

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعرييرج

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

## مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: المالية والمحاسبة

التخصص: محاسبة وجبائية

من إعداد الطالبين: - حميطوش ضياء الدين

- قطاري مروان

بعنوان:

دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية

( دراسة حالة مؤسسة كوندور )

### أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر - ب-	د. بلفروم الزهرة
مشرفا	أستاذ محاضر - أ-	د. نورة زبييري
مناقشا	أستاذ محاضر - أ-	د. كريم جايز

السنة الجامعية: 2025-2026

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
مَنْ كَانَ فِي حَرْبٍ مَعَهُ نَسْرَةٌ مِنْ بَنِي إِسْرَائِيلَ فَلْيُجَاهِدْ فِي سَبِيلِ اللَّهِ  
وَمَا يَنْبَغِي عَلَيْهِ أَنْ يَطَّوُّهَا

١٤٣٨

## الإهداء

الحمد لله والصلاة والسلام على سيدنا محمد المصطفى الأمين ونحمد

الله حمدا جزيلا الذي وفقنا في مشوار دراستنا.

إلى أبي وأمي، أطال الله عمرهما، أهدي هذا العمل عرفانا بفضلهما

العظيم، وتقديرا لدعمهما المتواصل وصبرهما الدائم طيلة مسيرتي

الدراسية.

كما أهديه إلى عائلتي الكريمة، وإلى كل من ساهم في مسيرتي

العلمية من قريب أو بعيد، وكان له أثر طيب في الوصول إلى هذه

المرحلة.

ضياء الدين حميطوش

## الإهداء

الحمد لله وكفى والصلاة والسلام على الحبيب المصطفى واهله ومن

وفى اما بعد

الحمد لله الذي وفقنا لتثمين هذه الخطوة في مسيرتنا الدراسية

بمذكرتنا هذه ثمرة

الجهد والنجاح بفضلته تعالى مهداة للوالدين الكريمين حفظهما الله

وادامهما نورا لدربي

ولكل العائلة الكريمة التي ساندتني ولا تزال من اخوة واخوات

مروان قطاري

## شكر وعرfan

الحمد لله كثيرا حتى يبلغ الحمد منتهاه والصلاة والسلام على اشرف

الخلق محمد رسول الله

وانطلاقا من باب من لم يشكر الناس لم يشكر الله اتقدم بخالص

الشكر والتقدير للأستاذة المشرفة زبيري نورة على ارشاداتها

وتوجيهاتها التي لم تبخل بها علينا

يوما كما اتقدم بجزيل الشكر والعطاء لكل يد رافقتنا في هذا العمل

سواء من بعيد او من قريب والشكر موصول كذلك الى اوليائنا الذين

سهروا على تقديم لنا كل

الظروف الملائمة لانجاز هذا العمل

كما لا ننسى ان نشكر جميع الاساتذة و المؤطرين الذين قدموا لنا يد

المساعدة

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط المالي في ترشيد عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال الاعتماد على أهم أدوات التخطيط المالي والمتمثلة في الموازنات التقديرية التي تساعد الإدارة على التنبؤ بالمستقبل المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات المناسبة، بالإضافة إلى تحليل النسب المالية لتقييم الأداء المالي للمؤسسة.

توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج، كان من أبرزها أن عملية التخطيط المالي تعتمد أساساً على التنبؤ بالمستقبل وتحديد الأهداف المستقبلية للمؤسسة، مع العمل على تجسيدها وتنفيذها من خلال استخدام أدوات التخطيط المالي، وعلى رأسها الموازنات التقديرية وتحليل النسب المالية، بما يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة وتحقيق الأهداف المسطرة بكفاءة وفعالية.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط المالي، القرارات المالية، الموازنات التقديرية، النسب المالية.

**Abstract:**

This study aimed to highlight the role of financial planning in streamlining decision-making within economic institutions. It relied on key financial planning tools, namely budgets, which help management forecast the institution's future financial performance and make informed decisions. The study also employed financial ratio analysis to evaluate the institution's financial performance.

The study reached several conclusions, most notably that financial planning fundamentally depends on forecasting the future and defining the institution's future goals. These goals are then realized and implemented using financial planning tools, primarily budgets and financial ratio analysis, which contributes to making appropriate decisions and achieving the set objectives efficiently and effectively.

**Key words:** Financial planning, Financial decisions, Budgeting, Financial ratios.

## قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
I	ملخص الدراسة
III - II	قائمة المحتويات
IV	قائمة الجداول
V	قائمة الأشكال
VI	قائمة الملاحق
أ - د	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي والقرار المالي</b>	
06	تمهيد
19-07	المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي
09 -07	المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي
11-09	المطلب الثاني: أنواع التخطيط المالي
19 -11	المطلب الثالث: أدوات التخطيط المالي والعوامل المؤثرة فيه
25 -20	المبحث الثاني: اتخاذ القرار المالي
22 -20	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار المالي
24 -23	المطلب الثاني: أنواع القرار المالي والعوامل المؤثرة فيه
25	المطلب الثالث: علاقة التخطيط المالي بالقرار المالي
30 -26	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
28 -26	المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية
30 -29	المطلب الثاني: الدراسات السابقة باللغة الأجنبية
31	الخلاصة
<b>الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة كوندور - برج بوعرييج-</b>	
33	تمهيد

39 -34	المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور
35 -34	المطلب الأول: تعريف مؤسسة كوندور
39 -35	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور
46 -40	المبحث الثاني: تحليل انحرافات الموازنات التقديرية لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و2024
41 -40	المطلب الأول: تحليل الموازنة التقديرية للمبيعات لمؤسسة كوندور 2023 و2024
43 -42	المطلب الثاني: تحليل الموازنة التقديرية للإنتاج لسنتي 2023 و2024
45 -44	المطلب الثالث: تحليل الموازنة التقديرية للمشتريات لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و2024.
46 -45	المطلب الرابع: تحليل الموازنة التقديرية للاستثمارات لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و2024.
56 -47	المبحث الثالث: تحليل النسب المالية لسنتي 2023 و2024
50 -47	المطلب الأول: تحليل نسب التمويل لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و 2024
52-50	المطلب الثاني: تحليل نسب السيولة لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و2024
53 -52	المطلب الثالث: تحليل نسب الربحية لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و2024
56-53	المطلب الرابع: دراسة مؤشرات التوازن المالي لسنتي 2023 و2024
57	الخلاصة
61-59	الخاتمة
64 -63	قائمة المراجع
71 -66	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	المقارنة بين دراستنا والدراسات باللغة العربية	01
30	المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية	02
40	تحليل انحرافات الموازنة التقديرية للمبيعات لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و2024.	03
43	تحليل انحرافات الموازنة التقديرية للإنتاج لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و2024.	04
44	تحليل انحراف الموازنة التقديرية للمشتريات لسنتي 2023 و2024.	05
45	تحليل انحراف الموازنة التقديرية للاستثمارات لسنتي 2023 و2024	06
47	الميزانية المالية المختصرة سنة 2023	07
48	الميزانية المالية المختصرة لسنة 2024	08
49	بيان نسب التمويل لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و2024.	09
51	بيان نسب السيولة لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و2024.	10
53	بيان نسب الربحية لسنتي 2023 و2024.	11
54	راس المال العامل من أعلى الميزانية	12
54	راس المال العامل من أسفل الميزانية	13
55	احتياج رأس المال العامل	14
56	الخزينة الصافية وفق الطريقة 01	15
56	الخزينة الصافية وفق الطريقة 02	16

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
9	مراحل عملية التخطيط المالي	01
11	أنواع التخطيط المالي	02
14	عملية الموازنة والتخطيط	03
22	مراحل اتخاذ القرار	04
36	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	05

## قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
66	الموازنات التقديرية لسنة 2024	01
67	الموازنات التقديرية لسنة 2023	02
68	ميزانية المالية سنة 2023	03
69	ميزانية المالية سنة 2024	04
70	حساب النتائج سنة 2023	05
71	حساب النتائج سنة 2024	06

# مقدمة

## + تمهيد:

تعتبر المؤسسة الاقتصادية وحدة حيوية تعمل في بيئة محفوفة بالمتغيرات وعدم اليقين، مما يفرض عليها ضرورة اتخاذ قرارات مالية دقيقة تضمن استمراريته وتطورها، ولأن القرار المالي يمثل جوهر عملية التسيير، فهو عملية اختيار بين عدة بدائل متاحة تتعلق بالحصول على الأموال واستثمارها، بهدف تحقيق التوازن الأمثل بين الربحية والسيولة، وهو يمثل الالتزام الفعلي للمؤسسة بتخصيص مواردها المالية في وجهات محددة، مع مراعاة العائد المتوقع وحجم المخاطر المحيطة.

من هنا، يبرز التخطيط المالي كأداة استراتيجية ومنهجية تسعى المؤسسة من خلالها إلى رسم معالم مستقبلها المالي، عبر تقدير الاحتياجات وتوقع النتائج قبل حدوثها، إن التخطيط يوفر القاعدة المعلوماتية والبديل التي يحتاجها صانع القرار للمفاضلة بين الخيارات المتاحة بأقل قدر من المخاطر وأعلى مستوى من الكفاءة.

فإن كفاءة النظام المالي في المؤسسة لا تقاس فقط بمدى توفر الموارد، بل بمدى قدرة الإدارة على اعتماد التخطيط المالي كركيزة أساسية لتصويب خياراتها الاستراتيجية وسط التحديات الراهنة، فالتخطيط يتجاوز كونه إجراء إداريا روتينيا ليصبح صمام الأمان الذي يحمي المؤسسة من الانحرافات المالية إن التداخل الوثيق بين "التخطيط" كعملية إعداد و"اتخاذ القرار" كعملية اختيار، يجعل من دراسة العلاقة بينهما أمرا حتميا لفهم كيف يمكن للمؤسسة أن ترشد سلوكها المالي وتحقق توازنها الكبرى.

+ إشكالية الدراسة: على ضوء ما سبق تمحورت إشكالية البحث في السؤال الرئيسي التالي:

**كيف يساهم التخطيط المالي في تحسين وترشيد اتخاذ القرار المالي في مؤسسة كوندور؟**

من أجل معالجة وتحليل هذه إشكالية وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تعتمد مؤسسة كوندور على التخطيط المالي في اتخاذ قراراتها المالية؟

- ما دور الموازنات التقديرية في توجيه القرارات المالية داخل مؤسسة كوندور؟

- هل تحليل النسب المالية يساهم في توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ قرارات مالية صائبة؟

+ فرضيات الدراسة: للإجابة على الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت صياغة الفرضيات التالية:

- تعتمد مؤسسة كوندور على التخطيط المالي كركيزة أساسية وأسلوب إداري منظم في اتخاذ قراراتها المالية.

- تعتبر الموازنات التقديرية الأداة الأكثر فعالية في توجيه القرارات المالية داخل مؤسسة كوندور، كونها تسمح بمتابعة الانحرافات وتصحيح مسارها المالي.

- يؤدي استخدام تحليل النسب المالية في المؤسسة محل الدراسة إلى توفير بيانات ومعلومات دقيقة، تساهم بشكل مباشر في توضيح الرؤية لمتخذي القرار حول الوضعية المالية للمؤسسة.

### ➤ أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة في:

- التطرق إلى دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي داخل مؤسسة اقتصادية.
- إسقاط الجانب النظري للدراسة على واقع مؤسسة كوندور برج بوعريريج، من خلال توضيح دور الموازنات التقديرية والنسب المالية في عملية اتخاذ القرار.
- تحليل وتفسير نتائج الموازنات التقديرية التي تعتمد عليها المؤسسة كأداة للتخطيط المالي.
- فهم العلاقة بين أدوات التخطيط المالي وكفاءة اتخاذ القرار.

### ➤ أهداف الدراسة:

تمثل أهداف الدراسة في:

- التعرف على دور أدوات التخطيط المالي في توجيه وترشيد القرارات المالية داخل مؤسسة كوندور.
- دراسة مدى مساهمة التخطيط المالي في تحسين كفاءة استغلال الموارد المالية وتحقيق الاستخدام الأمثل لها.
- تحليل أساليب المفاضلة بين البدائل المالية المتاحة بما يساعد المؤسسة في اتخاذ قرارات مالية فعالة.

➤ **منهج الدراسة:** في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي، الذي يتوافق مع طبيعة الموضوع من خلال التعرض لأهم الدراسات العلمية والأدبيات المرتبطة بالتخطيط المالي واتخاذ القرار، وتوضيح المفاهيم والأسباب التي أدت إلى استخدام أدوات التخطيط المالي، بالإضافة إلى استخدام أسلوب دراسة حالة، في معالجة الفصل التطبيقي من خلال تفسير نتائج الموازنات التقديرية وتحليل القوائم المالية لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و2024.

### ➤ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** من خلال هذه الدراسة قمنا بالتركيز على التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.

- **الحدود الزمنية:** حدد المجال الزمني للدراسة لسنتين 2023-2024.

- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة في مؤسسة كوندور - برج بوعريريج-

➤ **أسباب اختيار الموضوع:** هناك عدة أسباب لاختيار هذا الموضوع منها ما هو ذاتي وما هو موضوعي نوجزها فيما يلي:

- أهمية هذا الموضوع في المؤسسة الاقتصادية
- الرغبة في فهم دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة.
- إثراء الرصيد المعرفي في مجال المحاسبة والمالية.

### ➤ صعوبات الدراسة:

- صعوبة الحصول على المعلومات من المؤسسة.

✚ **هيكل الدراسة:** للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للموضوع، حيث قسم إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول ماهية التخطيط المالي أما المبحث الثاني فتطرقنا إلى اتخاذ القرار المالي، و المبحث الثالث الدراسات السابقة أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الدراسة التطبيقية لمؤسسة كوندور، حيث تم تقسيمه إلى ثلاثة مباحث، المبحث الأول تم فيه تقديم شركة كوندور، أما المبحث الثاني تحليل انحرافات الموازنات التقديرية لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و2024 ، أما المبحث الثالث تناولنا تحليل النسب المالية لسنتي 2023 و2024، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متنوعة بجملة من الاقتراحات المستتجة، وأخيرا تم صياغة آفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للدراسة

### تمهيد:

يعد فهم الوضع المالي للمؤسسة وحسن استغلال مواردها من العوامل الأساسية التي تعزز قدرتها على تحقيق أهدافها وضمان استمراريته، فتوفر المعلومات المالية الدقيقة وتحليلها بصورة سليمة يساهم في دعم عملية اتخاذ القرار ومواجهة مختلف المخاطر والتحديات. وفي هذا الإطار، يكتسب التخطيط المالي أهمية كبيرة باعتباره أداة فعالة تساعد المؤسسة على تحديد توجهاتها المستقبلية واختيار البدائل المناسبة لتحقيق أهدافها الرئيسية والفرعية بكفاءة وفعالية.

ويقوم التخطيط المالي على إعداد خطة مبنية على توقعات مدروسة تستند إلى أساليب علمية وقياسية في التحليل والتنبؤ، بما يسمح بتقدير الاحتياجات المالية وتوجيه الموارد بطريقة رشيدة، كما يهدف إلى التعرف المسبق على الصعوبات والعوائق التي قد تعترض تحقيق أهداف المؤسسة، مما يساعد متخذي القرار على الاستعداد لها والبحث عن الحلول المناسبة في الوقت المناسب.

ومن ثم، يعد التخطيط المالي مدخلا أساسيا لترشيد القرار المالي وضمان استمرارية المؤسسة في ظل بيئة أعمال تنافسية ومتغيرة.

للتعرف على التخطيط المالي، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

**المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي.**

**المبحث الثاني: اتخاذ القرار المالي.**

**المبحث الثالث: الدراسات السابقة.**

## المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي

يعد التخطيط المالي أداة من أدوات التسيير التي تعتمد عليها المؤسسة في تنظيم مواردها وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها المسطرة، فهو يمكن الإدارة من تحديد احتياجاتها المالية المستقبلية، وضبط أولوياتها، واختيار أنسب البدائل التمويلية والاستثمارية في ضوء الإمكانيات المتاحة.

### المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي

يعتبر التخطيط المالي عنصر فعال ومهم في المؤسسة وهو ذو أهمية بالغة في الإدارة المالية من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تعريف التخطيط المالي ثم بيان أهميته داخل المؤسسة، وصولاً إلى استعراض مراحلها الأساسية.

### أولاً: تعريف التخطيط المالي

التخطيط المالي عملية منهجية تقوم من خلالها المؤسسة بتقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد المالية، وتحديد أنسب مصادر التمويل، مع وضع سياسات تضمن حسن استغلال هذه الموارد بما يحقق الأهداف المسطرة ويحافظ على التوازن المالي<sup>1</sup>.

كما يُنظر إليه على أنه أسلوب يقوم على توقع الأحداث المستقبلية اعتماداً على مؤشرات ومعطيات واقعية، ثم التحضير لها بوضع خطة مناسبة تضمن حسن التصرف في الموارد وتحقيق الأهداف المرجوة<sup>2</sup>.

التخطيط المالي هو التهيؤ والاستعداد للمستقبل، أي الاستعداد لتصوير مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل الشركة من جهة والمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه من جهة ثانية<sup>3</sup>.

التخطيط المالي هو عملية تحديد الاحتياجات أو الأهداف المالية للشركة في المستقبل وتحديد كيفية تحقيقها. ويتضمن ذلك تقييم الوضع المالي الحالي، ووضع الأهداف المالية، وتطوير استراتيجية للوصول إلى تلك الأهداف<sup>4</sup>.

ومنه نعرف التخطيط المالي بأنه عملية منهجية واستباقية تقوم من خلالها المؤسسة بتقدير احتياجاتها المستقبلية من الموارد المالية، وتحديد أفضل مصادر التمويل، ووضع السياسات والخطط التي تضمن الاستخدام الأمثل للموارد، كما يشمل القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له، وتنظيم العلاقات بين الإدارات التنفيذية والمحيط الاقتصادي للمؤسسة لضمان تحقيق الأهداف، والاستقرار المالي، والنمو المنظم.

<sup>1</sup> محمد مطر، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2010، ص 85.

<sup>2</sup> بن عسلة سهام، بوحمارة العالية، كفاءة التخطيط المالي في المؤسسات الصناعية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، الجزائر، 2018-2019، ص 19.

<sup>3</sup> فلاق نور الدين، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات

المباني الصناعية والنحاسية خلال الفترة 2021-2022، مجلة إيلزا للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، 2023، ص 12.

<sup>4</sup> James C. Van Horne and John M. Wachowicz, *Fundamentals of Financial Management*, 13th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2009, p. 165.

### ثانياً: أهمية التخطيط المالي

التخطيط المالي يمثل العمود الفقري لإدارة الموارد المالية في أي منشأة، ويمكن دوره في ضمان الاستخدام الأمثل للموارد لتحقيق أهداف النمو والاستقرار المالي، تتمثل أهميته في ما يلي<sup>1</sup>:

- مساعدة المنشأة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية وبما يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو.

- ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من تكلفة.
- التصميم الفاعل للهيكل المالي للمنشأة عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل، وأن تصميم الهيكل المالي يؤدي بدوره إلى تعظيم قيمة المنشأة (ثروة حملة الأسهم).
- تأطير السياسات والإجراءات لتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل ومراقبتها وبالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.
- تحسين إدارة الوقت أي يساهم نشاط التخطيط في توفير الوقت والجهد وعليه إدارة الوقت بكفاءة.

### ثالثاً: مراحل عملية التخطيط المالي:

وتشمل ما يلي:

- 1- **تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية<sup>2</sup>**: تشمل 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<sup>3</sup>**: تعرف على أنها: "تلك القرارات التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك ضمن القيود المالية التي تفرضها الوضعية المالية والإمكانات المالية المتوفرة للمؤسسة، يراعي عند وضع هذه السياسات أن تحقق مصالح المنشأة وأن لا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعة في أقسام المنشأة المختلفة.
- ومن أمثلة هذه السياسات:
- سياسة اختيار مصادر الأموال.
  - سياسات استخدام الأموال.
  - سياسة تحديد الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف المالية.
  - سياسة توزيع الأرباح.

