

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريريج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

بغنوان:

دور التخطيط المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية

دراسة حالة مؤسسة سونلغاز - برج بوعريريج-

إشراف الأستاذ:

- بوعيطه عبد الرزاق.

من إعداد الطالبين:

- قسوم أيمن.

- دداش بوبكر.

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا

مشرفا

مناقشة

الاسم واللقب: عامر عبد اللطيف

الاسم واللقب: بوعيطه عبد الرزاق

الاسم واللقب: بن جدو أمينة

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

١٤٣٨ هـ

الإهداء

إلى من قال فيهما الرحمان:

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"
إلى من كرس حياته وجهده لتعليمنا أحسن تعليم، إلى من علمني أن الحياة جهاد
والقناعة زاد والصبر سلاح.
إلى الغالي أبي حفظه الله.
إلى نور عيني وضيء قلبي، إلى من قال فيها رسول الله- صلى الله عليه وسلم-
"أمك... ثم أمك... ثم أمك."

إلى أمي الغالية أدام الله عليها صحتها ورعاها
إلى كل إخوتي وأخواتي الأعمام الذين ساندوني طيلة حياتي ومشواري الدراسي

(السعيد، حنان، أحلام، أمين، عبد العزيز)

وإلى كل الأهل والأقارب.

إلى من ساندتني وأمدتني بالتوجيه والدعم خلال انجاز هذا العمل الأخت والزميلة آية.

وأخيرا من قالها *نالها* وأنا لها وإن أبت رغما عليها أتيت بها، وصلت رحلتي الجامعية إلى
نهايتها بعد تعب، لم تكن الرحلة قصيرة ولا الطريق كان محفوفًا بالتسهيلات لكنني فعلتها
ونلتها، وما كنت أفعل لولا فضل الله فالحمد لله عند البدء وعند الختام.

أيمن قسوم

الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة على الحبيب المصطفى وأهله ومن وفى أما بعد:

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية بمذكرتنا هذه

ثمرة الجهد والنجاح بفضلته تعالى.

أهدي ثمرة جهدي إلى من حملتني بين أحشائها، إلى من حضنتني بينها، أمي التي

دعت لي في صلاتها وسهرت لراحتي أمي الحبيبة أطال الله في عمرها.

إلى قدوتي في الحياة، الذي رباني على الأخلاق وعلمني العطاء دون الانتظار إلى

أبي الغالي.

إلى كل إخوتي وأخواتي الأعزاء الذين ساندوني طيلة حياتي ومشواري الدراسي

(بوعلام، ياسين، مريم، سامية، أسامة)

وإلى كل الأهل والأقارب.

دون أن ننسى عائلة سونلغاز -برج بوعرييج-، وعائلة الحماية المدنية.

شكر وعرfan

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك على ما يسرت لنا في هذا العمل المتواضع حتى
خرج إلى النور فسبحانك لا إله إلا أنت أستغفرك وأتوب إليك.

ثم لا يسعنا إلا أن نتقدم بالشكر الجزيل إلى أستاذنا الدكتور بوعبيطة عبد الرزاق لقبوله الإشراف على هذه
المذكرة أولاً، وللتسهيلات والتوجيهات التي منحها لنا ثانياً، ولجميل صبره وحسن معاملته معنا، كما أنه لم
يبخل علينا بوقته الثمين في تتبع بيانات هذا العمل من بدايته إلى نهايته فجزاها الله عنا ألف خير.

كما نتقدم أيضاً بالشكر الجزيل إلى الأساتذة الأجلاء لكلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير الذين
لنا من معيّنهم طيلة مشوارنا الدراسي، إذ أضاءوا لنا الطريق وشرحوا ما غمض والتبس معناه في أذهاننا.
كذلك نتوجه بجزيل الشكر إلى كافة العاملين في مؤسسة سونلغاز - برج بوعريريج - خاصة السيد
بلعباسي صديق رئيس قسم المالية والمحاسبة بالمؤسسة لتوفيرهم، لنا الظروف الملائمة للقيام
بهذا العمل، فجزاهم الله خيراً ولهم منا كل التقدير والاحترام.

كما نتقدم بالشكر والعرfan إلى كل من ساعدنا ومد لنا يد العون من قريب أو بعيد.

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والتقدير إلى السادة أعضاء اللجنة على قبولهم مناقشة هذه المذكرة وصرّفهم
جزء من وقتهم الثمين لأجل قراءتها.

فإله نسأل أن يزيدنا علماً وينفعنا بما علمنا إنه ولي ذلك والقادر عليه وآخر دعوانا أن الحمد لله رب
العالمين.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال استخدام أهم أدوات التخطيط المالي وهي الموازنة التقديرية بالإضافة إلى لوحة القيادة بدراسة حالة مؤسسة سونلغاز وحدة -برج بوعريريج-؛ حيث تناولت هذه الدراسة التخطيط المالي كإطار لاتخاذ القرارات المالية من خلال معرفة أنواعه وأدواته؛ حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة من الناحية النظرية وتفصيلها، كما استخدمنا المنهج التحليلي لتحليل المعلومات والبيانات المجمعة من دراسة حالة للشركة الوطنية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع -برج بوعريريج- ، وتم استخدام الملاحظة والمقابلة كأدوات لمعرفة كيفية إعداد مختلف الموازنات ولوحات القيادة التي تعتمد عليها المؤسسة.

وقد توصلنا الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التخطيط المالي يقوم في الأساس على تحديد الأهداف والتنبؤ لتنفيذها عن طريق الموازنة التقديرية ولوحة القيادة التي تعتمد عليها مؤسسة بصفة أكبر بالإضافة إلى أن التخطيط المالي يساهم في ترشيد القرارات في ظل مركزية التسيير.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي، القرارات المالية، الموازنة التقديرية، لوحة القيادة.

Abstract:

This study aimed to identify the role of financial planning in making financial decisions within the economic enterprise, using key financial planning tools such as budgeting and dashboard through the case study of Sonelgaz at the -Bordj Bou Arreridj - The study addressed financial planning as a framework for making financial decisions by identifying its types and tools. A descriptive approach was used to describe the study variables theoretically and in detail, and an analytical approach was employed to analyze the information and data collected from the case study of the National Electricity and Gas Company, Distribution Directorate of -Bordj Bou Arreridj - Observation and interviews were used as tools to understand how to develop different budgets and dashboards adopted by the company.

The study resulted in several findings, with the main one being that financial planning is essentially based on defining goals and forecasts to implement them through the widely used budget and dashboard by the company, in addition to contributing to rationalizing decisions in a context of centralized management.

Keywords: financial planning, financial decisions, budgeting, dashboard.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرافان
-	ملخص الدراسة
-	قائمة المحتويات
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ-هـ	مقدمة
31-1	الفصل الأول: مدخل نظري للتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية
2	تمهيد
18-3	المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتخطيط المالي
3	المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي وأهميته
6	المطلب الثاني: متطلبات وخطوات التخطيط المالي
8	المطلب الثالث: أنواع وأدوات التخطيط المالي
16	المطلب الرابع: العوامل والمعوقات المؤثرة في التخطيط المالي وعوامل نجاحه
28-19	المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لاتخاذ القرارات المالية
19	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرارات المالية وأهميتها
22	المطلب الثاني: مراحل وأساليب اتخاذ القرار المالي
24	المطلب الثالث: أنواع القرارات المالية
26	المطلب الرابع: العوامل والصعوبات المؤثرة في اتخاذ القرار المالي

31-29	المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية
29	المطلب الأول: العلاقة بين اتخاذ القرار المالي والتخطيط المالي
29	المطلب الثاني: مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية
30	المطلب الثالث: أثر لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية
31	خلاصة الفصل
62-32	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة -برج بوعرييج-
33	تمهيد
42-34	المبحث الأول: تقديم عام للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز
34	المطلب الأول: التعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز
37	المطلب الثاني: لمحة جغرافية وديمغرافية للشركة
41	المطلب الثالث: تعريف قسم المالية والمحاسبة
44-43	المبحث الثاني: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في مديرية التوزيع
43	المطلب الأول: التخطيط المالي داخل المديرية
44	المطلب الثاني: أهمية التخطيط المالي داخل المديرية
62-44	المبحث الثالث: أدوات التخطيط المالي المستخدمة في اتخاذ القرارات المالية في مديرية التوزيع
45	المطلب الأول: دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية
53	المطلب الثاني: دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية
60	المطلب الثالث: القرارات المالية المتخذة
62	خلاصة الفصل
66-64	الخاتمة
70-68	قائمة المراجع
86-71	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
46	انحراف الموازنة التقديرية للمبيعات	01
47	انحراف الموازنة التقديرية للمشتريات	02
48	انحراف الموازنة التقديرية للزبائن	03
49	انحراف الموازنة التقديرية للاستثمار في الكهرباء لسنتي 2021 و 2022	04
50	انحراف الموازنة التقديرية للاستثمار في الكهرباء لسنة 2023	05
51	انحراف الموازنة التقديرية للاستثمار في الغاز لسنتي 2021 و 2022	06
52	انحراف الموازنة التقديرية للاستثمار في الغاز لسنة 2023	07
54	لوحة القيادة لشهر ديسمبر الخاصة بمبيعات ومشتريات الكهرباء	08
55	لوحة القيادة لشهر ديسمبر الخاصة بمبيعات ومشتريات الغاز	09
56	لوحة القيادة لشهر ديسمبر الخاصة بالزبائن الجدد للكهرباء والغاز	10
57	لوحة القيادة لشهر ديسمبر الخاصة ببرنامج الاستثمار في الكهرباء	11
58	لوحة القيادة لشهر ديسمبر الخاصة ببرنامج الاستثمار في الغاز	12
59	لوحة القيادة لشهر ديسمبر الخاصة برقم الأعمال الوحدة مليون دينار	13

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
8	أنواع التخطيط المالي	01
14	تمثيل نقطة التعادل	02
16	الشكل العام للوحات القيادة	03
22	مراحل اتخاذ القرار المالي	04
23	أساليب اتخاذ القرار المالي	05
36	الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز	06
38	الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع ب ب ع CD BBA	07
41	الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة	08

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
72	عقد التسيير لسنة 2023	01
78	مبيعات ومشتريات الكهرباء والغاز لشهر ديسمبر من 2021 إلى 2023	02
81	عدد الزبائن الجدد للكهرباء والغاز لشهر ديسمبر من 2021 إلى 2023	03
84	برنامج الاستثمار للكهرباء والغاز لشهر ديسمبر من 2021 إلى 2023	04
86	رقم الأعمال الوحدة مليون دينار لشهر ديسمبر لسنة 2023	05

مقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنواعها العديد من التحديات خاصة مع الانفتاح على اقتصاد السوق، والذي يتميز بالمنافسة ودرجة عالية من المخاطرة وعدم التأكد، وهذا ما يلزمها بمسايرة المحيط التي تنتشط فيه والتكيف مع الظروف لضمان الاستمرار والبقاء وتحقيق الأهداف، وذلك اعتمادا على منهج التخطيط لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات وتجنب المخاطر؛ حيث بالتخطيط يكون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية والإمكانات المادية المتاحة وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوبة.

أما التخطيط المالي فيمثل الشق المالي للتخطيط الشامل داخل المؤسسة، فهو يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل أنشطة المؤسسة من مختلف المصادر بأقل التكاليف وأفضل الشروط، كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمؤسسة وبأقل تكلفة في ظل أقل مخاطر.

كما تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية فهي تمثل لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار.

إشكالية الدراسة: إن من أعقد القرارات الاقتصادية هي القرارات المالية، فليس من السهل على المدير المالي أن يتخذ أي قرار مالي عشوائيا؛ فالقرارات المالية هي المرآة العاكسة لإستراتيجية وأهداف المؤسسة وتعتبر مصيرية بالنسبة لها؛ ومن هذا وعلى ضوء ما سبق تتمحور المشكلة الأساسية للدراسة في السؤال الرئيسي التالي:

كيف تعتمد المؤسسة الاقتصادية على التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية ؟

- من أجل معالجة وتحليل هذه الإشكالية، وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:
- هل تهتم مؤسسة سونلغاز وحدة -برج بوعريرج- بعملية التخطيط المالي من خلال وضع خطة مستقبلية تتضمن تنبؤات مالية تساعد على اتخاذ القرارات المالية ؟
- هل يساهم التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية وذلك من خلال الموازنة التقديرية؟
- هل يساهم التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية وذلك من خلال لوحة القيادة؟

فرضيات الدراسة: للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة، ومن ثم الإجابة على إشكالية الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- **الفرضية الأولى:** تهتم مؤسسة سونلغاز وحدة -برج بوعريرج- بعملية التخطيط المالي من خلال وضع خطة مستقبلية قصيرة ومتوسطة المدى تتضمن تنبؤات مالية تساعد على اتخاذ القرارات المالية.
- **الفرضية الثانية:** تستعمل الموازنة التقديرية كأداة من أدوات التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية.
- **الفرضية الثالثة:** تستعمل لوحة القيادة كأداة من أدوات التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية من خلال إعطاء نظرة شاملة ودقيقة وسريعة ومختصرة عن وضعية المؤسسة.

✚ أهداف الدراسة: تتحدد أهداف الدراسة على النحو التالي:

- إظهار دور التخطيط المالي والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.
- التعرف على مختلف القرارات المالية المتخذة في المؤسسات الاقتصادية.
- التحقق من مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على أدوات التخطيط المالي كأداة تسيير فعالة لاتخاذ القرارات المالية.

✚ منهج الدراسة: في إطار هذه الدراسة ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة من الناحية النظرية وتفصيلها، كما استخدمنا المنهج التحليلي لتحليل المعلومات والبيانات المجمعّة من دراسة حالة للشركة الوطنية للكهرباء والغاز مديرية التوزيع - برج بوعرييج - وذلك بغية التعرف على العمليات المالية بشكل دقيق ومفصل؛ من أجل الوصول إلى نتائج حقيقية يتم على ضوءها اقتراح توصيات جادة بخصوص دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية.

✚ حدود الدراسة:

- الحدود الموضوعية: تم في هذه الدراسة التطرق إلى متغيرين هما التخطيط المالي كمتغير مستقل، واتخاذ القرارات المالية كمتغير تابع.
- الحدود الزمنية: حدد المجال الزمني للدراسة بين سنة 2021-2023.
- الحدود المكانية: سنعمل على انجاز هذه الدراسة على مستوى مؤسسة سونلغاز - برج بوعرييج -.

✚ هيكل الدراسة: للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين؛ الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للدراسة؛ حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول خصص للأدبيات النظرية حول التخطيط المالي، أما المبحث الثاني الأدبيات النظرية لاتخاذ القرارات المالية، أما المبحث الثالث دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية؛ أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية لدور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة سونلغاز - برج بوعرييج -؛ حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم فيه تقديم عام لشركة الكهرباء والغاز، أما المبحث الثاني دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في مديرية التوزيع، وخصص المبحث الثالث أدوات التخطيط المالي المستخدمة في اتخاذ القرارات المالية داخل المديرية؛ كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين من جهة مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من التوصيات المستنتجة من جهة أخرى، وفي الأخير تم صياغة آفاق الدراسة.

تمثل الدراسات السابقة أهمية كبيرة بالنسبة لأي بحث علمي لأنها تعتبر بمثابة المرجعية العلمية التي يستند إليها الموضوع محل الدراسة، بالإضافة إلى أنها تساعد على معرفة النقائص وإبراز الجوانب التي لم يتم التطرق إليها، وبالنسبة لموضوع التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسة. فهناك مجموعة من دراسات السابقة نذكر منها:

➤ **الدراسة الأولى:** دراسة بوزربة رشيد سنة 2018 بعنوان: التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمركب الصناعي الحضنة بمسيلة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة مسيلة، الجزائر، ما هو دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية؟

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال استخدام أهم أدوات التخطيط المالي وهي الموازنة التقديرية بدراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، حيث تناولت هذه الدراسة التخطيط المالي كإطار لاتخاذ القرارات المالية من خلال معرفة أنواعه وأدواته، كما تم التعرض إلى عملية اتخاذ القرار بكل أبعادها من خلال عرض مفهومها ومراحلها وأنواع القرارات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الملاحظة والمقابلة كأدوات لمعرفة كيفية إعداد مختلف الموازنات التي تعتمد عليها المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن التخطيط المالي يقوم في الأساس على تحديد الأهداف والتنبؤ لتنفيذها عن طريق الموازنة التقديرية.

➤ **الدراسة الثانية:** دراسة بن حنيش بحوص ولبوابي أيوب سنة 2022 بعنوان: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقات المتجددة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في ميدان علوم اقتصادية وعلوم تجارية وعلوم التسيير، فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص محاسبة، حيث تم طرح إشكال جوهري يتمثل في الآتي: ما مدى أهمية التخطيط المالي في اتخاذ القرارات لدى شركة الكهرباء والطاقات المتجددة؟

هدفت الدراسة للتعرف على الأسس النظرية للتخطيط المالي وعملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى تحليل الدراسات السابقة المرتبطة بموضوع دراستنا، ومن أجل الإجابة على الإشكالية المطروحة قمنا باستخدام المنهج الوصفي التحليلي بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي بتحليل القوائم المالية لشركة الكهرباء والموارد المتجددة، والتوصل إلى الوضعية المالية للمؤسسة خلال السنوات 2020/2019/2018، وبالتالي اتخاذ القرارات المالية الصحيحة بشأنها.

وقد خلصت الدراسة إلى أن التخطيط المالي هو عملية بناء خطة تقديرية لمالية مؤسسة وهو أحد فروع التخطيط الاستراتيجي للمؤسسة، وله أهمية كبيرة للمؤسسة، وأنه يمكن الاعتماد على التخطيط المالي في القرارات التمويلية لشركة كهرباء طاقات متجددة.

➤ **الدراسة الثالثة:** دراسة يامين جميل كلاب سنة 2015، بعنوان: **واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية فلسطين. تمحورت إشكالية البحث حول: ما مدى كفاءة استخدام شركات المقاولات العاملة والمدرجة في اتحاد المقاولين لقطاع غزة لأدوات التخطيط المالي؟

توصلت هذه الدراسة إلى التعريف بالتخطيط المالي على أنه التنبؤ بالاحتياجات المالية للشركة أو التنبؤ بالمواقف والمشاكل التي تتعلق بمستقبل المشروع وتقدير جميع الاحتياجات المالية لمتطلبات التوسع وتحقيق الربح، كما أخذت أدوات التخطيط المالي على أنها مجموعة من الموازنات التقديرية.

ووضحت أسباب فشل الشركات في التخطيط المالي بنقص المقدرة والدافعية على التخطيط وعدم الواقعية في التخطيط وصعوبة إيصال الخطط للعاملين.

➤ **الدراسة الرابعة:** أحمد قايد نور الدين، بروبة الهام، بعنوان: **" استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة "** دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة **ENICAB فرع GENERAL CABL**، مجلة البحوث والدراسات، العدد 20، السنة 2015.

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية استخدام الموازنة التقديرية في عملية التخطيط والرقابة، ومدى مساهمتها في عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية للوصول إلى الأهداف المرغوبة، حيث تم التوصل للنتائج من أهمها أن الموازنة التقديرية ضرورة حتمية في وقتنا الحالي للمؤسسات الاقتصادية خاصة الصناعية منها، لذا يتطلب زيادة الاهتمام بها وتطبيقها وهذا نظرا لأهميتها الكبيرة، ودورها الفعال في عملية التخطيط والرقابة التي تبين مدى انجاز الأعمال وكشف الانحرافات كي توفر لمتخذي القرارات مختلف المعلومات والبيانات والنتائج وهذا من أجل الوصول إلى الأهداف المرغوب فيها مستقبلا.

🚩 **أوجه التشابه والاختلاف:**

اتضح من خلال دراستنا التي عالجت فيها دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية؛ حيث تبين أنه من الممكن تحديد أوجه التشابه والاختلاف بينها وبين الدراسات السابقة والتي تعتبر مكملة لها؛ ويمكن حصر أهم أوجه التشابه والاختلاف في ما يأتي:

- الدراسة الأولى بعنوان: **التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمركب الصناعي الحضنة بمسيلة**، تتشابه مع دراستنا في تبين دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات

المالية من خلال استخدام أداة التخطيط المالي المتمثلة في الموازنة التقديرية وتحليلها للانحراف بين النتائج الفعلية والنتائج التقديرية خلال فترتي 2015-2016، وتختلف عن دراستنا أنه لم يتم التطرق إلى لوحة القيادة التي تعتبر أداة حديثة من أدوات التخطيط المالي، والتي تجمع بين التخطيط والرقابة.

- الدراسة الثانية بعنوان: **دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة شركة الكهرباء والطاقة المتجددة**، تتشابه مع دراستنا في إبراز أهمية التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية ومعرفة حالتها المالية، وتختلف عن دراستنا في أن هذه الدراسة تم فيها التطرق إلى تقييم الوضع المالي للمؤسسة، وذلك بتحليل القوائم المالية للمؤسسة المتمثلة في الميزانية الختامية وجدول حسابات النتائج التي توضح الصورة المالية للمؤسسة وبالتالي تعزز قراراتها.

- الدراسة الثالثة بعنوان: **واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة** تتشابه مع دراستنا في التطرق إلى التخطيط المالي ودوره على مالية المؤسسة، في حين تختلف هذه الدراسة عن دراستنا أنها تطرقت إلى تحليل الاستبيان الذي تم توزيعه على مجموعة مكاتب مقاولي.

- الدراسة الرابعة بعنوان: **استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة " دراسة حالة مؤسسة صناعة الكوابل بسكرة ENICAB فرع GENERAL CABL** تتشابه مع دراستنا في إبراز أهمية الموازنة التقديرية ودورها الفعال في عملية التخطيط المالي ودورها في اتخاذ القرارات المالية، وتختلف عن دراستنا أنه لم يتم التطرق إلى لوحة القيادة التي تعتبر أداة حديثة للتخطيط المالي، والتي تجمع بين التخطيط والرقابة.

الفصل الأول: مدخل نظري للتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية

تمهيد:

التخطيط المالي هو أحد الموضوعات التي يهتم بها الباحثون والاقتصاديون بشدة لأنه يعد جزءاً أساسياً من الإدارة المالية وله الأسبقية على جميع عناصر الإدارة الأخرى، فمن المستحيل إنجاز مهمة بشكل جيد دون التخطيط لها لأن نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى التخطيط السليم لعملياتها.

باعتبار أن المؤسسة هي مركز للقرارات فإنها تقوم على جملة من القرارات المالية، لذلك لا بد من اتخاذ القرارات الصائبة للوصول إلى نتائج ايجابية وتحقيق الأهداف المسطرة، وتلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بالتخطيط المالي للتنبؤ ولرسم البيانات المستقبلية وأن تساعد في قياس الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، فيساعد ذلك في عملية اتخاذ القرار المالي عبر جميع مراحلها.

ومن هذا المنطلق سيتم من خلال هذا الفصل معالجة الجوانب النظرية المتعلقة بالتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية من خلال المباحث التالية:

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتخطيط المالي.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لاتخاذ القرارات المالية.

المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتخطيط المالي

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى الأدبيات النظرية للتخطيط المالي؛ حيث يتكون هذا المبحث من أربعة مطالب؛ حيث أن المطلب الأول يتكلم عن مفهوم التخطيط المالي وأهميته، وأما المطلب الثاني فيتمحور حول أنواع وخطوات التخطيط المالي، وفيما يخص المطلب الثالث فهو يبين أدوات التخطيط المالي أما المطلب الرابع فسنتناول العوامل المؤثرة على التخطيط المالي ومعوقاته وعوامل نجاحه.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي وأهميته

يعد التخطيط المالي عنصر أساسي لنجاح المؤسسة فهو دليلها المالي في المستقبل فمن خلاله تتمكن المؤسسات من تحقيق الفعالية والكفاءة في مختلف عملياتها وأنشطتها، وسنتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التخطيط المالي من خلال تعريفه وذكر أهميته.

الفرع الأول: مفهوم التخطيط المالي

قبل تطرقنا لمفهوم التخطيط المالي نتناول أولاً مفهوم التخطيط.

أولاً: مفهوم التخطيط

لقد أعطيت عدة تعاريف للتخطيط وسيتم التعرض للبعض منها كمحاولة للوصول إلى تعريف عام.

التعريف الأول: التخطيط هو عملية الإعداد المسبق للأنشطة والأعمال التي ينبغي على المؤسسة القيام بها لتحقيق أهدافها، فهو يتضمن ما يجب القيام به، ومكان وزمان تنفيذه، والكيفية التي سيتم بها تنفيذ العمل، والوسائل المستخدمة في هذا العمل وكذلك دراسة البدائل من التصرفات المحتملة، وتقييم هذه البدائل، ثم اختيار البديل الأمثل.⁽¹⁾

التعريف الثاني: ويمكن تعريف التخطيط بأنه: "أسلوب التفكير للمستقبل، واستعراض حاجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات، بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة".⁽²⁾

(1) فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020، ص92.

(2) عدنان تايه النعيمي، رشاد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار البيازوري، عمان، الأردن، 2008، ص168.

الفصل الأول:.....مدخل نظري للتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية

التعريف الثالث: ويعرف على أنه عملية إدارية تتضمن تحديد الأهداف المستقبلية في ضوء الموارد المتاحة لها وفي ضوء تقييمها للعوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية السائدة في البيئة التي تتواجد فيها والممكن أن تؤثر على أدائها، كما تتضمن وضع خطة عمل مناسبة لتحقيق الأهداف الموضوعية.⁽¹⁾

ومن خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التخطيط يعني عملية اختيار بين عدد من البدائل المتاحة التي يتم تقييمها لتحديد البديل المناسب الذي يحقق الهدف المنشود.

ثانياً: مفهوم التخطيط المالي

هناك عدة تعاريف للتخطيط المالي نذكر منها:

التعريف الأول: يعرف التخطيط المالي بأنه نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأفضل الشروط، كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمشروع وبأقل الأخطار وهو علم له قواعد وأصول ويحتاج إلى خبرة في التطبيق والقدرة على التنبؤ وتحليل الماضي والإعداد للمستقبل.⁽²⁾

التعريف الثاني: إن التخطيط المالي يعني التهيؤ والاستعداد للمستقبل، أي الاستعداد لتصور مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة من جهة، وفيما بين المؤسسة والمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه من جهة ثانية.⁽³⁾

التعريف الثالث: إن التخطيط المالي هو عبارة عن مجموعة الجهود المبذولة في سبيل الوصول إلى الخطة المالية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف والإمكانات والوسائل والسياسات والإجراءات والقواعد والمدة اللازمة للتنفيذ، لذلك فإن عملية التخطيط المالي لا بد وأن تتضمن التالي:⁽⁴⁾

- ✓ تحديد الأهداف؛
- ✓ تحديد وتحليل البدائل التمويلية والاستثمارية المتاحة؛
- ✓ اختيار البديل الأفضل؛
- ✓ توقع ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل؛

(1) محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي للنشر، الطبعة 01، الإسكندرية، مصر، 2006، ص37.
(2) سالم صلال الحسنوي، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018، ص263.
(3) حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 02، عمان، الأردن، 2008، ص50.
(4) فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى علمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2013، ص135.

