



جامعة غرداية - الجزائر -



كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم مالية ومحاسبة، تخصص محاسبة

بعنوان:

## دور التخطيط المالي في إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة

إشراف الأستاذ الدكتور

د/ بهاز جلالي

د/أ. محمد عجيلة

إعداد الطلبة:

بن حنيش بحوص

لبوابي أيوب

أجيزت علنا بتاريخ

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا

مشرفا

مشرفا مساعدا

مناقشا

أستاذ محاضر بجامعة غرداية

أستاذ محاضر بجامعة غرداية

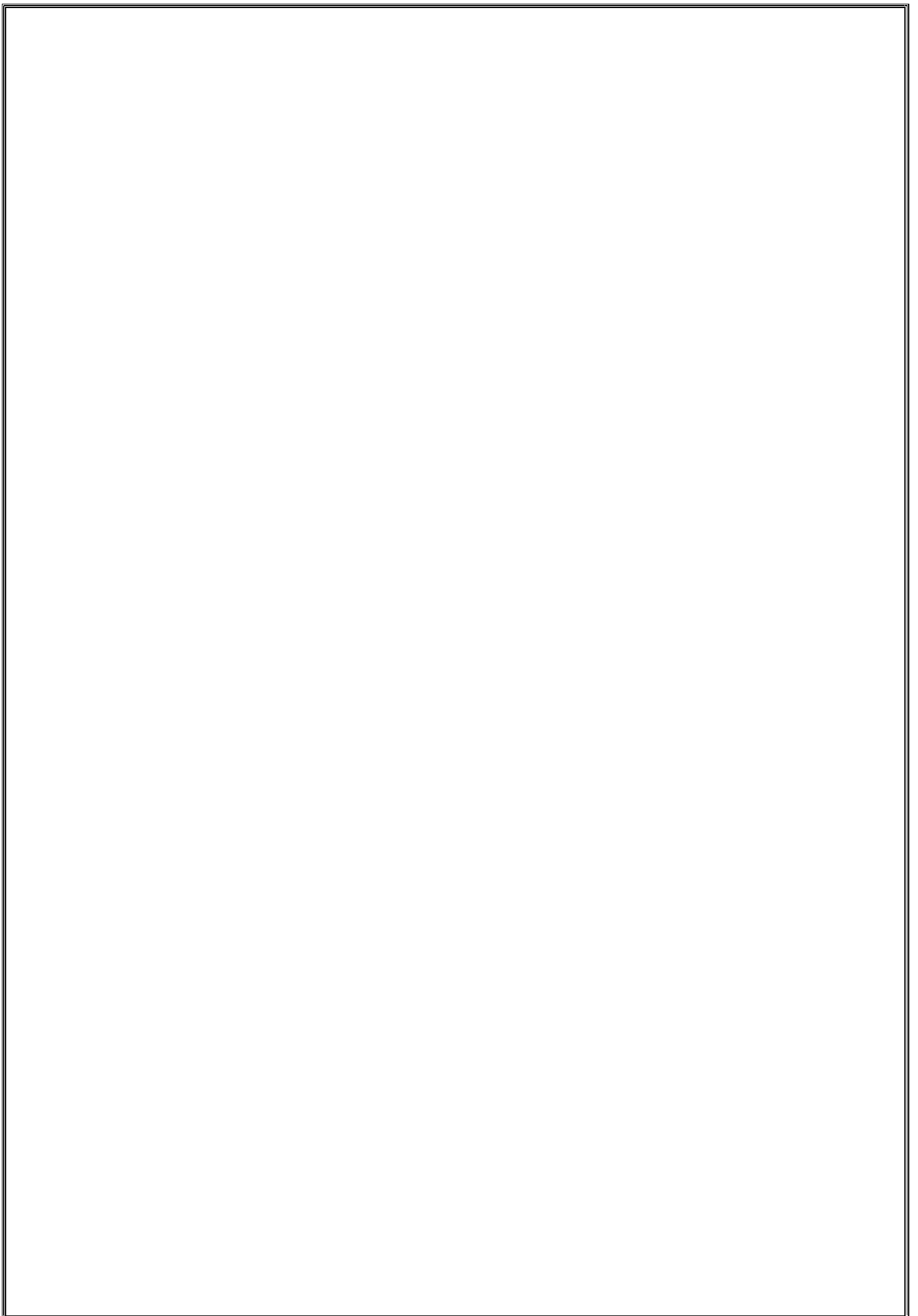
أستاذ محاضر بجامعة غرداية

أستاذ محاضر بجامعة غرداية

د/ بهاز جلالي

د/أ. محمد عجيلة

السنة الجامعية: 2022/2021





جامعة غرداية - الجزائر -



كلية: العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

قسم: العلوم المالية والمحاسبة

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي

في ميدان علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير

فرع: علوم مالية ومحاسبة، تخصص محاسبة

بعنوان:

## دور التخطيط المالي في إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية

دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة

إشراف الأستاذ الدكتور

د/ بهاز جلالي

د/أ. محمد عجيلة

إعداد الطلبة:

بن حنيش بحوص

لبوابي أيوب

أجيزت علنا بتاريخ

أمام اللجنة المكونة من السادة:

رئيسا

مشرفا

مشرفا مساعدا

مناقشا

أستاذ محاضر بجامعة غرداية

أستاذ محاضر بجامعة غرداية

أستاذ محاضر بجامعة غرداية

أستاذ محاضر بجامعة غرداية

د/ بهاز جلالي

د/أ. محمد عجيلة

السنة الجامعية: 2022/2021

# الشكر والتقدير

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات و الصلاة و السلام على رسوله الكريم ومن تبعه بإحسان الى يوم الدين  
بادئ أشكر العباد العلي التقدير شكرا جزيلاً طيباً مباركاً فيه الذي أثارنا بالعلم و زيننا بالحلم و أكرمنا بالتقوى و أنعم علينا  
بالعافية , و أثار طريقتنا ويسر ووفق وأعان في اتمام هذه الدراسة و تقديمها على الذي هي عليه اليوم فله الحمد و الشكر و  
الرحمان المستعان .

وعرفانا بالمساعدات التي قدمت حتى يخرج هذا العمل الى النور أتقدم بجزيل الشكر و التقدير و العرفان لأستاذين بهاز  
جيلالي و عجيبة محمد الذي قبلاً تواضعا وكرامة الاشراف على هذا العمل فلها أخلص التحية و أعظم تقدير على كل ما  
قدماه لي من توجيهات و ارشادات و على كل ما خصني به من جهد و وقت طوال اشرافها على هذه الدراسة حيث  
توجهاتها الكريمة و نصائحهم القيمة ظاهرة في أكثر من موقع من صفحات هذه الرسالة .

ولا يفوتني توجيه الشكر و التقدير لكافة الاساتذة الكرام و أعضاء الهيئة التدريسية و الادارية في كلية العلوم  
الاقتصادية و علوم التسيير و علوم التجارية جامعة غرداية وأخص بالذكر الأستاذ رواني بوحفص و بن النوي مصطفى  
وكل الإداريين و العاملين في الجامعة على حسن المعاملة في انجاز هذا الجهد سواء من تشجيع أو المساندة .

وأقدم بالشكر للوالدة التي كانت السند لاستكمال هذا العمل , كما لا يفوتني بالشكر الجزيل الى كل من ساهم في انجاز  
هذا العمل من قريب أو بعيد خاصة الأستاذ هواري معراج والى كل من أمدني بيد العون ولو بكلمة طيبة مشجعة.

الى كل هؤلاء أقول شكرا جزيلاً

# إِهْدَاء

الحمد لله حمدا طيبا لما ينبغي لجلال و عظيم سلطانه والصلاة والسلام على سيدي وحبيبي  
محمد صلى الله عليه وسلم طبع القلوب ودواؤها وعافية الأبدان وشفائها  
اهذي ثمرة جسدي اولا وقبل كل شيء، إلى والدي العزيزين اللذين وفرا لي جميع  
الظروف المساعدة للوصول إلى هذا المستوى وإنجاز هذا العمل  
كما اهدي عملي هذا إلى اخوتي واخواتي إلى كل الأصدقاء الزملاء والزميلات إلى  
زميلي في هذا العمل الكرم إلى كل من ربطته بي صلة محبة في الله.

بخصوص

# إِهْدَاء

وقال رب العزة في حقهما " وَفَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا "

الآية 23 من سورة الإسراء

إليك أنتي يا فرحتي وقرّة عيني ونبضة قلبي، إلى أحلى ثلاث حروف نطقها لساني وعشقها قلبي  
فيها حنان وفي قربها ارحمة وأمان وأول من رفعت همي فكانت الشمس المشرقة إلى أغلى  
الناس

"أمي الحبيبة" أطال الله عمرها؛

إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل إسمه بكل افتخار أرجو من الله أن يمد في  
عمرك وستبقى كلماتك نجوم اقتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد

" أبي الغالي؛"

إلى من أتقاسم معهم المحبة إلى أساتذتي و كل من علمني حرفا ردا لبعض الجميل. إلى كل  
الأصدقاء والزلاء والأقارب

ماستر مالية و محاسبة إلى دفعة

2022/2021

أيوب

# الملخص

الملخص:

إن هذه الدراسة جاءت تحت عنوان دور التخطيط المالي في إتخاذ القرارات المالية، حيث كان الهدف من الدراسة التعرف على الأسس النظرية للتخطيط المالي وعملية إتخاذ القرار، بالإضافة إلى تحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي بتحليل القوائم المالية لشركة الكهرباء والموارد المتجددة، والتوصل إلى الوضعية المالية للمؤسسة خلال السنوات 2020/2019/2018، وبالتالي إتخاذ القرارات المالية الصحيحة بشأنها.

الكلمات المفتاحية: تخطيط، إتخاذ القرار، تخطيط مالي، القوائم المالية، قرارات مالية، النسب والمؤشرات

**Summary:**

This study is entitled "The Role of Financial Planning in Making Financial Decisions". The aim of the study was to identify the theoretical foundations of financial planning and decision-making, In addition to analysing previous studies related to the subject matter of our study, in order to answer the problem at hand, we used the analytical descriptive curriculum by dropping the theoretical aspect on the applied side by analysing the company's financial lists, To arrive at the institution's financial position during the 2018/2019/2020 years, thereby making the right financial decisions.

Keywords: planning, decision-making, financial planning, financial statements, financial decisions, ratios and indicators.



# الفهرس

فهرس المحتويات

I	الشكر	.....
II	الاهداء	.....
III	الملخص	.....
IV	قائمة الجداول	.....
V	قائمة الاشكال	.....
VI	قائمة الملاحق	.....
أ	المقدمة العامة	.....
	الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة	.....
3	المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي في الفكر المالي	.....
3	المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي	.....
3	الفرع الأول: تعريف التخطيط المالي	.....
3	الفرع الثاني: أهمية التخطيط المالي	.....
4	الفرع الثالث: خطوات عملية التخطيط المالي	.....
4	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي	.....
5	المطلب الثاني: القرارات التمويلية	.....
5	الفرع الأول: تعريف القرار التمويلي	.....
6	الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في القرار التمويلي	.....
6	الفرع الثالث: الأدوات المستخدمة في إتخاذ القرارات التمويلية	.....
24	المطلب الثالث: مرتكزات التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية	.....
24	الفرع الأول: الخطوات الأساسية لعملية التخطيط المالي	.....
25	الفرع الثاني: أنواع التخطيط المالي	.....
27	المبحث الثاني الدراسات السابقة	.....

---

27	المطلب الأول: عرض الدراسات المحلية .....
35	المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية .....
36	المطلب الثالث: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة .....
	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية. ....
41	المبحث الأول : نظرة عامة عن شركة كهرباء وطاقت المتحددة. ....
41	المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي .....
50	المطلب الثاني: مهام و اهداف وخصوصيات الشركة .....
51	المبحث الثاني: تحليل القوائم المالية للمؤسسة .....
51	المطلب الأول: عرض وتحليل الميزانية المختصرة لسنوات 2018-2019-2020 .....
51	الفرع الأول: عرض الميزانية الختامية لسنة 2018-2019-2020 .....
53	الفرع الثاني: عرض الميزانية المختصرة لسنة 2018-2019-2020 .....
55	الفرع الثالث: مؤشرات التوازن المالي: .....
57	المطلب الثاني: تحليل الميزانية بواسطة النسب المالي. ....
60	المطلب الثالث: تحليل جدول حساب النتائج .....
65	خاتمة العامة .....
69	قائمة المراجع .....
74	قائمة الملاحق .....

# قائمة الجداول

## قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
36	مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة	01
43	تطور وسائل الإنتاج	02
45	تطور إنتاج GHW	03
49	يبين تقديرات هيكل إنتاج الكهرباء	04
52	عرض الميزانية الختامية للسنوات 2018-2019-2020-جانِب الأصول-	05
53	عرض الميزانية الختامية للسنوات 2018-2019-2020-جانِب الخصوم-	06
54	عرض الميزانية المختصرة للسنوات 2018-2019-2020-جانِب الأصول-	07
55	عرض الميزانية المختصرة للسنوات 2018-2019-2020-جانِب الخصوم-	08
56	أنواع رأس المال العامل	09
57	حساب إحتياجات رأس المال العامل	10
57	الخزينة الصافية	11
58	نسبة الهيكل المالي	12
59	جدول نسب السيولة	13
60	المردودية المالية	14
60	المردودية الاقتصادية	15
61	الرافعة المالية	16
61	تغير القيمة المضافة	17
62	نسب القيمة المضافة في رقم الأعمال	18
62	نسب مساهمات في رقم الأعمال	19
63	نسب الإهتلاكات في القيمة المضافة	20
63	تغير الفائض الإجمالي للإستغلال	21
64	نسبة إجمالي فائض الإستغلال على رقم الأعمال	22
64	تغير نتيجة الإستغلال	23

# قائمة الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
44	تطور وسائل الإنتاج	01
44	مجموعة شركة الكهرباء والطاقت المتحددة	02
46	تطور الإنتاج GHW	03
47	تطور وتيرة الإنتاج الكلية	04
50	الهيكال التنظيمي العام	05

# قائمة الملاحق



## قائمة الملاحق

الرقم	الملحق
01	ميزانية الأصول للسنوات 2020/2019/2018
02	ميزانية الخصوم 2020/2019/2018
03	جدول حساب النتائج 2020/2019/2018

# المقدمة العامة

شهد العالم في الآونة الاخيرة الكثير من التطورات والتغيرات في كافة الميادين بما فيها المجال المالي والإقتصادي، ولقد مس هذا التطور المؤسسات حيث عرفت تغير في نشاطها ووظائفها واهدافها وكذا خططها العامة والمالية على وجه الخصوص، باعتبارها الوحدة الفعالة والنشيطة في النسيج الاقتصادي، وقد ألحت الضرورة الى تطوير مختلف الإدارات داخل المؤسسة، وعلى رأسها الإدارة المالية.

يعتبر التخطيط المالي أحد الركائز الاساسية التي تقوم عليها إدارة المالية داخل المؤسسة، حيث تعمل على توظيف الأموال وتسيير بما يتماشى والعمليات التي تقوم بها الإدارات الأخرى، كما أنها تخدم الأنشطة الإستثمارية للمشاريع المخطط لها مستقبلا للمؤسسة، فإعداد البرامج المالية من خلال التخطيط المالي للمؤسسة يسمح بشكل مباشر دعم للأطراف المعنية بما يهدف إتخاذ قرارات تمويلية دقيقة وفعالة.

كما تعتبر عملية اتخاذ القرارات التمويلية في المؤسسة من اهم وأصعب المسؤوليات بالنسبة لمتخذ القرار، وهنا يأتي دور التخطيط المالي والأدوات الأخرى كالتحليل المالي والهيكل التمويلي... إلخ، لانها المصدر الاساسي لمعلومات صانع القرار فهي توفر بيانات تتميز بالدقة والمصداقية.

### 1- الاشكالية:

وللإلمام بجميع جوانب الموضوع ارتأينا ل طرح الاشكالية التالية والتي سنعمل على الاجابة عليها:

ما مدى أهمية التخطيط المالي في إتخاذ القرارات لدى شركة الكهرباء والطاقات المتجددة؟

### 2- الاسئلة الفرعية:

وللمزيد من التفصيل اعتمدنا التساؤلات الفرعية التالية:

- ما هو التخطيط المالي؟ وما هي أهميته وأهدافه في المؤسسة؟
- ما المقصود بالقرارات التمويلية؟
- فيما تتمثل مراحل التخطيط المالي؟
- هل يمكن الاعتماد على التخطيط المالي في القرارات التمويلية لشركة كهرباء طاقات متجددة؟

### 3-الفرضيات:

ولمعالجة الاشكالية والتساؤلات الفرعية نضع الفرضيات التالية:

- التخطيط المالي هو عملية بناء خطة تقديرية لمالية مؤسسة أو مشروع وهو أحد فروع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، وله أهمية كبيرة للمؤسسة، كما أنه يهدف عامة إلى دعم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- يقصد بالقرارات التمويلية كل القرارات التي تتعلق بالتسيير المالية للمؤسسة والذي يتم إتخاذه بناء على مجموعة من الحسابات الرياضية من المؤشرات المالية.
- تتمثل مراحل التخطيط المالي في تحليل مالية المؤسسة سابقا ودراسة الوضعية الحالية من أجل بناء خطة مالية مستقبلية كمرحلة أخيرة.
- يمكن الاعتماد على التخطيط المالي في القرارات التمويلية لشركة كهرباء طاقات متجددة .

### 4-اهداف البحث:

ان الاهداف التي نسعى للوصول اليها من خلال دراستنا لهذا الموضوع هي:

- محاولة توضيح كل ما يتعلق بالإطار النظري للتخطيط المالي في المؤسسة؛
- اظهار فعالية التخطيط المالي في القرارات التمويلية؛

### 5-اسباب اختيار الموضوع:

ويرجع اختيارنا للموضوع نظرا للأسباب الموضوعية والذاتية التالية:

- موضوع يتناسب مع اختصاصنا؛
- نظرا لتوفر المعلومات حول التخطيط المالي وتوفر الدراسات السابقة؛
- الميول الشخصي لهذا الموضوع.

## 6- المنهج المستخدم:

للإجابة على الاشكالية المطروحة اعتمدنا على المنهج الوصفي في الإطار النظري للتخطيط المالي وعملية اتخاذ القرارات التمويلية وأهم مرتكزاتها، اما الجانب الميداني فقد اعتمدنا المنهج التحليلي من خلال تقديم دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة

## 7- حدود الدراسة:

ارتبطت هذه الدراسة بحدود زمانية ومكانية، تتمثل فيما يلي:

- الحدود الزمنية: من شهر مارس إلى شهر جوان سنة 2022

- الحدود المكانية: شركة الكهرباء والطاقات المتجددة

## 9- الدراسات السابقة:

- دليل فطيمة، 2017-2018، دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صحراء غاز لولاية أدرار، مذكرة ماستر في علوم المالية والمحاسبة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار.

تناولت الدراسة دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي لمؤسسة غاز الصحراء، هدفت الدراسة إلى معرفة الدور الذي يلعبه كل من التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي حيث تمثلت اشكالية الدراسة في السؤال التالي: ما مدى مساهمة عمليتي التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية؟؟ استنادا الى النتائج المتوصل اليها نجد ان المؤسسة سجلت نتائج ايجابية وأخرى سلبية خلال الفترة المدروسة، وهذا ما يدل على تذبذب الوضعية المالية للمؤسسة على المدى الطويل، بالإضافة الى تحقيق المؤسسة لخزينة موجبة خلال سنتي 2014 و2016 اما سنة 2015 حققت المؤسسة خزينة سالبة على مستوى عملية الاستغلال، وعموما تنعكس خزينة المؤسسة بالإيجاب على الاداء المالي.

- فريد مقران، 2005-2006، التخطيط المالي للمشاريع الإستثمارية، دراسة حالة شركة سوناطراك، فرع نشاط المنبع، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط وتنمية، جامعة الجزائر، الجزائر

أن الحديث عن الاستثمار والمشروع الاستثماري وكذا التخطيط المالي، هو جزء أساسي في الموضوع من خلال التطرق إلى مفاهيمهم وخصائصهم ومراحلهم، وكذا الطرق المختلفة لاتخاذ قرار البدء فيهم، باعتبارهم كأصل إنتاجي أو كمشروع قائم بحد ذاته، وهذا ما تناوله الفصل الأول.

بينما الفصل الثاني فهو مرآة للتخطيط المالي، حيث تطرق إلى موقعه وأهميته بالنسبة لوظائف الإدارة عامة والوظيفة المالية خاصة على مستوى المؤسسة، إلى أن وصل إلى التخطيط المالي كوظيفة مالية بمفهومه وأهدافه ومكوناته ومجالات استخدامه، كما تناول التحليل المالي باعتباره المرحلة التمهيديّة الضرورية قبل البدء بالتخطيط المالي الذي يعتمد بالأساس على الجداول المالية والنسب المالية.

وكإستنتاج فإن التخطيط المالي يقوم على أساس دعامتين أساسيتين: وهما تحديد الهدف والتنبؤ، اللذان تناولهما عرض للميزانيات التقديرية المتعلقة بكل من الاستغلال والاستثمار في الفصل الثالث.

أما الفصل الرابع والأخير فيكون النافذة التي من خلالها تتناول تعريفا لشركة سوناطراك بمختلف نشاطاتها البترولية مركزين على نشاط المنبع من استكشاف وإنتاج لان فهمها الجيد يساعد على التشخيص والمتابعة الجيدة لمشروع موضوع الدراسة، لتنتقل بعدها دراسة حالة لهذا الأخير عن طريق تبيان مكانة التخطيط المالي في المؤسسة.

- زينب رضوان علي، 2012-2013، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ENMTP، رسالة ماجستير في الإدارة المالية، جامعة قسنطينة 02، قسنطينة.