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي وارشاد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، 2007، ص164.

<sup>2</sup> عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013، ص 100.

<sup>3</sup> سالم صلال الحسناوي، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المدينة الفاضلة، العراق، 2014، ص165.

- سياسة الرقابة على استخدام الأموال.

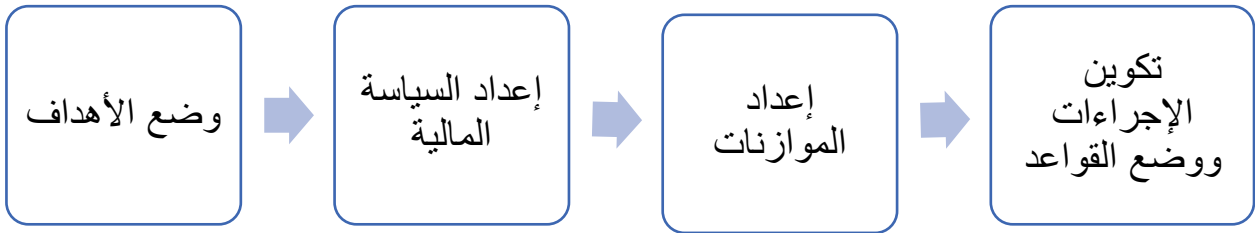
**3- إعداد الموازنات التقديرية<sup>1</sup>:** تعتبر الموازنات التقديرية من أهم الأدوات المحاسبية التي تساعد إدارة المؤسسة في ممارسة وظائفها المختلفة من تخطيط، تنظيم، تنسيق رقابة وتقييم الأداء، وتمثل الموازنة في أبسط صورها بيان بالتصرفات التي ينبغي القيام بها تبعاً لتحقيق أهداف محددة مقدماً.

والموازنة التقديرية 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 التقديرية والأهداف والسياسات إلى تفاصيل تساعد على تحقيق الخطة المالية كأن يتم مثلاً توزيع الخطة السنوية إلى خطة رباعية وهذه بدورها إلى خطط شهرية ثم خطط أسبوعية، أو القيام بالتوزيع الوظيفي للخطة أي توزيعها على فروع وأقسام ووحدات المؤسسة حسب اختصاص ومهمة كل منها، ومما لا شك فيه أن مثل هذه الإجراءات والقواعد تسعى إلى تحقيق أكبر قدر ممكن من التنسيق في التنفيذ.

يبين الشكل رقم 01 مراحل عملية التخطيط المالي:

### الشكل رقم 01: مراحل عملية التخطيط المالي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق.

### المطلب الثاني: أنواع التخطيط المالي

للتخطيط عدة أنواع وهي مقسمة من حيث مدة الخطة، درجة الشمول ومن حيث استعمال الخطة وهي

كالتالي<sup>2</sup>:

**أولاً: من حيث مدة الخطة:**

**التخطيط طويل الأجل:** يساهم التخطيط طويل الأجل في تحديد السياسات المالية التي يتم على أساسها إعداد الخطط المالية قصيرة الأجل، وتمتد الخطط طويلة الأجل عادة لفترة تتراوح بين سنتين وعشر سنوات حيث تعتمد المدة الزمنية للخطة المالية على طبيعة نشاط المؤسسة.

<sup>1</sup> علي مكيد، نسيمه أمير ستي، أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز المدية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد العاشر، 2016، ص35.

<sup>2</sup> سومر أوتاني، التخطيط المالي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص 5.

وغالبا ما يركز التخطيط طويل الأجل على عدة جوانب أساسية، من بينها:

- **كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية:** يقصد بها الطريقة التي تقوم من خلالها الشركة بتطبيق المشاريع الاستثمارية التي خططت لها، مثل شراء معدات جديدة أو توسيع النشاط. ويتم ذلك من خلال توفير التمويل اللازم، ووضع خطة زمنية للتنفيذ، ومتابعة سير المشروع لضمان تحقيق الأهداف المرجوة.

- **البرامج والأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة:** تهتم الشركة بدراسة وتطوير منتجات جديدة من خلال برامج بحث وتطوير، ويهدف ذلك إلى تحسين المنتجات الحالية أو ابتكار منتجات جديدة تلبى حاجات السوق وتزيد من قدرة الشركة على المنافسة وتحقيق أرباح مستقبلية.

- **المصادر الرئيسية للحصول على الأموال:** يتضمن التخطيط تحديد الطرق التي ستحصل من خلالها الشركة على التمويل اللازم لتنفيذ مشاريعها واستثماراتها، ومن هذه المصادر: القروض من البنوك، إصدار الأسهم الأرباح المحتجزة، أو جذب مستثمرين جدد.

- **كيفية سداد القروض المختلفة:** يتم في التخطيط طويل الأجل وضع خطة واضحة لسداد الديون والقروض التي تحصل عليها الشركة، ويشمل ذلك تحديد مواعيد السداد، وطريقة دفع الأقساط والفوائد، حتى تتمكن الشركة من الوفاء بالتزاماتها المالية دون التأثير على نشاطها

- **امكانية الاندماج مع الشركات الأخرى:** تدرس الشركة في خططها المستقبلية احتمال الاندماج مع شركات أخرى بهدف توسيع نشاطها، زيادة حصتها في السوق، تقليل التكاليف، أو الاستفادة من الخبرات والموارد المتوفرة لدى الشركات الأخرى.

وعادة ما يصاحب الخطط المالية طويلة الأجل عدد من القوائم المالية والميزانيات التقديرية ( مثل الميزانية وقائمة الدخل وجدول تدفقات النقدية) التي تغطي فترات زمنية قصيرة الأجل والتي تعد ترجمة للأهداف والسياسات التي تشتمل عليها الخطط المالية طويلة الأجل.

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

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

**ثانيا: من حيث درجة الشمول للخطة:**

**خطة شاملة:** وتمتاز بتغطيتها لجميع نشاطات المشروع.

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

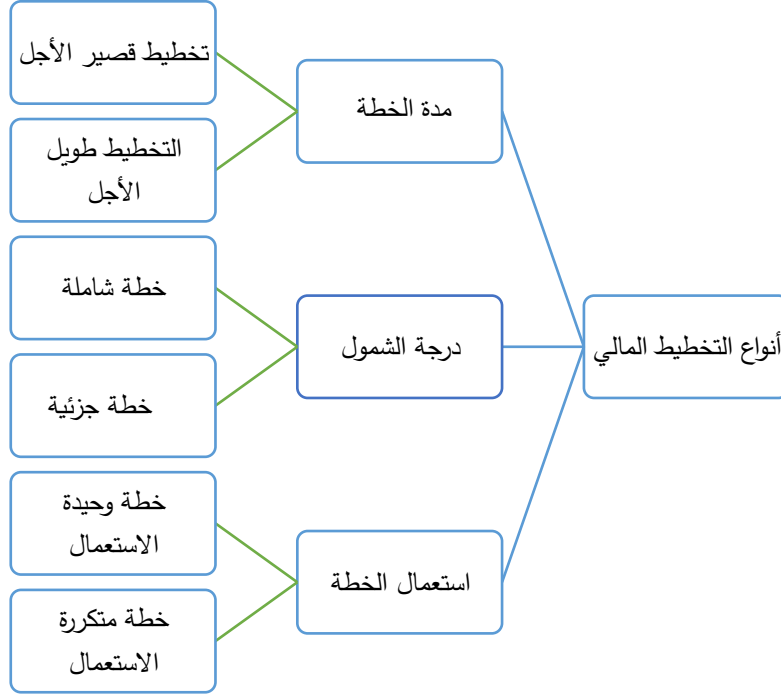
**ثالثا: من حيث استعمال الخطة:**

**خطة وحيدة الاستعمال:** وهذا النوع يتصف بالاستعمال المؤقت حيث لا تستعمل إلا لمعالجة مشكلة طارئة.

**خطة متكررة الاستعمال:** وهذا النوع يتصف بالاستعمال الدائم للخطة و تتماز بتسهيل تنفيذ العمل بالإضافة إلى توفير في النفقات.

في الشكل الموالي نلاحظ أنواع التخطيط المالي من حيث مدة الخطة، درجة الشمول، استعمال الخطة.

الشكل رقم 02: أنواع التخطيط المالي



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق

### المطلب الثالث: أدوات التخطيط المالي والعوامل المؤثرة فيه

تعتمد عملية التخطيط المالي على مجموعة من الأدوات التي تساهم في إعداد الخطط المالية واتخاذ القرارات المناسبة، كما تتأثر بعدة عوامل داخلية وخارجية تؤثر في فعاليته.

#### أولاً: أدوات التخطيط المالي

تعتبر الموازنات التقديرية، النسب المالية و نقطة التعادل ( عتبة المردودية) من أبرز أدوات عملية التخطيط والتي تساهم في إعداد الخطة المالية التي بدورها تساهم في اتخاذ القرار.

#### 1. الموازنات التقديرية:

##### 1.1 تعريف الموازنات التقديرية:

يطلق على الموازنة عدة تسميات منها الموازنة التقديرية، والموازنة التخطيطية، والموازنة الرقابية، ويشير كل اسم إلى إحدى صفاتها، فالموازنة التقديرية تعني أن البيانات الواردة فيها بيانات متوقعة، أما الموازنة التخطيطية فتعكس خطة المؤسسة المعتمدة، بينما الموازنة الرقابية تشير إلى أن بياناتها تُستخدم للرقابة وقياس الأداء.

للموازنة التقديرية عدة تعاريف نذكر منها:

تعتبر الموازنات التقديرية بمثابة خطة خلال فترة زمنية مستقبلية جرت العادة على اعتبارها سنة مالية واحدة وقد تكون نصف سنة أو ربه سنة أو شهرية أو حتى أسبوعية<sup>1</sup>.

تعرف الموازنة على أنها الترجمة الرقمية للخطة التي قررت الإدارة وضعها موضع التنفيذ، وكذا أساليب وطرق إنجاز الأنشطة والعمليات التي تتضمنها هذه الخطة<sup>2</sup>.

الموازنة هي أسلوب للتقدير يتمثل في ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة، بمشاركة المسؤولين، إلى برامج عمل مرقمة تسمى الموازنات<sup>3</sup>.

ينظر إلى الموازنة على أنها ترجمة كمية ومالية للأهداف التي تسعى إدارة المنشأة الوصول إليها، كما أن الموازنة أداة رقابية فعالة للتأكد من حسن تنفيذ الخطة الموضوعية كم قبل الإدارة فالإدارة العليا.

### 2.1 خصائص الموازنة التقديرية:

تتمثل خصائص الموازنة التقديرية في ما يلي<sup>4</sup>:

- اعتماد الموازنة التقديرية على التقدير وليس مجرد توقعات بل نتائج محتملة معتمدة على أسس علمية وميدانية؛

- ارتباط الموازنة التقديرية بفترة مستقبلية محددة (سنة أو أكثر)؛

- الموازنة التقديرية وسيلة لتحديد المسؤوليات في المؤسسة بحيث يلتزم الأطراف بتحقيق الأهداف المسطرة ؛

- تعد الموازنة التقديرية أداة مهمة للتخطيط والرقابة وتقييم الأداء كما أنها تهدف إلى تحقيق أهداف المؤسسة؛

- تعتبر الموازنة التقديرية خطة شاملة مفصلة تقديرية لنشاط المؤسسة

### 3.1 أنواع الموازنات التقديرية:

تم تقسيم الموازنات على عدة معايير أبرزها<sup>5</sup>:

#### 1.3.1 أساس الفترة الزمنية: حسب هذا المعيار هناك نوعين من الموازنات

موازنات قصيرة الأجل: وهي التي تعبر عن الأعمال التي تنوي المؤسسة القيام بها خلال فترة زمنية أقل من سنة عموما وتسمى كذلك بالموازنات الجارية.

<sup>1</sup> محمد لمين علون وآخرون، أهمية الموازنة التقديرية في تسيير المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار - وحدة الرغبة، مجلة JBAES، المجلد 07، العدد 01، 2021، ص 247.

<sup>2</sup> فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 04.

<sup>3</sup> Claude alazar, sabine sépari, "Contrôle de gestion", 2<sup>eme</sup> édition, dunod, paris, 2010, p 225.

<sup>4</sup> مصطفى يوسف كافي، المحاسبة الادارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2012، ص 219

<sup>5</sup> حسين يحي، الموازنات التقديرية، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2021-2022، ص 10-11.

موازنات طويلة الأجل: وهي التي تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في القيام بها لفترة زمنية عادة ما تتجاوز السنة تسمى بالموازنات الرأسمالية.

### 2.3.1 أساس وحدة القياس: وهنا نميز ثلاثة أنواع من الموازنات.

موازنة عينية: وهي الموازنات التي تعتمد على أساس كمي في صورة عدة وحدات أو ساعات عمل ومن أمثلتها موازنة كمية المبيعات

موازنة نقدية: وهي الموازنات التي تعد على أساس نقدي في صورة مقبوضات ومدفوعات ومن أمثلتها موازنة الخزينة.

موازنة مالية: وهي تلك الموازنات التي تقاس عناصرها بالأرقام المالية وهي ترجمة مالية للموازنات العينية ومن أمثلتها موازنة قيمة المبيعات.

### 3.3.1 أساس الثبات و التغير: وهنا نميز نوعان من الموازنات التقديرية:

الموازنات الثابتة: وهي تبنى على أساس افتراض مستوى واحد من النشاط تتبناها المؤسسات التي تكون فيها درجة التنبؤ عالية جدا.

الموازنات المرنة (المتغيرة): وتبنى على أساس وجود تغير في الأسعار وتقلبات في السوق وعند عدة مستويات من النشاط.

وبصفة عامة تتكون الموازنة الشاملة لأي منشأة من مجموعتين من الموازنات هي الموازنات التشغيلية التي في مجملها موازنات جارية مرتبطة بالنشاط العادي للمنشأة وتتضمن الموازنات التالية:

- الموازنة التقديرية للمبيعات.

- الموازنة التقديرية للإنتاج.

- الموازنة التقديرية للمواد المباشرة (المواد الأولية).

- الموازنة التقديرية للمشتريات من المواد الأولية (المواد الخام).

- الموازنة التقديرية للأجور (تكاليف العمل).

- الموازنة التقديرية للتكاليف المباشرة.

- الموازنة التقديرية للمصاريف الصناعية غير المباشرة.

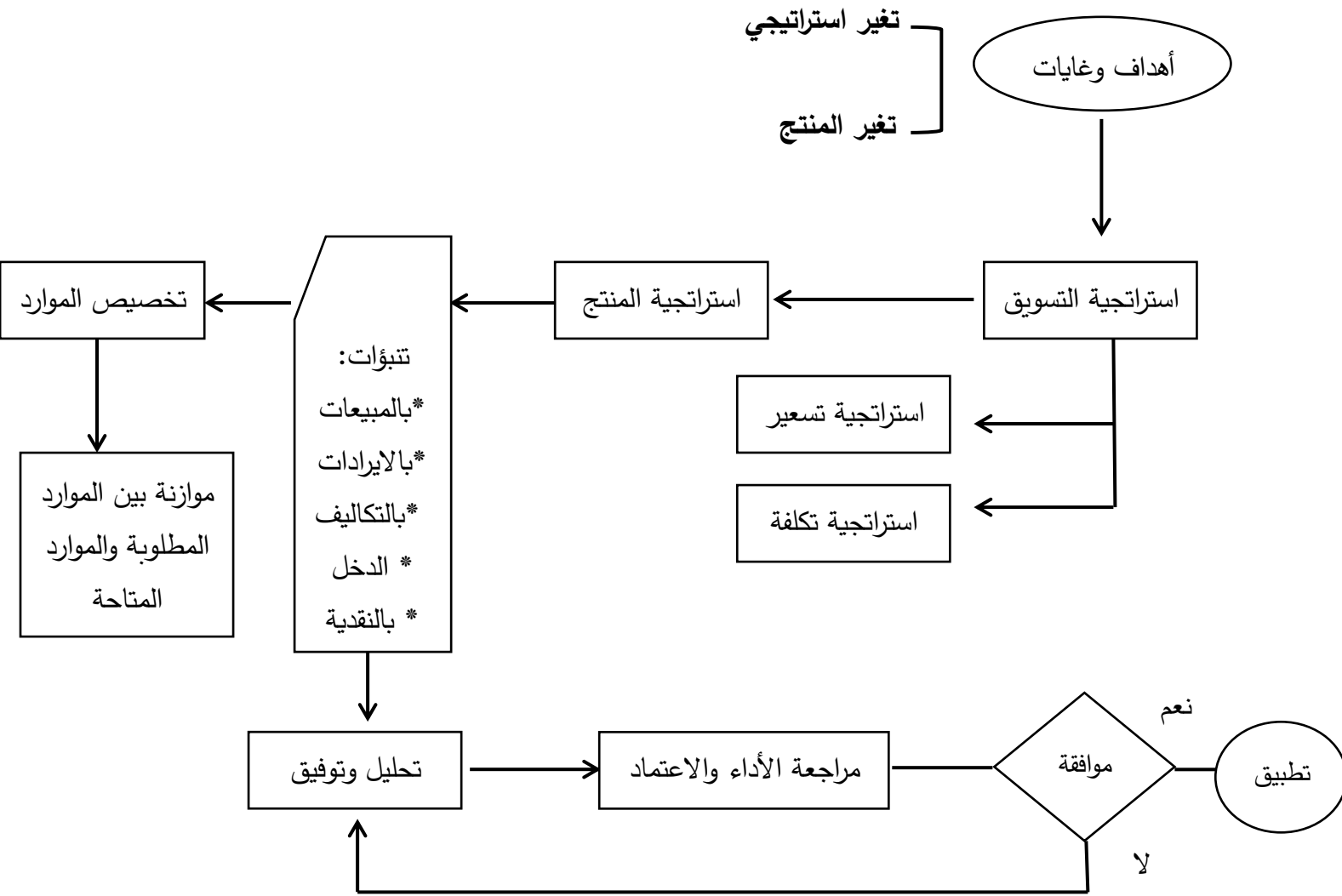
- الموازنة التقديرية للمصاريف التسويقية.

أما المجموعة الثانية من الموازنات تسمى بالموازنات المالية وتهتم بالمقبوضات والمدفوعات النقدية والمالية الفورية والآجلة للوقوف على الأرصدة في نهاية كل فترة ومعرفة السيولة النقدية للمؤسسة قصد توظيفها أحسن توظيف وتجنب العجز المالي الذي قد يكون مرتقب في الأفق قبل وقوعه ، ومن أمثلة هذه الموازنة موازنة المقبوضات والمدفوعات ( الموازنة التقديرية للخزينة).

#### 4.1 علاقة الموازنة بالتخطيط:

يمثل الشكل رقم 03 علاقة عملية الموازنة بالتخطيط:

الشكل رقم 03: عملية الموازنة والتخطيط



المصدر: طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية "نظرية متكاملة"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية

الإسكندرية، مصر، 2010، ص 13.

من الشكل 03 توضح مخططاً لعملية الموازنة والتخطيط داخل المؤسسة، حيث تبدأ العملية بتحديد الأهداف والغايات التي تسعى المؤسسة لتحقيقها، ثم يتم وضع استراتيجية التسويق التي تحدد كيفية الوصول إلى السوق، ومنها تنفرع استراتيجية التسعير واستراتيجية التكلفة لتحديد الأسعار والسيطرة على التكاليف، بعد ذلك يتم إعداد استراتيجية المنتج والتي قد تتضمن تغييراً في المنتج أو تغييراً استراتيجياً بما يتوافق مع متطلبات

السوق، بناءً على هذه الاستراتيجيات يتم إعداد التنبؤات المتعلقة بالمبيعات والإيرادات والتكاليف والدخل والنقدية ومن خلالها يتم تخصيص الموارد المختلفة داخل المؤسسة، ثم تتم الموازنة بين الموارد المطلوبة والموارد المتاحة لضمان إمكانية تنفيذ الخطة، بعد ذلك تأتي مرحلة التحليل والتوثيق للبيانات والنتائج، ثم مراجعة الأداء والاعتماد من قبل الإدارة، فإذا تمت الموافقة يتم تطبيق الخطة، أما إذا لم تتم الموافقة فتعود العملية إلى المراحل السابقة لإعادة التحليل والتعديل، مما يدل على أن عملية التخطيط والموازنة هي عملية متكاملة ودورية تهدف إلى تحقيق الأهداف بكفاءة.

