



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 - سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير



عنوان المذكرة

دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في
المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المؤسسة
المينائية سكيكدة EPS -

مذكرة ضمن متطلبات الحصول على شهادة ماستر أكاديمي في شعبة علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية

تحت إشراف:

- د. بوفليسي نجمة

من إعداد:

- دراجي عواظ هاجر

أعضاء لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الجامعة	الصفة
بوفامة عمر	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	رئيسا
جقريف علي	أستاذ	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	ممتحنا
بوفليسي نجمة	أستاذة محاضرات - أ -	جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة	مقررا ومشرفا

السنة الجامعية: 2026/2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

إهداء

قال الله تعالى بعد بسم الله الرحمن الرحيم

"وَمَا تَوْفِيقِي إِلَّا بِاللَّهِ عَلَيْهِ تَوَكَّلْتُ وَإِلَيْهِ أُنِيبُ"

[سورة هود الآية 88]

الحمد لله الذي بنعمته تتم الصالحات والصلاة والسلام على سيدنا وحبينا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام

من قال أنا لها نالها "وأنا لها إن أبت رغما عنها أتيت بها"

بفضل الله أهدي ثمرة جهدي وتخرجي إلى التي مشيت بثبات في دروب لم تكن سهلة إلى تلك الروح التي تعثرت لكنها نهضت التي سهرت وتعبت لكنها في الأخير نالت.

إلى نفسي، أهديك هذا الإنجاز فكنتي الأولى في مسيرة الصبر والمثابرة.

إلى الذي زين اسمي بأجمل الألقاب إلى من علمني الصبر والكفاح إلى من تعب من أجلي "أبي الغالي" أهديك هذا النجاح.

إلى الحب والحنان الذي دعائها أكبر توفيقني إلى من جعل الله الجنة تحت أقدامها "أمي الحبيبة" أهديك هذا النجاح لكي وحدك تتحني كلماتي خجلا إلى من كانوا سندي في الحياة وكانوا القدوة والثبات "إخوتي"

كما أهدي هذا الفضل إلى كل من علمني حرفا وكان سببا في هذا النجاح ومن شاركوني لحظات التعب والفرح وكانوا صدفة مليئة بالحب "صديقات العمر والدرب"

بتوفيق من الله أقدم جهدي المتواضع الذي لن يكون النهاية بل بداية لطريق مليء بالنجاح والخير.

وآخر دعوانا أن الحمد لله رب العلمين.

الشكر والتقدير

بسم الله الرحمن الرحيم "لئن شكرتم لأزيدنكم"

[سورة إبراهيم الآية 07]

اللهم صلي وسلم على أشرف الخلق سيدنا وحبينا محمد وعلى أهله وصحبه أجمعين.

الحمد لله الذي وفقني للوصول إلى هذه المرحلة وإتمام هذا العمل.

أتقدم بالشكر إلى الأستاذة المشرفة الدكتورة "نجمة بوفليسي" على إشرافها على هذه المذكرة والمساهمة في نجاحها وعلى تقديم التوجيهات كما أتقدم بالشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة الموقرة كل باسمه ومقامه على قبولهم مناقشة هذا العمل وعلى ما يقدمونه من نصائح وتوجيهات التي تثري هذا الإنجاز.

كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى المؤسسة المينائية -سكيدة- بالأخص مصلحة المالية والمحاسبة على رأسهم الأستاذ "دبيون رياض" ورئيس قسم المالية "يسين صياد" كما أشكر كل من ساهم في المساعدة وقدم الدعم والتشجيع سواء من قريب أو بعيد. وفي الأخير أسأل أن يتقبل هذا العمل خالصا لوجهه الكريم وأن يرزقني النجاح والتوفيق.



المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة المينائية سكيكة، وذلك بعد التطرق إلى مختلف الجوانب النظرية المتعلقة بالمتغيرين والأدوات المستخدمة في التخطيط المالي، مع التركيز على الموازنة التقديرية لما لها من أهمية داخل المؤسسة بتحليل مختلف الانحرافات وأيضاً دراسة لوحة القيادة الخاصة بالمؤسسة كأداة حديثة تساهم في تحسين الأداء وتدعم اتخاذ القرار المالي وعملية التخطيط المالي وذلك لهدف معرفة مدى دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة المينائية سكيكة.

أما في جانب تطبيقي تم اجراء دراسة ميدانية على مستوى المؤسسة المينائية سكيكة وذلك بالاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال تحليل دور كل من الموازنة التقديرية ولوحة القيادة في دعم اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة المينائية سكيكة.

وقد تم التوصل إلى النتائج التالية: إن التخطيط المالي مهم جداً داخل المؤسسة المينائية سكيكة، حيث يقلل من المخاطر التي تواجهها. كما أنه يساهم بشكل كبير من خلال المعلومات والبيانات في اتخاذ قرارات مالية سليمة، ويساعد على التنبؤ بالمستقبل. وتعتبر الموازنة التقديرية من أهم الأدوات التي تساعد في عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء المالي والتحكم في المصاريف، كما تعمل على كشف الانحرافات وتصحيحها داخل المؤسسة في الوقت المناسب وقبل فوات الأوان.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي، اتخاذ القرار المالي، الموازنة التقديرية، لوحة القيادة.

Abstract:

This study aimed to highlight the role of financial planning in financial decision-making within the Port Enterprise of Skikda. To achieve this objective, the study addressed the various theoretical aspects related to the two variables and the tools used in financial planning, with particular emphasis on the budgeting process due to its importance in analyzing variances within the enterprise. It also examined the enterprise's dashboard as a modern management tool that contributes to improving performance, supporting financial decision-making, and enhancing the financial planning process. The main objective was to determine the extent to which financial planning contributes to financial decision-making within the Port Enterprise of Skikda.

In the practical part of the study, a field investigation was conducted at the Port Enterprise of Skikda using the descriptive-analytical approach. The study focused on analyzing the role of both budgeting and the dashboard in supporting financial decision-making within the enterprise.

The study reached the following findings: Financial planning plays a vital role within the Port Enterprise of Skikda, as it helps reduce the risks facing the enterprise. It also contributes significantly to making sound financial decisions by providing relevant information and data and assists in forecasting future conditions. Furthermore, budgeting is considered one of the most important tools supporting the financial decision-making process, improving financial performance, and controlling expenditures. It also helps identify variances and enables the enterprise to take corrective actions in a timely manner before problems become more serious..

Keywords: Financial Planning, Financial Decision-Making, Budgeting, Dashboard..

الصفحة	المحتويات
	الإهداء
	الشكر
	الملخص
	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
	قائمة الرموز
أ-ت	المقدمة
الفصل الأول: الاطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية	
6	تمهيد الفصل الأول
7	المبحث الأول: مفاهيم حول التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية
7	المطلب الأول: ماهية التخطيط المالي
7	الفرع الأول: مفهوم التخطيط المالي وأهميته
10	الفرع الثاني: أنواع التخطيط المالي ومراحله
13	الفرع الثالث: متطلبات التخطيط المالي وأدواته.
25	الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي
28	المطلب الثاني: ماهية اتخاذ القرار المالي

28	الفرع الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار المالي
29	الفرع الثاني: خصائص القرارات المالية
31	الفرع الثالث: أنواع القرارات المالية
32	الفرع الرابع: مراحل اتخاذ القرار المالي.
34	الفرع الخامس: العوامل المؤثرة على فعالية اتخاذ القرار المالي
35	المبحث الثاني: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية:
35	المطلب الأول: العلاقة بين التخطيط المالي والقرار المالي:
36	المطلب الثاني: مساهمة أدوات التخطيط في اتخاذ القرار المالي
37	المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار داخل المؤسسة
38	المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة
38	المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية.
40	المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية
42	المطلب الثالث: تقييم الدراسات السابقة والقيمة المضافة
44	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكدة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية
45	تمهيد الفصل الثاني
46	المبحث الأول: تقديم المؤسسة المينائية سكيكدة
46	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة المينائية سكيكدة (EPS):
46	الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

46	الفرع الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة المينائية سكيكة
48	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيكة
51	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية المالية والمحاسبة
53	المبحث الثاني: واقع التخطيط المالي في المؤسسة المينائية بسكيكة ومدى مساهمته في اتخاذ القرار المالي
53	المطلب الأول: اتخاذ القرارات المالية واعداد الموازنة التقديرية بالمؤسسة المينائية بسكيكة
53	الفرع الأول: اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة المينائية
53	الفرع الثاني: الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في المؤسسة المينائية - سكيكة. -
54	الفرع الثالث : دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية
55	المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي كمدخل لدعم التخطيط المالي واتخاذ القرار المالي
55	الفرع الأول: عرض وتحليل القوائم المالية للمؤسسة المينائية واتخاذ القرار المالي
70	الفرع الثاني : تحليل الوضعية المالية باستخدام النسب المالية
76	الفرع الثالث: القيمة الاقتصادية المضافة كأداة لدعم عملية التخطيط المالي.
82	المطلب الثالث: تحليل انحرافات لوحة القيادة والموازنة التقديرية و دورهما في اتخاذ القرارات المالية
82	الفرع الأول: تحليل لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة المينائية سكيكة
90	الفرع الثاني: تحليل انحرافات الموازنة التقديرية ودورها على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة المينائية سكيكة
97	خلاصة الفصل الثاني
99	خاتمة

الفهرس

103	قائمة مراجع ومصادر
108	الملاحق

قائمة الجداول

قائمة الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
(1-1)	حساب نقطة التعادل.	22
(1-2)	الميزانية المالية للفترة (2022 - 2024) جانب الأصول للمؤسسة المينائية سكيدة	55
(2-2)	الميزانية المالية للفترة (2022 - 2024) جانب الخصوم للمؤسسة المينائية	56
(3-2)	الميزانية المالية المختصرة للفترة (2022 - 2024) للمؤسسة المينائية	57
(4-2)	الميزانية المالية المختصرة للفترة (2022 - 2024) للمؤسسة المينائية سكيدة	58
(5-2)	جدول حسابات النتائج للفترة (2022 - 2024) حسب الطابعة للمؤسسة المينائية	61
(6-2)	تعرض جدول تدفقات الخزينة خلال الفترة (2022 - 2024) للمؤسسة المينائية - سكيدة -	64
(7-2)	تحليل تطور و انحراف تدفقات الخزينة بين سنوات (2022 - 2023 - 2024) للمؤسسة المينائية سكيدة	68
(8-2)	حساب نسبة السيولة	70
(9-2)	حساب نسبة النشاط	71
(10-2)	حساب المديونية	73
(11-2)	حساب نسبة الربحية	74
(12-2)	تكلفة الأموال الخاصة (KCP) لفترة (2022 - 2024)	76
(13-2)	الاستدانة الصافية للفترة (2022 - 2024) للمؤسسة المينائية - سكيدة -	76

قائمة الجداول

77	تكلفة الاستدانة للفترة (2022 - 2024) للمؤسسة المينائية -سكيدة-	(14-2)
78	التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال لفترة (2022 - 2024) للمؤسسة المينائية -سكيدة-	(15-2)
79	رأس المال المستثمر لفترة (2022 - 2024) للمؤسسة المينائية -سكيدة-	(16-2)
79	العائد على رأس المال المستثمر للفترة (2022 - 2024) للمؤسسة المينائية - سكيدة -	(17-2)
80	قيمة الاقتصادية المضافة للفترة (2022 - 2024) للمؤسسة المينائية - سكيدة-.	(18-2)
82	تحليل النشاط البحري لشهر ديسمبر 2024 للمؤسسة المينائية	(19-2)
83	تحليل النشاط البحري لشهر ديسمبر 2025 للمؤسسة المينائية -سكيدة-	(20-2)
84	تحليل نشاط الحاويات وحركة والملاحة البحرية لشهر ديسمبر 2024 للمؤسسة المينائية بسكيدة	(21-2)
85	تحليل نشاط الحاويات وحركة الملاحة البحرية لشهر ديسمبر 2025 للمؤسسة المينائية - سكيدة -	(22-2)
85	تحليل المؤشرات المالية الاستديائية لشهر ديسمبر 2024 للمؤسسة المينائية - سكيدة -	(23-2)
86	تحليل المؤشرات المالية الأساسية لشهر ديسمبر 2025 للمؤسسة المينائية - سكيدة -	(24-2)
88	تحليل وضعية التحصيل و الديون لشهر ديسمبر 2024 للمؤسسة المينائية	(25-2)
88	تحصيل وضعية التحصيل والديون لشهر ديسمبر 2025 للمؤسسة المينائية - سكيدة -	(26-2)
90	عرض الموازنة التقديرية لنشاط للسنة 2024 للمؤسسة المينائية - سكيدة -	(27-2)
92	عرض الموازنة التقديرية لاستغلال سنة 2024 للمؤسسة المينائية - سكيدة-	(28-2)
93	عرض الموازنة التقديرية للموارد البشرية لسنة 2024 للمؤسسة المينائية - سكيدة -	(29-2)

قائمة الجداول

95	عرض الموازنة التقديرية للاستثمار لسنة 2024	(30-2)
----	--	--------

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال		
الصفحة	العنوان	رقم الشكل
21	خريطة التعادل	(1-1)
30	أنواع القرارات المالية وتأثير التخطيط المالي عليها	(2-1)
51	الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيدة E.P.S	(1-2)
52	هيكل التنظيمي للمديرية المالية والمحاسبة	(2-2)
60	تمثيل بياني يوضح الميزانية المختصرة لفترة (2024 - 2022)	(3-2)
61	تمثيل بياني يوضح الميزانية المختصرة لفترة (2024 - 2022)	(4-2)

قائمة الملاحق

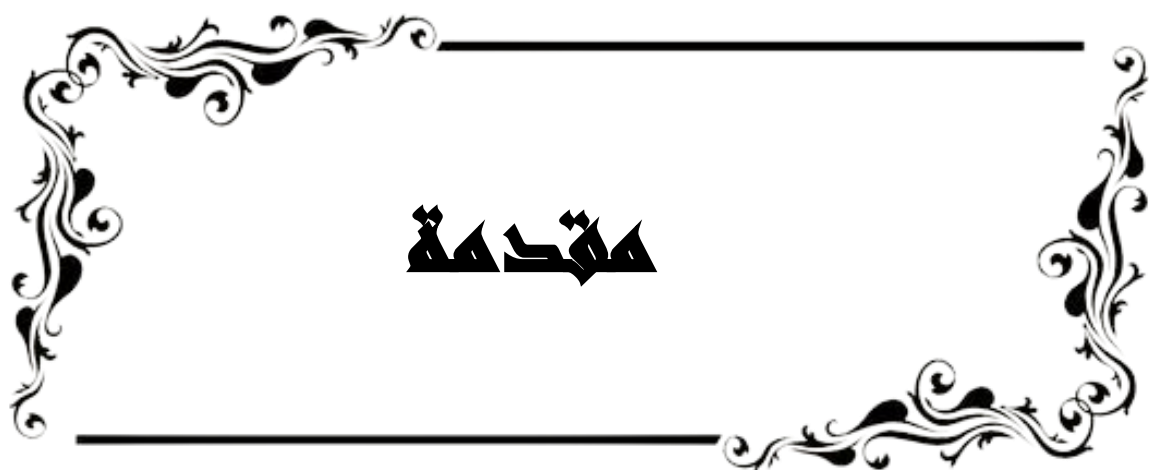
الرقم	العنوان	الصفحة
01	جدول حسابات النتائج لسنة 2022	108
02	جدول حسابات النتائج لسنة 2023	109
03	جدول حسابات النتائج لسنة 2024	110
04	الميزانية المالية لجانب الأصول لسنة 2022	111
05	الميزانية المالية لجانب الخصوم لسنة 2022	112
06	الميزانية المالية لجانب الأصول لسنة 2023	113
07	الميزانية المالية لجانب الخصوم لسنة 2023	114
08	الميزانية المالية لجانب الأصول لسنة 2024	115
09	الميزانية المالية لجانب الخصوم لسنة 2024	116
10	جدول تدفقات الخزينة لسنة 2022	117
11	جدول تدفقات الخزينة لسنة 2023	118
12	جدول تدفقات الخزينة لسنة 2024	119
13	لوحة القيادة لشهر ديسمبر 2024	120
14	لوحة القيادة لشهر ديسمبر 2025	123

قائمة الملاحق

126	مؤشرات النشاط لسنة 2024	15
127	موازنة الاستثمار لسنة 2023	16
127	الموازنة التقديرية لسنة 2024	17
127	الموازنة التقديرية لنشاط لسنة 2024	18
128	الموازنة التقديرية للموارد البشرية لسنة 2024	19

قائمة الرموز

قائمة الرموز		
الرمز	الشرح باللغة العربية	الشرح باللغة الأجنبية
KCP	تكلفة الأموال الخاصة	Coût des capitaux propres
KD	تكلفة الاستدانة	Coût de la dette
DN	الاستدانة الصافية	Dette nette
CMPC	التكلفة المرجعية لرأس المال	Coût moyen pondéré du capital
CP	الأموال الخاصة	Capitaux propres
BFRNG	الإحتجاج في رأس المال العام	Besoin en fonds de roulement net Global
CI	رأس المال المستثمر	Capital Investis
ROIC	العائد على رأس المال المستثمر	Return on invested capital
EVA	القيمة الاقتصادية المضافة	Economic value added
EBS	المؤسسة المنائية سكيكدة	Entreprise pirtuaire de skikda



تعد المؤسسة الاقتصادية المحرك الأساسي لنشاط الاقتصادي، وذات استقلالية مالية تهدف إلى بناء قيمة مضافة، وتحقيق الأهداف المسطرة من خلال استغلالها لمواردها ما يضمن الاستمرارية وتحقيق التوازن المالي في ظل بيئة اقتصادية غير مستقرة، ومع ارتفاع المنافسة وتعقد المعاملات لا بد على المؤسسة أن تعتمد على وظائف إدارية فعالة تساعد على مواجهة التحديات وأيضاً تحقيق الأهداف المستقبلية، وباعتبار أن التخطيط من أهم هذه الوظائف لما لها من أهمية وتأثير على باقي الوظائف الأخرى.

إذ تعتمد عليه المؤسسة في رسم توجيهاتها وتحديد الأهداف المستقبلية فيساعدتها على التقليل من المخاطر ودرجة عدم التأكد المرتبطة بالوظائف الأخرى.

ومع تزايد أهمية الموارد المالية وذلك في تحقيق أهداف المستقبلية للمؤسسة، يبرز التخطيط المالي كقاعدة أساسية تستند إليها الإدارة، حيث يهتم بتقدير الموارد والتوقعات المالية ومواجهة كل الظروف والتحديات المحتملة وتعتبر القرارات المالية من أهم القرارات والأكثر تأثيراً على أداء المؤسسة، ونجاح هذه القرارات يعتمد على دقة المعلومات والبيانات، والتوقعات المستقبلية، فإن التخطيط المالي يعتبر أداة تساهم في عملية اتخاذ القرار المالي وإختيار البدائل وذلك من أجل تحقيق الأهداف

إشكالية الدراسة:

إنطلاقاً من أهمية التخطيط المالي في دعم عملية اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية وعلى ضوء ماسبق قمنا بهذه الدراسة من أجل ان نبين مدى اعتماد المؤسسات على عملية التخطيط المالي من أجل اتخاذ القرار المالي، يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

مادور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة المينائية-سكيدة - ؟

وللإجابة على هذه الإشكالية وبغية الوصول إلى فهم واضح لها تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

الاسئلة الفرعية:

- ما واقع التخطيط المالي في المؤسسة المينائية سكيدة؟
 - كيف تساهم الموازنة التقديرية في دعم عملية اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة؟
 - ما دور لوحة القيادة في توفير المعلومات المالية اللازمة لاتخاذ القرارات المالية؟
- فرضيات الدراسة:** للإجابة على الأسئلة المطروحة سابقاً تم صياغة الفرضيات التالية:
- الفرضية الأولى:** يوجد تطبيق للتخطيط المالي في المؤسسة المينائية سكيدة.
- الفرضية الثانية:** تساهم الموازنة التقديرية في دعم عملية اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة.
- الفرضية الثالثة:** تساهم لوحة القيادة في توفير المعلومات المالية اللازمة لاتخاذ القرارات المالية
- مبررات اختيار الموضوع:**

- قمنا باختيار هذا الموضوع وذلك للربغة الشخصية للبحث فيه.
- ارتباط الموضوع بتخصصي الدراسي إدارة مالية.
- أهمية التخطيط المالي في تحقيق الاستقرار ودعم القرار.

- فهم كيف تقوم المؤسسات الاقتصادية باتخاذ القرارات المالية.
- التعرف على مدى اعتماد المؤسسات على أدوات التخطيط المالي المساعدة في اتخاذ القرار.
- سد الفجوة البحثية الموجودة في الدراسات السابقة.

أهمية الدراسة:

تتبع أهمية هذه الدراسة من أهمية المؤسسة المينائية باعتبارها مؤسسة اقتصادية واستراتيجية تسهم في دعم التجارة الخارجية والحركة الاقتصادية، مما يجعل كفاءة إدارتها المالية ضرورة لتحقيق أهدافها، كما تكمن أهمية الدراسة أيضاً في اهتمام المؤسسات الاقتصادية باستخدام التخطيط المالي في مختلف أنشطتها وأهميته في استقرار المؤسسة لمعرفة أهم نقاط القوة والضعف فيها كما يساهم التخطيط المالي في الرفع من قدرة المؤسسة على اتخاذ القرارات المالية الرشيدة والحد من المخاطر المالية بالإضافة إلى تقديم معلومات وبيانات مالية دقيقة تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريتها.

أهداف الدراسة:

- التعرف على المفاهيم الأساسية للتخطيط المالي وعملية اتخاذ القرار المالي داخل المؤسسة.
- معرفة مدى مساهمة ودور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة المينائية.
- التحقق من مدى اعتماد المؤسسة المينائية على أدوات التخطيط المالي كأداة لاتخاذ القرارات المالية.
- تقديم الاقتراحات وذلك من أجل تحسين فعالية التخطيط المالي.

حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: تم إجراء الدراسة في المؤسسة المينائية سكيكدة E.p.s.
- الحدود الزمانية: تم الاعتماد على البيانات المالية للمؤسسة المينائية سكيكدة للفترة (2022 إلى 2024) أي ثلاث سنوات.

• منهج الدراسة والأدوات المستعملة:

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي وذلك لأجل دراسة الجانب النظري من خلال التطرق إلى المفاهيم الخاصة بالتخطيط المالي واتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية، ووصف المؤسسة محل الدراسة في الجانب التطبيقي والاعتماد على أسلوب دراسة حالة وذلك لتحليل البيانات المتحصل عليها كما تم الاعتماد على المقابلة مع رئيس مصلحة المالية والمحاسبة لجمع بعض المعلومات المهمة.

صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات الكافية والوثائق من المؤسسة محل الدراسة بحكم السرية.
- ضيق الوقت المخصص لإعداد المذكرة وقصر مدة التبرص بالمؤسسة.

هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع وللإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية ولإثبات صحة الفرضيات من عدمها، تم تقسيم هذه الدراسة إلى فصلين كالتالي:

الفصل الأول: تناولت فيه الجانب النظري تحت عنوان الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية والذي تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول يندرج ضمن عنوان مفاهيم حول التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية يتضمن مطلبين، المطلب الأول ماهية التخطيط المالي، أما المطلب الثاني فيتمثل في ماهية اتخاذ القرار المالي.

والمبحث الثاني يمثل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية يتضمن ثلاث مطالب، المطلب الأول يوضح العلاقة بين كل من التخطيط المالي والقرار المالي والمطلب الثاني يعرض لنا مدى مساهمة أدوات التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي أما المطلب الثالث فجاء تحت عنوان أهمية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية وآخر مبحث والذي يمثل المبحث الثالث يندرج تحت عنوان الدراسات السابقة والقيمة المضافة حيث تم عرض الدراسات السابقة العربية في المطلب الأول والدراسات السابقة الأجنبية في المبحث الثاني أما المطلب الثالث فتم فيه تقسيم هذه الدراسات و إبراز القيمة المضافة لهذه الدراسة.

الفصل الثاني: في هذا الفصل تم دراسة الجانب التطبيقي لدور التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي حيث تم دراسة حالة للمؤسسة المينائية -سكيكدة- E.P.S حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، المبحث الأول تحت عنوان تقديم المؤسسة المينائية -سكيكدة- حيث تم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة المينائية في المطلب الأول أما في المطلب الثاني تم عرض الهيكل التنظيمي للمؤسسة وفي المطلب الثالث عرض الهيكل التنظيمي لمديرية المالية والمحاسبة.

أما في المبحث الثاني تم دراسة واقع التخطيط المالي في المؤسسة المينائية -سكيكدة- ومدى مساهمته في اتخاذ القرار المالي وتم تقسيمه إلى ثلاث مطالب، المطلب الأول اتخاذ القرارات المالية وإعداد الموازنة التقديرية بالمؤسسة المينائية -سكيكدة- والمطلب الثاني تضمن تقييم الأداء المالي كمرجع لدعم التخطيط المالي واتخاذ القرار حيث تم تحليل القوائم المالية للفترة (2022-2024) و تحليل الوضعية المالية للمؤسسة وكذلك التطرق إلى القيمة الاقتصادية المضافة كأداة لدعم عملية التخطيط المالي في حين تضمن المطلب الثالث تحليل انحرافات لوحة القيادة والموازنة التقديرية ودور كل منهما في اتخاذ القرارات المالية وتصحيح الانحراف.



الفصل الأول

تمهيد الفصل الأول:

يعتبر التخطيط المالي من أهم وظائف الإدارة إذ يحتل مكانة مهمة وذلك لما يقوم به من استشراف الوضع المالي، وتنظيم استخدام الموارد ومع مرور الوقت وارتفاع مستوى المخاطر وتعقيد البيئة الاقتصادية أصبح التخطيط المالي يعتمد على كل من تقييم البدائل والتحليل المالي... إلخ وذلك لتقليص فجوة عدم اليقين وزيادة الفعالية والكفاءة.

ومن هذا المنطلق تعتبر عملية اتخاذ القرارات من أهم العمليات على مستوى المؤسسات والذي يؤثر على توجيه أنشطة المؤسسة، إذ يتعلق الأمر بالقرارات المالية، إذ تعتمد جودة القرار المالي على تخطيط مالي محكم والذي يوفر معلومات وبيانات دقيقة وبالتالي تبرز لنا العلاقة التكاملية بين كل من التخطيط المالي والقرار المالي وانطلاقاً من هذا تم تقييم الفصل الأول الذي يشمل الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية إلى ثلاثة مباحث رئيسية كما يلي:

المبحث الأول: مفاهيم حول التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية.

المبحث الثاني: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة.

المبحث الأول: مفاهيم حول التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية

يعتبر التخطيط المالي مفهوما شاملا لعدة عناصر مهمة وأساليب تخدم وتساعد المؤسسة المالية من أجل تنظيم الأموال وتوجيه الموارد واتخاذ قرارات مالية مناسبة وذلك من خلال قيام المؤسسة بتوفير المعلومات والبيانات الدقيقة مما يساعد على الاختيار الأمثل بين عدة بدائل، وعليه سوف نتطرق في هذا المبحث إلى مفاهيم عامة للتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية.

المطلب الأول: ماهية التخطيط المالي

التخطيط المالي خطوة أساسية وهو عملية تقوم بها المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة والمستقبلية، وتقليل المخاطر المتعلقة بالقرارات المالية.

الفرع الأول: مفهوم التخطيط المالي وأهميته

قبل أن نتطرق إلى مفهوم التخطيط المالي نقوم بتعريف للتخطيط بشكل عام، حيث يعرف أنه «الحلقة الأولى من سلسلة العملية الإدارية وتتناول عملية تحديد الأهداف المستقبلية التي يسعى التنظيم إلى تحقيقها ومن ثم تحديد الطرق الواجب إتباعها لتحقيق تلك الأهداف، ويشمل ذلك ومع خطط على عدة مستويات تنفيذية والتي تتسجم مع الأهداف العليا.¹»

ويعرف أيضا على أنه « اختيار بين عدد من البدائل المتاحة التي يتم تقييمها لتحديد البديل المناسب الذي يحقق الهدف، وعملية التخطيط تتضمن نشاطا زمنيا يتعلق بالمستقبل، وبالاقتراحات والتنبؤات والتوقعات التي ستحكم المستقبل وتطبق فيه.²»

أولا: تعريف التخطيط المالي

عرف التخطيط المالي على أنه « مجموعة من الجهود المبذولة في تسجيل الوصول إلى الخطة المالية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف والإمكانات والوسائل والسياسات والإجراءات والقواعد والمدة اللازمة لتنفيذ.³»

وعرف أيضا أنه « عملية تقدير رأس المال اللازم لإنجاز أنشطة الأعمال التجارية في المؤسسة، وهو عملية صياغة السياسات المالية المتعلقة بتوفير الأصول والاستثمارات وإدارة أموال المؤسسة.¹»

¹ محمد قاسم القيروتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف / 4، دار وائل لنشر والتوزيع، عمان، 2005، ص 163.

² فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، ط 1، دار المسيرة لنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013، ص 178.

³ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار الثقافة لنشر والتوزيع، عمان، 2003، ص 95.

¹ Vesna crsoz damo VSKa and others, Financial management and Fmancial planning in the or ganizations, European Journal of Busines management VOL 9, N 2, 2017, p 121.

ومن خلال التعاريف يمكن أن يستنتج أن التخطيط المالي هو نوع من أنواع التخطيط وهو عملية منظمة يتم لموجبها تحديد الأهداف المالية المسطرة وتوقع الموارد المالية المستقبلية للمؤسسة بالاعتماد على تحليل المعطيات الحالية، مما يسمح بإعداد خطط مالية تساعد على اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق الاستقرار والتطور.

ثانيا: أهمية التخطيط المالي

- يعد التخطيط المالي من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسة واستمرارها حيث تتجلى هذه الأهمية في: ¹
 - يقوم التخطيط المالي على إيجاد انسجام بين مختلف القرارات والترابط فيما بينها داخل المؤسسة.
 - يساعد التخطيط المالي على تحسين الرقابة، وذلك بتوفير الوقت والجهد كما يساعد أيضا على تعزيز كفاءة إدارة الوقت داخل المؤسسة.
 - يمكن المؤسسة على التكيف مع مختلف التغيرات التي تطرأ وذلك بسبب ما يوفره من مرونة.
 - يقوم بتحديد الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة وأيضاً ما تريد القيام به.
 - معرفة احتياجات ورغبات الزبائن وأيضاً إيجاد الأساليب المناسبة لحل ومعالجة هذه المشاكل.
 - كما تتبع أهمية التخطيط المالي من خلال ما تحققه المؤسسة من فوائد حيث أنه: ²
- يساعد الإدارة على تقييم شدة المخاطرة التي تتحملها هذه المؤسسة والوسائل والأساليب التي تساهم في خفض هذه المخاطر.
- كما يساعد الإدارة على تجنب اللجوء إلى مصادر تمويل خارجية تكون مكلفة مما تؤدي إلى الإخلال بتوازن المركز المالي للمؤسسة.
- له أهمية أيضاً في كونه وسيلة فعالة لتحسين استغلال الوسائل المادية والمالية والبشرية المتاحة داخل المؤسسة من أجل تحقيق أقصى درجة من الإنتاجية والفعالية.
- يساهم التخطيط المالي في الابتعاد أو التقليل من الهدر والتبذير واللجوء إلى التوفير لزيادة المردودية وخفض التكاليف على قدر المستطاع داخل المؤسسة. ³

¹ فلاق نور الدين، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسات المباني الصناعية والنحاسية (BATIIC) (2021, 2022)، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2023، ص ص 13.12.

² عبد القادر شلال، قرومي حميد، محاضرات في مادة الإستراتيجية والتخطيط المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة ألكلي محند أولحاج، البويرة 2016-2017، ص 31.

³ زينب رضوان علي، تقييم التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، حالة تطبيقية عن مؤسسة، مذكرة لنيل جزء من متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012-2013 ص 02.

- ومنه فإن التخطيط المالي له أهمية كبيرة داخل المؤسسة ولا يقتصر فقط على التنبؤ بالمستقبل بل يخص أيضا صنع القرارات المالية فيقوم بالتنسيق بينها ويعزز جودتها كما يساعد على اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل متاحة.

ثالثا: أهداف التخطيط المالي: تتمثل أهداف التخطيط المالي فيما يلي:¹

- مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية وبما يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو.
- ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من تكلفة.
- التصميم الفعال للهيكل التمويلي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل.
- تأطير السياسات والإجراءات المالية لتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل ومرافقتها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.
- تحسين قدرة الإدارة المالية على التحليل وترتيب الأولويات والتركيز في اتخاذ القرار.
- تحسين اتجاهات العمل.
- تحسين عملية التنسيق.
- تحسين عملية الرقابة وزيادة فاعليتها.
- تحسين إدارة الوقت.

وهناك أهداف أخرى للتخطيط المالي منها:²

- التنبؤ المالي.
- تحديد نوعية المصادر التي يتطلب توفرها لتنفيذ الخطط المختلفة.
- قياس النتائج في ضوء الخطط الموضوعية.
- التقرير بشأن اختيار أحد البدائل المتاحة.
- تحليل أثر الخيارات المالية والاستثمارية المتاحة للمؤسسة.
- ومنه نستنتج أن للتخطيط المالي عدة أهداف منها: طويلة الأجل وأخرى ذات أجل قصير تساهم في تقليل المخاطر وتوجيه القرارات المناسبة والتوازن داخل المؤسسة وكل هذا يقوم بتعزيز الاستقرار والنمو داخل هذه المؤسسة وكل هذا يقوم بتعزيز الاستقرار والنمو داخل هذه المؤسسة.

¹ علي مكيدة، نسيمه أعمار سيتي، أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، المدينة، العدد 10، 2016 ص 34.

² بن جدو أمينة، مقياس التخطيط والرقابة المالية، مطبوعة موجهة لسنة أولى ماستر إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، قسم علوم التسيير، الجزائر، جامعة برج بوعرييج، 2023-2024، ص 15.

الفرع الثاني: أنواع التخطيط المالي ومراحله

أولاً: أنواع التخطيط المالي

يمكن تقسيم التخطيط المالي إلى عدة أنواع حسب الزاوية التي يرى فيها وذلك حسب عدة معايير أهمها:

1- من حيث معيار المدة الزمنية:

هناك نوعان هما:¹

1-1- التخطيط طويل الأجل:

ويكون عادة أكثر من سنتين ويساعد على وضع السياسات المالية التي بناء عليها يتم إعداد الخطط المالية قصيرة الأجل، وتلعب طبيعة نشاط المؤسسة دوراً هاماً في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية.

ويقول (Fry Stonner) عام 1985 أن هناك نوعان من التخطيط المالي طويل الأجل وهما:²

1-1-1 - خطة العمل: يستعمل خاصة في العمليات الداخلية وتعريف الأهداف لاتخاذ القرارات من أجل الرقابة المالية.

1-1-2 - خطة الاستثمار: يستعمل خاصة عند استقطاب مستثمر جديد أو عند الاستئجار، أو من خلال الاستثمار، وتكون هذه الخطة ضمن الخطة الاستراتيجية للمؤسسة.