تتأثر المؤسسة الاقتصادية بالمتغيرات المتسارعة للبيئة التنافسية، مما يؤثر على نموها وتعتبر الموارد المالية من أهم الموارد التي تسعى المؤسسة إلى استغلالها استغلالا أمثل، فالمؤسسة في إطار سعيها لتحقيق مجموعة من الأهداف والغايات، تقوم بوضع خطط وسياسات وبرامج توضح وترسم للمؤسسة الطريق الكفيل بتحديد كيفية إدارة مواردها بالشكل الأمثل والرشيد. فبواسطة التخطيط والتقدير للمستقبل يمد المؤسسة بالضمان الكافي لاغتنام

الفرص المتاحة. ويعتبر التخطيط المالي الجزء الهام من التخطيط الاقتصادي، وهذا من خلال تزويد المؤسسة بكل المعلومات الخاصة بمواردها المالية، وإنذارها بشكل مبكر في حالة حصول احتمال حصول عسر مالي. وتعتبر الميزانيات التقديرية إحدى الأدوات المساعدة للإدارة لما تشكله من عصب حساس ورئيسي في توضيح الصورة التي ستكون عليها نشاطات وفعاليات المؤسسة الاقتصادية بكل أقسامها وفروعها إلى جانب توفيرها للبيانات والوسائل المطلوبة لتسجيل عمل ومهام الإدارة المالية، لتوفير الأموال.

لذا قمنا بدراسة عملية التخطيط المالي وإعداد الميزانيات التقديرية في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية، وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على عملية التخطيط المالية بمختلف أبعاده من خلال التعرف على مفهومه وأهميته في المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى الخطوات اللازمة لتحقيق عملية التخطيط المالي الجيدة، مشيرين في ذلك إلى أهمية التحليل المالي والنسب المالية، كمرحلة تمهيدية لعملية التخطيط المالي. كما تم التطرق إلى كيفية تقدير الميزانيات التقديرية التي تعد من أهم أدوات عملية التخطيط المالي. كانت دراستنا التطبيقية في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية لمعرفة مدى استخدام هذه المؤسسة للتخطيط المالي وكيفية التي يقوم فيها بإعداد الميزانيات التقديرية. حيث توافرت لدينا الميزانيات التقديرية للمبيعات والميزانية التقديرية للمالية للسنوات الثلاث الممتدة من 2010 إلى 2012

### 10- هيكل البحث:

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم البحث إلى فصلين يمثل الفصل الأول الجانب النظري والفصل الثاني يمثل دراسة ميدانية

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة.

المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية.

المبحث الأول : نظرة عامة عن شركة كهرباء وطاقات المتجددة.

المبحث الثاني: تحليل القوائم المالية للمؤسسة





الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات  
السابقة

## تمهيد الفصل:

إن التخطيط المالي هو طريقة منهجية لاتخاذ القرارات المالية للمؤسسة، ويتم تطبيق التخطيط المالي في كل ما يتعلق بعملية تقدير المتطلبات المالية للمنظمة وتحديد نمط التمويل.

ويشمل التخطيط المالي الأهداف والسياسات والإجراءات للتعامل مع الأنشطة والعمليات المالية المستقبلية، وبالتالي، فإن التخطيط المالي هو هيكل رأس المال المؤسسة، أي النوع النسبي ونسبة رأس المال المطلوبة في العمل. إن للتخطيط المالي أهمية بالغة في التسيير المالي للمؤسسة الاقتصادية، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى مبحثين:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة.
- المبحث الثاني: الدراسات السابقة.

## المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي في الفكر المالي

إن للتخطيط المالي دور مهم في عملية صياغة الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج والميزانيات المتعلقة بالأنشطة المالية للمؤسسة، وهذا يضمن وضع سياسات مالية واستثمارية فعالة وكفاء .

## المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي

من خلال هذا المطلب سنتعرف على التخطيط المالي من خلال التطرق إلى التعريف بالتخطيط المالي وتناول أهمية التخطيط المالي للمؤسسة الاقتصادية والعوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي وكذا خطوات عملية التخطيط المالي.

## الفرع الأول: تعريف التخطيط المالي

يمكن تعريف التخطيط المالي بأنه التنبؤ بالاحتياجات المالية للشركة أو التنبؤ بالمواقف والمشاكل التي تتعلق بمستقبل المشروع وتقدير جميع الاحتياجات المالية لمتطلبات التوسع وتحقيق الربح،<sup>1</sup> كما يعرف انه الخطة المالية على أنها وثيقة تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة.<sup>2</sup>

كما عرف التخطيط المالي على أنه هو مجموعة الخطط اللازمة للحصول على الموارد واستخداماتها خلال مدة محددة من الزمن لتعظيم ثروة المساهمين،<sup>3</sup> ويرى الباحث أن التخطيط المالي هو عبارة عن تحديد حجم ومصدر الاحتياجات المالية اللازمة لتغطية الأعمال الحالية والمستقبلية المتوقع تنفيذها في المستقبل لضمان أداء الأعمال بكفاءة وفعالية.<sup>4</sup>

## الفرع الثاني: أهمية التخطيط المالي

للتخطيط المالي أهمية كبيرة في نجاح أي شركة منها ما يلي:<sup>5</sup>

<sup>1</sup> أبو معمر فارس محمد، الإدارة المالية، الطبعة الرابعة، مكتبة أفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006، ص 83

<sup>2</sup> عقل مفلح محمد، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 276

<sup>3</sup> العامري محمد علي إبراهيم، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007، ص 143

<sup>4</sup> يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، 2015، ص 09

<sup>5</sup> أبو معمر فارس محمد، مرجع سبق ذكره، ص 87

- التعرف على المشاكل والصعوبات المتوقعة والتي تتعلق بمستقبل الشركة.
- التعرف على حجم الأموال المطلوبة لتمويل شراء البضاعة وتخزينها.
- تحديد حجم الأموال المطلوبة للإنفاق على عمليات التشغيل.
- تقدير حجم الأموال المطلوبة لتمويل عمليات البيع الأجل.
- تحديد حجم الأموال اللازمة لتسديد التزامات الشركة التي تستحق خلال الفترة المقبلة.
- التعرف على حجم الأموال اللازمة لعمليات التوسع والإحلال.
- تحديد أوقات الحاجة لهذه الأموال.

### الفرع الثالث: خطوات عملية التخطيط المالي

تتم عملية التخطيط المالي حسب الخطوات التالية:<sup>1</sup>

- توقع الشركة للقوائم المالية ضمن البدائل الاستثمارية التشغيلية المخطط لها، وتحليل آثار خطوات التشغيلية على الأرباح والنسب المالية المتوقعة.
- تحديد حجم رأس المال اللازمة لتنفيذ البدائل الاستثمارية المخطط لها.
- تحديد حجم الأموال الداخلية المحققة من المبيعات وحجم الأموال الإضافية اللازمة لتمويل الزيادة في المبيعات المستهدفة.
- وضع نظام الحوافز والمكافآت للعاملين المستند على أدائهم.
- مراقبة الأداء الفعلي ومقارنته بما هو مخطط لتصحيح أي انحرافات أو أخطاء.

### الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي

من العوامل التي تؤثر على فعالية التخطيط المالي ما يلي:<sup>2</sup>

- الطاقة الإنتاجية المتاحة للمشروع: ويقصد بها إجمالي إنتاج المشروع في حال العمل بأقصى كفاءة ممكنة للمصنع من حيث الآلات والعمال.
- سياسات الائتمان ومن أمثلتها (البيع بالتقسيط، البيع الأجل، الخصم الكمي والنقدي).

<sup>1</sup> Brigham, Eugene, Michael, ehrhardt ' Financial Management: Theory and Practice ", Thomson south- western. ( 2013 ), P 476

<sup>2</sup> أبو معمر فارس محمد، مرجع سبق ذكره، ص 85

- سياسات التمويل: وهي السياسات التي تتبعها الشركة في تمويل احتياجاتها المالية مثل سياسة الاقتراض، والتمويل عن طريق الأرباح المحتجزة، وزيادة رأس المال.
- سياسات العائد: وهي تلك السياسات التي تتبعها الشركة بخصوص الأرباح من حيث توزيعها ومقداره التوزيع أم عدم توزيعها.
- درجة كفاءة الشركة في مقابلة طلبات العملاء المتزايدة: وهي قدرة الشركة على توفير أو تغطية احتياجات عملائها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وبالمواصفات المطلوبة.
- العوامل الاقتصادية: وتتمثل في الحالة الاقتصادية السائدة والمتوقعة من تضخم وركود ومستوى الدخل وغيرها.

### المطلب الثاني: القرارات التمويلية

يتضمن هذا المطلب القرارات المالية والعوامل المؤثرة فيها، وأهم الأدوات التي تستخدمها المؤسسة في إتخاذ قراراتها التمويلية.

### الفرع الأول: تعريف القرار التمويلي

يعرف بأنه: القرار الذي يبحث عن الكيفية التي تحصل عليها المؤسسة على الأموال اللازمة لتمويل الاستثمارات.<sup>1</sup>

كما يعرف: القرار الذي يتعلق بأنواع مصدر الأموال وكيفية الحصول عليها والموازنة بين أنواعها المختلفة في سبيل الوصول إلى هيكل رأسمال أمثل.<sup>2</sup>

إن القرار التمويلي عبارة عن العملية التي تبحث المؤسسة من خلالها عن طريق الحصول على الأموال الضرورية لإنعاش مشاريعها الاستثمارية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مليكة زغيب، إلياس بوسعادة، دراسة صناعة قرار التحويل بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة مسيلة، يومي: 14/15/04/2009، ص 102

<sup>2</sup> محمد جمام، أميرة دياش، إثر قائمة الدفقات نقدية في المجال القرارات التمويلية، دراسة حالة البنوك التجارية لولاية جيجل، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية عدد، 2015، ص 07

<sup>3</sup> مخلخل زونية، مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في إتخاذ القرارات التمويلية، بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2019-2020، ص 65

## الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في القرار التمويلي:

يتأثر القرار التمويلي بجملة من العوامل التي تلعب دورا أساسيا في اتخاذه والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسته، وتتمثل هذه العوامل في:<sup>1</sup>

- **عنصر الملائمة:** يتحقق ذلك من خلال الحرص على أن يكون مصدر التمويل ملائما ومتوافقا مع المجال الذي تستخدم فيه الأموال فالملائمة بين مصادر التمويل ومجال الإنفاق والاستخدام من العناصر الأساسية التي يجب مراعاتها في اتخاذ القرار التمويلي.
- **وضع السيولة النقدية للمؤسسة:** يجب على متخذ القرار التمويلي أن يكون عارفا بالوضع المالي للمؤسسة، ولما بحالة السيولة النقدية ومدركا لسياسات التي تنتهجها المؤسسة في إدارة تلك السيولة، ففي حالة ما إذا كان وضع السيولة حساسا وحرجا في المؤسسة هنا تكون المؤسسة مضطرة للبحث عن مصادر تمويل طويلة أجل لتجنب الضغط على سيولة مستقبلا.
- **القيود المفروضة على المؤسسة:** من أمثلة هذه القيود سياسة توزيع الأرباح داخل المؤسسة أو فيود على مصادر تمويل أخرى، لذا يجب على متخذ القرار التمويلي دراسة مختلف تلك القيود المفروضة وتحليلها ودراستها.
- **المزايا الضريبية:** تعتبر المزايا الضريبية من أبرز العوامل المؤثرة في القرار التمويلي، إذ أن مصادر التمويل الخارجية تحقق وفورات ضريبية تخفض من المتوسط المرجح لتكلفة الأموال لذا يجب مراعاة تلك المزايا الضريبية في عملية اتخاذ القرار التمويلي.
- **التكلفة المختلفة لمصادر التمويل:** إذ يجب على متخذ القرار التمويلي مراعاة تكلفة مصادر التمويل المختلفة التي يمكن اعتمادها في تمويل المؤسسة والوقوف على تكلفة الدينار الواحد من كل مصدر.<sup>2</sup>

## الفرع الثالث: الأدوات المستخدمة في إتخاذ القرارات التمويلية:

### أولا: التحليل المالي

التحليل المالي بصورة مبسطة هو مجموع الأساليب والطرق الرياضية والإحصائية والفنية التي يقوم بها المحلل المالي على البيانات والتقارير والكشوف المالية من اجل تقييم أداء المؤسسات والمنظمات في الماضي والحاضر وتوقع ما

<sup>1</sup> محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في تحليل المالي الائتماني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 277

<sup>2</sup> مخلخل زويبة، مرجع سبق ذكره، ص 66

ستكون عليه في المستقبل،<sup>1</sup> في حين يرى آخرون أن التحليل المالي على انه ((مدخل أو نظام التشغيل للبيانات الاستخلاص معلومات تساعد متخذي القرارات التعرف على:<sup>2</sup>

1- الأداء الماضي للمنشأة وحقيقة الوضع المالي والاقتصادي للمنشأة في الوقت الحالي؛

2- التنبؤ بالأداء المالي للمنشأة في المستقبل؛

3- تقييم أداء الإدارة.

إذا طبقا للتعريف أعلاه فان التحليل المالي هو عملية استخلاص المعلومات من البيانات المتوفرة من اجل التعرف على أداء المنشأة في الماضي والتنبؤ بأدائها في المستقبل وتقييم أداءها الحالي وذلك من اجل مساعدة الإدارة على اتخاذ القرارات.<sup>3</sup>

### 1) النسب المالية:

تعتبر النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي للقوائم المالية وأكثرها انتشارا في أوساط المحللين أقدم هذه الأدوات حيث ظهرت في منتصف القرن التاسع عشر عندما كان يستعين فيها آنذاك المستخدمون وأصحاب الصلة لاتخاذ قراراتهم الاقتصادية، ولعل أهم ما ساعد على انتشار النسب بين المحللين والمستخدمين سهولة استخراجها وفهمها وإمكانية الاعتماد عليها في تقييم الأداء وأوجه النشاط المختلفة.<sup>4</sup>

#### أ- تعريف النسبة المالية:

تعرف النسبة عموما بأنها علاقة بين عنصر وآخر، وهي إما أن تصور في شكل بسط عشري 0.5، أو نسبة مئوية 50 % فهي بشكل عام تعبر عن علاقة رياضية منطقية بين عنصر وآخر لقياس وزن العنصر الذي تدل عليه.<sup>5</sup>

أما في التحليل المالي فتعرف النسبة المالية بأنها علاقة تربط بين بندين أو أكثر من بنود القوائم المالية، وقد تتواجد البنود التي تدخل في اشتقاق النسبة المالية على القائمة المالية نفسها كما قد تتواجد هذه البنود على قائمتين ماليتين.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> الحياي وليد، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004، ص 21

<sup>2</sup> الجمعية السعودية للمحاسبة، المعلومات المحاسبية ودورها في أسواق الأسهم، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 2005، ص 39

<sup>3</sup> محمد مدحت غسان الخيري، دلال غسان الخيري، التحليل المالي للكشف عن الإنحراف والإختلاس، الطبعة الأولى، الصايل للنشر والتوزيع،

2013، ص 39

<sup>4</sup> مؤيد راضي خنفر عمان فلاح المقارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري تطبيقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، ص 127-

<sup>5</sup> محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، دار المريخ للنشر، الطبعة الثانية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009، ص 124

إلا أن الوقوف عند هذه العلاقة لا يعني شيء للمحلل المالي أو المستفيد منها، إذ لا بد من اعتماد معايير مرجعية (Bench Marking) على أساسها يتم تقييم نتائج النسب المالية للمؤسسة، وتعد المعايير المطلقة والتاريخية ومعيار متوسط الصناعة والمعيار المستهدف بمثابة المؤشرات المرجعية التي يستند إليها المحلل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال النسب المالية.<sup>2</sup>

#### ب- أنواع النسب المالية:

يمكن القول إن هناك عددا غير محدد من النسب المالية التي يمكن استخراجها من القوائم المالية، ولكن المغالاة في استعمال واستخراج النسب أمر قد يؤدي إلى الخلط والتشويش، مما ينتج عنه صعوبة الفصل بين النسب المهمة وغير المهمة. إن استخدام عدد كبير من النسب المحاسبية على نطاق واسع، يكون مفيدا في بعض الحالات، إلا أنه في كثير من الحالات، يكون استخدام عددا محدودا من النسب المعبرة كافيا ومفيدا.

وبشكل عام غالبا ما يتم تقسيم وتبويب النسب المحاسبية إلى مجموعات متعددة، وذلك على أسس مختلفة، فهناك من يقسم النسب بناء على الغرض أو الهدف من التحليل إلى ستة أنواع رئيسية هي: نسب قياس المقدرة على السداد في الأجل القصير (نسب السيولة)، ويشكل عام غالبا ما يتم تقسيم وتبويب النسب المحاسبية إلى مجموعات متعددة، وذلك على أسس مختلفة، فهناك من يقسم النسب بناء على الغرض أو الهدف من التحليل إلى ستة أنواع رئيسية هي:<sup>3</sup>

- نسب قياس المقدرة على السداد في الأجل القصير (نسب السيولة)؛
- نسب قياس الربحية؛
- نسب قياس المقدرة على السداد في الأجل الطويل (نسب اليسر المالي)؛
- مجموعة نسب هيكل التمويل؛
- مجموعة نسب استخدامات الأموال؛
- نسب قياس الإنتاجية.

ومن ناحية أخرى، هناك من يبوب النسب المحاسبية على أساس المصدر أو القائمة المالية التي تستخرج منها هذه النسب مثل:<sup>4</sup>

- مجموعة نسب تتعلق بالميزانية؛

<sup>1</sup> محمد مطر، مرجع سبق ذكره، ص 31

<sup>2</sup> عدنان تايه النعيمي أرشد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار البازوري العلمية للنشر، 2008، ص 83.

<sup>3</sup> محمد المبروك أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص 127-128

<sup>4</sup> نفس المرجع، ص 128



- مجموعة نسب تتعلق بحسابات النتائج؛
- مجموعة نسب مشتركة تتعلق بالميزانية وحسابات النتائج؛
- مجموعة نسب تتعلق بقائمة التدفقات النقدية.

### ت- أهمية النسب المالية:

تكاد لا تخلو أي مؤسسة إلا وتستخدم النسب المالية في تحليل قوائمها المالية وذلك نتيجة الأهمية النسب المالية، حيث أهمية النسب المالية من كونها قادرة على إعطاء مقارنة مفيدة بين متغيرين، حيث تقوم بتفسير هذه العلاقة بين بندين بأسلوب يعمل على توفير معلومات مفهومة وسهلة الاستخدام. وستلخص أهمية النسب المالية في النقاط التالية:

- تقديم مدلولات ذات مغزى ومفيدة؛
- استعراض اتجاه البنود في القوائم المالية بفترات مالية لنفس المؤسسة؛
- مقارنة المؤسسة مع غيرها من المؤسسات المنتمية إلى نفس القطاع؛
- مقارنة المؤسسة مع النسب المعيارية والصناعية المعتمدة؛
- تقييم أداء المؤسسة وأداء إدارتها؛
- التعرف على مواطن الضعف والقوة في المؤسسة واقتراح التوصيات والسياسات الكفيلة بمعالجتها.

### ث- محددات استخدام النسب المالية:

وبالرغم من أن التحليل المالي باستخدام النسب المالية يمكن أن يوفر معلومات هامة بشأن العمليات التشغيلية للمؤسسة ووضع المؤسسة المالي، فإن ثمة قيود أو عيوب يجب أن تؤخذ في الاعتبار عند الاحتكام لهذا الأسلوب في تقييم أداء المؤسسة واتخاذ القرارات،<sup>1</sup> لعل من أهمها:

- إهمال النسب الأثر التغيرات في المستوى العام للأسعار على المعلومات المحاسبية؛
- صعوبة عمل المقارنة بسبب إتباع المؤسسات المختلفة لأساليب متعددة في حساب النسب المالية، فمثلا تختلف في بعض المؤسسات طرق الاهتلاكات؛
- أن النسب المالية تعطي صورة للأداء المالي للمؤسسة عند نقطة زمنية محددة وبالتالي تأخذ بنظر الاعتبار التغيرات الحاصلة خلال الفترة المحاسبية لإعداد القوائم المالية، الأمر الذي يؤثر على مصداقية هذه النسب كأداة للتنبؤ وقراءة المستقبل.

### (2) تحليل النسب المالية:

<sup>1</sup>عاطف وليم الدراوس، التمويل والادارة المالية للمؤسسات دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008، ص 118

تعرف على أنها: نسب تقيس قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل، أي مما تملك من نقدية أو أصول أخرى يمكن تحويلها إلى نقد في فترة قصيرة نسبياً وتسمى الأصول المتداولة).