### 5.1 العوامل المتحركة في إعداد الموازنة التقديرية:

هناك عوامل أساسية التي تتحكم في السياسات العامة في المشروع وكيفية تأثيرها لا بد من تحديدها قبل البدء في إعداد الموازنة التقديرية منها<sup>1</sup>:

#### أ. حجم المبيعات:

إذا كانت للمؤسسة طاقة إنتاجية تزيد عن كمية الإنتاج الممكن بيعه، ففي هذه الحالة يتم وضع برنامج انتاجي يعادل حجم الكمية الممكن بيعها والتي هي أقل من الطاقة المتاحة.

#### ب. الطاقة الإنتاجية المتاحة:

إذا كانت الطاقة الإنتاجية المتاحة أقل من الطاقة الإنتاجية الممكن تسويقها ففي هذه الحالة يكون العامل المتحكم هو الطاقة الإنتاجية المتاحة.

#### ج. مستلزمات برنامج الإنتاج:

إذا توفر للمؤسسة إمكانية تنفيذ برنامج معين، نستطيع تسويقه وبيعه، يتطلب للمؤسسة توفر برنامج الإنتاج من يد عاملة ومواد أولية ولوازم، هنا يصعب للمؤسسة إيجاد اليد العاملة الماهرة أو المواد اللازمة لهذا البرنامج نظراً لأسباب معينة

#### د. رأس المال العامل:

معناه أن زيادة حجم الإنتاج يتطلب زيادة في رأس المال العامل لاستثماره في المستلزمات اللازمة لإنتاج الزيادة في حجم الإنتاج، وعدم توفر رأس المال العامل يعرقل تنفيذ البرنامج، ومنه فالعامل المتحكم هو رأس المال العامل.

### 2. النسب المالية:

#### 1.2 تعريف النسب المالية:

هي العلاقة القائمة بين عنصر أو عدة عناصر وعنصر آخر أو عناصر أخرى، وتكون هذه العلاقة بشكل نسبة مئوية أو بشكل كسر بسيط أو كسر عشري<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> فؤاد بن حدو، الموازنة التقديرية مفاهيم وتمارين، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، قسنطينة، ديسمبر 2020، ص 27.

<sup>2</sup> مؤيد راضي خنفر وغسان فلاح الماطرنة، تحليل القوائم المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009، ص 127.

عبارة عن علاقات بين القيم المحاسبية الواردة في الكشوفات المالية مرتبطة ومنظمة لتكون دالة لتقييم أداء نشاط معين عند نقطة زمنية معينة<sup>1</sup>.

### 2.2 أنواع النسب المالية:

تتعدد المعايير والنسب المالية وتتنوع بشكل كبير تبعاً لاختلاف طبيعة النشاط، وحجم المؤسسة، وإطارها القانوني، ولتبسيط تحليل هذه البيانات، يتم تصنيف النسب المالية عادةً إلى مجموعات رئيسية تعكس كل منها جانباً محدداً من الأداء المالي، وأبرزها<sup>2</sup>:

#### 1.2.2 نسب التمويل:

تمثل هاته النسب في دراسة وتحليل النسب التمويلية أي اكتشاف مدى مساهمة كل مصدر تمويلي في تمويل الأصول بصفة عامة والأصول الثابتة بصفة خاصة.

##### - التمويل الدائم:

تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الاستثمارات الصافية بالأموال الدائمة وتحسب على الشكل التالي:

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة الصافية}} \times 100$$

##### - التمويل الخاص:

تعني مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، أي قدرة أموال المساهمين على تغطية الأصول الثابتة وما يخلق بها على تغطية الأصول الثابتة.

$$\text{نسبة التمويل الخاص} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}} \times 100$$

##### - الاستقلالية المالية:

تعبر هذه النسبة إلى حجم الديون داخل الهيكل المالي للمؤسسة و بالتالي درجة استقلاليتها، إذ أن الحجم الكبير للديون يجعل المؤسسة غير مستقلة في اتخاذ قراراتها المالية، فكلما كانت هذه النسبة كبيرة استطاعت ان تتعامل المؤسسة بمرونة مع الدائنين في شكل اقتراض وتسديد للديون، أما إذا كانت النسبة صغيرة فهذا يعني أنها في وضعية مثقلة بالديون.

$$\text{نسبة الاستقلالية المالية} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{مجموع الديون}} \times 100$$

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي و ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، مرجع سابق، ص 83.

<sup>2</sup> مبارك لسوس، التسيير المالي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012، ص 45.

2.2.2 نسب السيولة:

من أهم المؤشرات المالية التي تقيس مدى قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل (الديون والمصاريف المستحقة خلال سنة أو أقل) في مواعيد استحقاقه.

- السيولة العامة:

وتعني هذه النسبة مدى تغطية الأصول المتداولة بكل مكوناتها للديون قصيرة الأجل، كلما كانت النسبة كبيرة دلالة على وجود فائض والقدرة على السداد.

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{ديون قصيرة الأجل}} \times 100$$

- السيولة المختصرة:

تبين مدى قدرة المؤسسة على تغطية الخصوم قصيرة الأجل بواسطة الحقوق المتمثلة في القيم غير الجاهزة (القيم القابلة للتحقيق) والقيم الجاهزة (النقدية في المؤسسة).

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = \frac{\text{القيم القابلة للتحقيق} + \text{القيم الجاهزة}}{\text{الخصوم قصيرة الأجل}} \times 100$$

- نسبة السيولة الجاهزة:

تشير هذه النسبة إلى قدرة المؤسسة على تغطية خصومها المتداولة بالاعتماد على السيولة الموجودة حالياً تحت تصرفها فقط.

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الخصوم المتداولة}} \times 100$$

3.2.2 نسب الربحية:

تمثل هذه النسبة المردودية المتأتية من استخدام عنصر من العناصر المحركة للنشاط في المؤسسة، وهي مقارنة النتيجة بما استخدم لتحقيقها.

- ربحية الأصول:

يعني مدى كفاءة المؤسسة في استخدام اجمالي أصولها لتحقيق أرباحها أي مقدار الأرباح مقابل كل دينار تمتلكه المؤسسة من أصول.

$$\text{نسبة العائد على الأصول} = \frac{\text{النتيجة الإجمالية}}{\text{مجموع الأصول}} \times 100$$

- ربحية الأموال الخاصة:

تمثل النسبة مردودية الأموال الخاصة او النتيجة المتحصل عليها من استخدام أموال المساهمين.

$$\text{نسبة العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}} \times 100$$

- ربحية النشاط:

تشير هذه النسبة الى مردودية رقم الاعمال او ما تقدمه الوحدة النقدية من ربح.

$$\text{نسبة ربحية النشاط} = \frac{\text{النتيجة الإجمالية}}{\text{رقم الأعمال السنوي}} \times 100$$

### 3. تحليل التعادل (عتبة المردودية):

#### 1.3 تعريف تحليل التعادل:

هناك عدة مفاهيم لتحليل التعادل، كتحليل التكلفة والحجم أو عتبة المردودية، ويعرف تحليل التعادل على أنه: حجم الذي تكفي متحصلاته فقط لتغطية كافة التكاليف<sup>1</sup>. ويعرف تحليل التعادل على أنه عبارة عن رقم الأعمال بحيث من خلاله الشركة لا تحقق لا ربح ولا خسارة<sup>2</sup>.

#### 2.3 العوامل المحددة لنقطة التعادل<sup>3</sup>:

##### - التكاليف الثابتة CF:

هي التكاليف التي لا تتأثر بحجم الإنتاج ولا بتغير حجم النشاط، فهي في مجموعها ثابتة مثل: الإيجار أقساط التأمين الرواتب إلى غير ذلك، وتمثل بيانياً بخط مستقيم موازي للمحور الأفقي، أما التكاليف الثابتة للوحدة فهي تتناقص مع زيادة حجم النشاط.

##### - التكاليف المتغيرة CV:

هي التكاليف التي تتأثر بحجم الإنتاج وتتغير بتغير حجم النشاط وبنفس النسبة مثل: المواد الأولية، الأجور المباشرة، أما التكاليف المتغيرة للوحدة فهي ثابتة CV

##### - الإيراد الكلي CA:

وهو اجمالي قيمة ما يحصل عليه المشروع نتيجة بيعه كمية من السلع المنتجة، فهو اذا قيمة المبيعات.

##### - عتبة المردودية (نقطة التعادل النقطة الميتة، نقطة التوازن):

هو رقم الأعمال الذي يغطي مجموع التكاليف الثابتة والمتغيرة، فهو مستوى النشاط الذي تكون فيه مجموع الإيرادات يغطي مجموع التكاليف وتصبح الوضعية لا ربح ولا خسارة بحيث:

<sup>1</sup> اشلابي عمار، تحليل التعادل كأداة إدارية لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة بريمكس الشرق سكيكدة مجلة إضافات إقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص 153.

<sup>2</sup> سليمان محمد ولقلاطي الأخضر، قراءة في نظرية تحليل التعادل بين الواقع وإمكانية التطبيق، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 01، 2018، ص 497.

<sup>3</sup> عون صبرينة، محاضرات في التسيير المالي، تخصص محاسبة وجباية، جامعة ميلة، 2023-2024، ص 38.

- النتيجة تتساوى مع الصفر
- التكاليف الثابتة تتساوى مع الهامش على التكلفة المتغيرة
- التكاليف الكلية تتساوى مع رقم الأعمال.

### ثانياً: العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي:

حتى يكون التخطيط المالي يتصف بالفعالية لا بد من توفير الأجواء المناسبة القادرة على إحداث الفعالية في التخطيط المالي، وهناك عدة عوامل ذات تأثير متفاوت في فعالية التخطيط يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية.

#### 1- العوامل الداخلية: ويمكن إبراز أهمها في:<sup>1</sup>

- الطاقة الإنتاجية المتاحة للمشروع ويقصد بها إجمالي إنتاج المشروع في حال العمل بأقصى كفاءة ممكنة للمصنع من حيث الآلات والعمال.
- سياسة الائتمان: ومن أمثلتها البيع بالتقسيط البيع الأجل، الخصم الكمي والنقدي.
- سياسة التمويل: وهي السياسات التي تتبعها المنشأة في تمويل احتياجاتها المالية مثل سياسة الاقتراض، والتمويل عن طريق الأرباح المحتجزة، وزيادة رأس المال.
- سياسة العائد: يؤثر معدل العائد المستخدم والمعتمد على فعالية التخطيط المالي إذ توجد سياسات متعددة في تحديد معدل العائد المطلوب ويجب الأخذ بعين الاعتبار عند حساب العائد للأصل المالي الفترة الزمنية للاستثمار والسعر الذي تم شراؤه به، بالإضافة إلى عدة اعتبارات أخرى مثل توزيعات الأسهم والمنافسة في السوق.
- مقابلة احتياجات العملاء: إن من مهام المنشأة تفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لتتطابق بل وتتفوق توقعات المنتفعين أو العملاء.

#### 2- العوامل الخارجية: وتتمثل في:

- العوامل الاقتصادية: وتتمثل في الحالة الاقتصادية السائدة والمتوقعة من تضخم وركود مستوى الدخل وغيرها.
- العوامل الاجتماعية: وتشتمل 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 الاستثمارية والضريبية.
- العوامل التكنولوجية: وهي تلك العوامل القادرة على زيادة القدرة والفعالية في الإنتاج والأداء والعمل على مقابلة التطور والتكنولوجيا في السوق والتعامل معه بكفاءة عالية.

<sup>1</sup> شرفة شريف، قتاتلية عصام، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة 8 ماي، 1945، قالمة، 2019-2020، ص 49-50

### المبحث الثاني: اتخاذ القرار المالي

تعتبر عملية اتخاذ القرار المالي جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في أي منشأة، بل يمكن القول أن الإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار في منهجها اليومي لا يمكن أن تسند لها وظيفة الإدارة، وتعمل معظم المؤسسات على السهر على سلامة سير أنشطتها باستمرار وتحسين أدائها المالي بصفة دورية ومنتظمة، مما يكسبها وضعية مالية جيدة، لكي تحقق المؤسسة الأهداف التي حددتها لنفسها يجب التحكم في قراراتها سواء كانت إنتاجية، تسييرية، تمويلية إلى غير ذلك.

### المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار المالي

سيتم التعرف في هذا المطلب على مفهوم القرار المالي ثم بيان خصائصه وصولاً إلى مراحلها.

#### أولاً: تعريف القرار المالي:

يعرف القرار المالي على أنه: اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في اتخاذ القرار المالي الرشيد<sup>1</sup>. كما يعرف على أنه كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول (طبيعية مالية) بحيث تهدف القرارات المالية إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح وبالتالي تعظيم قيمة الشركة وتشمل هذه القرارات كل من قرار التمويل، قرار الاستثمار وقرار توزيع الأرباح<sup>2</sup>. من التعريف السابقة يمكن تعريف القرار المالي على أنه: عملية اختيار استراتيجية ومدروسة تهدف إلى المفاضلة بين عدة بدائل مالية متاحة، بناءً على تحليل دقيق للقوائم والتقارير والمعلومات المحاسبية، يسعى هذا القرار إلى إيجاد التوازن الأمثل بين مصادر الحصول على الأموال (التمويل) وبين أوجه استخدامها (الاستثمار في أصول حقيقية أو مالية)، وذلك بهدف تحقيق أقصى قدر من الربحية وكفاءة الأداء، مما يؤدي في النهاية إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة وضمان نموها.

#### ثانياً: خصائص القرارات المالية: تمتاز القرارات المالية عن غيرها بما يلي<sup>3</sup> :

- القرارات المالية تتغلغل في جميع أوجه نشاطات المؤسسة وبالتالي تشكل نوع من التشابك مع كل الوظائف ومنه وجود علاقة ترابط في كل قرار مالي بين جميع وظائف المؤسسة.
- القرارات المالية مصرية لكونها تمثل رهان ومخاطرة لإدارة المالية.
- توفير سيولة نقدية كافية لمواجهة الالتزامات الدورية.
- ضمان التشغيل الفعال وتحمل المصاريف وأعباء مما يمكن ضمان بقاء المؤسسة.

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002، ص 07.

<sup>2</sup> إلهام بروبة وآخرون، القوائم المالية المدمجة كأداة لاتخاذ القرار المالي - دراسة حالة: المجمع الصناعي بياهم الجزائر (GIBA)، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 6، العدد 01، 2021، ص 77.

<sup>3</sup> محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 33.

- محاولة سد الديون في تواريخ استحقاقها من دون تباطأً.

ثالثاً: مراحل اتخاذ القرار:

هناك خطوات أساسية يجب إتباعها عند اتخاذ القرار والتي تتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- **تعريف وتحديد المشكلة:** من الضروري تعريف المشكلة التي نريد حلها وتميزها عن المشاكل الأخرى المتشابهة، ولا يكفي في هذه المرحلة مجرد اكتشاف المشكلة وتعريفها بل يجب أن يكون لدى المسؤولين الرغبة في حلها وترشيد القرارات بشأنها. ويعترف تعريف المشكلة الخطوة الأولى في سبيل الوصول إلى حل لها. ويجب أن تفرق هنا بين ظواهر المشكلة نفسها وأشباهاها.

- **تحديد الأهداف:** يرتبط تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها عن طريق النظام السابق بتعريف المشكلة والحلول المقترحة للقضاء عليها. فالهدف هو النتيجة التي تخطط للوصول إليها.

- **حجم البيانات:** يتم في هذه المرحلة جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة، وذلك سواء من البيئة الخارجية أو من مراكز التنفيذ ويتوقف عمل هذه المرحلة على كافة البيانات التي تعتمد في النهاية على توفيقه في جمعها في الوقت المناسب لاستخدامها.

- **تسجيل الحقائق وتصنيفها:** وتعتبر المعلومات التي جمعت عن المشكلة ذات فائدة بدون تسجيل وتصنيف حتى يمكن التوصل إليها عند إجراء عملية التحليل كما تؤدي إلى تفهم علاقات المشكلة، أي أنه يجب في هذه المرحلة تجهيز البيانات وتصنيفها بالطرق التي تيسر معالجتها والاستفادة منها.

- **تحديد البدائل الممكنة:** يتم في هذه المرحلة حصر البدائل أو الحلول الممكنة للمشكلة وفقاً للبيانات أو المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة، وينبغي في هذه المرحلة من الناحية العملية حصر البدائل في عدد محدود منها عن طريق تصنيفها واستبعاد البدائل غير المناسبة وذلك حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة مع مراعاة اقتصاديات صناعة القرارات في نفس الوقت.

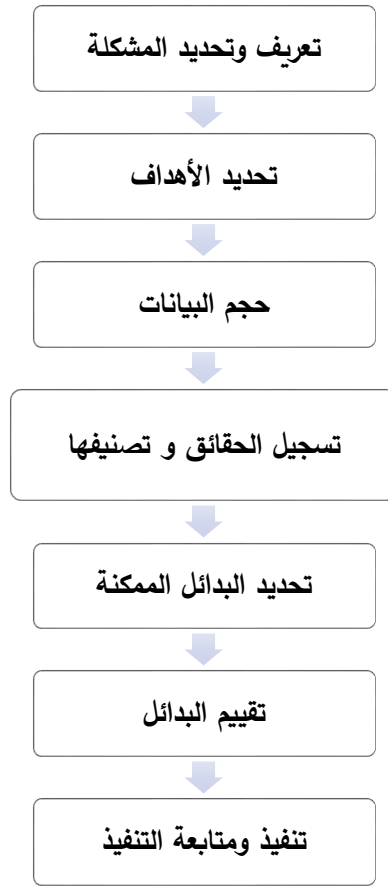
- **تقييم البدائل:** يتم في هذه المرحلة المفاضلة بين البدائل المختلفة على ضوء دالة الهدف المقررة أو الموارد المتاحة للمؤسسة والقيود الأخرى التي يمكن أن ترد على حل المشكلة، وتستلزم هذه المرحلة في الواقع تقييم أثر البدائل المختلفة على أوجه نشاط المؤسسة، سواء في الأجل الطويل أو القصير، مع مراعاة ظروف عدم التأكد والمخاطرة.

- **تنفيذ ومتابعة تنفيذ:** القرارات لا تنتهي عملية صناعة القرارات باختيار البديل الأمثل، بل تمتد لتهيئة المناخ الملائم لتطبيقه، واختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ والتنسيق فيما بينها كما ينبغي أيضاً متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين الأنماط المستهدفة من القرارات والأداء الفعلي.

<sup>1</sup> أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات- المعلومات- القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص

يمثل الشكل 04 مراحل عملية إتخاذ القرار.

الشكل رقم 04: مراحل اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على ما سبق.

المطلب الثاني: أنواع القرار المالي والعوامل المؤثرة فيه

سيتم التطرق في هذا المطلب على قرارات التمويل إضافة إلى قرارات الاستثمار وقرارات توزيع الأرباح<sup>1</sup>:

أولاً: قرارات التمويل:

تعتبر من أصعب المهام التي تتخذها المؤسسة ( الإدارة المالية ) والتي تتمثل في اختيار هيكل التمويل الأمثل الذي يسمح بتعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم.

1. تعريف التمويل:

هو عملية تجميع المبالغ المالية ووضعها تحت تصرف المؤسسة بصفة دائمة ومستمرة من طرف المساهمين أو المالكين لهذه المؤسسة، يمكن أن يكون التمويل قصير أو متوسط الأجل<sup>2</sup>.  
وعليه فالمقصود بالتمويل هو عملية البحث عن مختلف الموارد المالية اللازمة للقيام بالمشروع الاستثماري.

2. العوامل المؤثرة في قرار التمويل:

- استقرار المبيعات: درجة الاستقرار في المبيعات تمكن المؤسسة من دفع التزاماتها الثابتة
- المنافسة: تؤثر على نشاط المؤسسة وحجم مبيعاتها، مما يؤدي لعدم الحاجة للتمويل؛
- هيكل الأصول: الأصول الثابتة بمثابة ضمانات تقدمها المؤسسة للحصول على التمويل؛
- معدل النمو المؤسسات: بمعدلات نمو عالية تحتاج التمويل لتغطية احتياجاتها التوسعية؛
- التوقيت: بحيث يجب استخدام المصدر الملائم في الوقت المناسب.
- حجم المؤسسة: المؤسسة الكبيرة الحجم تحتاج الى تمويل كبير لتمويل احتياجاتها.

