



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار ثليجي بالأغواط

كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير



مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير تخصص: إدارة مالية

أثر التخطيط المالي على كفاءة القرارات المالية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - الأغواط -

إشراف الأستاذة :

- هناء نور الدين.

إعداد الطالبة :

خيرة صادقي.

لجنة المناقشة

الاسم واللقب	الرتبة العلمية	الصفة
محمد بن جاب الله	أستاذ التعليم العالي	رئيسا
هناء نور الدين	أستاذ محاضر "ب"	مشرفا ومقررا
محمد السعيد سعيداني	أستاذ التعليم العالي	ممتحنا

السنة الجامعية : 2024/2023



شكر وتقدير

الحمد لله كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه

والصلاة والسلام على أشرف مخلوق أناره الله بنوره واصطفاه

وانطلاقا من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله

أتقدم بخالص الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة " هناء نور الدين "

على إرشاداتها وتوجيهاتها التي لم تبخل بها علينا يوما

كما أتقدم بجزيل الشكر والعطاء إلى كل من رافقنا في هذا العمل

سواء من قريب أو من بعيد

والشكر موصول إلى أوليائنا الذين سهروا على تقديم لنا كل الظروف

الملائمة لإنجاز هذا العمل.

كما لا ننسى أن اشكر جميع الأساتذة والمؤطرين الذين قدموا لنا يد المساعدة

وإلى كل الزملاء والأساتذة الذين تتلمذنا على أيديهم

وأخذنا منهم الكثير.



الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

(الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات)

"لم يبق للآخرين ما يقدمونه لي... فإن والدي قد فعل كل شيء"

إلى سندي وملجئي الآمن... داعمي ومشجعي الدائم....

حين ينادوني باسمه أسعد وأزدهي... بأني ابنته وثمرته....

من رأيت انعكاس نجاحي وفرحي بريقاً في عينيه...

إليك والدي العزيز

"إذا رزقت بفرحة فابدأ بها مع أمك" رفيقتي وأماني... بطلتي ومعلمتي الأولى...

من علمتني معنى الحنان والعطاء... معنى الصبر والقوة والحب...

من كان دعاؤها ورضاها بوصلتي في المسير....

إليك والدتي جميلتي



ملخص الدراسة:

تهدف الدراسة الى إبراز أثر التخطيط المالي على كفاءة القدرات المالية من خلال دراسة التوصل الى نتائج أهمها ان المؤسسة تعتمد على التخطيط المالي للمستقبل في اتخاذ القرارات المالية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي – القرارات المالية – الموازنة التقديرية – المؤشرات – النسب المالية – مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

Abstract:

The study aims to highlight the impact of financial planning on the efficiency of financial decisions through a case study at the Sonelgaz Foundation in Laghouat; the most important results were reached the organization relies on financial planning for the future in making financial decisions.

Key words: Financial planning, financial decisions, Discretionary budget,

Indicators, Financial ratios, Sonelgaz Foundation in Laghouat.

الصفحة	العنوان
I	شكر وتقدير
II	الإهداء
أ-د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي والقرارات المالية	
06	تمهيد
07	المبحث الأول: التخطيط المالي
07	المطلب الأول: ماهية التخطيط المالي
10	المطلب الثاني: أنواع وأدوات التخطيط المالي
13	المطلب الثالث: مراحل التخطيط المالي
15	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي
16	المبحث الثاني: القرارات المالية
16	المطلب الأول: تعريف القرارات المالية
18	المطلب الثاني: أهداف القرارات المالية
18	المطلب الثالث: أنواع القرارات المالية
21	المطلب الرابع: مراحل عملية اتخاذ القرار
24	المبحث الثالث: علاقة التخطيط المالي باتخاذ القرارات المالية
24	المطلب الأول: دور التخطيط المالي في عملية اتخاذ القرار المالي وعلاقته بالقرارات المالية
25	المطلب الثاني: دور الموازنة التقديرية في صنع القرارات المالية
26	المطلب الثالث: مؤشرات التوازن المالية والنسب المالية
32	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة حالة مؤسسة سونلغاز بالأغواط	
34	تمهيد
35	المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز بالأغواط
35	المطلب الأول: نشأة مؤسسة سونلغاز
40	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة سونلغاز بالأغواط

41	المطلب الثالث: مهام مؤسسة سونلغاز بالأغواط
42	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالأغواط
48	المبحث الثاني: التخطيط المالي والقرارات المالية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط
48	المطلب الأول: خطوات إعداد الميزانية التقديرية في سونلغاز
49	المطلب الثاني: تحليل الميزانية المالية المختصرة بمؤسسة سونلغاز بالأغواط
54	المطلب الثالث: حساب مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة سونلغاز بالأغواط
58	المطلب الرابع: تشخيص وضعية مؤسسة سونلغاز بالأغواط عن طريق النسب المالية
63	خلاصة الفصل
65	خاتمة
68	قائمة المراجع
	الملاحق

الرقم	العنوان	الصفحة
01	جانب الأصول لفترة (2020-2021)	49
02	جانب الخصوم لفترة (2020-2021)	51
03	جانب الاستخدامات لفترة (2020-2021)	52
04	جانب الموارد لفترة (2020-2021)	53
05	تطور رأس المال العامل لفترة (2020-2021)	54
06	الاحتياج في رأس المال للاستغلال لفترة (2020-2021)	55
07	الاحتياج في رأس المال خارج الاستغلال لفترة (2020-2021)	55
08	الاحتياج في رأس المال العامل لفترة (2020-2021)	56
09	تطور الخزينة الصافية لفترة (2020-2021)	57
10	نسبة السيولة العامة لفترة (2020-2021)	58
11	نسبة السيولة السريعة لفترة (2020-2021)	58
12	نسبة السيولة الجاهزة لفترة (2020-2021)	59
13	نسبة الربحية التجارية لفترة (2020-2021)	60
14	جدول نسبة المردودية الاقتصادية لفترة (2020-2021)	60
15	جدول نسبة المردودية المالية لفترة (2020-2021)	61
16	معدل دوران الزبائن لفترة (2020-2021)	61
17	معدل دوران الموردين لفترة (2020-2021)	68

الرقم	العنوان	الصفحة
01	أدوات التخطيط المالي	13
02	مستويات القرارات الإدارية	20
03	مراحل اتخاذ القرارات وحل المشكلات	22
04	الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة سونلغاز	39
05	الهيكل التنظيمي لمركز التوزيع بالأغواط	42
06	الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية	46



مقدمة

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

كما أن أدوات التخطيط المالي تساهم في إبراز الوضعية المالية للمؤسسة كما تبرز أهم البدائل المالية المتعلقة بالقرارات المالية، إذ لابد من المؤسسة اتخاذ القرارات المالية المناسبة حسب الظروف المالية وإمكانياتها المتاحة، بما يضمن لها تحقيق أقصى عائد ممكن بأقل التكاليف والعمل على تحسين أدائها المالي وتعظيم القيمة السوقية.

و أن التخطيط يقوم في الأساس على تحديد أهداف تنفيذها عن طريق الموازنة التقديرية، حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم الأدوات المستعملة في التخطيط المالي، فهي ذات توجه مستقبلي تهدف المؤسسة من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه و النتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع، إذ أن التخطيط اتخذ صورة مترابطة و متكاملة فهو يتحول إلى موازنات تقديرية باعتبار أن هذه الموازنة ما هي إلا خطة مدونة في صورة رقمية، فهي تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة و تساعد المسؤولين في الإدارة على كشف الانحرافات و محاولة معرفة أسبابها.

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

وقد وقع اختيارنا على دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز باعتبارها مؤسسة جزائرية لها مكانة كبيرة في الاقتصاد الجزائري

أولاً: الإشكالية

وعلى ضوء ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

فيما يتمثل أثر التخطيط المالي على كفاءة القرارات المالية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط؟

ثانياً: الأسئلة الفرعية

1. ما هو التخطيط المالي؟ هل يساهم في ترشيد القرارات المالية؟
2. فيما تتمثل القرارات المالية؟ وما مكانة التخطيط المالي فيها؟
3. هل تساهم الموازنة التقديرية في مؤسسة سونلغاز في عملية اتخاذ القرارات المالية؟

ثالثا: الفرضيات

وللإجابة عن التساؤلات الفرعية والإشكالية، نقترح الفرضيات التالية:

1. التخطيط المالي هو عملية بناء خطة تقديرية مالية مؤسسة أو مشروع وهو أحد فروع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة؛ يساهم التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية بالمؤسسة عن طريق أدواته من أهمها الموازنة التقديرية.
2. القرارات المالية هي عملية اختيار بين مجموعة من البدائل المتاحة لتحقيق هدف معين هنا تتطلب التخطيط الدقيق من أجل الحصول على قرارات مالية سليمة.
3. تستخدم مؤسسة سونلغاز الموازنة التقديرية كونها أهم أداة من أدوات التخطيط المالي.

رابعا: أهمية الدراسة

تتمحور أهمية البحث في دراسة أثر التخطيط المالي على كفاءة القرارات المالية في مؤسسة سونلغاز بالأغواط، أما من الناحية التطبيقية فتبرز الأهمية في تحليل نتائج الموازنات التقديرية التي نعتمد عليها. المؤسسة كأداة التخطيط المالي ومدى تأثيره على القرارات المالية بالمؤسسة.

خامسا: أهداف الدراسة

يمكن تحديد أهداف الدراسة من خلال النقاط التالية:

- إظهار الدور الذي يلعبه التخطيط المالي والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها؛
- إبراز أهمية الموازنة التقديرية كأداة تنبؤ وتخطيط وانعكاساتها على اتخاذ القرار الأنسب؛
- معرفة مدى الدور الفعال الذي يلعبه التخطيط المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية؛
- الوصول إلى نتائج ميدانية تكون لها دلالتها العلمية وذلك باستخدام أدوات وطرق أكثر دقة وملائمة لدراسة فرضيات الدراسة.

سادسا: أسباب اختيار الموضوع

من دواعي اهتمامنا بهذا الموضوع نذكر ما يلي:

- كون الموضوع يدخل ضمن مجال التخصص؛
- الأهمية البالغة التي يكتسبها التخطيط المالي في المؤسسات؛
- الميل الشخصي للمواضيع ذات الصلة التخطيط المالي والقرارات المالية؛

سابعاً: صعوبات الدراسة

لا يخلو أي بحث من صعوبات يمكن أن تواجهه ومن بين الصعوبات التي واجهتنا ما يلي:

- صعوبة الحصول على الوثائق الضرورية من طرف المؤسسة.

ثامناً: المنهج المتبع

بناءً على طبيعة الموضوع والإجابة على الإشكالية ومحاولة اختيار الفرضيات تم الاعتماد على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي حيث كانا حاضرين في أغلب نقاط البحث من أجل إلقاء الضوء على مختلف الأطر النظرية ذات الصلة بمفهوم التخطيط المالي والقرارات المالية، من خلال فصل نظري وفصل تطبيقي الذي يعتمد على دراسة الحالة.

تاسعاً: حدود الدراسة

الحدود المكانية: تمت دراسة حالة في مؤسسة سونلغاز بالأغواط.

الحدود الزمنية: من شهر فيفري 2024 إلى غاية شهر ماي 2024.

عاشراً: الدراسات السابقة

من الدراسات السابقة التي تناولت موضوع البحث، سواء كانت دكتوراه أو ماجستير أو مذكرات ماستر والتي يمكن الباحث من الاطلاع عليها ما يلي:

1-دراسة جبلي هاجر وبوعبد الله بشرى(2021/2020): بعنوان: دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة -مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة، وعلاقة التي تربط التخطيط المالي باتخاذ القرارات المالية.

2-دراسة العياشي حسين وقربوز الشيخ(2019/2018): بعنوان: الموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب، تخصص مالية مؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد درارية، أدرار.

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية كيف يمكن أن تساهم الموازنات التقديرية في اتخاذ القرار المناسب في المؤسسة محل الدراسة وتحليل مختلف الانحرافات الكمية واستغلالها، أدى إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية وتقييمية، تجعل المؤسسة تعتمد عليها أكثر مستقبلاً.

3-دراسة يامن جميل كلاب، (2015): عنوان: واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة. هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة من خلال التعرف على الهيكل التمويلي للشركات ومدى كفاءتها في إدارة رأس المال العامل وكفاءتها في تقدير حجم التمويل الإضافي اللازم وكفاءتها في إعداد الموازنات التقديرية.

• التعقيب على الدراسات سابقة (أوجه الاختلاف وأوجه التشابه):

1-من حيث مجتمع الدراسة:

اختلفت دراستنا مع الدراسات السابقة في الحدود المكانية للدراسة فدراستنا استهدفت مؤسسة سونلغاز بالأغواط التي تعتبر من أهم المؤسسات على المستوى الوطني. أما دراسة العياشي حسين وقربوز الشيخ لمؤسسة البناءات المعدنية للجنوب فتقوم هذه الأخيرة بمهام صناعات مختلفة انطلاقاً من تحويل معادن الحديد إلى منتجات تامة الصنع. أما دراسة جبلي هاجر وبوعبد الله بشرى فقد كان محل الدراسة لمؤسسة جزائرية للمياه وحدة ميلة.

2-من حيث الهدف ونموذج الدراسة:

تشابهت دراستنا مع دراسة جبلي هاجر وبوعبد الله بشرى من حيث الاعتماد على نفس المنهج المتبع
حادي عشر: هيكل الدراسة

من خلال هذه الدراسة سيتم تقسيمها إلى مقدمة وفصلين فصل نظري وفصل تطبيقي، وخاتمة:

الفصل الأول: يضم الفصل النظري تحت عنوان مفاهيم التخطيط المالي والقرارات المالية، يحتوي على تمهيد وثلاثة مباحث كل مبحث يضم أربعة مطالب وخلاصة الفصل.

الفصل الثاني: يضم فصل تطبيقي وهو دراسة حالة التي قمنا بها في المؤسسة سونلغاز.

وأخيراً خاتمة الموضوع فيها نتائج الدراسة وجملتها من التوصيات.



الفصل الأول : الإطار النظري للتخطيط المالي والقرارات المالية

تمهيد:

إن عملية التخطيط المالي بإطارها الشامل، جزء متكامل مع عملية الإدارة والقيادة وأنها ليست مهمة طارئة أو كمالية أو فعالية يتم إنجازها ونسيانها وإنما هي جزء من نظام متكامل يساهم في توجيه الإدارة وتصويب قراراتها.

يعتبر موضوع التخطيط المالي من أهم المواضيع التي نالت اهتمام البحث العلمي في مجال الإدارة المالية، حيث وجب على المؤسسة الاقتصادية التفكير في المستقبل ووضع الخطط الملائمة على أساس المعلومات المتاحة، وعلى اعتبار أن المؤسسة هي مركز للقرارات فإنها تقوم على جملة من القرارات المالية والتي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة على أوجه الاستغلال غير المحدود وتحديد البدائل المتاحة.

حيث تعتبر عملية إعداد الخطة مرحلة حساسة و تتطلب درجة عالية من الدقة و المرونة بين الإدارة المالية و صناع القرار في المؤسسة من جهة ، و الإمكانيات المتاحة من جهة أخرى ، حتى يتم إعداد خطة مقبولة من جميع الأطراف و قابلة للتنفيذ ، كما أن مراحل وضع الخطة المالية لها تأثيرها على نجاح الإدارة المالية في وضع خطة متكاملة ، حيث أن التسلسل في المراحل سوف يبعد التداخل غير المقرر في العمل ، دون أن ننسى أن عملية التخطيط المالي كغيرها من العمليات رغم امتيازها بعدة خصائص إلا أنها تعترضها بعض الحدود ، و التي تؤدي إلى عدم اعتماد كلي للمؤسسة عليها ، إضافة إلى ذلك تأثرها بالمخاطر سواء كانت داخلية أو خارجية .

سنحاول في هذا الفصل دراسة التخطيط المالي وأهم أدواته، وكذلك القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة في إمكانياتها المالية.

المبحث الأول: أساسيات التخطيط المالي

يعد التخطيط المالي عنصر أساسي لنجاح المؤسسة فهو دليلها المالي في المستقبل فمن خلاله يتمكن المؤسسات من تحقيق الفعالية والكفاءة في مختلف عملياتها وأنشطتها، ومن خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى ماهية التخطيط المالي، كما سنتطرق لأنواع وأدواته وكذلك سنتناول مراحل التخطيط المالية والعوامل المؤثرة في فعاليته.