وكما يبدو فإن نسب السيولة تعد مؤشراً لمدى احتمال تعرض المؤسسة المخاطر الإفلاس التي تنجم عن فشلها في سداد ما عليها من التزامات ومن هذه النسب ما يلي:<sup>1</sup>

#### - نسب السيولة:

وتقيس هذه المجموعة قدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها الجارية (قصيرة الأجل) في موعد استحقاقها وتمثل هذه النسب في:

#### نسبة التداول:

وتعبر هذه النسبة عن عدد وحدات النقد التي يمكن تخصيصها من الأصول المتداولة لسداد وحدة نقد واحدة من الالتزامات المتداولة.

$$\text{نسبة التداول} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الالتزامات المتداولة}} \times 100$$

#### نسبة السيولة السريعة:

وتقيس هذه النسبة قدرة المؤسسة على سداد الالتزامات المتداولة قصيرة الأجل من الأصول المتداولة السائلة، وتختلف تلك النسبة عن نسبة التداول في أن قيمة البضاعة والمصاريف المدفوعة مقدماً تطرح من الأصول المتداولة. ويعبر عنها بالعلاقة التالية:

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

#### نسبة النقدية:

وتقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل باستخدام النقدية المتاحة لديها دون الحاجة لانتظار بيع الأوراق المالية أو تحصيل أوراق القبض أو حسابات المدينون) ويعبر عنها بالعلاقة التالية:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> منير شاكر وآخرون، التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005، ص 72

<sup>2</sup> محمد مطر، التحليل الائتماني ودوره في ترشيد عمليات الاقراض، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2007، ص ص 70،

نسبة النقدية = النقدية / الالتزامات المتداولة

- نسب النشاط:

تستخدم هذه النسب التقييم مدى نجاح إدارة المؤسسة في تقييم أصولها، وتقيس مدى كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة لها في اقتناء الأصول، ومدى قدرتها على الاستخدام الأمثل لهذه الأصول وتحقق أكبر حجم ممكن من المبيعات وكذا أكبر ربح ممكن، وفيما يلي أهم النسب:

معدل دوران الأصول:

تعد هذه النسبة من النسب التحليلية المهمة لبيان مدى العلاقة بين المبيعات الصافية وحجم الأصول المستخدمة في خلقها داخل المؤسسة، يتم حساب هذا المعدل وفق العلاقة التالية:

معدل دوران الأصول = رقم الاعمال / مجموع الأصول

معدل دوران الأصول الثابتة:

من المؤشرات التحليلية المهمة في تقييم الأداء التشغيلي ما يسمى بمعدل دوران الأصول الثابتة وتكمن أهمية هذا المؤشر في قدرته على قياس كفاءة الإدارة وفاعلية أداؤها في استغلال واستخدام الأصول الثابتة في خلق المبيعات ويتم حساب معدل دوران الأصول الثابتة وفق العلاقة التالية:<sup>1</sup>

معدل دوران الأصول الثابتة = رقم الاعمال / الأصول الثابتة

معدل دوران الأصول المتداولة:<sup>2</sup>

يقيس هذا المعدل مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول المتداولة في توليد المبيعات، ويتم حساب هذا المعدل وفق العلاقة:

معدل دوران الأصول المتداولة = رقم العمال / الأصول المتداولة

<sup>1</sup> عاقلبي عبير، الإ

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، تقسيم الأداء والتنبؤ بالغش، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2004 ص 139

- نسب التمويل:

تقيس نسب التمويل درجة اعتماد المؤسسة على أموال الغير في تمويل أنشطتها، ويكتسب المدى الذي تذهب إليه المؤسسة في الاقتراض أهمية خاصة من جوانب عديدة، ولغرض تقييم الأداء المرتبط بمدى اعتماد المؤسسة على مصادر التمويل المقترضة، فإنه يتم اللجوء إلى العديد من المؤشرات المالية، وسوف نتطرق فيما يلي إلى أهمها:

نسبة التمويل الدائم:

تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الأصول الثابتة، فإذا كانت هذه النسبة أقل من الواحد ا، فإن رأس المال العامل يكون سالبا، وهذا ما يدل على أن الأصول الثابتة ممولة عن طريق القروض القصيرة الأجل، أما إذا كانت هذه النسبة أكبر من الواحد فهذا يدل على أن الأصول الثابتة ممولة بالأموال الدائمة ويتم حساب هذه النسبة وفق الصيغة التالية:<sup>1</sup>

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

نسبة التمويل الخاص:

تقيس هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة أي قدرة أموال المساهمين وما يلحق بها على تغطية الأصول الثابتة، وكلما كانت هذه النسبة أكبر من الواحد كلما دل ذلك على أن المؤسسة استطاعت تمويل أصولها بواسطة أموالها الخاصة، وهذه الوضعية تسمح للمؤسسة بالحصول على قروض إضافية بسهولة كلما أرادت ذلك والعكس صحيح<sup>2</sup>.

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

- نسب الربحية:

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، نفس المرجع السابق، ص 195

<sup>2</sup> صخري جمال عبد الناصر، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرار في المؤسسات البترولية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي

مرباح ورقلة، 2013، ص 23

نسب ربحية المبيعات:

تعكس هذه النسبة مدى كفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح من الإيرادات، وإذا كانت نسبة هامش الربح مرتفعة فإن ذلك يعني أن المؤسسة قادرة على الإنتاج بكلفة قليلة نسبياً، كما أنه إذا كانت النسبة منخفضة فإن ذلك يدل على ارتفاع كلفة البضاعة المباعة مما يدل على سوء استخدام موارد المؤسسة المختلفة.<sup>1</sup>

$$\text{نسبة أرباح التشغيل} = \frac{\text{الربح من النشاط الجاري}}{\text{صافي المبيعات}}$$

العائد على الأصول:

تساعد هذه النسبة في تقييم استخدام الأموال حيث أنها تقيس ربحية جميع الموارد المالية المستثمرة في المؤسسة، وأيضاً تساعد على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة والخاصة بالاقتراض، وتعكس الكفاءة التشغيلية.<sup>2</sup>

$$\text{العائد على الأصول} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع الأصول}}$$

نسبة العائد على حقوق الملكية:

تقيس هذه النسبة معدل العائد على الأموال المستثمرة بواسطة الملاك ويشار إلى أن هذه النسبة تعتبر المعيار الأكثر شمولاً لقياس فاعلية الإدارة، وذلك لأنه يقيس ربحية الأصول وربحية هيكل رأس المال.

$$\text{ربحية العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{حقوق الملكية}}$$

- المقارنات وبيان التغيرات والاتجاهات:

يقوم أسلوب المقارنات وبيان التغيرات والاتجاهات على إجراء مقارنات بين عناصر القوائم المالية العدة فترات زمنية، سواء كانت مع مؤسسات مماثلة، أو مع القوائم المالية لنفس المؤسسة، أو بين عناصر القوائم الواحدة

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الهادية، الإدارة المالية الاستثمار والتمويل، التحليل المالي، دار حامد للنشر والتوزيع، 2000، ص ص، 194، 195.

<sup>2</sup> فيصل جميل السعادة، نضال عبد الله فريد، الملخص الوجيز للإدارة والتحليل المالي، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، عمان 2004، فصل 142

لنفس الفترة، وذلك من خلال وضع الميزانية وحسابات النتائج وقائمة التدفقات النقدية بجانب بعضها البعض، ليتم بعد ذلك استعراض التغيرات التي ظهرت بكل مجموعة من سنة إلى أخرى على مر السنوات. وبناء على هذه المقارنات يتم إظهار التغيرات الكبيرة والشاذة، ومن ثم دراستها لمعرفة أسبابها وآثارها على الوضع المالي للمؤسسة.<sup>1</sup> ويمكن تقسيم هذا الأسلوب من التحليل إلى:

### التحليل العمودي:

ويطلق عليه بالتحليل الرأسي أيضا، ويقوم بتحليل كل قائمة من القوائم المالية على انفراد ولذلك فإن التحليل العمودي يتم السنة واحدة. ويعتمد هذا التحليل على تحويل الأرقام المطلقة للبنود في القوائم المالية إلى نسبة مئوية.<sup>2</sup>

ويقوم التحليل الرأسي على دراسة عناصر ميزانية واحدة وذلك من خلال إظهار الوزن النسبي لكل عنصر من العناصر في الميزانية إلى مجموع الميزانية أو إلى مجموع المجموعة التي ينتمي إليها،<sup>3</sup> وهذا ما يسمح لنا بالتعرف على التركيب الداخلي للميزانية من خلال تركيزها على عنصرين هما مصادر الأموال في المؤسسة وكيفية توزيعها بين مختلف المصادر من قروض قصيرة الأجل وطويلة الأجل والأموال الخاصة وكيفية توزيع المصادر بين مختلف الاستخدامات من أصول جارية وغير جارية.<sup>4</sup>

ويمكن استخدام هذا التحليل لتحليل حسابات النتائج، حيث تنسب كل عناصر حسابات النتائج إلى رقم الأعمال في نفس القائمة،<sup>5</sup> أو إلى مجموع الأصول (لا سيما في حالة المؤسسات المالية وهذا ما يسمح لنا بتقييم التكاليف والأرباح).

وكما يمكن استخدام هذا التحليل أيضا التحليل قائمة التدفقات النقدية، حيث نعبر عن كل بند من بنود قائمة التدفقات النقدية كنسبة مئوية من مجموع التدفقات النقدية الداخلة (الخارجة) أو كنسبة مئوية من رقم الأعمال.

ويتميز التحليل الرأسي بضعف الدلالة لأنه يعتبر تحليلا ساكنا، ولا يصبح هذا التحليل مفيدا إلا إذا تمت مقارنته مع نسب أخرى ذات الدلالة.

<sup>1</sup> محمد المبروك أبو زيد، مرجع سبق ذكره، ص 102

<sup>2</sup> مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح المطارنة، مرجع سبق ذكره، ص 93

<sup>3</sup> أمينر شاكر محمد وآخرون، مرجع سابق، ص 39

<sup>4</sup> عبد الحليم كراج وآخرون، الإدارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات) دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006، ص 162

<sup>5</sup> منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005، ص 39

### التحليل الأفقي - التحليل التاريخي:

يقوم عادة المحلل المالي من خلال هذا التحليل برصيد سلوك واتجاهات البنود المختلفة من خلال هذا التحليل برصد سلوك واتجاهات البنود المختلفة من إيجاد التغير فيها بالقيم المطلقة والنسب المئوية على حد سواء، وهو ما يساعده بشكل أفضل على إنجاز تحليله، وقد يشمل التحليل الأفقي عامين متتاليين أو قد يمتد لفترات متتالية متعددة، وهو ما يعرف بتحليل الاتجاهات. فالمحلل المالي عند قيامه بالتحليل الأفقي لحسابات النتائج، الميزانية وقائمة التدفقات النقدية فإنه يهتم بدراسة التغيرات الحادثة في مختلف بنود هاته القوائم، بما كانت عليه في سنة أو في سنوات سابقة سواء كانت على شكل نقص أو زيادة، ويجاول تتبع الأسباب التي كانت وراء هذه التغيرات.<sup>1</sup>

يرتكز تحليل الاتجاهات على دراسة الماضي من أجل تشخيص الحاضر والتنبؤ بالمستقبل ، إذا فهو يهتم بالقوائم المالية للفترات المحاسبية السابقة ( من 3 إلى 5 سنوات غالبا في حالة توفر المعلومة ) ، وذلك باعتبار إحدى سنوات التحليل أساسا للمقارنة وستة للأساس ، بغرض دراسة وتحديد طبيعة التغيرات التي تطرأ على عناصر القوائم المالية عبر الزمن ، ورصد التاريخ المالي للمؤسسة ، حيث يمكن هذا النوع من التحليل الحكم على ارتفاع النسب واستقرارها أو انخفاضها مما يساعده على الخروج باستنتاجات ومؤشرات مهمة عن واقع حالة المؤسسة وعن اتجاهاتها المستقبلية . ومن عيوب هذه الدراسة ما يلي:<sup>2</sup>

- اختلاف ظروف المؤسسة من سنة إلى أخرى من حيث الحجم، خطوط الإنتاج، التكنولوجيا المستخدمة والنظم المحاسبية المتبعة؛
- تظهر آثار التضخم والكساد واضحة على هذا النوع من التحليل، فالأرقام تظهر في القوائم المالية من سنة الأخرى تتأثر بالحالة الاقتصادية السائدة.

### 3) التحليل المقارن:

يعتمد هذا النوع من التحليل على مقارنة النسب المالية وحسابات المؤسسة مع المعايير القطاعية الصناعية الصادرة عن الاتحادات المهنية والجهات الحكومية أو غيرها من الجهات لأغراض القياس والتقييم الفرع أو أكثر من

<sup>1</sup> مؤيد راضي خلفور خان فلاح المطارنة، مرجع سابق، ص. 105-108

<sup>2</sup> منير ابراهيم هادي، الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء " مدخل حوكمة الشركات " دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 212-213

فروع الصناعة والنشاط.<sup>1</sup> وذلك بهدف مقارنة الفعالية المالية للمؤسسات المتواجدة في نفس القطاع وتحديد أجال تسديد الزبائن الممنوحة لهم من طرف المؤسسات، وتقييم الهيكل المالي للمؤسسات من طرف البنوك. ومن عيوب هذا التحليل ما يلي:<sup>2</sup>

- تفاوت المؤسسات داخل الصناعة من حيث الحجم، وتنوع خطوط الإنتاج، والمستوى التكنولوجي المستخدم، والنظم المحاسبية المتبعة. فمثل هذه الاختلافات تجعل المقارنة مع متوسط الصناعة لا معنى لها؛
- قد تتميز المؤسسات التي تنتمي إلى القطاع بمستوى منخفض من الكفاءة ومن ثم فإن إجراء المقارنات يعد مضللاً ولا يخدم الغرض الذي استخدم من أجله.

### 4) التحليل المعياري:

يعد التحليل المعياري بمثابة امتداد للتحليل المقارن، حيث يعتمد هذا النوع من التحليل على مقارنة بعض النسب المالية والحسابات للمؤسسة محل الدراسة مع المعايير المطلقة التي تستخدم كمعايير للحكم على وضع المؤسسة بالرغم من اختلاف حجمها ومجال نشاطها. وهنا نجد أنه توجد معايير خاصة لكل نشاط:

- 1) رقم الأعمال في المتر المربع الواحد بالنسبة للمحلات التجارية الكبرى؛
  - 2) أهمية الأعمال الجارية بالنسبة للأموال الخاصة لمؤسسات الأشغال العمومية؛
  - 3) سعر الليلة الواحدة بالنسبة لقطاع الفنادق ... الخ.
- كما توجد بعض المعايير التي يمكن تطبيقها على كافة المؤسسات والمتمثلة فيما يلي:

- 1) ضرورة تمويل الاستثمارات بالموارد الدائمة؛
  - 2) يجب أن تكون قيمة الديون أقل من 3 مرات من الفائض الخام للاستغلال ... الخ.
- ويعتبر استخدام هذا النوع من التحليل قليلاً لابتعاد المعايير عن المتطلبات الواقعية الأنشطة الكثير من المؤسسات.

### ثانياً: تحليل التعادل:

<sup>1</sup> Hubert de la Bruslerie, Analyse Financière information financière et diagnostic. Dunod, 3 éditions, Paris, France, 2006, p 447

<sup>2</sup> منير ابراهيم هندي، مرجع سابق، ص 220



بعد تحليل التعادل أداة مهمة من أدوات التخطيط المالي، حيث يظهر العلاقة بين الإيرادات والتكاليف، وبالتالي الخسارة أو الربح على مستويات الإنتاج. يفترض تحليل التعادل بأن جميع التكاليف يمكن تصنيفها إلى تكاليف ثابتة لا تتغير باختلاف إجمالي حجم الإنتاج وتدفع بعض النظر عن حجم الإنتاج وتكاليف تتبع مباشرة التغير في مستوى الإنتاج. ويمكن استخدام تحليل التعادل فيما يلي:<sup>1</sup>

- تخطيط النشاطين الإنتاجي والبيعي.
- تخطيط الأرباح ورسم السياسات السعرية وسياسات التوسع والإغلاق.
- تحدد نقطة التعادل إما لتمثل حجم أو كمية المبيعات التي تحقق تعادل المنشأة، أو لتمثل قيمة المبيعات التي تحقق هذا التعادل، وتحسب كما يلي: رقم الأعمال = التكاليف المتغيرة + التكاليف الثابتة ليكن CA : رقم الأعمال الممثل العتبة المردودية، CV التكاليف المتغيرة و CF التكاليف الثابتة خارج التكاليف المالية، MCV الهامش على التكلفة المتغيرة.

ويتم حساب عتبة المردودية على النحو التالي:

$$CA = CF / \% MCV \quad \text{و} \quad CA = CV / ( MCV / CV )$$

ثالثاً: الرفع المالي والتشغيلي:

- 1- الرفع التشغيلي: يعرف بأنه مدى أو نسبة الزيادة في أرباح نتيجة استخدام التكاليف الثابتة في العمليات وذلك بزيادة التجهيزات المتطورة والبحوث والدراسات وغيرها. وبحسب كما يلي:  
درجة الرفع التشغيلي = قيمة المبيعات بعد الزيادة - التكاليف الثابتة / صافي الربح قبل الفوائد والضريبة.
- 2- الرفع المالي: هو نسبة الزيادة في الأرباح نتيجة استخدام أموال الغير في عمليات المنشأة من أجل تحويل الاحتياجات المالية في المنشأة، وبحسب كما يلي:  
درجة الرفع المالي = صافي الربح قبل الفائدة والضريبة / صافي الربح قبل الضريبة.
- 3- الرفع المشترك: هو نسبة الزيادة في الأرباح نتيجة استخدام التكاليف الثابتة في العمليات واستخدام أموال الغير في العمليات معاً، وبحسب كما يلي:

<sup>1</sup> فاطمة معاوي، دور قرارات التمويل في تحديد إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال مالية، جامعة 08 ماي 1945، قلمة، 2015-2016، ص 24

درجة الرفع المشترك = الرفع التشغيلي × الرفع المالي.<sup>1</sup>

#### رابعاً: التخطيط المالي عن طريق الموازنات التقديرية

يبدأ التخطيط المالي بتحديد الأهداف الأساسية التي يسعى المشروع إلى تحقيقها وفي ضوء هذه الأهداف تقوم الإدارة بوضع الموازنات التقديرية والتي تعتبر أنسب الأدوات التي تساعد الإدارة في تحقيق الكفاءة في الإنفاق والإنتاج ورفع الكفاءة الإنتاجية.

هناك عدة تعاريف للميزانية التقديرية نذكر منها ما يلي: تعرف الموازنة بأنها ترجمة لأهداف المشروع في خطة عمل مستقبلية تعتمد على عدة فروض معينة، وتتطلب موافقة المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها.<sup>2</sup> والميزانية التقديرية عبارة عن أداة تستخدم في التعبير الكسي لهدف وسياسات الإدارة العليا في المنشأة توضع بشكل خطط ونتائج تعد مسبقاً على مستوى المنشأة ككل.<sup>3</sup>

ويعرف معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا الموازنة التقديرية كما يلي: خطة كمية وقيمة يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة تبين عادة الإيراد المحقق المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين.<sup>4</sup> ويمكن أن نستنتج خصائص الموازنة التقديرية التالية:<sup>5</sup>

- اعتماد الموازنة على التقدير أي التعبير عن سياسة مستقبلية مدروسة.
- تعتبر أداة للتخطيط والرقابة.
- وسيلة لتحديد المسؤوليات في المشروع وربطها بمراكز المسؤولية.
- يتم ترجمة سياسات وأهداف المشروع في مجال الاستثمار والإنتاج.

#### خامساً: الهيكل التمويلي:

<sup>1</sup> فاطمة معاوي، مرجع سبق ذكره، ص 25

<sup>2</sup> خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي واعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الطبعة الثانية، القاهرة، 2008، ص 129.

<sup>3</sup> عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية (المدخل الكمي)، دار زهران للنشر، عمان، 1997، ص 128.

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

<sup>5</sup> كريمة بوكحيل، فاطمة بوجمرك، دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017-2018، ص 35

التعريف الأول: يقصد بالهيكل التمويلي كيفية قيام المؤسسة بتمويل مختلف أصولها من موارد داخلية وخارجية، وهو يختلف عن هيكل رأس المال الذي يمثل التمويل الدائم للمؤسسة والذي يتكون عادة من قروض طويلة الأجل والأموال الخاصة، وتستبعد القروض قصيرة الأجل، ومن هنا فهيكّل رأس مال المؤسسة هو جزء من هيكلها المالي.<sup>1</sup>

التعريف الثاني: يعرف الهيكل التمويلي بأنه تشكيلة المصادر التي حصلت منها المؤسسة على الأموال بهدف تمويل استثماراتها، وتشتمل على كافة العناصر التي تتكون منها مكونات الخصوم، سواء كانت تلك العناصر طويلة الأجل أو قصيرة الأجل.<sup>2</sup>

التعريف الثالث: كذلك يعرف الهيكل التمويلي بأنه كيفية تمويل إجمالي موجودات استثمارات المؤسسة ويتمثل ذلك بالجانب الأيسر للميزانية، أي جانب المطلوبات وحقوق المساهمين الذي بين كافة وسائل التمويل الذي تستخدمه المؤسسة.<sup>3</sup>

إن الاستعانة بالقروض في تمويل الأصول قد يترك آثارا إيجابية على ثروة الملاك ، إذا ما كانت نسبة القروض إلى مجموع الأصول أو إلى الأموال الخاصة غير مبالغ فيها ، غير أن فرص المؤسسة في الاعتماد على القروض في التمويل ليست متساوية ،<sup>4</sup> فبعض المؤسسات لا يمكنها الاعتماد بدرجة كبيرة على القروض بعكس البعض الآخر ، إذ يتوقف ذلك على نسبة القروض الموجودة في الهيكل التمويلي الحالي ، وكذلك على القيود التي تضعها المؤسسات الممولة ، وعلى معدل العائد المتوقع من استثمار هذه القروض ، وتمثل المتغيرات الآتية أهم محددات الهيكل المالي:<sup>5</sup>

1- **الملائمة بين طبيعة المصدر وطبيعة الاستخدام:** القاعدة في التمويل هي أن يتم تمويل الموجودات الثابتة من مصادر طويلة الأجل مثل أموال الملكية والقروض طويلة الأجل، أما الموجودات المتداولة فمن مصادر قصيرة الأجل. وعملية الملائمة بين طبيعة المصادر وطبيعة الاستخدامات عملية ضرورية

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق وآخرون، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، 1980، ص388.

<sup>2</sup> سمية لزعم، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012، ص 21

<sup>3</sup> بلقاسم عفاف، أثر الهيكل التمويلي على الأداء المالي لشركات التأمين إدارية حالة الشركة الوطنية للتأمين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة

ماستر أكاديمية، تخصص مالية وبنوك، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016، ص 6

<sup>4</sup> أيمن الشنطي، عامر شقر، الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن، 2005، ص ص 119-120.

