



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي و البحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية  
(دراسة حالتين مؤسسة الرزم المعدنية وحدة عزابة، مؤسسة تكرير  
البتترول سكيكدة 01 Raff )

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر

تخصص: إدارة مالية

تحت إشراف:

أ/ جقريف علي

من تقديم الطالب(ة):

• فغموس إيمان

• عيساني وئام

لجنة المناقشة:

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الصفة
عساس مريم	أستاذة محاضرة أ	رئيسا
جقريف علي	أستاذ	مشرفا ومقررا
بوفليسي نجمة	أستاذة محاضرة ب	مناقشا

السنة الدراسية: 2024/2023



## تعهد

أنا المعضي أسفله الطالب (ة): فتموس كلبيان  
تاريخ الميلاد: 1/07/2001 بالفل / ولاية: سكيكدة  
عنوان الإقامة: مركرة  
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير / قسم: علوم التسيير  
التخصص: إدارة مالية  
رقم التسجيل: 131934003983  
وفي يوم: 19/06/2024

أصبح بان مذكرة الماستر الموسومة ب:  
دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية  
السنة الجامعية 2023 / 2024  
نمت تحت اشراف الاستاذ(ة)/الدكتور(ة):  
اسم ولقب المشرف: يقرين علي

أقر انها عمل أصيل لي وحدي، وانها خالية من أي شكل من اشكال السرقة العلمية، وانحمل كامل المسؤولية القانونية والأخلاقية لما ورد في المذكرة. وأن هذه المذكرة لم يسبق تقديمها في أي عمل بأي شكل من الأشكال كاملة أو جزء منها، وأنعهد اني التزمت فيها باساليب التوثيق المعتمدة والسليمة الضامنة لحقوق الملكية الفكرية لأصحابها الاصليين.  
وفي حال الاخلال بأي شرط من شروط التعهد، التزم بكل المتابعات والإجراءات التي ستتخذها الكلية.



الاسم واللقب والتوقيع للطالب  
فتموس كلبيان  
f. m.

ملاحظة هامة:

- نأمل الاستمارة من قبل الطالب وتدفق لرئيس القسم بعد المساهلة عنها لدى السامح الادارية





السنة الجامعية: 2024 / 2023

شهادة الترخيص بإيداع مذكرة ماستر أكاديمي لدى المكتبة

أنا الممضي أسفله الأستاذ: **حترفي علي** ، الرتبة العلمية: **أستاذ**  
المشرف على مذكرة الماستر والموسومة ب: **دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار**  
في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة الزم للمدينة ومطابقة تكرارها  
من إنجاز الطالبين:

(1) **فخوس في بيان**

(2) **عيسان و شام**

القسم: **علوم الشريعة**

التخصص: **إدارة مالية**

تاريخ المناقشة: **2024/06/29**

أشهد أن الطالب (ة) قد قام بالتعدلات والتصحيحات المطلوبة من طرف لجنة المناقشة، وأن المطابقة بين النسخة

الورقية والنسخة الإلكترونية قد استوفت جميع شروطها. وبإمكانه إيداع النسخ الورقية والإلكترونية.

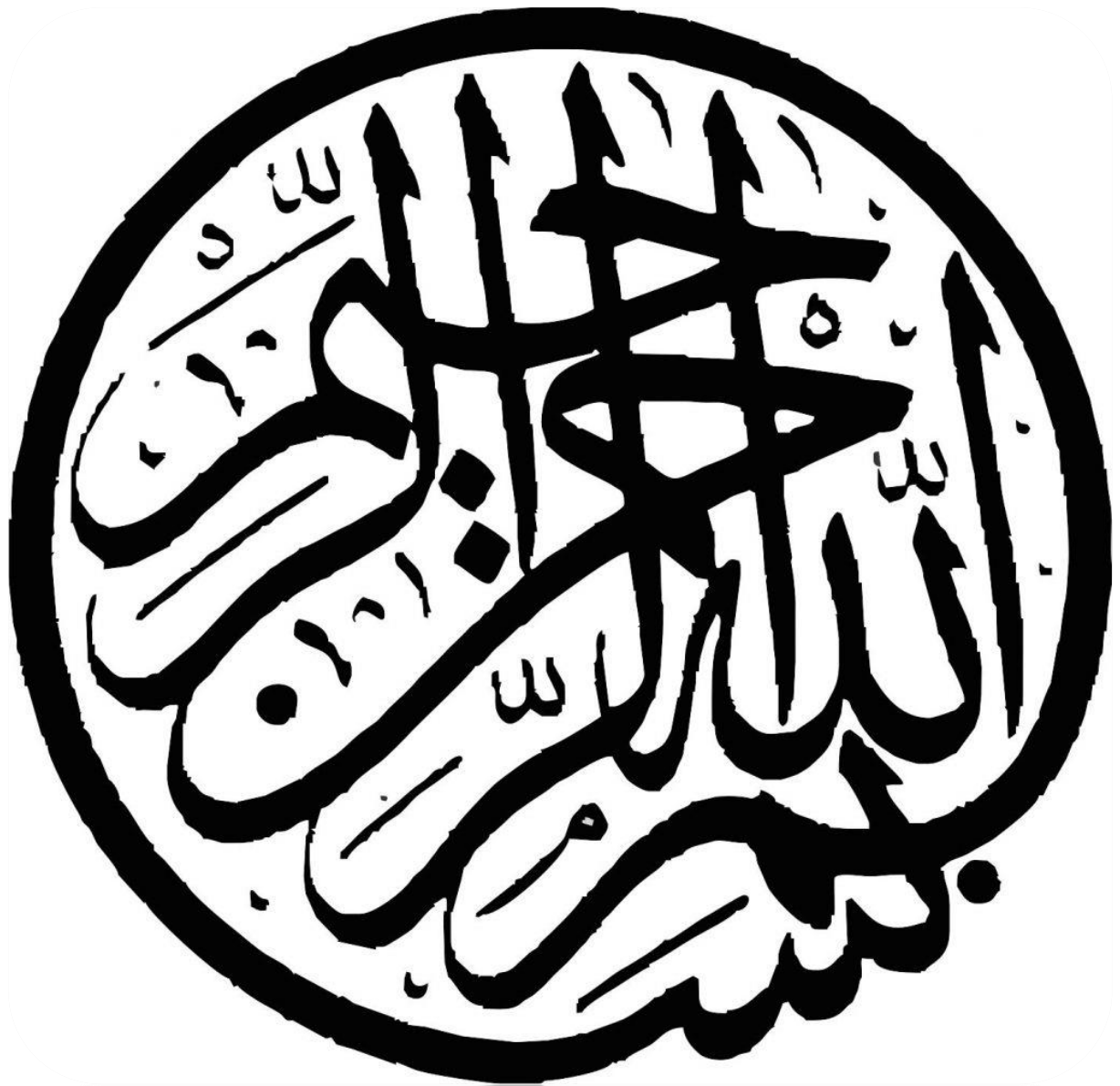
سكيكدة في: **2024/07/04**



تأشير الأستاذ المشرف

**علي**

ملاحظة هامة: لا تقبل أي شهادة من لون توقيع ومصادقة.



## الإهداء

الحمد لله حمدا طيبا لما ينزغني لجلال وعظيم سلطانه والصلاة والسلام

على سيدي وحبيبي محمد صلى الله عليه وسلم

اهدي ثمرة جهدي أولا وقبل كل شيء إلى العزيزين اللذين بذلا

النفس والنفيس من أجل ما أنا فيه الآن

إلى الوالدين الكريمين أدام الله عليهما نعمة الصحة

والعافية وأطال الله عمرهما

إلى إخوتي وإلى جميع الأصدقاء الذين كانوا سندا لي ودعموني

إلى كل من له مكانة في قلبي.

إيمان

# الإهداء

الحمد لله الذي وفقني وأنار طريقي لإتمام هذه المذكرة، والصلاة والسلام على أشرف

الخلق سيدنا وحبیبنا وخاتم النبیین والمرسلین سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم:

أهدى ثمرة أتعابى هذه إلى من حملتني وهنا على ومن إلى من الجنة تحت  
قدميها إلى صديقتي رفيقة دربي أمي سعادتي الأبدية حماك الله من كل سوء  
إلى من يحمل في طياته تعب السنين إلى من أحمل اسمه بكل فخر واعتزاز أبي  
الغالي دمت لي حبا لا يموت.

إلى سعادة أمي الأولى اخي الأكبر موسى. إلى أكرم سدي وصديقتي قبل أخي.

إلى من أتت جالبة للسعادة إلى الأخت التي لم تنجبها أمي زوجة أخي شيماء

إلى سعادة البيت أجمل أسيد حفظ الله ورحمك حفيد العائلة الأول

إلى من كانت معلمة لي إلى مرافقتي صديقة الحياة زوجة عمي زليخة حفظك الله

لأولادك وجمعهم في مراكز عليا.

إليك أنت أصدق كل كلمات المحبة كل من قرأ هذا الإهداء هذه المذكرة أحبك

وحماك الله وسدد خطاك.

ونام

# شكر و تقدير

الحمد لله رب العالمين والصلاة والسلام على أشرف المرسلين

الحمد لله الذي وفقنا لإنجاز وإتمام هذا العمل

نتوجه بالشكر والتقدير للأستاذ المشرف، الأستاذ "علي جتريف"

على كرم قبوله الإشراف على هذا العمل، وعلى كل ما قدمه لنا من نواحي

وإرشادات.

كما نتوجه بالشكر لأعضاء لجنة المناقشة، والذين تكرموا بقبول الدعوة لمناقشة

وإثراء هذا البحث.

ونتقدم بأسمى عبارات الشكر والتقدير لكل من أمد لنا يد العون، وساهم من

قريبه أو من بعيد في إنجاز هذا البحث.

## ملخص

هدفت الدراسة إلى إبراز العلاقة بين عملية التخطيط المالي واتخاذ القرار، وذلك بدراسة مؤسستين مختلفتين المؤسسة الوطنية للرزق المعدنية(وحدة عزابة) ومؤسسة تكرير البترول I سكيكدة (فرع RAFFINRIE)، وذلك بإتباع المنهج الوصفي التحليلي عن طريق تحليل مختلف الموازنات التقديرية للمؤسستين وتحليل جدول حسابات النتائج بالقيم الفعلية والقيم التقديرية. حيث تم التوصل إلى أنه في ظل لامركزية التسيير فإن عملية التخطيط المالي السليم تؤدي إلى قرار سليم، وأن الموازنات التقديرية تعتبر أهم الأساليب الرياضية العملية للتخطيط المالي، إذ تعتبر أداة للرقابة على سير الأنشطة داخل المؤسسة وتساعد على معرفة الإحتياجات المالية داخلها، وتعمل على تصحيح الإنحرافات حالة مؤسسة الرزق المعدنية لوحدة عزابة، وأما في حالة مركزية التسيير فإن التخطيط المالي لايساهم في إتخاذ القرار كحالة مؤسسة تكرير البترول سكيكدة.

الكلمات المفتاحية: تخطيط مالي، موازنات تقديرية، اتخاذ القرار.

### Resumé :

L`etude visait a mettre en evidence la relation entre la planification financiere et la prise de diction financiere en etudiant deux institution differentes la national mineral package corporation et la petroleum refining corporation 1 skikda Il a été conclu que a la lumiere dune gestion decentralisee le processus de planification financiere saine conduit a une decision judicieuse et que les budgets previsionnels sont consideres comme un outil pour suivre l`avancement des activités au sein de l`institution, aider à identifier les besoins financiers et travailler à corriger les écarts dans le cas de la société Al-Razm Al-Adeniyah (unité Azzaba). Cependant, dans le cas d`une gestion centralisée,

**Les monts clés :** Planification financière، Budgets estimés، prise de d`ecision.

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات:

الصفحة	العنوان
	الشكر والتقدير
	الإهداء
	فهرس المحتويات
	قائمة الأشكال
	قائمة الجداول
	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
<b>الفصل الأول: الأدبيات النظرية للتخطيط المالي وإتخاذ القرار</b>	
2	تمهيد الفصل الأول
3	المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي و إتخاذ القرار
3	المطلب الأول: أساسيات التخطيط المالي
3	الفرع الأول: مفهوم التخطيط المالي وأهميته
5	الفرع الثاني: أنواع وأدوات التخطيط المالي
8	الفرع الثالث: مراحل التخطيط المالي
10	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي
10	المطلب الثاني: ماهية إتخاذ القرار
10	الفرع الأول: مفهوم إتخاذ القرار
12	الفرع الثاني: أهمية إتخاذ القرار
13	الفرع الثالث: مراحل وأساليب إتخاذ القرارات
15	الفرع الرابع: العوامل المؤثر في عملية إتخاذ القرار
17	المبحث الثاني: فعالية التخطيط المالي في إتخاذ القرار
17	المطلب الأول: دور التخطيط المالي باتخاذ القرار
17	الفرع الأول: علاقة التخطيط المالي بإتخاذ القرار
18	الفرع الثاني: مساهمة الموازنات التقديرية في إتخاذ القرارات
19	المطلب الثاني: أنواع الموازنات التقديرية المساهمة في عملية إتخاذ القرار

19	الفرع الأول: الموازنة التقديرية للمبيعات
20	الفرع الثاني: الموازنة التقديرية للإنتاج
21	الفرع الثالث: الموازنة التقديرية للمصروفات
22	الفرع الرابع: الموازنة التقديرية للنقدية
24	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة
24	المطلب الأول: الدراسات السابقة
24	الفرع الأول: دراسات عربية
26	الفرع الثاني: دراسات أجنبية
27	المطلب الثاني: القيمة المضافة
28	خلاصة الفصل الأول
<b>الفصل الثاني: دراسات تطبيقية</b>	
30	تمهيد الفصل الثاني
31	المبحث الأول: تقديم عينات الدراسة
31	المطلب الأول: تعريف المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية (وحدة عزابة)
31	الفرع الأول: تعريف المؤسسة
31	الفرع الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة
32	الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
32	المطلب الثاني: تعريف مؤسسة تكرير البترول 1 - سكيكدة -
32	الفرع الأول: تعريف المؤسسة
33	الفرع الثاني: نشاط المؤسسة
33	الفرع الثالث: أهمية مؤسسة تكرير البترول
34	الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لدائرة المالية فرع الدراسة
35	المطلب الثالث: واقع التخطيط المالي في المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية ومؤسسة تكرير البترول
35	الفرع الأول: إعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية
35	الفرع الثاني: إعداد الموازنات التقديرية في مؤسسة تكرير البترول

35	المبحث الثاني: عرض الموازنات التقديرية وتحليل نتائج الانحرافات للمؤسستين
35	المطلب الأول: عرض الموازنات التقديرية للمؤسسة الوطنية للرزم المعدنية
35	الفرع الأول: عرض الموازنة التقديرية للمبيعات
38	الفرع الثاني: عرض الموازنة التقديرية للإنتاج
40	الفرع الثالث: عرض جدول حسابات النتائج
43	المطلب الثاني: عرض الموازنات التقديرية لمصاحبة تكرير البترول وحدة <b>RAFFINERI</b>
43	الفرع الأول: عرض الموازنة التقديرية للمبيعات
45	الفرع الثاني: عرض الموازنة التقديرية للمصروفات
46	الفرع الثالث: عرض جدول حسابات النتائج
54	المطلب الثالث: تحليل نتائج الانحرافات للمؤسستين
54	الفرع الأول: تحليل نتائج الانحرافات للمؤسسة الوطنية للرزم المعدنية ( وحدة عزابة)
55	الفرع الثاني: تحليل نتائج الانحرافات لفرع مصفاة تكرير البترول 1
55	الفرع الثالث: مقارنة بين نتائج التحليل الخاصة بالمؤسستين
56	خلاصة الفصل الثاني
58	خاتمة
62	قائمة المراجع
	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
27	يمثل القيمة المضافة	1
36	يمثل الموازنة التقديرية للمبيعات للفترة 2017 - 2019	2
36	يمثل الموازنة التقديرية للمبيعات للفترة 2020-2021	3
38	يمثل الموازنة التقديرية للإنتاج خلال فترة 2017 - 2019	4
38	يمثل الموازنة التقديرية للإنتاج للفترة 2020-2021	5
40	يمثل حسابات النتائج بالأرقام الفعلية خلال الفترة 2017 - 2019	6
41	يمثل حسابات النتائج بالأرقام الفعلية خلال الفترة 2020-2021	7
43	يمثل الموازنة التقديرية للمبيعات خلال الفترة 2017-2019	8
44	يمثل الموازنة التقديرية للمبيعات خلال الفترة 2020-2021	9
45	يمثل الموازنة التقديرية للمصروفات للفترة 2017 - 2019	10
45	يمثل الموازنة التقديرية للمصروفات للفترة 2020-2021	11
46	يمثل حساب النتائج المقدر والفعلي لسنة 2017	12
48	يمثل حساب النتائج المقدر والفعلي لسنة 2018	13
49	يمثل حساب النتائج المقدر والفعلي لسنة 2019	14
51	يمثل حساب النتائج المقدر والفعلي لسنة 2020	15
52	يمثل حساب النتائج المقدر والفعلي لسنة 2021	16

## قائمة الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
1	يمثل أنواع القرارات حسب المستوى الإداري	11
2	يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الرزم المعدنية (وحدة عزابة)	32
3	يمثل الهيكل التنظيمي لدائرة المالية	34
4	يمثل إنحراف المبيعات بالكمية خلال الفترة 2017-2021	37
5	يمثل إنحراف المبيعات بالسعر خلال الفترة 2017-2021	37
6	يمثل إنحراف الإنتاج بالكمية خلال الفترة 2017-2021	39
7	يمثل إنحراف الإنتاج بالسعر خلال الفترة 2017-2021	39
8	يمثل إنحراف المبيعات خلال الفترة 2017-2021	44
9	يمثل إنحراف المصاريف خلال الفترة 2017-2021	46

## قائمة الملاحق

العنوان	الرقم
الموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية والسعر لمؤسسة الرزم المعدنية لسنة 2017	1
الموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية والسعر لمؤسسة الرزم المعدنية لسنة 2018	2
الموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية والسعر لمؤسسة الرزم المعدنية لسنة 2019	3
الموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية والسعر لمؤسسة الرزم المعدنية لسنة 2020	4
الموازنة التقديرية للمبيعات بالكمية والسعر لمؤسسة الرزم المعدنية لسنة 2021	5
الموازنة التقديرية للإنتاج بالكمية والسعر لمؤسسة الرزم المعدنية لسنة 2017	6
الموازنة التقديرية للإنتاج بالكمية والسعر لمؤسسة الرزم المعدنية لسنة 2018	7
الموازنة التقديرية للإنتاج بالكمية والسعر لمؤسسة الرزم المعدنية لسنة 2019	8
الموازنة التقديرية للإنتاج بالكمية والسعر لمؤسسة الرزم المعدنية لسنة 2020	9
الموازنة التقديرية للإنتاج بالكمية والسعر لمؤسسة الرزم المعدنية لسنة 2021	10
جدول حسابات النتائج بالأرقام الفعلية لمؤسسة الرزم المعدنية لسنة 2017	11
جدول حسابات النتائج بالأرقام الفعلية لمؤسسة الرزم المعدنية لسنة 2018	12
جدول حسابات النتائج بالأرقام الفعلية لمؤسسة الرزم المعدنية لسنة 2019	13
جدول حسابات النتائج بالأرقام الفعلية لمؤسسة الرزم المعدنية لسنة 2020	14
جدول حسابات النتائج بالأرقام الفعلية لمؤسسة الرزم المعدنية لسنة 2021	15
جدول حسابات النتائج لمؤسسة تكرير البترول لسنة 2017	16
جدول حسابات النتائج لمؤسسة تكرير البترول لسنة 2018	17
جدول حسابات النتائج لمؤسسة تكرير البترول لسنة 2019	18
جدول حسابات النتائج لمؤسسة تكرير البترول لسنة 2020	19
جدول حسابات النتائج لمؤسسة تكرير البترول لسنة 2021	20

# مقدمة

## توطئة

تعد المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسية للإقتصاد، ذات استقلالية مالية تهدف إلى بناء قيمة مضافة و تحقيق أرباح لضمان إستمرارية نشاطها، و زيادة نموها، و تطورها، مما يساهم في تغطية الطلبات المجتمعية والمحلية، حيث شهد العالم في هذه الآونة الأخيرة تطورا كبيرا في الأساليب الإدارية للتسيير في المؤسسات الاقتصادية، كالتخطيط المالي، الذي أصبح أداة فعالة لقدرته على التكيف مع الظروف المحيطة للبحث عن أفضل القرارات، و للوصول إلى الأهداف المسطرة.

ويعد التخطيط الوظيفية الإدارية الأساسية التي تعتمد عليها الوظائف الإدارية الأخرى، وعملية التخطيط المالي ما هي إلا عملية إدارية تدرس إمكانيات تحقيق أهداف المؤسسة في المستقبل، وقد أبدت المؤسسات إهتماما كبيرا للأساليب الكمية في التخطيط لإعطائها نتائج أفضل في التقييم و التنبؤ بالأداء المالي.

تعتبر الموازنات التقديرية من الأدوات التي تستخدمها الإدارة في تحقيق أهدافها باعتبارها أداة تخطيط، و رقابة، وتقييم للأداء، وهي كذلك خطة واقعية للمستقبل وتعبير كمي عن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها في المدى القصير والمدى الطويل، حيث تتمثل في أرقام تقديرية بما يتناسب مع الإمكانيات المتاحة على ضوء التوقعات والتنبؤات المستقبلية للمساهمة في عملية اتخاذ القرار، وتساعد المسؤولين في الإدارة على كشف الإنحرافات، ومحاولة معرفة أسبابها .

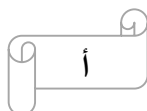
وتعد عملية اتخاذ القرار جزءا لا يتجزأ عن العملية الإدارية نظرا لأهميتها الجوهرية بالنسبة إلى كل مؤسسة إقتصادية، حيث يتطلب من متخذ القرار و بالإعتماد على التخطيط إيجاد أفضل الحلول الممكنة التي تواجهها المؤسسة لتحقيق المطالب والأهداف حسب المعلومات المتوفرة والإمكانيات المتاحة، إذ أنه ليس من السهل على المدير المالي أن يتخذ أي قرار مالي عشوائيا كون القرارات المالية غالبا ما تكون في ظروف تتصف بنقص المعلومات وعدم التأكد وصعوبة الرؤية المستقبلية، مما يتطلب وجود نظام فعال ومناسب يساعد المسير على بناء الإحتمالات بصورة صحيحة واتخاذ قرارات سليمة كنظام الموازنات التقديرية.

## إشكالية الدراسة :

وعلى ضوء ما سبق قمنا بهذه الدراسة من أجل أن نبين مدى إعتقاد المؤسسات الاقتصادية على التخطيط المالي من أجل اتخاذ القرارات، ومن هنا نطرح الإشكالية التالية :

\* ما مدى دور التخطيط المالي في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية ومؤسسة تكرير

البتروك 1؟



الأسئلة الفرعية :

- ما مدى دور تخطيط المبيعات على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية ومؤسسة تكرير

البتروك 1؟

- ما مدى دور تخطيط الإنتاج على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية ومؤسسة تكرير

البتروك 1؟

- ما مدى دور تخطيط المصروفات على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية ومؤسسة تكرير

البتروك 1؟

- ما مدى دور تخطيط حسابات النتائج على عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية ومؤسسة

تكرير البتروك 1؟

الفرضيات :

- لا يساهم تخطيط المبيعات في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية ومؤسسة تكرير

البتروك 1؟.

- لا يساهم تخطيط الإنتاج في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية ومؤسسة تكرير

البتروك 1؟

- لا يساهم تخطيط المصروفات في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية ومؤسسة تكرير

البتروك 1؟

- لا يساهم تخطيط حسابات النتائج في عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية ومؤسسة تكرير

البتروك 1؟

مبررات إختيار الموضوع :

- قمنا بإختيار هذا الموضوع كونه يندرج ضمن تخصصنا الإدارة المالية.

- نظرا لأهمية التخطيط المالي في تحقيق إستقرار ونمو المؤسسة.

- التعرف على مدى إعتداد المؤسسات الجزائرية على الموازنات التقديرية في إتخاذ القرارات المناسبة.

#### أهداف الدراسة :

- دراسة وتقييم واقع التخطيط المالي، وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسات الإقتصادية.
- التطرق إلى الموازنات التقديرية بإعتبارها أداة مساعدة في إتخاذ القرار في المؤسسات الإقتصادية.
- دراسة علاقة التخطيط المالي بإتخاذ القرار.
- تحليل الأساليب المستخدمة من قبل مؤسستي سوناطراك وحدة تكرير البترول 1 -سكيدة - و مؤسسة الرزم المعدنية فرع عزابة أثناء عملية التخطيط المالي.
- دراسة الاختلاف بين تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسستين.

#### أهمية الدراسة :

تتمثل أهمية الدراسة في دور التخطيط المالي في الرفع من قدرة المؤسسة على إتخاذ القرارات بطريقة سليمة، وإظهار مدى أهمية التخطيط المالي في إستقرار المؤسسة لمعرفة أهم نقاط الضعف ونقاط القوة كذلك أهمية وأثر الموازنات التقديرية في إتخاذ القرارات المناسبة لتحقيق متطلبات المؤسسة بتفسير وتحليل مختلف الميزانيات التقديرية المعتمدة من طرف المؤسستين.

#### حدود الدراسة:

#### الحدود المكانية:

الدراسة الأولى: تم إجراء الدراسة في مؤسسة الرزم المعدنية - عزابة -

الدراسة الثانية: تم إجراء الدراسة في مؤسسة سوناطراك وحدة تكرير البترول 1 -سكيدة-

#### الحدود الزمنية:

تم إجراء دراسة الحالتين في الحدود الممتدة من سنة 2017 إلى سنة 2021.

#### منهج الدراسة:

بناء على طبيعة الموضوع وللإجابة على الإشكالية وإختبار الفرضيات، تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، والذي يستوجب جمع الحقائق وتحليلها، وتفسيرها لإستخلاص دلالاتها ولذلك قمنا بدراسة حالة بإستخدام

الموازنة التقديرية كونها أحد أدوات التخطيط المالي لتحليل البيانات المتحصل عليها، والتي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة إلى جدول حسابات النتائج كجدول تكميلي.

### صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على البيانات.

### هيكل الدراسة:

### تتضمن الدراسة فصلين:

**الفصل الأول:** تناولنا فيه الجانب النظري تحت عنوان الأدبيات النظرية للتخطيط المالي و إتخاذ القرار قمنا بتقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يندرج تحت عنوان ماهية التخطيط المالي و إتخاذ القرار ويتضمن مطلبين، يتمثل المطلب الأول في أساسيات التخطيط المالي، أما المطلب الثاني فيتمثل في ماهية إتخاذ القرار، و في المبحث الثاني تم عرض العلاقة بين التخطيط المالي وإتخاذ القرار، أما المبحث الثالث فيندرج تحت عنوان الدراسات السابقة والقيمة المضافة تم فيه عرض الدراسات السابقة العربية والأجنبية للتخطيط المالي و إتخاذ القرار كمطلب أول، أما المطلب الثاني فتضمن القيمة المضافة للدراسة الحالية .

