي ترتبط بالعمليات وليس بتكلفة البضاعة فقط.

هامش الربح الإجمالي= الربح الإجمالي/ المبيعات

¹ عبد الناصر عواريب، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام جدول تدفقات الخزينة، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2017، ص 05..

2-3- نسبة هامش الربح الصافي: قياس مدى كفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح الصافية المتولدة من المنتجات.

هامش الربح الصافي = صافي الربح / المبيعات¹

رابعاً: باستخدام نسب التمويل

1-نسبة التمويل الدائم²: تعبر هذه النسبة عن مدى تمويل الأموال الدائمة للأصول غير جارية، ويتم احتسابها وفق العلاقة التالية: نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول غير جارية.

وانطلاقاً من العلاقة السابقة؛ يمكن أن نميز بين ثلاث حالات كما يلي:

- الحالة الأولى: نسبة تمويل الدائم > 1؛ يعني أن الأموال الدائمة أكبر من الأصول غير جارية؛ أي رأس المال عامل < 0، في هذه الحالة يمكن للمؤسسة ممارسة نشاطها بارتياح.
- الحالة الثانية: نسبة تمويل الدائم > 1؛ يعني أن الأموال الدائمة أقل من الأصول غير جارية، أي أن رأس المال العامل > 0، في هذه الحالة الأموال الدائمة غير كافية لتغطية الأصول غير جارية.
- الحالة الثالثة: نسبة تمويل الدائم = 1؛ يعني أن الأموال الدائمة تساوي الأصول غير جارية، أي أن رأس المال العامل = 0، في هذه الحالة تحقق المؤسسة التوازن الأدنى.

2-نسبة التمويل الخاص³: تشير هذه النسبة إلى تغطية الأصول غير جارية بواسطة الأموال الخاصة، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 1 هذا يعني أن جزء من الأصول غير جارية تم تغطيته بواسطة الخصوم الجارية، وتحسب بالعلاقة التالية: الأموال الخاصة / الأصول الثابتة.

3-نسبة الاستقلالية المالية⁴: وتفيد هذه النسبة في المقارنة بين أموال المؤسسة والأموال المقترضة من الغير بمختلف آجالها؛ أي أنها تقي في تبيان أهمية إجمالي الديون الأجنبية من الغير بالنسبة للأموال المؤسسة الخاصة.

¹صالح محمد الحناوي، أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982، ص 65.

² بوسكي حليلة، محاضرة بعنوان: دراسة وتحليل الميزانية من المنظور المالي، مقياس التحليل المالي. 2021/2022، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف، ميله، 2022.

³ عبد الرؤوف عز الدين وصابر بوغوينة، أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنويع بفشلها المالي مع تطبيق لنموذج الثمان في مؤسسة توب، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 12، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، ص117.

⁴ المرجع نفسه، ص117.

الفصل الثاني : الإطار النظري لنمو المؤسسة

المطلب الثاني: مؤشرات قياس نمو المؤسسة

يعتمد استخراج المؤشرات الاقتصادية والمالية للنمو على معدلات التزايد والتناقص لأرقام الربحية ، الإيرادات، المردودية.... ويمكن الاعتماد في ذلك على مجموعة من المعايير الاقتصادية والمالية، حيث تتعلق هذه الأخيرة بالجانب المالي للمؤسسة، بينما تتعلق المعايير الاقتصادية بالنشاط الاقتصادي الاستغلالي لها.

أولاً: المعايير الاقتصادية

تتمثل المعايير الاقتصادية في مجموعة مؤشرات المتعلقة بالنشاط الاقتصادي للمؤسسة، وأهمها: رقم الأعمال، الانتاج، القيمة المضافة وحجم الوسائل المادية والبشرية.¹

1- رقم الاعمال: يعتبر رقم الاعمال أهم مؤشر يقيس درجة النمو في المؤسسة، كونه يبين تطور وتدهور مستوى نشاطها وبصفة خاصة حجم المبيعات لفترة معينة حيث يترجم تغيره من فترة لأخرى ما يعرف باسم(الديناميكية التجارية) فغالبا ما يقاس النمو بالزيادة المحققة في رقم الأعمال.²

2- القيمة المضافة: تعتبر القيمة المضافة مؤشر جيد لمدى قدرة المؤسسة على التطور والنمو حيث يسمح هذا المقياس بإيجاد علاقة بين مع التحويلات المنتجة وسعر المنتجات البشرية (الفرق بين إيرادات استغلال التمرين ونفقات استغلال التمرين).

3- الانتاج: يمكن تقويم نمو المؤسسة في خلال تقدير الزيادة في إنتاجها، والتي تعرف بتكلفة مبيعات الفترة مضافا إليها مقدار التغير في مخزون المنتجات التامة.³

ثانياً: المعايير المالية

تتمثل المعايير المالية للنمو في مجموعة المؤشرات المتعلقة بالجانب المالي للمؤسسة، وترتبط اساسا بقرارات التمويل و قرارات توزيع الارباح، لذلك سنتناول كمعايير مالية للنمو كل من التمويل الذاتي، معدل النمو المستقل، معدل توزيع الأرباح.

1- التمويل الذاتي: هو تدفق نقدي مخصص لأنشطة لاستغلال المؤسسة وهو وسيلة تمويله جد هامة وتعد الأكثر استعمالا حيث تسمح للمؤسسة تمويل نشاطها دون اللجوء إلى أطراف خارجية، ويعبر عن مجموعة الأموال الأصلية الداخلية التي تم إنشاؤها بواسطة نشاط المؤسسة خلال فترة معينة والتي تستخدم بالتأكيد في تمويل نشاطها.⁴

¹ عبد الوهاب دادن، نحو مقارنة للمنطق المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، ص 187.

² السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)، دار المريح للنشر، المملكة العربية السعودية، 2002، ص 137.

³ George L, Maria.N, les stratégies de croissance, Editions, d'organisation, Paris, 1999, p12.

⁴ Chiha.K, finance d'entreprise approche stratégique, Edtion houma, Alger, 2009, p92.

الفصل الثاني : الإطار النظري لنمو المؤسسة

2- معدل النمو المستقل: يتمثل هذا المعدل في معدل النمو الأقصى الذي تستطيع المؤسسة تمويله، ويتم حسابه انطلاقاً من جداول التدفقات المالية المتوقعة المتولدة لتمويل الاستخدامات اللازمة للنمو، حيث النمو المستقل للمؤسسة يتأثر بكل من السياسة المالية وسياسة توزيع الأرباح، ولهذا تصطمم المؤسسة هنا باختيارين: تشجيع المستثمرين وذلك بتوزيع أرباح هامة، والاحتفاظ بالأرباح كمغذي لنموها، وهو ما يجعل من معدل الاحتفاظ بالأرباح أو توزيعها مقياساً للتمويل الداخلي للنمو.

3- معدل توزيع الأرباح: يتأثر النمو للمؤسسة بمعدل توزيع الأرباح، حيث أن كل من معدل النمو المستقل ومعدل توزيع الأرباح يتغيران بشكل علمي، فكلما كان توزيع الأرباح ضعيفاً كلما دل ذلك على قوة معدل النمو، ويمكن تلخيص طريقة حساب أهم المؤشرات لقياس النمو في الجدول التالي:

الجدول رقم (04): طريقة حساب أهم المؤشرات لقياس النمو

معدل النمو	المؤشر
رقم الأعمال (n) _ رقم الأعمال (n_1) / رقم الأعمال (n_1)	رقم الأعمال
الإنتاج (n) _ الإنتاج (n_1) / الإنتاج (n_1)	الإنتاج
القيمة المضافة (n) _ القيمة المضافة (n_1) / القيمة المضافة (n_1)	القيمة المضافة
دلالتة القانونية	المؤشر
رأس المال الخاص / الأصول الثابتة	التمويل الذاتي
المردودية المالية d-1	معدل نمو المستقل
نتيجة السنة المالية — 100% قيمة الأرباح — ...%	الأرباح

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على المراجع السابقة.

ثالثا: المردودية والنمو

إن علاقة المردودية بالنمو جد وطيدة ودقيقة حيث تعتبر مؤشرا جيدا للدلالة على النمو الداخلي والخارجي، وعليه فإن تحليل المردودية يعد جانبا هاما في تحليل ديناميكية النمو في المؤسسة، حيث تتشكل المردودية بتفاعل يحصل بين مجموعة من المتغيرات الاقتصادية والمالية على شكل نسب مالية هي بمثابة المركبات المفسرة والمحددة لمعدل المردودية المحقق ويسمى ذلك بالتعبير الرياضي لها وبواسطة هذا الأخير يمكننا إعطاء التفسير المالي لمصدر مردودية المؤسسة ومن ثم إدراك المنطق المالي لنموها.

يمكن تعريف المردودية بتلك العلاقة بين النتائج المحققة والوسائل المستعملة لتحقيقها، وتقيم المردودية كفاءة وفعالية المؤسسة.

1- المردودية المالية RF: تعرف على أنها مردودية الأموال الخاصة، أي مدى مشاركة الأموال الخاصة في

تحقيق نتائج المؤسسة، حيث تهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطتها، وتحسب بالعلاقة التالية:¹

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

ويمكن أيضا تقسيمها ثلاث نسب $RCP = R_{nct} / CA * CA / AE * AE / CP$

النسبة الأولى: تعبر عن الهامش الصافي وتعبر عن السياسة التجارية للمؤسسة (R_{nct}/CA) .

النسبة الثانية: تسمى معدل دوران الأصل الاقتصادي وتعبر عن الفعالية الانتاجية للمؤسسة (CA/AE) .

النسبة الثالثة: تسمى بمعامل الاستدانة وتعبر عن الهيكل المالي للمؤسسة (AE/CP) .

2- المردودية الاقتصادية RE: هي مردود الاستثمارات التي يشار إليها من خلال الخصوم، حيث هي نسبة

النتيجة إلى رأس المال الاقتصادي المستعمل من طرف المؤسسة وتستعمل في تقييم فعالية الوسائل الاقتصادية من خلال النتائج المتحصل عليها، وهو ما يعكس صورة تسيير المؤسسة وقراراتها الاستراتيجية وموضعها التنافسي والتعامل الجيد لأصولها.²

المردودية الاقتصادية = نتيجة الاستغلال / رأس المال الاقتصادي الصافي

3- أثر الرافعة المالية: يفسر أثر الرافعة المالية معدل المردودية المالية بدلالة كل من معدل المردودية

الاقتصادية وتكلفة الاستدانة، وعليه يعرف أثر الرافعة بأنه أثر الاستدانة السلبي والايجابي على مردودية الأموال الخاصة للمؤسسة.

أي نسبة الزيادة في الأرباح نتيجة استخدام أموال الغير (الاقتراض) في عمليات المؤسسة من أجل تمويل احتياجاتها المالية وتزداد درجة الرفع المالي كلما ازداد اعتماد المؤسسة على استخدام أموال الغير لتمويل رأس مالها المستثمر من أجل تحقيق دخل مرتفع لأصحاب المنشأة أو مساهمها لهذا الغرض يكفي

¹اللياس ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص 26.

²عبد الوهاب دادن، مرجع سبق ذكره، ص 93.

الفصل الثاني : الإطار النظري لنمو المؤسسة

تبيان المردودية المالية بالنسبة للمردودية الاقتصادية منه فمبدأ أثر الرافعة هو الفرق بين المردودية الاقتصادية والمردودية المالية.¹

أثر الرافعة المالية = المردودية المالية - المردودية الاقتصادية

المطلب الثالث: علاقة التخطيط المالي بنمو المؤسسة

يعمل التخطيط المالي على تعظيم قيمة المؤسسة وهذا من خلال خلق تشكيلة مثالية بين مختلف القرارات المالية كقرار الاستثمار، قرار التمويل، وتوزيع الأرباح، وهو ما يؤدي إلى تحقيق أهداف المؤسسة وبدورها نموها، بحيث أننا نجد أن القرارات المالية المنبثقة عن عملية التخطيط المالي مرتبطة بين بعضها البعض، ارتباطا وثيقا ومن خلال عملية التخطيط المالي يتخذ المدير المالي القرارات التي ستعمل على تحقيق نمو المؤسسة، فقرار الاستثمار مثلا يهدف إلى تحديد حجم الأموال التي تستثمر ونوع الأصول التي يتم الاستثمار فيها، وذلك بالاعتماد على الأدوات، التخطيط المالي الذي يساعد على تجنب المخاطر التي تنجر عن القرار الاستثماري الذي ينتج عن عدم معرفة النتائج المستقبلية لهذا النوع من القرارات ومنه عرقلة نمو المؤسسة.

أما في القرار التمويلي نجد أن التخطيط المالي يساعد المؤسسة على النمو خلاله كونه قرار جد هام فوظيفة التخطيط المالي تعمل من خلال قرار التمويل على معرفة آلية حصول المؤسسة على الأموال والموارد اللازمة حتى تعمل على تمويل استثماراتها وتسيير نشاطاتها فالتخطيط المالي هنا يساعد الإدارة المالية على اختيار مصدر تمويل الذي يناسب المؤسسة بدون تحقيق ضرر لها في المستقبل، والذي بدوره يعظم قيمة المؤسسة و يحقق نموها.

أما قرار توزيع الأرباح نجد فيه أن التخطيط المالي يعمل فيه على توجيه المؤسسة نحو كيفية التعامل مع جزء من الأرباح المحققة، وذلك إما بتوزيعه أو استثماره، وهو بدوره يرتبط بالقرار الاستثماري والتمويلي فمساهمة التخطيط المالي بنجاح القرارين السابقين يعني إمكانية المؤسسة أنها تتوقع تحقيق ارتفاع في أرباحها بكل تنظيم.

ما يعنيه هذا أن ضمان المؤسسة استمرارية والنمو مرهون بتحقيق أهدافها واتخاذ قرارات مالية صائبة، ولن يمكن تحقيق ما سبق إلا بعد تجسيد الإدارة المالية لمخطط مالي سليم، وأن تحقيق المؤسسة لنمو يتحقق بمدى تحقيقها لعملية التخطيط المالي وبالاعتماد على أدواته التي تساهم في اتخاذ القرارات المالية المختلفة... إلخ؛ أي أن التخطيط المالي الجيد يؤدي إلى تحقيق أداء مالي جيد يمهد المؤسسة إلى حصولها على نتائج تنمي وتعظم قيمة المؤسسة، وأن الأخيرة ماهي إلا محصلة لقرارات مالية تأثر عليها من خلال ن=تأثير على حجم المخاطر التي قد تتعرض لها المؤسسة، أو تأثير على حجم العائد المتوقع أو الربحية.

¹ Gerges.L,manul de gestion financier, collection LMD et professionnel, édition berti, Paris, 2006, p 214.

الفصل الثاني : الإطار النظري لنمو المؤسسة

وفي الأخير يمكننا القول أن عملية التخطيط المالي له علاقة وطيدة بنمو المؤسسة، وتظهر هذه العلاقة في تأثير عملية التخطيط المالي على اتخاذ المدير المالي للقرارات المالية الأساسية (الاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح)، فلن تحقق المؤسسة نمواً دون خطة مالية جيدة تضمن للمدير المالي تمرير قرارات مالية مترابطة ومنظمة ومنتافسة وإلا فإن المؤسسة محكوم عليها بعدم النمو وعدم القدرة على الاستمرارية في نشاطاتها والبقاء في السوق.

خلاصة

لقد تعرفنا من خلال هذه الدراسة على المفاهيم الأساسية حول نمو المؤسسة حيث توصلنا إلى أن: النمو هو ظاهرة معقدة ولا تتم أوتوماتيكيا وإنما راجع إلى مجموعة من القرارات التسييرية والعناصر الداخلية والخارجية المكونة للتنظيم منها زيادة حجم المؤسسة، تنوع محددات نمو المؤسسة من محددات الفردية إلى تنظيمية وبيئية إلى تحقيق معدلات نمو عالية، وقد توصلنا أيضا إلى أن المؤسسة لا تختار استراتيجية نمو واحدة، وتوصلنا أيضا أنه أمام المؤسسة طرق لتنفيذ توجهاتها العاملة للنمو تتمثل هذه الطرق في النمو الداخلي والخارجي وليس هناك أي تناقض بحيث يمكن للمؤسسة المزج بينهما في مختلف نشاطاتها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميناء "جن جن"

المطلب الأول: نشأة وتعريف بمؤسسة ميناء "جن جن"

المطلب الثاني: أهداف وأهمية مؤسسة ميناء "جن جن"

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء "جن جن"

المبحث الثاني: عرض وتحليل الميزانيات التقديرية لمؤسسة ميناء "جن جن"

المطلب الأول: عرض وتحليل جدول حسابات النتائج المخطط لسنوات 2021-2020-2019

المطلب الثاني: عرض وتحليل موازنة رقم الأعمال

المطلب الثالث: موازنة المشتريات المستهلكة

المطلب الرابع: موازنة النتيجة المالية

المطلب الخامس: موازنة ضرائب ورسوم

المبحث الثالث: تقييم نمو المؤسسة باستخدام النسب المالية

المطلب الأول: تقييم باستخدام نسب النمو

المطلب الثاني: تقييم نمو المؤسسة باستخدام نسب رفع المديونية

المطلب الثالث: تقييم نمو المؤسسة باستخدام نسب المردودية

المطلب الرابع: تقييم نمو المؤسسة باستخدام نسب التمويل

خلاصة

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصلين السابقين إلى المفاهيم المتعلقة بكل من المتغيرين التخطيط المالي والمفاهيم المتعلقة بنمو المؤسسة، سنعمل في هذا الفصل على تجسيد الجانب النظري في دراسة حالة تطبيقية لمعرفة تأثير التخطيط المالي على نمو المؤسسة ميناء "جن جن" خلال ثلاث سنوات الممتدة من 2019 إلى سنة 2021، ومعرفة واقع التخطيط المالي لهذه المؤسسة.