المطلب الأول: ماهية التخطيط المالي

سنتطرق في هذا المطلب إلى تعريف التخطيط المالي ثم إلى أهميته وأهدافه

أولاً: تعريف التخطيط المالي

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة في أي نشاط اقتصادي لأن نجاح النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه يعود في جزء كبير منه إلى فعالية دور التخطيط، ويمكن تعريف التخطيط بأنه: «أسلوب يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقع المبني على التحليل الماضي واستقرار المستقبل».¹

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

كما يعرف بأنه دراسة المستقبل والتوقع له وحسن اتخاذ الإجراءات والوسائل والخطوات لمعالجة المستجدات المحتملة بما يخدم ويعزز أهداف المنظمة، ويشمل بالتخطيط بشكله العام من خلال دراسة المتطلبات المالية اللازمة لتحريك الأنشطة والحفاظ عليها في ظل التغيرات المستقبلية.³

كما يعرف أيضاً أنه وظيفة إدارية تتمثل في الاختيار بين البدائل المتاحة و يتضمن نوعاً من الابتكار والإبداع إلى جانب أنه عملية اتخاذ قرارات في نشاطات و أقسام التنظيم المختلفة.⁴

¹ علي مكيد و نسيمه أعمر ستي ، أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات و إدارتها -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز المدية - مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات ، العدد العاشر ، د س ، ص 33 .

² محمد الصريفي ،إدارة المال و تحليل هيكله ، دار الفكر الجامعي ،الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، مصر ، 2007 ، ص 37.

³ جابر شعيب الإسماعيل ،المالية للقادة أفضل الممارسات المالية للقادة و كبار التنفيذيين ، دار الكتب العلمية ، د ط ، بيروت ، لبنان ، 2018 ، ص 20.

⁴ حربي محمد موسى عريقات، التنمية والتخطيط الاقتصادي، دار الكرمل، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1993، ص 137.

من خلال ما سبق نستنتج أن التخطيط المالي هو عملية تنبؤ و تقدير مسبق لجميع المبالغ و الإجراءات المالية في المؤسسة من خلال استعمال مجموعة أدوات منها الموازنة التقديرية و لوحة القيادة من أجل تحديد مخطط عمل واضح و حقيقة يكون كطريق لتحقيق الأهداف المسطرة.

ثانياً: أهمية التخطيط المالي

تتمثل أهمية التخطيط المالي فيما يلي:¹

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

¹ عدنان تيه النعيمي، ياسين كاسب الخريشة، أساسيات في الإدارة المالية، د ط ، دار المسيرة و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2007 ، ص 109-110.

ثالثاً: أهداف التخطيط المالي

هناك مجموعة من الأهداف التي تسعى إليها الشركة عند القيام بعمليات التخطيط المالي و التي إن تحققت فإن الشركة اطمأنت على مركزها المالي و مستقبلها التسويقي و محاولتها النهوض بإنتاجيتها و تعزيز موقفها التنافسي في القطاع الذي تعمل فيه، و من أهم أهداف التخطيط المالي ما يلي¹:

- الحد من هدر الأموال وتكديسها والتي تمتلكها الشركة والتي يجب توجيهها إلى المشاريع ذات الربحية، كما يهدف إلى تجنب الشركة اللجوء إلى مصادر التمويل عالية التكلفة.
- وضع وتحديد العلاقة بين الإدارة المالية والإدارات الأخرى في الشركة وتحديد العلاقات العملية بينها لكيلا تحدث ازدواجية في العمل.
- توفير السيولة النقدية حتى لا تضطر الشركة إلى الاقتراض لسداد المستحقات أو القيام بعمليات الدفع.
- العمل على مواجهة الظروف الأزمات المالية المحتملة والتي يمكن أن تتعرض لها الشركة.
- تجنب الاعتماد على التقديرات الخاصة والآراء الشخصية في معالجة المسائل المالية والتي قد ينتج عنها أخطار تكون عواقبها سلبية على نتائج أعمال المشروع.
- استغلال أموال المشروع في أوجه نشاطه بدرجة تحقيق أفضل ربحية ممكنة وتوجيه استثمار النقد الفائض في مجالات قصيرة أو متوسطة أو طويلة بحسب ظروف المشروع.
- تدعيم المركز المالي للمشروع بما يحقق لجميع المتعاملين معه التوقيت المناسب للتدفقات النقدية فلا يؤجل دفع المستحقات مثلاً، كما يتيح الفرصة للمشروع بأن يعطي العملاء فرصاً من الائتمان لتشجيعهم على التعامل معه وزيادة ثقتهم بمركزه المالي²؛

المطلب الثاني: أنواع وأدوات التخطيط المالي

بعد تطرقنا لماهية التخطيط المالي في المطلب السابق، سنتناول في هذا المطلب كل من أنواع وأدوات التخطيط المالي.

أولاً: أنواع التخطيط المالي

توجد عدة معايير لتصنيف أنواع التخطيط المالي نذكر منها:

¹ عطا على الزبون، التخطيط المالي، دار زمزم الناشر و موزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص 24.

² كنجو عبدو كنجو، إبراهيم و هي فهد، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2002، ص 124.

1- من حيث الفترة الزمنية

ينقسم التخطيط المالي من حيث الفترة الزمنية إلى قسمين هما:

1.1. التخطيط المالي طويل الأجل : يعد التخطيط المالي طويل الأجل من أهم الأسس التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة و نموها في الأجل الطويل ، فالخطط المالية طويلة الأجل تساهم في وضع السياسات المالية للمؤسسة و على ضوء تلك السياسات يتم إعداد الخطط قصيرة الأجل ، لذلك يمكن النظر إلى الخطط و الميزانيات و القوائم التي تعدها المنشأة في الأجل القصير على أنها إرشادات عملية تحقيق الأهداف المالية طويلة الأجل و تتراوح الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية طويلة الأجل من سنتين إلى 10 سنوات ، و تلعب طبيعة نشاط المؤسسة دورا هاما في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطط المالية طويلة الأجل فكلما تميزت أنشطة المؤسسة بالثبات النسبي كلما ساعد ذلك إدارة المؤسسة على إعداد الخطط المالية لعدة أعوام من 5 إلى 10 سنوات ، أما إذا كانت أنشطة المؤسسة تتميز بالموسمية و سرعة التقلب كلما كانت الخطط المالية طويلة الأجل مقصورة بين سنتين إلى 3 سنوات على الأكثر ، و عند إعداد الخطط المالية طويلة الأجل يكون التركيز على النواحي التالية :¹

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

2.1. التخطيط المالي قصير الأجل: يعتمد على مجموعة من القوائم الهامة التي تشمل النتائج المالية المتوقعة لأنشطة المؤسسة خلال فترة زمنية قادمة وتشمل هذه القوائم:

- قائمة التدقيق النقدي (الميزانية النقدية) تساهم في التعرف على حجم النقدية المتوقع والتغيرات في حسابات الدفع، كما أنها تشمل الإضافات المتوقعة إلى الأصول الثابتة أو مبيعات تلك الأصول.
- قائمة الدخل المتوقعة، تستخدم في التعرف على التغيرات المتوقعة في الإيرادات والمصروفات خلال الفترة الزمنية القادمة.
- الميزانية العمومية المتوقعة، يتم إعدادها طبقا للمعلومات الواردة بقائمة الدخل المتوقعة والميزانية المتوقعة والميزانية الحالية.

¹ عبد القادر الشلاحي، قرومي حميد، مطبوعة بعنوان: الإستراتيجية و التخطيط المالي، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة ألكلي محمد أولحاج البويرة ، الجزائر ، 2016 ، ص 34.

2. من حيث الشمولية

هذا المعيار ينقسم إلى قسمين هما:

1.2. التخطيط المالي الشامل: يتميز هذا التخطيط بشموليته لقطاعات الدولة بشكل عام وكمي حيث دراسة الاقتصاد القومي والتنبؤ بما سيكون عليه اقتصاد الدولة في الفترة المستقبلية وهناك من عرفها بالتنبؤ الفعال والعامل الذي يطمح إلى تنظيم الأعمال في المجال المالي على المستوى الاقتصادي والاجتماعي من خلال الموارد المالية المتاحة.

2.2. التخطيط المالي الجزئي: هو التخطيط الذي يكون على مستوى المؤسسة والذي يشمل المهام والأنشطة التالية:¹

- القيام بتحديد الاحتياجات المالية السنوية المستقبلية اللازمة لتنفيذ العمليات الجارية والاستثمارية.
- التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة لفترة المقبلة.

3. من حيث معيار استخدام الخطة:

هذا المعيار ينقسم إلى قسمين هما:²

- 1.3. خطة وحيدة الاستعمال (خطة مؤقتة):** وهي خطة التي تستعمل مرة واحدة فقط لمعالجة مشكلة طارئة.
- 2.3. خطة متكررة الاستعمال (غير مؤقتة):** وهي التي يتكرر استعمالها لمعالجة نفس الموضوع التي وضعت لأجله وتمتاز بسهولة تنفيذ العمل.

ثانياً: أدوات التخطيط المالي

تشكل أدوات التخطيط المالي في النقاط التالية:

- 1. الموازنات التقديرية:** عبارة عن تعبير رقمي عن خطط وبرامج الإدارة التي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة، وهي تغطي كل مراكز المسؤولية، وتعد الميزانية في المؤسسات أداة حيوية في الإدارة المالية، فهي الطريقة الرسمية والرئيسية التي تترجم الأهداف التنظيمية إلى خطط محددة، والتقدم نحو تحقيقها.¹

¹ عطا على الزبون، المرجع سابق ذكره ، ص 11 .

² عليان الشريف، الإدارة و التحليل المالي ، دار البركة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن ، 2007 ، ص 302.

ويعرفها معهد التكلفة والمحاسبين بإنجلترا بأنها " خطة كمية ورقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة فهي تبين عادة الإدارات المنتظر تحقيقها والنفقات المنظر تحميلها خلال هذه الفترة، وكذا الأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين.²

2. **تحليل التعادل :** و نشير إلى أن نقطة التعادل هي حجم المبيعات الذي يغطي مجموعة التكاليف الثابتة و المتغيرة ، أي تكون النتيجة في هذه الحالة معدومة ، كما تسمى برقم الأعمال الحرج او عتبة المردودية و تقتضي هذه الحالة تحليل سلوك التكاليف و الفصل بين الثابت منها و المتغير ، و يستخدمها المؤسسات الاقتصادية كأداة في عملية تحليل الأنشطة لتحقيق أهدافها التشغيلية ، و تهدف كل مؤسسة إلى تخطيط إنتاجها و توجيه استثماراتها نحو المشاريع المربحة التي لا تحقق إلا بتحقيق حجم معين من المبيعات ، و معرفة الطاقة و الوسائل اللازمة و الخيارات الممكنة في المدى القصير كتوجيه التكاليف و تحديد الأسعار ، و يتحقق هذا الأمر في حالة توازن العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (الحجم ، التكلفة ، الربح) ، حيث ان كل مؤسسة اقتصادية تتحمل بأعباء دورة ثابتة لا يمكن استردادها إلا من حصيلة المبيعات بعد أن تبلغ نقطة معينة او حجم معين يطلق عليه حجم التعادل.³

3. **تخطيط الاحتياجات المالية :** فيما لا شك فيه أنه كلما زاد حجم نشاط المؤسسة ترتب على زيادة في الاحتياجات المالية الكلية للمؤسسة و ذلك لأن زيادة مستوى المبيعات يتطلب زيادة في الاستثمار في الأصول المستخدمة للإنتاج ، يفهم مما سبق وجود علاقة بين الاحتياجات المالية و مستوى المبيعات ، بل أن مستوى المبيعات يمثل حجر الأساس في عملية التنبؤ بالاحتياجات المالية ، إن المعرفة المسبقة للاحتياجات المالية تجعل الإدارة في مركز أفضل من حيث دراسة و مفاضلة البدائل المتاحة لديها للحصول على الأموال في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة و تتوقف الدقة في التنبؤ على عنصرين أساسيين هما :

● دقة التنبؤ؛

● الأدوات المستخدمة في التنبؤ المالي.⁴

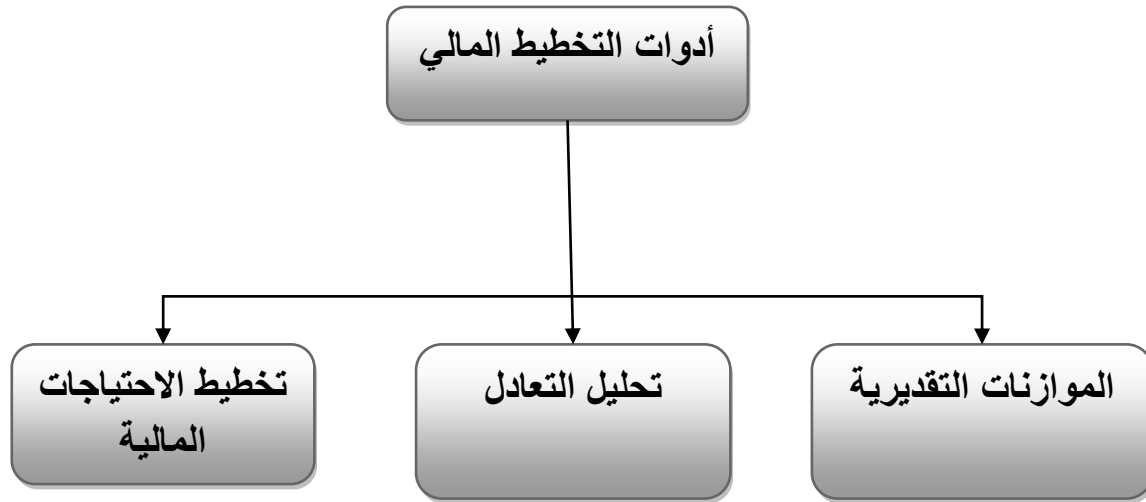
¹ Evans ObaraOnduso , The effect of bedgute on financial performance of manufacturing companies in Nairobi country , A research project of master of science in finance , University of Nairobi , 2013 , p 35.

² فركوس محمد ، الموازنات التقديرية أداة فعالة لتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995 ، ص 4.

³ قريشي محمد صغير ، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري ، خلال فترة 2011-2012 ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة 2012/2013 ، ص 116.

⁴ أحمد فؤاد الصيد ، التخطيط المالي و دوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية *دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر -وكالة ورقلة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في ميدان العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم تجارية ، تخصص مالية المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2016/2017 ، ص 07.

الشكل رقم 01: أدوات التخطيط المالي



المصدر: من إعداد الطالبة

تعتبر الموازنة التقديرية وتحليل التعادل وتخطيط الاحتياجات المالية من الأدوات الضرورية المساعدة في عملية التخطيط المالي والتي لا يمكن الاستغناء عنها.

المطلب الثالث: مراحل التخطيط المالي

يتحمل التخطيط المالي مسؤولية تخصيص الموارد المتاحة المؤسسة و توزيعها بين الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة، و سنعرض بشكل موجز الخطوات الأساسية لعملية التخطيط المالي المتمثلة في:¹

أولاً: تحليل الأداء السابق للمؤسسة

حيث تساهم هذه الخطوة باعتبارها الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي، في تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة، و اكتشاف العلاقة بين عناصر القوة و الضعف، و بين المتغيرات المالية المختلفة.

ثانياً: تحليل المزايا التشغيلية للشركة

تفيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية المقارنة، حيث أنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، و كذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها، و تحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع

¹ عبد القادر شلاي و قرومي حميد، 2017، المرجع السابق ذكره، ص 33.

الذي تعمل الشركة ضمن إطاره، و أخيرا تحليل المخاطر التي يمكن ان تكون كامنة في كل من قرارات الاستثمار و التمويل.

ثالثا: تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله

استنادا لهذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المنشأة وتعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية.

رابعا: تحليل البدائل المالية

ويقصد بهذه الخطوة 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.

خامسا: اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال

حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات ووسائل يمكن للمؤسسة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية، وعند القيام بتحديد الأدوات المناسبة للتمويل لابد أن يتم أخذ كل من الكلفة والمخاطرة بعين الاعتبار.

سادسا: تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية

وتضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تنسجم وتتناغم مع الخطة الاستراتيجية المؤسسة وتتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.¹

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي

عند إعداد المؤسسة خطة عمل تتعرض لمجموعة من العوامل التي تؤثر على سيرها، كما أن التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، ومن العوامل المؤثرة في التخطيط المالي ما يلي:²

- الطاقة الإنتاجية المتاحة في المشروع: ويقصد بها إجمالي إنتاج المشروع في حالة العمل بأقصى كفاءة ممكنة للمصنع من حيث الآلات والعمال.

¹ أحمد فؤاد الصيد ، المرجع السابق ذكره ، ص ص 5-6.

² يامن جميل كلاب ، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتخاذ الماقلين في قطاع غزة ، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال ، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2015 ، ص 10.

- **سياسة 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 أرباح من حيث توزيعها ومقدار التوزيع أو عدم توزيعها.
- **درجة كفاءة الشركة في مقابلة طلبات العملاء المتزايد:** وهي قدرة الشركة على توفير أو تغطية احتياجات عملائها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والمواصفات المطلوبة.
- **العوامل الاقتصادية:** وتتمثل في الحالات السائدة والمتوقعة من تضخم وركود ومستوى الدخل وغيرها.
- **العوامل الاجتماعية:** وتشمل على تغير أذواق المستهلكين ومدى إشباع احتياجاتهم من إنتاج المشروع والظروف والعلامات الاجتماعية.
- **العوامل السياسية:** يقصد بها مدى الاستقرار السياسي و الأمني.
- **العوامل القانونية:** وهي تلك العوامل التي يتم اتخاذها لإدارة أو توجيه أمر معين مثل قوانين الاستثمار والضريبة.

