



جامعة غرداية - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص: مالية

بمعنوان:

## دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي

دراسة ميدانية: مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE)

من إعداد الطالب:

- بدر لعور

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 12 جوان 2025

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

| الاسم واللقب      | الدرجة العلمية | الجامعة      | الصفة        |
|-------------------|----------------|--------------|--------------|
| بهاز الجيلالي     | أستاذ محاضر أ  | جامعة غرداية | رئيسا        |
| عبد الحميد بوخاري | أستاذ محاضر أ  | جامعة غرداية | مشرفا ومقررا |
| نزيهة مرسللي      | أستاذ محاضر أ  | جامعة غرداية | مناقشا       |

الموسم الجامعي: 2024 / 2025





جامعة غرداية - الجزائر -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم العلوم المالية والمحاسبة



مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي

في ميدان: العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص: مالية

بمعنوان:

## دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي

دراسة ميدانية: مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE)

من إعداد الطالب:

- بدر لعور

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 12 جوان 2025

أمام لجنة المناقشة المكونة من الأساتذة:

| الاسم واللقب      | الدرجة العلمية | الجامعة      | الصفة        |
|-------------------|----------------|--------------|--------------|
| بهاز الجيلالي     | أستاذ محاضر أ  | جامعة غرداية | رئيسا        |
| عبد الحميد بوخاري | أستاذ محاضر أ  | جامعة غرداية | مشرفا ومقررا |
| نزيهة مرسللي      | أستاذ محاضر أ  | جامعة غرداية | مناقشا       |

الموسم الجامعي: 2024 / 2025

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الإهداء

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة، إلى من كان منارةً للعلم، ورحمةً للعالمين، نبينا الكريم

محمد، خاتم الأنبياء والمرسلين، أزكى الصلاة وأتم التسليم.

إلى والديّ العزيزين، سندي في الحياة، حفظهما الله ورعاهما، وبارك لي فيهما.

إلى إخوتي وأخواتي، داعميّ الحقيقيين، من كنتم دائماً القوة التي أستند عليها، والشعلة

التي تنير دربي.

إلى عائلتي الكريمة التي لم تبخل يوماً بتشجيعها ومساندتها، فكانت لي خير معين في

مواصلة دراستي وتحقيق أحلامي.

إلى أصدقائي الأوفياء، الذين شاركوني لحظات الفرح والحزن، وتركوا في قلبي أثراً جميلاً

لا ينسى.

إلى زملائي في الدراسة، الذين جمعتني بهم سنوات من الجدّ والعمل، والصدقة والاحترام.

إلى كل من ساندني بكلمة طيبة أو دعاء صادق... أهدىكم ثمرة هذا المشوار.

بدر لعور

# شكر وعرفان:

أحمد الله تعالى وأثني عليه، لما منحني من توفيق وعون في إنجاز هذه المذكرة، فله

الحمد أولاً وآخرًا.

أتوجه بجزيل الشكر وعظيم الامتنان لكل من كان له دور فعال في إتمام هذا العمل

العلمي، وأخص بالذكر:

أستاذي المشرف الفاضل السيد " بوخاري عبد الحميد " الذي لم يدخر جهدًا في توجيهي

وإرشادي طيلة فترة إعداد المذكرة، فقد كان دعمه المستمر ومعرفته الواسعة مصدر إلهام

لي، فله مني كل التقدير والاحترام، مع خالص تمنياتي له بالتوفيق والنجاح في مسيرته

الأكاديمية والمهنية.

ولا يفوتني أن أتقدم بالشكر إلى كافة أساتذة قسم العلوم المالية والمحاسبة بوجه خاص،

وإلى أساتذة كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير بجامعة غرداية بوجه عام.

كما أتوجه بالشكر والامتنان إلى جميع العاملين والمسؤولين في كل من مؤسسة الجزائرية

لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) على تعاونهم وتسهيلهم لجمع المعلومات الضرورية

لإتمام هذا العمل.

بدر لعور

### الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى الكشف عن دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية، وقد استخدمت الوثائق كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات، والمتمثلة في الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج والموازنات التقديرية للمبيعات.

كشفت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

✓ تتميز مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية بالدقة في إعداد وتقدير الموازنات التقديرية للمبيعات.

✓ مؤشرات الأداء المالي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية ذات مستوى عالي.

✓ يتجلى دور التخطيط المالي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية في تحسين أدائها المالي من خلال تقديم معلومات دقيقة وواضحة حول مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء المالي.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط المالي، الأداء المالي، الموازنات التقديرية، الإدارة المالية، المبيعات.

### Abstract:

This study aimed to uncover the role of financial planning in improving the financial performance of the Algerian Pipe Manufacturing Company (ALFAPIPE) in Ghardaïa. Documents were used as a means of collecting data and information, including financial budgets, income statements, and projected sales budgets.

The study revealed the following results:

- ✓ The Algerian Pipe Manufacturing Company (ALFAPIPE) in Ghardaïa is characterized by accuracy in preparing and estimating projected sales budgets.
- ✓ The financial performance indicators of ALFAPIPE in Ghardaïa are at a high level.
- ✓ The role of financial planning at ALFAPIPE in Ghardaïa is evident in enhancing its financial performance by providing accurate and clear information on various aspects related to financial performance.

**Keywords:** Financial planning, financial performance, projected budgets, financial management, sales.

# قائمة المحتويات



## قائمة المحتويات

### قائمة المحتويات:

| الصفحة | العنوان                                                     |
|--------|-------------------------------------------------------------|
|        | إهداء                                                       |
|        | شكر وعرفان                                                  |
| VII    | الملخص                                                      |
| IX     | الفهرس                                                      |
| XII    | قائمة الجداول                                               |
| XIII   | قائمة الإشكال البيانية                                      |
| XIV    | قائمة الملاحق                                               |
| أ      | مقدمة                                                       |
| 8      | الفصل الأول: الدراسات النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي |
| 8      | تمهيد                                                       |
| 9      | المبحث الأول: مفهوم التخطيط المالي                          |
| 9      | المطلب الأول: تعريف التخطيط المالي                          |
| 10     | المطلب الثاني: أنواع التخطيط المالي                         |
| 15     | المطلب الثالث: أهمية التخطيط المالي                         |
| 17     | المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي                          |
| 17     | المطلب الأول: تعريف الأداء المالي                           |
| 18     | المطلب الثاني: مجالات الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه    |

## قائمة المحتويات

|    |                                                                                                   |
|----|---------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 21 | المطلب الثالث: العلاقة بين التخطيط المالي والأداء المالي                                          |
| 23 | المبحث الثالث: الدراسات السابقة                                                                   |
| 23 | المطلب الأول: الدراسات بلغة البحث                                                                 |
| 27 | المطلب الثاني: الدراسات غير لغة البحث                                                             |
| 30 | المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية                                       |
| 32 | خلاصة الفصل                                                                                       |
| 34 | الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE)                       |
| 34 | تمهيد                                                                                             |
| 35 | المبحث الأول: منهجية الدراسة                                                                      |
| 35 | المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة                                                         |
| 36 | المطلب الثاني: أداة جمع المعلومات                                                                 |
| 36 | المطلب الثالث: التعريف بعينة الدراسة (المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بولاية غرداية) |
| 41 | المبحث الثاني: واقع التخطيط المالي ودوره في تحسين الأداء المالي                                   |
| 42 | المطلب الأول: واقع التخطيط المالي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية         |
| 47 | المطلب الثاني: مؤشرات الأداء المالي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية       |
| 51 | المطلب الثالث: دور التخطيط المالي في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب                              |

## قائمة المحتويات

|    |                                            |
|----|--------------------------------------------|
|    | (ALFAPIPE) بغرداية على تحسين الأداء المالي |
| 53 | خلاصة الفصل                                |
| 55 | الخاتمة                                    |
| 60 | قائمة المراجع                              |
| 66 | الملاحق                                    |

## قائمة الجداول

### قائمة الجداول:

| رقم الجدول | عنوان الجدول                                                                                      | الصفحة |
|------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------|--------|
| 01         | مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية                                                      | 30     |
| 02         | الميزانية التقديرية للمبيعات لسنة 2022                                                            | 42     |
| 03         | الميزانية التقديرية للمبيعات لسنة 2023                                                            | 43     |
| 04         | الميزانية التقديرية للمبيعات لسنة 2024                                                            | 45     |
| 05         | انحرافات المبيعات لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE)<br>بغرداية خلال السنوات (2022-2024) | 46     |
| 06         | كيفية حساب المؤشرات المالية                                                                       | 47     |

## قائمة الأشكال البيانية

### قائمة الأشكال البيانية:

| رقم الشكل | عنوان الشكل                                                  | الصفحة |
|-----------|--------------------------------------------------------------|--------|
| 01        | أهمية التخطيط المالي في المؤسسات                             | 16     |
| 02        | الهيكل التنظيمي للمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) | 38     |
| 03        | يوضح مؤشرات الربحية خلال السنوات (2024-2022)                 | 48     |
| 04        | يوضح مؤشرات السيولة خلال السنوات (2024-2022)                 | 49     |
| 05        | يوضح مؤشرات النشاط خلال السنوات (2024-2022)                  | 50     |
| 06        | يوضح مؤشرات المديونية خلال السنوات (2024-2022)               | 51     |

## قائمة الملاحق

### قائمة الملاحق:

| رقم الملحق | العنوان                                             | الصفحة |
|------------|-----------------------------------------------------|--------|
| 01         | الميزانية المالية لسنة 2022                         | 66     |
| 02         | الميزانية المالية لسنة 2023                         | 68     |
| 03         | الميزانية المالية لسنة 2024                         | 70     |
| 04         | جدول حسابات النتائج لسنة 2022                       | 72     |
| 05         | جدول حسابات النتائج لسنة 2023                       | 73     |
| 06         | جدول حسابات النتائج لسنة 2024                       | 74     |
| 07         | موازنات التقديرية للمبيعات خلال السنوات (2024-2022) | 75     |

المعرفة

### 1. توطئة:

يُعد التخطيط المالي من أبرز الأدوات الإدارية التي تلعب دورًا محوريًا في تحسين الأداء المالي للمؤسسات، حيث يُمكنها من تحديد الأهداف المالية بدقة، وتخصيص الموارد بكفاءة، ومواجهة التحديات المستقبلية بثقة واستعداد، وتزداد أهمية هذا الدور في ظل بيئة الأعمال المعاصرة التي تتسم بالتقلبات المستمرة، وارتفاع مستوى المنافسة، وتعقيد العلاقات الاقتصادية، حيث إن النجاح والاستمرارية في مثل هذه البيئات لا يتحققان إلا من خلال التخطيط المدروس الذي يربط الإمكانيات الداخلية للمؤسسة، سواء كانت موارد بشرية، تكنولوجية، مادية أو مالية، مع الفرص المتاحة والتحديات المحتملة في البيئة الخارجية.

يُسهم التخطيط المالي في تقديم رؤية مستقبلية واضحة حول ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه على المدى القصير والمتوسط والطويل، كما يعمل كإطار منهجي لاتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية، بدءًا من تحديد أولويات الإنفاق والاستثمار، مرورًا بتقدير الإيرادات والنفقات، وصولًا إلى مراقبة الأداء المالي وقياسه بشكل دوري، ومن خلال هذا التخطيط تتمكن المؤسسة من تقليل المخاطر المالية، وتحقيق التوازن بين الموارد المتاحة والاحتياجات المستقبلية، مما ينعكس بشكل مباشر على جودة وكفاءة الأداء المالي.

علاوة على ذلك يُعد التخطيط المالي أداة فعالة في كشف الانحرافات بين الأداء الفعلي والمخطط، مما يساعد على اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب، ويمنع تفاقم المشكلات المالية، كما يسهم في تحسين القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال ضمان استدامة السيولة المالية، وتحسين استخدام رأس المال، ورفع كفاءة التشغيل، وهو ما يؤدي إلى تعظيم العائد على الاستثمار وتحقيق قيمة مضافة للمساهمين وأصحاب المصالح.

ومن هذا المنطلق فإن تبني التخطيط المالي ليس خيارًا، بل ضرورة استراتيجية لكل مؤسسة تسعى إلى التميز في أدائها المالي، وتحقيق النمو المستدام في بيئة أعمال دائمة التغير، وبهذا المفهوم يتجاوز



التخطيط المالي كونه مجرد أداة تقنية ليُصبح عنصراً أساسياً في بناء القاعدة المالية السليمة التي ترتكز عليها مختلف الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة.

### 2. إشكالية الدراسة:

يُعد التخطيط المالي من الركائز الجوهرية التي تقوم عليها الإدارة المالية الحديثة، لما له من دور فعال في ترشيد استخدام الموارد وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، حيث يساعد إعداد موازنات تقديرية دقيقة المؤسسات الجزائرية على تعزيز قدرتها في اتخاذ قرارات رشيدة مبنية على بيانات وتحليلات واقعية، الأمر الذي ينعكس بشكل إيجابي على جودة الأداء المالي، كما يُمكن التخطيط المالي من التنبؤ بالمخاطر المالية المحتملة والتعامل معها بمرونة وفعالية، غير أن تطبيق مفهوم التخطيط المالي بفعالية في الواقع الجزائري يواجه عدة صعوبات، مما يستدعي تكثيف الجهود نحو ترسيخ هذا المفهوم وتطوير آلياته بما يواكب متطلبات التسيير الحديث ويرفع من مستوى الأداء المالي للمؤسسات.

من هذا المنطلق يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية:

فيما يتمثل دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

(ALFAPIPE) بغرداية ؟

ومن هذه الإشكالية تنبثق التساؤلات التالية:

✓ هل تتميز مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية بالدقة في إعداد وتقدير

الموازنات التقديرية للمبيعات ؟

✓ ما هو مستوى الأداء المالي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية ؟

✓ أين يتجلى دور التخطيط المالي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية في

تحسين أدائها المالي ؟

### 3. فرضيات الدراسة:

للإجابة عن هذه الإشكالية، تم صياغة الفرضيات التالية:

✓ تتميز مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية بالدقة في إعداد وتقدير الموازنات التقديرية للمبيعات.

✓ مؤشرات الأداء المالي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية ذات مستوى عالي.

✓ يتجلى دور التخطيط المالي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية في تحسين أدائها المالي من خلال تقديم معلومات دقيقة وواضحة حول مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء المالي.

### 4. أهداف الدراسة:

تهدف هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

✓ التعرف على مختلف الجوانب النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي؛

✓ قياس دقة عملية إعداد الموازنات التقديرية للمبيعات في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية؛

✓ تحديد مستوى الأداء المالي في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية؛

✓ الكشف عن دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية.