ولتدعيم دراستنا النظرية وكمحاولة لنا للوصول إلى إجابة للتساؤل الرئيسي وإيجاد إجابات للأسئلة الفرعية، والوقوف على مدى صحة الفرضيات سنتطرق في هذا الفصل إلى تعريف المؤسسة وهيكلها التنظيمي، مع عرضنا لمختلف الموازنات التقديرية الخاصة بها خلال سنوات 2019-2020-2021، ومقارنة النتائج المقدرة بالفعالية مع تحليل الانحرافات وتقييم نمو المؤسسة بالنسبة للسنوات الثلاثة المتتالية 2019-2020-2021.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميناء "جن جن"

تعد مؤسسة ميناء "جن جن" المختصة في النقل البحري أحد أهم المؤسسات في ولاية جيجل، بل وبرزت أهميتها على المستوى الوطني والإقليمي كذلك، وذلك بالنظر إلى مساهمتها في تصدير السلع من الجزائر إلى السوق الخارجي وعملية شراء وتزويد السوق المحلية بالسلع الأجنبية.

وعلى ما سبق ستناول في هذا المبحث تقديم عام للمؤسسة ميناء "جن جن" بمعرفة نشأتها وأهدافها وأهميتها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: نشأة وتعريف بمؤسسة ميناء "جن جن"

أولاً: نشأة مؤسسة ميناء "جن جن"

إن قيام الثورة التي أدت إلى الاستقلال أرجعت هذا الميناء إلى السيادة الوطنية وبقي فرعاً تابعاً لميناء بجاية حتى 1984 تاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة، حيث أصبح ميناء جيجل مستقل وكان رأس مال هذه المؤسسة حوالي 5 ملايين دينار، إذ تزايد نشاط هذا الميناء بامتداده إلى الصيد البحري، البحرية الوطنية، نقل البضائع، ولفك الخناق عن هذا الميناء تقرر بناء ميناء جديد بمدينة الأشواط، والذي اكتملت فكرة إنشائه بمصنع الحديد والصلب الذي كان مقر إنشائه (بلارة)، هذا الأخير كان يتوقع تعامله مع الميناء بحوالي 3 ملايين طن أي ما يعادل 66.66% من الطاقة الإجمالية للميناء.

في أول سنة وضعت أشغال بناء ميناء جن جن في 09 نوفمبر 1984م إلى غاية 1991م، وقد تمت أشغال بنائه من طرف شركة "أطو هولندية" تحت رئاسة شركة "كوندوت" الإيطالية، وقد بلغت تكاليف بنائه حوالي 5.2 مليار دينار جزائري وكانت ممولة من عدة أطراف هي: الدولة الجزائرية، الصندوق السعودي للتنمية، الصندوق العربي للتنمية الاقتصادية والاجتماعية والبنك الإسلامي للتنمية

. كانت أول باخرة قبرصية رسلت في هذا الميناء، كان ذلك في جويلية 1989م، كانت تحمل معدات للميناء لحساب شركة "كومنت"، التي تتأسس المجموعات المكلفة ببنائه، وفي سنة 1933م أصبح الميناء يسمى "مؤسسة ميناء جن جن"، في حين انتقل ميناء جيجل إلى الملكية البحرية الوطنية.

ثانياً: تعريف مؤسسة ميناء "جن جن"

مؤسسة ميناء جن جن هي مؤسسة اقتصادية عمومية تابعة للمؤسسة القابضة متعددة الخدمات، هي شركة ذات أسهم "SPA" برأس مال حالي يقدر ب 1.040.000.000.00 دج، يقع ميناء جن جن في الجهة الشرقية لولاية جيجل، تحديداً في المنطقة المسماة "أشواط"، يبعد عن مقر الولاية بحوالي عشرة كيلومترات ويبعد عن المنطقة الحرة بلارة بحوالي 40 كيلومتراً، وكيلومتريين اثنين عن مطار "قرحات عباس"، كما يبعد عن العاصمة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

الجزائرية بحوالي ثلاثمائة وسبعين كيلومترا، تقدر مساحة الميناء بحوالي مائة وأربعين هكتارا، مع إمكانية توسيع تقدر بثلاثين هكتارا، أما بخصوص العمليات التجارية التي تتم على مستواه فهي متنوعة، إلا أن استيراد الحبوب وتصدير الملح والفلين يعتبران المستحوذان على نشاطاته التجارية، بحيث يحتل المرتبة الأولى فيهما، كما أن ميناء "جن جن" يعتبر أعمق ميناء على مستوى الوطن.

المطلب الثاني: أهداف وأهمية مؤسسة ميناء "جن جن"

أولا: أهداف مؤسسة ميناء "جن جن":

إن الهدف الأساسي والرئيسي عند إنجاز أي مؤسسة هو بطبيعة الحال تحقيق الربح، وكذلك الشأن بالنسبة لمؤسسة ميناء جن جن بجبل ويمكن أن تقسم أهداف المؤسسة إلى أهداف داخلية وأهداف خارجية.

1- الأهداف الداخلية:

- الربح: أين تسعى المؤسسة إلى تحقيق أكبر دخل ممكن.
- النمو: هو عبارة عن زيادة رأس مال المؤسسة وتوسيعها عن طريق فتح وحدات وأماكن أخرى.
- استثمار المؤسسة في نشاطها وذلك بتحسين الخدمات المقدمة وفق المقاييس العالمية المعمول بها.
- الزيادة في حجم المبيعات والسعي إلى تخفيض مدة الانتظار داخل الميناء وخارجه.

2- الأهداف الخارجية:

- زيادة الدخل القومي.
- توفير العملة الصعبة.
- توفير مناصب شغل مما يؤدي إلى تقليل حدة البطالة.
- المساهمة في تنشيط حركة التجارة الخارجية للبلاد خصوصا في مجال الصادرات.
- فك الخناق على الموانئ الأخرى خاصة ميناء الجزائر العاصمة الذي يشهد ازدهاما كبيرا.

ثانيا: أهمية مؤسسة ميناء "جن جن"

يكتسي ميناء "جن جن" أهمية بالغة تتجلى لنا من خلال النقاط التالية:

- يعتبر رابطا بين افريقيا وأوروبا والشرق الأوسط.
- له موقعا استراتيجيا على المحور البحري الرابط بين قناة السويس وجبل طارق.
- جلب العديد من المتعاملين الاقتصاديين الوطنيين والأجانب.
- يعتبر عصب الحركة التجارية للاستيراد والتصدير.
- خلق عدد هائل من مناصب الشغل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء "جن جن"

أولاً : دراسة الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء "جن جن"

1. المديرية العامة: تتكون أساساً من مكتب المدير العام الذي يعتبر الأمر النهائي ذو السلطة العليا، حيث تنص المادة 11 من المرسوم رقم 84/173، المؤرخ في 22 شوال عام 1404هـ، الموافق لـ 21 جويلية 1984م، يتضمن إنشاء مؤسسة ميناء "جن جن"، على مهامه كآتي:

- ✓ تسيير ومراقبة مديريات المؤسسة.
 - ✓ يكون مسؤولاً عن أي تذكرة أو صك خاص بالتبادلات أو مختلف الأعمال التجارية.
 - ✓ يقوم بفتح حسابات لدى المؤسسات المالية لتسهيل أي عملية مالية، ويكون ذلك وفق الشروط المعمول بها.
 - ✓ يمثل المؤسسة في جميع نشاطات الحالة المدنية.
 - ✓ يضبط تسيير المؤسسة، ويحدد الترتيب الهرمي العمومي للعمال، ويعين الإطار العليا.
 - ✓ يعتبر بمثابة حاسوب لكافة التكاليف، إضافة إلى أنه المسؤول عن أي اتفاق تقوم به المؤسسة.
- بالإضافة إلى المدير العام عنصرين مهمين هما:

1-1 الأمانة : وتنحصر مهامها في:

- ترتيب الوثائق في الخزائن، وكذلك ترتيب مواعيد المدير.
- تمرير المراسلات واستقبال المكالمات الهاتفية الخاصة بالمدير وتحويلها.
- استقبال الفاكسات من خارج المؤسسة.
- استقبال بريد الخاص بالمدير العام.

2-1 مساعد المدير العام: تتمثل مهامه في:

- يراقب ويوجه المدير.
- يترأس الاجتماعات بغرض تحقيق الأهداف المتعلقة بسياسة التنمية، والتنظيم، والتسيير في المجال التقني وفي مجال الاستغلال والأمن.
- يعمل على نشر وإذاعة الأهداف المبتغى تحقيقها.
- تنسيق نشاطات هيكل المؤسسة بغرض تحقيق الأهداف المتعلقة بسياسة التنمية، والتنظيم، والتسيير في المجال التقني، إضافة إلى مجال الاستغلال والأمن.
- إطلاع المدير العام على ما حققته المؤسسة من نتائج في السياسات المتبعة.

2. مديرية الأشغال والصيانة: ومن أهم مهام هذه المديرية كما يلي:

- صيانة حوافز الخدمات، والعتاد وباقي المنشآت داخل الميناء.
- السهر على صيانة المنشأة القاعدية والفوقية.
- السهر على تطبيق قرارات المجلس الإداري.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

- السهر على تطبيق القوانين المعمول بها.
وتشتمل مديرية الأشغال والصيانة على دائرتين هما:

1-2 دائرة الصيانة: تتمثل مهامها في:

- اتخاذ الإجراءات التي تمكن من تأمين وحفظ الوسائل لمدة أطول من التلف.
 - المراقبة وربط بين عمال المصالح التابعة لها.
 - التخطيط لسياسة المؤسسة في مجال النظافة.
 - التعبير عن مختلف احتياجاتها من مختلف قطع الغيار والأدوات.
- تتكون دائرة الصيانة من ثلاثة مصالح: مصلحة الصيانة، مصلحة الشبكات، مصلحة الأشغال.

2-2 دائرة الأشغال: أهم مهامها ما يلي:

- تقوم بإمضاء فواتير أعمال نهاية الشهر من أجل المصاريف.
- اختبار خطة العمل الخاصة بالأشغال الممكنة للقيام ومتابعتها.
- تعيين النوعية ومطابقة الأعمال مع الإمكانيات الممكنة.
- متابعة ومراقبة كل الصفقات والعقود التي تبرم مع مختلف المؤسسات.

3. مديرية القيادة المينائية: تتمثل مهام هذه المديرية فيما يلي:

- إعداد التقارير حول الحقائق والتطبيقات المعمول بها في جميع الميادين الداخلية للمؤسسة، إضافة إلى تحديد القيود والعراقيل، ومعوقات العمل، وإعطاء حلول تقنية واقتراحات تصحيحية لبعض المشاكل.
- تحديد أولوية السفن بالتنسيق على مديرية الاستغلال في الميناء.
- مسؤولية عن مراقبة ومواجهة الحوادث التي قد تحدث.
- السهر على تطبيق قوانين الخاصة بالنقل، التفريغ، الشحن، وذلك بالتنسيق مع مديرية الاستغلال.
- تسهر على تطبيق القوانين المعمول بها.

1-3 دائرة المساعدات البحرية: وتتمثل مهامها فيما يلي:

- تنظيم وتنسيق عمليات الربط، والإرساء، والسحب، وذلك من خلال توفير الموارد البشرية اللازمة لمختلف عمليات المساعدة البحرية، إضافة إلى السهر على سلامة ونظافة الأجهزة لمختلف مصالحه.
- تأمين حركة البواخر انطلاقاً من وصولها إلى الميناء حتى خروجها منه ويكون ذلك من أجل الحسن للرصيف المخصص لإرساء السفن.

2-3 دائرة الشرطة والأمن: من مهامها:

- يتكون هذا الجهاز من عمال مؤهلين خصوصاً في مجال الوقاية والأمن وتقديم المساعدة ينتشرون في كافة المناطق التابعة لميناء "جن جن"، كما يقوم عمال هذه الدائرة بحماية البواخر من كل الأخطار المتوقع حدوثها.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

- تقوم هذه الدائرة على محاولة ضبط واحترام الالتزام التام بالقوانين الداخلية للمؤسسة المينائية.
- 4. **مديرية المالية والمحاسبة:** مدير هذه المديرية مسؤول عن المهام التالية:
 - اقتراح حلول تقنية ومبادرات التسوية الضرورية لكل المشاكل العالقة.
 - تمثيل المدير أمام الجهة الوصية والمؤسسات الخارجية.
 - الاطلاع على كل التطورات التنموية المحققة في مجال تقنيات التنظيم واستيراد التكنولوجيا الحديثة التي لها علاقة بالنقل البحري، إضافة إلى شحن وتفريغ السفن.
 - التنسيق من أجل تحسين أداء ونوعية العمل بمختلف مصالحه.
 - السهر على تطبيق القوانين والمواد سارية المفعول.
 - حث، ومراقبة، وتوجيه نشاط مختلف مصالحه من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
 - مشاركة المدير العام في وضع الخطوط العريضة لسياسة المؤسسة من أجل التطوير، تسيير الخبرات التقنية، الأمن واستغلال الميناء.
- 5. **مديرية الاستغلال:** تتمثل مهام مديرية الاستغلال فيما يلي:
 - متابعة عملية استغلال إمكانيات المديرية المتمثلة في التجهيزات والمصالح المينائية المختلفة.
 - دراسة طرق الاستغلال الحديثة.
 - السهر على الاستغلال الأمثل للإمكانيات المتوفرة في الميناء.
 - تحسين أداء الخدمات.
 - السهر على تنفيذ التعليمات، والقوانين، والنصوص التشريعية سارية المفعول.
- 6. **مديرية الدراسات والتنمية:** ومن مهام مديرها:
 - إعداد استراتيجية المعلومات الخاصة بالمؤسسة.
 - إعداد تقارير حول تنفيذ المخططات وتقديمها إلى المديرية ومجلس الإدارة.
 - وضع استراتيجية الإعلان والاتصال.
 - مراقبة تنفيذ الأهداف المسطرة في مخطط التنمية.
 - وضع مخططات مستقبلية تتعلق بوتيرة العمل، والإمكانية المتواجدة، ونسبة المردود المحقق من قبل الهياكل المختلفة.
 - إعداد المخططات قصيرة المدى وأخرى متوسطة المدى في مجال تنمية المؤسسة.
 - المبادرة في تحسين وتطوير سير الهياكل التابعة له في ميدان جودة ونوعية العمل المؤدى.
 - تطبيق القوانين المتعلقة بسير النشاطات المينائية سارية المفعول.
- 7. **مديرية الموارد البشرية:** تهتم بإنجاز سياسة الشركة بخصوص شؤون الموظفين والعمال، وتتمثل مهامها في الإشراف على تطبيق سياسة المؤسسة الخاصة بالموارد البشرية، والمتمثلة في: التوظيف، التكوين، الأجور،

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

تسيير المستخدمين، ولتحقيق مختلف هذه المهام تدخل المديرية في علاقات مختلفة مع مختلف مديريات المؤسسة، فهي تعتبر القلب النابض للمؤسسة ولهذه المديرية مهام خاصة تتمثل في:

- مراقبة السير الحسن لعملية تسيير المستخدمين والوسائل المرتبطة من حيث مطابقتها للقوانين والنصوص التشريعية.
- المساهمة في إعداد المخططات السنوية والمستقبلية التي تتعلق بالتوظيف والتكوين وذلك بمساهمة المديريات المركزية الأخرى.
- إعداد سياسة تسيير المستخدمين والأجور والتكوين والصحة والأمن وفقا للإجراءات القانونية والنصوص التشريعية المعمول بها داخل المؤسسة وفقا للسياسة الوظيفية المتعلقة بالأجور.
- المساهمة بفضل المبادرة المستمرة في تحسين وتطوير سير الهياكل التابعة لها في مجال كيفية الأداء والاستخدام.
- إعداد وتنظيم الوسائل الضرورية التي تتطلبها الهياكل المكلفة بدعم المديريات المركزية الأخرى وذلك في مجال الموارد البشرية والوسائل الضرورية.

8. دائرة الإدارة العامة لمديرية الموارد البشرية: من مهامها:

- مكلفة بتوفير الاحتياطي الماني المكتب، قطع الغيار... إلخ
- مكلفة بحفظ الأرشيف.
- مكلفة بالنظافة والأمن.
- مراقبة وتسيير تجهيزات المؤسسات والتكفل بحماية ممتلكاتها.
- مكلفة بتسيير الوسائل العادية اللازمة لعملية الإصلاح.
- مكلفة بالعلاقات الخارجية من أجل تنظيم مهارات العمال، واستقبال المكلفين بالمهام من مختلف الجهات الخارجية وتنقسم دائرة الإدارة العامة لمديرية الموارد البشرية إلى ثلاث مصالح:

8-1 مصلحة الوسائل العامة: تعمل على:

- تأمين الاحتياجات والاحتياطات للمؤسسة.
- تحديد احتياجات المؤسسة من حيث لوازم المكتب وتجهيزاته.
- تأمين السير الحسن لممتلكات المؤسسة.
- السهر على السير الحسن لوسائل العمل.
- اقتراح خطط النظافة والأمن.
- السهر على الأمن والنظافة داخل الحرم المينائي.

8-2 مصلحة المنازعات: وتتمثل أهم مهامها:

- تمثيل المؤسسة والقيام بالإجراءات القانونية فيما يخص المنازعات وهذا أمام مختلف الجهات القضائية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

- البحث وجمع المعلومات اللازمة للقضاء وتسليمها للمحامي المستشار للمؤسسة.
 - تمثيل المؤسسة أما مفتشية العمل والمحاكم الإدارية.
 - إعطاء قوانين بخصوص التسيير الإداري للعمال.
 - إعطاء استشارات على الجوانب القانونية عقود التأمين والصفقات.
- 3-8 دائرة التكوين والمستخدمين لمديرية الموارد البشرية: وهي مقسمة إلى مصلحتين:

1-3-8 مصلحة التكوين: من مهامها ما يلي:

- إرسالهم إلى الهيئات المتخصصة في التكوين.
- اختيار الأفراد المراد تكوينهم.
- تطبيق مخطط التكوين المسطر من طرف المؤسسة.
- المشاركة في وضع السياسة الخاصة بتكوين أفراد المؤسسة.