المبحث الثاني: القرارات المالية

تعد عملية اتخاذ القرار من أهم الأدوار التي يقوم بها أفراد المؤسسة، حيث يضمن القرار اختيار أفضل بديل متاح بعد دراسة النتائج المتوقعة وأثرها في تحقيق الأهداف ولا يستطيع متخذ القرار القيام بعمله ما لم تتوفر له المعلومات الكافية من أجل الوصول إلى القرارات الصائبة.

سنتناول في هذا المبحث تعريف القرارات المالية وأهدافها، ثم نتطرق إلى أنواع القرارات المالية وفي الأخير سنتطرق إلى مراحل اتخاذ القرار المالي.

المطلب الأول: تعريف القرارات المالية

هناك العديد من التعاريف للقرار وعملية اتخاذ القرارات واكتفينا بذكر بعض منها على النحو التالي:

تعتبر عملية اتخاذ القرار من أهم العمليات في الإدارة وأكثرها تعقيدا، أي هي جوهر العملية الإدارية، فالمسير مطالب بممارستها في منهجه اليومي لأجل تحقيق الأهداف المرجوة، فالإدارة الحالية من هذه العملية لا تسند إليها وظيفة الإدارة، و بما أن القرارات كثيرة و متنوعة، اخترنا أن نركز على القرارات المالية التي لها علاقة بدراستنا، حيث تنقسم هذه القرارات إلى: قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، قرارات توزيع الأرباح.

أولاً: القرار

يعرف القرار أنه: «الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها».¹

كما يعرف أنه: «هو التعبير عن إدارة أو رغبة معينة لدى شخص معين (مادي أو معنوي)، وذلك بشكل شفهي أو مكتوب من أجل بلوغ هدف معين، ويفترض في هذه الحالة توفر البدائل والاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبوا إليه متخذ القرار من أهداف».²

ثانياً: القرار المالي

يمكن تعريف القرارات المالية بأنها: «إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة التوقعات لمتخذ القرار».³

كما يعرف القرار المالي بأنه: «كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول (مادية ومالية)، بهدف تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى الأرباح، وبالتالي المساهمة في تعظيم قيمة المؤسسة».⁴

وفقاً للتعريف السابقة يمكننا القول: «أن عملية اتخاذ القرارات هي عملية قائمة على اتباع أسس ومراحل علمية التي تمكنها من توفر المعلومات الدقيقة من أجل اختيار البدائل الممكنة وتحقيق أهدافها المرسومة».

¹ طارق عبد الرؤوف عامر ، إيهاب عيسى المصري ، صناعة و اتخاذ القرار ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2015 ، ص 09.

² مؤيد عبد الحسين الفضل ، نظريات اتخاذ القرارات منهج كمي ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2013 ، ص 15.

³ علي الشراوي ، العلمية الإدارية وظائف المديرين ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2002 ، ص 128.

⁴ سمية زغم ، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2012/2011 ، ص 4.

المطلب الثاني: أهداف القرارات المالية

تتمثل أهداف القرارات المالية فيما يلي:¹

أولاً: تعظيم الثروة:

أو بمعنى آخر تعظيم القيمة الحالية لاستثمار أو لتصرف معين وهذا الهدف لا يوجه اهتمامه إلى الأرباح في حد ذاتها بل يوجه أيضاً ناحية توقيت هذه الأرباح وعنصر الخطر.

ثانياً: عدم الخلط بين القيمة البيعة والقيمة الدفترية لصافي الثروة

فالقيمة الدفترية لصافي الثروة لها قدر ضئيل من الأهمية في الحصول على القروض القصيرة والطويلة الأجل وتؤثر بطريقة غير مباشرة على القيمة الحالية لصافي الثروة كما تظهر بقائمة المركز المالي خاصة بالمؤسسة ولا تتأثر بالقيمة السوقية لحق الملكية، وبذلك يسعى المدير المالي إلى اتخاذ القرارات التي تهدف في النهاية إلى تعظيم ثروة الملاك.

ثالثاً: درجة المخاطرة التي يتعرض لها المالك:

حيث تتفاوت المخاطر وفقاً للشكل القانوني للمؤسسة ففي المؤسسات الفردية وشركات التضامن، تكون مخاطر الملاك أكبر من إفلاس المؤسسة، فلا تقتصر على ممتلكاتهم في المؤسسة وإنما تشمل أيضاً الممتلكات الشخصية أما في الشركات المساهمة فتقتصر المخاطر في حالة الإفلاس على حصة الملاك في الشركة وإن الاستثمار في الأسهم الممتازة أفضل من الأسهم العادية حيث تكون الأولى أقل تعرض للمخاطر.

المطلب الثالث: أنواع القرارات المالية

تصنف القرارات المالية كالتالي:

أولاً: تصنيف القرارات حسب نوع المشاركة

يميز بين القرارات وفقاً لنوع المشاركين في صنع لقرار كما يلي:

1. قرارات فردية: وهي قرارات يقوم باتخاذها مسير واحد.

2. قرارات تنظيمية: وهي تلك التي يشارك فيها العديد من متخذي القرار.²

¹ عبد الغفار حنفي، مدخل اتخاذ القرارات، الإدارة المالية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، 2006، ص 22-24.

² حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص 103.

3. قرارات الاستثمار: الاستثمار هو التخصيص أو توزيع أموال الشركة في هيكل استثماراتها، ويعني اختيار هيكل استثمارات الشركة، وكيفية توزيع هذه الاستثمارات بين استثمارات قصيرة الأجل (الموجودات المتداولة) واستثمارات طويلة الأجل (الموجودات الثابتة)، وهو ما يمكن قياسه بنسبة الموجودات المتداولة إلى الموجودات الثابتة، ويعتبر هذا الاختيار ذو أهمية كبيرة لتأثيره على سيولة وربحية الشركة¹.

ويعتبر قرار الاستثمار من أهم وأصعب وأخطر القرارات التي تتخذها الإدارة بالمشروع فهي ذات تأثير على بقائه واستمراره ونموه ولا تقتصر هذه الاستثمارات على الأصول الثابتة فقط وإنما أيضاً الزيادة في الأصول المتداولة والمترتبة على الاستثمار.

تنقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقعة تحقيقها عادة إلى قرارات استثمارية قصيرة الأمد وقرارات استثمارية طويلة الأمد².

- **القرارات الاستثمارية القصيرة الأمد:** تدور هذه المجموعة في الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزء مهم من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال بل أن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية وينحصر في تحديد حجم الاستثمار في الموجودات المتداولة وفقراتها الرئيسية مثل النقد والاستثمارات المؤقتة والذمم المدينة والمخزون السلعي، لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية، وبقدرة الشركة في تحقيق وتعظيم عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة، ولذلك القرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.
- **القرارات الاستثمارية الطويلة الأمد:** تهتم هذه المجموعة بالإنفاق الاستثماري الطويل الأمد والمتمثل بالاستثمار في الموجودات الثابتة والمعروف أنها تعتبر من أخطر وأصعب أنواع القرارات المالية لكونه يرتبط بنوع من الاستثمار يتصف بكبر المبالغ التي يحتويها ويضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل، إضافة إلى أن هذا النوع من الاستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في شركة الأعمال، وليس من السهولة التخلص منه عندما تم عملية الاستثمار فيه.

4. قرارات التمويل: يعرف قرار التمويل بأنه الحصول على الأموال بالشكل الأمثل أي تحديد ميعاد مناسب للتمويل يتكون. تمويل قصير الأجل، وتمويل طويل الأجل، وتمويل بالملكية وتمويل بالدين يجعل كلفة التمويل في حدها الأدنى وبما يعظم ثروة المساهمين أي تعظيم قيمة المؤسسة، وهو الهدف الأساسي لكل قرار من قرارات الإدارة المالية، وأن قرار التمويل يتعلق باختيار الهيكل المالي للشركة، ويعني ذلك تحديد نسبة التمويل من تمويل قصير الأجل ومن تمويل طويل الأجل، وكذلك تحديد المزيج المناسب للتمويل من التمويل بالدين والتمويل بالملكية ويعني

¹ محمد علي إبراهيم العامري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013 ص 27

² حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوارث، عمان الأردن، 2008 ص 47

التمويل بالملكية احتجاز أرباح الشركة وإعادة استثمارها وهو تمويل داخلي، وإصدار الأسهم العادية وهو تمويل خارجي¹.

إن اهتمام المدير المالي قبل اتخاذ القرار التمويلي وبعده التأكد من أن الأموال المطلوبة ممكنة²:

- توفيرها في الوقت المناسب .
- توفيرها خلال فترات زمنية مناسبة.
- توفيرها بأقل تكلفة ممكنة.
- استثمارها في المحلات الأكثر فائدة.

5.قرارات توزيع الأرباح: تصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل نوعاً ثالثاً من القرارات وهي قرارات توزيع الأرباح، وتتضمن مجموعة هذا النشاط كافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية، وزمن توزيع هذه الأرباح .

وتمثل الأرباح الموزعة التدفق النقدي الذي يحصل عليه المساهمون كعائد على استثماراتهم في أسهم الشركة، وتمثل هذه الأرباح دخلاً جارياً ينتظره ويتوقعه العديد من المساهمين، لذلك فإن مستوى الأرباح الموزعة وتغيرها له تأثير مباشر على سعر السهم في السوق المالية، ويتضح من ذلك أن قرار توزيع الأرباح على المساهمين يعتبر واحد من أهم قرارات الإدارة المالية في الشركة، كما أن الوجه الآخر لهذا القرار أي احتجاز الأرباح يرتبط بقرار التمويل والاستثمار في الشركة.

ثانياً: تصنيف حسب المستويات الإدارية

وهنا يتم التمييز بين القرارات حسب المستوى التنظيمي الذي يتخذ فيه القرار:

1.القرارات التشغيلية: هي القرارات التي تصنع في المستويات التنظيمية الدنيا، والمتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة.

2.القرارات الإدارية: فهي قرارات تؤخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ قرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء وفرض كذلك قرارات متعلقة بالتأكد من الاستخدام الفعال لموارد المؤسسة في سبيل تحقيق أهدافها.

¹- محمد علي إبراهيم العامري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الاولى، 2013 ص26

²- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوارق، عمان الأردن، 2008 ص48

3. القرارات الاستراتيجية: هي قرارات تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي بواسطة الإدارة العليا للمؤسسة، وهي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة وتتعلق القرارات الاستراتيجية بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، كما تهتم أيضا بتحديد أهداف المؤسسة والموارد اللازمة لتحقيقه.

الشكل رقم 02: مستويات القرارات الإدارية



المصدر: حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 ، ص 104.

ثالثا: حسب ظروف اتخاذ القرار

وتنقسم إلى أربعة قرارات وهي:¹

1. حالة التأكيد: هو قرار سهل الإعداد له، تحيط به ظروف وعوامل معروفة، حيث في هذه الحالة توجد جميع المعلومات لاتخاذ القرار بحيث أن القرارات المعلومة تعطي نتائج معلومة.

¹ رضا زهواني، وصيف فايوة خير الدين ، سمير بوعافية ، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية (قرار التمويل ، قرار الاستثمار و توزيع الأرباح) ، مجلة العلوم الإدارية و المالية ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، الجزائر ، المجلد 01 ، العدد 01 ، ديسمبر 2017 ، ص 241.

2. حالة عدم التأكيد: هو قرار يتم اتخاذه في أقصى درجات عدم الدراية والمعرفة، بحيث يتطلب جهدا كبيرا من طرف متخذ القرار حتى يحقق الهدف المطلوب.

3. حالة المخاطرة: يتم اتخاذ القرار في ظل أنواع مختلفة من العوامل والظروف الاحتمالية، التي قد تؤثر سلبا أو إيجابا في اتخاذه وتزداد درجة المخاطرة كلما زادت العوامل والظروف الاحتمالية والعكس صحيح.

4. حالة المنافسة: اتخذ هذا القرار عندما يكون أمام متخذ القرار منافسين مستعدين لاتخاذ قرارات مشابهة ويبحثون عن بدائل وفرص، التي تكون محدودة العدد، تحقق الهدف المطلوب.

رابعاً: حسب أساليب اتخاذها

تتضمن قسمين وهما:¹

1. القرارات الكيفية: وهذا النوع من القرارات يتم اتخاذه بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراسته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة.

2. القرارات الكمية: وهذه القرارات يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، والاعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعد على اختيار القرار الذي يؤدي إلى زيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المنظمة من بين مجموعة من البدائل.

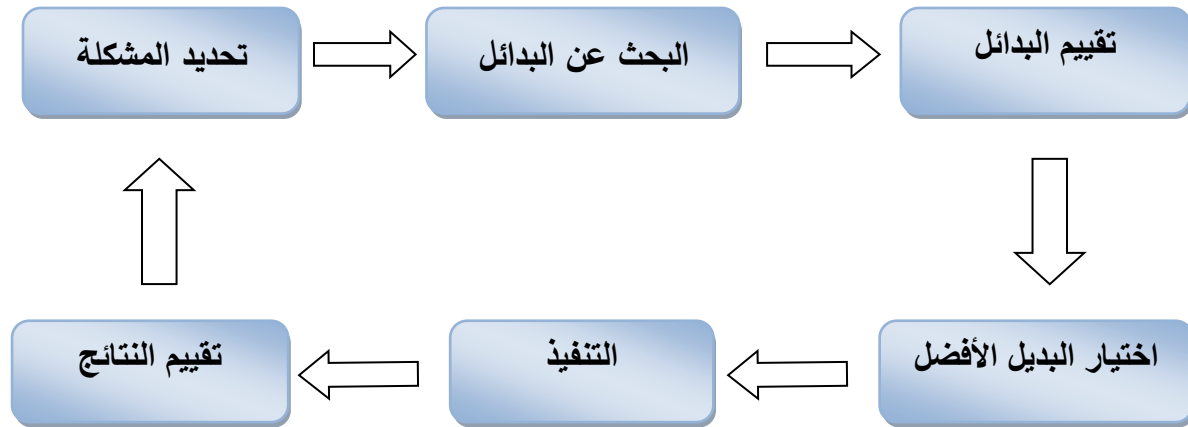
المطلب الرابع: مراحل عملية اتخاذ القرار

تمر عملية اتخاذ القرارات وحل المشكلات بعدة مراحل للوصول إلى اتخاذ القرارات المناسبة لحل المشكلة التي تواجه متخذ القرار في عمله، ويمكن توضيح هذه الخطوات من خلال الشكل رقم: (03) كما يلي:²

¹ حامدي نوح، القوائم المالية و دورها في اتخاذ القرارات المالية -دراسة مؤسسة نسيح و تجهيز بسكرة -، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبية، تخصص تدقيق محاسبي، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2012/2011، ص 36.

² غنى دحام الزبيدي و حسين وليد عباس، المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الاتجاه المعاصرة لتنافسية الأعمال، دار غيداء للنشر و التوزيع، عمان، 2014، ص ص 94-96.

الشكل رقم (03): مراحل اتخاذ القرارات وحل المشكلات



المصدر: علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 1997، ص 21.

أولاً: تحديد المشكلة

تشير المشكلة إلى الحاجة الراهنة، ويعتمد متخذ القرار على ثلاثة طرق في تحديد المشكلات وهي الرجوع إلى الماضي لتحديد المشكلة باعتبار أن الماضي امتداد للمستقبل، أو باعتماده على التخطيط، الذي يمكنه إعطاء نتائج أكثر يلجأ إلى إدراكات الآخرين، شكوى الزبائن، أو ما يسمى بالتغذية العكسية.

ثانياً: البحث عن البدائل

بعد تحديد المشكلة يتعين على متخذ القرار وفق النموذج العقلاني، أن يعمل على تطوير البدائل التي قد تسهم في حل المشكلة.

ثالثاً: تقييم البدائل

حال ما يتم تحديد البدائل فإنه يتعين قيمتها والمقارنة بينها، وكقاعدة عامة في جميع أنواع القرارات، فإن الهدف من اتخاذ القرار هو اختيار ذلك البديل الذي يتسبب بحدوث أكبر قدر ممكن من النتائج الإيجابية، وأقل قدر ممكن من النتائج السلبية.

رابعاً: اختيار البديل

في ظل أفضل الأحوال يسعى متخذ القرار إلى اختيار البديل ذو القيمة العليا لحل المشاكل، أو كما يشير المنظرين في هذا المجال إلى أنها العملية التي تعظم المنفعة المتوقعة، لذا يتم في عملية اختيار البديل الأفضل وفقاً للنموذج العقلاني إلى تقييم البدائل بالاستناد إلى الخبرة السابقة.

خامساً: التنفيذ والمتابعة

بعد اختيار البديل الأفضل، لا بد أن يضع متخذ القرار ذلك البديل موضع التنفيذ، ففي الوقت الذي يكون التنفيذ فيه التنفيذ سهلاً، فإنه قد يكون صعباً في حالات أخرى.