1-2- التخطيط قصير الأجل:

هي الخطط المالية المعدة من أجل فترة زمنية تقدر بنسخة واحدة وتعد هذه الخطط المالية القصيرة الأجل لتخطيط رأس المال العامل وتحدد الأهداف قصيرة الأجل.³

من خلال التعرف على كل من التخطيط المالي طويل الأجل والتخطيط المالي قصير الأجل يمكن أن نستنتج أن التخطيط المالي طويل الأجل يتعلق غالباً بالقرارات الاستثمارية وقرار التمويل والنوع الآخر يتعلق بالقرارات الخاصة بالسيولة ورأس مال العامل.

فنقول أن نجاح أي مؤسسة على المدى البعيد يرتبط ارتباطاً وطيداً بتسييرها الجيد والمنظم على المدى القصير.

¹ يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتخاذ المقاتولين في قطاع غزة، دراسة لنيل الماجستير، كلية التجارة، إدارة أعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 11.

² قديد عبد الحفيظ، دور التخطيط في تدنية المخاطر المالية لفرض تجنب الفشل المالي، دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم المالية والمحاسبة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر-2023-2024، ص 07.

³ زينب رضوان، مرجع سبق ذكره، ص 17.

فأى اختلال في تسيير الأموال سيؤدي بالضرورة إلى عرقلة كل هدف استثماري طويل الأجل.

2- من حيث معيار الشمولية:

يتضمن التخطيط المالي من حيث الشمولية يمكن تقسيمه كما يلي:¹

2-1- تخطيط مالي جزئي:

تخطيط متعلق بنشاط، أو مشروع أو مجال واحد.

2-2- تخطيط مالي شامل:

يتضمن التخطيط المالي لجميع أنشطة المؤسسة ويتحدد في ضوءه التخطيط الجزئي.

ومنه نستنتج أن التخطيط المالي الجزئي يركز على نشاط واحد أو مشروع معين داخل المؤسسة وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة بفاعلية وكفاءة.

بينما التخطيط الشامل يركز على جميع أنشطة المؤسسة وأقسامها والعمليات التي تقوم بها من أجل ضمان التوازن والاستقرار المالي وتقديم رؤية واضحة لجميع الالتزامات والموارد المالية.

من حيث معيار درجة الاستعمال.

ويمكن تقسيمه إلى:

3-1- تخطيط للاستعمال مرة واحدة: وهو تخطيط لفترة مؤقتة حيث يستخدم لانتهاز فرصة أو التعامل مع أحد المشكلات الطارئة.

3-2- تخطيط متعدد الاستعمال: يتمثل في التخطيط المالي الأساسي لتسيير العمل.

ومنه نستنتج أن تخطيط للاستعمال مرة واحدة يستخدم لمدة محددة فقط ويستعمل مرة واحدة غالبا لتعامل مع حالة معينة بينما تخطيط متعدد الاستعمال قابل للاستخدام عدة مرات وذلك لضمان الانسجام بين جميع القرارات ويمثل أساس الإدارة داخل المؤسسة.

ثانيا: مراحل التخطيط المالي

من أجل تحقيق أهداف التخطيط المالي، تمر عملية التخطيط المالي بالمراحل التالية:²

¹ غلاب فاتح، مطبوعة دروس مطابقة للمقرر الوزاري في مقياس الاستراتيجية والتخطيط المالي موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019-2020، ص 29.

- 1- **تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية:** تشمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي والذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج والموارد المتاحة في المؤسسة، ويتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة الأمد وأهداف قصيرة الأمد ويمكن وضع أهداف فرعية أخرى، لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي.
- 2- **تكوين السياسات المالية:** تعد السياسات المالية بمثابة الدليل والمرشد للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم، ويراعي عند وضع هذه السياسات أن تحقق مصالح المؤسسة، وألا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعة في أقسام المؤسسة المختلفة. ومن أمثلة هذه السياسات:¹ سياسة الاقتراض، سياسة التحصيل، سياسة التمويل اذاتي، سياسة توزيع الأرباح، سياسة الإهلاك.

ومن الضروري أن تتسجم السياسات العامة للمؤسسة مع الأهداف الموضوعية لأن السياسات المالية توضع من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف وليس من أجل تأخير وعرقلة الوصول إلى هذه الأهداف.

- 3- **إعداد الموازنات التخطيطية:** تعد هذه المرحلة ذات أهمية خاصة في وضع الخطط المالية حيث تتحول الخطط الثلاثة المادية إلى خطط مالية جزئية تتكامل لشكر الخطة المالية الشاملة، والموازنة التخطيطية ماهي إلا ترجمة مالية لخطط التشغيل الأخرى أو أهداف المؤسسة خلال فترة معينة وتعتبر الأرقام الواردة في الموازن بمثابة مؤشرات تخطيطية ورقابية لذلك يجب مراعاة الدقة والصحة أثناء إعداد هذه الموازنات لأن الخطة أثناء إعداد هذه الموازنات قد يعرض المؤسسة إلى مشاكل كبيرة.
- 4- **مرحلة تكوين الإجراءات والقواعد المالية:** يتم بموجب هذه المرحلة تحويل الميزانية التخطيطية والأهداف والسياسات إلى تفاصيل تساعد على تحقيق الخطة المالية كأن يتم توزيع الخطة السنوية مثلاً إلى خطط رجعية وهذه بدورها إلى خطط شهرية ثم خطط أسبوعية.... إلخ.

أو القيام بالتوزيع الوظيفي للخطة أي توزيعها على فروع أو أقسام ووحدات المؤسسة حسب اختصاص ومهمة كل منها، وما شك فيه أن مثل هذه الإجراءات والقواعد تسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من التنسيق في التنفيذ.

- 5- **التنفيذ الفعلي للخطة:** بعد وضع الأهداف والسياسات المالية للمؤسسة وتحديد الموازنة التقديرية سألقة الذكر تعمل الإدارة المالية على تنفيذ تلك الموازنات في ضوء السياسات والأهداف المالية للمنشأة وتطبيق بنودها ضمن ما خطط لها في المراحل السابقة.

² ولاء أيمن لطفي، دور التخطيط المالي في تحسين ربحية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة، بحث علمي مقدم بنيل درجة الماجستير كلية الاقتصاد، قسم التمويل والمصارف، جامعة حماه، سوريا، 2019، ص 19.

¹ بن جدو أمينة، مرجع سبق ذكره، ص ص 23، 24.

6- متابعة وتقييم الخطة: تصاحب عملية تنفيذ الخطة المالية متابعة من قبل الإدارة المالية ومحاولة تصحيح الانحرافات إن وجدت ثم تنتهي بمقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة مع الأهداف المرسومة في الخطة المالية.

الفرع الثالث: متطلبات التخطيط المالي وأدواته.

أولاً: متطلبات التخطيط المالي الجيد.

إن إعداد خطة مالية جيدة وفعالة يتطلب مجموعة من الاعتبارات التالية:¹

1- دقة عملية التنبؤ:

تعتمد كفاءة الخطة المالية على مدى دقة التنبؤ التي تبنى عليه الخطة ويستند القائم بالتخطيط على أساليب عديدة لتنبؤ كالنماذج الاقتصادية وعلى مصادر عديدة للمعلومات. وأيضاً على الأساليب الإحصائية. وتعود صعوبة التنبؤ إلى وضع تصورات التي تحدد جميع الظروف التي تحيط بالمؤسسة مثل نسبة التضخم وأسعار العملات المختلفة الخ، إضافة إلى ذلك الظروف الداخلية للمؤسسة، وقبل القيام بعملية التنبؤ يجب على القائم بالتخطيط دراسة جميع الظروف الداخلية والخارجية والمتوقعة والغير متوقعة.

2- الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة:

يجب على القائم بالتخطيط المالي أن يقوم بمواجهة المشاكل والظروف المتوقعة، ويحدد أفضل البدائل الممكنة لأنه لا يوجد نموذج أو نظرية تساعد المدير المالي على تحديد أفضل خطة مالية وعلى سبيل المثال هل من الأفضل إجراء توزيعات: لحملة الأسهم أو الاحتفاظ بالأرباح للمؤسسة على الرغم من ذلك عدم وجود قاعدة تحدد هذا إلا أنه على المدير المالي أن يقوم باتخاذ قرار بشأن توزيع الأرباح داخل المؤسسة.

3- مراجعة ومتابعة الخطة المالية:²

يجب الاهتمام بمراجعة ومتابعة التنبؤات التي تمر على ضوئها بناء الخطة المالية في حالة وقوع بعض الظروف المتوقعة ويعتبر هذا الأمر بالغ الأهمية لأي مؤسسة والتي تريد الحفاظ على قوة وضعها المالي وتحقيق أهدافها. إذا نتجبت هذه العملية مراقبة الخطة المالية على مدار العام وذلك لتحقيق هذه الأهداف المالية. وأيضاً تعتبر متابعة الخطة أمر مهماً أيضاً وذلك لما تساعد من خلال اكتشاف المشاكل في وقت مبكر وتصحيحها واتخاذ الإجراءات لتجنبها.

¹ زينب رضوان علي، مرجع سبق ذكره، ص 19.

² حمدي أيوب، نظم المعلومات المالية ودورها في التخطيط المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه، كلية العلوم مالية Lmd، جامعة أمين العقال الحاج موسى أخموك تامنغست، الجزائر، 2023، ص ص 82، 83.

4- التنبؤات المالية:

يسعى دائما التخطيط المالي إلى معرفة كل احتياجات المؤسسة المالية وإيجاد طرق لتأمين كل الأموال من عدة مصادر مختلفة.

وتوجد عدة طرق يمكن استخدامها لتنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسة وتعتمد هذه الطرق على أمران يمكن استخلاصهما كما يلي:

- تحديد الاحتياجات الخارجية (الفرق بين الأموال التي يحتاج إليها للمشروع والأموال المولدة داخل المؤسسة).
- تحديد الأموال التي يحتاج إليها المشروع خلال فترة زمنية معينة.

ثانيا: أدوات التخطيط المالي:

يوجد للتخطيط المالي أدوات عديدة تساهم بشكل كبير في دعم القرارات المالية كما تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في الجانب المالي والتي تقوم بإعداد الخطط المالية ومن أهم هذه الأدوات نجد:

1- الموازنة التقديرية:

1-1- تعريف الموازنة التقديرية:

تعرف الموازنة التقديرية على أنها: "تعبير رقمي (كمي وقيمي) عن خطة النشاط المتعلقة بفترة مالية ووسيلة للرقابة الفعالة على التنفيذ، وأداة يتم من خلالها توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين حتى يمكن تقييم الأداء ومتابعة التنفيذ وتحقيق الأهداف المرسومة واتخاذ القرارات المطلوبة".¹

كما تعرف الموازنة التقديرية من طرف Tullock Gordon على أنها: "خطة تفصيلية معدة مقدما للأعمال المرغوب في تنفيذها في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء المشروع".²

ومن خلال التعاريف يمكن أن نستنتج أن الموازنة التقديرية هي:

من أهم أدوات التخطيط المالي وتعتبر خطة مالية مستقبلية مفصلة يتم إعدادها مسبقا تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية في دعم القرارات المالية، وأداة تساعد على توزيع المسؤوليات على العاملين لتحقيق الأهداف

¹ أحمد قايد نور الدين، بروبلة إلهام، إستخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات، العدد 20، الجزائر، 2015، ص 307.

² نعمون محمد عز الدين، الموازنات التقديرية كأداة لقيادة الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية -دراسة حالة- مذكورة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، محاسبة وجباية وتدقيق، جامعة الجزائر 03، 2013-2014، ص 53.

المسطرة وتقييم الأداء المالي، وهي أيضا تعبر على تقديرات كمية للإيرادات والنفقات والموارد المالية في فترة زمنية معينة وبالتالي تساعد المؤسسة في عملية التخطيط والرقابة.

1-2 أهداف الموازنة التقديرية:

هناك أهداف عديدة للموازنة التقديرية يمكن أن نذكر منها ما يلي:¹

- تقدير الأرباح المتوقعة.
- من خلال الموازنة يتم التنبؤ بالمبيعات المخطط لها.
- تقوم بتقدير التدفقات النقدية المستقبلية.
- تحديد مصادر الأموال المتوقعة.
- تخطيط التنسيق بين أن تحافظ المؤسسة على السيولة الكافية لرفع التزاماتها المالية وبين زيادة الأرباح طويلة الأجل.

1-3 أنواع الموازنات التقديرية:

هناك عدة معايير يمكن تقسيمها كما يلي:²

حسب معيار الفترة الزمنية:

وتنقسم إلى:

- موازنات طويلة الأجل: وهي الأعمال التي تريد المؤسسة تحقيقها على المدى الطويل، تتعلق بالأهداف الاستراتيجية وتخطط للاستثمارات المالية، وتغطي فترة تفوت خمسة سنوات.
- موازنات متوسطة الأجل: متعلقة بالأهداف التكتيكية وتغطي فترة بين مدة سنتين إلى أربع سنوات.
- موازنات قصيرة الأجل: تغطي نشاط المؤسسة خلال دورة مالية قادمة، يطلق عليها اسم الموازنة التقديرية السنوية أو العلمية كما تعتبر جزء من الموازنة طويلة الأجل.

حسب معيار وحدة القياس المستعملة:

وتنقسم إلى:

- موازنات عينية: يتم التعبير عنها على أساس عيني (الكمية، ساعات العمل).

¹ عز الدين عبد الرؤوف، قروش عيسى، الموازنة التقديرية كأداة للتسيير الأمثل لخزينة المؤسسات الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة Algal plus بالمسيلة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 03، الجزائر، 2021، ص 278.

² متناوي أحمد، الموازنات التقديرية، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة حسيبة بن بوعلي بالشلف، 2022 - 2023، ص 18، 19.

- موازنات نقدية: يتم التعبير عنها على أساس نقدي مع الرغم من وجود نوعين إلى أغلب الموازنات يعبر عنها على أساس نقدي لأنها تعتمد على معلومات يكون مصدرها المحاسبة (العامة، التحليلية)، وأيضا لا يمكن توحيد أساس القياس في مختلف الموازنات.

حسب معيار طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة:

ويمكن أن نميز نوعين وهما:

- الموازنة التشغيلية (موازنة الاستغلال):

يكون اختصاصها مراقبة كل من الإيرادات والتكاليف وأيضا الأرباح فهي تغطي النشاطات العادية في المؤسسة من شراء وإنتاج وبيع إلخ.

وفيها ثلاث أنواع: موازنة الإيرادات (فعالية التسويق والإيرادات) المتوقعة وموازنة النفقات (تكاليف الإنتاج كالمواد الأولية والأجور.....)، وموازنة الأرباح (تقدير الأرباح التي يمكن للمؤسسة تحقيقها).

- الموازنة المالية:

تستهدف تأمين التكافل ومدى تطابق بين الخطة المثالية والخطة التشغيلية للمؤسسة، تتضمن كل خطط التمويل المتعلقة بالموازنة التشغيلية، ويكون اختصاصها التخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية التي تريد المؤسسة القيام بها.

وتتكون من:

- الموازنة الاستثمارية.

- الموازنة النقدية.

- الموازنة التمويلية.

- الموازنة التقديرية للمركز المالي.

وتتكون الموازنة الشاملة من الموازنة التشغيلية والموازنة المالية.

❖ حسب معيار الثبات والمرونة:

ونميز ثلاثة أنواع حسب هذا المعيار وهما:

• موازنة مرنة: يتم إعدادها على أساس تعدد الأسعار.

• موازنة متغيرة: يتم إعدادها على أساس عدة مستويات من النشاط.

- موازنة ثابتة: يتم استعمالها في المؤسسات التي تقوم بالتنبؤ بدقة لحجم النشاط لفترات القادمة وتكون مبنية على أساس اقتراض مستوى واحد من النشاط.

ويمكن أن نعبر بالموازنة المرنة عن النوعين من الموازنات المرنة والمتغيرة الذي يعتبر نوع من الموازنات الفعالة لتقييم الأداء.

1-4 مراحل إعداد الموازنات التقديرية:

لإعداد الموازنة التقديرية لا بد من المرور بعدة مراحل أهمها¹:

مرحلة التحضير لإعداد الموازنات:

تهدف هذه المرحلة إلى التمهيد إلى عملية إعداد الموازنات السنوية، ونظرا إلى ضرورة وضع الإطار العام للموازنات انطلاقا من الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل، فإن مرحلة التحضير لإعداد الموازنات تتطلب إعادة النظر سنويا في المعلومات التي بنيت عليه هذه الخطة، وتشمل هذه المرحلة سبعة خطوات وهي:

- بيان حالة المؤسسة.
- جمع المعلومات.
- تحليل الأهداف العامة للمؤسسة.
- تحديد الأهداف العامة للمؤسسة.
- وضع الإستراتيجيات والسياسات العامة للمؤسسة.
- وضع الخطة المالية طويلة الأجل للمؤسسة.
- وضع الإطار العام للموازنات.

مرحلة إعداد الموازنات: ويتم ذلك وفقا للمراحل التالية:

- الجدول الزمني لإعداد الموازنة والذي يشمل تحديد خطوات العمل التي يجب إتباعها لإعداد الموازنة.
- توزيع وشرح الخطة الإستراتيجية وأساليب إعداد الموازنات للمشرفين على مراكز المسؤولين.
- إعداد وتسليم الموازنات إلى رئيس قسم الموازنات ليقوم بمراجعتها وتنسيقها مع باقي الموازنات.
- تجميع الموازنات وإعداد الموازنة الختامية (الرئيسية).

¹ براهيم حاكمي، فتحى مولود، استخدام النسب المالية بواسطة النماذج الكمية في التنبؤ بالفشل المالي على ضوء مخرجات النظام المحاسبي المالي - دراسة مؤسسة "AOM Invest"، مجلة المقيزي للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 01، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر-2022، ص 177.

مرحلة اعتماد الموازنات واستخدامها كأداة الرقابة ومتابعة تطبيق الخطط: بما أن إعداد الموازنة عملية تعاونية يشترك فيها جميع أنشطة المشروع بالمستويات الإدارية، وإلى جانب لجنة الموازنة وبعد القيام بالمناقشة يتم اتخاذ قرارات عديدة على ضوءها يتم.

تمدد اللجنة الموازنات الفرعية إلى المسؤولين التنفيذيين ليقوموا بالتعديل على حساب القرارات المتخذة وإعادتها مرة ثانية وفي الأخير ترفع جميع الموازنات إلى الإدارة العليا للموافقة عليها واعتمادها.

إذ يعتبر هذا الأمر مهما لكي يتم الالتزام بها وبتقديراتها. وبعد إعداد الموازنات وتنفيذها من طرف مراكز المسؤولين تأتي مرحلة الرقابة والتي تحتوي على:

- إعداد تقارير الأداء وتحديد الانحرافات (والانحراف = النتائج المقدرة - النتائج الفعلية)
- تقصي الانحرافات وتحليلها عن طريق تحديد طبيعتها وربطها بالنتائج الأخرى وكذلك البحث عن الأسباب التي أدت إلى هذه الانحرافات وتحليلها.
- **مرحلة معالجة الانحرافات:** يتم فيها مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود هذه الانحرافات، واتخاذ القرارات لمعالجتها، والحد منها مستقبلا ويطلب ذلك:

- مناقشة الأسباب التي أدت إلى الانحرافات مع المسؤولين.
- اتخاذ القرارات بخصوص الخطوات الواجب اتباعها لمعالجة هذه الانحرافات.
- متابعة تنفيذ الإجراءات التنفيذية وذلك من خلال إجراء دراسات وأبحاث، تعديل الأهداف المخططة، تحضير المسؤولين...إلخ.

2- النسب المالية:

تعتبر النسب المالية أداة من أدوات التحليل المالي وأيضاً تعتمد عليها المؤسسة لقياس الخطر المالي واتخاذ قرارات مهمة والتنبؤ بالمستقبل ومن أهمها نجد:

1-2 نسبة السيولة: تعبر هذه النسبة على مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات على المدى القصير وذلك عند تاريخ الاستحقاق وأهمها نسبة السيولة السريعة، نسبة السيولة العامة (الحاضرة)، ونسبة التداول.

2-2 نسبة المديونية: تعتبر هذه النسبة على مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالالتزامات وتسديد الديون على المستوى الطويل، وقياس مدى الاعتماد على الأموال المقترضة وأهمها: نسبة الديون، نسبة القروض.

2-3 نسبة الربحية: تستعمل هذه النسبة لمعرفة قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من خلال الأموال المستثمرة من أهمها نسبة هامش الربح الإجمالي وهامش الربح الصافي

2-4 نسبة النشاط: تعبر على مدى كفاءة المؤسسة في إدارة أموالها وقدرتها على تحصيل الديون، وأيضا استغلالها بشكل أفضل من أهمها معدل دوران الأصول، معدل دوران الأصول المتداولة.....

3- تحليل التعادل:

3-1 تعريف تحليل التعادل:

• **تعريف نقطة التعادل:** عرفت نقطة التعادل على أنها "النقطة التي يساوي فيها مجموع الإيرادات الصافية من المبيعات مع مجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة، وأنها الحد الفاصل بين تحقيق المؤسسة لأرباح أو تعرضها للخسائر، فإذا كانت مجموع مبيعات مؤسسة ما في مستوى أقل من مستوى نقطة التعادل فمعنى ذلك أن نشاط هذه المؤسسة واقع في منطقة الخسارة".¹

وتعرف أيضا أنها: "النقطة التي تتعادل عندها التكاليف الكلية الثابتة والمتغيرة مع الإيرادات الكلية بحيث لا تحقق لا ربح أو خسارة وتستخدمها المؤسسات الاقتصادية كأداة في عملية تحليل الأنشطة لتحقيق أهدافها التشغيلية، وتهدف كل مؤسسة إلى تخطيط إنتاجها وتوجيه استثماراتها نحو المشاريع المربحة التي لا تحقق إلا بتحقيق معين من المبيعات".²

ومنه فإن نقطة التعادل التي تسمى أيضا النقطة الميتة أو نقطة التوازن يمكن أن نقول أنها: المستوى الذي تساوى عنده الإيرادات مع التكاليف (الثابتة والمتغيرة) وتمثل الحد الأدنى من الكمية المنتجة من المبيعات لتغطية جميع التكاليف وعند هذه النقطة المؤسسة في حالة توازن فلا تحقق لا ربح ولا خسارة وهو أيضا الزمن الذي تحقق فيه المؤسسة التعادل.

• تعريف تحليل التعادل:

ويعرف على أنه: "مدخل لتخطيط الربحية مبني على أساس العلاقة بين التكلفة والعائد، ووسيلة لتحديد حجم المبيعات التي لا يحدث عندها لا ربح ولا خسارة"³

وتعرف أيضا أنها: "حجم المبيعات التي تكفي متحصلاته فقط لتغطية كافية التكاليف"⁴

¹ عثمانى أحسين، تفراتر يزید، استخدام أسلوب تحليل التعادل المتقدم في اتخاذ القرارات التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة ميدانية لمشروع صناعة الأنابيب-، مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد 07، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018، ص 07

² قدير عبد الحفيظ، مرجع سبق ذكره، ص 16.

³ بن جدو أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 29.

⁴ شلابي عمار، تحليل التعادل كأداة إدارية لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية -دراسة حالة مؤسسة تريمكس الشرق - سكيكدة، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 04، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2020، ص 153.

ومنه فإن تحليل التعادل هو: أسلوب تعتمد عليه المؤسسة من أجل دراسة العلاقة بين كل من التكاليف والإيرادات والأرباح وأيضا حجم النشاط ووسيلة لتحديد حجم المبيعات التي يجب على المؤسسة الوصول إليها من أجل تحقيق ربح أو التعادل.

2-3 مكونات نقطة التعادل:

تقوم نقطة التعادل على عناصر عديدة ومهمة تساعد في حسابها ونجد من أهمها: ¹

التكاليف الثابتة (Fixed Coste): وهي التكاليف التي لا تتغير في الأجل القصير بتغير حجم النشاط وهي الفرق بين مجموع التكاليف والتكاليف المتغيرة خلال فترة زمنية قصيرة نسبيا.

التكاليف المتغيرة (Variable Coste) : وهي التكاليف التي تتغير بشكل طردي مع التغير في حجم النشاط ، أي بنفس نسبة التغير في حجم المبيعات .

ومنه نستنتج أن التكاليف الثابتة تبقى ثابتة مهما تغير حجم النشاط أو المبيعات والتكاليف المتغيرة تتغير مع تغير حجم النشاط أو المبيعات مثل أجور العمال والمواد الأولية والتكاليف الثابتة مثل الرواتب، الإيجار، التأمين.... إلخ.

• وهناك عناصر أخرى تساعد في الحساب أيضا مثل سعر البيع للوحدة وحجم المبيعات أو الوحدات إلخ.

3-3- أهداف تحليل التعادل:

وهناك عدة أهداف لتحليل التعادل ويمكن تلخيصها على الشكل التالي: ²

- يساعد تحليل التعادل المدير المالي.. في عملية التخطيط على اتخاذ القرارات الصائبة مثل التوسع في استثمارات جديدة واتخاذ قرار بشأن منتج جديد أو خدمة جديدة تريد المؤسسة طرحها في السوق.
- يقوم تحليل التعادل بتحديد التكاليف الثابتة والمتغيرة، إذن المساعدة في إعداد الموازنة التقديرية وقوائم الدخل.
- تحليل التعادل من أهم الوسائل التي من خلالها يمكن تخطيط كمية كل من الإنتاج والمبيعات وأيضا الأسعار إلى أن تصل إلى حجم الإنتاج الذي يحقق مستوى محدد من صافي الربح.
- يعد تحليل التعادل جزء من آلية التحليل والتخطيط وتقييم الأداء في المؤسسات وبالأخص التي تقوم بإنتاج أكثر من منتج.

¹ نفس المرجع، ص 154.

² عفاف لومانيزية، ذهبية خياري، استخدام أسلوب تحليل التعادل في تحليل حساسية ربحية المشاريع الاستثمارية- دراسة حالة مشروع إنتاج الزيتون-، مجلة رؤى الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، جامعة محمد الشريف مساعدي بسوق أهراس، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر، 2018، ص 49.

3-4 طرق تحديد نقطة التعادل:

يمكن تحديد نقطة التعادل من خلال ثلاث طرق وهي:¹

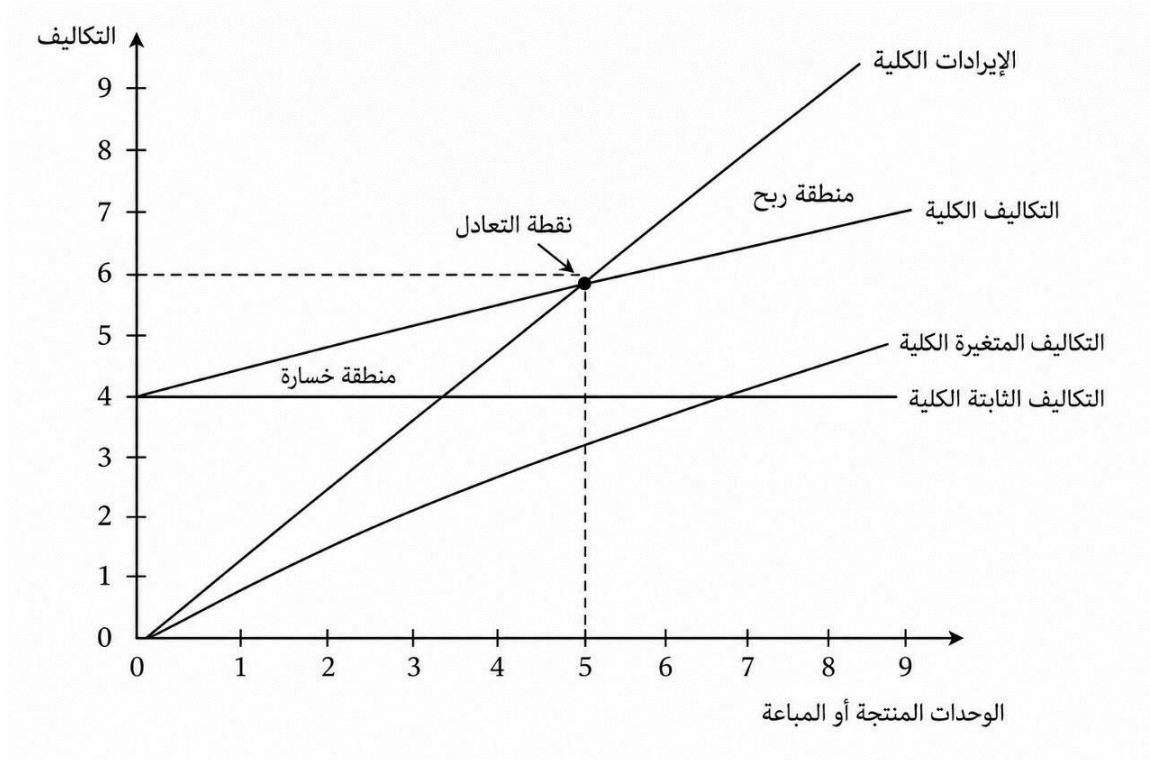
❖ **الطريقة الحسابية:** وللوصول إلى نقطة التعادل نتبع ما يلي:

- نفترض عدة مستويات للمبيعات.
- نحسب الإيرادات الكلية عند كل مستوى من مستويات المبيعات.
- نحسب التكاليف المتغيرة والثابتة كل على حدة عند كل مستوى من مستويات المبيعات التي تتعادل التكاليف.
- نبحث عن حجم المبيعات التي تتعادل عندها التكاليف الآلية مع الإيرادات الكلية ويكون هو نقطة التعادل.

❖ **الطريقة البيانية:** وهي طريقة الرسم البياني حيث يتم وضع قيمة أو حجم الإنتاج والمبيعات على المحور

الأفقي من الرسم البياني، والإيرادات و التكاليف على المحور العمودي، ومن ثم يتم تقسيم كل محور تبعا لمقاييس الرسم المعروفة، ثم في الأخير رسم خط كل من التكاليف الثابتة والمتغيرة، وخط الإيرادات والتكاليف الكلية، والنقطة التي يتقاطع فيها خط الإيراد الكلي مع التكلفة الكلية هي التي تسمى بنقطة التعادل وعند الإسقاط على المحاور نجد كل من كمية الإنتاج أو المبيعات وإيراد المبيعات والتكاليف والشكل التالي يوضح نقطة التعادل بالرسم البياني :

الشكل (01-01): خريطة التعادل



¹ بن جدو أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 30.31.

المصدر: سليمان محمد، لقلبي الأخضر، قراءة في نظرية تحليل التعادل بين الواقع وإمكانية التطبيق، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 35، العدد 01، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، ص 497.

نلاحظ من خلال الشكل أن التكلفة الثابتة لا تتغير مع تغير حجم المبيعات على عكس التكاليف المتغيرة فهي تتغير طرديا مع حجم المبيعات ويوضح الشكل البياني العلاقة بين التكاليف والإيرادات وحجم المبيعات. وبالتالي فإن نقطة التعادل هي نقطة تلاقي التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية وفوق نقطة التعادل يعتبر ربح أما تحت نقطة التعادل فهي خسارة.

الطريقة الجبرية: لتحديد نقطة التعادل جبريا يجب اعتماد على معادلات على الشكل الآتي:

الجدول (01-01): حساب نقطة التعادل.

المعادلة (طريقة الحساب)	نقطة التعادل
$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}}$	نقطة التعادل بالكمية (الوحدات)
$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{نسبة هامش المساهمة}}$	نقطة التعادل بالقيمة (رقم الأعمال)

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- عفاف لومايزية، زهية خياري، مرجع سبق ذكره، ص 51.
- بن جدو أمينة، مرجع سبق ذكره، ص 31.

ومع التسارع الاقتصادي والتطور التكنولوجي أصبحت العديد من المؤسسات الاقتصادية تبحث عن أدوات حديثة تساعد في معالجة البيانات بسرعة ودعم اتخاذ القرارات بفعالية وكفاءة أكثر من الأدوات التقليدية.

حيث تشهد العديد من المؤسسات التوجه نحو تطبيق أدوات التخطيط الحديثة، فنجد نسبة من التطبيق كلوحة القيادة والذكاء الاصطناعي، وسنتطرق إليها كتعريف فقط لهذه الأدوات:

4- لوحة القيادة:

1-1-تعريف لوحة القيادة: تُعرف لوحة القيادة على أنها: "مجموعة من المؤشرات المرتبة في نظام خاضع لمراقبة فريق عمل أو مسؤول ما للمساعدة على اتخاذ القرارات، والتنسيق والرقابة على القسم المعني".¹

وتُعرف أيضا أنها: "نظام للمعلومات المحصلة من مصادر داخلية أو خارجية والمعرضة بشكل واضح، تحليلي تركيبي تتعلق بجميع وظائف المؤسسة، ويكون هذا النظام شاملاً وسهل الاستعمال كما يسهل ممارسة المسؤوليات وكذلك اتخاذ القرارات".²

وتُعرف لوحة القيادة المالية على أنها: "خلاصة رقمية لنشاطات المؤسسة حيث تبين الارتباط بين مختلف المصالح ومدى مساهمتهم في الأداء الكلي، وتشكل لوحة القيادة المالية أداة في يد الإدارة العامة لمراقبة العملية التسييرية واكتشاف الانحرافات ودراسة أسبابها، اتخاذ مختلف الإجراءات التي من شأنها أن تعيد المؤسسة إلى المسار السليم فيما يتعلق بقرارات خاصة بالاستثمار والسياسة التجارية والسياسة المالية".³

ومنه فإن لوحة القيادة هي: أداة حديثة تساعد في عملية الرقابة والتخطيط نعتد على مجموعة من المؤشرات والبيانات مثل الرسوم البيانية والجدول... إلخ، كما تساعد في عملية اتخاذ القرارات بشكل فعلي وفي الوقت المناسب.

4-2 الوسائل المستعملة في لوحة القيادة: يستعمل عند تصميم لوحة القيادة عدة أدوات منها:⁴

النسب: علاقة بين عنصرين ماليين أو كميين، سهلة الاستعمال والاستيعاب، يمكنها قياس نسبة رقم الأعمال.. إلخ.

التمثيل البياني: أكثر سهولة واستيعاب، عبارة عن أشكال هندسية، لكن يكلف وقت طويل لإعدادها بسبب بطئ في التصحيح.

العلامات الساطعة: مؤشرات ذات أهمية خاصة، تعبر عن إشارات مرئية تظهر الانحرافات المعبرة.

¹ بن عيسى إلهام، جمانة كمال، "مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تسيير التدريب"، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 17، العدد 01، جامعة باجي مختار - عنابة، الجزائر، 2023، ص 270.

² بقباقي مسعودة، عليش فطيمة، "دور لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المجلد 01، جامعة الجزائر 03، الجزائر، 2022، ص 67.

³ عصام بوزيد وآخرون، "مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2021، ص 333.

⁴ لمين علوطي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية، المجلد 08، العدد 01، جامعة الأغواط، الجزائر، 2017، ص ص 88، 89.

القيم والانحرافات: وسيلة تعطي نظرة سريعة وواقعية لنشاط المؤسسة عن طريق مقارنة النتائج المحققة بالأهداف المسطرة.