<sup>5</sup> شرابي باية كنزة، العوامل المحددة لبناء الهيكل المالي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة

الجزائر 03، 2013-2014، ص 91

- لإيجاد ارتباط بين التدفقات النقدية المتوقع الحصول عليها من الأصول الممولة وتسديد الالتزامات الناشئة من اقتناء هذه الأصول.
- 2- **الدخل:** كلما كان الدخل المتوقع كبير يتم التمويل عن طريق الاقتراض، وكلما كان منخفضا يكون التمويل عن طريق الملكية.
- 3- **الخطر:** وهناك نوعان:
- **خطر التشغيل:** يرتبط بطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة والظروف الاقتصادية، فعندما تكون مخاطر التشغيل مرتفعة يجب على المؤسسة أن تزيد من رأس المال بدلا من الاعتماد على القروض لأن عدم انتظام حجم النشاط سوف يؤثر على قدرة المؤسسة على خدمة ديونها وقد تتعرض للإفلاس إذا كانت خدمة الدين أكبر من قدرتها.
- **خطر التمويل:** يقع بسبب زيادة الاعتماد على الاقتراض في تمويل عمليات المؤسسة مما يؤدي إلى زيادة أعباء خدمة الدين.
- 4- **الإدارة والسيطرة:** إن سيطرة المالكين الحاليين على المؤسسة من العوامل التي لها دورا مهما في تخطيط مصادر التمويل، حيث نجد أن هؤلاء المالكين يفضلون التمويل عن طريق الاقتراض أو إصدار الأسهم الممتازة بدلا من إصدار أسهم عادية لأن الدائنين وأصحاب الأسهم الممتازة ليس لهما حق التدخل في الإدارة.
- 5- **المرونة:** وتعني قدرة المؤسسة على زيادة أو تخفيض الأموال المقترضة تبعا للتغيرات في الحاجة للأموال، وتعني أيضا تعدد الخيارات إذا ما تعددت مصادر التمويل المتاحة بشأن الحصول على الأموال. وتوفر المرونة للمؤسسة يتيح لها ما يلي:
- إمكانية الاختيار بين عدة بدائل عندما تحتاج المؤسسة للتوسع أو الانكماش في مجموع الأموال التي تستخدمها.
- إمكانية استخدام المتاح من الأموال عند الحاجة.
- زيادة قدرتها على المساومة مع مصادر التمويل.
- لكن المؤسسة تفقد مرونتها في الحالات التالية:
- إذا زادت التزاماتها تقل قدرتها على الاقتراض بالرغم من توافر الأموال في الأسواق، وهذا يؤدي إلى اللجوء إلى زيادة رأس المال.

- تقديم ضمانات القروض الأولى التي حصلت عليها يجعل من أية قروض جديدة تتطلب ضمانات مثل القروض القديمة.
- الالتزام بموجب اتفاقيات الاقتراض السابقة بشروط تجد من قدرتها على الاقتراض.
- 6- **التوقيت:** والمقصود به تحديد المؤسسة للوقت الذي سوف تدخل فيه إلى السوق مقترضة من أجل الحصول على الأموال بأدنى تكلفة ممكنة وبأفضل الشروط، ولكن حاجة المؤسسة للأموال قد تلغي قدرتها على التوقيت وتضطر إلى دخول سوق الاقتراض بالرغم من علم مناسبة التوقيت.
- 7- **معايير المديونية للصناعة:** هناك مستويات متعارف عليها لنسبة إجمالي الديون إلى صافي حقوق المساهمين لمختلف أنواع الصناعات، ولهذا فيجب على المؤسسة أن تحافظ في حجم مديونيتها على حجم هذه النسب حتى لا تؤثر على سلامة موقفهم المالي.
- 8- **الظروف الاقتصادية العامة:** في حالة الرواج الاقتصادي تشجع المؤسسات على الاقتراض لتمويل عملياتها بدلا من الاعتماد على زيادة رأس المال والعكس في حالة الكساد.
- 9- **حجم المؤسسة:** كلما زاد حجم المؤسسة أصبحت أكثر تنوعا واقل تذبذب في عوائدها السنوية، مما يؤدي إلى انخفاض المخاطر المالية المرتبطة بها، وبالتالي زيادة قدرتها على تحمل نسبة مرتفعة في هيكل رأس مالها أكثر من الشركات الأقل حجما. كما كشفت الدراسات الميدانية عن وجود علاقة عكسية بين حجم المؤسسة ومخاطر الإفلاس، فالمؤسسات الكبيرة التي عادة ما يتسم نشاطها بقدر من التنوع تتعرض لتلك المخاطر بدرجة أقل، ومن ثم يكون لديها الدافع لزيادة نسبة الأموال المقترضة في هيكل رأس المال.
- 10- **التصنيف الائتماني للمؤسسة:** يقصد به رأي فني في ملائمة المؤسسة المصنفة، فكلما زاد الرأي إيجابيا زادت قدرة المؤسسة على زيادة مصادرها التمويلية سواء عن طريق الاقتراض أو زيادة رأس المال.
- 11- **نمط التدفق النقدي:** المقصود به الفترة الزمنية التي تقضي على الاستثمار حتى يبدأ بتحقيق النقد من عملياته، فالفترة الطويلة لها آثار سلبية على السيولة ويمكن تفادي هذا الأثر باختيار مصادر تمويل يتزامن وقت سدادها مع مواعيد دخول النقد، وأفضل مصادر التمويل من منظور السيولة رأس المال لأنه لا يعاد لأصحابه مثل الاقتراض كما يمكن تعديل الأرباح الموزعة حسب الظروف.

- 12- **طاقة الاقتراض:** قد يكون استعمال القرض لتمويل المؤسسة مناسب من ناحية الضريبة لأن الفائدة تعد نفقة تقتطع من الدخل الخاضع للضريبة، لكن قدرة المؤسسة على الاقتراض وتقديم الضمانات تحد من إمكانية الاستفادة من الاقتراض دون حدود
- 13- **هيكل الأصول:** المؤسسات التي تمتلك أصولا يمكن تقديمها كضمان للمقرضين، يتاح لها فرصة أفضل للاعتماد على الأموال المقترضة، وبالتالي تفضل هذه المؤسسات الاقتراض بضمان الأصول، إذ من شأن الضمان أن يخفف من تكلفة الوكالة للقروض، أما إذا لم توجد أصول يمكن تقديمها كضمان فسوف ترتفع تلك التكلفة، مما يدفع المقرضين لوضع شروط يترتب عليها في النهاية ارتفاع تكلفة الاقتراض، مما يضطر المؤسسة للاعتماد بدرجة أكبر على حقوق الملكية.<sup>1</sup>
- 14- **الشريحة الضريبية:** تعتبر فوائد القروض من بين المصروفات التي تخصم من الإيرادات قبل حساب الضريبة، ومن ثم يتولد عنها وقورات ضريبية تترك أثرا إيجابيا على قيمة المؤسسة، ونظرا للعلاقة الطردية بين معدل الضريبة وبين الوفورات الضريبية، فإنه يصبح من المتوقع أن تتجه المؤسسة التي تخضع للضريبة على الدخل بمعدل مرتفع، إلى الاعتماد بدرجة أكبر على الأموال المقترضة.
- 15- **إمكانية تحقيق وفورات ضريبية بديلة:** من المحتمل أن تنخفض نسبة الأموال المقترضة في هيكل رأس المال، كلما أتيحت للمؤسسة فرصة بديلة لتحقيق وفورات ضريبية من مصادر أخرى غير فوائد القروض، مثل: قسط الإهلاك والخصومات الضريبية التي تحصل عليها المؤسسة نتيجة لتنفيذ استثمارات تشجعها الدولة.
- 16- **معدل النمو:** تميل المؤسسات التي يسيطر عليها مالك واحد أو عدد محدود من الملاك إلى الاقتراض، وتوجيه الأموال المقترضة إلى استثمارات ما كان يمكن أن تنفذها من أموال الملكية بسبب ارتفاع تكلفة تلك الأموال، هذا الاتجاه من شأنه أن يرفع تكلفة الوكالة للقروض، وهي تكلفة ترتفع بمعدلات أكبر للمؤسسات التي تتسم بمستوى عال للنمو، نظرا لتعدد الفرص المتاحة من هذه الاستثمارات، ولما كانت تكلفة الوكالة للقروض تعني ارتفاع تكلفة الأموال المقترضة، فقد يفضل المساهمون الاعتماد على مواردهم الذاتية بعبارة أخرى يتوقع وجود علاقة عكسية بين معدل النمو ونسبة القروض طويلة الأجل في هيكل رأس المال Titman and Wessels .

<sup>1</sup> شرابي باية كنزة، مرجع سبق ذكره، ص 93

- 17- **درجة التخصص:** كلما اتجهت المؤسسة نحو التخصص كلما ارتفعت تكلفة الإفلاس وذلك بالمقارنة مع مؤسسة مماثلة تتبع سياسة تنوع منتجاتها، ولما كان الاقتراض من شأنه أن يزيد من مخاطر الإفلاس، فإنه يصبح من المتوقع أن تتجه المؤسسات التي تعتمد على منتج واحد إلى تخفيض نسبة القروض في هيكل رأس المال تجنباً لمزيد من المخاطر.
- 18- **طبيعة الصناعة:** ترتفع تكلفة الإفلاس للمؤسسات التي تنتج سلعة تحتاج إلى خدمة بعد بيعها، ومن ثم يتوقع أن تميل تلك المؤسسات إلى تخفيض نسبة الأموال المقترضة في هيكل رأس المال، تجنباً لمزيد من مخاطر الإقلاع.
- 19- **مستوى الربحية:** وفق افتراض تسلسل مصادر التمويل فإن الأرباح المحتجزة تأتي في مقدمة مصادر التمويل، ثم تتبعها القروض، وأخيراً إصدار أسهم جديدة، وبناء عليه يصبح من المتوقع أن تتجه المؤسسة التي تتميز بارتفاع معدل ربحيتها، وتتاح لها فرصة احتجاز الأرباح إلى الاعتماد بدرجة أكبر على حقوق الملكية، وبالتالي هناك علاقة عكسية بين الربحية ونسبة الديون، والسبب في ذلك أن المؤسسات التي تتمتع بربحية متدنية وتواجه فرصاً استثمارية جديدة، ستلجأ إلى التمويل الخارجي، وستبدأ بالديون قبل إصدار حقوق الملكية وفقاً لمبدأ التدرج في استخدام مصادر التمويل.
- 20- **طبيعة القرض:** إذا كانت القروض في صورة سندات قابلة للتحويل إلى أسهم قبل تاريخ الاستحقاق أو من النوع الذي يمكن استدعائه بعد فترة من إصدارها، حينئذ تخفض تكلفة الوكالة للقروض وتخفض معها تكلفة الديون بشكل يحتمل أن يشجع المؤسسة على الاعتماد بدرجة أكبر على الأموال المقترضة في التمويل.
- 21- **تاريخ الاستحقاق:** تنطوي القروض طويلة الأجل على مخاطر تفوق مخاطر القروض قصيرة الأجل. ولما كان المقرضون قادرين على رد المخاطر إلى المساهمين برفع معدل الفائدة أو بوضع شروط أقصى للاقتراض، فإنه يصبح من المتوقع أن ترتفع نسبة الاستدانة إذا كانت في صورة قروض قصيرة الأجل.
- 22- **تكلفة الوكالة:** تشمل تكلفة الوكالة كل من تكلفة الوكالة لحقوق الملكية وتكلفة الوكالة للاقتراض، ويتوقع أن تتجه المؤسسة إلى زيادة نسبة الأموال المقترضة، عندما تكون تكلفة الوكالة لحقوق الملكية أكبر من مثلتها للاقتراض، والعكس صحيح، وبالتالي وجود علاقة عكسية بين تكلفة الاقتراض وبين نسبة القروض في هيكل التمويل، وهو ما قد تفسرها تكلفة الوكالة، بمعنى أن ارتفاع تكلفة الوكالة للقروض ربما كانت السبب الرئيسي في ارتفاع تكلفة الاقتراض، التي أدت بدورها إلى تقليل

الاعتماد على الأموال المقترضة. نلاحظ مما سبق بأنه بالرغم من مزايا التمويل بالقروض إلا أنه هناك العديد من المحددات أو العقبات التي قد تقف أمام اللجوء إلى هذا النوع من مصادر التمويل.

### المطلب الثالث: مرتكزات التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية

يركز هذا المطلب على تناول مرتكزات التخطيط المالي من الخطوات الأساسية لعملية بناء خطة مالية، بالإضافة إلى أهم أنواع التخطيط المالي.

### الفرع الأول: الخطوات الأساسية لعملية التخطيط المالي

سوف نستعرض بشكل موجز الخطوات الأساسية لعملية التخطيط المالي وكما يلي:<sup>1</sup>

1. تحليل الأداء السابق للشركة: حيث تساهم هذه الخطوة، باعتبارها الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي، في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة، واكتشاف العلاقة بين عناصر القوة والضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة.
2. تحليل المزايا التشغيلية للشركة: تفيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية المقارنة، حيث أنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة، وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها، وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره، وأخيراً تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في كل من قرارات الاستثمار والتمويل.
3. تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله: واستناداً لهذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استشارات المنشأة وتعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية.
4. التنبؤ بإيرادات الشركة ونفقاتها: تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات الشركة في مجال الاستثمار ومقسوم الأرباح وبين الإيرادات المتوقع تحقيقها والنفقات المتوقع أن تترافق مع تلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية.
5. تحليل البدائل المالية: ويقصد بهذه الخطوة من خطوات التخطيط المالي أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة، سواء كانت تلك البدائل في مجال الاستثمار قصير الأجل أم طويل الأجل، وكل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية.

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي إتجاهات معاصرة، دار اليازوري، 2007، ص 170



6. اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال: حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات ووسائل يمكن للشركة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية. وعند القيام بتحديد الأدوات المناسبة للتمويل لا بد أن يتم أخذ كل من الكلفة والمخاطرة بعين الاعتبار.
7. تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية: أي تحليل ما يمكن أن يتمخض عنه تطبيق الخطة المالية من عواقب أو نتائج وذلك من أجل تحديد انعكاسات تلك العواقب والنتائج على بقاء الشركة واستمرارها على المدى البعيد.
8. تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية: وتضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تنسجم وتتناغم من الخطة الاستراتيجية للشركة وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.

بعد هذا الاستعراض الواضح والمقتضب للخطوات أو المراحل التي تمر بها عملية التخطيط المالي، لا بد لنا من التذكير بأن أحد المراجع المالية يضع تلك الخطوات أو المراحل ضمن ست خطوات هي: التنبؤ بالمبيعات، تهيئة القوائم المالية التخطيطية، تحديد احتياجات الشركة للأصول، تحديد الحاجة إلى الأموال، المطابقة بين احتياجات المنشأة للأصول وبين احتياجاتها للأموال، وأخيراً تحديد الافتراضات الاقتصادية، التي تركز على التغيرات البيئية.<sup>1</sup>

## الفرع الثاني: أنواع التخطيط المالي

أولاً: من حيث مدة الخطة:

- 1- **تخطيط طويل الأجل:** يساعد التخطيط طويل الأجل على وضع السياسات المالية التي في صولها يتم اعداد الخطط المالية قصيرة الأجل وتتراوح الخطط المالية طويلة الاجل بين سنتين إلى عشر سنوات وتؤدي طبيعة نشاط الشركة دوراً في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية. وينصب في العادة التخطيط طويل الأجل على النواحي التالية:<sup>2</sup>

- كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية.
- البرامج والأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة.
- المصادر الرئيسة للحصول على الأموال.

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 171

<sup>2</sup> عبد القادر شلال، قرومي حميد، محاضرة في مقياس الإستراتيجية والتخطيط المالي، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2016-

- كيفية سداد القروض المختلفة.
- امكانية الاندماج مع الشركات الأخرى.

وعادة ما يصاحب الخطط المالية طويلة الأجل عدد من القوائم المالية والميزانيات التي تعطي فترات زمنية قصيرة الأجل والتي تعد ترجمة للأهداف والسياسات التي تشتمل عليها الخطط المالية طويلة الأجل.

2- **تخطيط قصير الأجل:** يعتمد على اعداد مجموعة من القوائم المالية تشتمل على النتائج المالية المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة لا تتجاوز السنة وتشتمل هذه القوائم على قائمة الميزانية النقدية التقديرية وقائمة الدخل التقديرية وقائمة الميزانية العمومية التقديرية.

كما أن التخطيط طويل الأجل أقل دقة ووضوح من التخطيط قصير الأجل لأن التنبؤ خلال المدة الطويلة يكون صعبا بينما في التخطيط قصير الأجل يكون التنبؤ سهلا.

ثانيا: من حيث درجة الشمول للخطة:

- **خطة شاملة:** وتمتاز بتغطيتها لجميع نشاطات المشروع.
- **خطة جزئية:** وتمتاز بتغطيتها لقسم واحد أو نشاط واحد فقط من نشاطات المشروع.

ثالثا: من حيث استعمال الخطة:

- **خطة وحيدة الاستعمال:** وهذا النوع يتصف بالاستعمال المؤقت حيث لا تستعمل إلا لمعالجة مشكلة طارئة.
- **خطة متكررة الاستعمال:** وهذا النوع يتصف بالاستعمال الدائم للخطة وتمتاز بتسهيل تنفيذ العمل بالإضافة إلى توفير في النفقات.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> عبد القادر شلاي، قرومي حميد، محاضرة في مقياس الإستراتيجية والتخطيط المالي، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2016-

## المبحث الثاني الدراسات السابقة

سنتطرق في هذا المبحث إلى بعض الدراسات التي خاضت في مجال التحليل المالي وذلك كمايلي:

### المطلب الأول: عرض الدراسات المحلية

أولاً: الدراسة الأولى: بوزربة رشيد، 2017-2018، التخطيط المالي ودوره في إتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة المركب الصناعي التجاري الحضنة، المسيلة، مذكرة ماستر في الإدارة المالية، جامعة محمد بوضياف، المسيلة.

#### 1- إشكالية الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على الإشكالية التالية: ما هو دور التخطيط المالي في إتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية؟

#### 2- أهداف الدراسة:

تحدد أهداف الدراسة على النحو التالي:

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

#### 3- منهج الدراسة:

إن كل باحث يتبع خلال دراسته اختيار منهج معين، ويتوقف نوع هذا الأخير على طبيعة البحث، ونوعية المشكلة المدروسة، وكذلك على الإمكانيات العلمية والمادية المتوفرة، وكذلك الأهداف المراد تحقيقها من الدراسة كلها تفرض على الباحث المنهج الذي يستخدمه في دراسته، فالمنهج الذي ستستخدمه في دراستنا هو

النهج الوصفي التحليلي، والذي نرى أنه أكثر ملائمة لدراستنا والذي يستوجب جمع حقائق وتحليلها وتفسيرها لاستخلاص دلالتها، وتتطلب أيضاً وصف كمي ووصف للظواهر بالصورة التي هي عليها في المجتمع المبحوث.

#### 4- نتائج الدراسة:

توصلت نتائج الدراسة إلى:

- التخطيط المالي يقوم في الأساس على تحديد الأهداف والتنبؤ لتنفيذها عن طريق الموازنة التقديرية.
- أن الموازنة التقديرية هي من بين الأدوات التخطيطية، حيث من خلالها يتم تحليل الانحرافات ومن ثم تحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- يعتمد المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة على مصلحة مراقبة التسيير لإعداد الموازنة التقديرية وهذا بعد مشاركة مختلف المصالح (التسويق، الإنتاج، تسيير المخازن الإدارية والمالية) وهي المسؤولة عن تحليل الانحرافات والبحث عن أسباب هذه الانحرافات.
- بعد إعادة هيكلة المجمع الذي ينتمي إليه المركب الصناعي التجاري الحضنة المسيلة حيث أصبح هذا الأخير تابعة للمؤسسة العمومية الاقتصادية المسماة مطاحن بني هارون وعلى هذا الأساس أصبحت تمثل المؤسسة الأم وهي من تقوم بتحديد الأهداف وبالتالي فإن إعداد الموازنات يتم وفقاً لتلك الأهداف.
- المركب الصناعي التجاري الحضنة بالمسيلة لا يعتمد فقط على الموازنات التقديرية لاتخاذ قراراته بل يعتمد أيضاً على لوحة القيادة.
- المؤسسة تحقق نمو في رقم الأعمال من سنة إلى أخرى وهذا ما تظهره الكشوف المالية وهو ناتج عن زيادة حصتها السوقية هذا ما يؤهلها لتصبح مؤسسة فرعية ضمن المجمع العام.
- مشاركة مختلف مصالح المؤسسة في التخطيط المالي يساعد على وضع أهداف قابلة للتنفيذ ضمن المدة المحددة لها.
- تعتمد بعض المصالح في تقدير بعض أنشطتها على معلومات تاريخية لكن ليس دائماً يكون المستقبل امتداد للماضي، وهذا ما جعل بعض التقديرات غير دقيقة.
- تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأنها تؤثر على باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة.

ثانيا: الدراسة الثانية: شطي فاطمة، 2015-2016، دور الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إدارة المخاطر، دراسة حالة في مؤسسة الاتصالات الجزائرية، مذكرة ماستر في تدقيق ومراقبة التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

### 1- إشكالية الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على الإشكالية التالية: كيف تساهم الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إدارة مخاطر المؤسسة إتصالات الجزائر ورقلة خلال الفترة 2013 إلى 2015؟

### 2- أهداف الدراسة:

- توجيه المسير نحو الاعتماد على الموازنة التقديرية في إعداد الخطط في المؤسسة وتقديم نماذج منها.
- إبراز أهمية الموازنة التقديرية في المؤسسة.
- قياس مدى تأثير تطبيق إدارة المخاطر في المؤسسة.

### 3- منهج الدراسة:

حسب طبيعة هذه الدراسة تطرقنا إلى استخدام المنهج الوصفي لسرد المفاهيم الأساسية النظرية في الموضوع أما في الدراسة الميدانية فقد اعتمدنا على المنهج الاستدلالي من خلال دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وذلك بالاعتماد على نتائج الاستبيان باستخدام الأدوات والاستخبارات الإحصائية الكمية اللازمة وأيضا قمنا باستخدام مقابلة وملاحظة الوثائق وعلى المعلومات والبيانات المتعلقة بموضوع البحث.