وعليه يتوجب عليه التأكد من قدرته في اتخاذ القرارات وأن حل المشاكل لا تنتهي بمجرد تنفيذ البديل الأفضل، بل يتوجب عليه التأكد من قدرة ذلك البديل فعلاً على معالجة المشكلة موضوع القرار، ولكل مرحلة من مراحل اتخاذ القرارات، وهذا ما يسمى بعملية التغذية العكسية.

المبحث الثالث: علاقة التخطيط المالي باتخاذ القرارات المالية

سنناول في هذا المبحث علاقة التخطيط المالي باتخاذ القرارات المالية، وذلك من خلال دراسة دور التخطيط المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية وكذا دور استخدام الموازنة التقديرية والتي تعتبر أداة من أدوات التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

المطلب الأول: دور التخطيط المالي في عملية اتخاذ القرار المالي وعلاقته بالقرارات المالية

يعني التخطيط عملية تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها وقد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهةته، وتتم الخطوات التي يتم بها التخطيط بكثير من القرارات ذات العلاقة المباشرة بالأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات، وإجراء في القواعد، وأخيراً بأسلوب التنفيذ المطلوب للخطط الموضوعية، وتمتد القرارات حتى تصل إلى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط.

تتطلب عملية التخطيط الدقيق من المخططين في حالة مواجهتهم العديد من البدائل، الاختيار الدقيق من بين هذه البدائل وتوصل إلى أفضلها، ومن ثم تصدر قراراتهم متماثلة مع هذه الأفضلية.

و عليه يمكن القول، بأن عملية الاختيار من بين البدائل و خطط المتاحة، و بحث الدائم عن الخطة البديلة الأكثر موائمة وقربا من الموقف المستجد هي في نهاية الأمر عملية اتخاذ القرار السليم، بالتالي لا ينفل التخطيط عن عملية اتخاذ القرار بأي شكل من الأشكال، كما تعد عملية اتخاذ القرار نفسها جوهر العملية التخطيطية.¹

إن عملية اتخاذ القرارات المالية هي عملية تأتي بعد عملية التخطيط المالي أي أنها جزء منها فالتخطيط المالي يكون أوسع. التخطيط المالي عملية مهمة وأساسية في المؤسسة فهي تحتل المرتبة الأولى من بين الوظائف الإدارية الأخرى يقوم بها كل من الموظفين الماليين والمدراء، فهي تتم وفق قواعد معينة خاصة بها، أساليب واستراتيجيات من أجل الوصول للهدف الموضوع منذ البداية وتنفيذه بشكل سليم.

تقوم عملية اتخاذ القرارات المالية عندما تصادف المؤسسة مشكلة ماء كتوقف خطة من خططها المالية بسبب أو لآخر فهنا وجب على الموظفين وكل من لهم علاقة بالبحث عن خطة بديلة تكون بمستواها أو أعلى منها، أي أن عملية اتخاذ القرارات المالية هي إلا اختيار بين البدائل وأخذ أفضل بديل والذي يسعى لتحقيق الكفاءة والفعالية بأعلى الدرجات.²

وعليه يمكن القول إن عملية الاختيار ما بين بدائل الخطط المتاحة، والبحث الدائم عن الخطة البديلة الأكثر ملائمة وقربا من الموقف المستجد هي في نهاية الأمر عملية اتخاذ القرار السليم، وبالتالي لا ينفصل التخطيط عن عملية اتخاذ القرار بأي شكل من الأشكال، كما تعد عملية اتخاذ القرار نفسها جوهر العمليات التخطيطية.³

المطلب الثاني: دور الموازنة التقديرية في صنع القرارات المالية

الموازنة التقديرية تعتبر أسلوبا فعالا في اتخاذ القرار المالي، من خلال المساهمة السريعة وفي الوقت المناسب في معرفة سبب الانحراف والبحث عن الحلول المناسبة لها وبالتالي اتخاذ القرارات الرشيدة.⁴

¹ حسن أحمد الشافعي ، عبد الله الغضاب ، التخطيط و التخطيط الإستراتيجي ، الإسكندرية ، مصر ، دار الوفاء للنشر ، الطبعة الأولى ، 2012، ص ص 56-57.

² هناء بن بحمة و قرنقلة شلغام ، التخطيط المالي و إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة مالية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، 2021/2020، ص 27.

³ بلعري عائشة ، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، مذكرة ماستر ، تخصص مالية النقود و التأمينات ، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2016*2017 ، ص 45.

⁴ جبلي هاجر و بوعبد الله بشرى ، دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة -دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلا - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة مالية ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلا ، 2021/2020 ، ص 27.

تعرف الموازنة التقديرية على أنها: " خطة مالية للمؤسسة تتضمن التفاصيل الخاصة بكيفية إنفاق الأموال على العمالة والخدمات والسلع الرأسمالية وغيرها ... كما أنها تتضمن كيفية الحصول على هذه الأموال، ويمكن استخدامها كأداة لوضع خطط للمؤسسة والرقابة لإدارتها المختلفة ".¹

ثانياً: دور الموازنة التقديرية في القرار المالي

ويبرز دور الموازنة التقديرية في القرار المالي، فيما يلي:²

1. تحليل الانحرافات واتخاذ القرار:

تتم المفاضلة بين البدائل المتاحة في اتخاذ القرار عن طريق أساليب كمية، والتي تشمل على عدة نماذج وهذه الأخيرة تعتبر الأكفأ في مجال اتخاذ القرار، فهي عبارة عن أساليب علمية بحتة لا علاقة لها بعملية التخمين والضعفوات الشخصية.

2. تحديد الانحرافات وإعداد تقارير الأداء:

تتم في هذه الخطوة مقارنة النتائج الفعلية مع تلك المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة وذلك وفقاً للمعادلة التالية:

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

ويتم في هذه المرحلة إعداد تقارير الأداء وذلك من خلال حصر وتحديد الانحرافات.

3. تقصي الانحرافات وتحليلها:

في هذه الخطوة يتم دراسة كل إنحراف على حدى بهدف تحديد مدى أهميته، أسبابه، والمسؤول عنه، حيث يتم البدء بتحليل الأرقام الإجمالية ومن ثم يتوجه إلى تحليل الانحرافات التفصيلية لكل عنصر من العناصر المكونة للأرقام الإجمالية.

4. الإجراءات التصحيحية:

هنا يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات واتخاذ القرار ومعالجتها مع منع التكرار، مستقبلاً.

¹ عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2000، ص 383.

² جبلي هاجر، بوعبد الله بشرى، المرجع السابق، ص 27-28.

المطلب الثالث: مؤشرات التوازن المالية والنسب المالية

سنتناول في هذا المطلب مؤشرات التوازن المالي ثم النسب المالية.

أولاً: مؤشرات التوازن المالي

1_ احتياجات رأس المال العامل الدائم:

احتياجات رأس المال العامل الدائم هو الفرق بين الاحتياجات الدورية المهمة والموارد الدورية في المؤسسة أثناء دورة نشاطها عليها أن تغطي مخزوناتهما ومديونياتهما بالديون قصيرة الأجل، فإذا كان هناك فرق موجب بين الطرفين فهو يعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة، وتتغير احتياجات رأس المال العامل الدائم من سنة لأخرى تماشياً مع تغيير نشاط المؤسسة.¹

احتياجات رأس المال العامل الدائم =

(قيم الاستغلال + قيم قابلة للتحقيق) - (ديون القصيرة الأجل - تسبيقات بنكية).

2- رأس المال العام :

لا يوجد تعريف عام متفق عليه لرأس المال العام، كثيراً ما يشار إلى رأس المال العام على أنه الفرق بين الموجودات المتداولة والمطلوبات المتداولة ويشار إليه أحياناً على أنه عبارة عن مجموعة من الموجودات المتداولة يعرف رأس المال العامل الدائم على أنه الهامش أو الفائض من الأموال الدائمة الذي يزيد عن تمويلها للأصول الثابتة.

ويمكن حساب رأس مال العامل بطريقتين.²

• من أعلى الميزانية:

رأس مال العامل الدائم = الأموال الدائمة - الأصول

¹- لبييه حسين، التحكم المالي في المؤسسات الصناعية، رسالة ماجستير في علوم التسيير، معهد العلوم الاقتصادية، بومرداس، 1998، ص 65

²- لقلطي لخضر، دراسة في المالية والمحاسبة، دار حمثرا للنشر والتوزيع، 2018، ص 36.

- أو من أسفل الميزانية:

رأس مال العامل الدائم = الأصول المتداولة - الديون القصيرة

2- الخزينة:

هي عبارة عن إجمالي النقديات الموجودة باستثناء السلفيات المصرفية كما يمكن حسابها عن طريق إجراء الفرق بين رأس المال العامل والاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي، وتعرف أيضا على أنها الفرق بين أصول الخزينة وخصومها.

إن الخزينة الصافية تتشكل عندما يستخدم رأس المال العامل الصافي الإجمالي في تمويل العجز في احتياجات دورة الاستغلال وغيرها (الاحتياج في رأس المال العامل) ومنه فإذا تمكنت المؤسسة من تغطية هذا الاحتياج تكون الخزينة موجبة وهي في حالة الفائض في التمويل، وفي الحالة الأخرى تكون الخزينة سالبة وهي حالة عجز في التمويل، وتحسب الخزينة الصافية بطريقتين وهما:¹

$TN = Et - Rt$	←	1
	أو	
$TN = FRng - BFRng$	←	2

TN: الخزينة الصافية

Et: القيم الجاهزة

Rt: السلفيات المصرفية

FRng: رأس مال العامل الصافي الإجمالي

BFRng: احتياجات رأس المال العامل.

وتتمثل الحالات الممكنة للخزينة فيما يلي²:

¹ - دردوري لحسن، التشخيص المالي، محاضرة سنة أولى ماستر، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر بسكرة، 2018،

ص ص 46-47 .

² - نفس المرجع سابق، ص 47.

1- إذا كان $BFR_g < FR$ فإن $TN > 0$ ، في هذه الحالة تقوم المؤسسة بتحديد جزء من أموالها الثابتة لتغطية رأس المال العامل، وهو ما يطرح عليها مشكلة الربحية أي تكلفة الفرصة البديلة الضائعة، لذلك يتوجب عليها معالجة الوضعية عن طريق شراء مواد أولية أو تقديم تسهيلات للزبائن.

2- إذا كان $BFR_g > FR$ فإن $TN < 0$ ، المؤسسة هنا في حالة عجز أي أنها قادرة على تسديد ديونها في آجالها وهو ما يطرح إشكال حاد في بعض الحالات ويهدد وجود المؤسسة في حال لم تتخذ الإجراءات الكفيلة بحله، مما يجعل المؤسسة في هذه الحالة تطالب بحقوقها الموجودة لدى الغير أو تلجأ إلى الاقتراض من البنوك أو التنازل عن بعض استثماراتها التي لا تؤثر على طاقتها الإنتاجية، وفي بعض الحالات الاستثنائية تلجأ المؤسسة لبيع بعض المواد الأولية.

3- إذا كان $BFR_g = FR$ معناه $TN = 0$ ، وهي ما تعرف بالخزينة المثلى، والوصول إلى هذه الحالة يتم بالاستخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة وفق الإمكانيات المتاحة عن طريق تفادي مشاكل عدم التسديد ومنه التحكم في السيولة دون التأثير على الربحية.

ويمكن التأثير على رأس العامل في حالة كان أكبر من الاحتياج الإجمالي باتخاذ الإجراءات التالية:

بالنسبة ل FR يمكن العمل على:

- تخفيض الموارد الدائمة بحيث يمكن تسديد جزء من الديون الطويلة الأجل والمتوسطة ؛
- العمل على رفع القيم الثابتة عن طريق شراء استثمارات إضافية ويمكن التأثير على BFR_g باتخاذ الإجراءات التالية:

- الزيادة من الاستعمالات الدورية برفع قيمة المخزونات أو تقديم تسهيلات للزبائن
- تخفيض موارد الدورة بتسديد حقوق الموردين

أما في حالة ما إذا كان رأس المال العامل أقل من الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي وهو ما يعني أن الخزينة سالبة، فالمؤسسة يجب عليها أن تقوم بالإجراءات المعاكسة للإجراءات السابقة.

ثانيا: التحليل المالي بواسطة النسب المالية

سننظر في هذا المطلب إلى عرض مجموعة من النسب المالية التي يعتمد عليها التحليل المالي التي بواسطتها يمكن أن نحلل القوائم المالية وبالتالي نتمكن من تشخيص وضعية المؤسسة.

أولاً: تعريف النسب المالية

ويقصد بالنسبة المالية العلاقة بين متغيرين (رقمين) تربطهما علاقة عضوية أو دلالة مشتركة، حين يصعب

الاستدلال بكل واحد منهما بشكل مطلق، فالرقم المالي المجرد في كثير من الأحيان يكون الاعتماد عليه مضللاً

عندما يكون يشكل منفرد، وبالتالي يجب النظر إلى الأرقام وهي مرتبطة أو منسوبة إلى بعضها حتى تتمكن من الوصول إلى صورة معينة عن الوضع المالي للمؤسسة محل الدراسة¹.

1. نسب السيولة:

تعتبر السيولة المحور الأساسي في كل سياسة مالية، إذ يمكن أن يؤدي الأمر إلى تصفية المؤسسة إذا تستطيع مواجهة ديونها الفورية حتى وإن كانت تحقق أرباحاً عالية في الأجل الطويل ولقياس ذلك يقوم المحلل المالي بحساب جملة من النسب وهي:²

1-1 نسبة السيولة العامة:

تقيس هذه النسبة مدى كفاية الأصول المتداولة المتوقع تحويلها إلى نقدية في فترة زمنية قصيرة لتغطية مطالب الدائنين القصيرة الأجل، ويتم حساب هذه النسبة وفق العلاقة التالية:

$$\text{نسبة التداول} = (\text{الأصول المتداولة} / \text{الخصوم المتداولة}) \times 100$$

تعتبر نسبة التداول من المؤشرات التقريبية لدراسة وتحليل السيولة والقابلية للإيفائية، ويعود سبب ذلك إلى أن هذه النسب تعتمد في حسابها على مجموع الأصول المتداولة، ومجموع الخصوم المتداولة دون الاهتمام بدرجة سيولة فقرات الأصول المتداولة أو تواريخ استحقاق الخصوم المتداولة.³

فهذه النسبة لا تفرق بين السيولة الجاهزة وغير الجاهزة، لذلك يمكن النظر إلى هذه النسبة على أنها مقياساً كمياً وليس نوعياً تشير النسبة المنخفضة قياساً بمقياس المقارنة إلى احتمال مواجهة المؤسسة لصعوبات في سداد ما عليها من ديون قصيرة الأجل في تواريخ استحقاقها في حين يشير الارتفاع الكبير في هذه النسبة قياساً بمقياس المقارنة ورغم تعزيزه لسيولة المؤسسة، إلا أنه يشير إلى احتفاظ الإدارة بأصول متداولة تزيد عن الحدود الاقتصادية.

$$\text{السيولة السريعة} = (\text{الحقوق} + \text{خزينة الأصول}) / \text{الخصوم المتداولة}$$

يؤخذ على النسبة السابقة (نسبة التداول) أنها تعامل الأصول الجارية بالتماثل في حين يجب التدقيق في مكوناتها وربطها مع الأصول غير الجارية لذلك وجدت نسبة السيولة السريعة التي تقيس قدرة المؤسسة على تسديد

¹ - مبارك لسلوس ، التسيير المالي ، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2008، ص44

² -علي عباس، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، مكتبة رائد، عمان، 2002، ص87

³ -نفس المرجع السابق، ص87

التزاماتها باستخدام الأصول الجارية سهلة التحويل إلى نقدية واستبعاد عنصر المخزونات نظرا لمشاكلها المختلفة كفقْدان القيمة، طول فترة التسويق، التلف.... إلخ، وحسب المعايير البنكية فإن أفضلها يكون بين 0.5 و 0.6¹.

1-2 نسبة السيولة الجاهزة:

تبين هذه النسب مدى قدرة المؤسسة على تسديد كل ديونها القصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة الموجودة حاليا تحت تصرفها فقط، من دون اللجوء إلى كل قيمة غير جاهزة ذلك أنه من الصعب على المؤسسة أن تتوقع مدة معينة لتحويل المخزونات إلى سيولة جاهزة، كما يصعب عليها تحويل القيم غير الجاهزة (القيم القابلة للتحقيق) إلى سيولة دون أن تفقد مكانتها وسمعتها في السوق كأن تطلب من زبائنها الدفع الفوري في سوق تتميز بالمنافسة. تكتب نسبة السيولة الجاهزة (الحالية) كمايلي:²

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = (\text{القيم الجاهزة} / \text{الخصوم المتداولة}) \times 100$$

2- نسب النشاط:

تأتي هذه النسب لتكملة نسب التمويل والسيولة مع الأخذ بعين الاعتبار حجم نشاط المؤسسة لتسريع دوران باقي أصولها المتداولة³.