وهناك مجموعتين من العوامل التي لا بد من دراستها أثناء القيام بعملية التخطيط المالي وهما:

أ- **العوامل الخارجية:** وتتمثل في تقييم المستوى المتوقع لأداء الاقتصاد القومي، والظروف التي ستعمل فيها المؤسسة، وهل هي ظروف ازدهار أم ظروف انكماش؛

ب- **العوامل الداخلية:** وتتمثل في تحديد حجم كل من الاستثمار والتمويل والإنتاج والبيع والتكاليف والعمالة والأسواق ... الخ ؛

ومما سبق يمكن القول أن التخطيط المالي يهدف إلى تنسيق الأنشطة المالية للمؤسسة، وذلك من خلال تقدير الاحتياجات المالية، وتحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على هذه الأموال، والعمل على توفيرها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيراً وضع الخطط والأهداف والسياسات والإجراءات والموازنات موضع التطبيق.

ثالثاً: خصائص التخطيط المالي

تتطلب عملية التخطيط المالي مجموعة من الخصائص التي تتكفل بنجاح الخطة المالية نذكر منها ما يأتي:⁽¹⁾

- ✓ **الاستمرارية:** وتعني تواصل عملية التخطيط وعدم تقطعها أو توقفها؛
- ✓ **الوضوح:** أي أن تكون أهداف الخطة واضحة ومحددة بدقة ولا غموض فيها؛
- ✓ **البساطة:** أن تأتي الخطة بمكونات بسيطة وسهلة الفهم خالية من التعقيد؛
- ✓ **الواقعية:** أن تتلاءم أهداف الخطة وغاياتها مع معطيات الحالة السائدة، وإمكانية تنفيذها في ضوء الإمكانيات المتاحة؛
- ✓ **سلامة البيانات:** أن تعتمد الخطة على بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة وصحيحة تخدم تحليل الواقع وعملية التنبؤ بالاتجاهات؛
- ✓ **الأولويات والبدائل:** فالخطة الناجحة هي التي ترتب أولوياتها وتضع البدائل لتنفيذ هذه البدائل؛
- ✓ **التوقع:** اعتمادها النظرة المستقبلية المستندة على أحدث الأساليب من الطرف هيئات مختصة لكونها وثيقة الصلة بالمستقبل؛
- ✓ **تحديد مسؤوليات التنفيذ بصورة دقيقة** لتتسجم مع قدرات الجهات المنفذة؛

الفرع الثاني: أهمية التخطيط المالي

تتجلى أهمية التخطيط المالي في تحقيقه للأهداف التالية:⁽²⁾

- ✓ يساعد في اختيار المشاريع الاستثمارية التي تتناسب مع مصادر التمويل المختلفة؛

(1) مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص38.

(2) بحري علي، التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتورا علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، 2018-2019، ص77.

الفصل الأول:.....مدخل نظري للتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية

- ✓ التنسيق المتكامل بين الوظيفة المالية والوظائف الأخرى في المؤسسة مثل وظيفة الشراء والبيع والإنتاج ليحقق التعاون والتكامل في أداء كل إدارة لمهمتها المرسومة في مخططات المؤسسة؛
- ✓ تحقيق السيولة النقدية الملائمة بالمبالغ اللازمة، وفي الأوقات المناسبة بحسب ظروف المؤسسة حتى لا تتوقف عن الدفع أو تلجأ للاقتراض لسداد المستحقات؛
- ✓ إمكانية مواجهة الظروف الطارئة والتي يضع المخططون الماليون احتمالاتهم التي يمكن أن تؤثر على المركز المالي للمؤسسة في المستقبل ورسم خطة لمواجهة الظروف غير المتوقعة حتى تستمر المؤسسة في تحقيق أهدافها المرسومة؛
- ✓ ضمان توفير الأموال: إن وجود أموال كافية في المؤسسة يمكن من تنفيذ مختلف الأنشطة والمهام، كالحصول على الأصول الثابتة، تسديد المصاريف اليومية و ضمان وجود تمويل مالي في الوقت الضروري؛
- ✓ عدم إهدار موارد المؤسسة دون داع، فالتخطيط المالي يسمح للمؤسسة من التخطيط لاستثمار الأموال الفائضة عن حاجة المؤسسة أفضل استثمار؛
- ✓ يسمح للمؤسسة من تجنب الأزمات المالية والتشغيلية؛

المطلب الثاني: متطلبات وخطوات التخطيط المالي

يتطلب التخطيط المالي توفر مجموعة من المتطلبات والمرور على عدة خطوات لإعداد خطة مالية فعالة تتماشى مع أهداف المؤسسة لذلك سنتطرق في هذا المطلب إلى ماهية متطلبات وخطوات التخطيط المالي.

الفرع الأول: متطلبات التخطيط المالي

إن إعداد خطة مالية فعالة يتطلب توفر مجموعة الاعتبارات التالية:⁽¹⁾

1- دقة عملية التنبؤ: تتوقف كفاءة الخطة المالية على مدى دقة التنبؤات التي تقوم عليها الخطة، ويعتمد القائم بالتخطيط على مصادر عديدة للمعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثل النماذج الاقتصادية التي تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة، كما قد يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنية وعلى النماذج التسويقية التي تهدف إلى دراسة سلوك المستهلك.

وترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصورات تشمل كافة الظروف المحيطة بالمشروع مثل نسبة التضخم ومعدلات نمو الاقتصاد القومي ومدى توافر المواد الخام في المستقبل وأسعار العملات المختلفة وغيرها وذلك جنبا إلى جنب مع الظروف الداخلية للمشروع وعند قيام المخطط المالي بعملية التنبؤ لابد من

(1) نهال فريد مصطفى، مبادئ وأساسيات الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003، ص114-

الفصل الأول:.....مدخل نظري للتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية

دراسة كل الظروف المتوقعة والظروف غير المتوقعة؛ حيث أن تحليل المخاطر التي يمكن أن يواجهها المشروع عند المفاضلة بين مجالات التمويل ومجالات الاستثمار البديلة يعتبر من صميم العمل القائم بالتنبؤ والتحليل المالي.

2- الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة: لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد المدير المالي على تحديد أفضل خطة مالية ممكنة، لذلك يجب على القائم بالتخطيط المالي أن يواجه كافة المشاكل والظروف المتوقعة ويحدد على ضوءها أفضل البدائل الممكنة فنجده أنه على سبيل المثال لا توجد لآن قاعدة تحدد ما إذا كان من الأفضل إجراء توزيعات كثيرة لحملة الأسهم أم الاحتفاظ بالأرباح لأغراض التمويل الذاتي للمشروع، ولكن على الرغم من ذلك يجب على المدير المالي أن يتخذ قرارا بشأن سياسة التوزيعات المثلى التي يجب إتباعها في المشروع الذي يعمل فيه.

3- مراجعة ومتابعة الخطة المالية: لابد من الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية على ضوءها في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة.

ولقد سبق الإشارة إلى أن الخطط المالية تستخدم أيضا كمعايير للحكم على الأداء في المستقبل، إلا أن تقييم الأداء لا يصبح ذات فائدة تذكر إلا إذا أخذ الظروف الاقتصادية المحيطة بالمشروع عند تحقق الأداء محل القياس فقد ينحرف الأداء عن الخطة التي سبق إقرارها نظرا لمرور الاقتصاد القومي بمرحلة مؤقتة من الكساد على سبيل المثال.

الفرع الثاني: خطوات التخطيط المالي

هناك العديد من التقسيمات لخطوات عملية التخطيط المالي إلى أنها تناولت المراحل والخطوات التالية:⁽¹⁾

1- تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية: تشتمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي والذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة استخدام عوامل الإنتاج والموارد المتاحة في المؤسسة، ويتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأمد، ويمكن وضع أهداف فرعية أخرى لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي.

2- إعداد السياسات المالية: تعرف على أنها: "تلك القرارات التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية، وذلك ضمن القيود المالية التي تفرضها الوضعية المالية والإمكانات المالية المتوفرة للمؤسسة"، وبالتالي فالمؤسسة مجبرة على إيجاد سياسة مالية متكاملة ومتناسقة ومنسجمة في أهدافها مستنبطة من الإستراتيجية العامة وتخدم أهدافها، ويتحقق ذلك بإتباع منهج محدد يركز على بعض الأولويات ويهمل أخرى.

⁽¹⁾ علي مكيدة ونسيمة أمر ستي، أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 10، الجزائر، ص 35.

الفصل الأول:.....مدخل نظري للتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية

3- إعداد الموازنات التخطيطية: تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم الأدوات المحاسبية التي تساعد إدارة المؤسسة في ممارسة وظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وتقييم الأداء، وتمثل الموازنة في أبسط صورها بيان بالتصرفات التي ينبغي القيام بها تبعا لتحقيق أهداف محددة مقدما.

والموازنة التخطيطية هي خطة عمل شاملة ومفصلة ومعبر عنها في صورة مالية تهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي خلال فترة مستقبلية، وذلك لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة.

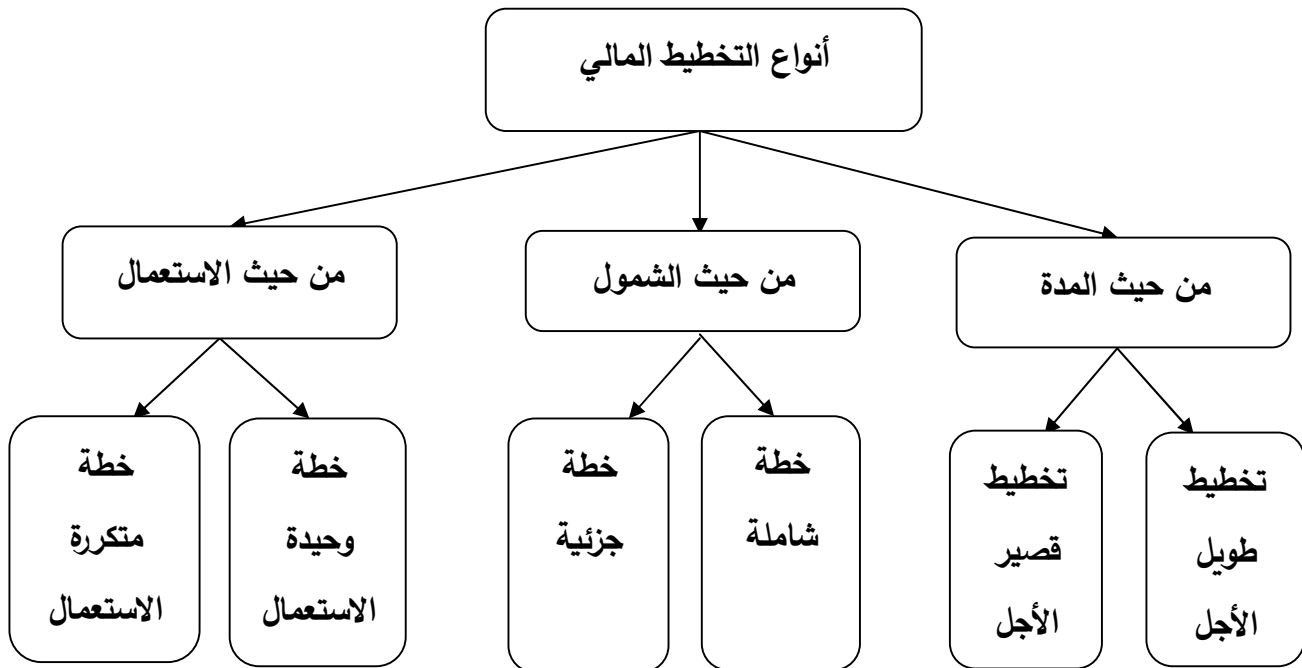
4- مرحلة تكوين الإجراءات والقواعد المالية: يتم بموجب هذه المرحلة تحويل الموازنة التخطيطية والأهداف والسياسات إلى تفاصيل تساعد على تحقيق الخطة المالية، كما يتم مثلا توزيع الخطة السنوية إلى خطة رباعية وهذه بدورها إلى خطط شهرية ثم خطط أسبوعية ... الخ، أو القيام بالتوزيع الوظيفي للخطة أي توزيعها على فروع وأقسام ووحدات المؤسسة حسب اختصاص ومهمة كل منها، ومما لاشك فيه أن مثل هذه الإجراءات والقواعد تسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من التنسيق في التنفيذ.

المطلب الثالث: أنواع وأدوات التخطيط المالي

ينقسم التخطيط المالي لعدة أنواع من حيث مدة الخطة، ومن حيث درجة الشمول، ومن حيث استعمال الخطة، بالإضافة إلى اعتماده على عدة أدوات منها الموازنة التقديرية، تحليل التعادل.

الفرع الأول: أنواع التخطيط المالي

الشكل رقم (01): أنواع التخطيط المالي



المصدر: من إعداد الطالبين.

للتخطيط المالي عدة أنواع نذكر منها:(1)

أولاً: من حيث المدة

أ- **تخطيط طويل الأجل:** يساعد التخطيط طويل الأجل على وضع السياسات المالية التي في ضوءها يتم إعداد الخطط المالية قصيرة الأجل وتتراوح الخطط المالية طويلة الأجل بين سنتين إلى عشر سنوات، وتلعب طبيعة نشاط المؤسسة دوراً في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية، ويصب في العادة التخطيط طويل الأجل على النواحي التالية:

- 1- كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية؛
- 2- البرامج والأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة؛
- 3- المصادر الرئيسية للحصول على الأموال؛
- 4- كيفية سداد القروض المختلفة؛
- 5- إمكانية الاندماج مع المؤسسات الأخرى؛

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

ب- **تخطيط قصير الأجل:** يعتمد على إعداد مجموعة من القوائم المالية تشمل على النتائج المالية المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة لا تتجاوز السنة، وتشتمل هذه القوائم على قائمة الموازنة النقدية التقديرية وقائمة الدخل التقديرية وقائمة الميزانية العمومية التقديرية، كما أن التخطيط طويل الأجل أقل دقة ووضوح من التخطيط قصير الأجل لأن التنبؤ خلال المدة الطويلة يكون صعباً بينما في التخطيط قصير الأجل يكون التنبؤ سهلاً.

ثانياً: من حيث درجة الشمول

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

ثالثاً: من حيث الاستعمال:

- أ- **خطة وحيدة الاستعمال:** وهذا النوع يتصف بالاستعمال المؤقت؛ حيث لا تستعمل إلا لمعالجة مشكلة طارئة.
- ب- **خطة متكررة الاستعمال:** وهذا النوع يتصف بالاستعمال الدائم للخطة وتمتاز بتسهيل تنفيذ العمل بالإضافة إلى توفير في النفقات.

(1) سالم صلال الحسنوي، أساسيات الإدارة المالية، دار المدينة الفاضلة للنشر والتوزيع، 2014، ص 163-164.

الفرع الثاني: أدوات التخطيط المالي

يعتمد التخطيط المالي على مجموعة من الأدوات التخطيطية التي تساعده على معرفة مدى تحقق الأهداف المحددة مسبقا للمشروع، ومن بين هذه الأدوات نجد:

أولا: الموازنة التقديرية

1) تعريف الموازنة التقديرية

لقد تعددت التعاريف الخاصة بالموازنة التقديرية إلا أنها كانت تصب مجملا في اعتبارها أداة للتخطيط والرقابة؛ حيث عرفت كما يلي:

التعريف الأول: الموازنة التقديرية هي أداة تخطيطية يتم من خلالها ترجمة أهداف المنظمة وسياساتها من خلال الأرقام، والتي تكون بمثابة الأساس لسير عمل المنظمة والتنبؤ بمواردها والتزاماتها المستقبلية، وتجسيد الأنشطة المختلفة.⁽¹⁾

التعريف الثاني: الموازنة التقديرية هي أداة تخطيط توضع في صورة كمية أو رقمية لوجه معين من أوجه نشاط المشروع، وتوضع في ضوء التنبؤ بالظروف التي يمكن أن تسود في المستقبل عند مستوى نشاط معين.⁽²⁾

التعريف الثالث: وتعرف بأنها تخطيط ورقابة في نفس الوقت، ويتوقف المدى الزمني للميزانية على طبيعة المنشأة؛ حيث أنها تعد لعدة شهور قادمة أو لسنة قادمة أو لعدة سنوات في المستقبل.⁽³⁾

ويستخلص من التعاريف أن الموازنة التقديرية تعبير رقمي وخطة شاملة لأوجه نشاط المؤسسة المرغوب تنفيذها مستقبلا، وتعتبر هذه الخطة بمثابة المسار الذي يجب على الجميع المساهمة في وضعه واحترامه لبلوغ الهدف المتوقع، كما أنها تعتبر نظاما للمعلومات يساعد على اتخاذ القرارات. ومن أهداف استخدام الميزانيات التقديرية ما يلي:⁽⁴⁾

- ✓ التحديد الواضح للتنبؤات المستقبلية عن موارد المنظمة والتزاماتها؛
- ✓ نقل التنبؤات المستقبلية للمهتمين في المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة؛
- ✓ تزويد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بخطة مفصلة للعمل على تحقيق أهداف المنظمة؛
- ✓ تمكين إدارة المؤسسة من استخدام الموارد أفضل استخدام؛

(1) عبد الله السنفي، الإدارة المالية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة 02، صنعاء، 2013، ص101.

(2) محمد فاتح البشير المغربي، الإدارة المالية، دار النشر للجامعات، الطبعة 01، مصر، 2014، ص101.

(3) أحمد قايد نوردين وبوروية إلهام، استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات، العدد 20، الجزائر، 2015، ص3.

(4) عبد الله السنفي، مرجع سبق ذكره، ص101.

- ✓ مساعدة الإدارة على القيام بوظيفة الرقابة وتقييم الأداء بشكل فعال؛
- ✓ تمكين إدارة المؤسسة من استخدام الموارد أفضل استخدام؛
- ✓ مساعدة الإدارة على القيام بوظيفة الرقابة وتقييم الأداء بشكل فعال؛
- ✓ تزويد الإدارة بمقياس للناتج المتوقعة للخطط التشغيلية المقترحة بما يساعد على الاختيار فيما بينها؛

(2) أنواع الموازنات التقديرية

تنقسم حسب كل معيار إلى: (1)

أ- أنواع الموازنات التقديرية من حيث الفترة الزمنية

- ووفقا لهذا المعيار تقسم الموازنات إلى موازنات طويلة الأجل ومتوسطة الأجل وقصيرة الأجل.
- **موازنات طويلة الأجل:** تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها في المدى الطويل، وهي متعلقة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتغطي فترة تفوق خمسة سنوات وغالبا تهتم وتخطط للاستثمارات المالية.
- **موازنات متوسطة الأجل:** عادة ما تغطي أهداف ما بين مدة سنتين إلى أربعة سنوات وهي متعلقة بالأهداف التكتيكية.
- **موازنات قصيرة الأجل:** ويطلق عليها الموازنة التقديرية السنوية أو العملية، وهي تغطي نشاط المؤسسة خلال دورة مالية قادمة، وتعتبر جزء من الموازنات طويلة الأجل.

ب- من حيث المرونة

- حسب هذا المعيار تقسم الموازنات إلى قسمين: الموازنات التقديرية الثابتة والموازنات التقديرية المرنة (المتغيرة).
- **الموازنة الثابتة:** تبنى الموازنة الثابتة على حجم الإنتاج واحد وتستعمل في المؤسسات التي لها القدرة على التنبؤ بصفة حقيقية بحجم النشاط للفترة القادمة؛ حيث تتميز هذه الموازنة بالثبات نسبيا إلى مستوى حجم النشاط.
- **الموازنة المرنة (المتغيرة):** ويطلق عليها كذلك المتغيرة وتعد على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط، لغرض المراقبة وتقييم الأداء؛ حيث تعتبر هذه الموازنة كأداة فعالة في ذلك وتتميز بالمرونة إذ أن هناك تغيرات تحدث في محيط المؤسسة سواء الداخلي أو الخارجي، ولذا يجب أن تستجيب لهذه المتغيرات.

(1) يزيد تقارير وليلى حليمي، مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، 2017، ص4-

ت- من ناحية درجة التفاصيل التي تشملها الموازنة التقديرية

تقسم حسب مدة التصنيف إلى موازنة المسؤولية وموازنات البرامج.

- **موازنة المسؤولية:** إن موازنة المسؤولية أداة فعالة للرقابة لأنها تزودنا بالمعلومات المفصلة التي تساعد على تقييم أداء المسؤول الذي هو على رأس القسم المعني أو مركز المسؤولية، الذي قد يكون هدفه تخفيض الأعباء فيكون مركز التكاليف أو لزيادة الإيرادات فهو مركز الإيرادات، أو في الأخير أرباح فهو مركز ربح إذ أن الموازنة تتضمن الأعمال المراد تنفيذها خلال فترة الموازنة لكل قسم من أقسام المؤسسة.
- **موازنة البرامج:** تساعد هذه الموازنة على اتخاذ القرارات خاصة في المشاريع الاستثمارية؛ حيث أنها تحدد ما تسعى المؤسسة إلى القيام به من خطط رئيسية، وأساس موازنة البرامج هو نشاط معين أو عملية محددة تريد المؤسسة القيام بها، مثل شراء آلة جديدة، القيام بحملة دعائية...الخ.
- ث- **من حيث وحدة القياس:** هناك موازنات معبر عنها على أساس عيني مثل موازنة الإنتاج، وموازنات معبر عنها على أساس نقدي، ونجد الموازنات المعبر عنها عينا في المؤسسات الإنتاجية، إلا أن أغلب الموازنات يعبر عنها على أساس نقدي نظرا لاعتمادها على المعلومات المستقاة من المحاسبة العامة أو محاسبة التكاليف، ولأنه لا يمكن الجمع بين الموازنات المختلفة فهناك قاسم مشترك هو القياس النقدي.

ثانيا: تحليل التعادل

تحليل التعادل يقوم على أساس دراسة العلاقة بين إيرادات المؤسسة (بين الأرباح) والتكاليف الثابتة والمتغيرة، ومعنى ذلك أن تحليل التعادل هو مدخل لتخطيط الربحية مبني على أساس العلاقة بين التكلفة والعائد، فهو وسيلة لتحديد حجم المبيعات التي لا يحدث عندها ربح أو خسارة، أو تحديد حجم المبيعات التي تتعادل عنده التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية، أو الذي تكون عنده الفرق بين الإيرادات الكلية و التكاليف الكلية معدوم.

ويمكن القول: إن نقطة التعادل هي كمية الإنتاج أو المبيعات التي عندها لا تحقق المؤسسة أي ربح ولا تتحمل أي خسارة أي أن إجمالي الإيرادات يغطي جميع المصروفات الثابتة والمتغيرة ولا يحدث عندها فائض أو عجز، ولتحديد نقطة التعادل يجب التعرف على إيرادات المبيعات عند مستويات مختلفة من جهة، وعلى التكاليف الكلية الثابتة والمتغيرة من جهة أخرى وتتضمن:⁽¹⁾

✓ **التكاليف الثابتة:** هي كل عناصر التكاليف التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج في ظل طاقة إنتاجية معينة؛

✓ **التكاليف المتغيرة:** هي التي تتغير بتغير حجم الإنتاج والمبيعات مثل المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج المختلفة، وتكلفة الوقود وأجور عمال الإنتاج، وتكاليف التعبئة والتفريغ. ... الخ؛

(1) عبد الله السنفي، مرجع سبق ذكره، ص 114.

وتتمثل أهمية تحليل التعادل فيما يلي: (1)

- ✓ تقييم حجم الإنتاج أو المبيعات الذي تتعادل عنده الإيرادات مع التكاليف؛
- ✓ تقييم أثر الخطة الإنتاجية والبيعية على ربحية المؤسسة؛
- ✓ إذا تطلبت خطة المؤسسة الإنتاجية والبيعية زيادة الاستثمارات، فإن تحليل التعادل يساعد على معرفة ما إذا كان عائد الاستثمار سوف يكون في حدود المعدلات التي تم وضعها من قبل الإدارة أم لا؛
- ✓ يساعد في التخطيط للربحية، وتحديد مستويات الإنتاج أو المبيعات المؤدية إلى ذلك؛
- ✓ يوضح أثر التوسعات الاستثمارية على معدلات الربحية ويساعد على توفير وسائل الرقابة على عمليات المؤسسة؛
- ✓ يساعد على توفير البيانات والمعلومات التي على أساسها تبنى قرارات الإدارة وخاصة المرتبطة بسياسات الأسعار والإنتاج؛

➤ طرق حساب نقطة التعادل

يمكن حساب نقطة التعادل وفق الطرق التالية:

1- الطريقة الرياضية

يمكن تحديد نقطة التعادل رياضياً باستخدام المعادلات التالية: (2)

أ- تحديد نقطة التعادل باستخدام تكلفة الوحدة

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{ثمن بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة الوحدة}}$$

ب- تحديد نقطة التعادل باستخدام المجاميع

$$\text{نقطة التعادل} = \frac{\text{مجموع التكاليف الثابتة}}{\frac{\text{مجموع التكاليف المتغيرة}}{\text{مجموع قيمة المبيعات}}}$$

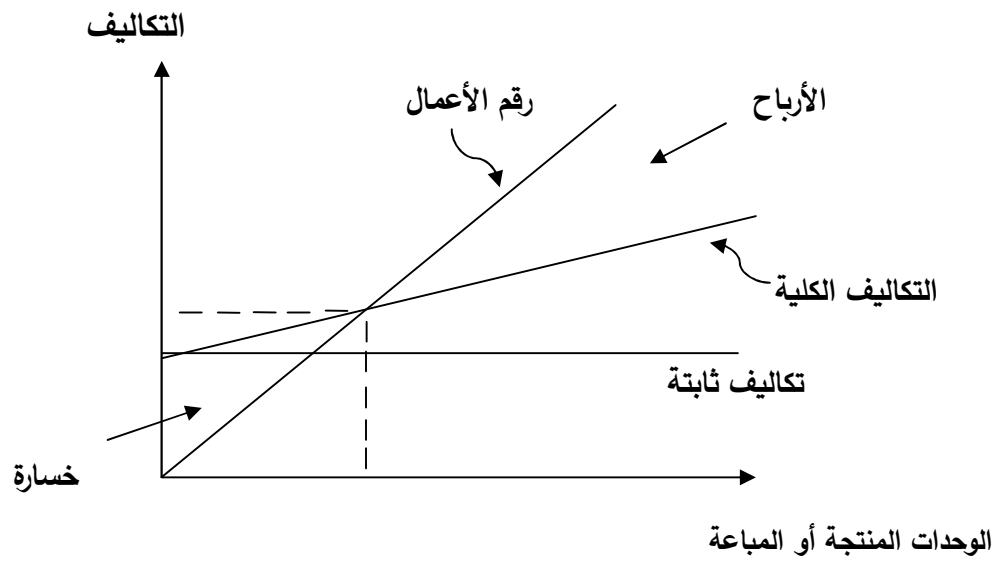
2- الطريقة البيانية

يمكن تمثيل نقطة التعادل بيانياً كما يلي:

(1) عبد الله السنفي، مرجع سبق ذكره، ص 115.