### 5. أهمية الدراسة:

تستمد هذه الدراسة أهميتها من:

✓ التحديات التي تواجه المؤسسات الاقتصادية في الجزائر سواء على الصعيد المحاسبي أو المالي أو الاقتصادي، والتي تحتم عليها اعتماد أساليب وتقنيات حديثة في مجال التخطيط المالي وتقييم الأداء المالي وتحسينها بشكل أكثر فعالية؛

✓ مساعدة المؤسسات الاقتصادية في إدراك أهمية سياسات وخطط مالية التي تهدف إلى متابعة تنفيذ الأنشطة المالية بدقة، وكذا اكتشاف وتصحيح الانحرافات؛

✓ إبراز الدور المحوري للتخطيط المالي في تعزيز الأداء المالي بالمؤسسة الاقتصادية، حيث يتيح تحسين كفاءتها المالية والتعامل بفاعلية مع المشكلات التي قد تظهر مثل الاختلالات أو الانحرافات في الخطط والنتائج المالية.

### 6. أسباب إختيار الموضوع:

يمكن تلخيص أبرز الأسباب الذاتية والموضوعية التي دفعت إلى اختيار هذا الموضوع على النحو

التالي:

#### أ. الأسباب الذاتية:

✓ الرغبة الشخصية في البحث والإهتمام بموضوع الدراسة التي تعززت بحكم ارتباطه بتخصصي الدراسي؛

✓ التعرف على أهم المفاهيم المتعلقة النظرية والجوانب التطبيقية حول موضوع الدراسة؛

✓ توسيع معارفي الشخصية في المجال المالي؛

#### ب. الأسباب الموضوعية:

✓ يُعد هذا الموضوع من بين القضايا المحورية التي تتال اهتمامًا واسعًا لدى المؤسسات الاقتصادية؛

✓ الإسهام في تعزيز المكتبة الجامعية من خلال تزويدها بالمزيد من الدراسات والبحوث العلمية الحديثة؛

✓ أهمية هذا الموضوع في مختلف المجالات الرئيسية بما في ذلك المجال الاقتصادي والمجال المالي والمجال المحاسبي، نظراً لتأثيره العميق على هذه المجالات ودورها المحوري في تعزيز الكفاءة وتحقيق الأهداف الاستراتيجية؛

✓ المكانة التي يحتلها كل من التخطيط المالي والأداء المالي من العناصر الأساسية والمحورية لنجاح المؤسسة الاقتصادية.

### 7. حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة فيما يلي:

✓ **الحدود الزمانية:** تم إجراء هذه الدراسة خلال الموسم الجامعي 2024/2025.

✓ **الحدود المكانية:** تمثلت هذه الحدود في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية.

### 8. منهج الدراسة والأدوات المستخدمة:

للإجابة على الإشكالية الرئيسية للدراسة والتساؤلات الفرعية المطروحة، تم الاعتماد على المنهج الوصفي والتحليلي، حيث تم استخدام الأدوات التالية:

✓ **الجانب النظري:** تتضمن المراجع المتعلقة بموضوع الدراسة كل من الكتب، البحوث الجامعية، المجالات العلمية، المحاضرات الجامعية، الملتقيات العلمية، بالإضافة إلى المواقع الإلكترونية.

✓ **الجانب التطبيقي:** اعتمدت الدراسة على الوثائق المقدمة من المؤسسة محل الدراسة كوسيلة لجمع البيانات والمعلومات حول موضوع الدراسة.

### 9. صعوبات الدراسة:

شهدت مرحلة الدراسة وإعداد هذه المذكرة مواجهة العديد من التحديات والعقبات التي تجسدت في:

✓ قلة الدراسات التي تناولت موضوع الدراسة باستخدام أداة الإستبيان؛

✓ صعوبة في الحصول على المعلومات والوثائق المتعلقة بالموضوع؛

✓ صعوبة الحصول على الموافقة في المؤسسات محل الدراسة؛

✓ ضيق الوقت كان عائقاً في إعداد المذكرة.

### 10. تقسيم الدراسة:

وفقاً للأهداف التي تم تحديدها مسبقاً في إطار هذه الدراسة، وبهدف معالجة الإشكالية التي طُرحت إلى جانب التساؤلات الفرعية المرتبطة بها، والتأكد من مدى صحة الفرضيات المطروحة، فقد تم تقسيم الدراسة إلى فصلين رئيسيين على النحو التالي:

تم التطرق في الفصل الأول إلى الدراسات النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي، ويشمل ثلاث (03) مباحث وهي: المبحث الأول تناول مفهوم التخطيط المالي، أما المبحث الثاني تناول ماهية الأداء المالي، بينما المبحث الثالث تناول الدراسات السابقة، واختتم هذا الفصل بخلاصة.

كما تم التطرق في الفصل الثاني إلى الدراسة التطبيقية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE)، ويشمل مبحثين وهما: المبحث الأول تناول منهجية الدراسة، أما المبحث الثاني تناول واقع التخطيط المالي ودوره في تحسين الأداء المالي، واختتم هذا الفصل بخلاصة.

واختتمت بالخاتمة التي تضمنت عرض نتائج الدراسة، وتقديم بعض الإقتراحات المتعلقة بموضوع

الدراسة بناءً على هذه النتائج، بالإضافة إلى آفاق الدراسة.

# الفصل الأول: الدراسات النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي

### تمهيد:

يلعب التخطيط المالي دوراً محورياً في وضع الأهداف والسياسات والإجراءات والبرامج والميزانيات الخاصة بالأنشطة المالية للمؤسسة بشكل فعال ومنظم، ويمثل ذلك ضماناً لتبني سياسات مالية واستثمارية فعالة تعزز من كفاءة الأداء المالي للمؤسسة وتحقيق أهدافها الاستراتيجية، وقد حظي الأداء المالي اهتماماً كبيراً من قبل الباحثين والإداريين على حدٍ سواء، نظراً لكونه أحد المفاهيم الإدارية الرئيسية التي تُشكل مؤشراً على نجاح أو فشل أي مؤسسة في تحقيق أهدافها، إذ يُستند في تقييم الأداء المالي إلى تحليل نتائج أنشطة المؤسسة بغرض تحديد الجوانب الإيجابية وتعزيزها، والجوانب السلبية لمعالجتها، كما يركز كل من التخطيط المالي والأداء المالي على المبادئ الأساسية لتحقيق الأهداف المالية للمؤسسات وتعزيز كفاءتها، حيث يشمل فهم العمليات المالية والاقتصادية، وتحليل البيانات المالية، وتطبيق الأساليب التي تسهم في تحقيق التوازن والاستدامة المالية، فيهدف التخطيط المالي إلى إنشاء خطط واستراتيجيات تعزز الفعالية وتقلل من المخاطر، بينما يُعنى تحليل الأداء المالي بتقييم نتائج هذه الخطط واستعراض الأداء لتحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين وتطوير.

### المبحث الأول: مفهوم التخطيط المالي

يعد التخطيط المالي إحدى العمليات التي تقوم بها الإدارة العليا للمؤسسة، حيث يتمثل هدفه الأساسي في تحديد الإحتياجات المالية خلال فترة زمنية معينة، والعمل على تأمين مصادر الحصول عليها.

### المطلب الأول: تعريف التخطيط المالي

عرف بنية محمد (2019) التخطيط المالي بأنه مجموعة من الإجراءات والوسائل التي تحددها الأهداف المالية للمؤسسة سواء على المدى المتوسط والطويل للقرارات المالية، التي تشمل قرارات الإستثمار وقرارات التمويل وقرارات توزيع الأرباح.<sup>1</sup>

وعرفه فلاق نور الدين (2023) بأنه التهيو والإستعداد للمستقبل، أي الإستعداد لتصوير مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة من جهة، والمحيط الإقتصادي الذي تعمل فيه من جهة ثانية.<sup>2</sup>

أما فروم محمد الصالح (2024) عرفه بأنه الخطة الموضوعية بواسطة الموظفين الماليين، والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية، حيث يعطي القدرة على التنبؤ بالمستقبل والمتغيرات الممكن حدوثها، إذ يعمل التخطيط المالي على إيجاد التوازن بين الأصول التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها، وبين مصادر الأموال التي مكنتها من اقتناء هذه الأصول على اختلاف أشكالها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> بنية محمد، محاضرات في التحليل المالي، مطبوعة موجهة إلى السنة الأولى تخصص تسويق الخدمات، تسويق فندقي وسياحي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلمة، 2018-2019، ص 3.

<sup>2</sup> فلاق نور الدين، دور التخطيط المالي في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات المباني الصناعية والحاسوبية خلال الفترة 2021-2022، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2023، ص 12.

<sup>3</sup> فروم محمد الصالح، محاضرات في مادة التخطيط والرقابة المالية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2023-2024، ص 9.



## الفصل الأول: الدراسات النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي

بينما عرفه فريد مقران (2006) بأنه الوظيفة التي تقوم بتحليل فرص الإستثمار والتمويل التي تمنح للمؤسسة، والتنبؤ بالنتائج المستقبلية للقرارات المتخذة في الحاضر، وربطها بالقرارات المتخذة مستقبلاً لتجنب المفاجآت.<sup>1</sup>

وقد عرفه خالد توفيق الشمري (2010) بأنه هو القدرة على وضع التصورات المالية المستقبلية للمشروع ضمن عملية إدارية مركزية يتحدد من خلالها:

- الإحتياجات المستقبلية للمشروع القائم والجديد؛
- القدرة على الرقابة لتحقيق الأهداف؛
- التحديد الزمني للتمويل والإستثمار وتجنب الأزمات غير المتوقعة (الطارئة)؛
- تحقيق التناسق بين المدخلات والمخرجات.<sup>2</sup>

يمكن استخلاص أن التخطيط المالي يمثل منظومة متكاملة من الإجراءات والخطط التي تهدف إلى بناء تصور شامل للعلاقات المالية، سواء بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة أو مع البيئة الاقتصادية المحيطة التي تنشط فيها، ويعتمد هذا التخطيط على إعداد تقديرات وتوقعات مالية مستقبلية تتيح للمؤسسة إمكانية التنبؤ بالتغيرات المحتملة في بيئة الأعمال، مما يعزز قدرتها على مواجهتها واتخاذ قرارات مالية مدروسة بكفاءة وفاعلية.

### المطلب الثاني: أنواع التخطيط المالي

تختلف أنواع التخطيط المالي حسب معيار التصنيف، ويمكن تلخيص أهمها فيما يلي:

#### 1. حسب الفترة الزمنية:

<sup>1</sup> فريد مقران، التخطيط المالي للمشاريع الإستثمارية: دراسة حالة شركة سوناطراك، فرع نشاط المنبع، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 45.

<sup>2</sup> خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والإقتصادي في دراسات تقييم وجدوى المشاريع، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2010، ص 53.

## الفصل الأول: الدراسات النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي

تنقسم أنواع التخطيط المالي حسب معيار الفترة الزمنية إلى:

أ) **التخطيط المالي الطويل الأجل:** يساعد على وضع السياسات المالية التي في ضوءها يتم إعداد الخطط المالية قصيرة الأجل بين سنتين (2) إلى (10) سنوات، وتؤدي طبيعة نشاط المؤسسة دورا هاما في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية، وبفرض أن التخطيط طويل الأجل يغطي فترة (5) خمسة سنوات، فإن يبدأ بالتنبؤ بمجموعة من الافتراضات التي تغطي ما سوف تكون عليه الظروف الاقتصادية العامة، وظروف الصناعة والنواحي الهامة الأخرى مثل ظروف العمالة، الأجور، إمكانية الحصول على المواد الأولية والتغيرات المتوقعة في أسعارها، ظروف السوق، مستويات الأسعار، قوى المنافسة والمستوى التكنولوجي، وبالرغم من أن التنبؤ ببعض هذه المتغيرات قد يكون صعبا وتتقصه الدقة التامة إلا أن هذا لا يمنع من المحاولة، وينصب في العادة التخطيط طويل الأجل على النواحي التالية:

- كيفية تنفيذ الخطط الإستثمارية؛
- البرامج والأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة؛
- المصادر الرئيسية للحصول على الأموال؛
- كيفية سداد القروض المختلفة؛
- إمكانية الاندماج مع الشركات الأخرى.<sup>1</sup>

ب) **التخطيط المالي المتوسط الأجل:** هو التخطيط السنوي الممتد من 3 إلى 5 سنوات، والذي يتميز بمستقبل يشوبه نوع من عدم التأكد، ومخاطر في الإعتماد الكلي على التقديرات، بحيث تبحث المؤسسة على حصر هذه المخاطر بوضع توجهات عامة حسب أهدافها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> رفاع توفيق، دروس وتمارين في مقياس التسيير والإستراتيجية المالية للمؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020-2021، ص 62.

<sup>2</sup> جمال الزهير، التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية وأثره على جودة الأداء بالأندية الرياضية بدولة الكويت، المؤتمر العلمي الدولي لكلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، مصر، ص 1902.

## الفصل الأول: الدراسات النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي

ت) **التخطيط المالي القصير الأجل:** هي الخطط المالية المعدة خلال فترة زمنية تقدر بسنة واحدة، وتعد هذه الخطط المالية القصيرة الأجل لتخطيط رأس المال العامل، حيث تحدد الأهداف القصيرة الأجل، فالخطة القصيرة الأجل لا تزيد عن مجرد تعبير أكثر دقة وأكثر تفصيلاً للنشاط المراد القيام به في مرحلة مقبلة، فهي جزء من المرحلة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل، وفي جميع الحالات يجب أن تبدأ بعملية إعادة تقييم للخطة طويلة الأجل، وذلك لضمان أنها تأخذ في الحسبان التغيرات في الظروف التي حدثت بعد وضع الخطة طويلة الأجل، وعادة ما تأخذ الخطط القصيرة الأجل شكل الموازنة التقديرية التي تعتبر ترجمة مالية لنشاط المؤسسة خلال فترة التخطيط.<sup>1</sup>

### 2. حسب الشمولية:

تنقسم أنواع التخطيط المالي حسب الشمولية إلى:<sup>2</sup>

أ) **تخطيط مالي شامل:** هو التخطيط على المستوى القومي الذي يعني بأنه تنبؤ فعال هدفه تنظيم العمل في المجال المالي في الإقتصاد القومي خلال فترة زمنية مقبلة لتحقيق أهداف الخطة الإقتصادية والإجتماعية العامة بوساطة الوسائل المالية المتاحة، حيث يتضمن هذا التخطيط خطة مالية على مستوى الدولة تتألف من الموازنة العامة للدولة التي تعد بمثابة خطة مالية للقطاع العام تتضمن تقديرات العمليات الجارية والرأسمالية بالنسبة لجميع وحدات هذا القطاع، كما يشمل التخطيط على مستوى الدولة موازنة القطاع الأجنبي المتضمنة تقديراً لمصادره وكيفية توزيع هذه الأموال وفقاً للأولوية لسد قيمة المستوردات والقروض.