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

يتأثر هذا المعدل كثيرا بحجم المؤسسة وطبيعة الصناعة، فالمؤسسة الضخمة تقوم بالاستثمار المكثف في الأصول الثابتة بعكس المؤسسات الصغيرة التي تفصل بعض عملياتها وتعهدها بها إلى مصانع أخرى متخصصة مما يقلل من الاستثمار في الأصول الثابتة وتعكس هذه النسبة كفاءة الإدارة من خلال استخدامها لمصادر المؤسسة الاستثمارية لغرض توليد المبيعات، وذلك من خلال معرفة عدد مرات استخدام الأصول (استثمار) لخلق المبيعات.

● 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 أدائها في استغلال واستخدام الأصول الثابتة في خلق المبيعات، تم حساب معدل دوران الأصول الثابتة وفق العلاقة التالية:

¹ - سعيدة بورديجة ، محاضرات في التسيير المالي، لية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قلمة، 2015، ص42

² لسلوس مبارك، مرجع سبق ذكره ، ص48.

³ - أيمن الشنطي ، مقدمة الإدارة والتحليل المالي، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص173

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

كلما زاد معدل دوران الأصول الثابتة قياسا بمقياس المقارنة المستخدم في التحليل كلما زادت الكفاءة الإدارية من خلال فاعلية استخدام الأصول الثابتة في خلق المبيعات، سواء كانت تلك الفاعلية ناتجة عن الاستخدام الفني أو لكون الاستثمار في الأصول الثابتة يتسم بمقدار اقتصادي أمثل في حالة قيام المؤسسة باستئجار بعض الأصول الثابتة بدلا من شرائها ، فإن جزء كبيرا من الأصول الثابتة لا يظهر في الميزانية وهذا معناه وعند إجراء عملية تقييم الأداء بتحليل نسب النشاط أنه بدون أخذ عنصر الاستئجار في الحسبان فإن معدل الدوران المستخرج سيفقد كثيرا من قيمته، ولمعالجة هذا القصور يقوم المحلل المالي برأس ماله أقساط الإيجار السنوية و إضافتها إلى مجموع الأصول الثابتة ، و أيضا إلى القروض في جانب الخصوم من أجل توازن الميزانية .

إن الاعتماد على الاستئجار دون شراء الأصول الثابتة يعني ترشيد القرار الاستثماري¹.

¹ - الشنطي أيمن، مرجع سابق الذكر، ص173

خلاصة الفصل:

نستنتج من خلال هذا الفصل أن التخطيط المالي هو الاستعداد للمستقبل وفق خطة موضوعة مسبقاً، وذلك للتسيير الأمثل للموارد ولمواجهة المخاطر والصعوبات والتحصن من الأزمات، وللوصول إلى تخطيط أمثل يتطلب دقة في التنبؤ.

كما أن اتخاذ القرار المالي السليم يتطلب استعمال عدة أدوات للتخطيط ومن أهمها الموازنة التقديرية، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تسعى دائماً لاتخاذ قرارات مناسبة من خلال دراسة جميع الظروف المحيطة وتحديد البدائل المتاحة أمامها للمفاضلة بينها، ومنه فالتخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية يساهم في اتخاذ القرارات وترشيدها.



الفصل الثاني :

دراسة حالة بمؤسسة سونلغاز بالأغواط

تمهيد:

تعتبر مؤسسة سونلغاز بالأغواط من أهم المؤسسات الاقتصادية في الجزائر هدفها إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز، سنحاول في هذا الفصل إسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على الجانب التطبيقي حيث قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين كل مبحث يتخلله أربعة مطالب، تناولنا في المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة من خلال إعطاء لمحة تاريخية حول نشأة المؤسسة وكذا مراحل تطورها ومهامها والتعرف على الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

أما المبحث الثاني تناول تحليل القوائم المالية من خلال عرض الميزانيات المالية و جدول حسابات النتائج والميزانيات المختصرة للسنوات (2020-2021) و تحليل القوائم المالية باستخدام مؤشرات التوازن المالي و النسب المالية .

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز بالأغواط

نحاول من خلال هذا المبحث التعرف على مؤسسة سونلغاز، وذلك بتقديم لمحة تاريخية حول المؤسسة وكذا مراحل تطورها مع التطرق إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة.

المطلب الأول: نشأة مؤسسة سونلغاز

أولاً: التعريف بمؤسسة سونلغاز

إن نشأة مؤسسة سونلغاز تعود إلى العهد الاستعماري، حيث كانت شركة احتكارية تابعة لفرنسا تدعى مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر (E G A) كان ذلك في 1947/06/05. وبعد استقلال الجزائر بقيت كما هي إلى غاية 1969/06/28 حيث شملها قرار التأمين نظرا للخراب الذي خلفه الاستعمار الفرنسي، وبصدور الأمر (69-59) تم حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر وظهر ما يسمى بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز ومع مطلع التسعينات وبالمضبط 1991، تغير طابع المؤسسة إلى شركة ذات طابع صناعي وتجاري (E.P.I.C) وفقا للإصلاحات الاقتصادية المستهدفة آنذاك.

ثانياً: أهم المراحل التي مرت بها مؤسسة سونلغاز

إن سونلغاز لم تصل إلى المكانة التي هي عليها الآن إلا بعد مرورها بعدة مراحل منذ ولادتها إلى يومنا هذا والتي يمكن أن نوجزها فيما يلي:

1. مرحلة ما بعد الاستقلال.
2. مرحلة التسيير الاشتراكي.
3. مرحلة التسعينات.

1. مرحلة ما بعد الاستقلال 1962 ← 1969:

في هذه المرحلة سارت مؤسسة سونلغاز على نفس الوتيرة التي كانت تسيير عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية وهذا يرجع للأسباب التالية:

1. سهولة الاتصال وقرب المسافة.
2. طبيعة المعدات والتجهيزات التي كانت موجودة والتي تطلبت وجود عمال وتقنيين فرنسيين للقيام بعمليات الصيانة.

ونظرا لوجود هذه الأسباب تميزت هذه الفترة بما يلي:

1. إتباع نفس الطرق وأساليب العمل التي كانت تعتمد عليها مؤسسة الكهرباء والغاز الفرنسية.

2. السعي إلى الحفاظ على استمرارية الخدمة أكثر من السعي إلى إضافة زبائن جدد.
3. عدم وجود الاستثمار لانعدام وجود سياسة طاقية واضحة.

2. مرحلة التسيير الاشتراكي: 1969 ← 1990

بعد حل مؤسسة كهرباء وغاز الجزائر تم إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وفي هذه المرحلة أنشأت مجموعة من الشركات الوطنية لتكون بمثابة المحرك للتحويل الذي عرفته البلاد. ومجمل مهامها يكمن فيما يلي:

- احتكار لصالح الدولة 100%
 - توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات في كامل التراب الوطني.
 - تسويق غاز البوتان المميع المنتج من طرف سوناطراك، كما أنها قامت ببيع وصيانة أدوات العد الموجهة للسوق الوطنية.
- وفي سنة 1983 تمت إعادة الهيكلة لشركة سونلغاز أدت إلى تحويل ستة وحدات إلى مؤسسات عمومية قائمة بذاتها لكنها تابعة لسونلغاز هي:

- كهريف KAHIRIF أشغال الكهرباء الريفية.
 - كهريب KAHRAKIB تختص بالأشغال الكهربائية
 - كاناغاز KANAGAZ إنجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز.
 - إينارغا INERGA بناء الهياكل الإدارية لسونلغاز.
 - أتركيب ETRKIB تركيب المعدات في مختلف المحطات.
 - أ م س AMC مؤسسة صناعة عدادات وأجهزة القياس والمراقبة بالعلمة.
- وقد سعت سونلغاز في هذه المرحلة إلى ما يلي:

1. التخلي عن التبعية لمؤسسة كهرباء وغاز فرنسا.
2. العمل على نشر أكبر قدر ممكن من الغاز (توسيع شبكة الغاز).
3. العمل على توسيع دائرة التغطية

3. مرحلة التسعينات:

في هذه المرحلة برز نظام قانوني جديد يتمشى مع معطيات المحيط حيث تحولت شركة الكهرباء والغاز إلى هيئة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وهذا بموجب المرسوم التنفيذي 91-475 المؤرخ في 14/12/1991 الأمر الذي سمح للمؤسسة بالتحرر شيئا فشيئا من تدخل الدولة.

وبعد ظهور المرسوم الرئاسي 195-02 المؤرخ 01-06-2002 حيث تغير بموجبه النظام القانوني للشركة وأصبحت شركة ذات أسهم الأمر الذي أعطاها دفعا كبيرا للتنظيم والإنتاج والتحرر في العمل فمؤسسة سونلغاز تتكفل بتوفير الطاقة الكهربائية وتوزيع الغاز عبر كامل التراب الوطني.

تمارس المؤسسة لحساب الدولة الاحتكار على النشاطات التالية:

- إنتاج الكهرباء: تقوم به مديرية إنتاج الكهرباء.
 - نقل وتوزيع الكهرباء: وتقوم به مديرية نقل الكهرباء والغاز ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.
 - نقل وتوزيع الغاز: وتتكفل به مديرية نقل الكهرباء والغاز، ومديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- إن مديرية الأغواط هي مديرية جهوية تابعة للمديرية العامة لشركة توزيع الكهرباء والغاز الوسط S.D.C الموجود مقرها حاليا بالبلدية.

كانت سونلغاز الأغواط وفق الهيكل التنظيمي لسنة 1969 عبارة عن مقاطعة تحت اسم مقاطعة الواحات إلى غاية 1985 حيث أصبحت مركزا للتوزيع تابع لمنطقة التوزيع بورقلة إلى غاية مارس 2005 حيث أصبحت مديرية التوزيع بالأغواط.

ثالثا: مهام وأهداف مؤسسة سونلغاز

1 - المهام مؤسسة سونلغاز:

هناك مهام تسييرية وأخرى تقنية.

- المهام التقنية:
 - إنجاز الدراسات التقنية والتكنولوجية والاقتصادية والمالية المطابقة لهدفها.
 - تحديد سياستها لبيع وترويج الطاقة الكهربائية والغازية في البلاد.
 - الترقية والاهتمام بكل الوسائل الجديدة لاستغلال الطاقة الغازية والكهربائية وتنمية كل ما يتصل بهدفها الاجتماعي مثل: البحوث والاستكشافات التكنولوجية في مجال الإنتاج، النقل، والتوزيع بالنسبة للكهرباء والغاز.

• المهام التسييرية:

- الإنتاج، النقل، التوزيع وتجارة الطاقة الكهربائية داخل الجزائر ونحو الخارج.
- نقل الغاز لأجل احتياجات السوق الوطني وتوزيعه.
- المساهمة في تجارة الغاز بواسطة قنوات داخل الجزائر ونحو الخارج.

- خلق فروع وأخذ مساهمات في الشركات الاقتصادية الموجودة في الجزائر وفي الخارج.
- ومهام أخرى تتمثل في:

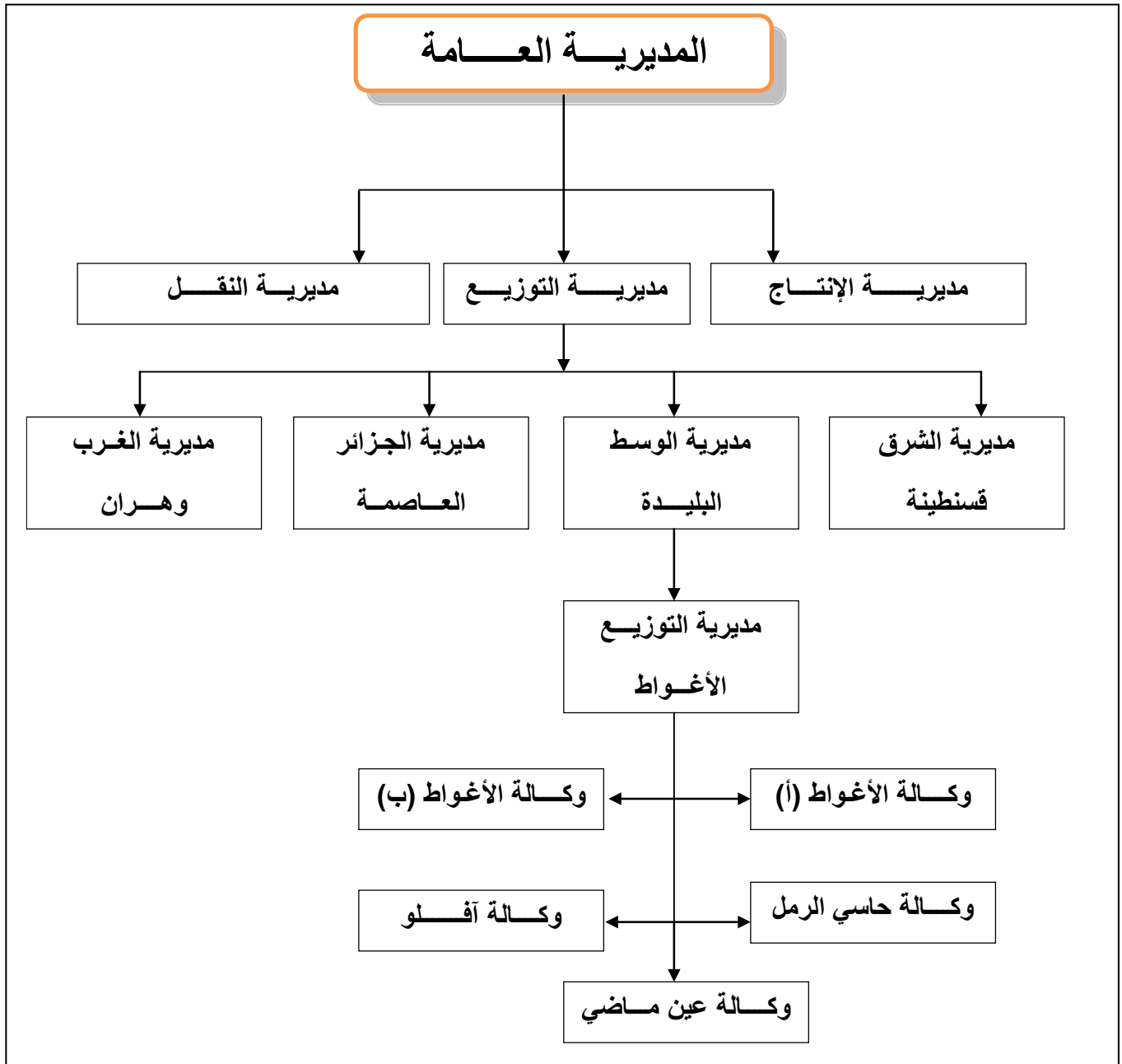
- إيصال الكهرباء والغاز للزبائن الجدد.
- تسيير منشآت توزيع الطاقة الكهربائية.
- تطبيق السياسة التجارية للمؤسسة.
- استمرارية توزيع الطاقة الكهربائية والغازية.

2- أهداف مؤسسة سونلغاز

- ضمان توزيع عمومي للغاز بأخذ بعين الاعتبار عوامل الأمن مهما كان السعر.
- ضمان إنتاج وتوزيعا للكهرباء ذات الجودة.
- تخطيط برنامج المؤسسة السنوي.
- القيام بعمليات البيع والتركيب والصيانة الكهرومنزلية والغازية.
- محاولة تقليص الديون.
- تحقيق الهدف العام المتمثل في توفير الخدمة العمومية

الفرع الرابع : الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز

شكل رقم (04) الهيكل التنظيمي للمديرية العامة لمؤسسة سونلغاز



المصدر: مصلحة التكوين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط

المطلب الثاني: التعريف بمديرية مديرية سونلغاز بالأغواط

تعتبر مديرية التوزيع بالأغواط صورة مصغرة لمديرية التوزيع المركزية لأنها تقوم ببعض مهام المديرية العامة في مجال أصغر وبصلاحيات أقل، والمتمثلة في أعمال التوزيع واستغلال الشبكات وتسييرها طبقا لبرامج وخطط مسطرة من قبل منطقة التوزيع التي تقع المديرية تحت مسؤوليتها.

تم إنشاء مركز جديد (للمديرية) سنة 1988 الكائن بشارع الدكتور سعدان، إذ يتربع على مساحة تقدر بـ 1200م يضم المركز 410 عامل.

وتتفرغ مديرية التوزيع بالأغواط إلى أربع وكالات وهي:

وكالة الأغواط "أ"، وكالة الأغواط "ب"، وكالة افلو، وكالة حاسي الرمل.

كما يضم المركز عدة مصالح وفروع تهتم كل منها بجانب معين كتسيير المشتركين ودراسة المشاريع.

الفرع الأول: نشأة مديرية سونلغاز

1. مرحلة (1944-1947): لقد نشأت المؤسسة لأول مرة سنة 1944 من طرف الإدارة الفرنسية التي كانت تقوم بتسييرها. أين كان الجزائريون مجرد عمال بسطاء مقابل اجر زهيد وبقيت على هذا الحال إلى غاية سنة 1947 حيث أصبحت محتكرة من طرف المعمر الفرنسي LE BON سميت باسمه LE BON ولقد كان دوره يقتصر على إنتاج الكهرباء فقط دون الغاز واستعمال الفحم كمولد لإنتاج الكهرباء.