**الفصل الثاني:** في هذا الفصل تم دراسة الجانب التطبيقي لدور التخطيط المالي في إتخاذ القرار حيث تم دراسة حالتين لمؤسستين مختلفتين ( المؤسسة الوطنية للرزق المعدنية وحدة عزابة، مؤسسة تكرير البترول I (RAFFINRIE). حيث قسمنا هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول يندرج تحت عنوان تقديم عينات الدراسة إذ تضمن ثلاثة مطالب أساسية المطلب الأول بعنوان التعريف بالمؤسسة الوطنية للرزق المعدنية حيث تضمن تعريفا للمؤسسة، طبيعة نشاطها وهيكلها التنظيمي، والمطلب الثاني بعنوان التعريف بمؤسسة تكرير البترول I سكيكدة (RAFFINRIE) تضمن تعريف المؤسسة، نشاط المؤسسة، أهمية المؤسسة، وهيكلها التنظيمي، في المطلب الثالث تم دراسة واقع التخطيط المالي في المؤسستين، أما المبحث الثاني تم فيه عرض مختلف الموازنات التقديرية وتحليل نتائج الانحرافات للمؤسستين، حيث يتضمن ثلاث مطالب، المطلب الأول تم فيه عرض الموازنات التقديرية للمؤسسة الوطنية للرزق المعدنية والمطلب الثاني تم فيه عرض الموازنات التقديرية لمؤسسة تكرير البترول I سكيكدة (RAFFINRIE) ، أما المطلب الثالث تم فيه عرض تحليل نتائج الإنحرافات للمؤسستين والمقارنة بينهما.

الفصل الأول:

الأدبيات النظرية للتخطيط المالي واتخاذ

القرار

## تمهيد الفصل الأول

تستخدم الإدارة المالية التخطيط المالي الذي يشمل خطط بعيدة المدى وإعداد الموازنات السنوية والتقدير، وإعداد التقارير المخصصة والتحليل، حيث يأخذ في الإعتبار الأداء في فترة سابقة، ويعتبر التخطيط المالي هو المطلق لاتخاذ القرارات فإنه للوقوف على المفهوم الدقيق للتخطيط المالي يتعين تحليل المراحل الفكرية الرئيسية في عملية إتخاذ القرارات، حيث يقصد بهذه الأخيرة إختيار البديل الأفضل والأكفأ الذي يحقق الهدف المطلوب وذلك من بين عدة بدائل متاحة.

ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى ثلاث مباحث كالتالي:

- المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتخطيط المالي وإتخاذ القرار
- المبحث الثاني: دور التخطيط المالي في إتخاذ القرار
- المبحث الثالث: القيمة المضافة والدراسات السابقة

## المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي واتخاذ القرار

في ظل التطورات التكنولوجية والتحويلات الإقتصادية التي شهدها العالم أصبح محيط المؤسسات يتصف بعدم اليقين، مما جعل التخطيط المالي يحتل مكانة إدارية هامة في المؤسسات الإقتصادية حتى تتمكن من التنبؤ عن طريق وضع خطط مسبقة من أجل إتخاذ أفضل القرارات للوصول إلى الأهداف المنتظرة، ومن خلال هذا المبحث سوف نتعرف على كل من التخطيط المالي وعملية إتخاذ القرار .

## المطلب الأول: أساسيات التخطيط المالي

يعتبر التخطيط المالي وظيفة إدارية أساسية يعتمد على أدوات تسمح بتحديد وضعية المؤسسات إتجاه الأهداف الموضوعية، ومن خلال هذا المطلب سوف نتعرف على أساسيات التخطيط المالي.

## الفرع الأول: مفهوم التخطيط المالي

## أولاً : تعريف التخطيط

هناك عدة تعاريف للتخطيط نذكر منها:

- يعرف فايول التخطيط بأنه: "عملية تنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد الكامل لمواجهةته"<sup>1</sup>.
- حسب كونتيز " التخطيط عبارة عن تقرير مسبق لما يجب عمله، وكيف؟، ومتى؟، ومن الذي يقوم به؟"<sup>2</sup>.
- التخطيط هو التدبير لمواجهة المستقبل لتحقيق أهداف معينة، إذ أنه وسيلة لتحقيق غاية.<sup>3</sup>
- التخطيط هو نشاط يتم تطبيقه من كافة الأشخاص في معظم الشؤون العامة، ويعتمد على وضع خطة ذهنية أو عقلية قبل أن يتم تحويلها إلى حقيقة ملموسة على أرض الواقع.<sup>4</sup>

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول أن التخطيط عبارة عن خطة تنبؤية يتم تطبيقها من كافة الأشخاص من أجل تحقيق الأهداف المستقبلية مع الإستعداد للمستقبل.

<sup>1</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان، 2020، ص11.

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق، ص11.

<sup>3</sup> عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2009، ص 136.

<sup>4</sup> لميس خالد محمد الجبير، المساهمة في عملية التخطيط و إتخاذ القرارات، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار 5، العدد 49، 2022، ص 305.

## ثانيا: تعريف التخطيط المالي

- يعرف فايول التخطيط المالي بأنه " التنبؤ بالمستقبل وضرورة الإستعداد له، فهو يعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ المستقبلي ومدى التحضير له بإعداد الخطة المناسبة، وذلك في الإطار المالي لتحديد الإحتياجات، ومصادر التمويل"<sup>5</sup>.

- يعرف التخطيط المالي أيضا بأنه " النشاط الذي يهتم بكيفية تقدير وتخطيط الإحتياجات المالية المستقبلية، وتخطيط التدفقات النقدية"<sup>6</sup>.

- التخطيط المالي هو العملية الإدارية التي تقوم على الإختيار بين البدائل الخاصة بتحقيق أهداف المشروع وسياسته في المستقبل، وتكوين الأنشطة المقترحة لتنفيذ البديل الأمثل خلال فترة زمنية معينة، ضمن الإمكانيات المادية، والبشرية المتاحة، والمتوقعة<sup>7</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكننا القول بأن التخطيط المالي هو العملية الإدارية التي تقوم على وضع الخطط بواسطة الخبراء، والموظفين، من أجل التنبؤ بالمستقبل بواسطة أساليب معينة و الإختيار بين البدائل، وذلك لتنفيذ البديل الأمثل والوصول إلى الأهداف المرجو تحقيقها خلال فترة زمنية معينة، ضمن الإمكانيات المادية والبشرية المتاحة.

## ثالثا: أهمية التخطيط المالي

تتجلى أهمية التخطيط المالي في مايلي<sup>8</sup>:

- ✓ إعداد خطط جيدة تساعد على إنجاز الأعمال بفاعلية ومواجهة التحديات المستقبلية بشكل، أفضل حيث يجب أن تتمتع الخطة بالمرونة للإستجابة إلى المتغيرات والمستجدات.
- ✓ تخصيص الموارد والتوظيف الأمثل لها، بالإضافة إلى دراسة وتقييم السياسات المالية المتبعة.
- ✓ تسهيل عملية القيادة من خلال التوجيه والتنسيق بين جهود المورد البشري بالشكل الذي يضمن تحقيق مستويات عالية من الإنجاز.
- ✓ صياغة الأهداف وتحديد كيفية تحقيقها بشكل أمثل.

<sup>5</sup> جابر شعيب الإسماعيل، المالية للقيادة (أفضل الممارسات المالية للقيادة وكبار التنفيذيين)، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان - 2018، ص 19-20.

<sup>6</sup> هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2000، ص 18.

<sup>7</sup> محمد عبد الغني حسن هلال، الإدارة من أجل التميز التخطيط والتنظيم ، ديبك للنشر والتوزيع، مصر، 2010-2011، ص 26.

<sup>8</sup> عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التيمي، التحليل والتخطيط المالي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008، ص 168.

✓ تحديد الإنحرافات وإتخاذ الإجراءات الضرورية لتصحيحها.

الفرع الثاني: أنواع وأدوات التخطيط المالي

أولاً : أنواع التخطيط المالي

يعتبر التخطيط المالي من أهم الوظائف التي تمكن المؤسسة من تحقيق الكفاءة والفعالية في كل أنشطتها وعملياتها المختلفة حيث يصنف التخطيط المالي كالتالي:

1- من حيث مدة الخطة

ووفق هذا التصنيف ينقسم التخطيط المالي إلى<sup>9</sup>:

أ- التخطيط المالي طويل الأجل: و يمتد غالبا هذا التخطيط لفترة تتراوح بين عامين إلى عشر سنوات، ويركز بصفة أساسية على:

- كيفية تنفيذ الخطط الإستثمارية، والقيام بالدراسات المتعلقة بتنمية المنتجات الجديدة.
- تحديد المصادر الأساسية للحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة، بالإضافة إلى بيان كيفية سداد القروض.
- تحديد مدى إمكانية الإندماج مع المنظمات الأخرى.

ب- التخطيط المالي قصير الأجل: يعتمد على إعداد مجموعة من القوائم المالية تشتمل على النتائج المالية المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة لا تتجاوز السنة، وتشتمل هذه القوائم على قائمة الميزانية النقدية التقديرية، وقائمة الدخل التقديرية، وقائمة الميزانية العمومية التقديرية.

ويصنف أيضا من حيث درجة شموله وإستعمال الخطة إلى<sup>10</sup>:

<sup>9</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية ( مدخل التحول من الفقر إلى الغنى)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2007، ص 27-28.

<sup>10</sup> بن حنيش بحوص، لبوابي أيوب، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة -، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، شعبة العلوم المحاسبية، تخصص محاسبة، جامعة غرداية، 2021 - 2022، ص 26.

## 2- من حيث درجة الشمول للخطة

أ- خطة شاملة: وتمتاز بتغطيتها لجميع نشاطات المشروع.

ب- خطة جزئية: وتمتاز بتغطيتها لقسم واحد أو نشاط واحد فقط من نشاطات المشروع.

## 3- من حيث استعمال الخطة:

أ- خطة وحيدة الإستعمال: وهذا النوع يتصف بالإستعمال المؤقت، حيث لا تستعمل إلا لمعالجة مشكلة طارئة.

ب- خطة متكررة الاستعمال: وهذا النوع يتصف بالإستعمال الدائم للخطة، وتمتاز بتسهيل تنفيذ العمل بالإضافة إلى توفير النفقات.

## ثانياً: أدوات التخطيط المالي

## 1- الميزانيات التقديرية

تعرف الميزانيات التقديرية كالتالي<sup>11</sup>:

تعتبر الميزانيات التقديرية أدوات تخطيطية ذات توجه مستقبلي، تهدف المؤسسة من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، والنتائج المالية التي يمكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع، وتعتبر الميزانيات التقديرية أدوات كمية، أو تغيرات رقمية عن خطط إدارة المؤسسة، وإنطلاقاً من هذه النظرة الكمية يمكن تعريف الميزانيات التقديرية بأنها التنبؤ بإجمالي الإنتاج والمبيعات، والإستثمار، والتمويل، و توزيع الأرباح لفترة مستقبلية محددة، والتنبؤ هو عبارة عن إستكشاف للمستقبل وتقدير مسبق لأحداثه وأرقامه، بالإعتماد على تحليل البيانات الخاصة بالتخطيط التي تعمل فيه المنظمة، وتتمثل أهداف الميزانيات التقديرية في مايلي:

- تحديد الإحتياجات التمويلية المستقبلية.
- استخدام أصول المؤسسة بكفاية وفعالية.
- العمل على خلق روح الفريق.
- وضع الأسس التي بناء عليها يتم إتخاذ الإجراءات الصحيحة .
- وضع التخطيط في مقدمة تفكير مسؤولي الإدارة العليا.

<sup>11</sup> فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية (إطار نظري ومحتوى علمي)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن -، 2013م -1434هـ، ص 179- 180.

## 2- تحليل التعادل

## 2-1- تعريف تحليل التعادل

يعتبر تحليل التعادل أحد الأدوات المعتمدة في التخطيط المالي، وهو يقوم على أساس العلاقة بين النفقات والإيرادات وحجم النشاط، إذ تمكن هذه الطريقة المدير المالي من دراسة التأثير العام لمستوى الحجم على الدخل والنشاطات حيث يظهر هذا التأثير بشكل واضح على الأرباح. وظهرت فكرة تحليل التعادل بسبب التغيرات التي تطرأ على التكاليف نتيجة التغيرات في حجم العمليات أو النشاط، فعند حصول تغيرات في هذا الأخير تتحمل المؤسسة تكاليف مختلفة وهي نوعان<sup>12</sup>:

أ- تكاليف ثابتة: وهي لا تتغير مهما تغير حجم النشاط، وهي جميع المصروفات والنفقات التي تدفعها المؤسسة مرة واحدة عند بداية أعمالها ونشاطاتها، وليس لها علاقة بكمية الإنتاج أو البيع، وكون هذه التكاليف جزء من التكاليف الكلية التي تعتبر عنصر رئيسي في تحديد مستوى التعادل للمؤسسة، فإن زيادتها تعني زيادة التكاليف الكلية، وتؤدي إلى ارتفاع التعادل.

ب- تكاليف متغيرة: وهي التكاليف التي تتغير كلما تغير حجم النشاط مما يؤدي إلى ارتفاع أو انخفاض في نقطة التعادل.

## 2-2- تعريف نقطة التعادل

تمثل نقطة التعادل مستوى النشاط الذي لا تحقق عنده المؤسسة لا ربح ولا خسارة، بمعنى تساوي الإيرادات مع التكاليف، فهي تعبر عن عدد الوحدات الواجب بيعها حتى تصبح النتيجة تساوي الصفر<sup>13</sup>.

## 2-3- أهمية تحليل التعادل

لتحليل التعادل أهمية تبرز في<sup>14</sup>:

- دراسة وتقييم مستوى الأرباح والخسائر.
- دراسة وتقييم مستوى الإنتاج والمبيعات.
- دراسة وتقييم مستويات النمو والتوسع بالإضافة إلى سياسات التسعير والتوزيع والبيع.

<sup>12</sup> هيثم محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 253 - 254 - 260 - 261.

<sup>13</sup> الحاج عراب، محمد زرقون، أهمية حساب نقطة التعادل في المنظمات الخدمية الغير ربحية الجزائرية، مجلة دفاتر الاقتصادية، جامعة ورقلة، المجلد 5، العدد2، 2014، ص 3.

<sup>14</sup> هيثم محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص 253.

- دراسة وتقييم مستوى المخاطرة في العمليات ومستويات نجاح المؤسسات.

### 3- تخطيط الهيكل التمويلي

#### تعريف الهيكل التمويلي

يمكن تعريف الهيكل التمويلي بأنه إجمالي مصادر التمويل التي تعتمد عليها المؤسسات لتشكيل توليفة مثلى من الأموال الخاصة والقروض، من أجل القيام بعملياتها الإستغلالية أو الإستثمارية، مما يمكنها من تعظيم العائد تحت شروط تدنية التكاليف، ويتميز الهيكل التمويلي ب<sup>15</sup>:

- ✓ الربحية والمرونة: يجب أن يعمل الهيكل المالي على تحقيق أقصى العوائد وتلبية إحتياجات المؤسسة في الوقت المناسب و بأقل تكلفة ممكنة، مع قابليته لتعديل المصادر التمويلية المكونة له.
- ✓ القدرة على الوفاء بالديون، فالمؤسسة ملزمة بالحفاظ على قدرتها على الوفاء بالتزاماتها، وتجنب الملاك للمخاطر المالية.
- ✓ الرقابة وتتم من خلال تقليل المخاطر لفقدان السيطرة والرقابة على إدارة المؤسسة.

#### الفرع الثالث: مراحل التخطيط المالي

يمثل التخطيط المالي مسؤولية تخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة، وتوزيعها بين الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة التي تضمن تعظيم قيمة المؤسسة في سوق الأوراق المالية، وفي هذه الفقرة سوف نعرض الخطوات الأساسية لعملية التخطيط المالي كما يلي<sup>16</sup>:

#### 1- تحليل الأداء السابق للشركة

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

<sup>15</sup> طيبي حمزة، بخاوة محمد الأمين، دراسة تحليلية للعلاقة بين الهيكل المالي وقيمة المؤسسة ( دليل من الشركات الصناعية المدرجة بالبورصة المصرية)، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية، المجلد7، العدد1، 2023، ص 224.

<sup>16</sup> عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 175 - 176 - 177 .

**2- تحليل المزايا التشغيلية للشركة**

تفيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية المقارنة، حيث أنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة، وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها، وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره، وأخيرا تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في كل من قرارات الإستثمار والتمويل.

**3- تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله**

إستنادا لهذه الخطوة يتم تحديد الإحتياجات المالية لتلبية إستثمارات الشركة وتعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الإستثمارية المتاحة و تيوبيها حسب الأولوية.

**4- التنبؤ بإيرادات الشركة ونفقاتها**

تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات المؤسسة في مجال الإستثمار، ومقسوم الأرباح بين الإيرادات المتوقع تحقيقها، و النفقات المتوقع أن تترافق مع تلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق قائمة الدخل التقديرية.

**5- تحليل البدائل المالية**

ويقصد بهذه الخطوة من خطوات التخطيط المالي أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة، سواء كانت في مجال الإستثمار قصير الأجل أم في مجال الإستثمار طويل الأجل، وكل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة

**6- إختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال**

حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات ووسائل يمكن لشركة إعتماها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الإستثمارية، وعند القيام بتحديد الأدوات المناسبة للتمويل لا بد من أخذ كل من الكلفة والمخاطرة بعين الإعتبار.

**7- تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية**

أي تحليل ما يمكن أن يتمخض عنه تطبيق الخطة المالية من عواقب أو نتائج، وذلك من أجل تحديد إنعكاسات تلك العواقب والنتائج على بقاء الشركة وإستمرارها على المدى البعيد.

**8- تقييم درجة الإنسجام في الخطة المالية**

وتضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تنسجم مع الخطة الإستراتيجية للشركة، وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية.

## الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي

تتمثل العوامل التي تؤثر في عملية التخطيط المالي في ما يلي<sup>17</sup>:

العوامل البشرية: هي العوامل المتعلقة بالأفراد ضمن المؤسسات ويعتمد تأثيرها على تطبيق مجموعة من الأمور أهمها:

- إختيار القوى العاملة المؤهلة ذات الكفاءة و الخبرة المناسبة لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة.

- توفير التدريب الذي يساهم في دعم المهارات والمعارف الخاصة بالموظفين.

العوامل التقنية: تعتبر هذه العوامل بأنها عملية الدمج والربط بين عملية التخطيط المالي وكذلك العوامل التقنية التكنولوجية المعاصرة، مما يؤدي إلى زيادة فعالية تطبيق النشاطات ودعم الحصول على الأرباح، وتقليل كمية التكاليف والخسائر.

## المطلب الثاني: ماهية إتخاذ القرار

تعد عملية إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في شركات الأعمال، فهي تمثل لحظة إختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار وفي هذا المطلب سوف نتطرق إلى ماهية إتخاذ القرار

## الفرع الأول: مفهوم إتخاذ القرار

أولاً : مفهوم القرار وأنواعه

## 1- تعريف القرار:

- عرف نيرجون القرار بأنه "الإختيار الواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين"<sup>18</sup>.
- القرار عبارة عن منتج نهائي يتم إنتاجه بتحويل مادة أولية وهي المعلومات إلى مادة جديدة ذات أبعاد، وجوانب، ومعاني نظرية وتطبيقية جديدة، ويهدف إلى حل مشكلة أو تنفيذ مقترح ما<sup>19</sup>.

<sup>17</sup> رفيق شيفا، التخطيط المالي، دكتوراه في إدارة الأعمال المالية، 2022، نقلا عن الرابط <https://ae.linkedin.com/pulse-dr-rafeyk-shefa>

dr-rafeyk-shefa، تاريخ الإطلاع: 12-3-2024، على الساعة 38 : 23.

<sup>18</sup> إبراهيم علي ربابعة، إتخاذ القرار، دارالألوكة للنشر، 2015م - 1436هـ، ص 2.

<sup>19</sup> أروى يحيى الأرياني، نظم دعم واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، الأردن، 2019، ص 65.

مما سبق يمكننا القول بأن القرار يعتبر عمل يومي لحل مشكلة معينة، عن طريق الإختيار بين البدائل المتاحة، من أجل تحقيق أهداف محددة.

## 2- أنواع القرارات:

تصنف القرارات إلى عدة تصنيفات هي<sup>20</sup>:

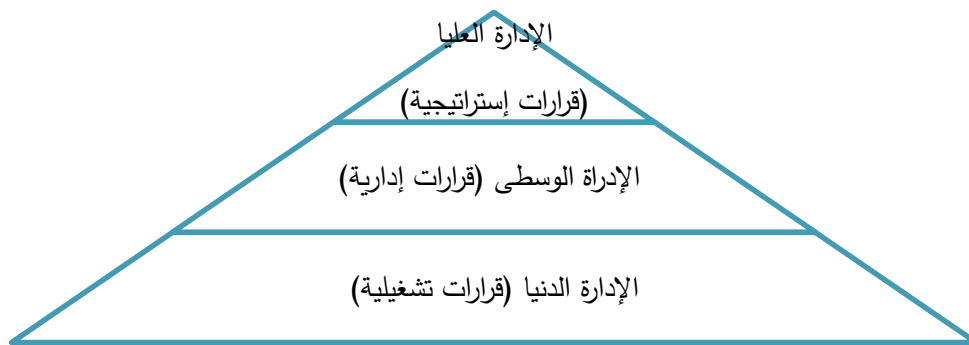
### أ- قرارات على أساس الهدف :

- قرارات فعالة: هي التي تتم على أعلى مستوى من الفهم الفكري، بمعنى أنها تتصدى لمفاهيم فكرية عالية مجردة ذات تأثير قوي ينفذ ويحقق نتيجة فعالة.
- قرارات الغير فعالة: وهي التي تتم على مستوى الفكر المجرد، أي مفاهيم جزئية لا تسعى إلى تحقيق هدف مؤثر فعال.

### ب- قرارات على المستوى الإداري :

- القرارات التشغيلية: تصنع في المستويات الدنيا بالتنظيم، وتتعلق بالعملية التشغيلية للمؤسسة، مثل الرقابة على المخزون، و إختيار وسيلة إنتاج.
- القرارات الإدارية: تتم على المستوى الإدارة الوسطى، حيث يقوم المديرون بوضع القرارات لحل مشكلات التنظيم والرقابة على الأداء للحصول على فعالية في تحقيق أهداف المؤسسة.
- القرارات الإستراتيجية: تصنع عند قمة المؤسسة بواسطة الإدارة العليا، والتي تعطي مدى زمني طويل مثل قرارات البحوث والتطوير، قرارات التوسع، قرارات المنتج الجديد.

### الشكل رقم (1): أنواع القرارات حسب المستوى الإداري



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق ص 11

<sup>20</sup> منى عطية خزام خليل، الإدارة و إتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص 91-93.

## ج- قرارات على أساس المعلومات المتوفرة :

- قرارات مبرمجة : وهي التي تأخذ بشكل روتيني متكرر، حيث يتم أخذ، حيث يتم أخذها بسرعة بناء على الخبرة والمعرفة و التجربة السابقة ، وعلى ضوء المعلومات المتوفرة ، حيث أنها لا تحتاج إلى جهد إداري.
- قرارات غير مبرمجة: وهي القرارات المتعلقة بجوانب متعددة ومختلفة تتطلب الإهتمام والدراسة والتفكير والإبتكار وتحتاج إلى وقت طويل لإتخاذها.

## ثانيا : تعريف إتخاذ القرار

هناك عدة تعاريف لإتخاذ القرار نذكر منها:

- تعتبر عملية إتخاذ القرار عملية إدارية تتم في كافة المستويات الإدارية ومن قبل كافة المدراء والموظفين المعنيين بالوظائف التي تستدعي إتخاذ القرار، وتعتبر هذه الأخيرة عملية طويلة المرور بعدة مراحل لتوصيل الغرض إلى متخذي القرار<sup>21</sup>.
- هي مجموعة من الخطوات المتتابعة لإختيار البديل الأنسب لحل مشكلة معينة أو مواجهة حالة طارئة<sup>22</sup>.
- هي عملية عقلانية رشيدة تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة<sup>23</sup>.

من خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن عملية إتخاذ القرار هي العملية الإدارية التي يتم من خلالها إختيار البديل المناسب من بين البدائل المتعددة بطريقة عقلانية و رشيدة، وذلك بالمرور بعدة مراحل من أجل الوصول إلى أهداف المؤسسة بالتناسب مع الإمكانيات المتاحة والمتوفرة.

## الفرع الثاني: أهمية إتخاذ القرار

تكمن أهمية عملية إتخاذ القرار فيما يلي<sup>24</sup>:

- ✓ عملية إتخاذ القرارات هي محور العملية الإدارية كونها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة.

<sup>21</sup> أروى يحيى الأرياني، مرجع سبق ذكره، ص 65 .

<sup>22</sup> مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر، الأردن، 2019، ص 91 .

<sup>23</sup> زيد منير عبوي، سامي حريز، مدخل إلى الإدارة العامة (بين النظرية والتطبيق) ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 77.

<sup>24</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، إتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن -، 2015، ص 101.

- ✓ تحديد نوع و حجم الهيكل التنظيمي، وأسس تقسيم الإدارات والأقسام والأفراد الذين تحتاج لهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب، بالإضافة إلى خطوط السلطة والمسؤولية والاتصال.
- ✓ توجيه المرؤوسين و تنسيق مجهوداتهم، أو إستئارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء الجيد، أو حل مشكلاتهم.
- ✓ تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال والتعديلات التي سوف تجري على الخطة، والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت.

### الفرع الثالث: مراحل وأساليب إتخاذ القرار

#### أولاً: مراحل إتخاذ القرار

تتم عملية إتخاذ القرار وفق مراحل نذكرها كآلاتي<sup>25</sup>:

**1- تحديد المشكلة و تشخيصها:** تعتبر من الأمور المهمة الأساسية وأبعادها، وهي تحديد لطبيعة الموقف الذي خلق للمشكلة ودرجة أهمية المشكلة، وكذلك عدم الخلط بين أعراضها وأسبابها والوقت الملائم للتصدي لحلها، وإتخاذ القرار الفعال والمناسب بشأنها.

**2- مرحلة جمع البيانات والمعلومات:** تتمثل في فهم المشكلة فهما حقيقيا، وإقتراح بدائل مناسبة لحلها يتطلب جمع البيانات والمعلومات ذات صلة بالمشكلة محل القرار، ذلك أن إتخاذ القرار الفعال يعتمد على قدرة المدير على الحصول على أكبر قدر ممكن من البيانات الدقيقة والمعلومات المحايدة والملائمة زمنيا ومصادرهم المختلفة، ومن ثم تحديد أحسن طرق للحصول عليها، ثم يقوم بتحليلها تحليلًا دقيقًا يقارن الحقائق والأرقام ويخرج من ذلك بمؤشرات معلومات تساعده على الوصول إلى القرار المناسب.

#### 3- تحديد البدائل المتاحة وتقييمها

يتوقف تحديد البدائل المتاحة وتقييمها على العوامل التالية:

- وضع المؤسسة، بالإضافة إلى قدرة متخذ القرار على التفكير المنطقي.
- الوقت المتاح أمام متخذ القرار، والسياسات التي تطبقها المؤسسة.
- الإمكانيات المادية للمؤسسة.