2-3-8 مصلحة المستخدمين: تتمثل مهامها في الآتي:

- القيام بإعداد تصريحات الأجور.
- القيام بمهمة توظيف المستخدمين.
- ضبط الأرقام والإحصائيات بصورة دقيقة.
- السهر على تنفيذ القوانين والنصوص التشريعية المتعلقة بالعمل.

وتتفرع مصلحة المستخدمين إلى ثلاث مكاتب كالتالي :

1- مكتب الخدمات الاجتماعية: تتمثل مهامه فيما يلي:

- التأمين والرقابة والتفتيش.
- إعداد وإعلام الهيئات المعنية بنتائج نشاطات المصلحة.
- السهر على المحافظة على ممتلكات الخدمات الاجتماعية.

2- مكتب الأجور: ومن مهامه:

- إعداد قوائم الأجور.
- إعداد عناصر الأجور المختلفة الخاصة بالعمال.
- إعداد التصريحات الخاصة بالضريبة على الدخل.
- إعداد التصريحات الخاصة بالأجور (الضمان الاجتماعي).

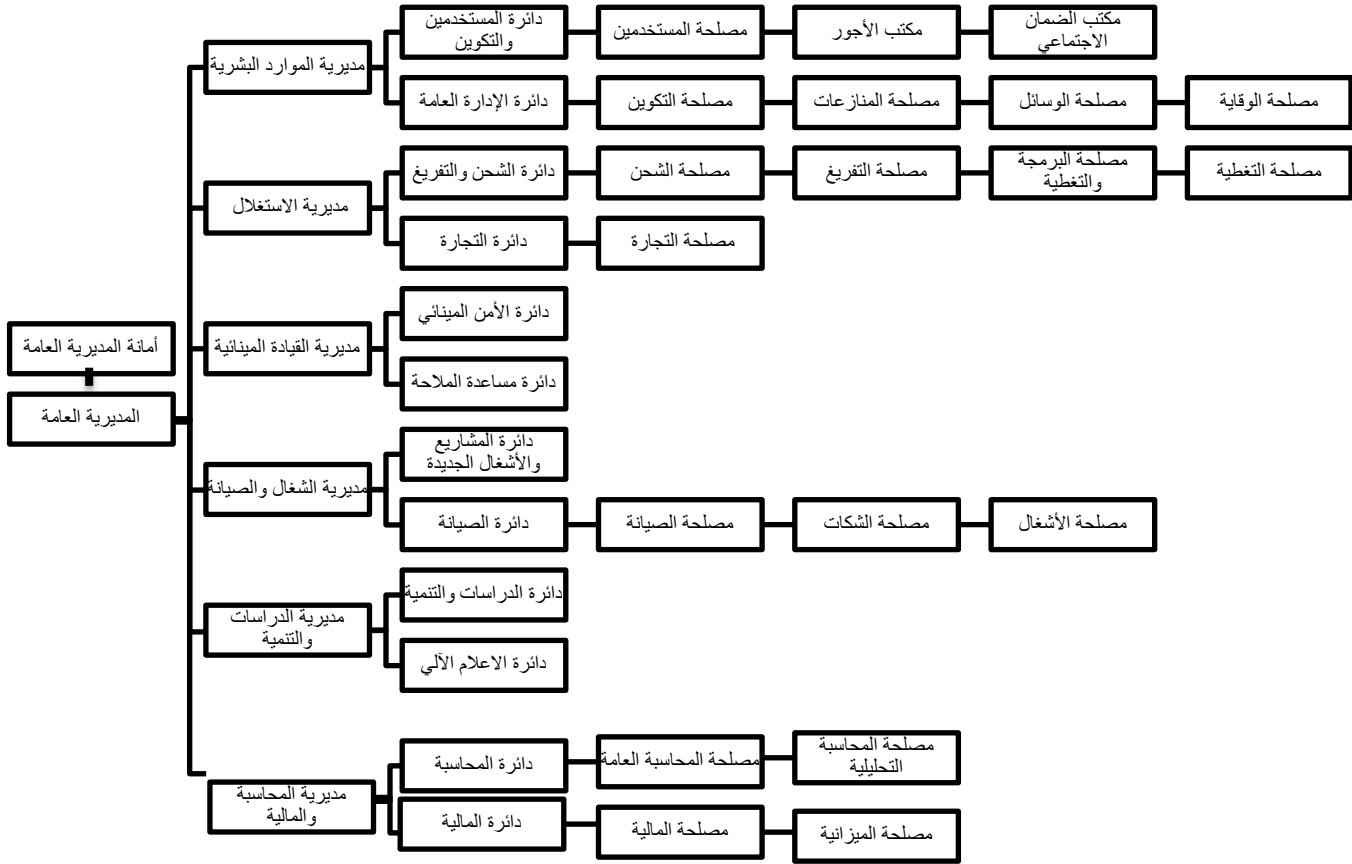
3- مكتب المراسل الاجتماعي : من مهام:

- استلام شهادات العجز عن العمل.
- فتح دفتر خاص بتدوين العطل المرضية أو حوادث العمل.
- إعداد التصريحات الخاصة بحوادث العمل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

ثانيا : عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء "جن جن"

الشكل رقم (11): الهيكل التنظيمي لميناء جن جن



المصدر: من وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

المبحث الثاني: عرض وتحليل الميزانيات التقديرية لمؤسسة ميناء "جن جن"

سنعمل في هذا المبحث على عرض مختلف التقديرات لجدول حساب النتائج التي تم توقعها من طرف المؤسسة خلال سنوات محل الدراسة وبعد قيامها بعملية التخطيط المالي، وسنركز أيضا على استخدام مختلف الموازنات بغية عرض وتحليل انحرافاتهما في سنوات محل الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل جدول حسابات النتائج المخطط لسنوات 2019-2020-2021

أولا: عرض الميزانية التقديرية لجدول حساب النتائج لسنوات 2019-2020-2021

الوحدة:
KDA

الجدول رقم (05): جدول حساب النتائج المخطط لسنوات 2019-2020-2021

المبالغ المتوقعة			البيان	رقم الأعمال
2021	2020	2019		
3831000	4237000	4150000	المبيعات والمنتجات ملحق (رقم الأعمال)	70
3831000	4237000	4150000	إنتاج السنة المالية	I
214350	167910	144853	مشتريات مستهلكة	60
186100	212840	280000	خدمات خارجية واستهلاكات أخرى	62/61
400450	380750	424853	استهلاك السنة المالية	II
3430550	280750	3725147	القيمة المضافة للاستغلال	III (II-I)
1921437	1932743	1450000	أعباء المستخدمين	63
83151	118000	104600	الضرائب ورسوم مماثلة	64
1425962	1805507	2170547	إجمالي فائض الاستغلال	IV
40000	75500	95000	منتجات عملياتية أخرى	75
14360	18720	30000	أعباء عملياتية أخرى	65
1550000	1364000	1200000	خدمات إهلاكات ومؤونات	68
830000	721142	585200	استرجاع خسائر القيمة والمؤونات	78
731602	1219429	1620747	النتيجة العملياتية	V
355527	309320	240000	المنتجات المالية	76
0	5000	5000	الأعباء المالية	66
355527	304320	235000	النتيجة المالية	VI
1087129	1523749	1855747	نتيجة قبل الضريبة	VII
178044	249550	482495	الضريبة المستحقة	
20000	20000	40000	التباين الضريبي المختلف	

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

صافي النتيجة للسنة المالية

889086 1254199 1333252

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على وثائق المؤسسة. (انظر الملحق رقم: 01-02-03)

ثانيا: تحليل ميزانية التقديري لجدول حساب النتائج لسنوات 2019-2020-2021

تعمل مؤسسة ميناء "جن جن" على إعداد موازنة تقديرية لجدول حسابات نتائج، بهدف التنبؤ لأهم عناصره والمتوقع تحقيقها، ومن خلال الجدول أعلاه الذي يمثل الأرصدة التقديرية لسنوات محل الدراسة 2019-2020-2021 الذي من خلاله نلاحظ ما يلي:

• إنتاج السنة المالية: خطت المؤسسة خلال السنتين 2019-2020 إنتاج سنوي مالي موجب متزايد قدر ب 4150000 دج إلى 4237000 دج على التوالي، بينما توقعت في سنة 2021 سيكون هناك انخفاض قدر ب 3831000 دج وذلك راجع إلى انخفاض في نشاط المؤسسة الناتج عن انخفاض المبادلات من جهة وأزمة كورونا فيروس من جهة أخرى.

• استهلاك السنة المالية: خطت المؤسسة أن استهلاك السنة المالية خلال 2019-2020 موجب بمقدار 424853 دج على أن نخفض في سنة 2020 بمقدار 380750 دج وهذا الانخفاض راجع إلى تخطيط احتياجاتها للخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى في هذه السنة، غير أنها في سنة 2021 قدرت المؤسسة ارتفاع في استهلاك السنة المالية قدره 400450 دج لتوقعها الزيادة في المشتريات المستهلكة.

• القيمة المضافة: توقعت المؤسسة أن في سنة 2019 أن القيمة المضافة برصيد موجب قدره 3725147 دج، على أن يرتفع في سنة 2020 إلى 3858250 دج، وهذا راجع لزيادة في إنتاج السنة المالية الذي تطرقنا له سابقا، ومقارنة بالاستهلاكات التي توقعت انخفاضها، في حين سنة 2021 خطت على أن القيمة المضافة ستخفض والتي قدرت ب 3430550 دج، وهذا راجع إلى الزيادة في الاستهلاكات السنة المالية.

• إجمالي فائض الاستغلال: من خلال الجدول أعلاه نجد أن المؤسسة قدرت على أن قيمة إجمالي فائض الاستغلال 2019، 2020، 2021 سينخفض باستمرار، وهذا بسبب توقعها على أن أعباء المستخدمين ضرائب والرسوم المماثلة سترتفع باستمرار في سنوات محل الدراسة.

• النتيجة العملياتية: خطت المؤسسة خلال السنوات الثلاثة محل الدراسة نتيجة عملياتية منخفضة باستمرار؛ حيث قدرت في 2019-2020-2021 ب 1620747 دج، 1219429 دج، 731602 دج على التوالي وهذا راجع إلى مجموعة من الأسباب أهمها انخفاض إجمالي فائض الاستغلال باستمرار خلال السنوات الثلاثة، مع ارتفاع مخصصات الإهلاكات والمؤونات باستمرار.

• النتيجة المالية: توقعت المؤسسة أن نتيجة المالية ستكون في وضعية تزايد باستمرار، حيث قدرت في 2019-2020-2021 ب 235000 دج، 304320 دج، 355527 دج على التوالي، وهذا راجع إلى تقديرها بأن المنتجات المالية ستنزاد باستمرار مع ثبات على أعباء المالية في سنتي 2019-2020 وعدم تقديرها في سنة 2021 لأن المؤسسة ليس لها خيار التوظيف المالي.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

• النتيجة الصافية: في الأخير توقعت المؤسسة النتيجة الصافية لسنة المالية ستتخفض باستمرار في سنوات محل الدراسة، وهذا يتم تقديرها في السنوات الثلاثة 2019-2020-2021 ب 1333252 دج، 1254199 دج، 889086 دج على التوالي.

وفي الأخير نرى أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد عند إعدادها للخطط المالية على نقطتين هما:

✓ تعتمد على التخطيط المالي قصير الأجل.

✓ عند إعدادها للخطة المالية لسنة المقبلة تعتمد في التقدير على أرباحها الفعلية على السنة المالية السابقة وبالضبط الثلاثي الأول من السنة المقبلة¹

المطلب الثاني: عرض وتحليل موازنة رقم الأعمال

سنعمل على عرض وتحليل الانحرافات الخاصة بموازنة رقم اعمال مؤسسة ميناء جن جن خلال سنوات 2021-2020-2019

أولاً. إيجاد إنحرافات موازنة رقم الاعمال

الوحدة:
KDA

الجدول رقم (06): موازنة رقم الاعمال

البيان	السنة	2019	2020	2021
تقديرات رقم الأعمال		4150000	4237000	3831000
رقم الأعمال الفعلي		3976206879.88	3272809941.86	4256707957.54
الانحراف = القيم الفعلية - القيم المقدرة		3972056879.88	3268572941.86	4252876957.54
نسبة الانحراف = الانحراف/التقديرات		958.12 %	772.43 %	1111.12 %

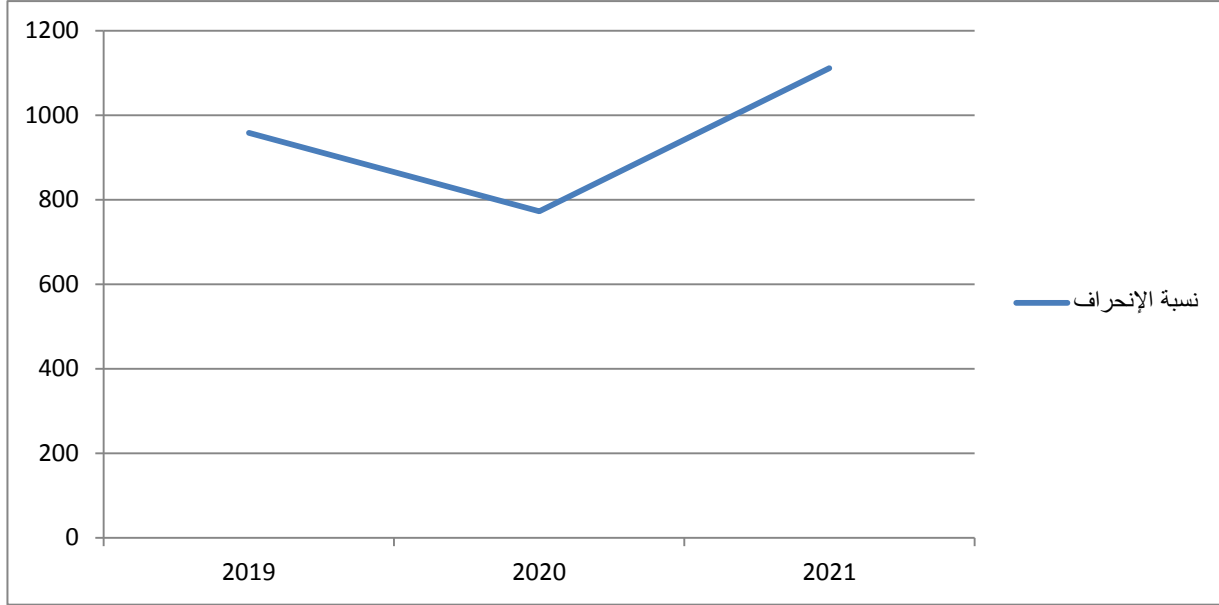
المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على وثائق المؤسسة. (انظر من ملحق رقم: 01 الى 06)

¹ مقابلة لدى مصلحة ادارة المالية لمؤسسة ميناء "جن جن"، جيجل، 29 ماي 2021.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

والشكل التالي يوضح نسب انحرافات بين القيم التقديرية والفعلية لرقم الاعمال الخاص بمؤسسة "جن جن"

الشكل رقم (12): نسبة الإنحراف رقم الاعمال لمؤسسة ميناء "جن جن"



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال المنحنى والجدول أن:

- المؤسسة وانطلاقا من تخطيطاتها قدرت على انه سيكون هناك ارتفاع في رقم الاعمال من سنة 2019 الى سنة 2020 من 4150000 KDA الى 4237000 KDA على ان ينخفض خلال سنة 2021 ليصل الى 3831000 KDA.
- المؤسسة حققت رقم اعمال فعلي منخفض في سنة 2020 مقارنة بالسنة التي سبقتها وهو الاقل في سنوات محل الدراسة على ان يرتفع خلال سنة 2021 الى اعلى مستويات خلال سنوات محل دراسة
- في السنوات الثلاث 2019 2020 2021 المؤسسة تحصلت على نتائج فعلية لرقم اعمالها يفوق ما كان متوقع منه وعليه تحصلت على انحرافات ايجابية.
- الانحراف الحاصل على مدى سنوات محل الدراسة هو انحراف موجب ملائم سجل انخفاضاً من سنة 2019 الى 2020 على ان يعود الارتفاع الى اعلى مستوياته خلال الفترة الممتدة من سنة 2020 الى 2021.

ثانيا: تحليل إنحرافات رقم العمال مؤسسة ميناء "جن جن"

من خلال الملاحظات السابقة نجد أن:

- السبب الراجع لإنخفاض نسبة الانحراف من سنة 2019 الى 2020 هو نقصان نشاطات الرئيسية وتعاملات المؤسسة بسبب التأثير بجائحة كورونا نتجت عنه انخفاض في كمية السلع المتداولة وتعطل وهو ما لم تتوقعه المؤسسة لما قدرت رقم اعمالها في سنة الانحدار.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

- السبب الراجع في زيادة انحراف من سنة 2020 الى 2020 بشكل اساسي يعود لزيادة نشاطات المؤسسة وتعاملاتها خاصة بعد دخول مركب "بلارة" للحديد والصلب حيز الخدمة الامر الذي نتج عنه زيادة كمية السلع المتداولة وزيادة السلع المصدرة بالإضافة الى عمل المؤسسة على تحسين خدماتها والعمل على جذب متعاملين جدد.

النتائج السابقة للانحرافات الموجبة لا تعني بضرورة تمكن المؤسسة من تنفيذ مخططاتها في الواقع بل تضارب ما خططت له وما تم الحصول عليه يفسر لنا ان المؤسسة اساءت تقدير مبيعاتها وتدل النتائج على ان المؤسسة تتجه بطريقة غير دقيقة في بناء تقديرات وتخطيطاتها لسنة المستقبلية تعتمد على ما تم الحصول عليه في السنة السابقة وعلى المؤسسة ان تعتمد على طرق كمية في التخطيط لتقدير قيم توافق واقعها.

