

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

تأثير التخطيط المالي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن - جيجل -

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

تحت إشراف:

د. بودور عصام

إعداد الطالبين:

بوخالفة لقمان

بريغن ياسر

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من :

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر - أ -	الأستاذ بولغب وليد
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	أستاذ محاضر - أ -	الأستاذ بودور عصام
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر - أ -	الأستاذة ينون أمال

السنة الجامعية: 2023/2022

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة محمد الصديق بن يحي -جيجل-



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

العنوان

تأثير التخطيط المالي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن - جيجل -

مذكرة مقدمة استكمالاً لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير

تخصص : إدارة مالية

تحت إشراف:

د. بودور عصام

إعداد الطالبين:

بوخالفة لقمان

بريغن ياسر

رئيسا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر - أ -	الأستاذ بولغيب وليد
مشرفا ومقرار	جامعة جيجل	أستاذ محاضر - أ -	الأستاذ بودور عصام
مناقشا	جامعة جيجل	أستاذ محاضر - أ -	الأستاذة ينون أمال

السنة الجامعية: 2023/2022



الشكر

كن عالماً... فإن لم تستطع فأحب العلماء...

فإن لم تستطع فلا تبغضهم...

نحمد الله عزوجل الذي ألهمنا الصبر والثبات وأمدنا القوة والعزم على مواصلة مشوارنا الدراسي وتوفيقه لنا في انجاز هذا العمل، فنحمدك اللهم ونشكرك على نعمتك وفضلك ونسألك البر والتقوى، ومن العمل ما ترضى.

نتقدم بجزيل الشكر والتقدير للأستاذ "بودور عصام" لتفضله بالإشراف على هذا البحث وسعة صدره وعلى حرصه أن يكون هذا العمل في صورة كاملة لا يشوهه أي نقص، نسأل الله أن يجزيه عنا كل خير قبل الإشراف على هذا العمل البسيط، وعلى المجهودات التي بذلها من أجلنا، والنصائح والتوجيهات العظيمة التي كان يضعها نصب أعيننا... جعل الله ذلك في ميزان حسناته يوم الدين ونتقدم بجزيل الشكر وخالص الامتنان إلى إدارة وأساتذة الكلية كل باسمه.

لقمان

ياسر



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(...يرفع الله الذين آمنوا منكم والذين أوتوا العلم درجات والله بما تعملون خبير)

سبحان الله وبحمده أشهد أن لا إله إلا الله استغفره وأتوب إليه وأشهد أن محمد عبده ورسوله .

إلى من ألهماني بحبهما منذ أن فتحت عيني لهذه الدنيا إلى من كانا ومزلا أمني في الحياة ومن دعماني بكل ما لديهما والدي الغاليين.

أمي يا من أعطتني من الحب ما فاض وسهرت عند مرضي وفرحت لفرحي وبكت لحزني إلى أروع خلق الله جزاك الله الجنة إن شاء الله.

إلى سندي في هذه الحياة أبي الغالي من علمني وتعب علي ، وحلمه أن أدرس جيدا، إلى من أعطاني الأجنحة ومدني بالقوة إلي، من أمسكت بيده أول مرة وتعلمت أن أمسكها إلى الأبد، إلى من زرع بذور الحب في حياتي.

إلى من شاركوني بذور الحب في حياتي.

إلى الذين كانوا عون في أيامي وترقبوا معي إتمام هذا العمل "عائلتي الكريمة"

إلى جميع أصدقائي، وإلى كل من وسعته ذاكرتي ولم تسعه مذكرتي.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العالمين

لقمان

ياسر



قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
	الشكر
	الإهداء
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتخطيط المالي	
7	تمهيد
8	المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي
8	المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي
10	المطلب الثاني: مراحل التخطيط المالي ومتطلباته
13	المطلب الثالث: أبعاد التخطيط المالي ونتائجه
15	المبحث الثاني: أدوات التخطيط المالي
15	المطلب الأول: التخطيط بواسطة الموازنة التقديرية النقدية
18	المطلب الثاني: تخطيط الربحية
22	المطلب الثالث: تخطيط الاستثمارات
26	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي	
28	تمهيد
29	المبحث الأول: عموميات حول الأداء المالي
29	المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتحليل المالي
32	المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي
34	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على الأداء المالي ومعاييره
37	المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية وعلاقته بالتخطيط المالي
37	المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي
39	المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء المالي ومتطلباته
40	المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية
49	المطلب الرابع: علاقة التخطيط المالي بتقييم الأداء المالي

قائمة المحتويات

51	خلاصة الفصل
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن	
53	تمهيد
54	المبحث الأول: تقديم المؤسسة ميناء جن جن
54	المطلب الأول: نشأة وتعريف بمؤسسة ميناء جن جن
55	المطلب الثاني: مهام مؤسسة ميناء جن جن
55	المطلب الثالث: أهداف مؤسسة ميناء جن جن
56	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن
59	المبحث الثاني: عرض القوائم المالية المخططة والفعالية في مؤسسة ميناء جن جن
59	المطلب الأول: عرض جدول حسابات النتائج المخطط والفعلي لسنة 2021-2022
62	المطلب الثاني: عرض الميزانية المالية المخططة والفعالية لسنة 2021-2022
67	المطلب الثالث: عرض برنامج الاستثمارات المخطط لسنة 2021-2022
68	المبحث الثالث: تحليل القوائم المالية المخططة والفعالية في مؤسسة ميناء جن جن باستخدام النسب المالية
68	المطلب الأول: تحليل القوائم المالية المخططة والفعالية في مؤسسة ميناء جن جن باستخدام نسب المردودية
70	المطلب الثاني: تحليل القوائم المالية المخططة والفعالية في مؤسسة ميناء جن جن باستخدام نسب التمويل
73	المطلب الثالث: تحليل القوائم المالية المخططة والفعالية في مؤسسة ميناء جن جن باستخدام نسب السيولة
75	المطلب الرابع: تحليل القوائم المالية المخططة والفعالية في مؤسسة ميناء جن جن باستخدام نسب النشاط
79	خلاصة الفصل
81	خاتمة
85	قائمة المراجع
91	الملاحق
	الملخص



قائمة الجداول والأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	عرض الموازنة التقديرية النقدية	01
59	عرض جدول حسابات النتائج المخطط والفعلي للسنتين 2021 و 2022	02
62	عرض الميزانية المالية المخططة والفعلية لجانب الأصول للسنتين 2021 و 2022	03
65	عرض الميزانية المالية المخططة والفعلية لجانب الخصوم للسنتين 2021 و 2022	04
67	عرض برنامج الاستثمارات المخطط للسنتين 2021 و 2022	05
68	حساب المردودية المالية في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن	06
69	حساب المردودية الاقتصادية في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن	07
70	حساب المردودية التجارية في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن	08
71	حساب نسبة التمويل الدائم في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن	09
71	حساب نسبة التمويل الخاص في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن	10
72	حساب نسبة الاستقلالية المالية في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن	11
73	حساب نسبة التمويل الخارجي في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن	12
73	حساب نسبة التداول في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن	13
74	حساب نسبة السيولة السريعة في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن	14
75	حساب نسبة السيولة الجاهزة في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن	15
76	حساب معدل دوران إجمالي الأصول في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن	16
77	حساب معدل دوران الأصول الثابتة في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن	17
77	حساب معدل دوران الأصول المتداولة في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن	18

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
22	تحديد نقطة التعادل بيانياً	01
41	تقسيمات النسب المالية	02
56	الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن	03



قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق	الصفحة
01	جدول حسابات النتائج المخطط لسنة 2021 في مؤسسة ميناء جن جن	91
02	جدول حسابات النتائج المخطط لسنة 2022 في مؤسسة ميناء جن جن	92
03	جدول حسابات النتائج الفعلي للسنتين 2021 و 2022 في مؤسسة ميناء جن جن	93
04	الميزانية المالية المخططة لجانب الأصول لسنة 2021 في مؤسسة ميناء جن جن	94
05	الميزانية المالية المخططة لجانب الخصوم لسنة 2021 في مؤسسة ميناء جن جن	95
06	الميزانية المالية المخططة لجانب الأصول لسنة 2022 في مؤسسة ميناء جن جن	96
07	الميزانية المالية المخططة لجانب الخصوم لسنة 2022 في مؤسسة ميناء جن جن	97
08	الميزانية المالية الفعلية لجانب الأصول للسنتين 2021 و 2022 في مؤسسة ميناء جن جن	98
09	الميزانية المالية الفعلية لجانب الخصوم للسنتين 2021 و 2022 في مؤسسة ميناء جن جن	99
10	برنامج الاستثمارات المخطط لسنة 2021 في مؤسسة ميناء جن جن	100
11	برنامج الاستثمارات المخطط لسنة 2022 في مؤسسة ميناء جن جن	102



تعد المؤسسة الاقتصادية الحلقة الأبرز والحجر الأساس الذي يرتكز عليه أي اقتصاد مهما بلغ تطوره وازدهاره، بحيث تعمل على الوصول إلى الغايات والأهداف المرجوة دون تهميش الأهداف الأخرى المتعلقة بمختلف الأطراف، في ظل التقلبات والتغيرات المتواجدة في البيئة التي تعمل بها، ومواجهتها للعديد من الصعوبات والتحديات بسبب سرعة التطور الذي يشهده عالم الأعمال من عولمة الأسواق وزيادة حدة المنافسة وما تبعه من التقدم التكنولوجي، كل هذا أدى إلى إعطاء وإنشاء حاجة وأولوية كبيرة لوظيفة التخطيط المالي بهدف اقتناص أفضل الفرص وتجنب مختلف المخاطر والتهديدات.

يعتبر التخطيط المالي الوظيفة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة من أجل تحقيق الكفاءة والفعالية في كل أنشطتها وعملياتها المختلفة، فالتخطيط المالي يستعمل في أغلب المؤسسات باعتباره القاعدة والأساس، إذ يحتل مرتبة ذات أهمية خاصة بين الوظائف الإدارية الأخرى، فهو يقوم بدراسة الموارد المالية للمؤسسة وتحديد استخداماتها، ومنحها القدرة على تخطيط وفهم المستقبل من أجل تحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة الوصول إليها، وذلك عن طريق تقييم أدائها المالي لمعرفة نقاط القوة والضعف.

تتجسد أهمية عملية تقييم الأداء المالي في تمكين المؤسسة من معرفة كل من المركز المالي والمركز التنافسي، وذلك بإعداد مجموعة من القوائم المالية، واستخلاص وتحليل مجموعة من النسب المالية من أجل تحديد عناصر القوة وتعزيزها، ومعرفة عناصر الضعف ومعالجتها وتصحيحها في المستقبل.

1- إشكالية البحث

من خلال ما سبق يمكن طرح إشكالية الدراسة في التساؤل الرئيسي الآتي:

كيف يؤثر التخطيط المالي على الأداء المالي لمؤسسة ميناء جن جن؟

للإحاطة بإشكالية الدراسة ارتأينا إلى الإجابة عن بعض الأسئلة الفرعية التي نراها ضرورية، أهمها:

- ما المقصود بالتخطيط المالي؟ وما هي أهم أدواته؟
- ما المقصود بالتحليل المالي؟ وكيف يتم تقييم الأداء المالي للمؤسسة؟
- ما هي علاقة التخطيط المالي بتقييم الأداء المالي؟
- ما هي أهم القوائم المالية المستعملة في التخطيط المالي وتقييم الأداء المالي بمؤسسة ميناء جن جن؟
- ما مدى أهمية التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي لمؤسسة ميناء جن جن؟

2- الفرضيات

للإجابة عن الإشكالية المطروحة ارتأينا لبناء الفرضيات التالية:

- الأداء المالي يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة.
- يؤثر التخطيط المالي على الأداء المالي بشكل كبير وفعال داخل المؤسسة.

3- أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذه الدراسة من خلال توضيح الأهمية والعلاقة بين التخطيط المالي والأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، كما نحاول من خلال هذه الدراسة الوصول إلى نتائج واقتراح توصيات قد تساعد مسيري المؤسسة محل الدراسة في معالجة مختلف الإختلالات لعملية التخطيط المالي.

4- أهداف الدراسة

وتكمن أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على التخطيط المالي وأهم أدواته.
- التعرف على الأداء والتحليل المالي وكيفية تقييمه.
- التعرف على أهم القوائم المالية المخططة لمؤسسة ميناء جن جن.
- تحليل القوائم المالية المعتمدة في مؤسسة ميناء جن جن.
- التعرف على أهمية التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي لمؤسسة ميناء جن جن.

5- المنهج المتبع

قصد الإجابة على الإشكالية المطروحة لهذه الدراسة والتساؤلات الفرعية، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجزء النظري الذي يتناسب مع طبيعة الموضوع، بينما تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة في الجزء التطبيقي الذي يمكننا من تطبيق جانب من المعلومات المتوفرة لدى مؤسسة ميناء جن جن.

6- أسباب اختيار الموضوع

هناك العديد من الأسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع نذكر أهمها كالاتي:

- توافق الموضوع مع تخصص الإدارة المالية.

- وفرة المصادر والمراجع داخل مكتبة الجامعة.

- الميول الشخصي لموضوع الدراسة.

7- حدود الدراسة

تتمثل حدود الدراسة في الحدود المكانية والزمانية نبيها كالتالي:

- **الحدود المكانية:** تم إجراء هذه الدراسة على مستوى مؤسسة ميناء جن جن بجيجل.

- **الحدود الزمانية:** لقد اعتمدت هذه الدراسة على دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن من خلال البيانات المالية للسنتين 2021-2022، وتم إجراء التريص خلال الفترة الممتدة من 1 أبريل 2023 إلى 30 ماي 2023.

8- الدراسات السابقة

يمكننا ذكر بعض الدراسات لكل متغير من المتغيرات التي مست موضوع دراستنا، نبيها كالتالي:

- دراسة بعنوان " أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المسبك بالبرواقية - " للباحثة بنية حيزية، وهي رسالة ماجستير، تخصص الاقتصاد الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المدية، الجزائر، 2010/2011، حيث تمحورت إشكالية الدراسة حول: " إلى أي مدى يمكن أن تسفيد المؤسسات الاقتصادية من التخطيط المالي من أجل تقييم أدائها المالي؟ " وقد توصلت الباحثة لمجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ يعتبر التخطيط المالي وظيفة تستخدم لتحقيق الانسجام بين مختلف الأصول التي تستخدمها المؤسسة في دورتها الاستغلالية وبين مختلف المصادر التمويلية التي مكنتها من الحصول على هذه الأصول.
- ✓ تقييم الأداء المالي هو وظيفة تستطيع المؤسسة من خلاله متابعة نشاطها.
- ✓ تتطلب عملية تقييم الأداء المالي المقارنة بين ما هو فعلي وما هو متوقع بهدف الوصول إلى تحديد مختلف الانحرافات وأسباب حدوثها.

- دراسة بعنوان " التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية - دراسة حالة شركة سونطراك، فرع نشاط المنبع - " للباحث فريد مقران، وهي رسالة ماجستير، تخصص تخطيط وتنمية، علوم اقتصادية، جامعة الجزائر، 2005/2006، حيث تمثلت إشكالية الدراسة في: " ما مدى اعتماد الشركات على التخطيط المالي لتحقيق مشاريعها الاستثمارية؟ "، وقد توصل الباحث لمجموعة من النتائج أهمها:

- ✓ اعتماد شركة سونطراك على التخطيط المالي بشكل كبير وذلك باستخدام وتطبيق أسسه من أجل تحقيق مشاريعها الاستثمارية.

✓ تمتع شركة سونطراك بوضعية مالية جيدة.

- دراسة بعنوان " دور التحليل بالموشرات المالية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة الروبية - " للباحث بلال معوج، وهي رسالة ماجستير، تخصص إدارة مالية، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة جيجل، الجزائر، 2016/2015، بحيث كانت إشكالية الدراسة حول: " ما مدى مساهمة التحليل بواسطة المؤشرات المالية التقليدية والحديثة في تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالفشل في المؤسسة الاقتصادية؟ " ، وقد توصل الباحث لمجموعة من النتائج أهمها:

✓ تمتع المؤسسة بوضع مالي مريح، وزيادة في حجم الإنتاج في السنوات الأخيرة.

✓ تسجيل انخفاض في نسب السيولة وارتفاع في نسب المديونية.

- دراسة بعنوان " أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز المدية - " للباحثين علي مكيد ونسيمة أعمار شتي، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، المجلد: 10، العدد: 09، وكانت إشكالية الدراسة بالشكل التالي: " ما مدى مساهمة التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها على مستوى المؤسسات الاقتصادية؟ " ، وقد توصل الباحثين لعدة نتائج من أبرزها استخدام المؤسسات للتخطيط المالي كوسيلة لاستقراء المستقبل وتحديد الانحرافات والمشاكل التي قد تتعرض لها.

9- صعوبات الدراسة

واجهنا بعض الصعوبات في انجاز هذه المذكرة نذكر منها:

- صعوبة الحصول على الموافقة في المؤسسة محل الدراسة.

- ضيق الوقت كان عائقا في إعداد المذكرة.

- صعوبة الحصول على البيانات الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة.

- صعوبة الربط بين المتغيرين كون العلاقة غير مباشرة.

10- هيكل الدراسة

تم الاعتماد على الطريقة الكلاسيكية في إعداد البحث، وتم تقسيم الموضوع إلى ثلاثة فصول كما يلي:

- **الفصل الأول:** جانب نظري اهتم بالتخطيط المالي، وتم التعرف على مفهوم التخطيط المالي مع مختلف مراحل ومتطلباته، أبعاده ونتائجه وهذا خاص بالمبحث الأول، أما في المبحث الثاني فتطرقنا إلى أدوات التخطيط المالي، وتمثلت في تخطيط الموازنة التقديرية، تخطيط الربحية وتخطيط الاستثمارات.

- **الفصل الثاني:** جانب نظري اهتم بالتحليل والأداء المالي، العوامل المؤثرة عليه ومعاييره وهذا خاص بالمبحث الأول، أما في المبحث الثاني تعرفنا تقييم الأداء المالي وعلاقته بالتخطيط المالي، حيث تم التطرق إلى مفهوم تقييم الأداء المالي، أهدافه، متطلباته، وتقييمه باستخدام النسب المالية.

- **الفصل الثالث:** جانب تطبيقي اهتم بدراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن، تم تقديم المؤسسة من حيث نشأتها وتعريفها، مهامها وأهدافها، الهيكل التنظيمي لها وهذا خاص بالمبحث الأول، أما في المبحث الثاني تم عرض القوائم المالية المخططة والفعلية في مؤسسة ميناء جن جن، وفي المبحث الثالث قمنا بتحليل القوائم المالية المخططة والفعلية في المؤسسة باستخدام النسب المالية.

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتخطيط المالي

المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي

المبحث الثاني: أدوات التخطيط المالي

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتخطيط المالي

تمهيد:

التخطيط المالي وظيفة من وظائف الإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية، والتي لا يمكن الاستغناء عنها أو إهمالها و الذي يجمع مجموعة من الجهود المبذولة، من توفير البيانات وجمع المعلومات اللازمة من مختلف المصادر وإخضاعها لعملية التحليل والدراسة والتي من خلالها يتم تحديد الإمكانيات و رسم الأهداف واختيار البدائل والتنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية.

ولذلك، يجب على الإدارة المالية إعطاء قيمة خاصة للتخطيط المالي حتى يقوم على أساس سليم، وسنحاول من خلال هذا الفصل توضيح و عرض أهم الجوانب والمفاهيم النظرية لعملية التخطيط و إبراز أهم أدواته.

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتخطيط المالي

المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي

إن التخطيط المالي هو من أبرز الوظائف الأساسية للإدارة المالية في أي مؤسسة اقتصادية أو تجارية أو خدمية، فهو يحدد كيفية استغلال الموارد المالية مستقبلاً، هذا ما جعل المؤسسة الاقتصادية إعطاء أهمية كبيرة لعملية التخطيط المالي، لهذا يجب معالجة أهم جوانب التخطيط المالي الأساسية.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي

أولاً: تعريف التخطيط:

" التخطيط هو أسلوب يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقع المبني على تحليل الماضي واستقراء المستقبل " ¹.

" التخطيط نشاط متعدد الأبعاد يسعى دائماً لتحقيق التكامل بين أهدافه المختلفة و يتعاطى في بعده الزمني مع الحاضر والمستقبل " ².

ثانياً: تعريف التخطيط المالي

يعتبر التخطيط المالي إحدى وظائف الإدارة المالية داخل المؤسسة، ومن أهم تعريفات التخطيط المالي ما يلي:

" التخطيط المالي هو عبارة عن عملية حساب للمستقبل ومحاولة التنبؤ به ووضع الخطوط العريضة لمستقبل مالي مأمون " ³.

" التخطيط المالي هو عبارة عن مجموعة الجهود المبذولة في سبيل الوصول إلى الخطة المالية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف والإمكانيات والوسائل والسياسات والإجراءات والقواعد والمدة اللازمة للتنفيذ، لذلك فإن عملية التخطيط المالي لا بد وأن تتضمن التالي:

- تحديد الأهداف.

_ تحديد وتحليل البدائل التمويلية والاستثمارية المتاحة.

- اختيار البديل الأفضل.

¹ عبد الحليم كراجة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص263.

² بلجود عبد الرؤوف، شريف حمزة، فعالية التخطيط المالي ودوره في تطوير المؤسسات الرياضية، مجلة رصين للدراسات الأنشطة الرياضية وعلوم الحركة، المجلد: 01، العدد: 02، الجزائر، 2020، ص04.

³ عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007، ص23.

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتخطيط المالي

- توقع ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل " ¹.

ويعرف أيضا بأنه: " الخطة الموضوعة بواسطة الموظفين الماليين والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية، أي أن التخطيط المالي يعطي القدرة على كشف وإيضاح المستقبل مع إمكانية التنبؤ بالمتغيرات الممكن حدوثها، ويعمل التخطيط المالي على إيجاد التوازن بين الموجودات التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها وبين مصادر الأموال التي مكنتها من اقتناء هذه الموجودات على اختلاف أشكالها " ².

ومن هذه التعريفات نستنتج أن التخطيط المالي هو مجموعة المجهودات المبدولة من طرف الموظفين الماليين للمؤسسة لوضع خطة مالية يتم الاعتماد فيها على تحليل الماضي والتنبؤ بالمستقبل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة المسطرة .

ثالثا: أهمية التخطيط المالي

تتمثل أهمية التخطيط المالي فيما يلي: ³

- تحديد الاحتياجات المستقبلية.
- المساعدة في تركيز الضوء على الأهداف.
- تحفيز العاملين وتشجيع التفكير المستقبلي.
- تجنب الإدارة المفاجآت وإعدادها للتعامل مع المتوقع منها.
- التنسيق بين قرارات التمويل والاستثمار.
- وضع الإدارة في موقف المستعد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية.
- تجنب الإدارة المفاجآت الكاملة.
- تسهيل عملية الاتصال.
- تقديم معايير لقياس الأداء.

¹ فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص178.

² علي مكيد، نسيمه أمير السني، أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد:10، جامعة المدية، 2011، ص32.

³ مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص423.

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتخطيط المالي

المطلب الثاني: مراحل التخطيط المالي ومتطلباته

أولاً: مراحل التخطيط المالي:

ترتكز عملية التخطيط المالي على تخصيص الموارد المتاحة للشركة وتوزيعها على الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة، الذي يتضمن تعظيم قيمة الشركة في السوق. وفي هذه الفقرة سوف نستعرض بإيجاز الخطوات الأساسية لعملية التخطيط المالي على النحو التالي:¹

1- تحليل الأداء السابق للشركة: حيث تساهم هذه الخطوة، كخطوة أولى في عملية التخطيط المالي، في نقاط القوة و الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنة السابقة، و اكتشاف العلاقة بين عناصر القوة و الضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة.

2- تحليل المزايا التشغيلية: هذه الخطوة مفيدة في تحديد المزايا التشغيلية النسبية ، حيث تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة ، وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل فيها، وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع الذي تعمل فيه الشركة، وأخيراً تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون متأصلة في كل من قرارات الاستثمار و التمويل .

3- تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله:

بناء على هذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المؤسسة وتعزيز نموها ، كما يساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة و تصنيفها حسب الأولوية .

4- التنبؤ بإيرادات الشركة و نفقاتها:

تعتمد هذه الخطوة على الارتباط الموضوعي بين قرارات الشركة في مجال الاستثمار والأرباح الموزعة وبين الإيرادات المتوقعة تحقيقها و المصروفات المتوقعة ارتباطها بتلك الإيرادات، ويتم ذلك من خلال إعداد بيان الدخل التقديري.

5- تحليل البدائل المالية:

تعني هذه الخطوة في التخطيط المالي أن تقوم الإدارة المالية بتقييم جميع البدائل المالية المتاحة ، سواء كانت تلك البدائل في مجال الاستثمار قصير الأجل أو طويل الأجل، وكل ذلك يجب أن يتم في إطار محددات

¹ عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص113-114.

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتخطيط المالي

السياسة المالية.

6- اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال :

حيث من ضروري تحديد الأدوات و وسائل المناسبة التي يمكن لشركة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية. وعند تحديد أدوات التمويل المناسبة، يجب أخذ التكلفة و المخاطر بعين الاعتبار.

7- تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية:

أي تحليل النتائج أو ما يمكن أن يتمخض عنه تطبيق الخطة المالية من عواقب قد تنجم عن تنفيذ الخطة المالية، و ذلك من أجل تحديد انعكاسات المترتبة على تلك العواقب و النتائج على بقاء الشركة و استمراريتها على المدى الطويل.

8- تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية :

وتشمل هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية متوافقة مع الخطة الإستراتيجية للشركة وتتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.

ثانيا: متطلبات التخطيط المالي الأمثل:

وتتمثل متطلبات التخطيط المالي الأمثل في ما يلي:¹

1- دقة عملية التنبؤ:

تعتمد كفاءة الخطة المالية على مدى دقة التنبؤات التي تقوم عليها الخطة، ويعتمد المخطط على مصادر عديدة للمعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثل النماذج الاقتصادية التي تحلل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة. يمكن أيضا الاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنية و نماذج التسويق التي تهدف إلى دراسة سلوك المستهلك.

ترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى الحاجة في وضع سيناريوهات تشمل جميع الظروف المحيطة بالمشروع مثل نسبة التضخم، معدلات نمو الاقتصاد القومي، مدى توافر المواد الخام في المستقبل وأسعار العملات المختلفة ... وغيرها وذلك جنبا إلى جنب مع الظروف الداخلية للمشروع.

¹ محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية التحليل المالي لمشروعات العمل، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008، ص126-127.

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتخطيط المالي

عند قيام المخطط المالي بعملية التنبؤ من الضروري دراسة كل من الظروف المتوقعة و الغير المتوقعة، حيث يتم تحليل المخاطر التي يمكن أن يواجهها المشروع عند الاختيار بين مجالات التمويل ومجالات الاستثمار البديلة .

2- الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة:

لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد المدير المالي على تحديد أفضل خطة مالية ممكنة، لذلك يجب على المخطط المالي مواجهة جميع المشاكل و الظروف المتوقعة وتحديد في ضوءها أفضل البدائل الممكنة.

3- مراجعة و متابعة الخطة المالية:

يجب الحرص في عملية متابعة التوقعات التي تم بناء الخطة المالية في ضوءها خاصة في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة.

و لقد سبق الإشارة في بداية هذا الفصل إلى أن الخطط المالية تستخدم أيضا كمعايير للحكم على الأداء في المستقبل، لكن تقييم الأداء لا يصبح ذات فائدة تذكر إلا إذا أخذ الظروف الاقتصادية المحيطة بالمشروع عند تحقق الأداء محل القياس، حيث قد ينحرف الأداء عن الخطة المعتمدة مسبقا بسبب مرور الاقتصاد القومي بفترة ركود مؤقتة على سبيل المثال.

المطلب الثالث: أبعاد التخطيط المالي و نتائجه

تتمثل أبعاد التخطيط ونتائجه في ما يلي:¹

1- نطاق التخطيط: كما تم التعرف عليه، من خلال مناقشة الفقرات السابقة، فإن عملية التخطيط تتطلب التفكير في المستقبل على المدى القصير، أي التخطيط لفترة زمنية لا تتجاوز عن سنة واحدة، وتخطيط طويل المدى يغطي فترة زمنية تزيد عن السنة. تسمى الفترات المذكورة بمصطلح نطاق التخطيط وهو يشكل البعد الأول في عملية التخطيط الذي يجب على الإدارة المالية تحديده.

2- التجميع: عند إعداد الخطة المالية، ستأخذ أداة المنشأة بعين الاعتبار كافة المشاريع و الاستثمارات الفردية لتكوين إجمالي الاستثمار المطلوب تنفيذه، وهذا يتطلب جمع المقترحات الاستثمارية للوحدات المختلفة في الشركة، مع بعضها البعض، وأن المجموع سيتم التعامل معه كمشروع واحد كبير للاستثمار، ويعد مستوى التجميع البعد الثاني من أبعاد عملية التخطيط التي يجب على الإدارة تحديدها.

¹ عدنان نايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص177-178.

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتخطيط المالي

3- تحديد الخطط البديلة: بمجرد إنشاء كل من نطاق التخطيط ومستوى التجميع، فإن الخطة المالية تتطلب مدخلات في شكل بدائل تحدد الافتراضات بخصوص المتغيرات المهمة، وتتطلب من كل قسم من الأقسام المذكورة بإعداد ثلاث خطط بديلة للسنوات القادمة كما يلي:

3-1- الحالة الأسوأ: تتطلب هذه الخطة إعداد افتراضات فيما يتعلق بخصوص منتجات الشركة و حالة الاقتصاد . وهذا النوع من التخطيط الكوارث يؤكد تركيز قدرة القسم على تحمل الشدائد أو الكوارث الاقتصادية، و تتطلب تفاصيل و تصورات تبدأ بخفض التكاليف، وتنتهي باحتمال تصفية النشاط.

3-2- الحالة الاعتيادية أو الطبيعية: في هذه الحالة تتطلب الخطة إعداد افتراضات متفائلة حول الشركة و الاقتصاد ضمن ظروف الطبيعية ، أي الوضع الطبيعي الذي يتوسط أسوأ الحالات و أفضلها.

3-3- الحالة الأفضل: وهذه تتطلب من كل قسم من أقسام الشركة العمل على أساس افتراضات متفائلة للغاية تشمل منتجات و توسعات جديدة، ومن ثم تقديم تفاصيل بالاحتياجات المطلوبة لتمويل التوسع المتوقع في نشاط كل قسم من تلك الأقسام.

ونظرا إلى أن الإدارة تنفق الكثير من الوقت وتبذل جهود كبيرة لاختيار المشاهد التي ستشكل الأساس للخطة المالية، فإنه يجب عليها أن تسأل ما الذي يمكن أن يحققه التخطيط المالي؟، وفي أدناه بعض النتائج التي يحققها التخطيط المالي تمثلت في ما يلي:¹

- ✓ **فحص أو اختبار التفاعلات:** يجب أن تؤدي الخطة المالية إلى توضيح الروابط أو العلاقات بين العروض الاستثمار من خلال الأنشطة التشغيلية المختلفة للشركة و الخيارات التمويل المتاحة لها. و بمعنى آخر، إذا كانت الشركة تخطط للتوسع عن طريق الاستثمار في مشاريع جديدة فإن عليها أن تجيب على السؤال الذي يقول: من أين سيتم الحصول على الأموال المطلوبة لتمويل التوسع المذكور؟
- ✓ **التحري عن الخيارات:** توفر الخطة المالية للشركة الفرصة لتطوير وتحليل ومقارنة عدد من المشاهد (الخيارات) المختلفة بطريقة متماسكة ومتناسقة، حيث يتم دراسة البدائل الاستثمار و التمويل المتاحة وتأثير كل بديل من تلك البدائل على هدف تعظيم قيمة الشركة. ستجيب هذه الخطوة على الأسئلة المتعلقة بخطط المستقبلية للشركة ومصادر التمويل المناسبة.
- ✓ **تجنب أو تحاشي المفاجآت:** قد يعطي التحليل المالي لإدارة المنشأة تصورات لما سيحدث فيها إذا وقعت أحداث مختلفة عن ما هو متوقع. وعلى وجه التحديد، فإنه يشير إلى الإجراءات و القرارات التي سيتم اتخاذها عند حدوث أخطاء جسيمة، وبشكل عام، إذا كانت الافتراضات التي يتم إعدادها في

¹ عدنان نايه النعيمي، مرجع سابق ذكره، ص 179-180.

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتخطيط المالي

الوقت الحاضر بشأن المستقبل خاطئة. بناء لما تقدم فإن التخطيط المالي يساعد على تجنب المفاجآت ووضع خطط ظرفية لمواجهة الأحداث الطارئة.

- ✓ ضمان التلائم والانسجام الداخلي: بالإضافة إلى هدف الشركة المتمثل في تعظيم القيمة فإن هناك أهداف خاصة أخرى. من بين هذه الأهداف زيادة الحصة السوقية، العائد على حقوق الملكية، و الرافعة المالية و غيرها من الأهداف، والخطة المالية تحقق الربط و التناغم بين تلك الأهداف.
- ✓ الإستنتاج: ربما تكون أهم نتيجة لعملية التخطيط المالي هي حث الإدارة للتفكير بالجدية في الأهداف وتحديد الأولويات.

المبحث الثاني: أدوات التخطيط المالي

يشمل التخطيط المالي العديد من الأدوات التخطيطية التي تساعد على التنبؤ المسبق في تحقيق الأهداف المسطرة ومن بين هذه الأدوات تناولنا ما يلي :

- ✓ التخطيط بواسطة الموازنة التقديرية النقدية.
- ✓ تخطيط الربحية.
- ✓ تخطيط الاستثمارات.

المطلب الأول: التخطيط بواسطة الموازنة التقديرية النقدية

أولاً: تعريف الموازنة التقديرية النقدية

1-تعريف الموازنة:

" هي ترجمة لأهداف المشروع في خطة عمل مستقبلية تعتمد على عدة فروض معينة وتتطلب موافقة المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها " ¹.

2-تعريف الموازنة التقديرية:

" الموازنة التقديرية هي خطة مالية للمنشأة، تتضمن التفاصيل الخاصة بكيفية إنفاق الأموال على العمالة والخامات والسلع الرأسمالية وغيرها كما أنها تتضمن كيفية الحصول على هذه الأموال ويمكن استخدامها كأداة لوضع خطط المنشأة والرقابة على إدارتها المختلفة " ².

¹ خبراء الشركة العربية المتحدة، الأساليب الحديثة لتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الطبعة الثانية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، الإسكندرية، 2007، ص129.

² عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص172.

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتخطيط المالي

3-تعريف الموازنة التقديرية النقدية:

" هي كشف بالأرقام للتوقعات الحاصلة في الفترة القادمة تبنى على أساس تحديد قيمة التدفقات النقدية الداخلة لها من مختلف المصادر وخلال فترة زمنية محددة، وتحديد قيمة التدفقات النقدية الخارجة لمختلف الاستخدامات والموازنة بين التدفقين بالشكل الذي يحدد مستوى نقدية الشركة بعد الأخذ بعين الاعتبار حجم وطبيعة عمل الشركة والظروف والمتغيرات المحيطة بها وتطلعات الإدارة المالية وحاجتها للنقدية خلال الفترة القادمة وتوقيت الحاجة إليه " ¹.

وتعرف أيضا بأنها: " عبارة عن كشف بحركة الأموال في المستقبل وتحديد مستويات العجز والفائض النقدي، أي التدفقات النقدية المتوقعة للداخل والخارج خلال فترة زمنية محددة وبيان الفائض أو العجز بينهما " ²، ولها عدة استخدامات من بينها: ³

- ✓ تستخدم في التخطيط المالي وفي الرقابة المالية.
- ✓ تساعد المدير المالي في إظهار الفترات التي يتحقق فيها فائض والفترات التي يتحقق فيها عجز.
- ✓ تساعد المدير المالي في بيان الفترة التي يستطيع فيها أن يسدد ما أقترض من أموال للمشروع وذلك بالفترات التي يتحقق فيها فائض.
- ✓ تساعد المدير المالي في بيان الفترات التي يستطيع فيها أن يوزع أرباحا على المالكين بحيث لا تشكل عبئا على سيولة المشروع.
- ✓ تساعد المدير المالي في المقارنة بين سياسات البيع وسياسات الشراء المطبقة ومدى التوافق بينهما.

ثانيا: أهمية الموازنة التقديرية النقدية

يمكن تلخيص أهمية إعداد الموازنة التقديرية النقدية في النقاط التالية: ⁴

- الاستعداد المسبق لإتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول على النقد لغرض سد العجز المحتمل من خلال المفاضلة بين المصادر المتاحة للتمويل في ظل شروط اقتراض ملائمة لطبيعة المنشأة.

¹ حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006، ص152.

² عليان الشريف وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص304.

³ المرجع نفسه، ص305

⁴ أسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص114-115.

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتخطيط المالي

- الاستعداد المسبق لاستثمار النقدية الفائضة والناجمة عن الزيادة الكبيرة في التدفقات النقدية الداخلة عن التدفقات النقدية الخارجة من الشركة.
- الاستعداد المسبق للتقلبات الموسمية التي قد تتعرض لها أنشطة المنشأة كزيادة الاستثمار بالمخزون والمواد الأولية.
- زيادة ثقة المقرضين في إدارة المنشأة.
- تبين الحاجة إلى تغيير سياسة الائتمان التجاري الذي تمنحه المنشأة لزملائها، كما تبين الموازنة النقدية حاجة المؤسسة إلى تغيير سياسة الائتمان المصرفي.

ثالثاً: خطوات إعداد الموازنة التقديرية النقدية

- هناك عدد من الخطوات المتسلسلة الواجب اتباعها عند وضع الموازنة النقدية تتمثل فيما يلي:¹
- تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة النقدية. إذ أن هناك مجموعة من الاعتبارات الأساسية التي يتطلب اعتمادها من الإدارة المالية عند تحديدها لفترة الموازنة.
 - تحديد التدفقات النقدية الداخلة للشركة من مختلف المصادر (التشغيلية وغير التشغيلية) موزعة على فترة الموازنة.
 - تحديد التدفقات النقدية الخارجة من الشركة لمختلف الاستخدامات موزعة على فترة الموازنة.
 - المقارنة بين التدفق النقدي الداخل والخارج، مع الأخذ بعين الاعتبار النقدية الموجودة في حوزة الشركة عند بدء تنفيذ الموازنة، وكذلك الحد الأدنى للنقدية الواجب الاحتفاظ به، من أجل تحديد مستوى الفائض أو العجز النقدي المتوقع.

يمثل الجدول التالي شكل الموازنة التقديرية النقدية:

¹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق ذكره، ص 159.

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتخطيط المالي

الجدول رقم (01): عرض الموازنة التقديرية النقدية

ملاحظات	القيمة	البيان
		متحصلات نقدية
		- من المبيعات
		- من المدينين
		- من أوراق القبض
		- متحصلات أخرى
		إجمالي النقدية 'المقبوضات'
		مدفوعات نقدية
		- للمشتريات
		- للأجور
		- للدائن
		- أوراق الدفع
		- للمصروفات الصناعية
		- للمصروفات الإدارية
		- للمصروفات التسويقية
		- مدفوعات أخرى
		إجمالي المدفوعات
		الفائض أو العجز النقدي
		الحد الأدنى لرصيد النقدية الواجب الاحتفاظ به

المصدر: محمد الصيرفي، إدارة المال وهيكلة، الطبعة الأولى، شركة الجلال للطباعة العامرية، الإسكندرية، 2006، ص 61.

نلاحظ أن قائمة التدفقات النقدية تقوم بدورين أساسيين هما:

- التحليل التاريخي للأوضاع المالية للمنظمة وتطور هذه الأوضاع مما يساعد في بيان نقاط القوة والضعف لدى المنظمة وتقييم أدائها.

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتخطيط المالي

- تقدير الوضع المالي المستقبلي للمنظمة استنادا إلى أدائها السابق وعلى ضوء المتغيرات الأخرى من حيث ظروف السوق المنافسة وغيرها.¹

المطلب الثاني: تخطيط الربحية

التخطيط لتحقيق الربحية من ضروريات التخطيط المالي السليم والمشروع، ولا يقل أهمية عن التخطيط للسيولة النقدية. ومثلما كان الإلمام بالتدفق النقدي ضروريا لفهم تخطيط السيولة، فإن معرفة قوة الإيرادات أمر حيوي لفهم التخطيط لربحية المشروع.

سواء كان التخطيط للربحية على المدى القصير (النشاط الحالي) أو على المدى الطويل (الإنفاق الاستثنائي)، يجب أن تكون الأدوات متاحة للمساعدة في الاستعداد لهذا التخطيط، وهنا العديد من الأدوات التي يتم استخدامها في هذا الصدد، و أهمها تحليل التعادل.

أولاً: تحليل التعادل:

تعتبر طريقة تحليل التعادل من أهم الطرق التي تهتم بالمقارنة بين كل من تكاليف الإنتاج وكميات هذا الإنتاج، وتسمى هذه الطريقة إلى تخطيط الطاقة الإنتاجية حيث تهتم بتحديد حجم التعادل أو النسبة من الطاقة المستغلة وذلك لتحديد مدى قدرة المنظمة في ظل ظروف تشغيل محددة على تغطية تكاليف الإنتاج التي تتحملها أو تحقق أرباح معينة.²

يركز تحليل تعادل في الأساس على تحليل العلاقة بين كميات الإنتاج، وتكاليفه، و الإيرادات الكلية، في ضوء ذلك يوجد الكثير من المصطلحات و المفاهيم الأساسية التي تستعمل لتحقيق أغراض تحليل هذه العلاقة، ويمكن توضيحها في ما يلي:³

1- نقطة التعادل: ويقصد بها النقطة التي تتعادل فيها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية، وعند هذه النقطة فحجم الإنتاج الذي تحققه المنظمة (والذي يسمى بحجم إنتاج التعادل) لا يحقق لها أية أرباح. كما أنه لا يحملها أية خسائر، و بالتالي فأجمالي إيرادات المنظمة تتساوي مع إجمالي تكاليفها.

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{الهامش الإيرادي للوحدة}}$$

¹ المرجع السابق، ص 65.

² أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، بدون طبعة، المكتبة العصرية، القاهرة، 2008، ص 51.

³ المرجع نفسه، ص 52-53.

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتخطيط المالي

إذا كان حجم الإنتاج بالمنظمة يقل عن حجم إنتاج التعادل فإن ذلك يعرضها إلى تحمل الخسائر، و إن زاد حجم إنتاجها عن حجم الإنتاج عند نقطة التعادل فذلك يمكنها من تحقيق الأرباح.

2- التكاليف الكلية: وهي جميع النفقات والمصروفات التي تتحملها المنظمة تحقيقاً لأهدافها المسطرة، وتوجد عدة تقسيمات لهذه التكاليف، أهمها التقسيم الذي يميز بين التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة، التكاليف الثابتة و يقصد بها التكاليف التي لا تتأثر بالزيادة أو النقصان بتغير كمية الإنتاج خلال فترة زمنية محددة و ضمن حجم إنتاج معين، أما إجمالي التكاليف المتغيرة هي تلك التكاليف التي تتغير مع تغير كمية الإنتاج بالزيادة أو النقصان و بنفس النسبة،

3- الإيرادات الكلية: هي إجمالي حصيله المبيعات، و تشمل عدد الوحدات المنتجة (التي من المفترض أنها بيعت) في سعر بيع الوحدة.

4- هامش الربح : و يقصد به الفرق بين إيرادات المبيعات وتكاليف الإنتاج، حيث يتم إضافتها على التكلفة الإجمالية التي يتحملها منتج هذه السلعة لتحقيق أرباح منها.

ثانياً: أهداف تحليل التعادل:

عند اضطرار منظمة الأعمال إلى تخفيض حجم الإنتاج أو زيادة حجم الإنتاج فإن ذلك يساعد تحليل التعادل على تحقيق الأهداف التالية:¹

- تعيين كمية المبيعات للإنتاج لتغطية مصروفات التشغيل.
- تعيين صافي الربح المراد تحقيقه عند مختلف مستويات الإنتاج.
- معرفة كمية المبيعات التي تضمن تحقيق الأرباح المخططة.
- يساعد في تحديد مدى جدوى الاستثمار في الأصول الثابتة.
- تعيين نسبة الزيادة المقبولة في الأجور و الرواتب.
- إتخاذ أفضل القرارات الإدارية الخاصة بعقود البيع.

¹ فيصل محمود الشواره، مرجع سابق ذكره، ص214

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتخطيط المالي

ثالثاً: عناصر تحليل تعادل:

تشمل عناصر تحليل تعادل كلا من التكاليف الثابتة و التكاليف المتغيرة و هامش الربح، و يتم استعراضها على النحو التالي:¹

1- **التكاليف الثابتة:** يقصد بها تلك التكاليف التي تتخفض على كمية الإنتاج بتغير عدد الوحدات المنتجة، أما بالنسبة لمجموع الإنتاج تبقى ثابتة، وتحمل الشركة هذه التكاليف كلها سواء عملت أم لم تعمل، ومنه نجد من الطبيعي أن يرتفع نصيب الوحدة المنتجة الواحدة من التكلفة الثابتة في حالة انخفاض كمية الإنتاج و العكس بالعكس في حالة زيادة كمية الإنتاج، ومن أهم أمثلتها:

- الضرائب على الممتلكات.

- أقساط التأمينات السنوية.

- أجور العاملين في الإدارة العليا.

- مصاريف الإعلان و الدعاية الثابتة.

2- **التكاليف المتغيرة:** هي تكاليف تبقى ثابتة في الوحدة الواحدة مهما حدث تغير فيعدد الوحدات المنتجة و تكون متغيرة بالنسبة لمجموع الإنتاج، وفي حالة التوقف الشركة عن العمل لن تتحمل هذه التكاليف ، و ذلك من الطبيعي أن يبقى نصيب الوحدة المنتجة الواحدة من التكلفة المتغيرة ثابتا بصرف النظر عن تغير حجم الإنتاج، ويمكن تمثيلها بيانيا بخط مائل يبدأ من النقطة التي ينطلق منها خط التكاليف الثابتة الموازي للمحور الأفقي، ومن أهم أمثلتها :

- المياه المستهلكة.

- العمال.

- المواد الخام.

3- **هامش الربح:** هو الفرق الموجب بين سعر بيع الوحدة المنتجة و تكلفتها المتغيرة، و الذي يساهم في تغطية جزء من التكاليف الثابتة، و إذا كان عدد الوحدات المباعة أكثر كلما كان مجموع الهامش الربحي المحقق أكبر و تغطية المصروفات الثابتة كانت أعلى، و ذلك رغبة إلى تغطية كافة التكاليف الثابتة و في ذلك الحين تكون الشركة قد وصلت إلى نقطة التعادل، وأي زيادة في الإنتاج يقابلها ربحا متراكما للشركة.

رابعاً: عيوب تحليل التعادل:

¹ المرجع السابق، ص215-216.

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتخطيط المالي

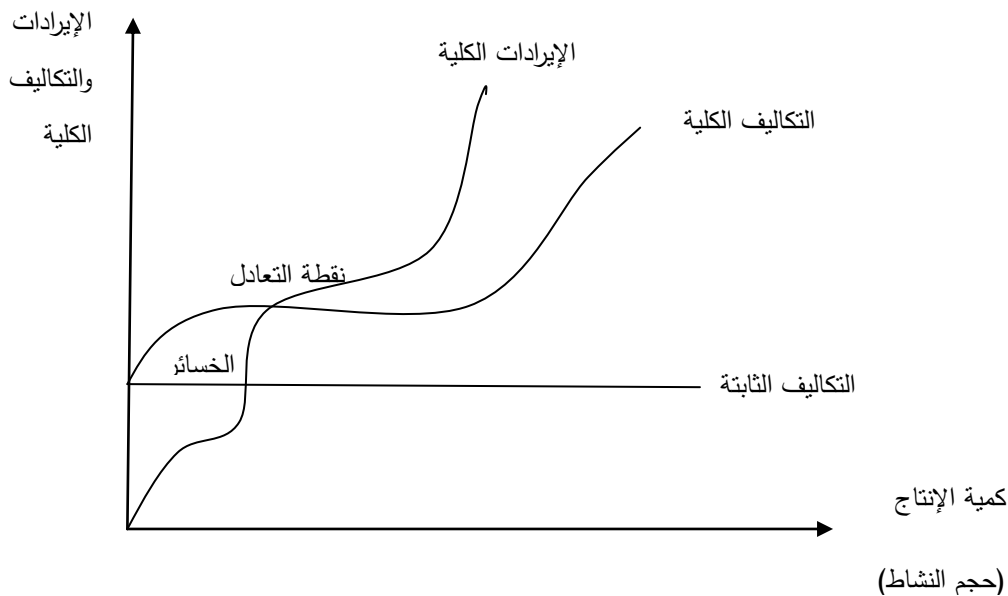
لتحليل التعادل مزايا عديدة، والتي يتمثل معظمها في المساعدة لتقييم العلاقة بين حجم الإنتاج و التكاليف و الأسعار، والاستفادة من نتائجه في اتخاذ العديد من القرارات الإدارية المهمة ، إلا أن هذا لا يمنع من ذكر بعض العيوب والقيود ، ومن أهمها:¹

- تقوم على وجود علاقة خطية بين تكاليف و الحجم على المدى الطويل.
- افتراضه أن الوحدات المنتجة ستباع بنفس السعر بغض النظر عن حجم الإنتاج.
- يجب حساب نقطة التعادل مرة أخرى عندما يكون هناك أي تغيير في تكلفة الإنتاج أو سعر البيع.
- يقوم على وجود مزيج إنتاج و مبيعات مستقر في الشركات التي تنتج و تباع العديد من المنتجات.
- تفترض أن التغيير يقتصر على عنصر واحد من المعادلة دون الآخر.
- هذا التحليل لا يولي اهتماما كبيرا بمواعيد دخول و خروج الأموال من و إلى الشركة.

خامسا: التمثيل البياني لنقطة التعادل:

تقوم هذه الطريقة على تمثيل منحنى التكاليف الكلية والإيرادات الكلية واستخراج نقطة التقاطع بينهما ، والتي تكون نقطة التعادل. نبينها في الشكل التالي:

الشكل رقم (01): تحديد نقطة التعادل بيانيا



المصدر: محمد عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية، 2006، ص153

¹ المرجع نفسه، ص216-217.

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتخطيط المالي

المطلب الثالث: تخطيط الاستثمارات

يعتبر التخطيط الاستثماري جزء من خطة التنمية الاقتصادية داخل المؤسسة، فالتخطيط الاستثماري له أهداف ومراحل واضحة لضمان تخطيط استثماري له الأثر الناجح.

أولاً: تعريف تخطيط الاستثمارات

1- تعريف الاستثمار

يعرف الاستثمار بأنه: "التخلي عن أموال يمتلكها الفرد في لحظة زمنية معينة ولفترة من الزمن، بقصد الحصول على تدفقات نقدية مستقبلية تعوضه عن القيمة الحالية للأموال المستثمرة وكذلك النقص المتوقع في قيمتها الشرائية بفعل عامل التضخم وذلك مع توفير عائد معقول مقابل تحمل عنصر المخاطرة والمتمثل باحتمال عدم تحقق هذه التدفقات".¹

2- تعريف تخطيط الاستثمارات

يعرف تخطيط الاستثمارات بأنه: "جزءاً رئيسياً من عملية التخطيط المالي للأجل الطويل المدى، ويتم بهدف إنشاء أو توسع أو الإحلال والتجديد أو لاستكمال لمنظمة استثمارية بهدف زيادة إنتاج السلع أو الخدمات المرغوب فيها لفترة زمنية قادمة".²

ثانياً: مهام تخطيط الاستثمارات

تتمثل هذه المهام في ما يلي:³

- الوصول لأمثل إيراد وكذا الوصول للهدف المالي المطلوب بعد احتساب قيمته.
- وضع خطة الإدارة في التطوير وعرض المشاريع الاستثمارية المقترح طرحها لكل عام وتوضيح العائد المالي المتوقع في حالة تنفيذها.
- حصر ورصد أي ممتلكات يمكن استثمارها واستقبال طلبات المواطنين لاستثمار مواقع مقترحة من قبلهم وطرحها للاستثمار بعد إتباع الإجراءات النظامية حولها.
- إعداد الدراسة والجدوى الاقتصادية والفنية للمشروع .