<sup>1</sup> زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة: حالة تطبيقية عن مؤسسة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2012-2013، ص 21.

<sup>2</sup> عبد القادر شلال، قرومي حميد، محاضرات في مادة: الإستراتيجية والتخطيط المالي، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، البويرة، 2016-2017، ص 33-34.

## الفصل الأول: الدراسات النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي

(ب) **تخطيط مالي جزئي:** يكون على مستوى المؤسسة والمتضمن الأنشطة التالية: تحديد الإحتياجات المالية السنوية المقبلة اللازمة لتنفيذ العمليات الجارية والاستثمارية، والتنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة للفترة المقبلة، وتحديد مصادر الحصول على الأموال مع تحديد التوقيت اللازم للحصول عليها، وتنظيم الأموال وتوزيعها في القنوات التي تحقق الإستخدام الأمثل لها.

### 3. حسب عمليات المؤسسة وأنشطتها:

(أ) **تخطيط التدفق النقدي:** يمثل ركيزة أساسية في إدارة الشركات، حيث يهدف إلى تحليل وإدارة تدفقات النقدية بشكل فعال، ويتضمن هذا النوع من التخطيط إعداد ميزانية نقدية تفصيلية تعتمد على تقديرات دقيقة للإيرادات والتكاليف المتوقعة، بالإضافة إلى تحليل الفجوة النقدية لتحديد أوقات التحمل، وضمان توفير السيولة اللازمة لتغطية الالتزامات المالية، وبالاعتماد على توقعات التدفق النقدي، حيث يمكن للشركات اتخاذ القرارات الاستثمارية والتمويلية بما يضمن استدامة الأعمال وتحقيق الأهداف المالية.

(ب) **تخطيط الميزانيات:** يعد أساساً لتحقيق الأهداف المالية للشركة، حيث يساهم في تحديد الإيرادات والتكاليف المتوقعة على مدى فترة زمنية محددة، ومقارنتها بالنتائج الفعلية لتحديد الانحرافات، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، ويشمل هذا النوع من التخطيط إعداد ميزانية عمومية تشمل جميع الأقسام والأنشطة المختلفة للشركة، بالإضافة إلى ميزانيات فرعية للأقسام والمشاريع لتحقيق توجيهات الإدارة وتحقيق أهداف الأداء المالي المحددة.<sup>1</sup>

(ج) **تخطيط استثمار الأموال:** يقوم التخطيط المالي بتحديد المجالات التي يمكن للمؤسسة أن تستثمر فيها أموالها، بواسطة البدائل التي يفاضل بينها وفق مصادر الربح المتوقع من كل بديل لإختيار أنسبها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> برنامج مبيعات وفواتير وإدارة المخازن، التخطيط المالي، تاريخ التصفح: 16-03-2025، منشور على موقع:

<https://albadrsales.com/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A/>

<sup>2</sup> زينب رضوان علي، المرجع السابق، ص 23.

## الفصل الأول: الدراسات النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي

(د) **تخطيط توزيع الأرباح:** يقوم التخطيط المالي بوضع سياسة مالية بشأن توزيع الأرباح المحققة، وذلك مع التركيز على أمرين في غاية الأهمية هما:

- تحديد نسبة الأرباح التي سوف توزع على المالكين.

- تحديد مقدار الأرباح التي ستحجز لغايات التجديد والتطوير والنمو والإستمرار.<sup>1</sup>

(هـ) **تخطيط الضرائب:** يعد جزءاً حيوياً من استراتيجية التخطيط المالي للشركات، حيث يهدف إلى تحليل وتقليل الالتزامات الضريبية، والاستفادة من الإعفاءات والحوافز الضريبية المتاحة بما يتماشى مع القوانين والأنظمة الضريبية المعمول بها، وفي هذا النوع يتم إعداد الإقرارات الضريبية بدقة، وتحديد موقف الشركة بالنسبة لتقديمها، بالإضافة إلى سداد الالتزامات الضريبية المستحقة، ومن خلال تنفيذ خطط الضرائب بشكل فعال، يمكن للشركة تحقيق توفير كبير في التكاليف وتعزيز الأداء المالي بشكل عام.

(و) **تخطيط إدارة الديون:** يركز على تحديد الحد الأمثل للديون التي يمكن للشركة تحملها، واختيار أفضل الخيارات لتمويل النشاط التجاري وسداد الالتزامات المالية، حيث يتضمن هذا النوع من التخطيط تقييم حجم وتأثير الديون على السيولة النقدية والربحية للشركة، بالإضافة إلى اتخاذ إجراءات لتقليص النفقات إلى الضروريات اللازمة وتأجيل أو إيقاف المصروفات غير الضرورية أو غير المربحة، كما يشمل تخطيط إدارة الديون إعطاء الأولوية لسداد الديون ذات الفوائد العالية أو التي تهدد بالتحول إلى ديون متعثرة، وبالتالي تعزيز الاستقرار المالي للشركة وتقليل المخاطر المالية المحتملة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> المرجع نفسه، ص 24.

<sup>2</sup> برنامج مبيعات وفواتير وإدارة المخازن، المرجع السابق.

### المطلب الثالث: أهمية التخطيط المالي

تكمن أهميته فيما يلي:

✓ تحديد حجم الأموال التي تحتاجها المؤسسة لتنفيذ الخطط والبرامج التشغيلية المختلفة مثل (حجم الأموال المطلوبة لتمويل شراء البضاعة وتخزينها، حجم الأموال المطلوبة للإنفاق على التشغيل، حجم الأموال المطلوبة لتمويل عمليات البيع بالأجل، حجم الأموال المطلوبة لتسديد التزامات المؤسسة التي تستحق خلال الفترة المقبلة وتمويل عمليات التوسع والنمو)؛

✓ تحديد حجم الأموال التي يمكن الحصول عليها من داخل المؤسسة، ومن خارجها، وكذا تحديد التوقيت المناسب للحصول على هذه الأموال؛

✓ تحديد أفضل مصادر التمويل التي يمكن الإعتماد عليها عند الضرورة، وتجنب اللجوء المفاجئ لمصادر التمويل، والتي ينتج عنها تكلفة مرتفعة تؤدي إلى إضعاف المركز المالي للمؤسسة؛  
✓ وضع الإجراءات والقواعد التي يجب إتباع تنفيذها من كل الأقسام لتحقيق أهداف السياسة المالية للمؤسسة؛

✓ وضع نظام سليم للرقابة يمكن من خلاله مقارنة النتائج المحققة مع الأهداف المسطرة، وبالتالي بواسطة تقارير الأداء يمكن اكتشاف الإنحرافات غير الطارئة، والبحث عن أسبابها والعمل على تصحيحها هذا إن كان الخطأ في التنفيذ، أما إذا تبين أن الخطأ في الخطة الموضوعة فعلى المدير المالي تعديل الخطة لتناسب مع العمليات؛

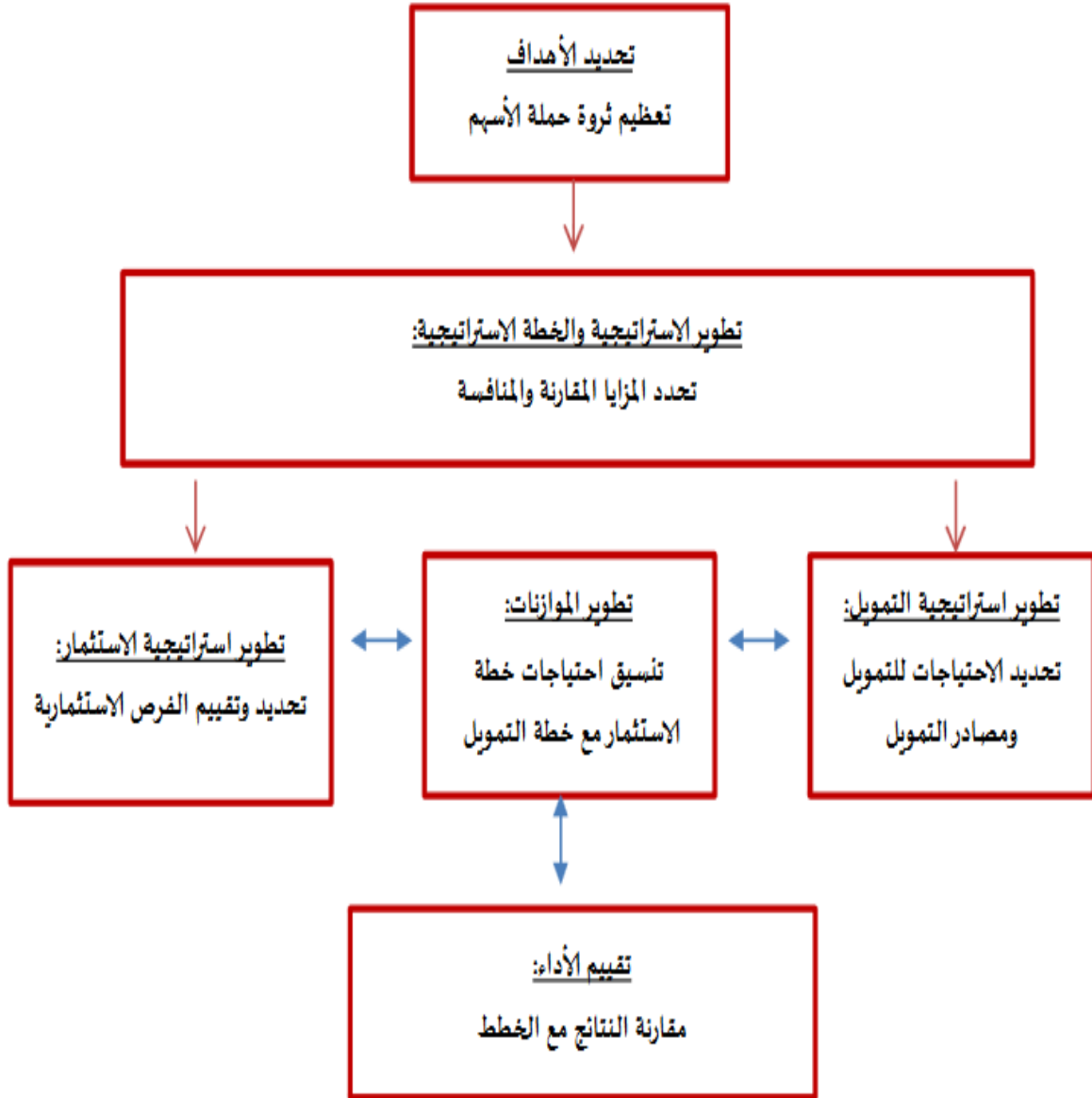
✓ يساعد في التعرف على المشاكل والعقبات التي يمكن أن تعترض نشاط المؤسسة، وكذا تقييم درجة المخاطرة التي تتحملها المؤسسة.<sup>1</sup>

ويمكن توضيح أهمية التخطيط المالي في المؤسسات فيما يلي:

<sup>1</sup> فروم محمد الصالح، المرجع السابق، ص 10.

## الفصل الأول: الدراسات النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي

الشكل رقم (01): أهمية التخطيط المالي في المؤسسات



المصدر: عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي - اتجاهات معاصرة - دار اليازوري،

عمان، 2008، ص 172

يوضح هذا الشكل الدور الجوهرى الذي يلعبه التخطيط المالي في المؤسسات، حيث يُبرز العلاقة المباشرة بين الهدف الأساسى للمؤسسة، والمتمثل في تعظيم قيمتها في سوق الأوراق المالية، وبين التخطيط المالي الذي يضع الأهداف المالية المرتبطة بعمليات التمويل والاستثمار، ويُظهر كيف يؤثر هذا التخطيط في تقييم الأداء المالي وتعظيم الأرباح، فمن غير الممكن لأي مؤسسة أن تحقق هدفها

## الفصل الأول: الدراسات النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي

الاستراتيجي المتمثل في رفع قيمة أوراقها المالية دون وضع خطة مالية متكاملة تهدف إلى الحصول على الموارد المالية بأفضل الشروط الممكنة، واستثمارها بكفاءة عالية لتحقيق أقصى عائد ممكن، مع الحد من المخاطر التي قد تواجهها.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي

يُعتبر الأداء المالي الجيد أحد الأسس الرئيسية لضمان استمرارية المؤسسات واستدامتها، إذ يُسهم في تحقيق أقصى استفادة ممكنة من الموارد المالية المتاحة من خلال إدارتها بكفاءة وفعالية عالية.

### المطلب الأول: تعريف الأداء المالي

عرف عقبي حمزة وبن عيشي بشير (2017) الأداء المالي هو قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المالية بأقل التكلفة، حيث يجسد في قدرتها على تحقيق التوازن المالي، وتوفير السيولة اللازمة لتسديد ما عليها، وتحقيق معدل عالي من المردودية وتقليل التكلفة إلى أدنى حد ممكن.<sup>2</sup>

وعرفه السعيد فرحات جمعة (2000) هو مساهمة الأنشطة في خلق القيمة أو الفعالية في استخدام الموارد المالية المتاحة بشكل الأمثل من خلال بلوغ الأهداف المالية بأقل التكاليف المالية.<sup>3</sup>

أما عرفه الأداء المالي هو إصدار حكم ذي قيمة بشأن مدى كفاءة إدارة الموارد الطبيعية، والمادية، والمالية بشكل متكامل، وذلك من خلال تقييم قدرتها على تلبية احتياجات ومصالح مختلف الأطراف المعنية وتحقيق أقصى منفعة ممكنة لهم.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> راشدة عزير، الإستراتيجية والتخطيط المالي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس إدارة مالية، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021-2022، ص 28.

<sup>2</sup> عقبي حمزة، بن عيشي بشير، أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية (دراسة عينة من المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر باستخدام طريقة التحليل العامل التمييزي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، جامعة بسكرة، بسكرة، ديسمبر 2017، ص 109.

<sup>3</sup> السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريح للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2000، ص 38.