ثانياً: قرارات الاستثمار:

تعتبر من أهم القرارات الإدارية المالية وأعقدها بسبب طبيعتها الاستثمارية تلجأ لها أملاً في زيادة العائد الاستثماري من أجل تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد.

1. تعريف الاستثمار:

هو استخدام رأس المال لتمويل نشاط معين قصد تحقيق ربح مستقبلي، بحيث يكون الاستثمار مقبولاً إذا تطابق مع المعايير المعمول بها أو حقق الأرباح المنتظرة، وعلية فأساس تقييم واختيار الاستثمار يرتكز على:  
تكلفة الأموال المستثمرة في المشروع الاستثماري، العوائد المنتظرة من هذا المشروع الاستثماري، هنا يمكن اعتبار الاستثمار رهان تقوم به المؤسسة مقابل نتائج غير مضمونة في المستقبل ( سلبية أو إيجابية).

2. خصائص الاستثمار:

يمتاز كل مشروع استثماري بعدة خصائص من بينها ما يلي:

<sup>1</sup> زهواني رضا وآخرون، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017، ص 242.

<sup>2</sup> خوني رابح، حساني رقية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، الطبعة الأولى، إتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص 95.

- رأس المال المستثمر: ويقصد به مجموع التكاليف المستخدمة في المشروع.
  - مدة المشروع: يمكن تحديدها بمدة الاهتلاك مما يساعدها على تقييم الجيد للأرباح المنتظرة.
  - تدفقات الخزينة الناتجة عن المشروع: تدفقات الخزينة معروفة بأنها العوائد النقدية المتولدة عن الفرق بين التحصيلات المستلمة والنفقات المسددة.
- التدفق النقدي = التحصيلات النقدية - النفقات النقدية.

### 3. العوامل المؤثرة في قرار الاستثمار:

- فلسفة الإدارة: تتبين في الإستراتيجية العامة المتبعة ونظرتها للسياسة التوسعية للمؤسسة.
- مصادر التمويل: وارتباطه بالتكلفة والعائد المرتقب مع المحافظة على رأس المال.
- المخاطرة وعدم التأكد: من خلال التأثير على تحقيق العوائد المالية الملائمة للاستثمار.
- الحصة السوقية والتنبؤ: بحجم المبيعات اللذان يحددان الرغبة في التوسع الاستثماري.
- سعر الفائدة: أي تكلفة الأموال التي تمول الاستثمار ومقارنتها بتكلفة الفرصة البديلة.
- العائد المتوقع: من القرار الاستثماري يحدد الإقبال على الاستثمار بالمقارنة مع سعر الفائدة.

### ثالثاً: قرار توزيع الأرباح:

يمثل قرار توزيع الأرباح السياسة التي تحدد نسبة الأرباح الواجب دفعها للمساهمين في شكل توزيعات نقدية، مقابل النسبة التي يتم احتجازها وإعادة استثمارها في المؤسسة، ويخضع هذا القرار لمبدأ المفاضلة بين تلبية تطلعات المساهمين في الحصول على عوائد فورية، وبين احتياجات المؤسسة للنمو والتمويل الذاتي لضمان استمراريتها وتطورها.

من الجانب المحاسبي يعرف توزيع الأرباح بأنه توزيع النتيجة الصافية للدورة بعد اقتطاع الضرائب والاحتياطات القانونية على الشركاء والمساهمين.

### 1. العوامل المؤثرة في قرار توزيع الأرباح:

- القيود التعاقدية: في حال وجود قروض بنكية طويلة الأجل، قد تفرض البنوك شروطاً تمنع توزيع الأرباح أو تحدد سقفاً لها لضمان توفر السيولة الكافية لسداد الديون.
- القوانين التجارية: يفرض القانون (مثل قانون التجارة الجزائري) تكوين احتياطي قانوني بنسبة معينة 5% من الأرباح الصافية قبل إجراء أي توزيع، وذلك لحماية دائنين المؤسسة.
- التحفيزات الجبائية: أحياناً تمنح الدولة إعفاءات ضريبية للمؤسسات التي تعيد استثمار أرباحها (احتجازها) لتدعيم الاقتصاد الوطني، مما يشجع على عدم التوزيع.
- استقرار الأرباح: المؤسسات ذات الأرباح المستقرة تميل لتوزيع نسبة ثابتة من الأرباح لتعزيز ثقة السوق، بينما المؤسسات ذات الأرباح المتذبذبة تكون أكثر حذراً.
- وضعية السيولة: الربح المحاسبي لا يعني بالضرورة توفر السيولة النقدية. قد تحقق المؤسسة أرباحاً طائلة لكنها "محبوسة" في شكل مخزون أو ديون لدى الزبائن، مما يمنعها من التوزيع النقدي.

### المطلب الثالث: علاقة التخطيط المالي بالقرار المالي

يساهم التخطيط المالي في تقديم المساعدة في اتخاذ القرارات المناسبة مما يؤدي إلى تحقيق الأهداف الخاصة بالأفراد أو المنشآت.

تعد عملية اتخاذ القرارات جزء من عملية التخطيط إلا أنها لا تعد بديلا لها، أو تتعادل معها، فعملية التخطيط هي الأعم والأشمل، بينما عملية اتخاذ القرارات هي تلك العملية الفرعية التي تختص بالتكامل مع البدائل واختيار أفضلها.

والتخطيط عمل أساسي من أعمال المديرين، ويسير طبقا لقواعد معينة، خاصة وأن الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بكثير من القرارات التي تتعلق بالأهداف والاستراتيجيات والسياسات والاجراءات في القواعد، وأخيرا بأسلوب التنفيذ المطلوب في الخطط الموضوعة، وتمتد القرارات حتى تصل إلى اتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط، حيث أن هنالك أدوات مالية تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية من بينها الموازنات التقديرية.

#### أولاً: مساهمة الموازنات التقديرية في عملية اتخاذ القرارات:

تساهم الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار من خلال ما يلي<sup>1</sup>:

**1- تحليل الانحرافات واتخاذ القرار :** حيث يتم المفاضلة بين البدائل المتاحة في اتخاذ القرار عن طريق أساليب كمية والتي تشمل على عدة نماذج، وهذه الأخيرة تعتبر الأكفأ في مجال اتخاذ القرار، فهي عبارة عن أساليب علمية بحثية لا علاقة لها بعملية التخمين والضغوطات الشخصية.

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

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

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

**3- تقصي الانحرافات وتحليلها:** في هذه الخطوة يتم دراسة كل انحراف على حدا بهدف تحديد مدى أهميته وأسبابه والمسؤول عنه، حيث يتم البدء بتحليل أرقام الإجمالية، ومن ثم يتوجه إلى تحليل الانحرافات التفصيلية لكل عنصر من عناصر المكونة للأرقام الإجمالية

**4- الاجراءات التصحيحية:** هنا يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود انحرافات واتخاذ القرار ومعالجة الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلا.

#### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع التخطيط المالي ودوره في إتخاذ القرار المالي.

<sup>1</sup> حيرش سمية، أيوب خولة، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص إدارة مالية، جامعة برج بوعرييج، الجزائر، 2018-2019، ص24.

تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف في ما بينها.

### المطلب الأول: الدراسات السابقة باللغة العربية

أولاً: دراسة نعمون محمد عزالدين

بعنوان "الموازنات التقديرية كأداة لقيادة الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية"، رسالة ماجستير،

تخصص دراسات محاسبية وجبائية وتدقيق، جامعة الجزائر 03، السنة الدراسية 2013-2014.

هدفت هذه الدراسة إلى تبيان دور الموازنات التقديرية في قيادة الأداء في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، ومدى التزام هذه المؤسسات في قيادة الأداء، واستخدام القواعد والأسس العلمية وتوفير المعلومات الكافية والتعاون بين أفراد أقسام المؤسسة لإنجاح عملية الإعداد لها، ودراسة مدى قيام هذه المؤسسات بمتابعة نتائج الموازنة ومقارنة المحققات مع التقديرات والكشف عن أسباب الانحرافات والعمل على تصحيحها وتفاذي تكرارها في المستقبل.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها تساهم الموازنة التقديرية في قيادة الأداء في المؤسسة الاقتصادية وذلك من خلال تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها مسبقاً، وتحديد الكيفية والعمل المطلوبين لتحقيق تلك الأهداف، إعداد الموازنة التقديرية مشروع للتسيير، ففي البداية يتم وضع المخطط الاستراتيجي، ثم يتم تقسيم أهداف المخطط الاستراتيجي إلى أهداف متوسطة المدى في إطار المخطط العملي، وبناء على المخطط العملي يتم وضع الموازنات للمدى القصير.

### ثانياً: دراسة بنية حيزية

بعنوان "أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة

بوفال وحدة المسبك بالبرواقية"، رسالة ماجستير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة المدية، السنة الدراسية 2010/2011.

هدفت هذه الدراسة إلى الدور الذي يلعبه التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي على إحدى المؤسسات الاقتصادية وهي مؤسسة بوفال ركزنا فيها على وحدة المسبك قصد دراسة موازنتها المالية ومعرفة مدى اعتمادها في تقييم أدائها المالي على هذه الموازنات من خلال معرفة الانحرافات الملائمة وغير الملائمة، ومن ثم العمل على اتخاذ القرارات المالية بالاستفادة من الانحرافات الملائمة ومعالجة الانحرافات غير الملائمة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها الوحدة تعاني من عدة نقائص حالت دون الوصول إلى تقديرات قريبة من الإنجازات مما أثر بشكل كبير عملية التقييم ومن ثم على حجم الانحرافات، كذلك اهتمام التخطيط المالي بكل الجوانب المهمة في الإدارة المالية من تخطيط لسيولة لقياس القدرة على السداد، وكذا تخطيط الأرباح المنتظرة من قيام المؤسسة بنشاطها.

### ثالثاً: دراسة زينب رضوان علي

بعنوان "تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة حالة تطبيقية عن

مؤسسة"، رسالة ماجستير، تخصص إدارة مالية، جامعة قسنطينة 2 السنة الدراسية 2012/2013

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أساليب التخطيط المالي، إجراءاته ومجال تطبيقه على المؤسسات الاقتصادية وذلك من خلال إبراز مكانة التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسات الاقتصادية دراسة وتقييم واقع التخطيط المالي وإعداد الموازنات في المؤسسات الاقتصادية وإعطاء صورة عن الأساليب العلمية لإعداد الموازنات التقديرية.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها التخطيط المالي جزء من التخطيط الكلي للمؤسسة استعمال المؤسسة الموازنات التقديرية كترجمة رقمية للعملية التخطيط الكلي، وهي أداة للرقابة على السير الحسن للأهداف المحققة، يعتبر كل من عملية التخطيط المالي والموازنات التقديرية وسيلة للاتصال بين المديرية المركزية والوحدات الإنتاجية والتجارية.

رابعاً: دراسة فلاق نورالدين

بعنوان دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات المجلد 08، العدد 01، السنة 2023.

هدفت هذه الدراسة إلى إلقاء الضوء على دور ومكانة التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وذلك من خلال إبراز أهمية التخطيط المالي باعتباره آلية من آليات التحصيل المالي ودوره في تحديد الخطة المالية للمؤسسة

أما في الجانب التطبيقي فتعلق بدراسة حالة على مستوى مؤسسة المباني الصناعية والنحاسية batitic

بغية التشخيص الواقعي لمكانة التخطيط المالي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن عملية التقييم الوضع المالي للمؤسسة تتم عن طريق استخدام بعض النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي و أن هذه الأخيرة تعتبر كمرحلة أخيرة لاتخاذ القرارات المالية المناسبة من عدمها.

أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول

الموالي.

الجدول رقم 01: المقارنة بين دراستنا والدراسات باللغة العربية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
دراسة نعمون محمد عز الدين، 2014/2013	اعتماد على الموازنات التقديرية ومعالجة الانحرافات في عملية التخطيط	الأداة المستخدمة في منهجية الدراسة الاستبيان	التعرف على مختلف الموازنات التقديرية
دراسة بنية حيزية، 2011/2010	التطرق إلى النسب المالية كأداة تمهيدية لعملية التخطيط المالي مع الاعتماد على الموازنات التقديرية لاتخاذ القرارات المناسبة	الموازنات المستخدمة في الدراسة التطبيقية ( حساب النتائج التقديرية و موازنة النقدية)	إثراء الجانب النظري مع الاستفادة من النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي في الجانب التطبيقي.
دراسة زينب رضوان علي، 2013/2012	استخدام الموازنات التقديرية و النسب المالية	دراسة الحالة ( مؤسسة وطنية)	إثراء الجانب النظري
دراسة فلاق نور الدين، 2023	الاعتماد على النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي	الاقتصار على نسب التحليل المالي ومؤشراته	الاستفادة من النسب المالية ومؤشرات التوازن المالي في الجانب التطبيقي

المصدر: من إعداد الطالبين.

Intitulé " la plantification financiere et son role dans l'amélioration de la performance financiere de l'entreprise économie ", Mémoire Master, Sciences financières et comptabilité Ecole superieure de commerce, kolea, Anné universaitaire 2023/2024.

هدفت هذه الدراسة إلى دور الاستراتيجي للتخطيط المالي في توجيه الشركة نحو النمو المستدام وزيادة الأرباح، كما يساهم في إدارة السيولة، ضامنا توافر الأموال اللازمة للوفاء بالالتزامات المالية قصيرة الأجل، ومن خلال إعداد ميزانية التدفقات النقدية وتقدير التدفقات النقدية المستقبلية، تستطيع الشركة تجنب الأزمات المالية التي قد تعطل عملياتها، وذلك من خلال دراسة حالة شركة ذات مسؤولية محدودة سيمنس هيلثينيرز لخدمات الأورام الجزائر.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها يساعد التخطيط المالي على وضع استراتيجية مالية سليمة، واستباق الاحتياجات المستقبلية، وتخصيص الموارد بكفاءة، وهو أمر ضروري لنمو أي مؤسسة اقتصادية واستقرارها، يمكن استخدام التخطيط المالي لتحسين أداء المؤسسة من خلال ضمان استقرارها المالي واتخاذ قرارات مالية فعالة ومستدامة تتماشى مع الخطط الاستراتيجية لتحقيق الأهداف.

Intitulé " Le role de la plantification budgétaire dans la performance de l'entreprise ", Mémoire Master, finance d'entreprise, universite mouloud mammeri de tizi- ousou , Anné universaitaire 2020/2021.

هدفت هذه الدراسة إلى أن التسيير الميزانياتي يعتبر أداة أساسية في مراقبة التسيير لقياس مدى تحقيق الأهداف الاستراتيجية، حيث تترجم هذه الأهداف إلى أهداف قصيرة الأجل عن طريق إعداد الميزانيات، وتستخدم هذه الميزانيات، في المرحلة الأولى، كمرجع لتوجيه نشاطات المؤسسة، وفي المرحلة الثانية، لإجراء دراسة مقارنة بين التقديرات والإنجازات الفعلية بهدف استخراج الانحرافات، وتمكن هذه الانحرافات مسؤولي المؤسسات من اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة للأخطاء المكتشفة بعد تحليلها، وذلك قصد تحسين أداء مؤسساته تمت دراسة الحالة في وفو نورديسك تيزي وزو.

وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها يعد التخطيط الجيد للميزانية أداة لاتخاذ القرارات، وبالتالي أداة لإدارة الأداء، ويقوم مراقبو الإدارة بحساب الفروقات بين توقعات الميزانية والأرقام الفعلية. وتسهم هذه الفروقات في اتخاذ القرارات وتوزد المديرين ببيانات الأداء.

ثالثا: دراسة BOUGHEDDA IBTISSEM ET AUTRES

Intitulé " **The impact of financial planning on the financial performance of companies listed on the cac 40 index** ", journal of el- maqrizi for economic and financial studies, volume 09, n°02, Anné 2025.

هدفت هذه الدراسة إلى قياس أثر التخطيط المالي على الأداء المالي لخمس عشرة شركة مدرجة في مؤشر كاك 40 خلال الفترة 2015-2022، وذلك بالاستناد إلى بيانات لوحة البيانات. وقد خلصت هذه الدراسة إلى عدة نتائج أهمها وجود أثر إيجابي ذي دلالة إحصائية لنسبة الأصول الثابتة على الأداء المالي للشركات قيد الدراسة، بينما لم يُلاحظ أي أثر لرأس المال العامل على الأداء المالي. كما كشفت الدراسة عن أثر إيجابي لحجم الشركة والرافعة المالية على الأداء المالي. أما فيما يخص أوجه الشبه والاختلاف بين الدراسات السابقة الذكر ومذكرتنا فهي موضحة في الجدول الموالي، كما أن هذا الجدول يوضح ما استقدنا من هذه الدراسات.

الجدول رقم 02: المقارنة بين دراستنا والدراسات السابقة باللغة الأجنبية

الدراسة السابقة	أوجه الشبه	أوجه الاختلاف	كيفية الاستفادة
دراسة HARIDI MAHDI 2023/2024	استخدام التخطيط المالي في اتخاذ القرارات	الاعتماد على موازنة التدفقات النقدية	إثراء الجانب النظري
دراسة CHABANE MAHDI, LOUNIS SARAH 2020/2021	المقارنة بين التقديرات والإنجازات الفعلية لاستخراج الانحرافات	تقييم الأداء المالي	إثراء الجانب النظري
دراسة BOUGHEDDA IBTISSEM ET AUTRES 2025	مؤشرات التوازن المالي	الأداة المستخدمة في منهجية الدراسة الاستبيان	إثراء الجانب النظري

المصدر: من إعداد الطالبين

بناء على ما سبق دراسته في هذا الفصل، يمكن القول إن التخطيط المالي يمثل الخطة الاستباقية للإدارة المالية الحديثة، فهو يتجاوز كونه مجرد عملية تنبؤ بالأرقام المستقبلية ليصبح أداة استراتيجية تهدف إلى رسم المسار المالي الأمثل للمؤسسة الاقتصادية من خلال الموازنات التقديرية التي تعتمد عليها المؤسسة بالإضافة إلى تحليل النسب المالية، ومن جهة أخرى، يبرز اتخاذ القرار المالي في اختيار البدائل الأكثر ملاءمة فيما يخص الاستثمار، التمويل، وتوزيع الأرباح، وتبرز العلاقة التكاملية بين المتغيرين في كون التخطيط المالي يشكل الأساس المعلوماتي لعملية اتخاذ القرار.

الفصل الثاني:

الدراسة التطبيقية لمؤسسة

كوندور برج بوعريريج

**تمهيد:**

تعد الدراسة النظرية الأساس لفهم مفاهيم التخطيط المالي وعلاقته بالقرارات المالية، إلا أن هذه المفاهيم تكتسب قيمتها الحقيقية عند إسقاطها على الواقع العملي للمؤسسات الاقتصادية، ومن هذا المنطلق، نخصص هذا الجانب التطبيقي لمحاولة الربط بين الجانب النظرية والممارسة الميدانية، وذلك من خلال دراسة حالة لمؤسسة كوندور برج بوعرييج، وبالاعتماد على الوثائق المالية والمحاسبية الخاصة بالشركة محل الدراسة، قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور.**

**المبحث الثاني: تحليل انحرافات الموازنات التقديرية لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و2024**

**المبحث الثالث: تحليل النسب المالية لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و2024**

### المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور

قبل التطرق إلى دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي، من الضروري تقديم نظرة عامة حول مؤسسة كوندور، باعتبارها الإطار التطبيقي للدراسة، وذلك من خلال التعرف على نشأتها ونشاطها الأساسي إلى جانب إبراز معالم هيكلها التنظيمي الذي يحدد آلية عملها الداخلي.