¹ محمد مطر، إدارة الاستثمارات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص22.

² عبد الله النسفي، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013، ص127.

³ ماجد أحمد عطا الله، الاستثمار والتحليل الاستثماري، دون طبعة، 2009، عمان، 2011، ص 52-53.

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتخطيط المالي

-الإعلان عن الفرص الاستثمارية، والإعلان في الجرائد المحلية.

-عمل حملات تسويقية للفرص الاستثمارية من خلال الجرائد المحلية أو الإذاعة أو القنوات التلفزيونية وذلك لزيادة عدد المستثمرين.

ثالثاً: مراحل تخطيط الاستثمارات

تتطلب عملية تخطيط الاستثمار في المشاريع العديد من العناصر الأساسية التي تساهم في اختيار وتنفيذ المشروع بأسلوب علمي ، ولا بد أن تمر عمليات التخطيط لإنشاء مشروع جديد مقترح بالمرحل التالية¹:

1- مرحلة تحضير المشاريع أو الفكرة الأولية للمشروع:

ترتبط هذه المرحلة بالأهداف التي يرغب المشروع في تحقيقها ، وتكون المشاريع في هذه المرحلة عبارة عن مقترحات أولية وفق الأهداف التي يتطلع إليها المشروع، فقد يرغب بزيادة الطاقة الإنتاجية من خلال إضافة خطوط إنتاجية جديدة، وتنوع المنتجات، تخفيض كلفة الإنتاج أو إنتاج سلع جديدة.

2- مرحلة تقييم المشاريع:

يتم في هذه المرحلة تقدير كلفة الاستثمار والعائد المتوقع ومقدار التدفقات النقدية الخارجة والداخلية للمشروع على طول عمره الاقتصادي، ويتم اختيار طريقة تقييم الاستثمارات المناسبة والمعايير الملائمة للمساعدة في اختيار أفضل المشاريع في ضوء دراسات الجدوى الاقتصادية والفنية لها.

3- مرحلة اختيار المشاريع:

وهي المرحلة التي يتم من خلالها اختيار أفضل البدائل المتاحة استناداً إلى المعايير الموضوعية لذلك.

4- مرحلة تنفيذ المشاريع:

وتتطلب هذه المرحلة تحديد مصادر تمويل المشروع وتكاليف هذه المصادر وتخصيص المبالغ اللازمة للتنفيذ وإعداد الموازنة النقدية التقديرية والموازنة الرأسمالية للمشروع ووقت التنفيذ وتاريخ الانتهاء ومرحلة التشغيل التجريبي.

رابعاً: تقييم الاستثمارات

من بين أهم وأكثر المعايير انتشاراً واعتماداً في عملية تقييم المشروعات نذكر ما يلي:¹

¹ دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص276-277.

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتخطيط المالي

1- معيار فترة الاسترداد (DR):

يمثل المدة اللازمة لاسترجاع رأس المال المستثمر في المشروع من خلال تجميع العوائد المنتظرة منه، ويعبر عنها في حالة الاستثمار الذي يذر تدفقا نقديا منتظما بالعلاقة الآتية:

$$DR = \frac{I_0}{CF_i}$$

حيث: I_0 = الاستثمار المبدئي ، CF_i = التدفق الصافي المنتظم للسيولة ، أما إذا كانت التدفقات النقدية متغيرة فإن: $DR=n$ ، وتتم المفاضلة وفقا لهذا المعيار على أساس الاستثمار الذي يسترجع أمواله خلال أقصر مدة زمنية ممكنة.

2- مؤشر الربحية (IP):

يهدف المؤشر إلى قياس الربحية المحققة لكل دينار واحد من رأس المال المستثمر، حيث تكون القاعدة العامة لقبول أو رفض المشاريع هي مقارنتها بالواحد الصحيح ، فإن كان المؤشر أكبر من 1 يكون المشروع مربحا . ويحدد مؤشر الربحية (IP) وفقا للمعادلة الآتية:

$$IP = \frac{VAN}{I_0} + 1$$

حيث: VAN = القيمة الحالية الصافية ، و I_0 = تكلفة الاستثمار المبدئية.

3- معدل العائد الداخلي (TRI):

يمثل معدل الخصم التي تتساوى عنده القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة مع القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة ، فمردودية المشروع تتحدد وفقا لهذا المعدل، ويكون مقبولا إذا كان $(TRI > TRR)$ حيث يمثل TRR = معدل العائد المقترح.

4- معيار صافي القيمة الحالية (VAN):

تمثل القيمة الصافية لمشروع استثماري الفرق بين مجموع القيم الحالية للتدفقات النقدية للمشروع وتكلفة الاستثمار ، وتحدد وفقا للعلاقة الآتية:

¹ مريم ياسمين إصلاحي، لمياء هوام ، الخيارات الحقيقية كآلية للرفع من كفاءة تقييم المشاريع وترشيد القرارات الاستثمارية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي ، العدد: 01، المجلد: 12، مخبر البحث الابتكاري والتحليل الاقتصادي والمالي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2021، ص 126-127.

الفصل الأول: المدخل المفاهيمي للتخطيط المالي

$$VAN = \sum_{t=0}^n \frac{Rt}{(1+i)^t} - I_0$$

حيث: i = معدل التحيين ، Rt = التدفق النقدي السنوي ، n = العمر الافتراضي للأصل ، I_0 = تكلفة الاستثمار المبدئية .

ويتخذ القرار بالاستثمار لتحقيق قيمة حالية صافية موجبة ، أما في حالة المفاضلة بين عدة مشاريع فيتم اختيار المشروع ذو أكبر قيمة حالية صافية موجبة.

خلاصة

في هذا الفصل تناولنا المفاهيم الأساسية المتعلقة بالتخطيط المالي، حيث تم التطرق لمفهوم التخطيط المالي وتقديمه كخطوة أولية تقوم بها المؤسسات المالية لتحديد أهدافها المستقبلية والعمل عليها ، كما يعتبر أحد أهم الوظائف الإدارية المالية القائمة على التفكير بالمستقبل والتوقعات بناء على تحليل الحاضر والماضي.

فالإتقان الجيد لأي عمل في الإدارة، يمكنها من رسم سياستها واختيارها لأفضل البدائل المعروضة ، كما تم التعرف أيضا على مختلف أدوات التخطيط المالي من موازنات تقديرية وتخطيط الربحية وتخطيط الاستثمارات التي تعتبر كمفتاح تجعل التخطيط المالي أكثر كفاءة في العديد من الأنشطة والعمليات التي تقوم بها المؤسسة.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

المبحث الأول: عموميات حول الأداء المالي

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة

الاقتصادية وعلاقته بالتخطيط المالي

تمهيد

يحظى الأداء أو الأداء المالي باهتمام كبير من طرف الباحثين أو الإداريين، حيث يعتبر من أكثر المفاهيم الإدارية المتعلقة بنجاح أو فشل أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، حيث يعتمد الأداء المالي على تقييم نتائج نشاط المؤسسة ومعرفة الإيجابيات والسلبيات فيها.

تعددت طرق تقييم الأداء داخل المؤسسة، لكن تقييمه من جانبه المالي يعد من أهم الطرق حديثا خاصة بواسطة ما يسمى النسب المالية، وهذا ما سنبينه في هذا الفصل من بحثنا من خلال دراسة الأداء المالي ومختلف مكوناته كما يلي:

سنتناول في المبحث الأول عموميات حول الأداء المالي، إذ سنتطرق إلى مدخل مفاهيمي لتحليل المالي، مفهوم الأداء المالي، وأهميته ومعاييره، وأهداف الأداء المالي والعوامل المؤثرة عليه. أما المبحث الثاني فيخصص لتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، إذ سنتناول في هذا المبحث تعريف تقييم الأداء المالي، الأركان الأساسية لتقييم الأداء المالي في المؤسسة، وأهمية تقييم الأداء المالي، وأهدافه ومتطلبات تقييمه، وتقييمه بواسطة النسب المالية حيث تناولنا أربعة نسب مالية الأكثر شيوعا و استخداما.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

المبحث الأول: عموميات حول الأداء المالي

إن الأداء المالي الجيد من أساسيات استمرار الشركات وديمومتها، حيث تبحث المنشأة على استغلال الأموال بفاعلية وبأكبر كفاءة ممكنة، لكن قبل دراسة الأداء المالي يجب التطرق للتحليل المالي، لهذا سنحاول في هذا الجزء أن نبين بعض المفاهيم الأساسية للتحليل المالي، وبعض المفاهيم الخاصة بالأداء المالي من تعريفه، أهميته والعوامل المؤثرة عليه .

المطلب الأول: مدخل مفاهيمي للتحليل المالي

أولاً: تعريف التحليل المالي

يعرف التحليل المالي بأنه: " عبارة عن عملية معالجة منظمة للبيانات المالية المتاحة عن مؤسسة ما للحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرارات وتقييم أداء المؤسسات التجارية والصناعية في الماضي والحاضر، وكذلك في تشخيص أية مشكلة موجودة (مالية أو تشغيلية)، وتوقع ما سيكون عليه الوضع في المستقبل " ¹.

ويعرف أيضا بأنه: " علم له قواعد ومعايير وأسس يهتم بتجميع البيانات والمعلومات الخاصة بالقوائم المالية للمنشأة وإجراء التصنيف اللازم لها ثم إخضاعها إلى دراسة تفصيلية دقيقة وإيجاد الربط والعلاقة فيما بينهما " ².

ثانياً: أهمية التحليل المالي وأهدافه

1- أهمية التحليل المالي:

تكمن أهمية التحليل المالي في النقاط التالية:³

- ✓ مساعدة المؤسسات في تحديد أهدافها وإعداد الخطط السنوية لمزاولة نشاطاتها الاقتصادية.
- ✓ أداة فاعلة لزيادة فعالية عملية التدقيق.
- ✓ تحديد قدرة المؤسسة على الاقتراض و الوفاء بديونها.
- ✓ تحديد كفاءة الإدارة في جمع الأموال وتشغيلها بالشكل الذي يدر عائد للشركة.
- ✓ تشخيص الحالة المالية للمؤسسة.
- ✓ الحكم على مدى فعالية السياسة المالية داخل المؤسسة.

¹ مفلح محمد عقل، مرجع سابق ذكره، ص232.

² رشاد العصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص151.

³ بنية حيزية، أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (مذكرة ماجستير: تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2010/2011، ص153.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

2- أهداف التحليل المالي:

يمكن القول بأن التحليل المالي هو عملية تحويل البيانات المالية الواردة في القوائم المالية إلى معلومات تستعمل كأساس لاتخاذ قرارات مستنيرة لأجل تعزيز الاتجاهات الإيجابية في المؤسسة، ولمعالجة بعض الممارسات الخاطئة مثل السيطرة على بعض التكاليف أو معالجة نقص متوقع في السيولة، وبشكل عام يهدف التحليل المالي إلى تحقيق الغايات التالية:¹

- ✓ معرفة حقيقة الوضع المالي للمؤسسة.
- ✓ تحديد قدرة المؤسسة على خدمة دينها وقدرتها على الاقتراض.
- ✓ تقييم السياسات المالية والتشغيلية المتبعة.
- ✓ الحكم على مدى كفاءة الإدارة.
- ✓ معرفة الاتجاهات التي يتخذها أداء المؤسسة.
- ✓ تقييم جدوى الاستثمار في المؤسسة.
- ✓ الاستفادة من المعلومات المتاحة لاتخاذ القرارات الخاصة بالرقابة والتقويم.
- ✓ معرفة وضع الشركة في قطاعها.

ثالثاً: أنواع التحليل المالي

تنقسم أنواع التحليل المالي إلى عدة أنواع نذكر منها:²

• التحليل الأفقي:

جاءت تسمية هذا التحليل من كونه يقوم بدراسة سلوك واتجاهات البنود المختلفة في القوائم ورصد التغيرات الحادثة فيها خلال أكثر من فترة مالية، مما يستوجب وجود معلومات أو قوائم لسنوات متعددة للشركة نفسها، وهو ما يمكن المحلل المالي من معرفة مدى الاستقرار أو التراجع في تلك البنود وهذا ما اكسبه صفة الديناميكية، ويعتمد المحلل في هذا النوع من التحليل بشكل أساسي على سنة الأساس وهي عادة ما تكون السنة الأولى في سلسلة الأعوام المراد تحليلها.

• التحليل العمودي (الرأسي):

يعتمد هذا النوع من التحليل بشكل أساسي على تحويل الأرقام المطلقة إلى نسب مئوية بحيث ينسب كل بند في مجموعة إلى إجمالي بنود هذه المجموعة، بحيث تحلل كل قائمة على أساس مستقل عن غيرها، وبذلك

¹ مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 239 .

² عبد الفتاح سعيد السرطاوي، عادل عيسى حسان، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية في فلسطين، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد: 04، العدد: 02، فلسطين، 2019، ص 153-154.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

يتم دراسة العلاقات بين عناصر القائمة المالية على أساس كلي وفي تاريخ معين لتحليل وتشخيص نوعية النشاط الذي حقق المساهمة الأوضح في النشاط الإجمالي من جانب واكتشاف سلوكه وتقييمه من جانب آخر، فهو بذلك يقيم أداء الشركة في لحظة إعداد القائمة التي يتم تحليلها ويكشف عن بعض من نقاط القوة والضعف في تلك الشركة. ويوصف هذا التحليل بالتحليل الساكن، لذلك فهو يظل بحاجة إلى دعمه بالتحليل الأفقي.

• تحليل النسب:

تعرف النسب المالية بأنها إحدى أدوات التحليل المالي التي توفر مقياساً لعلاقة بين عنصر وعنصر آخر من عناصر القوائم المالية في تاريخ معين، وكذلك تدرس اتجاهات هذه العلاقات عبر الزمن بحيث تشير هذه العلاقات إلى مدلولات معينة ذات معنى، والنسب المالية لها القدرة على تسليط الضوء على جوانب مالية مهمة قد لا تظهرها البيانات المالية العادية بوضوح، بشرط أن يتم حساب هذه النسب وتفسيرها بالشكل الصحيح الذي يعبر عن الموقف المالي للشركة.

رابعاً: استخدامات التحليل المالي

يستخدم التحليل المالي للتعرف والحكم على مستوى أداء المنشآت واتخاذ القرارات الخاصة ويمكن استخدام التحليل المالي في الأغراض التالية:¹

1- التحليل الائتماني: الذي يقوم بهذا التحليل هم المقرضين، وذلك بهدف التعرف على الأخطار التي قد يتعرضون لها في حالة عدم قدرة المنشآت على سداد التزاماتها في الوقت المحدد لها.

2- التحليل الاستثماري: الذي يقوم بهذا التحليل هم المستثمرون من أفراد وشركات، حيث ينصب اهتمامهم على سلامة استثماراتهم ومقدار العوائد عليها، كما أن هذا النوع من التحليل يستخدم في تقييم كفاءة الإدارة في خلق مجالات استثمار جديدة، بالإضافة إلى قياس ربحية وسيولة المنشأة.

3- تحليل الاندماج والشراء: يستخدم هذا النوع من التحليل أثناء عمليات الاندماج بين شركتين فتتم عملية التقييم للقيمة الحالية للشركة المنوي شراؤها، كما يعدد قيمة الأداء المستقبلي المتوقع للشركة بعد الاندماج في المستقبل.

4- التخطيط المالي: يعتبر التخطيط المالي من أهم الوظائف للإدارات، وتتمثل عملية التخطيط بوضع تصور لأداء المنشأة المتوقع في المستقبل، وهنا تلعب أدوات التحليل المالي دوراً هاماً في هذه العملية، من حيث تقييم الأداء السابق وتقدير الأداء المتوقع في المستقبل.

¹ رشاد العصار وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص 151-152.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

5- الرقابة المالية: تعرف الرقابة المالية بأنها تقييم ومراجعة للأعمال للتأكد من أن تنفيذها يسير وفقا للمعايير والأسس الموضوعية، وذلك لاكتشاف الأخطاء والانحرافات ونقاط الضعف ومعالجتها في الوقت المناسب.

6- تحليل تقييم الأداء: يعتبر تقييم الأداء في المؤسسة من أهم استعمالات التحليل المالي، فيتم من خلال عملية إعادة التقييم الحكم على مستوى الأرباح، قدرة المؤسسة على توفير السيولة، سداد الالتزامات وقدرتها على الائتمان بالإضافة إلى تقييم الموجودات.

المطلب الثاني: مفهوم الأداء المالي

أولاً: تعريف الأداء

يعرف بأنه: " عبارة عن مرآة عاكسة عن مدى قدرة المؤسسة على استغلال الموارد المتاحة أمامها في إقامة مختلف استثماراتها بهدف تحقيق أهدافها المسطرة " .¹
ويعرف أيضا بأنه: " نتيجة جهد معين قام ببذله الفرد أو سلوك سلكه انطلاقا مما يمتلكه من قدرات واستعدادات شخصية ، من أجل تحقيق أهداف المؤسسة في ظل العوامل والبيئة الخارجية المحيطة " .²

ثانياً: تعريف الأداء المالي

من أهم تعريفات الأداء المالي ما يلي :

يعرف الأداء المالي بأنه: " مدى تحقيق القدرة الإردادية والقدرة الكسبية في المؤسسة، حيث أن الأولى تعني قدرة المؤسسة على توليد إيرادات سواء من أنشطتها الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، بينما تعني الثانية قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقا من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وفقا للنظرية الحديثة"³

يعرف أيضا بأنه: " تشخيص مالية المؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة ومجابهة المستقبل من خلال الاعتماد على الميزانيات ، جداول حساب النتائج والقوائم المالية الأخرى " .⁴

¹ سراح موصو، تأثير السلوك التمويلي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه: تخصص إدارة مالية)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2021/2022، ص 92 .

² حنان بوفروم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة (مذكرة ماجستير: تخصص إدارة أعمال المؤسسات)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة جيجل، الجزائر، 2007/2008، ص 26.

³ دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (أطروحة دكتوراه: تخصص علوم اقتصادية)، علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006/2007، ص 34.

⁴ بن عمر عبد العالي، دور نظام المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الصناعية (مذكرة ماجستير: تخصص إدارة مالية)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة جيجل ، الجزائر، 2016/2017، ص 69.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

من هذه التعريفات نستنتج أن الأداء المالي هو قياس لمدى فاعلية المؤسسة الاقتصادية اتجاه القرارات المالية والاستثمارية من خلال تحليلات وحسابات تقوم بها الإدارة المالية لمجابهة المشاكل المستقبلية والثغرات التي تصيب المؤسسة.

ثانيا: أهمية الأداء المالي

تتبع أهمية الأداء المالي بشكل عام من حقيقة أنه يهدف إلى تقييم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات الذين لديهم مصالح مالية في الشركة، للتعرف على نقاط القوة والضعف في الشركة والاستفادة منها. البيانات التي يوفرها الأداء المالي تستعمل لترشيد القرارات المالية للمستخدمين، كما ترتبط أهمية الأداء المالي بشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب، من خلال تحديد وبيان أسبابها واقتراح الإجراءات التصحيحية وترشيد الاستعمالات العامة للشركات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للشركات والمساهمة في اتخاذ قرارات سليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة.¹

ويمكن تلخيص أهمية الأداء المالي في النقاط التالية:²

- ✓ تعتمد الرؤية المستقبلية للمؤسسة على العوائد المتوقع تحقيقها من أدائها المستقبلي وهذا يعني أهمية الاهتمام بالأداء المالي وطرق قياسه.
- ✓ يقدم الأداء المالي مفهوما وأدوات قياس رئيسة ومهمة في تنفيذ الإجراءات وصياغة الخطط التي تدعم عمليات ترشيد استخدام الموارد وتحقيق الفاعلية في إنجاز الأهداف.
- ✓ يسهم قياس الأداء المالي في تحديد مواقع القوة والضعف التي تعاني منها الشركة، وهذا يساعد كثيرا على اتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة هذه الانحرافات.
- ✓ يساعد في معرفة درجة النمو التي تحققتها الشركة باتجاه إنجاز أهدافها بنوعها القصيرة والبعيدة الأمد.
- ✓ إن استخدام التعددية في المقاييس المالية يعطي صورة واضحة عن الحالة المالية للشركة مقارنة بنتائج الأداء المالي للسنوات السابقة للشركة نفسها أو مع شركات عاملة في القطاع نفسه.
- ✓ كما أن للأداء المالي (مقياسا ومؤشرا) التأثير الإيجابي مع تحسين الجودة لأنه يساعد في تشخيص مواقع الخلل التي تعاني منها الجودة وطبيعة الاستخدامات المالية لعناصرها.
- ✓ يعد الأداء المالي الأداة المهمة للكشف عن الميزة التنافسية التي يمكن أن تعمل على أساسها الشركة.

¹ محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص46.

² ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص140.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

المطلب الثالث : العوامل المؤثرة على الأداء المالي ومعاييرها

أولاً: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

تواجه المؤسسة خلال قيامها بنشاطاتها عدة مشاكل وصعوبات قد تعرقلها في أداء وظائفها، مما يدفع بالمستثمرين إلى البحث عن مصادر هذه المشاكل و تحليلها واتخاذ القرارات التصحيحية بشأنها وهذا ما يهدف إلى الأداء المالي للمؤسسة حيث تعمل تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة لمعرفة أهم العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة نجد:¹

1- العوامل الداخلية:

تتلخص أهم العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي فيما يلي:

• الهيكل التنظيمي:

هو الإطار الذي تتفاعل فيه جميع المتغيرات التي تتعلق بالمؤسسة وأعمالها، فمن خلاله تتحدد أساليب الاتصالات والصلاحيات والمسؤوليات وطرق تبادل الأنشطة والمعلومات، ويتضمن الهيكل التنظيمي مختلف الوظائف الإدارية في المؤسسة والتمايز الرأسي هو عدد المستويات الإدارية أما التمايز الأفقي هو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل وعدد الفروع، كما يؤثر الهيكل التنظيمي على أداء المؤسسات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح، انطلاقاً من تحديد النشاطات التي ينبغي القيام بها وتخصيص الموارد التي تتطلبها هذه النشاطات ثم تحديد الأدوار للأفراد في المؤسسة والمساعدة في اتخاذ القرارات بأكثر فعالية.²

• المناخ التنظيمي:

وهو شفافية التنظيم واتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنمية العنصر البشري، أي إدراك العاملين أهداف المؤسسة ومهامها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء، ويجب أن يكون اتخاذ القرار بطريقة عقلانية، وعلى الإدارة أن تشجع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء، حيث يقوم المناخ التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءته من الناحيتين الإدارية والمالية، وتقديم معلومات لمتخذي القرارات لتحديد صورة للأداء والتعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء عند التصرف في أموال المؤسسة.

• التكنولوجيا:

وهي تمثل الطرق والأساليب المعتمدة في الشركة، من أجل تحقيق الأهداف المخططة والتي تسعى إلى ربط المصادر بالاحتياجات، ويندرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب وتكون

¹ عبد العالي بن عمر، مرجع سابق ذكره، ص 70.

² البشير زبيدي، دور التقارير المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة (مذكرة ماجستير: تخصص محاسبة وتدقيق)، علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2010/2011، ص 72.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

حسب المواصفات التي يرغب فيها المستهلك، وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة، وللمؤسسة الاختيار بين مختلف التكنولوجيات المناسبة لطبيعة أعمالها والتي تتسجم مع أهدافها حيث أن التكنولوجيا أصبحت من أبرز التحديات التي تواجهها المؤسسات، وعلى هذه المؤسسات التكيف معها، وتعديل أدائها وتحسينه لكي يتلاءم بين التقنية والأداء، وتعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء لأنها تغطي جوانب متعددة، كالقدرة التنافسية، ومحاولة تخفيض التكاليف، بالإضافة إلى زيادة الأرباح والحصة السوقية.¹

• الحجم:

يقصد بالحجم هو تصنيف المؤسسات إلى مؤسسات صغيرة أو متوسطة أو كبيرة الحجم حيث يوجد عدة مقاييس لتصنيف أو قياس حجم المؤسسة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة المضافة. ويعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسات سلبا فقد يشكل الحجم عائقا لأداء المؤسسات حيث إن بزيادة الحجم فإن عملية إدارة المؤسسة تصبح أكثر تعقيدا ومنه يصبح أدائها أقل فعالية، وإيجابا من حيث أنه كلما زاد حجم المؤسسة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالمؤسسة وأن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم المؤسسة، وقد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء المؤسسات تبين من خلالها أن العلاقة بين الحجم والأداء علاقة طردية.²

• طبيعة الملكية:

توصل إلى أثر إيجابي بعد دراسة وتحليل أثر تغيير نمط الملكية لمؤسسة على الأداء المالي، للأسباب التالية:³

- لأن المالك الخاص أكفأ من الدولة في إدارته للمؤسسة، مما يساهم في توفير الموارد وتحسين الأداء المالي لهذه المؤسسة.
- المالك الخاص بما يقدمه من حوافز أقدر من الدولة على تعبئة الموارد والاستثمار في المشاريع المربحة.
- تغيير نمط الملكية يزيل على كاهل الدولة عبئ الخسائر المالية.

¹ المرجع نفسه، ص: 72-73.

² نصر الدين بن ندير، أيوب شمال، لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة للمشاركة في المؤتمر الوطني الأول حول مراقبة التسيير كآلية لحكومة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البليدة 2، يوم 25 أفريل 2017، ص 11 .