## الفصل الأول: الدراسات النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي

بينما سبتي إسماعيل (2018) عرفه الأداء المالي هو تتمثل الكفاءة والفعالية في النشاط المالي للمؤسسة في قدرتها على تحقيق النتائج المرجوة بما يتوافق مع الخطط والأهداف المحددة، وذلك من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة لها.<sup>2</sup>

وقد عرفه تيقرين إيمان، قرّاش محمد (2021)، الأداء المالي هو مدى قدرة المؤسسة على استغلال مواردها المالية والبشرية بكفاءة وفعالية، حيث يتوقف الأداء المالي الكفاء على قدرة المؤسسة للوصول إلى المزيج الأمثل لهيكل رأس المال من خلال المفاضلة بين مصادر التمويل الداخلية والخارجية بهدف تحقيق التوازن بين المخاطرة والعائد، وهو ما يؤدي إلى خفض تكاليف التمويل وارتفاع معدلات الأرباح.<sup>3</sup>

يتبين من التعاريف السابقة أن الأداء المالي للمؤسسة يتمثل في مدى قدرتها على استخدام مواردها المالية والبشرية بشكل كفاء وفعّال، ويشمل ذلك تحقيق نتائج تتوافق مع الأهداف والخطط المرسومة من خلال الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة، كما يعتمد الأداء المالي الفعّال على قدرة المؤسسة على تحقيق التوازن الأمثل في هيكل رأس المال الخاص به.

### المطلب الثاني: مجالات الأداء المالي والعوامل المؤثرة فيه

تتنوع مجالات الأداء المالي وتتأثر بمجموعة كبيرة من العوامل المتعددة، بعضها داخلي والبعض الآخر خارجي، حيث تترك هذه العوامل تأثيراً مباشراً أو غير مباشر على الأداء المالي للمؤسسة.

---

<sup>1</sup> عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية: نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007، ص 38.

<sup>2</sup> سبتي إسماعيل، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF: دراسة حالة مؤسسة ملينة التل بسطيف 2016/2014، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 34، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018، ص 422.

<sup>3</sup> تيقرين إيمان، قرّاش محمد، تأثير سياسة الرفع المالي على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية خلال الفترة 2017/2014)، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 03، جامعة البليدة 2، البليدة، سبتمبر 2021، ص 335.

### 1. مجالات الأداء المالي:

تتمثل هذه المجالات في:

✓ **المجال المالي:** يُعد الأداء المالي من أبرز المؤشرات التي تعكس كفاءة المؤسسة ونجاحها، إذ إن عدم قدرتها على تحقيق نتائج مالية مُرضية قد يُعرضها لمخاطر تهدد استمراريتها، وفي المقابل فإن التميز في الأداء المالي يُقوّي من قدرتها التنافسية، ويساعدها على ترسيخ مكانتها في الأسواق.

✓ **المجال غير المالي:** يركز هذا التوجه على استخدام مقاييس غير مالية في تقييم أداء المؤسسة، من خلال التركيز على مؤشرات تشغيلية مثل الحصة السوقية، وإطلاق منتجات جديدة في مجالي التسويق والإنتاج، إلى جانب مؤشرات أخرى ذات صلة. فالإكتفاء بالمقاييس المالية وحدها لا يعكس الصورة الكاملة لأداء المؤسسة، مما يستدعي توسيع نطاق التقييم ليشمل الأداء العام، بهدف تحقيق توازن فعال بين الجوانب التشغيلية والمالية.<sup>1</sup>

✓ **المجال التنظيمي:** يهتم هذا المجال بدراسة المؤشرات المالية والتشغيلية المستخدمة في قياس أداء المؤسسات مع التركيز على مدى نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها المرسومة، إلى جانب كفاءتها في استخدام الموارد المتاحة بشكل فعال، كما يتناول قدرتها على التكيف مع التغيرات المستمرة في البيئة المحيطة، الأمر الذي يعزز من فرصها في الاستمرار والبقاء على المدى الطويل.<sup>2</sup>

### 2. العوامل المؤثرة في الأداء المالي:

تتمثل هذه العوامل في:

#### أ) العوامل الداخلية:

تشمل العوامل الداخلية المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة في:

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، دار الوراق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011، ص 93.

<sup>2</sup> موسوني حبيبة، محاضرات في مقياس تسيير وإستراتيجية مالية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2023-2024، ص 28.

## الفصل الأول: الدراسات النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي

✓ **حجم الشركة:** قد يشكل الحجم عائقا لأداء الشركات، حيث أنه بزيادة الحجم فإن عملية إدارة الشركة تصبح أكثر تعقيدا، ومنه يصبح أداؤها أقل فعالية وإيجابا من حيث أنه كلما زاد حجم الشركة يزداد عدد المحللين الماليين المهتمين بالشركة.<sup>1</sup>

✓ **الهيكل التنظيمي:** يؤثر الهيكل التنظيمي بشكل مباشر على الأداء المالي للمؤسسات، إذ يساهم في تنفيذ الخطط بفعالية من خلال تحديد المهام والأنشطة المطلوبة، وتخصيص الموارد اللازمة لها، كما يُسهل توزيع الأدوار بين العاملين، ويُعزز من قدرة الإدارة على اتخاذ قرارات فعّالة وكفؤة ضمن إطار تنظيمي واضح المعالم.

✓ **التكنولوجيا:** تمثل التكنولوجيا مجموعة من الأساليب والمهارات والوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها، حيث تساهم في الربط بين الموارد والاحتياجات، ويُعد اختيار نوع التكنولوجيا الملائم لطبيعة نشاط المؤسسة والمتوافق مع أهدافها أمرا بالغ الأهمية، نظرا لما تمثله التكنولوجيا من تحدٍ كبير يتطلب التكيف المستمر، والتحديث، وتطوير الأداء، وتكمن أهمية التكنولوجيا في قدرتها على شمولية التأثير، إذ تُعزز من التنافسية، وتساهم في تقليل المخاطر، فضلا عن دورها في زيادة الأرباح.<sup>2</sup>

### ب) العوامل الخارجية:

تشمل العوامل الخارجية المؤثرة في الأداء المالي للمؤسسة في:

✓ **العوامل الاقتصادية:** تعد أكثر العوامل تأثيرا على الأداء نظرا لطبيعة نشاط المؤسسة الإقتصادي من جهة، وهذا لكون المحيط الإقتصادي يمثل مصدر مختلف مواردها ومستقبل منتجاتها من جهة أخرى،

<sup>1</sup> حياة تواتي، وسام خدام، دراسة العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة قياسية للمؤسسات المدرجة في مؤشر داو جونز الصناعي)، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018-2019، ص 53.

<sup>2</sup> عبد الباقي بضياف، بوبكر شماخي، عائشة بخالد، تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المالي للبنوك التجارية (دراسة قياسية على البنوك التجارية الجزائرية (2009-2016)، مجلة الباحث، مج 18، ع 01، جامعة ورقلة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص 552.

## الفصل الأول: الدراسات النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي

وهي بدورها تنقسم إلى عوامل إقتصادية عامة السياسة الإقتصادية للدولة، وسياسة التجارة الخارجية، ... الخ.

✓ **العوامل الإجتماعية والثقافية:** تتجلى أهميتها في البعد الإجتماعي في محيط المؤسسة ومساهمة عوامله كثيرا في تغييرا العوامل الأخرى (الإقتصادية، السياسية، ...)، وتنقسم هذه العوامل إلى نوعين: الأولى تتكون من الواقف والرغبات ومستوى الذكاء وقناعات الأفراد الذين يكونون مجموعة أو مجتمع ما، أما الثانية تتضمن نماذج الحياة والقيم الأخلاقية والفنية والتيارات الفكرية للمجتمع الذي تقع فيه المؤسسة.

✓ **العوامل السياسية والقانونية:** تتضمن السياسة الداخلية والخارجية للدولة، والقوانين المنظمة للمؤسسات والأسواق، والإستقرار السياسي والأمني للبلاد، ولهذه التغيرات آثار على الأداء المالي قد يكون إيجابيا، وبالتالي يكون فرصة أمام المؤسسة لتحسين أدائها أو سلبيا يمثل خطرا يجب التخفيف من حدته.<sup>1</sup>

### المطلب الثالث: العلاقة بين التخطيط المالي والأداء المالي

تتسم العلاقة بين مفهومي التخطيط المالي والأداء المالي بالتداخل والتعقيد، حيث يُعتبر التخطيط المالي عاملاً رئيسياً ومؤشراً ذا أهمية بالغة في تحقيق الأداء المالي المنشود، وتتجلى هذه العلاقة من خلال الجوانب التالية:

✓ **تحديد الأهداف المالية للمؤسسة:** يساهم للتخطيط المالي في تحقيق توازن مالي على المدى القصير والطويل، والحفاظ على مستوى كافٍ من الاحتياطات النقدية، وتشمل هذه الأهداف أيضاً تعزيز العوائد وخلق القيمة، وإدارة المخاطر المرتبطة بالعوائد، وتحقيق النمو سواء من خلال زيادة الأصول أو ارتفاع

<sup>1</sup> نقاشي إيمان، ياسف هاجر، دراسة العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: دراسة قياسية للمؤسسات المدرجة في مؤشر **cac 40**، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018-2019، ص 69.

## الفصل الأول: الدراسات النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي

الإيرادات، بالإضافة إلى تحسين التحكم في هيكل التكاليف، خاصة التكاليف الثابتة، حيث أن هذه الأهداف تؤثر بشكل مباشر على الأداء المالي للمؤسسة.<sup>1</sup>

✓ **رسم السياسات المالية:** تعد السياسات المالية أداة توجيهية مهمة تساعد المسؤولين في الإدارة المالية على اتخاذ قرارات مدروسة، وعند صياغة هذه السياسات يجب أن تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة وتعزيز أدائها المالي، مع ضمان تنسيقها وتوافقها مع السياسات المعتمدة في الأقسام الأخرى داخل المؤسسة، من أبرز الأمثلة على هذه السياسات: سياسة الاقتراض، سياسة التمويل الذاتي، سياسة توزيع الأرباح، وسياسة الرقابة على استخدام الموارد المالية.<sup>2</sup>

✓ **الإستعمال الأمثل للمصادر:** يساهم التخطيط المالي في تصحيح التقديرات الحالية والتنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية، كما أنه يمنع وقوع مشكلات تتعلق بنقص الموارد أو الفائض فيها، وأغلب المؤسسات التي تواجه صعوبات في إدارة مواردها غالبًا ما يكون السبب وراء ذلك هو ضعف التخطيط المالي لديها.

✓ **المساعدة في تحقيق أفضلية الهيكل المالي:** يساهم التخطيط المالي في تحديد نقاط الضعف أو النقص في الموارد المالية، إضافة إلى التعرف على المصادر المتنوعة والأساسية للتمويل، وهذا النهج يساعد في خفض تكاليف التمويل وزيادة قيمة المؤسسة داخل السوق التنافسي.

✓ **فعالية العمليات في المؤسسة:** تعتمد فعالية الأنشطة التشغيلية سواء في مجالات الإنتاج أو التسويق أو غيرها، على مدى توافقها مع الموارد المتاحة لتلك الأنشطة، ويلعب التخطيط المالي دورًا جوهريًا في ضمان توفير هذه الموارد بصورة ملائمة وفي التوقيت المناسب.<sup>3</sup>

✓ **التنبؤ بإيرادات المؤسسة ونفقاتها:** التخطيط المالي يُعتبر أداة محورية تهدف إلى ربط قرارات المؤسسة بشكل منظم في مجالي الاستثمار وتوزيع الأرباح مع الإيرادات المتوقعة، مع الأخذ بعين

<sup>1</sup> فروم محمد الصالح، المرجع السابق، ص 12.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 12.

<sup>3</sup> زينب رضوان علي، المرجع السابق، ص 15.

## الفصل الأول: الدراسات النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي

الاعتبار التكاليف والنفقات المرتبطة بتلك الإيرادات، ويتم تحقيق ذلك عبر إعداد قائمة دخل تقديرية تبرز هذا التوازن المطلوب.<sup>1</sup>

✓ **تجنب المفاجآت:** يساهم التخطيط المالي في تعزيز قدرة المؤسسة على استشراف السيناريوهات المحتملة التي قد تنشأ نتيجة أحداث غير متوقعة، ويبرز هذا التخطيط على وجه التحديد القرارات والإجراءات المناسبة التي ينبغي اتخاذها عند وقوع أخطاء جسيمة، وإتاحة التعامل بفعالية مع تداعيات الافتراضات الحالية بشأن المستقبل في حال ثبت أنها تفتقر إلى الدقة.<sup>2</sup>

### المبحث الثالث: الدراسات السابقة

يعد استعراض الدراسات السابقة حول موضوع الدراسة وتحليلها بعناية خطوة ضرورية لضمان تحقيق البحث لأهدافه، وتقديم قيمة مضافة للمعرفة العلمية، فهي جزءاً أساسياً وهام في فهم موضوع الدراسة، وتعزيز مصداقيته العلمية.

### المطلب الأول: الدراسات بلغة البحث

يمكن تلخيص أهم هذه الدراسات فيما يأتي:

1. دراسة عبد الله رحيم مساعدي، ياسين بوناب (2024)، بعنوان: دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة فرتيال - عنابة - للفترة 2017-2019:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> راشدة عزيزو، المرجع السابق، ص 31.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص 32.

<sup>3</sup> عبد الله رحيم مساعدي، ياسين بوناب، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة فرتيال - عنابة - للفترة 2017-2019، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قلعة، 2024/2023.

## الفصل الأول: الدراسات النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي

هدفت هذه الدراسة إلى بناء نموذج مقترح لبطاقة الأداء المتوازن لمؤسسة " فرتيال " عناية لمحاولة تحسين أداؤها المالي.

تمثلت هذه الإشكالية في: ما مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المالي من منظور بطاقة الأداء المتوازن في مؤسسة " فرتيال " للفترة 2017-2019 ؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الوثائق المقدمة من المؤسسة مثل الميزانيات السنوية كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تساهم بطاقة الأداء المتوازن بالكشف عن أماكن الخلل والضعف في المؤسسة، ومنه اتخاذ التدابير اللازمة لتصحيحها؛

- تساعد بطاقة الأداء المتوازن على استخدام المؤسسة للموارد المتاحة بطريقة رشيدة؛

- العلاقة التكاملية بين أبعاد بطاقة الأداء المتوازن تسمح بتنفيذ استراتيجية المؤسسة وفقا لأهدافها الإستراتيجية عامة والمالية خاصة.

2. دراسة قرميدة عبد الحميد، رحموني عبد النور (2024)، بعنوان: دور التخطيط المالي في تحسين

الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - وحدة ورقلة

حضري 2022-2023 :-<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي في الشركات الاقتصادية الجزائرية.

<sup>1</sup> قرميدة عبد الحميد، رحموني عبد النور، دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - وحدة ورقلة حضري 2022-2023 -، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2023/2024.