#### المطلب الأول: تعريف مؤسسة كوندور

مؤسسة كوندور "CONDOR" أو باسمها التجاري عنتر للتجارة "ANTER TRADE"، مؤسسة اقتصادية خاصة كبيرة الحجم تختص بإنتاج وتسويق الأجهزة الإلكترونية والكهرومنزلية، تنتمي إلى مجموعة بن حمادي "GROUPE BEN HAMADI" شكلها القانوني أصبح في جوان 2002 هو "SPA" مؤسسة خاصة ذات الأسهم.

تنشط المؤسسة وفقا لأحكام القانون التجاري، حيث تحصلت على السجل التجاري في أفريل 2002، وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003، يتواجد مقرها التجاري بالمنطقة الصناعية ببرج بوعيريج، يقدر رأس مالها بـ 4277.000.000 دج تتربع على مساحة إجمالية تقدر بـ: 80104 م<sup>2</sup> وهي بملكية كاملة للمؤسسة، يبلغ عدد عمالها أكثر من 3473 عامل موزعين على الوحدات والمصالح حسب التخصص.

مؤسسة كوندور هي إحدى المؤسسات المكونة لمجموعة بن حمادي التي تحتوي على عدة وحدات هي:

- مؤسسة "ARGILOR" وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.

- مؤسسة "POLYBEN" وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.

- مؤسسة "GEMAC" وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.

- مؤسسة "TRAVAUX COUVIA" وهي وحدة المشاريع البناء العملاق.

- مؤسسة "GEPATTE" وهي وحدة إنتاج العجائن.

- مؤسسة "HODNA METAL" لإنتاج الصفائح.

أما بالنسبة لاسم كوندور فيعتبر العلامة المسجلة للمؤسسة، حيث تم تسجيلها بهذا الاسم لدى الديوان الوطني لحماية المؤلفات والابتكارات في 30 أفريل 2003.

وكلمة كوندور تعني طائر من أكبر الطيور في العالم يعيش في أمريكا الجنوبية، وشعار المؤسسة هو "الحياة.... ابتكار " INNOVATION IS LIFE" واللون المميز للشركة هو اللون الأزرق.

تحصلت الشركة في جانفي 2007 على شهادة الايزو 9001 نسخة "ISO VERSION 2000"، نشاطها في الإنتاج والتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلية.

وشهدت مؤسسة كوندور عدة مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وأولى المراحل هي مرحلة الشراء للبيع أي شراء المنتج وإعادة بيعه، أما المرحلة الثانية هي مرحلة شراء المنتج مفككا كليا ومن ثم إعادة تركيبه مما خفض من سعر منتجاتها في السوق، والمرحلة الثالثة والجوهرية هي مرحلة الإنتاج في هذه المرحلة استقادت

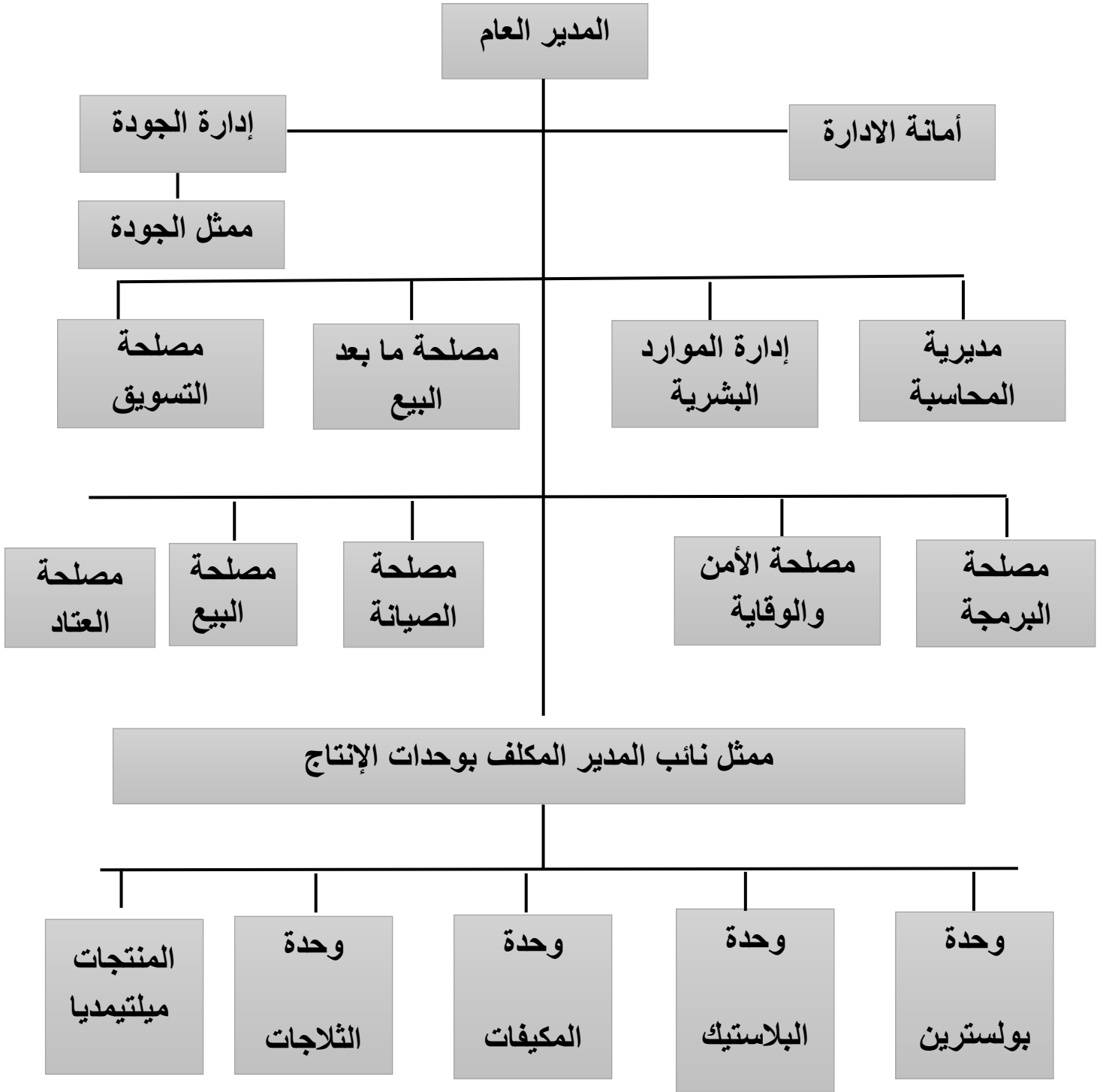
المؤسسة من المراحل السابقة فأصبحت تتحكم في تقنيات التركيب، فحددت المكونات التي يمكن شرائها محليا أو إنتاجها ذاتيا، وبدأت في الإنتاج المحلي.

تحصلت المؤسسة في جانفي 2007 على شهادة الإيزو 9001 نسخة 2000 ' 2000 VERSION 9001 ISO"، لنشاطها والتسويق وخدمات ما بعد البيع للأجهزة الإلكترونية والكهر ومنزلي.

#### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور.

يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح مؤسسة كوندور وفق المسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر، حيث يشتغل في مؤسسة كوندور أكثر من (3000) عامل، يتوزعون على مجمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما يجعلها من أكبر المؤسسات الاقتصادية من حيث العمالة في الجزائر يمكن تمثيل الهياكل الوظيفية لمؤسسة " كوندور" في الشكل التالي:

الشكل رقم 05: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور



المصدر: وثائق خاصة بإدارة المؤسسة.

أولاً: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور:<sup>1</sup>

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور مما يلي:

1. **المدير العام:** هو الذي يشكل حلقة الوصل بين المنشأة والموظفين والاهداف الخاصة بها لأنه المسؤول عن العديد من المهام الخاصة بمجريات العمل لخبرته الكافية في اصول ومبادئ الادارة الصحيحة.
2. **أمانة المديرية:** تعتبر من الوظائف الادارية المهمة في بيئة العمل حيث تعتمد السكرتارية للقيام بالعديد من الوظائف المهمة في بيئة العمل، ومنها: متابعة البريد، أي الاهتمام بالحصول على البريد الوارد بشكل يومي، مع ارسال البريد الصادر عندما يكون جاهزاً في الوقت المحدد لذلك، استقبال الناس اي الحرص على تنظيم المواعيد، والتعامل مع الناس وفقاً لجدول منظم يسمح لهم بزيارة المدير، اي الحرص على تطبيق كافة العمليات.
3. **ادارة الجودة:** تهدف الى تحسين وتطوير ادائها بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.
4. **ممثل الجودة:** هي مجموعة من المبادئ والادوات التي تهدف الى تحقيق رضا العميل من خلال التصميم النهائي للمنتج مثل جودة الخدمة والتكلفة وتطوير المنتج.
  - يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة الايزو ISO.
  - يعطي نصائح للمصالح الأخرى حول عملية التسيير.
5. **مديرية المحاسبة والمالية:** هي القلب النابض للمؤسسة حيث تترجم كل عمليات الانتاج والبيع الى اموال تسدد بها تكاليف المنتجات، استلام المبالغ المالية المقابلة للمنتجات المقدمة او هي التي توفر الجانب المالي الذي يضمن السير الحسن للمؤسسة.
6. **مديرية الموارد البشرية:**
  - توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.
  - معالجة الشؤون القانونية للعمال.
  - التنسيق مع الهياكل الخارجية للعمل والشؤون العامة.
7. **مديرية خدمات ما بعد البيع:**
  - توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان.
  - جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.
  - توجيه عملية الإنتاج لتحسين المنتج.
8. **مصلحة التسويق:** تتمثل مهامها فيما يلي:
  - دراسة وجذب كل ما يتعلق بمعلومات السوق.
  - القيام بحملات الاشهار في كافة وسائل الأعلام.
  - تنظيم المعارض الوطنية والدولية.

<sup>1</sup> الوثائق الداخلية للمؤسسة.

- تدعيم الفرق الرياضية خاصة فرق كرة القدم، والنشاطات الثقافية والاجتماعية.
- 9. مصلحة البرمجة:** تهتم بنظام يتكون من اشخاص وسجلات البيانات وعمليات يدوية وغير يدوية حيث يقوم هذا النظام بمعالجة البيانات والمعلومات في المؤسسة.
- فهي جملة العناصر المتداخلة التي تعمل مع بعضها البعض لجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة والمتعلقة بسير المؤسسة وهيكلتها بشكل تقني لعدم اتخاذ القرار ولدعم التنظيم والتحكم في تحليل المنظمة المؤسساتية وبناء تصور حالي مستقبلي واضح عن سير تحقيق الاهداف التي وضعتها المؤسسة.
- 10. مصلحة الامن:** ويوكل لهذه المصلحة مهمة حماية املاك الشركة من الاتلاف بشتى انواعه وكل انواع الحوادث ودفع الجرم عن الشركة وكذا وضع الخطط والسياسات والاهداف وتنفيذ قوانين الخاصة بالمؤسسة التي تساعد على الارتقاء بالشركة او المؤسسة.
- 11. مصلحة البيع:** تتمثل مهامها في:
- الاستماع الى الزبون.
  - تطوير عمليات البيع للحفاظ على الزبائن القداماء والحصول على الزبائن جدد.
  - تفقد عمليات البيع وطلبات الزبائن والتكفل بتوفيرها.
  - دراسة السوق وادارة مخزونه.
  - الامداد والتكفل بالنقل.
  - التنسيق مع الممول لتنظيم الطلبيات، ومتابعتها في مراكز العبور.
  - معالجة الطلبيات اتجاه البنك، والامضاء على الموافقة من طرف البنك.
  - فرز ملفات الشراء.
- 12. مصلحة العتاد:** وهي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، والسيارات شاحنات النقل، البنزين إلى غير ذلك.
- 13. ممثل نائب المدير المكلف بوحدة الإنتاج:**
- يتفرع لعدة وحدات للإنتاج المختلفة للأجهزة معرفة على حسب نوعها مثل:
- وحدة البولسترين: البولسترين هي مادة عازلة ويستخدم في العزل والتغليف والتعبئة.
  - صنع صناديق التغليف لوحدي التلفاز والمكيفات الهوائية.
  - تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة الى الجودة.
  - تلبية احتياجات وحدة التلفاز والمكيفات الهوائية.
  - وحدة البلاستيك: تقوم هذه الوحدة بصنع كل المنتجات البلاستيكية في تركيب التلفاز والثلاجات وتلبية احتياجات وحدة الثلاجات ووحدة المكيفات الهوائية.
  - وحدة المكيفات والمواد البيضاء: تقوم هذه الوحدة ب:
  - تركيب المكيفات الهوائية.

- تطبيق كل الاحتياطات للوصول المؤسسة الى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.
- **وحدة الثلاجات:** تقوم هذه الوحدة ب:
  - تركيب الثلاجات المختلفة.
- تطبيق كل الاحتياطات للوصول المؤسسة الى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.
- **وحدة ميلتي ميديا:** تقوم هذه الوحدة ب:
  - تركيب الهواتف واجهزة السمعى البصرى.
- تطبيق كل الاحتياطات للوصول المؤسسة الى الجودة.
- تلبية احتياجات مصلحة الزبائن.

## المبحث الثاني: تحليل انحرافات الموازنات التقديرية لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و2024

تعدّ الموازنات التقديرية أداة أساسية للتخطيط داخل المؤسسة، حيث تُستخدم لتحديد الأهداف ومقارنة النتائج الفعلية بما هو مخطط، غير أن هذه المقارنة غالبًا ما تكشف عن انحرافات، تتمثل في الفروقات بين التقديرات والنتائج المحققة. ويهدف تحليل هذه الانحرافات إلى تفسير أسبابها وتقييم الأداء، بما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مالية وتعزيز كفاءة التخطيط المالي.

### المطلب الأول: تحليل الموازنة التقديرية للمبيعات لمؤسسة كوندور 2023 و2024.

ترتبط موازنة المبيعات بعلاقات هامة مع الموازنات الأخرى، وحتى تكون هذه الصلة فعالة يجب أن يقوم نظام الموازنة على أساس فهم سديد لرؤية وثقافة واهداف المنظمة، وعلى وعي بالعلاقات بين العمليات والوظائف الأخرى، وعلى قدرة استخدام المعلومات الخارجية عن المنافسين والعملاء والموردين والسياسة العامة والحكم.

تعتبر موازنة المبيعات هي نقطة البداية لإعداد مختلف الموازنات منها موازنة الإنتاج والمشتريات ونجاح هذه الأخيرة يتوقف على مدى الدقة في التنبؤ في المبيعات، ولذا عادة ما يطلق على موازنة المبيعات " بأم المبيعات".

يعد تحليل انحراف موازنة المبيعات أداة أساسية لتقييم مدى دقة التقديرات وكفاءة الأداء الفعلي للمؤسسة، من خلال مقارنة المبيعات المقدرة بالفعل ويساهم هذا التحليل في تحديد أسباب الفروقات سواء كانت ناتجة عن تغير في الأسعار أو الكميات أو ظروف السوق.

### الجدول رقم 03: تحليل انحرافات الموازنة التقديرية للمبيعات لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و2024.

السعر: بالدينار الجزائري ( دج )

الكمية: عدد الوحدات المباعة .

السنوات	المبيعات التقديرية		المبيعات الفعلية		نسبة الانحراف	
	الكمية	السعر	الكمية	السعر	الكمية	السعر
2023	572921	21153145500	475128	18779369717	-17%	-11%
2024	505920	23561710530	437865	19679747689	-13%	-16%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

تتم عملية تقدير المبيعات من طرف القسم التجاري للمؤسسة اعتمادا على معطيات سابقة، من خلال الجدول أعلاه نلاحظ وجود فروقات بين المبيعات المقدرة والمبيعات الفعلية لسنتي 2023 و2024، وذلك راجع إلى كفاءة التخطيط المالي وقدرته على التنبؤ بالواقع الفعلي للسوق.

#### التعليق:

بالنسبة لسنة 2023، نلاحظ أن قيمة المبيعات الفعلية قد بلغت 18,779,369,717، وهي أقل من المبيعات المقدرة التي بلغت 21,153,145,500، مما أدى إلى تسجيل انحراف سلبي في السعر قدره 2,373,775,783 بنسبة 11% و انحراف سلبي في الكمية بـ 97793 وحدة، وبنسبة 17%، ويفسر هذا الانحراف إما:

- المبيعات الموسمية للمنتجات مثل: أجهزة التبريد، أجهزة التدفئة
  - انخفاض في الطلب على المنتجات بسبب تراجع القدرة الشرائية للفرد.
  - ظهور عدة منتجات منافسة في السوق.
- أما بالنسبة لسنة 2024، بلغت المبيعات الفعلية 19 679 747 689 أقل من المبيعات التقديرية التي بلغت قيمتها 23 561 710 530، الأمر الذي أدى إلى تسجيل انحراف سلبي في السعر بقيمة 3 881 962 841 بنسبة 16% و انحراف سلبي في الكمية بـ 68055 وحدة، وبنسبة 13% وذلك راجع لعدة أسباب منها:
- تقديم خصومات مالية وتجارية
  - دخول منافسين جدد للسوق.
  - القصور في تنفيذ الخطة وهي الانحرافات غير الخاضعة للرقابة.
  - تعطل خطوط الإنتاج بسبب أعطال أدت الى عدم توفير الكميات المطلوبة في الوقت.
- نلاحظ انخفاض في انحراف الكمية لسنتي 2023 و 2024 بنسبة 04% وارتفاع في انحراف السعر بنسبة 5% هذا التفاوت راجع إلى انخفاض في الطلب أو بسبب زيادة في الأسعار.
- إن تحليل انحرافات المبيعات من حيث القيمة والكمية يعد أداة أساسية في دعم وترشيد القرار المالي حيث يسمح بتحديد مصادر الانحراف بدقة (انحراف الكمية أو انحراف السعر) بدل الاكتفاء بمعرفة الانحراف الكلي فقط، هذا التفكير يمكن متخذ القرار من تقييم مدى فعالية السياسات المعتمدة، سواء تعلق الأمر بسياسة التسعير أو بتقدير حجم الطلب.
- وعليه، فإن وجود انحرافات معتبرة بين المبيعات الفعلية والمقدرة يفرض على المؤسسة إعادة النظر في قراراتها المالية المستقبلية، خاصة فيما يتعلق بإعداد الموازنات التقديرية، وضبط فروض التوقع، وكذا مراجعة السياسة التسويقية والتسعيرية، كما يساهم هذا التحليل في تحسين تخصيص الموارد وتوجيهها نحو الأنشطة الأكثر ربحية، بما يعزز من كفاءة استخدام الموارد.

### المطلب الثاني: تحليل الموازنة التقديرية للإنتاج لسنتي 2023 و2024

موازنة الإنتاج هي تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في انتاجها مع اخذ بعين الاعتبار مستويات المخزون من المنتجات وذلك تلبية لموازنة المبيعات فهي من حيث التدرج تأتي في المرحلة الثانية بعد موازنة المبيعات بحيث يتم تقدير الكمية المنتجة على أساس تقدير الكمية المباعة بما يتلاءم مع إمكانيات وموارد المؤسسة.

تقوم المؤسسة بعملية الإنتاج باستعمال أحد الأنماط التالية: الإنتاج على أساس الطلبات بناء على الطلبات المقدمة من طرف الزبائن حيث توفر المنتجات المحددة في هذه الطلبات فقط بالخصائص والمميزات الموضحة في الطلبية أو بنمط الإنتاج المستمر حيث تقوم المؤسسة بإنتاج المنتجات التي تلبية حاجات السوق بعد دراسة السوق وقد يؤدي بقاء مخزون سلعي في المخازن.

يتم إعداد موازنة الإنتاج من خلال تقدير حجم الإنتاج وفق المعادلة التالية:

$$\text{عدد الوحدات المطلوب انتاجها} = \text{المبيعات المتوقعة} + \text{مخزون آخر المدة} - \text{مخزون أول المدة}$$

وباستخدام طرق وأساليب إحصائية ورياضية كالبرمجة الخطية، التي تحدد كمية الإنتاج المثلى وتحقق أقصى ربح أو أدنى تكلفة في ظل وجود قيود كمحدودية المواد الأولية، ساعات عمل الآلات الإنتاجية في الورشات، بالإضافة إلى طريقة المربعات الصغرى التي تعتمد على تقدير العلاقة بين المتغيرات من خلال معادلة خط الانحدار المستقيم.

$$Y = ax + b$$

حيث Y: يمثل الإنتاج التقديري

X: الزمن

كما تساهم هذه الموازنة في تمكين المؤسسة من التنبؤ بالمخاطر المالية المرتبطة بالعملية الإنتاجية، وتعزيز قدرتها على التكيف مع المتغيرات السوقية المفاجئة، وبذلك، تضمن استغلال الموارد بكفاءة عالية، مما يدعم استدامة العمليات التشغيلية ويحقق الأهداف الربحية المسطرة للمؤسسة.