³ صفاء بوضياف، دور المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالفشل المالي (أطروحة دكتوراه: تخصص محاسبة)، العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2014/2015، ص 46.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

2- العوامل الخارجية:

يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي التي تخرج عن نطاق تحكمه كالأوضاع الاقتصادية العامة والسياسات الاقتصادية... الخ، وعموما تتمثل أهم العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي فيما يلي:¹

• السوق:

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

• المنافسة:

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

• الأوضاع الاقتصادية:

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

ثانيا: معايير الأداء المالي

تعرف المعايير على أنها أرقام معينة تستخدم للحكم على ملائمة نسبة ما، وتتمثل هذه المعايير في ما يلي:²

1- **المعايير المطلقة (النمطية):** هي المعايير التي تستخدم للحكم بموجبها على وضع المؤسسة، على اختلاف نوعها وعمرها ووقت التحليل، وتأخذ شكل قيم ثابتة لنسب معينة متفق عليها بين الشركات.

¹ نجلاء نوبلي، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه: تخصص مالية وتدقيق)، العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2017/2018، ص 81.

² عبد الفتاح سعيد السرطاوي، عادل عيسى حسان، مرجع سابق ذكره، ص 152.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

- 2- **المعايير القطاعية:** يستفيد المحلل المالي بشكل كبير من المعايير القطاعية في مراقبة الأداء. وهي معايير تمثل متوسط أداء القطاع الذي تنتمي إليه المنشأة ، خاصة وأن المنشآت متشابهة في العديد من الخصائص.¹
- 3- **المعايير التاريخية:** تعتمد على دراسة أداء المؤسسة لعدة سنوات متتالية في الماضي واعتباره معيارا لتقييم أداءها المالي الحالي واتجاهاته.
- 4- **المعايير المستهدفة أو المخططة:** وهي نسب تستهدفها المؤسسات لتحقيقها من خلال الموازنات، وتقارن النسب المحققة مع تلك المستهدفة، فتبرز الابتعاد بين الأداء الفعلي والخطط وبالتالي اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.

المبحث الثاني: تقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية وعلاقته بالتخطيط المالي

تعتمد الإدارة المالية على تقييم الأداء المالي للمؤسسة في المرحلة الأخيرة من الدورة الإدارية ، ومن خلال عملية التقييم المالي يتم الحكم على مستوى الأرباح وقدرة المؤسسة على توفير السيولة ودفع الالتزامات ، ويركز مفهوم تقييم الأداء المالي على السيولة والربحية ، وسنحاول أن نبين أهم المفاهيم الأساسية لتقييم الأداء المالي وعلاقته بالتخطيط المالي داخل المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم تقييم الأداء المالي

أولاً: تعريف تقييم الأداء المالي

يعرف تقييم الأداء المالي بأنه: " تحليل وقياس للنتائج المحققة أو المتوقع تحقيقها ، بناء على معايير معروفة، خلال فترة زمنية محدودة ، من أجل تشخيص أسباب الانحرافات والاختلالات من أجل اتخاذ القرارات اللازمة ، لخدمة جميع الأطراف " .²

ويعرف تقييم الأداء بأنه: " تقديم حكم قيم على إدارة الموارد المادية والمالية المتاحة لإدارة المؤسسة، وعلى طريقة الاستجابة لإشباع رغبات الأطراف المختلفة. بمعنى آخر فإن تقييم الأداء المالي للمؤسسة هو مقياس للنتائج المحققة أو المتوقعة في ضوء معايير محددة سابقاً " .³

¹ أسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2012، ص78.

² معوج بلال، دور التحليل بالمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية(مذكرة ماجستير: تخصص إدارة مالية)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة جيجل، الجزائر، 2016/2015، ص63.

³ جمال الدين كعواش، تأثير هيكل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أدائها المالي(أطروحة دكتوراه: تخصص إدارة مالية)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة جيجل، الجزائر، 2010/2009، ص153.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

ويعرف أيضا تقييم الأداء المالي: " هو تشخيص للمركز المالي للمنظمة باستخدام المؤشرات المالية خلال فترة زمنية معينة ، أو خلال فترات ومقارنتها مع مؤسسات في نفس الصناعة، أو مقارنتها بسنة معينة تعتبر سنة الأساس " ¹.

من هذه التعاريف نستنتج أن تقييم الأداء المالي هو قيام الإدارة المالية باستخدام النسب المالية بناء على معايير معروفة خلال فترة زمنية معينة، لقياس النتائج المحققة أو المتوقعة.

ثانيا: الأركان الأساسية لتقييم الأداء المالي في المؤسسة

ترتكز عملية تقييم الأداء المالي على ما يلي:²

- وجود أهداف محددة مسبقا (معايير): يتم توحيد عملية تقييم الأداء فقط عندما تكون الأهداف المحددة مسبقاً موحدة، وقد تكون في شكل خطة أو سياسة أو معيار أو نمط. اللوائح المالية، قوانين ربط الميزانية،... إلخ. وهي تشمل القواعد والضوابط، فضلاً عن التكاليف القياسية ومعدلات الأداء القياسية، والأهداف المحددة مسبقاً التي تستند إليها عملية تقييم الأداء.
- قياس الأداء الفعلي: يُقاس الأداء الفعلي عادةً بناءً على البيانات والمعلومات التي توفرها أنظمة المحاسبة والأساليب الإحصائية. يجب أن يكون العمال المدربون متاحين لتنفيذ هذه الأعمال باستخدام آلات جديدة كلما كان ذلك مناسباً، لتقديم نتائج القياس أو التقدير بسرعة واتخاذ القرارات بشأنها.
- مقارنة الأداء الفعلي بالمعايير: يتم مقارنة الأداء المحقق بالمعايير لتحديد الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية ، ولتمكين الإدارة من التنبؤ بالنتائج المستقبلية، وتمكينها من مواجهة الأخطاء قبل حدوثها من أجل اتخاذ الإجراءات اللازمة. لمنع حدوثها.
- اتخاذ القرارات المناسبة لتصحيح الانحرافات: يعتمد اتخاذ القرار لتصحيح الانحراف على البيانات والمعلومات المتوفرة حول الأهداف المهددة مسبقاً وقياس الأداء الفعلي، ومقارنة الأداء المحقق بالهدف المخطط. لذلك فإن تحليل الانحراف وبيان أسبابه يساعد على تقييم الموقف واتخاذ القرار المناسب الذي يجب أن يتم في الوقت المناسب، وتحديد نوع التصحيح المطلوب بوضوح، مع مراعاة جميع الظروف المحيطة بالقرار.

¹ شعشوع أحمد وآخرون، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء والرفع من القيمة السوقية للمؤسسة، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد: 09، العدد: 01، الجزائر، 2021، ص253.

² عمر بوجميلة، تقييم الأداء المالي وتحليل محددات الربحية في البنوك الإسلامية (مذكرة ماجستير: إدارة مالية)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة جيجل، الجزائر، 2014/2013، ص106.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

ثالثاً: أهمية تقييم الأداء المالي

يمكن تلخيص أهمية تقييم الأداء المالي كالآتي:¹

- عملية تقييم الأداء هي محاولة للتغلب على أوجه القصور التي قد تحدث في عملية التخطيط المالي للمؤسسة.
- تكشف عملية تقييم الأداء عن مدى أداء الوحدات والإدارات لوظائفها على أكمل وجه.
- ترتبط عملية تقييم الأداء بالتخطيط، حيث تظهر كفاءة التخطيط عندما يقوم الأفراد بتنفيذ مهامهم على أكمل وجه.
- المساعدة في توجيه الإدارة العليا إلى مراكز المسؤولية التي هي في أمس الحاجة إلى الإشراف.
- يقوم على ترشيد الطاقة البشرية في المؤسسة في المستقبل، حيث يتم إبراز العناصر الناجحة وتطويرها ، وكذلك العناصر غير المنتجة التي يجب الاستغناء عنها.
- يساعد مديري الإدارات في اتخاذ القرارات التي تحقق الأهداف من خلال توجيه أنشطتهم نحو المجالات التي تخضع للقياس والحوكمة.

المطلب الثاني: أهداف تقييم الأداء المالي ومتطلباته

أولاً: أهداف تقييم الأداء المالي

تتمثل أهداف تقييم الأداء المالي في تقديم ملاحظات حول الأداء المالي، وتحديد احتياجات الموظفين الماليين للإرشاد والتدريب، وتوثيق الأسس والمعايير المستخدمة في الأداء المالي، وتوفير فرصة للتشخيص والتطوير التنظيمي، وتسهيل التواصل بين الموظفين وإدارة. فضلاً عن عدم إخضاع الأداء المالي للآراء الشخصية، فكل ذلك يعتبر من الأهداف العامة لتقييم الأداء المالي، حيث يعتمد تقييم الأداء على مبدأ الحياد المهني، وكذلك معرفة الأسباب التي تؤدي إلى مشاكل في الأداء المالي، ونلخص أهم أهداف تقييم الأداء المالي في النقاط التالية:

- العمل وإيجاد الحلول للتخلص من المشاكل، كما يعتبر من الوسائل التي تهدف إلى تشجيع المحاسبين ومساعدتهم على تحسين وتطوير أدائهم.
- تحسين وتطوير الأداء في المؤسسات التي ترفع الرقابة فيها مستوى البحث عن الأخطاء وتصحيحها وإبداء الملاحظات بشأنها.
- مستوى دراسة النشاط ككل في محاولة لمعرفة مستوى تحقيقه لأهدافه ومدى استناد إدارته إلى قواعد الكفاءة.

¹ معوج بلال، مرجع سابق ذكره، ص65.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

- تزويد سلطات الإدارة والرقابة بالتغذية الراجعة حول كفاءة الأداء المالي للمؤسسة وفق معايير وأسس مسبقة ، وتوجيه العاملين لتطوير أدائهم في المستقبل.
- من خلال تقييم الأداء يمكن إبراز حاجة العاملين في الجانب المالي للدورات التدريبية من أجل تحقيق معايير الأداء المطلوبة ومن ثم إثبات استحقاقهم للمكافآت والترقيات الجيدة.¹

ثانيا: متطلبات تقييم الأداء المالي

لا يتم تنفيذ عملية تقييم الأداء بشكل عشوائي، ولكنها تستند إلى مجموعة من المتطلبات التي يمكن صياغتها على النحو التالي:²

- **ضرورة تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية للمؤسسة:** يجب تحديد الأهداف والخطط بوضوح حتى يمكن التحقق من أداء المسؤولين، ويجب توقع الأداء اللازم لتحقيق أهم النتائج وتصبح في الشكل المعايير المستخدمة لمتابعة تنفيذ الأهداف.
- **الحاجة إلى معايير واضحة للأداء:** تحديد المعايير هو محور أساسي في عملية تقييم الأداء المالي، أي من الصعب أن تكون المعايير واضحة، لأن وضوح المعايير يساعد الفرد في إنجاز عمله وتحديد الأداء المطلوب منه. كما أنه يساعد المسؤولين في عملية الرقابة على أساس أسس ومعايير محددة.
- **الحاجة إلى نظام معلومات سليم وفعال:** يعتمد تقييم الأداء على الحاجة إلى توافر بيانات صحيحة وسليمة وفي الوقت المناسب، حيث يبني المديرون مقارنتهم على المعلومات الواردة في البيانات المالية التي تلخص النتائج الفعلية، ولن يكون الأداء الجيد كذلك يتحقق ما لم يتوفر نظام معلومات سليم.

المطلب الثالث: تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية

أصبح استخدام النسب المالية لأغراض قياس وتقييم أداء منظمات الأعمال واسع الانتشار لدرجة أنه يمكن القول أنه قد لا يكون من الممكن تحليل أي بيانات عن أداء المنظمات ومراكزها المالية دون استخدام النسب المالية بطريقة أو بأخرى، وتعد النسب المالية من بين أدوات التحليل المالي الأكثر شيوعاً والأكثر استخداماً في قياس وتقييم المركز المالي للمنظمة خلال فترة زمنية معينة عن طريق إجراء مقارنات بين النسب المالية الخاصة بالمنظمة ومنظمات مماثلة. من أجل تحديد وتقييم اتجاهات أدائها.³

يمكن تقسيم النسب المالية إلى عدة أنواع نبينها في الشكل التالي:

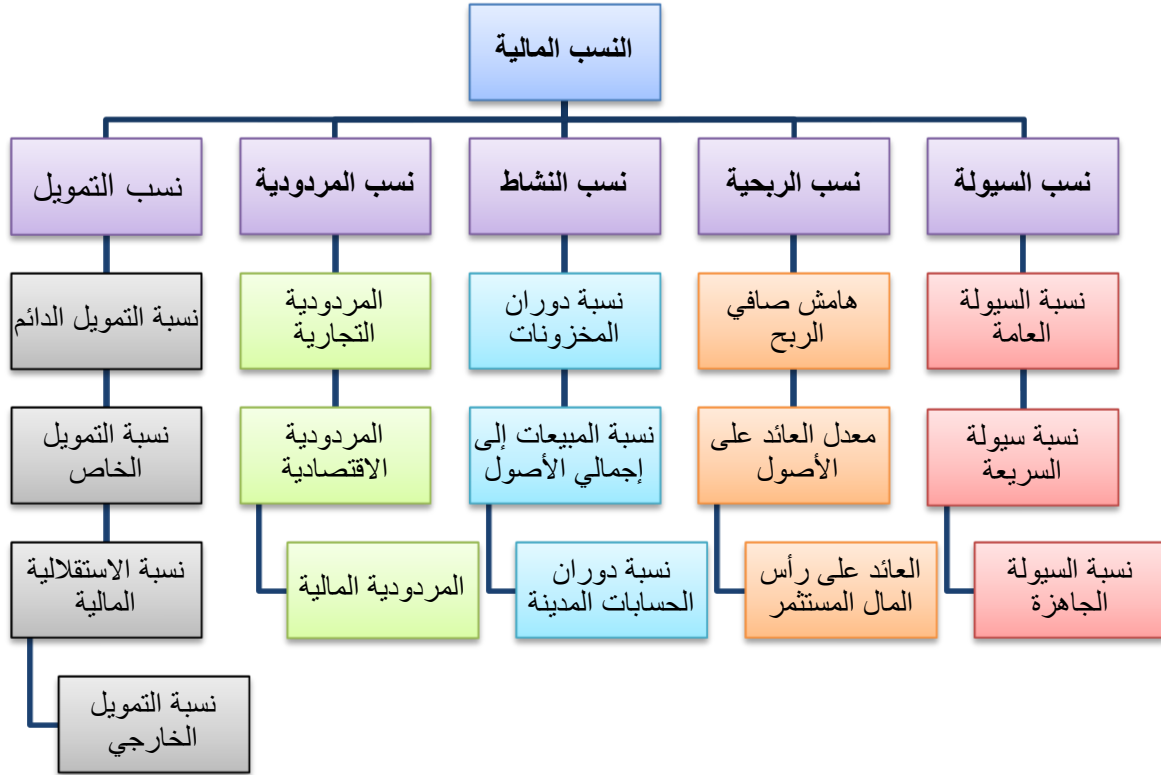
¹ رعد عبد مسلم حريجه وآخرون، تقييم مقاييس الأداء المالي في الوحدات الحكومية في ظل موازنة البنود، مجلة كلية البنات للعلوم الإنسانية، العدد: 25، العراق، 2019، ص291.

² بن عمر عبد العالي، مرجع سابق ذكره، ص72.

³ وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009، ص178.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

الشكل رقم (02): تقسيمات النسب المالية.



المصدر: من إعداد الطالبين

1-نسب السيولة:

تعرف السيولة بأنها قدرة المؤسسة على تحويل أصولها إلى نقد حتى تتمكن من سداد التزاماتها على المدى القصير عند استحقاقها، وتقوم نسب السيولة بتحليل وتقييم الأصول المتداولة والخصوم المتداولة لمعرفة المركز المالي للمؤسسة على المدى القصير.¹

يمكن تقسيم نسب السيولة إلى النسب التالية:

- نسبة السيولة العامة.
- نسبة سيولة سريعة.
- نسبة السيولة الجاهزة.

¹ شعيب شنوف، التحليل المالي الحديث، دون طبعة، دار زهراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص183.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

1-1- نسبة السيولة العامة:

تشمل هذه النسبة درجة تغطية الأصول المتداولة للديون قصيرة الأجل، ويفضل أن تكون سيولة المؤسسة أكبر من 1 حتى تتمكن المؤسسة من مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل بأصولها الجارية، لكنها تعتبر مؤشرا عاما لأنها لا تأخذ بعين الاعتبار سيولة مختلف الأصول المتداولة واستحقاق الديون قصيرة الأجل.¹

وتحسب وفقا للعلاقة الآتية:

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

1-2- نسبة السيولة السريعة:

تظهر هذه النسبة درجة السيولة التي تتمتع بها المؤسسة في وقت محدد، ولقد تم استبعاد أصعب العناصر تحولاً إلى نقدية كي تعبر هذه النسبة عن السيولة الحقيقية للمنشأة.²

وتحسب وفقا للعلاقة الآتية:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = 100 \times \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

1-3- نسبة السيولة الجاهزة:

تبين هذه النسبة هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها القصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حالياً تحت تصرفها فقط، من دون اللجوء إلى كل قيمة غير جاهزة ذلك يبين أن المؤسسة من الصعب عليها توقع مدة معينة للتحول المخزونات لسيولة جاهزة.³

وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = 100 \times \frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

¹ زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص37.

² منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناع القرار، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2008، ص72.

³ مبارك لسوس، التسيير المالي، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص48.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

2- نسب الربحية:

هناك العديد من نسب الربحية، وهي بشكل عام تقيس ربحية الشركة مع الأخذ بعين الاعتبار مستوى المبيعات، حجم الأصول، استثمارات المالكين وحقوق الملكية.¹

ويمكن تقسيم نسب الربحية إلى النسب التالية:

- هامش صافي الربح .
- معدل العائد على الأصول .
- العائد على رأس المال المستثمر .

2-1- هامش صافي الربح:

هي عبارة عن الفرق بين سعر بيع السلعة وتكلفة إنتاجها أو شرائها، وأهم ما تعبر عنه هذه النسبة هو كفاءة الإدارة في التعامل مع عناصر تكلفة المبيعات ومدى قدرتها على ضبطها والسيطرة عليها، وذلك بمتابعة النسبة على فترات زمنية.²

ويحسب هامش الربح وفقا للعلاقة الآتية:

$$\text{هامش صافي الربح} = \frac{\text{الأرباح القابلة للتوزيع}}{\text{إجمالي المبيعات}} \times 100$$

2-2- معدل العائد على الأصول:

تشير هذه النسبة إلى نسبة الدخل المتحقق على إجمالي الأصول المستثمرة في المؤسسة، ولكن يلاحظ أن الأصول تكون مقومة في القوائم المالية وفقا لقيمتها الدفترية مطروحا منها الإهلاكات وبالتالي فإن ارتفاع العائد على الأصول لا يعني أنه يمكن الحصول على نفس الأصول وتحقيق نفس العائد المرتفع.³

ويحسب بالعلاقة الآتية:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{الأرباح القابلة للتوزيع}}{\text{إجمالي الأصول}} \times 100$$

¹ سمير عباس أحمد، عبد العلي حنظل، استخدام النسب المالية كأداة لتقييم كفاءة الأداء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 32، العراق، 2012، ص255.

² وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، الطبعة الأولى، الورق للنشر والتوزيع، عمان، 2004، ص78.

³ محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية التحليل المالي لمشروع الأعمال، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص77.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

2-3- العائد على رأس المال المستثمر:

تدل هذه النسبة على كفاءة وربحية الشركة من الاستثمارات الرأسمالية، ومن وجهة نظر استثمارية، فإن هذه النسبة يجب أن تكون أعلى من معدل الاقتراض ستعمل على تخفيض أرباح المساهمين.¹

وتحسب وفقا للعلاقة التالية:

$$\text{العائد على رأس المال المستثمر} = \frac{\text{ربح العمليات الصافي الضرائب}}{\text{رأس المال المستثمر}} \times 100$$

3- نسب النشاط:

تقيس نسب النشاط مدى فاعلية استخدام الموارد المالية داخل المؤسسة. وتخص إحدى نسب النشاط بتحليل استخدام الموارد الإجمالية للمؤسسة، وهذه النسبة هي نسبة المبيعات إلى مجموع الأصول والتي تعتبر المقياس المركزي في بعض نظم الرقابة المالية.²

وتقسم هذه النسب إلى:

- نسبة دوران المخزونات.
- نسبة المبيعات إلى إجمالي الأصول.
- نسبة دوران الحسابات المدينة.

3-1- نسبة دوران المخزونات:

تعمل الإدارة على زيادة سرعة الدوران، فكلما طالت مدة التخزين تحملت المؤسسة أعباء أكثر، ويجب أن تأخذ في الحسبان، إن ارتفاع معدل دوران المخزونات قد لا يكون دليلا على المقدرة والكفاءة، تختلف طبيعة دوران المخزونات حسب اختلاف طبيعة نشاط المؤسسة تجاريا كان أو تحويليا.³

أ- في المؤسسة التجارية:

$$\text{مدة دورة البضائع} = \frac{\text{متوسط المخزون من البضائع}}{\text{مشتريات السنوية من البضائع}} \times 360$$

¹ فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، الطبعة الأولى، دار مسقاوي للنشر والتوزيع، فلسطين، 2008، ص48.

² جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، بدون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 2013، ص116.

³ مبارك لسوس، مرجع سابق ذكره، ص49-50.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

وتمثل المدة المتوسطة التي تمكثها شحنة البضائع داخل المخزن أو هي المدة المتوسطة التي تفصل تاريخ الشراء وتاريخ البيع.

$$\frac{\text{المشتريات السنوية من البضائع}}{\text{متوسط المخزون من البضائع}} = \text{عدد دورات البضائع}$$

يمثل العدد المتوسط للطلابيات السنوية من البضائع.

ب- في المؤسسة التحويلية:

- دوران مخزون المواد واللوازم:

$$360 \times \frac{\text{متوسط المخزون من المواد واللوازم}}{\text{المشتريات السنوية من المواد واللوازم}} = \text{مدة دورة المواد واللوازم}$$

تمثل المدة المتوسطة التي يمكثها مخزون المواد واللوازم في المخزن.

$$\frac{\text{المشتريات السنوية من المواد واللوازم}}{\text{متوسط المخزون من المواد واللوازم}} = \text{عدد دورات مخزون المواد واللوازم سنويا}$$

يمثل العدد المتوسط للطلابيات من المواد واللوازم التي تدخل المخزن.

- دوران مخزون المنتجات التامة:

$$360 \times \frac{\text{متوسط مخزون المنتجات التامة}}{\text{التكلفة السنوية للوحدات المنتجة}} = \text{مدة دورة المنتجات التامة}$$

تمثل المدة المتوسطة التي تمكثها المنتجات التامة في المخزن وهي المدة المتوسطة التي تفصل بين تاريخ الخروج من ورشة الإنتاج وتاريخ البيع.

$$\frac{\text{التكلفة السنوية للوحدات المنتجة}}{\text{متوسط مخزون المنتجات التامة}} = \text{عدد دورات المنتجات التامة}$$

يمثل العدد المتوسط لعمليات البيع.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

3-2- نسبة المبيعات إلى إجمالي الأصول:

تشير هذه النسبة إلى مدى استخدام الأصول في تحقيق المبيعات حيث أن ارتفاع هذه النسبة يعني أن المؤسسة تعمل قريبا من مستوى الطاقة الكاملة مما يعني أنه لن يمكن زيادة حجم النشاط دون زيادة رأس المال المستثمر.¹

وتحسب وفقا للعلاقة الآتية:

$$\frac{\text{نسبة المبيعات}}{\text{إجمالي الأصول}} = \text{نسبة المبيعات إلى إجمالي الأصول}$$

3-3- نسبة دوران الحسابات المدينة:

يشير دوران الحسابات المدينة إلى عدد مرات تحصيل الحسابات المدينة خلال السنة، والدوران العالي للحسابات المدينة يدل على كفاءة تحويل الحسابات المدينة إلى نقد، ولكنه كذلك يعني سياسة ائتمانية متشددة.²

ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{الحسابات المدينة}} = \text{دوران الحسابات المدينة}$$

4- نسب المردودية:

يمكن للاستدانة أن يكون لها تأثيران مزدوجان حسب العلاقة بين تكلفة الاستدانة ومردودية الأصول، فيكون تأثيرها ايجابيا إذا كانت مردودية الأصول كافية كما يمكن أن يكون لها تأثير سلبي إذا كانت تكلفتها غير مغطاة بمردودية كافية.³

وتقسم نسب المردودية إلى النسب التالية:⁴

- **المردودية التجارية:** تسمح هذه النسبة بقياس مردودية الاستغلال، وهي تقيس النشاط التجاري للمؤسسة، حيث توضح مقدار الأرباح التي تحققت مقابل كل وحدة واحدة من صافي المبيعات، ويعني ما يتبقى لها عن كل دينار مبيعات صافية بعد خصم جميع التكاليف وهذا يساعد المؤسسة على تحديد سعر البيع الواجب للوحدة.

¹ محمد صالح الحناوي، مرجع سابق ذكره، ص53.

² محمد على إبراهيم العامري، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 107.

³ إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الجزائر، 2006، ص267.