<sup>25</sup> نفس المرجع السابق، ص 175 - 176.

4- اختيار البدائل المناسبة لحل المشكلة: يقوم متخذ القرار في هذه المرحلة بإختيار البديل الأكثر كفاية من ناحية إستغلال الموارد حيث يحقق أسرع حل وبأقصر الطرق إلى جانب هذا يجب أن يكون البديل واقعياً يمكن تنفيذه من خلال الموارد المتاحة و الأهم تحقيق الأهداف التنظيمية للمؤسسة<sup>26</sup>.

5- متابعة تنفيذ القرار وتقويمه: يجب على متخذ القرار إختيار الوقت المناسب لإعلان القرار، حتى يؤدي إلى أحسن النتائج، وعندما يطبق القرار المتخذ تظهر نتائجه ويقوم المدير بتقويمها ليرى درجة فعاليتها، ومقدار نجاح القرار في تحقيق الهدف الذي إتخذه من أجله<sup>27</sup>.

### ثانياً: أساليب إتخاذ القرار

تنقسم أساليب إتخاذ القرار إلى نوعين كآلآتي :

#### 1- أساليب تقليدية لإتخاذ القرار

تتمثل الأساليب التقليدية لإتخاذ القرار في ما يلي<sup>28</sup>:

أ- التجربة و الخبرة: ويكتسبها المدير من خلال التجارب السابقة التي مارسها، وعمليات إتخاذ القرار التي شارك فيها من خلال البرامج الإدارية التي أشرف عليها، وكذلك الوقت الذي يقضيه في التفكير والتحليل والتقويم للمواقف السابقة، والتي كونت صورة شاملة في ذهنه، و بدورها تكون المعرفة والخبرة لدى متخذ القرار.

ب- الحكم الشخصي ( البديهية): هناك جدلية في إستخدام أسلوب الحكم الشخصي كونه يعتمد على الحدس الشخصي لمتخذ القرار ونظرته للأمور من المنظور الشخصي، وغالبا ما يعتمد على خبراته السابقة وخلفياته الثقافية والمعلومات المتوفرة لديه، فهو بالتالي يفتقد للأساس العلمي، لذلك فإن نجاح هذا الأسلوب يعتمد على مدى نجاح قدرة متخذ القرار في فهم المعلومات والتعامل معها، وتقديرها لإختيار القرار الأنسب.

ج- دراسة الآراء وتحليلها ( الحكم الجماعي): ويعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والإقتراحات التي تقدم له حول المشكلة، وتحليلها ليتمكن على ضوءها من إختيار أفضل بديل، وتشمل هذه الآراء والإقتراحات تلك التي يقدمها المستشارون والمتخصصون، والتي تساعد على تسليط الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من إختيار البديل الأفضل.

<sup>26</sup> سائلة مالية، تقييم تطبيق نظام المحاسبة الإدارية لأغراض التخطيط و إتخاذ القرار، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022 - 2021، ص 77.

<sup>27</sup> نوال عبد الكريم الأشهب، مرجع سبق ذكره، ص 177.

<sup>28</sup> فاطمة آل مفتاح، سعد عبد الله إبراهيم الخريف، أساليب إتخاذ القرار أثناء الأزمات- دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية-، المجلة العربية للإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، المجلد 44، العدد 2، 2024، ص 36-37.

## 2- أساليب حديثة لإتخاذ القرار

تتمثل الأساليب الحديثة لإتخاذ القرار فيما يلي :

أ- بحوث العمليات: يقصد بها إستعمال الأساليب الكمية، وذلك بهدف بناء وتحليل مشكلة ما للوصول إلى حل رياضي مثالي، كما يعرفها أيضا ميلر وستار بأنها تطبيق الوسائل والطرائق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق النتائج المرغوبة<sup>29</sup>.

ب- نظرية المباريات: تعتبر إحدى النظريات الرياضية التي تستخدم لإتخاذ أفضل القرارات، وتسعى إلى تبيان الحل الأمثل الذي تتبناه الإدارة في مواجهة موقف معين يتضمن إستراتيجية من شأنها تحقيق أكبر ربح ممكن، وتخفيض الخسائر إلى أقل حد ممكن<sup>30</sup>.

ج- شجرة القرارات: أسلوب شجرة القرارات هو الذي يقوم على التفاعل بين الأدوات والوسائل المستخدمة لإتخاذ القرار في البيئة المحيطة، وكما يفترض هذا الأسلوب أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية إتخاذ القرارات، وهذا يعني أن إتخاذ قرار فرعي ينتج تأثيرا يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في هذا المدخل وبيئته<sup>31</sup>.

الفرع الرابع: العوامل المؤثر في عملية إتخاذ القرار

## 1- عوامل البيئة خارجية:

تتمثل العوامل الخارجية لإتخاذ القرار في<sup>32</sup>:

أ- طبيعة النظام السياسي و الإقتصادي في الدولة: فطبيعة النظام السياسي وفلسفته وتركيبته تؤثر بشكل مباشر على عملية إتخاذ القرارات، وذلك لأن هذه العملية تتأثر بطبيعة القيود السياسية التي تفرضها الدولة كما أن النظام الإقتصادي للدولة يؤثر في فعالية القرارات عن طريق قوى المتغيرات الإقتصادية.

ب- التقاليد الإجتماعية والقيم الدينية: تتأثر القرارات الإدارية بالتقاليد الإجتماعية والعادات الموروثة والقيم الدينية، ويبدو تأثير التقاليد الإجتماعية على القرارات التي يتخذها المدراء واضحا وجليا من خلال سلوكهم

<sup>29</sup> جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية إتخاذ القرار، دار هومي للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002، ص 74.

<sup>30</sup> سهام طرشاني، إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في إتخاذ القرار، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر، 3، 2013 - 2014، ص 129 .

<sup>31</sup> فاطمة آل مفتاح، سعد عبد الله إبراهيم الخريف، مرجع سبق ذكره، ص 37

<sup>32</sup> محمد خليل العزاوي، إدارة إتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص

وإتجاهاتهم، أما القيم الدينية فتعتبر عاملاً مؤثراً في الإدارة بشكل عام والقرارات الإدارية بشكل خاص، ويبدو هذا التأثير واضحاً في الأجهزة الإدارية في الدول الإسلامية، إذ أن الدين في الكثير من هذه الدول يعتبر عاملاً في إقناع الجماهير بكثير من القرارات تمهيداً لإصدارها وتنفيذها.

**ج- التقدم التكنولوجي:** لقد كان من أبرز آثار التطورات الفنية للثورة التكنولوجية الحديثة في مجال إتخاذ القرارات إختراع الحاسب الإلكتروني، الذي لعب دوراً هاماً في تجميع البيانات وتخزينها، وتحليلها، وحفظها بشكل دقيق ومنظم، مما ساعد في التوصل إلى الحلول الملائمة للمشاكل الإدارية.

### 2-عوامل البيئة الداخلية:

وتتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المنظمة وهي عوامل كثيرة نذكر أهمها فيما يلي<sup>33</sup>:

- عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.
- عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.
- القرارات التي عن المستويات الإدارية الأخرى.
- درجة المركزية وحجم المنظمة ودرجة إنتشارها الجغرافي.
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمنظمة.

### 3-العوامل النفسية والشخصية

هذه العوامل تشمل كل من له علاقة بإتخاذ القرار وتنقسم إلى نوعين هما<sup>34</sup>:

- **العوامل النفسية:** وهذه العوامل تنتشعب فمنها ما يتعلق بالبواعث الداخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به، وأثره في عملية إتخاذ القرار، وخاصة خاصة في مرحلة إختيار البدائل من مجموعة البدائل المتاحة.

- **العوامل الشخصية:** تتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، وهناك الكثير منها التي تؤثر في عملية إتخاذ القرارات، فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد التي تطورت معه قبل وصوله إلى التنظيم، وعليه تشكل عملية إختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة في التنظيم.

<sup>33</sup> محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 144 - 145.

<sup>34</sup> نفس المرجع السابق، ص 144 - 145.

## المبحث الثاني: فعالية التخطيط المالي في إتخاذ القرار

تعتمد عملية القيام بإتخاذ قرارات سليمة على التخطيط المالي الذي يجب بدوره أن يقوم على أساس سليم، وتعتبر الموازنات التقديرية أداة هامة تساهم في الكشف على الإنحرافات وتصحيحها، وهنا تظهر أهمية وفعالية التخطيط المالي في إتخاذ القرارات.

## المطلب الأول: دور التخطيط المالي في إتخاذ القرار

تعد عملية إتخاذ القرار جزءا لا يتجزأ عن العملية الإدارية نظرا لأهميتها الجوهرية بالنسبة إلى كل مؤسسة اقتصادية، فبالاعتماد على التخطيط المالي يتم إيجاد أفضل الحلول الممكنة التي تواجهها المؤسسة لتحقيق المطالب والأهداف حسب المعلومات المتوفرة، والإمكانيات المتاحة.

## الفرع الأول: علاقة التخطيط المالي بإتخاذ القرار

تعتمد المؤسسات الإقتصادية في إتخاذ القرارات على التخطيط المالي المبني على التنبؤ والتقدير، كتقدير الإنتاج والمبيعات القصير الذي يكون لسنة واحدة، والذي تقوم به إدارة التخطيط والتنظيم، كما قد يكون التخطيط متعدد السنوات، حيث يتم عند القيام به دراسة الوضعية الإجمالية للمؤسسة سواء المالية منها أو غير المالية<sup>35</sup>.

يعتبر التخطيط المالي عملية ديناميكية ومستمرة، ومرتبطة، ومتصلة الحلقات تتضمن في مراحلها المختلفة تفاعلات متعددة تبدأ من مرحلة التصميم، وتنتهي بمرحلة إتخاذ القرار، وتعني بالمترابطة إرتباط الماضي بالحاضر، وكلاهما بالمستقبل، وذلك كونه يعتبر عملية التفكير في ما يجب عمله في المستقبل على ضوء ما يتوفر من معطيات في الحاضر، حيث أن القرارات التي تتخذ لمواجهة المشكلات أو المعضلات في المؤسسات الإدارية متعددة ومتنوعة تشمل جوانب الإدارة كافة، ووظائفها من تخطيط، تنظيم، توجيه، رقابة، متابعة وتقييم<sup>36</sup>.

يضمن التخطيط المالي جودة القرارات بإعتباره وظيفة أساسية في الإدارة المالية والتي تعني بالتخطيط المسبق لكل نشاطها آخذة في الحسبان عنصري الخطر والعائد الملازمين لقراراتها، إذ أنه رغم البحوث والتطور في هذا المجال إلا أن إتخاذ القرارات على درجة كبيرة من التأكد لازال صعب المنال، فلا يوجد طريقة مستعملة لتجنب الإنحرافات التي قد تقع، إذ أنه لا يمكن التنبؤ المطلق بالمتغيرات الإقتصادية، ولا يمكن الوصول إلى تخطيط كل الإحتمالات وبالتالي تبقى القرارات مرتبطة بإحتمالات وظروف إتخاذها، كما أن للتخطيط المالي أثر في تصويب

<sup>35</sup> فلاق نور الدين، دور التخطيط المالي في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مجلة إليرا للبحوث والدراسات، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -، المجلد8، العدد1، 2023، ص 18 .

<sup>36</sup> لميس خالد محمد الجعير، مرجع سبق ذكره، ص 308-309 .

القرارات المتخذة في المؤسسات الإقتصادية والتي تضمن تحقيق هيكل مناسب بالإعتماد على مصادر تمويلية أقل تكلفة، بحيث يضمن هذا الهيكل تنفيذ القرارات الإستثمارية المتخذة والتكيف مع متغيرات المحيط<sup>37</sup>.

### الفرع الثاني: مساهمة الموازنات التقديرية في إتخاذ القرارات

تساهم الموازنات التقديرية في إتخاذ القرارات عن طريق<sup>38</sup>:

**1- تحليل الإنحرافات وإتخاذ القرار:** يتم المفاضلة بين البدائل المتاحة في إتخاذ القرار عن طريق أساليب كمية والتي تشمل عدة نماذج وهذه الأخيرة تعتبر الأكفأ في مجال إتخاذ القرار، فهي عبارة عن أساليب علمية بحتة لا علاقة لها بعملية التخمين والضغوطات الشخصية.

**2- تحديد الإنحرافات وإعداد تقارير الأداء:** يتم في هذه الخطوة مقارنة النتائج الفعلية مع تلك المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة وذلك وفقا للمعادلة التالية:

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

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

**3- تقصي الإنحرافات 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 يتم توجه إلى تحليل الإنحرافات التفصيلية لكل عنصر من العناصر المكونة للأرقام الإجمالية، وتتطلب هذه المرحلة تحديد طبيعة الإنحراف، ربط الإنحراف بالنتائج، وتقصي الأسباب التي أدت إلى الإنحراف وتحليلها بشكل دقيق<sup>39</sup>.

**4- مرحلة إتخاذ الإجراءات التصحيحية:** هنا يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الإنحرافات وإتخاذ القرارات والخطوات التنفيذية لمعالجتها ومنع تكرارها، وذلك بمناقشة الأسباب التي أدت إلى الإنحرافات مع المسؤولين المباشرين عنها، سواء كان ذلك من خلال مطالبتهم بتقديم تفسيرات خطية للإنحرافات الهامة المسجلة أو من خلال

<sup>37</sup> فلاق نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 27- 28 .

<sup>38</sup> العياشي حسين، قريوز الشيخ، الموازنة التقديرية ودورها في إتخاذ القرار في مؤسسة إقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، شعبة العلوم التجارية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أحمد دراية - أدرار -، 2018- 2019، ص 11- 12.

<sup>39</sup> بن النذى نور الهدى، دور الموازنة التقديرية كأداة تخطيط المالي في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، شعبة العلوم المالية والمحاسبية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، 2014 - 2015، ص 11.

الإجتماع معهم مباشرة لمناقشتها، ثم إتخاذ القرارات في شأن الخطوات الواجب إتباعها لمعالجتها، وتحديد الطرق والوسائل لذلك<sup>40</sup>.

### المطلب الثاني: أنواع الموازنات التقديرية المساهمة في عملية إتخاذ القرار

تعتبر الموازنات شكل من أشكال التخطيط وتطوير أداء المؤسسة، إذ يجب على المسؤولين توفير المعلومات لهذه الأخيرة من نفقات وإيرادات، من أجل إعداد الموازنات التقديرية المختلفة حيث سنقوم بعرضها في هذا المطلب.

#### الفرع الأول: الموازنة التقديرية للمبيعات

##### ❖ تعريف الموازنة التقديرية للمبيعات:

تعرف على أنها أداة من أدوات تخطيط المبيعات التي تساعد على تنفيذ البرامج البيعية وتسهيل عملية الرقابة والتقييم على أساس الأهداف الموضوعية، حيث تعتبر نقطة أساس في إعداد الميزانيات الأخرى للمشروع وتحقيق الأهداف البيعية بأقل التكاليف والحصول على أكبر قدر ممكن من الأرباح، عن طريق وضع خطة شاملة للمشروع وحيث تعتبر أساسا لإعداد خطط الإدارات الأخرى<sup>41</sup>.

##### ❖ إعداد الموازنة المبيعات:

يعتبر تقدير المبيعات الخطوة التنفيذية الأولى في إعداد الموازنات التقديرية، فالكميات وفي مقدمتها كميات الإنتاج التي يمكن بيعها من الإنتاج تعتبر العنصر الأساسي الذي يتم على أساسه تقدير العناصر، إذ يجب تقدير المبيعات بالكمية والقيمة نظرا لعدم التأكد من تحقيق رقم معين من المبيعات، لذا يتم إتباع نظام الموازنة المرنة أي بمعنى إعداد عدة تقديرات للمبيعات بالكمية التي تحدد من الطاقة الإنتاجية الكلية للمؤسسة. قد يتم إعداد تقديرات للمبيعات السنوية لعدة فترات كل فترة تمثل أربعة أسابيع مثلا للقدرة على المقارنة بين الإنجاز الفعلي والتقديري، ويتم تحديد سعر بيع الوحدات بمعرفة مجلس الإدارة، وكذلك عمولة وكلاء البيع إن وجدوا، أي أن خفض أو رفع لأسعار البيع أو تغيير لنسبة عمولة الوكلاء الخاصة بالمبيعات يجب أن يأخذ بعين الإعتبار

<sup>40</sup> زعباط لطفي، دور نظام الموازنات التقديرية من خلال عمليات التخطيط، التنسيق والرقابة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة (دراسة حالة لشركة مساهمة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع التسيير، جامعة الجزائر3، 2016-2017، ص 253.

<sup>41</sup> أحمد نور قايد نور الدين، بروبة إلهام، إستخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير، مجلة البحوث والدراسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، المجلد12، العدد22، 2015، ص 308.

ظروف العرض والطلب ولأسعار الخاصة بالمبيعات، و هو الأمر الذي يتطلب التعديلات اللازمة والواجب إدخالها على الموازنة<sup>42</sup>.

### الفرع الثاني: الموازنة التقديرية للإنتاج

#### ❖ تعريف موازنة الإنتاج:

تعرف على أنها الكمية التي تسعى المؤسسة لإنتاجها خلال فترة الموازنة بعد الأخذ بعين الاعتبار سياسة المبيعات والتخزين، كما تعرف على أنها قائمة المخرجات من المنتجات التي تعبر عادة بالوحدات، ويعتمد في إعدادها على موازنة المبيعات وتعمل موازنة الإنتاج على تحقيق الأهداف التالية<sup>43</sup>:

- تحديد مقدار الإنتاج اللازم خلال فترة زمنية معينة لتلبية إحتياجات البيع والتخزين.
- تقدير التكاليف اللازمة لعملية الإنتاج.
- المساهمة في تقدير الطاقة الإنتاجية الفعلية بالوحدة الإنتاجية وما يلزمها.

#### ❖ إعداد موازنة الإنتاج:

إن إعداد موازنة الإنتاج يعتبر جزءا هاما من إعداد نظام الرقابة الداخلية عن طريق الموازنة التقديرية، إذ يستحيل بدون موازنة الإنتاج التوفيق بين الجهود الخاصة بكل المبيعات والإنتاج، والكمية الواجب إنتاجها خلال فترة الموازنة تحدد كما يلي<sup>44</sup>:

الكمية الواجب إنتاجها = المبيعات المقدرة + المخزون الواجب الإحتفاظ به في نهاية فترة الموازنة - المخزون من الإنتاج الموجود في أول فترة الموازنة

<sup>42</sup> بوشخي بوحوص، بوعزة عبيد بشير، محاكاة تطبيق نظام الموازنات التقديرية- دراسة حالة مصنع رونو الجزائر-، مجلة دفاتر بوداكس، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -، المجلد 12، العدد1، 2023، ص 207.

<sup>43</sup> علوطي أمين، محمد ملوح، واقع ممارسة نظام الموازنات التقديرية كآلية لمراقبة التسيير في المؤسسات الإنتاجية بالجزائر - دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن قصر البخاري -، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة، ص2.

<sup>44</sup> بوشخي بوحوص، بوعزة عبيد بشير، مرجع سبق ذكره، ص 208.

## الفرع الثالث: الموازنة التقديرية للمصروفات

## ❖ تعريف موازنة المصروفات

هي تقدير التكاليف التي يمكن أن تتحملها المؤسسة خلال فترة الموازنة، وتنقسم التكاليف حسب العملية التي تتصل بها والتقدير يكون حسب تلك العملية، فالمصاريف الخاصة بالبيع والتوزيع تكون متصلة بشكل مباشر بالتوقعات بالمبيعات، كذلك المصاريف الغير مباشرة الصناعية وهي تلك التكاليف المتصلة بالعملية الإنتاجية بإستثناء الأجور وتكلفة الموارد المباشرة، إضافة إلى ذلك المصاريف الإدارية والعمومية والتي تتواجد في كل العملية الاقتصادية<sup>45</sup>، وفيما يلي سنتطرق إلى كل هذه المصاريف كآلاتي:

## 1. الموازنة التقديرية للمصاريف الصناعية

تشمل هذه الموازنة المصاريف الصناعية غير المباشرة كإهلاكات، القوى المحركة، التوريدات، المصاريف التي تنفق لأجل تحسين الإنتاج وتعتبر هذه الموازنة على المصاريف وذلك بمقارنة المصاريف الفعلية مع المصاريف التقديرية<sup>46</sup>.

يجب أن يراعي عند تقرير التكاليف الصناعية الغير مباشرة التمييز بين الشق المتغير والشق الثابت على أساس علاقة التكلفة بحجم النشاط، ويمكن أن يتم تقدير التكاليف الصناعية غير مباشرة في صورة معادلة موازنة مرنة كالتالي<sup>47</sup>:

$$Y = a + b X$$

Y: التكاليف الصناعية غير المباشرة المقدرة.

a: تمثل الجزء الثابت من التكاليف الصناعية غير المباشرة.

b: تمثل المعدل المتغير من التكاليف غير المباشرة لكل وحدة.

<sup>45</sup> زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012-2013، ص 73.

<sup>46</sup> فركوس محمد، الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير - ، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017، ص 117.

<sup>47</sup> زينب رضوان علي، مرجع سبق ذكره، ص 73.

X: تمثل مستوى النشاط (الإنتاج).

## 2. الموازنة التقديرية لمصاريف التوزيع والبيع

يمكن تعريف مصاريف البيع والتوزيع بأنها تمثل التكاليف التي تتحملها المؤسسة لتخزين المنتجات الجاهزة للبيع والإعلان عنها، وترويجها، ونقلها، وتوزيعها، وتحصيل قيمتها، وكذلك تكاليف الأبحاث التسويقية لتصريف منتجاتها الجاهزة، وتمثل مصاريف أعباء البيع والتوزيع مبالغ ضخمة بحيث أنها تساوي أو تفوق تكاليف الإنتاج، وهذا راجع إلى الجهود المبذولة من قبل المؤسسات وصرف الكثير من الأموال في أبحاث السوق وفي وسائل الترويج للمنتجات، ودراسة قنوات التوزيع لصرف منتجاتها، ويمارس نشاط البيع والتوزيع عادة أقسام متخصصة مثل قسم البيع، الدعاية والإعلان، النقل، التخزين، التعبئة والتغليف وأبحاث السوق، تهدف هذه الموازنة إختيار طرق التوزيع الجيد والرقابة على مصروفات البيع والتوزيع، إضافة إلى تحقيق التنسيق بين القدرة المالية للمؤسسة والجهود التي تبذلها المؤسسة في مجال البيع والتوزيع والإنتاج<sup>48</sup>.

## 3. الموازنة التقديرية للمصاريف العامة والإدارية

تتضمن هذه الموازنة تكاليف النشاط الإداري بكافة المصاريف التي تنفقها الإدارة، تدفعها المؤسسة بغض النظر عن وجود أنشطة إنتاجية من عدمها، فهذه التكاليف لا يمكن تجنبها في العادة أو ربطها بالمنتجات أو المبيعات وتتمثل في رواتب الإدارة العليا إستهلاكات الأصول المستخدمة من قبل إدارة المؤسسة كالسيارات، مباني الإدارة، الأثاث، مصاريف الضيافة والتبرعات الخيرية لمساعدة المجتمع المحلي<sup>49</sup>.

## الفرع الرابع: الموازنة التقديرية للنقدية

### ❖ تعريف الموازنة التقديرية للنقدية

إن الموازنة النقدية تختلف كثيرا عن الموازنات الأخرى، فهي عبارة عن تقدير لمدفوعات و مقبوضات المؤسسة خلال فترة زمنية معينة وعلى العموم لا تعد على أساس سنوي ولكن على أقل على أساس شهري وفي بعض

<sup>48</sup> فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، ص 51 - 52 .

<sup>49</sup> سعاد وادة، أثر نظام الموازنات التقديرية على سلوك المسيرين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية - دراسة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية -، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، 2016 - 2017، ص 76.

الأحيان توزع على كل أسبوع فهي تعتبر أداة التخطيط النقدي، وتهدف إلى دراسة الوضع التمويلي والسيولة النقدية للمؤسسة كونها تبين لنا المقدار الذي ستكون عليه السيولة النقدية المتبقية في الصندوق أو البنك في نهاية كل فترة، بهدف تغطية أي عجز متوقع في النقد أو إستثمار الفائض منه بأعلى مردود ممكن<sup>50</sup>.

### ❖ إعداد الموازنة التقديرية للنقدية

يعتمد هذا النوع من الموازنات على ثلاث أركان رئيسية وهي<sup>51</sup>:

#### 1. تقدير التدفقات النقدية الداخلة:

أ- **التبؤ بالمبيعات:** المدخل الأساسي لأي موازنة نقدية هو إعداد التنبؤات الخاصة بالمبيعات، ويتم إعداد هذه التقديرات بالتعاون بين المدير المالي وإدارة المبيعات ووفقاً لذلك يعد المدير المالي التقديرات الخاصة بالتدفقات النقدية على أساس شهري، والتي تنتج و تمثل المتحصلات المتوقعة من المبيعات و النفقات الخاصة بالإنتاج والمخزون، ثم يقدر حجم التمويل المطلوب. و يجدر الإشارة إلى تبين أجال التسديد، أي أن مبيعات اليوم يمكن تحصيل تدفقها النقدي بعد 30 أو 60 يوم بعد عملية البيع، فيجب إظهار الحسابات المدينة أو التدفقات الآجلة للفترة السابقة حيث تظهر في الميزانية الإفتتاحية.

ب- **التنازل عن الإستثمارات:** في حالة التنازل عن الإستثمارات كبيع أصول ثابتة أو بيع جزء من محفظة الأوراق المالية يجب تحديد ميعاد قبض قيمتها، وفي حالة التنازل عن الإستثمارات كبيع أصول ثابتة أو بيع جزء من محفظة الأوراق المالية يجب تحديد ميعاد قبض قيمتها.

ج- **مصادر نقدية أخرى:** تتمثل في<sup>52</sup>:

- إصدار أسهم جديدة
- قروض طويلة وقصيرة الأجل
- إعانات مستلمة
- فوائد أرصدة الحسابات بالبنوك

<sup>50</sup> فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، ص 211.

<sup>51</sup> زينب رضوان علي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

<sup>52</sup> فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، ص 218.

- فوائد الإستثمارات

## 2. تقدير التدفقات النقدية الخارجة:

وتتكون المدفوعات التقديرية من الإلتزامات المطلوبة من المؤسسة خلال فترة الموازنة كالمواد الأولية والأجور.

## 3. صافي التدفقات النقدية:

يتمثل في الفرق بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة، وقد يكون صافي التدفق النقدي موجبا أو سالبا. و يكون صافي التدفق النقدي موجب إذا زادت التدفقات النقدية الداخلة عن التدفقات النقدية الخارجة، بينما يكون صافي التدفق النقدي سالبا إذا زادت التدفقات النقدية الخارجة عن التدفقات النقدية الداخلة<sup>53</sup>.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة

المطلب الأول: الدراسات السابقة

الفرع الأول: دراسات عربية

الدراسة الأولى:

العايشي حسين، قريوز الشيخ، الموازنة التقديرية ودورها في إتخاذ القرار في المؤسسة (e.co.me.s)، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي جامعة أحمد درارية - أدرار - شعبة العلوم التجارية، تخصص مالية المؤسسة، 2018 - 2019.