الجدول: ترتيب المعلومات في شكل أعمدة وصفوف تسمح بمقارنة المعلومات.

5- الذكاء الاصطناعي:

5-1 تعريف الذكاء الاصطناعي:

يُعرّف على أنه: "دراسة وتصميم أنظمة وأجهزة تصور البيئة المحيطة بها، يتصرف تصرفات تحاكي تصرفات البشرية كما أنه فرع من فروع الحاسوب (Computer Science) وهو علم هندسة صناعات الآلات الذكية"¹.

ويُعرّف أيضاً بأنه: "علم وهندسة صنع الآلات الذكية لحل المشكلات وتنفيذ المهام، وتتنظر نماذج الذكاء الاصطناعي إلى المعلومات السابقة وتتعلم قواعد عمل التنبؤات بناءً على أنماط فريدة من البيانات"².

ومنه فإن الذكاء الاصطناعي هو: فرع من فروع الحاسوب، يقوم بتطوير أنظمة تحاكي البشرية يساعد في التنبؤ أو اتخاذ القرارات أو التحليل.... إلخ. يمتاز بالسرعة والدقة ويساعد في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

كما أصبحنا نرى التطور السريع لذكاء الاصطناعي في العالم حيث أصبح من الوسائل المهمة المعتمدة عليها خصوصاً في الدول الكبرى، حيث أصبحت بعض المؤسسات تعتمد عليه من أجل تسهيل.

5-2 مجالات الذكاء الاصطناعي واستخداماته:

يرتبط الذكاء الاصطناعي بأمور متعددة، منها³: علم الحاسوب، علم النفس، الرياضيات، الهندسة... إلخ.

ويخدم العديد من المجالات منها:

- تمثيل المعرفة آلياً.
- معالجة اللغات طبيعياً.
- تكنولوجيا الإنسان الآلي.
- ألعاب الحاسوب.

¹ جباري لطيفة، دور نماذج الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، 2017، ص 122.

² حفاطة عبد العالي، مزايا استخدام الذكاء الاصطناعي في عملية التخطيط المالي واتخاذ القرارات، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 12، العدد 02، جامعة العربي بن مهيدي - أم البواقي، الجزائر، 2025، ص 192.

³ جباري لطيفة، مرجع سبق ذكره، ص 123-124.

الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي

من العوامل التي قد تؤثر على فعالية التخطيط المالي نذكر ما يلي¹:

- الطاقة الإنتاجية للمشروع: وهي الكمية الإجمالية التي يمكن إنتاجها عندما يكون أداء وعمل موظفي وآلات المؤسسة في قمة الفعالية والكفاءة.
- الائتمان: كذلك الموجودة في (البيع بالتقسيط، البيع الأجل....).
- السياسات المالية: الخطوات التي تتبعها المؤسسة عند الوفاء بالتزاماتها المالية، مثال على ذلك (الاقتراض النقدي، التمويل باستخدام الأرباح المحتجزة وتوسيع رأس المال...).
- سياسة العائد: وهي الأنظمة التي تلتزم بها المؤسسة من حيث توزيع الأرباح أو عدم التوزيع.
- نجاح المؤسسة في تلبية طلبات المستهلكين المتزايدة مما يوضح قدرتها على تلبية توقعات العملاء بطريقة مناسبة وفي الوقت المناسب.
- السيناريوهات الاقتصادية الحالية والمتوقعة، والتي تتضمن جوانب اقتصادية كالتضخم والركود ومستوى الدخل... إلخ.
- الجانب الاجتماعي: كتغير أذواق العملاء ومدى مطابقة إنتاج المشاريع والبيئة لتلك التوقعات.
- العوامل السياسية: درجة الاستقرار السياسي والأمني.
- الاعتبارات القانونية: العوامل التي لتوجيه حالة معينة، مثل تشريعات الاستثمار والضرائب....
- الإنتاج الكامل للمشروع: وهذا ما إذا كانت المؤسسة تعمل بأكبر قدر ممكن من الكفاءة والفعالية من حيث الآلات والموظفين.

الفرع الخامس: الخطة المالية وأسس بنائها

1- مكونات الخطة المالية:

- تُعتبر الخطة المالية أداة مهمة تعتمد عليها المؤسسة لتسيير مواردها ولإعدادها يجب تحديد مختلف المكونات والعناصر التي تتضمنها والتي تساعد في توجيه القرارات المالية، والتي تتمثل في²:
- تحديد واضح لأهداف المؤسسة (الإستراتيجية، التشغيلية، المالية).

¹ حمدي أيوب، مرجع سبق ذكره، ص ص72-73.

² فريد مقران، مرجع سابق ذكره، ص ص46-47.

- تحديد مختلف الفرضيات الاقتصادية والغير الاقتصادية التي تم بناء الخطة المالية عليها.
- تحديد إستراتيجيات الأنشطة التي تمارسها المؤسسة.
- ملخص لبرنامج رأسمال متوقع والزمن الذي يتم فيه الإنفاق.
- ملخص لبرامج التمويل المتوقع.
- تحديد مصادر التمويل وتاريخ الحصول عليها.
- قوائم مالية تقديرية، ميزانية عامة، وقائمة دخل وكشف التدفق النقدي.
- توضيح الفرضيات التي تم بناء عليها هذه القوائم، وكيفية الوصول إلى المبيعات التقديرية.

2- نطاق الخطة المالية:

تكم أهمية تحديد نطاق الخطة المالية باعتباره عنصر مهم داخل المؤسسة يحدد حدوث تطبيقها والمجالات التي تغطيها والتي تتضمن ما يلي:¹

2-1- التنبؤ المالي: تقوم عملية التنبؤ بتقييم الاحتياجات والالتزامات المالية طويلة وقصيرة الأجل للمؤسسة وذلك من أجل تلبية كل الطلبات الحالية والمستقبلية.

2-2- هيكل رأس المال: يعد أحد المجالات التي تغطيها الخطة المالية ويقوم بتحديد النسبة المئوية العادلة لكل من التمويل المقترض والمملوك.

2-3- قرار هيكل رأس المال: وهذا يدل على أن هيكل رأس المال محدد على أسس الظروف القادمة والمتوقعة، وأن مختلف العوامل التي يتم مراعاتها في تصميمه هي ربحية السيولة والرافعة المالية وطبيعة القطاع الذي تعمل فيه المؤسسة.

2-4- استخدام الأموال: تحديد كيفية استخدام الأموال بكفاءة لتحسين عوائد المؤسسة وقيمتها.

2-5- صنع القرار الاستراتيجي: يحافظ هذا الاختيار على تحقيق التوازن بين نقاط القوة والضعف في المؤسسة، ويضمن التخطيط المالي ارتباط كل من الموارد المالية والسياسات المالية للمؤسسة بالأهداف الاستراتيجية.

2-6 الرقابات المالية: تساهم إجراءات الرقابة المالية مثل: البيانات المالية والتحليل باستخدام النسب المالية.... في تحليل الأداء المالي للمؤسسة.

¹ حمدي أيوب، مرجع سبق ذكره، ص ص 75-76.

3- سمات الخطة المالية النموذجية:

تتسم الخطة المالية النموذجية بعدة عناصر أهمها:

3-1 الشمول: ¹الخطة المالية لا تقتصر على نشاط واحد، وذلك لأن المتغيرات والعوامل الداخلية لتخطيط متشابكة ومتداخلة.

ويمكن اعتبار أن الشمولية عنصرا هاما من عناصر الخطة المالية النموذجية، وذلك لأنها تربط بالحاجة إلى تذكر جميع المكونات الهامة للخطط المالية الواضحة.

3-2 الواقعية: يجب أن تكون التصورات المستقبلية منطقية وغير خيالية لتكون قابلة للتطبيق الفعلي.

3-3 البساطة: ²تكون الخطة المالية مبسطة، وذلك من أجل القدرة على الفهم من طرف المساهمين في المؤسسة، وبذلك تكون سهلة التنفيذ من طرف العاملين عليها، لأن الخطط المالية المعقدة تكون صعبة التنفيذ وتخلق نوع من الفوضى.

3-4 المرونة: تكون الخطة النموذجية مرنة مع المتغيرات التي تؤثر عليها مباشرة، فالخطة الصارمة قد تكون عائق على تطور المؤسسة.

3-5 القدرة على التسديد والسيولة: تتضمن القدرة على تسديد الديون والسيولة المالية.

3-6 تجنب المخاطر: قدرة على التنبؤ على المخاطر المستقبلية، فتقوم بتوجيه المؤسسة إلى الاحتياط.

3-7 الربحية: نرسم الخطة النموذجية الربحية للمؤسسة من خلال المؤشرات المالية المستعملة.

¹ حمدي أيوب، مرجع سبق ذكره، ص 63-64.

² زينب رضوان علي، مرجع سبق ذكره، ص ص 17-18.

المطلب الثاني: ماهية اتخاذ القرار المالي

يعتبر اتخاذ القرار المالي آلية ذات طابع إستراتيجي على المدى البعيد، لا تقوم فقط على الاختيار بين البدائل، بل تُبنى أيضاً على التعامل مع المخاطر ومعالجة البيانات والقدرة على دعم الميزة التنافسية في ظل عدم اليقين.

الفرع الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار المالي

أولاً: تعريف القرار والقرار المالي

يعرف القرار على أنه: "الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو هو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل منها".¹

يعرف القرار المالي على أنه "القرار الذي يشمل عدة قرارات، كالاختيار بين إعادة استثمار السيولة الفائضة، وتوزيع الأرباح، والاختيار بين التمويل الداخلي والخارجي".²

ثانياً: تعريف اتخاذ القرار المالي

يعرف اتخاذ القرار على أنه: "عملية اختيار البديل الأفضل الذي يحقق الهدف المطلوب، وذلك من بين عدة بدائل متاحة".³

ويعرف اتخاذ القرار المالي على أنه: "اختيار البديل الأمثل من البدائل التمويلية الاستثمارية، والتوزيعية المتاحة، والتي تسمح بتحقيق أهداف المؤسسة".⁴

ويعرف أيضاً بأنه: "العملية الكاملة لاتخاذ الخطوات والإجراءات والأسس المتبعة بطريقة علمية دقيقة تضمن تدفق المعلومات وتحليلها لتكوين بدائل متاحة من أجل تحقيق هدف معين أو حل مشكلة معينة، بحيث تتضمن العملية اختيار البديل الأمثل، أي القرار الذي يحقق الكفاءة والفاعلية".⁵

ومن خلال التعاريف يمكن أن نقول أن اتخاذ القرار المالي هو:

¹ محمد لمين علون، لطفي شعباني، دور الهيكل المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة دباغة للجلود - جيجل - مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، 2020، ص 763.

² محمود جمام، أميرة دباش، أثر قائمة التدفقات على اتخاذ القرارات المالية دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 04، الجزائر، 2015، ص 71.

³ سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار، التمويل، التحليل المالي، مركز الإسكندرية للكتاب، 2006، ص 20.

⁴ فلاق نور الدين، مرجع سبق ذكره، ص 17.

⁵ Soddeq T. Abdulshakour, "Impact of Financial on Financial Decision-Making", Open Science Journal, 2020, p 09.

عملية اختيار البديل الأفضل والأفضل من بين عدة بدائل مالية متاحة وهي إجراء دقيق يسمح للمؤسسة بالاستمرار وتحقيق الأهداف المالية حيث تعتمد على التخطيط المالي من أجل تعزيز جودة القرار المالي وتوضيح الرؤية المستقبلية لجميع الخيارات والبيانات المالية للمؤسسة.

الفرع الثاني: خصائص القرارات المالية

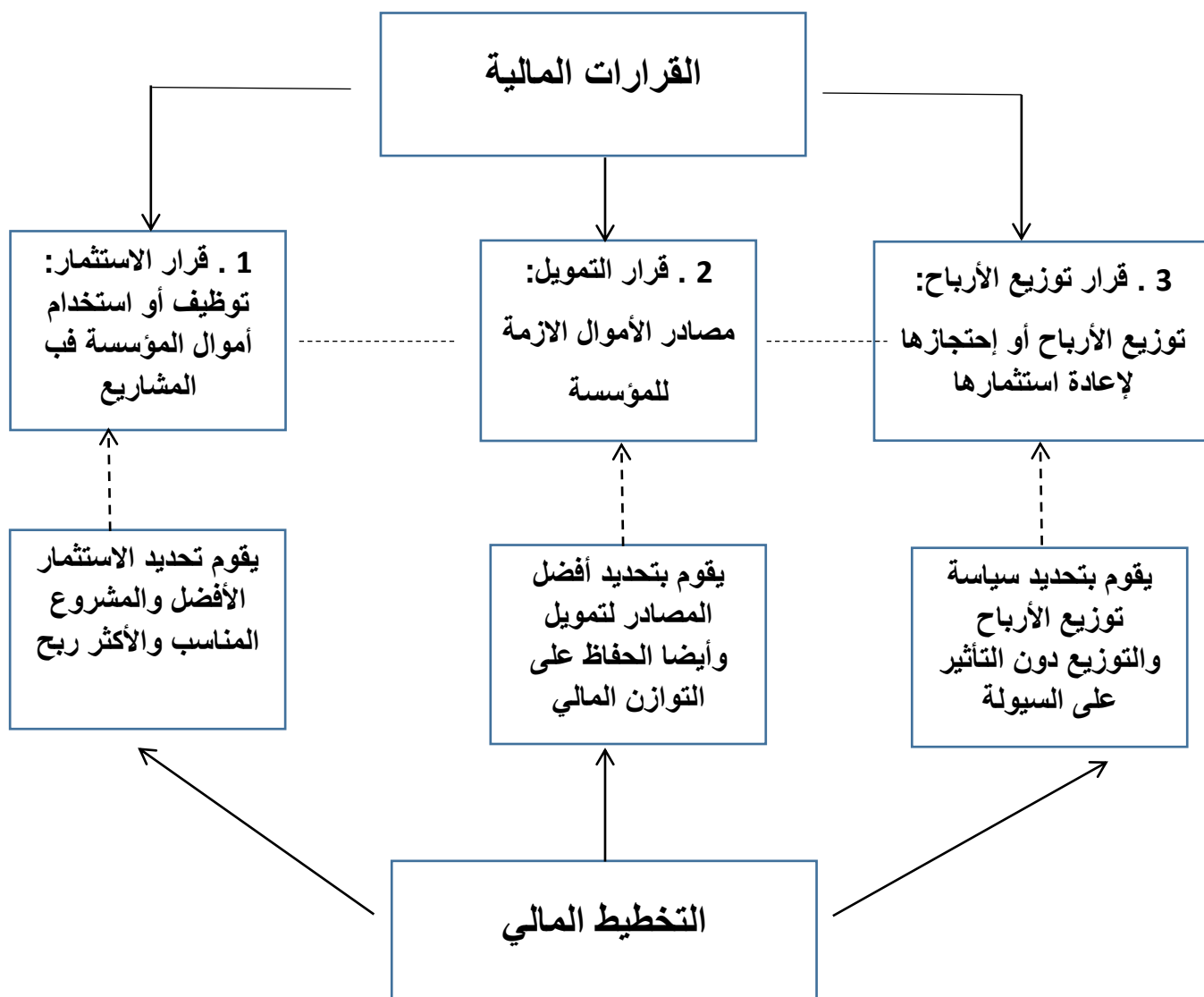
تتسم عملية القرار بعدة خصائص يمكن تلخيصها كما يلي:¹

- تعتبر سلسلة من الخطوات المتتابعة والمتسلسلة مع بعضها البعض كما أنها تتأثر بعدة عوامل مختلفة (داخلية وخارجية)
- عامة: أي تشمل جميع المؤسسات والمناصب الإدارية.
- امتداد من الحاضر إلى المستقبل.
- واقعية وتتأثر بعوامل إنسانية ناتجة عن سلوك الأفراد.
- وهناك خصائص أخرى يمكن أن نذكرها:²
- تعتبر بعض القرارات المالية مهمة جدا لنجاح المؤسسة لأن هذا النجاح متوقف على تلك القرارات.
- صعوبة إصلاح الأخطاء عندما تكون القرارات خاطئة لأنها تستغرق وقتا طويلا لظهور نتائج هذه القرارات.
- تعتبر القرارات المالية ملزمة بالتنفيذ غالبا مما يتوجب الحذر عند اتخاذها.

¹ Saddeq T. Abdulshakour, 2020, p09.

² إلهام بروب، وآخرون: القوائم المالية المدمجة كأداة لاتخاذ القرار المالي، دراسة حالة المجمع الصناعي بياهم الجزائر (CiBA)، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 06، العدد 06، الجزائر، 2021، ص 77.

الشكل (01-02): أنواع القرارات المالية وتأثير التخطيط المالي عليها:



المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على:

- إلهام بروبعة، مرجع سبق ذكره، ص 78.
- نبيلة سهالية، مرجع سبق ذكره، ص 120.
- جمعي محمد الصالح، مرجع سبق ذكره، ص 238.

----- علاقة تكامل
 -----> علاقة تأثير

الفرع الثالث: أنواع القرارات المالية

ويمكن التمييز بين ثلاثة أنواع من القرارات المالية التي يتم اتخاذها في المؤسسة ترتبط هذه القرارات مع بعضها وتتداخل فيما بينها:

أولاً: قرار التمويل: التمويل هو الإمداد بالأموال في أوقات الحاجة إليها.¹ كما تعددت التعاريف حول مفهوم قرار التمويل نذكر منها: " أنه القرار المتعلق باختيار المصادر التي يتم الحصول منها على الأموال اللازمة لتمويل استثماراتها"².

ويعرف أيضا على: أنه " تلك القرارات التي تتعلق بتحديد وصياغة هيكل التمويل الأمثل والذي يتحقق من خلال عناصر المزيج الأمثل لمصادر تمويل الاستثمارات وسبب كل منها داخل هيكل المؤسسة "³.

ثانيا: قرار الاستثمار:

" هو القرار الذي يتعلق بتوظيف واستخدام أقوال المؤسسة في تنفيذ المشاريع. وتحديد مبلغ الأموال التي ستستثمر وكذا اختيار نوع الأصول التي تكون موضوع هذه الاستثمارات ويعتبر من أخطر القرارات المالية وتنقسم إلى قرارات استثمارية قصيرة الأجل أو المتداولة وقرارات استثمارية طويلة الأجل "⁴

ويشير مصطلح قرار الاستثمار بصحة عامة إلى قرار تخصيص مجموعة من الموارد في الوقت الحاضر على أمل تحقيق عوائد سوف تتحقق على مدار عدة فترات زمنية مقبلة.

ثالثا: قرار توزيع الأرباح:

يمكن تعريف سياسة توزيع الأرباح بأنها: "مضمون لاتخاذ قرار توزيع الأرباح أو احتجازها لإعادة استثمارها في المؤسسة، وتتمثل السياسة المثلى للتوزيعات في تلك التي تعمل على الموازنة بين التوزيعات الحالية والأرباح المستقبلية والتي ينتج عنها تعظيم سعر السهم"⁵

¹ زهواني رضا، وآخرون، دور الإدارة في صنع القرارات المالية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2017، ص 242.

² إلهام بروبعة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 78.

³ جمعي محمد الصالح، قرار التمويل وتأثيره على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مجمع صيدال (2015-2020)، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة المسيلة، المجلد 06، العدد 02، الجزائر 2021، ص 238.

⁴ جبار بوكثير، نبيلة سهايلية، محددان القرارات المالية وعلاقتها بالسعر السوقي للأسهم الشركات المدرجة في بورصة الجزائر، دراسة قياسية لمجمع صيدال خلال الفترة (1999-2014) مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، العدد 33، الجزائر، 2015، ص ص 119-120.

⁵ إلهام بروبعة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 78.

"يتعلق قرار توزيع الأرباح بتحديد مقدار الأرباح التي ينبغي توزيعها على المساهمين وهذا النوع من القرارات يجب أن يكون ملازماً للقرارات المالية الأخرى في المؤسسة".¹

وفي الأخير يمكن أن نقول أن نجاح هذه القرارات يرتبط بوجود تخطيط مالي منظم ومحكم.

الفرع الرابع: مراحل اتخاذ القرار المالي.

تمر عملية اتخاذ القرارات بعدة مراحل مرتبطة فيما بينها وهي كما يلي:²

1- مرحلة تعريف المشكلة واكتشافها:

تعرف المشكلة في مجال اتخاذ القرار بأنها انحراف عن الهدف المحدد مسبقاً أو هي حالة عدم التوازن بين ما هو كائن وبين ما يجب أن يكون.

2- تشخيص المشكلة:

يعني التشخيص التعرف على أسباب المشكلة وتحديد أبعادها وتحري السبب الرئيسي بظهورها ومعرفة أسبابها وأعراضها.

3- تحليل المشكلة:

يقضي تحليل المشكلة وتصنيفها تحديد البيانات والمعلومات المطلوبة لحلها ومصادرها، ويعني تصنيف المشكلة تحديد طبيعتها وحجمها ومدى تعقدها ونوعية الحل الأمثل المطلوب لمواجهتها.

4- إيجاد البدائل لحل المشكلة:

يعني الحل البديل وسيلة الحل المتاحة أمام المدير لحل المشكلة المطروحة أو هو بمعنى آخر قرار مقترح يؤخذ بعين الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة بقصد المقارنة والتحليل.

5- تقسيم البدائل المتاحة لحل المشكلة:

بعد أن يتضح للمدير الحلول البديلة الممكنة يجب عليه بعد ذلك إجراء تقييم شامل لها وتعتبر هذه المرحلة من المراحل الصعبة ذلك لأن عملية المفاضلة بين البدائل ليست واضحة وسهلة، لأن مزايا وعيوب كل بديل لا تظهر وقت بحثها ولكنها تبرز عند تنفيذ الحل مستقبلاً ومن هنا يأتي الشك وعدم التأكد من صلاحية البدائل المطروحة للحل.

¹ جبار بوكثير، نبيلة سهايلية، مرجع سبق ذكره، ص120.

² عبد الله إبراهيم، أبكر عبد الله، أسامة هاشم الحسن أحمد، نظم المعلومات الإدارية ودورها في ترشيد القرارات الادارية لمنظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 05، العدد 06، السودان، 2024، ص109.

6- اختيار البديل الأمثل:

بعد عملية جمع المعلومات وطرح الخيارات ودراسة النتائج الإيجابية والسلبية التي ستترتب عليها، وبالإضافة من أن التأكد المتاح يلبي كافة متطلبات حل المشكلة بفائدة أكبر وضرر أقل، بعد حصر البدائل الممكنة عن المشكلة القرارية يصبح الاختيار النهائي والسليم لواحد من البدائل المناسبة مطلباً مهماً في عملية اتخاذ القرار، فبعد اكتمال الصورة النهائية للحلول يأتي دور الفرد في الاختيار ثم التهيئة لعملية التنفيذ.

مما سبق نجد أن متخذ القرار سيستند في عملية اختياره للبدائل على عدة معايير وتوجهات منها:¹

- تجانس البديل المحدد مع أهداف المؤسسة وقيمتها وإمكاناتها.
- تحقيق البديل للأهداف المحددة مسبقاً من عملية اتخاذ القرار.
- قبول أفراد التنظيم للحل البديل واستعدادهم لتنفيذه.
- سرعة الحل البديل في تحقيق النتائج المطلوبة.
- مدى ملائمة كل بديل للعوامل البيئية في المؤسسة في ضوء الاعتبارات الاقتصادية والاجتماعية والإنسانية والقانونية والسياسية.

7- تنفيذ القرار ومتابعته:

بعد عملية اختيار البديل المناسب تأتي عملية التنفيذ، وتتبعها بداية ظهور الآثار المترتبة عليها سلبية كانت أم إيجابية، وبروز نقاط القوة والضعف، وبدء عملية تقييم النتائج المترتبة، ومدى كفاءتها في تلبية المتطلبات التي وضعت لأجلها، وفي حال عدم تحقق النتائج المرجوة من القرار يجب إعادة هيكلة قرارات بديلة وتصحيحية لسد النقص وإيجاد البدائل والحلول المناسبة من جديد.

ومن كل هذا يمكن أن نقول أن أغلب المراحل التي يمر بها اتخاذ القرار المالي تعتمد جدا على مخرجات التخطيط المالي ويمكن تقسيم المشاكل إلى 3 أقسام يمكن أن نلخصها كما يلي²:

مشاكل تقليدية تتكرر دائما وبصورة مستمرة ومشاكل حيوية التي ترتبط بخطة المؤسسة و أخيرا مشاكل طارئة تحدث دون التنبؤ بها.

¹ دلفوف سفيان، مطبوعة مدعمة بأمثلة بعنوان نظرية اتخاذ القرار موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم اقتصادية، الاقتصاد الكمي واقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس، سطيف 01، الجزائر، 2021-2022، ص19.

² بوغازي فريدة، استخدام تقنيات التنبؤ في اتخاذ القرارات للمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بمجمع سوناطراك للمحروقات سكيكدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علم التسيير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسات، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014-2015، ص68.

الفرع الخامس: العوامل المؤثرة على فعالية اتخاذ القرار المالي

هناك عدة عوامل عديدة قد تؤثر على القرار المالي يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وأخرى خارجية حسب تأثيرها وذلك كما يلي¹:

أولاً: العوامل الداخلية

وتكون مرتبطة بالعوائق المالية، البشرية، الفنية للمؤسسة ومنها:

1- طبيعة القرار ونوعية المعلومات:

تختلف المعلومات المطلوبة لدراسة البدائل حسب اختلاف القرار، إذ تؤثر طبيعة الموضوع في تحديد نوع القرار وكيفية اتخاذه، ومدى خطورة القرار وأهمية الدراسة على المدى الطويل والقصير، وهذا ما يدعو إلى ضرورة وجود نظام معلومات كفاء وفعال يعمل على توفير المعلومات لمتخذ القرار بمستوى عالي وفي الوقت والمكان المناسبين.

2- العوامل الإنسانية: تتبع من الشخص متخذ القرار وتنقسم إلى:

2-1- عوامل نفسية: متعلقة بالجانب الداخلي للفرد وأيضاً المحيط النفسي الخاص به يكون لها أثر فعال في القرار خاصة في مرحلة التقييم والاختيار بين البدائل.

2-2- عوامل شخصية: ترتبط بقدرة الفرد متخذ القرار ومميزاته الشخصية.

3- العوامل التنظيمية: الجوانب التنظيمية للمؤسسة التي تتبع نمط التسيير المعتمد داخل المؤسسة وقيمتها وحجمها وتوزيعها الاتصالي، أي الأطراف الفاعلة في المؤسسة.

4- الضغوط الداخلية: هي التي تتبع من داخل المؤسسة من طرف المسؤولين أو التنظيمات غير الرسمية، الضغوط المالية وغيرها.

ثانياً: العوامل الخارجية.

تتمثل في الضغوط القادمة من البيئة الخارجية نذكر منها:

- الرأي العام والإعلام.
- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية والاجتماعية السائدة في المجتمع.
- التطورات في المجال التقني والتكنولوجي.
- العوامل التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية كالتنقبات والتشريعات والقوانين.

¹ مزغيش إيمان، دور أساليب التحليل الكمية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني، العدد 06، الجزائر، 2013، ص 66.

المبحث الثاني: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية:

تعتمد المؤسسات الاقتصادية على التخطيط المالية في تحقيق أهدافها المالية وتوجيه مواردها، إذ لا يقتصر ذلك إعدادها للخطة المالية، إلا أنها تقوم بدعم اتخاذ القرار المالي.

المطلب الأول: العلاقة بين التخطيط المالي والقرار المالي: وتبرز في:¹

تعتمد المؤسسة في اتخاذ القرارات المالية على كل من التخطيط المالي المدني على التنبؤ والتقدير كتقدير الإنتاج والمبيعات القصير الذي يكون لسنة واحدة، والذي توكل مهمة القيام به إلى إدارة التنظيم والتخطيط، كما قد يكون التخطيط متعدد السنوات والذي عند القيام به دراسة الوضعية الإجمالية للمؤسسة سواءا المالية وغير المالية. ويتضمن التخطيط المالي جودة القرارات المالية فهو وظيفة أساسية في الإدارة المالية والتي بالتخطيط المسبق لكل نشاطها أخذه في الحسبان عنصري الخطر والعائد الملازمين لقراراتها المالية.

التخطيط المالي في إطار اتخاذ قرارات صائبة: عملية التفكير فيما يجب عمله في المستقبل على ضوء ما يتوفر من معطيات في الحاضر. وعلى الرغم من التطور والبحوث في هذا المجال إلا أن اتخاذ القرارات المالية على درجة من التأكد لا يزال صعب المنال، إذ لا يوجد لحد الآن طريقة مستعملة لتجنب الانحرافات التي قد تقع فلا يمكن التنبؤ المطلق بالمتغيرات الاقتصادية، ولا يمكن التوصل إلى تخطيط يشمل كل الاحتمالات، وبالتالي سوف تبقى القرارات مرتبطة باحتمالات وظروف اتخاذها.

عندما يتعلق الأمر بعملية اتخاذ القرارات في سياق التخطيط، يمكن أن نقول أنه جزء لا يتجزأ من عملية التخطيط المالي ويعتبر هذا الأخير إطار شامل يحدد الأهداف الإستراتيجية، بينما يتركز اتخاذ القرار على التفاصيل الخاصة لتحقيق هذه الأهداف إذ يعتبر عملية اتخاذ القرار جزء متكامل من التخطيط المالي. إذ يعتمد المديرين في تقديم القرارات على تحليل البيانات.

وفي الأخير يمكن القول أن عملية اتخاذ القرارات هي جزء من التخطيط المالي وأن العلاقة التي تربط كلا المتغيرين تعتبر علاقة تكامل حيث يعتمد كل طرف على الآخر مما يحقق أهداف المؤسسة ويقوم بتوجيه مواردها بكفاءة وفعالية.

¹ فلاق نور الدين، مرجع سابق ذكره، ص 18-27-28.

المطلب الثاني: مساهمة أدوات التخطيط في اتخاذ القرار المالي

تساعد ادوات التخطيط المالي المؤسسة في تسيير مواردها وتلبية احتياجاتها واتخاذ القرارات المالية من خلال المساعدة في الاختيار من بين البدائل وتقليل المخاطر في بيئة عدم اليقين.

تعتبر الموازنة التقديرية من أهم أدوات التخطيط المالي إذ لا يختلف الدور الذي تقوم به في دعم القرارات المالية عن باقي الأدوات ونلخص ذلك في النقاط التالية:¹

- **تحليل الانحرافات واتخاذ القرار:** حيث يثمر المفاضلة بين البدائل باستخدام الأساليب الكمية والتي تعتبر الأكثر كفاءة وفعالية في اتخاذ القرار المالي المناسب.
- **تحديد الانحرافات واتخاذ القرار:** يتم مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة وإعداد تقارير الأداء وتحديد الانحرافات ما يساعد في تحديد نقاط الضعف حيث أن:

$$\text{الانحرافات} = \text{النتائج الفعلية} - \text{النتائج المقدرة}$$
- **تقصي الانحرافات وتحليلها:** يتم دراسة كل الانحرافات كل على حدا بهدف تحديد مدى أهميته وأسبابه والمسؤول عنه، حيث يتم البدء بتحليل الأرقام الإجمالية ثم التوجه نحو تحليل الانحرافات التفصيلية لكل عنصر حيث يتم استخدام أدوات وتقنيات مختلفة وذلك لضمان فهم وتحليل دقيق للانحرافات.
- **الإجراءات التصحيحية:** تبرز أهميتها في مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها، ومنع تكرارها مستقبلاً.
- **التنفيذ والمتابعة:** تنفيذ الإجراءات التصحيحية التي تم تحديدها مسبقاً ويتم متابعة تنفيذ هذه الإجراءات بدقة لضمان تحقيق النتائج المسطرة.
- **التقييم والمراجعة:** تقيم فعالية الإجراءات التصحيحية التي تم تنفيذها، والتأكد من تحقق النتائج المسطرة مسبقاً، يتم مراجعة العمليات والإجراءات الحالية لتحسين الأداء والاستمرار.

¹ نفس المرجع، ص 30.

المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرار داخل المؤسسة

تعتبر القرارات وسيلة علمية ناجعة لتطبيق السياسات والإستراتيجيات المنظمة في تحقيق الأهداف، كما تلعب دورا مهما في القيام بكافة العمليات الإدارية كالتخطيط والرقابة وغيرها من الوظائف ولها دور أيضا في تجسيد الأهداف الإستراتيجية في المؤسسة وتساعد في جمع المعلومات اللازمة والمهمة للوظيفة الإدارية باستعمال وسائل علمية متعددة للحصول على المعلومات اللازمة، كما تكشف على سلوك المدراء والرؤساء، هذا الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات وأيضا التحكم فيها.

تعد عملية اتخاذ القرار في المؤسسة عملية ديناميكية تساهم في تحريك كل الجهات داخل المؤسسة وذلك من أجل جعل العملية ناجحة وسبب وجود حقيقة التي تقول أن القرار الخاطئ له تكلفة فالمؤسسات تعلق أهمية كبيرة على هذه العملية.

تكسب عملية اتخاذ القرار أهمية كبيرة ومتزايدة داخل المؤسسة بسبب التطورات التي أدخلت في عملية الاتصال بجمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها ثم تخزينها، وأصبحت حديث الساعة حتى في المؤتمرات العالمية وميادين علمية متعددة، فاتخاذ القرار يوصل إلى الحلول من المشاكل التي تواجه المؤسسة أو الإدارة .

إن عملية اتخاذ القرار تتم في كل مستوى تنظيمي، وكل نشاط من أنشطة المؤسسة ما دفع بالقول إلى أن الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات.

كما ذكرنا أن عملية اتخاذ القرارات هي المحور والعملية المتداخلة في الوظائف الإدارية، فعند القيام بعملية التخطيط فإن الإدارة تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطط المالية عند وضع الأهداف "وتحديد الموارد اللازمة.... إلخ، واختيار أفضل الطرق لتشغيلها، فمثلا عندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها فإنها تحدد الهيكل التنظيمي ونوعه وحجمه ...

كما أن عملية اتخاذ القرار عملية أساسية وقد تكون العملية الوحيدة التي تميز بين المدراء والمؤسسات ومن ناحية أخرى تدخل في نشاطات كل مدير ووظائفه.

وإن عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة تعد محور العملية الإدارية وجوهرها، وإن نجاح هذه المؤسسة معتمد على قدرة وكفاءة اتخاذ قرارات مناسبة.¹

¹ مزيان بشري، مناد إكرام، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي داخل المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، عين تموشنت - مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ومالية المؤسسة، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2021-2022، ص ص 31-32.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة والقيمة المضافة

من خلال الدراسات السابقة التي تعتبر خطوة أساسية في البحث العلمي يتم تحديدها ما تم التوصل إليه، وأيضا الاستفادة من خبرة الباحثين ومن ثم الكشف عن النقائص وإبراز القيمة المضافة التي تسعى إلى تحقيقها وهذا ما نتطرق إليه في المبحث الثالث من دراسات عربية وأخرى أجنبية.

المطلب الأول: الدراسات السابقة العربية.

تتناول أهم الدراسات التي قامت بالبحث في موضوع التخطيط المالي واتخاذ القرار المالي والتي ساعدت في بناء الدراسة الحالية.

الدراسة الأولى: دراسة ولاء أيمن لطيفي، دور التخطيط المالي في تحسين ربحية المشروعات الصغيرة والمتوسطة - دراسة حالة - (2019).