⁴ جمال الدين كعواش، مرجع سابق ذكره، ص171-172.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{المبيعات السنوية الصافية}} = \text{المردودية التجارية}$$

- المردودية الاقتصادية:

تمثل قدرة المؤسسة على توليد الأرباح بصفة منعزلة عن القرارات المالية، فهي تقيس الفعالية في استخدام الأصول الموضوععة تحت تصرف المؤسسة، وتحسب هذه النسبة وفقا للعلاقة التالية:

$$\frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}} = \text{المردودية الاقتصادية}$$

- المردودية المالية:

تعرف هذه النسبة مردودية الأموال الخاصة، وتقيس المردودية التي تعود على المالك، وتحسب وفقا للعلاقة التالية:

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

5- نسب التمويل:

تمكننا هذه النسب من دراسة وتحليل النسب التمويلية أي اكتشاف مدى مساهمة كل مصدر تمويلي في تمويل الأصول بصفة عامة والأصول الثابتة بصفة خاصة، تتمثل هذه النسب في ما يلي:¹

- نسب التمويل الدائم:

تشير هذه النسب إلى مستوى تغطية الاستثمارات الصافية بالأموال الدائمة، فهذه النسبة تعتبر صياغة لرأس المال العامل، أو ما يسمى بهامش الأمن، فإذا كانت هذه النسبة أقل من 100%، فإن رأس المال العامل يكون سالبا، فهذا يدل على أن جزء من الأصول الثابتة مغطى بقروض قصيرة الأجل وتكون المؤسسة فيه قد أخلت بشرط الملائمة بين استحقاقية الخصوم وسبولة الخصوم، وتحسب وفقا للعلاقة التالية:

¹ ميارك لسلوس، مرجع سابق ذكره، ص 45-46.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

$$\frac{\text{الأصول الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}} = \text{نسبة التمويل الدائم}$$

- نسبة التمويل الخاص:

وتعني مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال المساهمين وما يلحق بها على تغطية الأصول الثابتة، ويبين النسبة التي تحتاجها المؤسسة من القروض طويلة الأجل لتوفير الحد الأدنى من رأس المال العامل كهامش للأمن، وتحسب وفقا للعلاقة التالية:

$$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}} = \text{نسبة التمويل الخاص}$$

- نسبة الاستقلالية المالية:

تشير هذه النسبة إلى وزن الديون داخل الهيكل المالي للمؤسسة وبالتالي درجة استقلاليتها، إذ أن الحجم الكبير للديون يجعل المؤسسة غير مستقلة في اتخاذ قراراتها المالية، فكلما كانت هذه النسبة كبيرة استطاعت ان تتعامل المؤسسة بمرونة مع الدائنين في شكل اقتراض وتسديد للديون، أما إذا كانت النسبة صغيرة فهذا يعني أنها في وضعية مثقلة بالديون و لا تستطيع الحصول على الموارد المالية التي تحتاجها من قروض إضافية إلا بتقديم ضمانات، وتحسب وفقا للعلاقة التالية:

$$\frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الخصوم}} = \text{نسبة الاستقلالية المالية}$$

- نسبة التمويل الخارجي:

وتسمى أيضا نسبة القدرة على الوفاء، بحيث تبين هذه النسبة مستوى تغطية موجودات المؤسسة بأموال خارجية، وهي نسبة مرافقة للنسبة السابقة، وهي مقارنة موجودات المؤسسة والمتمثلة في الأصول بمجموع الديون، فكلما كان صغيرة كانت أموال الدائنين مضمونة ولو تغيرت القيمة السوقية بالنقصان للموجودات، وتحسب وفقا للعلاقة التالية:

$$\frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}} = \text{نسبة التمويل الخارجي}$$

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

المطلب الرابع: علاقة التخطيط المالي بتقييم الأداء المالي

من المتعارف عليه أن هدف التخطيط المالي هو معرفة الاحتياجات المالية للمؤسسة من حيث النوع والقيمة والتوقيت، وأن هدف الرقابة المالية هو تقييم كفاءة السياسات المالية ومدى ملائمتها لتحقيق الأهداف ودقة تنفيذها وكذلك المبادرة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، كما أن الحصول على الأموال واستثمارها يستلزم اختيار الأنسب من بين المصادر المتاحة وتوجيهها لأفضل استخدام اقتصادي داخل المؤسسة بما يخدم الهدف النهائي للمؤسسة والمتمثل بتعظيم حقوق الملكية، وحيث أن القيام بأي من هذه الوظائف مع ما تتضمنه من خيارات غير محدودة يتطلب دائماً توافراً كمية مناسبة من المعلومات لا يمكن الحصول عليها إلا بإجراء تحليل للمعلومات المتاحة عن المؤسسة، باستعمال أدوات التحليل المالي. ومن المناسب الإشارة هنا إلى أن أهمية التحليل المالي لا تقتصر على الإدارة المالية للمؤسسة وحدها، بل أن هذا الموضوع أصبح يعني إلى جانب إدارة المؤسسة مالكيها، ودائنيها وموظفيها، وغيرهم، لما لهذه المجموعات من مصالح يتطلب المحافظة عليها الحصول على أدق ما يمكن من المعلومات عن المؤسسة وأدائها المالي ومدى سلامة أوضاعها المالية، وهذا لا يمكن الوصول إليه إلا باستعمال أدوات تحليلية من قبل محلل قادر على استعمال المعلومات المتاحة، وتعرف العلاقات التي تربطها، والأهمية النسبية لكل بند منها والاتجاهات التي يتخذها أداؤها المالي.¹

ويمكن تلخيص العلاقة بين التخطيط المالي وتقييم الأداء المالي في الاستنتاجات التالية:²

- ✓ تقييم الأداء المالي يعتبر أداة رئيسية لازمة للإجراء الرقابي في المؤسسة، فهو يظهر طريق تصحيح وتعديل الإستراتيجية والخطة الموضوعية وترشيد استخدامات الموارد المتاحة، وهذا يساهم في بقائها في بيئة تنافسية وهي تركز على المصادر التمويلية والاستثمارية.
- ✓ وظيفة التخطيط المالي تسمح بوضع المعايير، هذه الأخيرة ليست سوى خطط تصف ما يجب أن يؤدي أو عبارة عن موازنات تقديرية يتم استخدامها في عملية المقارنة بين الأداء الفعلي والمتوقع، ومن ثم تحديد الانحرافات، وتقييم النتائج وعملية وضع المعايير ليست بالمهمة السهلة لحاجتها إلى إدراك حقيقي لبيئة العمل الفعلية ونوعية الأهداف أو النتائج المطلوب تحقيقها وقدرات العاملين وغيرها من البيانات.
- ✓ تهدف عملية تقييم الأداء المالي إلى جعل ما يحدث يتطابق مع ما هو مخطط، هذا يعني أنهما مرتبطان.
- ✓ يعتبر التخطيط المالي المكون الأول في وظائف الإدارة المالية وهي عملية مستمرة طالما أن المدير المالي ينظم ويوجه الأفراد والموارد لتنفيذ العمل، وهذا يعني أن العملية الإدارية تشكل دائرة تامة، حيث

¹ مفلح محمد عقل، مرجع سابق ذكره، ص 231.

² بنية حيزية، مرجع سابق ذكره، ص 110-111.

الفصل الثاني: الإطار النظري للأداء المالي

- أن هناك انعكاس مباشر للتخطيط المالي على كل وظائف الإدارة المالية خاصة على عملية تقييم الأداء المالي باعتبارها جزء من وظيفة الرقابة المالية، فوظيفة التخطيط نقطة انطلاق الحلقة الإدارية .
- ✓ إن نجاح عملية تقييم الأداء المالي يعتمد بشكل مباشر على نجاح وظيفة التخطيط المالي، حيث تعد هذه العملية أداة لقياس وتقييم فاعلية وكفاءة الإدارة نحو بلوغ الأهداف المسطرة، فهي عملية مكتملة لأعمال التخطيط المالي تساعد على تقييم المؤسسة باتجاه الأهداف الواضحة والمحددة.
- ✓ لا يمكن التكلم عن عملية تقييم الأداء المالي بمفهوم المقارنة بمعزل عن التخطيط المالي حيث لا وجود للتقييم المالي دون التخطيط المالي، ومن المؤكد أن التلازم بينهما ومسار عملها الصحيح لا يتحقق إلا من خلال توفر البيانات المعبرة والمعلومات الصحيحة وخاصة تلك المتعلقة بالمركز المالي للمؤسسة ومركزها النقدي وهيكل موجداتها، أي أن وظيفة التخطيط المالي وعملية تقييم الأداء المالي متلازمتين.
- ✓ الغرض من تقييم الأداء المالي هو تحديد مدى نجاح وظيفة التخطيط المالي، فلو لم تكن الخطط الموضوعية بحاجة إلى تعديل وكان التنفيذ يتم بدقة متناهية في بيئة تتميز بالتأكد التام من خلال تنظيم إداري متكامل ومتوازن ويتوجبه من مدير كفؤ لما كان هناك حاجة للتقييم.
- ✓ إن وضع الخطة وتحديد أهدافها شرطان أساسيان لا يمكن للمدير أن يقوم بالرقابة بدونهما، حيث تعتبر عملية تقييم الأداء المالي إجراء ضروريا لنجاح أي نشاط تقوم به المؤسسة للتأكد من أن تنفيذه يتم حسب ما هو مخطط له أن يكون طبقا لما هو مطلوب.
- ✓ تعتمد معايير تقييم الأداء المالي على الخطة المالية من خلال الموازنات المالية (الميزانية العامة، جدول حسابات النتائج الموازنة النقدية)، هذه الأخيرة يمكن مقارنتها مع شبيبتها ولكن الفعلية، كما يمكن أيضا استخدام النسب المالية والأساليب الأخرى لتقييم الأداء المالي كأدوات لإجراء هذه المقارنة.
- ومنه نستنتج أن تقييم الأداء المالي يسمح بالكشف عن نقاط الضعف والقوة في تسيير المؤسسة، وهو ما يعطي صورة واضحة عن النقائص التي يجب معالجتها مستقبلا أي رسم خطة مالية أفضل، إذن تقييم الأداء المالي بصفة عامة يجب أن يستعمل كوسيلة لتقييم وتحسين جودة التخطيط المالي.

خلاصة

تمحور هذا الفصل حول المفاهيم الأساسية لتحليل المالي والأداء المالي، حيث يطلق على الأداء المالي بالمصطلح الضيق للأداء وذلك بقدرة المؤسسة على خلق عوائد مالية بالطريقة التي من خلالها تسمح بتعظيم ثروة الملاك، والهدف منه إعطاء تقييم أو تحليل الوضعية المالية للمؤسسة وإبراز نقاط القوة ومنح الدعم وتشجيع لها وعرض نقاط الضعف ومعالجتها باتخاذ القرارات الصحيحة في الاتجاه الذي يسمح بالوصول إلى الأهداف المرجوة.

بالإضافة إلى ذلك التركيز على النسب المالية ذات الأهمية والشأن الكبير في تقييم الأداء المالي و تحسينه بشكل الذي يسمح للملاك بتعظيم الثروة، وتم التعرف أيضا على علاقة تقييم الأداء المالي بالتخطيط المالي، بحيث أن تقييم الأداء المالي بصفة عامة يجب أن يستعمل كوسيلة لتقييم ورفع جودة التخطيط المالي.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء جن جن

المبحث الثاني: عرض القوائم المالية المخططة والفعلية في

مؤسسة ميناء جن جن

المبحث الثالث: تحليل القوائم المالية المخططة والفعلية في

مؤسسة ميناء جن جن باستخدام النسب المالية

تمهيد

من خلال تطرقنا للفصول السابقة وتعرفنا على الجانب النظري لمتغيرات الدراسة والتي تشمل التخطيط المالي والأداء المالي واستنتاج علاقة التأثير بينهما، سنحاول التعرف في هذا الفصل من الدراسة الميدانية على تأثير التخطيط المالي على الأداء المالي في مؤسسة ميناء جن جن، فلا يمكن تقدير التصورات الفكرية دون ربط صلتها بالواقع، ولا يمكن جمع البيانات الميدانية دون العودة إلى دلالتها النظرية.

سننتظر في هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول بعنوان تقديم المؤسسة محل الدراسة، المبحث الثاني الذي يتم عرض فيه القوائم المالية المعتمدة لمؤسسة ميناء جن جن، والمبحث الثالث تحت عنوان تحليل القوائم المالية في المؤسسة باستخدام النسب المالية.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

المبحث الأول: تقديم مؤسسة ميناء "جن جن"

تعتبر مؤسسة ميناء "جن جن" ذات الاختصاص في النقل البحري من المؤسسات الوطنية الاقتصادية الجزائرية المهمة في ولاية جيجل، بل ظهرت أهميتها على المستويين الوطني والإقليمي أيضا، وذلك بالنظر إلى مساهمتها في تصدير السلع من الجزائر إلى الأسواق الخارجية وكذلك عملية شراء وتزويد السوق الوطنية بالسلع الأجنبية.

وستتطرق في هذا المبحث لتقديم مؤسسة ميناء "جن جن" بشكل عام بمعرفة نشأتها وأهدافها وأهميتها إضافة إلى هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: ماهية مؤسسة ميناء "جن جن"

أولا: نشأة مؤسسة ميناء "جن جن"

إن قيام الثورة التي أدت إلى الاستقلال أرجعت هذا الميناء إلى السيادة الوطنية و بقي فرعا تابعا لميناء بجاية حتى 1984 تاريخ إعادة هيكلة هذه المؤسسة. حيث أصبح ميناء جيجل مستقل و كان رأس المال هذه المؤسسة حوالي 5 ملايين دينار، إذ تزايد نشاط هذا الميناء بامتداده إلى الصيد البحري، البحرية الوطنية، نقل البضائع ، و لفك الخناق عن هذا الميناء تقرر بناء ميناء جديد بمدينة الأشواط، والذي اكتملت فكرة إنشاءه بمصنع الحديد والصلب الذي 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 الشركة 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 الاجتماعية و البنك الإسلامي للتنمية.

ثانيا: 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 مالي حالي يقدر ب 1.040.000.000.00 دج، يقع ميناء جن جن في الجهة الشرقية لولاية جيجل، تحديدا في المنطقة المسماة أشواط، يبعد عن مقر الولاية بحوالي عشرة كيلو مترات و يبعد عن المنطقة الحرة (بلارة) بحوالي 40 كيلومترا، و كيلومترين اثنين عن مطار "فرحات عباس" ، كما يبعد عن العاصمة الجزائرية بحوالي ثلاثمائة كلم ، تقدر مساحة البناء بحوالي مائة وأربعين هكتارا، ويحتل المرتبة الأولى

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

في استيراد الحبوب وتصدير الملح والفلين، بحيث يحتل المرتبة الأولى فيهما، كما يعتبر ميناء جن جن من أعمق الموانئ على مستوى الوطن.

المطلب الثاني: مهام مؤسسة ميناء " جن جن "

تبرز مهام مؤسسة ميناء جن جن في الخدمات المختلفة التي يتم تقديمها لبواخر النقل البحري و التجاري، أهمها:

- ✓ الوصول لطاغم السفينة و منحه الضوء الأخضر لدخول الميناء.
- ✓ تقديم مساعدات بمنح نصائح و إرشادات خاصة بالأحوال الجوية وكيفية الدخول إلى الميناء، وقيام قيادة الميناء بتزويد الباخرة بضابط مينائي وبالساحبات والزوارق وذلك لتسهيل العملية و تجنب وقوع أي خسائر مالية و مادية.
- ✓ التكفل بمهمة تفريغ السلع و شحنها.
- ✓ مراقبة السلع ليلا ونهارا لوقت تسليمها لأصحابها.
- ✓ وضع السلع في المستودعات و حمايتها من السرقة و الإتلاف.
- ✓ التأكيد على مطابقة السلع للموصفات الأمنية.
- ✓ إدارة موانئ الصيد البحري الواقعة بولاية جيجل (ميناء زيامة، ميناء جيجل، و تقديم خدمات كإمداد بالماء...الخ)

المطلب الثالث: أهداف مؤسسة ميناء " جن جن "

تتلخص أهداف مؤسسة ميناء " جن جن " في أهداف داخلية و أخرى خارجية أهمها:

أولا: أهداف داخلية

- ✓ الربح: تسعى المؤسسة إلى تحقيق أكبر الأرباح الممكنة عن طريق زيادة حجم الإيرادات و تقليل التكاليف.
- ✓ تحقيق النمو: زيادة رأس مال المؤسسة و توسيعها عن طريق فتح وحدات أخرى.
- ✓ ضمان الاستمرارية بتحسين الخدمات المقدمة و الزيادة في حجم التعاملات.
- ✓ تخفيض وقت الانتظار داخل الميناء و خارجه.
- ✓ توفير مناصب الشغل و تقليص حدة البطالة.

ثانيا: أهداف خارجية

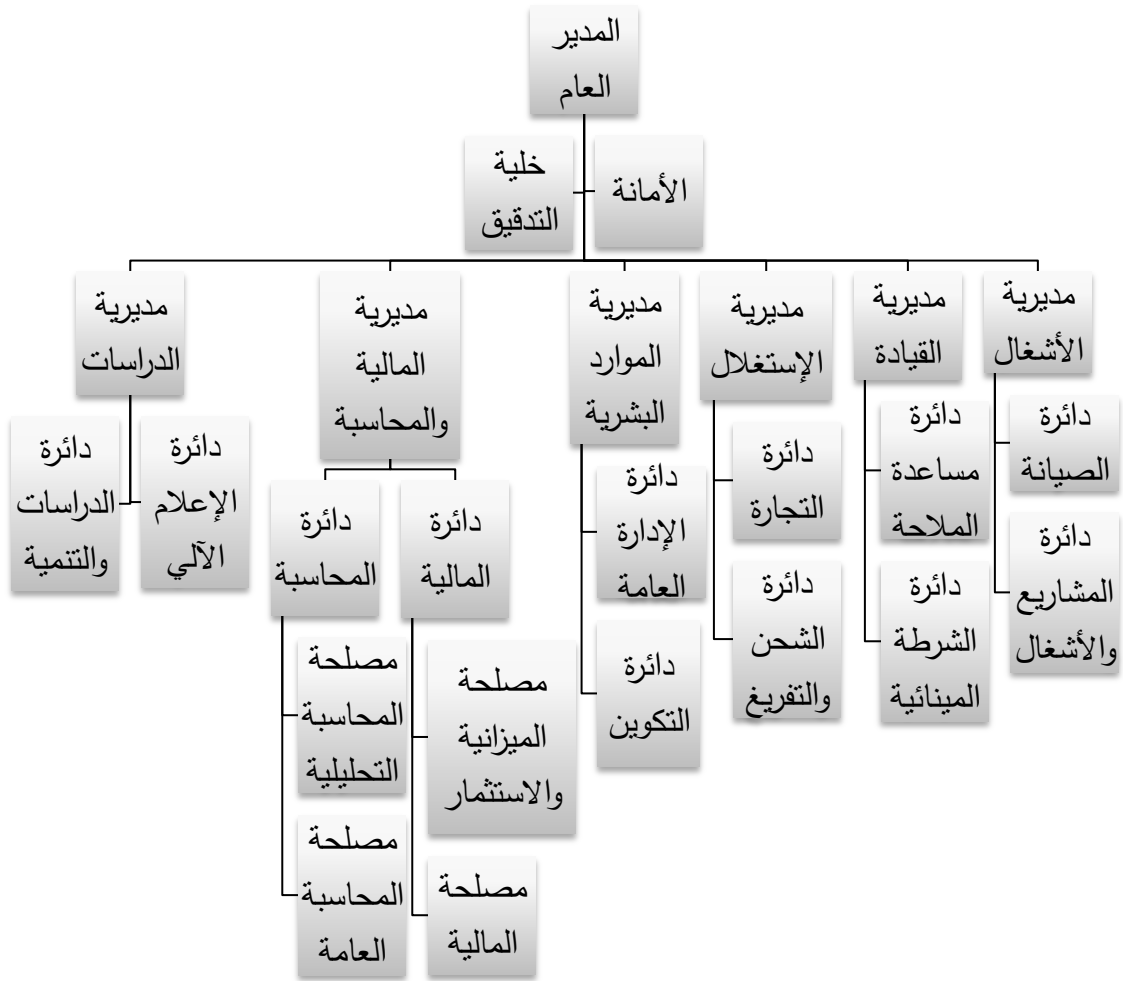
- ✓ تنشيط حركة التجارة الخارجة للبلاد.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

- ✓ توفير العملة الصعبة للاقتصاد الوطني.
- ✓ زيادة الدخل القومي.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء "جن جن"

الشكل رقم(03): الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء "جن جن"



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق داخلية للمؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

سيتم في ما يلي شرح الهيكل التنظيمي لمؤسسة ميناء جن جن:

1- **المديرية العامة** : يترأسها المدير العام الذي يمثل السلطة العليا في المؤسسة و الذي يقوم بعدة مهام نذكر أهمها فيما يلي :

- ✓ المصادقة علي تطبيق ومراقبة نشاطات المؤسسة .
- ✓ ضبط تسيير المؤسسة و تحديد الترتيب الهرمي للعمال لتعيين الإطارات العليا.
- ✓ تمثيل المؤسسة في جميع نشاطات الحياة العملية .

2- **مديرية الأشغال والصيانة** : من أهم مهام هذه المديرية ما يلي :

- ✓ ضمان الصيانة الدائمة للتجهيزات والمنشآت و الهياكل القاعدية والفوقية.
- ✓ تنظيم أشغال المصالح وفق الخطط الموضوعة.
- ✓ القيام بجولات يومية في ورشات الميناء بهدف الاطلاع علي حالات ومراحل تقدم الأشغال.
- ✓ التخطيط لأشغال الصيانة والدخل، وضمان تنفيذها.

3- **مديرية الاستغلال** : و من أهم الأعمال المنسوبة إليها ما يلي:

- ✓ السهر علي تنفيذ تعليمات القوانين والنصوص التشريعية السارية المفعول.
- ✓ السهر على الاستعمال الأمثل للإمكانيات المتوفرة بالميناء.
- ✓ تحديد أسعار الخدمات.
- ✓ السهر علي تطبيق قرارات المديرية العامة

4- **مديرية المالية و المحاسبة** : من أهم وظائفها:

- ✓ السهر علي التطبيق الجيد لكل عمليات المحاسبة.
- ✓ القيام بتدوين السجلات المحاسبية تبعا لكل عمليات المحاسبة.
- ✓ تحديد حسابات وميزانية المؤسسة.
- ✓ تطبيق القرارات الخاصة بالمديرية العامة ومجلس الإدارة.

4- **مديريات الدراسات والتنمية** : من أهم مهامها ما يلي:

- ✓ دراسة الإحصائيات والتغيرات الملاحظة فيما يخص التبادلات الخاصة بالنقل.
- ✓ تحديد الحاجيات من الإحصائيات اللازمة في كل المجالات.
- ✓ التمكن من تكنولوجيا النقل البحري والتوزيع.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

- ✓ تحقيق القوانين المتعلقة بسير النشاطات الميناء السارية المفعول.
- ✓ مديرية الموارد البشرية : من بين مهامها ما يلي .
- ✓ دراسة ومراقبة وتوجيه نشاط الهيئة المشرف عليها من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.
- ✓ السهر علي تطبيق قرارات المديرية العامة ومجلس الإدارة.
- ✓ تشخيص الوقائع والتجارب المعمول بها في جميع المجالات (الأعمال الداخلية للمؤسسة، والصعوبات، التحديات) التي تعيق الجودة، وكذلك الفوارق مقارنة بالتطور الأحسن .
- ✓ إعداد التقارير حول الحقائق والتطبيقات المعمول بها في جميع الميادين الداخلية للمؤسسة، وتحديد القيود والعراقيل معوقات العمل، وإعطاء حلول واقتراحات تصحيحية لبعض المشاكل .

و تحت مديريةية الموارد البشرية توجد دائرتين هما:

- دائرة الإدارة العامة : وهي مكلفة بما يلي:

- ✓ تسيير الوسائل العادية اللازمة لعمل المصالح.
- ✓ الاهتمام بالنظافة والأمن.
- ✓ حفظ الأرشيف تنظيم مهام العمل، واستقبال المكلفين بالمهام من مختلف الجهات الخارجية.

تنقسم دائرة الإدارة العامة إلى ثلاث مصالح هي:

- ✓ مصلحة الوسائل العامة.
- ✓ مصلحة الوقاية والأمن.
- ✓ مصلحة المنازعات.

- دائرة التكوين و المستخدمين : ومقسمة بدورها إلي مصلحتين هما :

- ✓ مصلحة التكوين.
- ✓ مصلحة المستخدمين.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

المبحث الثاني: عرض القوائم المالية المخططة والفعلية في مؤسسة ميناء جن جن

تعتمد مؤسسة ميناء جن جن في تخطيطها المالي على مجموعة من القوائم المالية، يتم تخطيطها في بداية كل سنة، لمدة زمنية معينة قدرت بسنة واحدة، يتم مقارنتها بالقوائم المالية الفعلية في نهاية السنة، لمعرفة مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المخططة.

سنتطرق في هذا المبحث إلى عرض مختلف القوائم المالية المخططة والفعلية لسنوات الدراسة (2021-2022) في مؤسسة ميناء جن جن، منها حساب النتائج، الميزانية المالية والاستثمارات.

المطلب الأول: عرض جدول حسابات النتائج المخطط والفعلي للسنتين 2021 و2022

الجدول رقم (02): عرض جدول حسابات النتائج المخطط والفعلي للسنتين 2021 و2022

الوحدة: KDA (1000 دج)

البيان		المخطط		الفعلي	
		2022	2021	2022	2021
مبيعات من المنتجات		4200000	3831000	5900586	4256708
1- إنتاج الدورة		4200000	3831000	5900586	4256708
مشتریات مستهلكة		258260	214350	248288	221618
خدمات خارجية أخرى ومستهلكات		270100	186100	234862	117770
2- استهلاك السنة المالية		528360	400450	483150	339389
3- القيمة المضافة		3671640	3430550	5417436	3917319
أعباء المستخدمين		2471002	1921437	2897795	2191700
ضرائب ورسوم مماثلة		118000	83151	116600	95688
4- إجمالي فائض الاستغلال		1082638	1425962	2402981	1629932
منتجات عملياتية أخرى		50000	40000	45277	44942
أعباء عملياتية أخرى		23500	14360	35514	27790
مخصصات الإهلاكات والمؤونات		1700000	1550000	1664851	1706827
استرجاع على خسائر القيمة		1090000	830000	1196439	993376
5- النتيجة العملياتية		499138	731602	1944332	933633
منتجات مالية		371070	355527	383937	358916
أعباء مالية		5000	0	0	0

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

383937	358916	366070	355527	6- النتيجة المالية
2328270	1292549	865208	1087129	7- النتيجة قبل الضريبة
796700	279804	224954	178044	الضريبة المستحقة
(183926)	66641	(30000)	(20000)	تباين ضريبي مختلف
1715396	1079386	610254	889086	8- النتيجة الصافية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يمثل الجدول أعلاه جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة المخطط والفعلي لمؤسسة ميناء جن جن خلال السنتين 2021-2022، ومن دراسة جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة المخطط والفعلي لسنوات الدراسة، يمكن استنتاج الملاحظات التالية اعتماداً على الأرصدة الوسيطة للتسيير:

1- إنتاج الدورة: خطت مؤسسة ميناء جن جن لإنتاج دورة موجب خلال سنوات الدراسة وبارتفاع مستمر، حيث خطت لإنتاج الدورة في سنة 2021 بمقدار KDA 3831000 ، وفي سنة 2022 توقعت ارتفاع بمقدار KDA 4200000، وحقت المؤسسة في نهاية السنة أهدافها المخططة لإنتاج الدورة ، حيث قدر إنتاج الدورة في السنة الفعلية 2021 ب KDA 4256708، وفي سنة 2022 قدرت ب KDA 5900586، هذا ما يعني أن المؤسسة حققت مبيعات أكبر من المبيعات التي خطت لها.