إن الهدف الأساسي من هذه الدراسة هو دراسة الطرق المتبعة في المؤسسة الإقتصادية للوصول إلى أنجح القرارات من حيث الإختيار والتنفيذ دون إغفال العناصر الأساسية المتبعة في ذلك، حيث تمت دراسة مختلف القوائم المالية للمؤسسة وتم التوصل إلى أن الموازنات التقديرية هي أداة تخطيطية ساهمت في إتخاذ القرارات من أجل تحسين أداء المؤسسة، إذ أنه في الكثير من الأحيان تعتبر الموازنة أداة من أدوات المحاسبة التي تساعد المؤسسة في ممارسة وظائفها وأنشطتها.

<sup>53</sup> زينب رضوان علي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

## الدراسة الثانية:

بن حنيش بحوص، لبوابي أيوب، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة "، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة غرداية، شعبة العلوم المحاسبية، تخصص محاسبة 2021-2022.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على الأسس النظرية للتخطيط المالي وعملية إتخاذ القرار، حيث تم القيام بتحليل القوائم المالية لشركة الكهرباء والموارد المتجددة، وبعد تحليل مختلف عناصر القوائم المالية، وتم التوصل إلى أن الوضعية المالية للمؤسسة مستقرة نوعا ما رغم أنها لا يمكنها تغطية ديونها ذاتيا، وهنا تظهر أهمية التخطيط المالي الجيد كونه يساعد على تحسين جودة القرارات المالية وبعد تحليل النتائج المتعلقة بالقوائم المالية للمؤسسة (الميزانية المالية الختامية وجدول تحسين جودة القرارات المالية، حساب النتائج الخاصين بالمؤسسة محل الدراسة) تم التوصل إلى أن نتائج النسب والمؤشرات المالية توضح الصورة المالية للشركة وبالتالي تعزز قراراتها.

## الدراسة الثالثة:

فلاق نور الدين، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية " مؤسسات المباني الصناعية والنحاسية (baticic) "، مجلة ايليزا للبحوث والدراسات، 2023 .

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور ومكانة التخطيط المالي في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال إبراز أهمية التخطيط المالي بإعتباره آلية من آليات التحليل المالي ودوره في تحديد الخطة المالية للمؤسسة، تم القيام بدراسة حالة على مستوى مؤسسة المباني الصناعية والنحاسية BATICIC خلال الفترة 2021-2022 وذلك بغية التشخيص الواقعي لمكانة التخطيط المالي في المؤسسة ودوره في إتخاذ القرارات المالية للمؤسسة، وقد تم التوصل إلى أن عملية تقييم الوضع المالي للمؤسسة تتم عن طريق إستخدام بعض النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي وأن هذه الأخيرة تعتبر كمرحلة أخيرة لإتخاذ القرارات المالية المناسبة من عدمها، وتبين أيضا من خلال هذه المؤشرات الوضعية المالية الصعبة والحرجة التي تعيشها المؤسسة والتي تؤثر بشكل سلبي حتما على عملية اتخاذ القرارات المالية الخاصة بالتمويل والاستثمار.

## الدراسة الرابعة:

فاطمة المفتاح، سعد الله عبد ابراهيم الخريف، أساليب إتخاذ القرارات أثناء الأزمات " دراسة عينة من القيادات الإدارية " المجلة العربية للإدارة، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، المجلد 44، العدد 2.

هدفت هذه الدراسة للتعرف على أساليب إتخاذ القرارات أثناء الأزمات لدى عينة من القيادات الإدارية بجامعة الملك سعود، ومن أهم النتائج المتوصل إليها هي أن أسلوب الحكم الجماعي وأسلوب الحكم الشخصي من أهم الأساليب المعتمدة في إتخاذ القرارات في الجامعة، وهي تعتبر من الأساليب التقليدية في إتخاذ القرار مقارنة بغياب الإعتماد على الأساليب الإحصائية كنظرية المباريات ونظرية التماثل التي تعتبر أساليب حديثة في إتخاذ القرارات، في الأخير قام الباحثين بتقديم توصيات وهي ضرورة المؤسسة الإهتمام بتطوير القيادات الإدارية بإستخدام الأساليب الحديثة لإتخاذ القرار أثناء الأزمات وكذلك توفر الأجهزة والإمكانات اللازمة التي تساعد في ممارسة هذه الأساليب .

### الفرع الثاني: دراسات أجنبية

#### الدراسة الأولى:

dmtry v .nekhaychum ، irin .nogas ،elena v. nekhaychuk ،akhtem a.dzhelilov ،**the financail planning and its tasksin modern" models of en terprise manegement** ،magazine business and manegement research ،the number 83 .

تناول هذا الموضوع قضايا التخطيط المالي ومهامه الحديثة لإدارة المؤسسات، وذلك من خلال تحديد أهم مؤشرات الخطة المالية لتحقيق الأهداف التي تسعى المؤسسة للوصول إليها وكيفية تحقيق الربحية والعمل والحد والتقليل من المخاطر التي يمكن أن تتعرض لها بالإعتماد على الأساليب المحاسبية .

#### الدراسة الثانية:

Vesna grodanovska ،katerina bojkovska K، nikolche jankkulovsk ،**financial manegment and financial planning in the organization**، magazine european journal of business and manegment the number 9 ، 2017 .

التخطيط المالي أحد مبادئ الإدارة المالية العامة، حيث أن التخطيط المالي هو عبارة عن صياغة الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج والميزانيات المتعلقة بالأنشطة المالية، وهذا يضمن وجود سياسات مالية وإستثمارية فعالة وكافية لضمان التوازن المعقول بين التدفقات المالية الداخلة والخارجة، وأيضاً يساهم التخطيط المالي في إعداد الموازنات التي تساعد على نمو الشركة وضمان بقائها فترة طويلة، ويتم تنفيذ التخطيط المالي في المؤسسات من أجل التنبؤ بالنتائج المالية المستقبلية للوصول إلى أفضل النتائج .

المطلب الثاني: القيمة المضافة

الدراسات	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الأولى	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة دور التخطيط المالي في إتخاذ القرارات.</li> <li>- إتباع المنهج الوصفي التحليلي في الدراسة.</li> <li>- دراسة القوائم المالية وتحليلها.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة جدول النتائج بالقيم الحقيقية والتقديرية.</li> <li>- دراسة واقع التخطيط المالي في مؤسستين.</li> </ul>
الدراسة الثانية	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف على الأسس النظرية للتخطيط المالي وإتخاذ القرار.</li> <li>- تحليل القوائم المالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة وتحليل القوائم المالية لمؤسستين مختلفتين.</li> </ul>
الدراسة الثالثة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- مكانة التخطيط المالي وإتخاذ القرارات في المؤسسات الإقتصادية.</li> <li>- إبراز أهمية التخطيط المالي في إعداد الخطة المالية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة القوائم المالية.</li> <li>- تحليل مختلف الميزانيات التقديرية للمؤسسات قيد الدراسة.</li> </ul>
الدراسة الرابعة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- التعرف على أساليب إتخاذ القرارات.</li> <li>- الإعتماد على الأسلوب التحليلي في دراسة الموضوع.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- إبراز العلاقة بين التخطيط المالي وإتخاذ القرار.</li> </ul>
الدراسة الخامسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- معرفة قضايا التخطيط المالي ومهامه الحديثة في إدارة المؤسسات.</li> <li>- معرفة كيفية تحقيق الربح والتقليل من المخاطر والمفاضلة بين البدائل المتوفرة والمناسبة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- تحليل جدول حسابات النتائج بالقيم المقدرية الحقيقية.</li> <li>- تحليل الموازنات التقديرية للمبيعات والإنتاج والمصروفات.</li> </ul>
الدراسة السادسة	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة كل من دور التخطيط المالي في المؤسسات الإقتصادية وأهمية التخطيط المالي في تحديد أهداف المؤسسة.</li> <li>- إستخدام أدوات تخطيطية رياضية حديثة في تحديد التدفقات المالية الداخلة والخارجة.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>- دراسة أهمية إستخدام الأدوات التخطيطية الحديثة في إتخاذ القرارات.</li> </ul>

## خلاصة الفصل الأول

من خلال دراسة الجانب الأدبي النظري لدور التخطيط المالي في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة الإقتصادية تم التوصل إلى أن التخطيط المالي وظيفية إدارية أساسية أولى تساهم في تحديد الإحتياجات المالية ومصدرها، والقدرة على التنبؤ بأحداث المستقبل، حيث يعمل التخطيط على إيجاد ترابط منطقي بين القرارات والأهداف العامة للمؤسسة من جهة، والأهداف التفصيلية للمشروع من جهة أخرى، وذلك عن طريق إستخدام أدوات تخطيطية عملية رياضية كالموازنات التقديرية التي تستخدم للتعبير الكمي عن أهداف وسياسات المؤسسة التي تضمن جودة القرارات بتحليل ومناقشة الإنحرافات الموجودة، ومعالجتها مع محاولة منع تكرارها مستقبلا لإختيار البديل الأفضل من بين البدائل المتاحة التي تضمن تحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة في ظل تقلبات البيئة الإقتصادية.

الفصل الثاني:

دراسات تطبيقية

## تمهيد الفصل الثاني

من أجل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي قمنا بدراسة وحدتين إنتاجيتين لمؤسستين مختلفتين وذلك عن طريق التعرف على المؤسستين، هيكلهما التنظيمي، والتطرق إلى مختلف الأنشطة التي تمارسهما الوحدتين، والقيام بدراسة القوائم المالية لهما لعرض مختلف الميزانيات التقديرية وتحليلها تحليلًا مقارنًا للنتائج المقدرة والنتائج الفعلية المتوصل إليها للتعرف على درجة الإنحرافات من أجل تصحيحها ومناقشتها لإتخاذ القرارات المناسبة التي تتماشى مع الإمكانيات والبدائل المتاحة لتحقيق الأهداف من أرباح، ديمومة النشاط، والمحافظة على قيمتها السوقية.

يتضمن هذا الفصل مبحثين كالآتي :

- المبحث الأول: تقديم عينات الدراسة
- المبحث الثاني: عرض الموازنات التقديرية وتحليل نتائج الإنحرافات للمؤسستين

## المبحث الأول: تقديم عينات الدراسة

## المطلب الأول: تعريف المؤسسة الوطنية للزرم المعدنية (وحدة عزابة)

## الفرع الأول: تعريف المؤسسة

تقع الوحدة قيد الدراسة في دائرة عزابة ولاية سكيكدة على الطريق الوطني رقم 44 في الموقع بين حي ديار الزيتون ومنزل الأبطال على حوالي بعد 4 كلم عن مدينة عزابة. المؤسسة الوطنية للزرم المعدنية موجودة على مستوى التراب الوطني عبر ثلاث وحدات للإنتاج ( عزابة، سكيكدة والقبة) وإدارتها العامة تتواجد بجسر قسنطينة بالجزائر العاصمة.

للمؤسسة العديد من الزبائن من القطاعين العام والخاص، حيث تشتغل المؤسسة مع مؤسسات وطنية كبيرة وكذلك مع متعاملين إقتصاديين صناعيين في مجال المواد الغذائية ( مصبرات الخضار والفواكه، اللحوم والأجبان...إلخ) وكذلك مع متعاملين صناعيين في مجال الدهون والزيوت وزيوت التشحيم، تعتبر المؤسسة اليوم من المؤسسات الرائدة في مجال الصناعة وخاصة في قطاع التحويل حيث تقوم بتوظيف أكثر من 717 عامل.

## الفرع الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة

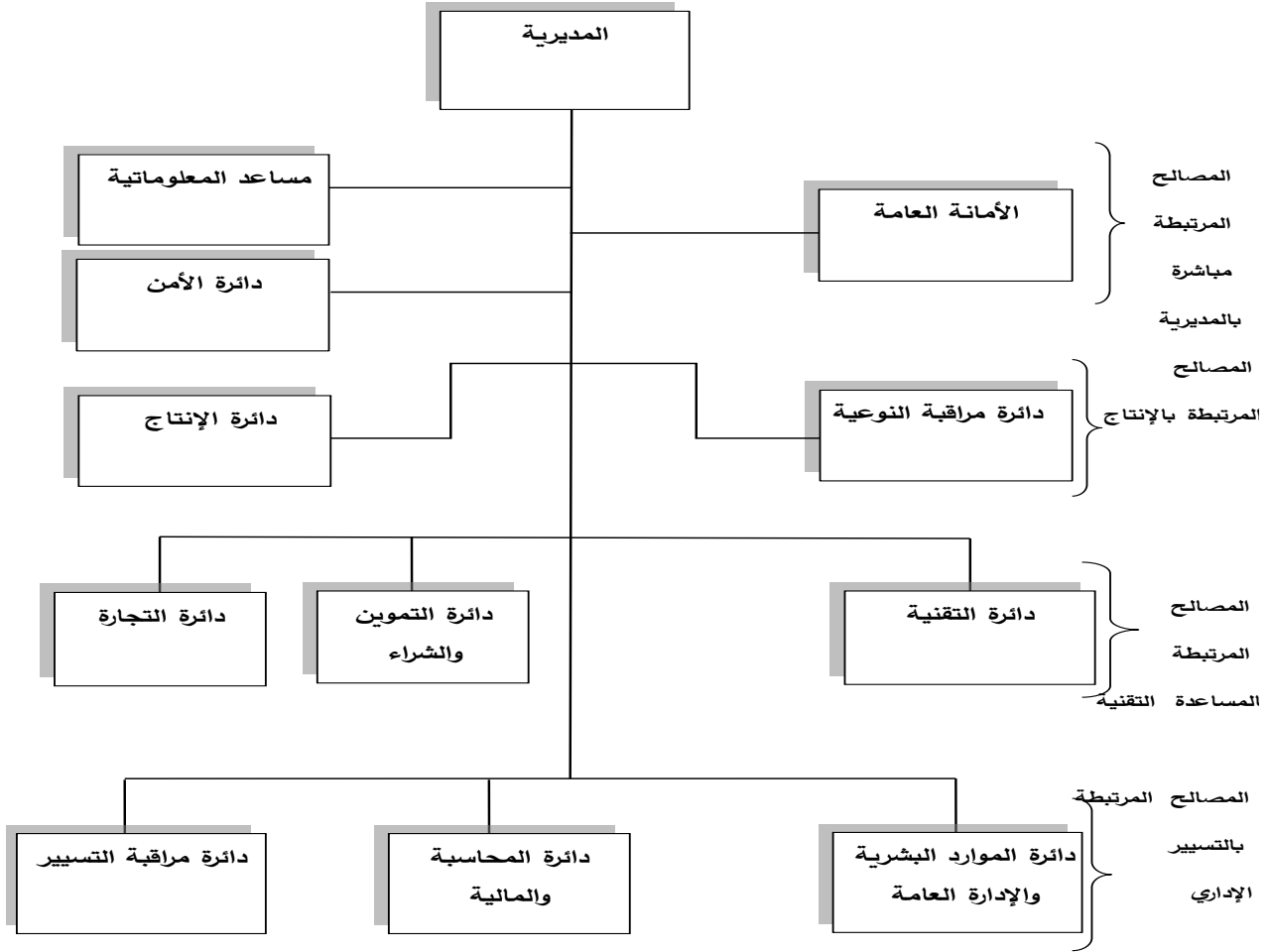
المؤسسة الوطنية للزرم المعدنية شركة ذات أسهم مختصة في صناعة وبيع العبوات المعدنية الموجهة للإستعمال الغذائي والصناعي.

تتشكل المؤسسة من ثلاث وحدات صناعية والإدارة العامة تتوزع على مستوى شرق ووسط البلاد، حيث تتواجد وحدتان بولاية سكيكدة ( وحدة عزابة ووحدة حمروش حمودي)، والوحدة الثالثة تتواجد على مستوى بلدية جسر قسنطينة بالقبة الجزائر العاصمة أين تتواجد أيضا الإدارة العامة.

- وحدة سكيكدة مختصة في صناعة الرزم والعبوات الصناعية الموجهة لتغليف المنتجات كالطلاء والزيوت.
- وحدة عزابة مختصة في صناعة الرزم أو العبوات الغذائية الموجهة لتغليف المنتجات الغذائية كالمصبرات، واللحوم، والأجبان.
- وحدة القبة مجال إختصاصها أوسع في تجمع بين منتجات وحدات الشرق ومنتجات أخرى صناعية وغذائية.

الفرع الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

الشكل 02: يمثل الهيكل التنظيمي لمؤسسة الرزم المعدنية (وحدة عزابة)



المصدر: مصلحة المحاسبة لمؤسسة الرزم المعدنية (وحدة عزابة)

المطلب الثاني: تعريف مؤسسة تكرير البترول 1- سكيكة -

الفرع الأول: تعريف المؤسسة

مؤسسة تكرير البترول-سكيكة- هي عبارة عن إحدى المؤسسات التحويلية التي تمتلكها الدولة وضعت تحت الرمز "RAIK"، الهدف الأساسي الذي أنشأت من أجله هو عملية الإنتاج المتمثلة في تحويل البترول الخام (المحلي والمستورد)، إلى منتجات جاهزة من أجل التجارة بها الداخلية والخارجية.

أهم المصافي الموجودة على مستوى القطر الجزائري:

- مصفاة سكيكدة (RAIK): إذ تبلغ معالجتها للبتروال الخام ب1.5 مليون طن/السنة بالإضافة إلى خام محول مستورد الذي يقدر ب227 ألف طن/السنة.
  - مصفاة أرزيو (RAIZ): قدرة معالجتها للبتروال الخام ب1.5 مليون طن/السنة بالإضافة إلى محول ومستورد الذي يقدر ب320 ألف طن/السنة.
- مصفاة الجزائر (RAIZ): خاص فقط لمعالجة البتروال الخام التي تبلغ قدرة معالجة فيه ب2.5 مليون طن/سنة.

#### الفرع الثاني: نشاط المؤسسة

تعد مؤسسة تكرير البتروال بسكيكدة إحدى المؤسسات التحويلية الإنتاجية الكبرى التي تملكها الدولة، وتتمثل أهم أنشطتها في:

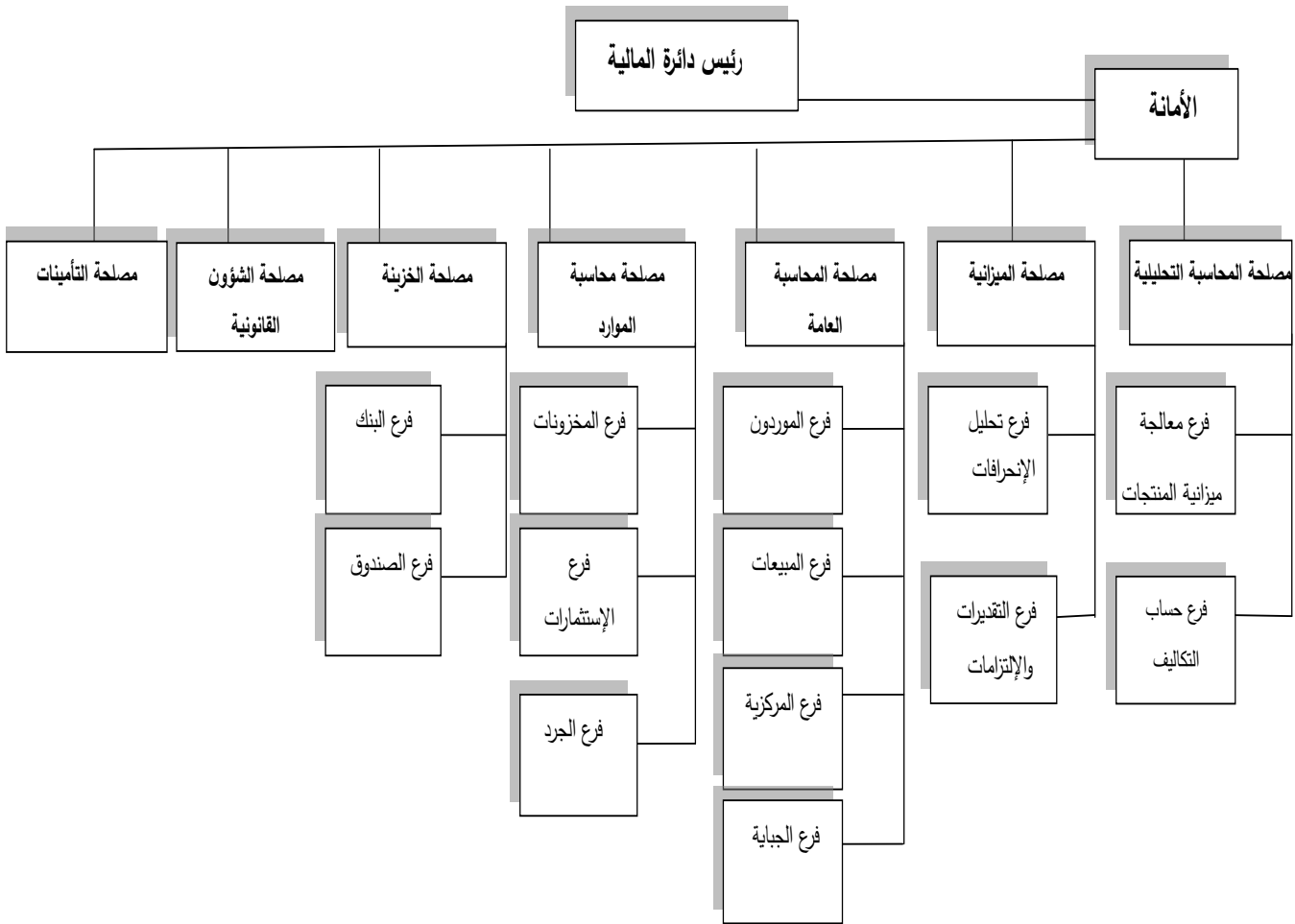
- تكرير النفط الخام الآتي من حاسي مسعود.
- معالجة النفط وهذا لإنتاج الزفت بجميع أنواعه والعمور.
- معالجة الخام المحول المستورد لإنتاج زفت الطرقات والزفت المؤكسد.
- مواصلة وضمانة تغطية إحتياجات السوق الوطني بالموارد المتكررة على المستوى الكمي والنوعي
- مواصلة عرض المواد المكررة الوجهة للسوق الدولية والمستجابة للمقاييس الدولية.

#### الفرع الثالث: أهمية مؤسسة تكرير البتروال

تعتبر مؤسسة سكيكدة لتكرير البتروال من أهم المؤسسات في الجزائر لذا تحتل مكانة مرموقة في الصناعة الجزائرية، كما تعتبر من أكبر مؤسسات التكرير في إفريقيا ويحتل المرتبة الثالثة على المستوى العالمي، إذ يمثل مدخول هذا الأخير من العملة الصعبة 33% حيث يوجه 85% منة إنتاج هذه المؤسسة للبيع (التصدير) نحو الخارج، أما 15% المتبقية فتستهلك في السوق الوطنية.

الفرع الرابع: الهيكل التنظيمي لدائرة المالية فرع الدراسة

الشكل 3: يمثل الهيكل التنظيمي لدائرة المالية



المصدر: دائرة المالية لمؤسسة تكرير البترول سكيكدة Raff 01

المطلب الثالث: واقع التخطيط المالي في المؤسسة الوطنية للرزق المعدنية مؤسسة تكرير البترول

الفرع الأول: إعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة الوطنية للرزق المعدنية

يتم في مؤسسة الرزم المعدنية فرع عزابة إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات والإنتاج بالكمية والسعر، مع إعداد جدول حسابات النتائج بالأرقام الحقيقية من قبل قسم التسيير.

يتم إعداد الموازنات التقديرية بداية كل شهر بالإعتماد على البيانات الماضية والحالية، ثم تتم المقارنة بين الأرقام المقدرّة والفعلية في نهاية كل شهر من أجل النظر في مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها، ومناقشة النتائج، وتحديد أسباب الإنحرافات.

الفرع الثاني: إعداد الموازنات التقديرية في مؤسسة تكرير البترول

تتم عملية التخطيط المالي من قبل دائرة المالية مصلحة الميزانية التقديرية، التي تعتمد على الموازنات التقديرية من أجل التنبؤ بالإنحرافات والأسباب التي أدت إلى حدوث هذه الإنحرافات، حيث يتم في مؤسسة سوناطراك فرع مصفاة تكرير البترول 1 إعداد موازنة المبيعات والمصاريف وجدول حسابات النتائج ثم ترسل إلى المؤسسة الأم في الجزائر العاصمة لتنتم دراستها وإتخاذ القرارات المناسبة.

يتم إعداد الموازنات التقديرية للسنة القادمة بالإعتماد على بيانات السنة الحالية والماضية والأوضاع التي تمر بها المؤسسة وعلى هذا الأساس يتم تقدير المصاريف والإيرادات.

يتم إعداد الموازنات التقديرية من قبل ثلاث أشخاص في دائرة المالية مصلحة الميزانية التقديرية، حيث تتم مناقشة الميزانيات والمصادقة عليها ليتم إرسال الموازنات التقديرية من الفرع إلى المؤسسة الأم لتنتم مناقشتها وإتخاذ القرارات المناسبة وفق الإمكانيات المتاحة.

المبحث الثاني: عرض الموازنات التقديرية وتحليل نتائج الانحرافات للمؤسستين

المطلب الأول: عرض الموازنات التقديرية للمؤسسة الوطنية للرزق المعدنية

الفرع الأول: عرض الموازنة التقديرية للمبيعات

المبيعات بالسعر: KDA1000

المبيعات بالكمية: CENT100

## الجدول 2: يمثل الموازنات التقديرية للمبيعات للفترة 2017-2019

السنة	البيان	المقدر	المحقق	الإنحراف	النسبة المئوية
2017	المبيعات بالكمية	522849	477897	44952	91%
	المبيعات بالسعر	845540	772844	72696	91%
2018	المبيعات بالكمية	455346	413654	41692	91%
	المبيعات بالسعر	767404	697140	70264	91%
2019	المبيعات بالكمية	428400	402520	25880	94%
	المبيعات بالسعر	713414	670316	43098	94%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم 1،2،5،6،9،10

من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة خلال الفترة 2017، 2018، 2019 سجلت إنحرافات موجبة كون المبيعات المحققة أقل من المقدرة حيث:

- في سنة 2017: بلغ الإنحراف بالنسبة للكمية قيمة 44952، أما الإنحراف بالنسبة للسعر قدر بـ 72692 وبنسبة 91% لكلاهما .
- في سنة 2018 بلغ الإنحراف 41692 بالنسبة للكمية أما بالنسبة للسعر فقد بلغ 70264 بنسبة 91% لكليهما.
- في سنة 2019: بالنسبة للكمية فقد بلغ الإنحراف 25880، أما إنحراف السعر فقد بـ 43098 وبنسبة 94% لكلاهما.