حيث هدفت هذه الدراسة إلى تقييم كفاءة التخطيط المالي باستخدام الموازنات التخطيطية في تحسين ربحية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، وتحقيقا لهذا الهدف تم الحصول على البيانات المالية والمحاسبية الكاملة لأحد المشروعات المتوسطة العاملة في الجمهورية العربية السورية، وإعداد خطة مالية تستهدف تحقيق الأرباح وذلك للفترة من 2015 إلى 2017، حيث تم استخدام أسلوب البرمجة الخطية في اختيار تشكيلة المبيعات التي تحقق أعظم إيراد وتم إعداد الموازنات التخطيطية بدءا من الموازنة التخطيطية للمبيعات، ووصولاً إلى العمومية وذلك قبل عملية التخطيط المالي ثم المقارنة بعد التخطيط المالي، حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي واختبار الفرضيات باستخدام (Mann-Whitene) ضمن البرنامج الإحصائي.

ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن عملية التخطيط المالي باستخدام الموازنات التخطيطية قد ساهمت في تحسين ربحية المشروع المدروس وأن غيابه هو السبب الرئيسي وراء معظم المشكلات التي تواجهها المشروعات الصغيرة والمتوسطة.

الدراسة الثانية: دراسة إلهام بروية، وآخرون، القوائم المالية المدمجة كأداة لاتخاذ القرار المالي دراسة حالة المجتمع الصناعي يساهم الجزائر (GIBA) (2021)

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح مساهمة القوائم المالية المدمجة في اتخاذ القرارات، حيث أن المجمع يقوم بإعداد القوائم المالية كونه يتميز على باقي الشركات بقيام شركة تسمى بالشركة الأم بالمساهمة في رأس مال شركات أخرى تسمى الشركات التابعة.

وقد تم التوصل إلى أن القوائم المالية لها دور كبير في عملية اتخاذ القرار المالي، حيث يقوم متخذ القرار بدراسة محتوى القوائم المالية وفهمها وتحليلها وذلك لغرض الكشف عن نقاط القوة والضعف لتعديلها لاتخاذ القرارات المالية المناسبة.

الدراسة الثالثة: دراسة فلاق نور الدين، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسات المباني الصناعية والنحاسية (BATIcic)، مجلة إيلزا للبحوث والدراسات، (2023).

تهدف هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور ومكانة التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال إبراز أهمية التخطيط المالي باعتباره آلية من آليات التحليل المالي ودوره في تحديد الخطة المالية للمؤسسة، ثم القيام بدراسة حالة على مستوى مؤسسة المباني الصناعية والنحاسية (BATIcic) خلال الفترة (2021 - 2022)، وذلك بغية التشخيص الواقعي لمكانة التخطيط المالي للمؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة.

وقد تم التوصل إلى أن عملية تقييم الوضع المالي للمؤسسة تتم عن طريق استخدام بعض النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي وأن هذه الأخيرة تعتبر كمرحلة أخيرة لاتخاذ القرارات المالية من عدمها، وتبين أيضا من خلال هذه المؤشرات الوضعية المالية ال صعبة والحرجة التي تعيشها المؤسسة والتي تؤثر بشكل سلبي حتما على عملية اتخاذ القرارات المالية الخاصة بالتمويل والاستثمار.

وقد اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي.

الدراسة الرابعة: دراسة حمدي أيوب، نظم المعلومات المالية ودورها في التخطيط المالي للمؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة - مؤسسة اتصالات الجزائر (2023-2024)

حيث هدفت هذه الدراسة إلى اختيار مدى فعالية نظم المعلومات المالية في تحقيق كفاءة التخطيط المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، ومن ثم إجراء دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر، ثم الاعتماد على الاستبيان.

ومن أهم ما تم التوصل إليه أن إطارات المؤسسة تعتبر التخطيط المالي دو مستوى مرتفع، وأنه يتمتع بالفعالية، والكفاءة وأنه يوجد أثره ودلالة إحصائية لفعالية نظم المعلومات المالية في تحقيق كفاءة التخطيط المالي لمؤسسة اتصالات الجزائر عند مستوى الدلالة 0.05.

الدراسة الخامسة: دراسة جفافلة عبد العالي، مزايا استخدام الذكاء الاصطناعي في عملية التخطيط المالي واتخاذ القرارات، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية (2025)

حيث هدفت هذه الدراسة إلى محاولة الإحاطة بواقع الذكاء الاصطناعي على مستوى الدولي، ومن ثم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لأن البحث يتعلق بمفاهيم وكذا في مجالات المحاسبة والإحصاء.

وقد تم التوصل إلى أن هناك اهتمام دولي كبير بموضوع الذكاء الاصطناعي كما أن هناك تباين كبير في الاستفادة منه على الصعيد الدولي حيث تسيطر قارة أمريكا وآسيا وأوروبا على عائدته.

كما تم إظهار أهمية التخطيط المالي في القرارات الإدارية وأن الاعتماد على الذكاء الاصطناعي في التخطيط المالي والقرار الإداري سيساعد المؤسسة في اتخاذ أفضل قراراتها وبسرعة كبيرة جدا كما سيفيد الشركات الحديثة الأقل خبرة على الاستمرار والمنافسة.

المطلب الثاني: الدراسات السابقة الأجنبية

سنتناول في هذا المطلب أهم الدراسات التي ساهمت في بناء الدراسة الحالية:

الدراسة الأولى: دراسة pomg clua lee, A Financial planning Support system for Small medium Enterprise

هدفت هذه الدراسة إلى تطوير نظام دعم قرارات التخطيط المالي منخفض التكلفة وسهل الاستخدام للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ماليزيا.

وقد تم التوصل إلى أن نظام دعم القرارات منخفض التكلفة ضروريا لمساعدة صانعي القرار في هذه المؤسسات على تنفيذ خططهم المالية المستقبلية.

الدراسة الثانية: دراسة Joseph muaura, the Effect of Financial planning on the Financial performance of Automobile Firms in Kenya. (2013)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة ما إذا كان للتخطيط المالي تأثير على الأداء المالي لشركات صناعة السيارات في كينيا حيث اعتمدت الوصفي واستخدام المنهج الكمي والنوعي في جمع البيانات وتحليلها وجمع البيانات من خلال استبيانات وزعنا على الموظفين وقد تم التوصل إلى أن مقاييس التخطيط المالي مثل: الأرباح قبل الفوائد تؤثر على الأداء المالي للمؤسسة وأي تغيير في مقاييس التخطيط المالي سيؤثر على الأداء المالي للمؤسسة أي يعتمد أي مشروع على كيفية إعداد الخطط المالية.

الدراسة الثالثة: دراسة Saddeq T. Abdulshakour Impact of Financial Statements on Financial Decision-making (2020)

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة تأثير العوامل المالية، البيانات المتعلقة بصنع القرارات المالية، ودرجة الاستفادة منها، وتحديد البيانات المالية وأهميتها للمؤسسات في إطار تحديد مساهمة تحليل البيانات المالية في صنع القرار المالي حيث اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، واستندت الدراسة إلى استبيان.

وأهم النتائج المتوصل إليها أن البيانات المالية أداة أساسية لمعرفة الوضع المالي للمؤسسة، كذا يجب أن تكون دقيقة وموثوقة، قبل نشرها من قبل الإدارة، ويؤدي انعدام المصادقية في البيانات المالية إلى فقدان ثقة المستثمرين بالمؤسسة، والقدرة على تشخيص الوضع واتخاذ قرارات سليمة.

Brika Dolores Ruiz, Julece fernanda

الدراسة الرابعة: دراسة:

comez, maria de valdivia Rivera Financial planning and Drusion mking as predictars of Financial performance in nsmes

هدفت هذه الدراسة إلى توضيح أن الجمع بين التخطيط المالي واتخاذ القرارات يساهم بشكل مشترك كفواصل تنبؤية للأداء المالي أم الفعال مما يؤثر على استدامة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في السوق، حيث كانت الدراسة كمية وغير تجريبية، شملت تحليل الارتباط والتحليل المقطعي والتفسيري.

حيث تم التوصل إلى أن الشركات الصغيرة والمتوسطة التي مضي إلى وجودها سبع سنوات أو أكثر لديها معرفة بالتخطيط المالي مما يصب في مصلحة عملية اتخاذ القرار لديها ويحقق أداءا ماليا فعالا مما يجعل الوقت عاملا حاسما.

maryartha Beatrik pasinapa

الدراسة الخامسة دراسة:

the Influence of Financial planning on Investment Decision making qualitative Anaalysis (2025)

هدفت هذه الدراسة إلى تحليل تأثير التخطيط المالي على عملية اتخاذ القرارات الاستثمارية، مع التركيز على كيفية مساعدة التخطيط الجيد للمستثمرين على اتخاذ قرارات أكثر عقلانية شأن التعامل مع تقنيات السوق والحد من تأثير العوامل النفسية، حيث اعتمدت هذه الدراسة على المنهج نوعي مع تحليل معمق من خلال مقابلات منظمة وتم التوصل إلى أن التخطيط المالي السليم يساعد المستثمرين على إدارة المخاطر والتركيز على الأهداف طويلة الأجل رغم تقنيات السوق وأيضا أن المستثمرين الذين لديهم خطط مالية مهيكلية أكثر قدرة على تجنب القرارات الاندفاعية، بالإضافة إلى تنويع المحفظة الاستثمارية فعالية كاستراتيجية للحفاظ على استقرارها.

المطلب الثالث: تقييم الدراسات السابقة والقيمة المضافة:

أولاً: أوجه الاختلاف والتشابه

بعد عرض الدراسات السابقة سنقوم بتقييم وذلك من خلال مقارنة بسيطة بينها وتحديد القيمة المضافة للدراسة الحالية.

حيث أن مختلف الدراسات السابقة المذكورة تختلف عن الدراسة الحالية من حيث المنهج والأدوات المستعملة، حيث اعتمدت بعض الدراسات على دراسة حالة في مؤسسة معينة في حين اعتمدت البعض على الاستبيان كأداة لجمع المعلومات والتحليل باستخدام أدوات إحصائية في حين هناك دراسة اعتمدت على المقابلة كوسيلة للفهم الأعمق.

كما يلاحظ وجود دراسة واحدة تشمل نفس الموضوع وهي دراسة فلاق نور الدين حيث تناول كلاهما موضوع دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية داخل مؤسسة اقتصادية والعلاقة بين المتغيرين مع الرغم من ذلك هناك عدة اختلافات جوهرية مثلاً من حيث المنهج والتطبيق حيث ركزت دراسة فلاق نور الدين على تقسيم الوضع المالي للمؤسسة عن طريق استخدام النسب المالية ومؤشرات التوازن في حين الدراسة الحالية ركزت على إبراز دور التخطيط المالي بالضبط الموازنة التقديرية.

من خلال تحليل مختلف القوائم المالية للمؤسسة وذلك لاتخاذ القرارات المالية المناسبة وكشف الانحرافات وتصحيحها قبل فوات الأوان كما تطرقت الدراسة الحالية إلى تحليل الوضعية المالية وذلك باستخدام بعض النسب المالية وأيضاً دراسة لوحة القيادة للمؤسسة وتحليل انحرافاتهما.

في حين باقي الدراسات ركزت على متغير واحد، إما التخطيط المالي أو اتخاذ القرار، دون الربط بين المتغيرين كما هناك اختلاف في الحدود الرمانية والمكانية حيث الدراسة الحالية تعتبر دراسة حديثة عن باقي الدراسات السابقة حيث تم تسليط الدراسة على الواقع في المؤسسة المينائية سكيكدة لما لها من أهمية اقتصادية في الولاية.

ثانياً : القيمة المضافة

تتمثل القيمة المضافة لهذه الدراسة في اختيار المؤسسة المينائية سكيكدة كحالة تطبيقية، نظراً لمكانتها الاقتصادية والاجتماعية ودورها في دعم التجارة الخارجية وتنشيط النشاط الاقتصادي، إضافة إلى مساهمتها في توفير مناصب الشغل وتحقيق التنمية المحلية. كما تقدم الدراسة تصوراً حول كيفية توظيف أدوات التخطيط المالي، خاصة الموازنة التقديرية ولوحة القيادة، لدعم اتخاذ القرارات المالية وتحسين الأداء، بما يمكن أن يفيد المؤسسة في تعزيز كفاءتها وتحقيق أهدافها

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما تم التطرق إليه في الفصل الأول ودراسة الجانب النظري لدور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية تم التوصل إلى أن التخطيط المالي من أهم وظائف المؤسسة حيث تعتمد عليها المؤسسات الاقتصادية وذلك من أجل حسن استغلال مواردها وتحقيق أهدافها المسطرة من خلال التنبؤ وتحديد البدائل الممكنة لاتخاذ القرارات المالية المناسبة.

ومن جهة أخرى تم التوصل إلى أن عملية اتخاذ القرارات المالية تعتمد على التخطيط المالي وذلك من خلال المعلومات والبيانات الدقيقة التي يوفرها من خلال مختلف الأدوات المهمة على رأسهم الموازنة التقديرية التي تعتبر الأهم في مختلف المؤسسات الاقتصادية حيث تقوم بالتنبؤ بالإيرادات والنفقات ومناقشة الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب ومنع وقوعها مستقبلا وبالتالي أظهر هذا الفصل العلاقة التكاملية بين المتغير التابع والمتغير المستقل حيث يساهم التخطيط المالي بدرجة كبيرة في دعم واتخاذ أهم القرارات المالية في المؤسسة.

ومن خلال أهم ما تم عرضه فالفصل النظري الذي يمثل القاعدة الأساسية والتمهيد لبداية الفصل الثاني الذي يعتبر الجانب التطبيقي حيث يتم دراسة واقع التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة المينائية سكيكدة ودراسة أدوات التخطيط المالي التي تساهم في اتخاذ القرارات المالية والتنبؤ بالمستقبل والمساعدة في تصحيح الإنحرافات.



الفصل الثاني

تمهيد الفصل الثاني

بعدما تم التطرق إلى الفصل الأول إلى مختلف المفاهيم المتعلقة بالتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية سنحاول في هذا الفصل تطرق وإسقاط ما تم تناوله في الجانب النظري على أرض الواقع، وذلك في المؤسسة للمينائية بسكيكة، التي تعتبر من أهم المؤسسات الاقتصادية، وذلك لمعرفة مدى مساهمة التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة محل التبرص.

وذلك لدراسة مختلف القوائم المالية وتحليل دور البعض من أدوات التخطيط المالي المهمة داخل المؤسسة وذلك من أجل تحسين وتحقيق الأهداف المسطرة واتخاذ القرارات المالية المناسبة، ولإحاطة بكل جوانب الموضوع ثم تقسيم الفصل التالي إلى مبحثين رئيسيين:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة المينائية سكيكة

المبحث الثاني: واقع التخطيط المالي في المؤسسة المينائية - سكيكة - ومدى مساهمته في اتخاذ القرار

المبحث الأول: تقديم المؤسسة المينائية سكيكة

من خلال هذا المبحث يتم التعرف على المؤسسة محل الدراسة وذلك بتقديم معلومات عامة عنها مثل تعريفها، وظائفها وهيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة المينائية سكيكة (EPS):

الفرع الأول: التعريف بالمؤسسة

تأسست المؤسسة المينائية سكيكة بمقتضى المرسوم رقم 284/82 الذي صدر بتاريخ 14 أوت 1982م أي في خضم برنامج إعادة الهيكلة للمؤسسات، حيث أسندت إلى هذه المؤسسة التي كانت على عائق الوحدة المنحلة والتي عن طريق إعادة هيكلتها أنشئت المؤسسة المينائية لسكيكة وهذه الوحدات هي:

- الديوان الوطني للموانئ LONP.
- الشركة الوطنية لشحن البواخر CNAN.
- الشركة الوطنية للشحن والتفريغ SONAMA.

وبعد إعادة الهيكلة أنشأت المؤسسة المينائية لسكيكة برأسمال قدره 100.000.000 دج بتاريخ 1989/03/21، تحصلت المؤسسة على استقلاليتها وأصبحت مؤسسة عمومية اقتصادية حسب القانون رقم: 01/88 المؤرخ في 1988/01/12 ولقد تحولت إلى شركة مساهمة برأس مال قدره 135.000.000 دج

وتحتوي المؤسسة على 5 موانئ، تتربع على مساحة قدرها 30 كلم ومن أهم هذه الموانئ ما يلي:

- ميناء القل والمرسى وسطوره والمختص في نشاطه لعمليات الصيد
- ميناء مزدوج يعتبر من أقدم الموانئ وهو الميناء التاريخي للمدينة ويتضمن كل النشاطات التجارية لمختلف السلع إلى جانب المحروقات
- ميناء الهيدرو كربون وهو من أحدث الموانئ.

الفرع الثاني: أهداف ووظائف المؤسسة المينائية سكيكة

أولاً: أهداف المؤسسة المينائية لسكيكة:

تسعى المؤسسة المينائية جاهدة لتحقيق عدة أهداف أهمها:

- الرفع من الاقتصاد الوطني والسعي إلى تحقيق أرباح لمتابعة النشاط.
- تقديم الخدمات في أحسن الظروف وبأحسن التكاليف.
- احتلال مكانة هامة في ميدان النشاط المينائي خاصة في ظل اقتصاد السوق.

- مساعدة المؤسسات الوطنية في عملية الاستيراد والتصدير.
- المساهمة في الاستثمارات الوطنية مستقبلاً.
- المساهمة بإمداد الاقتصاد الوطني بما يحتاجه وإعطاء صورة واضحة عن المؤسسة لجميع المتعاملين معها.

ثانياً: وظائف المؤسسة المينائية لسكيكة:

بعكس المؤسسة الإنتاجية نجد أن المؤسسة المينائية مؤسسة خدمية، يتمثل نشاطها الأساسي في تقديم الخدمات وبالتالي ليس لها مخازن لاستغلالها في تخزين البضائع لإعادة بيعها على حالها، ولكن لديها مخازن تستخدمها لتخزين المواد واللوازم والمعدات التي تستعملها لذاتها أو تستغل لفائدة الزبائن الذين يضعون سلعهم كأمانة لدى المؤسسة، وبما أن غاية الميناء هي عبور البضائع في أحسن الظروف الأمنية التجارية والاقتصادية، فإن تحقيق هذه الغاية يتطلب وضع نموذج تنظيمي وتسيير ناجح وكذا ضمان خدمات عامة عبر الوظائف الرئيسية الثلاث التالية:

- وظيفة الصيانة والتطوير.
- وظيفة الاستغلال بمختلف أنواعها.
- وظيفة الشرطة المينائية.

وبالإضافة إلى هذه الوظائف، هناكوظيفتان هامتان هما:

- وظيفة التسيير.
- وظيفة الرقابة والمحافظة على الأملاك المينائية.

وأهم الأنشطة التي تمارسها المؤسسة:

- شحن وتفريغ البضائع.
- الاستيراد والتصدير.
- تسيير الاستغلال العمومي والأملاك المينائية.
- تنفيذ أعمال الصيانة وتسيير المنشآت المينائية.
- تنظيم حركة المرور والمحطة بصفة عامة وكذا عملية التفريغ.
- الوقاية من حرائق المنشآت والملاحة البحرية وكذا التلوث.
- الاستغلال الجيد لليد العاملة والمردود الجيد لاستثمارات البيئة التحتية.
- إعطاء صورة واضحة عن المؤسسة لجميع المتعاملين معها.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيكة

ان وجود هيكل تنظيمي جيد داخل أي مؤسسة يعتبر الشيء الأساسي للتسيير الفعال الذي يؤدي الى تحقيق الأهداف المسطرة ضمن الخطط المرسومة، حيث يتكون الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيكة من مديرية عامة وثمانية مديريات مركزية بالإضافة الى هيئة الامن الداخلي للمؤسسة.

1/ المديرية العامة

تعتبر المديرية العامة العمود الفقري للميناء، من حيث أغلبية الصلاحيات ومن بين مهامها:

- الاشراف المباشر على باقي المديريات.
- إتباع التطبيق الحسن لتسيير المؤسسة وإطار سياسة التنمية الوطنية.
- التنسيق بين مختلف المديريات
- الاشراف على مجلس الإدارة الذي يتكون من مساهمين الى جانب بعض المهام الأخرى.

2/ مديرية قيادة الميناء:

وتنقسم الى دائرتين وهما:

أ/ دائرة مساعد السفن: من مهامها ما يلي:

- القيام بسحب البواخر وربطها.
- القيام بعملية إرشاد السفن.
- وضع الزوارق تحت اشراف مسؤولي البواخر.

ب/ دائرة الامن والشرطة: من مهامها ما يلي:

- مراقبة البضائع الداخلة والخارجة من الميناء
- مراقبة حركة البضائع داخل الميناء.
- تسيير المنارة للإرسال.

3/ مديرية سحب البواخر:

من مهام هذه المديرية ما يلي:

- تقديم كل الخدمات المتمثلة في الجر السحب والدفع للبواخر في عملية الارساء والابحار.
- تقديم الساحبات لعملية الإنقاذ في حالة كون أحد البواخر في حاجة الى مساعدة طارئة.
- صيانة العتاد وجعله في اتم الاستعداد للقيام بالمهام على أكمل وجه.

- ضمان سهولة الحركة داخل الميناء للبواخر في حالة حدوث عطب بأخرة ما.

4/ مديرية الصيانة:

ومهامها هي:

- تسخير الوسائل البشرية والمادية لحساب البواخر والزبائن.
- صياغة العتاد والآلات والمعدات المينائية.

وتشتمل هذه المديرية على: قسم الصيانة، قسم المشتريات، قسم التجهيزات.

5/ مديرية الاشغال:

تقوم هذه المديرية بإنجاز ومتابعة الاعمال التي توجه من طرف المؤسسة كإنجاز الهياكل القاعدية وأماكن التخزين داخل المؤسسة.

6/ مديرية الاستغلال والشحن والتفريغ:

- متابعة حركة البضائع مند وصولها الى الميناء حتى تسليمها الى الزبائن.
- الاشراف على عملية الشحن والتفريغ من وإلى الزبائن.
- تأجير المخازن والمساحات للزبائن الدائمين.

7/ مديرية الموارد البشرية:

من مهامها ما يلي:

- الاشراف على تسيير المستخدمين والشؤون العامة والخاصة بالمؤسسة.
- التكفل بتحليل وتقديم الاقتراحات لبرامج خاصة بالتوظيف، والتكوين وتنقسم الى:

أ/ دائرة الموارد البشرية:

تنقسم الى المصالح التالية:

- مصلحة الأجور وعقود التأمين.
- مصلحة التكوين التي تعمل على توظيف، تكوين وتطوير الموارد البشرية.

ب/ دائرة الشؤون القانونية:

من مهامها:

- إبرام الصفقات وعقدة التأمين.
- تمثيل المؤسسة أمام المحكمة واقسام الشرطة والدفاع عن حقوق المؤسسة.

8/ مديرية الدراسات والتسويق والاتصال:

تتمثل صلاحيات هذه المديرية في:

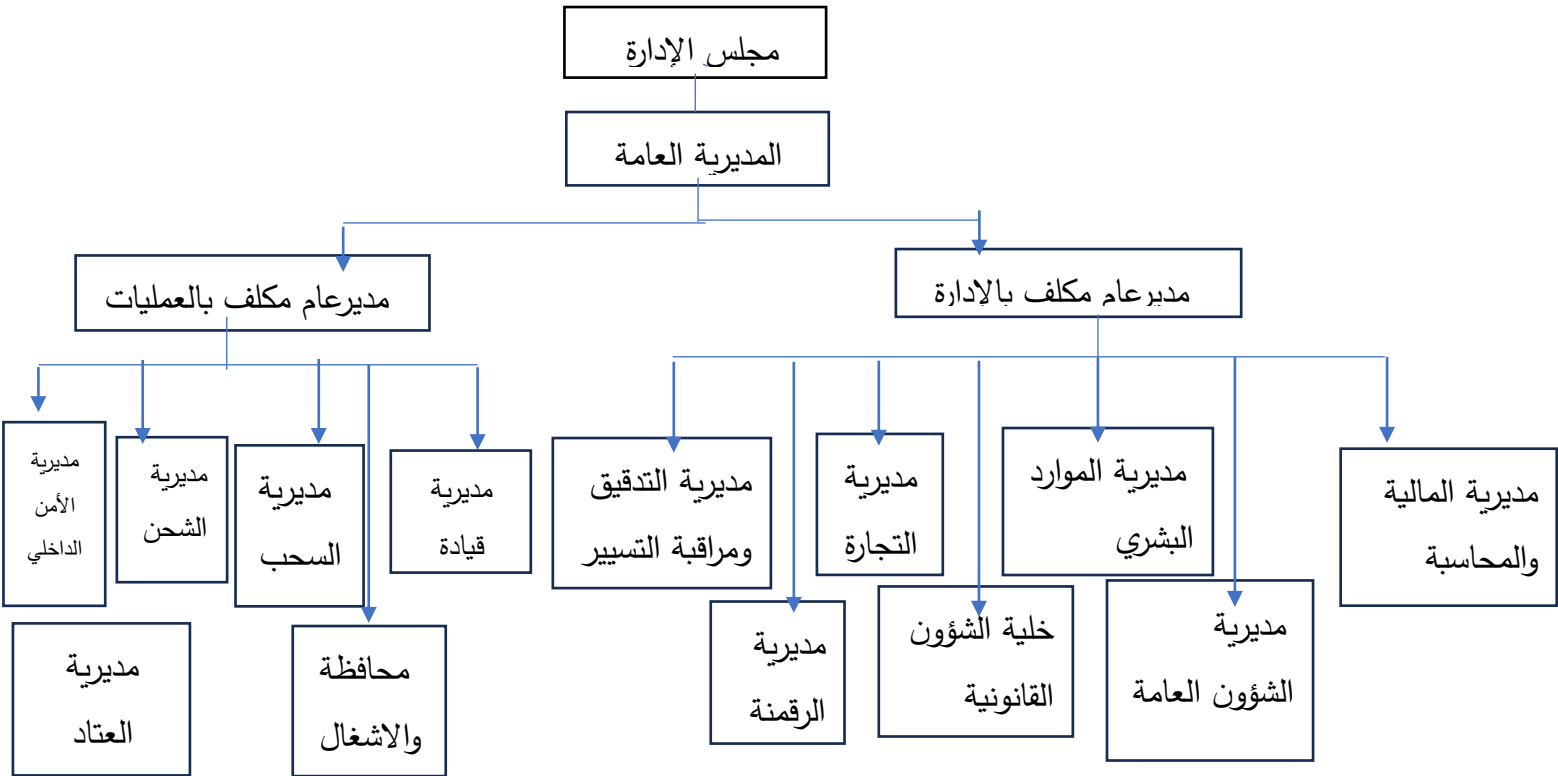
- تطوير وسائل الاعلام للمؤسسة ومتابعة تطبيق البرامج.
- إعداد الاحصائيات الخاصة بالمؤسسة وتوزيعها على باقي المديریات الموجودة داخل الميناء والتنسيق بين التسويق والاتصال.

9/ مديرية المحاسبة والمالية:

تلعب هذه المديرية دورا هاما في سير باقي المديریات الأخرى، وتعتبر كمركز لأخذ القرارات وتنفيذها وتتكفل بمائلي:

- متابعة السير المالي والمحاسبي للمؤسسة.
- المشاركة في وضع القواعد العامة للمؤسسة وذلك من خلال قيامها بالدراسات التي تهدف الى تحسينها وتطويرها.
- تحقيق التوازن المالي للمؤسسة.

الشكل رقم (01): الهيكل التنظيمي للمؤسسة المينائية لسكيكة.E.P.S.



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة المينائية سكيكة

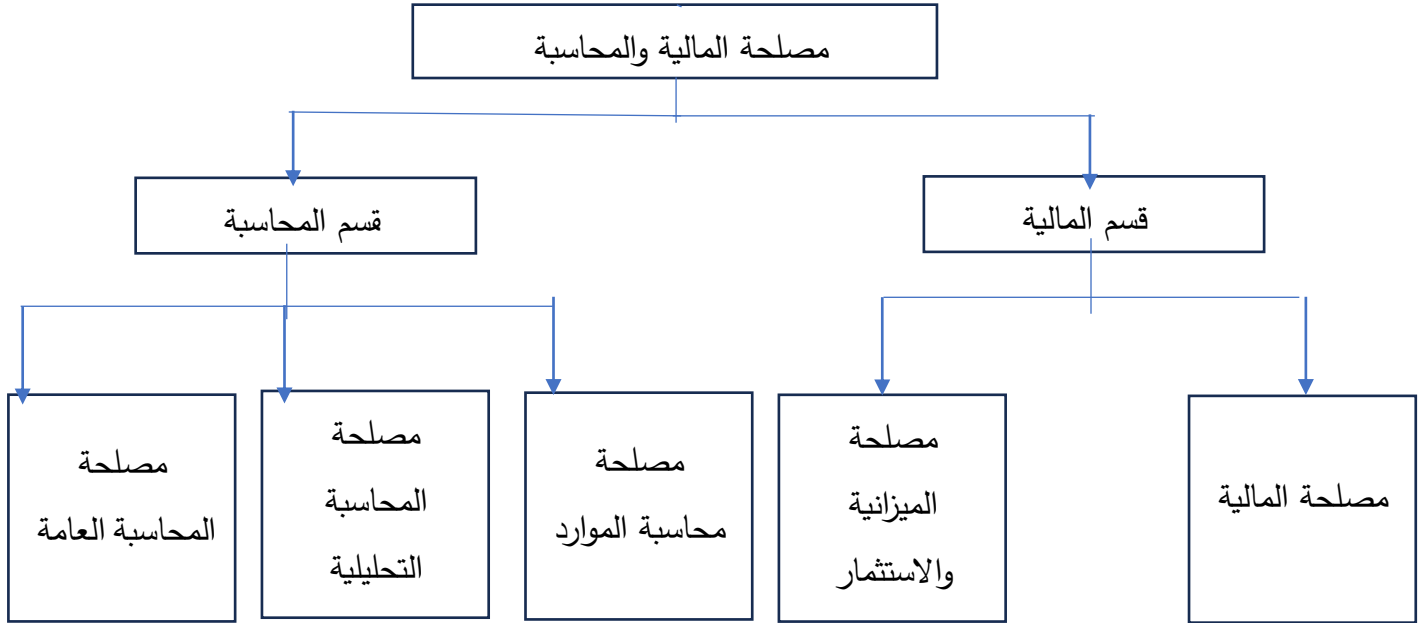
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمديرية المالية والمحاسبة

أولاً: تعريف مصلحة المالية والمحاسبة:

تعتبر مصلحة المالية والمحاسبة عنصر أساسي وفعال داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة، لكونها متعلقة بالجانب المالي والمحاسبي، فالوظيفة المالية داخل المؤسسة تحتل حيز كبير وشامل يغطي باقي المصالح الأخرى، وذلك باعتبارها المحرك الأساسي لسير النشاط والعمل.

ثانياً: هيكل مديرية المالية والمحاسبة

الشكل رقم (02): هيكل التنظيمي للمديرية المالية والمحاسبة.



المصدر: وثائق داخلية للمؤسسة المينائية سكيكة

تلعب هذه المديرية دوراً هاماً في تسيير باقي المديريات الأخرى وتعتبر مركز تنفيذ القرارات ومن أهم المهام التي تقوم بها:

1/ قسم المالية: وهو المسؤول عن إشراف على إدارة السيولة النقدية للشركة وتعظيم الاستفادة منها وتطوير الميزانية النقدية و خطة التمويل واحترام الالتزامات المالية للشركة.

2/ قسم المحاسبة: وهي مسؤولة عن ضمان معالجة المحاسبة العامة والتحليلية في الوقت المحدد وإعداد البيانات المالية الدورية والميزانية العمومية الضريبية في الوقت المحدد.

المبحث الثاني: واقع التخطيط المالي في المؤسسة المينائية بسكيكة ومدى مساهمته في اتخاذ القرار المالي

يساعد التخطيط المالي على دعم اتخاذ القرار بالمؤسسة المينائية وذلك من خلال توفير معطيات مالية جد دقيقة تساعد بذلك في اختيار أفضل البدائل المالية المتاحة وهذا ما سوف نتطرق اليه في المبحث الثاني من خلال دراسة اليات اتخاذ القرار المالي، وعرض أهم أدوات التخطيط المالي المساهمة في دعم اتخاذ القرار داخل المؤسسة والتطرق الى الموازنة التقديرية باعتبارها من اهم الأدوات في المؤسسة.

المطلب الأول: اتخاذ القرارات المالية واعداد الموازنة التقديرية بالمؤسسة المينائية بسكيكة

الفرع الأول: اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة المينائية

اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة المينائية سكيكة، يتمثل في أنه عملية متسلسلة ومتراكبة إذ يتم اختيار البدائل المناسبة وذلك بعد القيام بدراسة الوضعية المالية للمؤسسة وذلك بهدف التوازن المالي تتولى المديرية المالية والمحاسبة بالتنسيق مع مختلف المصالح إعداد الخطط المالية وذلك من خلال جمع البيانات، تحليل النتائج، التقدير المستقبلي بينما تتكفل الإدارة العليا باتخاذ القرار النهائي من خلال التقارير والتحليل المفصلة حيث يعرض في مجلس الإدارة للمصادفة النهائية

تعتمد المؤسسة على عدة أنواع من القرارات التي ترتبط نشاط المؤسسة منها: قرار الاستثمار كافتناء التجهيزات واختيار المشاريع.

وقرار التمويل مثل تحديد مصادر التمويل المناسبة للمؤسسة، قرار التسيير المالي كمتابعة السيولة الخ

الفرع الثاني: الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في المؤسسة المينائية - سكيكة.-

اولا: تعريف الموازنة التقديرية بالنسبة للمؤسسة المينائية بسكيكة

هناك عدة تعريفات للموازنة التقديرية كما تطرقنا إليها فالفصل الأول لكن من وجهة نظر المؤسسة المينائية فإن الموازنة التقديرية هي:

أداة اساسية للتخطيط المالي ولهما أهمية داخل المؤسسة حيث تقوم بتقدير الإيرادات والنفقات المستقطبة وذلك من خلال نشاط الميناء وايضا تعتبر أداة رقابة ومقارنة بين النتائج الفعلية والنتائج المتوقعة ما يسمح باتخاذ القرار وتصحيح الانحرافات.

ثانيا: خطوات إعداد الموازنة التقديرية داخل المؤسسة المينائية - سكيكة-

هنا لعدة خطوات لإعداد الموازنة التقديرية لكن والاعتماد على المؤسسة محل التبرعي فهذه أهم الخطوات التي تم ذكرها :

1. الاعتماد على النتائج السابقة
2. إعداد الفرضيات المتعلقة بالإيرادات والنفقات
3. إعداد الموازنة التقديرية وذلك بالاعتماد على الفرضيات.
4. المقارنة بالنسبة لنتائج المتوقعة والنتائج الفعلية
5. من خلال النتائج نقوم بتحليل الانحرافات المسجلة لتفادي الوقوع مجددا فيها

وفي الأخير يتم على هذا الأساس اتخاذ القرارات المناسبة لأن القرارات تعتمد على نتائج التخطيط المالي

الفرع الثالث : دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية .

يلعب التخطيط المالي دور مهم داخل المؤسسة ويقدر عنصر اساسي في دعم مختلف القرارات، اذ يوفر رؤية مستقبلية تساعد على التحكم في الموارد المالية وتوجيهها بشكل فعال وتحديد الاحتياجات التمويلية كما تعتمد المؤسسة على مجموعة من الأدوات المالية في عملية اتخاذ القرار المالي، اذ تساهم في ترشيد القرارات داخل المؤسسة من خلال دراسة البدائل المتاحة واختيار الأكثر جدوى

اذ يوفر التخطيط المالي من خلال الموازنات المقارنة بين النتائج المتوقعة والنتائج الفعلية وهذا ما يجعل تقييم الأداء يكون بطريقة مستمرة وتصحيح جميع الانحرافات الموجودة

كما يوفر من خلال باقي الأدوات المستعملة قاعدة معلومات تساعد على اتخاذ القرارات الفعالة

المطلب الثاني: تقييم الأداء المالي كمدخل لدعم التخطيط المالي واتخاذ القرار المالي

الفرع الأول: عرض وتحليل القوائم المالية للمؤسسة المينائية واتخاذ القرار المالي

أولاً: عرض وتحليل الميزانية المالية

1. عرض الميزانية الحالية السنوات 2022 - 2023 - 2024 جانب الأصول

الجدول رقم (2 - 01) : الميزانية المالية للفترة (2022 - 2024) جانب الأصول للمؤسسة المينائية بسكيكة

الأصول	2022	2023	2024
الأصول الغير جارية			
تثبيثات معنوية	19607714,70	12259360,01	12849765,09
تثبيثات مادية	8805561431,33	8460789445,42	7885919505,66
تثبيثات قيد الإنجاز	3945808994,80	3489756971,51	4214812844,42
تثبيثات مالية	9220634453,05	9343928627,92	8864406226,42
مجموع الأصول الغير جارية	22090005281,09	21405127092,07	21076381029,12
الأصول الجارية			
المخزونات قيد التنفيذ	713671654,23	862258474,92	1013438911,26
الديون و الاستخدامات	1820848639,54	219622575,84	2179804380,33
المماثلة	422277523,12	5609213114,19	661606918,61
زبائن	1345964531,56	1601710589,71	1434033426,15
مدينون اخرون	52606584,86	34290671,94	84164035,57
الضرائب و الرسوم			

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

المماثلة			
المتاحات و ما شابهها (الموجودات)	4788683410,83	4659136349,50	4856861149,99
الاستثمارات و الأصول الجارية الأخرى	2000000000.00	à000,00130000	1200000000,00
الخزينة	2788683410,83	3359136349,50	3656861149,99
مجموع الأصول الجارية	7323203740,61	7718317400,27	8050104441,58
المجموع العام للأصول	29413208983,70	29123444492,34	29126485470,70

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة المينائية - سكيكة - للفترة

(2022 _ 2024)

جانب الخصوم

الجدول رقم (02 - 02) : الميزانية المالية للفترة (2022 - 2024) جانب الخصوم للمؤسسة المينائية

الخصوم	2022	2023	2024
راس المال الخاص	9000000000,00	9000000000,00	9000000000,00
راس المال	10199955312,82	10457459199,39	9158836820,92
العلاوات والاحتياطات	2814703826,52	1258577681,58	2102930176,79
النتيجة الصافية	0,00	0,00	0,00
حقوق الملكية	22014659139,346	20716036820,92	20261766997,72
اجمالي راس المال الخاص	42395862,87	46105513,99	42441976,76
الخصوم الغير الجارية			70000000,00
الضرائب (المؤجلة والمؤمنة)			
ديون أخرى غير جارية			

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

5603401655,27	5673160736,88	4764077720,65	المخصصات و الايرادات المثبتة مقدما
2115843632,03	5719266250,87	4806473583,52	مجموع الخصوم الغير جارية
699076540,02	437508320,52	425633068,51	الخصوم الجارية الموردون و الحسابات الملحقه بهم
418656904,28	368040481,23	335912917,14	الضرائب
2031141396,66	1882592618,80	1830530277,19	ديوان اخرى
	2688141420,55	2592076262,84	مجموع الخصوم الجارية
29126485470,70	29123444492,34	29413208985,70	المجموع العام للخصوم

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة المناخية - سكيكة للفترة

(2022 _ 20224)

2. اعداد وتحليل الميزانية المالية المختصرة للفترة (2022 _ 2024)

جانب الأصول

الجدول رقم (02 - 03) : الميزانية المالية المختصرة للفترة (2022 - 2024) للمؤسسة المينائية

2024		2023		2022		
النسبة	المبالغ	النسبة	المبالغ	النسبة %	المبالغ	الأصول غير الجارية
72,3 6	2107638102 9,12	73,5	21405127709 2,05	24,9	2209000528 1,09	
27,6 4	8050104441, 58	26,5 0	7718317400	75,10	7332320374 0,61	الأصول الجارية
100	2912648547 0,70	100	29123444492, 34	100	2941320898 33,70	المجموع

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة المينائية - سكيكة للفترة

(2022 - 2024)

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

نلاحظ من خلال الميزانية المالية المختصرة أن هناك ارتفاع في نسب الأصول سنة 2023 الجارية مقارنة نسبة 2022 حيث بلغت نسبة 73,50% بينما كانت 24,9% في السنة السابقة وهذا راجع الى قيام المؤسسة بعملية استثمار قوية في الأصول طويلة الاجل كتجهيزات ... الخ واقتناء أدوات جديدة، زيادة في المشاريع قيم الإنجاز

اما في سنة 2024 نلاحظ انخفاضا طفيفا حيث بلغت 72,36 ، وهذا يشير الى ان المؤسسة استمرت في الاعتماد على الأصول الثابتة ، وبالتالي ميل المؤسسة الى الأصول غير الجارية خلال السنتين الاخيرتين ما يعكس طبيعة نشاط التي يتطلب استثمارات طويلة الاجل

في حين الأصول الجارية بلغت سنة 2022 75,10 % ، وهذا راجع على اعتماد المؤسسة على الأصول قصيرة الأجل، في حين و ابتداء من 2023 نلاحظ هناك تراجع في السنة حيث بلغت 26.50% وهذا راجع إلى تقليص الأصول الجارية لصالح الأصول غير متداولة. أما بالنسبة لسنة 2024 نلاحظ بقاء النسبة على نفس المستوى والتي قدرت ب 64، 27% وذلك لاستمرار توجه المؤسسة للاستمرار طويلة الأجل أكثر من القصيرة الأجل

ومنه فإن المؤسسة سنة 2022 اعتمدت على الأصول قصيرة الاجل مقابل ضعف في حجم الاستثمارات طويلة الأجل وهذا راجع إلى أن المؤسسة تصل أكثر إلى الطابع التشغيلي أكثر من الاستثمارات خلال هذه السنة على عكس سنة 2023 فنلاحظ أن نسبة الأصول الجارية ارتفعت مقارنة بالأصول غير الجارية، ما يعكس توجه المؤسسة نحو الاستثمارات طويلة الأجل وهذا يدل على اعادة توجيه في السياسة الاستثمارية وفي سنة 2024 نلاحظ بقاء نفس الوتيرة وهذا ما يدل على الاستمرار في الاعتماد على الاستثمارات طويلة الأجل دون تغييرات.

من خلال تحليل هيكلية الأصول نجد أن التغير في نسبة الأصول الجارية والغير الجارية يساعد متخذ القرار حيث يوفر صورة واضحة عن وضعية المالية للمؤسسة، حيث يساعد ارتفاع في الأصول على تقييم التوجه نحو النشاط الاستثماري طويل الأجل على عكس انخفاض الأصول غير الجارية حيث يعكس مستوى السيولة وتغطية الالتزامات وبالتالي يساعد متخذ القرار على اتخاذ قرارات تساعد على تحسين السيولة أو توجيه الاستثمارات ... الخ

جانب الخصوم

الجدول رقم (02 - 04) : الميزانية المالية المختصرة للفترة (2022 - 2024) للمؤسسة المينائية سكيكة

البيان	2022	2023	2024
--------	------	------	------

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

الأصول	المبالغ	النسبة %	المبالغ	النسبة	المبالغ	النسبة
الخاصة (رأس مال الخاص)	22014659139,34	74,85	20716036820,92	71,13	20261766997,72	71,63
الديون طويلة الأصل (خصوم غير جارية)	4806473583,52	16,34	5719266250,87	12,64	5115843632,03	17,56
الديون قصيرة الاجل (خصوم جارية)	2592076262,84	8,81	2688141420,55	9,23	3148874840,93	10,81
المجموع	29413208985,70	100	29123444492,34	100	29126485470,70	100

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة المينائية سكيكة (2022 _ 2024)

نلاحظ من خلال الميزانية المختصرة أن الأموال الخاصة هي المكون الاساسي لتمويل حيث بلغت سنة 2022 نسبة 74,85 % مع تراجع طفيف سنة 2023 (71,13 %) تم استقرار سنة 2024 (71,63 %) وهذا راجع غالبا إلى توزيع الأرباح وإعادة استثمار جزء منها داخل المؤسسة .

أما الديون طويلة الأجل بلغت سنة 2022 بنسبة 16,34 % تم شهدت ارتفاع لتصل إلى 19.64 % سنة الموالية لتخفيض مجددا نسبة طفيفة حيث بلغت 17,56 % وهذا غالبا راجع إلى أن المؤسسة لجئت إلى تمويل

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

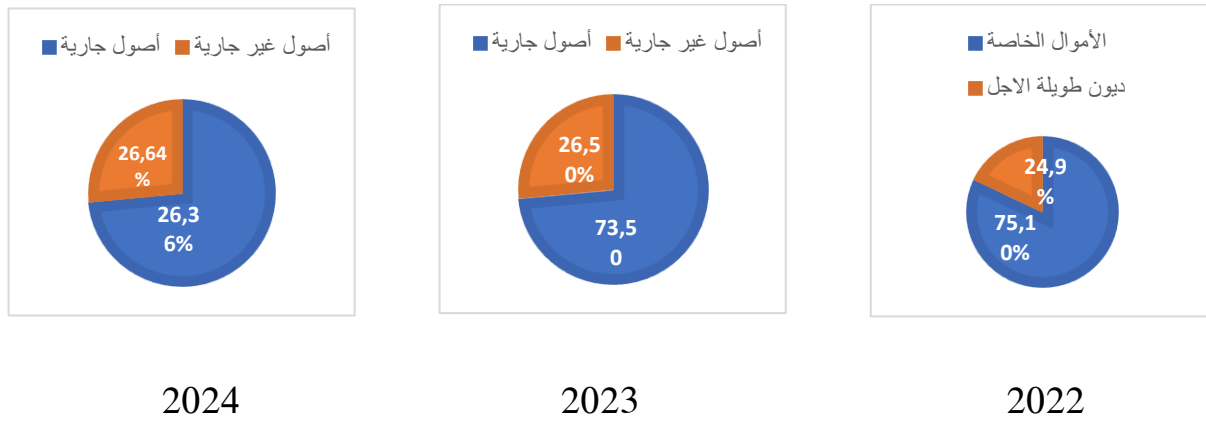
مشروع واستثمار عن طريق القروض طويلة الأجل ثم القيام وبالتسديد الالتزامات أو جزء منها في السنة المالية وهذا غالبا ما يحدث لأن المؤسسة المينائية سكيكة لديها اكتفاء ذاتي وأرباحية مالية

في حين نلاحظ أن الديون قصيرة الأجل شهدت ارتفاع تدريجي خلال السنوات الثلاث ويمكن تفسيره بأن المؤسسة اتجهت نحو التمويل قصير الأجل مثل الموردون والديون الجارية لتغطية المصاريف

وبالتالي في سنة 2022 السيطرة كانت للأموال الخاصة وهذا راجع إلى اعتماد المؤسسة على أموالها الخاصة في تغطية الالتزامات. وهذا يعكس الاستقلال المالي ويدعم القرارات التي تميل إلى تقليل اللجوء إلى التمويل الخارجي أما في نسخة 2023 لاحظنا تراجع في الأموال. الخاصة ما يشير إلى اللجوء إلى تمويل بالقروض وهذا يدعم قرارات تتعلق بتغطية التمويل. أما سنة 2024 لاحظنا أن الأموال الخاصة عادت إلى الاستقرار وهذا يعكس التوجه نحو الحفاظ على التوازن المالي وذلك عند اتخاذ القرارات وبالتالي فإن تحليل هيكلية الميزانية يساعد في اتخاذ القرارات لأنها تعطي صورة واضحة لمتخذ القرار وتساعد في الاختيار بين البدائل.

الشكل رقم (02-03): تمثيل بياني يوضح الميزانية المختصرة لفترة (2022 - 2024)

جانب الأصول:

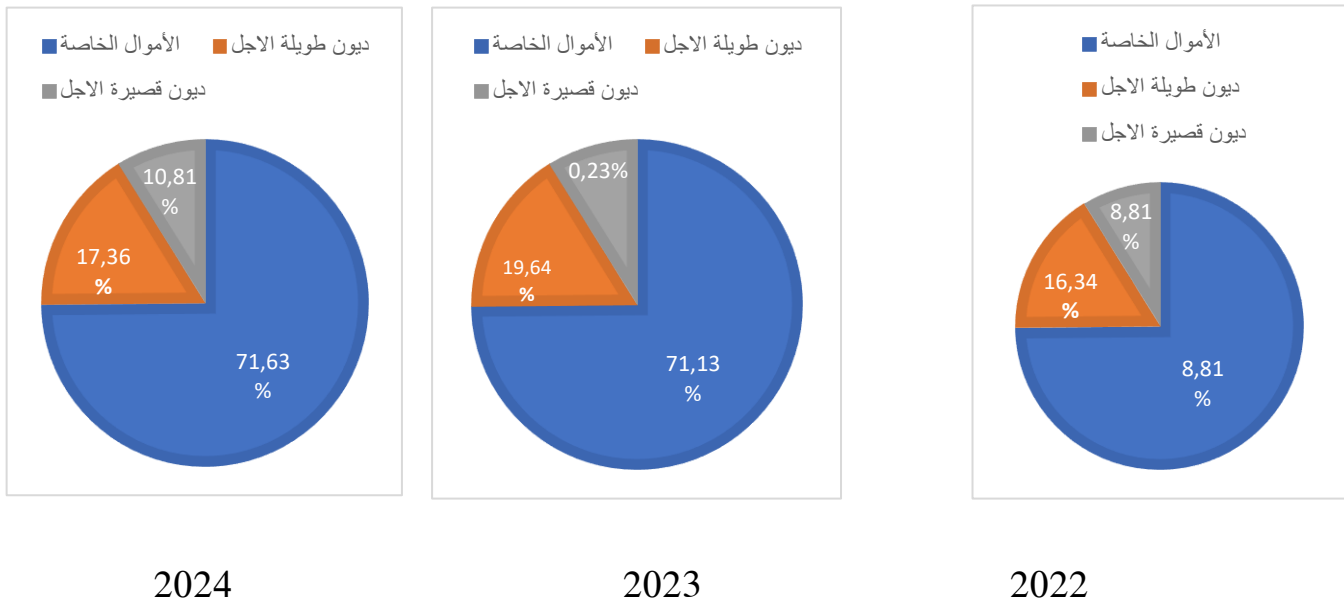


المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (02 - 03)

الشكل رقم (02 - 04) : تمثيل بياني يوضح الميزانية المختصرة لفترة (2022 - 2024)

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

جانب الخصوم:



المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (02 - 04)

ثانيا : عرض و تحليل جدول حسابات النتائج

1. عرض جدول حسابات النتائج

الجدول رقم (02 - 05): جدول حسابات النتائج للفترة (2022 - 2024) حسب الطالبة للمؤسسة المينائية سكيكة

البيان	2022	2023	2024
رقم الاعمال	10416813791,33	10578733560,10	10897209810,15
التغير في المخزون و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد التصنيع	-	-	-
الإنتاج المثبت	-	-	-
اعانات الاستغلال	-	-	-
1. انتاج السنة	10416813791,33	10578733560,10	10897209810,15

المالية			
المشتريات المستهلكة	340725800,80	410574581,18	5035986998,70
الخدمات الخارجية و الاستهلاكات الاخرى	565590244,44	557464383,18	596529000,08
2. استهلاك السنة المالية	906316045,24	968038964,21	1100127698,78
3. القيمة المضافة للاستغلال (1 - 2)	9510497746,09	9610694595,89	97970882111,37
أعباء المستخدمين	4627441528,73	6323999326,84	5851876011,81
الضرائب و الرسوم و المدفوعات المتشابهة	196850702,80	190791568,72	29051770,66
4. فائض الاستغلال الاجمالي	4686205514,56	5095903700,33	3916154328,90
المنتجات العملية الاخرى	103619549,07	308811137,30	90760502,67
الأعباء العملية الاخرى	60755623,79	65119575,81	292130524,77
المخصصات لاهتلاكات و المؤونات	1640351556,05	2233465778,10	1492373469,27
استرجاعات خسائر القيمة و المؤونات	512264,72	10197502,57	90828,57
5. النتيجة العملية	3089230148,51	116326986,29	2222501666,10
المنتجات المالية	527761266,45	468020222,79	476720972,69

3736241,97	7319690,46	21596471,84	الأعباء المالية
472984730,72	460700532,33	506164794,61	6. النتيجة المالية
2695486396,82	1577027518,62	3595394943,12	7. النتيجة العادية
			فصل الضرائب
583570216,56	622443513,82	873507153,00	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
8986003,47	-303993676,78	-92816036,40	الضرائب المؤطة
11464782114,08	11365762422,78	11048706871,57	مجموع الأنشطة العادية
9361851937,29	10107184741,18	8234003045,05	الأعباء الاجمالية عن الأنشطة العادية
2102930176,79	1258577681,58	2814703826,52	8. النتيجة الصافية للأنشطة العادية
-	-	-	العناصر غير عادية المنتجات
-	-	-	9. النتيجة غير العادية
2102930176,79	1258577681,58	2814703826,52	10. النتيجة الصافية لسنة المالية

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة المينائية سكيكة

2. تحليل جدول حسابات النتائج

من خلال عرض جدول حسابات النتائج نلاحظ أن رقم الأعمال شهد ارتفاع حيث ارتفع تقريبا الى 10 10,41 مليار سنة 2022 ليصل إلى حوالي 10,18 مليار سنة 2024 وهذا ما يدل على تحسن نشاط المؤسسة

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

المينائية سكيكة وزيادة في الحجم وأيضاً هناك طلب على خدمات الميناء وهذا يساعد في اتخاذ قرارات مالية إما تتعلق بالتوسع أو التمويل أو التخطيط لزيادة الإيرادات.

أما بالنسبة إلى القيمة المضافة شهدت ارتفاع خلال السنوات الثلاث وهذا يدل على تحقيق المؤسسة لمردودية جيدة وذلك رغم ارتفاع التكاليف وهذا يساعد على تقييم النشاط و اتخاذ قرارات التحكم في التكاليف
شهد فائض الاستغلال الإجمالي انخفاض من نسبة 2022 حيث بلغ حوالي 4,68 مليار وسنة 2023 3,09 مليار ليعود إلى الارتفاع الطفيف سنة 2024: 3,91 مليار ويرجع هذا الانخفاض سنة 2023 إلى ارتفاع أعباء المستخدمين مقارنة بالإيرادات وهذا يساعد متخذ القرار على تقييم الأداء التشغيلي للمؤسسة وتحسين استقلال الموارد والتحكم في التكاليف

النتيجة الفعلية شهدت انخفاض خلال السنوات 2022 و 2023 لترتفع مجدداً سنة 2024 لتصل إلى حوالي 2.22 مليار حيث يرجع سنة 2023 إلى ارتفاع أعباء الاستغلال وهذا يؤثر على مردودية نشاط المؤسسة ويساعد في اتخاذ قرارات لتوجيه المؤسسة إلى الأنشطة الأكثر ربحية.

شهدت النتيجة الصافية انخفاض سنة 2023 لتصل إلى حول 1,23 مليار قبل أن ترتفع مجدداً إلى حوالي 2,10 مليار سنة 2024 ويعكس هذا الانخفاض إلى تراجع ربحية المؤسسة وهذا راجع إلى ارتفاع كل من التكاليف والأعباء المالية بينما شهدت المؤسسة تحسن سنة 2024. ويساعد هذا على اتخاذ قرارات كتحسين الربحية والتحكم في التكاليف وتحقيق الاستقرار على المدى الطويل.

ومنه من خلال جدول حسابات النتائج للمؤسسة المينائية سكيكة للفترة (2022 - 2024) يتضح أن المؤسسة حققت نمو في الإيرادات وتحسن الاستقرار المالي، مع الرغم من وجود بعض الأعباء أثرت على النتيجة الصافية ، ما يتطلب التدخل واتخاذ بعض القرارات بناء على ذلك كتحسين الربحية وترشيد النفقات ودعم التخطيط المالي .

ثانيا : تحليل تطور و انحراف تدفقات الخزينة بين سنوات 2022 - 2024 للمؤسسة المينائية - سكيكة-

الجدول رقم (02 - 06) : تعرض جدول تدفقات الخزينة خلال الفترة (2022 - 2024) للمؤسسة المينائية -سكيكة-

البيان	2022	2023	2024
تدفقات أموال الخزينة			

12786941895,18	12398239462,73	12192547839,78	المتأتية من الأنشطة التشغيلية
			التحصيلات المفروضة من الزبائن
37251340,12	254383849,11	65308040,65	تحصيلات أخرى
-1576002013,96	-1350968749,35	-1058274582,73	المبالغ المدفوعة للموردين
-3793444029,84	-3781482577,89	-3055073427,15	المبالغ المدفوعة للمستخدمين
-179740608,69	-177693318,25	-101146021,75	المبالغ المدفوعة للوكالات الاجتماعية
-33374218,24	-16165753,74	-19586680,24	الفوائد و المصاريف المالية المدفوعة الأخرى
-33374218,24	-385059478,36	-3385220743,85	الضرائب على النتائج المدفوعة
-1986234470,34	-1914819384,43	-1814514682,27	المبالغ المدفوعة الأخرى
2061200156,17	15584340449,82	2824039742,44	تدفقات الخزينة قبل العناصر غير العادية

2061200156,17	1558434049,82	282403942,44	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التشغيلية - أ -
-774177103,81	-359623545,08	-564989224,29	تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة الاستثمارية المسحوبات عن اقتناء تثبيثات عينية او معنوية
15836220,00	14640800,00	-	التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيثات
-1200000000,00	-1300000000,00	-2006469327,91	المسحوبات عن اقتناء تثبيثات مالية
1628000000,00	2102000000,00	1786722152,50	التحصيلات عن عمليات التنازل عن تثبيثات مالية
455912999,97	432545833,35	447211221,53	الفوائد التي تم تحصيلها عن التوظيفات المالية
43898500,50	20735001,48	19180577,91	الحصص و الأقساط المفحوصة عن النتائج المستلمة

160470616,50	910298089,75	-318344600,26	صافي تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة الاستثمارية
-1906120000,01	-1905749090,91	-1716374999,96	تدفقات أموال الخزينة المتأتية من الأنشطة التمويلية حصص و توزيعات مدفوعة أخرى
-1906120000,01	-1905749090,91	-1716374999,96	صافي تدفقات أموال خزينة المتأتية من الأنشطة التمويلية
-373544,51	-6797998,91	-3136287,26	تأثير تغيرات نمو الصرف على الخزينة
311815328,31	556185049,75	786183854,96	تغير أموال الخزينة في الفترة (أ - ب - ج)
3181807449,53	2625622399,78	1839438544,82	أموال الخزينة و معدلاتها عن افتتاح السنة المالية أموال الخزينة و معدلاتها عن أقفال السنة المالية
311815328,31	556185049,75	786183854,96	تغير أموال الخزينة خلال الفترة (أ - ب - ج)
2383671068,51	1020842468,87	2809211088,16	المقارنة مع النتيجة

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

المحاسبة			
----------	--	--	--

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة المينائية سكيكة للفترة

(2022 - 2024)

2. تحليل تطور و انحراف تدفقات الخزينة بين سنوات (2022 -2023- 2024) للمؤسسة المينائية

سكيكة

صافي تغير الخزينة	التدفقات التمويلية	التدفقات الاستثمارية	التدفقات التشغيلية	
786183854,96	-1716374999,	-318344600,2	2824039742,44	2022
556185049,75	-1905749090,	91029809,75	1558434049,82	2023
311815328,31	-1906120000,01	160470616,50	2061200156,17	2024
-2299998805,21	-189374090,9	409374410,01	-1265605692,6	انحراف / 2023 2022
-244369721,44	-370909,1	69440806,75	502766106,35	انحراف / 2024 2023

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة المينائية، سكيكة

من خلال الجدول نلاحظ أن التدفقات التشغيلية بلغت 2824039742,44 دج سنة 2022 لينخفض سنة 2023 إلى 1558434049 وذلك بانحراف قدر ب 17 , 126560569 ولترتفع لسنة 2024 إلى 2061200156,17 بانحراف، ايجابي 502766106,35 دج

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

ويرجع هذا المتذبذب في النتائج إلى تغير الاستقلال ومستوى المدفوعات والتحصيلات ورغم الانخفاض المسجل سنة 2023 إلا أن النتائج رقت موجبة خلال السنوات الثلاث وهذا يدل على قدرة المؤسسة المينائية على توليد السيولة من نشاطها العادي.

أما التدفقات الاستثمارية فخلال سنة 2023 نلاحظ أنها سجلت قيمة سالبة قدرت ب 318344600,26 دج وهذا راجع الى أن المؤسسة... قامت بتوجيه مبالغ نحو الاستثمار واقتناء بعض الأصول على عكس سنة 2023 ارتفعت لتصل إلى 91629809,75 دج بالانحراف احتاجي قدر ب 4093744110,01 دج وفي سنة 2024 انخفضت هذه التدفقات لتصل إلى 160470616,50 بالانحراف إيجابي قدر ب 99440806,75 دج وهذا يعكس تكثيف الإنفاق الاستثماري

ونلاحظ أن التدفقات التمويلية حققت نتائج سلبية خلال السنوات الثلاث وقدرت سنة 2022 ب 1716374999,96 دج أما سنة 2003 فارتفعت على 190579090,91 دج بالانحراف سلبي قدر ب 189374090,95 دج تم ارتفعت ارتفاع طفيف جدا تقريبا بقيمة عند نفس المستوى وحقق انحراف سالب قدر ب 370909,1 دج وترجع هذه النتائج إلى الاستمرار في تشديد التزامات المؤسسة وتوزيع الأرباح دون الاعتماد على التحويل الخارجي

بلغ صافي تغير في الخزينة سنة 2022 قيمة 786163854,96 لينخفض إلى 556185049,75 دج سنة 2023 وحقت إحراف سلبي قدر ب 29998805,21 دج ثم تنخفض مجددا سنة 2024 بإحراف سلبي وصل إلى 244369721,44 ومع هذا الانخفاض في نتائج الخزينة إلا أن بقيت وحافظت على القيمة الموجبة خلال هذه الفترة ما يعكس قدر المؤسسة على توفير السيولة اللازمة وحفاظها على توازنها المالي.

ويمكن أن نقول إن تحليل التدفقات النقدية (الخزينة) يساهم في توفير معلومات مهمة للمؤسسة تتعلق بتوليد السيولة والتمويل يساعدها على اتخاذ قرارات مالية مهمة كترشيد النفقات وتقليل الاعتماد على التمويل الخارجي.

من خلال هذا التحليل والنتائج نجد أن المؤسسة المينائية سكيكة قد حافظت على تدفقات تشغيلية وخزينة موجبة وذلك خلال فترة الدراسة الممتدة من (2022 - 2024) وظهرت النتائج أن المؤسسة قادرة على تمويل جزء من استثماراتها وذلك من خلال مواردها الخاصة، وهذا الأمر يبرز مدى أهمية التخطيط المالي في دعم جميع القرارات المختلفة المتعلقة اما بالاستثمار أو تمويل أو تسير الخزينة.

الفرع الثاني : تحليل الوضعية المالية باستخدام النسب المالية

اولا : نسبة السيولة

الجدول رقم (02 - 08) : حساب نسبة السيولة

البيان	2022	2023	2024
نسبة السيولة العامة = الاصول الجارية / الخصوم الجارية	2,83	2,87	2,56
نسبة السيولة المختصرة = الاصول الجارية - المخزون / الخصوم الجارية	2,54	2,55	2,23
نسبة السيولة الجاهزة = سيولة جاهزة / الخصوم الجارية	1,08	1,25	1,16

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة المينائية - سكيكة -

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن المؤسسة سجلت نسبة سيولة عامة قدرت ب 2,83 سنة 2022، ثم شاهدت ارتفاع طفيف لتصل إلى 2,87 لتتراجع مرة ثانية سنة 2024 إلى لسنة 2,54 سنة 2023 ومنه فإن نسبة السيولة العامة خلال الثلاث سنوات أكثر من الواحد وبالتالي الأصول الجارية تفعلّي الديون قصيرة الأجل ويدل هذا على أن المؤسسة تمتلك قدرة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل عن طريق الأصول الجارية دون مواجهة صعوبات مالية. ويفسر الارتفاع المسجل سنة 2023 على تحسن حجم الأصول - الجارية - مقارنة بالخصوم الجارية وهذا يدل على وجودها من أمان مرتفع، على عكس الانخفاض المسجل سنة 2024 وأيضا المؤسسة لا تستفيد كثيرا من الديون قصيرة الأجل في تمويل الأصول الجارية. لأن السنة كبيرة نوعا ما

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

وتساعد هذه النسبة في اتخاذ عدة قرارات من أهمها اتخاذ قرارات متعلقة بالوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل وتحديد سياسة التمويل

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة سجلت نسبة سيولة مختصرة قدرت ب 2,54 وذلك سنة 2022 لترتفع قليلا إلى 2.55 سنة 2023 ثم تنخفض مجددا لتصل إلى 2,23 سنة 2024 وتعتبر هذه القيم إيجابية وتفوق الواحد خلال السنوات الثلاثة ما يدل على قدرة المؤسسة على تسديد ديونها قصيرة الأجل وذلك دون الاعتماد على المخزون أما الاستقرار الذي سجل خلال السنتين 2022 و 2023 يدل على توازن جيد في إدارة الأصول . الا ان سنة 2024 شهدت انخفاض وذلك لارتفاع قيم الاستغلال (تراجع في الأصول السائلة وارتفاع الخصوم الجارية) ومع ذلك بقيت المؤسسة متحفظة على نسبة جيدة من الوفاء بالالتزامات.

وتساعد هذه النسبة المؤسسة فاتخاذ مجموعة من القرارات المهمة كتحقيق القدرة الفعلية للمؤسسة وقرارات مرتبطة بالسيولة والنقدية.

أما بالنسبة إلى نسبة السيولة الجاهزة من خلال نتائج الجدول نلاحظ أنها بلغت نسبة 1,08 سنة 2022 لترتفع إلى 1,25 سنة 2023 قبل أن تنخفض مجددا إلى 1,16 سنة 2024 حيث شهدت السنوات الثلاث نسبة إيجابية تفوق الواحد ما يدل على أن المؤسسة قادرة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل بواسطة من نقدية (سيولة) وهذا دور الحاجة إلى بيع مخزون أو تحصيل حقوق والارتفاع المسجل سنة 2022 يشير إلى تحسن النقدية المتاحة في المؤسسة أما التراجع سنة 2024 فيشير إلى انخفاض النقدية أو زيادة النفقات.

وتساعد هذه النسبة المؤسسة على اتخاذ قرارات من أهمها قرارات تتعلق بالخزينة والنقدية .

ولكن على الرغم من كل ذلك فالمؤسسة المينائية سكيكة تتمتع بسيولة جيدة وتوازن مالي على المدى القصير .

ثانيا : نسبة النشاط

الجدول رقم (02 - 09) : حساب نسبة النشاط

البيان	2022	2023	2024
معدل دوران الأصول : رقم الاعمال/ مجموع الأصول	0,35	0,36	0,37
معدل دوران الأصول الجارية: رقم الاعمال / مجموع الأصول الجارية	1,42	1,37	1,35

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

0,52	0,49	0,47	معدل دوران الأصول غير الجارية: رقم الاعمال / مجموع أصول غير جارية
------	------	------	--

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة المينائية - سكيكة -

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن معدل دوران الأصول بلغ 0,35، 0,36، 0,37 بالترتيب السنوات الثلاث 2022، 2023، 2024 وذلك بارتفاع طفيف فقط ويعكس هذا التطور التدريجي على تحسين معتبر في إدارة المؤسسة لأصولها ومواردها لتوليد الإيرادات وتحسين النشاط وانخفاض الأصول الغير جارية المتمثلة في اقتناء مباني، تشييدات أخرى ومع الرغم من أن معدل دوران الأصول تبقى منخفضة نسبيا الى انه وضع طبيعي مقارنة بالمؤسسة المينائية سكيكة لأنها تعتبر من المؤسسات

الاقتصادية ذات الاستثمارات الكبرى.

كما تساهم هذه النسبة من خلال اتخاذ قرارات تتعلق بالاستثمار في الأصول الجديدة وتحسين الانتاجية

واستغلال الموارد.

أما بالنسبة لمعدل دوران الأصول الجارية نلاحظ من خلال الجدول انه بلغ 1,42 سنة 2022 ليخضع إلى 371, سنة 2023 ويواصل الانخفاض سنة 2024 ليصل إلى 1,35 ويرجع ذلك إلى ارتفاع حجم الأصول الجارية وذلك بوتيرة أكثر من نمو رقم الأعمال أو تراجع في فعالية استخدام الموارد قصيرة الأجل من طرف المؤسسة كالتقنية والمخزون ... ويعكس هذا الانخفاض الطفيف وجود فائض في الأصول الغير مستقلة ما يؤثر على مردودية المؤسسة والتسيير المالي.

ويساعد معدل دوران الأصول الجارية المؤسسة على تقييم فعالية استغلال الموارد وترشيد حجم الأصول الجارية وذلك من أجل تجميد الاموال دون استغلال ...

نلاحظ من خلال الجدول أن معدل دوران الأصول الغير الجارية في ارتفاع مستمر حيث ارتفع من 0,47 سنة 2022 إلى 0,47 سنة 2013 ليصل إلى 0,52 سنة 2024 و يعكس هذا التطور تحسن تدريجي في كفاءة استقلال الأصول الناجحة داخل المؤسسة المينائية و زيادة استغلال الاستثمارات طويلة الاجل مثل المنشآت والمعدات الخ وتساعد هذه النسبة المؤسسة على كفاءة استغلال هذه الاستثمارات المرات واتخاذ قرارات كتوسيع او تجديد الأصول الناجحة وتحسين استخدام التجهيزات

ثالثا : نسبة المديونية

جدول رقم (02 - 10) : حساب المديونية

البيان	2022	2023	2024
نسبة الاستدانة : مجموع الديون / مجموع الخصوم	0,25	0,11	0,28
نسبة السيولة الآجلة : مجموع الديون / الأموال الدائمة	0,26	0,32	0,33
نسبة الاستقلالية المالية : الأموال الخاصة / مجموع الخصوم	0,08	0,71	0,70

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة المينائية - سكيكة -

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة الاستدانة بلغت 0,25 سنة 2022 لتتخفض الى 0,11 سنة 2013 وترتفع مجددا إلى 0,28 سنة 2024 ونلاحظ أن النسبة أقل من الواحد خلال السنوات الثلاثة وهذا يعتبرها من آمان للمؤسسة من التعرض لتضحية ، و يفسر التذبذب الموجود بتغير سياسة التمويل داخل المؤسسة أما الانخفاض فيفسر بتقليص الاعتماد على القروض والتحويل الخارجي (الديون) في تمويل استخدماتها السنة الموالية فيعكس زيادة الاعتماد على التمويل بالديون ورغم ذلك تبقى النسبة منخفضة وهذا يدل على أن المؤسسة المينائية تقدم بشكل أكبر على التمويل الذاتي بعيدا على التمويل الخارجي .