## الفصل الأول: الدراسات النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي

تمثلت هذه الإشكالية في: ما مدى مساهمة التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المالي

للشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - وحدة ورقلة حضري - خلال فترة 2022-2023 ؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة في الجانب التطبيقي، وقد تم استخدام الوثائق المقدمة من المؤسسة مثل الموازنات التقديرية كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- التخطيط المالي يساهم في تحسين الأداء المالي حتى في ظل مركزية التسيير؛

- تعتمد الشركة على الموازنة التقديرية في التخطيط واتخاذ القرارات مما يساعد على تحسين الأداء المالي وتقليل الإنحرافات بين التخطيط والتنفيذ الفعلي.

3. دراسة بوخالفة لقمان، بريغن ياسر (2023)، تأثير التخطيط المالي على الأداء المالي للمؤسسة

الإقتصادية - دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن - جيجل<sup>1</sup> :-

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على أهمية التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي لمؤسسة ميناء

جن جن.

تمثلت هذه الإشكالية في: كيف يؤثر التخطيط المالي على الأداء المالي لمؤسسة ميناء جن جن؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام الوثائق المقدمة من المؤسسة مثل الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج كأداة لجمع البيانات والمعلومات.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

<sup>1</sup> بوخالفة لقمان، بريغن ياسر، تأثير التخطيط المالي على الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن - جيجل -، مذكره ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2022/2023.



## الفصل الأول: الدراسات النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي

- تقييم الأداء المالي يستعمل كوسيلة لتقييم وتحسين جودة التخطيط المالي من خلال معالجة الانحرافات والاختلالات المسجلة؛

- تقييم الأداء المالي يؤثر على جودة التخطيط المالي، والذي سينعكس بدوره على الأداء المالي؛

- تعتبر المردودية من المكونات المهمة في تحديد أداء المؤسسة مما يعود إيجابا على وضعيتها المالية، والإقتصادية والتجارية.

4. دراسة أميرة بوزلوف، نجبية صحراوي (2022)، بعنوان: دور التخطيط المالي في تحسين الأداء

المالي للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفلين خلال الفترة 2018-2020: <sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على دور التخطيط المالي وتبيان مدى مساهمته في تحسين أداء المؤسسة.

تمثلت هذه الإشكالية في: كيف يساهم التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي لمؤسسة الكاتمية للفلين ؟

اعتمدت هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري، ومنهج دراسة حالة في الجانب التطبيقي، وقد تم استخدام الوثائق المقدمة من المؤسسة مثل الموازنات التقديرية.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- تركز المؤسسة أكثر على موازنة الإنتاج والمبيعات، وعدم التركيز على موازنة التمويل؛

- عدم استعمال الأساليب الحديثة في إعداد الموازنات التقديرية، حيث تعتمد المؤسسة في تقديراتها على الطرق التقليدية البسيطة؛

- عدم ملائمة معظم الانحرافات في المؤسسة مما يدل على عدم تحقيق الأداء المطلوب.

<sup>1</sup> أميرة بوزلوف، نجبية صحراوي، دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الإقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفلين خلال الفترة 2018-2020، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2022/2021.

### المطلب الثاني: الدراسات غير لغة البحث

يمكن تلخيص أبرز هذه الدراسات فيما يأتي:

#### 1. Study JOSEPH MWAURA (2013), Titled : THE EFFECT OF FINANCIAL PLANNING ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF AUTOMOBILE FIRMS IN KENYA :<sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على تأثير التخطيط المالي على الأداء المالي لشركات السيارات

في كينيا.

تمثلت هذه الإشكالية في: ما هو تأثير التخطيط المالي على الأداء المالي لشركات السيارات في

كينيا ؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي، بالإضافة إلى المنهجين النوعي والكمي في جمع البيانات

وتحليلها، وقد تم استخدام أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث تم توزيعها على مجموعة من

الموظفين من الشركات المختارة.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- مقاييس التخطيط المالي، مثل الأرباح قبل الفوائد والضرائب ورأس المال العامل، والتي تشمل الأصول

الثابتة ورأس المال العامل، كان لها تأثير على الأداء المالي للشركة، مقاسًا بعائد رأس المال العامل، هذا

يعني أن أي تغيير في نسبة مئوية في مقاييس التخطيط المالي سيؤثر على الأداء المالي للشركة؛

- وجود علاقة قوية بين التخطيط المالي والأداء المالي للشركة. يعتمد نجاح أي مشروع تجاري على

كيفية صياغة الخطط المالية؛

- التخطيط المالي يؤثر على الأداء المالي لشركات السيارات في كينيا.

<sup>1</sup> JOSEPH MWAURA, THE EFFECT OF FINANCIAL PLANNING ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF AUTOMOBILE FIRMS IN KENYA, RESEARCH PROJECT SUBMITTED IN FULFILLMENT FOR THE REQUIREMENT OF THE AWARD OF DEGREE IN MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION, UNIVERSITY OF NAIROBI, KENYA, 2013.

### 2. Study SHEILA WANJIKU WANJUKI (2023), Titled : EFFECT OF FINANCIAL PLANNING ON FINANCIAL PERFORMANCE OF NON GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN NAIROBI CITY COUNTY, KENYA : <sup>1</sup>

هدفت هذه الدراسة إلى تقييم كيفية تطبيق ممارسات واستراتيجيات التخطيط المالي في المنظمات غير الحكومية.

تمثلت هذه الإشكالية في: كيف تؤثر استراتيجيات التخطيط المالي التي تطبقها المنظمات غير الحكومية في مقاطعة نيروبي على أدائها المالي؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي الاستدلالي، وقد تم استخدام أداة الاستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث بلغ عدد أفراد العينة 189 فرد تم اختيار بأسلوب العينة العشوائية الطبقية. توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- أن التطوير المتكرر للمقترحات للمانحين وامتلاك المهارات اللازمة للمديرين والموظفين كان لهما ارتباطات إيجابية كبيرة تشير إلى أنهما استراتيجيات أساسية لتعبئة الموارد؛
- وجود أدلة سياسات المحاسبة والتدقيق وإرسال المقترحات يرتبطان ارتباطاً إيجابياً بمعاملات مهمة كاستراتيجيات إدارة الأموال لتحسين الأداء؛
- لاستراتيجيات تخطيط السيولة معاملات ارتباط متفاوتة على مقاييس الأداء المختلفة. ولها تأثير غير مباشر كبير (ارتباطات سلبية) على نسبة كفاءة البرنامج.

### 3. Study Irvina Rahma Nur Amanah, Liana Mangifera (2023), Titled : The Role of Financial Literacy, Financial Planning on Financial Management Behavior to Improve the Performance of Car Free Day Traders in Colomadu Karanganyar :

<sup>1</sup> SHEILA WANJIKU WANJUKI, EFFECT OF FINANCIAL PLANNING ON FINANCIAL PERFORMANCE OF NON GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN NAIROBI CITY COUNTY, KENYA, A Research Project Report Submitted to the Chandaria School of Business in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Master of Business Administration (MBA), UNITED STATES INTERNATIONAL UNIVERSITY – AFRICA, 2023.

## الفصل الأول: الدراسات النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة دور الثقافة المالية والتخطيط المالي في سلوك الإدارة المالية لتحسين الأداء المالي لتجار في كولومبادو كارانجانيار.

تمثلت هذه الإشكالية في: ما هو دور الثقافة المالية والتخطيط المالي في سلوك الإدارة المالية

### لتحسين الأداء المالي ؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الكمي، وقد تم استخدام أداة الإستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث بلغ عدد أفراد العينة 150 فردا.

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- دور محو الأمية له تأثير إيجابي وهام على السلوك المالي لتحسين أداء التجار في كولومبادو؛
- للإدارة المالية تأثيراً إيجابياً وهاماً على السلوك المالي لتحسين أداء التجار في كولومبادو كارانجانيار؛
- للتخطيط المالي تأثيراً إيجابياً وهاماً على السلوك المالي لتحسين أداء التجار في كولومبادو كارانجانيار.

**4. Study Hayder Jasim Obaid, Khanm Noori Kaka Hama, Mohanad Hameed Yasir (2023), Titled: THE ROLE OF FINANCIAL LITERACY IN ACHIEVING FINANCIAL SATISFACTION THROUGH FINANCIAL WELL-BEING ;<sup>1</sup>**

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد دور المعرفة المالية في تحقيق الرضا المالي من خلال الرفاهية المالية.

تمثلت هذه الإشكالية في: ما هو دور المعرفة المالية في تحقيق الرضا المالي من خلال الرفاهية

### المالية ؟

اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي، وقد تم استخدام أداة الإستبيان كأداة لجمع البيانات، حيث بلغ عدد أفراد العينة 360 موظف من القطاعين العام والخاص.

<sup>1</sup> Hayder Jasim Obaid, Khanm Noori Kaka Hama, Mohanad Hameed Yasir, **Titled: THE ROLE OF FINANCIAL LITERACY IN ACHIEVING FINANCIAL SATISFACTION THROUGH FINANCIAL WELL-BEING**, International journal of Professional business review, No 07, Miami, 2023.

## الفصل الأول: الدراسات النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي

توصلت هذه الدراسة إلى النتائج التالية:

- الرضا المالي للعاملين في القطاع الخاص أفضل منه للعاملين في القطاع العام، نظرًا لشعور الموظفين بتهديد رواتبهم نتيجةً للاضطرابات السياسية؛
- هناك علاقة إيجابية بين الرفاهية المالية والرضا المالي؛
- وجود ارتباط بين الرفاهية المالية والمعرفة المالية والرضا المالي، سواء بشكل مباشر أو غير مباشر.

### المطلب الثالث: مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

يمكن تلخيص أهم أوجه مقارنة الدراسات السابقة والدراسة الحالية في الجدول التالي:

الجدول رقم (01): مقارنة بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

| الدراسات                         | أوجه التشابه                                                                                                                                                                                                                                                                                                           | أوجه الاختلاف                                                                                                                                                                      |
|----------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| الدراسات السابقة باللغة العربية  | <p><b>الهدف:</b> ركزت الدراسات السابقة والدراسة الحالية على معرفة تأثير أو دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي.</p> <p><b>المنهج:</b> استخدمت الدراسات السابقة والدراسة الحالية المنهج الوصفي التحليلي.</p> <p><b>أداة الدراسة:</b> اعتمدت الدراسات السابقة والدراسة الحالية على الوثائق المقدمة من المؤسسة.</p> | <p><b>نتائج الدراسة:</b> توصلت كل دراسة إلى نتائج تختلف عن الدراسات الأخرى.</p> <p><b>المؤسسة محل الدراسة:</b> اختارت كل دراسة إجراء بحثها في مؤسسة مختلفة عن الدراسات الأخرى.</p> |
| الدراسات السابقة باللغة الأجنبية | <p><b>أداة الدراسة:</b> اعتمدت الدراسات السابقة والدراسة الحالية على الوثائق المقدمة من المؤسسة.</p>                                                                                                                                                                                                                   | <p><b>الهدف:</b> حددت كل دراسة أهدافها الخاصة بها التي تختلف من دراسة لأخرى.</p> <p><b>المنهج:</b> استخدمت كل دراسة المنهج الأنسب لها في معالجة البيانات والمعلومات.</p>           |

## الفصل الأول: الدراسات النظرية للتخطيط المالي والأداء المالي

|                                                                                                                                                                                                             |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|
| حجم العينة: تختلف حجم العينة من دراسة إلى أخرى.<br>نتائج الدراسة: توصلت كل دراسة إلى نتائج تختلف عن الدراسات الأخرى.<br>المؤسسة محل الدراسة: اخترت كل دراسة إجراء بحثها في مؤسسة مختلفة عن الدراسات الأخرى. |  |  |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--|--|

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على الدراسات السابقة

### خلاصة الفصل:

يمكن استخلاص أن التخطيط المالي أداة استراتيجية تشمل مجموعة مترابطة من الخطط التي تربط بين الإدارات التنفيذية والبيئة الاقتصادية المحيطة، والتي تهدف إلى تقديم تصورات مالية مستقبلية تساعد المؤسسة في رؤية أوضح للمستقبل، ويُصنف بأنواع متعددة حسب الزمن أو الشمول أو الأنشطة، حيث تكمن أهميته في تحديد حجم الموارد المالية اللازمة لتنفيذ البرامج التشغيلية، أما الأداء المالي فهو يعكس مدى كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأهداف، إذ يعتمد الأداء الجيد على التوازن في هيكل رأس المال والاستغلال الأمثل للموارد، وتظهر العلاقة بين التخطيط والأداء في أن التخطيط يرسم صورة متوقعة للنتائج، تُقارن لاحقاً بما تم تحقيقه فعلياً.

**الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية**  
**لمؤسسة الجزائرية لصناعة**  
**الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية**



### تمهيد:

بعد التطرق إلى مختلف الأبعاد النظرية المتعلقة بالتخطيط المالي والأداء المالي، تم إجراء دراسة ميدانية تهدف إلى استكشاف دور التخطيط المالي في تعزيز الأداء المالي داخل المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية، حيث استخدمت على الوثائق كوسيلة رئيسية للإجابة عن التساؤلات المطروحة، بالإضافة إلى التحقق من مدى صحة الفرضيات التي تم صياغتها في إطار هذه الدراسة.

وبناء على سبق تم تقسيم الفصل الأول مبحثين:

المبحث الأول: منهجية الدراسة.

المبحث الثاني: واقع التخطيط المالي ودوره في تحسين الأداء المالي.

### المبحث الأول: منهجية الدراسة

سأتطرق في هذا المبحث إلى منهجية الدراسة وكذا الطريقة المعتمدة للوصول إلى تحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى التعريف بعينة الدراسة المستهدفة.

#### المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

لإبراز الطريقة المعتمدة في الدراسة سأقوم بعرض أسلوب الدراسة المستخدم في معالجة هذا الموضوع.

#### الفرع الأول: أسلوب الدراسة.

بغية التوصل إلى نتائج دقيقة حول موضوع الدراسة، ومن أجل الإجابة على التساؤلات الفرعية فقد تم اعتماد أسلوب دراسة ميدانية التي تم إجرائها في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بولاية غرداية، وذلك لما يتميز به من إمكانية الحصول على المعلومات من مصادرها، والتي يلقي ضوء على الجوانب المهمة من التساؤلات المطروحة، ويسمح بمقارنة المعلومات والبيانات والنتائج المعروضة، كما يسمح بجمع أكبر قدر من المعلومات، حيث أن هذا الأسلوب يتناسب مع طبيعة المواضيع التي تدرس عينة الدراسة.