2- استهلاك السنة المالية: خطت المؤسسة خلال السنوات 2021-2022 إلى استهلاك موجب بارتفاع مستمر، بمقدار KDA 400450 و KDA 528360 على التوالي، أما في نهاية السنة أي النتيجة الفعلية استهلكت المؤسسة في سنة 2021-2022 استهلاكاً أصغر من ما هو مخطط له حيث قدر ب KDA 339389 KDA لسنة 2021 وب KDA 483150 لسنة 2022، هذا راجع إلى انخفاض الخدمات الخارجية الأخرى والمستهلكات في السنتين وانخفاض المشتريات المستهلكة في سنة 2022.

3- القيمة المضافة: خطت المؤسسة لقيمة مضافة موجبة ومرتفعة باستمرار خلال السنتين، حيث قدرت سنة 2021 ب KDA 3430550 ، و قدرت سنة 2022 ب KDA 3671640، وحقت المؤسسة ما خطت له في السنتين ، حيث قدرت القيمة المضافة في النتيجة الفعلية لسنة 2021 ب KDA 3917319، و قدرت سنة 2022 ب KDA 5417436.

4- إجمالي فائض الاستغلال: خطت المؤسسة للتنبؤ بإيجابية إجمالي فائض الاستغلال، حيث قدر سنة 2021 ب KDA 1425962، وخطت لانخفاضه سنة 2022 بمقدار KDA 1082638، أما في النتيجة الفعلية للسنتين كانت موجبة بدون انخفاض، قدرت سنة 2021 ب KDA 1629932 وسنة 2022 ب KDA 2402981.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

5- **النتيجة التشغيلية:** من الجدول أعلاه نلاحظ أن النتيجة التشغيلية خطط لانخفاضها سنة 2022 قدرت ب KDA 499138، فكانت النتيجة التشغيلية المخططة في السنة التي قبلها أكبر منها وقدرت ب 731602 KDA، نلاحظ أيضا أن هناك فرق كبير بين النتيجة التشغيلية المخططة والفعلية في سنة 2022، قدرت ب KDA 1944332، أما في سنة 2021 كانت النتائج المتوقعة متقاربة مع النتائج المحققة، قدرت ب 933633 KDA.

6- **النتيجة المالية:** خطت المؤسسة لنتيجة مالية موجبة في السنتين، قدرت ب KDA 355527 في سنة 2021 و KDA 366070 في سنة 2022، فكانت النتائج متقاربة مع النتائج الفعلية في السنتين، قدرت ب KDA 358916 في سنة 2021 و KDA 383937 في سنة 2022.

7- **النتيجة قبل الضريبة:** خطت المؤسسة لنتيجة موجبة في السنتين، حيث انخفضت سنة 2022 بمقدار KDA 865208 وقد قدرت سنة 2021 ب KDA 1087129، أما النتيجة قبل الضريبة الفعلية موجبة ومرتفعة باستمرار في السنتين، وهذا راجع إلى ارتباطها بالنتيجة التشغيلية، فقدرت سنة 2021 ب 1292549 KDA وفي سنة 2022 ب KDA 2328270.

8- **النتيجة الصافية:** نلاحظ من الجدول أعلاه تتبؤ المؤسسة لنتيجة صافية نهائية خلال سنوات الدراسة بنتيجة موجبة، كانت منخفضة قليلا في سنة 2022 من سنة 2021، حيث قدرت ب KDA 889086 في سنة 2021 و ب KDA 610254 في سنة 2022، أما النتيجة الصافية المحققة خلال نهاية السنة كانت موجبة، حيث يوجد فرق كبير سنة 2022 بين النتيجة المتوقعة والنتيجة الفعلية، وقدرت النتيجة الفعلية سنة 2022 ب KDA 1715396 و KDA 1079386 في سنة 2021.

من خلال جدول حسابات النتائج المخطط والفعلي نستنتج أن مؤسسة ميناء جن جن خطت لانخفاض في السنة التالية لنتيجتها الصافية وارتفاعها فالسنة التي قبلها، لكن مع مقارنتها مع النتائج الفعلية نجد أن في سنة 2021 كانت النتائج متقاربة، أما في سنة 2022 كانت النتائج متباعدة بشكل كبير.

ونستنتج أيضا أن المؤسسة تقوم بتخطيطها المالي للسنة الحالية من خلال أرباحها المالية للسنة السابقة، فهي تعتمد على التخطيط المالي قصير المدى، بحيث في كل سنة تقوم بوضع مخططاتها المالية وأهدافها ومحاولة تحقيق تلك الأهداف.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

المطلب الثاني: عرض الميزانية المالية المخططة والفعالية للسنتين 2021 و 2022

1- جانب الأصول:

الجدول رقم (03): عرض الميزانية المالية المخططة والفعالية لجانب الأصول للسنتين 2021 و 2022

الوحدة: KDA (1000 دج)

الفعالية		المخططة		البيان
2022	2021	2022	2021	
				1- الأصول الثابتة:
1403	285	440	400	التثبيبات غير المادية
3979071	4491123	5822842	4992250	التثبيبات المادية
0	0	0	0	الأراضي
458552	579666	885533	765533	المباني
705079	892536	1238349	1212249	معدات التجهيزات
2804699	3008061	3650960	3000960	معدات النقل
10740	10860	48000	12408	تثبيبات مادية أخرى
0	0	0	0	تثبيبات التنازل
1587757	1258379	1374520	1374520	التثبيبات قيد الإنجاز
7482500	7482500	7482500	7482500	التثبيبات المالية
0	0	0	0	أسهم التكافؤ
326500	326500	326500	326500	مشاركات أخرى ودمم مدينة أخرى
7156000	7156000	7156000	7156000	الأوراق المالية الثابتة الأخرى
0	0	0	0	القروض والأصول المالية غير المتداولة الأخرى
443139	261727	153550	153550	أصول ضريبية أخرى
13493869	13494014	14837812	14003220	مجموع الأصول الثابتة
				2- الأصول غير الثابتة:
182769	168542	300000	246000	مخزونات
993503	509499	798415	676415	الدمم المدينة والاستخدامات

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

المماثلة				
العملاء	735171	391018	640415	540415
المدنيين الآخرين	5115	5526	8000	6000
الضرائب وما يماثلها	253218	112955	150000	130000
ذمم مدينة أخرى	0	0	0	0
الموجودات وما يماثلها	4007942	2358215	596308	1600000
الاستثمارات والأصول المالية	500000	350000	596308	350000
المتداولة الأخرى				
الخزينة	3507942	2008215	0	1250000
مجموع الأصول غير الثابتة	5184214	3036256	1694723	2522415
المجموع العام للأصول	18678083	16530270	16532535	16525635

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال جدول الميزانية المالية المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن لجانب الأصول يمكننا استنتاج الملاحظات التالية:

❖ الأصول الثابتة

نلاحظ أن المؤسسة خططت لتثبيتات غير مادية موجبة خلال السنتين وفي ارتفاع مستمر، حيث قدرت في السنتين بـ 400 KDA و 440 KDA على التوالي، وسجلت المؤسسة في النتيجة الفعلية تثبيتات غير مادية موجبة ومنخفضة على ما خططت له المؤسسة سنة 2021 قدرت بـ 285 KDA، أما في سنة 2022 فكانت مرتفعة تقريبا الضعف ثلاث مرات قدرت بـ 1403 KDA .

كما أنها خططت لتثبيتات مادية موجبة في السنتين قدرت بـ 4992250 KDA و 5822842 KDA على التوالي ، أما في النتيجة الفعلية كانت موجبة لكنها منخفضة على ما خططت له المؤسسة خاصة في سنة 2022 حيث قدرت بـ 3979071 KDA، و قدرت سنة 2021 بـ 4491123 KDA، هذا يعود لكل من المباني ومعدات التجهيزات ومعدات النقل وتثبيتات المادية الأخرى فكلما انخفضت تتخض التثبيتات المادية وكلما ارتفعت ترتفع التثبيتات المادية، ونلاحظ أيضا عدم التخطيط أو استخدام كل من الأراضي وتثبيتات التنازل.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

بالنسبة للتثبيات قيد الإنجاز فخطت المؤسسة أن تكون ثابتة خلال السنتين قدرت ب 1374520 KDA، لكن حدث عكس ذلك في النتيجة الفعلية المسجلة حيث انخفضت في سنة 2021 وارتفعت في سنة 2022 لكن ليس بشكل كبير .

بالنسبة للتثبيات الفعلية كانت النتيجة موجبة ومتساوية خلال السنتين في النتيجة المسجلة الفعلية والمخططة .

خطت المؤسسة لأصول ضريبية أخرى موجبة ثابتة خلال السنتين قدرت ب 153550 KDA، فسجل في النتيجة الفعلية أصول ضريبية أخرى مرتفعة وأكبر من المخططة لها حيث قدرت في سنة 2021 ب 261727 KDA وسنة 2022 ب 443139 KDA .

❖ الأصول غير الثابتة

خطت المؤسسة لمخزونات موجبة متزايدة في السنتين، قدرت في سنة 2021 ب 246000 KDA وفي سنة 2022 ب 300000 KDA، وسجل في النتيجة الفعلية للسنتين انخفاضا في المخزونات من النتيجة المخططة لها، فقدرت ب 168542 KDA في سنة 2021 وفي سنة 2022 قدرت ب 182769 KDA.

كما نلاحظ أن المؤسسة لزمها المدينة والاستخدامات المماثلة أن تكون في ارتفاع مستمر في كل سنة، لكن في النتيجة الفعلية لسنة 2021 سجلت المؤسسة انخفاضا في الذمم المدينة والاستخدامات المماثلة المخططة وفي سنة 2022 سجلت ارتفاعا في قيمتها. ونلاحظ أيضا أن المؤسسة لا تخطط أو تستخدم الذمم المدينة الأخرى، ونستنتج من الجدول أعلاه أن العملاء والمدينين الآخرين والضرائب وما يماثلها قيمها غير متساوية في كل سنة حيث تختلف من سنة لأخرى وذلك حسب احتياجات المؤسسة المستقبلي.

خطت المؤسسة أيضا لموجودات وما يمثها مرتفعة في سنة 2021 قدرت ب 1600000 KDA، ومنخفضة سنة 2022 قدرت ب 596308 KDA بسبب عدم التخطيط للخزينة، وسجلت في النتيجة الفعلية للموجودات وما يماثلها تزايد مستمر في السنتين وارتفاعا كبيرا في السنتين بسبب ارتفاع قيمة الخزينة في السنتين.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

2- جانب الخصوم:

الجدول رقم (04): عرض الميزانية المالية المخططة والفعالية لجانب الخصوم للسنتين 2021 و2022

الوحدة: KDA (1000 دج)

الفعالية		المخططة		البيان
2022	2021	2022	2021	
				1- الأموال الخاصة:
4000000	4000000	4000000	4000000	رأس المال الصادر
0	0	0	0	المنح الاستثمارية الأخرى
0	0	0	0	رأس المال الغير مسمى
9352647	9240761	9433989	9463989	العلاوة والاحتياطات
43669	43669	43669	43669	فرق إعادة التقييم
0	0	0	0	فرق التكافؤ
1715396	1079386	889086	973228	النتيجة الصافية
38053	29839	0	0	حقوق الملكية الأخرى
14823266	14067155	14396744	14480886	حصص الشركة
326500	326500	396500	326500	حصص الأقلية
15149766	14393655	14723244	14807386	مجموع الأموال الخاصة
				2- الخصوم غير الجارية
17425	17425	17425	17425	القروض والديون المالية
43465	43093	133550	101600	الضرائب(المؤجلة والمخصصة)
0	0	0	0	ضرائب أخرى غير جارية
193109	207167	1000000	750000	المخصصات
897006	755057	0	0	توقعات طويل الأجل
1151005	1025743	1150975	869095	مجموع الخصوم غير الجارية
				3- الخصوم الجارية:
218835	86371	189000	140000	حسابات قابلة للدفع
1522164	835263	384316	491917	ضرائب

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

636313	207238	85000	217307	ديون أخرى
2377312	1110872	658316	849224	مجموع الخصوم الجارية
18678083	16530270	16532535	16525635	مجموع العام للخصوم

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال جدول الميزانية المالية المخططة والفعلية (جانبا الخصوم) لمؤسسة ميناء جن جن يمكننا استنتاج الملاحظات التالية:

❖ الأموال الخاصة

خطت المؤسسة لعلاوة واحتياطات ثابتة في السنتين، وسجلت في النتيجة الفعلية للعلاوات والاحتياطات نتيجة أصغر من المخطط لها، كما سجلت المؤسسة لفرق إعادة التقييم ثابت في السنتين سواء المخططة أو الفعلية، مع عدم وجود فرق التكافؤ في السنتين، أما بالنسبة للنتيجة الصافية فهي ليست نفسها في جدول حساب النتائج، وهذا يعني وجود خلل في عملية التخطيط المالي للمؤسسة.

كما تنبأت المؤسسة لعدم وجود حقوق ملكية، لكن في النتيجة الفعلية سجلت المؤسسة حقوق ملكية، أما بالنسبة لحصص الشركة انخفضت في سنة 2022 المخططة حيث قدرت ب KDA 14396744 من سنة 2021 و قدرت ب KDA 14480888، أما في النتيجة الفعلية لحصص الشركة فقد انخفضت في سنة 2021 من النتيجة المخططة حيث قدرت ب KDA 14067155، وفي سنة 2022 فقد ارتفعت هذه النتيجة حيث قدرت ب KDA 14823266، أما بالنسبة لحصص الأقلية فهي ثابتة في جميع السنوات.

❖ الخصوم غير الجارية

سجلت المؤسسة القروض والديون المالية بقيمة ثابتة في السنتين المخططة والفعلية قدرت ب 1725 KDA، أما بالنسبة للضرائب شهدت انخفاضا بين السنتين المخططة والفعلية، والضرائب الأخرى الغير جارية كانت معدومة في السنتين الفعلية والمخططة.

كما نلاحظ أن المؤسسة عرفت انخفاضا في النتيجة الفعلية للمخصصات من النتيجة المخططة، أما بالنسبة للتوفير طويل الأجل فلم تخطط له المؤسسة في السنتين لكن تم تسجيل نتيجته في السنوات الفعلية.

❖ الخصوم الجارية

خطت المؤسسة لحسابات دائنة موجبة حيث سجلت انخفاضا سنة 2021 عن سنة 2022، أما بالنسبة للنتيجة الفعلية فقد سجلت انخفاضا سنة 2021 من النتيجة المخططة وارتفعا سنة 2022.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

نلاحظ أيضا أن المؤسسة توقعت ضرائب منخفضة سنة 2022 عن سنة 2021 ، وسجلت النتيجة الفعلية ارتفاعا في السنتين، أما بالنسبة للديون الأخرى فتوقعت ارتفاعا في سنة 2021 مقارنة بسنة 2022 التي سجلت انخفاضا في النتيجة المخططة، كما انخفضت في سنة 2021 للقيمة الفعلية من النتيجة المخططة وارتفعت سنة 2022.

المطلب الثالث: عرض برنامج الاستثمارات المخطط للسنتين 2021 و2022

الجدول رقم (05): عرض برنامج الاستثمارات المخطط للسنتين 2021 و2022

البيان	2021	2022
الدراسات	31090	25000
المنشآت والتهيآت	1526000	1960000
الهياكل الضخمة	446000	1142000
تجهيزات النقل والتفريغ	1299570	1370500
آليات الجر	162000	326200
معدات الأمن	1070	3730
استثمارات أخرى	0	20504
المجموع العام	3911730	4847934

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

من خلال جدول الاستثمارات المخطط لمؤسسة ميناء جن جن نستنتج الملاحظات التالية:

سعت المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من خلال تخطيط برنامج الاستثمارات تمثلت في ما يلي:

- ✓ تقديم الدعم لعملية التصدير.
- ✓ الاحتفاظ بعملاء الشركة وجلب آخرين جدد.
- ✓ تحسين فعالية الميناء.
- ✓ قدرة المؤسسة من رفع حصتها السوقية.
- ✓ زيادة الإنتاجية والمردودية لوسائل النقل والتفريغ.

الدراسات المخططة في برنامج الاستثمارات هي دراسات خاصة بالمهندسين لقيامهم بالمخططات المعمارية لتوسيع الميناء أو اقتناء آليات ومعدات أو تجهيزات...، فهي لم تلجأ إلى توظيف الأساليب والطرق العلمية الحديثة منها أو القديمة (صافي القيمة الحالية VAN ومؤشر الربحية IP أو معدل العائد الداخلي TRI ...) التي يتطلبها التخطيط المالي ولا تشمل مسؤولين مصلحة الميزانية إنما خاصة بالمهندسين.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

المبحث الثالث: تحليل القوائم المالية المخططة والفعلية في مؤسسة ميناء جن جن باستخدام النسب المالية

يمكننا الاعتماد على مجموعة من النسب المالية لتحليل القوائم المالية لمؤسسة ميناء جن جن وتقييم أدائها المالي، إذ سنعتمد في دراستنا على مجموعة من النسب تتمثل في ما يلي:

✓ نسب المردودية.

✓ نسب التمويل.

✓ نسب السيولة.

✓ نسب النشاط.

المطلب الأول: تحليل القوائم المالية المخططة والفعلية في مؤسسة ميناء جن جن باستخدام نسب المردودية

من خلال جدول حسابات النتائج والميزانية المالية المخططة والفعلية، يمكننا استخدام ثلاثة أنواع لنسب المردودية، يمكن حسابها كآتي:

1- المردودية المالية: وتحسب بالعلاقة التالية:

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

الجدول رقم(06): حساب المردودية المالية في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن

الفعلية		المخططة		البيان
2022	2021	2022	2021	
1715396	1079386	610154	889086	النتيجة الصافية
15149766	14393655	14723244	14807986	الأموال الخاصة
11,32%	7,49%	4,14%	6%	المردودية المالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول حسابات النتائج والميزانية المالية المخططة والفعلية خلال الفترة 2021-2022

من خلال حساب المردودية المالية المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن، نلاحظ أنها موجبة في السنتين، وهذا مؤشر جيد للمؤسسة، حيث نلاحظ ارتفاعا في المردودية المالية الفعلية مقارنة بالمخططة، هذا بسبب ارتفاع النتيجة الصافية الفعلية في السنتين.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

قدرت المردودية المالية المخططة سنة 2021 بـ6%، وقدرت الفعلية بـ7,49%، هذا يعني أن المؤسسة حققت أهدافها المخططة سنة 2021، أما بالنسبة لسنة 2022، نلاحظ ارتفاعا كبيرا في المردودية المالية الفعلية، حيث قدرت بـ11,32% مقارنة بالمخططة المقدرة بـ4,14%، من هذا يمكننا القول أن المؤسسة حطمت لتحقيق مردودية موجبة مقنعة، وبذلك توصلت المؤسسة لتحقيق أهدافها المسطرة، من خلال تسجيل مردودية مالية موجبة أكبر من المخططة.

2- المردودية الاقتصادية: وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

الجدول رقم (07): حساب المردودية الاقتصادية في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن

الفعلية		المخططة		البيان
2021	2021	2022	2021	
1715396	1079386	610254	889086	النتيجة الصافية
18678083	16560270	16532535	16525625	الأصول الاقتصادية
9,18%	6,51%	3,69%	5,38%	المردودية الاقتصادية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول حسابات النتائج والميزانية المالية المخططة والفعلية خلال الفترة 2021-2022

من خلال حساب المردودية الاقتصادية المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن، نلاحظ أنها موجبة، وهذا مؤشر جيد للمؤسسة، ويدل على الاستخدام الأمثل للأصول الثابتة في المؤسسة، مقارنة بالنتائج المتوقع تحقيقها، وكل دينار في الأصول سوف يعود بالربح بمقدار نتيجة هذه النسبة، حيث قدرت المردودية الاقتصادية المخططة لسنة 2021 بـ5,38% أما الفعلية فكانت بنسبة 6,51%، أما في سنة 2022 فكانت نسبة المردودية الاقتصادية المخططة 3,69%، والفعلية كانت بنسبة 9,18%، حيث نلاحظ ارتفاعا بين المردودية الاقتصادية المخططة والفعلية وهذا يعود إلى تزايد في النتيجة الصافية للمؤسسة وكذلك الارتفاع في مجموع الأصول.

3- المردودية التجارية: وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية التجارية} = \frac{\text{نتيجة الدورة الصافية}}{\text{المبيعات السنوية الصافية}}$$

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

الجدول رقم(08): حساب المردودية التجارية في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن

البيان		المخططة		الفعلية
2021	2021	2022	2021	2021
1715396	1079386	610254	889086	النتيجة الصافية
5900586	4256708	4200000	3831000	رقم الأعمال
29.07%	25.35%	14,52%	23,20%	المردودية التجارية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول حسابات النتائج المخطط والفعلي خلال الفترة 2021-2022.

من خلال حساب المردودية التجارية المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن، نلاحظ أنها ذات صفة موجبة ومتزايدة مقارنة بكل من المردودية المالية والاقتصادية، لأن مؤسسة ميناء جن جن مؤسسة تجارية من الدرجة الأولى، وهذا مؤشر جيد بالنسبة للمؤسسة، حيث تعود بالربح على كل 1 دينار من رقم الأعمال بمقدار 25,35% في المردودية التجارية الفعلية لسنة 2021، فنلاحظ أنها كانت متزايدة عن نسبة المردودية التجارية المخططة والتي قدرت بـ 23,20%، وفي السنة الموالية كانت المردودية التجارية الفعلية مرتفعة، والتي قدرت نسبتها بـ 29,07% بالنسبة للمردودية التجارية المخططة التي كانت نسبتها 25,35%، هذا يدل على أن النشاط التجاري للمؤسسة جيد، ويبين قدرة المؤسسة على التحكم والاستخدام الأمثل للموارد المالية المتاحة.

المطلب الثاني: تحليل القوائم المالية المخططة والفعلية في مؤسسة ميناء جن جن باستخدام نسب التمويل

من خلال الميزانية المالية المخططة والفعلية، يمكننا استخدام أربعة أنواع لنسب التمويل، تتمثل في ما يلي:

- ✓ نسبة التمويل الدائم.
- ✓ نسبة التمويل الخاص.
- ✓ نسبة الاستقلالية المالية.
- ✓ نسبة التمويل الخارجي.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

1- نسبة التمويل الدائم: وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

الجدول رقم(09): حساب نسبة التمويل الدائم في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن

البيان		المخططة		الفعلية	
		2022	2021	2021	2021
الأموال الدائمة (الخصوم غير الجارية+الأموال الخاصة)		15874219	15676411	15419396	16300771
الأصول الثابتة		14837812	14003220	13494014	13493869
نسبة التمويل الدائم		1,06	1,11	1,14	1,20

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية المخططة والفعلية خلال الفترة 2021 و2022

تستخدم هذه النسبة لقياس درجة تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، حيث نلاحظ من خلال الجدول رقم(08)، أن النسب الفعلية التي حققتها المؤسسة خلال السنوات 2021 و2022 كانت متزايدة بعض الشيء عن النسب المخططة، حيث قدرت في سنة 2021 بـ 1,14 مرة، وفي سنة 2022 قدرت بـ 1,20 مرة، أما السنوات المخططة كانت نسبتها مقدرة بـ 1,11 مرة في سنة 2021، و 1,06 مرة في سنة 2022، وهذا يدل أن المؤسسة تمكنت بواسطة أموالها الدائمة من تغطية أصولها الثابتة، الذي ينتج عنه تحقيق فائض أي وجود رأس مال عامل موجب، والنسب قريبة من 1 بالتالي تحقق المؤسسة توازناً مالياً.

2- نسبة التمويل الخاص: وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الخاص} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

الجدول رقم(10): حساب نسبة التمويل الخاص في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن

البيان		المخططة		الفعلية	
		2022	2021	2021	2021
الأموال الخاصة		14723244	14807986	14393655	15149766
الأصول الثابتة		14837812	14003220	13494014	13493869

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

1,12	1,06	0,99	1,05	نسبة التمويل الخاص
------	------	------	------	--------------------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية المخططة والفعلية خلال الفترة 2021 و2022

تساعد هذه النسبة في قياس درجة تغطية الأموال الخاصة للأصول الثابتة، حيث نلاحظ أن في سنة 2021 و2022 الفعلية كانت مرتفعة بالنسبة للسنوات المخطط وموجبة، فهذا عامل إيجابي للمؤسسة، حيث قدرت في السنة الفعلية 2021 ب 1,06 مرة، وفي سنة 2022 ب 1,12 مرة، أما في السنوات المخططة فقدرت ب 1,05 درجة و 0,99 درجة على التوالي، هذا يعني أن المؤسسة تمكنت من تمويل أصولها الثابتة عن طريق أموالها الخاصة، والاعتماد بشكل كبير على الأموال الخاصة قد يؤدي إلى حدوث خلل في السياسة المالية، مما يعود ذلك سلباً على مردودية المؤسسة، ومن أجل تفادي الإختلالات يجب على المؤسسة التخطيط مستقبلاً باللجوء إلى الديون أو الإقتراضات المالية من البنوك التجارية أو المصادر الأخرى لتوفير سيولة أكبر.