ما يفسر أن المؤسسة مستقلة مالية وفي وضع مالي أمن من حيث المديونية. وتساعد هذه النسبة على تحديد مدى الاعتماد على القروض في التمويل ومساعدة في اختيار مصادر التمويل ...

نسبة السيولة الآجلة شهدت ارتفاع خلال السنوات الثلاث فقدرت ب 0,26 ، 0,32 ، 0,33 بالترتيب فنلاحظ أنها أصغر من الواحد وهذا يعني أن المؤسسة لا تعتمد على الديون في تمويل أموالها الدائمة ويعتبر مؤشر ايجابي لان حجم الديون أقل من حجم الأموال الدائمة ما يعكس الوضع الجيد للمؤسسة على تغطية الالتزامات التي عليها بواسطة مواردها ، وايضا وجود توازن مالي و انخفاض المخاطر المتعلقة بالديون أما بالنسبة للارتفاع الطفيف

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

خلال السنوات الثلاث هذا راجع إلى زيادة صغيرة في حجم الديون على خلاف الأموال الدائمة ، لكن يبقى التوازن والقدرة على الوفاء بالالتزامات قائم

وتساعد هذه السنة على تقييم التوازن بين الموارد والديون ومستوى المخاطر المرتبطة بالديون واتخاذ قرارات التمويل طويلة الاجل ... الخ

أما بالنسبة إلى نسبة الاستقلالية المالية فنلاحظ من خلال النتائج الارتفاع من 0,08 سنة 2022 لتصل 0,71 ثم تستقر عند 0,70 سنة 2024 حيث أن النسبة أصغر من واحد وهذا يعكس الاستقلالية المالية للمؤسسة المينائية واعتمادها على التمويل الذاتي (أموالها الخاصة) في تمويل احتياجاتها ، فالارتفاع الأخير سياسة 2022 و 2023 يدل على أن المؤسسة انتقلت من اعتماد ضعيف على الأموال الخاصة إلى اعتماد كبير على التمويل الذاتي في تمويل احتياجاتها وتقليص الاعتماد على الديون والاستقرار المسجل يؤكد هذا الأمر واستمرار التوازن المالي وتقليل المخاطر المرتبطة بالديون وتساعد هذه النسبة على تقييم درجة الاعتماد على التمويل الذاتي .

رابعا : نسبة الربحية و المردودية

الجدول رقم (02 _ 11) : حساب نسبة الربحية

البيان	2022	2023	2024
صافي الربح على الأصول : صافي الربح/ مجموع الأصول	0,09	0,04	0,07
صافي الربح على المبيعات : صافي الربح / المبيعات	0,27	0,12	0,19
العائد على حقوق الملكية : صافي الربح / الأموال الخاصة	0,13	0,06	0,10

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة المينائية - سكيكة -

من خلال نتائج الجدول نلاحظ أن نسبة صافي الربح على الأصول قدرت ب 0,09 سنة 2022 وانخفضت إلى 0,04 سنة 2023 لترتفع مجددا إلى 0,07 سنة 2024 يعكس هذا التغير في النسب تدبب قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من أصولها فالارتفاع سنة 2022 يدل على تحقيق أرباح معتبرة وذلك مقارنة

بحجم الأصول أما الانخفاض الذي حصل سنة 2023 راجع إلى تراجع الكفاءة الربحية إما من انخفاض صافي الربح أو ارتفاع الأصول يعود الوضع إلى التحسن التدريجي سنة 2024 ما يدل على استعادة القدرة على تحقيق الأرباح واستخدام أصولها بكفاءة. وتساعد نسبة صافي الربح على الأصول المؤسسة على توجيه القرارات المتعلقة إما بتخفيض التكاليف أو تحسب الربحية و تقدم استقلال الأصول في تحقيق الأرباح. أما بالنسبة إلى نسبة صافي الربح على المبيعات نلاحظ تسجيل قيم كالتالي 0,27 ، 0,12 ، 0,19 ، على التوالي لسنوات الدراسة 2022، 2023، 2024 ويرجع هذا التغيير إلى تدبب في مستوى الربحية التي تحققها المؤسسة من نشاطها

شهدت المؤسسة سنة 2022 نسبة مرتفعة من الربحية ويعود هذا الارتفاع إلى تحويل نسبة من المبيعات إلى أرباح صافية أما الانخفاض سنة 2023 هذا يدل على تراجع الربح إما بالانخفاض صافي الربح مقارنة بالمبيعات أو ارتفاع التكاليف والأعداد

أما في سنة 2024 ارتفعت النسبة مجددا لكن بنسبة صغيرة يدل هذا على تحسن نسبي لكن مع ذلك لاتزال المؤسسة بحاجة إلى تحسن كفاءة النشاط.

وتساعد هذه النسبة المؤسسة على دعم قرارات التوسع والاستثمار و تقييم مدى ربحية النشاط والخدمات ... الخ ونلاحظ من خلال الجدول أن نسبة العائد على حقوق الملكية أنها بلغت نسبة 0,13 سنة 2022 وانخفضت إلى 0,06 سنة 2023 لترتفع مجددا إلى 0,10 سنة 2024 ويرجع هذا التغيير إلى تدبب في كفاءة تحقيق الأرباح من طرف المؤسسة اعتمادا على أموالها الخاصة ويدل الارتفاع المسجل سنة 2022 إلى أن المؤسسة حققت أرباح معتبرة مقارنة بالأموال الخاصة ، على عكس الانخفاض الذي شهدته سنة 2023 وهذا راجع إلى انخفاض صافي الربح وارتفاع الأموال الخاصة من خلال زيادة الاحتياطات ومع التحسن الذي شهدته المؤسسة المينائية -سكيكة - سنة 2024 الذي يشير إلى استعادة جزء من القدرة على تحقيق الأهداف المالية إلا أن النسبة بقيت منخفضة مقارنة سنة 2022.

وتساعد هذه النسبة على تقييم كفاءة استغلال الأموال الخاصة ودعم قرارات التمويل الذاتي والاستثمارات... الخ.

ومن خلال تحليل النسب المالية للمؤسسة محل الدراسة توصلنا إلى أن المؤسسة المينائية تتمتع بوضعية مالية مستقرة نسبيا خاصة من ناحية السيولة والاستقلالية، فالمؤسسة قادرة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل وأيضا اعتمادها على التمويل الذاتي (الأموال الخاصة) وأيضا تبين أن هناك تحسن في نسبة استغلال الأصول الثابتة وتراجع كفاءة استخدام الأصول المتداولة، مع تأثر المؤسسة ببعض الضغوط المالية أدت إلى انخفاض الربحية والمردودية.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

على العموم ساهم تحليل النسب المالية في عدة أمور مهمة منها المساعدة على تقييم السيولة، تحسين استغلال الموارد ، التحكم في الديون وتوجيه القرارات الاستثمارية ما ساهم في إبراز دور التخطيط المالي في دعم اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة المينائية سكيكة.

الفرع الثالث: القيمة الاقتصادية المضافة كأداة لدعم عملية التخطيط المالي.

تعتبر القيمة الاقتصادية أداة حديثة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة كما تساهم في التخطيط المالي و اتخاذ القرار من خلال ما توفره من معلومات و بيانات دقيقة حول استغلال الموارد و لحساب القيمة الاقتصادية المضافة (EVA) نتبع الخطوات التالية :

1. حساب تكلفة الأموال الخاصة (KCP)

تكلفة الأموال الخاصة (KCP) = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

الجدول رقم (02 - 12) : تكلفة الأموال الخاصة (KCP) لفترة (2022 - 2024)

البيان	2022	2023	2024
النتيجة الصافية	2814703826,52	12577681,58	210293176,79
الأموال الخاصة	22014659139,52	20716036820,92	20261766997,72
KCP	0,13	0,06	0,01

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة المينائية - سكيكة -

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان تكلفة الأصول الخاصة بلغت سنة 2022 ب 0,13 لتتخفص سنة 2023 الى 0,06 وتواصل الانخفاض لتصل الى 0,01 سنة 2024 وهكذا يعكس انخفاض العائد المحقق من الأموال الخاصة وذلك لتراجع في النتيجة الصافية مقارنة بالأموال الخاصة.

2. حساب تكلفة الاستدانة (KD)

تكلفة الاستدانة = النتيجة المالية / الاستدانة الصافية

حيث ان :

الاستدانة الصافية = الخصوم غير جارية + خزينة الخصوم - خزينة الأصول - التوظيفات المالية

الجدول رقم (02 - 13) : الاستدانة الصافية للفترة (2022 - 2024) للمؤسسة المينائية -سكيكة-

البيان	2022	2023	2024
--------	------	------	------

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

5115843632,03	5719266250,87	4806473583,52	الخصوم غير جارية
00	00	00	خزينة الخصوم
3656861149,99	3359136349,50	2788683410,83	خزينة الأصول
00	00	00	التوظيفات المالية
8772704782,02	9078402600,37	7595156994,35	DN

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة المينائية -سكيكة- لفترة (2022 - 2024)

الجدول رقم (02 - 14) : تكلفة الاستدانة للفترة (2022 - 2024) للمؤسسة المينائية -سكيكة-

2024	2023	2022	البيان
472984730,72	460700532,33	506164794,61	النتيجة المالية
8772704782,02	9078402600,37	3795156994,35	الاستدانة الصافية DN
0,5	0,05	0,13	تكلفة الاستدانة KD

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة المينائية -سكيكة- لفترة (2022 - 2024)
و الجدول رقم (02 - 13)

- نلاحظ من خلال الجدول ان تكلفة الاستدانة شهدت انخفاض سنة 2023 مقارنة بسنة 2022 حيث بلغت تقريبا 0,05 و هذا راجع الى تحسن شروط التمويل و النتائج المالية و ذلك مقارنة بالاستدانة الصافية شاهد ارتفاع سنة 2024 يدل هذا الارتفاع على زيادة عبئ الدين و هذا يؤثر على الربح و القيمة المضافة و ذلك عندما لا تحقق عائد اعلى من التكلفة .

3. حساب التكلفة الوسطية المرجحة لراس المال (CMPC)

$$CMPC = KCP \cdot (CP / DN + CP) + KD (1 - t) \\ (DN/DN+CP)$$

حيث ان :

CMPC : التكلفة الوسطية المرجحة لراس المال

KD : تكلفة الاستدانة

KCP : تكلفة الأموال الخاصة

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

CP : الأموال الخاصة T= 26 %

الجدول رقم (02 - 15) : التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال لفترة (2022 - 2024) للمؤسسة المينائية

-سكيكة-

البيان	2022	2023	2024
KCP	0,13	0,06	0,01
CP	22014659139,52	20716036820,92	20261766997,72
DN	7595156994,35	9078402600,37	8772704782,02
DN+CP	29609816133,87	29794439421,29	29034471779,74
CP/(DN+CP)	0,74	0,70	0,70
KD	0,13	0,05	0,54
(1-T)	0,74	0,74	0,74
DN/(DN+CP)	0,26	0,30	0,30
CMPC	0,12	0,15	0,13

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة المينائية للفترة (2022 - 2024)

الجدول رقم (12-02) و (13 - 02) و (14 - 02)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول ان التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال بلغت 0.12 سنة 2022 لترتفع ارتفاع طفيف سنة 2023 لتصل الى 0.15 وتواصل الانخفاض سنة 2024 لتبلغ 0.13، لكن على الرغم من الانخفاض المسجل إلا أن ذلك يشير إلى تحس في تكلفة التمويل التي تتحملها المؤسسة المينائية وذلك لانخفاض على مستوى مصادر تمويل المؤسسة وتحسن هيكلها التمويلي ، هذا الأمر يجعل المؤسسة قادرة على تخفيض الحد الأدنى للعائد المطلوب على استثمارات وايضا يفوز القدرة على خلق قيمة اقتصادية مضافة و اتخاذ القرارات المالية على مستوى المؤسسة المينائية - سكيكة - .

4. حساب العائد على رأس المال المستثمر (ROIC)

لحساب العائد على رأس المال المستثمر نقوم بحساب رأس المال المستثمر ، حسب العلاقة التالية :

رأس المال المستثمر (CI) = الاستثمارات الصافية + الاحتياج في رأس المال العامل

• نقوم بحساب الاحتياج في رأس المال العامل (BFRng) حسب العلاقة التالية :

الاحتياج في رأس المال العامل = (الأصول الجارية - أموال الخزينة) - (الخصوم الجارية - قروض الخزينة)

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

$$\text{سنة 2022} = (2788683410,83 - 7323203740,61) - (0 - 2592076262,84) = 1942444066,94 \text{ دج}$$

$$\text{سنة 2023} = (3359136349,50 - 7718317400,27) - (0 - 2688141420,55) = 1671039630,22 \text{ دج}$$

$$\text{سنة 2024} = (3356861149,99 - 8650104441,58) - (0 - 3148874840,93) = 1244368450,66 \text{ دج}$$

نلاحظ أن الاحتياج في رأس المال العامل خلال سنة 2022 و 2023 و 2024 موجب، وهذا يدل على احتياجات دورة الاستقلال تفوق الموارد المتاحة أي أن احتياجات الدورة غير مغطاة بموارد الدورة، وهذا يعكس على المؤسسية أن تقوم بتوفير موارد تمويلية إضافية لضمان تغطية احتياجاتها. وهذا يدل على وجود استثمارات تحسن عناصر الاستغلال تتفوق ديون الاستغلال، وهذا الأمر يستدعي متابعة رأس المال العامل.

الجدول رقم (02 - 15) : رأس المال المستثمر لفترة (2022 - 2024) للمؤسسة المينائية - سكيكة -

البيان	2022	2023	2024
الاستثمارات الصافية	22090005281,09	21405127092,07	21076381029,12
احتياج في رأس المال العامل	1942444066,94	1671039630,22	1244368450,66
CI	24032449348,03	23076166722,29	22320749479,78

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة المينائية - سكيكة - لفترة

(2022 - 2024)

و الان نقوم بحساب العائد على رأس المال المستثمر و ذلك حسب العلاقة الاتية :

العائد على رأس المال المستثمر (Roic) = النتيجة التشغيلية / رأس المال المستثمر

الجدول رقم (02 - 17) : العائد على رأس المال المستثمر للفترة (2022 - 2024) للمؤسسة المينائية - سكيكة -

البيان	2022	2023	2024
النتيجة التشغيلية	3089230148,51	1116326986,29	2222501666,10

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

22320749479,78	23076166722,29	24032449348,03	رأس المال المستثمر
0,1	0,05	0,13	Roic

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة المينائية -سكيكة- للفترة

(2022 - 2024) والجدول رقم (02 - 16)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن العائد على رأس المال المستثمر شهد تدبب خلال فترة الدراسة حيث انتقل من 0,13 سنة 2022 إلى 0,05 سنة 2023 مسجلا انخفاض ثم إلى 0,1 سنة 2024 مسجلا ارتفاع، ويعكس هذا التذبذب على اختلاف قدرة المؤسسة على تحقيق عوائد على الأموال المستثمر وهذا يدل على تفاوت الكفاءة استغلال الموارد من سنة إلى أخرى.

5. حساب القيمة الاقتصادية المضافة (EVA)

ومن خلال إتباعنا لجميع الخطوات التي تسمح لنا بالوصول إلى حساب القيمة الاقتصادية المضافة وذلك حسب القانون الآتي .

القيمة الاقتصادية المضافة = (العائد على رأس المال المستخدم - التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال) x رأس المال المستثمر
اذن:

$$EVA = (ROIC - Cmpc) . CI$$

الجدول رقم (02 - 18) : القيمة الاقتصادية المضافة للفترة (2022 - 2024) للمؤسسة المينائية - سكيكة-

2024	2023	2022	البيان
0,1	0,05	0,13	Roic
0,13	0,15	0,12	Cmpc
22320749479,78	23076166722,29	24032449348,03	CI
(669622484,39)	(3461425008,29)	2403244933,48	EVA

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الجدول رقم (02 - 15) و الجدول رقم (02 - 16) ، و الجدول

رقم (02 - 17)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن القيمة الاقتصادية المضافة خلال سنة 2022 موحية وبالتالي العائد المحقق أكبر من تكلفة رأس المال وتمكنت المؤسسة من تغطية تكلفة رأس المال المستثمر وهذا يعكس قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية مضافة و تحقيق اداء مالي جيد وهذا خلال لسنة 2022.

كما نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن القيمة الاقتصادية المضافة خلال سنة 2022 و 2023 الدراسة كانت سالبة وهذا يدل على أن العائد على رأس المال المستثمر أصغر من تكلفة رأس المال وبالتالي المؤسسة المينائية لم تحقق عائد كافي لتغطية تكلفة رأس المال المستثمر، وهذا ما يعكس عدم قدرة المؤسسة على خلق قيمة اقتصادية مضافة، وذلك يجب عليها تحسين من كفاءة استغلال الموارد وايضا تعزيز القرارات الاستثمارية.

من خلال تحليل نتائج القيمة الاقتصادية المضافة يمكن القول على أنها تعتبر من الأدوات الفعالة لقياس الأداء المالي لأنها تأخذ تكلفة رأس المال وليس الأرباح فقط، وتسمح النتائج المسجلة في معرفة هل المؤسسة قادرة على خلق قيمة اقتصادية مضافة وومدى استغلال مواردها بكفاءة وبالتالي فهي تعتبر أداة حديثة وفعالية تدعم عملية التخطيط المالي وتساعد أيضا على اتخاذ قرارات تخص الاستثمار والتمويل لتحسين الأداء المالي للمؤسسة وخلق القيمة المضافة.

المطلب الثالث: تحليل انحرافات لوحة القيادة والموازنة التقديرية و دورهما في اتخاذ القرارات المالية

الفرع الأول: تحليل لوحة القيادة ودورها في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة المينائية سكيكة.

تعتبر لوحة القيادة من أهم أدوات الرقابة والتخطيط ، اذ تسمح بمتابعة مختلف المؤشرات التشغيلية والمالية ، ثم مقارنة النتائج المتوقعة والمحقة ، وفي الأخير تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة وبما أن لوحة القيادة تعتبر أداة حديثة لتخطيط المالي فيتم دراسة وتحليل أحمر المؤشرات والانحرافات سنة 2024 وأيضا تم الاعتماد على لوحة القيادة سنة 2025 باعتبارها وثيقة تكميلية حديثة و انية تسمح بتقييم التطور وفعالية التخطيط المالي داخل المؤسسة .

أولا : تحليل مؤشرات النشاط المينائي (Trafic moritime) لسنتي (2024 - 2025)

1. النشاط البحري لشهر ديسمبر (2024)

جدول رقم (2 - 19): تحليل النشاط البحري لشهر ديسمبر 2024 للمؤسسة المينائية

البيان	الهدف	الإنجاز	نسبة الانجاز	الانحراف
النشاط الإجمالي	2997624 (طن)	1798444 (طن)	60%	-1199180 (طن)
البضائع العامة	397275 (طن)	328016 (طن)	83%	-69259 (طن)
المحروقات	2600349 (طن)	1470428 (طن)	57%	-1129921 (طن)

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على لوحة القيادة لشهلا ديسمبر 2024 للمؤسسة المينائية

-سكيكة -

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة المينائية لم تحقق الاهداف التي وضعتها خلال شهر ديسمبر 2024 ، فنجد أن حجم النشاط الاجمالي بلغ 1798444 (طن) بينما كان الهدف 2997624 (طن) بنسبة إنجاز 60 % يظهر لنا إنحراف سلبي قدر ب 1199180 طن ويرجع هذا الانحراف إلى تراجع نشاط المحروقات الغازية والمكررة حيث حققت نسبة إنجاز 57 % فقط و سجل انحراف قدر ب د 1129921 (طن) ما أثر على النشاط الاتي للمؤسسة المينائية.

بينما سجلت نشاط البضاعة العامة نسبة مقبولة قدرت ب 83 % ولكن عدم الوصول إلى الهدف المسطر فسجلت إنحراف بقيمة 69259 (طن) لكن عرف تطورا مقارنة بسنة 2023 وذلك لارتفاع منتجات الزراعة

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

والمواد المعدنية ومواد البناء وعدم تمكن المؤسسة من تحقيق الأهداف المتعلقة بالبضائع العامة و يشير الى وجود صعوبات و تراجع حجم النشاط.

2. النشاط البحري لشهر ديسمبر 2025

الجدول رقم (02 - 20) : تحليل النشاط البحري لشهر ديسمبر 2025 للمؤسسة المينائية -سكيكة-

البيان	الهدف	الإنجاز	نسبة الانجاز	الانحراف
النشاط الإجمالي	1932393 (طن)	212148 (طن)	110%	189091 (طن)
البضائع العامة	409399 (طن)	366887 (طن)	75%	-102513 (طن)
المحروقات	1522994 (طن)	1814597 (طن)	119%	291603 (طن)

المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على لوحة القيادة لشهر ديسمبر 2025 للمؤسسة المينائية

- سكيكة -

من خلال الجدول نلاحظ أن المؤسسة حققت الأهداف المسطرة ض التي وضعتها نسبيا. وحققت تحسن واضح حيث بلغ النشاط الإجمالي خلال ديسمبر 2025 نسبة انجاز قدرت ب 110 % فتجاوزت المؤسسة الهدف المسطر لتحقيق نتائج إيجابية انحراف قدر ب 189091 (طن) ويعود هذا التحسن إلى ارتفاع في نشاط المحروقات الذي سجل انحرافه إيجابي قدر ب 291603 (طن) ما يساهم في تجاوز الأهداف المسطرة ، أما الانحراف الايجابي فيدل على ان ارتفاع نشاط المحروقات الغازية والمكررة فساهم أيضا في تحسين الأداء المالي للمؤسسة بينما نشاط البضاعة العامة سجلت نسبة انجاز قدرت ب 75 % و انحراف سلبي بلغ 102513 (طن) ويرجع هذا الانحراف السلبي إلى انخفاض المنتجات الزراعية والمعدنية كما ورد في الوثيقة وتعكس هذه النتائج تحسن الأداء المالي والتشغيلي وذلك مقارنة بالسنة السابقة (2024).

سجل النشاط الإجمالي خلال سنة 2025 تحسن ملحوظا مقارنة سنة 2024، إذ ارتفع من 1798444 سنة 2024 إلى 2121484 (طن) سنة 2025 بلغت 18 % أي زيادة قدرها 323040 ما يعكس تحسين الأداء التشغيلي للمؤسسة ونجاحها في رفع حجم النشاط المينائي.

أما نشاط المحروقات عرفا تحسن خلال سنة 2025 مقارنة ب 2024 بنسبة بلغت 23% أي زيادة قدرها 344169 (طن) و يعود هذا التطور وإلى تحسن في صادرات المحروقات ونشاطها ما ساهم في رفع النشاط الاجمالي للميناء وتحسين نتائجه.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

وبعد مقارنة نشاط البضاعة العامة خلال السنتين تبين هناك ان هناك تراجع في سنة 2025 مقارنة ب 2024 نسبة 6 % وانحراف قدر ب 21129 (طن) وهذا يشير إلى استمرار الصعوبات التي ترتبط بهذا النشاط، ما يتطلب التدخل واتخاذ إجراءات لتحسين المردودية.

3. نشاط الحاويات وحركة الملاحة البحرية لشهر ديسمبر 2024

الجدول رقم (02 - 21) : تحليل نشاط الحاويات وحركة الملاحة البحرية لشهر ديسمبر 2024 للمؤسسة المينائية بسكيكة

البيان	الهدف	الإنجاز	نسبة الانجاز	الانحراف
عدد الحاويات	13921	12558	90%	-1363
الحمولة	110029	99850	91%	-10179 (طن)
عدد السفن	227	174	77%	-53
الحمولة الاجمالية	5312467 (طن)	3455627 (طن)	65%	-1856840 (طن)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على لوحة القيادة لشهر ديسمبر 2024 للمؤسسة المينائية- سكيكة-

نلاحظ من خلال الجدول على وجود انحرافات سلبية وذلك في كل من نشاط الحاويات والملاحة البحرية حيث أن عدد الحاويات قد بلغ 12558 حاوية مقابل هدف بلغ 13921 حاوية وذلك نسبة إنجاز 90%.

في حين سجلت حركة الملاحة البحرية إنحراف سلبي قدر ب 53 سفينة فبلغ 174 سفينة مقابل 227 سفينة مبرمجة وبلغت نسبة الانجاز 77 % وايضا نلاحظ انخفاض في الحمولة الإجمالية للسفن بانحراف قدر ب 1856840 (طن) .

وترجع هذه الانحرافات إلى انخفاض على مستوى استغلال المرافق المينائية خلال هذه الفترة ما يؤثر على الإيرادات والخدمات المقدمة.

4. نشاط الحاويات و حركة الملاحة البحرية بشهر ديسمبر 2025

جدول رقم (2-22) : تحليل نشاط الحاويات وحركة الملاحة البحرية لشهر ديسمبر 2025 للمؤسسة المينائية - سكيكة -

البيان	الهدف	الإنجاز	نسبة الانجاز	الانحراف
--------	-------	---------	--------------	----------

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

عدد الحاويات	16786	18590	111%	1804
الحمولة	122681 (طن)	123929 (طن)	101%	1248 (طن)
عدد السفن	242	211	87%	-31
الحمولة الاجمالية	5612959 (طن)	4424251 (طن)	79%	-1188708 (طن)

المصدر : من إعداد الطالبة بالاعتماد على لوحة القيادة لشهر ديسمبر 2025 للمؤسسة المينائية -سكيكة-

نلاحظ من خلال الجدول أن عدد الحاويات بلغ 18590 مقابل هدف قدر ب 16786 حاوية و نسبة انجاز 111 % وبالتالي سجل انحراف ايجابي بلغ 1804 ما يعكس تحسن النشاط الخدماتي بالميناء بينما عدد السفن بلغ 211 سفينة مقابل هدف قدر ب 242 سفينة مع تسجيل انحراف سلبي قدر ب 31 ونسبة انجاز 87 % وانخفاض في الحمولة الإجمالية بانحراف سلبي وصل الى 1188708 حيث تعكس التحسينات الايجابية على تحسن النشاط الملاحي والخدمات بالمؤسسة المينائية - سكيكة -

من خلال المقارنة بين نشاط الحاويات وحركة الملاحة البحرية لسنة 2024 و 2025 نجد أن نشاط الحاويات وحركة الملاحة شهدت تحسن معتبر وذلك خلال سنة 2025 مقارنة سنة 2024 ونجد أن عدد الحاويات ارتفع بنسبة قدرت ب 48 % والحمولة ب 74 % هذا ما يعكس تطور النشاط والخدمات بالمؤسسة المينائية و ارتفع عدد السفن من سنة 2025 إلى سنة 2024 نسبة قدرت ب 18 % هذا ما يعكس تحسن النشاط التجاري بالمؤسسة وهذه النتائج الإيجابية التي شهدتها المؤسسة خلال سنة 2025 تدل على تحسن النشاط التشغيلي والبحري للميناء .

ثانيا : تحليل المؤشرات المالية (Indicateurs Financiers) لسنتين 2024 و 2025

1. المؤشرات المالية الأساسية لشهر ديسمبر 2024

جدول رقم (02 -23): تحليل المؤشرات المالية الاستديانية لشهر ديسمبر 2024 للمؤسسة المينائية - سكيكة -

البيان	الهدف (دج)	الإنجاز (دج)	نسبة الانجاز	الانحراف (دج)
رقم الاعمال	873264	832062	95%	-41202
أعباء الاستغلال	1655278	680286	41%	-974992
القيمة المضافة	784538	811096	103%	26558

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

فائض الاستغلال الإجمالي EBE	-408946	263773	672719
--------------------------------------	---------	--------	--------

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على لوحة القيادة ، لشهر ديسمبر 2024 للمؤسسة المينائية

– سكيكة –

نلاحظ من خلال الجدول أن رقم الأعمال بلغ 832062 ألف دينار جزائري مقابل هدف قدر ب 873264 ألف دينار جزائري و بالتالي لم تحقق الهدف المسطر خلال شهر ديسمبر 2024 فسجلت انحراف سلبي بلغ 41202 ألف دينار جزائري.

أما أعباء الاستغلال سجلت انخفاض بالنسبة للقيمة المتوقعة حيث قدرت ب 680286 ألف دينار جزائري بنسبة إنجاز 41 %.

في المقابل حققت المؤسسة قيمة مضافة بلغت 811096 ألف دينار جزائري و بالتالي أعلى من الهدف المحدد بانحراف ايجابي قدر ب 26558 ألف دينار جزائري بنسبة 103 %

في حين سجل فائض الاستغلال نتيجة موجة مقارنة بالتوقع السلبي حيث بلغ 263773 ألف دينار جزائري وهذا ما يعكس تحسن المردودية التشغيلية للمؤسسة المينائية خلال هذه الفترة

2. المؤشرات المالية الأساسية لشهر ديسمبر 2025

الجدول رقم (02- 24) : تحليل المؤشرات المالية الأساسية لشهر ديسمبر 2025 للمؤسسة المينائية

– سكيكة –

البيان	الهدف (دج)	الإنجاز (دج)	نسبة الانجاز	الانحراف (دج)
رقم الاعمال	944554	1124328	119%	179774
أعباء الاستغلال	1076486	786691	73%	-289795
القيمة المضافة	835931	880789	105%	44858
فائض الاستغلال	-117322	428883	366 %	546205

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

				الإجمالي EBE
--	--	--	--	-----------------

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على لوحة القيادة لشهر ديسمبر 2025 للمؤسسة المينائية

– سكيكة –

يتبين من خلال الجدول ان المؤسسة المينائية حققت نتائج إيجابية خلال شهر ديسمبر 2025 ، فنجد ان رقم الاعمال انه يجاوز الهدف الموضوع من طرف المؤسسة نسبة قدرت ب 119 % و انحراف إيجابي 179774 ألف دينار جزائري و حسب وثائق المؤسسة فيرجع هذا الى ارتفاع إيرادات الخدمات المينائية و الميناء الجاف.

كما نلاحظ أن أعباء الاستغلال سجلت انحراف سلبي قدر ب 289795 ألف دينار جزائري مقارنة بالقيمة المتوقعة ورغم ارتفاع بعض المصاريف الخاصة والعمال والخدمات الخارجية لما جاء في الوثيقة.

أما عن القيمة المضافة قد حققت ارتفاع معتبر مقارنة بالقيمة المحددة حيث بلغت 880989 ألف دينار بانحراف الإيجابي بلغ 44858 ألف دينار جزائري. وهذا يدل على تحسن القيمة الاقتصادية التي حققتها المؤسسة المينائية من خلال نشاطاتها وفائض الاستغلال الاجمالي حقق انحراف ايجابي قدر ب 34625 ألف دينار جزائري ما يعكس تحسن الوضع وارتفاع المردودية التشغيلية للمؤسسة.

من خلال المقارنة بين مختلف المؤشرات المالية لسنتي نجد أن المؤسسة حققت تحسن ملحوظ خلال سنة 2025 على عكس سنة 2024 حيث أن رقم الأعمال ارتفع بنسبة 35% وذلك نتيجة لتحسن النشاط المينائي وايضا ارتفاع في الإيرادات، أما عن القيمة المضافة فنجدها ارتفعت بنسبة لسيت كبيرة قدرت ب 9 %

ومع الرغم من ارتفاع في أعباء الاستغلال بنسبة 16 % نجد ان EBE ارتفع بنسبه معتبرة قدرت ب 63 % ويعود هذا على تحسن المردودية للمؤسسة المينائية .

3. وضعية التحصيل و الديون لشهر ديسمبر 2024:

الجدول رقم (02 - 25) : تحليل وضعية التحصيل و الديون لشهر ديسمبر 2024 للمؤسسة المينائية

البيان	القيمة
اجمالي الديون	654679 ألف دج
رقم الاعمال	10897210 ألف دج
نسبة التحصيل 2024	93,99 %
نسبة التحصيل 2023	94,80 %

المصدر: لوحة القيادة لشهر ديسمبر 2024 للمؤسسة المينائية – سكيكة –

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

نلاحظ من خلال الجدول أن الديون في المؤسسة المينائية قدرت ب 654879 ألف دينار جزائري خلال شهر ديسمبر 2024 نسبة تحصيل بلغت 93,99% مع رغم من أن هذا المعدل مرتفع نسبيا ما يدل على فعالية التحصيل والمتابعة المالية لزيائن. لكن سجلت انخفاض مقارنة بسنة 2023 الذي بلغ فيها 94,80%.

وتشير هذه النتائج إلى وجود توازن مالي نسبي وذلك بين درجة التحصيل و مستوى الديون ، هذا الأمر يجعل المؤسسة تحافظ على مستوى التوازن والسيولة المالية.

4. وضعية التحصيل و الديون لشهر ديسمبر 2025:

الجدول رقم (02 - 26): تحصيل وضعية التحصيل والديون لشهر ديسمبر 2025 للمؤسسة المينائية -سكيكة -

البيان	القيمة
اجمالي الديون	793680 ألف دج
رقم الاعمال	11555992 ألف دج
نسبة التحصيل 2024	93,48 %
نسبة التحصيل 2023	93,99 %

المصدر: لوحة القيادة لشهر ديسمبر 2025 للمؤسسة المينائية - سكيكة -

نلاحظ من الجدول أن قيمة الديون خلال شهر ديسمبر 2025 ارتفعت مقارنة بسنة 2024 لتصل إلى 753680 ألف دينار جزائري في حين سجل معدل التحصيل انخفاض وصل إلى 93.48% مع الرغم من ذلك لكن بقي في نفس المستوى ما يدل على استمرار المؤسسة في تحصيل ديونها بالرغم من ارتفاع على مستوى الديون بنسبة 15 % مقارنة 2024.

ويعود هذا الارتفاع الذي مس مستوى الديون إلى زيادة في حجم نشاط وأيضاً في المعاملات التجارية في المؤسسة المينائية خلال هذه السنة.

ومن خلال هذه المقارنة نجد أن قيمة الديون ارتفعت بنسبة 15 % من سنة 2024 إلى سنة 2025 وهذا راجع إلى ارتفاع النشاط التجاري والمعاملات داخل المؤسسة مع بقاء معدل التحصيل في نفس المستوى ما يدل على استمرارية تحصيل المستحقات.

ثالثاً: دور لوحة القيادة في اتخاذ القرار المالي وتصحيح الانحرافات:

من خلال دراسة مؤشرات النشاط يمكن أن نقول بأنها تساعد الإدارة بصفة خاصة على تقييم الأداء التشغيلي وأيضاً مدى تحقيق الأهداف التي وضعتها المؤسسة والكشف عن الانحرافات ونقاط القوة والضعف التي توجد داخل المؤسسة المينائية

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

خلال سنة 2024 أظهرت النتائج على وجود انحرافات سلبية مست نشاط المحروقات وايضا حركة الملاحية البحرية هذا الأمر يدفع الإدارة والمؤسسة إلى إعادة تقييم الاهداف والتقديرات المستقبلية، تطوير خدمات الشحن، تنظيم الحركة البحرية، تحسين استغلال الإمكانيات المينائية، ومعالجة أسباب التراجع العامة.