(2) جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالي، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1993، ص 175.

الشكل رقم(02): تمثيل نقطة التعادل



المصدر: فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 70.

حيث يعبر المحور الأفقي عن مستوى النشاط، أما المحور العمودي فيمثل التكاليف والإيرادات معبر عنها بقيمة نقدية، في حين المستقيم الذي ينطلق من نقطة الأساس يمثل رقم الأعمال الكلي، ويشير المستقيم الموازي للمحور الأفقي للتكاليف الثابتة، أما المستقيم الذي ينطلق من نقطة تساوي التكاليف الثابتة هو مستقيم التكاليف الكلية، ويمكن قراءة نقطة التعادل على المحور الأفقي بعد إنزال العمود على المحور الأفقي من نقطة تقاطع خط التكاليف الكلية وخط رقم الأعمال.⁽¹⁾

ثالثا: لوحة القيادة

تعرف لوحة القيادة على أنها أحد أهم الأدوات التي تسهل متابعة ومراقبة سير نشاط العمليات على المستوى الكلي في المؤسسة، كما على مستوى مراكز المسؤولية تعرف على أنها مجموعة من المؤشرات المنظمة التي تسمح بالمتابعة لمجموعة معينة أو لمراكز مسؤولية؛ حيث تسمح بمتابعة وتوجيه ومراقبة هذا المركز (مجموعة الإنتاج، مجموعة التسويق، مجموعة الاستثمار....)، وتمثل أيضا مجموعة من المعطيات والمعلومات المختارة قد تكون في شكل أرقام، ومؤشرات أو بيانات تعبر هذه الأخيرة عن تحليل لوثائق الاستغلال التي تسمح بالتخطيط لاتخاذ القرار المناسب للمؤسسة.⁽²⁾

(1) فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 70.

(2) بن زكورة العونية، مراقبة التسيير ودورها في تحسين معايير تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية (ABPR)، المجلد 16، العدد 01، الجزائر، 2020، ص 110.

ويمكن القول أيضا أنها أداة تحتوي على مؤشرات مقدمة بشكل ملخص موجّهة لمسؤول لتمكنه من مراقبة سير العمليات وهذا من خلال تحليل الانحرافات من أجل التخطيط، اتخاذ القرار، التصرف.⁽¹⁾

1- خصائص لوحة القيادة:

تتميز لوحة القيادة بالخصائص التالية:⁽²⁾

- ✓ التمييز بين الأعمال ونتائجها ومؤشراتها التي تسمح بقياسها؛
- ✓ تتضمن بحث دائم ومنظم لكل مستوى مسؤولية عن مؤشرات النتائج والعمليات؛
- ✓ تتميز بنظرتها المبرزة للإستراتيجية، فهي بعيدة عن كونها معايير مفروضة من طرف المسيرين أو الظروف الخارجية؛
- ✓ إمكانية اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب؛
- ✓ وسيلة للحوار في المنظمة ونقاش بين مختلف المستويات حول أهداف كل واحدة في المنظمة والوسائل التي تقع تحت حكمه؛

2- وظائف لوحة القيادة

تتميز لوحات القيادة بقدرتها على القيام بعدة وظائف أساسية في المؤسسة، نذكر منها ما يلي:⁽³⁾

- ✓ أداة لتشخيص المؤسسة: تنطلق فكرة إعداد لوحة القيادة من تشخيص المؤسسة، والغاية منها الوصول إلى تحديد دقيق لوضعيتها؛ حيث يهدف هذا التشخيص إلى تعيين العوامل التي تحول دون تحقيق الأهداف المسطرة في الأجل المحددة؛
- ✓ أداة لقياس الأداء: بمقارنة النشاط الحقيقي بالأهداف المسطرة؛ حيث تأخذ بعين الاعتبار النتائج الكمية (كمية منتجة، كمية مباعه) مقارنة بالأهداف المحددة سابقا وفارق النتائج يمثل الانحراف؛
- ✓ أداة بيداغوجية: تعمل لوحة القيادة على التحسين الدائم في النقاط الأساسية في تسيير الإطارات وإيجاد الحلول ومعرفة مشاكل الآخرين وترقية التكوين الاقتصادي للمسؤولين ومؤهلاتهم للتطور والاتصال مع الزملاء؛
- ✓ أداة لتحفيز المسؤولين: تعتبر لوحة القيادة مرآة عاكسة لما حقق المسؤولون من نتائج وبرهان لتحدياتهم الكبرى تظهر في تقرير شامل عندما تأخذ أهدافهم طابع الطموح والواقعية.

(1) زينب بوغازي ورقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2021، ص 293.

(2) نور الدين بومخيط وسيف الدين خلف الله، لوحة القيادة الحديثة كأسلوب فعال لاتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2023، ص 08.

(3) لمين علوطي ونذيرة راقي، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2017، ص 86-87.

الفصل الأول:.....مدخل نظري للتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية

✓ أداة إعلام: تهدف لوحة القيادة إلى إعلام المسؤولين بالنتائج المتحصل عليها على مستوى كافة مراكز المسؤولية؛

✓ أداة لاتخاذ القرارات: لوحة القيادة تقدم المعلومات على النقاط الأساسية في التسيير وتحديد الانحرافات ومعرفة أسبابها وإظهار نقاط الضعف التي يعاني منها كل مركز مسؤولية، والقيام بالإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب وبالتالي تمكن المؤسسة من تقادي الانحرافات مستقبلاً؛

✓ أداة رقابة ومقارنة: تسمح لوحة القيادة بمراقبة النتائج المحصل عليها مع الأهداف المحددة، كما تسمح بتشخيص نقاط الضعف في المؤسسة؛

✓ أداة تسيير: تساعد لوحة القيادة بالوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسات نحو تحقيق أهدافها؛ لا يوجد شكل نموذجي للوحات القيادة بل هناك أشكال مختلفة تتغير حسب حجم المؤسسة، خصائص القطاع، حاجات المسؤولين والمستوى التنظيمي الذي تتواجد به لوحة القيادة غير أن هناك نقاط مشتركة تشترك فيها جميع أنواع لوحات القيادة، ومنه فإن الشكل العم للوحة القيادة يكون كالتالي وفي أغلب الأحيان يحتوي على أربع مناطق.⁽¹⁾

الشكل (03): الشكل العام للوحات القيادة

لوحة القيادة الخاصة بمركز مسؤولية ما			
منطقة الأصناف	النتائج	الأهداف	الفروقات
الصنف 1:			
مؤشر أ			
مؤشر ب			
الصنف 2:			

المصدر: رحيم حسين وبونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، الجزائر، ديسمبر 2008، ص5-6-7.

المطلب الرابع: العوامل والمعوقات المؤثرة في التخطيط المالي وعوامل نجاحه.

سيتم التعرف في هذا المطلب إلى العوامل المؤثرة والمعوقات التي تواجه التخطيط المالي.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في التخطيط المالي

من العوامل المؤثرة في التخطيط ما يأتي:⁽²⁾

⁽¹⁾ رحيم حسين وبونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، الجزائر، ديسمبر 2008، ص5-6-7.

⁽²⁾ يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في إتحاد المقاولين في قطاع غزة، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص10.

الفصل الأول:.....مدخل نظري للتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية

- ✓ الطاقة الإنتاجية المتاحة في المشروع: ويقصد بها إجمالي إنتاج المشروع في حالة العمل بأقصى كفاءة ممكنة للمصنع من ؛حيث الآلات والعمال؛
- ✓ سياسات الائتمان: ومن أمثالها (البيع بالتقسيط البيع الأجل، الخصم الكمي والنقدي)؛
- ✓ سياسة التمويل: وهي السياسات التي تتبعها المؤسسة في تمويل احتياجاتها المالية مثل سياسة الاقتراض، والتمويل عن طريق الأرباح المحتجزة، وزيادة رأس المال؛
- ✓ سياسات العائد: وهي تلك السياسات التي تتبعها المؤسسة بخصوص الأرباح من؛ حيث توزيعها ومقدار التوزيع أم عدم توزيعها؛
- ✓ درجة كفاءة المؤسسة في مقابلة طلبات العملاء المتزايدة: وهي قدرة المؤسسة على توفير أو تغطية احتياجات عملائها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والمواصفات المطلوبة؛
- ✓ العوامل الاقتصادية: وتتمثل في الحالات الاقتصادية السائدة والمتوقعة من تضخم وركود ومستوى الدخل وغيرها؛
- ✓ العوامل الاجتماعية: وتشمل على تغير أذواق المستهلكين ومدى إشباع احتياجاتهم من إنتاج المشروع والظروف والعلاقات الاجتماعية؛
- ✓ العوامل السياسية: ويقصد بها مدى الاستقرار السياسي والأمني؛
- ✓ العوامل القانونية: وهي تلك العوامل التي يتم اتخاذها لإدارة أو توجيه أمر معين مثل قوانين الاستثمار والضريبة؛

الفرع الثاني: معوقات التخطيط المالي

- تواجه عملية التخطيط المالي بعض الصعوبات كونها تتعامل بعنصر التنبؤ كما أنها تخطط لأهم الأمور في المؤسسة وهي الأمور المالية والتي تقوم عليها جميع أعمال المؤسسة، وأن أي خطأ أو خلل في الخطة المالية سوف يؤدي إلى احتمالية تدهور المؤسسة، ومن أهم الصعوبات التي تواجه التخطيط المالي ما يلي:⁽¹⁾
- ✓ عدم توفر المعلومات الدقيقة المستقبلية عن الموضوع المخطط له؛
 - ✓ عدم الدقة في تحديد نسبة المخاطرة في الخطة المالية؛
 - ✓ عدم الجدية في تنفيذ الخطط الموضوعية؛
 - ✓ اعتماد التخطيط علي كثير من الفرضيات إذ لا يوجد معيار ثابت يحكم عملية التخطيط؛

(1) عطا على الزبون، التخطيط المالي، زمزم لنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2017، ص73-74.

- ✓ مواجهة المؤسسة لبعض الظروف الطارئة غير المتوقعة وغير مخطط لها مما يساعد أو يسهم في فشل التخطيط المالي؛

الفرع الثالث: عوامل نجاح التخطيط المالي

تتمثل أهم العوامل التي تساعد في نجاح التخطيط المالي في ما يأتي:⁽¹⁾

- ✓ وضوح الأهداف؛
- ✓ كفاءة الجهاز الإداري المخطط؛
- ✓ توفر المعلومات اللازمة للخطة؛
- ✓ مشاركة العاملين في إعداد الخطة؛
- ✓ كفاءة الجهاز الإداري المنفذ؛
- ✓ المرونة: أي تتناسب الخطة وتتماشى مع الظروف، ويمكن تعديلها إذا اقتضت الظروف؛
- ✓ التكامل والتنسيق: التكامل يعني التوحيد بين خطط النشاط المختلفة بحيث تعمل كلها بشكل متكامل والسير في تحقيق غرض واحد، أما التنسيق فهو تحقيق وحدة الغرض أو التصرف، والتكامل نحتاج إليه في مرحلة إعداد الخطة وأما التنسيق ففي مرحلة تنفيذ الخطة؛
- ✓ الرقابة وتتبع الأداء؛

(1) سالم صلال الحسنوي، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، مرجع سبق ذكره، ص 271-272.

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لاتخاذ القرارات المالية

تمثل عملية اتخاذ القرارات المالية جانب هام في العملية الإدارية في المؤسسة، فهي مبنية على أسلوب علمي لكي تكون القرارات المالية أكثر دقة ولتساهم في حل المشاكل الإدارية التي تواجهها المؤسسة.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرارات المالية وأهميتها

سيتم التعرف في هذا المطلب إلى مفهوم اتخاذ القرارات المالية وأهميتها.

الفرع الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات

قبل التطرق إلى تعريف اتخاذ القرارات المالية سوف نقوم بالتطرق إلى تعريف القرار واتخاذ القرار والقرار المالي.

أولاً: تعريف القرار واتخاذ القرار

تعريف القرار: هو اختيار البديل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة، بمعنى تفضيل خيار أو بديل ضمن مجموعة بدائل متاحة ويمكن تقسيم القرار إلى نوعين:⁽¹⁾

✓ **القرار الفردي:** هو القرار الذي يتخذه شخصاً مفرداً ويتحمل بالطبع تبعاته، وهذا الشخص قد يكون مدير مؤسسة أو رئيس جمعية أو نادي أو غير ذلك؛

✓ **القرار الجماعي:** فهو ذلك القرار الذي يشترك فيه جماعة من الأفراد ويتحملون تبعاته جماعياً، وقد ينتج هذا القرار عن وفاق تام فيما بينهم أو عن أغلبية مطلقة، ومن أمثلة ذلك قرار مجلس إدارة أو جمعية عامة أو فريق عمل؛

أما بالنسبة لعملية اتخاذ القرار فهناك العديد من التعاريف نذكر منها:

التعريف الأول: هو عمل فكري وموضوعي يسعى إلى اختيار البديل أو الحل الأنسب من بين عدة بدائل متعددة ومتاحة أمام متخذ القرار، وذلك عن طريق المفاضلة بينها باستخدام معايير تخدم ذلك وبالشكل الذي يتماشى مع ظروف البيئة الخارجية والداخلية التي تواجه متخذ القرار.⁽²⁾

(1) رحيم حسين، أساسيات نظرية القرار والرياضيات المالية، منشورات مكتبة اقرأ، الطبعة 01، الجزائر، 2011، ص13-15.
(2) حسن علي المعتوق، برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2016، ص99.

التعريف الثاني: يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار ماهية إلا عملية اختيار لإمكانية معينة على أساس بعض المؤشرات و المعايير من بين البدائل قصد تحقيق هدف مرسوم أو معين.⁽¹⁾

التعريف الثالث: الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل من بينها.⁽²⁾

ثانيا: مفهوم القرار المالي

هناك عدة تعاريف للقرار المالي نذكر منها:

التعريف الأول: يعرف بأنه اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة؛ حيث يقوم المحلل المالي (المدير المالي) بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في اتخاذ القرارات المالية.⁽³⁾

التعريف الثاني: هو كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال و امتلاك أصول (طبيعية مالية)؛ بحيث تهدف القرارات المالية إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة وتشمل هذه القرارات كل من قرار التمويل، قرار الاستثمار وقرار توزيع الأرباح.⁽⁴⁾

التعريف الثالث: القرار المالي هو وسيلة الإدارة المالية لتسيير مواردها وتوجيهها وتحقيق أهدافها وفق منهجها الذي يتسم بالمنطقية والتحكم في كل عنصر من عناصر الربحية والمخاطرة، وهي التي تؤثر مباشرة على النشاط المالي داخل مؤسسة الأعمال.⁽⁵⁾

ومن خلال تطرقنا لتعريف اتخاذ القرار وتعريف القرار المالي فيما سبق يمكن تعريف اتخاذ القرار المالي على أنه الحسم أو الاختيار أحد الحلول الممكنة أو البديلة لتمثيل موضوع معين أو تحقيق الغرض ما لمواجهة موقف محدد متعلق بالجانب المالي للمؤسسة وذلك على ضوء مقدمات ومعطيات ومعلومات ومعايير تساعد على حسن الاختيار، وبالتالي اختيار القرار الملائم في إطار الخطة الإستراتيجية التي تسيير عليها المؤسسة سياساتها لتحقيق أهدافها.

(1) خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية مدخل لاتخاذ القرار، دار اليازوري، عمان،الأردن، 2018، ص50.

(2) خالد قاشي، مرجع سبق ذكره، ص51.

(3) عادل علي، مدى مساهمة المدير المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسات المصرفية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد07، العدد01، 2021، ص65.

(4) إلهام بربوية وآخرون، القوائم المالية المدمجة كأداة لاتخاذ القرار المالي، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2021، ص77.

(5) محمد لمين علون ولطفي شعباني، دور الهيكل المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد13، العدد01، الجزائر، 2020، ص763.

ثالثا: خصائص اتخاذ القرارات المالية

اتخاذ القرار المالي يتسم بخصائص عديدة نذكر منها: (1)

- ✓ أنه عملية ذهنية فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح؛
- ✓ إن اختيار البدائل لا يتم عشوائيا وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل؛
- ✓ أنها عملية إجرائية فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها وضع القرار موضع التنفيذ؛
- ✓ تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات المالية فحيثما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم لا يكون هناك اتخاذ القرارات وإنما يكون الأمر إجبارا على أمر معين؛
- ✓ أننا لا نختار البديل الأمثل لان المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار، لذلك فان الاختيار يتوجه إلى البديل الأنسب وهو الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار، فعلى سبيل المثال قد يكون اختيار أساليب إنتاج نصف آلية بديلا مناسباً للدول النامية في بعض الصناعات بدلا من أساليب الكاملة الميكانيكية؛
- ✓ إن عملية اتخاذ القرارات المالية مرتبطة بالمستقبل فنحن نستخدم القرارات في الوقت الحاضر ولكن تنفيذ القرار وأثاره ستكون في المستقبل، وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل فضلا على التغير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه؛

الفرع الثاني: أهمية اتخاذ القرارات المالية

اتخاذ القرارات المالية عملية مهمة كأي عملية في المؤسسة لا يمكن إهمالها وسوف نعرض أهميتها في النقاط الآتية: (2)

- ✓ يعتبر اتخاذ القرارات عملية مستمرة؛ حيث يمارسه الإنسان طوال حياته وكذلك المؤسسة من خلال مجالات عملها كالإنتاج والتسويق والتنظيم؛
- ✓ أداة المدير في عمله الإداري؛ حيث يقرر ما يجب فعله، ومن يقوم به ومتى يتم القيام به، إلى غير ذلك وبالتالي فإن ارتفاع قدرات المدير في اتخاذ القرار يؤدي إلى ارتفاع مستوى أدائه الإداري؛
- ✓ تحديد مستقبل المؤسسة من خلال القرارات الإستراتيجية التي ترتبط بالمدى الطويل في المستقبل، ومثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير على نجاح المؤسسة أو فشلها؛

(1) أحمد ماهر، الإدارة والمبادئ والمهارة، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004، ص 283.

(2) محمد خالد الجاسم، مبادئ الإدارة ووظائفها، منشورات جامعة البحث، 2020، ص 232-233.

الفصل الأول:.....مدخل نظري للتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية

- ✓ اتخاذ القرارات أساسي لإدارة وظائف المؤسسة، لأن إدارة الوظائف تحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بالجوانب المختلفة لهذه الوظائف، فوظيفة الإنتاج والتسويق والأفراد والتمويل وغيرها تحتوي داخلها على مجموعة من القرارات بواسطتها تقوم المؤسسة بإدارة الجوانب المختلفة لوظائف المؤسسة؛
- ✓ جوهر العملية الإدارية؛ حيث يعتبر أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية من تخطيط وتنظيم وتوجيه ورقابة، لأن كل من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة؛

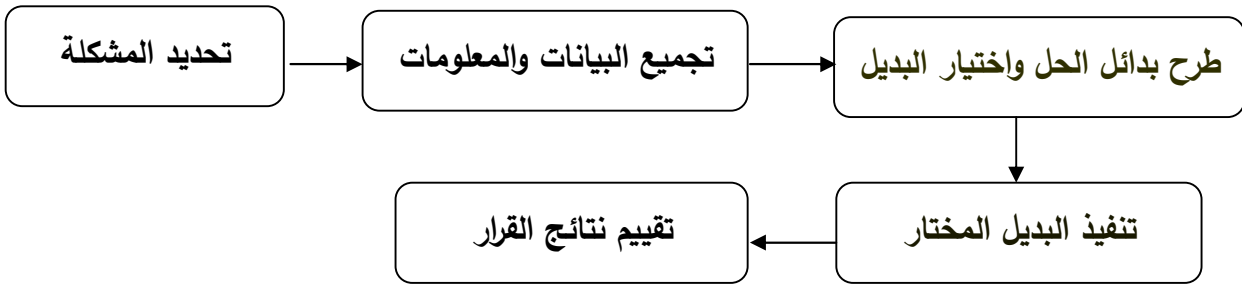
المطلب الثاني: مراحل وأساليب اتخاذ القرار المالي

تمر عملية اتخاذ القرار المالي بمجموعة من المراحل بالإضافة إلى تعدد الأساليب التي تساعد متخذه على اتخاذ قرار سليم وفعال.

الفرع الأول: مراحل اتخاذ القرار المالي

إن اتخاذ القرار المالي يترتب على تحديد المشكلة وتكمن في تجميع المعلومات والبيانات ثم طرح بدائل وحلول لاختيار البديل المناسب الذي يحقق له النتائج المرغوبة والأهداف المرجوة، ومن خلالها يتم اختيار البديل الأحسن والعمل على تقييم النتائج، وتتمثل في الشكل الآتي:

الشكل رقم(04): مراحل اتخاذ القرار المالي



المصدر: من إعداد الطالبين.

تعتبر عملية اتخاذ القرار المالي من العمليات الروتينية في المؤسسة والتي يعلق عليها المساهمون أملا كبيرا بهدف زيادة ربحيتهم وتعظيم قيمة المؤسسة؛ حيث تلعب عملية اتخاذ القرارات دورا أساسيا في كل مؤسسة، وتعتبر من المهام والأدوار الأساسية لأي مدير في المؤسسة على اختلاف أنواعها، ولذلك فإن المدير المالي عند قيامه بعملية اتخاذ القرار فإنه يسعى من خلاله لتحقيق هدف أو غرض معين، وعليه فإنه يمر بالمراحل التالية:⁽¹⁾

(1) عادل بن عيشة وسهام بوشيحة، دور القرارات المالية في اختيار الهيكل المالي الأمثل، مذكرة ماستر، تخصص مالية مؤسسة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2017، ص52-53.

1- **تحديد المشكلة:** يجب على متخذ القرار أن يحدد المشكلة بشكل واضح لأن ذلك يساعد على جمع المعلومات الملائمة وطرح البدائل الممكنة بصورة سريعة وفعالة وهذا ما يؤدي إلى ربح الوقت الجيد، فأول ما يجب توفره هو الوعي للمشكلة وهي انحراف أو وضع غير مرغوب فيه أو عدم التوازن ونتائج سيئة تحتاج لعلاج وحل.

2- **تجميع البيانات والمعلومات:** بعد أن يقوم متخذ القرار بتحديد المشكلة بوضوح يقوم بتجميع البيانات والمعلومات المتعلقة بها وهذه المعلومات تكون متعلقة بالتكاليف الماضية أو تكون مبنية على توقعات الإدارة المستقبلية، وعليه تكون ملائمة لحل المشكلة ولطبيعة القرار.

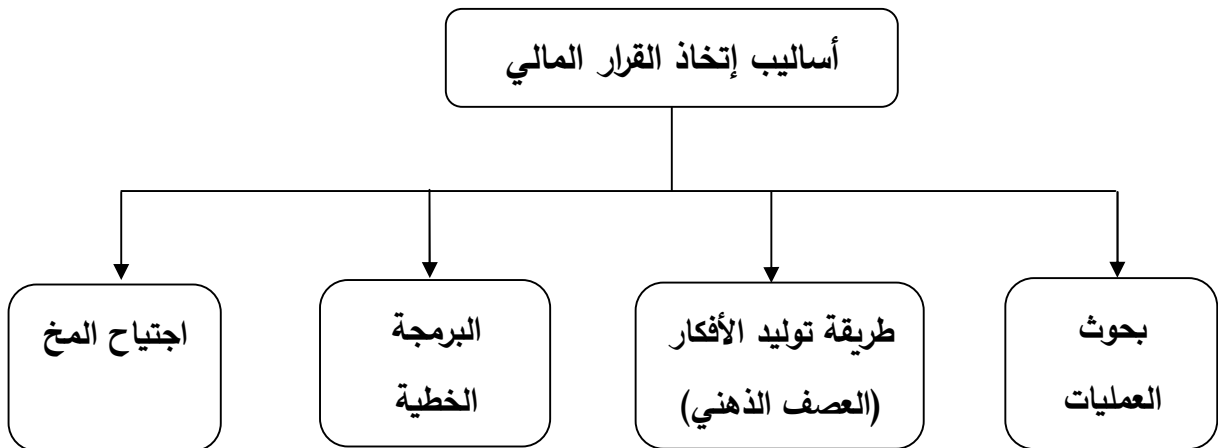
3- **طرح بدائل الحل واختيار البديل المناسب:** بعد جمع معلومات الخاصة بطبيعة المشكلة يقوم متخذ القرار بطرح البدائل الممكنة لحل المشكلة، ثم يقوم بتحديد معايير الاختيار والمفاضلة بين البدائل المختلفة لاختيار أفضل بديل باتخاذ المعايير التالية وهي: (الخطر، توفير الجهد، الموارد المتاحة وقيودها).

4- **تنفيذ البديل المختار:** أي تحويل البديل المختار إلى عمل فعال من خلال اتخاذ القرار موضع التنفيذ، ويتم تقديم للأخريين الأوامر الخاصة بما ينبغي عليهم عمله وتحفيزهم وترغيبهم في القيام به، وهذا لأن التنفيذ لا يتم بواسطة المدير لكن بواسطة الجهات المكلفة بالتنفيذ، ومن ثم لكي يصبح الحل قرار كاملاً لابد من العمل على تنفيذه.

5- **تقييم نتائج القرار:** بعد وضع القرار موضوع التطبيق لا تكون مرحلة اتخاذ القرار قد انتهت ولكن تظل مرحلة أخرى هي تقييم نتائج القرار وتحقق من الوصول إلى نتائج مرغوبة والأهداف المرجوة.

الفرع الثاني: أساليب اتخاذ القرار المالي

الشكل رقم(05): أساليب إتخاذ القرار المالي



المصدر: من اعداد الطالبين.

من خلال الشكل فإن كل عملية يتم أداءها وفق شروط أو معايير أو قواعد تكون خاصة بها، ولكن في عملية اتخاذ القرارات المالية تتم بأساليب وسوف نعرضها كآلاتي:⁽¹⁾

1- **طريقة توليد الأفكار (العصف الذهني):** تعتمد هذه الطريقة في اتخاذ القرارات الجماعية وهي عبارة عن هجوم خاطف وسريع في حل المشاكل؛ حيث يقوم المشتركون فيها بالطلاق العديد من الأفكار وبسرعة حتى تأتي الفكرة التي تصيب الهدف وتحل المشاكل.