تم إجراء أسلوب الدراسة الميدانية على عينة الدراسة والممثلة في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بولاية غرداية، بغية الإجابة على التساؤلات المطروحة في المقدمة، بالإضافة إلى أنه يتناسب مع موضوع وطبيعة الدراسة، فهي تسمح بدراسة موضوع على مستوى عينة الدراسة، كما أنها يساعد في تحقيق دقة في النتائج المتوصل إليها، وقد سمح هذا الأسلوب بجمع أكبر قدر من المعلومات والبيانات حول موضوع الدراسة.

### الفرع الثاني: مصادر جمع المعلومات.

بالنسبة لمصادر جمع معلومات الدراسة في الجانب التطبيقي فقد تم إعتداد على المصادر الأولية فقط، حيث تم الحصول على معلومات ووثائق حول دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي. المصادر الأولية: تمثلت المصادر الأولية في الوثائق المقدمة من المؤسسة مثل تعريفها وهيكلها التنظيمي وأهميتها، كما تم الحصول على الوثائق حول الموازنات التقديرية للمبيعات للسنوات الثلاثة (2022-2024)، بالإضافة إلى الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج للسنوات الثلاثة (2022-2024).

### المطلب الثاني: أداة جمع المعلومات

تعد أداة جمع المعلومات من أهم العناصر التي يتم التركيز عليها في الدراسة، حيث تساعد في الحصول على أكبر حجم من المعلومات المستهدفة، وذلك من أجل الوصول إلى أفضل النتائج، وبأحسن الطرق والأدوات، وبغية الإجابة على التساؤلات المطروحة تم إستخدام الأدوات التالية:

#### 1. الوثائق:

تعد من المصادر الأولية التي يعتمد الطالب عليها في دراسته، حيث تزوده بجميع ما يحتاجه للقيام بدراستها والإجابة على تساؤلاته المطروحة، كما تساعده في عرض نتائجها وتحليلها، وإتمام الجانب التطبيقي لدراسته، وتمثلت الوثائق المستخدمة في الدراسة في الموازنات التقديرية التي تقوم المؤسسة بإعدادها خلال السنوات (2022-2024)، بالإضافة إلى الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج خلال السنوات (2022-2024).

**المطلب الثالث: التعريف بعينة الدراسة (المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بولاية غرداية)**

المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) هي أشهر المؤسسات الإقتصادية على مستوى ولاية غرداية، حيث يمكن تعريفها فيما يلي:

### 1. تقديم عام للمؤسسة للجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE):

أ. نشأتها: أنشأت وحدة الأنابيب الحلزونية TUSGH سنة 1974، وهي من أقدم المؤسسات العمومية الإقتصادية الجزائرية برأس مال قدره (7.000.000.000 دج)، وقد قامت الشركة الألمانية HOCH بإنجاز هذا المشروع (بكافة هياكله) بالمنطقة الصناعية بنورة التي تبعد بـ 8 كلم من ولاية غرداية، وتبلغ مساحة المؤسسة 24 هكتار، وتعد أكبر وحدة إنتاج على مستوى ولاية غرداية، بحيث تضم عدد العمال بلغ 830 عامل.

وفي إطار التحولات الإقتصادية تم دمج شركة (PIPE GAZ) ببنورة ولاية غرداية، ومؤسسة (ALFA TUS) بالحجار ولاية عنابة تحت إسم الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) برأس مال قدره (2.500.000.000.00) دينار جزائري، وتشغل حاليا 1480 عاملا.<sup>1</sup>

### 2. الهيكل التنظيمي للمؤسسة للجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE):

تتجلى أهمية الهيكل التنظيمي للمؤسسة في تحديد مختلف المسؤوليات والمهام، ويوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة في الشكل التالي:

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من قبل مديرية الموارد البشرية

الشكل رقم (02): الهيكل التنظيمي للمؤسسة للجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE)



المصدر: وثائق مقدمة من قبل مديرية الموارد البشرية

### 3. أهميتها:

تكمُن أهمية هذه المؤسسة فيما يلي:

- ✓ تساهم في تمويل أكبر مشاريع سونطراك مثل: G01-G02-GK1-GR5-GR4-DLR1-GR6.
- ✓ تساهم كذلك في تمويل مشروع قرقار لنقل المياه الصالحة للشرب، ومشروع GZ2 لنقل البترول من حوض الحمراء إلى أرزيو.
- ✓ تدعم عدد كبير من القطاعات المهمة في الإقتصاد الوطني كقطاع الفلاحة والري، وقطاع المحروقات، كما أنها تتعامل مع كل من سونطراك وسونلغاز ومحاور الرش.
- ✓ تقوم المؤسسة بتشغيل حوالي 830 عامل، مما يعني تقليل حجم كبير من البطالة الموجودة بالمنطقة، وهذا التشغيل يشمل جميع المناصب كالسائقين، والأمن الداخلي، العمال، المهندسون، المسيرين، هذا كله على الصعيد المحلي.
- ✓ أما على الصعيد الدولي تلعب دورا فعالا في نشر السمعة الحسنة على مستوى الجودة للمنتجات الوطنية للمؤسسة خصوصا بعد حصولها على شهادة الإيزو (ISO 9001) و (API Q1).
- ✓ ساهمت كذلك في فك العزلة عن مناطق الجنوب بصفة عامة وعلى وجه الخصوص منطقة غرداية، وساعدها موقعها الإستراتيجي القريب من مناطق البترول كحاسي مسعود، وحاسي رمل، وعين أميناس، على زيادة فعاليتها.<sup>1</sup>

### 4. أهدافها:

- تسعى هذه المؤسسة إلى تحقيق مجموعة من الأهداف من بينها:
- ✓ المساهمة في تنمية الإستثمارات في المنطقة وذلك بفك العزلة عنها.
- ✓ الإحتكاك بالمؤسسات الأجنبية من أجل اكتساب الخبرة والتكنولوجيا الجديدة.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من قبل مديرية الموارد البشرية

- ✓ محاولة كسب مستثمرين أجنبى من خلال التعريف بالمؤسسة.
- ✓ تغطية مختلف الحاجات الوطنية للمؤسسات (سونطراك، سونلغاز، البناء، الري).
- ✓ إيجاد أسواق داخلية وخارجية لتصريف المنتجات للحصول على المادّ الأولية.
- ✓ المشاركة في المشاريع الوطنية الكبرى.
- ✓ تلبية طلبات المستهلكين كما ونوعا في الوقت المناسب.
- ✓ توفير العملة الصعبة عن طريق بيع المنتج لعملاء أجنبى.
- ✓ التغيير والتطوير في كافة المجالات لضمان بقائها واستمراريتها.
- ✓ تقوم بجميع الأساليب والتقنيات الجديدة في إطار عملها.<sup>1</sup>

### 5. نشاط المؤسسة:

أهم نشاط للمؤسسة يتمثل في إنتاج الأنابيب المصنوعة من الحديد والصلب بغرض نقل البترول والغاز الطبيعي والماء وكل الموانع تحت ضغط عالي، بحيث تبلغ الطاقة الإنتاجية للمؤسسة في الحالات العادية 128.500 طن سنويا، وتنتج المؤسسة أنابيب يتراوح قطرها ما بين 406 إلى 1825 ملم، وهذا القطر يميزها عن بقية المؤسسات الأخرى الأمّ تساهم بـ 70% من إنتاج المجتمع، كما أنها تسعى دائما لتغطية السوق الداخلي وتلبية إحتياجاتها أكبر القطاعات: سونطراك، سونلغاز، مديرية الري، كما أننا نجد أنشطة مختلفة منها:

- ✓ بيع مشتقات الحديد للتجار والخواص والمقاولين.
- ✓ بيع منتجات الأنابيب المربعة، الطاولات الممزوجة والزوايا.
- ✓ صناعة الأنابيب الخاصة بنقل البترول، الغاز، الماء، وأيضا جميع الموانع ذات الضغط العالي.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من قبل مديرية الموارد البشرية

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية

✓ تتمثل المواد الأولية التي تقوم المؤسسة باستعمالها على شكل لفافات حديدية والتي تقوم بشرائها من مصنع الحجار (SIDER) أو تستوردها من الخارج كألمانيا واليابان وفرنسا، ويصل وزن اللفافات الحديدية حوالي 30 طن، وتعمل المؤسسة بأربع خطوات إنتاجية (A, B,C,D) بمعدل 24/24 ساعة من خلال ثلاث فرق عمل في اليوم، حيث أنها تعمل باستمرار حتى في أيام العطل والأعياد الدينية والوطنية.<sup>1</sup>

يوجد ورشتين لصناعة الأنابيب وهما:

أ. الورشة الأولى: خاصة بتحويل المادة الأولية (LES BOBINES) أنبوب حلزوني بالتحميم الإلكترونية الداخلي والخارجي.

ب. الورشة الثانية: خاصة بالتغليف حسب استعمالات كل أنبوب:

✓ أنابيب موجهة لنقل البترول يتم تغليفها من الخارج فقط.

✓ أنابيب الغاز يتم تغليفها من الداخل والخارج.

✓ أنابيب المياه تظلى من الداخل ضد الصدأ.<sup>2</sup>

### المبحث الثاني: واقع التخطيط المالي ودوره في تحسين الأداء المالي

في هذا المبحث سأنتقل إلى واقع التخطيط المالي ودوره في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE)، وذلك من خلال عرض الموازنات التقديرية للمبيعات وكذا المؤشرات المتعلقة بالأداء المالي بغرداية، وأخيرا دور التخطيط المالي في على تحسين أدائها المالي.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من قبل مديرية الموارد البشرية

<sup>2</sup> نفس المرجع السابق.



## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية

المطلب الأول: واقع التخطيط المالي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية

يمكن عرض واقع التخطيط المالي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE)

بغرداية من خلال عرض أحد أهم أدواته والمتمثلة في الموازنات التقديرية للمبيعات خلال السنوات

(2022-2024) فيما يلي:

1. إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات: يمكن عرض الموازنة التقديرية للمبيعات لمؤسسة الجزائرية

لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية خلال السنوات (2022-2024) في الجداول التالية:

الجدول رقم (02): الميزانية التقديرية للمبيعات لسنة 2022:

الوحدة: ألف دج

| الوصف                          | T1      | T2        | T3        | T4        | 2022      |
|--------------------------------|---------|-----------|-----------|-----------|-----------|
| الإنتاج المباع                 |         |           |           |           |           |
| أنابيب الهيدروكربون/الغاز      | 0       | 0         | 110 470   | 1 596 000 | 1 706 470 |
| أنابيب هيدروليكية              | 319 893 | 914 591   | 1 905 642 | 614 505   | 3 754 631 |
| المعالجة                       | 251 387 | 219 711   | 593 194   | 103 600   | 1 167 892 |
| إجمالي مبيعات الأنابيب المنتجة | 571 281 | 1 134 302 | 2 609 306 | 2 314 105 | 6 628 994 |
| أنابيب متوقفة عن العمل         |         |           |           |           |           |
| أنابيب مكشوفة                  | 36 845  | 69 512    | 11 085    | 269 280   | 386 722   |
| أنابيب مطلية                   | 205 090 | 23 442    | 0         | 0         | 228 532   |
| إجمالي المبيعات من المخزون     | 241 935 | 92 954    | 11 085    | 269 280   | 615 254   |
| الخدمات                        | 212     | 1 564     | 195       | 0         | 1 971     |
| مبيعات متنوعة                  |         |           |           |           |           |
| خردة معدنية                    | 4 388   | 10 125    | 2 760     | 4 140     | 21 413    |
| نفايات البولي إيثيلين          | 2 771   | 4 098     | 898       | 960       | 8 727     |
| نفايات أخرى                    | 0       | 322       | 169       | 120       | 611       |
| إجمالي مبيعات متنوعة           | 7 159   | 14 544    | 3 827     | 5 220     | 30 751    |
| الإجمالي العام                 | 820 587 | 1 243 364 | 2 624 414 | 2 588 605 | 7 276 970 |

من إعداد الطالب بناء على الوثائق من المؤسسة

يلاحظ من خلال الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2022 أنها قسمت إلى أربعة (04) أقسام وهي:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية

✓ تقديرات للمنتجات ذات المبيعات المرتفعة: يلاحظ أن تقديرات مبيعات أنابيب الهيدروكربون/الغاز وأنابيب هيدروليكية وأنابيب المعالجة بلغت على التوالي: 1706470 ألف دج و 3754631 ألف دج و 1167892 ألف دج، ومنه يمكن القول أن منتجا أكثر مبيعا هو أنابيب هيدروليكية، ثم تليها أنابيب الهيدروكربون/الغاز، ثم تليها أنابيب المعالجة.

✓ تقديرات للمنتجات ذات المبيعات المتوسطة: يلاحظ أن تقديرات مبيعات أنابيب مكشوفة وأنابيب مطلية بلغت على التوالي: 386722 ألف دج و 228532 ألف دج، ومنه يمكن القول أن منتجا أكثر مبيعا هو أنابيب مكشوفة، ثم تليها أنابيب مطلية.

✓ تقديرات للمنتجات ذات المبيعات المنخفضة: يلاحظ أن تقديرات مبيعات خرقة معدنية ونفايات البولي إيثيلين ونفايات أخرى بلغت على التوالي: 21413 ألف دج و 8727 ألف دج و 611 ألف دج، ومنه يمكن القول أن منتجا أكثر مبيعا هو خرقة معدنية، ثم نفايات البولي إيثيلين، ثم نفايات أخرى.

✓ تقديرات الإجمالي العام لمبيعات المنتجات: يلاحظ أن الإجمالي العام لمبيعات المنتجات لسنة 2022 بلغت قيمته: 7276970 ألف دج.