## الجدول 3: يمثل الموازنة التقديرية للمبيعات للفترة 2020-2021

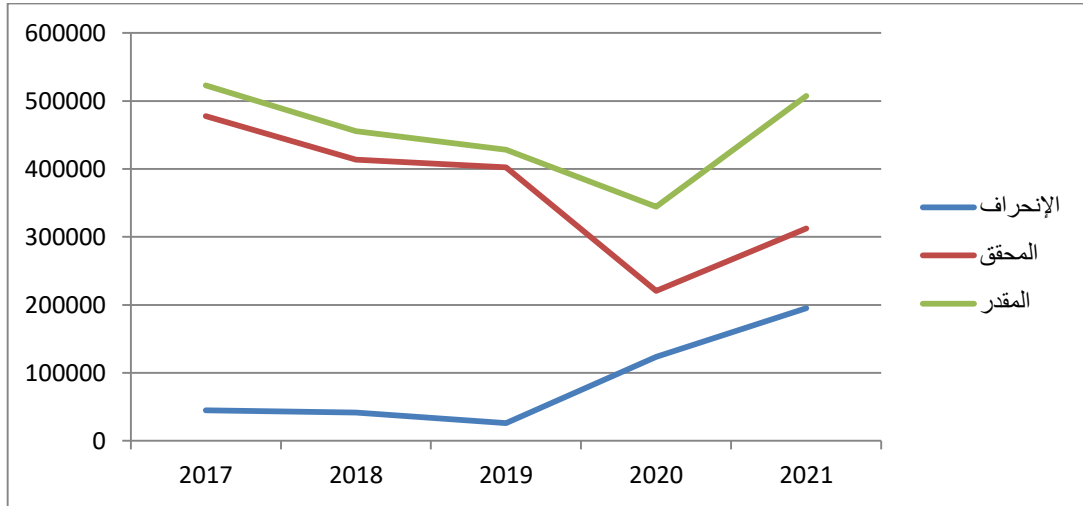
السنة	البيان	المقدر	المحقق	الإنحراف	النسبة المئوية
2020	المبيعات بالكمية	344200	220597	123603	64%
	المبيعات بالسعر	610078	390998	219080	64%
2021	المبيعات بالكمية	507506	312288	195218	62%
	المبيعات بالسعر	1199682	738212	461470	62%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم 13،14،17،18

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

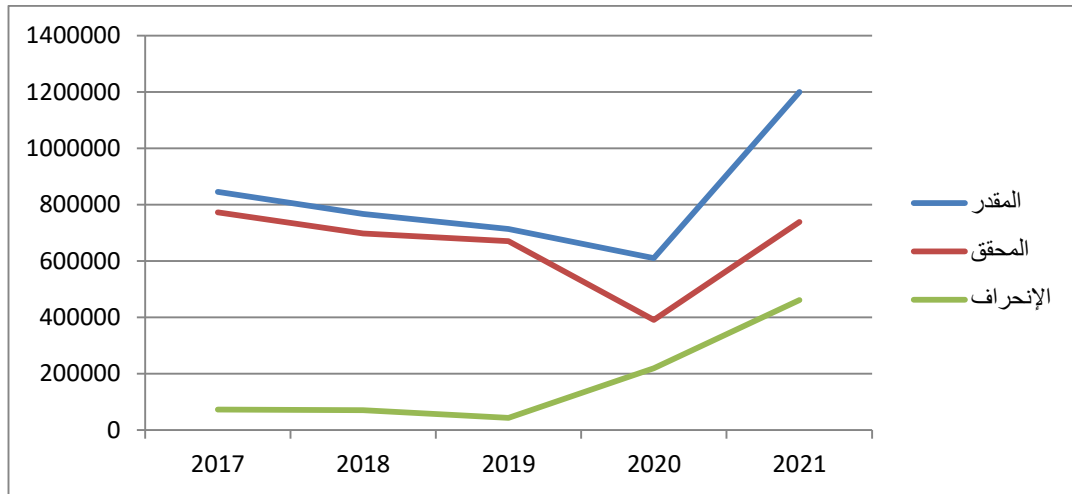
- في سنة 2020: سجلت المؤسسة إنحراف قدر ب123603 بالنسبة للكمية، أما بالنسبة للسعر فقد بلغت قيمة الإنحراف 219080 ونسبة %64 لكلاهما.
- في سنة 2021: كانت المبيعات المحققة أقل من المبيعات المقدرة بتسجيل إنحراف بقيمة 195218 للكمية، أما للسعر فبلغت قيمة الإنحراف 461470 بنسبة %62 لكلاهما.

الشكل 4: يمثل إنحراف المبيعات بالكمية خلال الفترة 2017-2021



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدولين السابقين

الشكل 5: يمثل إنحراف المبيعات بالسعر خلال الفترة 2017-2021



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدولين السابقين

من خلال الشكلين السابقين وبالنظر إلى المنحنيات نلاحظ تطور المبيعات بالسعر والكمية خلال الفترة ما بين 2017-2021، حيث أن المبيعات التقديرية والفعالية إرتفعت في سنة 2021 بعد إنخفاضها في السنوات السابقة خاصة في سنة 2020.

## الفرع الثاني: عرض الموازنة التقديرية للإنتاج

الجدول 4: يمثل الموازنة التقديرية للإنتاج خلال فترة 2017-2019

السنة	البيان	المقدر	المحقق	الإنحراف	النسبة
2017	الإنتاج بالكمية	52284944	45473769	6811175	87%
	الإنتاج بالسعر	786185550	663693700	122491850	84%
2018	الإنتاج بالكمية	45473769	51997641	-6523872	114%
	الإنتاج بالسعر	616942250	746934450	-129992200	121%
2019	الإنتاج بالكمية	42840000	26440516	16399484	62%
	الإنتاج بالسعر	607383560	24561300	23440050	4%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق رقم 3،4،7،8،11،12

من خلال الجدول السابق نلاحظ مايلي:

- في سنة 2017 حققت المؤسسة إنتاج أقل من المقدر حيث بلغ الإنحراف بالنسبة للكمية 6811175 بنسبة 87% أما بالنسبة للسعر حققت إنحراف قدره 1222491850 بنسبة 84%.
- في سنة 2018 حققت المؤسسة مستوى إنتاج أكبر من المقدر حيث سجلت إنحراف سالب قدر هذا الأخير ب -6523872 وبنسبة قدرت ب 114% بالنسبة للكمية، أما بالنسبة للسعر فبلغ الإنحراف قيمة -129992200 وبنسبة 121%.
- في سنة 2019 حققت المؤسسة مستوى إنتاج أقل المقدر بإنحراف موجب حيث بلغت قيمة هذا الأخير 16399484 بنسبة 62% بالنسبة للكمية، أما بالنسبة للسعر فقد بلغت قيمة الإنحراف 23440050 بنسبة 4%

الجدول 5: يمثل الموازنة التقديرية للإنتاج للفترة 2020-2021

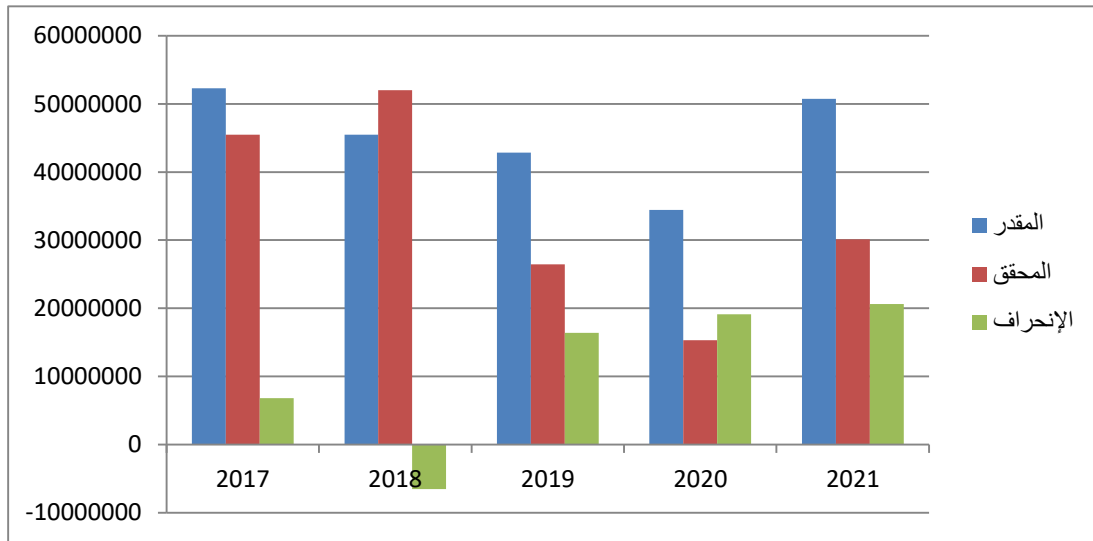
السنة	البيان	المقدر	المحقق	الإنحراف	النسبة المئوية
2020	الإنتاج بالكمية	34420000	15308255	19111745	44.47%
	الإنتاج بالسعر	497163450	220288260	27675190	44.31%
2021	الإنتاج بالكمية	50750603	30131485	20619118	59.37%
	الإنتاج بالسعر	833661890	489903670	343758220	58.77%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق رقم 15، 16، 19، 20،

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن:

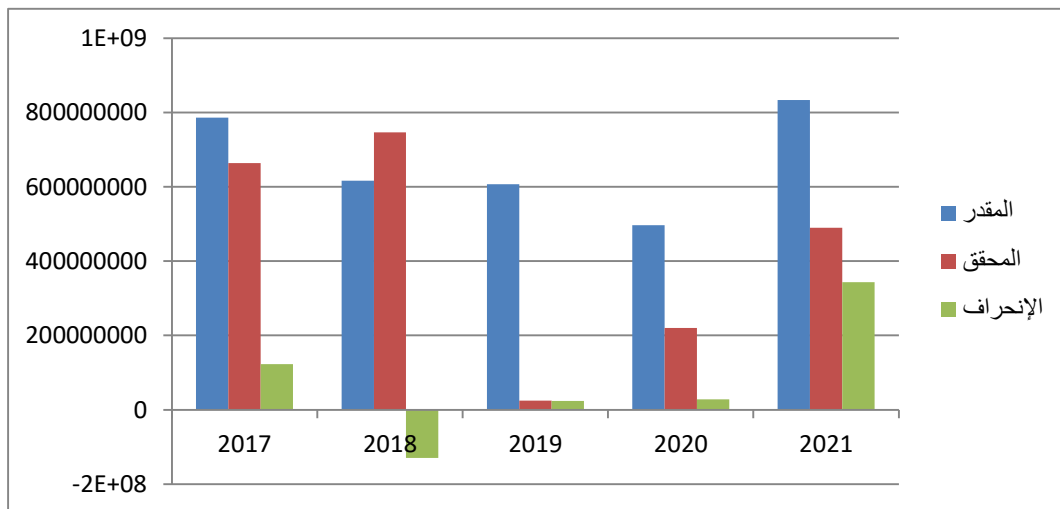
- في سنة 2020 لم تحقق المؤسسة ما تم تقديره حيث كان تقديرها أكبر من القيمة المتوصل إليها حيث نتج عن ذلك إنحراف موجب بقيمة 19111745 بنسبة 44.47% بالنسبة للكمية أما للسعر فبلغ 276875190 بنسبة 44.31%.
- في سنة 2021 نلاحظ أن المؤسسة سجلت إنحراف موجب في الإنتاج بالكمية بقيمة 20619118 بنسبة 59.37% أما بالنسبة للسعر فقد حققت المؤسسة إنحراف في الإنتاج قدر ب 34758220 بنسبة 58.77%.

الشكل 6: يمثل إنحراف الإنتاج بالكمية خلال الفترة 2017-2021



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدولين السابقين

الشكل 7: يمثل إنحراف الإنتاج بالسعر خلال الفترة 2017-2021



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدولين السابقين

من خلال الشكلين السابقين 6 و7 نلاحظ تطور الإنتاج بالكمية والسعر خلال الفترة 2017-2021، حيث نلاحظ التراجع التدريجي للإنتاج بالقيمة الفعلية والتقديرية خلال سنتي 2019-2020 ثم يرتفع مجدداً خلال سنة 2021، كما نلاحظ أن الإنحراف موجب خلال الفترة ماعدا سنة 2018 فقد سجلت المؤسسة إنحراف سالب.

### الفرع الثالث: عرض جدول حسابات النتائج

الجدول 6: يمثل جدول حسابات النتائج خلال الفترة 2017-2019

2019	2018	2017	السنة البيان
688589186.97	729628104.72	781679911.60	المبيعات (رقم الأعمال)
364485874.25	192035528.62	67916748.95	الإنتاج المخزن
-	-	-	إنتاج مثبت
-	-	-	إعانات الإستغلال
324129712.72	537996176.10	714962062.65	1- إنتاج السنة المالية
220810324.94	399483213.22	504166746.17	مشتريات مستهلكة
-	-	-	خدمات خارجية
45028969.44	43682973.01	33926247.36	خدمات خارجية أخرى
265839294.38	383166186.23	538092993.53	2- إستهلاك السنة المالية
5829041834	154829989.87	176869069.12	3- القيمة المضافة (2-1)
99898016.07	95516399.45	84937122.51	نفقات الموظفين
8309897.20	10197501.73	8536599.98	ضرائب ورسوم
-49917494.93	49116088.69	83395386.63	4- الفائض الإجمالي للإستغلال
296431.11	8556356.13	2000303.65	منتجات عملياتية
422404.71	23643460.56	32617.05	مصاريف عملياتية

13397118.94	134269737.08	17654906.24	مخصصات الإهلاكات وخسائر القيمة
128804402.58	32162764.96	15026263.35	إسترجاع الإستغلال
67863815.11	-68077987.86	82734430.34	5- النتيجة العملياتية
-	32739.15	20828.77	منتوجات مالية
1425065.80	-	21410.02	مصاريف مالية
-1425065.80	32739.15	-581.28	6- النتيجة المالية
66438749.31	-68045248.71	82733849.09	7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)
-	-	-	الضرائب مستحقة الدفع
-695228.27	14107701.08	-250318.66	الضرائب المؤجلة
67133977.58	-82152949.97	82984167.75	8- النتيجة الصافية العادية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق 21، 22، 23،

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إنخفاض في كل من إنتاج السنة المالية وإستهلاكات السنة المالية خلال السنوات الثلاثة 2017، 2018، 2019، وذلك راجع إلى إنخفاض في رقم الأعمال وإنخفاض المشتريات المستهلكة، كما تم تسجيل إنخفاض في الفائض الإجمالي للإستغلال.

سجلت المؤسسة إنخفاض في النتيجة العملياتية في السنوات الثلاثة بالإضافة إلى النتيجة الصافية حيث في سنة 2018 سجلتا قيم سالبة.

الجدول 7: يمثل جدول حسابات النتائج خلال الفترة 2020-2021

2021	2020	السنة البيان
762120129.38	409268514.95	المبيعات (رقم الأعمال)
-222600552.54	-192242248.20	الإنتاج المخزن
-	-	إنتاج مثبت
-	-	إعانات الإستغلال

539519576.84	217036666.75	1- إنتاج السنة المالية
366796692.38	180282304.06	مشتريات مستهلكة
	-	خدمات خارجية
39315059.08	33332229.34	خدمات خارجية أخرى
406111751.46	213614533.40	2- إستهلاك السنة المالية
133407825.38	3422133.35	3- القيمة المضافة (2-1)
132669340.87	114095929.81	نفقات الموظفين
1265080.02	6071006.19	ضرائب ورسوم
-11326595.51	-116744802.62	4- الفائض الإجمالي للإستغلال
132176.28	2730623.13	منتجات عملياتية
148791.17	830343.90	مصاريف عملياتية
14847957.87	9081620.85	مخصصات الإهلاكات وخسائر القيمة
3430731.55	552076410.26	إسترجاع الإستغلال
-2276043672	-68718504.01	5- النتيجة العملياتية
18149.06	-	منتجات مالية
-	-	مصاريف مالية
18149.06	-	6- النتيجة المالية
-22742287.66	-68718504.01	7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)
-	-	الضرائب مستحقة الدفع
-1093478.79	15258025.53	الضرائب المؤجلة

-21648808.87	-83976529.54	8- النتيجة الصافية العادية
--------------	--------------	-------------------------------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم 24، 25

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ إرتفاع في قيمة المبيعات الفعلية ويقابله إرتفاع في قيمة إنتاج السنة المالية، كما نلاحظ إرتفاع في قيمة المشتريات المستهلكة يقابله إرتفاع في قيمة إستهلاك السنة المالية، نلاحظ أيضا زيادة في قيمة نفقات الموظفين وإنخفاض في قيمة الضرائب والرسوم، أما بالنسبة للنتيجة الصافية فقد سجلت قيمة سالبة خلال السنتين.

➤ من خلال الجدولين السابقين 5 و6 نلاحظ أن إنتاج السنة المالية وإستهلاك السنة المالية إرتقعا تدريجيا خلال الفترة 2020-2021، بعدما كانا في إنخفاض تدريجي خلال السنوات 2017-2018-2019.

**المطلب الثاني: عرض الموازنات التقديرية لمصلحة تكرير البترول وحدة RAFFINERI**

**الفرع الأول: عرض الموازنات التقديرية للمبيعات**

**الجدول 8: يمثل الموازنة التقديرية للمبيعات خلال الفترة 2017-2019**

السنة	المقدر	المحقق	الإنحراف	النسبة المئوية
2017	421865241	504146778	-82301573	120%
2018	408646178	582024183	-173378005	142%
2019	585194461	609447431	-24252970	104%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق رقم 26، 27، 28، 29، 30

➤ من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن الإنحراف سالب خلال السنوات الثلاث وذلك لأن المبيعات الفعلية للمؤسسة خلال هذه السنوات أكبر من التقديرية حيث بلغت نسبة تحقيق الأهداف 120%، 142%، 104% لكل سنة على التوالي.

## الجدول 9: يمثل الموازنة التقديرية للمبيعات خلال الفترة 2020-2021

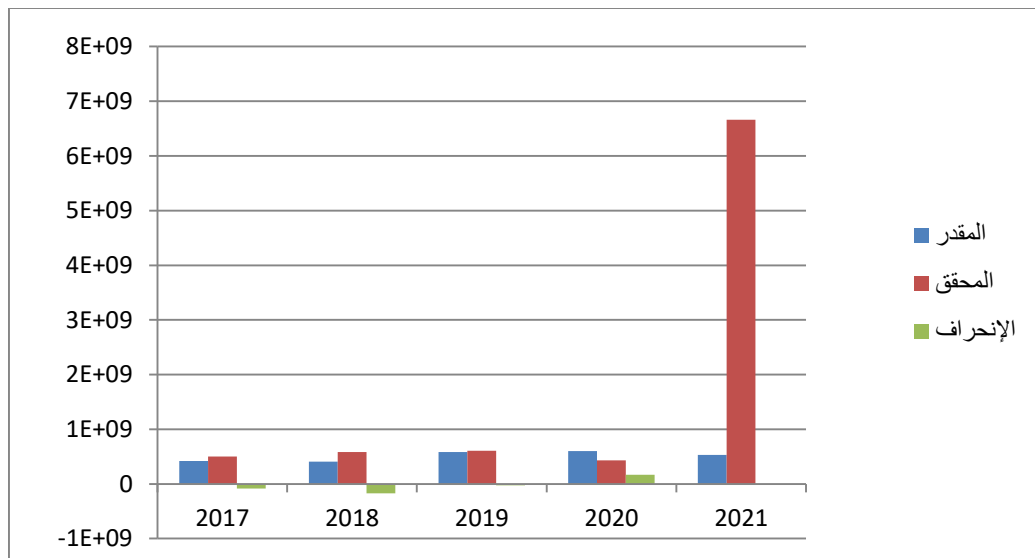
السنة	المقدر	المحقق	الإنحراف	النسبة
2020	599188758	431038916	168149842	72%
2021	529167213	6659614449	-6130447236	1259%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق رقم 29، 30، 31، 32

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ:

- في سنة 2020 حققت المؤسسة إنحراف موجب حيث بلغ معدل تحقيق الأهداف %72 من مبيعاتها المستهدفة أي أن الإنخفاض يقدر بنسبة %28.
- في سنة 2021 حققت المؤسسة إنحراف سالب كون أنها حققت أكثر من المقدر حيث بلغت النسبة %1259.

## الشكل 8: يمثل إنحراف المبيعات خلال الفترة 2017-2021



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدولين السابقين

من خلال الشكل السابق نلاحظ الإرتفاع التدريجي للمبيعات التقديرية أما المبيعات الفعلية فقد إنخفضت في سنة 2020 لترتفع مرة أخرى خلال سنة 2021، كما تم تسجيل إنحرافات سالبة خلال السنوات 2017-2018-2019 وهذا يدل على أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق أهدافها.

## الفرع الثاني: عرض الموازنة التقديرية للمصروفات

الجدول 10: يمثل الموازنة التقديرية للمصروفات للفترة 2017-2019

السنة	المقدر	المحقق	الإنحراف	النسبة المئوية
2017	42273475	104789930	-62516455	248%
2018	52835159	75793209	-23408050	143%
2019	60103762	94833151	-34729389	158%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم 26، 27، 28، 29، 30

إنطلاقاً من النتائج المتوصل إليها في الجدول أعلاه نلاحظ أن:

✓ الإنحراف سالب في كل السنوات وهذا راجع إلى أن المصروفات الفعلية أكبر من التوقعات التقديرية، حيث أن مصاريف المؤسسة كانت أكثر مما كان مستهدف بنسبة 248% و 143% و 158% في كل سنة على التوالي.

الجدول 11: يمثل الموازنة التقديرية للمصروفات للفترة 2020-2021

السنة	المقدر	المحقق	الإنحراف	النسبة المئوية
2020	62394694	60425048	1969646	97%
2021	67562028	272293072	-204731044	403%

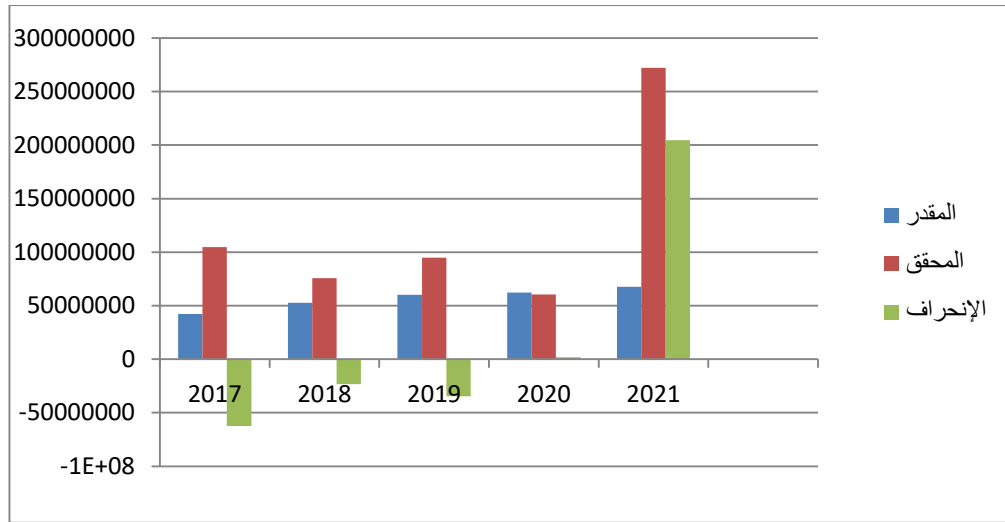
المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم 29، 30، 31، 32

من الجدول نلاحظ أن:

✓ في سنة 2020 تم تسجيل إنحراف لأن المصاريف المتوقعة أكبر من المصاريف الفعلية حيث بلغت النسبة 97%

✓ في سنة 2021 تم تسجيل إنحراف سالب لأن المصاريف الفعلية أكبر من التقديرية حيث بلغت النسبة 403%.

الشكل 9: يمثل إنحراف المصاريف خلال الفترة 2017-2021



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الجدولين السابقين

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن القيم التقديرية والحقيقية للمصاريف بين الإنخفاض والإرتفاع خلال السنوات 2018-2019-2020، لترتفع بقيمة عالية خلال سنة 2021 مع تسجيل إنحرافات سالبة خلال السنوات 2017-2018-2019، راجع إلى أن المصاريف الحقيقية أكبر من المقدرة، أما بالنسبة إلى سنتي 2020-2021 فقد تم تسجيل إنحرافات موجبة .

الفرع الثالث: عرض جدول حسابات النتائج

الجدول 12: يمثل جدول حساب النتائج المقدر والفعلي لسنة 2017

البيان	المقدر	الفعلي	الإنحراف	معدل تحقيق الأهداف %
المبيعات (رقم الأعمال)	421865241	504146778	-82281537	120%
الإنتاج المخزن	-302013754	-413061352	111047598	137%
إنتاج مثبت	-	-	-	-
إعانات الإستغلال	-	45360365	-45360365	-
1- إنتاج السنة المالية	119851487	136445791	-16594304	114%
مشتريات مستهلكة	11190084	63121824	-51931740	564%
خدمات خارجية	3447686	1323063	2124623	38%
خدمات خارجية أخرى	10625362	9580678	1044684	90%

293%	-48762433	74025565	25263132	2- إستهلاك السنة المالية
66%	32168129	62420226	94588355	3- القيمة المضافة (1) (2)
91%	283792	2880051	3163843	نفقات الموظفين
120%	-215238	1283995	1068757	ضرائب ورسوم
64%	32099575	58256180	90355755	4- الفائض الإجمالي للإستغلال
-	-1767728	1767728	-	منتجات عملياتية
-	-5577843	5577843	-	مصاريف عملياتية
162%	-7876168	20578731	12702563	مخصصات الإهلاك وخسائر القيمة
270%	-114989	182703	67714	إسترجاعات الإستغلال
44%	43670869	34050037	77720906	5- النتيجة العملياتية
-	-884906	884906	-	منتجات مالية
590%	-368565	443745	75180	مصاريف مالية
-587%	-516341	441161	75180-	6- النتيجة المالية
44%	43154528	34491198	77645726	7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)
-	-	-	-	الضرائب مستحقة الدفع
-16917%	-11738113	11669134	68979-	الضرائب المؤجلة
29%	54892641	22822064	77714705	8- النتيجة الصافية العادية

المصدر: من إعداد الطلبة بالإعتماد على الملاحق رقم 26، 28

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود إنحرافات سالبة متمثلة في إنتاج السنة المالية، إستهلاك السنة المالية، إضافة إلى النتيجة المالية حيث فاقت النسب 100%، وإنحرافات موجبة تمثلت في النتيجة العملياتية والنتيجة الصافية، وهذا ناتج عن الفرق بين النتائج المقدرة والنتائج الفعلية، كما نلاحظ أن معدل تحقيق الأرباح بالنسبة للنتيجة الصافية بلغ 29% فقط.

يرجع وجود الإنحرافات السالبة لقيمة النتائج الفعلية التي كانت أكبر من قيمة النتائج التقديرية كإنحراف المبيعات إلى أن المؤسسة تسعى إلى تحقيق الأهداف المسطرة، أما الإنحرافات الموجبة كإنحراف قيمة نفقات الموظفين فهي تدل على أن القيمة المقدرة أكبر من القيمة الفعلية هذا راجع إلى أن المؤسسة خفضت من تكاليفها المالية.