2- **بحوث العمليات:** وتعتبر من أهم التطبيقات العلمية في مجال دراسة البدائل المتاحة لحل مشكلة معينة وذلك بتوفير أساس كمي يساعد على الوصول إلى أفضل حل للأهداف المنشودة، وبالدرجة الأولى فإن بحوث العمليات تجد مجاله التطبيقي الخصب؛ حيث المشكلات الإدارية المعقدة التي لا تصلح معالجتها بطرق أخرى، وبالتالي تظهر أهمية هذه الطريقة التي تسمح باستخدام مقادير هائلة من البيانات، وبالتعبير عن العلاقات المتشابكة التي تربط عدد هائل من المتغيرات القابلة للقياس الكمي وذلك على شكل نماذج رياضية وتستند هذه الطريقة على أربعة خصائص:

✓ التركيز على جمع واستخدام المعلومات التي من شأنها المساعدة على اتخاذ القرارات؛

✓ المساعدة على تمييز القرار الذي يقترن من حيث نتائجه المتوقعة بتحقيق أعظم ربح وأدنى خسارة في ظل المعطيات المتاحة للمؤسسة؛

✓ استعمال النماذج الرياضية؛

3- **البرمجة الخطية:** تعتبر البرمجة الخطية من انجح الأساليب الكمية في تعيين أفضل مزيج من الموارد المحدودة لتحقيق أهداف معينة.

4- **اجتياح المخ:** يعتبر من ابرز التقنيات المستعملة لمحاولة تجميع طاقات الإبداع والابتكار، واستعملت في الأصل للبحث عن سياسات واستراتيجيات جديدة في مجال الدعاية والإعلام وأصبحت تطبق في أي مجال يحتاج فيه إلى عدد كبير من الأفكار بخصوص حل مشكلة معينة.

المطلب الثالث: أنواع القرارات المالية

توجد ثلاث أنواع من القرارات المالية وهي كل من قرار التمويل، قرار الاستثمار وقرار توزيع الأرباح، فكل من هذه القرارات تهدف إلى تحقيق أعلى ربح لتعظيم قيمة المؤسسة.

1) قرارات الاستثمار

تعتبر قرارات الاستثمار من أهم قرارات الإدارة المالية وأعقدها بسبب طبيعتها الاستثمارية والغالب أن الإدارة المالية تلجأ لها أملاً في زيادة العائد الاستثماري من أجل تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية

⁽¹⁾ علي فلاح الزغبى وعبد الله العنزي، الأسس والأصول في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2015، ص288-

الفصل الأول:.....مدخل نظري للتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية

للسهم الواحد، ومن أجل ذلك نجد أن الإدارة المالية تسعى إلى توجيه أموالها الاستثمارية في خلق موجودات مالية مثل الاستثمار في النقد والحسابات المدينة والاستثمار في الأوراق المالية، أو قد تكون استثمارات عينية مثل الاستثمار في المخزون السلعي والموجودات الثابتة وغيرها.

ونظرا لأن عوائد المستقبل غير معروفة بدرجة من الدقة والضمان، فإن قرارات الاستثمار لا بد وأن تتعرض لدرجة ما من المخاطر، فكلما زادت الرغبة في تحقيق عائد أكبر كلما زادت درجة المخاطر لذلك ينبغي تقييم قرارات الاستثمار في ضوء متغيرين رئيسيين هما (العائد المتوقع ، المخاطرة المحتملة).

وتتقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها عادة إلى قرارات استثمارية قصيرة الأمد وقرارات استثمارية طويلة الأمد:⁽¹⁾

القرارات الاستثمارية القصيرة الأمد: تدور هذه المجموعة في الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزء مهم من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال، بل أن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية، وينحصر في تحديد حجم الاستثمار في الموجودات المتداولة وفقراتها الرئيسية مثل النقد والاستثمارات المؤقتة والذمم المدينة والمخزون السلعي، لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية، وبقدرة المؤسسة في تحقيق وتعظيم عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة، ولذلك القرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.

القرارات الاستثمارية الطويلة الأمد: تهتم هذه المجموعة بالإنفاق الاستثماري الطويل الأمد والمتمثل بالاستثمار في الموجودات الثابتة والمعروف أنها تعتبر من أخطر وأصعب أنواع القرارات المالية لكونه يرتبط بنوع من الاستثمار يتصف بكبر المبالغ التي يحتويها ويضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل، إضافة إلى أن هذا النوع من الاستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في شركة الأعمال، وليس من السهولة التخلص منه عندما تتم عملية الاستثمار فيه.

(2) قرارات التمويل

قرار التمويل هو قرار يبحث في الكيفية التي تتحصل بها المؤسسة على الأموال الضرورية للاستثمارات، فهل يجب عليها إصدار أسهم جديدة أو اللجوء إلى الاستدانة، وهذا القرار مرتبط ارتباطا وثيقا بقرار الاستثمار لأنه ستكون هناك مقارنة بين معدل مردودية المشروع الاستثماري وتكلفة تمويله، وبما أن الموارد المالية محدودة فيجب عليها أن تختار المشاريع الاستثمارية التي تضمن لها مردودية مرتفعة مع تكلفة منخفضة وتقلص من أخطار الإفلاس.

كما يعرف بأنه: تلك القرارات التي تتعلق بتحديد وصياغة هيكل التمويل الأمثل، والذي يتحقق من خلال عناصر المزيج الأمثل لمصادر تمويل الاستثمارات ونسب كل منها داخل هيكل المؤسسة.

(1) حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

وعليه يمكن أن نعرف قرار التمويل بأنه ذلك القرار الذي يتعلق بتشكيل الهيكل المالي للمؤسسة بشكل يربط بين مصادر التمويل بطريقة تسمح بالحصول عليها بأقل تكلفة ممكنة والأداء المالي؛ بحيث تحقق أفضل عائد ممكن.⁽¹⁾

وإن اهتمام المدير المالي قبل اتخاذ القرار التمويلي وبعده هو التأكد من أن الأموال المطلوبة ممكن:⁽²⁾

✓ توفيرها في الوقت المناسب؛

✓ توفيرها خلال فترات زمنية مناسبة؛

✓ توفيرها بأقل تكلفة ممكنة؛

✓ استثمارها في المحلات الأكثر فائدة؛

وتعزز الإدارة المالية نشاطها التمويلي بضرورة الأخذ بنظر الاعتبار جملة متغيرات تعتبر أساسية في اتخاذ القرار التمويلي وهي (هيكل التمويل المطلوب، المرونة، الكلفة، الزمن)؛ حيث تشكل هذه المحددات الأبعاد الرئيسية لاتخاذ القرار المالي.

3) قرارات توزيع الأرباح

تتضمن مجموعة قرارات التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية أو زمن توزيع هذه الأرباح وتحديد الأرباح، والتي يجب الاحتفاظ بها داخل المؤسسة بشكل أرباح محتجزة، والتي تعتبر مصدر مهما من مصادر التمويل الداخلي الذي يعزز قرارات الإدارة المالية عندما تبحث عن مصادر التمويل المناسبة.⁽³⁾

المطلب الرابع: العوامل والصعوبات المؤثرة في اتخاذ القرار المالي

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المالي، بالإضافة إلى مجموعة من المشاكل والصعوبات التي يعاني منها متخذ القرار عند اتخاذه لقراراته المالية، والمتمثلة في ما يأتي:

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المالي

على الرغم من تعدد العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المالي، فإن نوجزها في ما يأتي:⁽⁴⁾

(1) جمعي محمد صالح، قرار التمويل وتأثيره على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2021، ص 283.

(2) حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

(3) حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 49.

(4) حسن علي معتوق، مرجع سبق ذكره، ص 117-118.

1. العوامل الإنسانية

- ✓ مدى قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه أو الحل أو الحلول المقترحة؛
- ✓ العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المؤسسة ومدى تماشي القرارات والحلول معه؛
- ✓ الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة؛
- ✓ الشروع في اقتراح الحلول للمشكلات دون دراسة متأنية أو تقييم جيد لهذه الحلول؛

2. العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة:

- ✓ عدم وجود نظام جيد للمعلومات والاتصالات؛
- ✓ عدم وضوح العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام؛
- ✓ عدم وضوح السياسات والأهداف الأساسية للمؤسسة المراد الوصول إليها؛
- ✓ تنازع الاختصاصات بين كثير من المسؤولين الذين يشتركون في مجالات عمل متداخلة دون تحديد واضح لمسئولياتهم، مما يؤدي إلى تنافرهم وتناحرهم وعدم إمكانية اتفاقهم على العلاج اللازم للمشاكل القائمة؛

3. العوامل البيئية

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل وسطها المؤسسة، والتي لا تخضع لسيطرة المؤسسة وهي:

- ✓ الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية في المجتمع؛
- ✓ ظروف المنافسة في السوق؛
- ✓ درجة التقدم التكنولوجي في مجال نشاط المؤسسة؛
- ✓ القوانين والتشريعات الحكومية؛

4. عوامل متعلقة بمتخذ القرار

- ✓ سيطرة ظاهرة التردد على المدير حين اتخاذ القرار، وعدم إدراكه الحقيقي لأهمية الوقت كمورد أساسي له وللمؤسسة؛
- ✓ عدم تمتع بعض متخذي القرارات بروح المبادرة والابتكار؛
- ✓ انشغال بعض الرؤساء والمرؤوسين بأعمالهم ومصالحهم الخاصة، وعدم إعطاء اهتمام كافي لواجباتهم وأعمالهم؛

- ✓ اعتقاد المدير بأن القرار يجب أن يكون مثالياً 100 %؛ بحيث يخلو تماماً من العيوب، وهذا يدعو إلى المزيد من التردد والبطء في اتخاذ القرار؛
- ✓ عدم السماح للمرؤوسين بالمشاركة في اتخاذ القرارات، وهذا يحرم المدير من التعرف على وجهات النظر الواقعية في المشكلات ومقترحات حلها؛

5. عوامل أخرى

- ✓ تأثير عنصر الزمن: يشكل الزمن ضغطاً كبيراً على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ القرار لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما ضاقت الفترة الزمنية المتاحة أمام متخذ قرار كلما تتطلب منه السرعة في اتخاذ القرار مما يقلل في البدائل المتاحة أمامه؛

الفرع الثاني: صعوبات اتخاذ القرار المالي

إن متخذ القرار عادة ما يواجه العديد من الصعوبات والمشكلات التي تعرقل اتخاذ القرار السليم والفعال ومن أهمها:⁽¹⁾

- ✓ صعوبة إدراك المشكلة وتحديد بدقتها؛
- ✓ عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن يحققها اتخاذ القرار؛
- ✓ عدم القدرة على تحديد المزايا والعيوب المتوافرة لكل بديل؛
- ✓ نقص المعلومات أو عدم دقتها وصحتها؛
- ✓ عدم تخصيص الوقت الكافي للتعرف على المشكلة ودراسة البدائل المتاحة؛

⁽¹⁾ سالم محمد عبود وأحمد محمد فهمي البرزنجي، التحليل المالي، الطبعة 01، دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية، بغداد، 2019، ص253.

المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

للتخطيط المالي دور كبير في اتخاذ القرارات المالية؛ حيث يساهم من خلال أدواته في تقديم المساعدة لاتخاذ القرارات المالية المناسبة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالأفراد أو المنشآت.

المطلب الأول: العلاقة بين اتخاذ القرار المالي والتخطيط المالي

إن العلاقة بين التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية تكمن في أن عملية اتخاذ القرارات المالية تأتي بعد عملية التخطيط المالي وتعتبر جزءاً منها إذ يعد التخطيط المالي عملية أساسية ومهمة في المؤسسة؛ حيث يتم تحديد الاستراتيجيات والخطط والأساليب والقواعد من أجل الوصول إلى الهدف المحدد بشكل سليم وواقعي. وبعد إعداد الخطط المالية يتعين على المديرين اتخاذ القرارات المالية المناسبة لتحقيقها؛ حيث تتضمن عملية اتخاذ القرارات المالية اختيار البدائل المناسبة وتحليلها واختيار البديل الأفضل الذي يتوافق مع الأهداف المالية ويعزز الكفاءة والفعالية بأعلى الدرجات. ويمكن القول إن القرارات المالية ترتبط ارتباطاً وثيقاً بعملية التخطيط المالي، فعملية التخطيط توفر الأساس والإطار العام لاتخاذ القرارات المالية، بينما عملية اتخاذ القرارات المالية هي التي تختص بالتعامل مع البدائل واختيار أفضلها لتحقيق الأهداف المالية المحددة وتنفيذ الخطط بشكل فعال وكفاء. وعليه يمكن القول إذا تم اتخاذ القرارات المالية السليمة وتم تنفيذ الخطط المالية بشكل صحيح، فإن ذلك يساهم في نجاح المؤسسة واستدامتها في السوق.

المطلب الثاني: مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية

الموازنة التقديرية تعتبر أسلوباً فعالاً في اتخاذ القرار المالي، من خلال المساهمة السريعة وفي الوقت المناسب في معرفة سبب الانحراف والبحث عن الحلول المناسبة لها وبالتالي اتخاذ القرارات الملائمة، وتبرز مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار المالي في ما يأتي:⁽¹⁾

- ✓ تسهيل الحصول على الائتمان من البنوك؛
- ✓ قياس الانحراف مما يمكن المسير من إعداد تقارير دورية ترفع إلى الإدارة العليا للحكم عليها، وهذا لتقليص الانحرافات السالبة وتنمية الانحرافات الموجبة (اتخاذ الإجراءات التصحيحية)؛
- ✓ كلما تحصلت المؤسسة على نتائج إيجابية، فإن ذلك يساعدها في رسم السياسات المستقبلية؛

(1) شريف غياث وفيروز رجال، الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة، CYCMA جامعة 08 ماي -1945، قالمة، ص9.

المطلب الثالث: أثر لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية

يتمثل أثر لوحات القيادة فيما يلي:⁽¹⁾

- ✓ إعطاء تغذية عكسية آنية لمتخذ القرار المالي؛
- ✓ عادة ما تكون الحلول المتوصل إليها باستخدام لوحات القيادة المالية ذات طابع ودي؛
- ✓ سهولة التفاعل مع نظام المؤسسة من خلال لوحة القيادة؛
- ✓ سهولة فهم عملية الوصول إلى الحلول؛
- ✓ يمكن أن تأخذ بعين الاعتبار مختلف الاحتمالات الممكنة الحدوث (what-if analysis)؛
- ✓ عادة ما تكون المعلومات التي توفرها لوحة القيادة لمتخذ القرار المالي كاملة، وذات موثوقية، وذات صلة؛
- ✓ توفر رسومات مرئية فعالة وسهلة الاستخدام؛
- ✓ تتميز لوحات القيادة بدرجة عالية من المرونة؛ حيث يمكن الانضمام إلى عملية اتخاذ القرار في أي لحظة وفي أي مكان؛
- ✓ تزيد من فعالية ورضا وثقة متخذ القرار المالي؛

وبهذا نلاحظ أن العنصر الأساسي لاتخاذ قرارات مالية سليمة هو توفر المعلومات المالية المناسبة في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة في الوقت المناسب، ولا يتم ذلك إلا باستخدام أداة مثل لوحة القيادة، وإضافة إلى ذلك توفير المعلومات فهي تقدم أيضا العديد من التسهيلات الأخرى لمتخذ القرار المالي فهي تختصر عليه جهدا كبيرا وتسهل عليه قراءة المعلومات وفهمها وربطها مع مختلف المعلومات الأخرى الموجودة على مختلف أقسام المؤسسة.

(1) بن سالم علاء الدين وبعلي لخضر، دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر اكايمي، قسم علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2020/2019، ص 34-35.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا في هذا الفصل لأهم النقاط المتعلقة بالتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية نستخلص أن اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية له دور مهم في استمرار واستقرار ونمو المؤسسة وتطورها؛ لذلك فإن المؤسسة تسعى دائماً لاتخاذ القرارات المناسبة من خلال دراسة جميع الظروف المحيطة والاختيار الأحسن للخطة المالية المتاحة أو المفاضلة بينها؛ ويتم ذلك من خلال مختلف الموازنات التقديرية التي تعتمد عليها المؤسسة في تنبؤاتها المستقبلية لتحقيق أهدافها المسطرة؛ حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم الأدوات والوسائل المعتمدة في التخطيط المالي واتخاذ القرار المالي.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة

سونلغاز وحدة - برج بوعريريج -

تمهيد:

بعدما تم التطرق سابقا في الجانب النظري إلى معرفة الإطار الفكري للتخطيط المالي، وعملية اتخاذ القرارات المالية، سيتم في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع من خلال دراسة ميدانية لإحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتمثلة في مؤسسة سونلغاز -برج بوعرييج- ، والتي تشكل مكانة أساسية في الاقتصاد الوطني؛ حيث سيتم من خلالها التعرف على نشاط المؤسسة ودور التخطيط لمالي فيها، وأهم القرارات المالية المتخذة بها؛ وبناءا عليه قسمنا هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هما:

- المبحث الأول: تقديم عام لشركة الكهرباء والغاز.
- المبحث الثاني: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في مديرية التوزيع.
- المبحث الثالث: أدوات التخطيط المالي المستخدمة في اتخاذ القرارات المالية داخل المديرية.

المبحث الأول: تقديم عام لشركة الكهرباء والغاز

تسهر مؤسسة سونلغاز -وحدة برج بوعرييج- على تقديم خدمات أساسية خاصة ولها أهمية أكثر من أي مؤسسة أخرى، ولذلك سيتم التطرق إليها في هذا المبحث من أجل إبراز معالمها المتمثلة في النشأة والتعريف بها بالإضافة إلى أهدافها وذكر أهم إمكانياتها.

المطلب الأول: تعريف بالشركة الوطنية للكهرباء والغاز

سوف نقوم في هذا المطلب بتقديم عام للمؤسسة الجزائرية للكهرباء والغاز بالتعرض إلى نشأتها وكل مراحل تطورها ثم التعرف إلى مهامها، وفي الأخير تحليل هيكلها التنظيمي العام.

الفرع الأول: العرض التاريخي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

مرت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز في تطورها بعدة مراحل نلخص أهمها فيما يأتي: (1)

أولاً: 1947 إنشاء شركة «كهرباء وغاز الجزائر EGA (الفترة الاستعمارية)

مرسوم 47-1002 من يوم 5 جوان 1947 تم تأمين هذه المهام:

1/-نقل وإنتاج وتوزيع استيراد وتصدير الغاز.

2/-إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الكهرباء.

حيث أوكل تسيير المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز في الجزائر إلى المؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري تسمى EGA كهرباء وغاز الجزائر، وان عمل EGA مسير بمجلس مكون من 24 شخص معين من طرف الحاكم العام للجزائر.

ثانياً: 1969 إنشاء الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز SONELGAZ

بالأمر رقم 59/69 من يوم 1969/06/06 الصادر بالجريدة الرسمية في الأول من أوت 1969 أنشئت الشركة الوطنية للكهرباء والغاز "سونلغاز" محل كهرباء غاز الجزائر EGA التي حلت بحسب نفس الأمر. وقد حدد المرسوم لها مهمة رئيسية تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة الطاقة الداخلية للبلد إن احتكار إنتاج ونقل وتوزيع استيراد وتصدير الطاقة الكهربائية المخصصة لسونلغاز، وقد عزز من مكانة الشركة كما أن سونلغاز وجدت نفسها وقد اسند إليها احتكار تسويق الغاز الطبيعي داخل الوطن وهذا لجميع أصناف الزبائن (صناعيون محطات توليد الطاقة الكهربائية، زبائن المنزل) وقد تطلب ذلك انجاز وتسيير قنوات النقل وشبكة التوزيع.

(1) وثائق مستلمة من مؤسسة سونلغاز يمكن الاطلاع عليها على الرابط www.sonelgaz.dz

ثالثا: 1983 إعادة هيكلة سونلغاز

* كهريف: أشغال الكهربية KAHHRIF.

* كهركيب: تركيب البنية التحتية والإنشاءات الكهربائية KAHRAKIB.

* كنغاز: انجاز قنوات نقل وتوزيع الغاز KANAGAZ.

* انرقا: أشغال الهندسة المدنية INERGA.

* التركيب: التركيب الصناعي.

* AMC: صناعة العدادات وآلات القياس والمراقبة.

رابعا: 1991 إلى 1995 سونلغاز مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري EPIC

سونلغاز الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تغير من طبيعتها القانونية وتصبح المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي والتجاري (قرار تنفيذي رقم 475/91 ليوم 14 ديسمبر 1991) وفي 1995 يؤكد القرار التنفيذي رقم 280/95 ليوم 17 سبتمبر 1995 على طبيعة سونلغاز كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري.

- سونلغاز وضعت تحت وصاية الوزير المكلف بالطاقة (المادة 2)؛
- سونلغاز تمنح الشخصية المعنوية وتتمتع بالاستقلال المالي (المادة 4)؛
- سونلغاز تخضع لقواعد القانون العام في علاقاتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين (المادة 5)؛

خامسا: 2002 سونلغاز SPA

المرسوم الرئاسي 195/02 يحدد النظام الأساسي للشركة الجزائرية للكهرباء والغاز سونلغاز SPA وهنا نجد أن المشرع الجزائري اخرج سونلغاز من القانون العام ليجعلها شركة تجارية تخضع للقانون التجاري وفي جميع علاقاتها مع الغير وأعطى لها شكل شركة ذات أسهم.

1- مهام الشركة

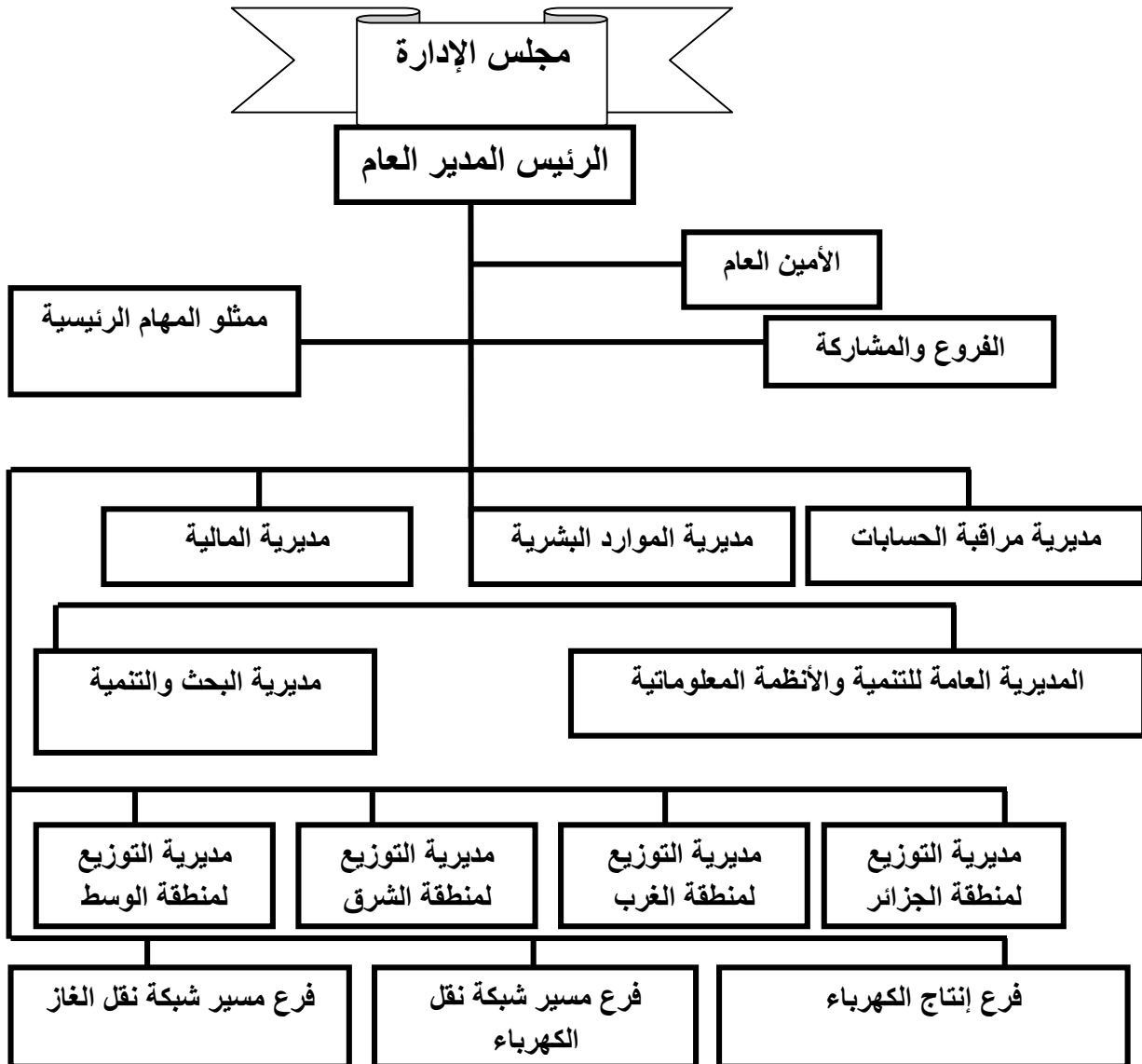
- في المرسوم الرئاسي 195/02 (المادة 6) حدد مهام مؤسسة سونلغاز في ما يأتي:
- تأمين الإنتاج، النقل وتوزيع الطاقة الكهربائية والتوزيع العمومي للغاز؛
 - إنتاج الكهرباء والغاز سواء في الجزائر أو في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها؛
 - نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية؛
 - توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقها؛
 - تطوير وتقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها؛
 - إنشاء فروع واخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو في الخارج؛

- دراسة كل شكل من مصادر للطاقة وترقيتها وتنميتها؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن يترتب عنه فائدة لسونلغاز، وبصفة عامة كل عملية كانت طبيعتها ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بهدف الشركة؛

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز

يتمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز في ما يلي: (1)

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي لمجمع سونلغاز



المصدر: وثائق مستلمة من مؤسسة سونلغاز.

(1) وثائق مستلمة من مؤسسة سونلغاز يمكن الاطلاع عليها على الرابط www.sonegaz.dz

يتكون مجلس الإدارة من المدير العام والأمين العام وممثلو المهام الرئيسية ورؤساء الفروع والمشاركة، وبعدها تتفرع الشركة المديرية المتمثلة في مديرية مراقبة الحسابات، مديرية الموارد البشرية، مديرية المالية، المديرية العامة للتنمية والأنظمة المعلوماتية ومديرية البحث والتنمية، وبعدها تندرج تحتها المديرية الجهوية للتوزيع المتمثلة في مديرية التوزيع لمنطقة الجزائر، مديرية التوزيع لمنطقة الغرب، مديرية التوزيع لمنطقة الشرق، ومديرية التوزيع لمنطقة الوسط، وتتفرع منها أيضا الفروع التالية المتمثلة في فرع إنتاج الكهرباء، فرع مسير شبكة نقل الكهرباء، فرع مسير شبكة نقل الغاز.