### الجدول رقم (03): الميزانية التقديرية للمبيعات لسنة 2023:

الوحدة: ألف دج

| الوصف                          | T1      | T2      | T3        | T4      | 2023      |
|--------------------------------|---------|---------|-----------|---------|-----------|
| الإنتاج المباع                 |         |         |           |         |           |
| أنابيب الهيدروكربون/الغاز      | 0       | 0       | 110 470   | 0       | 110 470   |
| أنابيب هيدروليكية              | 159 035 | 227 676 | 676 015   | 614 505 | 1 677 231 |
| المعالجة                       | 251 387 | 219 711 | 287 578   | 0       | 758 676   |
| إجمالي مبيعات الأنابيب المنتجة | 410 423 | 447 387 | 1 074 063 | 614 505 | 2 546 377 |
| أنابيب متوقفة عن العمل         |         |         |           |         |           |
| أنابيب مكشوفة                  | 36 845  | 55 695  | 4 202     | 0       | 96 742    |
| أنابيب مطلية                   | 49 963  | 2 555   | 0         | 0       | 52 518    |

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية

|                            |         |         |           |         |           |
|----------------------------|---------|---------|-----------|---------|-----------|
| إجمالي المبيعات من المخزون | 86 808  | 58 250  | 4 202     | 0       | 149 260   |
| الخدمات                    | 212     | 1 564   | 195       | 0       | 1 971     |
| مبيعات متنوعة              |         |         |           |         |           |
| خردة معدنية                | 1 659   | 1 240   | 0         | 0       | 2 899     |
| نفايات البولي إيثيلين      | 2 427   | 2 249   | 0         | 0       | 4 676     |
| نفايات أخرى                | 0       | 0       | 0         | 0       | 0         |
| إجمالي مبيعات متنوعة       | 4 086   | 3 489   | 0         | 0       | 7 575     |
| الإجمالي العام             | 501 528 | 510 690 | 1 078 459 | 614 505 | 2 705 183 |

### من إعداد الطالب بناء على الوثائق من المؤسسة

يلاحظ من خلال الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2023 أنها قسمت إلى أربعة (04) أقسام وهي:

✓ **تقديرات للمنتجات ذات المبيعات المرتفعة:** يلاحظ أن تقديرات مبيعات أنابيب الهيدروكربون/الغاز وأنابيب هيدروليكية وأنابيب المعالجة بلغت على التوالي: 110470 ألف دج و 1677231 ألف دج و 758676 ألف دج، ومنه يمكن القول أن منتجا أكثر مبيعا هو أنابيب هيدروليكية، ثم تليها أنابيب المعالجة، ثم تليها أنابيب الهيدروكربون/الغاز.

✓ **تقديرات للمنتجات ذات المبيعات المتوسطة:** يلاحظ أن تقديرات مبيعات أنابيب مكشوفة وأنابيب مطلية بلغت على التوالي: 96742 ألف دج و 52518 ألف دج، ومنه يمكن القول أن منتجا أكثر مبيعا هو أنابيب مكشوفة، ثم تليها أنابيب مطلية.

✓ **تقديرات للمنتجات ذات المبيعات المنخفضة:** يلاحظ أن تقديرات مبيعات خرده معدنية ونفايات البولي إيثيلين بلغت على التوالي: 2899 ألف دج و 4676 ألف دج، ومنه يمكن القول أن منتجا أكثر مبيعا هو نفايات البولي إيثيلين، ثم تليها خرده معدنية.

✓ **تقديرات الإجمالي العام لمبيعات المنتجات:** يلاحظ أن الإجمالي العام لمبيعات المنتجات لسنة 2023 بلغت قيمته: 2705183 ألف دج.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية

الجدول رقم (04): الميزانية التقديرية للمبيعات لسنة 2024:

الوحدة: ألف دج

| الوصف                          | T1      | T2      | T3        | T4        | 2024             |
|--------------------------------|---------|---------|-----------|-----------|------------------|
| <b>الإنتاج المباع</b>          |         |         |           |           |                  |
| أنابيب الهيدروكربون/الغاز      | 0       | 0       | 0         | 1 596 000 | <b>1 596 000</b> |
| أنابيب هيدروليكية              | 160 858 | 686 915 | 1 229 627 | 0         | <b>2 077 400</b> |
| المعالجة                       | 0       | 0       | 305 616   | 103 600   | <b>409 216</b>   |
| إجمالي مبيعات الأنابيب المنتجة | 160 858 | 686 915 | 1 535 243 | 1 699 600 | <b>4 082 616</b> |
| <b>أنابيب متوقفة عن العمل</b>  |         |         |           |           |                  |
| أنابيب مكشوفة                  | 0       | 13 817  | 6 884     | 269 280   | <b>289 980</b>   |
| أنابيب مطلية                   | 155 127 | 20 887  | 0         | 0         | <b>176 014</b>   |
| إجمالي المبيعات من المخزون     | 155 127 | 34 704  | 6 884     | 269 280   | <b>465 995</b>   |
| الخدمات                        | 0       | 0       | 0         | 0         | <b>0</b>         |
| <b>مبيعات متنوعة</b>           |         |         |           |           |                  |
| خردة معدنية                    | 2 729   | 8 885   | 2 760     | 4 140     | <b>18 514</b>    |
| نفايات البولي إيثيلين          | 344     | 1 849   | 898       | 960       | <b>4 052</b>     |
| نفايات أخرى                    | 0       | 322     | 169       | 120       | <b>611</b>       |
| إجمالي مبيعات متنوعة           | 3 074   | 11 055  | 3 827     | 5 220     | <b>23 176</b>    |
| الإجمالي العام                 | 319 059 | 732 674 | 1 545 954 | 1 974 100 | <b>4 571 787</b> |

من إعداد الطالب بناء على الوثائق من المؤسسة

يلاحظ من خلال الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2024 أنها قسمت إلى أربعة (04) أقسام وهي:

✓ تقديرات للمنتجات ذات المبيعات المرتفعة: يلاحظ أن تقديرات مبيعات أنابيب الهيدروكربون/الغاز وأنابيب هيدروليكية وأنابيب المعالجة بلغت على التوالي: 1596000 ألف دج و 2077400 ألف دج و 409216 ألف دج، ومنه يمكن القول أن منتجا أكثر مبيعا هو أنابيب هيدروليكية، ثم تليها أنابيب الهيدروكربون/الغاز، ثم تليها أنابيب المعالجة.

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية

✓ تقديرات للمنتجات ذات المبيعات المتوسطة: يلاحظ أن تقديرات مبيعات أنابيب مكشوفة وأنابيب مطلية بلغت على التوالي: 289980 ألف دج و 176014 ألف دج، ومنه يمكن القول أن منتجا أكثر مبيعا هو أنابيب مكشوفة، ثم تليها أنابيب مطلية.

✓ تقديرات للمنتجات ذات المبيعات المنخفضة: يلاحظ أن تقديرات مبيعات خرقة معدنية ونفايات البولي إيثيلين ونفايات أخرى بلغت على التوالي: 18514 ألف دج و 4052 ألف دج و 611 ألف دج، ومنه يمكن القول أن منتجا أكثر مبيعا هو خرقة معدنية، ثم تليها نفايات البولي إيثيلين، ثم تليها نفايات أخرى.

✓ تقديرات الإجمالي العام لمبيعات المنتجات: يلاحظ أن الإجمالي العام لمبيعات المنتجات لسنة 2024 بلغت قيمته: 4 571 787 ألف دج.

2. حساب إنحراف البيع للسنوات (2024-2022): ويمكن عرض انحرافات البيع للسنوات (2022-2024) فيما يلي:

### إنحرافات المبيعات = المبيعات المحققة - المبيعات المقدرة

الجدول رقم (05): انحرافات المبيعات لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية

خلال السنوات (2024-2022):

الوحدة: دج

| 2024        | 2023          | 2022           | التقديرات        |
|-------------|---------------|----------------|------------------|
| 4571787000  | 2705183000    | 7276970000     | المبيعات المقدرة |
| 2866573265  | 1948940229.88 | 10658529846.43 | المبيعات المحققة |
| -1705213735 | -756242770,12 | 3381559846,43  | انحراف المبيعات  |

يستنتج من خلال الجدول السابق أن إنحرافات المبيعات لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب

(ALFAPIPE) بغرداية خلال السنوات (2024-2022) أن هناك إنحراف إيجابي في سنة 2022 قدر

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية

ب: 3381559846,43 دج في مقابل إنحرافات سلبية في سنتي 2023 و 2024 بلغت على التوالي: 756242770,12 دج و 1705213735 دج، كما يلاحظ أن هذه الإنحرافات السلبية تزداد سنة بعد أخرى، وهذا يدل على أن المبيعات المحققة أقل من المبيعات المقدرة، وقد يرجع ذلك إلى عدة أسباب منها أسباب خارجية تأثير الأزمات الدولية مثل أزمة الحرب الأوكرانية الروسية وحرب السيطرة الإقتصادية بين الدول العظمى الذي أدت إلى إرتفاع أسعار المواد الأولية للإنتاج المنتجات، أو أسباب داخلية مثل التغيرات في البيئة الإقتصادية كارتفاع معدلات الفائدة أو التغيرات في التكاليف مثل ارتفاع أسعار المواد الخام أو تكاليف الأجور، مما يؤدي إلى زيادة في تكلفة الإنتاج وتراجع في الأرباح، أو عدم دقة هيكل الموازنة التقديرية للمبيعات بسبب استخدام تقديرات غير واقعية للمبيعات أو التكاليف.

### المطلب الثاني: مؤشرات الأداء المالي في المؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية

مؤشرات الأداء المالي هي مجموعة من مقاييس مالية تستخدم لقياس أداء المؤسسة، وتحدد نجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها المالية، كما تعكس وضعيتها المالية خلال فترة زمنية محددة.

#### 1. كيفية حساب المؤشرات المالية:

قبل حساب مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة خلال السنوات (2022-2024) يمكن عرض العلاقة

الحسابية لكل مؤشرا من هذه المؤشرات في الجدول:

#### الجدول رقم (06): كيفية حساب المؤشرات المالية

| المؤشرات الرئيسية | المؤشرات الفرعية                                                 |
|-------------------|------------------------------------------------------------------|
| مؤشرات الربحية    | هامش الربح الصافي = (النتيجة الصافية / رقم الأعمال الصافي) * 100 |
|                   | العائد على الأصول = (النتيجة الصافية / إجمالي الأصول)            |
| مؤشرات السيولة    | نسبة السيولة الجارية = (الأصول المتداولة / الخصوم المتداولة)     |
|                   | النسبة السريعة = (الأصول المتداولة - المخزون) / الخصوم المتداولة |

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية

|                  |                                                         |
|------------------|---------------------------------------------------------|
| مؤشرات النشاط    | دوران الأصول = (رقم الأعمال الصافي / إجمالي الأصول)     |
|                  | دوران المخزون = (تكلفة البضاعة المباعة / متوسط المخزون) |
| مؤشرات المديونية | نسبة المديونية = (إجمالي الديون / إجمالي الأصول) * 100  |

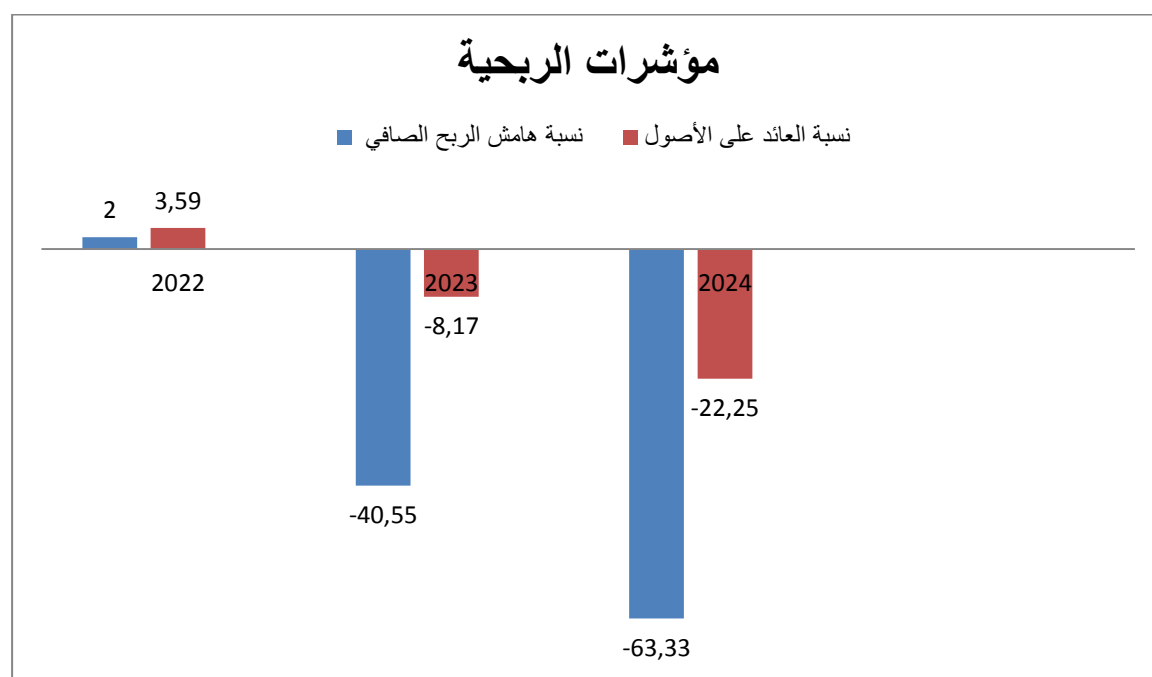
المصدر: من إعداد الطالب بناء على شعيب شنوف، المحاسبة المالية وفقا للمعايير الدولية للإبلاغ

المالي والنظام المحاسبي المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.

### 2. مؤشرات الأداء المالي خلال السنوات (2022-2024):

يمكن عرض مؤشرات الأداء المالي خلال السنوات (2022-2024) في الأشكال التالية:

الشكل رقم (03): يوضح مؤشرات الربحية خلال السنوات (2022-2024)



المصدر من إعداد الطالب بناء على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج

يلاحظ من خلال هذا الشكل أن مؤشرات الربحية بشكل عام ضعيفة جدا، حيث بلغت نسبة هامش

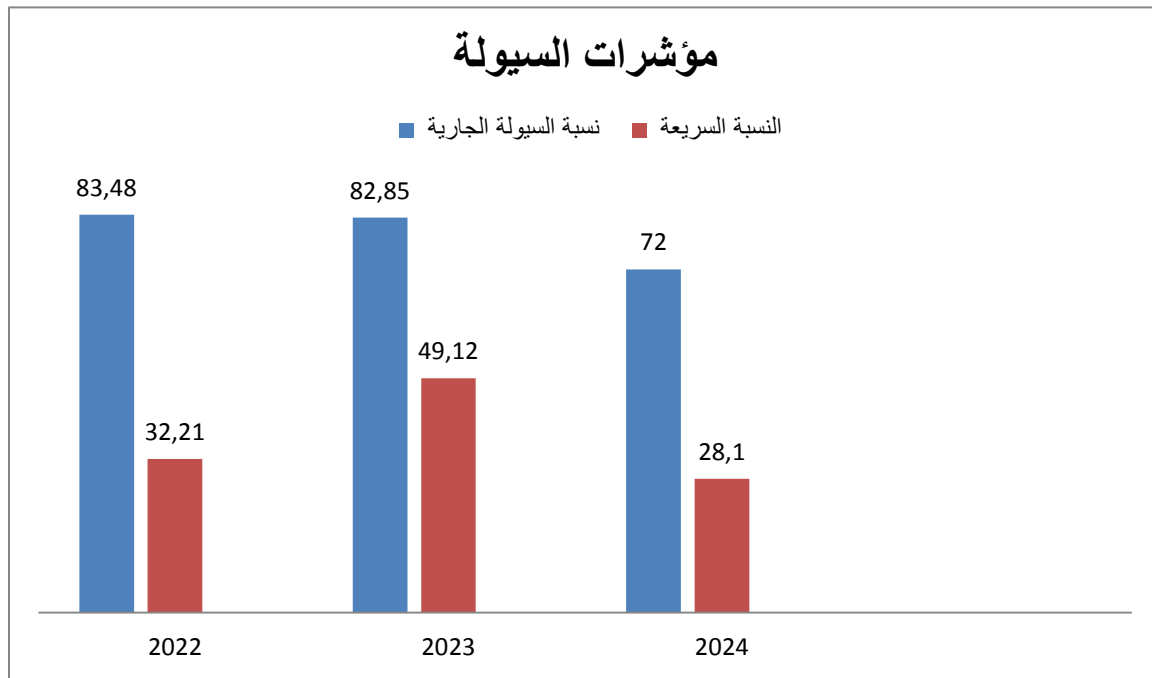
الربح الصافي خلال السنوات (2022-2024) على التوالي: 2% و -40.55% و -63.33%، وهذا

يدل على أن المؤسسة لا تحقق أرباح جيدة، ففي سنة 2022 حققت ربحا ضعيفا جدا، وفي حين أن

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية

سنتين 2023 و 2024 حققت خسائر معتبرة، وهذا قد يرجع إلى صعوبات في التحكم في تكاليف أو صعوبات في تحقيق أرباح من مبيعاتها، أما بالنسبة لنسبة العائد على الأصول خلال السنوات (2022-2024) فقد بلغت نسبتها على التوالي: 3.59% و 8.17% و 22.25%-، وهذا يدل على ضعف كفاءة المؤسسة في استخدام أصولها لتحقيق أرباحها، ففي سنة 2022 حققت ربحا ضعيفا جدا، وفي حين أن سنتين 2023 و 2024 حققت خسائر معتبرة، وهذا قد يرجع إلى سوء استخدامهما لأصولها بشكل فعال أو أنها تعاني من مشاكل مالية.