الجدول رقم 04: تحليل انحرافات الموازنة التقديرية للإنتاج لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و 2024  
الوحدة: عدد الوحدات المنتجة.

السنوات	الإنتاج التقديري	الإنتاج الفعلي	كمية الإنحراف	نسبة الإنحراف
2023	544486	477187	67299	12%
2024	504600	496440	8160	2%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

تتولى أقسام الإنتاج مسؤولية إعداد تقديرات العملية الإنتاجية بناء على المعطيات المتاحة، من خلال تحليل جدول موازنة الإنتاج لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و 2024، نجد أن هنالك انحرافات القيم التقديرية والفعالية.

بالنسبة لسنة 2023، كان تقدير الإنتاج 544 486 وحدة، إلا أن الإنتاج الفعلي بلغ 477 187 وحدة منتجة، مما يدل على وجود انحراف سلبي قدره 67 299 وحدة أي بنسبة 12%، هذا الانحراف مرتفع نسبياً لعدة أسباب محتملة منها:

- وجود مشاكل تشغيلية في المؤسسة كالأعطال المفاجئة في الآلات أو نقص في التموينات.
- ضعف التنبؤ أي أن أرقام المبيعات كان مبالغاً فيها.
- تقلبات السوق تؤدي إلى تغييرات مفاجئة في الطلب.

بالنسبة لسنة 2024، كان تقدير الإنتاج 504 600 وحدة، والإنتاج الفعلي بلغ 496 440 وحدة منتجة، سجلنا انحراف قدره 8160 بنسبة 2%، حيث يعد ضمن الحدود المقبولة في عملية تقدير الموازنة نلاحظ انخفاض الانحراف لسنة 2024 بالمقارنة مع 2023 بنسبة 10%، وهو ما يعكس ما يلي :

- تطور ملحوظاً في دقة التقديرات وفعالية عملية التخطيط داخل المؤسسة.
- رفع كفاءة الصيانة للآلات وضبط معايير الجودة للمنتجات.
- استقرار سلاسل الامداد بالمواد الأولية و التموينات.
- رفع كفاءة اليد العاملة
- التنسيق المحكم بين الأقسام ( قسم المبيعات والإنتاج والمشتريات).

تعد الموازنة التقديرية للإنتاج أداة أساسية ضمن منظومة التخطيط المالي، حيث تمكن من تقدير التكاليف والاحتياجات التمويلية المرتبطة بالنشاط الإنتاجي، مما يساهم في توجيه القرارات المالية المتعلقة بالتمويل والاستثمار والتسعير، وبالتالي فإن دقة هذه الموازنة تنعكس مباشرة على فعالية عملية اتخاذ القرار المالي داخل المؤسسة.

**المطلب الثالث: تحليل الموازنة التقديرية للمشتريات لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و 2024.**

الموازنة التقديرية للمشتريات هي كمية المواد الأولية و التموينات التي يجب على المؤسسة شراؤها خلال فترة الموازنة لتلبية احتياجات ومستلزمات الإنتاج، ويتم اعدادها بعد موازنة الإنتاج مباشرة، تسعى إلى ضمان أن الكمية التي يحتاجها تنفيذ برنامج الإنتاج سيتم شراؤها بالكميات وفي الأوقات وبالأسعار وبالجودة المناسبة. ويكتسي تحليل هذه الموازنة أهمية بالغة، مما يساعد على كشف الانحرافات وتحديد أسبابها، سواء كانت ناتجة عن سوء تقدير، تغيرات في الأسعار، او تقلبات في حجم النشاط.

**الجدول رقم 05: تحليل انحراف الموازنة التقديرية للمشتريات لسنتي 2023 و 2024.**

الوحدة: دينار جزائري

السنوات	المشتريات التقديرية	المشتريات الفعلية	قيمة الإنحراف	نسبة الإنحراف
2023	13 643 203 600	12 144 019 783	1 499 183 817	11%
2024	14 915 847 371	13 457 892 630	1 457 954 741	10%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

سجلت موازنة المشتريات انحرافا بنسبة 11% وبمبلغ 1 499 183 817 دج خلال سنة 2023، حيث قدرت المشتريات بـ 13 643 203 600 دج وكانت المشتريات الفعلية بقيمة 12 144 019 783 دج مما يعبر على توفير جزء معتبر من الميزانية لكن هذا الفارق واسع نسبيا للأسباب التالية:

- عدم دقة التنبؤ باحتياجات المؤسسة من المواد
- التغيرات غير المتوقعة في أسعار الشراء
- المبالغة في تقدير المبيعات

أما في سنة 2024، فقد انخفضت نسبة الانحراف إلى 10% وبمبلغ 1 457 954 741 دج، حيث كانت تقدير المشتريات بقيمة 14 915 847 371 دج، والفعلية بقيمة 13 457 892 630 دج، مما يدل على تحسن طفيف في عملية التخطيط ودقة التنبؤ والاستفادة من الوفرة في السنة السابقة.

تؤكد هذه النتائج على الدور المحوري لتطوير نظم التخطيط المالي والارتقاء باستراتيجيات المشتريات بحيث لا تقتصر على التقدير الكمي فحسب، بل تمتد لتشمل التحليل للبيانات التاريخية واتجاهات السوق المتقلبة، إن تبني هذا النهج العلمي في صياغة الموازنات المستقبلية يضمن للمؤسسة صياغة تقديرات أكثر واقعية، مما يقلص من احتمالات الإفراط التقديري الذي غالبا ما يؤدي إلى تجميد الأصول وتعطيل رأس المال العامل.

علاوة على ذلك، فإن الملاءمة الدقيقة بين الأداء الفعلي والمخطط تساهم بفاعلية في تضيق الفجوات التشغيلية، وهو ما ينعكس إيجاباً على تحسين مؤشرات السيولة المالية وتأمين التدفقات النقدية اللازمة، إن هذا الانضباط في إدارة الموازنات لا يخدم الرقابة المالية فحسب، بل يمتد أثره ليشكل قاعدة بيانات مبنية تدعم اتخاذ قرارات استراتيجية في مجالي الاستثمار والإنتاج، بما يضمن تعظيم الكفاءة الاقتصادية الشاملة للمؤسسة.

#### المطلب الرابع: تحليل الموازنة التقديرية للاستثمارات لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و 2024.

تعرف الموازنة الاستثمارية بأنها أداة تحليلية تساعد في عملية التخطيط على المدى الطويل لتخصيص رأس المال المحدود، ويمكن أن تشمل إنتاج منتج جديد أو التوسع في إنتاج المنتج المحلي أو شراء أجهزة ومعدات جديدة أو الاستثمار في مشروعات جديدة تتعلق بنشاط المؤسسة. يعد تحليل موازنة الاستثمارات من الأدوات الأساسية لتقييم مدى فعالية القرارات الاستثمارية داخل المؤسسة، وذلك من خلال المقارنة بين الاستثمارات المقدرة في الموازنة التقديرية والاستثمارات الفعلية المنجزة على أرض الواقع، حيث تسمح هذه المقارنة بإبراز الانحرافات وتحديد أسبابها، سواء كانت ناتجة عن سوء التقدير، أو تغير في الظروف الاقتصادية، أو ضعف في تنفيذ البرامج الاستثمارية.

#### الجدول رقم 06: تحليل انحراف الموازنة التقديرية للاستثمارات لسنتي 2023 و 2024

الوحدة: دينار جزائري

السنوات	الاستثمارات التقديرية	الاستثمارات الفعلية	قيمة الإنحراف	نسبة الإنحراف
2023	91 650 000	91 000 000	650 000	01%
2024	343 424 690	336 800 000	6 624 690	02%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

سجل خلال سنة 2023 انحراف بالنسبة 1% و بقيمة 650 000 دج، وما يعكس نموذجاً مثالياً بين القيم التقديرية التي بلغت قيمة 91 650 000 دج، وبالنسبة للقيم الفعلية فكانت 91 000 000 دج ويفسر هذا الانحراف:

- دقة التقديرات الاستثمارية وكفاءة التخطيط في تنفيذ المشاريع.
- استقرار كبير في أسعار الأصول (مباني، معدات وأدوات صناعية) خلال فترة الموازنة.
- كفاءة في الرقابة على تنفيذ المشاريع الاستثمارية.
- حسن تسيير الموارد المالية المخصصة للاستثمار.

في سنة 2024 نلاحظ ارتفاع نسبة الانحراف إلى 2% مقارنة بالسنة الماضية حيث قدر الاستثمار بقيمة 343 424 690 دج، أما بالنسبة للاستثمار الفعلي قد بلغ 336 800 000 دج، مما يدل على استمرار التقارب بين الاستثمارات المقدره والاستثمارات الفعلية ، ويفسر هذا الارتفاع بانتهاج المؤسسة سياسة توسعية تهدف إلى تطوير نشاطها الإنتاجي، وذلك عبر الاستثمار في أصول ثابتة جديدة، تمثلت أساسا في اقتناء مباني حديثة وتعزيز التجهيزات الصناعية بمعدات وأدوات تقنية متطورة.

تتمثل العلاقة بين موازنة الاستثمارات واتخاذ القرار المالي في كون الأولى تعد أداة تحليل وتخطيط يعتمد عليها في توجيه القرارات المالية داخل المؤسسة، فموازنة الاستثمارات توفر معطيات دقيقة حول تكاليف المشاريع وعوائدها المتوقعة، مما يساعد الإدارة على اختيار البدائل الاستثمارية الأنسب، كما تمكن من متابعة تنفيذ هذه القرارات من خلال مقارنة التقديرات بالنتائج الفعلية، وتحليل الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة. وبالتالي، فإن جودة القرار المالي ترتبط بدرجة كبيرة بدقة وفعالية موازنة الاستثمارات، باعتبارها الأساس الذي تبنى عليه القرارات المتعلقة بتخصيص الموارد وتحقيق الأهداف الاستراتيجية.

**المبحث الثالث: تحليل النسب المالية لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و 2024.**

يعد تحليل النسب المالية من أهم الأدوات المستخدمة في تقييم الوضعية المالية للمؤسسة، حيث يعتمد على دراسة العلاقات بين مختلف عناصر القوائم المالية لاستخلاص مؤشرات دقيقة تعكس الوضعية الحقيقية للمؤسسة، فهو يتيح تبسيط البيانات المحاسبية وتحويلها إلى معلومات قابلة للتحليل والمقارنة عبر الزمن أو مع مؤسسات أخرى.

وتكمن أهمية تحليل النسب في دعمه المباشر لعملية اتخاذ القرار المالي، إذ يوفر للإدارة رؤية واضحة حول السيولة، والربحية، والهيكل المالي، ومدى كفاءة استخدام الموارد، ومن خلال هذه المؤشرات، تستطيع المؤسسة تشخيص نقاط القوة والضعف، واتخاذ قرارات مبنية على أسس علمية، مثل تحسين إدارة السيولة، أو إعادة هيكلة التمويل، أو توجيه الاستثمارات.

**المطلب الأول: تحليل نسب التمويل لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و 2024**

**أولاً: عرض الميزانيات المختصرة لسنتي 2023 و 2024**

بعد الاطلاع على الميزانية المفصلة لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و 2024، حاولنا إعداد الميزانيات المختصرة من أجل تقييم الوضعية المالية للمؤسسة مبينة في الجدول التالي:

**الجدول رقم 07: الميزانية المالية المختصرة سنة 2023**

الخصوم		الأصول	
المبالغ	البيان	المبالغ	البيان
59618198193	الأموال الدائمة	45259025356	الأصول الغير الجارية
45012598541	الأموال الخاصة	38976802551	الأصول الجارية
14605599652	الخصوم غير الجارية	17897605733	المخزونات
24617629714	الخصوم الجارية	18053594778	الحقوق على الغير
10819987566	خزينة الخصوم	3025602038	خزينة الأصول
84235827908	المجموع	84235827908	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول رقم 08: الميزانية المالية المختصرة لسنة 2024

الخصوم		الأصول	
المبالغ	البيان	المبالغ	البيان
68202735930	الأموال الدائمة	49988573467	الأصول الغير الجارية
54896034848	الأموال الخاصة	60343571471	الأصول الجارية
13306701082	الخصوم غير الجارية	24394523715	المخزونات
42129409008	الخصوم الجارية	32475842756	الحقوق على الغير
23446818629	خزينة الخصوم	3473204997	خزينة الأصول
110332144938	المجموع	110332144938	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

ثانيا: تحليل نسب التمويل

تعد نسب التمويل (أو نسب الهيكل المالي) من الأدوات الأساسية لتقييم مدى اعتماد المؤسسة على الديون مقابل أموالها الخاصة، وتحديد مدى قدرتها على الوفاء بالتزاماتها طويلة الأجل.

1- نسبة التمويل الدائم = ( الأموال الدائمة / الأصول غير الجارية )

2- نسبة التمويل الخاص = ( الأموال الخاصة / الأصول غير الجارية )

3- نسبة الاستقلالية المالية = ( الأموال الخاصة / مجموع الديون )

الجدول رقم 09: بيان نسب التمويل لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و2024.

سنة 2024	سنة 2023	البيان
1.36	1.32	التمويل الدائم
1.09	0.99	التمويل الخاص
0.99	1.14	الاستقلالية المالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة

التعليق:

نلاحظ أنه خلال سنة 2023 بلغت نسبة التمويل الدائم 1.32، وهو ما يدل على أن المؤسسة لم تكثف بتغطية أصولها الثابتة اعتمادًا على مواردها الدائمة (الأموال الخاصة والديون طويلة الأجل)، بل حققت فائضا ماليا يوجه نحو تمويل جزء من الأصول المتداولة.

ويعكس ذلك احتراماً لقاعدة التوازن المالي، حيث يتم تمويل الاستثمارات طويلة الأجل بموارد مستقرة، إضافة إلى توفر رأس مال عامل موجب يعزز من سيولة المؤسسة وقدرتها على مواجهة التزاماتها قصيرة الأجل وضمنان استمرارية نشاطها في ظروف مريحة.

في سنة 2024 حددت نسبة التمويل الدائم بـ 1.36 مما يدل على استمرار المؤسسة في تمويل أصولها الثابتة بمواردها الدائمة مع زيادة طفيفة في الفائض المالي الموجه لتمويل الأصول المتداولة ما يشير إلى استقرار نسبي في السياسة التمويلية للمؤسسة دون تغييرات جوهرية.

بلغت نسبة التمويل الخاص 0.99، وهي قيمة مرتفعة تشير إلى أن المؤسسة تعتمد بشكل شبه كلي على أموالها الخاصة في تمويل أصولها الثابتة.

ويعكس ذلك درجة عالية من الاستقلالية المالية وانخفاضاً في مستوى المخاطر المرتبطة بالمدىونية، غير أنه قد يدل في الوقت نفسه على توجه محافظ في السياسة التمويلية، حيث لا يتم استغلال الرفع المالي بشكل كافٍ لتعظيم العائد على الأموال الخاصة.

في المقابل، يشير ارتفاع نسبة التمويل الخاص خلال سنة 2024 إلى 1.09 إلى تعزيز اعتماد المؤسسة على مواردها الذاتية، حيث أصبحت قادرة على تمويل أصولها الثابتة بشكل كامل اعتماداً على أموالها الخاصة.

بلغت نسبة الاستقلالية المالية 1.14 خلال سنة 2023، وهو ما يدل على تفوق الأموال الخاصة على الديون، حيث تقابل كل وحدة من الديون 1.14 وحدة من الأموال الخاصة، مما يعكس تمتع المؤسسة بدرجة مقبولة من الاستقلالية المالية مع مستوى مخاطرة معتدل، كما يشير ذلك إلى اعتماد نسبي على التمويل الخارجي، دون أن يؤثر بشكل سلبي على التوازن المالي للمؤسسة.

شهدت نسبة الاستقلالية المالية انخفاضًا إلى 0.99 سنة 2024، ويعود ذلك إلى ارتفاع خزينة الخصوم، مما يعكس زيادة اعتماد المؤسسة على التمويلات قصيرة الأجل، وهو ما أدى إلى تراجع نسبي في استقلاليتها المالية.

من خلال تحليل نسب التمويل لسنتي 2023 و2024 يمكن استخلاص أهم النتائج التي تساهم في اتخاذ القرارات المالية من بينها:

- فائض مالي موجب يمكن المؤسسة الإستثمار بأمان أو توسيع نشاطها دون ضغط السيولة.
- الأصول الثابتة مغطاة بالأموال مما يتيح للمؤسسة حرية الاختيار في التمويل الذاتي أو اللجوء إلى قروض.
- اتخاذ قرار توزيع الأرباح أو الاحتفاظ بها من خلال إعادة الاستثمار للنمو أو توزيع جزء منها دون التأثير على التوازن المالي.

### المطلب الثاني: تحليل نسب السيولة لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و2024

تعد السيولة من أهم المؤشرات المالية التي تعكس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل عند حلول آجالها، دون التعرض لصعوبات مالية أو اللجوء إلى مصادر تمويل خارجية. ويكتسي تحليل نسب السيولة أهمية بالغة في تقييم التوازن المالي للمؤسسة، حيث يسمح بتشخيص وضعيتها النقدية ومدى قدرتها على تحويل أصولها المتداولة إلى نقدية في الوقت المناسب. كما يمكن هذا التحليل من مساعدة متخذي القرار على تقييم درجة المخاطر المالية المرتبطة بنقص السيولة واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين إدارة رأس المال العامل. وفي هذا الإطار، سيتم الاعتماد على مجموعة من النسب المالية الأساسية، والمتمثلة في نسبة السيولة العامة ونسبة السيولة المختصرة، ونسبة السيولة الجاهزة، وذلك بهدف تقديم صورة واضحة ودقيقة حول الوضعية المالية للمؤسسة محل الدراسة، والمتمثلة في شركة Condor.

$$1- \text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول الجارية}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

$$2- \text{نسبة السيولة المختصرة} = \frac{\text{القيم القابلة للتحقيق} + \text{القيم الجاهزة}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

$$3- \text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{القيم الجاهزة}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

الجدول رقم 10: بيان نسب السيولة لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و2024.

البيان	سنة 2023	سنة 2024
نسبة السيولة العامة	1.58	1.43
نسبة السيولة المختصرة	0.73	0.85
نسبة السيولة الجاهزة	0.12	0.08

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

تظهر مؤشرات السيولة في سنة 2023 أن المؤسسة تتمتع بـ سيولة عامة جيدة حيث بلغت النسبة 1.58 وهي أكبر من 1، ما يعني أن الأصول المتداولة تغطي الخصوم قصيرة الأجل، وبالتالي لها القدرة على الوفاء بالالتزامات الجارية.

أما سنة 2024 تظهر مؤشرات السيولة أن السيولة العامة بلغت 1.43 وهي أكبر من 1، مما يدل على أن المؤسسة قادرة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل، وبالتالي تتمتع بقدرة مقبولة على الوفاء بديونها الجارية. بالنسبة السيولة المختصرة فقد سجلت 0.73 لسنة 2023، مما يدل على أن المؤسسة تعتمد جزئياً على المخزونات لتغطية ديونها قصيرة الأجل.

في سنة 2024 فقد بلغت السيولة المختصرة 0.85، تدل على وضعية جيدة نسبياً حيث تستطيع المؤسسة تغطية 85% من ديونها قصيرة الأجل بأصولها السريعة التحول إلى نقد.

سجلت السيولة الجاهزة قيمة 0.12 خلال سنة 2023، وهي أقل من النسبة المعيارية (0.3)، مما يشير إلى ضعف قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها العاجلة باستخدام الأموال المتوفرة نقداً وفي الحسابات البنكية وهو ما يستوجب تعزيز مستوى السيولة الفورية لضمان الوفاء بالاستحقاقات في آجالها. بصفة عامة، يمكن القول أن المؤسسة في وضعية غير مريحة على المدى القصير بسبب ضعف السيولة الجاهزة.