الجدول 13: يمثل جدول حساب النتائج المقدر والفعلي لسنة 2018

البيان	المقدر	المحقق	الإنحراف	معدل تحقيق الأهداف %
المبيعات (رقم الأعمال)	408646178	582024183	-173378005	142%
الإنتاج المخزن	-392035487	-554694201	162658714	141%
إنتاج مثبت	-	-	-	-
إعانات الإستغلال	-	3593191	-3593191	-
1- إنتاج السنة المالية	16610691	30923173	-14312482	186%
مشتريات مستهلكة	12304099	26403758	-14099659	215%
خدمات خارجية	3724997	9720224	-5995227	261%
خدمات خارجية أخرى	10939066	12450353	-1511287	114%
2- إستهلاك السنة المالية	26968162	48574335	-21606173	180%
3- القيمة المضافة (1-2)	-10357471	-17651162	7293691	170%
نفقات الموظفين	3224547	2946835	277712	91%
ضرائب ورسوم	1134771	1212369	-77598	107%
4- الفائض الإجمالي للإستغلال	-14716789	-12810366	-1906423	87%
منتجات عملياتية	-	243320	-243320	-
مصاريف عملياتية	-	785716	-785716	-
مخصصات الإهلاك وخسائر القيمة	20986588	21145218	-158630	101%
إسترجاعات الإستغلال	49114	57116	-8002	116%
5- النتيجة العملياتية	-35654263	-43440864	7786601	122%
منتجات مالية	-	2025447	-2025447	-

1588%	-1057645	1128736	71091	مصاريف مالية
1261%	-825620	896711	71091	6- النتيجة المالية
-119%	78269507	-42544153	35725354	7- النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
-	-	-	-	الضرائب مستحقة الدفع
-892%	-948696	853024	-95672	الضرائب المؤجلة
122%	7767495	-43397177	-35629682	8- النتيجة الصافية العادية

المصدر: من إعداد الطالبين بالإعتماد على الملاحق رقم 27، 29

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود إنحرافات سالبة وهذا يدل على أن القيمة الفعلية أكبر من القيمة المستهدفة، متمثلة في إنتاج السنة المالية مع الإشارة إلى المبيعات التي سجلت إنحراف سالب كون المبيعات التقديرية أقل من المبيعات الفعلية حيث فاق معدل تحقيق الأرباح 100%، إستهلاك السنة المالية راجع إلى أن مجموع المصاريف الفعلية كانت أكبر من مجموع المصاريف المقدرة، الفائض الإجمالي للإستغلال بالإضافة إلى النتيجة المالية، وإنحرافات موجبة تمثلت في النتيجة العملياتية والنتيجة الصافية، كما نلاحظ أن معدل تحقيق النتيجة الصافية بلغ 122%.

الجدول 14: يمثل جدول حساب النتائج المقدر والفعلي لسنة 2019

البيان	المقدر	المحقق	الإنحراف	معدل تحقيق الأهداف %
المبيعات (رقم الأعمال)	585194461	609447431	-24252970	104%
الإنتاج المخزن	-557870797	-547036246	-10834551	98%
إنتاج مثبت	-	-	-	-
إعانات الإستغلال	-	29340199	-29340199	-
1- إنتاج السنة المالية	27323665	91751385	-64427720	336%
مشتريات مستهلكة	21930995	46188599	-24257604	211%
خدمات خارجية	3341876	3347102	-5226	100%
خدمات خارجية أخرى	10994916	13557868	-2562952	123%
2- إستهلاك السنة المالية	36267787	63093569	-26825782	174%
3- القيمة المضافة (1-2)	-8944123	28657816	-37601939	-320%

99%	41645	3567697	3609342	نفقات الموظفين
103%	-44846	1345519	1300673	ضرائب ورسوم
171%	-37598737	23744600	-13854137	4- الفائض الإجمالي للإستغلال
-	-3850	3850	-	منتجات عملياتية
342%	-359689	508505	148816	مصاريف عملياتية
111%	-2055292	20773153	18717861	مخصصات الإهلاك وخسائر القيمة
36%	36373	20425	56798	إسترجاعات الإستغلال
-7%	-35151242	2487217	-32664025	5- النتيجة العملياتية
-	-1053598	1053598	-	منتجات مالية
295%	-1693497	1752780	59283	مصاريف مالية
1179%	639900	-699183	-59283	6- النتيجة المالية
-5%	30935274	1788034	-32723308	7- النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
-	-	-	-	الضريبة مستحقة الدفع
-11030%	-15052776	7526388	-68233	الضريبة المؤجلة
17%	26916721	-5738354	-32655075	8- النتيجة الصافية العادية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق رقم 28، 30

من خلال الجدول السابق نلاحظ مايلي:

وجود إنحرافات سالبة في كل من قيمة:

- إنتاج السنة المالية مع الإشارة إلى القيمة الفعلية للمبيعات والتغير في المخزون أكبر من القيمة التقديرية.
- إستهلاك السنة المالية راجع إلى إرتفاع قيمة المصاريف الفعلية عن المصاريف المقدرة.
- الفائض الإجمالي للإستغلال حيث نلاحظ أن نفقات الموظفين الفعلية أقل من التقديرية، بالإضافة إلى أن قيمة الضرائب والرسوم الفعلية تفوق القيمة التقديرية.

كما نلاحظ وجود إنحرافات موجبة تمثلت في النتيجة المالية والنتيجة الصافية، إذ أن النتائج كانت جيدة بالنسبة إلى معدل تحقيق الأرباح حيث فاق في النتيجة الصافية 100% حيث بلغ 469%.

الجدول 15: يمثل جدول حسابات النتائج لسنة 2020

البيان	المقدر	المحقق	الإنحراف	معدل تحقيق الأهداف %
المبيعات (رقم الأعمال)	599188758	431038916	168149842	72%
الإنتاج المخزن	-571409438	-413892756	-157516682	72%
إنتاج مثبت	-	-	-	-
إعانات الإستغلال	-	2783998	-2783998	-
1- إنتاج السنة المالية	27789312	19930159	7859153	72%
مشتريات مستهلكة	20981610	12348512	8633098	59%
خدمات خارجية	2937125	2379676	557449	81%
خدمات خارجية أخرى	8060648	10033180	-1972532	124%
2- إستهلاك السنة المالية	31979382	24761386	-1972532	77%
3- القيمة المضافة (2-1)	-4190071	-4831209	641138	115%
نفقات الموظفين	3870907	4142898	-271991	107%
ضرائب ورسوم	1249109	1168577	80532	94%
4- الفائض الإجمالي للإستغلال	-9310087	-10142685	832598	109%
منتجات عملياتية	-	638981	-638981	-
مصاريف عملياتية	-	4428929	-442829	-
مخصصات الإهلاكات وخسائر القيمة	20286273	20672525	-386252	102%
إسترجاع الإستغلال	35232	94784	-59552	269%
5- النتيجة العملياتية	-29558128	-34510373	4952245	117%
منتجات مالية	-	965826	-965826	-

1010%	-548449	608719	60270	مصاريف مالية
-593%	-417377	357107	-60270	6- النتيجة المالية
115%	4534868	-34153266	-29618398	7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)
-	-	-	-	الضرائب مستحقة الدفع
-1104%	-769146	705280	-63866	الضرائب المؤجلة
117%	5309612	-34864144	-29554532	8- النتيجة الصافية العادية

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق 29، 30

من خلال الجدول السابق نلاحظ مايلي:

وجود إنحرافات موجبة في كل من قيمة:

- إنتاج السنة المالية مع الإشارة إلى القيمة التقديرية للمبيعات والإنتاج المخزن أكبر من القيمة الفعلية إذ أن معدل تحقيق الأهداف بلغ %72 فقط من الأهداف المنتظرة بالنسبة للمبيعات.
- الفائض الإجمالي للإستغلال حيث نلاحظ أن نفقات الموظفين الفعلية أكبر من التقديرية، أما قيمة الضرائب والرسوم الفعلية اقل من القيمة التقديرية.
- النتيجة العملياتية حيث فاق معدل تحقيق الأهداف %100.
- النتيجة الصافية سجلت إنحراف موجب و معدل تحقيق الأهداف بلغ %117.

وجود إنحرافات سالبة في قيمة إستهلاك السنة المالية راجع إلى إرتفاع قيمة المصاريف الفعلية عن المصاريف المقدر.

الجدول 16: يمثل جدول حسابات النتائج لسنة 2021

النسبة	الإنحراف	المحقق	المقدر	البيان
126%	-136794231	665961444	529167213	المبيعات (رقم الأعمال)
118%	63864785	-407144723	-343279965	الإنتاج المخزن
-	-	-	-	إنتاج مثبت
-	-	-	-	إعانات الإستغلال

139%	-72929473	258816721	185887248	1- إنتاج السنة المالية
47%	15252548	13448437	28700985	مشتريات مستهلكة
88%	421513	3202372	3623885	خدمات خارجية
108%	-746597	9874172	9127575	خدمات خارجية أخرى
64%	14887462	26564983	41452445	2- إستهلاك السنة المالية
161%	-87816935	232251738	144434803	3- القيمة المضافة (2-1)
96%	175574	4385557	4561131	نفقات الموظفين
140%	-506270	1758805	1252535	ضرائب ورسوم
163%	-87486237	226107375	138621138	4- الفائض الإجمالي للإستغلال
-	-256785	256785	-	منتجات عملياتية
-	-492313	492313	-	مصاريف عملياتية
92%	1555707	18659837	20215544	مخصصات الإهلاكات وخسائر القيمة
-	-81066	81066	-	إسترجاع الإستغلال
175%	98112519	207293075	118405594	5- النتيجة العملياتية
-	-2770910	2770910	-	منتجات مالية
626%	-391358	465829	74471	مصاريف مالية
-3%	-305051	2305080	-74471	6- النتيجة المالية
-177%	-327920278	209589155	-118331123	7- النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)
-	-	-	-	الضرائب مستحقة الدفع
46%	-54440	-47832	-102272	الضرائب المؤجلة
177%	-91215313	209643255	118427942	8- النتيجة الصافية العادية

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق 30، 32

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ :

- إنتاج سنة مالية أكبر من المقدر وذلك راجع على إرتفاع قيمة المبيعات الفعلية حيث بلغة نسبة إنتاج السنة المالية %139.
- سجلت المؤسسة إستهلاك سنة مالية أقل من المقدر حيث بلغت نسبة تحقيق الأهداف %64.
- سجلت المؤسسة إنحراف السالب في كل من النتيجة العملياتية والنتيجة الصافية حيث كانت الأرقام المحققة أكبر من الأرقام التقديرية وسجلت نسب مرتفعة قدرة ب %175، %177.

### المطلب الثالث: تحليل نتائج الإنحرافات للمؤسستين

#### الفرع الأول: تحليل نتائج الإنحرافات للمؤسسة الوطنية للرزم المعدنية ( وحدة عزابة )

- من خلال نتائج النسب المتوصل إليها في فترة 2017-2018-2019 سجلت المؤسسة إنحرافات راجعة إلى:
  - ✓ في سنة 2017 سجلت إنحراف موجب في كل من الإنتاج و المبيعات راجع إلى:
    - ظهور منافسة من قبل المؤسسات الخاصة.
    - فسخ بعض العقود مع المتعاملين.
  - ✓ في سنة 2018 سجلت المؤسسة إرتفاع في كل من الإنتاج والمبيعات وذلك راجع إلى:
    - إبرام صفقات مع متعاملين جدد.
    - تجديد بعض العقود التي كانت مجمدة في السنوات السابقة.
    - إبرام عقود مع المؤسسات التي كانت في طريق الإفلاس.
  - ✓ في سنة 2019 تراجع كل من مستوى المبيعات والإنتاج ذلك راجع إلى :
    - نقص الطلب على المادة الإنتاجية أدى إلى نقص في المبيعات.
    - قوة المنتج من طرف الشركات الخاصة المنافسة.
  - ✓ في سنة 2020 بقاء قيمة الإنتاج والمبيعات منخفضة بنسب كبيرة ومتفاوتة وذلك برجع إلى:
    - ظهور أزمة كورونا.
    - تصريف بعض العمال مما أدى إلى نقص في اليد العاملة.
    - تخفيض بعض المصاريف.
    - نقص المادة الأولية وغلاء أسعارها.
    - القوانين التي فرضت أثناء الأزمة أدت إلى صعوبة دخول المادة الأولية.
  - ✓ عند سنة 2021 لم تحقق المؤسسة الأهداف المسطرة سواء في الإنتاج أو المبيعات وذلك راجع إلى:
    - بقاء أسعار المواد الأولية في إرتفاع.
    - عدم تسديد الديون من قبل الزبائن مما أدى إلى نقص في سيولة المؤسسة.
    - نقص الأموال المحتجرة.
    - بداية المؤسسة بالقيام بتغييرات في سياسة التعامل مع المتعاملين.

- التأثير السلبي لأزمة كورونا على المتعاملين حيث أدت إلى تخفيض الإنتاج للمتعاملين مما أدى إلى إنخفاض الطلب على إنتاج الرزم المعدنية.

### الفرع الثاني: تحليل نتائج الإنحرافات لفرع مصفاة تكرير البترول 1

لاحظنا في المطلب السابق وجود إنحرافات في كل من المبيعات والمصاريف لكل سنة ترجع أسبابها إلى

✓ خلال الفترة 2019، 2018، 2017 تم حدوث عطل في إحدى الوحدات الإنتاجية حيث اضطرت المؤسسة إلى تمويل السوق المحلية من الخارج، إذ تم شراء المنتج " ليسونس" بأنواعه بدل إنتاجه هذا ما يفسر الإنحراف السالب في قيمة المصاريف.

✓ في سنة 2019 حدث خطأ في تقدير المصاريف التشغيلية الأخرى إذ لا يمكن التنبؤ بها، حيث نلاحظ في جدول حساب النتائج لسنوات الفترة محل الدراسة وجود الأرقام الفعلية دون التقديرية لهذا الحساب ما عدا سنة 2019 تم تقديره وهذا ما يفسر ارتفاع قيمة المصاريف التقديرية.

✓ خلال الفترة 2020، 2021 عرفت هذه الفترة بأزمة كورونا التي كان لها تأثير على نشاط المؤسسات الإقتصادية حيث نلاحظ إنخفاض في قيمة المبيعات الفعلية مقارنة بالفترة السابقة، مما جعل المؤسسة تخفض من الإنتاج والمصاريف قدر المستطاع هذا ما يفسر الإنحرافات الموجبة خلال هذه الفترة.

### الفرع الثالث: مقارنة بين نتائج التحليل الخاصة بالمؤسستين

يتجلى الإختلاف في عملية التخطيط المالي وإتخاذ القرار داخل المؤسستين في النقاط التالية:

- تتم عملية التخطيط المالي في مؤسسة الرزم المعدنية في قسم التسيير أما في وحدة تكرير البترول فتتم في مصلحة الدائرة المالية فرع الموازنة التقديرية.
- عملية إتخاذ القرار في مؤسسة الرزم المعدنية فرع عزابة تتم على مستوى الوحدة أما في وحدة تكرير البترول فعلمية إتخاذ القرار مركزية.
- وحدة تكرير البترول يتم فيها إعداد موازنة التقديرية للمصاريف بينما وحدة عزابة لا يتم فيها إعداد هذه الموازنة.
- التخطيط المالي أساس عملية إتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية وحدة عزابة.
- التخطيط المالي يعبر على أهداف وسياسات المؤسسة الوطنية للرزم المعدنية لوحدة عزابة.
- التخطيط المالي في مؤسسة تكرير البترول 1 سكيكدة فرع RAFFINERI لا يساهم في إتخاذ القرار.
- غياب تقدير جدول الحسابات النهائية في مؤسسة الرزم المعدنية لوحدة عزابة.
- إعداد موازنات تقديرية للمبيعات بالكمية والسعر في مؤسسة الرزم المعدنية، أما في مؤسسة تكرير البترول 1 سكيكدة فرع RAFFINERI يتم إعداد موازنة المبيعات على أساس السعر فقط.

## خلاصة الفصل الثاني

عملية التخطيط المالي من أهم الوظائف في المؤسسة حيث يتم تحديد الأهداف والعمل على تحقيقها وفق خطط مدروسة يتم من خلالها التنبؤ بالوضع المالي المستقبلي للمؤسسة من مصاريف وإيرادات.

حاولنا في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة سوناطراك وحدة رافينيري فرع سكيكدة ومؤسسة الرزم المعدنية فرع عزابة للسنوات 2017-2018-2019-2020-2021 ، وذلك بدراسة دور التخطيط المالي في إتخاذ القرارات ، إذ يتم إعداد الموازنات التقديرية بوضع أرقام تقديرية تعبر عن أهداف المؤسسة من خلال دراسة جميع الظروف المحيطة وتحديد البدائل المتاحة وفق وضعها المالي ثم تتم مقارنة الأرقام التقديرية مع الفعلية من أجل التحقق من مدى تطبيق الخطة المرسومة، كما قمنا بدراسة الاختلاف بين المؤسستين عند القيام بعملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية.

خاتمة

## خاتمة

يعتبر التخطيط المالي العملية التي تتم عن طريق وضع خطط تعبر عن أهداف المؤسسة، وكيفية الوصول إليها وفق الإمكانيات المتاحة مع الأخذ في عين الاعتبار عدم إمكانية التنبؤ المطلق بالمستقبل أي لا يمكن الوصول لتخطيط يدرس كل الاحتمالات، وبالتالي تبقى القرارات محتملة الوقوع بحسب ظروف إتخاذها، وعلى هذا الأساس فإن المؤسسة تقوم بإستخدام أدوات مختلفة لتحليل التعادل الذي يعمل على دراسة وتقييم مستوى الأرباح والخسائر، تخطيط الهيكل التمويلي، والموازنات التقديرية التي تقوم على وضع أرقام تقديرية تعبر عن أهداف المؤسسة، إذ أن الأرقام الفعلية يمكن أن تفوق الأرقام التقديرية أو تكون أقل منها فيتم هنا تحديد الإنحرافات وتصحيحها.

ولقد قمنا بدراسة ميدانية لواقع التخطيط المالي ودوره في إتخاذ القرار في مؤسستين إنتاجيتين، وهما المؤسسة الوطنية للرزق المعدنية فرع عزابة و مؤسسة تكرير البترول I فرع سكيكدة (Raffiniri)، ومن خلال هذا تم التوصل إلى بعض النتائج والتي على أساسها قمنا بمناقشة الفرضيات من أجل إثباتها أو نفيها مع تقديم بعض الإقتراحات.

## نتائج الدراسة:

## نتائج نظرية

- يضمن التخطيط المالي جودة القرارات بإعتباره وظيفة أساسية في الإدارة المالية والتي تعني بالتخطيط المسبق لكل نشاطها آخذة في الحسبان عنصري الخطر والعائد الملازمين لقراراتها.
- للتخطيط المالي أثر في تصويب القرارات المتخذة في المؤسسات الإقتصادية والتي تضمن تحقيق هيكل مناسب بالإعتماد على مصادر تمويلية أقل تكلفة.
- تتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الإنحرافات واتخاذ القرارات والخطوات التنفيذية لمعالجتها ومنع تكرارها، وذلك بمناقشة الأسباب التي أدت إلى الإنحرافات مع المسؤولين.
- التخطيط المالي يقوم في الأساس على تحديد الأهداف والتنبؤ لتنفيذها عن طريق الموازنة التقديرية.
- تعتبر الموازنة من بين أبرز أدوات التخطيط المالي التي تربط بين الأهداف والموارد المتاحة، ومنه إتخاذ القرارات الصائبة.

## نتائج تطبيقية

- عملية التخطيط المالي الأمثل تتطلب وجود تخطيط مالي دقيق.

- تعتمد المؤسسات عند القيام بتقديراتها على بيانات السنوات السابقة والحالية.

تعتبر الموازنة التقديرية أداة محاسبية تساعد المؤسسات على القيام بوظائفها من رقابة وتوجيه، وتنظيم.

### مناقشة الفرضيات:

- تساهم موازنة المبيعات في تخطيط المبيعات التي تساعد على تنفيذ البرامج البيعية، ويعتبر الخطوة التنفيذية الأولى في إعداد الموازنات التقديرية، إذ يتم إتخاذ القرارات بشأن تقدير المبيعات بالكمية التي تحدد من الطاقة الإنتاجية الكلية للمؤسسة وعلى هذا الأساس تنفي الفرضية 1.

- تساهم موازنة الإنتاج في إتخاذ قرارات بشأن مقدار الإنتاج اللازم خلال فترة معينة مع تقدير التكاليف اللازمة لعملية الإنتاج وهذا ماينفي الفرضية 2.

- تحدد التكاليف التي يمكن أن تتحملها المؤسسة خلال فترة الموازنة والبحث في كيفية تغطيتها وإتخاذ البديل الأمثل ذلك، وهذا ماينفي الفرضية 3.

- جدول حسابات النتائج عامل تكميلي لدراسة الوضع المستقبلي للمؤسسة وهذا ما ينفي الفرضية 4.

### التوصيات:

من خلال دراستنا لموضوع التخطيط المالي ودوره في إتخاذ القرار في مؤسسة الرزم المعدنية وحدة عزابة تبقى الإشارة إلى:

- إلى ضرورة تخصيص قسم مكلف بالموازنات التقديرية من أجل دراسة الوضع الذي تؤول إليه الحالة الاقتصادية للمؤسسة.

- إعداد موازنة المصاريف لمعرفة المصاريف الداخلة والخارجة في المؤسسة.

- إعداد جدول حسابات النتائج بالأرقام الفعلية والتقديرية.

- على المؤسسة الإعتماد على النماذج إحصائية ذات أساس علمي لإتخاذ القرارات المناسبة.

من خلال دراستنا لموضوع التخطيط المالي ودوره في إتخاذ القرار في مؤسسة تكرير البترول 1 فرع سكيكدة تبقى الإشارة إلى:

- إعداد موازنة الإنتاج على مستوى مصلحة الموازنة التقديرية.

- العمل بدقة والتركيز أثناء إعداد الموازنات التقديرية من أجل تفادي الأخطاء.

### آفاق الدراسة

- تطبيق الدراسة على المؤسسات الناشئة.
- إعتقاد نماذج إحصائية جديدة كالسلاسل الزمنية، الإنحدار الخطي البسيط.

# قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية

الكتب

1. إبراهيم علي ربابعة، إتخاذ القرار، دارالألوكة للنشر، 2015م - 1436هـ.
2. أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية ( مدخل التحول من الفقر إلى الغنى)، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، جمهورية مصر العربية، 2007.
3. أروى يحيى الأرياني، نظم دعم واتخاذ القرار، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع ، الأردن، 2019 .
4. تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان (الأردن)، 2008.
5. جابر شعيب الإسماعيل، المالية للقيادة (أفضل الممارسات المالية للقيادة وكبار التنفيذيين)، دار الكتب العلمية، بيروت - لبنان-، 2018.
6. جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية إتخاذ القرار، دار هومي للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2002.
7. زيد منير عبوي، سامي حريز، مدخل إلى الإدارة العامة (بين النظرية والتطبيق) ، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
8. عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، الطبعة الأولى، دار المسيرة، عمان، 2009.
9. فركوس محمد، الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير - ، الطبعة الثالثة، ديوان المطبوعات الجامعية، 2017 .
10. فيصل محمود الشاورة، مبادئ الإدارة المالية (إطار نظري ومحتوى علمي)، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن -، 2013م -1434هـ.
- محمد الصيرفي، القرار الإداري ونظم دعمه، الطبعة الأولى، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
11. محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التخطيط الإداري، الطبعة الأولى، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان، 2020 .
12. محمد خليل العزاوي، إدارة إتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006 .

13. محمد عبد الغني حسن هلال، الإدارة من أجل التميز التخطيط والتنظيم ، ديبك للنشر والتوزيع، مصر، 2010 -2011.
14. منى عطية خزام خليل، الإدارة و إتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009 .
15. مهدي فاطمة الزهراء، الثقافة التنظيمية وعملية صنع القرار بمنظمات الأعمال، الطبعة الأولى، دار زمزم للنشر، الأردن، 2019 .
16. نوال عبد الكريم الأشهب، إتخاذ القرارات الإدارية، الطبعة الأولى، دار أمجد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن -، 2015 .
17. هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان -الأردن-، 2000.

#### الأطروحات والمذكرات

##### أ- الأطروحات

1. زعباط لطفي، دور نظام الموازنات التقديرية من خلال عمليات التخطيط، التنسيق والرقابة في تنفيذ إستراتيجية المنظمة (دراسة حالة لشركة مساهمة)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، فرع التسيير، جامعة الجزائر 3، 2016-2017 .
2. زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، 2012 - 2013 .
3. سعاد وادة، أثر نظام الموازنات التقديرية على سلوك المسيرين في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية - دراسة مجموعة من المؤسسات الإقتصادية الجزائرية -، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية وعلوم التسيير وعلوم التجارية، قسم علوم التسيير تخصص إدارة أعمال المؤسسة، جامعة محمد بوضياف - المسيلة -، 2016 - 2017 .
4. سليمة مالية، تقييم تطبيق نظام المحاسبة الإدارية لأغراض التخطيط و إتخاذ القرار، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2022 - 2021 .

5. سهام طرشاني، إستخدام تكنولوجيا المعلومات والإتصال في إتخاذ القرار، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق، جامعة الجزائر3، 2013 - 2014 .

ب- المذكرات

1. العياشي حسين، قربوز الشيخ، الموازنة التقديرية ودورها في إتخاذ القرار في مؤسسة إقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، شعبة العلوم التجارية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أحمد دراية - أدرار -، 2018-2019 .
2. بن النذري نور الهدى، دور الموازنة التقديرية كأداة تخطيط المالي في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماستر، شعبة العلوم المالية والمحاسبية، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح - ورقلة-، 2014 - 2015.
3. بن حنيش بحوص، لبوابي أيوب، دور التخطيط المالي في إتخاذ القرار في المؤسسة الإقتصادية " دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقت المتجددة "، مذكرة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، جامعة غرداية، شعبة العلوم المحاسبية، تخصص محاسبة 2021-2022 .

المجلات

1. الحاج عراب، محمد زرقون، أهمية حساب نقطة التعادل في المنظمات الخدمية الغير ربحية الجزائرية، مجلة دفاتر الإقتصادية، جامعة ورقلة، المجلد 5، العدد2، 2014 .
2. لميس خالد محمد الجببير، المساهمة في عملية التخطيط و إتخاذ القرارات، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار5، العدد 49، 2022 .
3. طيبي حمزة، بخاوة محمد الأمين، دراسة تحليلية للعلاقة بين الهيكل المالي وقيمة المؤسسة ( دليل من الشركات الصناعية المدرجة بالبورصة المصرية)، مجلة شعاع للدراسات الإقتصادية، المجلد7، العدد1، 2023 .
4. فاطمة آل مفتاح، سعد عبد الله إبراهيم الخريف، أساليب إتخاذ القرار أثناء الأزمات- دراسة ميدانية على عينة من القيادات الإدارية-، المجلة العربية للإدارية، جامعة الملك سعود، المملكة العربية السعودية، المجلد 44، العدد2، 2024 .

5. فلاق نور الدين، دور التخطيط المالي في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية، مجلة إيزا للبحوث والدراسات، جامعة حسيبة بن بوعلي - الشلف -، المجلد8، العدد1، 2023 .
6. أحمد نور قايد نور الدين، بروبة إلهام، إستخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير، مجلة البحوث والدراسات، جامعة محمد خيضر - بسكرة -، المجلد12، العدد22، 2015 .
7. بوشياخي بوحوص، بوعزة عبيد بشير، محاكاة تطبيق نظام الموازنات التقديرية- دراسة حالة مصنع رونو الجزائر-، مجلة دفاتر بوداكس، جامعة عبد الحميد بن باديس - مستغانم -، المجلد 12، العدد1، 2023.