المطلب الثالث: موازنة المشتريات المستهلكة

سنعمل على عرض وتحليل الانحرافات الخاصة بموازنة المشتريات المستهلكة لمؤسسة ميناء جن جن خلال سنوات 2019-2020-2021

أولاً: إيجاد انحرافات موازنة مشتريات المستهلكة

الوحدة:
KDA

الجدول رقم (07): موازنة المشتريات المستهلكة

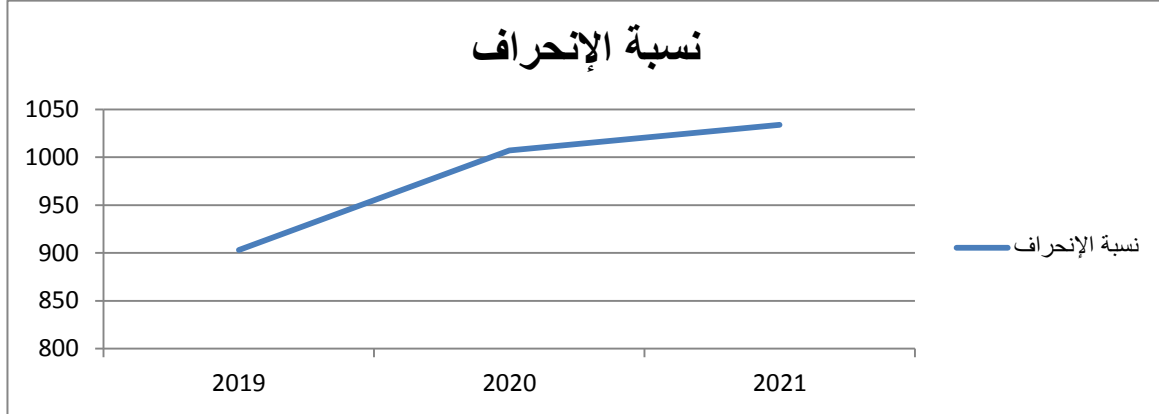
البيان	السنة	2019	2020	2021
مشتريات مستهلكة تقديرية		144853	167910	213450
مشتريات مستهلكة المحققة		130811286.79	169125866.87	221618187.78
الانحراف = القيم الفعلية - القيم المقدرة		130666433.79	169124859.63	21948368.78
نسبة الانحراف = لانحراف/التقديرات		%903.06	%1007.24	%1037.26

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على وثائق المؤسسة. (انظر من ملحق: رقم 01 الى 06)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

والشكل التالي يوضح لنا نسب انحرافات بين القيم التقديرية والفعلية للمشتريات المستهلكة الخاص بالمؤسسة "جن جن".

الشكل رقم (13): إنحراف المشتريات المستهلكة



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج Excel.

نلاحظ من خلال المنحنى والجدول أن:

- قدرت المؤسسة ان مشترياتها المستهلكة ستنزايد بشكل مستمر خلال سنوات محل الدراسة حيث قدرت ان قيمة مشتريات المقدره سنة 2019 تساوي 144853 KDA لترتفع في سنة المالية الى 167910 KDA لتصل الى الاحد الاعلى في سنة 2021 بقيمة 213450 KDA.
- النتائج التي حققتها المؤسسة كانت تتزايد بشكل مستمر كما هو متوقع حيث حققت في سنوات 2019-2020 مشتريات مستهلكة بقيمة 130811286.79 دج في سنة 2019 و لترتفع الى 169125866.87 دج سنة 2020 وتبلغ للقيمة الاعلى سنة 2021 بمقدار 221618187.78 دج.
- نسب الانحرافات المتحصل عليها متزايد بشكل متقارب بين السنوات محل الدراسة بحيث انتقل خلال 2019-2020-2021 بنسب 903.06 و 1007.24 و 1037.26 على التوالي.

ثانيا تحليل انحرافات مشتريات المستهلكة

من خلال الملاحظات السابقة نجد أن:

- في السنوات الثلاث 2019-2020-2021 المؤسسة حققت نتائج فعلية لمشترياتها المستهلكة فاقت ما كانت تتوقعه وعليه تحصلت على انحرافات ايجابية لكنها غير ملائمة كون ان المشتريات المستهلكة تمثل مصروفات وأعباء أي أنها اشترت اكثر مما كانت تتوقعه.
- أن ارتفاع المشتريات المستهلكة للمؤسسة خلال سنوات محل الدراسة كما كان متوقعا منها وبذلك ارتفاع في نسبة انحراف المشتريات المستهلكة على مدى تلك السنوات بنسب ثابتة يدل على عدم قدرة المؤسسة على تخفيض أعباء المواد المستهلكة نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة والمشاريع التي تعمل عليها المؤسسة التي تدفع بها إلى شراء بشكل اكبر

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

- المؤسسة أخذت بعين الاعتبار للمتغيرات التي تؤثر على قراراتها المالية المتعلقة بالمشتريات المستهلكة لكنها لم تعتمد على اساليب علمية في تقديراتها وهي نقطة تدل على ضعف وسوء التقدير.

المطلب الرابع: موازنة النتيجة المالية

أولاً: إيجاد انحرافات موازنة النتيجة المالية

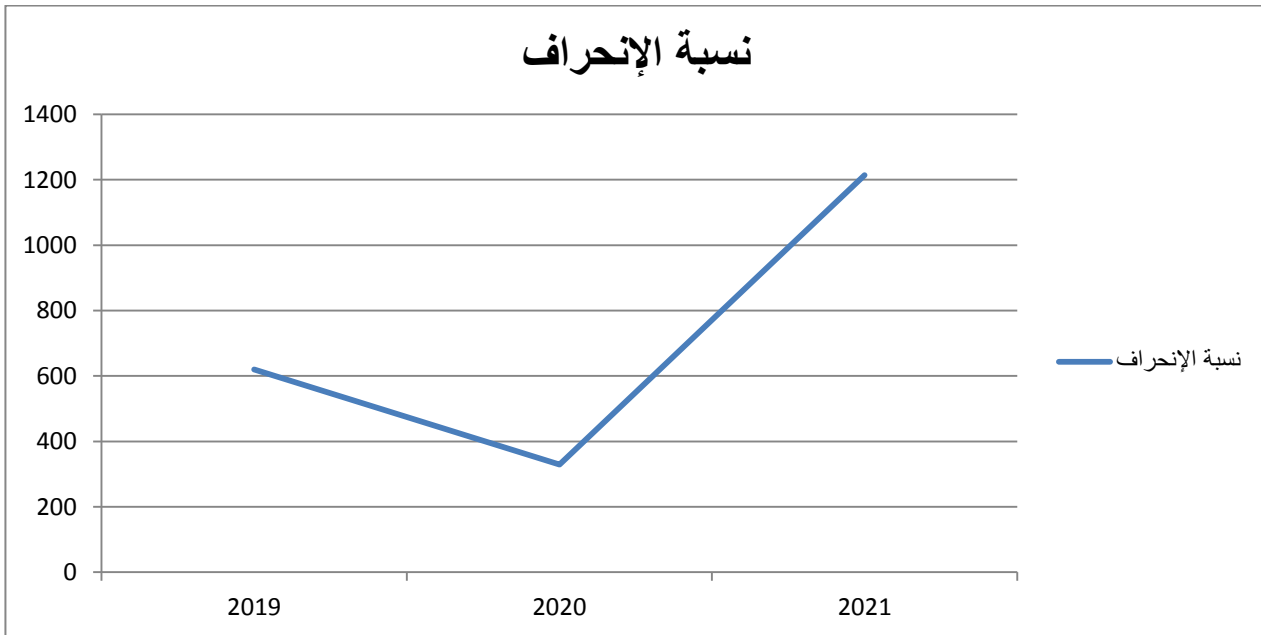
الوحدة:
KDA

الجدول رقم (08): موازنة النتيجة المالية

البيان	السنة	2019	2020	2021
نتيجة السنة المالية المقدرة		1333252	1254199	889086
نتيجة السنة المالية الفعلية		826951226.21	414092150.92	1079386418.09
الإنحراف = القيم الفعلية - القيم المقدرة		825617974.21	412837951.92	1079385203.96
نسبة الإنحراف = لانحراف/التقديرات		%620.25	%390.16	%1214.04

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على وثائق المؤسسة. (انظر من الملحق: رقم 01 إلى 06)

المنحنى التالي يوضح لنا نسب انحراف النتيجة المالية لمؤسسة ميناء "جن جن" خلال السنوات محل الدراسة الشكل رقم (14): نسبة إنحراف النتيجة المالية



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على برنامج Excel.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

نلاحظ من خلال المنحنى والجدول أن:

- توقعات مؤسسة "جن جن" لنتائجها المالية اخذ شكل الانخفاض المستمر حيث توقعت من تخطيطاتها خلال سنوات 2019-2020-2021 الحصول على نتيجة مالية تقدر ب KDA 1333252 و KDA 1254199 و 889086 على التوالي.
- نتيجة السنة المالية التي حققتها المؤسسة فعلا خلال سنوات محل الدراسة كانت 826951226.21 دج و 414092150.90 دج و 1079386418.09 دج على التوالي حيث نلاحظ انخفاض واضح في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 ارتفاع واضح سنة 2021 مقارنة بما حققته في سنة 2020.
- في السنوات الثلاث 2019 2020 2021 المؤسسة تحصلت على قيم فعلية لنتيجة السنة المالية تفوق ما كانت تتوقعه وحققت الاهداف المرجوة.
- الانحرافات الحاصلة على مدى سنوات محل الدراسة هي انحرافات موجبة ملائمة وقد لوحظ تسجيل انخفاضاً حاداً من سنة 2019 الى 2020 على ان يعود الارتفاع الى اعلى مستوى خلال الفترة الممتدة من سنة 2020 الى 2021

ثانياً: تحليل انحرافات نتيجة المالية

من خلال الملاحظات السابقة نجد أن:

- انخفاض نسبة الانحراف من سنة 2019 الى 2020 يدل على انخفاض ارباح المؤسسة خلال هذه السنة وهذا راجع بشكل اساسي الى تأثير جائحة كورونا على سير مشاريع ونشاطات المؤسسة.
- من سنة 2020 إلى 2021 تم تسجيل ارتفاع في نسبة الانحراف نتيجة المالية من 390.16% الى 1214.04% وهو انحراف جيد نظراً لتحقيق نتيجة مالية صافية عالية قدرت ب 1079386418.09 مقارنة بما تم تحقيقه في السنة وهذا الارتفاع راجع بشكل اساسي الى حركة التعاملات والانشطة التي مست المؤسسة سنة 2021 بعد دخول مركب الصلب وظهور متعاملين جدد بالإضافة الى دخول البواخر ذات الحجم الكبير إلى الميناء.
- توقع المؤسسة لانخفاض في سنة 2021 كان بسبب اسلوب التقديري الذي تتبعه المؤسسة عند تخطيط وذلك بالاعتماد على النتائج الفعلية لثلاثي الاول للسنة السابقة في توقع تقديراتها وهو نفس الاسلوب المتبع مع باقي الموازنات وهو ما يفسر عدم موائمة قيم التقديرات للقيم الفعلية في الواقع وهذا قد يعني عدم استفادة المؤسسة من تصحيح الانحرافات بالشكل الأفضل.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

المطلب الخامس: موازنة ضرائب ورسوم

أولاً: إيجاد إنحرافات موازنة النتيجة المالية

الوحدة:
KDA

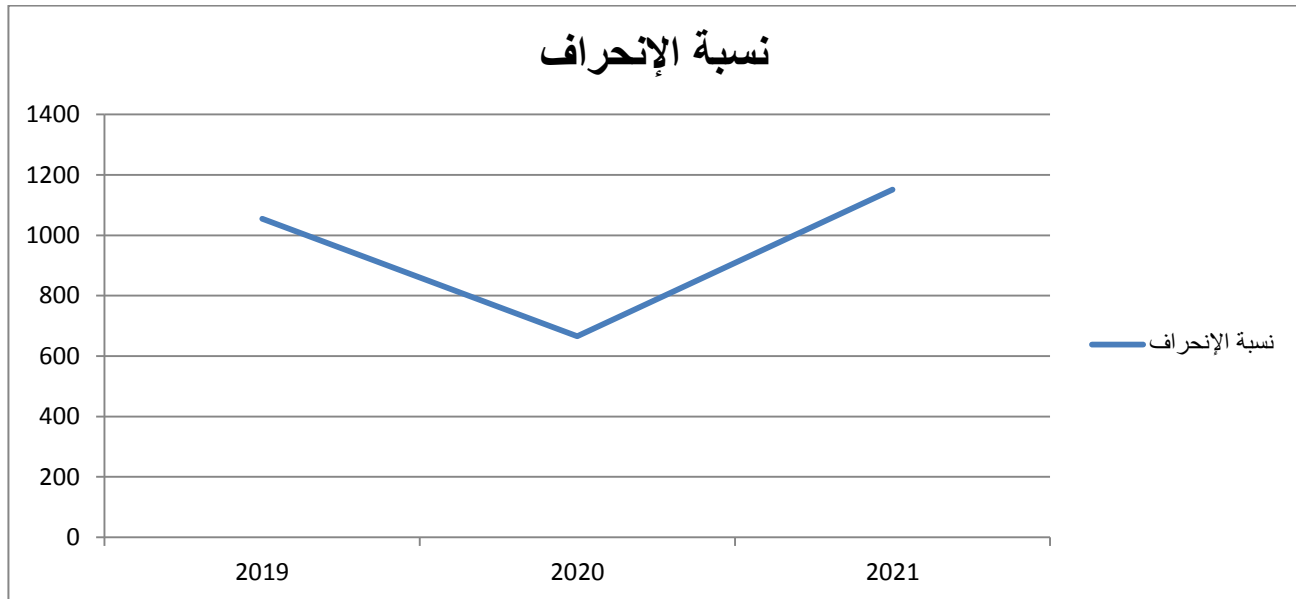
الجدول رقم (09): موازنة الضرائب والرسوم

البيان	السنة	2019	2020	2021
تقديرات الضرائب والرسوم		104600	118000	83151
الضرائب والرسوم الفعلية		110285557.97	78601631.24	95687802.30
الانحراف = القيم الفعلية - القيم المقدرة		110180957.97	7742163.24	95679451.3
نسبة الانحراف = القيم المحققة - القيم المقدرة		%1054.35	%666.11	%1150.77

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على وثائق المؤسسة. (انظر من الملاحق: 01 الى 06)

المنحنى التالي يوضح لنا نسب انحراف النتيجة المالية لمؤسسة ميناء "جن جن" خلال السنوات محال الدراسة

الشكل رقم (15): نسبة الانحراف الضرائب والرسوم. (انظر الملحق رقم 01 الى 06)



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على برنامج Excel.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

نلاحظ من خلال المنحنى والجدول أن:

- قدرت المؤسسة ان الضرائب والرسوم خلال سنوات 2019-2020-2021 ان قيم الضرائب والرسوم يجب أن لا تتعدى 104600 KDA و 118000 KDA و 83151 KDA على التوالي.
- الضرائب والرسوم التي حققتها المؤسسة فعلا خلال سنوات محل دراسة كانت 110285557.97 دج و 78601631.24 دج و 95687802.30 دج على التوالي.
- في السنوات الثلاث 2019-2020-2021 المؤسسة تحصلت على نتائج فعلية عن الضرائب والرسوم يفوق ما كان متوقع منه وعليه تحصلت على انحرافات ايجابية غير ملائمة كونها اعباء ومصاريف على المؤسسة.
- نسبة انحراف القيم التقديرية والفعلية خلال سنوات محل الدراسة انخفضت في سنة 2020 و ارتفعت في سنة 2021.

من خلال الملاحظات السابقة نجد أن:

- نسبة الانحراف التي تم تسجيلها خلال سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 كانت منخفضة وتدل على تقليص الضرائب والرسوم التي فرضت على المؤسسة وهذا راجع الى ثبات في نشاطات وتعاملات المؤسسة خلال فترة جائحة كورونا.
- نسبة الانحراف التي تم تسجيلها خلال سنة 2021 مقارنة بسنة 2021 كانت مرتفعة ما يدل على زيادة في الضرائب والرسوم المفروضة على المؤسسة وهذا عائد الى تنوع نشاطات وتعاملات المؤسسة خلال تلك الفترة من السنة الامر الذي عمل على زيادة الضرائب والرسوم.
- وجود عدم موائمة بين ما تم تقديره من الضرائب والرسوم وما تم فعلا من حيث ارتفاعها وانخفاضها من سنة لأخرى يعود إلى الأسلوب المتبع من مديرية المصالح المعنية في تخطيط لتقديراتها.

المبحث الثالث: تقييم نمو المؤسسة باستخدام النسب المالية

سنعتمد خلال هذا المبحث على مجموعة من النسب المالية لتقييم نمو مؤسسة "جن جن" خلال سنوات 2019-2020-2021.