2. مرحلة (1947-1969): في هذه المرحلة ظهرت أول نواة لمؤسسة سونلغاز تحت اسم *كهرباء وغاز الجزائر EGA* والتي تجمع بين إنتاج وتوزيع الكهرباء والغاز الطبيعي وكان تحديدا في 05 جويلية 1947.

3. مرحلة (1969-1991): وتبدأ تحديدا بتاريخ 28 جويلية 1969 أي بتاريخ تأميم مؤسسة سونلغاز وهذا بموجب الأمر 69/54 المؤرخ في 29 جويلية 1969 والذي نشر في الجريدة الرسمية بتاريخ 01 أوت 1969 الذي نص على حل مؤسسة EGA وتأسيس رسميا الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

4. مرحلة ما بعد سنة 1991: في شهر ديسمبر 1991 غيرت سونلغاز من طابعها القانوني لتصبح *المؤسسة العمومية* ذات الطابع الصناعي والتجاري سونلغاز EPIC وبدأت المؤسسة تمارس أعمالها بصفة عادية وترجع هذه التغيرات للأسباب الآتية:

- تسهيل تقديم الخدمات للزبون والاعتماد على التمويل الذاتي.

- إدارة المؤسسة في التحكم في مبيعاتها (تغيير السياسة التجارية).

بذلك أصبحت تقوم بموجب ما خوله لها القانون بإنتاج الطاقة الكهربائية ونقلها وتوزيعها عبر شبكات كهربائية

إلى مختلف المستهلكين عاديي أو صناعيين بالإضافة إلى توزيع الغاز الطبيعي عبر القنوات إلى جميع المشتركين.

كما تعتبر شركة سونلغاز من الشركات الاستراتيجية التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من

خدمات حيوية للمجتمع (أي استعمالهم للطاقتين الكهربائية والغازية).

5. مرحلة 2004: تميزت بنشاط كثيف على جميع الأصعدة فشهدت تحويل الشركة طبقا للقرارات الرسمية التي اتخذت وطبقت لتسيير الشركة.

ولقد انطلقت إعادة هيكلة التوزيع في جويلية 2004 وتم فيها ميلاد أربع مديريات عامة تقوم على شؤون التوزيع وتعمل بتوفير أحسن الظروف لتحويل إلى فروع ابتداء من 2006، وتتمتع هذه المديريات باستقلالية واسعة في المهام والقرارات ومهام التوجيه والمراقبة التي يحظى بها مجلس الإدارة فهم يساعدونها في مهامها والتنسيق بين أقسامها.

6. مرحلة 2005 وما بعدها: برزت الشركة في هذه السنة من خلال نشاطها الكثيف مما يستدعي رفع التحديات كي تعزز إنجازات المجمع وذلك بإعادة هيكلة التوزيع الذي يمثل الرهان الأكبر لهذه السنة، لذلك يجب تحقيقه إلى مهمة الخدمة العمومية التي يضمنها الموزعون والفوز بهذه المهمة والتطبيق الجيد لبرنامج التنمية وأن استثمارية 2005 فريدة من نوعها لذا تكتسب أهمية قصوى بالنظر إلى نوعية الخدمات والتسيير بصورة عامة.

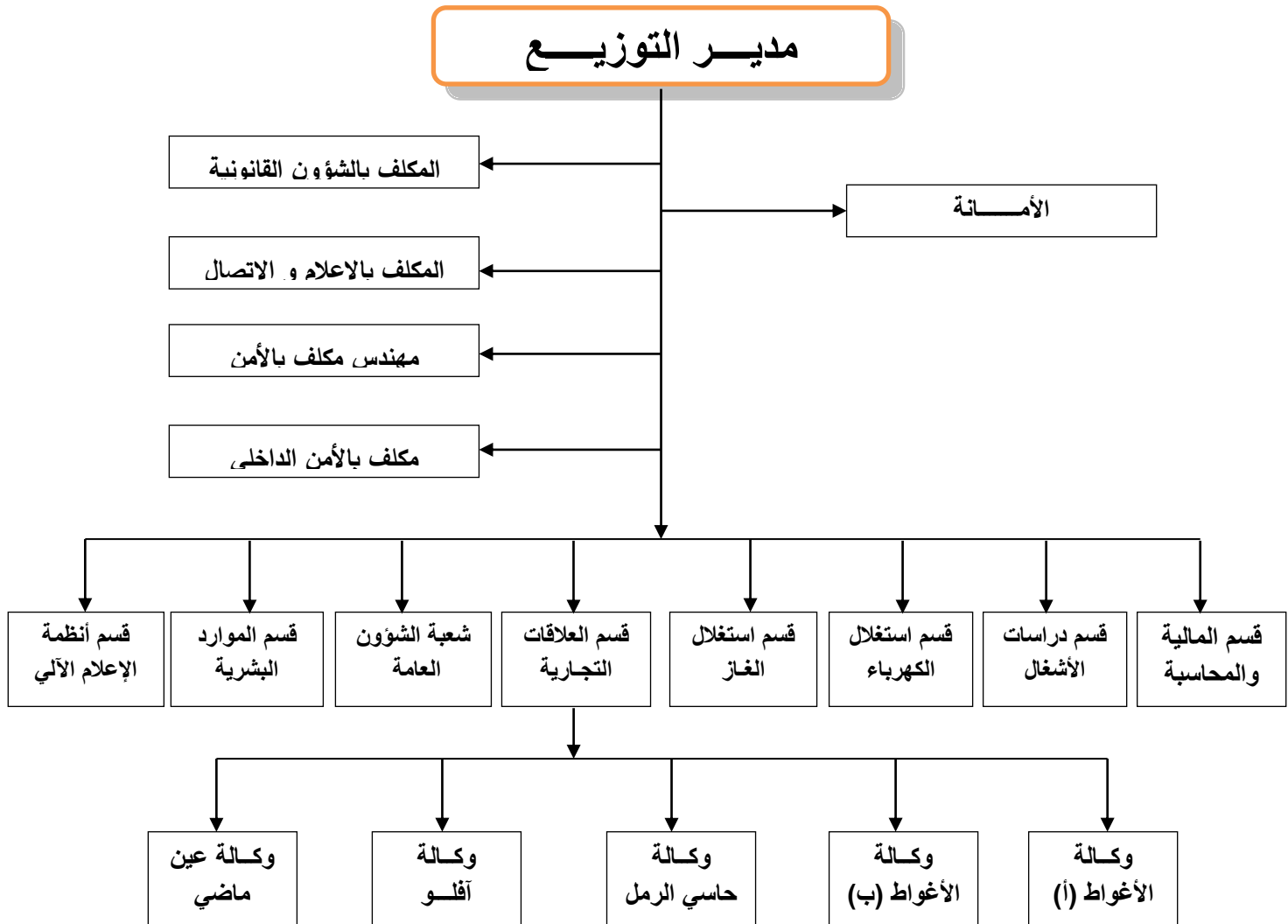
المطلب الثالث: مهام مؤسسة سونلغاز بالأغواط

لدى مؤسسة التوزيع بالأغواط على غرار جميع مؤسسات التوزيع على مستوى الوطن وثيقة سنوية والمسماة "عقد التسيير" (Contrat de gestion) والتي تعتبر تعهد يلتزم به مدير التوزيع بالعمل على تحقيق الأهداف المسطرة له من طرف المديرية العامة، ومن خلال هذه المهمة يمكننا أن نلاحظ أن نمط التسيير داخل مؤسسة سونلغاز يتمثل في طريقة تسيير الإدارة.

- متابعة ملفات الزبائن.
- قطع وإعادة التموين بالكهرباء والغاز.
- معاينة إعدادات الاستهلاك.
- متابعة تحصيل فواتير الدفع.
- انجاز أشغال الربط البسيط من المنبع إلى العمود.
- متابعة وصيانة شبكة الكهرباء والغاز.
- الرضا بأحسن الشروط المتعلقة بالثمن ومواعيد الطلب لإيصال الزبائن.
- ضمان التسيير الجيد وتطوير القنوات (MT/BT) (تردد منخفض/تردد متوسط) وتثبيت الملحقات.
- تطوير القنوات (MP/BP) (ضغط منخفض/ضغط متوسط) وتثبيت الملحقات.
- ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية والإمكانات المادية الضرورية.
- ضمان أمن الأشخاص والممتلكات بالموازاة مع أنشطة التوزيع.
- ضمان حضور سونلغاز على المستوى المحلي.
- الاستماع إلى انشغالات الزبائن (فتح خط هاتفى أخضر للرد على استعلامات الزبائن) ..

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز بالأغواط

الشكل رقم (05): الهيكل التنظيمي لمركز التوزيع بالأغواط



المصدر : مصلحة التكوين ، مؤسسة سونلغاز بالأغواط

أولاً: تحليل الهيكل

تحتوي مؤسسة سونلغاز بالأغواط على العديد من الأقسام التي تتكامل فيما بينها تتمثل فيما يلي:¹

1- مدير مؤسسة سونلغاز بالأغواط

وهو المكلف الأول بالإشراف على تسيير المؤسسة، يتم تعيينه بموجب مرسوم ويكمن دوره في القيام بتسيير المؤسسة ماليا وإداريا وتمثيل المؤسسة وهو الذي يتخذ القرارات الإدارية ويقوم بتعيين الموظفين ويتخذ الإجراءات اللازمة لضمان السير الحسن للمؤسسة ويعمل على المراقبة والتنسيق بين مجمل الأعمال الإدارية.

● كاتبة مديرية:

وهي كاتبة المدير وتقوم بعمل السكرتارية وهي بمثابة همزة وصل بين المدير والموظفين والعمال ومن بين مهامها الأساسية: الاهتمام بانشغالات المدير واستقبال مكالماته واستقبال شكاوى الزبائن وتحويلها للمدير.

2: مكلف بالشؤون القانونية

تقتصر مهامه على الدفاع عن مصالح المؤسسة عن طريق اللجوء إلى العدالة في حالة وجود شكاوى ضدها أو رفع شكاوى ضد الزبائن في حالة صدور بعض المشاكل منهم كسرقة الكهرباء والغاز، البناء على شبكة الغاز، تقسيم الصكوك بدون رصيد.

3: مهندس الأمن

حيث يقوم بإجراء دراسات شاملة للمكان المناسب لتوصيل الكهرباء، مثل وضع عمود الكهرباء في المكان الملائم.

4: المكلف بالأمن الداخلي

تكمن مهام المكلف بالأمن الداخلي في توفير الأمن والحماية داخل المؤسسة.

5: قسم العلاقات التجارية:

لهذا القسم أهمية كبيرة نظرا لعلاقته مع الأقسام الأخرى، ويقوم بمهام تسييرية وأخرى تقنية وعلى مستوى هذا القسم نجد:

¹ إنطلاقا من المعطيات المقدمة في مصلحة التكوين بمؤسسة سونلغاز بالأغواط

1- مصلحة تقني تجاري: ويوجد على مستوى هذه المصلحة فوجين:

- فوج توصيل الغاز والكهرباء للزبائن الجدد؛
- فوج ترقية المبيعات.

2- مصلحة الزبائن: يوجد على مستوى هذه المصلحة عدة أفواج هي:¹

- فوج الفوترة والضغط المنخفض للزبائن العاديين الإدارات؛
- فوج الفوترة للتوتر والضغط المتوسط؛
- فوج تغطية الديون؛
- فوج الخزينة.

سادسا: قسم الدراسات وتنفيذ الأشغال

تتمثل مهام هذا القسم في دراسة وتنفيذ الأشغال المطلوبة من طرف قسم العلاقات التجارية والأقسام التقنية ويضم هذا القسم:

مصلحة تسيير الاستثمارات، مصلحة دراسات الكهرباء، مصلحة دراسات الغاز.

سابعا: قسم الأنظمة المعلوماتية

يعمل على إصدار مذكرات لمختلف الوكالات تحمل أوقات جمع حسابات الاستهلاك الجديدة للغاز والكهرباء بتحديد الاستهلاك الفعلي يطرح القديم من الجديد.

وعلى مستوى هذا القسم يتم إعداد فواتير مبيعات وصيانة شبكة الإعلام الآلي وتسهيل الاتصال بالمديرية العامة للشركة.

ثامنا: قسم استغلال الغاز

وهو قسم له مهام تقنية حيث يقوم بدراسات أولية لتوصيل الغاز والصيانة ويحد في هذا القسم

- استغلال ومراقبة شبكة الغاز

¹ - عن رئيس قسم المحاسبة والمالية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط.

● تسيير المنشآت؛

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية أفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل؛

تاسعا: قسم استغلال الكهرباء

ويقوم هذا القسم بدراسة الشبكة الكهربائية لتحسين نوعية الخدمات وصيانة الشبكات وصيانة الشبكة ونجد فيه:

● استغلال ومراقبة الشبكة الكهربائية؛

● تسيير الجولات الكهربائية؛

● تسيير المنشآت؛

ويضم ثلاثة مصالح هي: المصلحة التقنية الأغواط، المصلحة التقنية أفلو والمصلحة التقنية حاسي الرمل

عاشرا: قسم الشؤون العامة

مهام هذا القسم تتلخص في تأثيث المديرية وإصلاح وصيانة آلات ومنشآت المؤسسة وتسيير حضيرة السيارات وتنقسم إلى قسمين أساسيين:

● فريق حضيرة السيارات: ويقوم بصيانة وإصلاح السيارات وتسيير الوقود؛

● فريق الأشغال العمومية: ويقوم بتسيير وتأثيث وتموين المديرية بلوازم المكاتب.

إحدى عشر: قسم الموارد البشرية:

يعمل هذا القسم على تسيير المستخدمين حيث يقوم بتدبير الإجراءات المتعلقة بالأجور وتنمية الحياة المهنية للعمال من تكوين وترقية وتأمينات اجتماعية، بإضافة إلى ذلك فان هذا القسم يسهر على تطبيق القوانين داخل المؤسسة كما يهتم بـ:

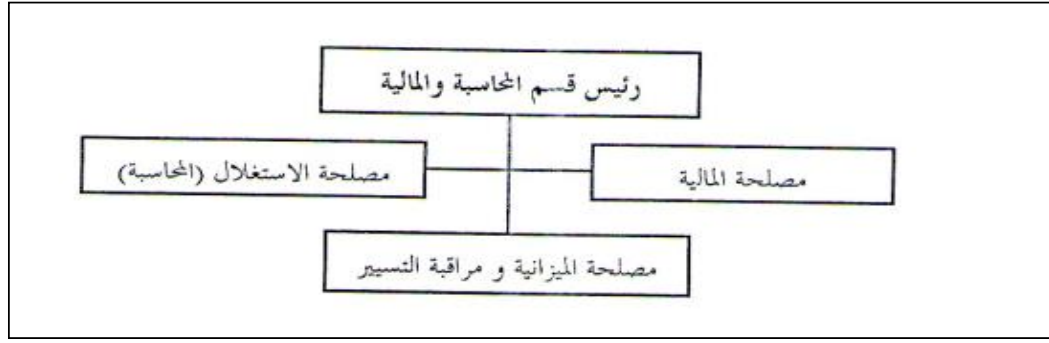
● متابعة المستخدمين؛

● إعداد الرواتب؛

● إعداد مختلف المخططات والكشوف السنوية الخاصة بتنمية الموارد البشرية؛

اثنا عشر: قسم المالية والمحاسبة

يكتسب قسم المالية والمحاسبة أهمية بالغة في أي مؤسسة مهما كان طابعها صناعي أو تجاري فهو يعتبر العصب الرئيسي والحساس، وذلك لأن السير الحسن والمنظم لهذا القسم يعكس مدى دقة سير هذه المؤسسة.



الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لقسم المحاسبة والمالية

وتتمثل مهام كل قسم من الاقسام المالية والمحاسبة فيمايلي : ¹

1- مصلحة المالية:

- ضمان التسديدات؛
- متابعة حسابات النقدية ومراقبة الحسابات البنكية والحسابات البريدية؛
- وضع التوقعات النقدية على المدى القصير؛
- تنفيذ التسويات للحسابات المصرفية والحسابات الجارية البريدية؛
- إتباع قواعد الأسواق (تسيير المخزونات)؛
- تجميع النقدية؛
- التحقق من صحة التصريحات اليومية للنقدية؛
- نقل السجلات والتقارير؛

2- مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير:

- اعداد الموازنة السنوية للمديرية؛
- تحقيق لوحة القيادة وتقرير النشاط للمديرية؛
- إتباع معايير حق الاستغلال والعلاقة مع لجنة ضبط الكهرباء والغاز؛

¹ - عن رئيس قسم المحاسبة والمالية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط

3-مصلحة الاستغلال المحاسبية: وتقوم بالمهام التالية:

- ضمان التحقق ومراقبة العمليات المحاسبية؛
- ضمان السيطرة على السجلات المحاسبية المتعلقة بنظام تسيير الزبائن ومراقبة قوائم المستخدمين؛
- مراقبة النقدية المقدمة من الوكالات؛
- متابعة محاسبة الصندوق؛
- الحفاظ على الملفات القانونية؛
- تقديم النتائج المحاسبية للمديرية؛
- تبرير وضمان تخلص الحسابات؛
- الحفاظ على قائمة من رأس المال؛
- ضمان الروابط مع المراكز المحاسبية الأخرى؛
- الإشراف على مختلف عمليات الجرد سواء كان الجرد من قبل أعوان داخل المؤسسة أو خارجها؛

المبحث الثاني: التخطيط المالي والقرارات المالية بمؤسسة سونلغاز بالأغواط

سوف نحاول في هذا المبحث التطرق إلى دراسة الوضع المالي للمؤسسة " توزيع الكهرباء والغاز " بالأغواط من خلال عرض الميزانية المالية إضافة إلى جدول حسابات النتائج والميزانية المالية المختصرة لكل سنة من فترة الدراسة (2020 - 2021).