المطلب الثاني: لمحة جغرافية وديموغرافية للشركة

الفرع الأول: تعريف بميدان الدراسة وأهدافها

أولا: تعريف الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز SADEG

إن هذا الفرع مكلف بتوزيع الطاقة الكهربائية والغازية وتلبية رغبات الزبائن بشرط التكلفة والنوعية والخدمة والأمن وقد بلغ رأس مالها 64 000 000 000 دج وهي شركة ذات أسهم ومن مهامها ما يلي: (1)

- شراء الطاقة الكهربائية والغازية وبيعها؛
- ضمان تسيير واستغلال الشبكة الكهربائية والغازية؛
- الموافقة على برنامج الاستثمار؛
- ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية وكذا الموارد المادية اللازمة لخدمة مهمة التوزيع؛

ثانيا: تعريف مديرية امتياز التوزيع برج بوعرييج CDBBA

1- تعريف المديرية

هي فرع من بين 54 مديرية يمثل الشركة الفرع ل SADEG الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز يمثلها مدير التوزيع يعينه الرئيس المدير العام للشركة ويقوم بمهامه بموجب تفويض وباسم ولصالح ولحساب SADEG، ورأس مالها تابع إلى الشركة لتوزيع الكهرباء والغاز وتقع مديرية امتياز توزيع الكهرباء والغاز لولاية برج بوعرييج في العنوان التالي: 3 نهج عبد القادر بريكى برج بوعرييج.

2- مهامها

- المساهمة في إعداد السياسة العامة لشركة امتياز توزيع الكهرباء والغاز للشرق فيما يخص خدمة الزبائن، تطوير المبيعات وتحصيل ديون؛
- وضع السياسة التجارية محل التجربة ومراقبة التطبيق؛
- تلبية الطلبات التوصيل الزبائن في (MT, BT/BPMP) بأحسن الظروف بالتكلفة والمواعيد وتقديم النصائح والمساعدة؛

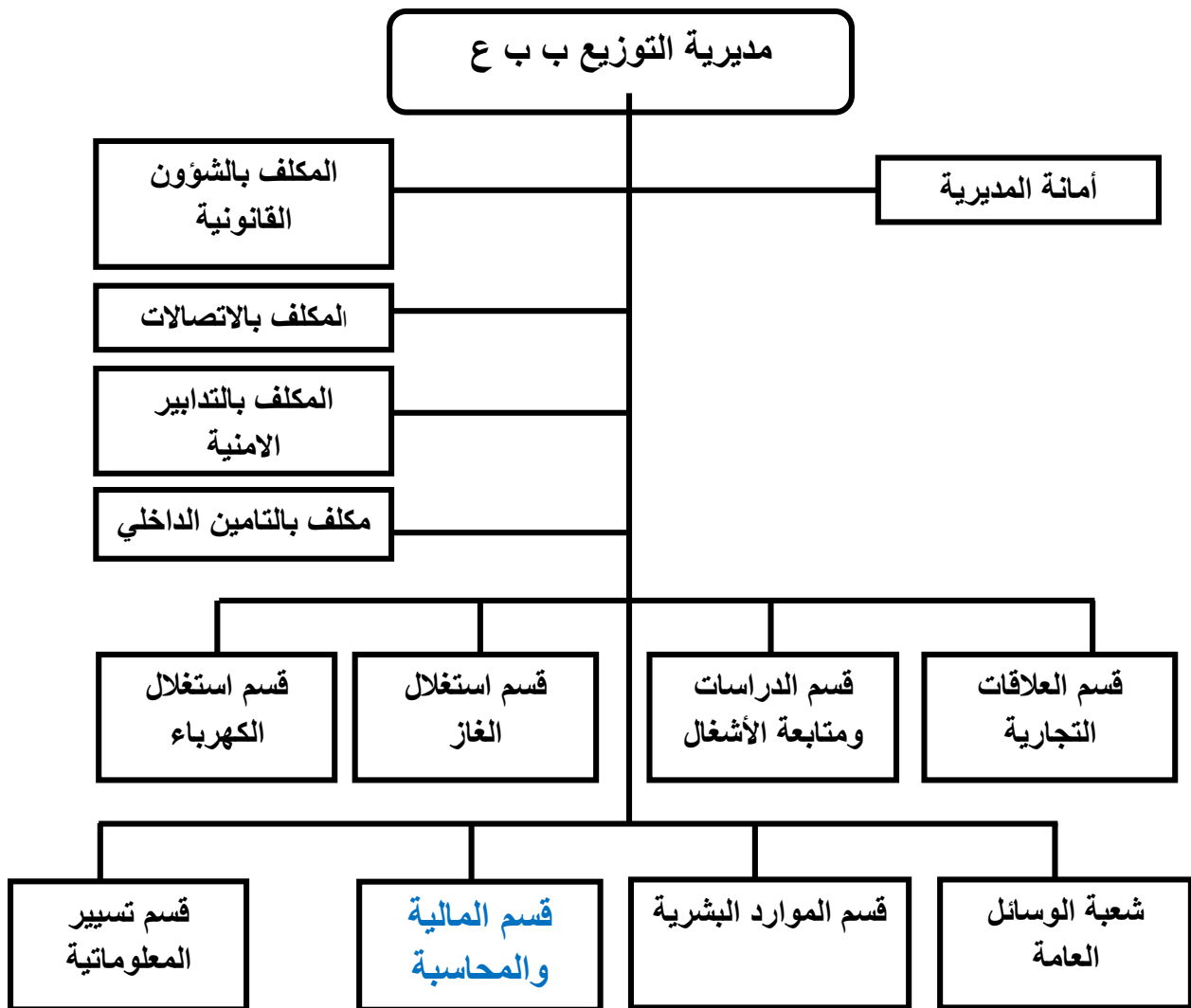
(1) Décision n° : 476/DG du 16 mai 2005 portant organisation de DGDE

- ضمان تسيير الاستغلال والصيانة وتطوير الشبكة MT والمنشآت الملحقة؛
- إعداد وتجريب وتطوير بناء وصيانة واستغلال المنشآت؛
- إعداد برامج أشغال متعلقة بمهامها وضمان التحكم في العمل؛
- ضمان تسيير وتطوير الموارد البشرية والوسائل المادية اللازمة لعمل المديرية؛

ثانيا: الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع ب ب ع CD BBA

يتمثل الهيكل التنظيمي لمديرية التوزيع ب ب ع CDBBA في ما يأتي: (1)

الشكل رقم (07): الهيكل التنظيمي للمديرية التوزيع ب ب ع CD BBA



المصدر: وثائق مستلمة من مؤسسة سونلغاز.

(1) Décision n° : 476/DG du 16 mai 2005 portant organisation de DGDE

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن مدير التوزيع هو رأس الهرم في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، وبالتالي جميع القرارات التي تتخذ من طرف الأقسام الرئيسية تتم المصادقة عليها على مستواه، وعلى العموم المهام التي تقوم بها هذه الأقسام فيما يأتي:

أولاً: قسم العلاقات التجارية

- تسيير الزبائن فيما يخص الرصد وفوترة وتحصيل الديون بالنسبة لزبائن الضغط المنخفض والتوتر المنخفض وزبائن الضغط المتوسط والتوتر المتوسط؛
- فوترة الخدمات؛
- تلبية رغبات الزبائن وذلك لتوصيلهم للشبكة؛
- تحضير ميزانية تجارية؛
- متابعة وتحليل الديون المتعلقة بالزبائن؛

ثانياً: قسم استغلال الكهرباء

- إعداد برامج صيانة الشبكة الكهربائية؛
- متابعة وتحليل الإحصائيات المتعلقة بالعطب للشبكة الكهربائية؛

ثالثاً: قسم استغلال الغاز

- إعداد برامج صيانة الشبكة الغازية؛
- متابعة وتحليل الإحصائيات المتعلقة بخلل في الشبكة لغازية؛

رابعاً: قسم الدراسات ومتابعة الأشغال

- دراسة طلبات الزبائن فيما يخص توصيل الكهرباء والغاز؛
- مراقبة المشاريع فيما يخص البرمجة ونوعية الخدمة المقدمة من طرف المقاولين الخواص؛
- استلام المشاريع المنجزة؛

خامساً: قسم تسيير الأنظمة المعلوماتية

- مكلف بتسيير مركز معالجة المعلوماتية؛
- تسيير جميع مجموعات وسائل الإعلام؛
- تطوير الأنظمة الخاصة بالأنظمة المعلوماتية المتعلقة بالمديرية التوزيع ب ب ع؛

سادساً: قسم الموارد البشرية

- إعداد وتوجيه ومراقبة مختلف المشاريع المتعلقة بالعمال توظيف تأهيل والترقية؛
- ضمان مراقبة مختلف الأنشطة المتعلقة بالأجور التعيين... الخ؛

سابعاً: شعبة الوسائل العامة

- ضمان تسيير الوسائل والمعدات السيارات الآلات...الخ؛
- متابعة وتسيير صيانة مباني المديرية التوزيع ب ب ع؛
- ضمان تسيير التجهيزات؛

ثامناً: أمانة المديرية

- استقبال وتنظيم المكالمات الهاتفية الخاصة بمكتب المدير العام ومعالجتها وفقاً لتعليمات مدير عام الإدارة؛
- استقبال واستلام كافة المراسلات العادية والسرية، وعرضها على المدير العام ومتابعة إنجازها؛
- استقبال الزائرين، والرد على استفساراتهم وتوجيههم إلى الإدارات والوحدات المختصة؛
- إعداد المذكرات والتقارير والمراسلات الخارجية الصادرة، تبعاً لنشاطات الإدارة؛
- ترتيب وتنظيم الاجتماعات الخاصة بالمدير العام، ومتابعتها؛
- حفظ أوراق ووثائق المكتب الناتجة عن نشاطاته، وتنظيمها وفق الأسس الفنية المتبعة؛

الفرع الثاني: أهداف مديرية امتياز توزيع الكهرباء والغاز لبرج بوعرييج:

إن مديرية التوزيع على مستوى ولاية برج بوعرييج هي وحدة تعمل من أجل تقديم خدمة عمومية وتتمثل هذه الخدمة في تقديم منتجات الطاقة (الكهرباء والغاز) للمجتمع في أحسن الظروف، ومن بين أهداف المؤسسة والتي يمكن تلخيصها في النقاط التالية:

- ✓ تقديم خدمة عمومية تتمثل في توزيع الطاقة الكهربائية والغازية للزبائن في أحسن الظروف.
- ✓ تسهر على تحسين نوعية الخدمات المقدمة إلى مجموع الزبائن (الأفراد، المؤسسات، إدارات... الخ).
- ✓ تعمل على المحافظة على ديمومتها عن طريق تحديث وسائل الإنتاج (عصرنتها) وتكوين العمال في مجال الطاقة لاكتساب الخبرة المهنية المرجوة.
- ✓ تسهر على إحداث توازنها المالي عن طريق التحكم في النفقات وزيادة الإيرادات (رقم الأعمال).
- ✓ ترشيد وتحسيس المستهلكين للطاقة (الزبائن) عن كيفية استهلاك الطاقة بأمان (دون مخاطر) (أخطار الغاز والكهرباء).
- ✓ المساهمة في بناء اقتصاد وطني قوي عن طريق تزويد المستثمرين للطاقة التي يحتاجون إليها.
- ✓ المساهمة في امتصاص البطالة عن طريق تكوين وتوظيف عمال يسهرون على تقديم الخدمة العمومية.

المطلب الثالث: تعريف قسم المالية والمحاسبة

الفرع الأول: قسم المالية والمحاسبة: يتضمن قسم المالية والمحاسبة ثلاث مصالح: (1)

مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير، مصلحة استغلال المحاسبة، مصلحة المالية وبلغ عدد عمال القسم 12 عامل، 1 رئيس قسم مستواه التأهيلي ليسانس وما فوق، 3 مكلفين بالدراسات مستواهم التأهيلي ليسانس، 4 محاسبين مستواهم التأهيلي شهادة الدراسات الجامعية التطبيقية (DEUA) أو تقني سامي أو تقني، 3 رؤساء المصالح مستواهم التأهيلي ليسانس وما فوق.

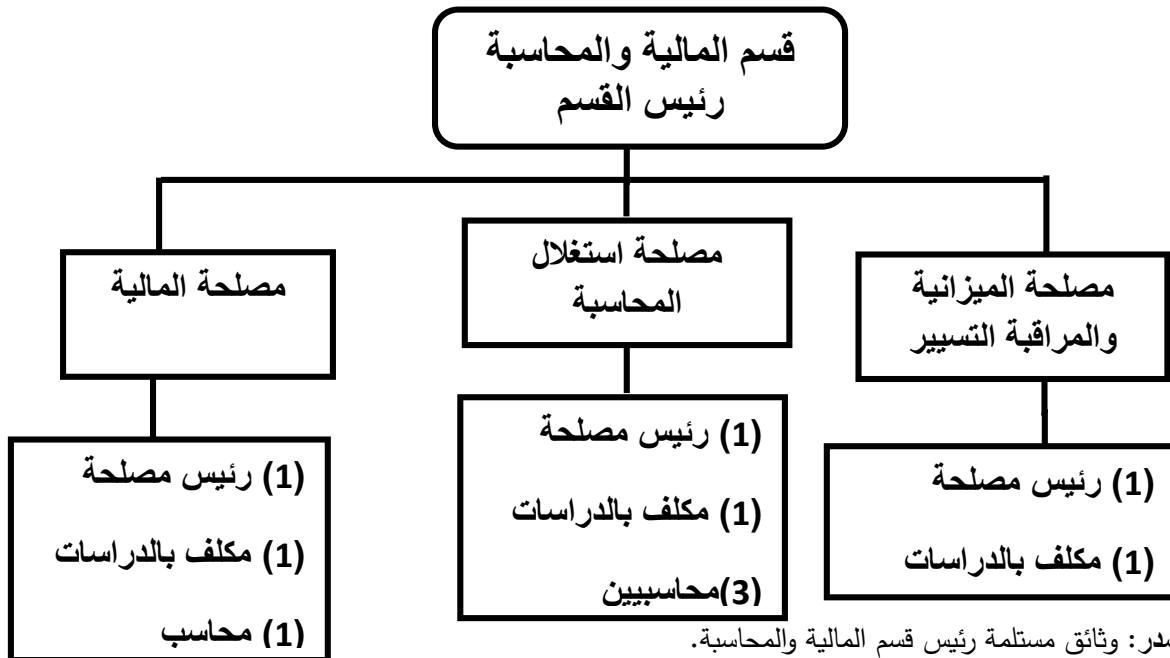
أما العتاد الموجود في القسم يتكون من 13 مكتب، 1 لرئيس القسم، 7 في مصلحة الاستغلال المحاسبي، 3 في مصلحة المالية، 2 في مصلحة الميزانية والمراقبة، ونجد أيضا 13 أجهزة الكمبيوتر، 1 لرئيس القسم، 6 لمصلحة الاستغلال المحاسبي، 4 لمصلحة المالية، 2 لمصلحة الميزانية والمراقبة التسيير أما في مصلحة الاستغلال المحاسبي يستعملون برنامج إعلام آلي للتسجيل القيود ويسمى HISSAB.

أما الوثائق المستخدمة في القسم نلخصها فيما يأتي: (فواتير التسديد والتحصيل، وثائق الخزينة، الميزانيات، دفتر تسيير الموردين، جدول حسابات النتائج وميزان المراجعة).

الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة

يتمثل الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة في ما يأتي: (2)

الشكل(08): الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة



المصدر: وثائق مستلمة رئيس قسم المالية والمحاسبة.

(1) قسم تسيير الموارد البشرية شركة التوزيع الكهرباء والغاز برج بوعرييج.

(2) Décision n° : 476/DG du 16 mai 2005 portant organisation de DGDE.

من خلال الشكل أعلاه نلاحظ أن رئيس قسم المالية والمحاسبة هو رأس الهرم في الهيكل التنظيمي لقسم المالية والمحاسبة، ويتضمن قسم المالية والمحاسبة ثلاث مصالح تتمثل في مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير، مصلحة استغلال المحاسبة، مصلحة المالية، وعلى العموم المهام التي تقوم بها هذه المصالح فيما يأتي:

أولاً: مصلحة الاستغلال المحاسبي

وتتمثل مهامها في:

- ضمان مراقبة القيود المحاسبية اليومية العامة المتعلقة بأجور العمال وتسيير الزبائن؛
- إعداد النتائج المحاسبية للمديرية؛
- إعداد جداول المقاربة المبررة بتقريب الحسابات المحاسبية (مدينة دائنة)؛
- مسك ملف الأصول الثابتة؛
- ضمان الارتباط بين الوحدات المحاسبية عن طريق د/18 والمديرية الفرعية؛
- ضمان العملية الجبائية المحلية؛
- مراقبة عمليات الجرد (د/المخزون، د/الاستثمارات، د/الزبائن)؛
- تقديم جداول الجرد المحاسبي والتسيير المتعلق بالمخزونات والاستثمارات؛

ثانياً: مصلحة المالية

- ضمان التسديدات المحلية؛
- متابعة الحسابات المالية ومراقبة الحسابات البنكية وحسابات البريد الجاري؛
- تحضير التقديرات المالية قصيرة الأجل؛
- المقارنة بين الحساب البنكي والحساب البريدي الجاري وحساب المؤسسة؛

ثالثاً: مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير

- إعداد مشروع الميزانية السنوية ومراقبة تنفيذها خلال السنة؛
- تحضير لوحة القيادة وميزانية الأعمال للمديرية؛
- تسيير البرامج الاستثمارية السنوية والالتزام بالنفقات؛

المبحث الثاني: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في مديرية التوزيع

سنقدم في هذا المبحث لمحة حول التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية داخل مديرية التوزيع من أجل معرفة مدى أهمية هذه الأخيرة في التحكم في نشاط وعمل المديرية.

المطلب الأول: التخطيط المالي داخل المديرية

تتم عملية التخطيط المالي داخل مديرية التوزيع -برج بوعرييج- في قسم المالية والمحاسبة على مستوى مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير بالاعتماد على المعطيات والمعلومات المحصل عليها من أقسام المديرية ومقارنتها بعقد التسيير وبرنامج الاستثمار وميزانية النشاط.⁽¹⁾

الفرع الأول: عقد التسيير CONTRAT DE GESTION

أولاً: تعريف عقد التسيير: يعرف على أنه وثيقة تبرم بين مديرية التوزيع من خلال مديرها والشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز تبين التزامات المديرية خلال السنة الحالية والأهداف المسطرة المقرر إنجازها وتحقيقها وهو عقد يتم عداه بناء على النتائج المحققة خلال السنوات السابقة وكذا اقتراحات مختلف أقسام المديرية.

ثانياً: أهداف عقد التسيير: ويشمل عقد التسيير جملة من الأهداف موزعة على أقسام المديرية كل حسب تخصصه وتنقسم إلى:

- أهداف كمية: مثل عدد الزبائن، كمية المبيعات، عدد الشكاوى؛
- أهداف نوعية: مثل تحسن نوعية الخدمة، ضمان استمرارية التموين بالطاقة الكهربائية والغازية؛

ثالثاً: مراحل صياغة عقد التسيير

- استلام مشروع العقد من طرف المديرية العامة؛
- عقد المدير اجتماع مع رؤساء الأقسام من أجل مناقشة الخطوط العريضة في العقد والأهداف المسطرة إعطاء كل رئيس قسم رأيه في الأهداف المخصصة بقسمه؛
- للمديرية الحق في التحفظ على بعض الأهداف إن رأتها صعبة التحقيق؛
- بعد المناقشة ووضع التعديلات، يتم المصادقة على العقد من طرف مدير التوزيع ويرسل الى المديرية العامة SADEG؛
- يصبح العقد ساري المفعول، حيث تسخر المديرية كل إمكانياتها البشرية والمادية من أجل تحقيق الأهداف المسطرة؛

(1) بلعباسي صديق ونعيجة صحراوي، دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة خرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علوم مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2021-2022، 60-61.

الفرع الثاني: البرنامج الاستثماري PROGRAMME D'INVESTISSEMENT

يعبر البرنامج الاستثماري عن الاحتياجات المالية اللازمة لتنفيذ المشاريع الاستثمارية خلال السنة المالية ويتم اقتراحه من طرف مديرية التوزيع بناء على المشاريع المبرمجة ويتم اعتماده من طرف المديرية العامة حسب القدرة المالية للشركة وكذا الاعتمادات المالية المقدمة من طرف الدولة؛ حيث يتكون البرنامج الاستثماري من عدة أنواع ويصنف حسب قاموس الاستثمارات الخاص بالشركة إلى استثمارات خاصة بنشاط توزيع الكهرباء، نشاط توزيع الغاز وأخرى هيكل قاعدية بنايات معدات وأدوات؛ حيث يختلف مصدر تمويلها من مشروع لآخر.

المطلب الثاني: أهمية التخطيط المالي داخل المديرية

إن للتخطيط المالي أهمية كبيرة داخل المديرية لأنها تعمل على تحقيق أهدافها وضمان الاستمرارية لها وذلك من خلال:⁽¹⁾

- الوصول إلى نتائج إيجابية ومرضية من خلال تحقيق إيرادات والتحكم في التكاليف صورة بصورة عقلانية؛
- العمل على إعطاء صورة جيدة للمديرية مع المتعاملين معها؛
- ضمان استمرارية تمويل الزبائن وتلبية احتياجاتهم؛
- تحسين نوعية الخدمات المقدمة؛
- العمل على تغطية أكبر مساحة بالطاقة الكهربائية والغازية؛
- ضمان تحقيق أقصى حد ممكن من المنافع للمجتمع في حدود السياسات العامة للدولة؛

المبحث الثالث: أدوات التخطيط المالي المستخدمة في اتخاذ القرارات المالية في

مديرية التوزيع

يوجد عدة أنواع للأدوات التخطيط المالي التي تعتمد عليها مديرية التوزيع- برج بوعرييج- في عملية اتخاذ القرارات المالية وذلك بعد رسم أهداف المديرية وفق إمكانياتها ووفق الموارد المتاحة، نذكر منها الموازنة التقديرية بالإضافة إلى لوحة القيادة لكن الأداة الأكثر أهمية هي لوحة القيادة التي تتميز بأهمية كبيرة ويعتمد عليها أصحاب القرار في اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالمديرية لما فيها من سهولة الفهم وسرعة الحصول على المعلومات اللازمة.

(1) معلومات مجمعة باستخدام أداة المقابلة مع رئيس قسم المالية والمحاسبة.

المطلب الأول: دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية

سنتعرض في هذا المطلب إلى مراحل مختلف الموازنات التقديرية لمديرية التوزيع وحدة - برج بوعرييج- للفترة الممتدة بين 2021-2023 وتحليل مختلف الموازنات التي تستخدمها المديرية.

أولاً: مراحل إعداد الموازنات التقديرية في المديرية

تتمثل مراحل إعداد الموازنات التقديرية على مستوى مديرية التوزيع وحدة - برج بوعرييج- على النحو التالي:⁽¹⁾

➤ **تكوين لجنة إعداد الموازنات:** تكوين لجنة تضم المسؤولين التنفيذيين في المؤسسة بالإضافة إلى مسؤول مراقب التسيير لتوضيح الخطوط الرئيسية لنشاط المؤسسة، وهذا لضمان مشاركة جميع المستويات في إعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تنفيذها لتعرض في النهاية على المدير العام للمصادقة؛

➤ **إعداد التقديرات:** يتم إعداد التقديرات بإحدى الطريقتين:

التنبؤ الإحصائي: يتطلب هذا التنبؤ بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية أهمها السلاسل الزمنية؛

التنبؤ الداخلي: يتم تجميع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمديرية فيما يتعلق بالطاقة التمويلية والبشرية وغيرها؛

➤ **التنسيق والمصادقة النهائية:** يقصد بذلك تنسيق مختلف الموازنات التقديرية الفرعية وتعديلها وعرضها في شكلها النهائي للمصادقة عليها من طرف المدير؛

➤ **تنفيذ الموازنات التقديرية:** يشرع كل قسم في تطبيق الخطة التي تم رسمها إلى غاية مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية لإظهار الانحرافات؛

➤ **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** معرفة أسباب وقوع الانحرافات وتحليلها ثم إعداد تقارير المتابعة؛

ثانياً: الموازنات التقديرية للمديرية

إن إعداد الموازنات التقديرية السنوية للمديرية من خلال الخطوات التي ذكرت سابقاً وبإشراف مسؤول مراقبة التسيير وبالاعتماد على السنوات السابقة بالإضافة إلى التنبؤات التي يحصل عليها من خلال الدراسات، ولهذا سوف نقوم بعرض وتحليل مختلف الموازنات التقديرية التي تقوم بها المديرية محل الدراسة.

(1) معلومات مجمعة باستخدام أداة المقابلة مع رئيس قسم المالية والمحاسبة.

1- الموازنة التقديرية للمبيعات

تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات خطوة أولية يمكن من خلالها اتخاذ مختلف القرارات المالية، وأهمها قرار توزيع الأرباح كونها تدخل في عملية حساب النتيجة التي يندرج تحتها اتخاذ القرار من خلال إعداد مجموعة من التقارير تتضمن مقارنة المبيعات الفعلية مع المبيعات التقديرية، وهذا من أجل الوقوف عن الانحرافات وتحديد أسبابها، والجدول الموالي يلخص موازنة المبيعات التي اعتمدها المديرية خلال سنوات (2021-2023).

الجدول رقم (01): يمثل انحراف الموازنة التقديرية للمبيعات

السنوات	الكهرباء			الغاز				
	التقديرية	الفعلية	الانحراف	نسبة انحراف	التقديرية	الفعلية	الانحراف	نسبة انحراف
2021	992.630	1041.490	-48.860	-4.92%	6446.42	6355	91.16	1.41%
2022	1025.650	1103.450	-77.800	-7.59%	6758.38	6792	-33.5	-0.50%
2023	1120.580	1184.840	-64.260	-5.73%	8515.00	6478	2037	23.92%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المديرية.

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن المديرية في سنة 2021 بالنسبة للغاز حققت مبيعات فعلية أقل من المبيعات التقديرية، وهذا يعني انحراف بنسبة 1.41% كان هذا الانحراف ناتجا عن انخفاض في طلب الغاز الطبيعي خلال هذه السنة، أما في سنة 2022 حقق الغاز مبيعات فعلية أكبر من التقديرية بانحراف بنسبة 0.50% نتج هذا الانحراف عن الزيادة في الطلب على الغاز الطبيعي خلال هذه السنة، وفي سنة 2023 حقق الغاز مبيعات فعلية أقل من المتوقعة يعني انحرافا بنسبة 23.92% نتج هذا الانحراف عن زيادة في طلب الغاز الطبيعي خلال هذه السنة.

أما بالنسبة للكهرباء حققت مبيعات فعلية أكبر من المبيعات التقديرية للسنوات الثلاثة هذا يعني انحرافا بنسبة 4.92% في سنة 2021، انحراف بنسبة 7.59% في سنة 2022 وانحراف بنسبة 5.73% سنة 2023 ناتج هذا الانحراف عن الزيادة في الطلب على الكهرباء، والانحراف كان سالب للسنوات الثلاث مما يعني أن المديرية حققت أكبر من المتوقع وهذا في صالح المديرية الأمر الذي يمكنها من اتخاذ القرار السليم وهو توزيع الأرباح.