3- نسبة الاستقلالية المالية: وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الخصوم}}$$

الجدول رقم(11): حساب نسبة الاستقلالية المالية في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن

البيان		المخططة		الفعلية	
		2022	2021	2021	2021
الأموال الخاصة		14723244	14807986	14393655	15149766
مجموع الخصوم		16532535	16525635	16530270	18678083
نسبة الاستقلالية المالية		0,89	0,89	0,87	0,81

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية المخططة والفعلية خلال الفترة 2021 و2022 تقيس هذه النسبة حصة الأموال الخاصة في التمويل العام للمؤسسة، حيث نلاحظ أن النسب المحققة في السنوات الفعلية المقدر ب 87%، 81% كانت منخفضة بالنسبة للسنوات المخططة والمقدرة ب 89% في السنتين، حيث تدل هذه النسب المحققة من جانب المؤسسة على اعتمادها بشكل كبير في تمويلها العام على الأموال الخاصة.

4- نسبة التمويل الخارجي: وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التمويل الخارجي} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}}$$

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

الجدول رقم(12): حساب نسبة التمويل الخارجي في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن

البيان		المخططة		الفعلية	
		2022	2021	2022	2021
مجموع الديون		102425	234732	653738	224663
مجموع الأصول		16525636	16525635	16678083	16530270
نسبة التمويل الخارجي		0,006	0,01	0,03	0,01

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية المخططة والفعلية خلال الفترة 2021 و 2022

تقيس هذه النسبة مستوى تغطية أصول المؤسسة بأموال خارجية، أي الاعتماد على الديون في تمويل أصولها، حيث نلاحظ أن نسبة التمويل الخارجي للسنوات الفعلية والمخططة كانت منخفضة جدا، حيث قدرة النسبة المتوقعة ب 0,01 و 0,006 على التوالي، وقدرت في السنوات الفعلية ب 0,01 و 0,03، هذا يعني أن المؤسسة لا تعتمد على الديون في تمويل أصولها، ونلاحظ أيضا أن النسب لا تتجاوز 3%، وهذا يعني أن المؤسسة لم تجد صعوبة في تسديد الديون عند تاريخ الاستحقاق، لكن بإمكان المؤسسة تقديم طلب الحصول على قروض من أجل تجديد الميناء، توسعته، تطوير الخدمات فيه وعصرنتها، وذلك لجذب عملاء وزبائن جدد.

المطلب الثالث: تحليل القوائم المالية المخططة والفعلية في مؤسسة ميناء جن جن باستخدام نسب السيولة

من خلال الميزانية المالية المخططة والفعلية، يمكننا استخدام نوعين لنسب التمويل، تتمثل في ما يلي:

- ✓ نسبة التداول.
- ✓ نسبة السيولة السريعة.
- ✓ نسبة السيولة الجاهزة.

1- نسبة التداول: وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

الجدول رقم(13): حساب نسبة التداول في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن

البيان		المخططة		الفعلية	
		2022	2021	2022	2021
الأصول المتداولة		1694723	2522415	5184214	3036256
الخصوم المتداولة		658316	849224	2377312	1110872

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

نسبة التداول	2,97	2,57	2,73	2,18
--------------	------	------	------	------

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية المخططة والفعلية خلال الفترة 2021 و2022

من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ في سنة 2021 و2022 المخططة كانت نسبة التداول مرتفعة مقارنة بالسنوات الفعلية، حيث قدرت نسبة السنوات المخططة بـ 2,97 و 2,57، أما بالنسبة للسنوات الفعلية فقدرت بـ 2,73 و 2,18 على التوالي، إذن نسبة التداول موجبة في جميع الحالات، هذا راجع إلى ارتفاع في الأصول المتداولة وانخفاض الديون قصيرة الأجل، ومنه نستنتج أن المؤسسة في وضعية جيدة من جانب السيولة. وهذا الارتفاع الكبير في النسب يدل على تجميد السيولة، إلا أنها يمكن اتخاذها بعين الاعتبار لتحسين جودة الخدمات، وتعتبر كضمان للتغيرات المفاجئة التي تطرأ على المؤسسة (كوارث طبيعية، انتشار الأوبئة مثل كوفيد 19 سنة 2019، اضطرابات سياسية...)، وخاصة وأن المؤسسة تجارية.

2- نسبة السيولة السريعة: وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - \text{المخزون}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

الجدول رقم(14): حساب نسبة السيولة السريعة في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن

البيان		المخططة		الفعلية	
		2022	2021	2022	2021
الأصول المتداولة-المخزون		1394723	2276415	5001445	2867714
الخصوم المتداولة		658316	849224	2377312	1110872
نسبة السيولة السريعة		2,11	2,68	2,10	2,58

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية المخططة والفعلية خلال الفترة 2021 و2022

من خلال جدول نسبة السيولة السريعة، نلاحظ أنه في سنة 2021 المخططة بلغت هذه النسبة 2.68، أي كل 1 دج مستحق في شكل ديون قصيرة الأجل يقابلها 2.68 دج في شكل أصول متداولة، وبلغت هذه النسبة 2,11 في سنة 2022 ، وقد سجلنا انخفاضا في النسبة للسنوات الفعلية مقارنة بالمخططة والتي قدرت بـ 2.58 و 2.10 على التوالي، ونلاحظ أيضا أن سنة 2022 المخططة والفعلية سجلت انخفاضا من سنة 2021، ويعود سبب هذا التراجع إلى انخفاض الضرائب وارتفاع الخزينة في السنوات الفعلية مقارنة بما خطت له المؤسسة.

من خلال جدول نسبة السيولة السريعة وجدول نسبة التداول، نلاحظ أن النتائج متقاربة وهذا راجع لطابع المؤسسة التجاري ولا تعتمد على المخزونات بشكل كبير.

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

3- نسبة السيولة الجاهزة: وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{النقدية}}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

الجدول رقم(15): حساب نسبة السيولة الجاهزة في السنوات المخططة والفعلية لمؤسسة ميناء جن جن

البيان		المخططة		الفعلية	
		2022	2021	2022	2021
النقدية		596308	1600000	4007942	2358215
الخصوم المتداولة		658316	849224	2377312	1110872
نسبة السيولة الجاهزة		0,90	1,88	1.68	2,12

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الميزانية المالية المخططة والفعلية خلال الفترة 2021 و2022 من خلال جدول نسبة السيولة الجاهزة، نلاحظ أنه في سنة 2021 المخططة قدرت ب1,88 بحيث أن كل 1 دج مستحق في شكل خصوم متداولة يقابله 1,88 دج في شكل أصول متداولة، أما بالنسبة لسنة 2022 قدرت ب 0,90، والسنوات الفعلية كانت مقدرة بمعدلات مرتفعة عن السنوات المخططة، بحيث قدرت سنة 2021 ب 2,12 وسنة 2022 ب1,68، وذلك راجع لارتفاع في الخزينة للسنوات الفعلية.

المطلب الرابع: تحليل القوائم المالية المخططة والفعلية في مؤسسة ميناء جن جن باستخدام نسب النشاط

من خلال جدول حسابات النتائج والميزانية المالية المخططة والفعلية، يمكننا استخدام ثلاثة أنواع لنسب النشاط، تتمثل في ما يلي:

- ✓ معدل دوران إجمالي الأصول.
- ✓ معدل دوران الأصول الثابتة.
- ✓ معدل دوران الأصول المتداولة.

1- معدل دوران إجمالي الأصول: ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

الجدول رقم(16): حساب معدل دوران إجمالي الأصول في السنوات المخططة والفعالية لمؤسسة ميناء جن جن

البيان		المخططة		الفعالية	
		2022	2021	2022	2021
رقم الأعمال		4200000	3831000	5900586	4256708
إجمالي الأصول		16525635	16525635	16678083	16530270
معدل دوران إجمالي الأصول		0,25	0,23	0,35	0,25

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول حسابات النتائج والميزانية المالية المخططة والفعالية خلال الفترة 2021 و 2022

تعمل هذه النسبة على قياس كفاءة المؤسسة، من أجل تسيير إجمالي الموجودات لتوليد رقم الأعمال، حيث أن كل 1 دج مستثمر في مجموع الأصول يولد قيمة معدل دوران الأصول كرقم أعمال، ونلاحظ من خلال معدل دوران إجمالي الأصول لسنة 2021 و 2022 المخططة والتي قدرت ب 0,23 و 0,25، كانت منخفضة بالنسبة لسنة 2021 و 2022 مقارنة بالفعالية والمقدرة ب 0,25 و 0,35 على التوالي، ويعود هذا الارتفاع في المعدل للسنة الفعلية لتسجيل رقم الأعمال في السنتين، أكبر من رقم الأعمال المخطط له من طرف المؤسسة، وهذا يدل على أن المؤسسة لم تكن بذات الكفاءة في التخطيط لإدارة موجوداتها، وبالتالي يجب على المؤسسة التخطيط لزيادة رقم الأعمال والتخلي عن بعض من موجوداتها، وهنا يبرز النقص في إدارة التخطيط ويجب تحسينه، وذلك بإتباع السياسات والإجراءات التي تؤدي إلى ذلك.

2- معدل دوران الأصول الثابتة: ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{الأصول الثابتة}}$$

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

الجدول رقم(17): حساب معدل دوران الأصول الثابتة في السنوات المخططة والفعالية لمؤسسة ميناء جن جن

البيان		المخططة		الفعالية
		2022	2021	2021
رقم الأعمال		4200000	3831000	5900586
الأصول الثابتة		14837812	14003220	13493869
معدل دوران الأصول الثابتة		0,28	0,27	0,43

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول حسابات النتائج والميزانية المالية المخططة والفعالية خلال الفترة 2021 و2022

تعمل هذه النسبة على قياس كفاءة الإدارة في استخدام موجداتها الثابتة لأجل تحقيق رقم الأعمال، حيث نلاحظ في سنة 2021 الفعالية أن كل 1 دج مستثمر في الأصول الثابتة يخلق 0,31 دج كرقم أعمال صافي، وفي سنة 2022 تزايد في المعدل بنسبة 0,43، أما في المعدلات المخططة كانت منخفضة عن المعدلات الفعالية، حيث قدرت بـ 0,27 و 0,28 على التوالي في سنوات الدراسة، وهذا راجع إلى ارتفاع رقم الأعمال في السنوات الفعالية، فعلى المؤسسة الرفع من رقم أعمالها في عملية التخطيط مع الاستعداد لأي ارتفاع في رقم الأعمال (النشاط) تفاديا لأي تعطيل، أي ممكن الاستثمار في تطوير الميناء وتحسين جودة وسرعة الخدمات.

3- معدل دوران الأصول المتداولة: ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \frac{\text{رقم الأعمال}}{\text{الأصول المتداولة}}$$

الجدول رقم(18): حساب معدل دوران الأصول المتداولة في السنوات المخططة والفعالية لمؤسسة ميناء جن جن

البيان		المخططة		الفعالية
		2022	2021	2021
رقم الأعمال		4200000	3831000	5900586
الأصول المتداولة		1694723	2522415	5184214
معدل دوران الأصول المتداولة		2,47	1,51	1,13

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على جدول حسابات النتائج والميزانية المالية المخططة والفعالية خلال الفترة 2021 و2022

الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن

تعمل هذه النسبة على قياس كفاءة إدارة المؤسسة في استخدام الأصول المتداولة لأجل خلق لرقم الأعمال، حيث نلاحظ أن معدل دوران الأصول المتداولة انخفض في السنوات الفعلية من السنوات المخططة، ونجد أن كل 1 دج مستثمر في الأصول المتداولة يولد 1,40 و 1,13 دج كرقم أعمال صافي خلال سنوات الدراسة الفعلية، وقدر معدل دوران الأصول المتداولة في السنوات المخططة بـ 1,51 و 2,47 دج.

من خلال جدول معدل دوران الأصول المتداولة، نلاحظ أن المؤسسة لم تصل لمعدل دوران الأصول المتداولة المخطط، وبما أن رقم الأعمال ارتفع في السنوات الفعلية فإن الخلل يكمن في سوء التقدير أي نقص في كفاءة التخطيط.

خلاصة

عرف هذا الفصل الجانب الميداني من هذه الدراسة، والذي ينص على تقديم لمحة عن التخطيط المالي في مؤسسة ميناء جن جن وتقييم الأداء المالي له مع مقارنته بالسنوات الفعلية للمؤسسة، حيث تناولنا في البداية تقديم مؤسسة ميناء جن جن ثم إدخال الجانب التطبيقي على سنوات الدراسة المخططة والفعلية، بالاعتماد على جدول حساب النتائج والميزانية المالية والاستثمارات، حيث تمكنا من الوصول إلى نتائج جيدة من خلال حساب نسب المردودية، نسب التمويل، نسب السيولة والنشاط، وهذا بفضل التخطيط المالي للمؤسسة، مع عدم لجوئها إلى الاقتراض والديون المالية من البنوك التجارية أو البنوك الأخرى، فهي تعتمد على نفسها بالتمويل الذاتي، وتقوم المؤسسة بعملية التخطيط المالي بناء على توقعاتها وليس بطرق علمية، وبهذا قد يفوت على المؤسسة فرص استثمارية وتحقيق عوائد استثنائية، ويبعدها عن التشغيل الأمثل لموارد المؤسسة، أما بالنسبة للدراسات المخططة في برنامج الاستثمارات فهي دراسات خاصة بالمهندسين لقيامهم بالمخططات المعمارية.



الخاتمة

التخطيط المالي عبارة عن مجموعة الجهود المبذولة من طرف الموظفين الماليين للمؤسسة، برسم خطة مالية يتم الاعتماد فيها على تحليل الماضي والتنبؤ بالمستقبل وترجمة الغايات إلى أهداف محددة والعمل على تحقيقها وتجسيدها لواقع اقتصادي مفيد، فالتخطيط المالي وظيفة وأداة مستقلة عن الوظائف الأخرى للمؤسسة الاقتصادية ولا يمكن الاستغناء عنها، فهي وظيفة مهمة تسمح للمؤسسة المفاضلة بين البدائل التمويلية وكيفية استخدامها وإنفاقها بكفاءة وفاعلية.

تبرز أهمية عملية تقييم الأداء المالي في التأكد من الالتزام بإتباع الخطة المالية ومقارنة الأداء الفعلي بما هو متوقع، ويكون الغرض من عملية تقييم الأداء المالي تحديد مدى نجاح التخطيط المالي والتأكد من فاعلية وكفاءة النتائج المتوقعة خاصة المالية منها، وتسمح هذه المقارنة بتشخيص أسباب الانحرافات والاختلالات والأطراف المسؤولين عنها، وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة لخدمة جميع الأطراف.

1- نتائج الدراسة

من خلال دراستنا توصلنا إلى مجموعة النتائج النظرية والتطبيقية نذكر أهمها:

1-1- نتائج الدراسة النظرية

من خلال دراستنا النظرية توصلنا إلى النتائج التالية:

- التخطيط المالي لا بد أن يضمن تحديد أهداف المؤسسة والبدائل التمويلية والاستثمارية المتاحة مع اختيار أفضل البدائل.
- يعد التحليل المالي أداة دراسة تفصيلية للبيانات والقوائم المالية لمعرفة مدلولها باستخدام النسب المالية وتفسيرها لإيجاد نقاط القوة والضعف والفعالية.
- تقييم الأداء المالي هو أداة رئيسية لازمة للإجراء الرقابي في المؤسسة، فهو يظهر طريقة تصحيح وتعديل الإستراتيجية والخطة الموضوعية وترشيد الاستخدامات والموارد المتاحة وهذا يساهم لبقائها في بيئة تنافسية.
- يعتبر التقييم بالنسب المالية أسلوباً تقليدياً لكنه فعال في تقييم الأداء المالي للمؤسسة.
- إن فعالية الأداء المالي تعتمد بشكل مباشر على نجاح وظيفة التخطيط المالي.

1-2- نتائج الدراسة التطبيقية

على ضوء دراستنا التطبيقية توصلنا إلى النتائج الآتية:

- من خلال تقييم الأداء المالي باستخدام النسب المالية لمؤسسة ميناء جن جن توصلنا إلى أن المؤسسة حققت أهدافها المسطرة، وذلك من خلال مقارنة بين النسب المتوقعة والفعلية، وهذا ما يثبت أن تقييم الأداء المالي يستعمل كوسيلة لتقييم وتحسين جودة التخطيط المالي من خلال معالجة الانحرافات والاختلالات المسجلة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

- من خلال دراستنا التطبيقية للسنتين 2021-2022 المخططة والفعلية تبين لنا أن مردودية المؤسسة بكل جوانبها المالية، الاقتصادية، وخاصة التجارية منها حققت نتائج ايجابية عادت بالربح على نشاط المؤسسة بتسجيل نتائج مرضية تؤكد على وصول المؤسسة لتحقيق أهدافها المخطط لها، مما يبين لنا أن تقييم الأداء المالي يؤثر على جودة التخطيط المالي والذي سينعكس بدوره على الأداء المالي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

- تعتبر المردودية من المكونات المهمة في تحديد أداء المؤسسة مما يعود إيجابا على وضعيتها المالية، الاقتصادية والتجارية.

- تعتمد المؤسسة بشكل كبير في تمويلها العام على الأموال الخاصة.

- التخطيط المالي المعتمد عليه في المؤسسة محل الدراسة هو التخطيط المالي القصير الأجل (سنة واحدة).

- الدراسات المخططة في برنامج الاستثمارات لم يتم بها خبراء ماليين في تقييم الاستثمارات، فهي لم تتم بناء على الطرق العلمية الحديثة.

- النتيجة الصافية المخطط لها في جدول حساب النتائج تختلف عن النتيجة الصافية المخطط لها في الميزانية المالية، مما يدل على وجود خلل في التخطيط المالي للمؤسسة.


2- الاقتراحات

بالرغم من النتائج الايجابية والتقييم الجيد للمؤسسة بصفة عامة، إلا أننا سجلنا بعض النقائص، الأمر الذي يدفعنا لطرح بعض الاقتراحات التي من شأنها أن تعود إيجابا على الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة تمثلت في ما يلي:

- على المؤسسة مراجعة سياستها التمويلية وذلك بتنوع مصادر تمويلها من خلال اللجوء إلى الديون المالية، وعدم اعتمادها على الأموال الخاصة فقط.
- توسيع نطاق التخطيط المالي في المؤسسة ليشمل كافة الجوانب بما فيها الاستثمارات.
- العمل على تحسين الطرق والأساليب العلمية والإحصائية المعتمدة من طرف المؤسسة في عملية التخطيط المالي.
- على المؤسسة استثمار الفائض المحقق في الخزينة كالرفع من جودة الخدمات المقدمة والعمل على توسعة الميناء.
- يجب على المؤسسة الاعتماد على مختلف الأساليب في تقييم الأداء المالي حتى تتمكن من معرفة مركزها المالي ومركزها التنافسي.

3- آفاق الدراسة

- من الممكن مواصلة بحثنا هذا في عدة جوانب ذات صلة بموضوعنا، والتي تحتاج إلى تعمق أكثر، وعليه نقدم بعض الاقتراحات لمواضيع من شأنها تكملة دراستنا وهي:
- أثر التخطيط المالي على تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة قياسية -.
 - دراسة مقارنة بين مجموعة من المؤسسات حول أثر التخطيط المالي على الأداء المالي.
 - دور التحليل المالي في تحسين جودة التخطيط المالي.



قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: الكتب

- 1- أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، بدون طبعة، المكتبة العصرية، القاهرة، 2008.
- 2- أسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
- 3- أسعد حميد العلي، الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2012.
- 4- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) دروس وتطبيقات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، الجزائر، 2006.
- 5- جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، بدون طبعة، دار النهضة العربية، بيروت، 2013.
- 6- حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2006.
- 7- خبراء الشركة العربية المتحدة، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الطبعة الثانية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، الإسكندرية، 2007.
- 8- دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الأولى: دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- 9- رشاد العصار وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2001.
- 10- زغيب مليكة، بوشنقير ميلود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 11- شعيب شنوف، التخليط المالي الحديث، دون طبعة، دار زهراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- 12- عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الثانية، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 13- عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 14- عبد الله النسفي، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013.
- 15- عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2007.

- 16- عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- 17- عدنان نايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 18- فهمي مصطفى الشيخ، التحليل المالي، الطبعة الأولى، دار مسقاوي للنشر والتوزيع، فلسطين، 2008.
- 19- فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
- 20- ماجد أحمد عطا الله، الاستثمار والتحليل الاستثماري، دون طبعة، 2009، عمان، 2011.
- 21- مبارك لسوس، التسيير المالي، دون طبعة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 22- محمد الصيرفي، إدارة المال وهيكله، الطبعة الأولى، شركة الجلال للطباعة العامرية، الإسكندرية، 2006.
- 23- محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية التحليل المالي لمشروعات العمل، بدون طبعة، المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، 2008.
- 24- محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية التحليل المالي لمشروع الأعمال، دون طبعة، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.
- 25- محمد عبد السلام، الأسس العلمية الحديثة في تنظيم وإدارة الأعمال، الطبعة الأولى، دار الكتاب الحديث، الإسكندرية، 2006.
- 26- محمد على إبراهيم العامري، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 27- محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 28- محمد مطر، إدارة الاستثمارات، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 29- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 30- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 31- منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناع القرار، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2008.

- 32- ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 33- وائل محمد صبحي إدريس، طاهر محسن منصور الغالبي، سلسلة إدارة الأداء الاستراتيجي، الطبعة الأولى، دار وائل للنشر، عمان، 2009.
- 34- وليد ناجي الحياي، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، الطبعة الأولى، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2004.

ثانيا: المجلات العلمية

- 1- بلجود عبد الرؤوف، شريف حمزة، فعالية التخطيط المالي ودوره في تطوير المؤسسات الرياضية، مجلة رصين للدراسات الأنشطة الرياضية وعلوم الحركة، المجلد: 01، العدد: 02، الجزائر، 2020.
- 2- رعد عبد مسلم حريجه وآخرون، تقييم مقاييس الأداء المالي في الوحدات الحكومية في ظل موازنة البنود، مجلة كلية البنات للعلوم الإنسانية، العدد: 25، العراق، 2019.
- 3- سمير عباس أحمد، عبد العلي حنظل، استخدام النسب المالية كأداة لتقييم كفاءة الأداء، مجلة كلية بغداد للعلوم الاقتصادية الجامعة، العدد: 32، العراق، 2012.
- 4- شعشوع أحمد وآخرون، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم الأداء والرفع من القيمة السوقية للمؤسسة، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد: 09، العدد: 01، الجزائر، 2021.
- 5- عبد الفتاح سعيد السرطاوي، عادل عيسى حسان، التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية في فلسطين، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبة، المجلد: 04، العدد: 02، فلسطين، 2019.
- 6- علي مكيد، نسيمه أمر السني، أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد: 10، جامعة المدينة، 2011.
- 7- مريم ياسمين إصلاح، لمياء هوام، الخيارات الحقيقية كآلية للرفع من كفاءة تقييم المشاريع وترشيد القرارات الاستثمارية، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، العدد: 01، المجلد: 12، مخبر البحث الابتكاري والتحليل الاقتصادي والمالي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2021.

ثالثا: الرسائل الجامعية

- 1- البشير زيبيدي، دور التقارير المالية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة (مذكرة ماجستير: تخصص محاسبة وتدقيق)، علوم التسيير، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2010/2011.

- 2- بن عمر عبد العالي، دور نظام المعلومات المحاسبية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الصناعية(مذكرة ماجستير: تخصص إدارة مالية)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة جيجل ، الجزائر، 2017/2016.
- 3- بنية حيزية، أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية(مذكرة ماجستير: تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، 2011/2010.
- 4- جمال الدين كعواش، تأثير هيكل تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة على أدائها المالي(أطروحة دكتوراه: تخصص إدارة مالية)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة جيجل، الجزائر، 2010/2009.
- 5- حنان بوفروم، أثر تقييم أداء الموارد البشرية على العاملين في المؤسسة (مذكرة ماجستير: تخصص إدارة أعمال المؤسسات)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة جيجل، الجزائر، 2008/2007.
- 6- دادن عبد الغني، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية (أطروحة دكتوراه: تخصص علوم اقتصادية)، علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007/2006.
- 7- سراح موصو، تأثير السلوك التمويلي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه: تخصص إدارة مالية)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، الجزائر، 2022/2021.
- 8- صفاء بوضياف، دور المعلومة المالية في تقييم الأداء المالي والتنبؤ بالفشل المالي (أطروحة دكتوراه: تخصص محاسبة)، العلوم التجارية، جامعة محمد خيضر بسكرة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2015/2014.
- 9- عمر بوجميلة، تقييم الأداء المالي وتحليل محددات الربحية في البنوك الإسلامية(مذكرة ماجستير: إدارة مالية)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة جيجل، الجزائر، 2014/2013.
- 10- معوج بلال، دور التحليل بالموشرات المالية في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية(مذكرة ماجستير: تخصص إدارة مالية)، علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة جيجل، الجزائر، 2016/2015.
- 11- نجلاء نوبلي، استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (أطروحة دكتوراه: تخصص مالية وتدقيق)، العلوم التجارية، جامعة فرحات عباس سطيف، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، الجزائر، 2018/2017.

رابعاً: الملتقيات والمؤتمرات والندوات

- 1- نصر الدين بن ندير، أيوب شمالل، لوحة القيادة كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، مداخلة للمشاركة في المؤتمر الوطني الأول حول مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، جامعة البلدية 2، يوم 25 أبريل 2017.



قائمة الملاحق

الملحق رقم (01): جدول حسابات النتائج المخطط لسنة 2021 في مؤسسة ميناء جن جن

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 (02): جدول حسابات النتائج المخطط لسنة 2022 في مؤسسة ميناء جن جن



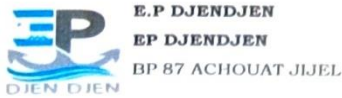
VII- Compte de résultat

Le compte de résultat prévisionnel 2022 fait ressortir une valeur ajoutée de 3 671 640, un résultat avant impôts de 865 208 KDA. Et un résultat net de 610 254 KDA.