في حين أن السيولة الجاهزة بلغت 0.08 في سنة 2024 وهي ضعيفة، ما يدل على نقص في السيولة النقدية الفورية الصندوق والبنك، وبالتالي محدودة قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها بشكل سريع. المقارنة بين السنتين:

السيولة العامة انخفضت من 1.58 سنة 2023 إلى 1.43 سنة 2024، هذا التراجع يدل على انخفاض نسبي في قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل، رغم أنها تبقى فوق 1 في السنتين، مما يعني أن الوضعية ما تزال مقبولة.

السيولة المختصرة ارتفعت من 0.73 إلى 0.85، هذا التحسن يعكس تطوراً إيجابياً في قدرة المؤسسة على تغطية ديونها دون الاعتماد الكبير على المخزونات.

السيولة الجاهزة انخفضت من 0.12 إلى 0.08، وهذا يدل على تراجع السيولة النقدية الفورية الصندوق والبنك مما يعكس ضعفاً أكبر في القدرة على مواجهة الالتزامات بسرعة.

من خلال تحليل نسب السيولة لسنتي 2023 و2024 يمكن استخلاص النتائج التالية:

- تخفيض الأموال المجمدة في المخزون أي تحويلها إلى أصول قابلة للتحقيق ( حقوق لدى الزبائن).
- ضعف القدرة على السداد الفوري لعدم توفر سيولة كافية لتلبية الطلب.

### المطلب الثالث: تحليل نسب الربحية لمؤسسة كوندور لسنتي 2023 و2024

تعتبر نسب الربحية من أبرز المؤشرات المالية التي تعتمد عليها الإدارة والمحللون الماليون في تقييم أداء المؤسسة، إذ تبرز مدى قدرتها على تحقيق الأرباح انطلاقاً من مبيعاتها أو أصولها أو حقوق ملكيتها، كما تعكس هذه النسب مستوى الكفاءة التشغيلية والمالية للمؤسسة، ومدى نجاحها في تحويل نشاطها الاقتصادي إلى أرباح صافية.

تكمن أهميتها في مساعدتها على اتخاذ القرارات المالية والإدارية المناسبة، وتقييم فعالية استغلال الموارد المتاحة، إضافة إلى تحديد نقاط القوة والضعف في أداء المؤسسة وتعزيز قدرتها على الاستمرار وتحقيق النمو. وفي ما يلي سيتم الاعتماد على مجموعة من النسب والتمثلة في نسبة ربحية الأصول، نسبة ربحية الأموال الخاصة وربحية النشاط.

1- نسبة ربحية الأصول = ( النتيجة الإجمالية / مجموع الأصول )

2- نسبة ربحية حقوق الملكية = ( النتيجة الصافية / الأموال الخاصة )

3- نسبة ربحية النشاط = ( النتيجة الاجمالية / رقم الاعمال السنوي )

الجدول رقم 11: بيان نسب الربحية لسنتي 2023 و 2024.

البيان	سنة 2023	سنة 2024
نسبة ربحية الأصول	0.03	0.08
نسبة ربحية حقوق الملكية	0.04	0.14
نسبة ربحية النشاط	0.03	0.06

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

بالنسبة لربحية الأصول فقد كان مقدار كل 1 دينار من الأصول يولد 0.03 دينار من النتيجة الإجمالية في سنة 2023 أما في سنة 2024 إذ حققت المؤسسة مقدار كل 1 دينار من الأصول يولد 0.08 من النتيجة الإجمالية، أي أن المؤسسة ضاعفت قدرتها على توليد الأرباح من أصولها وما يؤكد على أنها قامت بالتخلص من الأصول غير المنتجة.

نلاحظ بالنسبة لربحية حقوق الملكية أنها حققت سنة 2023 نسبة 0.04 من العائد مقابل 0.14 في سنة 2024 من العائد المحقق في الأموال الخاصة، هذا الارتفاع هو تطور ملحوظ في الربح المحقق من أموال المساهمين والشركاء وهو ما يستدعي زيادة في رأس المال لتحقيق أعظم ربح إما بإقناع مستثمرين جدد بالمساهمة أو اللجوء إلى الاقتراض بدلاً من أموال الملاك فقط.

ارتفعت نسبة ربحية النشاط من 0.03 لسنة 2023 إلى 0.06 لسنة 2024 وهذا ما يعني أن المؤسسة ضاعفت هامش ربحها من مبيعاتها، فبعد أن كان كل 100 دينار من المبيعات يقدم 3 دنانير كربح صافي أصبح يقدم 6 دنانير في سنة 2024.

المطلب الرابع: دراسة مؤشرات التوازن المالي

تقتضي قاعدة التوازن المالي الأدنى أن تمول الأصول غير الجارية بالموارد المالية الدائمة، بينما تمول الأصول الجارية بالخصوم الجارية

1. رأس المال العامل:

يتمثل في فائض من الأموال الدائمة بعد تغطية الأصول غير الجارية، أي الفائض من السيولة المتبقية من تمويل الأصول غير الجارية باستخدام الأموال الدائمة والذي يمكن من تمويل الأصول الجارية.

هنالك طريقتان لحساب رأس المال العامل من أعلى الميزانية وأسفل الميزانية:  
- أعلى الميزانية: يتم الحساب وفق العلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأموال الدائمة} - \text{الأصول غير الجارية}$$

الجدول رقم 12: رأس المال العامل من أعلى الميزانية

البيان	2023	2024
الأموال الدائمة	59618198193	68202735930
الأصول غير الجارية	45259025356	49988573467
المجموع	14359172837	18214162463

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق: رأس المال العامل موجب استطاعت المؤسسة تغطية جميع استثماراتها بواسطة مواردها المالية الدائمة حيث حققت فائض في الأموال الدائمة بعد تغطية كامل الأصول طويلة الأجل، فالمؤسسة حققت توازن مالي على المدى المتوسط والطويل.

- أسفل الميزانية: وفق العلاقة التالية:

$$\text{رأس المال العامل} = \text{الأصول الجارية} - \text{الخصوم الجارية}$$

الجدول رقم 13: رأس المال العامل من أسفل الميزانية

البيان	2023	2024
الأصول الجارية	38976802551	60343571471
الخصوم الجارية	24617629714	42129409008
المجموع	14359172837	18214162463

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق: رأس المال العامل موجب، أي المؤسسة لها قدرة على مواجهة التزاماتها قصيرة باستخدام أصولها الجارية، مع بقاء فائض مالي يمكن للمؤسسة من تسيير نشاطها الاستغلالي بشكل عادي.

## 2. احتياج رأس المال العامل:

الأموال التي تحتاجها المؤسسة خلال دورة الاستغلال، بمعنى مقدار الأموال الذي تحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها المستحقة في تاريخ معين، حيث تظهر هذه الاحتياجات من خلال مقارنة الأصول الجارية مع الخصوم الجارية.

$$\text{احتياجات رأس المال العامل} = (\text{الأصول الجارية} - \text{النقديات}) - (\text{الخصوم الجارية} - \text{خزينة الخصوم})$$

### الجدول رقم 14: احتياج رأس المال العامل

البيان	2023	2024
الأصول الجارية ماعدا النقدية	35951200513	56870366474
الخصوم الجارية ماعدا خزينة الخصوم	13797642148	18682590379
المجموع	22153558365	38187776095

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

**التعليق:** احتياجات رأس المال العامل موجبة أي ان موارد الدورة أقل من استخدامات الدورة، يعني أن المؤسسة لديها احتياجات لم تجد لها موارد مالية، لهذا عليها البحث عن موارد مالية حتى تتمكن من تغطية مختلف احتياجاتها الاستغلالية.

## 3. الخزينة الصافية:

مجموع الأموال الجاهزة التي توجد تحت تصرف المؤسسة خلال دورة الاستغلال، فزيادة قيمة الخزينة تزيد من قدرة المؤسسة على تسديد مختلف التزاماتها المستحقة في وقت محدد.

يمكن استخدام طريقتين لحساب الخزينة الصافية:

- طريقة 01:

$$\text{الخزينة الصافية} = \text{رأس المال العامل} - \text{احتياجات رأس المال العامل}$$

الجدول رقم 15: الخزينة الصافية وفق الطريقة 01

البيان	2023	2024
رأس المال العامل	14359172837	18214162463
احتياج رأس المال العامل	22153558365	38187776095
المجموع	- 7794385528	- 19973613632

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

- طريقة 02:

الخزينة الصافية = خزينة الأصول - خزينة الخصوم

الجدول رقم 16: الخزينة الصافية وفق الطريقة 01

البيان	2023	2024
خزينة الأصول	3025602038	3473204997
خزينة الخصوم	10819987566	23446818629
المجموع	- 7794385528	- 19973613632

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق:

الخزينة الصافية سالبة أي رأس المال العامل أقل من احتياجات رأس المال العامل، يعني أن المؤسسة غير قادرة على تمويل احتياجات دورة الاستغلال عجز في التمويل، بالإضافة على أنها غير قادرة على مواجهة التزاماتها في آجالها، لهذا على المؤسسة في هذه الحالة أن تقترض من البنوك أو تتنازل عن بعض التثبيات التي لا تؤثر في عملية الإنتاج أو تضغط على الزبائن من أجل استرجاع أموالها.

خلاصة الفصل الثاني:

حاولنا من خلال هذا الفصل تطبيق الجانب النظري للدراسة على مؤسسة كوندور خلال سنتي 2023 و2024، وذلك عبر دراسة مختلف أدوات التخطيط المالي التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ قراراتها المالية وقد شمل التحليل دراسة الموازنات التقديرية الخاصة بالمبيعات والإنتاج والمشتريات والاستثمارات مع تقييم الوضعية المالية للمؤسسة من خلال حساب مختلف النسب المالية. وتوصلنا في النهاية إلى مجموعة من النتائج أبرزها اعتماد المؤسسة على الموازنة التقديرية باعتبارها من أهم أدوات التخطيط المالي في عملية اتخاذ القرارات، حيث تسمح بمقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المتوقعة، مما يساعد على تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة والكشف عن أسباب الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة، كما أظهر تحليل النسب المالية دوره الفعال في تقييم الوضعية المالية لمؤسسة كوندور من خلال إبراز نقاط القوة والضعف، وهو ما يساهم في اتخاذ قرارات مالية سليمة مبنية على معلومات دقيقة.

الختامة

من خلال هذه الدراسة تبين الدور البارز الذي يؤديه التخطيط المالي في توجيه واتخاذ القرارات المالية داخل مؤسسة كوندور، حيث تم التطرق في الجانب النظري إلى مختلف المفاهيم المرتبطة بمتغيرات الدراسة، مع التركيز على أهمية الموازنات التقديرية والنسب المالية في دعم عملية اتخاذ القرار المالي وترشيده. أما في الجانب التطبيقي، فقد تم التعريف بمؤسسة كوندور وعرض هيكلها التنظيمي، إضافة إلى تحليل أهم أدوات التخطيط المالي المعتمدة بالمؤسسة، والمتمثلة في موازنة المستثمرات، وموازنة المبيعات وموازنة المشتريات والإنتاج، إلى جانب دراسة النسب المالية المختلفة مثل نسب السيولة، والتمويل، والربحية بالإضافة إلى مؤشرات التوازن المالي.

وقد أفضت هذه الدراسة إلى مجموعة من النتائج والتوصيات التي تعكس أهمية التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة وتعزيز كفاءة اتخاذ القرارات المالية.

**نتائج الدراسة:** من خلال ما تم عرضه في الدراسة من محاولتنا للإجابة على الإشكالية خلصنا إلى النتائج التالية منها نتائج تختبر صحة فرضياتنا:

- التخطيط المالي هو عملية منظمة تهدف إلى الاستعداد للمستقبل من خلال وضع خطة مالية مبنية على تحليل الأداء السابق وتوقعات المستقبل، ويتم إعدادها من طرف المختصين في المجال المالي، ويهدف هذا التخطيط إلى الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، وتقليل المخاطر، والتعامل مع الصعوبات المحتملة، بما يضمن استمرارية المؤسسة وحمايتها من الأزمات.

- الاختيار بين البدائل المتاحة لمختلف القرارات المالية وتقييمها من أجل تحديد الخيار الأنسب.

- يتولى كل قسم من أقسام المؤسسة إعداد موازنته الخاصة بشكل مستقل وفق احتياجاته وأهدافه التشغيلية.

- تحليل النسب المالية في مؤسسة كوندور يساهم في تقديم صورة دقيقة حول الوضعية المالية للمؤسسة خاصة فيما يتعلق بالسيولة، الربحية، والهيكل المالية.

- تستخدم مؤشرات التوازن المالي لتقييم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية سواء على المدى القصير أو الطويل.

- تعتبر الموازنة التقديرية الأداة الرئيسية في التخطيط المالي، حيث تستخدم للمقارنة بين التقديرات المخططة والنتائج الفعلية المحققة.

- تتولى مصلحة مراقبة التسيير التابعة لقسم المالية والمحاسبة عملية اكتشاف الانحرافات في الموازنات التقديرية وتحليلها، ثم العمل على معالجتها.

- المؤسسة لم تحقق شروط التوازن المالي، تعاني خزينة المؤسسة من عجز لسنتي 2023 و2024، مما يؤدي إلى ضعف قدرتها على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل، وهو ما يستدعي اتخاذ إجراءات تصحيحية مناسبة.

- حققت مؤسسة كوندور نسبة سيولة عامة تفوق 1 خلال سنتي الدراسة، حيث سجلت على التوالي

(1.58 و1.43) أما بالنسبة للسيولة الجاهزة، فلم تحقق المستوى المعياري المطلوب (0.2-0.3)، إذ بلغت

(0.12 و0.08) على التوالي.

- أظهرت نتائج موازنة الاستثمارات تقاربا بين القيم المقدرة والفعلية خلال سنتي الدراسة، مع تسجيل انحرافات طفيفة (1% و 2%)، مما يعكس دقة في التخطيط الاستثماري واستقرارا نسبيا في تنفيذ المشاريع، كما تشير معطيات سنة 2024 إلى زيادة في حجم الاستثمارات مقارنة بسنة 2023.

- سجلت مؤشرات الربحية خلال سنتي 2023 و 2024 ارتفاعا واضحا، حيث تحسنت ربحية الأصول وحقوق الملكية وربحية النشاط، مما يعكس تحسنا في قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح من مواردها.  
**اختبار فرضيات الدراسة:**

- تتسم مؤسسة كوندور باعتمادها على التخطيط المالي كدعامة أساسية وأسلوب إداري منظم في عملية اتخاذ قراراتها المالية، حيث تقوم بإعداد خطط وموازنات مالية مسبقة تحدد من خلالها احتياجاتها من الموارد المالية وأوجه استخدامها خلال الفترات المستقبلية، كما تعتمد المؤسسة على التنبؤ بالإيرادات والنفقات وتحديد الأهداف المالية المراد تحقيقها، هذا ما يعكس وجود نظام تخطيط مالي منظم ومتكامل داخل المؤسسة مما يؤكد صحة الفرضية الأولى.

- الفرضية الثانية محققة، حيث تبين أن مؤسسة كوندور تعتمد فعليا على الموازنات التقديرية في توجيه قراراتها المالية مثل موازنة المبيعات والإنتاج والمشتريات والاستثمارات، من خلال إعداد تقديرات مسبقة لمختلف البنود المالية ومقارنتها دوريا بالنتائج الفعلية، كما أظهرت الدراسة التطبيقية وجود متابعة مستمرة للانحرافات وتحليل أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لحد منها وتحسين الأداء المالي ففي سنة 2024 سجلت انحرافا في الإنتاج قدره 8160 وحدة بنسبة 2% مقارنة بالتقديرات وهو انحراف ضمن الحدود المقبولة في عملية التقدير، كما أظهرت المقارنة مع سنة 2023 انخفاضا في الانحراف بنسبة 10%، مما يعكس تحسنا واضحا في دقة التقديرات وفعالية عملية التخطيط داخل المؤسسة.

- أثبتت النتائج أن مؤسسة كوندور تعتمد على تحليل النسب المالية (مثل نسب السيولة، الربحية، والتمويل) ومؤشرات التوازن المالي وأن هذه التحليلات توفر معلومات دقيقة تساعد متخذي القرار على فهم الوضعية المالية للمؤسسة بشكل أوضح، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

➤ **الاقتراحات:** من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن أن نقدم الاقتراحات التالية في مجال التخطيط المالي:

- إدماج التقنيات الحديثة، خاصة الذكاء الاصطناعي، في عمليات التنبؤ المالي وتحليل البيانات، بهدف تحسين جودة التوقعات وتقليل هامش الخطأ في القرارات المالية.

- تعزيز التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة عند إعداد وتنفيذ الموازنات، لضمان انسجام الأهداف المالية العامة مع الأهداف الفرعية لكل قسم.

- التركيز على تحليل الانحرافات بشكل معمق ودراسة أسبابها واتخاذ إجراءات تصحيحية فعالة.

➤ **آفاق الدراسة:**

- مساهمة التحليل المالي في دعم عملية اتخاذ القرار المالي.

- دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي لمؤسسة صناعية.

- الوسائل الحديثة المعتمدة في إعداد وتنفيذ عملية التخطيط المالي.

- دور تقنيات الذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة التخطيط المالي واتخاذ القرار.
- أثر التخطيط الجبائي على فعالية القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

# قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

1. الكتب

- محمد مطر، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار وائل للنشر، عمان، 2010.
- عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري، عمان، 2007.
- عبد الله السنفي، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، 2013.
- سالم صلال الحسناوي، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المدينة الفاضلة، العراق، 2014.
- فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- مصطفى يوسف كافي، المحاسبة الادارية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الأردن، 2012.
- طارق عبد العال حماد، الموازنات التقديرية "نظرية متكاملة"، الطبعة الثانية، الدار الجامعية الإسكندرية، مصر، 2010.
- فؤاد بن حدو، الموازنة التقديرية مفاهيم وتمارين، الطبعة الأولى، ألفا للوثائق، قسنطينة، ديسمبر 2020.
- مؤيد راضي خنفر، غسان فلاح الماطرنة، تحليل القوائم المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2009.
- مبارك لسوس، التسيير المالي، الطبعة الثانية، ديوان المطبوعات الجامعية، 2012.
- عبد الغفار حنقي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2002.
- محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات- المعلومات- القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008.
- خوني رابح، حساني رقية، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، الطبعة الأولى، إتراك للنشر والتوزيع، مصر، 2008.

2. الرسائل الجامعية

- بن عسلة سهام، بوحمارة العالية، كفاءة التخطيط المالي في المؤسسات الصناعية، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2018-2019.
- سومر أوتاني، التخطيط المالي، رسالة ماجستير، تخصص إدارة الأعمال، جامعة دمشق، 2009.
- شرفة شريف، قتاتلية عصام، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة 8 ماي، 1945، قالمة، 2019-2020.
- حيرش سمية، أيوب خولة، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر تخصص إدارة مالية، جامعة برج بوعرييج، 2018-2019.

3. المجلات والملتقيات العلمية

- فلاق نور الدين، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات المباني الصناعية والنحاسية خلال الفترة 2021-2022، مجلة إيزا للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد: 01، 2023.
- علي مكيد، نسيمه أمر ستي، أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز المدية، مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، العدد العاشر.
- محمد لمين علون وآخرون، أهمية الموازنة التقديرية في تسيير المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار - وحدة الرغاية، مجلة JBAES، المجلد 07، العدد 01، 2021.
- اشلابي عمار، تحليل التعادل كأداة إدارية لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة بريمكس الشرق سكيكدة مجلة إضافات إقتصادية، المجلد 04، العدد 02، 2020.
- سليمان محمد ولقليطي الأخضر، قراءة في نظرية تحليل التعادل بين الواقع وإمكانية التطبيق، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 01، 2018.
- إلهام بروبعة وآخرون، القوائم المالية المدمجة كأداة لاتخاذ القرار المالي - دراسة حالة: المجمع الصناعي بباهم الجزائر (GIBA)، مجلة اقتصاديات الأعمال والتجارة، المجلد 6، العدد 01، 2021.
- زهواني رضا وآخرون، دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية، مجلة العلوم الإدارية والمالية، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017.