### 4- نتائج الدراسة:

- تبني مصلحة الميزانية على الأساليب العلمية والإحصائية في عملية التقدير وإعداد الموازنات التقديرية.
- تعتبر المؤسسة الموازنة التقديرية كأهم أداة للتخطيط المالي.
- تساهم مؤسسة في التقدير الجيد للمبيعات من أجل تقليص حجم المخاطر يقوم قسم الميزانية بإعداد خطة تخطيطية وتطويرها وتحديد الأهداف بالاعتماد على المخاطر

ثالثاً: الدراسة الثالثة: دليل فطيمة، 2017-2018، دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة صحراء غاز لولاية أدرار، مذكرة ماستر في علوم المالية والمحاسبة، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار.

#### 1- إشكالية الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة عمليتي التخطيط والرقابة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، من خلال مؤسسة صحراء -غاز بأدرار-؟

#### 2- أهداف الدراسة:

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

- التعرف على عمليتي التخطيط والرقابة؛
- إبراز العوامل المؤثرة في تقييم الأداء المالي؛
- دراسة مؤشرات تقييم الأداء المالي؛
- إبراز دور التخطيط والرقابة في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.

#### 3- منهج الدراسة:

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة عن الإشكالية المطروحة تم إتباع المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية، إضافة إلى منهج دراسة الحالة الذي يمكن من محاولة إسقاط الجانب النظري على الواقع التطبيقي للمؤسسة محل الدراسة، وهذا للتعرف أكثر على أهمية ودور تطبيق كل من عمليتي التخطيط والرقابة في تقييم الأداء المالي، من خلال مؤسسة صحراء غاز بأدرار.

#### 4- نتائج الدراسة:

من خلال الدراسة النظرية تم التوصل إلى استخلاص النتائج التالية:

- يساعد التخطيط في تحديد الأهداف المراد الوصول إليها؛
- يسهل التخطيط عملية الرقابة؛
- تتطلب الرقابة توافر المعلومات الكافية وتوفر الدقة اللازمة؛
- تهدف الرقابة إلى خفض التكاليف؛

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

- تعتمد الرقابة على الميزانيات التقديرية؛
  - الرقابة تقوم على مجموعة من القواعد والمبادئ التي تجعل منها رقابة ثابتة وفعالة؛
  - التخطيط والرقابة عمليتان مترابطتان؛
  - يعبر الأداء المالي عن المنحنى الذي تسلكه المؤسسة في استغلال مواردها المتاحة؛
  - يعد الأداء المالي أداة للتعرف عن الوضع المالي القائم في المؤسسة في فترة معينة؛
  - تتمثل عملية تقييم أداء المؤسسة الاقتصادية في تقييم أنشطتها في ضوء ما توصلت إليه من نتائج في نهاية فترة من الزمن؛
  - مؤشرات التوازن المالي والسيولة والمردودية، تعتبر من أهم الأدوات المعتمدة لتحليل الوضعية المالي للمؤسسة؛
  - يتحقق التوازن المالي إذا استطاعت المؤسسة توفير موارد دائمة لتغطية الأصول الثابتة التي لا يمكن تحويلها إلى سيولة خلال سنة.
- نتائج الجانب التطبيقي: من خلال الدراسة التطبيقية التي قمنا بها في مؤسسة صحراء غاز بأدرار تم التوصل إلى النتائج التالية:
- الوضعية المالية للمؤسسة متدهورة وهذا من خلال البيانات المالية والمحاسبية الخاصة بها خلال السنوات (2014 , 2015 , 2016)؛
  - المؤسسة ليست متوازنة مالية ولا تحقق شروط التوازن المالي؛ حققت المؤسسة خلال السنوات الثلاث رأس مال عامل سالب، ما يدل على أن المؤسسة لم تمول جزء أصولها المتداولة بأموالها الخاصة، وهي لا تحقق هامش أمان؛
  - تتمتع المؤسسة بسيولة جيدة خلال السنوات الثلاث، وهذا يعني أن المؤسسة استطاعت مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل؛
  - مردودية المؤسسة تتميز بالتذبذب خلال السنوات الثلاث ما يدل على أن المؤسسة لم تحقق عائد جيد؛
  - المؤسسة لا تعتمد على التخطيط في رسم أهدافها وتسيير مواردها؛
  - تعتمد المؤسسة على نظام الرقابة؛
  - عدم فعالية نظام الرقابة المطبق في المؤسسة؛
  - المؤسسة لها نظام رقابي لكن غير مستغل على أكمل وجه.

رابعا: الدراسة الرابعة: فريد مقران، 2005-2006، التخطيط المالي للمشاريع الإستثمارية، دراسة حالة شركة سوناطراك، فرع نشاط المنبع، رسالة ماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص تخطيط وتنمية، جامعة الجزائر، الجزائر

### 1- إشكالية الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على الإشكالية التالية: ما مدى اعتماد شركة سوناطراك فرع نشاط المنبع على التخطيط المالي لتحقيق مشاريعها الإستثمارية؟ وكيف يتم ذلك؟

### 2- منهج الدراسة:

وللإجابة عن التساؤلات التي طرحناها، وإثبات صحة الفرضيات المتبناة انتهجنا في بحثنا هذا أسلوبا وصفيا تحليليا للجانب النظري من خلال التطرق لمفاهيم التخطيط المالي والمشروع الاستثماري ودراسة أسسه ووسائله، واعتمدنا على منهج دراسة حالة للجانب التطبيقي من خلال شركة سوناطراك.

### 3- نتائج الدراسة:

- تبين لنا أن شركة سوناطراك، تعتمد بشكل كبير على التخطيط المالي لتحقيق مشاريعها الاستثمارية، وذلك باستخدامه وتطبيق أسسه، من خلال تحديد الهدف الأساسي المتمثل في رفع مستوى الاحتياطات البترولية والمحافظة على تحديدها والذي يعبر في نفس الوقت عن مستوى الإنتاج الواجب بلوغه، مع ضمان مستوى محدد من التكاليف والاستثمارات المتعلقة بجميع أنشطة ومراحل المشروع، ابتداء من مرحلة الاستكشاف والدراسات الجيولوجية إلى مرحلة الإنتاج ومنه مرحلة الاستغلال، وذلك باعتمادها على خطة مالية ونظام موازنات محكم يتم من خلاله وضع الخطط.

- إن صيغة عقد شراكة تقاسم الإنتاج Contrat Partage de Production التي اعتمدها سوناطراك، كخيار إستراتيجي لتسيير وتنفيذ أغلب مشاريعها الاستثمارية ذات الشراكة الأجنبية، بما فيها دراسة حالة المشروع الذي تناولناه، مكنها من التقليل من المخاطر الناجمة عن طبيعة النشاط الاستكشافي للبترول في المخاطرة المرتفعة عن طريق إشراك المؤسسات الدولية الكبرى في هذه المشاريع، لكون المخاطرة يتحملها الشريك الأجنبي لوحده نتيجة تمويله لكل نفقات المشروع الاستكشافية، لتنتقل نسب التمويل في مرحلة التطوير إن كان، اكتشاف إلى 49 بالمائة كحد أقصى بالنسبة للشريك الأجنبي الأداركو و 51 بالمائة لسوناطراك، وهي النسبة التي على أساسها يتم احتساب تقاسم الإنتاج بينهما، الشيء الذي يؤثر إيجابا



- على هيكله التمويل من تحمل للنفقات من جهة ومن قسط الإيرادات من جهة أخرى أي بصفة أدق يؤثر على الخطة المالية للشركة ، مثلما كان واضحا في جدول التمويل الخاص بالمشروع .
- إن احتكاك سوناطراك وتعاملها المباشر مع الشركات البترولية الدولية الكبرى قد مكنها من الاستفادة المباشرة من التقنيات والتكنولوجيا التي تعتمد عليها هذه الشركات سواء ما تعلق بعلم استكشاف البترول وإنتاجه أو علوم الإدارة المالية من تحديد للأهداف وتخطيط ومراقبة كما مكنها من نقل التكنولوجيا وضمان الاستفادة منها على أرض الوطن.
- اتضح لنا أن الوضعية المالية الجيدة التي تتمتع بها سوناطراك كما وصفها التحليل المالي، مكنها من فرض نفسها كشركة منافسة وقوية في نادي كبرى الشركات البترولية، لاعتمادها إلى جانب الوظائف الأخرى على التخطيط المالي الذي أدى إلى رفع كفاءتها الإنتاجية وزيادة الإنتاج عن طريق تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة الشيء الذي جعلها تمتلك قدرة تمويلية كبيرة ذات أفاق استثمارية واسعة.
- خامسا: الدراسة الخامسة: زينب رضوان علي، 2012-2013، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، دراسة حالة مؤسسة ENMTP، رسالة ماجستير في الإدارة المالية، جامعة قسنطينة 02، قسنطينة.

#### 1- إشكالية الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على الإشكالية التالية: ما هو واقع تطبيق أساليب التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسات الاقتصادية؟

#### 2- أهداف الدراسة:

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أساليب التخطيط المالي، إجراءاته ومجال تطبيقه داخل المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال الآتي:

- إبراز مكانة التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسات الاقتصادية.
- دراسة وتقييم واقع التخطيط المالي وإعداد الموازنات في المؤسسات الاقتصادية.
- إعطاء صورة عن الأساليب العلمية لإعداد الميزانيات التقديرية.
- التنسيق والمواءمة بين الأساليب التطبيقية والأساليب العلمية للتخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية.

### 3- منهج الدراسة:

للإجابة عن التساؤلات المطروحة، والتأكد من صحة الفرضيات، سننتهج في بحثنا منهجا وصفيا تحليليا للجانب النظري، من خلال فهم التخطيط المالي، أهميته، مراحلها، أنواعه وأهدافه، ثم كيفية إعداد الموازنات التقديرية أهميتها خصائصها، وأنواعها وفي اعتماد دراسة حالة في الجانب التطبيقي لمعرفة واقع التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية داخل مؤسسة اقتصادية.

### 4- نتائج الدراسة:

- التخطيط المالي جزء من التخطيط الكلي للمؤسسة.
- تتشارك المديرية المركزية مع المديريات الأخرى في تحديد الاحتياج من الموارد المالية، وهذا ما يدخل في الهدف الأساسي للتخطيط هو الاستغلال الأمثل للموارد المالية.
- تستعمل المؤسسة الموازنات التقديرية كترجمة رقمية للعملية التخطيط الكلي، وهي أداة للرقابة على السير الحسن لأهداف المخططة.
- اعتماد المؤسسة بشكل كبير على تحقيق الأهداف المقدرة، من خلال الوثائق الرسمية المتمثلة في الموازنات التقديرية.
- يعتبر كل من عملية التخطيط المالي والموازنات التقديرية وسيلة لاتصال بين المديريات المركزية والوحدات الانتاجية والتجارية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية التي تقوم على أن التخطيط المالي محور اهتمام الإدارة.
- تعتمد المؤسسة على الموازنات التقديرية خاصة منها المالية في الترجمة الرقمية لعملية التخطيط المالي، وهذا ينفي صحة الفرضية التي تقوم على أن لكل مؤسسة منهج علمي للتخطيط المالي يختلف عن المؤسسات الأخرى، فمن خلال فترة التربص اتضح أن عملية التخطيط المالي تكون بشكل شفوي، والموازنات التقديرية المالية هي الترجمة الفعلية لعملية التخطيط المالي.
- تعتبر مديرية البرمجة ومراقبة التسيير، المسؤولة عن تطبيق الطرق الرياضية والاحصائية في تحليل كل أنواع الموازنات التقديرية وتحليل الانحرافات الحاصلة بين ما هو متوقع والمحقق.

## المطلب الثاني: عرض الدراسات الأجنبية

أولاً: الدراسة الأولى: يامن جميل كلاب، 2015، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة.

### 1- إشكالية الدراسة:

ركزت هذه الدراسة على الإشكالية التالية: ما مدى كفاءة استخدام شركات المقاولات العاملة المدرجة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة لأدوات التخطيط المالي؟

### 2- أهداف الدراسة:

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- التعرف على مدى كفاءة الشركات في إدارة رأس المال العامل.
- التعرف على مدى كفاءة الشركات في التنبؤ بحجم الأموال الإضافية اللازمة للعمل.
- التعرف على واقع هيكل رأس المال في شركات المقاولات.
- التعرف على مستوى كفاءة شركات المقاولات في إعداد الموازنات التقديرية على أساس علمي.

### 3- منهج الدراسة:

من أجل تحقيق أهداف الدراسة قام الباحث باستخدام المنهج الوصفي التحليلي وهو أحد أشكال التحليل والتفسير العلمي المنظم لوصف ظاهرة أو مشكلة محددة. لذا فإن الباحث سيعتمد على المنهج للوصول إلى المعرفة الدقيقة والتفصيلية حول مشكلة البحث، ولتحقيق تصور أفضل وأدق للظاهرة موضع الدراسة.

### 4- نتائج الدراسة:

- بلغ عدد الشركات التي لا يوجد بها ديون 33 شركة، بواقع 33.6% من حجم عينة الدراسة.
- أن الخوف من الأزمات النقدية (تخطيط التدفق النقدي) فاق التخطيط للربحية في الشركات.
- مستوى كفاءة مدراء الشركات في تحديد حجم التمويل الإضافي اللازم هو 77.3%.
- مستوى كفاءة مدراء الشركات في إدارة رأس المال العامل كان 73.6%.
- مستوى كفاءة مدراء الشركات في إعداد الموازنات التقديرية يتراوح بين (72.5-79.1)، ويتصدرها تخطيط التدفق النقدي ويأتي أخيراً التخطيط للربحية.

- وجود فروق ذات دلالة إحصائية في شركات المقاولات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة عند مستوى دلالة 0.05 في كفاءة إعداد الموازنات التقديرية وموازنة الدخل والميزانية تعزى لمتغير عمر الشركة.

### المطلب الثالث: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة

الجدول رقم 01: مقارنة الدراسات الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الأولى: بوزرية رشيد، التخطيط المالي ودوره في إتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية،	تقييم الوضع المالي للمؤسسة وإبراز أهمية التخطيط المالي ومعرفة حالتها المالية	التطرق إلى الموازنات التقديرية وتحليلها خلال فترتي 2015-2016. (موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج)
الدراسة الثانية: شطي فاطمة، دور الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إدارة المخاطر،	إستخدام المنهج التحليلي في دراسة التطبيقية. تقديم وإبراز أهمية التخطيط المالي في المؤسسة	تحليل نتائج إستبيان دراسة واقع الموازنات التقديرية خلال الفترات 2013-2014-2015.
الدراسة الثالثة: دليل فطيمة، دور التخطيط والرقابة في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية،	التحليل والتقييم المالي للمؤسستين محل الدراسة من خلال القوائم المالية ومؤشرات التوازن المالي.	تمحورة الدراسة على الرقابة أيضا في تحسين أداء المؤسسة.
الدراسة الرابعة: فريد مقران، التخطيط المالي للمشاريع الإستثمارية،	تناولة الدرستان أهمية التخطيط المالي للمؤسستين في الدراسة التطبيقية، كل حسب طبيعة القطاع الذي ينتمي إليه.	التطرق إلى إدارة المشاريع في المؤسسة محل الدراسة ومراحل بناء وتنفيذ المشروع بالإضافة إل التسجيل المحاسبي لجميع مراحل إدارة المشروع.
الدراسة الخامسة: زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات	إبراز دور التخطيط المالي في المؤسسة والتطرق إلى أسسه النظرية	إعطاء رؤية للتخطيط المالي من خلال جميع الموازنات التقديرية للمؤسسة.

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة والدراسات السابقة

		التقديرية في المؤسسة،
تحليل الإستبيان الذي تم توزيعه على مجموعة مكاتب مقاوله.	التطرق إلى التخطيط المالي وأثره على مالية المؤسسة	الدراسة السادسة: يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة،

المصدر: من إعداد الطالب

لقد تم في الدراسات السابقة التطرق إل التخطيط المالي من خلال العديد من الجوانب والتي نجد من بينها الموازنات التقديرية، بالإضافة إلى تحليل إستثمارات إستبيان وهذا لإبراز دور التخطيط المالي في بناء مالية المؤسسة ودعم الإدارة المالية فيها سواءا كانت مؤسسة إقتصادية أو مكاتب مقاولتية، كما تم التطرق إلى دور التخطيط المالي في المشاريع الإستثمارية وهذا ما أتت به رسالة الماجستير في الدراسة الرابعة.

من جهة أخرى فقد كان هناك مجموعة مذكرات تشترك في أوجه التشابه مع الدراسة الحالية من خلال تحليل القوائم المالية من خلال الأساليب الرياضية بإستخدام أدوات التحليل المالي من النسب والمؤشرات المالية. بالإضافة فإن أغلب وجه إختلاف بين مختلف الدراسات هي الفترات الزمنية المدروسة ومكان الدراسة.

## خلاصة الفصل

يعد التخطيط المالي من أهم الوظائف الإدارية، فهو يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقع المبني على تحليل الماضي والحاضر، أي أنه صورة شاملة لأموال المؤسسة الحالية وأهدافها المالية وأية استراتيجيات مالية وضعتها لتحقيق تلك الأهداف العامة. كما ترجع أهميته إلى ضرورة الربط المسبق بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل التي تتداخل وتتفاعل معا بشكل كبير.

وقد عرضت الدراسة من خلال هذا الفصل مختلف أدوات وأنواع التخطيط المالي، بالإضافة إلى التطرق إلى أدوات القرارات التمويلية، وتحليل مجموعة من الدراسات المحلية والأجنبية، والتي تم تحليلها وتبيان أوجه التشابه والاختلاف مع الدراسة الحالية.

وقد تم التوصل إلى أن التخطيط المالي هو خطط إستراتيجية مالية، موجهة برؤى التوسع والاستثمار وقيود التمويل والفوائد مع مجموع التحديات والفرص المتاحة، وهنا تبرز مكانة الاختيار بين البدائل ليكون القرار أكثر مناسبة يجمع بين تعظيم العوائد وتقليل التكاليف.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية.

### تمهيد الفصل:

يعود إنشاء شركة كهرباء طاقات متجددة الى إعادة هيكلة الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء SPE والتابعة لنفس المجمع لتصبح مختصة في الإنتاج على مستوى الشبكة المترابطة، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق للتخطيط المالي للمؤسسة ودوره في إتخاذ القرار، من خلال تحليل القوائم المالية للسنوات 2018-2019-2020، والمتضمن المباحث التالية:

- المبحث الأول : نظرة عامة عن شركة كهرباء وطاقات المتجددة.
- المبحث الثاني: تحليل القوائم المالية للمؤسسة



## المبحث الأول : نظرة عامة عن شركة كهرباء وطاقات المتجددة.

من خلال هذا المبحث سنقوم بالتعريف بصفة عامة على شركة كهرباء وطاقات متجددة بغرداية، وسنتطرق إلى تحليل الهيكل التنظيمي لهذه الشركة

### المطلب الأول : تعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي.

#### 1. التعريف بالمؤسسة:

شركة كهرباء طاقات متجددة المعروفة إختصارا بـ SKTM هي شركة ذات اسهم SPA براس مال قدره 38 700 000 000 دينار وتعود كل أسهمها الى مجمع سونلغاز متخصصة في انتاج الكهرباء عبر الوقود الاحفوري (غاز،وقود) في مناطق مناطق الشبكة المعزولة بالجنوب الجزائري و انتاج الكهرباء عبر الوسائط المتجددة عبر كامل أنحاء الوطن.

حصلت شركة كهرباء طاقات متجددة من هذه العملية على 26 مركز انتاج كهرباء عبر الديزل ومركز انتاج عبر توربين غاز على مستوى 06 ولايات هي المنيعه بشار تندوف ادرار تمنراست واليزي. تقوم على تسيير هذه المراكز وحدتين جهويتين وحدة لانتاج الجنوب الشرقي USPE ومقرها في تقرت ووحدة الإنتاج للجنوب الغربي UPSO ومقرها في بشار .

للتذكير هناك نوعان من شبكات التوصيل للكهرباء في الجزائر وهما :

الشبكة المترابطة le réseau interconnecté وهي تخص عادة المناطق الشمالية وشمال الصحراء من البلاد أين تكون كل تميدات الشبكة مترابطة مع بعضها وبالتالي يمكن إستعمال انتاج الكهرباء في الغرب لتوريد نقص حاصل في الشرق عبر موزع كهرباء مقر رئيسي في الجزائر العاصمة يعرف بـ Opérateur système وهو المسؤول عن احداث التوازن بين الطلب والعرض على الكهرباء ,يدخل في انتاج الكهرباء في هذه الشبكة عدة منتجين اهمهم الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء، شركة إنتاج كهرباء سكيكدة ، شركة إنتاج كهرباء البرواقية الخ...<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بناء على المقابلة التي أجريت مع مصلحة المالية

اما الشبكة الثانية فهي الشبكة المعزولة le réseau isolé وهي موجودة في الجنوب ، وهذه الشبكة هي مجموعة من الشبكات المعزولة نظرا لبعدها في الجنوب الجزائري اين يتطلب ان يكون انتاج وتوزيع الكهرباء خاص بمنطقة معينة دون أخرى وبالتالي استقلالية منطقة على أخرى في التزود بالكهرباء .

عادة ماتستعمل توريدات الغاز ذات الإنتاج الكبير في المناطق الجنوبية ذات الكثافة السكانية الكبيرة مثل المنية بينما نستعمل مولدات الديزل في المناطق الأقل كثافة مثل برج باجي مختار، تيزاواتين، تلمين... الخ

انتاج الكهرباء في الشبكة المعزولة هو من اختصاص شركة كهرباء طاقات متجددة شركة كهرباء طاقات متجددة، بالإضافة الى ذلك تعتبر شركة كهرباء وطاقات متجددة الشركة الوحيدة على المستوى الوطني المسؤولة والمتخصصة في انتاج الكهرباء بالوسائل المتجددة ويمس انتاجها كامل التراب الوطني.

**1- مبررات انشاء شركة كهرباء طاقات متجددة:** لم يأتي انشاء هذه الشركة عن فراغ او عن طريق تجزئة شركات سونلغاز بل كان للاهداف التالية:

-التخصص في تسيير معدات الإنتاج المخصصة للشبكة المعزولة نظرا لخصوصية مناطق الجنوب من حيث الظروف المناخية القاسية والاستثنائية وبعدها المسافات والاهمية الاقتصادية للجنوب في الاقتصاد الوطني.