المطلب الأول: تقييم باستخدام نسب النمو

تعد النسب المالية من الطرق الجيدة التي تساعدنا على اكتساب نظرة ثاقبة على الصحة المالية للمؤسسة، ويمكن أيضا استخدام النسب المالية لتوجيه الأداء المالي للمؤسسة ومعرفة من خلاله اتجاه نموها، ونظرا لتعدد انواع النسب المالية من جهة وطبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة من جهة اخرى ارتأينا الى الاعتماد على بعض من النسب التي نراها تناسب دراستنا والمتمثلة في نسب معدلات النمو والمردودية ونسب التمويل ونسب المديونية.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

أولاً: عرض معدلات النمو

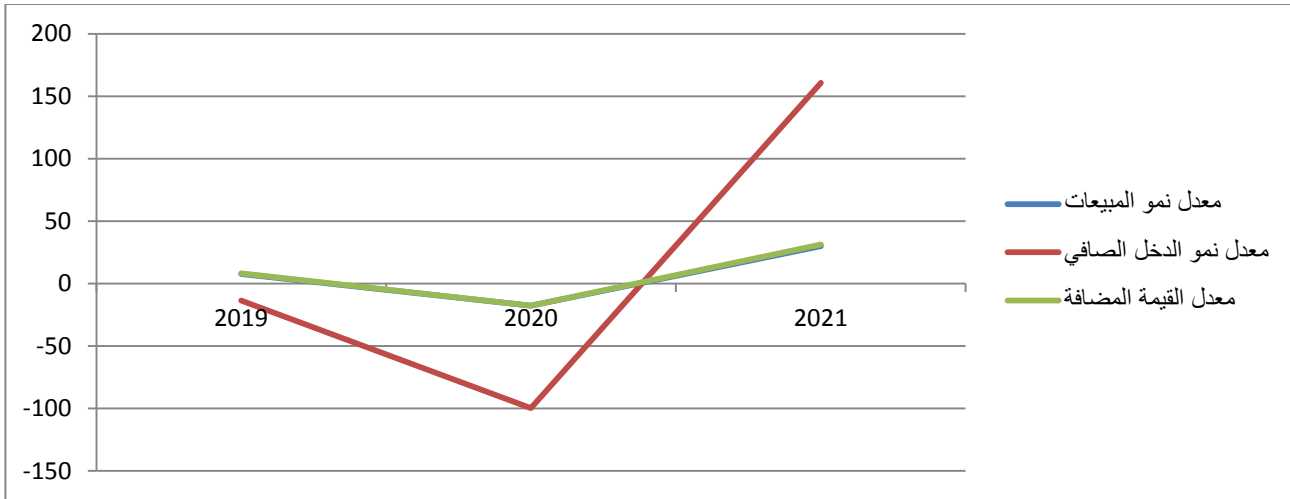
الجدول رقم (10): تقييم نمو المؤسسة باستخدام نسب النمو

البيان	النسبة	2019	2020	2021
معدل نمو المبيعات		7.8%	-17.69%	30.06%
معدل نمو الدخل الصافي		-13.68%	-99.70%	160.66%
معدل القيمة المضافة		8.12%	-17.70%	31.32%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على وثائق المؤسسة. (انظر ملحق رقم: 06-05-04)

الشكل التالي يوضح نسب نمو مؤسسة:

الشكل رقم (16): نسب نمو مؤسسة ميناء "جن جن"



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على برنامج Excel.

ثانياً ملاحظات وتحليل نسب النمو

1- معدل نمو المبيعات خلال سنوات 2019-2020-2021:

- خلال سنة 2019 تم تسجيل معدل نمو موجب ب 7.8 بالمئة على ان يسجل انخفاض بنسبة سالبة في سنة 2020 قدر ب 17.69 وفي سنة 2021 تم تحقيق ارتفاع حاد بنسبة موجبة تقدر ب 30.06 بالمئة.
- انخفاض معدل النمو المبيعات وتحقيقه لنسبة سالبة في سنة 2020 راجع الى انخفاض ف المعاملات والنشاطات التجارية للميناء خاصة عمليات التصدير وتعطل المشاريع الامر وانخفاض في حجم السلع المتبادلة الامر الذي عمل على تخفيض رقم اعمال لسنة 2020 مقارنة بالسنة السابقة ويعود هذا الامر بشكل اساسي بسبب جائحة كورونا.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

- ارتفاع وتحسن في نمو المبيعات لسنة 2021 راجع يدل على ارتفاع في رقم اعمال المؤسسة وهذا يدل راجع الى عدة اسباب اهمها دخول متعاملين جدد لمجال التصدير كمركب الحديد والصلب ببلارة بالميلية الذي عمد على رفع قيمة الصادرات بالإضافة الى دخول مؤسسات وطنية للأسواق الدولية ساهم في زيادة قيمة الصادرات مقارنة بالسنة السابقة. مما يثبت على حسن استغلال المؤسسة لطاقتها الانتاجية.

2- معدل نمو الدخل الصافي خلال سنوات 2019-2020-2021:

- خلال سنة 2019 تم تسجيل معدل نمو سالب للدخل الصافي قدر ب (13.68) بالمئة على ان يسجل انخفاض حاد وبنسبة سالبة في سنة 2020 قدر ب (99.70) بالمئة وفي سنة 2021 تم تحقيق ارتفاع جيد بنسبة موجبة تقدر ب (160.66) بالمئة.

- المعدل السلبي المتحقق في سنة 2019 يؤكد على ان المؤسسة شهدت انخفاضا في ارباحها ونتيجتها الصافية مقارنة بالسنة المرجعية 2018 ويثبت سوء اداءها في تلك السنة اما في سنة 2020 عدم تحقيق الارباح المرجوة وانخفاض الحاد في نتيجة الصافية فهو يعود لتأثيرات جائحة كورونا في هذه السنة على المؤسسة وعلى متعاملها.

- الارتفاع الذي شهدته المؤسسة في سنة 2021 لمعدل نمو الدخل الصافي يثبت تحسن اداء المؤسسة وهذا راجع لأسباب سبق ذكرها بالإضافة الى استعمال المؤسسة في هذه السنة على معدات متطورة في عملية التفريغ واهتمامها بالاستثمار في مشاريع تعمل على زيادة نشاطاتها مشروع اقتناء اليتين تسمحان بزيادة وتيرة معالجة ورفع مادة الكليكر التي تزايد حجم صادراتها خلال سداسي اول من سنة 2021 بعد دخول مركب "بلارة" حيز الخدمة.

3- معدل نمو القيمة المضافة خلال سنوات 2019-2020-2021:

- نلاحظ أن منحى نمو القيمة المضافة خلال سنوات محل الدراسة يأخذ تقريبا نفس منحى نمو المبيعات حيث انه في سنة 2019 سجل معدل نمو موجب (8.12 بالمئة) لينخفض في سنة 2020 بمعدل سالب (17.70) وفي سنة 2021 ارتفع معدل نمو ارتفاعا حادا (31.32).

- انخفاض معدل نمو القيمة المضافة في سنة 2020 وبهذا الشكل السلبي يدل على سوء اداء نشاط المؤسسة في هذه السنة بحيث لم يتصف بالفعالية وهذا راجع لمدى تأثرها بجائحة كورونا الامر الذي اثر على تغطية المؤسسة لمصاريفها استغلالية.

- ارتفاع معدل نمو القيمة المضافة في سنة 2021 بنسبة موجبة يدل على تمكن المؤسسة في هذه السنة من التحكم في مصاريف الاستغلال وتغطيتها ويثبت هذا مدى قدرة المؤسسة على النمو والتطور عند تحسن أداء نشاطاتها واستغلالها للفرص المتاحة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

المطلب الثاني: تقييم نمو المؤسسة باستخدام نسب رفع المديونية
أولاً: عرض معدلات المديونية

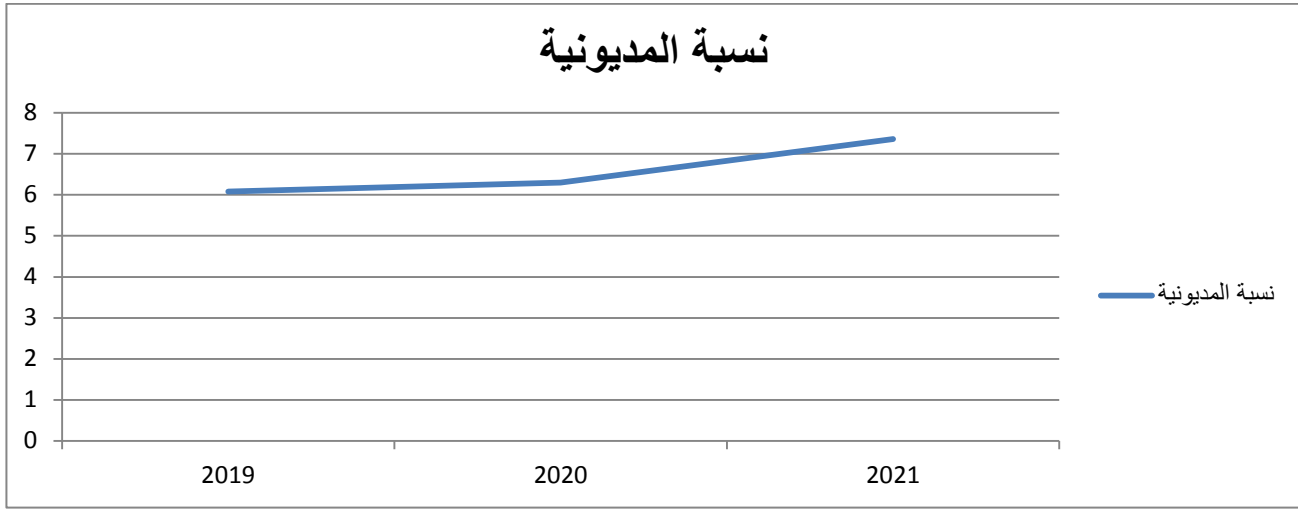
الجدول رقم (11): تقييم نمو المؤسسة باستخدام نسب رفع المديونية

البيان	النسبة	2019	2020	2021
نسبة المديونية		6.08%	6.30%	7.36%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على وثائق المؤسسة. (انظر الملحق رقم: 10-11-12)

الشكل التالي يوضح نسب المديونية للمؤسسة:

الشكل رقم (17): نسبة المديونية لمؤسسة ميناء "جن جن"



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على برنامج Excel.

ثانياً: ملاحظات وتحليل نسب المديونية

- شهدت المؤسسة خلال سنوات 2019-2020-2021 ارتفاع مستمر طفيف في نسبة مديونيتها حيث سجلت معدلات الاستدانة المالية بنسب موجبة (6.08%)، (6.30%)، (7.36%) على التوالي.
- تحقيق المؤسسة لنسب موجبة متزايدة يدل على اعتمادها على التمويل الخارجي اي انها تعتمد على اموال الغبر المتمثلة في القروض والديون من البنوك التجارية غير انه تتمتع بحرية المالية كون ان النسب منخفضة فهي تعتمد بشكل كبير على تمويل الذاتي مقارنة بالتمويل الخارجي الذي تعتمد عليه المؤسسة بشكل محدود.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

المطلب الثالث: تقييم نمو المؤسسة باستخدام نسب المردودية

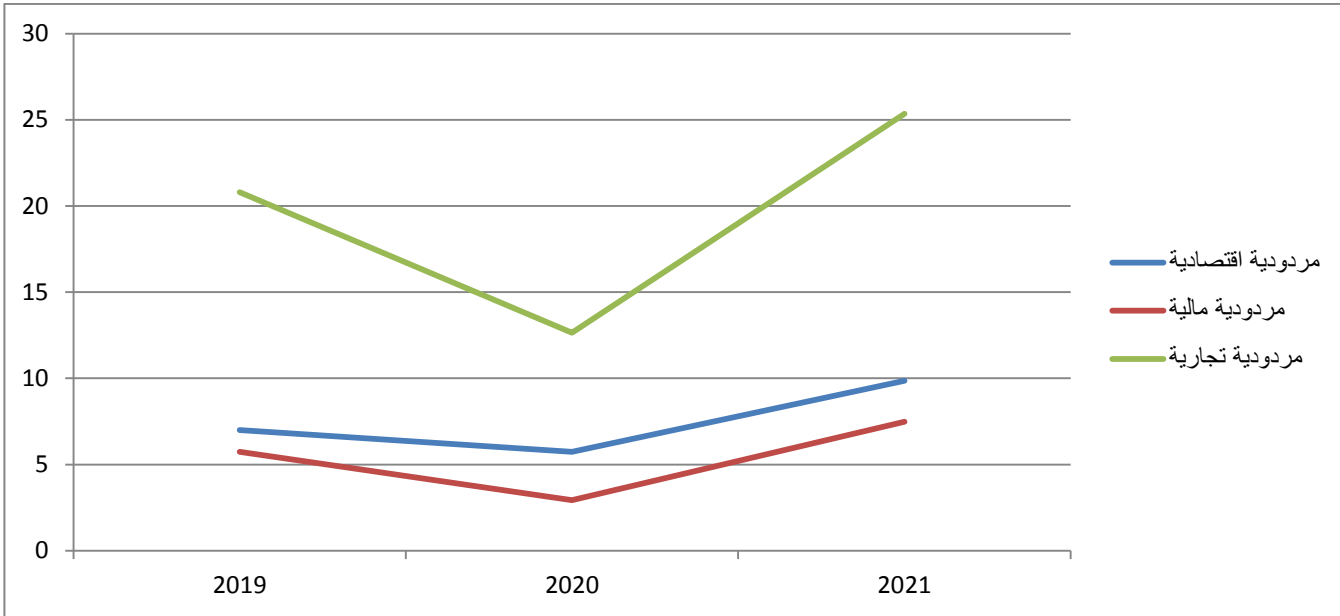
أولاً: عرض النسب المردودية

الجدول رقم (12): تقييم نمو المؤسسة باستخدام نسب المردودية

البيان	السنة	2019	2020	2021
مردودية اقتصادية		07%	05.74%	09.86%
مردودية مالية		05.73%	02.94%	07.49%
مردودية تجارية		20.79%	12.65%	25.35%

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على وثائق المؤسسة. (انظر الملاحق: من رقم 04 إلى 06 ومن 10 إلى 12)

الشكل التالي تالي يوضح لنا منحنى نسب المردودية بمؤسسة "جن جن" خلال سنوات (2019-2021):
الشكل رقم (18): شكل بياني لنسب نمو المردودية بمؤسسة "جن جن"



المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على برنامج Excel.

ثانياً: ملاحظات وتحليل

نلاحظ من خلال الجدول والشكل أعلاه أن نسب نمو المردودية تأخذ القيم الموجبة وهي علامة جيدة للمؤسسة تدل على الكفاءة وفعالية التخطيط المالي للمؤسسة وهو مؤشر جيد لنموها بحيث نجد أنه:

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

1- المردودية الاقتصادية:

- تم تسجيل معدلات نمو موجبة خلال سنوات محل الدراسة حيث سجلت سنة 2019 مردودية اقتصادية بنسبة (7%) بالمئة لتتخفص الى (5.74%) بالمئة سنة 2020 لتتجه نحو الى الارتفاع في سنة 2021 لنصل الى (9.86%) بالمئة.
- انخفاض المردودية الاقتصادية سنة 2020 مقارنة بالسنة 2019 يعود لانخفاض النتيجة الصافية وعلى المؤسسة ان تعمل على هيكلة التكاليف من خلال تدنية التكاليف وبالأخص الثابتة منها.
- ارتفاع المردودية الاقتصادية لسنة 2021 يدل على ارتفاع في النتيجة الصافية مقارنة بمجموع الاصول وتشير النسبة المتحصلة عليها على ان استثمار مؤسسة "جن جن" في 1 دينار كأصول سيؤدي بها الى تحقيقها ل 0.098 كريح صافي.

2- المردودية المالية:

- نلاحظ تسجيل نسب موجبة على طول سنوات محل الدراسة وهو امر جيد بحيث كانت في سنة 2019 مردودية المالية للمؤسسة (5.73%) لتخفص في سنة 2020 الى (2.94%) وفي سنة 2021 حققت ارتفاعا لتبلغ نسبتها (7.49%).
- الانخفاض الذي حدث في سنة 2020 راجع الى انخفاض الحاد في نتيجة الصافية الفعلية مقارنة بالأموال الخاصة.
- الارتفاع الذي حدث في نسبة المردودية المالية للمؤسسة لسنة 2021 راجع الى ارتفاع الكبير الذي حققته المؤسسة في النتيجة الصافية مقارنة بالارتفاع الطفيف ارتفاع الحاصل في اموالها الخاصة وتفسر هذه النسبة بان استثمار المؤسسة في كل 1 دينار على شكل اموال خاصة حقق حينها حينها ربح صافي نسبته 0.74 بالمئة.

3- المردودية التجارية:

- نلاحظ تسجيل المؤسسة لنسب موجبة عالية نوعا ما مقارنة بالمردودية الاقتصادية والمالية التجارية التي حققتها المؤسسة في السنوات الثلاث محل الدراسة حيث سجل نسبة (20.74%) سنة 2019 لتتخفص النسبة في سنة 2020 لتصل الى (12.65) وفي سنة 2021 حققت ارتفاعا حادا لتبلغ نسبة المردودية التجارية ساعتها (25.35).
- الانخفاض الذي حدث في سنة 2020 راجع الى انخفاض ارباح المؤسسة في تلك السنة وهذا يدل على انخفاض في مردودية المبيعات وقدرة المؤسسة على توليد إيرادات من خلال مبيعاتها.
- الارتفاع الذي حدث في نسبة المردودية التجارية لسنة 2021 عائد الى ارتفاع ارباحها وتحسن اداءها التجاري الأمر الذي عمل على زيادة مواردها المالية وتطور نتيجتها الصافية ويفسر النسبة على أن مؤسسة "جن جن" حصلت على ربح صافي من رقم اعمالها بنسبة 25.35 اي ان 1 دينار من المبيعات حقق لها حوالي 0.25 من الإيرادات.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

هذا ونلاحظ أن منحياً المردودية المالية والاقتصادية والتجارية تأخذ نفس الاتجاه بحيث يحدث انخفاض في سنة 2020 على ان يرافقه بعد هذا ارتفاع حاد في سنة 2021 مع تقارب في منحى مردودية اقتصادية مع المردودية مالية وتباعداً منحى المردودية التجارية.