على عكس سنة 2025 فقد أظهرت النتائج على وجود انحرافات إيجابية وقد ساهمت هذه النتائج على دعم القرارات الاستثمارية المتعلقة بالمحروقات والحاويات، تحسين التخطيط التشغيلي، توسيع على مستوى النشاط الملاحى. ورفع قدرة المؤسسة على المنافسة.

ومن خلال دراسة المؤتمرات المالية لسنتين 2024 و2025 نجد انها ساهمت بشكل كبير في الكشف عن الانحرافات المسجلة وتقييم وتحسين الأداء المالي للمؤسسة المينائية وايضا اتخاذ قرارات مالية فعالة ومناسبة لصالح المؤسسة.

خلال سنة 2024 أظهرت النتائج انخفاض رقم الأعمال وارتفاع الديون وتراجع الأداء المالي هذا الأمر يدفع بالإدارة إلى دفع الإيرادات وتحسين استغلال الموارد، التحكم في الأعباء، تعزيز سياسة التحصيل وتحسين المردودية التشغيلية.

على عكس 2025 التي أظهرت على موجد انحرافات إيجابية ساهمت في دعم القرارات الاستثمارية ، تحسين التخطيط و استغلال الموارد البشرية ورفع الأداء المالي، وتعزيز القدرة التمويلية توسيع النشاطات.

من خلال تحليل لوحة القيادة لسنة 2025 و2024 وتحليل مختلف المؤشرات والانحرافات يمكن أن نقول إنها تعتبر من الأدوات الحديثة التي نعتمد عليها المؤسسة المينائية وذلك من أجل دعم اتخاذ القرارات المالية، ومن خلال المتابعة الدورية لمختلف مؤشرات النشاط الخاصة بالمؤسسة تستطيع الإدارة الكشف عن مختلف الانحرافات الموجودة وذلك من خلال مقارنة الأهداف الفعلية بالمتوقعة. وتساهم أيضا في توفير معلومات مالية دقيقة وفعالية تساعد على اتخاذ قرارات أكثر فعالية.

وبالتالي فلوحة القيادة أداة مهمة ولها دور ما في تحسين جودة القرارات واتخاذ أفضل القرار الذي يساهم في الأداء المالي للمؤسسة وذلك بتوفير معلومات دقيقة في الوقت المناسب ثمر تصحيح الانحرافات وتحقيق الأهداف التي وضعتها الإدارة.

الفرع الثاني: تحليل انحرافات الموازنة التقديرية ودورها على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة المينائية

سكيكة

تعتبر الموازنة التقديرية من أهم الأدوات المستخدمة في اتخاذ القرار المالي داخل المؤسسة لما لها من أهمية كبيرة حيث تقوم بترجمة الخطط المالية إلى برامج قابلة لتنفيذ.

ولذلك سيتم دراسة تحليل انحرافات الموازنة التقديرية لسنة 2024 كعدم توفر البيانات

اولا : عرض وتحليل انحراف الموازنة التقديرية لنشاط سنة 2024 للمؤسسة المينائية – سكيكة –

1. عرض الموازنة التقديرية لنشاط لسنة 2024:

الجدول رقم (02- 27) : عرض الموازنة التقديرية لنشاط للسنة 2024 للمؤسسة المينائية – سكيكة –

البيان	الهدف	الإنجاز	الانحراف
النشاط الاجمالي	24647150	24317851	(329299)
حركة البضاعة العامة	4311650	4318569	6919
حركة المحروقات	20335500	19999282	(336218)
حركة الحاويات (عدد الحاويات)	166025	175849	9824
حركة الملاحة (عدد السفن)	2220	2217	(3)
حركة المسافرين	-	35741	-
حركة المركبات	-	18526	-

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على الموازنة التقديرية لسنة 2024 ووثيقة مؤشرات النشاط لسنة 2024 للمؤسسة المينائية – سكيكة –

2. تحليل انحرافات الموازنة التقديرية لنشاط سنة 2024:

نلاحظ من خلال نتائج الجدول السابق أن المؤسسة المينائية سجلت نشاطا إجماليا قدر بـ 24317851 وذلك مقابل هدف يقدر بـ 24647150 (طن) مسجلة إنحراف سلبي بلغ 329299 (طن) وبذلك عدم وصول المؤسسة إلى الهدف المسطر من النشاط الخاص بالميناء ما يؤثر على الإيرادات المتوقعة ، لكن يسمع هذا الإنحراف بإعادة تقييم توقعات الطلب على الخدمات المينائية وأيضا مراجعة الفرضيات التي بنيت عليها الموازنة، وبالتالي تسعى المؤسسة إلى زيادة حجم النشاط و إستقطاب متعاملين جدا.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

أما من ناحية حركة البضاعة العامة وحقت الصدف المسطر بقليل وسجلت إنحراف إيجابي قدر بـ 6919 (طن) وبالتالي نجاح المؤسسة في بلوغ الأهداف الخاصة بالبضائع وإستقطاب هذا النوع ، مما يساعد على إتخاذ قرار توسيع الخدمات الموجهة للبضائع.

أما المحروقات فقد سجلت إنحراف سلبي قدر بـ 336018 (طن) وبالتالي عدم تحقيق الهدف التي وضعتة المؤسسة ، ما يدفع الإدارة إلى المراجعة التوقعات والظروف الاقتصادية المؤثرة على هذا النشاط وتقليل الاعتماد على نشاط واحد .

حققت المؤسسة إنحراف إيجابي قدر بـ 3 سفن مقارنة بالنتيجة المستهدفة لكن حسب الوثائق فإنها ذات حمولة منخفضة ، وبالتالي نقول أن المؤسسة حققت واستقبلت عدد أكثر من المخطط ولكن بحمولة أقل من المتوقع . وهذا يساعد على تحسين استغلال الأرصفة و أيضا محاولة جذب سفن ذات حمولة أكبر.

في حين سجل ايضا نشاط الحاويات إنحراف إيجابي جيد قدر بـ 9824 (حاوية) ويعتبر من أفضل المؤشرات الإيجابية للمؤسسة و يعكس جاذبيته في مجال الحاويات ، وبالتالي على المؤسسة تطوير التجهيزات وتوسيع المساحات المخصصة لهذا المؤشر .

أما بالنسبة إلى حركة المسافرين وحركة المركبات عدم توفر البيانات الخاصة بالهدف المتوقع لسنة 2024 وبالتالي يمكن أن نقول أن حركة المسافرين سجلت 35741 مسافر سنة 2024 مقابل 368000 سنة 2023 وسجلت انخفاض بنسبة 3% أما عدد المركبات بلغ سنة 2004 ، 18526 مركبة على عكس سنة 2003 فسجلت 1817 مركبة بزيادة نسبة 2% ويعكس تحسن النشاط مقارنة بالنسبة السابقة.

ثانيا : عرض و تحليل انحراف الموازنة التقديرية لاستغلال سنة 2024 للمؤسسة المينائية سكيكة:

1. عرض الموازنة التقديرية لاستغلال لسنة 2024:

الجدول رقم (02 - 28) : عرض الموازنة التقديرية لاستغلال سنة 2024 للمؤسسة المينائية - سكيكة-

البيان	الهدف	الإنجاز	الانحراف
رقم الاعمال خارج الضرائب	10920685	10897210	(234759)
الخدمات المينائية	7326485	7139034	(187451)

حقوق الملاحه	677976	672316	(5660)
اعانات الاستغلال			
أعباء الاستغلال	8606938	7729457	(877481)
القيمة المضافة	10050003	9912150	(1378831)
مصاريف المستخدمين	5837404	5378030	(459374)
الضرائب و الرسوم	15805	18560	2755
الفائض العام لاستغلال EBE	4196824	4515560	318736

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على وثيقة مؤشرات النشاط لسنة 2024 للمؤسسة المينائية

- سكيكة - و الموازنة التقديرية لسنة 2024.

2. تحليل إنحرافات الموازنة التقديرية للاستقلال لسنة 2024:

بلغ رقم الأعمال مستوى مقبول مقارنة بالهدف حيث بلغ 10897210 الف دج بانحراف قدر ب 23475 الف دج وهذا راجع إلى دقة عملية التقديرات المالية التي ساعدت في اعداد الموازنة وفعالية التخطيط المالي

في حين سجلت الخدمات المينائية إنخفاض ملحوظ وذلك على المستوى المتوقع فسجلت إنحراف سلبي وصل إلى 187451 ويمكن تفسير هذا الإنحراف بتراجع بعض الانشطة التشغيلية .

أما عن حقوق الملاحه فسجلت انجاز قريب من المتوقع بانحراف سلبي قدر ب 5660 الف دج ما يعكس إستقرارها ودقة التوقعات.

ونلاحظ من خلال الجدول أن اعباء الاستغلال سجلت مستوى أقل من الهدف المسطر وبالتالي إنحراف سلبي قدر ب 877481 الف دج لكن يعتبر هذا الإنحراف إيجابى بالنسبة لأنه يعكس النجاح الخاص بالتحكم بالنفقات وإستهلاك الموارد ودعم قرارات الرقابة على التكاليف.

الفصل الثاني: دراسة حالة المؤسسة المينائية سكيكة وتحليل دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

سجلت مصاريف المستخدمين انحراف سلبي و بالتالي إنخفضت مقارنة بالهدف المتوقع وهذا ما دول على فعالية التحكم في كلفة الأجور .

نلاحظ أن القيمة المضافة سجلت انخفاض في القيمة وذلك مقارنة بالهدف مسجلنا انحراف سلبي قدر ب 459374 ألف دج وهذا يدل على قدرة المؤسسة على خلق قيمة مضافة وهذا مع تسجيل تراجع في النشاط الخاص بالمؤسسة.

في حين نلاحظ أن قيمة الضرائب والرسوم ارتفعت مقارنة بالهدف وهذا يعتبر ارتفاع غير ملائم يؤدي الى زيادة الأعباء والتأثير على EBE بالسلب .

سجل فائض الاستغلال الخام نتيجة مقدرة مقارنة بالهدف. حيث تجاوز الهدف بانحراف موجب قدر ب 318736 ألف دج و يبرز هذا المؤشر نجاح المؤسسة في التحكم في التكاليف وتحسين المردودية لأنه من أهم مؤشرات الأداء المالي، ويساعد المؤسسة على إتخاذ مجموعة من القرارات تخص الاستثمار، التمويل التوسع ... الخ .

ثالثا : عرض و تحليل انحراف الموازنة التقديرية للموارد البشرية لسنة 2024 للمؤسسة المينائية - سكيكة-

1. عرض الموازنة التقديرية للموارد البشرية لسنة 2024:

الجدول رقم (2-29) : عرض الموازنة التقديرية للموارد البشرية لسنة 2024 للمؤسسة المينائية

- سكيكة -

البيان	الهدف	الإنجاز	الانحراف
عدد العمال الاجمالي	2022	2012	(10)
العمال المسجلين	2022	2012	(10)
المقادرات	38	12	(26)
التوظيف	83	2	(81)

15	99	84	عمليات التكوين
1741	2687	946	المستفيدون من التكوين
(459374)	5378030	5837404	أجور العمال (الف د ج)

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الموازنة التقديرية لسنة 2024 ولوحة القيادة لسنة 2024

للمؤسسة المينائية - سكيكة -

2. تحليل انحرافات الموازنة التقديرية للموارد البشرية لسنة 2024:

سجل عدد العمال الإجمالي إنحراف سلبي قدر ب 10 عمال وذلك مقارنة بالهدف المسطر مع الرغم من ذلك يعتبر إنحراف طفيف ما يعكس توجه نحو التحكم في وحجم الموارد البشرية في حين سجل برنامج التوظيف إنحراف سلبي بلغ 81 عامل وهذا يدل على عدم تجسيد لهدف التوظيف المخطط له وذلك بسبب صعوبات الاستقطاب وتأجيل بعض المناصب . وهذا دفع بالمؤسسة إلى إعادة توزيع الموارد البشرية بدل اللجوء إلى عملية التوظيف المكثف.

ونلاحظ على عملية التكوين أنها سجلت إنحراف إيجابي قدر ب 15 عملية ، وهذا يدل على إهتمام المؤسسة وذلك تنمية الكفاءات وتعويض النقص في التوظيف ، وهذا يساعد على تطوير رأس المال البشري في حين سجلت أجور العمال إنحراف سلبي قدر ب 459374 الف د ج وذلك نتيجة لانخفاض المصاريف الفعلية .

رابعاً: عرض و تحليل انحرافات الموازنة التقديرية للاستثمار للمؤسسة المينائية - سكيكة-

1. عرض الموازنة التقديرية للاستثمار لسنة 2024:

الجدول رقم (02 - 30) : عرض الموازنة التقديرية للاستثمار لسنة 2024

البيان	الهدف	الإنجاز	الانحراف
الدراسات	8720	4687	
البنية التحتية	364956	1794720	

الهيكل (المنشآت الفوقية)	167667	210000	
التجهيزات و المعدات العينية (المعدات)	836035	7258000	
استثمارات اخرى	30383	194106	
اجمالي برنامج الاستثمار	1407761	9503693	77695

المصدر : من اعداد الطالبة بالاعتماد على الميزانية التقديرية لسنة 2024 للمؤسسة المينائية - سكيكة -

2. تحليل الموازنة التقديرية للاستثمار لسنة 2024:

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة حققت خلال سنة 2023 إجمالي استثمار قدر ب 1407761 ألف دج و ركزت أغلب الاستثمارات على التجهيزات والبنية التحتية في حين تم تأجيل بعض المشاريع إلى السنوات اللاحقة وذلك سبب صعوبة الإنجاز .

في حين تم تقدير مبلغ 9503693 ألف دج لسنة 2024 نتوجه نحو تطوير البنية التحتية والهيكل الفوقية وكذلك لإقتناء تجهيزات حديثة.

مقابل إنجاز فعلي قدر ب 776695 ألف دج فقط مسجلا انحراف سليم قدر ب 8726998 ألف دج وبالتالي تعتبر قيمة انجاز ضعيفة مقارنة بالأهداف، وهذا راجع إلى طبيعة برنامج الاستثمار لسنة 2024 التي تعتبر مشاريع ضخمة لتوسيع الميناء وإقتناء تجهيزات ثقيلة، ومشاريع البنية التحتية ، كما تمر الإشارة من خلال الموازنة التقديرية لسنة 2024 أن المشاريع الكبيرة يتم ترحيلها إلى السنوات الموالية، وبالتالي جزء من 2024 يمثل بقايا إنجاز لبرامج سابقة.

ومع الرغم في الانحراف السلبي الذي سجل إلا أنه يعكس طموح الاستثمار الذي يهدف إلى تطوير البنية التحتية وتحسين جودة الخدمات.

ويمكن أن نقول أن المؤسسة المينائية انتقلت من انجاز فعلي بقيمة 140776 ألف دج سنة 2023 إلى تقدير وتخطيط مرتفع أكثر سنة 2024 قدر ب 9503693 ألف دج ومع ذلك لم تتجاوز الانجاز الفعلي لسنة 2024 هذه القيمة وبالتالي ظروف التنفيذ لم تسمح بتحقيق هذه الأهداف المسطرة.

ومنه سمحت الموازنة التقديرية للإستثمار بتحديث الاحتياجات وتقدير الموارد ، والكشف عن الإنحرافات مبكرا وذلك من أجل تصحيحها في الوقت المناسب، وتستطيع اتخاذ قرارات تتعلق باعادة جدول المشاريع ، تسريع الصفقات والإقتناء، وتحسين آليات المتابعة وترتيب الأولويات.

خامسا: دور الموازنة التقديرية في إتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة المينائية - سكيكة - .

من خلال تحليل انحرافات الموازنة التقديرية لسنة 2024 للمؤسسة المينائية، وجدنا فروق بين المقدر والفعلي

فسجلت بعض المؤشرات انحراف إيجابي وسجلت البعض الآخر إنحراف سلبي، وتبرز هذه النتائج أهمية ودور الموازنة التقديرية في الكشف عن الإنحرافات والأسباب المؤدية لها وهذا من إتخاذ القرار والتصحيح في الوقت المناسب

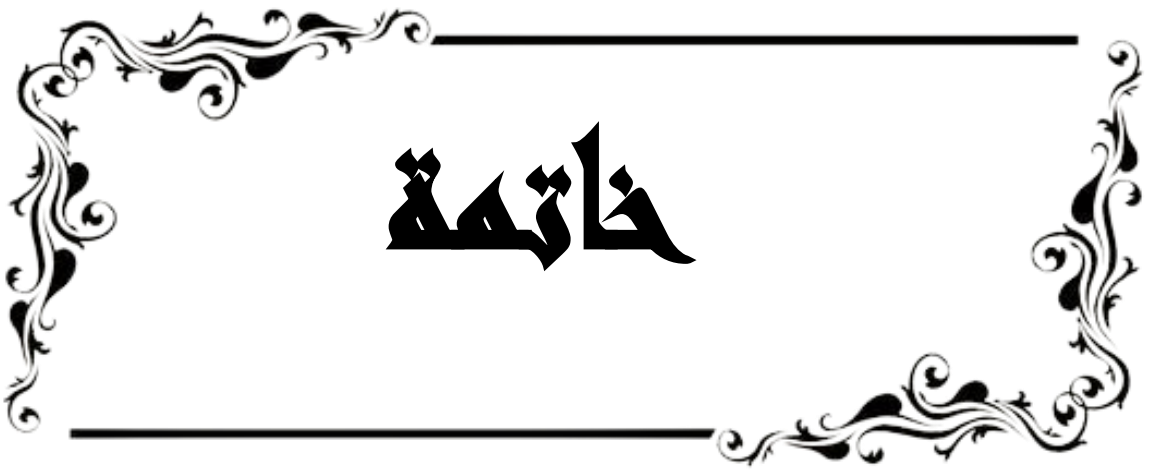
فساهمت في توفير رؤية مستقبلية لجميع أنشطة المؤسسة ومواردها المختلفة، فساعدت الإدارة على تحديد الأهداف التي يراد تحقيقها ومن تم تقدير الاحتياجات اللازمة لها ، والمقارنة بين التوقع والإنجاز، هذا الأمر يسمح للإدارة بتقييم أداءها المالي واكتشاف الخلل الموجود ومعالجته في الوقت المناسب.

كما ساعدت الموازنة التقديرية وتحليل إنحرافاتهما على إتخاذ مجموعة من القرارات المالية أكثر فعالية تتعلق إما ترشيد النفقات، التحكم في التكاليف ، إعادة برمجة الاستثمارات وذلك حسب الأولوية والإمكانيات المالية لها وساعدت في تحسين الموارد و تعزيز الرقابة . هذا ما يجعل أداءها المالي أكثر كفاء ويوفر لها تحقيق الأهداف المسطرة

وفي الأخير و من خلال دراسة الحالة للمؤسسة المينائية اتضح لنا أن الموازنة التقديرية تعتبر أداة مهمة وأساسية في عملية التخطيط والرقابة واتجاد القرارات المالية إذ سمح بتحديد الأهداف وتقدير الاحتياجات ومتابعة التنفيذ والمقارنة بين المتوقع والفعلي وكشف الانحرافات وفي الأخير تصحيحها في الوقت المناسب.

خلاصة الفصل الثاني:

بعدما تطرقنا في الفصل الأول الى إطار النظري قمنا بإسقاطه على العمل الفصل الثاني من خلال دراسة حالة المؤسسة المينائية - سكيكة - خلال الفترة الممتدة بين (2022-2024) حيث تم دراسة مختلف أدوات التخطيط المالي التي تعتمد عليها المديرية في اتخاذ القرارات المالية، حيث قمنا بتحليل الوضعية المالية للمؤسسة ومختلف القوائم المتوفرة وأيضاً تحليل انحرافات الموازنات التقديرية وتوضيح كيفية مساهمتها في اتخاذ القرارات المالية كما تم التطرق إلى لوحة القيادة باعتبارها أداة حديثة تساهم في دعم اتخاذ مختلف القرارات داخل المؤسسة ولما لها من أهمية في تحسين الأداء المالي.



من خلال دراستنا لموضوع دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية يتضح لنا أن التخطيط المالي يعتبر من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة، والوظيفة الأمامية والمحورية لباقي الوظائف الأخرى ولا يمكن الاستغناء عنه، إذ يسمح للمؤسسة بالحصول على الموارد المالية بطريقة الاستعمال، فهو تنبؤ وتقدير مسبق لجميع المبالغ والإجراءات المالية في المؤسسة من خلال استعمال مجموعة من الأدوات لتحقيق الأهداف المسطرة مما يضمن لنا قرارات سليمة، ومن أهم هذه الأدوات نجد الموازنة التقديرية التي تعتبر خطة مالية تترجم أهداف المؤسسة بالإضافة إلى لوحة القيادة والتي تستعملها المؤسسة من أجل الكشف عن نقاط القوة ونقاط الضعف وأيضاً معالجة الانحرافات وتصحيحها في الوقت المناسب وذلك لهدف تسهيل عملية اتخاذ القرار وتحسين الأداء المالي للمؤسسة. ومن هنا يتضح لنا أن دور اتخاذ القرار فهو يحدد وضعية المؤسسة اتجاه حالة معينة والحكم عليها تم اختيار البديل المناسب من بين عدة بدائل متاحة، وبالتالي فالتخطيط المالي يساهم في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة.

ومع الرغم من تطور الأبحاث والأدوات المتوصل إليها في هذا المجال إلا أن اتخاذ القرار لا يزال صعب فلا توجد طريقة مستعملة لتجنب الانحرافات إلى حد الآن ولا يمكن الوصول إلى تخطيط شامل لكل الاحتمالات، وتبقى القرارات محتملة الوقوع.

ولقد قمنا بدراسة ميدانية لواقع التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسة المينائية -سكيكة- وتم التوصل إلى بعض النتائج والتي على أساسها قمنا بمناقشة الفرضيات من أجل اتباعها أو نفيها وتقديم بعض الاقتراحات.

نتائج الدراسة: ومن خلال الدراسة تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تتعلق بالجانبين النظري والتطبيقي يمكننا إيجارها فيما يلي:

- التخطيط المالي هو عملية تنبؤ وتقدير الاحتياجات المالية للمؤسسة باستخدام مجموعة من الأدوات وذلك من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.
- يساعد التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية المختلفة والتنسيق فيما بينها.
- يتطلب التخطيط المالي الجيد والفعال دقة عملية التنبؤ والذي يقلل من الخطر على المؤسسة.
- القرارات المالية متكاملة فيما بينها ويؤثر بعضها على بعض، فقرار التمويل يحدد لنا حجم ونوع قرار الاستثمار التي ستتخذها المؤسسة، وهذا الأخير يمد سياسة توزيع الأرباح المتبعة من خلال النتائج والأرباح.
- تعتبر الموازنة التقديرية ولوحة القيادة من الأدوات التي تساعد المؤسسة على ممارسة وظائفها المختلفة من تنظيم تخطيط، رقابة وتوجيه.
- عدم وجود قسم مستقل خاص بالموازنات بل هو تابع لمصلحة المالية والمحاسبة محل الدراسة ويتم إعداد الموازنة باشتراك جميع المصالح حيث تقوم كل مديرية بإرسال الأهداف المتوقعة على شكل أرقام إلى مراقبة ال.... ومصلحة الميزانية التي تقوم بإعداد تقارير مفصلة ترفع للإدارة العليا تم تعرض في مجلس الإدارة للمصادقة الذهانية.

- تسمح الأدوات المستعملة داخل المديرية باتخاذ إجراءات تصحيحية للقرارات المالية بشكل سريع مما يحسن أداءها.
 - لوحة القيادة من الأدوات الحديثة المستخدمة داخل المؤسسة باعتبارها أداة لتقييم الأداء المالي ودعم عملية التخطيط المالي بالإضافة إلى التزويد الفوري بالمعلومات.
 - تقوم المديرية بالإجراءات التصحيحية من أجل تقليل الفروقات بين النشاط الفعلي والمقدر ما يساهم في تحسين أداءها حيث يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود انحرافات واتخاذ القرار المناسب والخطوات لمعالجتها ومنع تكرارها، ويتم ذلك مع المسؤولين.
 - تعتمد المؤسسة عند القيام بالتقديرات على البيانات السنوات السابقة.
- اختبار فرضيات الدراسة:** من خلال النتائج يتم الإجابة على الفرضيات كالاتي:
- **الفرضية الأولى:** صحيحة، حيث أظهرت الدراسة أن المؤسسة تعتمد على التخطيط المالي من خلال إعداد الموازنة التقديرية ومتابعة الأداء باستخدام لوحة القيادة، مما يعكس وجود عملية تخطيط مالي داخل المؤسسة.
 - **الفرضية الثانية:** صحيحة، إذ بينت الدراسة أن الموازنة التقديرية تُستخدم في تقدير الإيرادات والنفقات ومقارنة النتائج الفعلية بالمخططة وتحليل الانحرافات، وهو ما يدعم اتخاذ القرارات المالية المناسبة.
 - **الفرضية الثالثة:** صحيحة، لأن الدراسة أوضحت أن لوحة القيادة توفر مؤشرات مالية تساعد الإدارة على متابعة الأداء والكشف عن الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.

التوصيات:

- على ضوء النتائج المتحصل عليها وبناءا على الفرضيات يمكننا تقديم جملة من التوصيات كالاتي:
- إعداد موازنات تقديرية مستقلة ومفصلة.
 - إعداد جدول حساب النتائج بالأرقام الفعلية والتقديرية.
 - إنشاء قسم خاص بإعداد الموازنات التقديرية ولوحات القيادة وعملية تحضيرها داخل المديرية.
 - تطوير البحث في مجال التخطيط المالي وأدواته والاعتماد على أساليب وأدوات حديثة في إعداد الخطط المالية.
 - العمل على إشراك جميع أفراد المؤسسة في عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية وذلك لأنهم مسؤولون على تنفيذها.
 - القيام بدورات تكوينية وتدريبية، لمعدي الموازنات ولوحات القيادة.

آفاق الدراسة:

- على ضوء النتائج التي تم التوصل إليها في هذه الدراسة ومع الرغم من الجهود المبذولة لإتمامها، إلا أن هذه الدراسة لا تخلو من النقائص وذلك لعدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع، حيث يمكن أن نطرح إشكاليات عديدة والتي تعتبر مكملة لدراستي من بينها:
- واقع التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات المتوسطة والصغيرة.

- فعالية التخطيط المالي في تحقيق أهداف المؤسسة.
 - أثر الرقمنة ونظم المعلومات على التخطيط المالي.
 - دور الذكاء الاصطناعي في تحسين عملية اتخاذ القرارات المالية.
- حيث يفتح هذا الموضوع المجال لدراسات مستقبلية يمكن أن تكون في مؤسسات أخرى كتطبيق الدراسة على المؤسسات الناشئة.
- إجراء دراسات مقارنة بين عدة مؤسسات.
 - اعتماد نماذج إحصائية جديدة كالسلاسل الزمنية والانحدار الخطي البسيط.
- كل هذه الدراسات لا بد أن تكون دراسات ميدانية دون أن ننسى الجانب النظري المهم.



قائمة المصادر والمراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

• الكتب

1. عبد العزيز سمير محمد ، اقتصاديات الاستثمار، التمويل، التحليل المالي، مركز الإسكندرية للكتاب، 2006.
2. فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، ط 1، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2013.
3. القيروتي محمد قاسم، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف / 4، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2005.
4. كنعان نواف، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، ط 1، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، 2003.

• الأطروحات والرسائل الجامعية

1. بوغازي فريدة، استخدام تقنيات التنبؤ في اتخاذ القرارات للمؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بمجمع سوناطراك للمحروقات سكيكدة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علم التسيير، جامعة باجي مختار، عنابة، 2014-2015.
2. حمدي أيوب، نظم المعلومات المالية ودورها في التخطيط المالي للمؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات الحصول على شهادة دكتوراه، كلية العلوم المالية LMD، جامعة أمين العقال الحاج موسى أخموك تمنراست، الجزائر، 2023.
3. زينب رضوان علي، تقييم التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، حالة تطبيقية عن مؤسسة، مذكرة لنيل جزء من متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012-2013.
4. قديد عبد الحفيظ، دور التخطيط في تدنية المخاطر المالية لفرض تجنب الفشل المالي، دراسة ميدانية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم المالية والمحاسبة، جامعة زيان عاشور، الجلفة، الجزائر، 2023-2024.
5. مزيان بشرى، مناد إكرام، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي داخل المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سونلغاز، عين تموشنت، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت، 2021-2022.
6. نعمون محمد عز الدين، الموازنات التقديرية كأداة لقيادة الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة -، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات شهادة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم العلوم التجارية، جامعة الجزائر 03، 2013-2014.

7. ولاء أيمن لطفي، دور التخطيط المالي في تحسين ربحية المشروعات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة، بحث علمي مقدم لنيل درجة الماجستير، كلية الاقتصاد، قسم التمويل والمصارف، جامعة حماه، سوريا، 2019.
8. يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتخاذ المقاولين في قطاع غزة، دراسة لنيل الماجستير، كلية التجارة، إدارة أعمال الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

• المجلات العلمية

1. حاكمي إبراهيم ، مولود فتحي، استخدام النسب المالية بواسطة النماذج الكمية في التنبؤ بالفشل المالي على ضوء مخرجات النظام المحاسبي المالي - دراسة مؤسسة- AOM Invest ، مجلة المقريري للدراسات الاقتصادية والمالية، المجلد 06، العدد 01، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر، 2022.
2. أحمد قايد نور الدين، بروبة إلهام، استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات، العدد 20، الجزائر، 2015.
3. بروبة إلهام وآخرون، القوائم المالية المدمجة كأداة لاتخاذ القرار المالي، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 06، العدد 06، الجزائر، 2021.
4. بقباقي مسعودة، عليش فطيمة، دور لوحة القيادة في اتخاذ قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة البصائر للبحوث في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، 2022.
5. بن عيسى إلهام، جمانة كمال، مساهمة لوحة القيادة الاجتماعية في تسيير التدريب، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 17، العدد 01، جامعة باجي مختار عنابة، الجزائر، 2023.
6. جبار بوكثير، نبيلة سهيلية، محددات القرارات المالية وعلاقتها بالسعر السوقي للأسهم الشركات المدرجة في بورصة الجزائر، مجلة العلوم الاجتماعية والإنسانية، جامعة باتنة 1، العدد 33، الجزائر، 2015.
7. جباري لطيفة، دور نماذج الذكاء الاصطناعي في اتخاذ القرار، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 01، المركز الجامعي تندوف، الجزائر، 2017.
8. حفافلة عبد العالي، مزايا استخدام الذكاء الاصطناعي في عملية التخطيط المالي واتخاذ القرارات، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، المجلد 12، العدد 02، جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي، الجزائر، 2025.
9. زهواني رضا وآخرون، دور الإدارة في صنع القرارات المالية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخضر بالوادي، المجلد 01، العدد 01، الجزائر، 2017.
10. سليمان محمد، لقلطي الأخضر، قراءة في نظرية تحليل التعادل بين الواقع وإمكانية التطبيق، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 35، العدد 01، جامعة زيان عاشور بالجلفة، الجزائر.

11. شلابي عمار، تحليل التعادل كأداة إدارية لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مجلة إضافات اقتصادية، المجلد 04، العدد 02، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2020.
12. عبد الله إبراهيم، أبكر عبد الله، أسامة هاشم الحسن أحمد، نظم المعلومات الإدارية ودورها في ترشيد القرارات الإدارية لمنظمات الأعمال، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 05، العدد 06، السودان، 2024.
13. عثمانى أحسن، تفرات يزيد، استخدام أسلوب تحليل التعادل المتقدم في اتخاذ القرارات التشغيلية في المؤسسة الاقتصادية، -دراسة حالة ميدانية لمشروع صناعة الأنابيب- مجلة البحوث والدراسات العلمية، العدد 07، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018.
14. عز الدين عبد الرؤوف، قروش عيسى، الموازنة التقديرية كأداة للتسيير الأمثل لخزينة المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة Algal Plus بالمسيلة، مجلة أبحاث اقتصادية وإدارية، المجلد 15، العدد 03، الجزائر، 2021.
15. بوزيد عصام وآخرون، مساهمة لوحة القيادة في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة الدراسات الاقتصادية الكمية، المجلد 07، العدد 01، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، الجزائر، 2021.
16. عفاف لومايزية، ذهبية خياري، استخدام أسلوب تحليل التعادل في تحليل حساسية ربحية المشاريع الاستثمارية، -دراسة حالة مشروع إنتاج الزيتون- مجلة رؤية الاقتصادية، المجلد 08، العدد 02، الجزائر، 2018.
17. مكيدة علي، سيتي نسيمه أعمر، أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز، المدية، العدد 10، 2016.
18. فلاق نور الدين، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة مؤسسات المباني الصناعية والنحاسية (BATICIC)، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2023.
19. لجمعي محمد الصالح، قرار التمويل وتأثيره على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2021.
20. علوطي لمين، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية، المجلد 08، العدد 01، جامعة الأغواط، الجزائر، 2017.
21. علون محمد لمين، لطفي شعباني، دور الهيكل المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة دباغة للجلود - جيجل- مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، 2020.
22. جمام محمود، دباش أميرة، أثر قائمة التدفقات على اتخاذ القرارات المالية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد 04، الجزائر، 2015.

23. مزغيش إيمان، دور أساليب التحليل الكمية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني، العدد 06، الجزائر، 2013.

• المحاضرات والمطبوعات البيداغوجية:

1. بن جدو أمينة، مقياس التخطيط والرقابة المالية، مطبوعة موجهة لسنة أولى ماستر إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، جامعة برج بوعريش، 2023-2024.
2. دلفوف سفيان، مطبوعة مدعمة بأمثلة بعنوان نظرية اتخاذ القرار موجهة لطلبة السنة الثالثة علوم اقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة فرحات عباس سطيف 01، الجزائر، 2021-2022.
3. شلال عبد القادر، قرومي حميد، محاضرات في مادة الاستراتيجية والتخطيط المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2016-2017.
4. غلاب فاتح، مطبوعة دروس مطابقة للمقرر الوزاري في مقياس الاستراتيجية والتخطيط المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2019-2020.
5. متناوي أحمد، الموازنات التقديرية، مطبوعة بيداغوجية موجهة لطلبة السنة الثالثة مالية المؤسسة، جامعة حسية بن بوعلي بالشلف، 2022-2023.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

• المجلات العلمية

1. Lee, Pong Chia. A Financial Planning Decision Support System for Small Medium Enterprise. Master's Thesis, Universiti Utara Malaysia.
2. Mwaura, Joseph. The Effect of Financial Planning on the Financial Performance of Automobile Firms in Kenya. Master of Business Administration Dissertation, University of Nairobi, Kenya, 2013.
3. Ruiz, Erika Dolores, Salazar Gómez, Julio Fernando, and Valdivia Rivera, María de Jesús, "Financial Planning and Decision Making as Predictors of Financial Performance in MSMEs", International Journal of Professional Business Review, Vol. 9, No. 1, 2024, Article e04431
4. Soddeq T. Abdulshakour, Impact of Financial on Financial Decision-Making, Open Science Journal, 2020.