2-الموازنة التقديرية للمشتريات

تعد موازنة المشتريات وثيقة أساسية تحدد احتياجات المديرية من المواد والخدمات اللازمة لتسيير أعمالها، لذلك سنتطرق إلى مقارنة ما بين المشتريات المقدره والفعليه، وهذا من أجل الوقوف عن الانحرافات وتحديد أسبابها وهذا ما سنراه في المعطيات التالية.

الجدول رقم (02): يمثل انحراف الموازنة التقديرية للمشتريات

السنوات	الكهرباء				الغاز			
	التقديرية	الفعليه	الانحراف	نسبة انحراف	التقديرية	الفعليه	الانحراف	نسبة انحراف
2021	1060.960	1113.05	-52.090	-4.91%	6506.21	6473	32.75	0.50%
2022	1096,25	1188.470	-92.220	-8.40%	6785.02	6633	151.8	2.24%
2023	1196.630	1265.200	-68.570	-5.73%	6513,84	6386,78	127.6	1.95%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المديرية.

التعليق: يوضح الجدول تقديرات مشتريات الغاز والكهرباء لثلاث سنوات (2021-2023) بمقارنة القيم الفعلية والتقديرية وإظهار الانحراف في كل من الغاز والكهرباء مع اختلاف النسبة حسب السنة والنوع، فبالنسبة للغاز في عام 2021 كان هناك انحراف طفيف بنسبة 0.50% عن القيمة التقديرية، وفي عام 2022 زاد الانحراف إلى 2.24%، وفي عام 2023 انخفض الانحراف إلى 1.95% مما يعني أننا المديرية أساءت التقدير للمشتريات مقارنة بما هو فعلي ومحقق.

أما بالنسبة للكهرباء في عام 2021 كان الانحراف سلبيا بنسبة -4.91%، وفي عام 2022 زاد الانحراف إلى -8.40%، وفي عام 2023 انخفض الانحراف إلى -5.73%؛ حيث يمكن استنتاج العديد من الأسباب وراء الانحراف عن القيم التقديرية مثل تغيرات في الاستهلاك أو تغيرات في توقعات الطلب.

3-الموازنة التقديرية للزيائن

تعد الموازنة التقديرية للزيائن هو خطوة مهمة تستخدم لتقدير تكلفة الخدمات أو المنتجات التي سيتم تقديمها للعميل خلال فترة زمنية محددة، تساعد هذه الموازنة في تخطيط الموارد المالية بشكل فعال، وتحقيق أقصى قدر من الكفاءة في تقديم الخدمات.

الجدول رقم (03): يمثل انحراف الموازنة التقديرية للزبائن.

الغاز		الكهرباء				السنوات		
نسبة انحراف	الانحراف	الفعلية	التقديرية	نسبة انحراف	الانحراف		الفعلية	التقديرية
-20.36%	-1123	6639	5516	-50.30%	-2817	8417	5600	2021
-36.77%	-2028	7543	5515	-99.89%	-5594	11194	5600	2022
-126.23%	-5063	9074	4011	-189.31%	-7648	11688	4040	2023

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المقدمة من طرف المديرية.

التعليق: من خلال الجدول نلاحظ أن بالنسبة للغاز في عام 2021 كان الانحراف بين القيم الفعلية والمقدرة بنسبة % 20.36- مما يعني أن عدد الزبائن كان أقل من المتوقع، وفي عام 2022 ارتفع الانحراف إلى نسبة % 36.77-، مما يدل على انخفاض أكبر في عدد الزبائن، وفي عام 2023 انخفض الانحراف بشكل كبير إلى نسبة % 126.23- مما يشير إلى انخفاض حاد في عدد الزبائن.

أما بالنسب للكهرباء في عام 2021 كان الانحراف بين القيم الفعلية والمقدرة % 50.30- مما يعني أن عدد الزبائن كان أقل بكثير من المتوقع، وفي عام 2022 ازداد الانحراف بشكل كبير إلى % 99.89- مما يدل على انخفاض هائل في عدد الزبائن، وفي عام 2023 انخفض الانحراف بشكل طفيف إلى % 189.31- مما يشير إلى استمرار انخفاض عدد الزبائن.

4- الموازنة التقديرية للاستثمارات

يعد اتخاذ القرار الاستثماري من أهم وأصعب القرارات التي تنفذها الإدارة داخل المديرية وتعتبر الموازنة التقديرية للاستثمار وسيلة يمكن من خلالها اتخاذ قرار استثماري ناجح.

أ- الموازنة التقديرية للاستثمار في الكهرباء

سنتطرق إلى مقارنة ما بين استثمارات الكهرباء المقدرة والفعلية وهذا من أجل الوقوف عن الانحرافات وتحديد أسبابها والجدول الموالي يلخص الموازنة التقديرية للاستثمار في الكهرباء التي اعتمدها المديرية خلال سنوات (2021-2023).

الجدول رقم (04): يمثل انحراف الموازنة التقديرية للاستثمار في الكهرباء لسنتي 2021 و2022

2022				2021				البيان
نسبة انحراف	الانحراف	فعلية	مقدرة	النسبة	الانحراف	فعلية	مقدرة	
86.00%	43.861	7.139	51.000	2.97%	0.851	27.799	28.650	الكهرباء الريفية
73.33%	4.400	1.600	6.00	0	-0.499	0.499	0.000	برنامج الأحياء الجديدة
-4.47%	5.583-	130.493	124.91	-83.0%	-55.706	122.806	67.1	برنامج مناطق الظل للكهرباء
-24.97%	26.217-	131.217	105	-126.43%	-75.972	136.062	60.09	ربط الزبائن الجدد
15.35%	12.809	70.651	83.46	11.0%	6.984	56.586	63.57	مجموع البرامج للسنة
7.90%	29.270	341.100	370.37	-56.67%	-124.342	343.752	219.41	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المديرية.

التعليق: يوضح الجدول انحراف الموازنة التقديرية للاستثمار لسنتي 2021 و2022، فبالنسبة لانحراف الاستثمار في الكهرباء لسنة 2021 سجلت مديرية التوزيع وحدة - برج بوعرييج- انحرافات موجبة في كل من استثمارات الكهرباء الريفية بنسبة 2.97%، وكذلك مجموع البرامج للسنة بنسبة 11% مما يدل على أن تقدير المديرية لاستثماراتها أكبر من استثماراتها الفعلية وبالتالي فإنها أساءت التقدير، في حين يجب عليها إعادة النظر في تقديراتها من أجل تصحيحها تفاديا لتكرار الخطأ وتجنب الوقوع في الخطر واتخاذ قرار استثماري يتماشى وإمكاناتها المحدودة، في حين سجلت انحرافات سالبة بالنسبة لكل من الاستثمارات في برنامج مناطق الظل بنسبة 83% وانحراف في ربط الزبائن الجدد بالكهرباء بنسبة 126.43% - مما يدل على أن تقدير المديرية لاستثماراتها أكبر من استثماراتها الفعلية، وعلى العموم سجلت انحراف استثماري سالبا قدر بنسبة 56.67% - الأمر الذي يسمح للمديرية باتخاذ قرار تنفيذ الاستثمار.

وبالنسبة لانحراف الاستثمار في الكهرباء لسنة 2022 سجلت مديرية التوزيع وحدة - برج بوعرييج- انحرافات موجبة في كل من استثمارات الكهرباء الريفية بنسبة 86% وكذلك مجموع البرامج للسنة بنسبة 15.35% بالإضافة إلى برنامج الأحياء الجديدة بنسبة 73.33%، مما يدل على أن تقدير المديرية لاستثماراتها أكبر من استثماراتها الفعلية، في حين سجلت انحرافات سالبة بالنسبة لكل من الاستثمارات في مناطق برنامج مناطق الظل بنسبة 4.47% وانحراف في ربط الزبائن الجدد بالكهرباء بنسبة 24.97% - مما يدل على أن المديرية أصابت في التقدير لاستثماراتها وحققت استثمارات فعلية أكبر مما كان مقدر، وعلى العموم سجلت انحراف استثماري موجبا قدر بنسبة 7.90% الأمر الذي يؤدي بالمديرية إلى إعادة ضبط تقديراتها ومن ثم اتخاذ قرار تنفيذ الاستثمار من عدمه.

الجدول رقم (05): يمثل انحراف الموازنة التقديرية للاستثمار في الكهرباء لسنة 2023

2023				البيان
نسبة انحراف	الانحراف	فعلية	مقدرة	
14.01%	0.248	1.522	1.77	الكهرباء الريفية
0	-1.957	1.957	0	برنامج الأحياء الجديد
-128.72%	-168.721	299.801	131.08	ربط الزبائن الجدد
-2.79%	-2.355	86.715	84.36	البرنامج الخاص بالشركة للكهرباء
-0.60%	-0.302	50.302	50	برنامج مناطق الظل للكهرباء
-64.78%	-173.087	440.297	267.21	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المديرية.

التعليق: يوضح الجدول انحراف الموازنة التقديرية للاستثمار في الكهرباء لسنة 2023 سجلت مديرية التوزيع وحدة - برج بوعرييج- ؛ حيث سجلت انحرافات موجبة في كل من استثمارات الكهرباء الريفية بنسبة 14.01% مما يدل على أن تقدير المديرية لاستثماراتها أكبر من استثماراتها الفعلية أي أنها أساءت التقدير لاستثماراتها، في حين سجلت انحرافات سالبة بالنسبة لكل من الاستثمارات في برنامج مناطق الظل بنسبة 0.60% وانحراف في ربط الزبائن الجدد بالكهرباء بنسبة 128.78% وانحراف آخر بنسبة 2.79% بالبرنامج الخاص بالشركة مما يدل على أن تقدير المديرية لاستثماراتها أقل من استثماراتها الفعلية، وعلى العموم سجلت انحراف استثماري سالبا قدر بنسبة 64.78% مما يؤدي بالمديرية بالقدرة على اتخاذ قرار تنفيذ الاستثمار.

ب- الموازنة التقديرية للاستثمار في الغاز

سنتطرق إلى مقارنة ما بين استثمارات الغاز المقدرة والفعلية وهذا من أجل الوقوف عن الانحرافات وتحديد أسبابها والجدول الموالي يلخص الموازنة التقديرية للاستثمار في الغاز التي اعتمدها المديرية خلال سنوات (2021-2023).

الجدول رقم (06): يمثل انحراف الموازنة التقديرية للاستثمار في الغاز لسنتي 2021 و2022

2022				2021				البيان
نسبة انحراف	الانحراف	فعلية	مقدرة	النسبة	الانحراف	فعلية	مقدرة	
-437.47%	-3.281	4.031	0.75	-29.80%	-5.108	22.248	17.14	التوزيع العمومي للغاز
38.56%	21.114	33.636	54.75	21.17%	9.191	34.219	43.41	ربط الزبائن الجدد بالغاز
97.07%	97.324	2.914	00.261	-344.53%	-162.896	210.176	47.28	برنامج مناطق الظل للغاز
-147.13%	-8.975	15.075	6.1	-22.55%	-1.635	8.885	7.25	البرنامج الخاص بالشركة للغاز
65.60%	106.182	55.656	161.86	-139.42%	-160.448	275.528	115.08	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المديرية.

التعليق: يوضح الجدول انحراف الموازنة التقديرية للاستثمار في الغاز لسنتي 2021 و2022، فبالنسبة لانحراف الاستثمار في الغاز لسنة 2021 سجلت مديرية التوزيع وحدة - برج بوعرييج - انحراف موجب في ربط الزبائن الجدد بالغاز بنسبة 21.17% مما يدل على تقدير المديرية لاستثماراتها أكبر من تحقيقها فهذا يدل على سوء تقدير المديرية لاستثماراتها مما يستلزم إعادة النظر في تقديراتها للوصول إلى الهدف المرغوب واتخاذ القرار الاستثماري السليم، في حين سجلت انحرافات سالبة في كل من التوزيع العمومي للغاز بنسبة 29.80% وانحراف سالب في برنامج مناطق الظل للغاز بنسبة 344.53% إضافة إلى تسجيلها انحراف سالب في البرنامج الخاص بالشركة للغاز بنسبة 22.55% هذا يدل على أن تقدير المديرية لاستثماراتها أكبر من استثماراتها الفعلية، وعلى العموم سجلت انحرافا سالبا بنسبة 139.42% هذا ما يمكن المديرية باتخاذ قرار تنفيذ الاستثمار.

أما بالنسبة لانحراف الاستثمار في الغاز لسنة 2022 سجلت مديرية التوزيع وحدة - برج بوعرييج - انحرافات موجبة في كل من ربط الزبائن الجدد بالغاز بنسبة 38.56% وكذلك برنامج مناطق الظل للغاز بنسبة 97.09% مما يدل على أن المديرية قدرت الاستثمارات أكبر من تحقيقها لها، في حين سجلت انحرافات سالبة في كل من التوزيع العمومي للغاز بنسبة 437.47% وانحراف في البرنامج الخاص بالشركة للغاز بنسبة 147.13% مما يدل على تقدير المديرية لاستثماراتها أقل من استثماراتها الفعلية، وعلى العموم سجلت انحراف استثمار موجب مقدر بنسبة 65.60% مما يؤدي بالمديرية إلى إعادة ضبط تقديراتها لاتخاذ قرار تنفيذ الاستثمار.

الجدول رقم (07): يمثل انحراف الموازنة التقديرية للاستثمار في الغاز لسنة 2023

2023				البيان
نسبة انحراف	الانحراف	فعلية	مقدرة	
-376.32%	-9.521	12.051	2.53	البرنامج الخاص بالشركة للغاز
-6.81%	-2.04	32.043	30.00	ربط الزبائن الجدد بالغاز
-760.50%	-1.52	1.721	0.20	التوزيع العمومي للغاز
0	0.000	0.000	0.00	برنامج الأحياء الجديدة
77.43%	2.71	0.790	3.50	برنامج مناطق الظل
-29%	-10.375	46.605	36.23	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المديرية.

التعليق: يوضح الجدول انحراف الموازنة التقديرية للاستثمار في الغاز لسنة 2023؛ حيث سجلت مديرية التوزيع وحدة - برج بوعرييج- انحراف موجب في برنامج مناطق الظل بنسبة 77.43% مما يشير إلى تقدير المديرية لاستثماراتها أكبر من استثماراتها الفعلية هذا يدل على سوء تقديرها لاستثماراتها، كما أنها سجلت انحرافات سالبة في كل من البرنامج الخاص بالشركة للغاز بنسبة -376.32%، وانحراف بنسبة -6.81% لربط الزبائن الجدد بالغاز وإضافة إلى انحراف بنسبة -760.50% في التوزيع العمومي للغاز مما يدل على أن تقدير المديرية لاستثماراتها أقل من استثماراتها الفعلية، وعلى العموم سجلت انحراف استثماري سالب بنسبة -29% مما يمكن المديرية من اتخاذ قرار تنفيذ الاستثمار.

المطلب الثاني: دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية

تعتبر لوحة القيادة أداة أساسية مهمة للتخطيط والمراقبة داخل المديرية يعتمد عليها المسير في متابعة إنجاز أو تنفيذ الأهداف المسطرة في عقد التسيير، وتكمن أهميتها كأداة للتخطيط، حيث تساعد على تحديد الأهداف بوضوح وقياس مدي تحقيقها وتوفير معلومات آنية ودورية عن مدى التقدم في تحقيق الأهداف، بالإضافة أنها تساعد تقييم أداء الأقسام والموظفين وتحديد نقاط القوة والضعف والإجراءات اللازمة لتحسين الأداء مما يسهل اتخاذ القرارات المناسبة، حيث يحرص المدير على أن يقوم كل قسم في المديرية بإعداد لوحات القيادة الخاصة بنشاط قسمه الشهري.

أولاً: مراحل إعداد لوحة القيادة على مستوى المؤسسة:

تتمثل مراحل إعداد لوحة القيادة على مستوى مديرية التوزيع وحدة - برج بوعرييج- على النحو التالي:⁽¹⁾

- **مرحلة إرسال لوحة القيادة:** يتم إرسال لوحة القيادة المتضمنة للمؤشرات الخاصة بجميع الأقسام إلى مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير ليطم التأكد من صحة المعلومات وطريقة حساب المؤشرات؛
- **مرحلة التأكد:** يتم فيها التأكد من صحة المعلومات وطريقة حساب المؤشرات؛
- **مرحلة إعداد وعرض لوحة القيادة:** بعد التأكد تقوم مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير بإعداد لوحة القيادة للمديرية ويتم عرضها في اجتماع بين رؤساء الأقسام ومدير المديرية من أجل تقييم الأداء واتخاذ التدابير والإجراءات الواجب إتباعها من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة؛
- **مرحلة قياس مؤشرات وعرضها في لوحة القيادة:** يتم بعد ذلك إرسالها إلى المديرية العامة أين يقوم المدير بعرضها أمام مجلس الإدارة والرئيس المدير العام للشركة، ويتم قياس مؤشرات وعرضها في لوحة القيادة أين يتم مقارنة النتائج من خلال معادلتين رئيسيتين:

● **نسبة النمو والتقدم:** يتم حساب النسبة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة التقدم TE} = \frac{\text{نتاج السنة الحالية} - \text{نتاج السنة السابقة}}{\text{نتاج السنة السابقة}} \times 100$$

● **نسبة الإنجاز:** يتم حساب النسبة من خلال العلاقة التالية:

$$\text{نسبة الانجاز TR} = \frac{\text{نتاج السنة الحالية}}{\text{الأهداف المسطرة}} \times 100$$

(1) معلومة مجمعة باستخدام أداة المقابلة مع رئيس قسم المالية والمحاسبة.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة - برج بوعرييج-

تمثل لوحة القيادة لشهر ديسمبر من كل سنة ميزانية النشاط للمديرية وعلى أساس النتائج المتوصل إليها يتم وضع تقديرات السنة المقبلة وتقييم نتائج المديرية ومدى تحقيق الأهداف المسطرة في عقد التسيير، وبناء عليها يتم اتخاذ القرارات والإجراءات اللازمة في الوقت المناسب سواء من المديرية أو المديرية العامة للشركة.

ثانيا: قياس أداء لوحة القيادة

بناء على ما تم ذكره وكملخص لمجمل أهداف النشاط لسنة 2023، تطمح المديرية إلى تحقيق نسبة تقدم ونمو مقارنة بإنجازات سنة 2022.

1- لوحة القيادة خاصة بمبيعات ومشتريات الكهرباء

الجدول رقم (08): لوحة القيادة لشهر ديسمبر الخاصة بمبيعات ومشتريات الكهرباء

نسبة الإنجاز %	أهداف 2023	نسبة التقدم %	النتائج المتراكمة		نسبة التقدم %	شهر ديسمبر		التعريف
			2023	2022		2023	2022	
103.69%	676.43	5.72%	701.42	663.45	7.33	54.06	50.37	توتر منخفض
108.84%	444.15	9.87%	483.43	439.99	21.25	47.66	39.31	توتر متوسط
105.73%	1120.58	7.38%	1184.84	1103.44	13.43	101.72	89.67	المجموع التوزيع
105.73%	1196.63	6.46%	1265.20	1188.47	8.22	100.70	93.05	المشتريات الصافية كهرباء (Gwh)
105.73%	1196.63	6.46%	1265.20	1188.47	8.22	100.70	93.05	مشتريات كهرباء (Gwh)
105.68%	76.04	-5.49%	80.36	85.03	-129.95	-1.013	3.382	الخسارة كهرباء (Gwh)
100%	6.35	-11,22%	6.35%	7.15%	-127.67	-1.01%	%3.63	نسبة الخسارة

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المديرية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة - برج بوعرييج-

التعليق: يمثل الجدول رقم (08) لوحة القيادة للمشتريات والمبيعات الخاصة بالكهرباء لسنة 2023، فإن المعطيات معبر عنها بالكمية، وذلك بغرض تسهيل قياس نسبة الخسارة، وهي أحد المؤشرات الرئيسية التي تدخل في قياس أداء قسم العلاقات التجارية؛ حيث يمثل الفرق بين الكمية المشتريات والكمية المباعة من الطاقة، باعتبار أن الكهرباء سلعة لا تخزن، نظريا يجب أن تكون الكمية المشتريات هي نفسها المباعة.

وفي قراءة لوحة القيادة الخاصة بالكهرباء نلاحظ نسبة تقدم إيجابية كانت إيجابية في مبيعات الكهرباء، كما أن الهدف المسطر تم تحقيقه؛ حيث تجاوزت أهدافها في مبيعات الكهرباء (توتر منخفض، توتر متوسط، مجموع التوزيع) بنسب تتراوح بين 103.69% و 108.84%، بالإضافة إلا أنها حققت أهدافها في مشتريات الكهرباء بنسبة 105.73%، إلا أن المؤشر الرئيسي نسبة الخسارة شهدت انخفاض في نسبة التقدم مقارنة بالسنة السابقة 2022 بنسبة 5.49%- وهذا ما يدل على أن مديرية تدير مواردها بكفاءة عالية، وبالرغم من ذلك لم تتمكن المديرية من تحقيق الهدف المسطر لسنة 2023 وقد سجلت نسبة 105.68%، ومن المفروض أن تكون أقل من 100% لأن المديرية كانت تبحث عن تدليل الخسارة.

2- لوحة القيادة خاصة بمبيعات ومشتريات الغاز

الجدول رقم (09): لوحة القيادة لشهر ديسمبر الخاصة بمبيعات ومشتريات الغاز

التعريف	شهر ديسمبر		النتائج المتراكمة		نسبة التقدم %	نسبة أهداف 2023	نسبة الإنجاز %
	2023	2022	2023	2022			
ضغط منخفض	553.360	446.41	4996.20	5371.16	23.96%	6656	75,06%
ضغط متوسط	83.74	120.15	1390.58	1329.82	-30.30%	1750	79.46%
المجموع المبيعات	637.1	566.56	6386.78	6700.98	12.45%	8406	75.98%
ضغط عالي	8.29	8.97	91.37	90.90	-7.58%	109	83.82%
المشتريات الصافية (Mth) BP+MP	941.58	904.32	6513.84	6633,23	4.12%	-	-
المشتريات الصافية (Mth)	941,58	904.32	6513,84	6633.23	4.12%	-	-
الخسارة (Mth)	404,47	337,76	127.06	-67.75	19.75%	-	-
نسبة الخسارة	42.96%	37.35%	1.95%	-1.02%	15.02%	2	97.5%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المديرية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونلغاز وحدة - برج بوعرييج-

التعليق: يمثل الجدول رقم (09) لوحة القيادة للمشتريات والمبيعات للغاز لسنة 2023؛ حيث يوجد هناك تراجع للأداء مقارنة مع سنة 2022 خاصة في مبيعات الضغط العالي والمتوسط فالمديرية لم تحقق الهدف المسطر لإجمالي المبيعات وقد بلغت نسبة الإنجاز بالنسبة للضغط المتوسط والمنخفض 75.89%، و83.82% بالنسبة للضغط العالي، وأما فيما يخص نسبة الخسارة سجلت نسبة 97.5%، ويمكن القول أن المديرية قامت بتذليل الخسارة لأنها أقل من 100%، وبالتالي تم تحقيق الهدف المسطر من طرف المديرية.

القرارات التصحيحية المتخذة بالنسبة لمشتريات ومبيعات الكهرباء والغاز

- يتم تكوين فرق لمتابعة سرقة الكهرباء والغاز؛ حيث تقوم هذه الفرق بعملية مشط لكامل المناطق التي ترتفع فيها نسبة الخسارة؛
- تدعيم فرق المديرية بالمؤسسات الخاصة لإصلاح الأعطاب والأضرار على الشبكة للتقليل من الخسائر التقنية؛

3- لوحة القيادة الخاصة بالزبائن الجدد للكهرباء والغاز

الجدول رقم (10) لوحة القيادة لشهر ديسمبر الخاصة بالزبائن الجدد للكهرباء والغاز

نسبة الإنجاز %	أهداف 2023	نسبة التقدم %	النتائج المتراكمة		نسبة التقدم %	شهر ديسمبر		التعريف
			2023	2022		2023	2022	
261%	4000	4.49%	11645	11144	-2.11%	1205	1232	توتر منخفض
107.5%	40	-14%	43	50	100%	1	0	توتر متوسط
0%	0	0%	0	0	0	0	0	توتر عالي
289%	4040	4.41%	11688	11194	-2.11%	1206	1232	المجموع
226.6%	4000	20.39%	9064	7529	67.44%	1435	857	ضغط منخفض
100%	10	-28.57%	10	14	-100%	0	3	ضغط متوسط
0%	1	0%	0	0	0%	0	0	ضغط عالي
226.22%	4011	20.30%	9074	7543	66.86%	1435	860	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المديرية.

التعليق: من خلال المعلومات الواردة في الجدول رقم (10) نلاحظ أنه تم قياس نسبة تطور الزبائن مقارنة بنفس الفترة من السنة السابقة وكذا نسبة الإنجاز المحققة مقارنة بالأهداف المسطرة في عقد التسيير بالاعتماد على العلاقتين المذكورتين سلفا، ومن قراءة لائحة القيادة نلاحظ أن نسبة التقدم للزبائن الجدد للكهرباء كانت موجبة هذا ما يدل على تقدم إنجازات السنة الحالية 2023 مقارنة بإنجازات السنة السابقة 2022، بنسبة 4.41%؛ حيث بلغ عدد الزبائن الجدد المشتركين في شبكة الكهرباء لسنة 2023، 11688 مشتركا مقابل الهدف 4040 مشتركا، ومن قراءة لائحة القيادة الخاصة بزبائن الغاز نلاحظ أن نسبة التقدم للزبائن الجدد للغاز كانت موجبة ب 20.30%، وهذا ما يدل على تقدم إنجازات السنة الحالية 2023 مقارنة بإنجازات السنة السابقة 2022، فقد بلغ عدد الزبائن 9074 مشتركا لسنة 2023 مقابل الهدف 4011 مشتركا.

القرارات التصحيحية المتخذة

- رغم تحقيق الهدف المسطر إلا أن المديرية تحث على ربط كل الزبائن الجدد المتقدمين لطلب الخدمة في أقل وقت ممكن لمراعاة الخدمة العمومية؛

4- لائحة القيادة لبرنامج الاستثمار في الكهرباء

الجدول رقم (11) لائحة القيادة لشهر ديسمبر الخاصة ببرنامج الاستثمار في الكهرباء

التعريف	شهر ديسمبر		النتائج المتراكمة		نسبة التقدم %	نسبة الأهداف 2023	نسبة التقدم %	نسبة الإنجاز %
	2023	2022	2023	2022				
الكهرباء الريفية	0	0.185	1.522	7.139	-	1,77	-78.68%	86%
برنامج الإحياء الجديدة	0	1.200	1.957	1.600	-	0,00	22.31%	-
ربط الزبائن الجدد	29.49	35.751	299.801	131.217	902.75%	131,08	128.48%	228.72%
برنامج الخاص بالشركة	1.200	0.842	86.715	70.651	42.52%	84,36	22.73%	102.79%
برنامج مناطق الظل	5.556	0	50.302	130.493	-	50,00	-61.45%	100.60%
المجموع	36.246	37.978	440.297	341.1	-4.56%	267.21	29.08%	164.77%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المديرية.