المطلب الأول: خطوات إعداد الميزانية التقديرية في سونلغاز

أولا : إجراءات إعداد الميزانية التقديرية في مؤسسة سونلغاز

حسب الإجراءات المعمول بها في مديرية سونلغاز يتم إعداد الميزانية التقديرية على النحو التالي:

- تحضير الميزانية السنوية يبدأ تقريبا من شهر سبتمبر من السنة الجارية، هذه الإجراءات تنطلق من قسم المحاسبة والمالية، لأن إعداد وتحضير وتنفيذ الميزانية من صلاحيات هذه الأخيرة.
- ومن أجل الوقوف على احتياجات المديرية، تقوم مصلحة المالية والمحاسبة بإعداد مراسلة موجهة لكل أقسام المديرية، تطلب من خلالها إعداد تقرير لاحتياجات كل قسم، تقوم الأقسام بإرسالها إلى مصلحة الميزانية والمحاسبة والتي تقوم بدورها بتجميع هذه الاحتياجات في جداول بحضور مدير التوزيع وبعد المصادقة عليها من طرف مديرية سونلغاز بالأغواط تقوم هذه الأخيرة بتوزيعها على المديرية الجهوية من أجل الدراسة والمصادقة عليها.
- مراجعة الميزانية: بعد المصادقة على الميزانية من طرف الشركة الأم وإرسالها إلى شركة التوزيع من أجل التنفيذ، تقوم هذه الأخيرة في شهر جوان بإعداد مراجعة للميزانية اعتمادا على تقديرات السنة الباقية وما أنجز خلال الأشهر من السنة الحالية، وإرسالها إلى المديرية الجهوية للمصادقة عليها.

ثانيا: إعداد الموازنة التقديرية

تقوم بإعدادها جميع مصالح المديرية بكل معايير التسيير لكل مصلحة، ثم يتم تجميعها من طرف مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير من أجل موازنة تقديرية للمديرية وترسل إلى المديرية العامة من أجل المصادقة ثم تندرج إلى عقد تسيير سنوي الذي يتم إمضائه من طرف مدير التوزيع والمدير العام.

ويتم مراقبة تنفيذ الموازنة بالمقارنة بين القيم التقديرية والقيم الفعلية كل شهر كما يجب الإشارة إلى أن المؤسسة لا تقوم بتحليل الانحرافات ولا إعداد التقارير بذلك، وتشتمل الأقسام المعنية بإعداد الموازنة التقديرية:

- قسم استغلال الكهرباء؛
- قسم استغلال الغاز؛
- قسم العلامات التجارية؛
- قسم إدارة الصفقات؛

- قسم الموارد البشرية؛

- مصلحة الوسائل العام؛

- قسم الدراسات والاستغلال؛

أما معايير التسيير المعتمدة، فتتمثل في:

عدد الزبائن، المبيعات، المشتريات، رقم الأعمال وسعر البيع.

المطلب الثاني: تحليل الميزانية المالية المختصرة بمؤسسة سونلغاز بالأغواط
أولاً: عرض الأصول لميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز بالأغواط لفترة (2020-2021)

جدول رقم (01): جانب الأصول لفترة (2020-2021)

الأصول	التصنيف الإجمالي 2021	الإطفاء 2021	2021	2020
برامج الكمبيوتر وما شابه ذلك	4123804.09	2749202.70	1374601.37	2749202,73
الأصول الثابتة				
أراضي	12130720,90	12130720.90	12130720.90	12130720,90
تخطيطات الأراضي وتطوراتها	46969807,17	23272584,41	23697222.76	23754216,25
الإنشاءات	335420206,80	146729734,50	188690472.20	184584888,99
المنشآت الفنية والمعدات والأدوات	20863132712,01	9212740197.30	11000380515.25	11743996537,53
الأصول الملموسة الأخرى	1595 252 952,07	82024520921	775007742,86	885207767,92
الأصول قيد التنفيذ	270323846 ,49		270323846,49	1877417010,30
الأصول المالية				
القروض والأصول المالية الأخرى غير المتداولة	10000,00		10000,00	10000,00
إجمالي الأصول غير المتداولة	25500284604,18	10205742526,30	15354541755,88	14709856344,70
الأصول المتداولة				
الأسهم والمستحقات	28107747,82		28107747,82	105933294,91

العملاء	4347471791,00	1348465017,54	2009006773,52	20941779049,40
الذمم	000		000	000
مديونون آخرون	004345264,20	5601765,20	898743499,00	1005557195,78
الضرائب	68702571,44		68702571,44	57403779,85
خزينة	123651007,00	621217,01	123029790,02	97217921,56
إجمالي ممتلكات الحالية	5472278383	1354687909,81	4117500383,00	4297892131,49
إجمالي الأصول العامة	31032536077,7	11580430028,11	19472132149,68	19007748476,19

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز.

ثانيا : تحليل الأصول لميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز بالأغواط لفترة(2020-2021)

1. الأصول غير الجارية: من خلال ملاحظتنا لنتائج المبنية في ميزانية كل سنة لاحظنا ان هناك انخفاض وتزايد في الأصول الجارية خلال السنوات الدراسة من (2020 إلى غاية 2021) بحيث كانت قيمتها في 2020 تقدر ب: 14709856344,70 دج، وفي سنة 2021 قدرت ب: 15354541755,88 دج.

2. الأصول الجارية: من خلال ملاحظتنا لنتائج المبنية في ميزانية كل سنة لاحظنا ان الأصول الجارية سجلت تذبذبا، ففي 2020 قدرت قيمتها ب: 105933294,91 دج، بينما في سنة 2021 قدرت ب: 105933294,91 دج.

ثالثا: عرض الخصوم لميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز بالأغواط لفترة (2020-2021)

جدول رقم (02): جانب الخصوم لفترة (2020-2021)

الخصوم	2021	2020
إعادة التقييم	210432403,28	210432403,28
صافي الربح	000	000
حقوق الملكية الأخرى - الأموال المحتجزة	72465235, 66	724405235, 00
حساب الارتباط	118349953282, 46	126041180312,96
مطلوبات غير متداولة	121178500921,40	12887077961, 99
القروض والديون المالية		
الديون الأخرى غير الجارية	22316206635,78	2289555299,55
لميزانية العمومية للمسؤولية		
إجمالي حقوق الملكية	3453183168,85	344411332180,28
المخصصات والإيرادات المعترف بها مقدما	3684803804, 63	367022887709,83
حسابات قابلة للدفع	68366522436,12	6165546875,00
الضرائب	148582920 ?94	180287127, ,770
الديون على شركات المجموعة والشركات الزميلة	000	000
ديون أخرى	28372420666,50	1653549901111,08
المسؤولية النقدية	000	000

إجمالي الطلبات الحالية	36694774423,,65	2450382814,44
اجمالي المطلوبات	1944721321149,68	1199007748476,19

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من طرف مؤسسة سونلغاز

رابعاً: تحليل خصوم ميزانية مؤسسة سونلغاز بالأغواط لفترة(2020-2021)

1. مجموع رؤوس الأموال: بعد التطلع على قيم رأس المال لكل سنة في الميزانية بالضبط في جانب الخصوم لاحظنا أن مجموع رؤوس الأموال لمؤسسة سونلغاز في تذبذب حيث سجلت في سنة 2020 قيمتها ب 210432403,28 دج وبقيت قيمتها ثابت في سنة 2021 حيث قدرت ب 210432403,28 دج.
2. الخصوم غير الجارية: نلاحظ أنه سجل في الخصوم الغير جارية تذبذب في قيمها، حيث في سنة 2020 كانت قيمتها 99, 12887077961 دج ثم اخفضت قليلا بقيمة 121178500921,40 دج سنة 2021.
3. الخصوم الجارية: نلاحظ أنه سجل في الخصوم جارية تذبذب في قيمها حيث قدرت سنة 2020 قيمتها ب 2450382814,44 دج، كذلك سنة 2021 سجلت ارتفاع ضئيل قدر ب 36694774423,,65 دج.

خامساً: الميزانية المختصرة لمؤسسة سونلغاز

1- جانب الاستخدامات:

جدول رقم(03): جانب الاستخدامات لفترة(2020-2021)

البيان	2020		2021	
	المبالغ	النسبة	المبالغ	النسبة
مجموع استخدامات ثابتة	2749202,73	55.98%	1374601,37	51.38%
مجموع استخدامات استغلال	14729840344,62	21.65%	2240103198,042	22.34%
مجموع استخدامات خارج الاستغلال	44221366639,88	1.29%	1999052373,607507	1.47%

24.81%	59108536067,26	21.08	4395110053,05	مجموع استخدامات الخزينة
100%	65349077240,28	100%	63349066240,28	المجموع الاستخدامات

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز

2- جانب الموارد:

جدول رقم (04): جانب الموارد لفترة (2020-2021)

الموارد	2020		2021	
	المبالغ	النسبة	المبالغ	النسبة
موارد دائمة	210432403,28	81.75%	210432403,28	74.10%
موارد استغلال	2838437619,004	0.88%	46789619,004	0.74%
موارد خارج الاستغلال	16598957313,85	17.37%	2598976313,85	25.16%
موارد الخزينة	0	0	0	0
المجموع الموارد	63349066240,28	100	63349066240,28	100%

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز.

المطلب الثالث : حساب مؤشرات التوازن المالي لمؤسسة سونلغاز بالأغواط

أولا : حساب رأس المال العامل

الجدول رقم (05): تطور رأس المال العامل لفترة (2020-2021)

البيان	2020	2021
1 موارد دائمة	210432403,28	210432403,28
استخدامات ثابتة 2	2749202,73	1374601,37
1-2 رأس المال العامل	207683200,55	209057801,91

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز

التحليل:

بعد حسابنا لرأس المال العامل لمؤسسة سونلغاز لاحظنا أن نتائجه كانت موجبة يعني ($FRNG > 0$) في كل السنوات إلا أن في سنة 2021 كان مرتفعا كثيرا مقارنة ب سنة 2020 وهذا يعني أن الموارد الدائمة خلال سنة 2021 غطت بالكامل الاستخدامات الثابتة وحقت فائض كبيرا قدره 209057801,91 دج وبالتالي المؤسسة في حالة جيدة وحقت في هذه الفترات هامش أمان موجب لتغطية الاستخدامات الجارية وأنها متوازنة ماليا على المدى البعيد.

ثانيا: حساب الاحتياج في رأس المال العامل

1- حساب الاحتياج في رأس المال للاستغلال لفترة (2020-2021):

الجدول رقم (06): الاحتياج في رأس المال للاستغلال لفترة (2020-2021)

البيان	2020	2021
استخدامات الاستغلال (1)	14729840344,62	2240103198,042
موارد استغلال (2)	2838437619,004	46789619,004
الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال (1-2)	11891402725,616	2193313579,038

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز

التعليق:

انطلاقا من النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن احتياج في رأس المال العامل للاستغلال كان موجب خلال الفترة (2020-2021) قدره هذا الاحتياج على التوالي : **11891402725,616** د ج، **11891402725,616** د ج، إلا أن ارتفاعه الشديد سنة 2021 دلت على أنه هناك بطئ في دوران المخزون.

2- حساب الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال لفترة (2020-2021):

الجدول رقم (07): الاحتياج في رأس المال خارج الاستغلال لفترة (2020-2021)

البيان	2020	2021
استخدامات خارج الاستغلال (1)	44221366639,88	1999052373,607507

2598976313,85	16598957313,85	موارد خارج استغلال (2)
-599923940,242493	27622409326,03	الاحتياج في رأس المال العامل خارج للاستغلال (1-2)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز

التعليق:

احتياج في رأس المال العامل خارج للاستغلال سالب وهذا يعني أن نشاط الاستثنائي لمؤسسة سونلغاز يولد مورد مالي إضافي قيمته **-599923940,242493** دج خلال سنة 2021، وهذا ما يساعد على تقليل العجز الذي في سيولة النشاط العادياً في سنة 2020 كان موجبا وهذا ما يؤكد أن المؤسسة كانت تعاني من عجز في السيولة

3- الاحتياج في رأس المال العامل لفترة (2020-2021)

الجدول رقم (08): الاحتياج في رأس المال العامل لفترة (2020-2021)

البيان	2020	2021
الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال (1)	11891402725,616	2240103198,042
الاحتياج في رأس المال العامل خارج للاستغلال (2)	27622409326,03	-599923940,242493
الاحتياج في رأس المال العامل (1-2)	-15731006600,414	1640179257,799507

4- المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز

التعليق:

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن الاحتياج في رأس المال العامل كان موجب ($BFR > 0$) وذلك سنة 2021 أن هناك احتياج خلال هذه السنة وهذا يدل أن المؤسسة كانت بحاجة إلى مورد إضافي وذلك من

أجل تغطية الاحتياج المالي المتبقي لنشاط الاستغلال حيث أنه تم تغطيته مسبقا بمورد مالي من نشاط خارج الاستغلال.

رابعاً: الخزينة الصافية

الجدول رقم(09): تطور الخزينة الصافية لفترة(2020-2021)

البيان	2020	2021
خزينة الأصول(1)	4395110053,05	59108536067,26
خزينة الخصوم(2)	0	0
الخزينة الصافية(1-2)	4395110053,05+	59108536067,26+

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز

التعليق:

الخزينة الصافية كانت موجبة هذا يعني أن موارد المؤسسة غطت كل احتياجاتها وبالتالي المؤسسة في حالة فائض.

المطلب الرابع: تشخيص وضعية مؤسسة سونلغاز بالأغواط عن طريق النسب المالية

سيتم في هذا المطلب حساب النسب المالية

أولاً: نسب السيولة

1- نسبة السيولة العامة:

الجدول رقم (10): نسبة السيولة العامة لفترة (2020-2021)

البيان	2020	2021
مجموع أصول جارية (1)	19472132149,68	19007748476,19
مجموع خصوم جارية (2)	1199007748476,19	1944721321149,68
نسبة السيولة العامة (1/2)	0,01624	0,00977

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز

التعليق:

تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل من أصولها المتداولة حيث نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها خلال الفترة (2020-2021) أن الأصول المتداولة لم تغطي ديون قصيرة الأجل، وأن النسب السيولة العامة أقل من الواحد، أي أن مؤسسة سونلغاز في خطر وهذا مؤشر سيء لوضع سيولة خسارة للمؤسسة.

2- نسبة السيولة السريعة:

الجدول رقم (11): نسبة السيولة السريعة لفترة (2020-2021)

البيان	2020	2021
(أصول جارية - المخزونات) (1)	14709856344,7	15354631766,68
خصوم جارية (2)	1199007748476,19	1944721321149,68
نسبة السيولة السريعة (1/2)	0,01226	0,0078

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز

التعليق:

تقيس هذه النسبة أيضا مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل من أصولها المتداولة ولكن تستبعد المخزون لبطء تحوله إلى نقدية، وعليه ومن خلال النتائج المتحصل عليها نلاحظ أن الأصول السريعة لم تغطي الخصوم الجارية خلال السنتين وبالتالي المؤسسة لا تستطيع أن تواجه الالتزامات قصيرة الأجل،

3- نسبة السيولة الجاهزة:

الجدول رقم (12): نسبة السيولة الجاهزة لفترة (2020-2021)

البيان	2020	2021
استخدامات الخزينة (1)	4395110053,05	59108536067,26
موارد الخزينة (2)	0	0
نسبة السيولة الجاهزة (2/1)	0	0

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز

التعليق:

تقيس هذه النسبة مدى قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل من أصولها النقدية فقط إلا أننا لاحظنا أن من خلال النتائج المتحصل عليها خلال الفترة (2020-2021) كانت قيم الخزينة تساوي الصفر.