4. المطبوعات البيداغوجية

- حسين يحي، الموازنات التقديرية، مطبوعة بيداغوجية، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون تيارت، 2021-2022.
- عون صبرينة، محاضرات في التسيير المالي، تخصص محاسبة وجباية، جامعة ميله، 2023-2024.

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية

1. الكتب

- Claude alazar, sabine sépari, "Contrôle de gestion", 2<sup>eme</sup> édition, dunod, paris 2010.
- James C. Van Horne and John M. Wachowicz, Fundamentals of Financial Management, 13th ed. Harlow: Pearson Education Limited, 2009.

الملاحق

## الملحق رقم 01: الموازنات التقديرية لسنة 2024

<b>Budget des ventes 2024</b>			<b>Ventes 2024</b>						
Catégorie	Qté	Val	Qté	Val	Ecart Qté	Ecart Valeur	Ecart Qté%	Ecart Valeur%	
FROID	106 140	6 201 060 000	94 847	5 465 906 970	- 11 293	- 735 153 030	89%	88%	
CLIMATISEUR!	108 900	8 392 031 460	81 354	6 263 027 981	- 27 546	- 2 129 003 479	75%	75%	
LAVAGE	111 300	3 788 678 070	98 593	3 299 943 158	- 12 707	- 488 734 912	89%	87%	
CHAUFFAGE	38 100	1 037 070 000	28 716	742 904 917	- 9 384	- 294 165 083	75%	72%	
CUISSON	81 480	1 714 131 000	79 053	1 696 756 165	- 2 427	- 17 374 835	97%	99%	
TELEVISEURS	60 000	2 428 740 000	55 302	2 211 208 498	- 4 698	- 217 531 502	92%	91%	
<b>Total</b>	<b>505 920</b>	<b>23 561 710 530</b>	<b>437 865</b>	<b>19 679 747 689</b>	<b>- 68 055</b>	<b>- 3 881 962 841</b>	<b>87%</b>	<b>84%</b>	

**Budget de Production 2024**

unité: Piece

Catégorie	Quantité de B	Production	Ecart	Ecart%
FROID	99 438	90 862	- 8 576	91%
CLIMATISEURS	95 904	107 097	11 193	112%
LAVAGE	119 292	110 600	- 8 692	93%
CHAUFFAGE	45 777	44 824	- 953	98%
CUISSON	82 431	82 317	- 114	100%
TELEVISEURS	61 758	60 740	- 1 018	98%
<b>Total</b>	<b>504 600</b>	<b>496 440</b>	<b>- 8 160</b>	<b>98%</b>

**Budget des Investissements 2024**

Désignation	Budget	Investissement	Ecart
Achats constructions	202 000 000	200 200 000	- 1 800 000
Autres immobilisations	-	-	-
Installations techniques, matériel et outillage industriels	141 424 690	136 600 000	- 4 824 690
Terrain -agencement et aménagement de terrain	-	-	-
<b>Total général</b>	<b>343 424 690</b>	<b>336 800 000</b>	<b>- 6 624 690</b>

**Budget des Achats 2024**

unité: DA

Catégorie	Valeur de Budget	Achats	Ecart	Ecart%
FROID	3 474 144 036	2 463 159 778	- 1 010 984 258	71%
CLIMATISEURS	3 800 394 390	2 903 271 145	- 897 123 245	76%
LAVAGE	3 219 510 736	2 998 233 271	- 221 277 465	93%
CHAUFFAGE	1 178 862 127	1 215 124 847	36 262 720	103%
CUISSON	1 249 892 562	2 231 515 083	981 622 520	179%
TELEVISEURS	1 993 043 519	1 646 588 507	- 346 455 012	83%
<b>Total</b>	<b>14 915 847 371</b>	<b>13 457 892 630</b>	<b>- 1 457 954 741</b>	<b>90%</b>

## الملحق رقم 02: الموازنات التقديرية لسنة 2023

<b>Budget des ventes 2023</b>			<b>Ventes 2023</b>			unité: DA			
Catégorie	Qté	Val	Qté	Val	Ecart Qté	Ecart Valeur	Ecart Qté%	Ecart Valeur%	
FROID	139 725	6 574 055 500	97 680	5 706 798 010	- 42 045	- 867 257 490	70%	87%	
CLIMATISEURS	91 133	6 715 818 200	75 200	5 541 664 612	- 15 933	- 1 174 153 588	83%	83%	
LAVAGE	114 542	1 466 647 700	91 440	1 170 839 218	- 23 102	- 295 808 482	80%	80%	
CHAUFFAGE	72 468	2 003 857 700	45 288	1 232 725 096	- 27 180	- 771 132 604	62%	62%	
CUISSON	64 148	1 480 785 500	90 412	2 187 046 049	26 264	706 260 549	141%	148%	
TELEVISEURS	90 905	2 911 980 900	75 108	2 940 296 732	- 15 797	28 315 832	83%	101%	
<b>Total</b>	<b>572 921</b>	<b>21 153 145 500</b>	<b>475 128</b>	<b>18 779 369 717</b>	<b>- 97 793</b>	<b>- 2 373 775 783</b>	<b>83%</b>	<b>89%</b>	

**Budget de Production 2023**

unité: Piece

Catégorie	Quantité de Budget	Production	Ecart	Ecart%
FROID	138 013		100 112	- 37 901
CLIMATISEURS	80 000		78 600	- 1 400
LAVAGE	106 300		100 010	- 6 290
CHAUFFAGE	72 060		50 290	- 21 770
CUISSON	59 100		71 305	12 205
TELEVISEURS	89 013		76 870	- 12 143
<b>Total</b>	<b>544 486</b>		<b>477 187</b>	<b>- 67 299</b>

**Budget des Achats 2023**

unité: DA

Catégorie	Valeur de Budget	Achats	Ecart	Ecart%
FROID	4 240 087 000	3 950 525 244	- 289 561 756	93%
CLIMATISEURS	4 331 520 100	3 836 211 813	- 495 308 287	89%
LAVAGE	945 947 900	810 512 283	- 135 435 617	86%
CHAUFFAGE	1 292 433 700	853 352 721	- 439 080 979	66%
CUISSON	955 066 400	1 010 065 000	54 998 600	106%
TELEVISEURS	1 878 148 500	1 683 352 721	- 194 795 779	90%
<b>Total</b>	<b>13 643 203 600</b>	<b>12 144 019 783</b>	<b>- 1 499 183 817</b>	<b>89%</b>

**Budget des Investissements 2023**

unité: DA

Désignation	Budget	Investissement	Ecart
Achats constructions	-	-	-
Autres immobilisations	-	-	-
Installations techniques, matériel et outillage industriels	78 650 000	78 000 000	- 650 000
Terrain -agencement et aménagement de terrain	13 000 000	13 000 000	-
<b>Total général</b>	<b>91 650 000</b>	<b>91 000 000</b>	<b>- 650 000</b>

الملحق رقم 03: ميزانية المالية سنة 2023

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0100234046277228

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS  
Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2023

**BILAN (ACTIF)**

ACTIF	2023			
	Montants Bruts	Amortissements Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif	2 734 702,4			
Immobilisations incorporelles	1 011 873 432	503 747 768	598 125 663	725 873 745
Immobilisations corporelles				
Terrains	17 591 645 000		17 381 645 000	17 356 695 000
Bâtiments	20 820 506 148	8 724 185 222	12 196 340 926	12 700 232 625
Autres immobilisations corporelles	14 975 509 034	11 320 371 883	3 655 137 350	3 140 648 006
Immobilisations en concession	720 570 482	235 540 559	485 029 923	503 603 811
Immobilisations encours	2 029 520 997		2 029 520 997	1 925 348 934
Immobilisations financières				
Titres mis en équivalence				
Autres participations et créances rattachées	8 682 590 000		8 682 590 000	5 928 915 800
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants	189 593 568		189 593 568	195 591 897
Impôts différés actif	61 041 926		61 041 926	356 602 212
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>	<b>66 042 850 590</b>	<b>20 783 825 234</b>	<b>45 259 025 356</b>	<b>42 833 710 033</b>
<b>ACTIF COURANT</b>				
Stocks et encours	17 887 605 733		17 887 605 733	22 619 716 775
Créances et emplois assimilés				
Clients	10 701 131 939	1 363 737 887	9 337 394 052	8 816 953 969
Autres débiteurs	8 358 356 226		8 358 356 226	10 329 253 588
Impôts et assimilés	357 844 496		357 844 496	314 928 119
Autres créances et emplois assimilés				
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie	3 025 602 038		3 025 602 038	1 468 686 970
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>40 340 540 439</b>	<b>1 363 737 887</b>	<b>38 979 802 551</b>	<b>43 549 539 423</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>106 383 391 029</b>	<b>22 147 563 121</b>	<b>84 238 827 908</b>	<b>86 383 249 457</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0100234046277228

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPARAILS ELECTROMENAGERS  
Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le 31/12/2023

**BILAN (PASSIF)**

	2023	2022
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	4 277 000 000	4 277 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	22 554 066 914	20 336 596 783
Ecarts de réévaluation	15 982 401 500	15 982 401 500
Ecarts d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	2 199 130 126	636 376 668
Autres capitaux propres - Report à nouveau		1 581 093 532
<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL I</b>	<b>45 012 598 541</b>	<b>42 813 468 484</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	14 284 117 608	15 167 783 955
Impôts (différés et provisionnés)	6 143 928	56 401 808
Autres dettes non courantes	315 338 115	611 945 256
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>14 605 599 652</b>	<b>15 836 131 020</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	10 944 581 412	12 274 400 887
Impôts	405 426 439	352 910 297
Autres dettes	2 447 634 295	2 247 974 138
Trésorerie passif	10 819 987 566	12 658 354 628
<b>TOTAL III</b>	<b>24 617 629 714</b>	<b>27 733 649 952</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>84 235 927 908</b>	<b>86 383 249 457</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

الملحق رقم 04: ميزانية المالية سنة 2024

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPAREILS ELECTROMENAGERS - Com. 519 des Appareils électroménagers B

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE MSILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le: 31/12/2024

**BILAN (ACTIF)**

ACTIF	2024		2023	
	Montants Bruts	Amortissements, Provisions et pertes de valeurs	Net	Net
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>				
Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif				
Immobilisations incorporelles	1 102 458 557	624 493 644	477 965 013	598 125 653
<b>Immobilisations corporelles</b>				
Terrains	17 567 385 000		17 567 385 000	17 361 645 000
Bâtimens	22 033 177 293	9 944 680 995	12 088 496 298	12 196 340 926
Autres immobilisations corporelles	13 660 018 060	9 181 378 169	4 478 639 890	3 655 137 350
Immobilisations en concession	720 570 482	272 688 334	447 882 147	486 029 923
<b>Immobilisations encours</b>				
Immobilisations financières	1 516 681 036		1 516 681 036	2 029 520 997
<b>ACTIFS COURANTS</b>				
Stocks et encours	24 394 523 715		24 394 523 715	17 897 605 733
Créances et autres actifs assimilés	17 965 513 275	1 074 653 508	16 890 859 768	9 337 394 052
Autres actifs	14 679 011 585		14 679 011 585	8 358 356 228
Impôts différés actif	805 971 405		805 971 405	357 844 498
<b>Disponibilités et assimilés</b>				
Placements et autres actifs financiers courants	3 473 204 997		3 473 204 997	3 025 602 038
Trésorerie	61 418 224 980	1 074 653 508	60 343 571 471	39 076 502 561
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>	<b>61 418 224 980</b>	<b>1 074 653 508</b>	<b>60 343 571 471</b>	<b>39 076 502 561</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>	<b>131 430 039 592</b>	<b>21 997 894 653</b>	<b>110 332 144 938</b>	<b>84 235 827 908</b>

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0 0 0 2 3 4 0 4 6 2 7 7 2 2 8

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPAREILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE MSILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice clos le: 31/12/2024

**BILAN (PASSIF)**

	2024	2023
<b>CAPITAUX PROPRES</b>		
Capital émis	4 277 000 000	4 277 000 000
Capital non appelé		
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)	26 485 711 039	22 554 066 914
Ecart de réévaluation	15 982 401 500	15 982 401 500
Ecart d'équivalence (1)		
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)	8 150 922 308	2 199 130 126
Autres capitaux propres - Report à nouveau		
<b>Part de la société consolidante (1)</b>		
<b>Part des minoritaires (1)</b>		
<b>TOTAL I</b>	<b>64 896 034 848</b>	<b>45 012 599 541</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>		
Emprunts et dettes financières	12 719 514 926	14 284 117 608
Impôts (différés et provisionnés)	10 817 322	6 143 928
Autres dettes non courantes	576 368 833	315 338 115
Provisions et produits constatés d'avance		
<b>TOTAL II</b>	<b>13 306 701 082</b>	<b>14 605 599 652</b>
<b>PASSIFS COURANTS:</b>		
Fournisseurs et comptes rattachés	14 987 437 314	10 944 581 412
Impôts	1 584 760 639	405 426 439
Autres dettes	2 110 392 425	2 447 634 295
Trésorerie passif	23 446 818 629	10 819 987 566
<b>TOTAL III</b>	<b>42 129 409 008</b>	<b>24 617 629 714</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>	<b>110 332 144 938</b>	<b>84 235 827 908</b>

(1) A utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

ملحق رقم 05: جدول حساب النتائج سنة 2023

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0100234046277228

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPAREILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/2023 au 31/12/2023

**COMPTE DE RESULTAT**

RUBRIQUES	2023		2022	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		208 853 632		533 253 126
Production vendue		64 196 862 499		28 208 040 002
Produits fabriqués		8 241 176		16 817 375
Prestations de services		11 578 933 595		2 096 556 249
Vente de travaux				
Produits annexes				
Rabais, remises, ristournes accordés	1 613 845			
Charges d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		65 989 177 358		30 822 666 753
Production stockée ou déstockée	4 079 205 506			4 839 259 537
Production immobilisée		17 473 800		1 691 617
Subventions d'exploitation				
Production de l'exercice		81 927 444 651		38 663 818 206
Achats de marchandises vendues	149 353 258		426 304 583	
Matières premières	43 788 288 111		29 874 868 465	
Autres approvisionnements	376 018 793		72 605 481	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	1 280 581 717		5 089 097	
Autres consommations	711 808 278		242 197 774	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats		20 497 652		22 307 999
Services				
Sous-traitance générale	1 321 483		598 561 053	
Locations	109 642 993		454 191 222	
Entretien, réparations et maintenance	997 742 496		108 788 162	
Primes d'assurances	114 193 250		88 271 716	
Personnel extérieur à l'entreprise	24 625 625		29 686 658	
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	115 446 507		39 867 072	
Publicité	228 403 343		199 464 835	
Dotations, missions et réceptions	45 303 685		31 781 224	
Autres services	1 242 039 225		901 638 634	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
Consommations de l'exercice	49 142 236 117		26 851 225 973	
II- Valeur ajoutée d'exploitation (II-I)		12 785 208 534		8 812 412 235

... la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 0100234046277228

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPAREILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/2023 au 31/12/2023

**COMPTE DE RESULTAT .I..**

RUBRIQUES	2023		2022	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	3 976 418 715		3 570 933 544	
Impôts et taxes et versements assimilés	68 272 029		60 420 607	
IV-Excédent brut d'exploitation		8 740 515 789		5 181 058 062
Autres produits opérationnels		164 340 197		881 465 519
Autres charges opérationnelles	247 063 107		341 708 845	
Dotations aux amortissements	3 319 537 961		2 669 706 278	
Provision				
Pertes de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		35 532 164		176 551 500
V-Résultat opérationnel		5 373 787 083		3 227 659 978
Produits financiers		607 015 288		408 072 917
Charges financières	3 380 054 460		2 698 267 844	
VI-Résultat financier	2 873 039 172		2 290 194 926	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		2 500 747 911		937 465 051
Eléments extraordinaires (produits) (*)				
Eléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	48 712 381			15 001 208
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire	252 905 402		316 089 591	
IX-RESULTAT NET DE L'EXERCICE		2 199 130 126		636 376 668

(\*) A détailler sur état annexe à joindre

ملحق رقم 06: جدول حساب النتائج سنة 2024

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 00023404627228

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPAREILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/2024 au 31/12/2024

**COMPTE DE RESULTAT**

RUBRIQUES	2024		2023	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Ventes de marchandises		1 291 077 416		208 653 632
Produits fabriqués		117 685 301 476		64 196 862 499
Prestations de services		738 397		6 241 176
Vente de travaux		1 427 808 387		1 578 933 595
Produits annexes		9 875 000		
Rabais, remises, ristournes accordés	2 544 743		1 513 545	
Chiffre d'affaires net des Rabais, remises, ristournes		120 312 255 934		65 989 177 358
Production stockée ou déstockée	1 914 358 177		4 079 206 506	
Production immobilisée		53 043 274		17 473 800
Subventions d'exploitation				
I-Production de l'exercice		118 450 941 032		81 927 444 651
Achats de marchandises vendues	1 163 377 436		149 353 258	
Matières premières	82 810 631 086		43 769 255 111	
Autres approvisionnements	4 242 939 830		376 018 793	
Variations des stocks				
Achats d'études et de prestations de services	2 408 049 485		1 280 581 717	
Autres consommations	2 964 203 971		711 608 278	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur achats				20 497 652
Sous-traitance générale			1 321 483	
Locations	350 716 411		109 642 993	
Entretien, réparations et maintenance	847 083 180		997 742 496	
Primes d'assurances	92 620 587		114 193 250	
Personnel extérieur à l'entreprise	14 743 354		24 625 625	
Rémunération d'intermédiaires et honoraires	301 992 811		115 446 507	
Publicité	468 443 135		226 403 343	
Déplacements, missions et réceptions	92 283 869		45 303 685	
Autres services	2 353 096 682		1 242 039 225	
Rabais, remises, ristournes obtenus sur services extérieurs				
II-Consommations de l'exercice	98 100 160 843		49 142 238 117	
III-Valeur ajoutée d'exploitation (III)		20 350 780 188		12 785 206 534

... la suite sur la page suivante

IMPRIME DESTINE A L'ADMINISTRATION N.I.F 00023404627228

Désignation de l'entreprise: SPA CONDOR ELECTRONICS

Activité: FABRICATION COMMERCIALISATION ET SAV APPAREILS ELECTROMENAGERS

Adresse: ZONE D'ACTIVITE RTE DE M'SILA BORDJ BOU ARRERIDJ

Exercice du 01/01/2024 au 31/12/2024

**COMPTE DE RESULTAT ...**

RUBRIQUES	2024		2023	
	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)	DEBIT (en Dinars)	CREDIT (en Dinars)
Charges de personnel	4 760 333 791		3 976 418 716	
Impôts et taxes et versements assimilés	138 990 082		68 272 029	
IV-Excédent brut d'exploitation		15 451 456 335		9 740 515 739
Autres produits opérationnels		2 031 297 874		164 340 197
Autres charges opérationnelles	1 492 121 714		247 083 107	
Dotations aux amortissements	4 664 212 926		3 319 537 961	
Provision				
Retenues de valeur				
Reprise sur pertes de valeur et provisions		289 084 378		35 632 164
V-Résultat opérationnel		11 716 503 847		5 373 787 083
Produits financiers		848 670 435		507 016 288
Charges financières	3 427 307 410		3 380 054 480	
VI-Résultat financier	2 578 736 975		2 873 039 172	
VII-Résultat ordinaire (V+VI)		9 138 768 972		2 500 747 911
Éléments extraordinaires (produits) (*)				
Éléments extraordinaires (charges) (*)				
VIII-Résultat extraordinaire				
Impôts exigibles sur résultats	1 050 041 412		48 712 281	
Impôts différés (variations) sur résultats ordinaire		64 186 748		262 906 402
IX-RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		8 150 922 308		2 189 130 128

(\*) A détailler sur état annexé à joindre

Direction des Grandes Entreprises  
Sous Direction de Gestion  
ARRIVÉE / ( 02 )  
Date: 21 MAI 2025