#### الملتقيات

1. علوطي أمين، محمد ملوح، واقع ممارسة نظام الموازنات التقديرية كآلية لمراقبة التسيير في المؤسسات الإنتاجية بالجزائر - دراسة ميدانية لمؤسسة مطاحن قصر البخاري -، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة البليدة .

#### المواقع الإلكترونية

1. رفيق شيفا، التخطيط المالي، دكتوراه في إدارة الأعمال المالية، 2022، نقلا عن الرابط <https://ae.linkedin.com/pulse-dr-rafeyk-shefa>، تاريخ الإطلاع : 12-3-2024، على الساعة 38 : 23.

#### ثانيا: المراجع الأجنبية

1. dmtry v .nekhaychum ، irin .nogas ،elena v. nekhaychuk ،akhtem a.dzhelilov .**the financaial planning and its tasksin modern" models of enterprise manegement**. magazine "business and manegement research، the number83 .
2. Vesna grodanovska ،katerina bojkovska K ، nikolche jankkulovsk ،**financial manegment and financial planning in the organization** ، "magazin european journal of business and manegment، the number 9 ، 2017 .

# قائمة الملاحق

2

Value de Vente

**III- Production vendue :**

Decembre 2014

UM: KDA

Intitulé	Prévision 2017	Mois de décembre 2017		Cumul 2017	Evolution %	
		Prévisions	Réalisations		4/3	5/1
CONSERV	845 540	7 873	7 873	772 844	100	91
DIVERSES						
<b>TOTAL</b>	<b>845 540</b>	<b>7 873</b>	<b>33 201</b>	<b>772 844</b>	<b>100</b>	<b>91</b>



II- ACTIVITE PHYSIQUE  
MOIS DE Décembre 2017 :

UM: CENT

Intitulé	Rappel cumul Décembre 2016	Prévision 2017	Mois de décembre 2017		Cumul 2017	Evolution %	
			Prévisions	Réalisations			
	1	2	3	4	5	4/3	5/1
BOITE 4/4	86 553,62	92 552,97	0,00	3 094,89	92 308,58	#DIV/0!	107
BOITE 1/2	191 323,71	338 188,95	10 000,00	8 893,13	229 395,91	89	120
BOITE 40Z	76 560,62	92 107,52	0,00	5 068,80	133 033,20	#DIV/0!	174
<b>TOTAL</b>	<b>354 437,95</b>	<b>522 849,44</b>	<b>10 000,00</b>	<b>17 056,82</b>	<b>454 737,69</b>	<b>171</b>	<b>128</b>



2. 2. 2. 2.

3

24

*Value de production  
11/12/2017*

**II- ACTIVITE PHYSIQUE**

*01 Decembre 2017*

UM: KDA

Intitulé	Prévision 2017	Mois de décembre 2017		Cumul 2017	Evolution %
		Prévisions	Réalisations		
	2	3	4	5	5/1
BOITE 4/4	205 151,32	0,00	6 806,17	204 609,61	#DIV/0!
BOITE 1/2	496 226,12	13 195,67	13 195,67	336 593,62	100
BOITE 40Z	84 808,11	0,00	4 633,29	122 490,48	#DIV/0!
<b>TOTAL</b>	<b>786 185,55</b>	<b>13 195,67</b>	<b>24 635,13</b>	<b>663 693,70</b>	<b>187</b>



2

**III- Production vendue :  
MOIS DE Décembre 2017 :**

UM:CENT

Intitulé	Rappel cumul Décembre 2016	Prévision 2017	Mois de décembre 2017		Cumul 2017	Evolution %	
			Prévisions	Réalisations			
	1	2	3	4	5	4/3	5/1
CONSERVES	357 303	522 849	10 000	5 347	477 897	53	134
DIVERSES							
<b>TOTAL</b>	<b>357 303</b>	<b>522 849</b>	<b>10 000</b>	<b>33 201</b>	<b>477 897</b>	<b>332</b>	<b>134</b>

المدير العام  
البنك الزراعي التونسي





**III- Production vendue :  
MOIS DE DECEMBRE 2018 :**

UMKDA Needs

Intitulé	Rappel cumul		Prévision	Mois de Décembre 2018		Cumul	Evolution %	
	2017	2018		Prévisions	Réalisations		2018	
	1	2		3	4	5	4/3	5/1
CONSERVES	772 844	767 404	767 404	106 885	8 280	697 140	8	90
DIVERSES								
<b>TOTAL</b>	<b>772 844</b>	<b>767 404</b>	<b>767 404</b>	<b>106 885</b>	<b>8 280</b>	<b>697 140</b>	<b>8</b>	<b>90</b>

Commentaire :



**II- ACTIVITE PHYSIQUE  
MOIS DE DECEMBRE 2018 :**

UM: CENT

Intitulé	Rappel cumul Décembre 2017 1	Prévision 2018 2	Mois de Décembre 2018		Cumul 2018 5	Evolution %	
			Prévisions 3	Réalisations 4		4/3	5/1
BOITE 4/4	92 308,58	92 308,58	12 000,00	14 781,46	117 932,12	123	128
BOITE 1/2	229 395,91	229 395,91	35 000,00	25 667,98	316 943,63	73	138
BOITE 40Z	133 033,20	133 033,20	0,00	0,00	85 100,66		64
<b>TOTAL</b>	<b>454 737,69</b>	<b>454 737,69</b>	<b>47 000,00</b>	<b>40 449,44</b>	<b>519 976,41</b>	<b>86</b>	<b>114</b>

Commentaire :



**II- ACTIVITE PHYSIQUE  
MOIS DE DECEMBRE 2018 :**

UM: KDA

Intitulé	Rappel cumul 2017 1	Prévision 2018 2	Mois de Décembre 2018		Cumul 2018 5	Evolution %	
			Prévisions 3	Réalisations 4		4/3	5/1
BOITE 4/4	204 609,61	188 429,81	24 495,64	31 702,43	240 735,23	129	118
BOITE 1/2	336 593,62	312 800,15	47 725,37	35 229,30	432 178,66	74	128
BOITE 40Z	122 490,48	115 712,29	0,00	0,00	74 020,56		60
<b>TOTAL</b>	<b>663 693,70</b>	<b>616 942,25</b>	<b>72 221,01</b>	<b>66 931,74</b>	<b>746 934,45</b>	<b>93</b>	<b>113</b>

Commentaire :



بسمه بالخير 9

**MOIS DE DECEMBRE 2019 :**

UM:CENT

Intitulé	Rappel cumul		prévision	Mois de Décembre 2019		Cumul	Evolution %	
	0 2018	1		Prévisions	Réalisations		2019	
			0 2019					
			2	3	4	5	4/3	5/1
CONSERVES	413 654		428 400	21 200	83 537	402 520	394	97
DIVERSES								
<b>TOTAL</b>	<b>413 654</b>		<b>428 400</b>	<b>21 200</b>	<b>83 537</b>	<b>402 520</b>	<b>394</b>	<b>97</b>

Commentaire :



بسمه يا ليهيه (صليح)

**III- Production vendue :**  
**MOIS DE DECEMBRE 2019 :**

UM: ~~MDA~~

Intitulié	Rappel cumul		prévision		Mois de Décembre 2019		Cumul	Evolution %	
	0 2018	1	0 2019	2	Prévisions	Réalisations		2019	
CONSERVES	697 140		713 414		35 473	139 779	670 316	394	5/1
DIVERSES									
<b>TOTAL</b>	<b>697 140</b>		<b>713 414</b>		<b>35 473</b>	<b>139 779</b>	<b>670 316</b>	<b>394</b>	<b>96</b>

Commentaire :



A ctivite physique. → مادية ق.ن.!

**MOIS DE DECEMBRE 2019 :**

UM: CENT

Intitulé	Rappel cumul Décembre 2018 1	prévision 2019 2	Mois de Décembre 2019		Cumul 2019 5	Evolution %	
			Prévisions 3	Réalisations 4		4/3	5/1
BOITE 4/4	117 932,12	95 900,00	1 200,00	27,58	55 422,07	2	47
BOITE 1/2	316 943,63	332 500,00	20 000,00	17 270,46	208 983,09	86	66
BOITE 40Z	85 100,66	0,00	0,00	0,00	0,00		0
<b>TOTAL</b>	<b>519 976,41</b>	<b>428 400,00</b>	<b>21 200,00</b>	<b>17 298,04</b>	<b>264 405,16</b>	<b>82</b>	<b>51</b>



البيان بالقيمة 19

**II- ACTIVITE PHYSIQUE  
MOIS DE DECEMBRE 2019 :**

UM: ~~MDA~~

Intitulé	Rappel cumul Décembre 2018 1	prévision 2019 2	Mois de Décembre 2019		Cumul 2019 5	Evolution %				
			Prévisions 3	Réalizations 4		4/3	5/1	2	86	0
BOITE 4/4	240 735,23	173 293,09	2 304,43	52,96	100 148,72			42		
BOITE 1/2	432 178,66	434 090,47	28 381,80	24 508,34	272 834,79			63		
BOITE 40Z	74 020,56	0,00	0,00	0,00	0,00			0		
<b>TOTAL</b>	<b>746 934,45</b>	<b>607 383,56</b>	<b>30 686,23</b>	<b>24 561,30</b>	<b>372 983,51</b>			<b>80</b>		



Handwritten signature and initials in blue ink.

**III- Production vendue :**  
**MOIS DE DECEMBRE 2020 :**

Handwritten number '43' in blue ink.

UM:CENT

Intitulé	Rappel cumul 0 2019 1	prévision 0 2020 2	Mois de Décembre 2020		Cumul 2020 5	Evolution %	
			Prévisions 3	Réalizations 4			
						4/3	5/1
CONSERVES	402 520	344 200	36 500	72 840	220 597	200	55
DIVERSES							
<b>TOTAL</b>	<b>402 520</b>	<b>344 200</b>	<b>36 500</b>	<b>72 840</b>	<b>220 597</b>	<b>200</b>	<b>55</b>

Commentaire :



**III- Production vendue :  
MOIS DE DECEMBRE 2020 :**

Handwritten notes: "ميد ب. ك. س" and "24" in blue ink.

Handwritten notes: "K.P.A" and "UM: K.P.A" in blue ink.

Intitulé	Rappel cumul		prévision 0 2020	Mois de Décembre 2020		Cumul 2020	Evolution %	
	0 2019	1		Prévisions	Réalisations			
CONSERVES	670 316	670 316	610 078	69 977	139 647	390 998	200	5/1
DIVERSES								
<b>TOTAL</b>	<b>670 316</b>	<b>670 316</b>	<b>610 078</b>	<b>69 977</b>	<b>139 647</b>	<b>390 998</b>	<b>200</b>	<b>58</b>

Commentaire :



**II- ACTIVITE PHYSIQUE  
MOIS DE DECEMBRE 2020 :**

85  
ب.ن.أ

UM: CENT

Intitulé	Rappel cumul Décembre 2019 1	prévision 2020 2	Mois de Décembre 2020		Cumul 2020 5	Evolution %	
			Prévisions 3	Réalisations 4		4/3	5/1
BOITE 4/4	55 422,07	56 700,00	9 000,00	1 416,95	23 787,42	16	43
BOITE 1/2	208 983,09	287 500,00	27 500,00	27 267,59	129 176,47	99	62
BOITE 40Z	0,00	0,00	0,00	0,00	118,66		0
<b>TOTAL</b>	<b>264 405,16</b>	<b>344 200,00</b>	<b>36 500,00</b>	<b>28 684,54</b>	<b>153 082,55</b>	<b>79</b>	<b>58</b>



**II- ACTIVITE PHYSIQUE  
MOIS DE DECEMBRE 2020 :**

بالقيمة  
KdA

UM: ~~CENT~~

Intitulé	Rappel cumul Décembre 2019 1	prévision 2020 2	Mois de Décembre 2020		Cumul 2020 5	Evolution %	
			Prévisions 3	Réalizations 4		4/3	5/1
BOITE 4/4	100 148,72	107 248,80	19 832,23	3 122,36	44 994,22	16	45
BOITE 1/2	272 834,79	389 914,65	37 983,31	37 662,30	175 192,34	99	64
BOITE 40Z	0,00	0,00	0,00	0,00	101,70		0
<b>TOTAL</b>	<b>372 983,51</b>	<b>497 163,45</b>	<b>57 815,53</b>	<b>40 784,66</b>	<b>220 288,26</b>	<b>71</b>	<b>59</b>



17

**III- Production vendue :  
MOIS DE DECEMBRE 2021 :**

UM:CENT

Intitulé	Rappel cumul		prévision	Mois de Décembre 2021		Cumul	Evolution %	
	0 2020	1		Prévisions	Réalisations		2021	4/3
CONSERVES	220 597		507 506	31 121	32 792	312 288	105	142
DIVERSES								
<b>TOTAL</b>	<b>220 597</b>		<b>507 506</b>	<b>31 121</b>	<b>32 792</b>	<b>312 288</b>	<b>105</b>	<b>142</b>

Commentaire :



**III- Production vendue :**  
**MOIS DE DECEMBRE 2021 :**

AS

UM:KDA

Intitulé	Rappel cumul		prévision		Mois de Décembre 2021		Cumul 2021	Evolution %	
	0	2020	0	2021	Prévisions	Réalisations			
	1		2					4/3	5/1
CONSERVES	390 998		1 199 682		71 450	75 287	738 212	105	189
DIVERSES									
<b>TOTAL</b>	<b>390 998</b>		<b>1 199 682</b>		<b>71 450</b>	<b>75 287</b>	<b>738 212</b>	<b>105</b>	<b>189</b>

Commentaire :



19

## II- ACTIVITE PHYSIQUE MOIS DE DECEMBRE 2021 :

UM: CENT

Intitulé	Rappel cumul Décembre 2020 1	prévision 2021 2	Mois de Décembre 2021		Cumul 2021 5	Evolution %	
			Prévisions 3	Réalisations 4		4/3	5/1
BOITE 4/4	23 787,42	140 524,58	5 000,00	5 055,19	76 439,52	101	321
BOITE 1/2	129 176,47	366 981,45	26 121,00	30 318,57	224 875,33	116	174
BOITE 40Z	118,66		0,00	0,00	0,00		0
<b>TOTAL</b>	<b>153 082,55</b>	<b>507 506,03</b>	<b>31 121,00</b>	<b>35 373,76</b>	<b>301 314,85</b>	<b>114</b>	<b>197</b>



**II- ACTIVITE PHYSIQUE  
MOIS DE DECEMBRE 2021 :**

20

UM: KDA

Intitulé	Rappel cumul Décembre 2020	prévision 2021	Mois de Décembre 2021		Cumul 2021	Evolution %	
			prévisions	Réalizations		4/3	5/1
BOITE 4/4	44 994,22	304 301,36	7 560,50	7 643,95	165 527,27	101	368
BOITE 1/2	175 192,34	529 360,53	19 374,16	22 487,53	324 376,41	116	185
BOITE 40Z	101,70	0,00	0,00	0,00	0,00		0
<b>TOTAL</b>	<b>220 288,26</b>	<b>833 661,89</b>	<b>26 934,66</b>	<b>30 131,49</b>	<b>489 903,67</b>	<b>112</b>	<b>222</b>



	NOTE	MONTANTS NETS 2017	MONTANTS NETS 2016
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		781 679 911.60	580 484 447.98
INTER-UNITES VENTE ET PRODUITS ANNEXE		1 198 900.00	613 320.00
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		-67 916 748.95	251 452.04
INTER-UNITES VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS			
PRODUCTION IMMOBILISEE			
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION			
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>714 962 062.65</b>	<b>581 349 220.02</b>
ACHATS CONSOMMES		504 166 746.17	466 737 319.08
INTER-UNITES ACHATS CONSOMMES			
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		33 926 247.36	33 397 601.19
INTER-UNITES SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS			
<b>CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>538 092 993.53</b>	<b>500 134 920.27</b>
VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION		176 869 069.12	81 214 299.75
CHARGES DE PERSONNEL		84 937 122.51	121 897 142.37
IMPÔTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		8 536 559.98	6 611 482.55
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>83 395 386.63</b>	<b>-47 294 325.17</b>
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		2 000 303.65	3 687 807.39
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		32 617.05	257 768.26
DOTATIONS AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET PERTES DE VALEUR		17 654 906.24	36 275 744.69
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		15 026 263.35	91 063 567.00
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>82 734 430.34</b>	<b>10 923 536.27</b>
PRODUITS FINANCIERS		20 828.77	1 530 262.63
CHARGES FINANCIERES		21 410.02	579.44
<b>RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-581.25</b>	<b>1 529 683.19</b>
<b>RESULTAT AVANT IMPÔTS</b>		<b>82 733 849.09</b>	<b>12 453 219.46</b>
IMPÔTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES			
IMPÔTS DIFFERES(VARIATION) SUR RESULTATS ORDINAIRES		-250 318.66	3 084 639.84
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>732 009 458.42</b>	<b>677 630 657.04</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>649 025 290.67</b>	<b>668 262 277.42</b>
<b>RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>82 984 167.75</b>	<b>9 368 579.62</b>
ELEMENTS EXTARORDINAIRES (PRODUITS)			
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGE)			
<b>RESULTAT EXTRAORDINAIRES</b>			
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>82 984 167.75</b>	<b>9 368 579.62</b>
PART DANS RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALANCE			
<b>RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDES</b>			
DONT PART DES MINORITAIRES			
PART DU GROUPE			

## TABLEAU DES RESULTATS

Période au Mois de : DECEMBRE 2018

Edité le : 14/05/2024

	NOTE	MONTANTS NETS 2018	MONTANTS NETS 2017
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		729 628 104.72	781 679 911.60
INTER-UNITES VENTE ET PRODUITS ANNEXE		403 600.00	1 198 900.00
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		-192 035 528.62	-67 916 748.95
INTER-UNITES VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS			
PRODUCTION IMMOBILISEE			
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION			
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		537 996 176.10	714 962 062.65
ACHATS CONSOMMES		339 483 213.22	504 166 746.17
INTER-UNITESACHATS CONSOMMES			
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		43 682 973.01	33 926 247.36
INTER-UNITES SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS			
<b>CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		383 166 186.23	538 092 993.53
<b>VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>		154 829 989.87	176 869 069.12
CHARGES DE PERSONNEL		95 516 399.45	84 937 122.51
IMPÔTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		10 197 501.73	8 536 559.98
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		49 116 088.69	83 395 386.63
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		8 556 356.13	2 000 303.65
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		23 643 460.56	32 617.05
DOTATIONS AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET PERTES DE VALEUR		134 269 737.08	17 654 906.24
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		32 162 764.96	15 026 263.35
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>		-68 077 987.86	82 734 430.34
PRODUITS FINANCIERS		32 739.15	20 828.77
CHARGES FINANCIERES			21 410.02
<b>RESULTAT FINANCIER</b>		32 739.15	-581.25
<b>RESULTAT AVANT IMPÔTS</b>		-68 045 248.71	82 733 849.09
IMPÔTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES			
IMPÔTS DIFFERES(VARIATION) SUR RESULTATS ORDINAIRES		14 107 701.08	-250 318.66
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		578 748 036.34	732 009 458.42
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		660 900 986.13	649 025 290.67
<b>RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		-82 152 949.79	82 984 167.75
ELEMENTS EXTARORDINAIRES (PRODUITS)			
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGE)			
<b>RESULTAT EXTRAORDINAIRES</b>			
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		-82 152 949.79	82 984 167.75
PART DANS RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALANCE			
<b>RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDES</b>			
DONT PART DES MINORITAIRES			
PART DU GROUPE			

22

	NOTE	MONTANTS NETS 2019	MONTANTS NETS 2018
VENTE ET PRODUITS ANNEXES		688 589 186.97	729 628 104.72
INTER-UNITES VENTE ET PRODUITS ANNEXE		26 400.00	403 600.00
VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS		-364 485 874.25	-192 035 528.62
INTER-UNITES VARIATION STOCKS PRODUITS FINIS ET EN COURS			
PRODUCTION IMMOBILISEE			
SUBVENTIONS D'EXPLOITATION			
<b>PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>324 129-712.72</b>	<b>537 996 176.10</b>
ACHATS CONSOMMES		220 810 324.94	339 483 213.22
INTER-UNITESACHATS CONSOMMES			
SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS		45 028 969.44	43 682 973.01
INTER-UNITES SERVICES EXTERIEURS ET AUTRES CONSOMMATIONS			
<b>CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>265 839 294.38</b>	<b>383 166 186.23</b>
<b>VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>		<b>58 290 416.34</b>	<b>154 829 989.87</b>
CHARGES DE PERSONNEL		99 898 016.07	95 516 399.45
IMPÔTS, TAXES ET VERSEMENTS ASSIMILES		8 309 897.20	10 197 501.73
<b>EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-49 917 494.93</b>	<b>49 116 088.69</b>
AUTRES PRODUITS OPERATIONNELS		2 796 431.11	8 556 356.13
AUTRES CHARGES OPERATIONNELLES		422 404.71	23 643 460.56
DOTATIONS AMORTISSEMENTS, PROVISIONS ET PERTES DE VALEUR		13 397 116.94	134 269 737.08
REPRISE SUR PERTES DE VALEUR ET PROVISIONS		128 804 402.58	32 162 764.96
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>67 883 815.11</b>	<b>-68 077 987.86</b>
PRODUITS FINANCIERS			32 739.15
CHARGES FINANCIERES		1 425 065.80	
<b>RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-1 425 065.80</b>	<b>32 739.15</b>
<b>RESULTAT AVANT IMPÔTS</b>		<b>66 458 749.31</b>	<b>-68 045 248.71</b>
IMPÔTS EXIGIBLES SUR RESULTATS ORDINAIRES			
IMPÔTS DIFFERES(VARIATION) SUR RESULTATS ORDINAIRES		-695 228.27	14 107 701.08
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>455 730 546.41</b>	<b>578 748 036.34</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>388 596 568.83</b>	<b>660 900 986.13</b>
<b>RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>67 133 977.58</b>	<b>-82 152 949.79</b>
ELEMENTS EXTARORDINAIRES (PRODUITS)			
ELEMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGE)			
<b>RESULTAT EXTRAORDINAIRES</b>			
<b>RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>67 133 977.58</b>	<b>-82 152 949.79</b>
PART DANS RESULTATS NETS DES SOCIETES MISES EN EQUIVALANCE			
<b>RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDES</b>			
DONT PART DES MINORITAIRES			
PART DU GROUPE			

23

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Décembre < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		409 268 514.95	688 589 186.97
Cessions et produits annexes inter-unités (discordance)		10 400.00	26 400.00
Variation stocks produits finis et en cours		-192 242 248.20	-364 485 874.25
Variation stocks inter-unités			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>217 036 666.75</b>	<b>324 129 712.72</b>
Achats consommés		180 282 304.06	220 810 324.94
Services extérieurs et autres consommations		33 332 229.34	45 028 969.44
Consommations inter-unités			
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>213 614 533.40</b>	<b>265 839 294.38</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>3 422 133.35</b>	<b>58 290 418.34</b>
Charges de personnel		114 095 929.81	99 898 016.07
Impôts, taxes et versements assimilés		8 071 006.19	8 309 897.20
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-116 744 802.65</b>	<b>-49 917 494.93</b>
Autres produits opérationnels		2 730 623.13	2 796 431.11
Autres charges opérationnelles		830 343.90	422 404.71
Dotations aux amortissements et aux provisions		9 081 620.85	13 397 118.94
Reprise sur pertes de valeur et provisions		55 207 640.26	128 804 402.58
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-68 718 504.01</b>	<b>67 863 815.11</b>
Produits financiers			
Charges financières			1 425 065.80
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>			<b>-1 425 065.80</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>-68 718 504.01</b>	<b>66 438 749.31</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		15 258 025.53	-695 228.27
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>274 974 930.14</b>	<b>455 730 546.41</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>358 951 459.68</b>	<b>388 596 568.83</b>
<b>VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-83 976 529.54</b>	<b>67 133 977.58</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
Liaison Inter-Unité ( PRODUITS)			
Liaison Inter-Unité ( CHARGES)			
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-83 976 529.54</b>	<b>67 133 977.58</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

24

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		762 120 129.38	409 268 514.95
Cessions et produits annexes inter-unités (discordance)			10 400.00
Variation stocks produits finis et en cours		-222 600 652.54	-192 242 248.20
Variation stocks inter-unités			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>539 519 676.84</b>	<b>217 036 666.75</b>
Achats consommés		366 796 692.38	180 282 304.06
Services extérieurs et autres consommations		39 315 059.08	33 332 229.34
Consommations inter-unités			
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>406 111 751.46</b>	<b>213 614 533.40</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>133 407 825.38</b>	<b>3 422 133.35</b>
Charges de personnel		132 669 340.87	114 095 929.81
Impôts, taxes et versements assimilés		12 065 080.02	6 071 006.19
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>-11 326 595.51</b>	<b>-116 744 802.65</b>
Autres produits opérationnels		132 176.28	2 730 623.13
Autres charges opérationnelles		148 791.17	830 343.90
Dotations aux amortissements et aux provisions		14 847 967.87	9 081 620.86
Reprise sur pertes de valeur et provisions		3 430 731.55	55 207 640.26
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>-22 760 436.72</b>	<b>-68 718 504.01</b>
Produits financiers		18 149.06	
Charges financières			
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>		<b>18 149.06</b>	
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>-22 742 287.66</b>	<b>-68 718 504.01</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-1 093 478.79	15 258 025.53
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>543 100 633.73</b>	<b>274 974 930.14</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>564 749 442.60</b>	<b>358 951 459.68</b>
<b>VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>-21 648 808.87</b>	<b>-83 976 529.54</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
Liaison Inter-Unité ( PRODUITS)			
Liaison Inter-Unité ( CHARGES)			
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>		<b>-21 648 808.87</b>	<b>-83 976 529.54</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Activité LRP	Plan Annuel 2017 - PMT 2017-2021	Code	E8
Pôle RAF	Budget d'Exploitation	Version :	oct-16
Κατηγορία Στοιχείων - 6212	<b>Tableau des Comptes de Résultat</b>	Page :	