ثانيا: نسبة الربحية:

يتم احتسابها كما يلي :

الجدول رقم (13): نسبة الربحية التجارية لفترة(2020-2021)

البيان	2020	2021
نتيجة الصافية (1)	-1800215446,47	-2359825622,06
المبيعات (2)	5839959029,44	6009058352,34
نسبة الربحية التجارية (1/2)	-0,3082	-0,3927

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز

التعليق:

كل 1 من المبيعات يحقق 1.11 دج كربح والباقي لتغطية التكاليف ونلاحظ من خلال سنوات الموالية أنه سجل انخفاض خلال سنة 2021 قدر ب -0,3927 في حين سجل سنة 2020 نسبة الربحية التجارية قدرت ب -0,3082.

1- نسبة المردودية الاقتصادية:

الجدول رقم (14): جدول نسبة المردودية الاقتصادية لفترة(2020-2021)

البيان	2020	2021
نتيجة الصافية (1)	-1800215446,47	-2359825622,06
مجموع الاستخدامات (2)	63349066240,28	65349077240,28
نسبة المردودية الاقتصادية (1/2)	-0,0284	-0,03611

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز

التعليق :

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن مؤسسة سونلغاز لم تحقق عائد على الأصول .

2- نسبة المردودية المالية:

الجدول رقم (15): جدول نسبة المردودية المالية لفترة (2020-2021)

البيان	2020	2021
نتيجة الصافية (1)	-1800215446,47	-2359825622,06
رؤوس أموال الخاصة (2)	210432403,28	210432403,28
نسبة المردودية المالية (1/2)	-8,5548	-11,2141

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز

التعليق:

نلاحظ من خلال النتائج المتحصل عليها أن مؤسسة سونلغاز لم تحقق عائد على الأموال الخاصة أي أن المردودية المالية كانت منخفضة

ثالثا : نسب النشاط

1- معدل دوران الزبائن:

الجدول رقم (16): معدل دوران الزبائن لفترة (2020-2021)

البيان	2020	2021
الزبائن والحسابات المماثلة (1)	20941779049,40	2009006773,52
المبيعات السنوية متضمنة الرسوم (2)	5839959029,44	6009058352,34
معدل دوران الزبائن (1/2)*360	1290,91	120,35

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز

التعليق:

تمنح مؤسسة سونلغاز خلال سنة 2020 مدة 1290 يوم وخلال سنة 2021 مدة 120 يوم في المتوسط لعملائها من لحظة البيع وحتى لحظة تحصيل

2- معدل دوران الموردين:

الجدول رقم (17): معدل دوران الموردين لفترة (2020-2021)

البيان	2020	2021
موردون وديون مماثلة (1)	1653549901111,08	28372420666,50
مشتريات السنوية متضمنة الرسوم (2)	36803690,16	165410371,62
معدل دوران الموردين (1/2)*360	16174409,73	61749,8854

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية المالية لمؤسسة سونلغاز

التعليق:

من خلال تحليل نتائج مؤسسة سونلغاز نستنتج أن المؤسسة تستفيد خلال سنة 2020 من 16174409,73 يوم من تسديد مشترياتها الآجلة لصالح الموردين ونلاحظ أيضا أنه خلال سنة 2021 انخفضت مدة التسديد وأصبحت 61749,8854 يوم فقط،

خلاصة الفصل:

لقد حاولنا في هذا الفصل التعرف على واقع الوضعية المالية لمؤسسة سونلغاز بالأغواط، فبدأنا كمبحث أول بتقديم تعريف شامل لها، بالإضافة إلى عرض أهم نشاطاتها، كما تطرقنا إلى هيكلها التنظيمي، وتم التطرق في المبحث الثاني إلى الميزانيات المالية المختصرة لسنوات (2020-2021) ومن خلال دراستنا للمؤسسة بالاعتماد على تحليل مؤشرات التوازن المالي والنسب المالية.

بالاعتماد على ميزانيات المختصرة ومؤشرات تم إبراز أثر التخطيط المالي على كفاءة القرارات المالية والقرارات الرشيدة التي ستأخذها مستقبلا وذلك من خلال أهم أدوات التخطيط المالي.



خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع التخطيط المالي و أثره على كفاءة القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية ، اتضح لنا أن التخطيط المالي هو إحدى الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة المالية فهو يعتبر من بين أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة بشكل يضمن لها الحفاظ على مواردها و استغلالها بشكل كفء و فعال ، كما يضمن اتخاذ القرارات الرشيدة و ذلك عن طريق أدواته ، و التي أهمها الموازنة التقديرية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتخطيط المالي و ذلك لأن الإدارة المالية تعتمد في رسم خططها المالية على الموازنة التقديرية للتنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه ، حيث كلما كانت هذه الموازنة تمتاز بالدقة في إعداد التقديرات بعيد عن التحيز و المغالاة و منح الفرصة لمختلف المسؤوليات استطاعت إدارة المؤسسة بشكل عام و الإدارة المالية بشكل خاص من تحقيق أهدافها التي تسعى الوصول إليها .

من خلال دراسة موضوع أثر التخطيط المالي على كفاءة القرارات المالية في المؤسسة، ومحاولة إبراز مدى مساهمة التخطيط في تقييم كفاءة القرارات المالية، فقد حصرت هذه الدراسة من جانبيها النظري والتطبيقي، من خلال التعرف على مفاهيم عامة حول التخطيط المالي والقرارات المالية وتقييم كفاءة القرارات المالية، وقد تم عرض القوائم المالية للمؤسسة وتحليل وضعيتها المالية.

أولاً: نتائج الدراسة

- التخطيط المالي هو عملية تنبؤ وتقدير للاحتياجات المالية للمؤسسة، باستخدام مجموعة أدوات لتحقيق الأهداف المسطرة؛
- أثبتت الدراسة النظرية أن عملية اتخاذ القرار المالي ورشادته لها ارتباط بالتخطيط المالي المتبع، حيث يعتبر جوهر عملية التخطيط المالي وأساس لتحقيق أهداف المؤسسة؛
- من خلال دراسة الحالة لمؤسسة سونلغاز اتضح أنها تعتمد على التخطيط المالي للمستقبل في اتخاذ القرارات المالية وترشيدها؛
- يتطلب التخطيط المالي الجيد دقة عملية التنبؤ؛
- القرارات المالية متكاملة ويؤثر بعضها على الآخر، إذ أن قرار التمويل يحدد لنا حجم ونوع قرار الاستثمار الذي ستتخذه المؤسسة، وهذا الأخير يحدد سياسة توزيع الأرباح المتبعة من خلال النتائج والأرباح المحققة؛
- تعتبر الموازنات التقديرية أداة ذات توجه مستقبلي تهدف المؤسسات من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، والنتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع،
- تؤدي الموازنة التقديرية إلى اتخاذ القرارات الرشيدة، وتساعد المسؤولين في الإدارة على كشف الانحرافات، ومحاولة تصحيحها ومعرفة أسبابها، ومنه اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

ثانيا: التوصيات

- العمل على إشراك جميع أفراد المؤسسة في عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية، لأنهم مسؤولون عن تنفيذها، وذلك للزيادة من كفاءة وفعالية الموازنة؛
- ضرورة الاعتماد على الأساليب العلمية والإحصائية الحديثة في إعداد الخطط المالية على شكل موازنات تقديرية؛
- ضرورة تدعيم الموارد من أجل تغطية كافة الاستثمارات؛
- إعادة وضع برنامج رقابي حديث يشمل جميع هياكل المؤسسة من الداخل والخارج؛
- ضرورة إعداد برامج لمقارنة الأداء الفعلي بالأداء الواجب تحقيقه؛
- فتح المجال أمام الوحدات لاتخاذ قراراتها المالية خصوصا فيما يتعلق باستثماراتها وهذا بالتعاون مع المديرية العامة؛
- تطوير البحث في مجال التخطيط المالي وأدواته، فهذا من شأنه تمكين المؤسسة من اختيار البديل الأمثل ومن ثم اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة.

ثالثا: آفاق الدراسة

1. أثر التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة.
2. أثر التخطيط المالي في مراجعة الأزمات وإدارتها.
3. عملية التخطيط المالي الاستراتيجي على قيمة المؤسسة.
4. عملية اتخاذ القرار ودورها في أداء العاملين في المؤسسة.



قائمة المراجع

أولا : الكتب

1. جابر شعيب الإسماعيل، المالية للقادة أفضل الممارسات المالية للقادة و كبار التنفيذيين ، دار الكتب العلمية ، د ط ، بيروت ، لبنان ، 2018.
2. حربي محمد موسى عريقات ، التنمية و التخطيط الاقتصادي ، دار الكرمل ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 1993.
3. حسن أحمد الشافعي ، عبد الله الغضاب ، التخطيط و التخطيط الإستراتيجي ، الإسكندرية ، مصر ، دار الوفاء للنشر ، الطبعة الأولى ، 2012.
4. طارق عبد الرؤوف عامر ، إيهاب عيسى المصري ، صناعة و إتخاذ القرار ، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، مصر ، 2015.
5. عبد الغفار حنفي ،مدخل اتخاذ القرارات ، الإدارة المالية ، الدار الجامعية للنشر والتوزيع ، الإسكندرية ، مصر ، 2006.
6. عدنان تيه النعيمي ، ياسين كاسب الخرشنة ، أساسيات في الإدارة المالية ، د ط ، دار المسيرة و التوزيع و الطباعة ، عمان ، الأردن ، 2007.
7. عطا على الزبون ،التخطيط المالي ، دار زمر الناشرون و موزعون ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2017.
8. عليان الشريف الإدارة و التحليل المالي ، دار البركة للنشر و التوزيع ، الطبعة الاولى ، عمان ، الاردن، 2007.
9. غني دحام الزبيدي و حسين وليد عباس ، المقدرات الجوهرية للموارد البشرية الاتجاه المعاصرة لتنافسية الأعمال ، دار غيداء للنشر و التوزيع ، عمان ، 2014.
10. كنجو عبدو كنجو ، إبراهيم و هي فهد ، الإدارة المالية ، الطبعة الثانية ، دار المسيرة ، الأردن ، 2002.
11. محمد الصريفي، إدارة المال و تحليل هيكله ، دار الفكر الجامعي ، الطبعة الأولى ، الإسكندرية ، مصر، 2007.
12. مؤيد عبد الحسين الفضل ،نظريات اتخا القرارات منهج كمي ، دار المناهج للنشر و التوزيع ، الطبعة الأولى ، عمان ، الأردن ، 2013.

ثانيا : المجلات

1. بيان كريشان ، التحليل المالي و أثره في إتخاذ القرارات المالية —دراسة تطبيقية / بلدية معان - ، المجلة العربية للنشر العلمي ، الإصدار الخامس ، العدد تسعة و أربعون ، تشرين الثاني ، 2022.

2. حسين بلعجوز ، المدخل لنظرية القرار ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 2010 .
3. رضا زهواني ، وصيف فايوة خير الدين ، سمير بوعافية ، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية (قرار التمويل ، قرار الاستثمار و توزيع الأرباح) ، مجلة العلوم الإدارية و المالية ، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي ، الجزائر ، المجلد 01 ، العدد 01 ، ديسمبر 2017.
4. علي مكيد و نسيمه أعمر ستي ، أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات و إدارتها —دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز المدية -، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات ، العدد العاشر ، د س.

ثالثا : مذكرات وأطروحات

1. أحمد فؤاد الصيد ، التخطيط المالي و دوره في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية *دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر —وكالة ورقلة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في ميدان العلوم الاقتصادية و التسيير و علوم تجارية ، تخصص مالية المؤسسة ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، 2016/2017.
2. بلعربي عائشة ، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار داخل المؤسسة ، مذكرة ماستر ، تخصص مالية النقود و التأمينات ، قسم العلوم الاقتصادية ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، جامعة عبد الحميد بن باديس ، مستغانم ، 2016*2017 .
3. جبلي هاجر و بوعبد الله بشرى ، دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة —دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميله - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة مالية ، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله ، 2020/2021.
4. حامدي نوح ، القوائم المالية و دورها في اتخاذ القرارات المالية —دراسة مؤسسة نسيج و تجهيز بسكرة - ، مذكرة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبية ، تخصص تدقيق محاسبي ، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، 2011/2012.
5. رائد بن غريب بن محمد البلوشي ، بناء برنامج تدريبي مهني مستند إلى نموذج جيالات و قياس أثره في تحسين مستوى إتخاذ القرار المهني لدى طلبة الصف العاشر ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه فلسفة في التربية ، تخصص الإرشاد النفسي و التربوي ، كلية الدراسات التربوية العليا ، جامعة عمان ، 2006/2007.
6. سمية زغم ، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة و المتوسطة في ولاية ورقلة ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبة ، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير ، 2011/2012.
7. عبد الغفار حنفي ، أساسيات الإدارة المالية ، الدار الجامعية الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2000.

8. عبد القادر الشلاحي ، قرومي حميد ، مطبوعة بعنوان : الإستراتيجية و التخطيط المالي ، قسم علوم التسيير ، كلية العلوم الاقتصادية ، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة ، الجزائر ، 2016.
 9. علي الشرقاوي ، العلمية الإدارية وظائف المديرين ، دار الجامعة الجديدة ، الإسكندرية ، مصر ، 2002.
 10. فركوس محمد ، الموازنات التقديرية أداة فعالة لتسيير ، ديوان المطبوعات الجامعية ، الجزائر ، 1995.
 11. قريشي محمد صغير ، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ، دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري ، خلال فترة 2011-2012، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال ، جامعة قاصدي مرباح ورقلة ، سنة 2012/2013.
 12. مويحيى إلياس ، دور التحليل المالي في إتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية —دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة -، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في العلوم المالية و المحاسبة ، تخصص فحص محاسبي ، جامعة محمد خيضر بسكرة ، 2014/2015.
 13. هناء بن بجمة و قرنقلة شلغام ، التخطيط المالي و إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية —دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن - ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير ، تخصص إدارة مالية ، جامعة محمد الصديق بن يحيى ، جيجل ، 2020/2021.
 14. يامن جميل كلاب ، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في إتخاذ المقاولين في قطاع غزة ، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال ، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية ، غزة ، 2015 .
- رابعا : مراجع أجنبية

1. Evans ObaraOnduso , The effect of bedgute on financial performance of manufacturing companies in Nairobi country , a research project of master of science in finance , university of Nairobi , 2013 , p 35.



الملاحق

EXERCICE 2021

BILAN ACTIF

ACTIF	note	brut 2021	amort 2021	2021	2020
ACTIF NON COURANT					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles					
Frais de développements immobilisables					
Logiciels informatiques et assimilés		4 123 804,09	2 749 202,72	1 374 601,37	2 749 202,72
Immobilisations corporelles					
Terrains		12 136 720,98		12 136 720,98	12 136 720,98
Agencements et aménagements de terrains		46 969 807,17	23 272 584,41	23 697 222,76	23 754 216,25
Constructions (Batiments et ouvrages)		335 420 206,80	146 729 734,60	188 690 472,20	184 584 888,99
Installations techniques, matériel et outillage		20 863 132 712,61	9 212 746 197,36	11 650 386 515,25	11 743 996 537,53
Autres immobilisations corporelles		1 595 252 952,07	820 245 209,21	775 007 742,86	865 207 767,92
Immobilisations en cours		2 703 238 490,46		2 703 238 490,46	1 877 417 010,30
Immobilisations financières					
Titres mises en équivalence - entreprises associées					
Titres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		10 000,00		10 000,00	10 000,00
Comptes de liaison					
TOTAL ACTIF NON COURANT		25 560 284 694,18	10 205 742 928,30	15 354 541 765,88	14 709 856 344,70
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		28 107 749,82		28 107 749,82	105 933 284,91
Créances et emplois assimilés					
Clients		4 347 471 791,06	1 348 465 017,54	2 999 006 773,52	2 941 779 949,40
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00	0,00
Autres débiteurs		904 345 264,20	5 601 765,20	898 743 489,00	1 095 557 195,78
Impôts		68 702 571,44		68 702 571,44	57 403 779,85
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie		123 651 007,09	621 217,07	123 029 790,02	97 217 921,58
TOTAL ACTIF COURANT		5 472 278 383,61	1 354 687 999,81	4 117 590 383,80	4 297 892 131,49
TOTAL GENERAL ACTIF		31 032 563 077,79	11 560 430 928,11	19 472 132 149,68	19 007 748 476,19

EXERCICE 2021

BILAN PASSIF

PASSIF	note	2021	2020
CAPITAUX PROPRES			
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)			
Écart de réévaluation		210 432 403,28	210 432 403,28
Résultat net		0,00	0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		72 465 235,66	72 465 235,66
compte de liaison**		11 834 953 262,46	12 604 180 312,96
TOTAL CAPITAUX PROPRES		12 117 850 921,40	12 887 077 951,92
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		231 620 635,78	228 955 529,55
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avance		3 453 183 168,66	3 441 332 180,28
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		3 684 803 804,63	3 670 287 709,83
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		683 652 436,12	616 546 675,03
Impôts		146 582 920,94	180 287 127,73
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00	0,00
Autres dettes		2 837 242 066,58	1 053 549 011,68
Trésorerie passif		0,00	0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		3 669 477 423,65	2 450 382 814,44
TOTAL GENERAL PASSIF		19 472 132 149,68	19 007 748 476,19