-الوقوف على تطلعات سكان الجنوب من اجل الاستمرارية في التزود بالكهرباء ونوعية الخدمات.

-التوجه الاستراتيجي للدولة في تحقيق البرنامج الوطني الطموح في تطوير الطاقات المتجددة.

-يسمح انشاء شركة كهرباء طاقات متجددة لشركة SPE في التركيز حول التحديات الكبرى في الإنتاج خاصة في الشبكة المترابطة نظرا لتعاظم الطلب في الشمال ذو الكثافة السكانية العالية في الجزائر.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> بناء على المقابلة التي أجريت مع مصلحة المالية

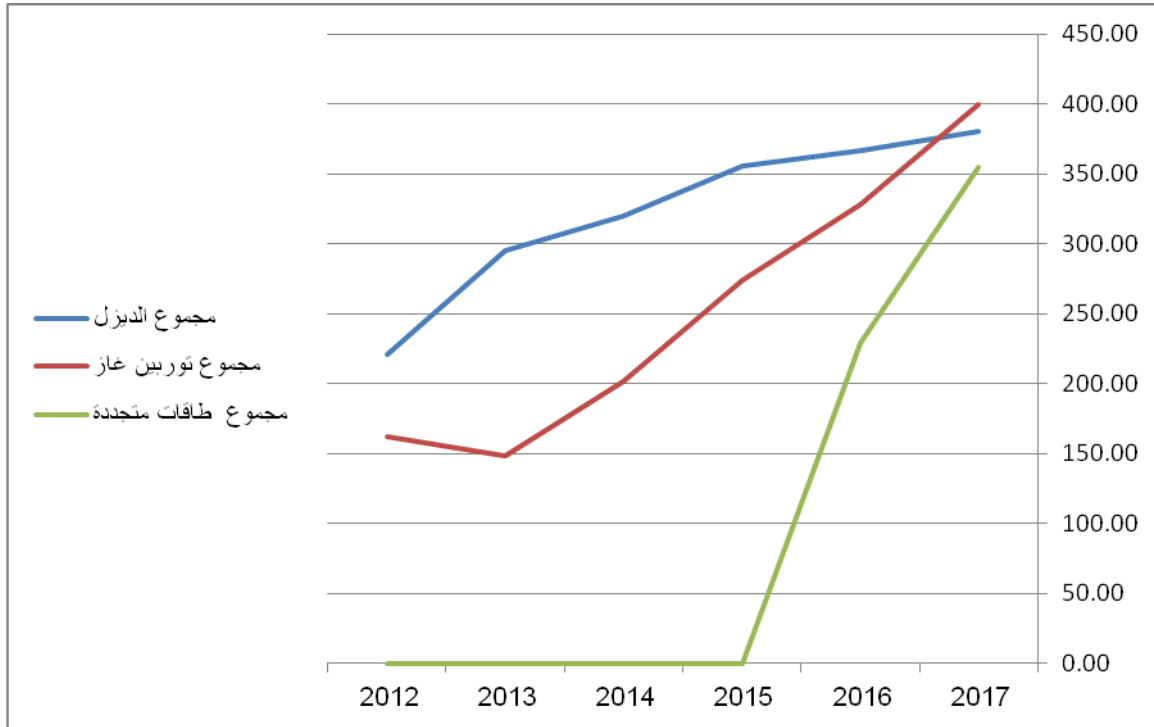
2- منحني تطور انتاج الكهرباء لشركة كهرباء طاقات متجددة: تطور وسائل الإنتاج:  
الوحدة Mwh

الجدول 02: تطور وسائل الإنتاج

معدل الحقيقي	التطور 2016-2017	PREV 2017	تحفيقات						محطات توليد الكهرباء
			2017	2016	2015	2014	2013	2012	
80.73%	0.00%	259.45	209.46	209.46	205.06	165.86	151.92	115.02	وحدة الغرب
105.44%	8.78%	162.15	170.97	157.17	150.51	153.66	143.18	106.14	وحدة الشرقية
90.23%	3.76%	421.60	380.43	366.63	355.57	319.52	295.10	221.16	مجموع الديزل
82.65%	0.00%	196.00	162.00	162.00	144.00	108.00	72.00	96.00	وحدة الغرب
100.00%	43.37%	238.00	238.00	166.00	130.00	94.00	76.00	66.00	وحدة الشرقية
92.17%	21.95%	434.00	400.00	328.00	274.00	202.00	148.00	162.00	مجموع توربين غاز
855.60		91.21	780.43	694.63	629.57	521.52	443.10	383.16	مجموع الديزل و توربين غاز
100.00%	0.00%	10.20	10.20	10.20	10.20	-	-	-	Eolien
100.00%	57.05%	344.10	344.10	219.10	49.10	-	-	-	PV
100.00%	54.51%	354.30	354.30	229.30	-	-	-	-	مجموع طاقات متجددة
مشروع لتنظيم مجتمع لشركة كهرباء و طاقات متجددة									
1209.90	22.82%	93.79%	1134.73	923.93	629.57	521.52	443.10	383.16	مجموع SKTM

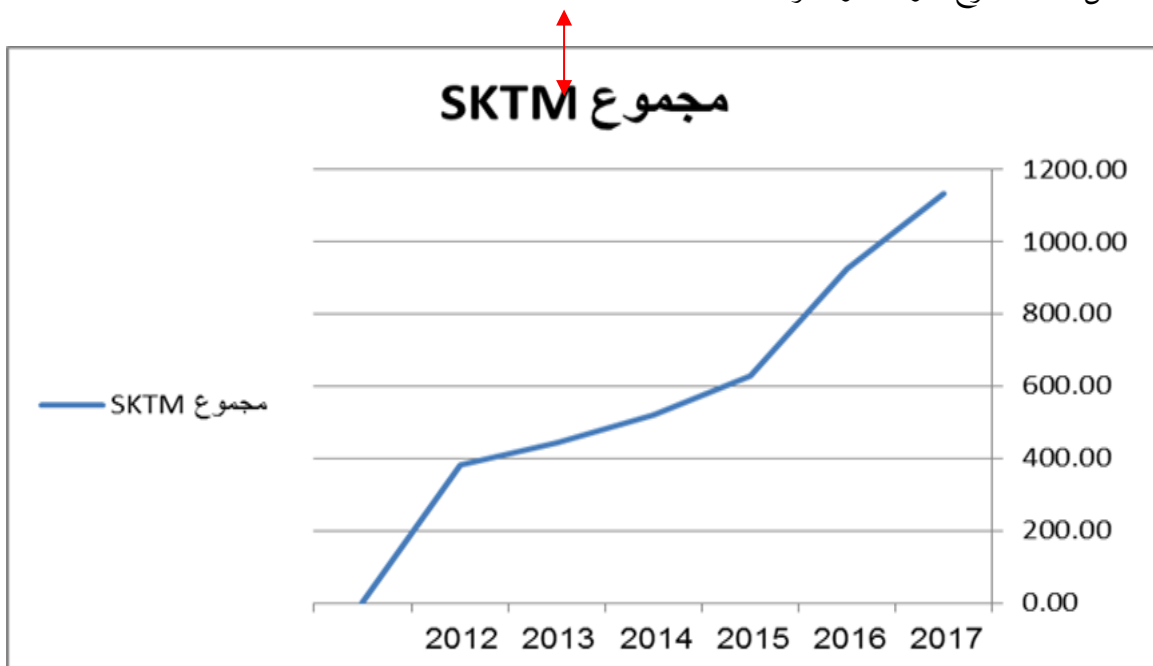
المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

الشكل 01 : تطور وسائل الإنتاج:



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

الشكل 2 : مجموع شركة كهرباء وطاقات متجددة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

### التعليق على النتائج

من خلال الجدول والمنحنى المتمثل له نلاحظ ارتفاع وسائل الإنتاج بشكل عام فقد تطورت وسائل وقدرات الإنتاج من 383.16 سنة 2012 الى 1134.73 سنة 2017 وذلك بنسبة تطور تقدر ب 196.15 % بمعنى ان الشركة قد استثمرت مبالغ هامة في تعزيز قدراتها الانتاجية من خلال تجديد اسطول انتاج بإقتناء مولدات جديدة وكذلك الإعتماد على مصدر جديد للإنتاج الكهرباء وهو الطاقات المتجددة مع اشغال الصيانة على المولدات الموجودة وهيكل هذه القدرة ينقسم الى ثلاثة اقسام :

1- قدرة الإنتاج عبر مولدات الديزل : من خلال الجدول نلاحظ ان هذه القدرة تتزايد بقدرة شبه متوسطة بحيث في سنة 2012 كانت قدرة 221.16 ميغا واط وفي سنة 2017 قدرت ب 380.43 ميغا واط بنسبة تزايد قدرها 72.02%

2- قدرة الإنتاج عبر توربينات الغاز : من خلال الجدول نلاحظ ان هذه القدرة انخفضت ما بين سنة 2012 التي كانت قدرتها 162.00 ميغا واط سنة 2013 التي كانت قدرتها 148.00 ميغا واط ومن ثم بدأت بالتزايد بصفة قوية بحيث اصبحت في سنة 2017 بقدرة 400.00 ميغا واط بنسبة تزايد وقدرها 146.91%

3- قدرة الإنتاج عبر طاقات المتجددة : من خلال الجدول نلاحظ ان هذه القدرة بدأت من سنة 2015 فقط وبقدرة 59.30 ميغا واط وازدادت بصفة قوية جدا بحيث اصبحت بعد سنتين فقط اي في سنة 2017 بقدرة 354.00 ميغا واط و ذلك بوتيرة تطور قدرها 196.15 %.

2-تطور الإنتاج: الوحدة Gwh

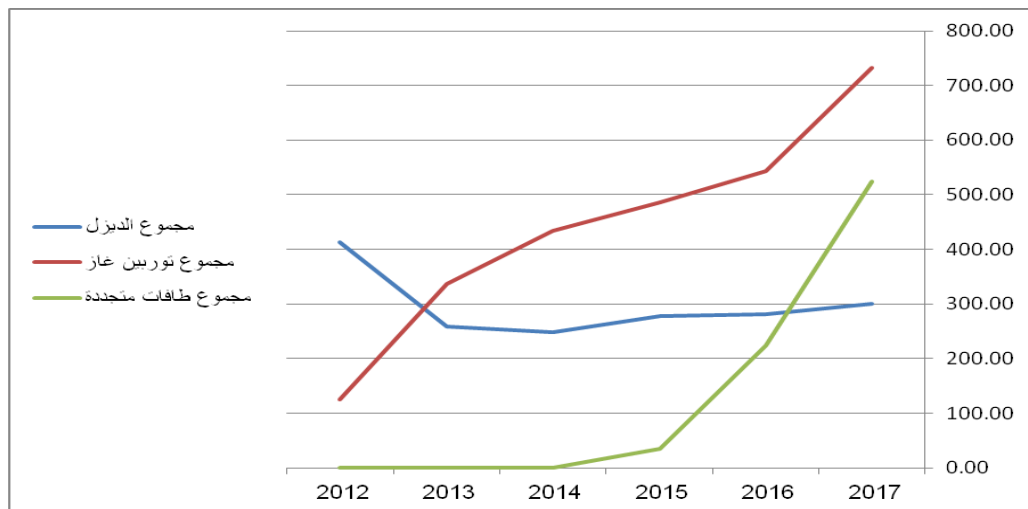
الجدول 03 : تطور الإنتاج Gwh

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية.

معدل الختفي	التطور 2016-2017	PREV 2017	تحقيقات						محطات توليد الكهرباء
			2017	2016	2015	2014	2013	2012	
97.75%	10.87%	170.56	166.72	150.37	140.97	125.08	132.99	175.50	وحدة الغرب
71.48%	1.67%	185.95	132.92	130.74	136.74	123.44	126.37	237.47	وحدة الشرقية
84.05%	6.59%	356.51	299.64	281.11	277.71	248.52	259.36	412.97	مجموع الديزل
121.71%	28.99%	223.96	272.59	211.33	190.64	168.65	120.96	62.73	وحدة الغرب
104.29%	38.27%	441.10	460.01	332.69	296.22	265.92	215.76	62.77	وحدة الشرقية
110.16%	34.66%	665.06	732.60	544.02	486.86	434.57	336.72	125.50	مجموع توربين غاز
99.85%	-0.05%	19.38	19.35	19.36	19.24	-	-	-	Eolien
128.54%	146.45%	392.40	504.38	204.66	15.57	-	-	-	PV
127.19%	133.79%	411.78	523.73	224.02	34.81	0.00	0.00	0.00	مجموع طاقات متجددة
108.55%	48.31%	1433.35	1555.97	1049.15	799.38	683.09	596.08	538.47	مجموع SKTM

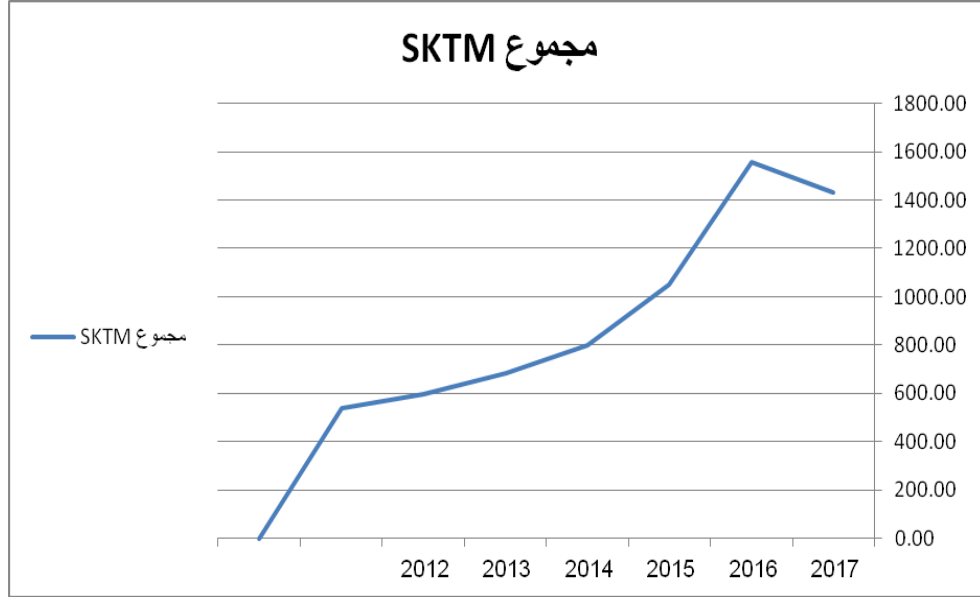
المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

### الشكل 03: تطور الإنتاج Gwh



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

الشكل 04: تطور وتيرة الإنتاج الكلية



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

التعليق على النتائج:

من خلال الجدول رقم 2 وتيرة تطور الإنتاج نلاحظ ان تطور هيكل قدرات الإنتاج سجل وتأثر مختلفة حيث نلاحظ ان وتيرة تطور قدرات الإنتاج عبر مولدات الديزل كانت الاضعف انطلاقا من سنة 2014 وبوتيرة متناقصة مما يوحي الى ان الشركة تعتمد على ماهو موجود من قدرات الإنتاج بالديزل مع زيادة طفيفة ووتيرة زيادة الطلب تستجيب لها بزيادة وتيرة قدرات الإنتاج عبر توربينات الغاز والدليل على ذلك الزيادة المتغيرة في وتيرة تطور الانتاج عبر توربين الغاز خلال الفترة من 2014 الى 2017 اما عن الطاقات المتجددة فأن وتيرة تطورها كانت عالية سنة 2016 ب 286.68% وذلك راجع الى دخول اولي المحطات الطاقات المتجددة حيز الخدمة , تطور وتيرة قدرات الإنتاج عبر الطاقات المتجددة يرجع اساسا الى توفر الاغلفة المالية لإنجازها وبالتالي لايمكن الرهان عليها في المستقبل القريب لتغطية الطلب المتزايد على الكهرباء .

3- آفاق الشركة في المستقبل:

لشركة كهرباء وطاقات متجددة آفاق مستقبلية واسعة مستمدة من البرنامج الوطني للطاقات المتجددة والتي تعمل على تحقيقه وفقا لرؤى الحكومة الجزائرية والذي يسمح للجزائر بالدخول في عملية تنويع مصادر الطاقة ،يستهدف هذا البرنامج 28 جيغاواط في افاق 2030 اين سيتم تصدير 10 جيغاواط نحو الخارج و 12

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية.

جيقاواط للتنمية المحلية وذلك في حالة تحقق الشروط المعتمدة في هذه التقديرات، يستهدف كذلك هذا البرنامج الوصول إلى 40% من الإنتاج الإجمالي للطاقة الكهربائية في الجزائر عبر الطاقات المتجددة بحلول 2030 و 40% من الطلب الصناعي الوطني على الكهرباء بحلول 2020

وكمرحلة أولى تم اطلاق أولى الصفقات لإنتاج 343 ميغاواط في نهاية 2013 وبداية 2014 موزعة عبر 23 محطة شمسية عبر الوطن أين وصلت الأشغال فيها إلى حوالي 90% والكثير من هذه المحطات الآن تنتج الكهرباء مما زاد في رقم أعمال الشركة وأثر مباشرة على النتيجة المالية للمؤسسة .

المرحلة الثانية وهي على وشك الإنطلاق وتتمثل في إنجاز عدة محطات إنتاج الطاقة الشمسية بقدرة 4000 ميغاواط (دفع الشروط قيد الدراسة ) حيث تمثل المرحلة الثانية وحدها 20 % من البرنامج الوطني المذكور أعلاه

أما بالنسبة لإنتاج الطاقة عبر الوقود الأحفوري على مستوى الجنوب فإن الدراسة المنجزة إلى أفق 2024 ستشهد إنخفاض إبتداء من 2016 وذلك يرجع إلى إحلال مراكز الإنتاج التقليدية بالوقود بمحطات الإنتاج بواسطة الطاقات المتجددة أين ستعمل الشركة على إنجاز محطات هجينة لمحاذاة المراكز التقليدية تعمل صباحا بواسطة الطاقات المتجددة أما في الليل فيتم اللجوء إلى الإنتاج عبر الوقود مما يسمح بالتحكم في تكلفة إنتاج وحدة الكهرباء بشكل ملحوظ ومن أجل الوصول إلى هذا فقد تتعزز الشركة بوحدة جهوية في مدينة تمنراست ووحدين جهويتين في ولايتي المسيلة وسعيدة للطاقة المتجددة.

### جدول رقم 04: يبين تقديرات هيكل إنتاج الكهرباء

التقديرات المستقبلية للسنوات الثلاث القادمة			المعايير
2021	2020	2019	أفاق تطور قدرات الإنتاج بالميجاواط ساعي
594	594	576	توربينات الغاز
354,8	359	418	مولدات الديزل
411,4	397,7	384,2	الطاقات المتجددة
<b>1360,2</b>	<b>1350,7</b>	<b>1378,2</b>	قدرات الإنتاج لشركة كهرباء وطاقات متجددة
2021	2020	2019	أفاق تطور إنتاج الكهرباء بالجقاواط
914,9	842,4	777,2	بتوربينات الغاز



## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية.

490,4	451,6	416,6	بمولدات الديزل
568,7	548,1	527,9	بالطاقات المتجددة
<b>1974</b>	<b>1842,1</b>	<b>1721,7</b>	<b>مجموع الإنتاج لشركة كهرباء وطاقات متجددة</b>

- الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي العام:



المصدر: معلومات مقدمة من طرف المؤسسة

## المطلب الثاني: مهام واهداف وخصوصيات الشركة

مهامها: اهم مهام شركة كهرباء طاقات متجددة :

- 1-انتاج الكهرباء بالوسائل التقليدية باستعمال الوقود الاحفوري في المناطق التابعة للشبكة المعزولة وكذلك انتاج الكهرباء عبر الوسائل المتجددة عبر الوطن .
  - 2-تطوير المنشآت القاعدية لانتاج الكهرباء في الشبكة المعزولة في الجنوب مع اعمال الهندسة والصيانة
  - 3-تسويق الطاقة المنتجة لمؤسسات التوزيع SD
  - 4-الالتزام بكل العمليات بغض النظر عن طبيعتها سواء كانت مالية -تجارية -صناعية -مدنية او عقارية
- متعلقة بالهدف الاجتماعي للشركة في إطار سياسة الدولة للسكان والعمل على تحفيز وضمان تطور هذه العمليات.

### 2 - أهداف شركة كهرباء وطاقات متجددة:

- لشركة SKTM هدف إجتماعي و هو إنتاج و تسويق الكهرباء التقليدية(1\*) في محيط شبكة الجنوب الكبير،و الكهرباء الناتجة في الوسائل المتجددة في كامل التراب الوطني يهدف الإضطلاع يواجهها الإجتماعي على أحسن الأحوال و كذلك مهامها التأسيسية،يجب كذلك على المؤسسة تأمين المهام التالية:
- تطوير أسطول إنتاج الكهرباء بكل أنواعها.
  - إستغلال و صيانة و أمن المرافق و المعدات المتعلقة بها.
  - إحترام قواعد حماية البيئة.
  - إحترام إلتزامات الخدمة العامة فيما يخص بنظام و نوعية توريد الكهرباء و تزويد الزبائن.
  - مراقبة معايير جودة نظام الإنتاج الوقائع تحت مسؤوليتها.

### 3. خصوصيات شركة كهرباء وطاقات متجددة :

- الشركة: كهرباء وطاقات متجددة.
- التسمية: شركة توزيع كهرباء في الجنوب وطاقات عبر التراب الوطني.
- رأس المال: يقدر رأس المال ب: 38 700 000 000 دينار
- المقر: حي سيدي عباذ مقابل محطة البنزين -غرداية-.
- المدير العام : السيد شاهر بلخراص<sup>2</sup>

<sup>2</sup> بناء على ما صرحت به المؤسسة

المبحث الثاني: تحليل القوائم المالية للمؤسسة

من خلال هذا المبحث سنقوم بعرض وتحليل مختلف المؤشرات والنسب المالية المتعلقة بالقوائم المالية.