المطلب الرابع: تقييم نمو المؤسسة باستخدام نسب التمويل

سننتقل الى البحث عن نسب التمويل التي تحصلت عليها المؤسسة خلال سنوات محل الدراسة وسنركز على التمويل الدائم والخاص ومعرفة مدى الاستقلال المالي للمؤسسة

أولاً: عرض نسب التمويل مؤسسة "جن جن"

الجدول رقم (13): جدول يمثل نسب تمويل الخاصة بمؤسسة "جن جن"

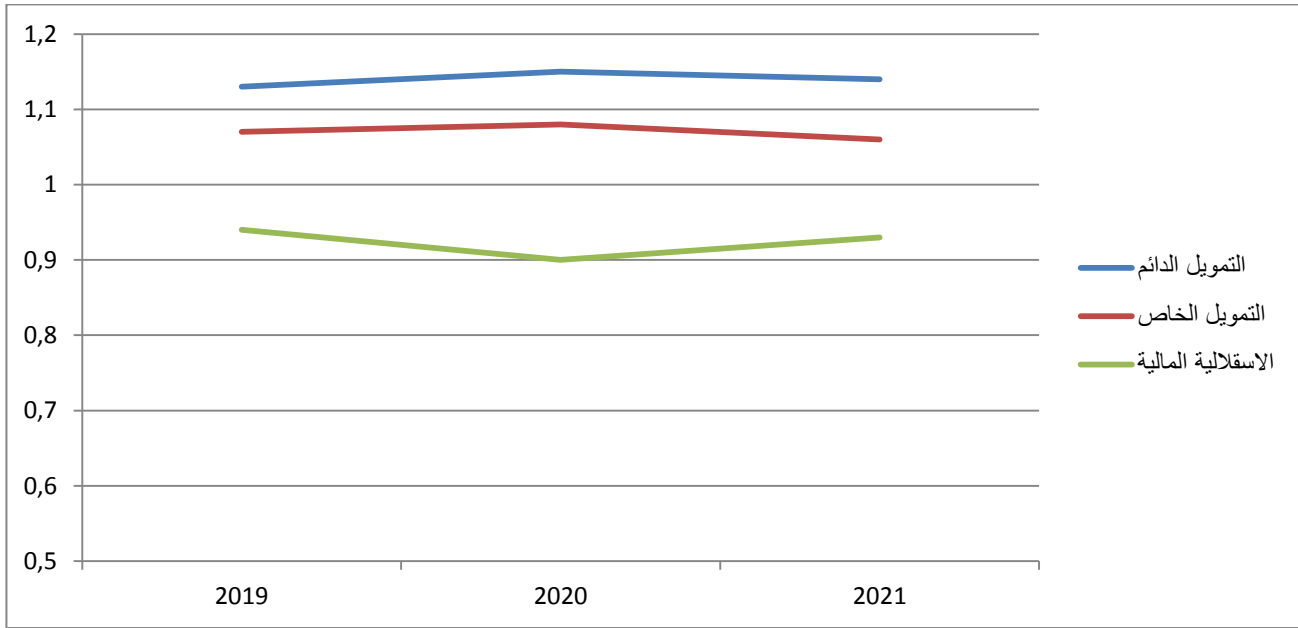
البيان	السنة	2019	2020	2021
نسبة التمويل الدائمة = الاموال الدائمة/الاصول الثابتة		1.13	1.15	1.14
نسبة التمويل الخاص = الاموال الخاصة/الاصول الثابتة		1.07	1.08	1.06
نسبة استقلالية مالية = الاموال الخاصة/الاموال الدائمة		0.94	0.90	0.93

المصدر: من إعداد الطلبة اعتماداً على وثائق المؤسسة. (انظر الملاحق: من رقم 07 الى 12)

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

الشكل التالي يوضح لنا محنى لنسب التمويل الخاصة بمؤسسة "جن جن" خلال سنوات (2019-2021):

الشكل رقم (19): تمثيل بياني نسب تمويل مؤسسة ميناء "جن جن"



المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على برنامج Excel.

ثانيا: ملاحظات وتحليل

1- نسبة تمويل الدائمة:

- نلاحظ ان النسب متقاربة خلال سنوات الثلاث محل الدراسة حيث سجلت في سنة 2019 نسبة 113 بالمئة لترتفع بشكل نسبي سنة 2020 الى نسبة 115 بالمئة وفي سنة 2021 تتخفض الى نسبة 114 بالمئة.
- النسب التي حققتها في السنوات الثلاث 2019-2020-2021 كلها فاقت 1 حيث قدرت النسب ب1.13 و1.15 و1.14 على التوالي وهو امر جيد للمؤسسة يدل على التسيير الجيد الذي يحقق لها نمو وتوازن مالي ويثبت قدرة المؤسسة خلال سنوات محل الدراسة على ان مواردها الدائمة غطت ومولت كل استخداماتها الثابتة مع وجود فوائض تستخدمه المؤسسة لتمويل اصولها المتداولة.

2- نسب تمويل الخاصة:

- نلاحظ ان النسب المتحصل عليها خلال سنوات محل الدراسة متقاربة هي الاخرى حيث سجلت في سنة 2019 نسبة 107 بالمئة وفي سنة 2020 108 بالمئة لتتخفض بشكل بسيط في سنة 2021 لتبلغ نسبة 106 بالمئة.
- خلال السنوات الثلاث 2019-2020-2021 حققت المؤسسة نسب فاقت 1 حيث قدرت النسب على التوالي ب 1.07 و 1.08 و 1.06 وهي امر جيد للمؤسسة وبديل هذا على المؤسسة تكمنت خلال السنوات الثلاث من تغطية الاستخدامات الثابتة وتمويلها من خلال الاموال الخاصة غير ان اعتماد المؤسسة على الاموال الخاصة بشكل كبير قد يؤثر على الاداء المالي ويحرمها من الانتفاع بالرفع المالي مادام لها القدرة

الفصل الثالث: دراسة ميدانية لمؤسسة ميناء "جن جن"

على الاستعانة بالقروض مع وجود الامان في تسديد ما يسمح بدوره على استغلال فرص للنمو في المستقبل.

3- نسب استقلالية المالية:

- المؤسسة حققت نسب استقلال مالي متقاربة حيث تم تسجيل في سنة 2019 نسبة 94 بالمئة وفي سنة 2020 انخفضت لتسجل نسبة 90 بالمئة وفي السنة الاخيرة ارتفعت نسبيا لتحقيق 93 بالمئة.
- النسب التي تم تحقيقها في سنوات 2019-2020-2021 كلها فاقت 0.5 وهو امر جيد للمؤسسة يدل على انها تتمتع باستقلال مالي حيث تم تقدير تحقيقها على التوالي نسب 0.94 و 0.90 و 0.93 وتفسر هذه النتائج على ان المؤسسة خلال سنوات محل الدراسة تعتمد بشكل كبير لتمويل اصولها على التمويل الذاتي او الخاص بها دون الاعتماد بشكل اساسي على التمويل الخارجي والديون غير انه من اخرى قد تواجه اجاوز النسب لنسبة النموذجية التي تقدر ب60 بالمئة قد تخلق مشاكل في الاداء المالي ونموها بسبب ارتفاع التكاليف التمويل مع امكانية الاعتماد على الديون ذات تكلفة أقل.

الخلاصة

يعد الفصل الثالث أهم الفصول لهذه الدراسة كونه يمثل الجانب التطبيقي لموضوعنا، وقد قمنا فيه بتقديم المؤسسة محل الدراسة والمتمثلة في مؤسسة ميناء "جن جن" المختصة في المعاملات التجارية البحرية وعرضنا هيكلها التنظيمي وأهدافها ومهامها، وقد حاولنا معرفة تأثير التخطيط المالي على نموها وتوسعها وهذا من خلال الاعتماد على الموازنات التقديرية التي تعد أهم أدوات التخطيط المالي والتي من خلالها تقوم المؤسسة بالتنبؤ والتكهن بمستويات نشاطاتها التي يجب تحقيقها في السنة المالية وبدوره التأثير على نموها.

فقمنا بعرض وتحليل الموازنات التقديرية التي تعتمد عليها المؤسسة كجدول حساب النتائج وموازنات تقديرية أخرى موازنة المبيعات والإنتاج والمشتريات... الخ ووجدنا أن النتائج متباينة بين الإيجابي والسلبي فيما يخص الانحرافات وقد تعددت الأسباب.

وفي الأخير قيمنا النمو الفعلي للمؤسسة خلال سنوات الثلاث محل الدراسة باعتمادنا على نسب النمو والمردودية ومديونية ونسب التمويل والنتائج المتحصل عليها كانت متباينة بحيث أنه من سنة 2019 إلى 2020 شهدت المؤسسة انخفاضا في أدائها المالي ما يدل على عدم دقة تقديرات المؤسسة التي تبني عليها قراراتها المالية والتي بدورها تنعكس بالسلب على أدائها المالي، أما في سنة 2021 النتائج المتحصل عليها كانت جيدة ما يعكس فعالية وكفاءة التخطيط المالي للمؤسسة بالنسبة لهذه السنة الأمر الذي أدى إلى تحقيقها لنمو من خلال تحسن أدائها المالي خلال الفترة الممتدة من سنة 2020 إلى 2021.

وعلى ما سبق يمكننا القول أن المؤسسة أخذت الميزانيات التقديرية على أساس تسيير قصير المدى وليس على الأساس بعيد المدى.

الثالثة

الخاتمة:

اتضح لنا من خلال البحث ان سعي المؤسسة الاقتصادية لتحقيق النمو هو امر حتمي وضروري لها اذا ما ارادت الاستمرار في نشاطها وتوسعه وتحقيق التنمية المستدامة وبما ان المؤسسات في الآونة الاخيرة تعيش في ظل حالة من الشك الاقتصادي ووسط جملة من التغييرات والتقلبات المستمرة والتنافس وجب عليها التأقلم مع مختلف التطورات الحاصلة في البيئة الاقتصادية وبلوغ النمو المراد تحقيقه. وهنا يتبين لنا في ان عملية التخطيط المالي له اهمية بالغة عند كل مؤسسة اقتصادية مهما كان طبيعة نشاطاتها بحيث تعتمد عليه في التنبؤ وتقدير القيم التي تهدف الوصول اليها مستقبلا والتي تؤدي الى تحقيق الاهداف المسطرة بالية تسمح لها باستغلال الموارد المتاحة بشكل فعال وتوقع الاحتياجات المستقبلية وتخصيص ما سبق على الاستخدامات المتنوعة الخاصة بالمؤسسة وهنا يبرز اهمية التخطيط المالي كاهم وظيفة ادارية مالية يعتمد عليها في تحقيق النمو.

حيث نجد ان تأثير التخطيط المالي على نمو المؤسسة يعد تأثيرا كبيرا وواضحا. ويعد أحد أهم الجوانب الاساسية التي يجب على الادارة المالية الخاصة بكل مؤسسة اقتصادية التركيز عليه والاهتمام به. واستغلال مختلف ادواته بشكل يسمح لها باتخاذ قرارات مالية سليمة تؤدي بالمؤسسة الى تحقيق اهدافها والتي من بينها النمو. فالتخطيط المالي للمؤسسات يتيح للأخيرة الحصول على فكرة واضحة عن نفقاتها وإيراداتها وأرباحها. كما أنه يمكنها من اتخاذ قرارات مستنيرة بشأن استثماراتها ونفقاتها. ونتيجة لذلك، يمكن أن يساعد التخطيط المالي المؤسسات على تحقيق معدل النمو المطلوب.

فالدور الفعال الذي يلعبه التخطيط المالي في نمو المؤسسة الاقتصادية يجعله اداة ضرورية، لا يمكن للمؤسسات أن تنمو بدونها فالواضح من البحث أن التخطيط المالي جزء مهم من استراتيجية نمو أي مؤسسة. ولكن ما هو أقل وضوحا هو كيفية الشروع في إنشاء خطة مالية من شأنها أن تساعد في الواقع على نمو اعمال المؤسسة. فإذا لم تكن متأكدة الادارة المالية من أين تبدأ. والى اين ستصل فلن تحقق ذاك النمو المرجو الذي يتيح لها الاستمرارية وابرار دورها واهميتها داخل الاقتصاد الوطني.

تعمل المؤسسة بشكل مستمر على تجنب المخاطر التي تؤثر على نموها بالكشف مختلف الانحرافات التي قد تحدث وتحاول تصحيحها بالاعتماد على جملة من الادوات المتاحة لها والتي من ابرزها الموازنات التقديرية التي تتيح لها تقييم نتائجها المتوقعة مع نتائجها الفعلية وهو ما يسمح لها بمعرفة مواطن القصور في الاداء الذي قد يعيق تحقيقها للنمو في المستقبل.

اختبار صحة الفرضيات:

بعد ما سبق سنعرض مدى صحة الفرضيات المطروحة سابقا كما يلي:

الفرضية الاولى: تناولت الفرضية الاولى القول بان مؤسسة ميناء جن جن لا تعتمد على التخطيط المالي بشكل كامل يمس كامل وظائفها المالية بل توظفه في اطار محدود وهو ما تم ملاحظته بحث لاحظنا المؤسسة لا تعتمد على التخطيط الا في وظائف مالية اي ان مبدا الشمولية في تخطيط المالي الذي يعد من اساسيات نجاح الخطط المالية غير موجود.

الفرضية الثانية: نجد ان الفرضية الثانية هي اخرى صحيحة حيث ان الموازنات التقديرية تعد من أدوات التخطيط المالي الجد فعالة التي تساهم في تحقيق نمو المؤسسة وهذا بكونها تسمح للمؤسسة بمعرفة انحرافات السلبية وتسهيل عملية المعالجة وايجاد الية لتشكيل انحرافات ايجابية تساهم في تحقيق النمو

الفرضية الثالثة: تمثل الفرضية الثالثة القول بانه هناك علاقة بين التخطيط المالي ونمو المؤسسة ومن خلال البحث والنتائج المتحصل عليها في الدراسة التطبيقي يمكن اثبات صحة الفرضية بحيث ان قيام المؤسسة بتخطيط المالي بالاعتماد على الموازنات التقديرية التي سمحت بمعرفة المؤسسة احتياجاتها المالية وكيفية تمويلها ومن خلال هذا تعرف المؤسسة وضعها في الحاضر وهدفها في المستقبل وكيفية وصولها لهذا الهدف وهو ما يسمح لها بتحقيق النمو المتوقع.

نتائج الدراسة:

لقد كان الخوض في موضوع التخطيط المالي وتأثيره على نمو مؤسسة ميناء جن جن في الفترة الممتدة من سنة 2019 الى 2021 امرا مهم نظرا لأهمية الموضوع من جهة واهمية هذه المؤسسة من جهة اخرى وقد تم الخروج بجملة من النتائج يمكن ابرازها في نقاط التالية:

- اعتماد المؤسسة على التخطيط المالي في وظائف مالية محدودة تتمثل في وظيفة الاستثمار والارباح والتمويل نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة
- تعتمد المؤسسة على التخطيط قصير الاجل بالشكل كبير مع التخطيط المتوسط المدى في التخطيط للاستثمار
- التخطيط المالي لمؤسسة ميناء جن جن يقتصر بشكل كبير على اعداد الموازنات التقديرية
- تعتمد مؤسسة ميناء جن جن على نتائج المردودية كأداة لتحسين وضعيتها في المستقبل وتقييم اداء نشاطاتها وبذلك تحقيق النمو
- المؤسسة لا تتبع مراقبة فعلية بعدية للانحرافات الحاصلة في الموازنات واتخاذ القرارات اللازمة اتجاهاها
- لا تعتمد المؤسسة على التخطيط الاستراتيجي والاساليب الحديثة في اعداد وتقدير الموازنات التقديرية بل تعتمد على نتائج الفعلية لسنوات السابقة للتقدير موازناتها المستقبلية
- يؤثر التخطيط المالي على نمو المؤسسة بشكل مباشر فكلما حسنت المؤسسة عملياتها التخطيطية المالية كلما سمح لها بتحقيق النمو المرجو لها.

الاقتراحات والتوصيات:

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها يمكننا تقديم بعضا من الاقتراحات التي قد تساعد الادارة المالية لمؤسسة ميناء جن جن في تحسين عملية التخطيط المالي مستقبلا وتحقيقها لنسب نمو عالية:

- الاهتمام بمبدأ شمولية التخطيط المالي ليمس بذلك وظائف مالية اخرى
- الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي
- على المؤسسة ان تواكب التطورات والاساليب العلمية والاحصائية لتقدير الموازنات مما سيعمل على تسهيل تحقيق الاهداف بشكل سلس نظرا لدقة التقديرات
- على المؤسسة اهتمام بدراسة الانحرافات التي تتم على مستوى الموازنات وتحليلها تحليليا علميا من طرف افراد مؤهلين

- على المؤسسة ان تعمل على انشاء نظام معلومات فعال يربط اقسام المؤسسة ببعضها الامر الذي سيؤدي الى تحقيق انسجام بين الاقسام نحو السعي الى تحقيق الاهداف المسطرة
- السعي لاقامة مشاريع تعمل على زيادة نشاط المؤسسة كمشروع الحاويات
- اقتراح على المؤسسة ان تلجا احيانا الى التمويل الخارجي طويل المدى دون الاعتماد على التمويل الذاتي فقط فهذا الامر سيعمل على استفادة ايجابا للرفع المالي وفي نفس الوقت تعمل على تحقيق توازن مالي حتى تتجنب المخاطر المنجرة عن القتراض
- الاهتمام برفع كفاءة الموارد البشرية وتنمية قدراتهم بالتكوين والتدريب الامر الذي سيعمل على تمكين الادارة المالية من تحكم في عمليات التخطيط المالي.

افاق الدراسة:

- يمكن اقتراح بعض المواضيع التي سنكمل بحثنا :
- فعالية الموازنات التقديرية في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية
 - دور عوامل التخطيط المالي في تحسين اتخاذ القرارات
 - تأثير التخطيط المالي في مواجهة المؤسسة للأزمات.

قائمة المراجع

1. الكتب العلمية:

1.1. باللغة العربية:

1. أسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، ط2، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2012.
2. إلياس ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
3. حسين حريم، إدارة المنظمات-منظور كلي-، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2017.
4. خبراء الشركة العربية للتدريب والاستشارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، ط2، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، 2008.
5. خليل محمد حسن الشماع، خيضر كاظم حمود، نظرية المنظمة، ط 4، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2014/2013.
6. زغيب مليكة وبوشتيقر ميلود ، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
7. سالم صلال الحسنوي، أساسيات الإدارة المالية، دار المدينة الفاضلة، 2014.
8. السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال (التحديات الراهنة)، دار المريخ للنشر، المملكة العربية السعودية، 2002.
9. صالح محمد الحناوي، أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة، دار الجامعات المصرية، الإسكندرية، 1982.
10. طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية -نظرة متكاملة-، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
11. عبد العزيز محمد المخلافي، أساسيات الإدارة المالية، جامعة صنعاء، اليمن، 2016.
12. عبد القادر شلالي و قرومي حميد، محاضرة في مادة الإستراتيجية و التخطيط المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم تسيير، جامعة العقيد أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2017/2016.
13. عبد الله السنفي، الإدارة المالية، ط2، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013.
14. عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
15. عدنان وكاسب خرشة، أساسيات في الإدارة المالية، دار المسيرة، عمان، 2007.
16. عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
17. عيسى حيرش، الإدارة الاستراتيجية، دار الهدى، الجزائر.
18. فيصل محمود الشاورة ، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى عملي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
19. كنجو عبود كنجو وابراهيم وهبي فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة للطباعة والنشر، عمان، 1997.