5. Vesna Crsoz Damo VSKa and Others, Financial Management and Financial Planning in the Organizations, European Journal of Business Management, Vol. 9, No. 2, 2017.



ملحق رقم 01: جدول حسابات النتائج لسنة 2022

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
Exercice 2022

DATE: 26/04/2023
HEURE: 14:50
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 098221010011151

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		10 416 813 791,33	9 752 926 598,75
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		10 416 813 791,33	9 752 926 598,75
Achats consommés		340 725 800,80	289 639 054,14
Services extérieurs et autres consommations		565 590 244,44	410 931 056,61
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		906 316 045,24	700 570 110,75
III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)		9 510 497 746,09	9 052 356 488,00
Charges de personnel		4 627 441 528,73	4 294 118 796,20
Impôts, taxes et versements assimilés		196 850 702,80	226 534 302,23
IV. EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION		4 686 205 514,56	4 531 703 389,57
Autres produits opérationnels		103 619 549,07	45 248 236,41
Autres charges opérationnelles		60 755 623,79	75 881 737,81
Dotations aux amortissements et aux provisions		1 640 351 556,05	1 397 866 378,35
Reprise sur pertes de valeur et provisions		512 264,72	328 629,67
V. RESULTAT OPERATIONNEL		3 089 230 148,51	3 103 730 139,49
Produits financiers		527 761 266,45	443 346 498,74
Charges financières		21 596 471,84	55 592 937,26
VI. RESULTAT FINANCIER		506 164 794,61	387 753 561,48
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		3 595 394 943,12	3 491 483 700,97
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		873 507 153,00	854 690 933,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-92 816 036,40	-27 687 528,85
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		11 048 706 871,57	10 241 847 963,57
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		8 234 003 045,05	7 577 367 666,75
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 814 703 826,52	2 664 480 296,82
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 814 703 826,52	2 664 480 296,82
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation financière consolidée			

ملحق رقم 02: جدول حسابات النتائج لسنة 2023

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SIKDA
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SIKDA
Exercice 2023

DATE: 26/04/2028
HEURE: 14:52
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 098221010011151

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		10 578 733 560,10	10 416 813 791,33
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		10 578 733 560,10	10 416 813 791,33
Achats consommés		410 574 581,03	340 723 800,80
Services extérieurs et autres consommations		557 464 383,18	565 590 244,44
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		968 038 964,21	906 318 045,24
III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)		9 610 694 595,89	9 510 497 746,09
Charges de personnel		6 323 999 326,84	4 627 441 528,73
Impôts, taxes et versements assimilés		190 791 568,72	196 850 702,80
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		3 095 903 700,33	4 686 205 514,56
Autres produits opérationnels		308 811 137,30	103 819 549,07
Autres charges opérationnelles		65 119 575,81	60 755 623,79
Dotations aux amortissements et aux provisions		2 233 465 778,10	1 640 351 556,05
Reprise sur pertes de valeur et provisions		10 197 502,57	512 264,72
V. RESULTAT OPERATIONNEL		1 116 328 986,29	3 089 230 148,51
Produits financiers		468 020 222,79	527 761 266,45
Charges financières		7 319 690,46	21 506 471,84
VI. RESULTAT FINANCIER		460 700 532,33	506 254 794,61
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		1 577 027 518,62	3 595 394 943,12
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		622 443 513,82	873 507 153,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-303 993 676,78	-92 816 036,40
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		11 365 762 422,76	11 048 706 871,57
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		10 107 184 741,18	8 234 003 045,05
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		1 258 577 681,58	2 814 703 826,52
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		1 258 577 681,58	2 814 703 826,52
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation à égaux financiers consolidés			

ملحق رقم 03: جدول حسابات النتائج لسنة 2024

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
Exercice 2024

DATE: 26/04/2026
HEURE: 14:54
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 096221010011151

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires		10 897 209 810,15	10 578 733 560,10
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		10 897 209 810,15	10 578 733 560,10
Achats consommés		503 596 698,70	410 574 581,03
Services extérieurs et autres consommations		596 529 000,08	557 464 383,18
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		1 100 127 698,78	968 038 964,21
III. VALEUR AJOUTÉE D'EXPLOITATION (I - II)		9 797 082 111,37	9 610 694 595,89
Charges de personnel		5 851 876 011,81	6 323 999 326,84
Impôts, taxes et versements assimilés		29 051 770,66	190 791 568,72
IV. EXCÉDENT BRUT D'EXPLOITATION		3 916 154 328,90	3 095 903 700,33
Autres produits opérationnels		90 760 502,67	308 811 137,30
Autres charges opérationnelles		292 130 524,77	65 119 575,81
Dotations aux amortissements et aux provisions		1 492 373 469,27	2 233 465 778,10
Reprise sur pertes de valeur et provisions		90 828,57	10 197 502,57
V. RESULTAT OPERATIONNEL		2 222 501 666,10	1 116 326 986,29
Produits financiers		476 720 972,69	468 020 222,79
Charges financières		3 736 241,97	7 319 690,46
VI. RESULTAT FINANCIER		472 984 730,72	460 700 532,33
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		2 695 486 396,82	1 577 027 518,62
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		583 570 216,56	622 443 513,82
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		8 986 003,47	-303 993 676,78
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		11 464 782 114,08	11 365 762 422,76
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		9 361 851 937,29	10 107 184 741,18
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		2 102 930 176,79	1 258 577 681,58
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 102 930 176,79	1 258 577 681,58
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalences (1)			
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

ملحق رقم 04: : الميزانية المالية لجانب الأصول لسنة 2022

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
Exercice 2022

DATE: 28/04/2022
HEURE: 14:49
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 098221010011151

Libellé	Not	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		98 392 687,21		98 392 687,21	98 392 687,21
Immobilisations incorporelles		60 733 519,84	41 125 805,14	19 607 714,70	30 774 893,34
Immobilisations corporelles		21 885 739 652,07	13 080 178 220,74	8 805 561 431,33	9 677 717 784,37
Terrains		2 179 221 413,11		2 179 221 413,11	2 179 221 413,11
Bâlements		4 995 253 872,47	3 091 179 910,12	1 904 073 962,35	2 165 202 976,36
Autres immobilisations corporelles		14 394 448 396,44	9 887 353 187,57	4 507 095 210,87	5 102 281 751,50
Immobilisations en concession		316 815 968,05	101 645 123,05	215 170 845,00	231 011 643,40
Immobilisations en cours		3 945 808 994,80		3 945 808 994,80	3 717 103 435,61
Immobilisations financières		9 237 634 453,05	17 000 000,00	9 220 634 453,05	9 127 161 250,92
Titres mis en équivalence		32 000 000,00		32 000 000,00	32 000 000,00
Autres participations et créances rattachées		569 000 000,00		569 000 000,00	569 000 000,00
Autres titres immobilisés					7 749 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		7 768 946 964,78	17 000 000,00	7 751 946 964,78	2 936 964,78
Impôts différés actif		867 687 488,27		867 687 488,27	774 224 286,14
TOTAL ACTIF NON COURANT		35 228 309 306,97	13 138 304 025,88	22 090 005 281,09	22 651 150 051,45
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		787 413 842,04	73 742 187,81	713 671 654,23	648 194 481,09
Créances et emplois assimilés		1 870 296 896,48	49 448 256,94	1 820 848 639,54	1 430 118 476,05
Clients		471 725 780,06	49 448 256,94	422 277 523,12	315 104 261,25
Autres débiteurs		1 345 964 531,56		1 345 964 531,56	1 078 738 014,13
Impôts et assimilés		52 606 584,86		52 606 584,86	36 276 200,67
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		4 788 683 410,83		4 788 683 410,83	3 773 094 316,87
Placements et autres actifs financiers courants		2 000 000 000,00		2 000 000 000,00	1 773 083 860,00
Trésorerie		2 788 683 410,83		2 788 683 410,83	2 000 010 456,87
TOTAL ACTIF COURANT		7 446 394 149,35	123 190 444,75	7 323 203 704,61	5 851 407 274,02
TOTAL GENERAL ACTIF		42 674 703 456,32	13 261 494 470,63	29 413 208 985,70	28 502 557 325,47

ملحق رقم 05 : الميزانية المالية لجانب الخصوم لسنة 2022

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
Exercice 2022

DATE: 28/04/2022
HEURE: 14:49
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 098221010011151

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		9 000 000 000,00	9 000 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		10 199 955 312,82	9 852 975 016,00
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		2 814 703 826,52	2 664 480 296,82
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES		22 014 659 139,34	21 517 455 312,82
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		42 395 862,87	41 748 697,14
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		4 764 077 720,65	4 553 331 635,41
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		4 806 473 583,52	4 595 080 332,55
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		425 633 068,51	336 695 688,47
Impôts		335 912 917,14	301 810 993,83
Autres dettes		1 830 530 277,19	1 751 514 997,80
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 592 076 262,84	2 390 021 680,10
TOTAL GENERAL PASSIF		29 413 208 985,70	28 502 557 325,47
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

ملحق رقم 06: الميزانية المالية لجانب الأصول لسنة 2023

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA Exercice 2023					DATE: 28/04/2024 HEURE: 14:52 PAGE: 1
Bilan Actif					
Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire > Identifiant Fiscal : 098221010011151					
Libellé	Not	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		98 392 687,21		98 392 687,21	98 392 687,21
Immobilisations incorporelles		62 013 269,84	49 753 909,83	12 259 360,01	19 807 714,70
Immobilisations corporelles		22 676 167 058,60	14 215 377 613,18	8 460 789 445,42	8 805 561 431,33
Terrains		2 179 221 413,11		2 179 221 413,11	2 179 221 413,11
Bâtiments		5 520 765 143,54	3 383 160 569,93	2 137 604 573,61	1 904 073 962,35
Autres immobilisations corporelles		14 659 364 533,90	10 714 731 121,80	3 944 633 412,10	4 507 095 210,87
Immobilisations en concession		316 815 968,05	117 485 921,45	199 330 046,60	215 170 845,00
Immobilisations en cours		3 489 756 971,51		3 489 756 971,51	3 945 808 994,80
Immobilisations financières		9 443 297 780,95	99 369 153,03	9 343 928 627,92	9 220 834 453,05
Titres mis en équivalence		32 000 000,00		32 000 000,00	32 000 000,00
Autres participations et créances rattachées		569 000 000,00	82 369 153,03	486 630 846,97	569 000 000,00
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		7 666 906 964,78	17 000 000,00	7 649 906 964,78	7 751 946 964,78
Impôts différés actif		1 175 390 816,17		1 175 390 816,17	867 687 488,27
TOTAL ACTIF NON COURANT		35 789 627 768,11	14 364 500 676,04	21 405 127 092,07	22 090 005 281,09
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		915 002 828,06	52 744 353,14	862 258 474,92	713 671 654,23
Créances et emplois assimilés		2 216 592 742,83	19 670 166,99	2 196 922 575,84	1 820 848 639,54
Clients		580 591 481,18	19 670 166,99	560 921 314,19	422 277 523,12
Autres débiteurs		1 601 710 589,71		1 601 710 589,71	1 345 964 531,56
Impôts et assimilés		34 290 671,94		34 290 671,94	52 606 584,86
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		4 659 136 349,50		4 659 136 349,50	4 788 683 410,83
Placements et autres actifs financiers courants		1 300 000 000,00		1 300 000 000,00	2 000 000 000,00
Trésorerie		3 359 136 349,50		3 359 136 349,50	2 788 683 410,83
TOTAL ACTIF COURANT		7 790 731 920,39	72 414 520,13	7 718 317 400,27	7 923 203 704,61
TOTAL GENERAL ACTIF		43 580 359 688,50	14 436 915 196,17	29 123 444 492,34	29 413 208 985,70

ملحق رقم 07: الميزانية المالية لجانب الخصوم لسنة 2023

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
Exercice 2023

DATE: 20/04/2024
HEURE: 14:52
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 098221010011151

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		9 000 000 000,00	9 000 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées (1))		10 457 459 139,34	10 199 955 312,82
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		1 258 577 681,58	2 814 703 828,52
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES		20 716 036 820,92	22 014 659 139,34
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		46 105 513,99	42 395 862,87
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		5 673 160 736,88	4 764 077 720,65
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		5 719 266 250,87	4 806 473 583,52
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		437 508 320,92	425 633 068,51
Impôts		368 040 481,23	335 912 917,14
Autres dettes		1 882 592 618,80	1 830 530 277,19
TOTAL PASSIFS COURANTS		2 688 141 420,55	2 592 076 262,84
TOTAL GENERAL PASSIF		29 123 444 492,34	29 413 208 985,70
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'opérations financières consolidées			

ملحق رقم 08: الميزانية المالية لجانب الأصول لسنة 2024

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 098221010011151

Libellé	Not	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		98 392 687,21		98 392 687,21	98 392 687,21
Immobilisations incorporelles		79 514 571,34	66 664 806,25	12 849 765,09	12 259 380,01
Immobilisations corporelles		23 050 267 259,90	15 164 347 754,24	7 885 919 505,66	8 460 789 445,42
Terrains		2 179 221 413,11		2 179 221 413,11	2 179 221 413,11
Bâtiments		5 733 247 665,78	3 628 067 745,60	2 105 179 920,18	2 137 604 573,61
Autres immobilisations corporelles		14 820 982 212,96	11 402 953 288,79	3 418 028 924,17	3 944 833 412,10
Immobilisations en concession		316 815 968,05	133 326 719,85	183 489 248,20	199 330 046,60
Immobilisations en cours		4 214 812 844,42		4 214 812 844,42	3 489 756 971,51
Immobilisations financières		9 172 648 240,25	308 242 013,51	8 864 406 226,74	9 343 928 627,92
Titres mis en équivalence		32 000 000,00		32 000 000,00	32 000 000,00
Autres participations et créances rattachées		639 000 000,00	291 242 013,51	347 757 986,49	466 630 848,97
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		7 338 906 964,78	17 000 000,00	7 321 906 964,78	7 649 906 964,78
Impôts différés actif		1 162 741 275,47		1 162 741 275,47	1 175 390 816,17
TOTAL ACTIF NON COURANT		36 615 635 603,12	15 539 254 574,00	21 076 381 029,12	21 405 127 092,07
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		1 066 183 264,40	52 744 353,14	1 013 438 911,26	862 258 474,92
Créances et emplois assimilés		2 210 834 046,31	31 029 665,98	2 179 804 380,33	2 196 922 575,84
Clients		692 636 584,59	31 029 665,98	661 606 918,61	560 921 314,19
Autres débiteurs		1 434 033 426,15		1 434 033 426,15	1 601 710 589,71
Impôts et assimilés		84 164 035,57		84 164 035,57	34 290 671,94
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés		4 856 861 149,99		4 856 861 149,99	4 659 136 349,50
Placements et autres actifs financiers courants		1 200 000 000,00		1 200 000 000,00	1 300 000 000,00
Trésorerie		3 656 861 149,99		3 656 861 149,99	3 359 136 349,50
TOTAL ACTIF COURANT		8 133 678 460,70	83 774 019,12	8 050 104 441,58	7 718 317 400,27
TOTAL GENERAL ACTIF		44 749 314 063,82	15 623 028 593,12	29 126 485 470,70	29 123 444 492,34

ملحق رقم 09: : الميزانية المالية لجانب الخصوم لسنة 2024

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
Exercice 2024

DATE : 26/04/2026
HEURE : 14.54
PAGE : 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >
Identifiant Fiscal : 098221010011151

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		9 000 000 000,00	9 000 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))		9 158 836 820,92	10 457 459 139,34
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		2 102 930 176,79	1 258 577 681,58
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00	0,00
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES		20 261 766 997,72	20 716 036 820,92
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières		42 441 976,76	46 105 513,99
Impôts (différés et provisionnés)		70 000 000,00	
Autres dettes non courantes		5 603 401 655,27	5 673 160 736,88
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		5 715 843 632,03	5 719 266 250,87
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		699 076 540,02	437 508 320,52
Impôts		418 656 904,28	368 040 481,23
Autres dettes		2 031 141 396,66	1 882 592 618,80
TOTAL PASSIFS COURANTS		3 148 874 840,95	2 688 141 420,55
TOTAL GENERAL PASSIF		29 126 485 470,70	29 123 444 492,34
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

ملحق رقم 10: جدول تدفقات الخزينة لسنة 2022

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKIKDA
Exercice 2022

DATE: 04/05/2026
HEURE: 13:15
PAGE: 1

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 098221010011151

Intitulé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissement reçus des clients		12 192 547 839,78	11 404 899 367,95
Autres encaissements		65 308 040,65	7 703 222,30
Sommes versées aux fournisseurs		-1 058 274 582,73	-811 842 772,19
Sommes versées au personnel		-3 055 073 427,15	-2 654 847 280,33
Sommes versées aux organismes sociaux		-101 146 021,75	-226 784 554,79
Intérêts et autres frais financiers payés		-19 586 680,24	-32 092 019,55
Impôts sur résultats payés		-3 385 220 743,85	-3 437 561 409,37
Autres sommes versées		-1 814 514 682,27	-1 354 192 197,30
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		2 824 039 742,44	2 895 282 356,73
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		2 824 039 742,44	2 895 282 356,73
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-564 989 224,29	-1 646 407 378,73
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			952 000,00
Décaissements sur acquisition des immobilisations financières		-2 006 469 327,91	-6 373 083 860,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		1 785 722 152,50	4 629 025 938,00
Intérêts encaissés sur placements financiers		447 211 221,53	354 198 793,29
Dividendes et quote-part de résultats reçus		19 180 577,91	17 849 738,25
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-318 344 600,26	-3 017 464 769,19
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués		-1 716 374 999,96	-1 457 225 000,00
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-1 716 374 999,96	-1 457 225 000,00
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi - liquidités		-3 136 287,26	118 244,26
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		786 183 854,96	-1 579 289 168,20
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		1 839 438 544,82	3 418 727 713,02
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		2 625 622 399,78	1 839 438 544,82
Variation de trésorerie de la période		786 183 854,96	-1 579 289 168,20
Rapprochement avec le résultat comptable		2 809 211 088,16	5 070 772 869,17

ملحق رقم 11: جدول تدفقات الخزينة لسنة 2023

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 098221010011151

Intitulé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissement reçus des clients		12 396 239 462,73	12 192 547 839,78
Autres encaissements		254 383 849,11	65 306 040,65
Sommes versées aux fournisseurs		-1 350 968 749,35	-1 058 274 582,73
Sommes versées au personnel		-3 781 482 577,89	-3 055 073 427,15
Sommes versées aux organismes sociaux		-177 693 318,25	-101 146 021,75
Intérêts et autres frais financiers payés		-16 165 753,74	-19 586 680,24
Impôts sur résultats payés		-3 853 059 478,36	-3 385 220 743,85
Autres sommes versées		-1 914 819 384,43	-1 814 514 682,27
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		1 558 434 049,82	2 824 039 742,44
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		1 558 434 049,82	2 824 039 742,44
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-359 623 545,08	-564 989 224,29
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		14 640 800,00	
Décaissements sur acquisition des immobilisations financières		-1 300 000 000,00	-2 006 469 327,91
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		2 102 000 000,00	1 786 722 152,50
Intérêts encaissés sur placements financiers		432 545 833,35	447 211 221,53
Dividendes et quote-part de résultats reçus		20 735 001,48	19 180 577,91
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		910 298 089,75	-318 344 600,26
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués		-1 905 749 090,91	-1 716 374 999,96
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-1 905 749 090,91	-1 716 374 999,96
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		-6 797 998,91	-3 136 287,26
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		556 185 049,75	786 183 854,96
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		2 625 622 399,78	1 839 438 544,82
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		3 181 807 449,53	2 625 622 399,78
Variation de trésorerie de la période		556 185 049,75	786 183 854,96
Rapprochement avec le résultat comptable		1 020 842 468,87	2 809 211 088,16

ملحق رقم 12: جدول تدفقات الخزينة لسنة 2024

ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKKDA
ENTREPRISE PORTUAIRE DE SKKDA
Exercice 2024

DATE: 04/05/2026

HEURE: 13:17

PAGE: 1

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >

Identifiant Fiscal : 098221010011151

Intitulé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissement reçus des clients		12 786 941 895,18	12 398 239 462,73
Autres encaissements		37 251 340,12	254 383 849,11
Sommes versées aux fournisseurs		-1 576 002 013,96	-1 350 968 749,35
Sommes versées au personnel		-3 793 444 029,84	-3 781 482 577,89
Sommes versées aux organismes sociaux		-179 740 608,69	-177 693 318,25
Intérêts et autres frais financiers payés		-33 374 218,24	-18 165 753,74
Impôts sur résultats payés		-3 194 197 738,06	-3 853 059 478,36
Autres sommes versées		-1 986 234 470,34	-1 914 819 384,43
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		2 061 200 156,17	1 558 434 049,82
Flux de trésorerie liés à des éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		2 061 200 156,17	1 558 434 049,82
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-774 177 103,81	-359 623 545,08
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles		15 836 220,00	14 640 800,00
Décaissements sur acquisition des immobilisations financières		-1 200 000 000,00	-1 300 000 000,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières		1 628 000 000,00	2 102 000 000,00
Intérêts encaissés sur placements financiers		455 912 999,97	432 545 833,35
Dividendes et quote-part de résultats reçus		34 898 500,50	20 735 001,48
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		160 470 616,66	910 298 089,75
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués		-1 906 120 000,01	-1 905 749 090,91
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		-1 906 120 000,01	-1 905 749 090,91
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités		-3 735 444,51	-6 797 998,91
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		311 815 328,31	556 185 049,75
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		3 181 807 449,53	2 625 622 399,78
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		3 493 622 777,84	3 181 807 449,53
Variation de trésorerie de la période		311 815 328,31	556 185 049,75
Rapprochement avec le résultat comptable		2 383 671 068,51	1 020 842 468,87

ملحق رقم 13: لوحة القيادة لشهر ديسمبر 2024



Cellule Contrôle De Gestion
2024 Suivi des créances :

Tableau de bord / Décembre

Désignation du Client	TOTAL CREANCES AU 31 Décembre 2024 KDA
SOCIÉTÉ INTERMODALE DE LOGISTI	143.623
DIRECTION DOUANE	132.010
SKIKDA CONTAINERS SERVICES (SC	83.239
STH	64.222
ALGERIAN QATARI STEEL SPA Z.I	45.730
MED-SEA SHIPPING SARL	32.340
MAERSK SKIKDA	28.031
EN TMV DELEGATION PORTUAIRE	13.563
SONATRACH DIVISION PRODUCTION	12.263
MSCA SARL	11.659
Autres clients	87.999
TOTAL CREANCES KDA	654.679
CA AU 31/12/2024 en KDA	10.897.210
Taux de recouvrement AU 31/12/2024	93,99%
Taux de recouvrement AU 31/12/2023	94,80%
Evolution du taux 2024/2023	-0,86%

13



Cellule Contrôle De Gestion
2024

Tableau de bord / Décembre

1. TRAFIC MARITIME:

Mois	Objectif	Réalisation	TRO %	Analyse
TRAFIC GLOBAL	2.997.624	1.798.444	60%	
Entrée	353.188	287.362	81%	
Sortie	2.644.436	1.511.082	57%	
TRAFIC MARCHANDISES	397.275	328.016	83%	
Entrée	289.357	228.809	79%	
Sortie	107.918	99.207	92%	
TRAFIC HYDROCARBURES	2.600.349	1.470.428	57%	
Entrée	63.831	58.553	92%	
Sortie	2.536.518	1.411.875	56%	

3



CUMUL	Objectif	Réalisation	TRO %	Analyse
TRAFIC GLOBAL CUMULE	24.647.150	24.317.851	99%	
Entrée	3.487.150	3.844.337	110%	
Sortie	21.160.000	20.473.514	97%	
TRAFIC MARCHANDISES CUMULE	4.311.650	4.318.569	100%	
Entrée	2.986.650	3.007.526	101%	
Sortie	1.325.000	1.311.043	99%	
TRAFIC HYDROCARBURES CUMULE	20.335.500	19.999.282	98%	
Entrée	500.500	836.811	167%	
Sortie	19.835.000	19.162.471	97%	

TRAFIC CONTENEURS CUMULE	Objectif	Réalisation	TRO %	Analyse
Nombre EVP	166.025	175.849	106%	
Plein	92.000	92.130	100%	
Vide	74.025	83.719	113%	
Volume (TJB)	1.328.500	1.302.444	98%	
Net	957.500	915.596	96%	
Tare	371.000	386.848	104%	
Mouvement de la navigation	Objectif	Réalisation	TRO %	Analyse
Nombre Navires	2.220	2.217	99,86%	
Jauge Brut	52.766.353	50.713.371	96,1%	
Trafic passagers et véhicules	2023	2024	VAR (%) 24/23	Analyse
Passagers	36.800	35.741	-3%	
Véhicules	18.117	18.526	2,3%	



Cellule Contrôle De Gestion
2024

Tableau de bord / Décembre

TRAFIC CONTENEURS	Objectif	Réalisation	TRO %	Analyse
Nombre EVP	13.921	12.558	90%	
Plein	6.515	7.161	110%	
Vide	7.406	5.397	73%	
Volume (TJB)	110.029	99.850	91%	
Net	78.809	72.223	92%	
Tare	31.220	27.627	88%	
Mouvement de la navigation	Objectif	Réalisation	TRO %	Analyse
Nombre Navires	227	174	77%	
Jauge Brute	5.312.467	3.455.627	65%	
Trafic passagers et véhicules	2023	2024	VAR (%) 24/23	Analyse
Passagers	975	1.486	52%	
Véhicules	856	1.189	39%	

7



Cellule Contrôle De Gestion
2024

Tableau de bord / Décembre

TRAFIC CONTENEURS CUMULÉ	Objectif	Réalisation	TRO %	Analyse
Nombre EVP	166.025	175.849	106%	
Plein	92.000	92.130	100%	
Vide	74.025	83.719	113%	
Volume (TJB)	1.328.500	1.302.444	98%	
Net	957.500	915.596	96%	
Tare	371.000	386.848	104%	
Mouvement de la navigation CUMULÉ	Objectif	Réalisation	TRO %	Analyse
Nombre Navires	2.220	2.217	99,86%	
Jauge Brut	52.766.353	50.713.371	96,1%	
Trafic passagers et véhicules CUMULÉ	2023	2024	VAR (%) 24/23	Analyse
Passagers	36.800	35.741	-3%	
Véhicules	18.117	18.526	2,3%	

9

الملحق رقم 14: لوحة القيادة لشهر ديسمبر 2025:



Cellule Contrôle De Gestion
2025 • Suivi des créances :

Tableau de bord / Décembre

Désignation du Client	TOTAL CREANCES AU 31 Décembre 2025 KDA
SOCIÉTÉ INTERMODALE DE LOGISTI	181.723
CID CHEF D'INSPECTION DIVISION	133.700
STH	126.882
SKIKDA CONTAINERS SERVICES (SC	119.473
DIRECTION DES DOMAINES	88.386
EN TMV DELEGATION PORTUAIRE	27.441
SH.ACTIVITE COMMERCIALISATION	13.014
DOUANE (RECETTE CONTENTIEUSE)	12.907
TRANSIT BENDERRADJI ARSLAN	11.099
EPTENES	6.946
Autres clients	32.109
TOTAL CREANCES KDA	753.680
CA AU 31/12/2025 en KDA	11.555.992
Taux de recouvrement AU 31/12/2025	93,48%
Taux de recouvrement AU 31/12/2024	93,99%
Evolution du taux 2025/2024	-0,55%

13

Cellule Contrôle De Gestion 2025					Tableau de bord / Décembre
TRAFIC CONTENEURS CUMUL	Objectif	Réalisation	TRO %	Analyse	
Nombre EVP	200.000	190.333	95%		
Plein	104.447	99.203	95%		
Vide	95.553	91.130	95%		
Volume (TJB)	1.460.882	1.372.588	94%		
Net	1.040.490	953.864	92%		
Tare	420.392	418.724	100%		
Mouvement de la navigation CUMUL	Objectif	Réalisation	TRO %	Analyse	
Nombre Navires	2.270	2.305	102%		
Jauge Brut	53.143.065	48.887.464	92%		
Trafic passagers et véhicules CUMUL	2024	2025	VAR (%) 25/24	Analyse	
Passagers	35.741	40.675	14%		
Véhicules	18.526	22.571	22%		



Cellule Contrôle De Gestion
2025

Tableau de bord / Décembre

1. TRAFIC MARITIME:

Mois	Objectif	Réalisation	TRO %	Analyse
TRAFIC GLOBAL	1.932.393	2.121.484	110%	
Entrée	368.404	316.787	86%	
Sortie	1.563.989	1.804.697	115%	
TRAFIC MARCHANDISES	409.399	306.887	75%	
Entrée	297.015	236.369	80%	
Sortie	112.384	70.518	63%	
TRAFIC HYDROCARBURES	1.522.994	1.814.597	119%	
Entrée	71.389	80.418	113%	
Sortie	1.451.605	1.734.179	119%	

3



Cellule Contrôle De Gestion
2025

Tableau de bord / Décembre

CUMUL	Objectif	Réalisation	TRO %	Analyse
TRAFIC GLOBAL CUMULE	24.950.180	23.513.743	94%	
Entrée	4.017.600	4.015.979	100%	
Sortie	20.932.580	19.497.764	93%	
TRAFIC MARCHANDISES CUMULE	4.490.674	4.264.913	95%	
Entrée	3.186.100	3.080.650	97%	
Sortie	1.304.574	1.184.263	91%	
TRAFIC HYDROCARBURES CUMULE	20.459.506	19.248.830	94%	
Entrée	831.500	935.329	112%	
Sortie	19.628.006	18.313.501	93%	

5



Cellule Contrôle De Gestion
2025

Tableau de bord / Décembre

TRAFIC CONTENEURS	Objectif	Réalisation	TRO %	Analyse
Nombre EVP	16.786	18.590	111%	
Plein	8.767	9.613	110%	
Vide	8.019	8.977	112%	
Volume (TJB)	122.681	123.929	101%	
Net	87.384	83.031	95%	
Tare	35.297	40.898	116%	
Mouvement de la navigation	Objectif	Réalisation	TRO %	Analyse
Nombre Navires	242	211	87%	
Jauge Brute	5.612.959	4.424.251	79%	
Trafic passagers et véhicules	2024	2025	VAR%	Analyse
Passagers	1.486	2.081	40%	
Véhicules	1.189	1.078	-9%	

7



Cellule Contrôle De Gestion
2025

Tableau de bord / Décembre

TRAFIC CONTENEURS	Objectif	Réalisation	TRO %	Analyse
Nombre EVP	200.000	190.333	95%	
Plein	104.447	99.203	95%	
Vide	95.553	91.130	95%	
Volume (TJB)	1.460.882	1.372.588	94%	
Net	1.040.490	953.864	92%	
Tare	420.392	418.724	100%	
Mouvement de la navigation	Objectif	Réalisation	TRO %	Analyse
Nombre Navires	2.270	2.305	102%	
Jauge Brut	53.143.065	48.887.464	92%	
Trafic passagers et véhicules	2024	2025	VAR (%) 25/24	Analyse
Passagers	35.741	40.675	14%	
Véhicules	18.526	22.571	22%	

9



Cellule Contrôle De Gestion
2025

Tableau de bord / Décembre

2. Indicateurs financiers:

Désignation	Objectif	Réalisation	TRO %	Analyse
Chiffre d'affaires	944.554	1.124.328	119%	
Charges d'exploitation	1.076.486	786.691	73%	
Dont: Frais du Personnel	929.368	451.043	49%	
Valeur ajoutée	835.931	880.789	105%	
EBE	-117.322	428.883	366%	

ملحق رقم 15: مؤشرات النشاط لسنة 2024

DESIGNATION	OBJECTIF ANNUEL 2024	REAL. AU: 31/12/2023	OBJECTIF
			2024
TRAFIC GLOBAL (TONNE)	24.647.150	23.691.031	24.647.150
- Marchandises Générales	4.311.650	4.015.618	4.311.650
- Hydrocarbures	20.335.500	19.675.413	20.335.500
MOUVEMENT NAVIGATION			
- Nombre Navires	2.220	2.122	2.220
- T.J.B	52.766.353	50.483.403	52.766.353
TRAFIC CONTENEURS			
- Nombre (EVP)	166.025	163.557	166.025
- Tonnage (T)	1.328.500	1.290.062	1.328.500
TRAFIC PASSAGER	-	36.800	-
Trafic véhicules	-	18.117	-
C.A.H.T (KDA)	10.920.688	10.578.733	10.920.685
- Services portuaires	7.326.487	7.105.584	7.326.485
- Droits de Navigation	677.976	650.894	677.976
CHARGES D'EXPLOITATION (KDA)	8.606.938	7.826.467	8.606.938
- Frais du personnel (KDA)	5.837.404	5.426.770	5.837.404
EFFECTIF GLOBAL (Nbr)	-	2.036	0
Valeur ajoutée	10.050.036	9.611.843	10.050.033
EBE	4.196.828	3.994.273	4.196.824
Charges de personnel *100/ V/A	58,08	56,46	58,08
charges (hors impôts)*100/ Ch /A	78.81	72,18	78,67

ملحق رقم 16: موازنة الاستثمار لسنة 2023:

Désignation	Montant autorisé (en KDA)	Montant engagé (en KDA)	Part (%)	Taux de Réalisation (%)
Etudes	36 000	8 720	0,62	24,22
Infrastructures	1 761 300	364 956	25,92	20,72
Superstructures	220 000	167 667	11,91	76,21
Equipements	10 657 827	836 035	59,39	7,84
Autres	193 000	30 383	2,16	15,74
Total général	12 868 127	1 407 761	100,00	10,94

ملحق رقم 17: الموازنة التقديرية لسنة 2024:

Désignation	Montant R.A.R 2023 (en KDA)	Montant programme neuf 2024 (en KDA)	Montant (en KDA)	Part (%)
Etudes	46 867	0	46 867	0,49
Infrastructures	350 000	1 444 720	1 794 720	18,88
Superstructures	10 000	200 000	210 000	2,21
Equipements	6 949 000	399 000	7 258 000	76,37
Autres	51 000	76 000	194 106	2,04
Total général	7 406 867	2 119 720	9 503 693	100,00

ملحق رقم 18: الموازنة التقديرية للنشاط لسنة 2024:

Catégorie	REAL 2022	PREV CLOT 2023	PREV 2024	Var. 2024/2023 (%)
Trafic marchandises générales	4 018 096	3 932 020	4 311 650	9,65%
à l'import	2 489 326	2 630 216	2 986 650	13,55%
à l'export	1 528 770	1 301 804	1 325 000	1,78%
Trafic des hydrocarbures	19 855 065	19 408 549	20 335 500	4,78%
à l'import	475 764	463 952	500 500	7,88%
à l'export	19 379 301	18 944 597	19 835 000	4,70%
TRAFIC GLOBAL	23 873 161	23 340 569	23 647 150	5,60%

ملحق رقم 19: الموازنة التقديرية للموارد البشرية لسنة 2024:

Catégorie	Recrutement prévisionnel 2024 de l'Entreprise Portuaire de Skikda	
	RAR 2023	2024
Cadre	09	12
Maitrise	00	24
Exécution	08	30
Total /Année	17	66
Total 2024	83	

DESIGNATION	2023		2024	
	Effectif	Action	Effectif	Action
Formations divers	912	94	582	73
Formations réglementaires	395	21	364	11
TOTAL	1307	115	946	84