المطلب الأول: عرض وتحليل الميزانية المختصرة لسنوات 2018-2019-2020.

الفرع الأول: عرض الميزانية الختامية لسنة 2018-2019-2020.

الجدول رقم 05: عرض الميزانية الختامية لسنوات 2018-2019-2020 لجانب الأصول

البيان	2018	2019	2020
مجموع الأصول الغير جارية	177 880 625 750 .07	3 956 309 058 .21	9 017 711 575 .70
التشبيات المعنوية	00	00	00
الأراضي	120 765 796 .2	00	00
المنشآت	951 784 575 .47	00	00
البناءات	8 413 057 499 .39	26 278 399 .98	24 964 053 .91
معدات وأدوات	70 129 091 263 .32	-634 793 002 .06	- 1 047 200 290 .31
تشبيات أخرى عينية	69 904 123 674 .16	391 734 890 .40	696 188 435 .78
التشبيات الجاري إنجازها	27 941 928 023 .19	3 895 577 150 .21	9 062 422 475 .37
مساهمات الأخرى والحسابات الدائنة الملحقة	185 988 610	315 000	315 000
الأصول المالية الأخرى الغير جارية	38 850	214 300	214 300
الضرائب المؤجلة - الأصول-	233 847 458 .34	276 982 319 .67	280 807 600 .95
مجموع الأصول الجارية	4 176 398 802 .5	16 234 690 454 .55	14 195 257 135 .03
المخزونات	-115 618 517 .25.	00	00
الزبائن	125 329 992 .45	752 419 649 .18	104 736 362 .96
المدينون الآخرون	1 333 100 694 .08	1 333 100 694 .08	4 426 746 175 .88
الضرائب	131 926 128 .25	896 782 14.372	373 987 706 .11
أصول أخرى جارية	00	00	00
الخزينة	2 701 660 504 .97	10 127 320 595 .86	9 289 786 890 .08
مجموع الأصول	182 057 024 552 .57	20 190 999 512 .76	23 212 968 710 .73

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية.

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الملحق رقم 01

الجدول رقم 06: عرض الميزانية الختامية لسنوات 2018-2019-2020 لجانب الخصوم

2020	2019	2018	الخصوم
-147 569 577 900 .31	-142 020 196 229 .56	28 672 042 917 .69	مجموع رؤوس الأموال الخاصة
38 700 000 000	38 700 000 000	38 700 000 000	رأس المال الصادر
922 714 012	922 714 012	922 714 012	رأس المال المطلوب
3 339 432 392 .61	2 336 300 034 .39	00	العلاوات والإحتياطات
400 975 870 .27	1 003 132 358 .22	631 035 634 .53	النتيجة الصافية
228 200 595 .82	228 200 595 .82	1 705 264 399 .86	رؤوس الأموال الخاصة الأخرى
-191 160 900 771 .01	-185 210 543 229 .99	-13 286 971 128 .70	حساب مرتبط
<b>9 848 113 661 .92</b>	<b>9 798 998 016 .46</b>	<b>4 150 937 203 .66</b>	<b>مجموع الخصوم الغير جارية</b>
455 702 585 .10	455 702 585 .10	455 702 585 .10	الضرائب
00	00	825 000	الديون الأخرى الغير جارية
93 392 411 076 .82	9 343 295 431 .36	36 944 096 618 .56	المؤونات والمنتوجات المدرجة في الحسابات سلفا
<b>160 934 432 949 .12</b>	<b>152 412 197 725 .86</b>	<b>149 234 044 431 .22</b>	<b>مجموع الخصوم الجارية</b>
4 891 220 350 .09	4 726 523 322 .52	2 061 413 970 .94	الموردون والملحقة
6 108 .10	6 108 .38	80 820 184 .03	الضرائب
156 043 206 490 .93	147 685 658 327 .31	147 091 810 276 .25	الديون الأخرى
00	9 967 .65	00	خزينة الخصوم
<b>23 212 968 710 .73</b>	<b>20 190 999 512 .76</b>	<b>182 057 024 552 .57</b>	<b>مجموع الخصوم</b>

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الملحق رقم 02.

الفرع الثاني: عرض الميزانية المختصرة لسنة 2018-2019-2020.

الجدول رقم 07: الميزانية المالية المختصرة لسنوات 2018-2019-2020. القيمة: دج.

%	2020	%	2019	%	2018	
39	9 017 711 575 .7	20	3 956 309 058 .21	98	177 880 625 750 .07	الأصول الثابتة
00	00	00	00	0.06-	-115 618 517 .25	قيم الإستغلال
21	4 905 470 244 .95	30	6 107 369 858 .69	0.9	1 590 356 814 .78	قيم القابلة للتحصيل
40	9 289 786 890 .08	50	10 127 320 595 .86	1.5	2 701 660 504 .97	قيم الجاهزة
61	14 195 257 135 .03	80	16 234 690 454 .55	02	4 176 398 802 .5	الأصول المتداولة
<b>100</b>	<b>23 212 968 710 .73</b>	<b>100</b>	<b>190 999 512 .76</b> <b>20</b>	<b>100</b>	<b>182 057 024 552 .57</b>	<b>مجموع الأصول</b>

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن مجموع أصول المؤسسة في تذبذب بين السنوات الثلاث 2018-2019-2020، حيث بلغت على التوالي 182 057 024 552 .57 دج، 20 190 999 512 .76 دج، 23 212 968 710 .73 دج، كما أن المؤسسة تتوفر على قيم الجاهزة أكبر من القيم الأخرى من الأصول المتداولة وهذا في السنوات الثلاث على حد سواء، حيث تشكل القيم الجاهزة 1.5%، 50%، 40% على التوالي، كما أن نسب القيم القابلة للتحصيل معتبرة في السنتين 2019 و2020، وهذا يدفع بالمؤسسة إلى التسريع في تحصيل هذه القيم، خاصتنا وأن قيم الإستغلال نسبها متدنية جدا.

الجدول رقم 08: الميزانية المالية المختصرة لجانب الخصوم للسنوات (2018-2019-2020) القيمة: دج.

%	2020	%	2019	%	2018	
636-	-147 569 577 900 .31	703-	-142 020 196 229 .56	16	28 672 042 917 .69	الأموال الخاصة
42	9 848 113 661 .92	48	9 798 998 016 .46	02	4 150 937 203 .66	الديون طويلة الأجل
593	137 721 464 238 .3	655-	-132 221 198 213.1	18	32 822 980 121 .35	الأموال الدائمة
693	160 934 432 949 .12	755	152 412 197 725 .86	82	234 044 431 .22	الديون قصيرة الأجل
100	23 212 968 710 .73	100	20 190 999 512 .76	100	057 024 552 .57	مجموع الخصوم
					182	

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن مجموع جانب الخصوم للمؤسسة للسنوات 2018, 2019, 2020، قد بلغت على التوالي 57. 182 057 024 552، 76. 20 190 999 512، 73. 212 968 710. 23، ونلاحظ أن قيم الأموال الخاصة للمؤسسة في 2019 و2020 سالبة، وتبلغ قيمتها 56. 142 020 196 229-، و 31. 147 569 577 900- دج، كما نلاحظ أن المؤسسة تتوفر على ديون قصيرة الأجل عالية حيث بلغت في السنوات 2018-2019-2020، على التوالي: 22. 234 044 431 149 دج، 86. 152 412 197 725 دج، 12. 160 934 432 949 دج، إي ما نسبته 82 % و 755 % و 693 %، وهي نسب عالية. وهذا يوجب على المؤسسة معالجة ديونها قصيرة الأجل، وكذلك حسابات أموالها الخاصة.

الفرع الثالث: مؤشرات التوازن المالي:

1- أنواع رأس المال العامل:

الجدول رقم 10: أنواع رأس المال العامل القيمة: دج.

البيان	2018	2019	2020
الأموال الدائمة	32 822 980 121 .35	-132 221 198 213.1	137 721 464 238 .3
الأصول الثابتة	177 880 625 750 .07	3 956 309 058 .21	9 017 711 575 .7
راس المال العامل الدائم	-145 057 645 628 .7	-136 177 507 271 .3	128 703 752 662 .6
الأموال الخاصة	28 672 042 917 .69	-142 020 196 229 .56	-147 569 577 900 .31
الأصول الثابتة	177 880 625 750 .07	3 956 309 058 .21	9 017 711 575 .7
رأس المال العامل الخاص	-149 208 582 832 .3	-145 976 505 287 .7	-156 587 289 476
الأصول المتداولة	4 176 398 802 .5	16 234 690 454 .55	14 195 257 135 .03
رأس المال العامل الإجمالي	4 176 398 802 .5	16 234 690 454 .55	14 195 257 135 .03
الديون طويلة الأجل	4 150 937 203 .66	9 798 998 016 .46	9 848 113 661 .92
الديون قصيرة الأجل	149 234 044 431 .22	152 412 197 725 .86	160 934 432 949 .12
رأس المال العامل الأجنبي	153 384 981 634 .88	162 211 195 742 .32	170 782 546 611 .04

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

من خلال النتائج المتحصل عليها من الجدول أعلاه يمكن تسجيل الملاحظات التالية:

أ. بالنسبة لرأس المال العامل الدائم: نلاحظ أن رأس المال العامل الدائم سالباً خلال الفترات 2018 و2019، وهذا يعني أن المؤسسة لا تملك هامش أمان خلال هذه الفترات، لعدم قدرتها على تغطية أصولها الثابتة إنطلاقاً من أموالها الدائمة، إلا أنه تحسنت قيمة راس المال العامل الدائم ليصل إلى 6. 128 703 752 662 دج في سنة 2020..

ب. بالنسبة لرأس المال العامل الخاص: نلاحظ أن رأس المال العامل الخاص سالب خلال الفترات الثلاث محل الدراسة 2018-2019-2020، وهذا يعني عدم قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية.

ت. بالنسبة لرأس المال العامل الإجمالي: إن القيمة المعتبرة لرأس المال العامل الإجمالي للمؤسسة خلال الفترات الثلاث محل الدراسة 2018-2019-2020.

ث. بالنسبة لرأس المال العامل الأجنبي: إن قيمة رأس المال العامل الأجنبي أعلى مقارنة بالأموال الخاصة خلال الفترات الثلاث محل الدراسة 2018-2019-2020، يعني أن المؤسسة غير مستقلة من الناحية المالية.

### 2- حساب إحتياج رأس المال العامل:

جدول رقم 11: حساب إحتياج رأس المال العامل القيمة: دج.

البيان	2018	2019	2020
القيم للإستغلال	115 618 517 .25 -	00	00
القيم القابلة للتحقيق	1 590 356 814 .78	6 107 369 858 .69	4 905 470 244 .95
ديون طويلة وقصيرة الأجل	153 384 981 634 .88	162 211 195 742 .32	782 546 611 .04 170
إحتياج رأس المال العامل	151 910 243 337 .3 -	156 103 825 883 .6 -	165 877 076 366 -

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن إحتياج رأس المال العامل للمؤسسة خلال الفترات الثلاث 2018-2019-2020، سالب وبقيم متقاربة حيث قد بلغت على التوالي 3. 151 910 243 337 - دج، 6. 156 103 825 883 - دج، 165 877 076 366 - دج.

### 3- حساب الخزينة الصافية للمؤسسة:

الجدول رقم 12: الخزينة الصافية للمؤسسة خلال الفترة 2018 - 2019 - 2020 القيمة: دج.

البيان	2018	2019	2020
FR	145 057 645 628 .7 -	136 177 507 271 .3 -	128 703 752 662 .6
BFR	151 910 243 337 .3 -	156 103 825 883 .6 -	165 877 076 366 -



## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية.

294 580 829 028 .6	19 926 318 612 .3	6 852 597 708 .6	TR
--------------------	-------------------	------------------	----

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة خلال الفترات الثلاث خزينة موجبة، حيث بلغت في 2018 قيمة عجز (6. 6 852 597 708) دج وفي 2019 بلغت (3. 19 926 318 612) دج وفي 2020 (6. 294 580 829 028) دج وبالتالي فهي تتوفر على موجودات مالية إلا أنها لا تغطي جميع إلتزاماتها.

### المطلب الثاني: تحليل الميزانية بواسطة النسب المالي.

أولاً: نسب الهيكل المالي:

#### الجدول رقم 13: نسب الهيكل المالي للمؤسسة

النسب	العلاقة	2018	2019	2020
نسب التمويل الدائم	الأموال الدائمة/ الأصول الثابتة	0.18	-33	15
نسبة التمويل الذاتي	الأموال الخاصة/ الأصول الثابتة	0.16	-36	16
نسبة الإستقلالية المالية	الأموال الخاصة/ مجموع الخصوم	0.16	-7	-6

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

- 1- نسبة التمويل الدائم: نلاحظ أن نسبة التمويل الدائم أقل من 01 في سنة 2018 حيث بلغ 0.18 وقيمة سالبة حيث بلغ -33، وهي نسبة غير ملائمة للمؤسسة لأن الأموال الدائمة لا تغطي الأصول الثابتة وأن المؤسسة لا تحقق توازن، وقيمة موجبة بلغة 15 بالنسبة لسنة 2020.
- 2- نسبة التمويل الذاتي: نلاحظ أن نسبة التمويل الذاتي خلال الفترتين 2018، أقل من 01 وهذا نتيجة عدم قدرت الأموال الخاصة للمؤسسة على تغطية للأصول الثابتة، وكذلك بالنسبة للسنة الموالية 2019 والتي بلغت نسبتها -36، وكانت قيمته موجبة خلال الفترة 2020 وقد بلغ 16.
- 3- نسبة الإستقلالية المالية للمؤسسة: لم تصل نسبة الإستقلالية المالية النسبة المرجعية والتي هي 0.5 خلال الفترتين 2018 و 2019 و 2020، وبالتالي الأموال الخاصة لم تغطي مجموع الخصوم.

ثانيا: نسبة السيولة:

الجدول رقم 14: جدول نسب السيولة

النسب	العلاقة	2018	2019	2020
نسبة السيولة العامة	الأصول الجارية/ الخصوم جارية	0.03	0.11	0.09
نسبة السيولة المختصرة	قيمة القابلة للتحقيق/ الخصوم الجارية	0.01	0.04	0.03
نسبة السيولة الحالية	القيم الجاهزة/ خصوم جارية	0.02	0.06	0.06

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

- 1- تحليل نسبة السيولة العامة: نلاحظ تسجيل نسبة سيولة عامة تتراوح بين 0.03 و 0.11 و 0.09 على التوالي خلال السنوات الثلاث وهي نسبة منخفضة وهذا دليل على أن الأصول المتداولة للمؤسسة لا تغطي الديوم قصيرة الأجل لها.
- 2- تحليل نسبة السيولة المختصرة: نلاحظ أن نسبة السيولة المختصرة مرتفعة بقيمة حيث بلغت 0.01 و 0.04 و 0.03 على التوالي وهذا دليل على أن القيمة القابلة للتحصيل لدى المؤسسة لا تغطي الديون قصيرة الأجل لها.
- 3- تحليل نسبة السيولة الحالية: نلاحظ أن نسبة السيولة المختصرة منخفضة جدا حيث بلغت 0,02 و 0,06 و 0,06 على التوالي وهذا دليل على أن القيمة الجاهزة للمؤسسة منخفضة جدا، وعلى أن المؤسسة بحاجة إلى السيولة المالية إذ أن ما تتوفر عليه من قيمة جاهزة لا يغطي ديونها قصيرة الأجل.

ثالثا: نسب المردودية

1- المردودية المالية

الجدول رقم 15: المردودية المالية القيمة: دج.

البيان	2018	2019	2020
النتيجة الصافية	631 035 634 .53	1 003 132 358 .22	400 975 870 .27
الأموال الخاصة	28 672 042 917 .69	-142 020 196 229 .56	-147 569 577 900 .31
المردودية المالية	%2.2	% -0.7	% -0.3

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المردودية المالية للمؤسسة منخفضة جدا وهذا بسبب أن الأموال الخاصة قيمها سالبة في كل من 2019 و 2020، حيث بلغت نسبتها 2.2 % و -0.7 % و -0.3 % على التوالي وهي قيم متذبذبة خلال السنوات الثلاث .

2- المردودية الاقتصادية

الجدول رقم 16: المردودية الاقتصادية القيمة: دج.

البيان	2018	2019	2020
نتيجة إستغلال بعد الضريبة	631 035 634 .53	1 003 132 358 .22	400 975 870 .27
الأصول الاقتصادية	182 057 024 552 .57	20 190 999 512 .76	23 212 968 710 .73
المردودية الاقتصادية	%0.3	%5	%1.7

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية.

نلاحظ أن المردودية الاقتصادية إرتفع سنة 2019 مقارنة ب 2018 حيث بلغت 5% في 2019 و 0.3 % في 2018، وهذا نتيجة ارتفاع في نتيجة إستغلال بعد الضريبة، لينخفض في 2020 إلى 1.7% نتيجة إنخفاض نتيجة إستغلال بعد الضريبة.

### 3- الرافعة المالية

#### الجدول رقم 17: الرافعة المالية

البيان	2018	2019	2020
المردودية المالية	2.2%	-0.7%	-0.3%
المردودية الاقتصادية	0.3%	5%	1.7%
الرافعة المالية	1.9	-5.7	-2

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

نلاحظ أن الرافعة المالية قد سجلت على التوالي خلال 2018 و 2019 و 2020 نسبة 1.9 و -5.7 و -2 على التوالي.

### المطلب الثالث: تحليل جدول حساب النتائج

#### أولا: تغير القيمة المضافة

#### الجدول رقم 18: تغير القيمة المضافة

القيمة: دج.

البيان	2018	2019	2020
القيمة المضافة	.04	-330 195 834 .83	-329 746 898 .35
قيمة التغير	-504 945 746	174 749 911 .21	448 936 .48

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على جدول حساب النتائج

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن القيمة المضافة سالبة خلال الفترات 3 ، هذا راجع لإنخفاض وإنعدام بعض عناصر انتاج السنة المالية.

### 1- نسبة القيمة المضافة على رقم الأعمال:

الجدول رقم 19: نسبة القيمة المضافة في رقم الاعمال القيمة: دج.

البيان	2018	2019	2020
القيمة المضافة	-504 945 746 .04	-330 195 834 .83	-329 746 898 .35
رقم الاعمال	00	642 056 .4	00
النسبة	--	-514	--

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على جدول حساب النتائج

نلاحظ أن نسبة القيمة المضافة على رقم الأعمال بنسبة سالبة ومنخفضة جدا خلال 2019، وهذا راجع بسبب إنخفاض رقم الأعمال خلال فترة.

### 2- نسبة مساهمات المستخدمين في القيمة المضافة

الجدول رقم 20: نسبة مساهمات المستخدمين في القيمة المضافة القيمة: دج.

البيان	2018	2019	2020
مساهمات المستخدمين	-456 535 729 .75	-348 844 932 .63	-306 827 541 .26
القيمة المضافة	-504 945 746 .04	-330 195 834 .83	-329 746 898 .35
النسبة	0.9	1.05	0.93

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على جدول حساب النتائج

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية.

نلاحظ أن نسبة مساهمات المستخدمين في القيمة المضافة سالبة خلال الفترات الثلاث 2018-2019 و2020 بسبب أن قيمة مساهمات المستخدمين سالبة وبلغت 0.9 و1.05 و0.93 على التوالي.

### 3- نسبة الإهلاكات والمؤونات في القيمة المضافة

الجدول رقم 21: نسبة الإهلاكات في القيمة المضافة القيمة: دج.

البيان	2018	2019	2020
مخصصات الإهلاك والمؤونات	-267.329.668,07	-745 147 537 .48	-1 350 691 082 .03
القيمة المضافة	-504 945 746 .04	-330 195 834 .83	-329 746 898 .35
النسبة	0.5	2.25	4.09

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على جدول حساب النتائج

نلاحظ أن نسبة الإهلاكات والمؤونات في القيمة المضافة موجبة خلال السنوات الثلاث حيث بلغت 0.5 و2.25 و4.09 .

### ثانيا: تغير الفائض الإجمالي للإستغلال

الجدول رقم 22: تغير الفائض الإجمالي للإستغلال

القيمة: دج.

البيان	2018	2019	2020
الفائض للإستغلال الإجمالي	-987 498 490 .23	-682 671 217 .46	-636 781 409 .61
تغير في الفائض الإجمالي للإستغلال	--	304 827 272 .77	45 889 807 .85

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية.

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على جدول حساب النتائج

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة التغير EBE كان خلال سنة 2019 بقيمة 304 827 272 .77 دج ليرتفع في سنة 2020 ويصبح 45 889 807 .85 دج .

### 1- نسبة إجمالي فائض الإستغلال على رقم الأعمال

جدول رقم 23: نسبة إجمالي فائض الإستغلال على رقم الأعمال القيمة: دج.

البيان	2018	2019	2020
الفائض الإجمالي للإستغلال	-987 498 490 .23	-682 671 217 .46	-636 781 409 .61
رقم الأعمال	00	642 056 .4	00
النسبة	--	1063.2	--

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على جدول حساب النتائج

من خلال نتائج نلاحظ أن نسبة إجمالي فائض الإستغلال على رقم الأعمال قد بلغت 1063.2 في سنة 2019.

ثالثا: تغير نتيجة الإستغلال

الجدول رقم 24: تغير نتيجة الإستغلال

القيمة: دج.

البيان	2018	2019	2020
نتيجة الإستغلال	-2 516 375 278 .8	-1 331 257 290 .77	-594 081 555 .86
تغير في نتيجة الإستغلال		1 185 117 988 .03	737 175 734 .91

المصدر: من إعداد الطالبان بالإعتماد على جدول حساب النتائج

نلاحظ ارتفاع في نتيجة الإستغلال في سنة 2019 بفارق 03. 1 185 117 988 دج، لتتخفص قيمتها في 2020 إلى و تحقق قيمة قدرها 91. 734 175 737 دج.

### خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل وبعد تحليل مختلف عناصر القوائم المالية، توصلنا أن المؤسسة تتوفر على وضعية مالية مستقرة نوعا ما رغم أنها على يمكنها تغطية ديونها ذاتيا، وهنا تظهر أهمية التخطيط المالي الجيد يساعد على تحسين جودة القرارات المالية، وبعد تحليل النتائج المتعلقة بالقوائم المالية للمؤسسة (الميزانية المالية الختامية وجدول حساب النتائج الخاصين بالمؤسسة محل الدراسة) رأينا أن نتائج النسب والمؤشرات المالية توضح الصورة المالية للشركة وبالتالي تعزز قراراتها.



خاتمة العامة

أبرزت هذه الدراسة الأهمية التي يلعبها التخطيط المالي في إتخاذ القرار في مؤسسة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة، وذلك من خلال التطرق للأدبيات النظرية لمتغيري الدراسة، والتعرف على التخطيط المالي وأهم أساسياته، وكذا مختلف أدواته، بالإضافة إلى إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي بغيت التعرف على أهمية التخطيط المالي في شركة الكهرباء والطاقات المتجددة،

وقد تناولنا في الفصل الثاني أهمية التخطيط المالي في المؤسسة وأهميته في القرارات المالية للمؤسسة من خلال تحليل الوضعية المالية للمؤسسة وعرض لمختلف المؤشرات والنسب المالية، وقد تم اختبار فرضيات الدراسة الشيء الذي ساعد على التوصل إلى جملة من النتائج وتقديم جملة من الاقتراحات.

#### نتائج اختبار الفرضيات:

- الفرضية الأولى: صحيحة من أجل التخطيط المالي هو عملية بناء خطة تقديرية مالية مؤسسة أو مشروع وهو أحد فروع التخطيط الإستراتيجي للمؤسسة، وله أهمية كبيرة للمؤسسة، كما أنه يهدف عامة إلى دعم الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- الفرضية الثانية: صحيحة من أجل أنه يقصد بالقرارات التمويلية كل القرارات التي تتعلق بالتسيير المالية للمؤسسة والذي يتم إتخاذه بناء على مجموعة من الحسابات الرياضية من المؤشرات المالية.
- الفرضية الثالثة: صحيحة من أجل أن تتمثل مراحل التخطيط المالي في تحليل مالية المؤسسة سابقا ودراسة الوضعية الحالية من أجل بناء خطة مالية مستقبلية كمرحلة أخيرة.
- الفرضية الرابعة: صحيحة من أجل أنه يمكن الاعتماد على التخطيط المالي في القرارات التمويلية لشركة كهرباء طاقات متجددة .

#### نتائج الدراسة:

- التخطيط المالي هو عبارة عن تحديد حجم ومصدر الاحتياجات المالية اللازمة لتغطية الأعمال الحالية والمستقبلية المتوقع تنفيذها؛
- يتم بعد تنفيذ الخطة المالية مراقبة الأداء الفعلي ومقارنته بما هو مخطط لتصحيح أي انحرافات أو أخطاء؛
- يتأثر القرار التمويلي بجملة من العوامل التي تلعب دورا أساسيا في إتخاذه والتي يجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسته؛

- يجب على متخذ القرار التمويلي أن يكون عارفا بالوضع المالي للمؤسسة من خلال تحليل القوائم المالية؛
- تتمثل أهمية التحليل المالي في التنبؤ بالأداء المالي للمنشأة في المستقبل؛
- تعتبر النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي للقوائم المالية؛
- أن النسب المالية تعطي صورة للأداء المالي للمؤسسة عند نقطة زمنية محددة وبالتالي تأخذ بنظر الاعتبار التغييرات الحاصلة خلال الفترة المحاسبية لإعداد القوائم المالية؛
- يساعد التخطيط طويل الأجل على وضع السياسات المالية التي في صولها يتم اعداد الخطط المالية قصيرة الأجل؛
- أن شركة الكهرباء والطاقة المتجددة تتوفر على قيم الجاهزة أكبر من القيم الأخرى من الأصول المتداولة؛
- أن شركة الكهرباء والطاقة المتجددة لا تملك هامش أمان خلال هذه الفترات، لعدم قدرتها على تغطية أصولها الثابتة إنطلاقا من أموالها الدائمة.

#### التوصيات:

1. تدريب الموظفين في مجال التخطيط المالي والاعتماد عليها كأداة لإتخاذ القرارات ؛
2. على المؤسسة متابعة الانحرافات الناتجة بين الفعلي والمقدر ومحاولة تصحيحها مستقبلا ؛
3. الاعتماد على متابعة تنفيذ التخطيط المالي للمؤسسة وذلك بإجراء اجتماعات دورية لرؤساء المصالح والأقسام من أجل مناقشة الانحرافات ؛
4. ضرورة تثقيف كافة مستويات الإدارة بأهمية التخطيط المالي ؛
5. على المؤسسة الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية والإحصائية جديدة في التحليل المالي وبناء خططها المالية؛
6. فتح المجال أمام الخبراء الخارجيين لمتابعة وضعيتها المالية لاتخاذ قراراتها المالية ذات كفاءة.

#### أفاق الدراسة:

تتمثل آفاق الدراسة في:

- دور التخطيط المالي في تحسين القرارات المالية الإستراتيجية .

- تأثير التخطيط المالي على بناء الخريطة الإستراتيجية للمؤسسة.
- فعالية التخطيط المالي وأثره في زيادة ربحية المؤسسة .

# قائمة المراجع

مراجع باللغة العربية

الكتاب:

1. أبو معمر فارس محمد، الإدارة المالية، الطبعة الرابعة، مكتبة أفاق، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2006.
2. الجمعية السعودية للمحاسبة، المعلومات المحاسبية ودورها في أسواق الأسهم، جامعة الملك سعود المملكة العربية السعودية، 2005.
3. الحيايلى وليد، الاتجاهات المعاصرة في التحليل المالي، عمان، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2004.
4. العامري محمد علي إبراهيم، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار مناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2007.
5. أيمن الشنطي، عامر شقر، الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار البداية، عمان، الأردن، 2005.
6. جميل أحمد توفيق وآخرون، الادارة المالية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، لبنان، 1980.
7. حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، تقسيم الأداء والتنبؤ بالغش، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان 2004.
8. خبراء الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية، الأساليب الحديثة للتحليل المالي واعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الطبعة الثانية، القاهرة، 2008.
9. مؤيد راضي خنفر عمان فلاح المقارنة، تحليل القوائم المالية مدخل نظري تطبيقي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن.
10. منير شاكر وآخرون، التحليل المالي (مدخل صناعة القرارات)، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
11. محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، دار المريخ للنشر، الطبعة الثانية، الرياض، المملكة العربية السعودية، 2009.
12. محمد سعيد عبد الهادية، الادارة المالية الاستثمار والتمويل، التحليل المالي، دار حامد للنشر والتوزيع، 2000.
13. محمد مدحت غسان الخيري، دلال غسان الخيري، التحليل المالي الكشف عن الإنحراف والإختلاس، الطبعة الأولى، الصايل للنشر والتوزيع، 2013.

14. محمد فركوس، الموازنات التقديرية أداة فعالة لتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1995.
15. محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في تحليل المالي الائتماني، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
16. مخلخل زويينة، مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في إتخاذ القرارات التمويلية، بالمؤسسة الاقتصادية، أطروحة دكتوراه في العلوم التجارية، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2020-2019.
17. منير ابراهيم هادي، الفكر الحديث في التحليل المالي وتقييم الأداء " مدخل حوكمة الشركات " دار المعرفة الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2009.
18. منير شاكر محمد وآخرون، التحليل المالي مدخل صناعة القرارات، دار وائل للنشر، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2005.
19. عاطف وليم الدراوس، التمويل والادارة المالية للمؤسسات دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، 2008.
20. عبد الحليم كراج وآخرون، الادارة والتحليل المالي (أسس، مفاهيم، تطبيقات) دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2006.
21. عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي إتجاهات معاصرة، دار اليازوري، 2007 .
22. عدنان تايه النعيمي أرشد التميمي، التحليل والتخطيط المالي إتجاهات معاصرة، دار اليازوري العلمية للنشر، 2008.
23. عدنان هاشم السامرائي، الإدارة المالية (المدخل الكمي)، دار زهران للنشر، عمان، 1997.
24. عقل مفلح محمد، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
25. فيصل جميل السعادة، نضال عبد الله فريد، الملخص الوجيز للإدارة والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان 2004.
26. يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في إتحاد المقاولين في قطاع غزة، رسالة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، 2015.

المذكرات:

1. بلقاسم عفاف، أثر الهيكل التمويلي على الأداء المالي لشركات التأمين إدارية حالة الشركة الوطنية للتأمين، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمية، تخصص مالية وبنوك، جامعة ورقلة، الجزائر، 2016
2. سمية لزعم، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، الجزائر، 2012.
3. شرابي باية كتزة، العوامل المحددة لبناء الهيكل المالي للمؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية مؤسسة، جامعة الجزائر 03، 2013-2014
4. صخري جمال عبد الناصر، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرار في المؤسسات البترولية في الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013.
5. فاطمة معاوي، دور قرارات التمويل في تحديد إنتاجية المؤسسة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة أعمال مالية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2015-2016.
6. كريمة بوكحيل، فاطمة بوجميرك، دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2017-2018.
7. محمد مطر، التحليل الانتمني ودوره في ترشيد عمليات الاقراض، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة تشرين، سوريا، 2007.

المجلات والدراسات:

1. محمد جمام، أميرة دياش، إثر قائمة الدفعات نقدية في المحال القرارات التمويلية، دراسة حالة البنوك التجارية لولاية جيجل، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية عدد، 2015.

الملتقيات والندوات:

1. مليكة زغيب، إلياس بوسعادة، دراسة صناعة قرار التحويل بالمؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية علوم التسيير وعلوم التجارية، جامعة مسيلة، يومي: 14/15/04/2009.

المحاضرات:

1. عبد القادر شلال، قرومي حميد، محاضرة في مقياس الإستراتيجية والتخطيط المالي، قسم علوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2016-2017.



مراجع باللغة الاجنبية.

1. Brigham, Eugene, Michael, ehrhardt ' Financial Management: Theory and Practice ", Thomson south- western.( 2013 ) .
2. Hubert de la Bruslerie, Analyse Financière information financière et diagnostic. Dunod, 3 éditions, Paris, France, 2006.

# قائمة الملاحق



SOCIETE SHARIKET KAHRABAT WA TAKET MOUTADJADIDA  
CENTRE SKTM

**BILAN ACTIF**

ACTIF	note	brut 2019	amort 2019	2019	2018
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>					0,00
<b>Immobilisations incorporelles</b>		0,00	0,00	0,00	120 765 796,20
Terrains		0,00		0,00	951 784 575,47
Agencements et aménagements de terrains		0,00	0,00	0,00	8 413 057 499,39
Constructions (Batiments et ouvrages)		32 767 999,99	6 489 600,00	26 278 399,99	70 129 091 263,32
Installations techniques, matériel et outillage		4 504 865,18	639 297 867,24	- 634 793 002,06	69 904 123 874,16
Autres immobilisations corporelles		472 312 870,80	80 577 980,40	391 734 890,40	27 941 928 023,19
<b>Immobilisations en cours</b>		3 895 764 935,21	187 785,00	3 895 577 150,21	
Titres mises en équivalence - entreprises associées					185 988 510,00
Titres participations et créances rattachées		315 000,00		315 000,00	
Autres titres immobilisés					38 850,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		214 300,00		214 300,00	
Impôts différés actif		276 982 319,67		276 982 319,67	233 847 458,34
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		4 682 862 290,85	726 553 232,64	3 956 309 058,21	177 880 625 750,07
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>		0,00	0,00	0,00	- 115 618 517,25
Clients		752 419 649,18		752 419 649,18	125 329 992,45
Autres débiteurs		4 508 886 295,53	50 718 458,16	4 458 167 837,37	1 333 100 694,08
Impôts		896 782 372,14		896 782 372,14	131 926 128,25
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		10 127 320 595,86		10 127 320 595,86	2 701 660 504,97
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		16 285 408 912,71	50 718 458,16	16 234 690 454,55	4 176 398 802,50
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		20 968 271 203,56	777 271 690,80	20 190 999 512,76	182 057 024 552,57

SOCIETE SHARIKET KAHRABAT WA TAKET MOUTADJADIDA

CENTRE SKTM

**BILAN ACTIF**

ACTIF	note	brut 2020	amort 2020	2020	2019
<b>ACTIF NON COURANT</b>					
<b>Ecart d'acquisition (ou goodwill)</b>		0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Immobilisations incorporelles</b>		0,00		0,00	0,00
Terrains		0,00	0,00	0,00	0,00
Agencements et aménagements de terrains				24 964 053,91	26 278 399,99
Constructions (Batiments et ouvrages)		32 767 999,99	7 803 946,08		
Installations techniques, matériel et outillage		4 531 765,18	1 051 732 055,49	- 1 047 200 290,31	- 634 753 002,06
Autres immobilisations corporelles		850 029 764,33	153 841 328,55	696 188 435,78	391 734 890,40
Autres immobilisations corporelles		9 062 610 260,37	187 785,00	9 062 422 475,37	3 895 577 150,21
<b>Immobilisations en cours</b>					
Titres mises en équivalence - entreprises associées				315 000,00	315 000,00
Titres participations et créances rattachées		315 000,00			
Autres titres immobilisés				214 300,00	214 300,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		214 300,00			
Impôts différés actif		280 807 600,95		280 807 600,95	276 982 319,57
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		10 231 276 690,82	1 213 565 115,12	9 017 711 575,70	3 696 309 058,21
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Stocks et encours</b>			0,00	0,00	0,00
Clients		104 736 362,96		104 736 362,96	752 419 649,18
Autres débiteurs		4 477 464 634,04	50 718 458,16	4 426 746 175,88	4 458 167 837,37
Impôts		373 987 706,11		373 987 706,11	896 782 372,14
Autres actifs courants		0,00		0,00	0,00
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		9 289 786 890,08		9 289 786 890,08	10 127 320 595,86
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		14 245 975 593,19	50 718 458,16	14 195 257 135,03	16 234 690 454,55
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		24 477 252 284,01	1 264 283 573,28	23 212 968 710,73	20 190 999 512,76

SOCIETE SHARIKET KAHRABAT WA TAKET MOUTADJADIDA

CENTRE SKTM

**COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE**

	note	2019	2018
Ventes et produits annexes		642 056,40	0,00
Variations stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée		0,00	
Subvention d'exploitation			
<b>I - Production de l'exercice</b>		642 056,40	0,00
Achats consommés		- 8 184 119,60	- 1 462 465,06
Services extérieures et autres consommations		- 322 653 771,63	- 503 483 280,98
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		- 330 837 891,23	- 504 945 746,04
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		- 330 195 834,83	- 504 945 746,04
Charges de personnel		- 348 844 932,63	- 456 535 729,75
Impôts, taxes et versements assimilés		- 3 630 450,00	- 26 017 014,44
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		- 682 671 217,46	- 987 498 490,23
Autres produits opérationnels		94 640 928,68	- 131 300 536,66
Autres charges opérationnelles		- 16 951 071,46	- 46 885 169,88
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 745 147 537,48	- 1 350 691 082,03
Reprise sur pertes de valeur et provisions		18 871 606,95	0,00
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		- 1 331 257 290,77	- 2 516 375 278,80
Produits financiers		17 748 970,61	90 841 094,39
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		17 748 970,61	90 841 094,39
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		- 1 313 508 320,16	- 2 425 534 184,41
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		- 367 341 122,74	- 617 138 087,83
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		43 134 861,33	16 666 484,71
Autres impôts sur les résultats			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		175 038 423,97	- 23 792 957,56
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 1 812 753 005,54	- 3 002 212 829,97
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 1 637 714 581,57	- 3 026 005 787,53
Eléments extraordinaires (produits)		0,00	
<b>Résultats internes**</b>			
Eléments extraordinaires (charges)		0,00	
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		0,00	
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		- 1 637 714 581,57	- 3 026 005 787,53

SOCIETE SHARIKET KAHRABAT WA TAKET MOUTADJADIDA  
CENTRE SKTM

**BILAN PASSIF**

PASSIF	note	2019	2018
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		38 700 000 000,00	38 700 000 000,00
Renforcement des fonds propres		922 714 012,00	922 714 012,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)		2 338 300 034,39	0,00
Écart de réévaluation			
Ecart d'équivalence			
<b>Résultat net</b>		1 003 132 358,22	631 035 634,53
Autres capitaux propres - Report à nouveau		228 200 595,82	1 705 254 399,86
<b>compte de liaison**</b>		- 185 210 543 229,99	- 13 286 971 128,70
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		- 142 020 196 229,56	28 672 042 917,69
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		455 702 585,10	455 702 585,10
Autres dettes non courantes		0,00	825 000,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance		9 343 295 431,36	3 694 409 618,56
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		9 798 998 016,46	4 150 937 203,66
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		4 726 523 322,52	2 061 413 970,94
Impôts		6 108,38	80 820 184,03
Autres dettes		147 685 658 327,31	147 091 810 276,25
Trésorerie passif		9 967,65	0,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		152 412 197 725,86	149 234 044 431,22
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		20 190 999 512,76	182 057 024 552,57



SOCIETE SHARIKET KAHRABAT WA TAKET MOUTADJADIDA

CENTRE SKTM

### BILAN PASSIF

PASSIF	note	2020	2019
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		38 700 000 000,00	38 700 000 000,00
Renforcement des fonds propres		922 714 012,00	922 714 012,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)		3 339 432 392,61	2 336 300 034,39
Écart de réévaluation			
Ecart d'équivalence			
<b>Résultat net</b>		400 975 870,27	1 003 132 358,22
Autres capitaux propres - Report à nouveau		228 200 595,82	228 200 595,82
<b>compte de liaison**</b>		- 191 160 900 771,01	- 185 210 543 229,99
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES</b>		- 147 569 577 900,31	- 142 020 196 229,56
<b>PASSIFS NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		455 702 585,10	455 702 585,10
Autres dettes non courantes		0,00	0,00
Provisions et produits comptabilisés d'avance		9 392 411 076,82	9 343 295 431,36
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS</b>		9 848 113 661,92	9 798 998 016,46
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		4 891 220 350,09	4 726 523 322,52
Impôts		6 108,10	6 108,38
Autres dettes		156 043 206 490,93	147 685 658 327,31
Trésorerie passif		0,00	9 967,65
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS</b>		160 934 432 949,12	152 412 197 725,86
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		23 212 968 710,73	20 190 999 512,76



SOCIETE SHARIKET KAHRABAT WA TAKET MOUTADJADIDA

CENTRE SKTM

**COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE**

	note	2019	2018
Ventes et produits annexes		642 056,40	0,00
Variations stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée		0,00	
Subvention d'exploitation			
<b>I - Production de l'exercice</b>		642 056,40	0,00
Achats consommés		- 8 184 119,60	- 1 462 465,06
Services extérieures et autres consommations		- 322 653 771,63	- 503 483 280,98
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		- 330 837 891,23	- 504 945 746,04
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		- 330 195 834,83	- 504 945 746,04
Charges de personnel		- 348 844 932,63	- 456 535 729,75
Impôts, taxes et versements assimilés		- 3 630 450,00	- 26 017 014,44
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		- 682 671 217,46	- 987 498 490,23
Autres produits opérationnels		94 640 928,68	- 131 300 536,66
Autres charges opérationnelles		- 16 951 071,46	- 46 885 169,88
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 745 147 537,48	- 1 350 691 082,03
Reprise sur pertes de valeur et provisions		18 871 606,95	0,00
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		- 1 331 257 290,77	- 2 516 375 278,80
Produits financiers		17 748 970,61	90 841 094,39
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		17 748 970,61	90 841 094,39
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		- 1 313 508 320,16	- 2 425 534 184,41
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		- 367 341 122,74	- 617 138 087,83
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		43 134 861,33	16 666 484,71
Autres impôts sur les résultats			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		175 038 423,97	- 23 792 957,56
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 1 812 753 005,54	- 3 002 212 829,97
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 1 637 714 581,57	- 3 026 005 787,53
Eléments extraordinaires (produits)		0,00	
<b>Résultats internes**</b>			
Eléments extraordinaires (charges)		0,00	
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		0,00	
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		- 1 637 714 581,57	- 3 026 005 787,53

SOCIETE SHARIKET KAHRABAT WA TAKET MOUTADJADIDA

CENTRE SKTM

**COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE**

	note	2020	2019
Ventes et produits annexes		0,00	642 056,40
Variations stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée		0,00	
Subvention d'exploitation			
<b>I - Production de l'exercice</b>		0,00	642 056,40
Achats consommés		- 9 163 736,70	- 8 184 119,60
Services extérieures et autres consommations		- 320 583 161,65	- 322 653 771,63
<b>II - Consommation de l'exercice</b>		- 329 746 898,35	- 330 837 891,23
<b>III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>		- 329 746 898,35	- 330 195 834,83
Charges de personnel		- 306 827 541,26	- 348 844 932,63
Impôts, taxes et versements assimilés		- 206 970,00	- 3 630 450,00
<b>IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		- 636 781 409,61	- 682 671 217,46
Autres produits opérationnels		475 705 903,80	94 640 928,68
Autres charges opérationnelles		- 5 747 532,13	- 16 951 071,46
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 514 131 895,56	- 745 147 537,48
Reprise sur pertes de valeur et provisions		86 873 377,64	18 871 606,95
<b>V - RESULTAT OPERATIONNEL</b>		- 594 081 555,86	- 1 331 257 290,77
Produits financiers		50 000 000,00	17 748 970,61
<b>VI - RESULTAT FINANCIER</b>		50 000 000,00	17 748 970,61
<b>VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		- 544 081 555,86	- 1 313 508 320,16
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		- 108 482 932,02	- 367 341 122,74
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		3 825 281,28	43 134 861,33
Autres impôts sur les résultats			
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		616 404 562,72	175 038 423,97
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 1 265 143 769,32	- 1 812 753 005,54
<b>VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		- 648 739 206,60	- 1 637 714 581,57
Eléments extraordinaires (produits)		0,00	
<b>Résultats internes**</b>			
Eléments extraordinaires (charges)		0,00	
<b>IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>		0,00	
<b>X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		- 648 739 206,60	- 1 637 714 581,57