COTE	LIBELLE	CLOTURE 2021	PREVISIONS 2022	%
70	Ventes et produits annexes	4 100 000	4 200 000	2%
I	PRODUCTION DE L'EXERCICE	4 100 000	4 200 000	2%
60	Achats consommés	224 086	258 260	15%
61/62	Services extérieurs et autres consommations	133 900	270 100	102%
II	CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	357 986	528 360	48%
III	VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)	3 742 014	3 671 640	-2%
63	Charges du personnel	2 149 055	2 471 002	15%
64	Impôts, et taxes assimilés	91 800	118 000	29%
IV	EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	1 501 159	1 082 638	-28%
75	Autres produits opérationnels	40 000	50 000	25%
65	Autre charges opérationnelles	22 500	23 500	4%
68	Dotations aux amortissements et aux provisions	1 645 000	1 700 000	3%
78	Reprise sur pertes en valeur et provision	993 383	1 090 000	10%
V	RESULTAT OPERATIONNEL	867 042	499 138	-42%
76	Produits financiers	358 916	371 070	3%
66	Charges financières	0	5 000	-
VI	RESULTAT FINANCIER	358 916	366 070	2%
VII	RESULTAT AVANT IMPOTS	1 225 958	865 208	-26%
	IMPOT EXIGIBLE	200 780	224 954	12%
	Impôt différé (Variation)	51 950	30 000	-43%
	RESULTAT NET	973 228	610 254	-37%

الملحق رقم (03): جدول حسابات النتائج الفعلي للسنتين 2021 و 2022 في مؤسسة ميناء جن

جن



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

Exercice allant 01/01/2022 au 31/12/2022

10/05/23 11:57

Compte de resultats
(Par nature)

	Note	Unité:	
		2022	2021
Chiffre d'affaires			
Ventes de marchandises		75 382 324,36	72 614 654,57
Ventes de produits finis		0,00	0,00
Ventes de travaux		0,00	0,00
Prestations de services		4 787 543 074,81	3 529 404 506,21
Autres ventes		1 037 661 012,86	654 688 796,76
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		5 900 586 412,03	4 256 707 957,54
Achats consommés		(248 288 247,20)	(221 618 187,78)
Services extérieurs et autres consommations		(234 861 913,74)	(117 770 488,88)
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		(483 150 160,94)	(339 388 676,66)
III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		5 417 436 251,09	3 917 319 280,88
Charges de personnel		(2 897 795 329,65)	(2 191 699 958,06)
Impôts, taxes et versements assimilés		(116 659 698,06)	(95 687 802,30)
IV- EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		2 402 981 223,38	1 629 931 520,52
Autres produits opérationnels		45 276 780,22	44 941 626,96
Autres charges opérationnelles		(35 513 841,23)	(27 789 763,58)
Dotations aux amortissements et aux provisions		(1 664 851 042,55)	(1 706 826 849,82)
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 196 439 373,49	993 375 967,53
V- RESULTAT OPERATIONNEL		1 944 332 493,31	933 632 501,61
Produits financiers		383 937 143,00	358 916 490,49
Charges financières		0,00	0,00
VI- RESULTAT FINANCIER		383 937 143,00	358 916 490,49
VII- RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		2 328 269 636,31	1 292 548 992,10
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		(796 799 866,96)	(279 803 916,01)
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		183 925 779,88	66 641 342,00
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		7 526 239 708,74	5 653 942 042,52
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		(5 810 844 159,51)	(4 574 555 624,43)
VIII- RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 715 395 549,23	1 079 386 418,09
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		1 715 395 549,23	1 079 386 418,09
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 (04): الميزانية المالية المخططة لجانب الأصول لسنة 2021 في مؤسسة ميناء جن

جن



ACTIF PREVISIONNEL 2021

Libellé	Brut	Amort. / Prov.	Net
ACTIFS NON COURANTS	0	0	
Ecart d'acquisition (ou goodwill)	12,000	11,600	400
Immobilisations incorporelles	11,170,105	6,177,855	4,992,250
Immobilisations corporelles	0	0	0
Terrains	1,905,533	1,140,000	765,533
Bâtiments	3,318,359	2,105,010	1,213,349
Installation, machines et outillage	5,881,805	2,880,845	3,000,960
Matériel de transport	64,400	52,000	12,400
Autres immobilisations corporelles	0	0	0
Immobilisations en concession	0	0	0
Immobilisations en cours	1,374,520	0	1,374,520
Immobilisations financières	7,482,500	0	7,482,500
Titres mis en équivalence	0	0	0
Autres participations et créances rattachées	326,500	0	326,500
Autres titres immobilisés	7,156,000	0	7,156,000
Prêts et autres actifs financiers non courants	0	0	0
Impôts différés actif	153,550	0	153,550
TOTAL ACTIF NON COURANT	20,192,675	6,189,455	14,003,220
ACTIF COURANT	320,000	74,000	246,000
Stocks et encours	1,476,415	800,000	676,415
Créances et emplois assimilés	1,340,415	800,000	540,415
Clients	6,000	0	6,000
Autres débiteurs	130,000	0	130,000
Impôts et assimilés	0	0	0
Autres créances et emplois assimilés	0	0	0
Disponibilités et assimilés	1,600,000	0	1,600,000
Placements et autres actifs financiers courants	350,000	0	350,000
Tresorerie	1,250,000	0	1,250,000
TOTAL ACTIF COURANT	3,396,415	874,000	2,522,415
TOTAL GENERAL ACTIF	23,589,090	7,063,455	16,525,635

الملحق رقم (05): الميزانية المالية المخططة لجانب الخصوم لسنة 2021 في مؤسسة ميناء جن

جن



PASSIF PREVISIONNEL 2021

Libellé	Exercice
CAPITAUX PROPRES	
Capital émis	4,000,000
Autres subventions d'investissements	
Capital non appelé	
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))	9,463,989
Ecart de réévaluation	43,669
Ecart d'équivalence (1)	
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))	973,228
Autres capitaux propres - Report à nouveau	
Part de la société consolidante (1)	14,480,886
Part des minoritaires (1)	326,500
TOTAL CAPITAUX PROPRES I	14,807,386
PASSIFS NON-COURANTS	
Emprunts et dettes financières	17,425
Impôts (différés et provisionnés)	101,600
Autres dettes non courantes	0
Provisions et produits constatés d'avance	750,000
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	869,025
PASSIFS COURANTS	
Fournisseurs et comptes rattachés	140,000
Impôts	491,917
Autres dettes	217,307
TOTAL PASSIFS COURANTS III	849,224
TOTAL GENERAL PASSIF	16,525,635
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés	

الملحق رقم (06): الميزانية المالية المخططة لجانب الأصول لسنة 2022 في مؤسسة ميناء جن

جن



ACTIF PREVISIONNEL 2022

Libellé	Brut	Amort. / Prov.	Net
ACTIFS NON COURANTS	0	0	
Ecart d'acquisition (ou goodwill)	20,000	15,600	4,400
Immobilisations incorporelles	12,200,697	6,377,855	5,822,842
Immobilisations corporelles	0	0	0
Terrains	2,025,533	1,140,000	885,533
Bâtiments	3,343,359	2,105,010	1,238,349
Installation, machines et outillage	6,731,805	3,080,845	3,650,960
Matériel de transport	100,000	52,000	48,000
Autres immobilisations corporelles	0	0	0
Immobilisations en concession	0	0	1,374,520
Immobilisations en cours	1,374,520	0	7,482,500
Immobilisations financières	7,482,500	0	0
Titres mis en équivalence	0	0	326,500
Autres participations et créances rattachées	326,500	0	7,156,000
Autres titres immobilisés	7,156,000	0	0
Prêts et autres actifs financiers non courants	0	0	153,550
Impôts différés actif	153,550	0	14,837,812
TOTAL ACTIF NON COURANT	21,231,267	6,393,455	
ACTIF COURANT	390,000	90,000	300,000
Stocks et encours	390,000	850,000	798,415
Créances et emplois assimilés	1,648,415	850,000	640,415
Clients	1,490,415	0	8,000
Autres débiteurs	8,000	0	150,000
Impôts et assimilés	150,000	0	0
Autres créances et emplois assimilés	0	0	596,308
Disponibilités et assimilés	596,308	0	596,308
Placements et autres actifs financiers courants	596,308	0	0
Trésorerie	0	0	1,694,723
TOTAL ACTIF COURANT	2,634,723	940,000	16,532,535
TOTAL GENERAL ACTIF	23,865,990	7,333,455	

الملحق رقم (07): الميزانية المالية المخططة لجانب الخصوم لسنة 2022 في مؤسسة ميناء جن

جن



PASSIF PREVISIONNEL 2022

Libellé	Exercice
CAPITAUX PROPRES	
Capital émis	4 000 000
Autres subventions d'investissements	
Capital non appelé	
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))	9 463 989
Ecart de réévaluation	43 669
Ecart d'équivalence (1)	
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))	889 086
Autres capitaux propres - Report à nouveau	
Part de la société consolidante (1)	14 396 744
Part des minoritaires (1)	326 500
TOTAL CAPITAUX PROPRES I	14 723 244
PASSIFS NON-COURANTS	
Emprunts et dettes financières	17 425
Impôts (différés et provisionnés)	133 550
Autres dettes non courantes	0
Provisions et produits constatés d'avance	1 000 000
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II	1 150 975
PASSIFS COURANTS	
Fournisseurs et comptes rattachés	189 000
Impôts	384 316
Autres dettes	85 000
TOTAL PASSIFS COURANTS III	658 316
TOTAL GENERAL PASSIF	16 532 535

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

الملحق رقم (08): الميزانية المالية الفعلية لجانب الأصول للسنتين 2021 و 2022 في مؤسسة

ميناء جن جن



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

Exercice allant 01/01/2022 au 31/12/2022

10/05/23 11:58

Bilan Actif
Exercice clos le 31/12/2022

Unité:

ACTIF	Note	2022 Brut	2022 Amort- Prov.	2022 Net	2021 Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations incorporelles		13 133 616,00	11 730 992,28	1 402 623,72	285 000,00
Immobilisations corporelles		10 178 984 954,38	6 199 914 162,74	3 979 070 791,64	4 491 122 548,71
Terrains		0,00	0,00	0,00	0,00
Bâtiments		1 695 773 900,74	1 237 221 524,71	458 552 376,03	579 665 519,30
Installations, machines et outillage		3 144 202 393,05	2 439 123 041,08	705 079 351,97	892 535 742,97
Matériel de transport		5 290 057 162,11	2 485 358 380,81	2 804 698 781,30	3 008 060 971,63
Autres immobilisations corporelles		48 951 498,48	38 211 216,14	10 740 282,34	10 860 314,81
Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
Immobilisations encours		1 587 756 596,68	0,00	1 587 756 596,68	1 258 378 985,55
Immobilisations financières		7 482 500 000,00	0,00	7 482 500 000,00	7 482 500 000,00
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		326 500 000,00	0,00	326 500 000,00	326 500 000,00
Autres titres immobilisés		(0,00)		(0,00)	7 156 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		7 156 000 000,00	0,00	7 156 000 000,00	0,00
Impôts différés actif		443 138 543,65	0,00	443 138 543,65	261 727 339,09
TOTAL ACTIF NON COURANT		19 705 513 710,71	6 211 645 155,02	13 493 868 555,69	13 494 013 873,35
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		298 754 344,90	(115 984 895,01)	182 769 449,89	168 541 907,64
Marchandises, Matières et fournitures		773 657,14	0,00	773 657,14	26 494,04
Produits Finis et encours		0,00	0,00	0,00	0,00
Autres stocks		297 980 687,76	115 984 895,01	181 995 792,75	168 515 413,60
Créances et emplois assimilés		1 793 718 225,98	(800 214 897,05)	993 503 328,93	509 499 446,79
Clients		1 535 385 425,19	800 214 897,05	735 170 528,14	391 018 236,69
Autres débiteurs		5 114 808,90	0,00	5 114 808,90	5 526 331,70
Impôts et assimilés		253 217 991,89	(0,00)	253 217 991,89	112 954 878,40
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Disponibilités et assimilés		4 007 941 545,29	0,00	4 007 941 545,29	2 358 214 967,16
Placements et autres actifs financiers courants		500 000 000,00	0,00	500 000 000,00	350 000 000,00
Trésorerie		3 507 941 545,29	0,00	3 507 941 545,29	2 008 214 967,16
TOTAL ACTIF COURANT		6 100 414 116,17	(916 199 792,06)	5 184 214 324,11	3 036 256 321,59
TOTAL GENERAL ACTIF		25 805 927 826,88	(7 127 844 947,08)	18 678 082 879,80	16 530 270 194,94

الملحق رقم (09): الميزانية المالية الفعلية لجانب الخصوم للسنتين 2021 و 2022 في مؤسسة ميناء جن جن



E.P DJENDJEN
EP DJENDJEN
BP 87 ACHOUAT JIJEL

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

Exercice allant 01/01/2022 au 31/12/2022

10/05/23 12:00

BILAN PASSIF

Exercice clos le 31/12/2022

Unité:

Passif	Note	2022	2021
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 et réserves (Réserves consolidées (1))		9 352 647 317,36	9 240 760 899,27
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)		1 715 395 549,23	1 079 386 418,09
Autres capitaux propres - Report à nouveau		38 053 454,57	29 838 650,49
Dont: Charges, pertes et produits non inscrit au compte de résultat Résultat non affectés		0,00	0,00
Part de la société consolidante) (1)		14 823 265 816,36	14 067 155 463,05
Part des minoritaires (1)		326 500 000,00	326 500 000,00
TOTAL I		15 149 765 816,36	14 393 655 463,05
PASSIFS NON COURANTS		0,00	0,00
Emprunts et dettes financières		17 425 237,78	17 425 237,78
Impôts (différés et provisionnés)		43 464 998,46	43 093 291,27
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provision à long terme		897 005 918,26	758 057 392,35
produits comptabilisés d'avance à long terme		193 108 616,11	207 166 858,09
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		1 151 004 770,61	1 025 742 779,49
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		218 835 277,75	68 370 667,85
Autres Crédeurs		(0,00)	0,00
Groupe et associés			
Impôts et autres dettes parafiscales		1 522 163 562,91	835 262 911,73
Autres dettes courantes		636 313 452,17	207 238 372,82
Trésorerie Passif		0,00	(0,00)
TOTAL PASSIFS COURANTS III		2 377 312 292,83	1 110 871 952,40
TOTAL GENERAL PASSIF		18 678 082 879,80	16 530 270 194,94

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

الملحق رقم (10): برنامج الاستثمارات المخطط لسنة 2021 في مؤسسة ميناء جن جن

ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN- DJEN

Budget Prévisionnel Exercice 2021



III - PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS

Les opérations d'investissements prévues au titre de l'exercice budgétaire 2021 ont été arrêtées à **3 965 858 KDA** contre **3 278 040 KDA** en 2020.

Les nouveaux investissements sont inscrits pour permettre à l'entreprise de continuer les actions de développement du port dans de meilleures conditions et répondre notamment aux objectifs suivants :

- une meilleure prise en charge des opérations d'export ;
- améliorer l'efficacité du port ;
- fidéliser les clients de l'entreprise et attirer de nouveaux clients ;
- permettre au port d'accroître sa part de marché ;
- Elever la productivité et la rentabilité des moyens de manutention.

Le détail est donné dans le tableau ci-dessous :

Désignation	Qte	Reste à Réaliser Budget 2020	Budget 2021	<u>U/KDA</u> TOTAL
1- ETUDES		31 090	-	31 090
Etude de réalisation d'un poste d'accostage vrac liquide		6 090	-	6 090
Etude d'Extension du port djen djen		25 000	-	25 000
2- REALISATIONS				
2-1- INFRASTRUCTURES		1 411 000	115 000	1 526 000
Réhabilitation des terre-pleins			45 000	45 000
Appontement Minéralier Quai ouest		500 000	-	500 000
Travaux d'aménagement au port sec CHADDIA	PM	50 000	-	50 000
Quai d'accostage servitude CTGC		380 000	-	380 000
Réalisation de hangar 10.000 m2		450 000	-	450 000
Etude et réalisation réseaux Internet, téléphone et télésurveillance pour nouveau siège		10 000	-	10 000
Travaux d'alimentation en eau potable du nouveau siège		10 000	-	10 000
Rénovation voie ferroviaire du port de DjenDjen			70 000	70 000

- 11 -

ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN- DJEN

Budget Prévisionnel Exercice 2021



Travaux d'entretien réseau Hydraulique (anti-incendie, eau potable)		11 000	-	11 000
2-2- SUPERSTRUCTURES		421 000	25 000	446 000
Réalisation d'un siège de l'entreprise portuaire de DjenDjen		400 000	-	400 000
Aménagement atelier de maintenance		12 000	-	12 000
Rénovation bloc célibatorium PAF		9 000	5 000	14 000
Renouvellement d'éclairage par Projecteur à base de LED au niveau du Quai ouest			5 000	5 000
Travaux d'étanchéité			15 000	15 000
3- EQUIPEMENTS MANUTENTION		903 570	396 000	1 299 570
Acquisition d'un SHIPLOADER MOBILE	2	350 000	350 000	700 000
Rénovation grue portuaire	1	5 000	20 000	25 000
Moteur diesel pour grue	1	35 000	-	35 000
Défense d'accostage avec axes GM	15	38 000	-	38 000
Défense d'accostage avec axes PM	20	20 000	-	20 000
Bollard quai PM	1	570	-	570
Grue portuaire 120 T équipée 02 spreaders	1	450 000	-	450 000
châssis portuaire 120T	1		4 000	4 000
Transformateur 1600 KVA	1		6 000	6 000
PRISE DE QUAÏ	6		6 000	6 000
Rénovation Tracteur TB 400	1		10 000	10 000
Génératrice 400 KVA pour Grue Portuaire	1	5 000	-	5 000
4-ENGINS DE SERVITUDE		96 000	66 000	162 000
Visite Spéciale du NIL II (Arrêt technique)	1	30 000	40 000	70 000
Visite intermédiaire du R/R ISSER VI (Arrêt technique)	1	50 000		50 000
Visite intermédiaire IGILGILI II	1		10 000	10 000
Visite spéciale des trois pilotines (coque-machine-APH)	1	3 000		3 000
Visite à sec des quatre canots d'amarrage (coque-APH)	1	3 000		3 000
Extraction des anciens G1 G2 du RR Isser VI, fourniture, pose et mise en service des nouveaux GE1 G2.	1		16 000	16 000
Mise à sec du R/R IGILGILI I		10 000	-	10 000
5- MATERIELS DE SECURITE ET SURETE		-	1 070	1 070
Caméra de surveillance et Ecran 42"	2+1	-	1 070	1 070
TOTAL GENERAL 1		3 283 660	628 070	3 911 730

الملحق رقم (11): برنامج الاستثمارات المخطط لسنة 2022 في مؤسسة ميناء جن جن



III - PROGRAMME D'INVESTISSEMENTS

Les opérations d'investissements prévues au titre de l'exercice budgétaire 2022 ont été arrêtées à 4 847 934 KDA contre 3 936 208 KDA en 2021.

Les nouveaux investissements sont inscrits pour permettre à l'entreprise de continuer les actions de développement du port dans de meilleures conditions et répondre notamment aux objectifs suivants :

- Une meilleure prise en charge des opérations d'export ;
- Améliorer l'efficacité du port ;
- Fidéliser les clients de l'entreprise et attirer de nouveaux clients ;
- Permettre au port d'accroître sa part de marché ;
- Elever la productivité et la rentabilité des moyens de manutention.

Le détail est donné dans le tableau ci-dessous :

U/KDA

DESIGNATION	Qty	Reste à Réaliser Budget 2021	Budget 2022	TOTAL
1- ETUDES	/	25 000	/	25 000
ETUDE D'EXTENSION DU PORT DJEN DJEN	/	25 000	/	25 000
2- REALISATIONS	-			
2-1- INFRASTRUCTURES	-	1 261 000	699 000	1 960 000
REHABILITATION DES TERRE-PLEINS	/	45 000	21 000	66 000
APPONTEMENT MINERALIER QUAI OUEST	/	500 000		500 000
TRAVAUX D'AMENAGEMENT AU PORT SEC CHADDIA			PM	
QUAI D'ACCOSTAGE SERVITUDE CTGC	/	175 000	336 000	511 000
REALISATION DE HANGAR 10.000 M2	/	450 000		450 000
ETUDE ET REALISATION RESEAUX INTERNET, TELEPHONE ET TELESURVEILLANCE POUR NOUVEAU SIEGE	/	10 000	5 000	15 000
TRAVAUX D'ALIMENTATION EN EAU POTABLE DU NOUVEAU SIEGE	/	10 000	10 000	20 000
RENOVATION VOIE FERROVIAIRE DU PORT DE DJEN DJEN	/	60 000	40 000	100 000
TRAVAUX D'ENTRETIEN RESEAU HYDRAULIQUE (ANTI-INCENDIE, EAU POTABLE)	/	11 000	7 000	18 000
ETUDE ET AMENAGEMENT DE 06 HA A L'INTERIEUR DU PORT	/	/	50 000	50 000
RENFORCEMENT ROUTE PRINCIPALE DU PORT	/	/	130 000	130 000
AMENAGEMENT ROUTE D'ACCES EST AU PORT DE DJENDJEN	/	/	100 000	100 000

- 10 -



2-2- SUPERSTRUCTURES	-	400 000	742 000	1 142 000
REALISATION D'UN SIEGE DE L'ENTREPRISE PORTUAIRE DE DJEN DJEN	/	350 000	663 000	1 013 000
AMENAGEMENT ATELIER DE MAINTENANCE	/	12 000		12 000
RENOVATION BLOC CELEBATORIUM PAF	/	14 000		14 000
REALISATION D'UN PORTIQUE AU NIVEAU DE L'ACCES DU PORT DE DJEN DJEN	/	9 000	7 000	16 000
TRAVAUX D'ETANCHEITE	/	15 000	5 000	20 000
RENOUVELLEMENT D'ECLAIRAGE EN LUMINAIRE A LED	/	/	2 000	2 000
ETUDE ET REALISATION D'UNE MINI-CENTRALE PHOTOVOLTAIQUE 50 KVA	/	/	5 000	5 000
RENOUVELLEMENT TOITURE ET PORTAILS HANGAR 3000 M2	/	/	30 000	30 000
REALISATION DE BUREAUX, VESTIAIRES ET ATELIERS HANGAR 3000 M ²	/	/	30 000	30 000
2-3- EQUIPEMENTS MANUTENTION	-	1 039 000	331 500	1 370 500
ACQUISITION DE SHIPLOADER MOBILE	2	550 000	300 000	850 000
RENOVATION GRUE PORTUAIRE	1	25 000	20 000	45 000
GRUE PORTUAIRE 120 T EQUIPEE 02 SPREADERS	1	450 000		450 000
CHASSIS PORTUAIRE 120T	1	4 000	1 500	5 500
RENOVATION TRACTEUR TB 400	1	10 000	2 000	12 000
GROUPE ELECTROGENE 400 KVA (SS04)	1	/	8 000	8 000
2-4-ENGINS DE SERVITUDE	-	69 000	257 200	326 200
VISITE INTERMEDIAIRE DU R/R NIL I	1	/	100 000	100 000
VISITE DE GARANTIE IGILGILI	1	/	70 000	70 000
VISITE INTERMEDIAIRE DU R/R ISSER VI (ARRET TECHNIQUE)	1	50 000		50 000
VISITE SPECIALE DES TROIS PILOTINES (COQUE-MACHINE-APH)	1	3 000	43 000	46 000
FOURNITURE ET MISE EN PLACE ET MISE EN MARCHÉ DE DEUX MOTEURS AVEC COVERSEURS POUR UNE PILOTINE AVEC EXTRACTION DES ANCIENS MOTEURS	2	/	40 000	40 000
EXTRACTION DES ANCIENS G1 G2 DU RR ISSER VI, FOURNITURE ET POSE ET MISE EN SERVICE DES NOUVEAUX GE1 G2.	2	16 000		16 000
CANOT DE SECOURS POUR LES RRS NIL I-II	2	/	2 000	2 000
RADAR POUR ISSER VI	1	/	500	500
RADEAUX DE SAUVETAGE ISSER VI	2	/	1 200	1 200
MISE A SEC DE DEUX CANOTS D'AMARRAGE (COQUE-APH)	2	/	500	500
3- MATERIELS DE SECURITE ET SURETE	-	/	3 730	3 730
SART POUR NIL I-II	2	/	330	330
ENREGISTREUR VHF	1	/	1 200	1 200
RADIO VHF PORTATIVE	10	/	1 200	1 200
CAMERA DE SURVEILLANCE	2	/	1 000	1 000
4-AUTRE INVESTISSEMENT	280		20 504	20 504
TOTAL GENERAL		2 794 000	2 053 934	4 847 934

المخلص

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة كيفية تأثير التخطيط المالي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال التعرف على التخطيط المالي وأدواته (تعريفه، أهميته، مراحل، أبعاده)، وكذلك التعرف على التحليل والأداء المالي وعملية تقييمه بواسطة النسب المالية، والتطرق أيضا إلى العلاقة بين التخطيط المالي وتقييم الأداء المالي، وتم اختبار فرضيات الدراسة بالاعتماد على الوثائق المالية لمؤسسة ميناء جن جن من خلال عرض كل من جدول حسابات النتائج المخطط والفعلي، الميزانية المالية المخططة والفعلية، وبرنامج الاستثمارات المخطط وتحليلها بواسطة النسب المالية، وقد توصلت هذه الدراسة إلى أن تقييم الأداء المالي يستعمل كوسيلة لتقييم وتحسين جودة التخطيط المالي، كما يساهم التخطيط المالي في المفاضلة بين البدائل التمويلية، وقد اقترحنا على المؤسسة تنويع مصادر التمويل واللجوء إلى المكاتب المتخصصة في تقييم المشاريع.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي، الأداء المالي، التحليل المالي، تقييم الأداء المالي، النسب المالية.

Abstract

This study aimed to learn how financial planning affects the financial performance of the economic company, through the identification of the financial planning and its tools (definition, importance, stages, dimensions) and also identifying the financial analysis and performance and the process of evaluating through financial ratios as well as talking about the relationship between financial planning and evaluating the financial performance. Based on the financial documents of jen jen port company, the study hypotheses were chosen through presenting each of the accounts of the planned and actual results plan, the planned and actual budget and the planned investment programme and analyzing them by means of financial ratios. This study has arrived to the conclusion that financial performance assessment is used as a means to evaluate and improve the quality of the funding planning which helps in comparing between financial alternatives. We have suggested to the company to diversify funding sources and to go to the offices that are specialized in evaluating programmes.

Key words: financial planning, financial performance, financial analysis, financial performance evaluation, financial ratios.