Retour au Sommaire

Parité \$/DA : 1\$ = 113.2843 DA  
 Prix du baril : 50US\$/bbl

Unité : KDA

N° de Cpte	Désignation	Réel 2015	Prév. de Clôt. 2016	Prév. 2017
70	Ventes de marchandises et produits annexes	459 786 920	487 355 991	421 865 241
72	Variations des stocks de produits finis et en cours	-449 942 593	-343 188 103	-302 013 754
73	Production immobilisée	0	0	0
74	Subvention d'exploitation	11 408 791	0	0
	<b>1- Production de l'exercice</b>	<b>21 253 118</b>	<b>144 167 888</b>	<b>119 851 487</b>
60	Achats consommés	21 957 302	8 885 849	11 190 084
61	Services extérieurs	1 160 427	2 348 915	3 447 686
62	Autres services extérieurs	9 534 238	9 629 050	10 625 362
	<b>2- Consommation de l'exercice</b>	<b>32 651 967</b>	<b>20 863 814</b>	<b>25 263 132</b>
	<b>3- Valeur Ajoutée (1)-(2)</b>	<b>-11 398 849</b>	<b>123 304 074</b>	<b>94 588 355</b>
63	Charges de personnel	3 874 255	3 280 009	3 163 843
64	Impôts, taxes et versements assimilés	1 363 618	1 238 739	1 068 757
	<b>4- Excédent brut d'exploitation</b>	<b>-16 636 722</b>	<b>118 785 325</b>	<b>90 355 755</b>
75	Autres produits opérationnels	84 773	0	0
65	Autres charges opérationnelles	32 252	2 941	0
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	13 441 397	12 829 604	12 702 563
78	Reprise sur pertes de valeur et provision	178 744	277 392	67 714
	<b>5- Résultat opérationnel</b>	<b>-29 846 854</b>	<b>106 230 172</b>	<b>77 720 906</b>
76	Produits financiers	5 660 866	0	0
66	Charges financières	107 546	58 272	75 180
	<b>6- Résultat financier</b>	<b>5 553 320</b>	<b>-58 272</b>	<b>-75 180</b>
	<b>7- Résultat ordinaire avant impôts (5)+(6)</b>	<b>-24 293 534</b>	<b>106 171 900</b>	<b>77 645 726</b>
695+698	Impôt exigible sur résultat ordinaire	0	0	0
692+693	Impôts différés (Variation) sur résultats ordinaires	-25 049	42 716	-68 979
	<b>8- Résultat net des activités ordinaires</b>	<b>-24 268 485</b>	<b>106 129 184</b>	<b>77 714 705</b>
77	Produits sur éléments extra ordinaires	0	0	0
67	Charges sur éléments extraordinaires	0	0	0
	<b>9- Résultat extraordinaire</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>10- Résultat net de l'exercice</b>	<b>-24 268 485</b>	<b>106 129 184</b>	<b>77 714 705</b>

26

Plan 50% - 15 = 75.04  
 Par valeur - successif

N° de Cpto	Designation	Rég 2016	REV. de Cpt. 2018	Mois												Ann. Total		
				Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Jun	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre			
70	Ventes de marchandises et produits annexes	474 536 227	410 053 287	34 053 849	34 053 849	34 053 849	34 053 849	34 053 849	34 053 849	34 053 849	34 053 849	34 053 849	34 053 849	34 053 849	34 053 849	34 053 849	34 053 849	408 646 175
72	Variations des stocks de produits finis et en cours	-450 975 947	-395 220 584	-32 889 624	-32 889 624	-32 889 624	-32 889 624	-32 889 624	-32 889 624	-32 889 624	-32 889 624	-32 889 624	-32 889 624	-32 889 624	-32 889 624	-32 889 624	-32 889 624	-392 035 487
73	Production immobilisée	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
74	Subvention d'exploitation	0	15 000 038	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1-	Production de l'exercice	35 435 281	28 833 722	1 384 225	1 384 225	1 384 225	1 384 225	1 384 225	1 384 225	1 384 225	1 384 225	1 384 225	1 384 225	1 384 225	1 384 225	1 384 225	1 384 225	16 610 697
60	Autres consommations	23 645 672	28 497 937	1 024 107	1 024 107	1 024 107	1 024 107	1 024 107	1 024 107	1 024 107	1 024 107	1 024 107	1 024 107	1 024 107	1 024 107	1 024 107	1 024 107	12 304 059
62	Services extérieurs	1 020 726	2 348 921	310 341	310 341	310 341	310 341	310 341	310 341	310 341	310 341	310 341	310 341	310 341	310 341	310 341	310 341	3 724 997
2-	Consommation de l'exercice	9 204 028	10 580 718	911 506	911 506	911 506	911 506	911 506	911 506	911 506	911 506	911 506	911 506	911 506	911 506	911 506	911 506	10 939 066
3-	Valeur Ajoutée (71-72)	33 929 828	2 245 954	2 245 954	2 245 954	2 245 954	2 245 954	2 245 954	2 245 954	2 245 954	2 245 954	2 245 954	2 245 954	2 245 954	2 245 954	2 245 954	2 245 954	26 968 162
63	Charges de personnel	1 503 465	-11 681 924	-861 729	-861 729	-861 729	-861 729	-861 729	-861 729	-861 729	-861 729	-861 729	-861 729	-861 729	-861 729	-861 729	-861 729	-10 367 473
64	Impôts, taxes et versements assimilés	3 351 020	2 755 908	268 712	268 712	268 712	268 712	268 712	268 712	268 712	268 712	268 712	268 712	268 712	268 712	268 712	268 712	3 224 547
4-	Excédent brut d'exploitation	1 266 176	1 156 421	92 772	92 772	92 772	92 772	92 772	92 772	92 772	92 772	92 772	92 772	92 772	92 772	92 772	92 772	1 134 771
75	Autres produits opérationnels	-3 133 737	-18 494 383	-1 223 213	-1 223 213	-1 223 213	-1 223 213	-1 223 213	-1 223 213	-1 223 213	-1 223 213	-1 223 213	-1 223 213	-1 223 213	-1 223 213	-1 223 213	-1 223 213	-14 716 789
65	Autres produits opérationnels	374 935	44 537	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
66	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	11 843 503	19 402 164	1 748 296	1 748 296	1 748 296	1 748 296	1 748 296	1 748 296	1 748 296	1 748 296	1 748 296	1 748 296	1 748 296	1 748 296	1 748 296	1 748 296	20 966 588
78	Régions sur pertes de valeur et provision	20 248 550	138 488	4 093	4 093	4 093	4 093	4 093	4 093	4 093	4 093	4 093	4 093	4 093	4 093	4 093	4 093	49 114
5-	Résultat opérationnel	1 886 864	-14 901 616	-2 967 416	-2 967 416	-2 967 416	-2 967 416	-2 967 416	-2 967 416	-2 967 416	-2 967 416	-2 967 416	-2 967 416	-2 967 416	-2 967 416	-2 967 416	-2 967 416	-35 844 253
76	Produits financiers	-33 263 931	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
69	Charges financières	13 887	-67 361	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
6-	Résultat financier	100 271	-67 361	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
68	Autres produits financiers	48 424	49 387	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
7-	Résultat financier avant impôts (69-68)	-33 350 369	-117 680 007	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-36 726 354
895-698	Impôt exigible sur résultat exclure	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
692-693	Impôts différés (Variation) sur résultat opérationnel	42 126	-73 039	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
8-	Résultat net des activités ordinaires	-33 308 243	-34 809 967	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-36 628 882
77	Produit sur éléments extra ordinaires	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
67	Charges sur éléments extra ordinaires	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
9-	Résultat extra ordinaire	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10	Résultat net de l'exercice	-33 308 243	-34 809 967	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-2 973 264	-36 628 882

62

N° de Cpte	Désignation	Réel 2017	Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre
70	Ventes de marchandises et produits annexes	504 146 718	48 766 205	48 766 205	48 766 205	48 766 205	48 766 205	48 766 205	48 766 205	48 766 205	48 766 205	48 766 205	48 766 205	48 766 205
72	Variations des stocks de produits finis et en cours	-413 061 352	-46 489 233	-46 489 233	-46 489 233	-46 489 233	-46 489 233	-46 489 233	-46 489 233	-46 489 233	-46 489 233	-46 489 233	-46 489 233	-46 489 233
73	Production immobilisée	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
74	Subvention d'exploitation	45 360 365	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>1- Production de l'exercice</b>	<b>136 445 791</b>	<b>2 276 972</b>	<b>2 276 972</b>	<b>2 276 972</b>	<b>2 276 972</b>	<b>2 276 972</b>	<b>2 276 972</b>	<b>2 276 972</b>	<b>2 276 972</b>	<b>2 276 972</b>	<b>2 276 972</b>	<b>2 276 972</b>	<b>2 276 972</b>
60	Achats consommés	83 121 624	1 827 583	1 827 583	1 827 583	1 827 583	1 827 583	1 827 583	1 827 583	1 827 583	1 827 583	1 827 583	1 827 583	1 827 583
61	Services extérieurs	2 327 057	278 490	278 490	278 490	278 490	278 490	278 490	278 490	278 490	278 490	278 490	278 490	278 490
62	Autres services extérieurs	9 580 578	916 243	916 243	916 243	916 243	916 243	916 243	916 243	916 243	916 243	916 243	916 243	916 243
	<b>2- Consommation de l'exercice</b>	<b>12 034 259</b>	<b>3 022 316</b>	<b>3 022 316</b>	<b>3 022 316</b>	<b>3 022 316</b>	<b>3 022 316</b>	<b>3 022 316</b>	<b>3 022 316</b>	<b>3 022 316</b>	<b>3 022 316</b>	<b>3 022 316</b>	<b>3 022 316</b>	<b>3 022 316</b>
	<b>3- Valeur Ajoutée (1)(2)</b>	<b>45 502 975</b>	<b>-745 344</b>	<b>-745 344</b>	<b>-745 344</b>	<b>-745 344</b>	<b>-745 344</b>	<b>-745 344</b>	<b>-745 344</b>	<b>-745 344</b>	<b>-745 344</b>	<b>-745 344</b>	<b>-745 344</b>	<b>-745 344</b>
63	Charges de personnel	2 880 051	300 778	300 778	300 778	300 778	300 778	300 778	300 778	300 778	300 778	300 778	300 778	300 778
64	Impôts, taxes et versements assimilés	1 283 995	108 389	108 389	108 389	108 389	108 389	108 389	108 389	108 389	108 389	108 389	108 389	108 389
	<b>4- Excédent brut d'exploitation</b>	<b>58 256 180</b>	<b>-1 154 511</b>	<b>-1 154 511</b>	<b>-1 154 511</b>	<b>-1 154 511</b>	<b>-1 154 511</b>	<b>-1 154 511</b>	<b>-1 154 511</b>	<b>-1 154 511</b>	<b>-1 154 511</b>	<b>-1 154 511</b>	<b>-1 154 511</b>	<b>-1 154 511</b>
75	Autres produits opérationnels	1 767 728	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
65	Autres charges opérationnelles	5 577 843	12 401	12 401	12 401	12 401	12 401	12 401	12 401	12 401	12 401	12 401	12 401	12 401
68	Dévaluations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	20 578 100	1 559 822	1 559 822	1 559 822	1 559 822	1 559 822	1 559 822	1 559 822	1 559 822	1 559 822	1 559 822	1 559 822	1 559 822
78	Reprise sur pertes de valeur et provision	182 703	4 732	4 732	4 732	4 732	4 732	4 732	4 732	4 732	4 732	4 732	4 732	4 732
	<b>5- Résultat opérationnel</b>	<b>34 150 037</b>	<b>-2 722 002</b>	<b>-2 722 002</b>	<b>-2 722 002</b>	<b>-2 722 002</b>	<b>-2 722 002</b>	<b>-2 722 002</b>	<b>-2 722 002</b>	<b>-2 722 002</b>	<b>-2 722 002</b>	<b>-2 722 002</b>	<b>-2 722 002</b>	<b>-2 722 002</b>
76	Produits financiers	864 905	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
66	Charges financières	443 745	4 940	4 940	4 940	4 940	4 940	4 940	4 940	4 940	4 940	4 940	4 940	4 940
	<b>6- Résultat financier</b>	<b>-44 388</b>	<b>-4 940</b>	<b>-4 940</b>	<b>-4 940</b>	<b>-4 940</b>	<b>-4 940</b>	<b>-4 940</b>	<b>-4 940</b>	<b>-4 940</b>	<b>-4 940</b>	<b>-4 940</b>	<b>-4 940</b>	<b>-4 940</b>
	<b>7- Résultat ordinaire avant impôts (9)(10)</b>	<b>34 491 198</b>	<b>-2 726 942</b>	<b>-2 726 942</b>	<b>-2 726 942</b>	<b>-2 726 942</b>	<b>-2 726 942</b>	<b>-2 726 942</b>	<b>-2 726 942</b>	<b>-2 726 942</b>	<b>-2 726 942</b>	<b>-2 726 942</b>	<b>-2 726 942</b>	<b>-2 726 942</b>
695+698	Impôt exigible sur résultat ordinaire	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
692+693	Impôts différés (Variation) sur résultats ordinaires	-54 695	-5 686	-5 686	-5 686	-5 686	-5 686	-5 686	-5 686	-5 686	-5 686	-5 686	-5 686	-5 686
	<b>8- Résultat net des activités ordinaires</b>	<b>22 822 064</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>
77	Produits sur éléments extra ordinaires	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
67	Charges sur éléments extra ordinaires	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
	<b>9- Résultat extraordinaire</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>10- Résultat net de l'exercice</b>	<b>22 822 064</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>	<b>-2 721 256</b>

28

Parité \$/DA : 1\$ = 124 DA  
 Prix du baril : 60US\$/bbl

Unité : KDA

N° de Cpte	Désignation	Réel 2018	Prév. de Clôt. 201	Prév. 2020
70	Ventes de marchandises et produits annexes	582 024 183	668 735 453	599 188 758
72	Variations des stocks de produits finis et en cours	-554 694 201	-627 347 959	-571 409 438
73	Production immobilisée	0	0	9 992
74	Subvention d'exploitation	3 593 191	0	0
	<b>1- Production de l'exercice</b>	<b>30 923 173</b>	<b>41 387 494</b>	<b>27 789 312</b>
60	Achats consommés	26 403 758	8 548 375	20 981 610
61	Services extérieurs	9 720 224	1 897 586	2 937 125
62	Autres services extérieurs	12 450 353	9 802 129	8 060 648
	<b>2- Consommation de l'exercice</b>	<b>48 574 335</b>	<b>20 248 090</b>	<b>31 979 382</b>
	<b>3- Valeur Ajoutée (1)-(2)</b>	<b>-17 651 162</b>	<b>21 139 405</b>	<b>-4 190 071</b>
63	Charges de personnel	2 946 835	3 379 157	3 870 907
64	Impôts, taxes et versements assimilés	1 212 369	1 145 694	1 249 109
	<b>4- Excédent brut d'exploitation</b>	<b>-21 810 366</b>	<b>16 614 554</b>	<b>-9 310 087</b>
75	Autres produits opérationnels	243 320	0	0
65	Autres charges opérationnelles	785 716	324 536	0
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	21 145 218	20 753 150	20 286 273
78	Reprise sur pertes de valeur et provision	57 116	14 492	38 232
	<b>5- Résultat opérationnel</b>	<b>-43 440 864</b>	<b>-4 448 640</b>	<b>-29 558 128</b>
76	Produits financiers	2 025 447	0	0
66	Charges financières	1 128 736	52 319	60 270
	<b>6- Résultat financier</b>	<b>896 711</b>	<b>-52 319</b>	<b>-60 270</b>
	<b>7- Résultat ordinaire avant impôts (5)+(6)</b>	<b>-42 544 153</b>	<b>-4 500 960</b>	<b>-29 618 398</b>
695+698	Impôt exigible sur résultat ordinaire	0	0	0
692+693	Impôts différés (Variation) sur résultats ordinaires	853 024	-60 302	-63 866
	<b>8- Résultat net des activités ordinaires</b>	<b>-43 397 177</b>	<b>-4 440 658</b>	<b>-29 554 532</b>
77	Produits sur éléments extra ordinaires	0	0	0
67	Charges sur éléments extra ordinaires	0	0	0
	<b>9- Résultat extraordinaire</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
	<b>10- Résultat net de l'exercice</b>	<b>-43 397 177</b>	<b>-4 440 658</b>	<b>-29 554 532</b>

	ACTIVITE RPC	Plan Annuel 2021 - PMT 2021-2025	Code Cabinet Version :	E8
	Division RAF	Budget d'Exploitation	Page :	sept-20
	RA1K -	<b>Tableau des Comptes de Résultat</b>		

Retour au Sommaire

Parité \$/DA : 1\$ = 140 DA  
 Prix du baril : 40US\$/bbl

Unité : KDA

N° de Cpte	Désignation	Réel 2019	rév. de Clôt. 202	Prév. 2021
70	Ventes de marchandises et produits annexes	609 447 431	510 365 835	529 167 213
72	Variations des stocks de produits finis et en cours	-547 036 246	-333 494 079	-343 279 965
73	Production Immobilisée	0	0	0
74	Subvention d'exploitation	29 340 199	0	0
	<b>1- Production de l'exercice</b>	<b>91 751 385</b>	<b>176 871 757</b>	<b>185 887 248</b>
60	Achats consommés	46 188 599	12 498 779	28 700 985
61	Services extérieurs	3 347 102	3 249 992	3 623 885
62	Autres services extérieurs	13 557 868	10 143 974	9 127 575
	<b>2- Consommation de l'exercice</b>	<b>63 093 569</b>	<b>25 892 745</b>	<b>41 452 445</b>
	<b>3- Valeur Ajoutée (1)-(2)</b>	<b>28 657 816</b>	<b>150 979 012</b>	<b>144 434 803</b>
63	Charges de personnel	3 567 697	4 566 074	4 561 131
64	Impôts, taxes et versements assimilés	1 345 519	1 150 998	1 252 535
	<b>4- Excédent brut d'exploitation</b>	<b>23 744 600</b>	<b>145 261 939</b>	<b>138 621 138</b>
75	Autres produits opérationnels	3 850	0	0
65	Autres charges opérationnelles	508 505	71 000	0
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	20 773 153	20 260 792	20 215 544
78	Reprise sur pertes de valeur et provision	20 425	0	0
	<b>5- Résultat opérationnel</b>	<b>2 487 217</b>	<b>124 930 147</b>	<b>118 405 594</b>
76	Produits financiers	1 053 598	0	0
66	Charges financières	1 752 780	72 040	74 471
	<b>6- Résultat financier</b>	<b>-699 183</b>	<b>-72 040</b>	<b>-74 471</b>
	<b>7- Résultat ordinaire avant impôts (5)+(6)</b>	<b>1 788 034</b>	<b>124 858 107</b>	<b>118 331 123</b>
695+698	Impôt exigible sur résultat ordinaire	0	0	0
692+693	Impôts différés (Variation) sur résultats ordinaires	7 526 388	-94 128	-102 272
	<b>8- Résultat net des activités ordinaires</b>	<b>-5 738 354</b>	<b>124 952 235</b>	<b>118 433 394</b>
77	Produits sur éléments extra ordinaires	0	0	0
67	Charges sur éléments extraordinaires	0	7 500	5 902
	<b>9- Résultat extraordinaire</b>	<b>0</b>	<b>-7 500</b>	<b>-5 902</b>
	<b>10- Résultat net de l'exercice</b>	<b>-5 738 354</b>	<b>124 944 735</b>	<b>118 427 492</b>

30

58

ACTIVITE RPC	Plan Annuel 2022 - PMT 2022-2026	Code	E8
Division RAF	Budget d'Exploitation	Version :	août-21
<b>Tableau des Comptes de Résultat</b>		Page :	

Retour au Sommaire

Parité \$/DA : 1\$ = 142 DA  
 Prix du baril : 50US\$/bbl

x AOD

Unité : KDA

N° de Cpte	Désignation	Réel 2020	Prév. de Clôt. 202	Prév. 2022
70	Ventes de marchandises et produits annexes	431 038 916	503 136 121	695 267 475
72	Variations des stocks de produits finis et en cours	-413 892 756	-401 185 319	-419 754 910
73	Production Immobilisée	0	0	0
74	Subvention d'exploitation	2 783 998	0	0
	<b>1- Production de l'exercice</b>	<b>19 930 159</b>	<b>101 950 802</b>	<b>275 512 565</b>
60	Achats consommés	12 348 512	14 203 440	12 355 989
61	Services extérieurs	2 379 676	3 561 744	3 997 295
62	Autres services extérieurs	10 033 180	10 459 021	14 044 731
	<b>2- Consommation de l'exercice</b>	<b>24 761 368</b>	<b>28 224 206</b>	<b>30 398 015</b>
	<b>3- Valeur Ajoutée (1)-(2)</b>	<b>-4 831 209</b>	<b>73 726 596</b>	<b>245 114 549</b>
63	Charges de personnel	4 142 898	4 767 093	4 801 588
64	Impôts, taxes et versements assimilés	1 168 577	1 175 970	2 875 999
	<b>4- Excédent brut d'exploitation</b>	<b>-10 142 685</b>	<b>67 783 534</b>	<b>237 436 962</b>
75	Autres produits opérationnels	638 981	0	0
65	Autres charges opérationnelles	4 428 929	312 993	0
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	20 672 525	20 547 942	20 410 969
78	Reprise sur pertes de valeur et provision	94 784	0	0
	<b>5- Résultat opérationnel</b>	<b>-34 510 373</b>	<b>46 922 598</b>	<b>217 025 993</b>
76	Produits financiers	965 826	0	0
66	Charges financières	608 719	77 361	77 657
	<b>6- Résultat financier</b>	<b>357 107</b>	<b>-77 361</b>	<b>-77 657</b>
	<b>7- Résultat ordinaire avant impôts (5)+(6)</b>	<b>-34 153 266</b>	<b>46 845 237</b>	<b>216 948 336</b>
695+698	Impôt exigible sur résultat ordinaire	0	0	0
692+693	Impôts différés (Variation) sur résultats ordinaires	705 280	-46 248	-46 425
	<b>8- Résultat net des activités ordinaires</b>	<b>-34 858 546</b>	<b>46 891 485</b>	<b>216 994 761</b>
77	Produits sur éléments extra ordinaires	0	0	0
67	Charges sur éléments extraordinaires	5 568	5 000	5 000
	<b>9- Résultat extraordinaire</b>	<b>-5 568</b>	<b>-5 000</b>	<b>-5 000</b>
	<b>10- Résultat net de l'exercice</b>	<b>-34 864 114</b>	<b>46 886 485</b>	<b>216 989 761</b>

**TABLEAU COMPTE DE RESULTAT**  
**Exercice 2021 [DEFINITIVE]**  
**[RAFFINERIE DE SIKDA RA1K]**

Compte	Désignation	EXERCICE en cours (N)			EXERCICE (N-1)			Totaux
		Externes	Internes (89...)	Totaux	Externes	Internes (89...)	Totaux	
70	Ventes et produits annexes	665 827 054 424,39	134 390 544,42	665 961 444 968,81	430 574 155 027,86	464 760 984,39	431 038 916 012,25	
72	Variation des Stocks de produits finis et en cours	-407 041 689 074,23	-103 034 774,84	-407 144 723 849,07	-413 838 760 971,89	-53 995 096,10	-413 892 756 067,99	
73	Production immobilisée							
74	Subvention d'exploitation				2 783 998 249,20		2 783 998 249,20	
	<b>1. Production de l'exercice</b>	<b>258 785 365 350,16</b>	<b>31 355 769,58</b>	<b>258 816 721 119,74</b>	<b>19 519 392 305,17</b>	<b>410 765 888,29</b>	<b>19 930 158 193,46</b>	
60	Achats consommés	13 485 835 684,30	2 602 241,79	13 488 437 926,09	11 996 703 942,15	351 808 616,52	12 348 512 558,67	
61	Services extérieurs et autres consommations	3 202 372 460,82		3 202 372 460,82	2 375 321 916,39	4 353 940,00	2 379 675 856,39	
62	Autres Services extérieurs	1 027 224 782,20	8 846 947 910,51	9 874 172 692,71	860 491 197,73	9 172 688 830,22	10 033 190 027,95	
	<b>2. Consommation de l'exercice</b>	<b>17 715 432 927,32</b>	<b>8 849 550 152,30</b>	<b>26 564 983 079,62</b>	<b>15 232 517 056,27</b>	<b>9 528 851 386,74</b>	<b>24 761 368 443,01</b>	
	<b>3. Valeur ajoutée (1-2)</b>	<b>241 069 932 422,84</b>	<b>-8 818 194 382,72</b>	<b>232 251 738 040,12</b>	<b>4 286 875 248,90</b>	<b>-9 118 085 498,45</b>	<b>-4 831 210 249,55</b>	
63	Charges de personnel	4 385 557 026,32		4 385 557 026,32	4 142 898 400,26		4 142 898 400,26	
64	Impôts, taxes et versements assimilés	1 758 805 721,82		1 758 805 721,82	1 168 577 613,49		1 168 577 613,49	
	<b>4. Excédent brut d'exploitation</b>	<b>234 925 569 674,70</b>	<b>-8 818 194 382,72</b>	<b>226 107 375 291,98</b>	<b>-1 024 600 764,85</b>	<b>-9 118 085 498,45</b>	<b>-10 142 686 263,30</b>	
75	Autres produits opérationnels	256 785 411,52		256 785 411,52	638 981 412,53		638 981 412,53	
65	Autres charges opérationnelles	492 313 924,83		492 313 924,83	4 428 928 965,15		4 428 928 965,15	
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de val.	18 659 837 901,04		18 659 837 901,04	20 672 525 908,95		20 672 525 908,95	
78	Reprises sur pertes de valeur et provisions	81 066 989,69		81 066 989,69	94 783 857,82		94 783 857,82	
	<b>5. Résultat opérationnel (Exploitation)</b>	<b>216 111 270 250,04</b>	<b>-8 818 194 382,72</b>	<b>207 293 075 867,32</b>	<b>-25 392 290 368,60</b>	<b>-9 118 085 498,45</b>	<b>-34 510 375 867,05</b>	
76	Produits financiers	2 770 910 001,73		2 770 910 001,73	965 825 800,56		965 825 800,56	
66	Charges financières	465 829 926,16		465 829 926,16	608 719 560,75		608 719 560,75	
	<b>6. Résultat financier</b>	<b>2 305 080 075,57</b>		<b>2 305 080 075,57</b>	<b>357 106 239,81</b>		<b>357 106 239,81</b>	
	<b>7. Résultat ordinaire avant impôts (5+6)</b>	<b>218 416 350 325,61</b>	<b>-8 818 194 382,72</b>	<b>209 598 155 942,89</b>	<b>-25 035 184 128,79</b>	<b>-9 118 085 498,45</b>	<b>-34 153 289 627,24</b>	
695+8	Impôts exigibles sur résultats ordinaires							
692+3	Impôts différés (variations) sur résultats ordinaires	-47 832 096,59		-47 832 096,59	705 279 693,79		705 279 693,79	
TPAO	Total des Produits des Activités ordinaires	261 894 127 753,10	31 355 769,58	261 925 483 522,68	21 218 983 376,08	410 765 888,29	21 629 749 264,37	
TCAO	Total des Charges des Activités ordinaires	43 429 945 330,90	8 849 550 152,30	52 279 495 483,20	46 959 447 198,66	9 528 851 386,74	56 488 298 585,40	
	<b>8. Résultat Net des Activités ordinaires</b>	<b>218 464 182 422,20</b>	<b>-8 818 194 382,72</b>	<b>209 645 988 039,48</b>	<b>-25 740 463 822,58</b>	<b>-9 118 085 498,45</b>	<b>-34 858 549 321,03</b>	
77	Produits sur éléments extraordinaires							
67	Charges sur éléments extraordinaires	2 732 376,80		2 732 376,80	5 568 251,98		5 568 251,98	
	<b>9. Résultat extraordinaire</b>	<b>-2 732 376,80</b>		<b>-2 732 376,80</b>	<b>-5 568 251,98</b>		<b>-5 568 251,98</b>	
	<b>10. Résultat net de l'exercice</b>	<b>218 461 450 045,40</b>	<b>-8 818 194 382,72</b>	<b>209 643 255 662,68</b>	<b>-25 746 032 074,56</b>	<b>-9 118 085 498,45</b>	<b>-34 864 117 573,01</b>	