20. ماجد عبد المهدي ساعدة، إدارة المنظمات -منظور كلي-، ط2، دار المسيرة، عمان، 2015.
21. المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، المحاسبة الادارية والإدارة المالية، المجمع الدولي العربي للمحاسبين القانونيين، عمان، 2014.
22. محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.
23. محمد الفاتح البشير المغربي، الإدارة المالية، دار النشر للجامعات، القاهرة، 2014.
24. محمد صالح الحناوي وجمال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2010.
25. محمد صالح الحناوي ونهال فريد مصطفى، الإدارة المالية -التحليل المالي لمشروعات الاعمال-، المكتبة الجامعية الحديثة، الإسكندرية، 2008.
26. محمد فركوس، الموازنات التقديرية -أداة فعالة للرقابة-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
27. محمد مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
28. مدحت محمد ابو النصر، التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2012.
29. مدحت محمد ابو النصر، مقومات التخطيط الاستراتيجي المتميز، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، 2009.
30. نور دين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1997.

1. 2. باللغة الأجنبية:

1. Chiha.K, **finance d' entreprise approche stratégique**, Edtion houma, Alger, 2009.
2. Gerges.L,**manul de gestion financier**, collection LMD et professionnel, édition berti, Paris, 2006.
3. Geroge L,Maria.N, **les stratégies de croissance**, Editions, dorganisation, Paris, 1999.
4. M. Darbelet et autres, **Notions fondamentales de gestion d' entr eprise**, 3^{ème} édition, Foucher, Paris, 2000.
5. Michel Darbelet et al, **l'essentiel sur le management**, 5 ème ED, Bert, Editions, Alger, 2007.
6. Oliver Merier, Guillaume , **schier,fusions acquisitions (strotègie, finance management) Dunod**, 2^e edition, paris, 2006.

2. المقالات العلمية:

1. إلياس بن ساسي، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والنمو الخارجي للمؤسسة كمنطلق للمفاضلة بينهما، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 06، 2008.
2. بوسكي حليمة، محاضرة بعنوان: دراسة وتحليل الميزانية من المنظور المالي، مقياس التحليل المالي. 2021/2022، قسم العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف ميلة، 2022.
3. زغدار احمد و نمري نصر الدين، دور وأهمية الموازنة الاستثمارية في إنجاح المشروع الاستثماري، مجلة معهد العلوم الاقتصادية، المجلد 13، العدد 2، جامعة الجزائر 3، 2009/12/31.
4. صالح حميدات، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الصديق بن يحي، جيجل، 2018.
5. عائشة بن واضح سنوسي و عبد الكريم البشير، استخدام نموذج المحاكاة في تخطيط أرباح المؤسسة الاقتصادية، مجلة شمال إفريقيا، المجلد 14، العدد 18، جامعة الشلف، الجزائر، 2018.
6. عبد الرؤوف عز الدين وصابر بوغوبنة، أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنبؤ بفسلها المالي مع تطبيق لنموذج التمان في مؤسسة توب، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 12، العدد 01، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر.
7. علي خلف الركابي، زهرة حسن العامري، أهمية النسب المالية في تقديم الأداء، مجلة الإدارة والاقتصاد، العدد 63، 2007.
8. علي مكيدوا، نسيمه أممر ستي، أهمية التخطيط المالي في ظل مواجهة الأزمات وإدارتها، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 01، المجلد 09، جامعة علي لونيبي، البليدة، الجزائر، 2020.
9. فتيحة يحيوي، محاضرات في اقتصاد المؤسسة، قسم العلوم المالية والمحاسبية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي بن مهدي، أم البواقي، 2020.
10. يزيد تفرات، ليلي حليمي، مراقبة التسيير آلية حوكمة المؤسسات وتفعيل الابداع، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني، استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، 25 أبريل، 2017، الجزائر.

3. المذكرات والرسائل الجامعية:

3.1 رسائل الدكتوراه:

1. عبد الوهاب دادن، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

2. عبد الوهاب دادن، نحو مقارنة للمنطق المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.

3. محمد كروش، استراتيجية نمو المؤسسات الصغيرة و الكبيرة، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، الجزائر، 2014/2013.

3. 2. رسائل الماجستير:

1. صفاء لشهب، نظام المراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

3. 3. رسائل الماستر:

1. عبد الناصر عواريب، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام جدول تدفقات الخزينة، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2017.

4. الملتقيات العلمية:

1. إلياس ساسي، الأبعاد النظرية لنمو المؤسسة وتأثيراته الهيكلية والتنظيمية، ورقة بحثية ضمن ملتقى دولي بعنوان "الإبداع والتغيير التنظيمي في المنظمات الحديثة دراسة وتحليل تجارب وطنية ودولية"، مقام في جامعة مسعود دحلب، البليدة، الجزائر، خلال الفترة 18-19 ماي 2011.

5. المقابلات:

1. مقابلة لدى مصلحة ادارة المالية لمؤسسة ميناء "جن جن"، جيجل، 29 ماي 2021.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مدى تأثير التخطيط المالي على نمو المؤسسة الاقتصادية وللوصول إلى هذا الهدف اعتمدنا على إقامة دراسة على مؤسسة ميناء "جن جن" تم فيها استخدام جملة من الأدوات تتماشى مع الموضوع وطبيعة المؤسسة ومن بينها استخراج مختلف القوائم المالية التقديرية والفعلية وتحليل الانحرافات الخاصة بالسنوات محل الدراسة الممتدة من 2019 إلى 2021 بالإضافة إلى استخراج النسب المالية التي ساهمت في قياس وتقييم نمو المؤسسة ومعرفة الأداء المالي لها.

وفي الأخير وجدنا أنه يمكن للتخطيط المالي المصمم جيدا أن يساعد مؤسسة ميناء "جن جن" على زيادة رأس مالها وإدارة نشاطاتها وتدفقاتها المالية بشكل سلسل واتخاذ قرارات سليمة في ما يخص جوانب التكاليف والإستثمار والتمويل والتي تخول لها تحقيق النمو المرجو منها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي، نمو المؤسسة، الموازنات التقديرية، الأداء المالي، النسب المالية.

Résumé

This study aims to clarify the extent to which financial planning affects the growth of the economic institution and to reach this goal we relied on the establishment of a study on the port institution "Jin Jin" in which a number of tools were used in line with the subject matter and the nature of the institution, including the extraction of various financial estimates and actual and analysis of deviations for the years under study from 2019 to 2021 in addition to extracting the financial ratios that contributed to measuring and evaluating the growth of the institution and knowing its financial performance.

Finally, we found that well-designed financial planning can help The Port of "Jen Jen" to increase its capital, manage its activities and financial flows in a smooth manner and make sound decisions regarding the cost, investment and financing aspects that enable it to achieve the growth it wants.

Keywords: Financial planning, enterprise growth, discretionary budgets, financial performance, financial ratios.

الملاحق

الملحق رقم (01): جدول حساب النتائج المخطط في مؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2019)

ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN- DJEN

Budget Prévisionnel Exercice 2019

VII- Compte de résultat

Le compte de résultat prévisionnel 2019 fait ressortir une valeur ajoutée de 3 725 147 KDA, un résultat avant impôts de 1 855 747 KDA et un résultat net de 1 333 252 KDA.

U/KDA

CPTÉ	LIBELLE	CLOTURE 2018	PREVISIONS 2019
70	Ventes et produits annexes	3 803 400	4 150 000
I	PRODUCTION DE L'EXERCICE	3 803 400	4 150 000
60	Achats consommés	131 993	144 853
61/62	Services extérieurs et autres consommations	200 971	280 000
II	CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	332 964	424 853
III	VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	3 470 436	3 725 147
63	Charges du personnel	1 366 216	1 450 000
64	Impôts, taxes et assimilés	99 182	104 600
IV	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	2 005 038	2 170 547
75	Autres produits opérationnels	145 315	95 000
65	Autre charges opérationnelles	38 329	30 000
68	Dotations aux amortissements et aux provisions	1 136 209	1 200 000
78	Reprise sur pertes en valeur et provision	602 637	585 200
V	RESULTAT OPERATIONNEL	1 578 452	1 620 747
76	Produits financiers	184 285	240 000
66	Charges financières	8 236	5 000
VI	RESULTAT FINANCIER	176 049	235 000
VII	RESULTAT AVANT IMPOTS	1 754 501	1 855 747
	IMPOT EXIGIBLE	415 936	482 495
	impôt différé	38 028	40 000
	RESULTAT NET	1 300 537	1 333 252

الملحق رقم (02): جدول حساب النتائج المخطط في مؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2020)

ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN- DJEN

Budget Prévisionnel Exercice 2020

VII- Compte de résultat

Le compte de résultat prévisionnel 2020 fait ressortir une valeur ajoutée de 3 856 250, un résultat avant impôts de 1 523 749 KDA. Et un résultat net de 1 254 199 KDA.

CPTE	LIBELLE	CLOTURE 2019	PREVISIONS 2020	%
70	Ventes et produits annexes	4 111 000	4 237 000	3%
I	PRODUCTION DE L'EXERCICE	4 111 000	4 237 000	3%
60	Achats consommés	143 147	167 910	17%
61/62	Services extérieurs et autres consommations	181 480	212 840	17%
II	CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	324 627	380 750	17%
III	VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	3 786 373	3 856 250	2%
63	Charges du personnel	2 254 883	1 932 743	-14%
64	Impôts, taxes et assimilés	107 205	118 000	10%
IV	EXCEDEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 424 285	1 805 507	27%
75	Autres produits opérationnels	70 000	75 500	8%
65	Autre charges opérationnelles	23 300	18 720	-20%
68	Dotations aux amortissements et aux provisions	1 254 040	1 364 000	9%
78	Reprise sur pertes en valeur et provision	719 719	721 142	0%
V	RESULTAT OPERATIONNEL	936 664	1 219 429	30%
76	Produits financiers	265 123	309 320	17%
66	Charges financières	0	5 000	#DIV/0!
VI	RESULTAT FINANCIER	265 123	304 320	15%
VII	RESULTAT AVANT IMPOTS	1 201 787	1 523 749	27%
	IMPOT EXIGIBLE	196 821	249 550	27%
	Impôt différé (Variation)	18 000	20 000	11%
	Résultat Net	986 966	1 254 199	27%

الملحق رقم (03): جدول حساب النتائج المخطط في مؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2021)

ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN- DJEN		Budget Prévisionnel Exercice 2021		
VII- Compte de résultat				
Le compte de résultat prévisionnel 2021 fait ressortir une valeur ajoutée de 3 430 550, un résultat avant impôts de 1 087 129 KDA. Et un résultat net de 889 086 KDA.				
CPTE	LIBELLE	PREVISIONS CLOTURE 2020	PREVISIONS 2021	%
70	Ventes et produits annexes	3 350 000	3 831 000	14%
I	PRODUCTION DE L'EXERCICE	3 350 000	3 831 000	14%
60	Achats consommés	164 514	214 350	30%
61/62	Services extérieurs et autres consommations	160 619	186 100	16%
II	CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	325 133	400 450	23%
III	VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	3 024 867	3 430 550	13%
63	Charges du personnel	1 831 715	1 921 437	5%
64	Impôts, taxes et assimilés	74 000	83 151	12%
IV	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 119 152	1 425 962	27%
75	Autres produits opérationnels	35 000	40 000	14%
65	Autre charges opérationnelles	13 154	14 360	9%
68	Dotations aux amortissements et aux provisions	1 530 000	1 550 000	1%
78	Reprise sur pertes en valeur et provision	773 752	830 000	7%
V	RESULTAT OPERATIONNEL	384 750	731 602	90%
76	Produits financiers	341 820	355 527	4%
66	Charges financières	300	0	100%
VI	RESULTAT FINANCIER	341 520	355 527	4%
VII	RESULTAT AVANT IMPOTS	726 270	1 087 129	50%
	IMPOT EXIGIBLE	118 944	178 044	50%
	Impôt différé (Variation)	30 000	20 000	-33%
	Résultat Net	577 326	889 086	54%

الملحق رقم (04): جدول حساب النتائج الفعلي في مؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2019)

E.P DJENDJEN EP DJENDJEN BP 87 ACHOUAT JIJEL		Matricule Fiscal : 0 0 0 0 1 8 0 4 4 2 2 9 2 6 2 Article : 8 0 5 0 1 3 3 8 5 0	29/05/22 10:53	
Exercice allant 01/01/2019 au 31/12/2019				
Compte de resultats (Par nature)				
Unité:				
	Note	2019	2018	
Chiffre d'affaires				
Ventes de marchandises		9 328 139,00	0,00	
Ventes de produits finis		0,00	0,00	
Ventes de travaux		0,00	0,00	
Prestations de services		2 962 642 027,66	2 695 133 203,49	
Autres ventes		1 004 236 713,22	992 975 096,28	
Variation stocks produits finis et en cours		0,00	0,00	
Production immobilisée		0,00	0,00	
Subventions d'exploitation		0,00	0,00	
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 976 206 879,88	3 688 108 299,77	
Achats consommés		(130 811 286,79)	(135 799 845,14)	
Services extérieurs et autres consommations		(221 027 326,95)	(200 431 279,75)	
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(351 838 613,74)	(336 231 124,89)	
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		3 624,368 266,14	3 351 877 174,88	
Charges de personnel		(2 365 585 882,97)	(1 527 645 071,77)	
Impôts, taxes et versements assimilés		(110 285 557,97)	(118 006 150,30)	
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 148 496 825,20	1 706 225 952,81	
Autres produits opérationnels		79 765 590,02	43 446 689,59	
Autres charges opérationnelles		(33 200 908,53)	(38 972 330,93)	
Dotations aux amortissements et aux provisions		(1 305 916 587,59)	(1 209 978 227,07)	
Reprise sur pertes de valeur et provisions		769 260 349,01	644 151 710,05	
V- RESULTAT OPERATIONNEL		658 405 268,11	1 144 873 794,45	
Produits financiers		324 664 256,57	189 949 819,55	
Charges financières		0,00	(8 236 041,15)	
VI- RESULTAT FINANCIER		324 664 256,57	181 713 778,40	
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		983 069 524,68	1 326 587 572,85	
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		(173 471 555,39)	(351 777 200,00)	
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		17 353 256,92	(16 699 609,61)	
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 149 897 075,48	4 565 656 518,96	
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(4 322 945 849,27)	(3 607 545 755,72)	
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		826 951 226,21	958 110 763,24	
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00	
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00	
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00	
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		826 951 226,21	958 110 763,24	
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0,00	0,00	
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00	
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00	
Part du groupe (1)		0,00	0,00	

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

الملحق رقم (05): جدول حساب النتائج الفعلي في مؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2020)

BILAN PASSIF			
Exercice clos le 31/12/2019			
Passif	Note	Unité:	
		2019	2018
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		4 000 000 000,00	4 000 000 000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes d'émissions		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		0,00	0,00
Ecart de réévaluation		43 669 495,20	43 669 495,20
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		826 951 226,21	958 110 763,24
Autres capitaux propres - Report à nouveau, Dont:			
Charges, pertes et produits non inscrits au compte de		-34 794 805,00	-0,00
Résultats non affectés		0,00	0,00
Liaison inter unite		0,00	0,00
Part de la société consolidante (1)		14 431 343 438,55	14 198 362 413,45
Part des minoritaires (1)		0,00	0,00
TOTAL I		14 431 343 438,55	14 198 362 413,45
PASSIFS NON COURANTS		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières		19 290 002,98	0,00
Impôts (différés et provisionnés)		40 343 872,14	29 834 761,03
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance		791 597 731,18	683 439 641,23
Produits constatés d'avance à long terme		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		851 231 606,30	713 274 402,26
PASSIFS COURANTS		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés		256 658 692,39	56 201 827,67
Autres créiteurs		0,00	0,00
Impôts et autres dettes para-fiscales		459 345 235,65	714 851 317,58
Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes courantes		399 349 511,74	282 850 122,87
Trésorerie Passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 115 353 439,78	1 053 903 268,12
TOTAL GENERAL PASSIF		16 397 928 484,63	15 965 540 083,83

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

الملحق رقم (06): جدول حساب النتائج الفعلي في مؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2021)

EP DJENDJEN
EP DJENDJEN
BP 87 ACHOUAT JIJEL

Matricule Fiscal : 0 0 0 0 1 8 0 4 4 2 9 2 6 2
Article : 8 0 5 0 1 3 3 8 5 0

Exercice allant 01/01/2019 au 31/12/2019 29/05/22 10:50

Bilan Actif
Exercice clos le 31/12/2019

Unité:

ACTIF	Note	2019 Brut	2019 Amort- Prov.	2019 Net	2018 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		11 642 090,00	10 991 702,50	650 387,50	1 736 233,34
Immobilisations corporelles		10 620 532 027,66	4 963 328 127,00	5 657 203 900,66	4 738 825 824,00
Terrains		0,00	0,00	0,00	0,00
Bâtiments		1 674 972 407,01	827 599 840,87	847 372 566,14	996 270 839,10
Installations, machines et outillage		3 154 029 678,92	1 892 012 998,34	1 262 016 680,58	1 401 662 849,94
Matériel de transport		5 734 786 668,41	2 197 081 656,15	3 537 705 012,26	2 331 026 212,52
Autres immobilisations corporelles		56 743 273,32	46 633 631,64	10 109 641,68	9 865 922,44
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours		711 099 739,52	0,00	711 099 739,52	1 172 685 991,97
Immobilisations financières		6 827 500 000,00	(0,00)	6 827 500 000,00	4 596 000 000,00
Titres des filiales		0,00	0,00	0,00	0,00
Titres mis en équivalence (1) - entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		171 500 000,00	(0,00)	171 500 000,00	0,00
Autres titres immobilisés		6 656 000 000,00		6 656 000 000,00	4 596 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		0,00	0,00	0,00	(0,00)
Impôts différés actif		209 670 014,45	0,00	209 670 014,45	152 944 821,29
TOTAL ACTIF NON COURANT		18 380 443 871,63	4 974 319 829,50	13 406 124 042,13	10 662 192 870,60
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		233 077 877,25	(69 500 724,29)	163 577 152,96	161 470 008,64
Marchandises, Matières et fournitures		80 165,45	0,00	80 165,45	0,00
Produits Finis et encours		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres stocks		232 997 711,80	69 500 724,29	163 496 987,51	161 470 008,64
Créances et emplois assimilés		1 469 635 209,99	(526 695 691,59)	942 939 518,40	987 477 882,06
Clients		1 111 034 143,77	526 695 691,59	584 338 452,18	545 141 996,14
Autres débiteurs		5 200 605,85	0,00	5 200 605,85	15 537 206,88
Impôts et assimilés		353 400 460,37	(0,00)	353 400 460,37	426 798 679,04
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés		1 885 287 771,14	0,00	1 885 287 771,14	4 154 399 322,53
Placements et autres actifs financiers courants		400 000 000,00	0,00	400 000 000,00	2 300 000 000,00
Trésorerie		1 485 287 771,14	0,00	1 485 287 771,14	1 854 399 322,53
TOTAL ACTIF COURANT		3 588 000 858,38	(596 196 415,88)	2 991 804 442,50	5 303 347 213,23
TOTAL GENERAL ACTIF		21 968 444 730,01	(5 570 516 245,38)	16 397 928 484,63	15 965 540 083,83

الملحق رقم (07): الميزانية الفعلية لجانب الاصول لمؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2019)

E.P DJENDJEN EP DJENDJEN BP 87 ACHOUAT JIJEL		Matricule Fiscal : 0 0 0 0 1 8 0 4 4 2 2 9 2 6 2 Article : 1 8 0 5 0 1 3 3 8 5 0	
		29/05/22 10:57	
Exercice allant 01/01/2020 au 31/12/2020			
Compte de resultats (Par nature)		Unité: 1	
	Note	2020	2019
Chiffre d'affaires			9 328 139,00
Ventes de marchandises		52 280 400,45	0,00
Ventes de produits finis		0,00	0,00
Ventes de travaux		0,00	
Prestations de services		2 504 720 093,41	2 962 642 027,66
Autres ventes		715 809 448,00	1 004 236 713,22
Variation stocks produits finis et en cours		0,00	0,00
Production immobilisée		0,00	0,00
Subventions d'exploitation		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		3 272 809 941,86	3 976 206 879,88
Achats consommés		(169 125 866,87)	(130 811 286,79)
Services extérieurs et autres consommations		(120 839 692,10)	(221 027 326,95)
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(289 965 558,97)	(351 838 613,74)
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		2 982 844 382,89	3 624 368 266,14
Charges de personnel		(1 987 446 227,89)	(2 365 585 882,97)
Impôts, taxes et versements assimilés		(78 601 631,24)	(110 285 557,97)
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		916 796 523,76	1 148 496 825,20
Autres produits opérationnels		44 910 167,58	79 765 590,02
Autres charges opérationnelles		(56 869 632,76)	(33 200 908,53)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(1 554 784 439,70)	(1 305 916 587,59)
Reprise sur pertes de valeur et provisions		840 296 043,57	769 260 349,01
V- RESULTAT OPERATIONNEL		190 348 662,45	658 405 268,11
Produits financiers		342 210 719,60	324 664 256,57
Charges financières		(276 298,74)	0,00
VI- RESULTAT FINANCIER		341 934 420,86	324 664 256,57
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		532 283 083,31	983 069 524,68
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		(124 907 077,15)	(173 471 555,39)
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		6 716 144,76	17 353 256,92
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		4 500 226 872,61	5 149 897 075,48
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(4 086 134 721,69)	(4 322 945 849,27)
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		414 092 150,92	826 951 226,21
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		414 092 150,92	826 951 226,21
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		0,00	0,00
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00

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

الملحق رقم (08): الميزانية الفعلية لجانب الاصول لمؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2020)

E.P DJENDJEN
EP DJENDJEN
BP 87 ACHOUAT JIJEL

Matricule Fiscal : 0 0 0 0 1 8 0 0 4 2 2 9 2 6 7
Article : 1 8 0 5 0 1 3 3 8 5 0

29/05/22 10:55

Exercice allant 01/01/2020 au 31/12/2020

Bilan Actif
Exercice clos le 31/12/2020

Unité:

ACTIF	Note	2020 Brut	2020 Amort- Prov.	2020 Net	2019 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		12 022 090,00	11 642 090,00	380 000,00	650 387,50
Immobilisations corporelles		10 637 197 217,96	5 574 046 360,43	5 063 150 857,53	5 657 203 900,66
Terrains		0,00	0,00	0,00	0,00
Bâtiments		1 686 503 588,37	973 126 178,16	713 377 410,21	847 372 566,14
Installations, machines et outillage		3 136 904 001,64	2 041 462 843,27	1 095 441 158,37	1 262 016 680,58
Matériel de transport		5 755 288 348,74	2 510 044 342,57	3 245 244 006,17	3 537 705 012,26
Autres immobilisations corporelles		58 501 279,21	49 412 996,43	9 088 282,78	10 109 641,68
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours		848 815 576,81	0,00	848 815 576,81	711 099 739,52
Immobilisations financières		6 827 500 000,00	1 892 698,49	6 825 607 301,51	6 827 500 000,00
Titres des filiales		0,00	0,00	0,00	0,00
Titres mis en équivalence (1) - entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		171 500 000,00	1 892 698,49	169 607 301,51	171 500 000,00
Autres titres immobilisés		6 656 000 000,00		6 656 000 000,00	6 656 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Impôts différés actif		212 748 776,56	0,00	212 748 776,56	209 670 014,45
TOTAL ACTIF NON COURANT		18 538 283 661,33	5 587 581 148,92	12 950 702 512,41	13 406 124 042,13
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		241 945 918,99	(72 740 343,27)	169 205 575,72	163 577 152,96
Marchandises, Matières et fournitures		794 771,13	0,00	794 771,13	80 165,45
Produits Finis et encours		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres stocks		241 151 147,86	72 740 343,27	168 410 804,59	163 496 987,51
Créances et emplois assimilés		1 570 715 393,12	(711 374 101,49)	859 341 291,63	942 939 518,40
Clients		1 383 979 455,91	711 374 101,49	672 605 354,42	584 338 452,18
Autres débiteurs		1 487 247,88	0,00	1 487 247,88	5 200 605,85
Impôts et assimilés		185 248 689,33	(0,00)	185 248 689,33	353 400 460,37
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés		1 968 058 276,37	0,00	1 968 058 276,37	1 885 287 771,14
Placements et autres actifs financiers courants		350 000 000,00	0,00	350 000 000,00	400 000 000,00
Trésorerie		1 618 058 276,37	0,00	1 618 058 276,37	1 485 287 771,14
TOTAL ACTIF COURANT		3 780 719 588,48	(784 114 444,76)	2 996 605 143,72	2 991 804 442,5
TOTAL GENERAL ACTIF		22 319 003 249,81	(6 371 695 593,68)	15 947 307 656,13	16 397 928 484,6

الملحق رقم (09): الميزانية الفعلية لجانب الاصول لمؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2021)

E.P DJENDJEN EP DJENDJEN BP 87 ACHOUAT JIJEL		Matricule Fiscal : 000018044229267 Article : 18050133850		29/05/22 10:55	
Exercice allant 01/01/2020 au 31/12/2020					
Bilan Actif					
Exercice clos le 31/12/2020					
Unité:					
ACTIF	Note	2020 Brut	2020 Amort- Prov.	2020 Net	2019 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		12 022 090,00	11 642 090,00	380 000,00	650 387,50
Immobilisations corporelles		10 637 197 217,96	5 574 046 360,43	5 063 150 857,53	5 657 203 900,66
Terrains		0,00	0,00	0,00	0,00
Bâtiments		1 686 503 588,37	973 126 178,16	713 377 410,21	847 372 566,14
Installations, machines et outillage		3 136 904 001,64	2 041 462 843,27	1 095 441 158,37	1 262 016 680,58
Matériel de transport		5 755 288 348,74	2 510 044 342,57	3 245 244 006,17	3 537 705 012,26
Autres immobilisations corporelles		58 501 279,21	49 412 996,43	9 088 282,78	10 109 641,68
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours		848 815 576,81	0,00	848 815 576,81	711 099 739,52
Immobilisations financières		6 827 500 000,00	1 892 698,49	6 825 607 301,51	6 827 500 000,00
Titres des filiales		0,00	0,00	0,00	0,00
Titres mis en équivalence (1) - entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		171 500 000,00	1 892 698,49	169 607 301,51	171 500 000,00
Autres titres immobilisés		6 656 000 000,00		6 656 000 000,00	6 656 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Impôts différés actif		212 748 776,56	0,00	212 748 776,56	209 670 014,45
TOTAL ACTIF NON COURANT		18 538 283 661,33	5 587 581 148,92	12 950 702 512,41	13 406 124 042,13
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		241 945 918,99	(72 740 343,27)	169 205 575,72	163 577 152,96
Marchandises, Matières et fournitures		794 771,13	0,00	794 771,13	80 165,45
Produits Finis et encours		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres stocks		241 151 147,86	72 740 343,27	168 410 804,59	163 496 987,51
Créances et emplois assimilés		1 570 715 393,12	(711 374 101,49)	859 341 291,63	942 939 518,40
Clients		1 383 979 455,91	711 374 101,49	672 605 354,42	584 338 452,18
Autres débiteurs		1 487 247,88	0,00	1 487 247,88	5 200 605,85
Impôts et assimilés		185 248 689,33	(0,00)	185 248 689,33	353 400 460,37
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés		1 968 058 276,37	0,00	1 968 058 276,37	1 885 287 771,14
Placements et autres actifs financiers courants		350 000 000,00	0,00	350 000 000,00	400 000 000,00
Trésorerie		1 618 058 276,37	0,00	1 618 058 276,37	1 485 287 771,14
TOTAL ACTIF COURANT		3 780 719 588,48	(784 114 444,76)	2 996 605 143,72	2 991 804 442,5
TOTAL GENERAL ACTIF		22 319 003 249,81	(6 371 695 593,68)	15 947 307 656,13	16 397 928 484,6

الملحق رقم (10): الميزانية الفعلية لجانب الخصوم لمؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2019)

E.P DJENDJEN EP DJENDJEN BP 87 ACHOUAT JIJEL		Matricule Fiscal : 0 0 0 0 1 8 0 4 4 2 3 9 3 6 2 Article : 1 8 0 5 0 1 3 3 8 5 0	
Exercice allant 01/01/2021 au 31/12/2021		29/05/22 11:01	
Compte de resultats (Par nature)			
Unité:			
	Note	2021	2020
Chiffre d'affaires			
Ventes de marchandises		72 614 654,57	52 280 400,45
Ventes de produits finis		0,00	0,00
Ventes de travaux		0,00	0,00
Prestations de services		3 529 404 506,21	2 504 720 093,41
Autres ventes		654 688 796,76	715 809 448,00
Variation stocks produits finis et en cours		0,00	0,00
Production immobilisée		0,00	0,00
Subventions d'exploitation		0,00	0,00
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		4 256 707 957,54	3 272 809 941,86
Achats consommés		(221 618 187,78)	(169 125 866,87)
Services extérieurs et autres consommations		(117 770 488,88)	(120 839 692,10)
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(339 388 676,66)	(289 965 558,97)
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		3 917 319 280,88	2 982 844 382,89
Charges de personnel		(2 191 699 958,06)	(1 987 446 227,89)
Impôts, taxes et versements assimilés		(95 687 802,30)	(78 601 631,24)
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		1 629 931 520,52	916 796 523,76
Autres produits opérationnels		44 941 626,96	44 910 167,58
Autres charges opérationnelles		(27 789 763,58)	(56 869 632,76)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(1 706 826 849,82)	(1 554 784 439,70)
Reprise sur pertes de valeur et provisions		993 375 967,53	840 296 043,57
V- RESULTAT OPERATIONNEL		933 632 501,61	190 348 662,45
Produits financiers		358 916 490,49	342 210 719,60
Charges financières		0,00	(276 298,74)
VI- RESULTAT FINANCIER		358 916 490,49	341 934 420,86
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		1 292 548 992,10	532 283 083,31
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		(279 803 916,01)	(124 907 077,15)
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		66 641 342,00	6 716 144,76
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		5 653 942 042,52	4 500 226 872,61
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(4 574 555 624,43)	(4 086 134 721,69)
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 079 386 418,09	414 092 150,92
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00	0,00
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00	0,00
IX- RESULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00	0,00
X- RESULTAT NET DE L'EXERCICE		0,00	0,00
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		1 079 386 418,09	414 092 150,92
XI- RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)		0,00	0,00
Dont part des minoritaires (1)		0,00	0,00
Part du groupe (1)		0,00	0,00
		0,00	0,00

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

الملحق رقم (11): الميزانية الفعلية لجانب الخصوم لمؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2020)

BP 87 ACHOUAT JIJEL Matricule Fiscal : 0 0 0 0 1 8 0 4 7 1 Article : 1 8 0 5 0 1 3 3 8 5 0

Exercice allant 01/01/2021 au 31/12/2021 29/05/22 10:59

Bilan Actif
Exercice clos le 31/12/2021 Unité:

ACTIF	Note	2021 Brut	2021 Amort- Prov.	2021 Net	2020 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Part d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		11 762 190,00	11 477 190,00	285 000,00	380 000,00
Immobilisations corporelles		10 698 038 621,64	6 206 916 072,93	4 491 122 548,71	5 063 150 857,53
Terrains		0,00	0,00	0,00	0,00
Bâtiments		1 691 873 966,26	1 112 208 446,96	579 665 519,30	713 377 410,21
Installations, machines et outillage		3 146 973 992,60	2 254 438 249,63	892 535 742,97	1 095 441 158,37
Matériel de transport		5 797 468 986,35	2 789 408 014,72	3 008 060 971,63	3 245 244 006,17
Autres immobilisations corporelles		61 721 676,43	50 861 361,62	10 860 314,81	9 088 282,78
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours		1 258 378 985,55	0,00	1 258 378 985,55	848 815 576,81
Immobilisations financières		7 482 500 000,00	(0,00)	7 482 500 000,00	6 825 607 301,51
Titres des filiales		0,00	0,00	0,00	0,00
Titres mis en équivalence (1) - entreprises associées		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres participations et créances rattachées		326 500 000,00	(0,00)	326 500 000,00	169 607 301,51
Autres titres immobilisés		7 156 000 000,00		7 156 000 000,00	6 656 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		0,00	0,00	0,00	0,00
Impôts différés actif		261 727 339,09	0,00	261 727 339,09	212 748 776,56
TOTAL ACTIF NON COURANT		19 712 407 136,28	6 218 393 262,93	13 494 013 873,35	12 950 702 512,41
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		273 702 354,11	(105 160 446,47)	168 541 907,64	169 205 575,72
Marchandises, Matières et fournitures		26 494,04	0,00	26 494,04	794 771,13
Produits Finis et encours		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres stocks		273 675 860,07	105 160 446,47	168 515 413,60	168 410 804,59
Créances et emplois assimilés		1 302 589 720,67	(793 090 273,88)	509 499 446,79	859 341 291,63
Clients		1 184 108 510,57	793 090 273,88	391 018 236,69	672 605 354,42
Autres débiteurs		5 526 331,70	0,00	5 526 331,70	1 487 247,88
Impôts et assimilés		112 954 878,40	(0,00)	112 954 878,40	185 248 689,33
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés		2 358 214 967,16	0,00	2 358 214 967,16	1 968 058 276,37
Placements et autres actifs financiers courants		350 000 000,00	0,00	350 000 000,00	350 000 000,00
Trésorerie		2 008 214 967,16	0,00	2 008 214 967,16	1 618 058 276,37
TOTAL ACTIF COURANT		3 934 507 041,94	(898 250 720,35)	3 036 256 321,59	2 996 605 143,72
TOTAL GENERAL ACTIF		23 646 914 178,22	(7 116 643 983,28)	16 530 270 194,94	15 947 307 656,13

الملحق رقم (12): الميزانية الفعلية لجانب الخصوم لمؤسسة ميناء "جن جن" لسنة (2021)

BILAN PASSIF			
Exercice clos le 31/12/2021			
Passif	Note	Unité:	
		2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		4 000 000 000,00	4 000 000 000,00
Capital non appelé		0,00	0,00
Primes d'émissions		0,00	0,00
Primes et réserves (Réserves consolidées (1))		0,00	0,00
Ecart de réévaluation		43 669 495,20	43 669 495,20
Ecart d'équivalence (1)		0,00	0,00
Résultat net (Résultat net part du groupe) (1)		1 079 386 418,09	414 092 150,92
Autres capitaux propres - Report à nouveau, Dont:		29 838 650,49	-26 580 000,92
Charges, pertes et produits non inscrits au compte de		29 838 650,49	-26 580 000,92
Résultats non affectés		0,00	0,00
Liaison inter unite		0,00	0,00
Part de la société consolidante (1)		14 393 655 463,05	14 065 150 393,55
Part des minoritaires (1)		0,00	0,00
TOTAL I		14 393 655 463,05	14 065 150 393,55
PASSIFS NON COURANTS			
		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières		17 425 237,78	17 537 728,15
Impôts (différés et provisionnés)		43 093 291,27	39 592 772,00
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance		965 224 250,44	830 153 437,22
Produits constatés d'avance à long terme		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		1 025 742 779,49	887 283 937,37
PASSIFS COURANTS			
		0,00	0,00
Fournisseurs et comptes rattachés		68 370 667,85	125 901 370,72
Autres créiteurs		0,00	0,00
Impôts et autres dettes para-fiscales		646 616 066,90	497 260 319,66
Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes courantes		395 885 217,65	371 711 634,83
Trésorerie Passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS III		1 110 871 952,40	994 873 325,21
TOTAL GENERAL PASSIF		16 530 270 194,94	15 947 307 656,13

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