التعليق: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم (11) الخاص ببرنامج الاستثمار في توسيع شبكة الكهرباء، نلاحظ أن المديرية حققت نسبة تقدم في إنجاز مشاريع الكهرباء الريفية بنسبة 78.68%- رغم عدم وجود هدف مسطر لسنة 2023، وهذا راجع لإنجاز ما تبقى من الأهداف التي كانت مسطرة لسنة 2022، أما

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونغاز وحدة - برج بوعرييج-

بالنسبة لبرنامج ربط الأحياء الجديدة خارج مناطق الظل فقد حققت المديرية نسبة تقدم تفوق %22.31 مقارنة بسنة 2022.

كما عرفت المشاريع الاستثمارية الخاصة ببرنامج ربط الزبائن الجدد تطور في نسبة التقدم ب %128.48مقارنة بسنة 2022؛ حيث أن الهدف المسطر لسنة 2023 تم تجاوزه بنسبة إنجاز بلغت %228.72 لسنة 2023، والسبب يعود إلى الكمية الهائلة من الطلبات المقدمة من الزبائن. أما بالنسبة للبرنامج الخاص بالشركة الممول %100 من طرف المديرية فقد بلغت نسبة الإنجاز %102.79 من الهدف المسطر، أما بالنسبة لبرنامج مناطق الظل حققت تقدم بنسبة %50 مقارنة بسنة 2022؛ حيث بلغت نسبة الإنجاز %100.60 لسنة 2023.

5- لوحة القيادة ببرنامج الاستثمار في الغاز

الجدول رقم (12) لوحة القيادة لشهر ديسمبر الخاصة ببرنامج الاستثمار في الغاز

نسبة الإنجاز %	أهداف 2023	نسبة التقدم %	النتائج المتراكمة		نسبة التقدم %	شهر ديسمبر		التعريف
			2023	2022		2023	2022	
476%	2,53	-20.06%	12.051	15.075	25%	1.900	0.072	البرنامج الخاص بالشركة
106.81%	30,00	-4.73%	32.043	33.636	-35.28%	3.542	5.473	ربط الزبائن الجدد خارج مناطق الظل
860.50%	0,20	-57.30%	1.721	4.031	-96.44%	0.022	0.619	التوزيع العمومي
-	0,00	-	0	0	-	0	0	برنامج الأحياء الجديدة
22.57%	3,50	-72.89%	0.790	2.914	-	0	0	برنامج مناطق الظل
128.63%	36.23	-16.26%	46.605	55.656	-11.78%	5.464	6.194	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المديرية.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة سونغاز وحدة - برج بوعرييج-

التعليق: من خلال المعطيات الموضحة في الجدول رقم (12) الخاص ببرنامج الاستثمار في توسيع شبكة الغاز، نلاحظ أن المديرية حققت نسبة تقدم في إنجاز مشاريع التوزيع العمومي بنسبة %57.30- مقارنة بسنة 2022 وقد بلغت نسبة الإنجاز في هذا البرنامج %860.50، كما عرفت المشاريع الاستثمارية الخاصة ببرنامج ربط الزبائن الجدد تراجع في نسبة التقدم ب %4.73- مقارنة بسنة 2022، مما أدى إلى عدم تحقيق الهدف المسطر لسنة 2023؛ حيث بلغت نسبة الإنجاز %106.81 لسنة 2023، أما بالنسبة للبرنامج الخاص بالشركة الممول %100 من طرف المديرية فقد بلغت نسبة الإنجاز %476 أنه تم تحقيق الهدف المسطر إضافة إلى تدارك التأخر المسجل خلال سنة 2022، وأما بالنسبة لبرنامج مناطق الظل عرفت تراجع بنسبة %72.89- مما أدى إلى عدم تحقيق الهدف المسطر لسنة 2023؛ حيث بلغت نسبة الانجاز %22.57 لسنة 2023.

القرارات التصحيحية المتخذة خاصة ببرنامج الاستثمار في الكهرباء والغاز

- انجاز كل المشاريع المدرجة من طرف الدولة الخاصة بمناطق الظل بوتيرة أسرع، مع متابعة ربط الزبائن الجدد؛

6- لوحة القيادة الخاصة برقم الأعمال الوحدة مليون دينار

الجدول رقم (13) لوحة القيادة لشهر ديسمبر خاصة برقم الأعمال الوحدة مليون دينار

البيان	رقم الأعمال المتراكم		نسبة التقدم %	الأهداف	نسبة الانجاز %
	2023	2022			
توتر منخفض	3191.34	3049.44	4.65%	3052.06	104.56%
توتر متوسط	1876.04	1732.10	8.31%	1744.19	107.56%
رقم أعمال كهرباء	5067.38	4781.54	5.98%	4263,41	105.65%
ضغط منخفض	1998.18	2172.08	-8.01%	2557.12	78.14%
ضغط متوسط	390.99	373.71	4.62%	687.07	56.91%
ضغط عالي	24.86	24.58	1.13%	23.22	107.05%
رقم أعمال غاز	2414.03	2570.38	-6.08%	3267.41	73.88%
رقم الأعمال الإجمالي	7481.42	7351.91	1.76%	8063.66	92.78%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المديرية.

التعليق: من خلال الجدول رقم (13) الخاص بلوحة القيادة لرقم الأعمال نلاحظ أن المديرية حققت نسبة تقدم ب %5.98 في مبيعات الكهرباء مقارنة بالسنة السابقة 2022؛ حيث بلغ رقم الأعمال 5067.38 مليون دينار مقابل الهدف 4263.41 أي بنسبة إنجاز %105.65، وأما بالنسبة لرقم أعمال الغاز، وفيما يخص مبيعات

الضغط المنخفض حققت المديرية نسبة تراجع ب 8.01% مقارنة بسنة 2022، ويعود ذلك إلى ترشيد النفقات من الزبائن والتغير في المناخ.

لكن بالنسبة لرقم أعمال الضغط المتوسط ورغم تحقيق نسبة تقدم ب 4.62% مقارنة بسنة 2022 لم يتحقق الهدف فقد بلغت نسبة الإنجاز 56.91% خلال نهاية السنة المالية، كما عرف رقم أعمال الضغط العالي زيادة بنسبة 1.13% مقارنة بالسنة السابقة 2022 ومع ذلك تحقق الهدف الخاص بسنة 2023، ولقد تأثر رقم الأعمال الإجمالي الخاص بالغاز بنسبة كبيرة نظرا لتذبذب مبيعات الضغط المتوسط مما حال دون بلوغ الهدف المسطر لسنة 2023 وتم تحقيق نسبة إنجاز 73.88%، ويعود هذا التذبذب إلى الركود الاقتصادي في مجال الصناعة كصناعة الأجور وغيرها.

المطلب الثالث: القرارات المالية المتخذة

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية في مديرية التوزيع وحدة - برج بوعرييج- تتم على مستوى الإدارة العليا مثل قرارات التمويل وقرارات توزيع الأرباح وقرار الاستثمار؛ حيث تعود كل القرارات المالية المتخذة إلى المديرية العامة ولجنة ضبط الكهرباء والغاز المتواجدة على مستوى الوزارة، لها كل الصلاحيات في اتخاذ القرارات الإستراتيجية والمالية للمجمع مع مراعاة المصلحة العامة للدولة أي يوجد مركزية في اتخاذ القرار، وتعتمد هذه اللجنة في اتخاذ القرارات على افتراضات وتنبؤات مبنية على السنوات السابقة، وأما على مستوى مديرية التوزيع وحدة - برج بوعرييج- فيتم اتخاذ قرارات مرنة تكتيكية وتنظيمية وتنفيذية، وتتمثل القرارات المالية المتخذة في ما يأتي:⁽¹⁾

- قرار توزيع الأرباح

بما أن مديرية التوزيع وحدة - برج بوعرييج- تعتبر فرع للمديرية العامة للشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز، فهي لا تمتلك السلطة في اتخاذ قرار نهائي لذلك فتم اتخاذها من طرف المديرية العامة بالجزائر.

- قرار التمويل

تتمتع الشركة بقدرة جيدة على التمويل الذاتي لمشاريعها، نتيجة امتلاكها أموال دائمة و أصول ثابتة؛ حيث تقوم المديرية بتحديد احتياجاتها على ضوء تقديراتها وكذلك على حسب طلبات الزبائن وترسلها إلى المديرية العامة لتقوم بدراسة هذه التقديرات وعلى أساسها يتم تغطية احتياجات المديرية.

(1) معلومات مجمعة باستخدام أداة المقابلة مع رئيس قسم المالية والمحاسبة.

- قرار الاستثمار

يقوم القرار الاستثماري السليم على التنوع وذلك من أجل الحد من المخاطرة وزيادة العوائد وبناء على تحليل النتائج انطلاقا من الموازنة التقديرية ولوحة القيادة فان مديرية التوزيع للكهرباء والغاز وحدة - برج بوعرييج- وتتمثل استثماراتها فيما يأتي:

- **برنامج الكهرباء الريفية ER:** يتم الاستثمار في برنامج الكهرباء الريفية في إطار مراعاة المصلحة العمومية؛ حيث تساهم الدولة بنسبة 75% وتساهم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بنسبة 25%.
- **برنامج ربط الزبائن الجدد بالكهرباء والغاز RCN:** لشروع في تطبيق وتنفيذ هذا البرنامج يتوجّل على الزبائن الجدد الراغبين في الحصول على الخدمة المساهمة بنسبة 65% وتساهم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بنسبة 35% بالنسبة لزبائن الضغط وزبائن التوتر المنخفض، أما بالنسبة لزبائن ضغط والتوتر المتوسط فتساهم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز ب 10% وعلى الزبائن المساهمة ب 90%.
- **برنامج مناطق الظل Zone D'ombre:** هو برنامج استثماري يتم تمويله من طرف الدولة بنسبة 75% وتساهم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بنسبة 25%.
- **برنامج الخاص بالشركة:** تساهم فيه الشركة الجزائرية لتوزيع الغاز والكهرباء بنسبة 100% والتي تدعم بها الشركة شبكاتها أو استبدالها.
- **برنامج كهرباء وغاز الأحياء الجديدة QLS:** يتم الاستثمار في هذا برنامج لتزويد الأحياء الجديدة بالكهرباء وغاز؛ حيث تساهم الدولة بنسبة 75% وتساهم الشركة الجزائرية لتوزيع الكهرباء والغاز بنسبة 25%.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم تجسيد ما تم التعرض إليه في الفصل النظري على أرض الواقع، من خلال دراسة ميدانية في مديرية التوزيع وحدة -برج بوعرييج-؛ حيث تم دراسة مختلف أدوات التخطيط المالي التي تعتمد عليها المديرية في عملية اتخاذها للقرارات المالية، التي من خلالها يتم التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه والنتائج المالية الممكن الوصول إليها؛ حيث قمنا بعرض وتحليل أهم الموازنات التي تعتمد عليها المديرية وإعطاء صور توضيحية دقيقة عن كيفية مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية مستعينين بمختلف الميزانيات التقديرية المتوفرة، وحساب مختلف الانحرافات؛ كما تم التطرق إلى أداة لوحة القيادة ومراحل إعدادها؛ بالإضافة إلى حساب المؤشرات المالية التي تعتمد عليها المديرية في إعداد لوحة القيادة المالية الخاصة بها والتي تعتبر من الأساليب المساعدة في اتخاذ القرارات المالية المرتبطة بالمديرية وبالتالي تحسين أدائها المالي. كما يتجلى دور التخطيط المالي في القرارات المالية المتخذة من قبل لجنة ضبط الكهرباء والغاز أو لجنة معينة من قبل المديرية العامة للشركة؛ والتي تقوم بتخطيط المشاريع التي تكون فيه المؤسسة طرفاً إما مع الزبائن، وإما مع الهيئات العمومية المخول لها قانوناً تجسيد المشاريع.

الختامة

من خلال دراستنا لموضوع التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، اتضح لنا أن التخطيط المالي هو الوظيفة الإدارية المحورية لوظائف الإدارة الأخرى، من تنظيم وتوجيه ورقابة باعتبارها المدخل المنطقي والعملي لترجمة الغاية إلى أهداف محددة وتحقيقها، فالتخطيط المالي يعتبر من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة، فهو وظيفة إدارية مهمة لا يمكن الاستغناء عنها، فهي تسمح للمؤسسة بالحصول على الموارد المالية وكيفية استخدامها وإنفاقها في المستقبل بطريقة منطقية يمكنها من الوصول إلى نسبة عالية من الكفاءة والفعالية وتضمن بذلك نموها واستمرارها، من خلال استعمال مجموعة أدوات لتحقيق الأهداف المسطرة، ومن بين أهم هذه الأدوات الموازنة التقديرية والتي تعتبر كخطة مالية تترجم أهداف المؤسسة، مما يضمن لنا قرارات سليمة، بالإضافة إلى لوحة القيادة التي تستخدمها في كشف نقاط الضعف والقوة في نشاطها بغرض تسهيل عملية اتخاذ القرارات المالية من أجل تحسين الأداء الكلي للمؤسسة.

ومن هنا يتضح لنا دور اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة فهي تحدد وضعية المالية للمؤسسة، وذلك باختيار أفضل بديل من بين البدائل المتاحة في كل من القرارات الاستثمارية، وقرارات التمويل والقرارات الربحية، كما تركز على الأسس الصحيحة والعلمية من أجل الاستمرارية وتحقيق أهدافها، وعلى الرغم من تطور الأبحاث والأدوات المتوصل إليها في هذا المجال إلا أن اتخاذ القرارات لا يزال صعب المنال، فلا يوجد لحد الآن طريقة مستعملة لتجنب الانحرافات التي قد تقع؛ حيث لا يوجد يقين جازم بالمستقبل، ولا يمكن الوصول لتخطيط يشمل كل الاحتمالات وبالتالي تبقى القرارات محتملة الوقوع بحسب ظروف اتخاذها.

📌 **نتائج الدراسة:** من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية تم التوصل إلى النتائج التالية:

- التخطيط المالي في مديرية التوزيع يشمل على عقد التسيير الذي يتضمن الأهداف المسطرة والبرنامج الاستثماري الذي يشمل التقديرات المتوقعة في مختلف البرامج الاستثمارية.
- الهدف من الموازنات التقديرية المتواجدة في المديرية هو التحقق من أن النتائج الفعلية المسجلة مطابقة للأهداف المسطرة مسبقا؛
- لوحة القيادة هي من الأدوات الحديثة المستخدمة، والأداة الأكثر استعمالا في المديرية باعتبارها أداة مراقبة للتسيير شهرية تسمح بتقييم الأداء والتخطيط الفعال، إضافة إلى التزويد الدوري والسريع بالمعلومات الآنية الفورية، وإرسال المعلومات المحصلة إلى الجهات العليا بغرض التحقق من مدى مطابقة الأهداف الموكلة إلى المسؤولين مع النتائج الفعلية المحققة؛
- تسمح أدوات التخطيط المالي المعتمدة داخل المديرية، باتخاذ الإجراءات التصحيحية الملائمة للقرارات المالية بشكل سريع مما يحسن من أداءها؛
- معظم القرارات المتخذة على المستوى المديرية هي قرارات تصحيحية؛ حيث توجد مركزية في اتخاذ القرار المالي؛
- القرارات المالية تعود إلى المديرية العامة بالجزائر بطلب من مديرية التوزيع وحدة - برج بوعريبيج-

- تقوم المديرية بالإجراءات التصحيحية من أجل تقليل الفروقات بين نشاطها التقديري والفعلي (الحقيقي)، وهذا ما يساهم في تحسين أدائها وزيادة فعاليتها وكفاءتها؛
- القرارات المالية متكاملة ويؤثر بعضها على الآخر، إذ أن قرار التمويل يحدد لنا حجم ونوع قرار الاستثمار الذي ستتخذه المديرية العامة، في حين قرار توزيع الأرباح يعود إلى مجمع سونلغاز مع مراعاة النتائج والأرباح المحققة.
- يوكل إعداد لوحات القيادة والموازنات التقديرية لمصلحة الميزانية ومراقبة التسيير التابعة لقسم المالية والمحاسبة؛
- وجود لجان استشارية داخل مديرية التوزيع وحدة - برج بوعرييج - خاصة بدراسة القرارات من أجل الوصول بعناية إلى القرار الصائب في الوقت المناسب؛
- تعتبر لوحة القيادة والموازنة التقديرية من الأدوات التي تساعد المؤسسة في ممارسة وظائفها المختلفة (رقابة، تخطيط، تنظيم، توجيه).

✚ اختبار الفرضيات على ضوء النتائج: من خلال النتائج يتم الإجابة على الفرضيات كالآتي:

- **الفرضية الأولى صحيحة:** من خلال زيارتنا لمديرية التوزيع وحدة - برج بوعرييج - وبعد إجراء مقابلة مع رئيس قسم المالية والمحاسبة، بغرض التعرف على دور وأهمية التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية داخل المديرية؛ حيث عرف التخطيط المالي على أنه التهيؤ والاستعداد للمستقبل، وذلك بوضع خطة موضوعة من طرف الموظفين الماليين المختصين مبنية على تحليل الماضي واستقراء المستقبل، وذلك للتسيير الأمثل للموارد المتاحة ومواجهة المخاطر والصعوبات، والتحصن من الأزمات، والتي أثبتت أن المديرية تهتم بوضع الخطط المالية مستقبلية قصيرة ومتوسطة المدى تتضمن تنبؤات وتقديرات مالية تساعد على اتخاذ القرارات المالية المناسبة.
- **الفرضية الثانية صحيحة:** تعتبر الموازنة التقديرية من أهم أدوات التخطيط المالي التي تعتمد عليها المديرية في القيام بمختلف نشاطاتها، من خلال مساهمتها في وضع الخطط المستقبلية للمديرية؛ حيث تعتبر بمثابة التعبير الكمي أو النقدي لأهداف المديرية المستقبلية، فعلى أساسها يبنى القرار المالي، وهو ما توصلنا إليه في الجانب النظري والجانب التطبيقي، فمديرية التوزيع وحدة - برج بوعرييج - تعمل على وضع خطط مالية لتقوم بعدها بمقارنة النتائج المقدره بالنتائج الفعلية لاكتشاف الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة وذلك باستخدام الموازنة التقديرية.
- **الفرضية الثالثة صحيحة:** تستعمل لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية داخل مديرية التوزيع وحدة -برج بوعرييج-، باعتبارها أداة من أدوات التخطيط المالي داخل المديرية، وتلعب دور مهم في مراقبة التسيير كونها أداة تجمع بين التخطيط والمراقبة في المديرية، وذلك ب إعطاءها نظرة شاملة ودقيقة وسريعة ومختصرة عن وضعية المديرية؛ حيث تساهم في اتخاذ القرارات المالية في الوقت والمكان

المناسبين لتجنب الانحرافات المتوقعة، سعياً منها لتحقيق نتائج جيدة وبلوغ الأهداف المسطرة لتحسين أداء المديرية.

📌 **توصيات الدراسة:** بناء على النتائج التي توصلت إليها الدراسة يمكن تقديم بعض التوصيات التي من شأنها

أن تساعد متخذي القرار في تحسين التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية في المديرية محل الدراسة:

- الاهتمام بتوعية المسؤولين في المديرية في مجال التخطيط المالي، وذلك ببرمجة حصص تدريبية وتكوينية وأيام تحسيسية داخل المديرية لأهمية التخطيط المالي وطريقة الاستخدام الأمثل لأدواته داخل المديرية.

- إعطاء المديرية العامة بالجزائر الاستقلالية الفعلية لمديرية التوزيع وحدة - برج بوعرييج - في اتخاذ القرارات المالية من أجل تحسين الأداء المالي داخل المديرية، كون أن القرارات المالية تتخذ على المستوى المديرية العامة بالجزائر؛ حيث أن مجال القرارات المتخذة على مستوى مديرية التوزيع وحدة - برج بوعرييج - هي قرارات تصحيحية فقط.

- إنشاء قسم خاص بإعداد لوحات القيادة والموازنات التقديرية وعملية تحضيرها وتنفيذها داخل المديرية. الاهتمام بطريقة عرض لوحة القيادة وذلك بالاعتماد على الأشكال البيانية المعبرة والتقليل من الجداول المليئة بالأرقام.

- مواكبة البحوث العلمية في مجال عملية التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية للاستفادة من التطورات الجديدة وتحسين المهارات في هذا المجال.

📌 **آفاق الدراسة:** على ضوء النتائج التي توصلت إليها من خلال هذه الدراسة، وعلى رغم من الجهود المبذولة

لإتمامها إلا أن هذه الدراسة لا تخلو من نقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل؛ حيث يمكنني أن أطرح إشكاليات عديدة والتي تعتبر كمواضيع مكملة لدراستي، ومن بينها أذكر ما يأتي:

- دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.
- دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.
- واقع أدوات التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أثر متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على اتخاذ القرارات المالية.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- أحمد ماهر، الإدارة والمبادئ والمهارة، الدار الجامعية، مصر، 2003-2004.
- جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1993.
- حسن علي المعتوق، برامج التنمية الإدارية وأثرها على فاعلية اتخاذ القرارات، مكتبة المجمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2016.
- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 02، عمان، الأردن، 2008.
- خالد قاشي، نظام المعلومات التسويقية مدخل لاتخاذ القرار، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2018.
- رحيم حسين، أساسيات نظرية القرار والرياضيات المالية، منشورات مكتبة اقرأ، الطبعة 01، الجزائر، 2011.
- سالم صلال الحسنوي، أساسيات الإدارة المالية، دار المدينة الفاضلة للنشر والتوزيع، 2014.
- سالم صلال الحسنوي، الإدارة المالية في منظمات الأعمال، دار المنهجية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2018.
- سالم محمد عبود وأحمد محمد فهمي البرزنجي، التحليل المالي، الطبعة 01، دار الدكتور للعلوم الادارية والاقتصادية، بغداد، 2019.
- عبد الله السنفي، الإدارة المالية، جامعة العلوم والتكنولوجيا، الطبعة 02، صنعاء، 2013.
- عدنان تايه النعيمي، رشاد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
- عطا على الزبون، التخطيط المالي، زمزم للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2017.
- علي فلاح الزعبي وعبد الله العنزي، الأسس والأصول في إدارة الأعمال، دار اليازوري للنشر، الأردن، 2015.
- فاطمة بدر ومعاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، من منشورات الجامعة الافتراضية السورية، الجمهورية العربية السورية، 2020.
- فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- فيصل محمود الشاورة، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى علمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة 01، عمان، الأردن، 2013.
- مجيد الكرخي، التخطيط الاستراتيجي عرض نظري وتطبيقي، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي للنشر، الطبعة 01، الإسكندرية، مصر، 2006.
- محمد خالد الجاسم، مبادئ الإدارة ووظائفها، منشورات جامعة البحث، 2020.

- محمد فاتح البشير المغربي، الإدارة المالية، دار النشر للجامعات، الطبعة 01، مصر، 2014.
- نهال فريد مصطفى، مبادئ وأساسيات الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2003.

ثانيا: الرسائل الجامعية

- بحري علي، التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، أطروحة دكتوراه علوم، تخصص علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف المسيلة، الجزائر، 2018-2019.
- بن سالم علاء الدين وبعلي لخضر، دور لوحة القيادة في عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم علوم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، الجزائر، 2019/2020.
- بلعاسي صديق ونعيجة صحراوي، دور مراقبة التسيير في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة خرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص علوم مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعرييج، الجزائر، 2021/2022، 60-61.
- شريفي غياط وفيروز رجال، الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة CYCMA، جامعة 08 ماي -1945، قالمة.
- عادل بن عيشة وسهام بوشيحة، دور القرارات المالية في اختيار الهيكل المالي الأمثل، مذكرة ماستر، تخصص مالية مؤسسة، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2017.
- نور الدين بومخيط، سيف الدين خلف الله، لوحة القيادة الحديثة كأسلوب فعال لاتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماستر أكاديمي، قسم المالية والمحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العربي التبسي، تبسة، الجزائر، 2023.
- يامين جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفصلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2015.

ثالثا: المجلات والملتقيات العلمية

- أحمد قايد نوردين وبروبية إلهام، استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات داخل المؤسسة، مجلة البحوث والدراسات، العدد 20، الجزائر، 2015.
- إلهام بروبية وآخرون، القوائم المالية المدمجة كأداة لاتخاذ القرار المالي، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، ديسمبر 2021.
- بن زكورة العونية، مراقبة التسيير ودورها في تحسين معايير تقييم الأداء للمؤسسة الاقتصادية، مجلة أداء المؤسسات الجزائرية ABPR، المجلد 16، العدد 01، الجزائر، 2020.
- جمعي محمد صالح، قرار التمويل وتأثيره على الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 06، العدد 02، الجزائر، 2021.

- رحيم حسين وبونقيب أحمد، دور لوحات القيادة في دعم فعالية مراقبة التسيير، أبحاث اقتصادية وإدارية، العدد 04، الجزائر، ديسمبر، 2008.
- زينب بوغازي ورقاد سليمة، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير، مجلة الدراسات الاقتصادية المعاصرة، المجلد 06، العدد 01، الجزائر، 2021.
- عادل علي، مدى مساهمة المدير المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسات المصرفية، مجلة الاقتصاد والمالية، المجلد 07، العدد 01، الجزائر، 2021.
- علي مكيدة ونسيمة أمير ستي، أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد 10، الجزائر، 2016.
- لمين علوطي ونذيرة راقى، لوحة القيادة كأداة لمراقبة التسيير في المؤسسات الاقتصادية العمومية، دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2017.
- محمد لمين علون ولطفي شعباني، دور الهيكل المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13، العدد 01، الجزائر، 2020.
- يزيد تفرات، ليلي حليمي، مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، الجزائر، 2017.

الملاحق

الملحق رقم 01: عقد التسيير لسنة 2023.

Contrat de Gestion 2023 Direction de Distribution BBA

سونلغاز
الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز-التوزيع
sonelgaz Société algérienne de l'électricité et du gaz - Distribution

Région de Distribution de Constantine

Contrat de Gestion 2023

Objet : Contrat de Gestion 2023.

Le plan d'actions **2023** arrêté pour la Direction de Distribution de **BBA** aussi bien au niveau des objectifs d'activités qui lui sont assignés que des moyens qui lui sont reconnus, se présente comme suit :

- Les engagements et principaux objectifs pris par le Directeur de la Direction de Distribution
- Le cadre contractuel qui précise les conditions dans lesquelles sont pris les engagements du Directeur de la Direction

PREAMBULE

1. FINALITES :

Eriger le contrat de gestion **en contrat de performance** avec appréciation des résultats fondés sur l'évaluation et l'analyse des écarts sur objectifs.

2. OBJECTIFS DU CONTRAT DE GESTION :

- Traduit les principales missions de la Direction.
- Retrace les objectifs à court terme sous forme de critères synthétiques mesurables de manière à permettre :
 - ✓ D'effectuer les contrôles à posteriori,
 - ✓ De garantir l'objectivation de l'appréciation des performances

Le présent contrat de gestion entre le Directeur Général et le Directeur de la Direction de Distribution de **BBA** s'articule en deux parties :

1. **Les engagements et les principaux objectifs pris par le Directeur de la Direction de Distribution**
2. **Le cadre prévisionnel qui précise les conditions dans lesquelles sont pris les engagements du Directeur de la Direction de Distribution**

Contrat de Gestion 2023

Direction de Distribution de BBA

**Engagement du Directeur
de la Direction de Distribution**

I- PRINCIPAUX INDICATEURS DE PERFORMANCE ET CIBLES 2023

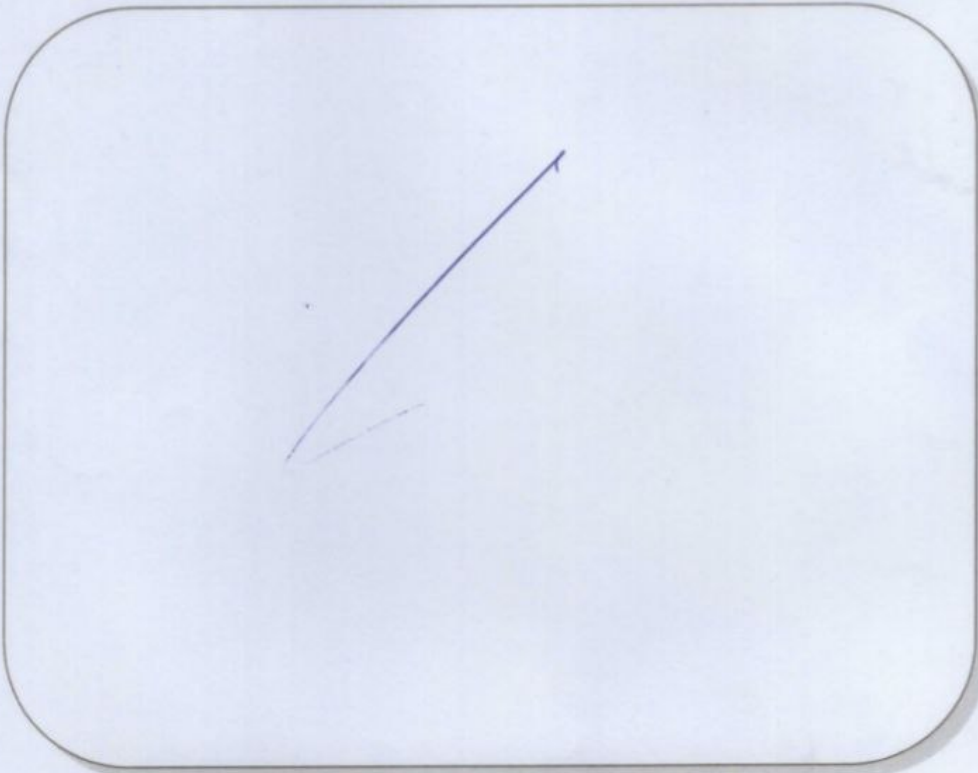
Les principaux indicateurs de performance de la Direction concernent :

1. La qualité des services fournis à la clientèle.
2. La préservation du patrimoine.
3. La conduite du développement des activités.
4. L'amélioration de l'efficacité globale des outils et facteurs de production.
5. La maîtrise de la gestion financière.
6. La décentralisation des activités commerciales opérationnelles au niveau Agence Commerciale et Districts.
7. La formation et la sécurité.

Contrat de Gestion 2023

Direction de Distribution de BBA

Commentaire du Directeur de la Direction de Distribution BBA



Le Directeur de la
Direction de Distribution

منصلا سعييد
مدير التوزيع

15 JAN. 2023



Le Directeur Général

SALMI Noureddine

الملحق 02: مبيعات ومشتريات الكهرباء والغاز في شهر ديسمبر من 2021 إلى 2023.

VENTES D'ELECTRICITE



	Mois de Décembre		T.E.	Cumul à fin Décembre		T.E.	Objectif	Taux de réal
	2 020	2 021	Mois	2 020	2 021	Cumul	2 021	R/Obj %
Facturations (Gwh)	81,67	84,290	3,21	955,05	1 041,49	9,05	992,63	104,92
BT	46,32	48,96	5,70	570,60	628,69	10,18	601,47	104,53
MT	35,35	35,33	-0,05	384,46	412,80	7,37	391,16	105,53
Total Distribution(BT+MT)	81,67	84,290	3,21	955,05	1 041,49	9,05	992,63	104,92
Clients HT			#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!
Auxiliaires postes			#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!
Auxiliaires centrales			#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!
perdes de transport			#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!
Total HT			#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!
Achats nettes (Gwh)	86,02	88,86	3,30	1 015,66	1 113,05	9,59	1 060,96	104,91
Achats (Gwh)	86,02	88,86	3,30	1 015,66	1 113,05	9,59	1 060,96	104,91
Pertes (Gwh)	4,352	4,570	5,00	60,61	71,55	18,07	68,33	104,73
%	5,06%	5,14%	1,65	5,97%	6,43%	7,74	6,44	1,00

Commentaire: sur le plan pertes l'objectif a été atteint grâce à une rigueur observée le long de l'année notamment aux mois connus pour leur pointe ACHATS et c'est là que la maîtrise des chiffres a eu lieu surtout en matière de projections ventes issues du retour sur ces achats à postériori le tout a donné lieu à un taux CD de 6,43%

7

VENTES GAZ



	Mois de Décembre		T.E.	Cumul a fin Décembre		T.E.	Objectif	TR
	2020	2021	Mois	2020	2021	Cumul	2 021	
Facturations (Mth)	676,50	721,54	6,66	6 336,29	6 355,26	0,30	6 446,42	98,59
BP	524,73	589,56	12,35	4 930,66	4 955,80	0,51	5 034,28	98,44
MP	140,91	123,60	-12,28	1 302,64	1 302,75	0,01	1 315,79	99,01
Distribution (BP+MP)	665,64	713,16	7,14	6 233,31	6 258,55	0,40	6 350,07	98,56
HP	10,86	8,38	-22,80	102,99	96,71	-6,10	96,35	100,37
Achats Gaz (Mth)BP+MP	1 044,01	1 035,60	-0,80	6 128,56	6 473,46	5,63	6 506,21	99,50
Achats Gaz (Mth)	1 054,86	1 043,98	-1,03	6 231,55	6 570,16	5,43	6 602,56	100,98
Achats GPL						#DIV/0!	0	0
Pertes (Mth)	378,36	322,44	-14,78%	-104,74	214,91	#####	156,14	137,64
Taux de rendement	63,76	68,86	8,01	101,71	96,68	-4,94	97,60	99,06

8

VENTES D'ELECTRICITE

	Mois de Décembre		T.E.	Cumul à fin Décembre		T.E.	Objectif	Taux de réal R/Obj %
	2 021	2 022	Mois	2 021	2 022	Cumul	2 022	
Facturations (Gwh)	84,29	89,67	6,38	1 041,49	1 103,44	5,95	1 025,65	107,58
BT	48,96	50,37	2,87	628,69	663,45	5,53	612,78	108,27
MT	35,33	39,31	11,26	412,80	439,99	6,59	412,88	106,57
Total Distribution(BT+MT)	84,29	89,67	6,38	1 041,49	1 103,44	5,95	1 025,65	107,58
Clients HT								
Auxiliaires postes GRTE								
Auxiliaires centrales								
perdes de transport								
Total HT								
Achats nettes (Gwh)	88,86	93,05	4,72	1 113,05	1 188,47	6,78	1 096,25	108,41
Achats (Gwh)	88,86	93,05	4,72	1 113,05	1 188,47	6,78	1 096,25	108,41
Pertes (Gwh)	4,570	3,382	-25,98	71,55	85,03	18,83	70,60	120,44
%	5,14%	3,63%	-29,32	6,43%	7,15%	11,29	6,44	1,11

Commentaire : le taux de pertes corrigé (avec l'effet GRTE) de l'année 2021 est 7,19% au lieu de 6,43%,
Ce qui traduit une amélioration par rapport aux réalisations de 2021, avec un retard de 0,71% par rapport
au objectif.

VENTES GAZ

	Mois de Décembre		T Evol, %	Cumul à fin Décembre		T Evol, %	Obj	T, DE
	2021	2022		2022	Réalisation			
Facturations (Mth)	721,54	575,52	-20,24	6355,26	6791,88	6,870	6758,38	100,50
BP	589,56	446,41	-24,28	4955,80	5371,16	8,381	5259,74	102,12
MP	123,60	120,15	-2,80	1302,75	1329,82	2,078	1389,58	95,70
Distribution (BP+MP)	713,16	566,56	-20,56	6258,55	6700,98	7,069	6649,32	100,78
HP	8,38	8,97	6,97	96,71	90,90	-6,001	109,06	83,35
Achats Gaz (Mth) BP+MP	1035,60	904,32	-12,68	6473,46	6633,23	2,468	6785,02	97,76
Achat Gaz (Mth)	1035,60	904,32	-12,68	6473,46	6633,23	2,468	6894,09	96,22
Achats GPL			#DIV/0!			#DIV/0!		#DIV/0!
Pertes (Mth)	322,44	337,76	4,75	214,91	-67,75	-131,525	135,70	-49,93
Taux de rendement	68,86	62,65	-9,02	96,68	101,02	4,490	98,00	103,08

VENTES D'ELECTRICITE



	Mois de Décembre		T.E.	Cumul à fin Décembre		T.E.	Objectif	Taux de réal R/Obj %
	2 022	2 023	Mois	2 022	2 023	Cumul	2 023	
Facturations (Gwh)	89,67	101,72	13,43	1 103,44	1 184,84	7,38	1 120,58	105,73
BT	50,37	54,06	7,33	663,45	701,42	5,72	676,43	103,69
MT	39,31	47,66	21,25	439,99	483,43	9,87	444,15	108,84
Total Distribution(BT+MT)	89,67	101,72	13,43	1 103,44	1 184,84	7,38	1 120,58	105,73
Clients HT								
Auxiliaires postes GRTE								
Auxiliaires centrales								
perdes de transport								
Total HT								
Achats nettes (Gwh)	93,05	100,70	8,22	1 188,47	1 265,20	6,46	1 196,63	105,73
Achats (Gwh)	93,05	100,70	8,22	1 188,47	1 265,20	6,46	1 196,63	105,73
Pertes (Gwh)	3,382	-1,013	-129,95	85,03	80,36	-5,49	76,04	105,68
%	3,63%	-1,01%	-127,67	7,15%	6,35%	-11,22	6,35	100%

Ventes - Achats en Mth



Pertes et taux de pertes Gaz



MENSUEL	VENTES		ECART Mois	ACHATS		ECART Mois	PERTES PHYSIQUES		ECART Mois	TAUX DE PERTES PHYSIQUES		ECART Mois
	Déc -2022	Déc -2023		Déc -2022	Déc -2023		Déc -2022	Déc -2023		Déc -2022	Déc -2023	
BBA	566,56	537,11	-29,45	904,32	941,58	37,26	337,76	404,47	66,71	37,35%	42,96%	5,61

CUMUL	VENTES		TE %	ACHATS		TE %	PERTES PHYSIQUES		TE %	TAUX DE PERTES PHYSIQUES		TE %	Obj 2023	T.REAL
	Déc -2022	Déc -2023		Déc -2022	Déc -2023		Déc -2022	Déc -2023		Déc -2022	Déc -2023			
BBA	6700,98	6386,78	-4,69	6633,23	6513,84	-1,80	-67,75	127,06	-287,55	-1,02	1,95	-290,98	2,00	97,5%

Ventes GAZ en Mth

par CD et par type de pression

DD	VENTES BP Mois		ECART MOIS	VENTES BP cumul		ECART CUMUL	Obj 2023	T.REAL
	Déc -2022	Déc -2023		Déc -2022	Déc -2023			
BBA	446,409	453,360	6,95	5371,16	4996,20	-374,96	6 656	75,06%

DD	VENTES MP Mois		ECART MOIS	VENTES MP cumul		ECART CUMUL	Obj 2023	T.REAL
	Déc -2022	Déc -2023		Déc -2022	Déc -2023			
BBA	120,15	83,74	-36,40	1329,82	1390,58	60,76	1 750	79,46%

DD	VENTES HP cumul		ECART MOIS	VENTES HP cumul		ECART CUMUL	Obj 2023	T.REAL
	Déc -2022	Déc -2023		Déc -2022	Déc -2023			
BBA	8,97	8,29	-0,68	90,90	91,37	0,47	109	83,82%

الملحق رقم 03: عدد الزبائن الجدد للكهرباء والغاز لشهر ديسمبر من 2021 إلى 2023.

2 - COMMERCIAL**ABONNES:**

➤ ELECTRICITE



Apports Abonnés	Total	Mois de Décembre 2020	Mois de Décembre 2021	T/E	Cumul à fin Décembre 2020	Cumul à fin Décembre 2021	T.E %	Objectif	T.R %
		774	693	-10%	7 996	8 417	5,27	5 600	150,30
B.T	773	687	-11%	7946	8363	5,25	5550	150,68	
M.T	1	6	500%	50	54	8,00	50	108,00	
H.T	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	

Nombre de clients	Total	Cumul à fin Décembre 2020	Cumul à fin Décembre 2021	Objectif	T.E %	T.R %
		196 235	204 144	199 837	4,03	102,16
B.T	194 906	202 776	198 454	4,04	102,18	
M.T	1 329	1 368	1 383	2,93	98,92	
H.T	0	0	0	#DIV/0!	#DIV/0!	

ACCROISSEMENT		Mois de Décembre		Cumul à fin Décembre		T.E.
		2020	2021	2020	2021	
B.T	731	641	7554	7845	3,85	
M.T	1	5	46	309	571,74	
H.T	0	0	0	0	0,00	
Total Elec	732	646	7 600	8 154	7,29	

Commentaire: l'année 2021 a vu se réaliser l'ensemble des paramètres ,au point ou l'apport client a dépassé largement l'objectif et ce en raison du parc logement diversifié qui a été distribué tous les programmes confondus (LPP-LPA-AADL ,,,,etc) sans compter le RCN des quartiers et lotissements,

1

ABONNES:

➤ GAZ



Apports Abonnés	Total	Mois de Décembre 2020	Mois de Décembre 2021	T/E %	Cumul fin Décembre 2020	Cumul fin Décembre 2021	T.E %	Objectif	T.R %
		700	576	-18%	6 586	6 639	0,80	5 516	120,36
B.P	700	576	-18%	6571	6623	0,79	5500	120,42	
M.P	0	0	#DIV/0!	15	16	6,67	15	106,67	
H.P	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	1	0,00	

Nombre de clients	Total	Cumul fin Décembre 2020	Cumul fin Décembre 2021	Objectif	T.E %	T.R %
		170 452	176 750	175 154	3,69	100,91
B.P	170 166	176 452	174 851	3,69	100,92	
M.P	284	296	300	4,23	98,67	
H.P	2	2	3	0,00	66,67	

ACCROISSEMENTS	gaz	Mois de Décembre		Cumul à fin Décembre		T.E.
		2020	2021	2020	2021	
B.P	674	530	6315	6277	-0,60	
M.P	0	0	14	13	-7,14	
H.P	0	0	0	0	#DIV/0!	
Total	674	530	6 329	6 290	-0,62	

Commentaire: les mêmes considérations qui ont sévi en électricité , ont contribué à l'atteinte –voire le dépassement- de l'objectif gaz et c'est ainsi que la concession a pu raccorder en BP 6623 clients pour un objectif de 5500 et a vu son FAB MP s'accroître de 16 clients pour un prévu de 15,

2

2 - COMMERCIAL

ELECTRICITE



ABONNES:

Apports Abonnés	Total	Mois de Décembre 2021	Mois de Décembre 2022	T/E	Cumul à fin Décembre 2021	Cumul à fin Décembre 2022	T.E %	Objectif	T.R %
			693	1 232	78%	8 417	11 194	32,99	5 600
B.T	687	1232	79%	8363	11144	33,25	5550	200,79	
M.T	6	0	-100%	54	50	-7,41	50	100,00	
H.T	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	

Nombre de clients	Total	Cumul à fin Décembre 2021	Cumul à fin Décembre 2022	Objectif	T.E %	T.R %
			204 144	213 577	207 437	4,62
B.T	202 776	212 174	206 008	4,63	102,99	
M.T	1 368	1 403	1 429	2,56	98,18	
H.T	0	0	0	-	#DIV/0!	

ACCROISSEMENT		Mois de Décembre		Cumul à fin Décembre		T.E.
		2021	2022	2021	2022	
B.T	641	880	7845	9542	21,63	
M.T	5	-2	39	35	-10,26	
H.T	0	0	0	0	0,00	
Total Elec	646	878	7 884	9 577	21,47	

Commentaire: l'objectif en apport abonné ELEC est atteint avec un taux de 200% pour la BT et 100% pour l'apport abonné MT.

ABONNES:

GAZ



Apports Abonnés	Total	Mois de Décembre 2021	Mois de Décembre 2022	T/E %	Cumul fin Décembre 2021	Cumul fin Décembre 2022	T.E %	Objectif	T.R %
			576	860	49%	6 639	7 543	13,62	5 515
B.P	576	857	49%	6623	7529	13,68	5500	136,89	
M.P	0	3	#DIV/0!	16	14	-12,50	15	93,33	
H.P	0	0	#DIV/0!	0	0	#DIV/0!	0	#DIV/0!	

Nombre de clients	Total	Cumul fin Décembre 2021	Cumul fin Décembre 2022	Objectif	T.E %	T.R %
			176 750	183 070	181 483	3,58
B.P	176 452	182 760	181 166	3,57	100,88	
M.P	296	308	314	4,05	98,09	
H.P	2	2	3	0,00	66,67	

ACCROISSEMENTS	gaz	Mois de Décembre		Cumul à fin Décembre		T.E.
		2021	2022	2021	2022	
B.P	530	594	6277	6432	2,47	
M.P	0	3	13	12	-7,69	
H.P	0	0	0	0	#DIV/0!	
Total Gaz	530	597	6 290	6 444	2,45	

Commentaire: le déficit d'un seul client en MP est justifié par l'état d'avancement des travaux de construction (en cours) du lycée BBA.

2 - COMMERCIAL

Clientèle Electricité

Apports:

DD	APPORTS ELECTRICITE globales							
	Mois De Décembre		T.E%	Cumul à fin Décembre		T.E%	Objectif 2023	T.real
	2022	2023		2022	2023			
BBA	1 232	1 206	-2,11%	11 194	11 688	4,41%	4 040	289%

Apport et Taux de réalisation par type d'abonnement

DD	APPORTS ELECTRICITE BT							
	Mois De Décembre		T.EVOL Mois	Cumul à fin Décembre		T.EVOL Cumul	Objectif 2023	TAUX.REAL %
	2022	2023		2022	2023			
BBA	1232	1205	-2,11%	11 144	11 645	4,49%	4 000	261%

DD	APPORTS ELECTRICITE HTA							
	Mois De Décembre		T.EVOL Mois	Cumul à fin Décembre		T.EVOL Cumul	Objectif 2023	TAUX.REAL %
	2022	2023		2022	2023			
BBA	0	1	100%	50	43	-14,00%	40	107,5%

DD	APPORTS ELECTRICITE HTB							
	Mois De Décembre		T.EVOL Mois	Cumul à fin Décembre		T.EVOL Cumul	Objectif 2023	TAUX.REAL %
	2022	2023		2022	2023			
BBA	0	0	---	0	0	---	0	---

Clientèle GAZ



Apports:

DD	APPORTS GAZ globales							
	Mois De Décembre		T.E%	Cumul à fin Décembre		T.E%	Objectif 2023	T.real
	2022	2023		2022	2023			
BBA	860	1435	66,86%	7 543	9 074	20,30%	4 011	226,22%

Apport et Taux de réalisation par type d'abonnement

DD	APPORTS GAZ BP							
	Mois De Décembre		T.EVOL Mois	Cumul à fin Décembre		T.EVOL Cumul	Objectif 2023	TAUX.REAL %
	2022	2023		2022	2023			
BBA	857	1 435	67,44%	7 529	9 064	20,39%	4 000	226,6%

DD	APPORTS GAZ MP							
	Mois De Décembre		T.EVOL Mois	Cumul à fin Décembre		T.EVOL Cumul	Objectif 2023	TAUX.REAL %
	2022	2023		2022	2023			
BBA	3	0	-100%	14	10	-28,57%	10	100%

DD	APPORTS GAZ HP							
	Mois De Décembre		T.EVOL Mois	Cumul à fin Décembre		T.EVOL Cumul	Objectif 2023	TAUX.REAL %
	2022	2023		2022	2023			
BBA	0	0	---	0	0	---	1	0,00

الملحق رقم 04: برنامج الاستثمار للكهرباء والغاز لشهر ديسمبر من 2021 إلى 2023.

Investissements**1-Réalisations Physiques des Programmes d'investissements ELEC (KM)**

Réalizations Physiques	Mois de Décembre		T. E %	Cumul à fin Décembre		T. E %	Objectif 2021	T.R %
	2020	2021		2020	2021			
ER	0.617	0.020	-96.76%	12.046	27.799	130.77%	28.650	97.03%
QLS	0.000	0.000	#DIV/0!	0.000	0.499	#DIV/0!	0	#DIV/0!
Zones d'ombre	17.652	30.981	75.51%	17.652	122.806	595.71%	67.1	183.02%
RCN ELEC	16.742	8.763	-47.66%	158.414	136.062	-14.11%	60.09	226.43%
Σ Programme propre 2021	1.185	0.314	-73.50%	68.591	56.586	-17.50%	63.57	89.01%
Total Elec.	36.196	40.078	10.72%	256.703	343.752	33.91%	219.41	156.67%

2-Réalizations Physiques des Programmes d'investissements GAZ (KM)

Réalizations Physiques	Mois de Décembre		T.E.	Cumul à fin Décembre		T.E.	Objectif 2021	T.R %
	2020	2021		2020	2021			
DP GAZ	0.065	2.085	3107.69%	7.966	22.248	179.29%	17.14	129.80%
RCN GAZ	12.297	2.889	-76.51%	107.986	34.219	-68.31%	43.41	78.83%
Zones d'ombre	81.286	6.222	-92.35%	137.492	210.176	52.86%	47.28	444.53%
P. P GAZ	0.000	0.540	#DIV/0!	14.079	8.885	-36.89%	7.25	122.55%
TOTAL GAZ	93.648	11.736	-87.47%	267.523	275.528	2.99%	115.08	239.42%

Investissements**1-Réalizations Physiques des Programmes d'investissements ELEC (KM)**

Réalizations Physiques	Mois de Décembre		T. E %	Cumul à fin Décembre		T. E %	Objectif 2022	T.R %
	2021	2022		2021	2022			
ER	0.020	0.185	825.00%	27.799	7.139	-74.32%	51.000	14.00%
QLS	0.000	1.200	-	0.499	1.600	220.64%	6	26.67%
Zones d'ombre	30.981	0.000	-	122.806	130.493	6.26%	124.91	104.47%
RCN ELEC	8.763	35.751	307.98%	136.062	131.217	-3.56%	105	124.97%
Σ Programme propre 2021	0.314	0.842	-	56.586	70.651	24.86%	83.46	84.65%
Total Elec.	40.078	37.978	-5.24%	343.752	341.100	-0.77%	370.37	92.10%

2-Réalizations Physiques des Programmes d'investissements GAZ (KM)

Réalizations Physiques	Mois de Décembre		T.E.	Cumul à fin Décembre		T.E.	Objectif 2022	T.R %
	2021	2022		2021	2022			
DP GAZ	2.085	0.619	-	22.248	4.031	-81.88%	0.75	537.47%
RCN GAZ	2.889	5.473	89.44%	34.219	33.636	-1.70%	54.75	61.44%
Zones d'ombre	6.222	0.000	-100.00%	210.176	2.914	-98.61%	100.26	2.91%
P. P GAZ	0.050	0.072	44.00%	8.885	15.075	69.67%	6.1	247.13%
TOTAL GAZ	11.246	6.164	-45.19%	275.528	55.656	-79.80%	161.86	34.39%

Consistances Physiques par Programme



1- Programme d'investissement ELEC:

DD	Mois de Décembre		T.E Mois	À fin Décembre		T.E Cumul	Objectif 2023	TAUX REAL. %
	2022	2023		2022	2023			
ER - HORS ZONES D'OMBRE	0.185	0.000	-	7.139	1.522	-78.68%	1,77	86%
QLS Elec - HORS ZONES D'OMBRE	1.200	0.000	-	1.600	1.957	22.31%	0,00	--
RCN ELEC Globale	35.751	29.499	902.75%	131.217	299.801	128.48%	131,08	228.72%
RCN	35.751	3.460	145.85%	131.217	87.459	-33.35%	-	-
Zones industrielle	0.000	14.207	-	0.000	29.402	-	-	-
Périmètre Agricole	0.000	11.832	-	0.000	182.940	-	-	-
PP ELEC	0.842	1.200	42.52%	70.651	86.715	22.73%	84,36	102.79%
Zones d'Ombre Elec -	0.000	5.556	-	130.493	50.302	-61.45%	50,00	100.60%

2- Programme d'investissement GAZ:

B.B.A	Mois de Décembre		T.EVOL Mois	À fin Décembre		T.EVOL Cumul	Objectif 2023	TAUX.REAL %
	2022	2023		2022	2023			
PP GAZ	0.072	1.900	2538%	15.075	12.051	-20.06%	2,53	476%
RCN GAZ + RCN HORS ZONES D'OMBRE	5.473	3.542	-35.28%	33.636	32.043	-4.73%	30,00	106.81%
DP GAZ	0.619	0.022	-96.44%	4.031	1.721	-57.30%	0,20	860.50%
QLS GAZ	0.000	0.000	-	0.000	0.000	-	0,00	-
Zones d'Ombre Gaz	0.000	0.000	-	2.914	0.790	-72.89%	3,50	22.57%
Zones Industrielles Gaz	0.000	0.000	-	0.000	0.000	-	31.10	0.00 ¹⁶

الملحق 05: رقم الأعمال الوحدة مليون دينار لشهر ديسمبر لسنة 2023 .

CHIFFRE D'AFFAIRES (Hors Taxes) Mda



Désignation	Cumul à fin Décembre		T.E (%)	Objectif 2023	T.R. (%)
	2022	2023			
Chiffre d'Affaires Energie	7,351.91	7,481.42	1.76	8,063.66	92.78
Chiffre d'Affaires Elec	4,781.54	5,067.38	5.98	4,796.25	105.65
BT	3,049.44	3,191.34	4.65	3,052.06	104.56
MT	1,732.10	1,876.04	8.31	1,744.19	107.56
ClientsHT	-		#DIV/0!		#DIV/0!
Auxiliaires postes GRTE			#DIV/0!		#DIV/0!
Auxiliaires centrales pertes de transport			#DIV/0!		#DIV/0!
Total HT			#DIV/0!	-	#DIV/0!
Chiffre d'Affaires Gaz	2,570.38	2,414.03	-6.08	3,267.41	73.88
BP	2,172.08	1,998.18	-8.01	2,557.12	78.14
MP	373.71	390.99	4.62	687.07	56.91
HP	24.58	24.86	1.13	23.22	107.05