الشكل رقم (04): يوضح مؤشرات السيولة خلال السنوات (2024-2022)



### المصدر من إعداد الطالب بناء على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج

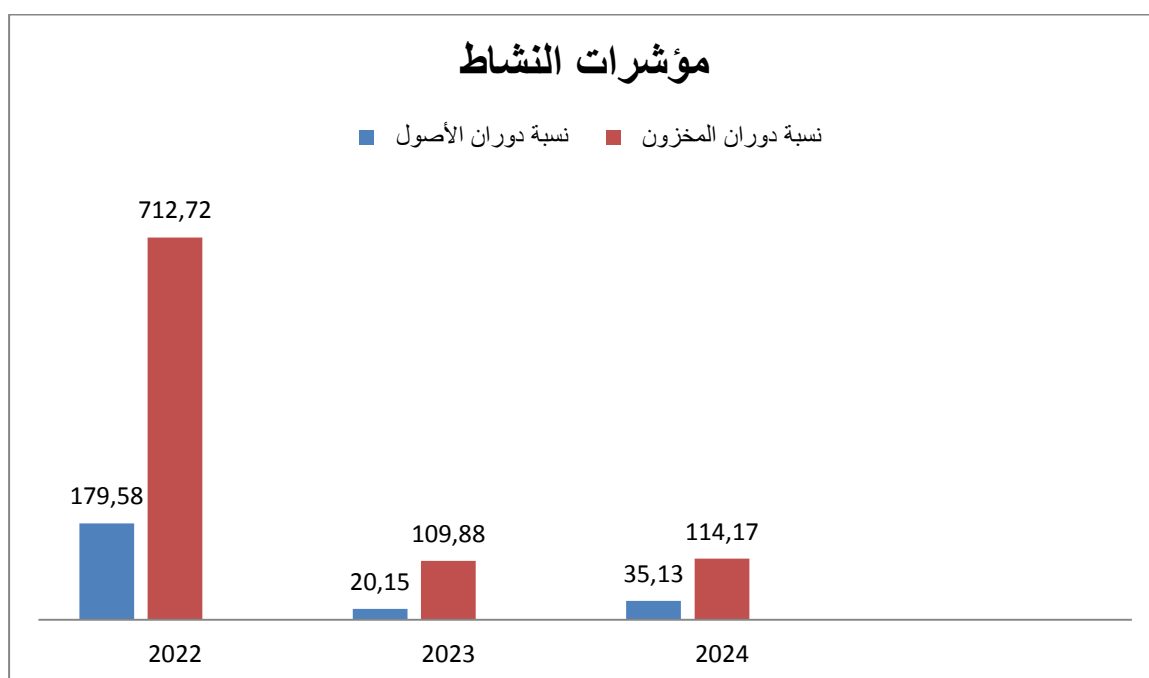
يلاحظ من خلال هذا الشكل أن مؤشرات السيولة بشكل عام ضعيفة، حيث بلغت نسبة السيولة الجارية خلال السنوات (2024-2022) على التوالي: 83.48% و 82.85% و 72%، وهذا يدل على عدم قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها قصيرة الأجل باستخدام الأصول المتداولة، مما يشير إلى أنه مؤشر ضعيف على سيولة المؤسسة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، وهذا قد يرجع إلى أنها



## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية

تعاني من مشاكل في السيولة وكذا أنها لا تستغل أصولها بشكل فعال، أما بالنسبة لنسبة السريعة خلال السنوات (2024-2022) فقد بلغت نسبتها على التوالي: 32.21% و 49.12% و 28.10%، وهذا يدل على عدم قدرة المؤسسة على سداد إلتزاماتها قصيرة الأجل بإستخدام الأصول السائلة الأكثر سهولة في التحويل إلى نقد، مما يشير إلى أنه مؤشر ضعيف على سيولة المؤسسة السريعة وقدرتها على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل، وهذا قد يرجع إلى أنها تعاني من مشاكل التدفق النقدي.

### الشكل رقم (05): يوضح مؤشرات النشاط خلال السنوات (2024-2022)



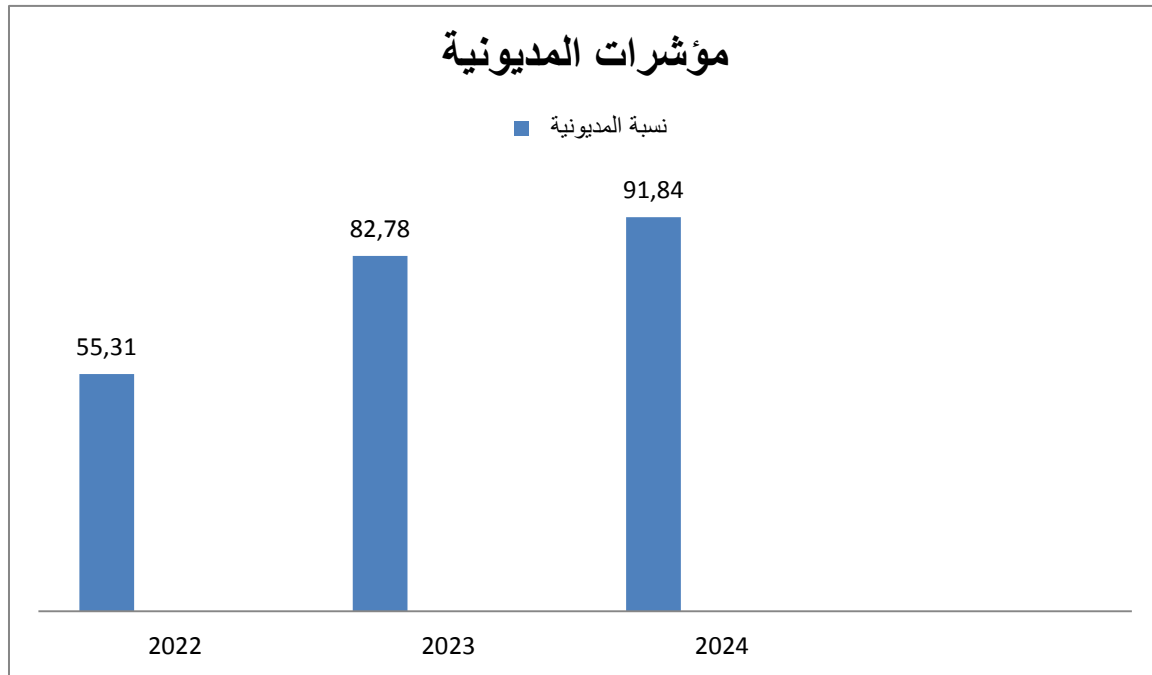
### المصدر من إعداد الطالب بناء على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج

يلاحظ من خلال هذا الشكل أن مؤشرات النشاط بشكل عام ضعيفة، حيث بلغت نسبة دوران الأصول خلال السنوات (2024-2022) على التوالي: 179.58% و 20.15% و 35.13%، وهذا يدل على عدم كفاءة المؤسسة في إستخدام أصولها لتوليد مبيعاتها، وهذا قد يرجع إلى أنها لا تستثمر أصولها بشكل كاف أو صعوبات في إدارة الأصول أو مشاكل في العمليات التشغيلية، أما بالنسبة لنسبة دوران المخزون خلال السنوات (2024-2022) فقد بلغت نسبتها على التوالي: 712.72% و 109.88%

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية

و114.17%، وهذا يدل على أنها باعت كامل مخزونها مرة واحدة على الأقل خلال فترة زمنية محددة، وهذا يدل على أن المؤسسة تتبع مخزونها بمعدل جيد، كما أنه تديره بكفاءة.

الشكل رقم (06): يوضح مؤشرات المديونية خلال السنوات (2022-2024)



المصدر من إعداد الطالب بناء على الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج

يلاحظ من خلال هذا الشكل أن مؤشرات المديونية بشكل عام ضعيفة، حيث بلغت نسبة المديونية خلال السنوات (2024-2022) على التوالي: 55.31% و82.78% و91.84%، وهذا يدل على أن إجمالي أصول المؤسسة أكبر من إجمالي ديونها مما يعني أنها تمتلك أصولاً أكثر مما تستدينه، وهذا قد يرجع إلى اعتمادها بشكل أكبر على تمويل ذاتي (حقوق الملكية) وليس على الاقتراض.

المطلب الثالث: دور التخطيط المالي في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية

على تحسين الأداء المالي

ومن خلال ما تم عرضه سابقاً من موازنات تقديرية للمبيعات ومؤشرات الأداء المالي خلال

السنوات (2024-2022) يمكن تلخيص دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي فيما يلي:

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية

- ✓ **التخطيط:** الموازنات التقديرية تساعد المؤسسات على التخطيط لمستقبلها من خلال توقع حجم المبيعات المتوقع، مما يسهل اتخاذ القرارات المتعلقة بالإنتاج، الموارد، والمشتريات.
- ✓ **الرقابة:** من خلال مقارنة المبيعات الفعلية بالتقديرات، يمكن للمؤسسات تحديد الانحرافات وتقييم أداء المبيعات، مما يساعد في اتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة.
- ✓ **قيادة الأداء:** الموازنة التقديرية تساعد في تحقيق الأهداف الموضوعة، وتحدد مدى نجاح المؤسسة في تحقيق الأداء المالي المتميز.
- ✓ **التنسيق:** توفر الموازنة التقديرية للمبيعات حلقة وصل بين خطط الإدارات المختلفة، مما يضمن تنسيق العمليات وتحقيق الأهداف بشكل فعال.
- ✓ **اتخاذ القرارات:** تساعد الموازنة التقديرية الإدارة على اتخاذ القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالمبيعات، مثل تحديد أسعار المنتجات، اختيار القنوات التسويقية، وتخصيص الموارد.
- ✓ **تقييم الأداء:** الموازنات التقديرية تساعد في تقييم الأداء المالي للمؤسسة من خلال مقارنة الأهداف المخطط لها بالنتائج الفعلية، مما يتيح للمؤسسة قياس مدى تحقيق أهدافها.
- ✓ **تخصيص الموارد:** تساعد الموازنات التقديرية على التخصيص الرشيد للموارد داخل المؤسسة، مما يضمن استخدامها الأمثل في الأقسام المختلفة.
- ✓ **تحسين الأداء:** من خلال تحليل الأداء المالي، يمكن للمؤسسات تحديد نقاط القوة والضعف، واتخاذ الإجراءات اللازمة لتحسين الأداء.

### خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تم عرض الدراسة التطبيقية في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية، حيث استخدمت الوثائق في الإجابة على التساؤلات المطروحة في الدراسة، وقد تم عرض نتائج الدراسة التطبيقية حول واقع التخطيط المالي ودوره في تحسين الأداء المالي في المؤسسة، حيث قمت بإعداد الموازنات التقديرية للمبيعات، بالإضافة إلى حساب مؤشرات الأداء المالي، وما تبين أن المؤسسة تعتمد التخطيط المالي من خلال استخدام الموازنات التقديرية للمبيعات في تحسين الأداء المالي، ويتجلى دور هام لهذه الموازنات التقديرية في توفير المعلومات التفصيلية حول امكانيات المؤسسة وما تمتلكه، وكذا نشاطها ووضعيته المالية، وأرباحها وتكاليفها خلال فترة معينة، مما يساعدها على تحديد أهدافها بشكل أكثر كفاءة وفعالية وهذا ينعكس على تحسن أداءها المالي.

الختام

بغية التعرف على دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي، تم اختيار أشهر المؤسسات الإقتصادية على مستوى غرداية لإجراء دراسة ميدانية فيها، وتمثلت هذه المؤسسة في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية، حيث استعملت الوثائق مثل الميزانيات المالية وجدول حسابات النتائج خلال السنوات (2022-2024) كوسيلة لجمع المعلومات والبيانات، للتأكد من صحة الفرضيات أو نفيها.

### 1. إختبار صحة الفرضيات:

من خلال الدراسة التطبيقية في مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية، تم الإجابة على التساؤلات المطروحة.

**بالنسبة للفرضية الأولى:** تنص الفرضية الأولى على أن: تتميز مؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية بالدقة في إعداد وتقدير الموازنات التقديرية للمبيعات، وبعد عرض نتائج هذه الفرضية وتحليلها ومناقشتها تم التوصل إلى أن تقديرات المؤسسة خلال السنوات (2022-2024) شهدت إنحرافات سلبية في سنتي 2023 و 2024، وهذا يبين فشلها في تقدير دقيق لمبيعاتها، وهذا ينفي صحة هذه الفرضية.

**بالنسبة للفرضية الثانية:** تنص الفرضية الثانية على أن: مؤشرات الأداء المالي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية ذات مستوى عالي، وبعد عرض نتائج هذه الفرضية وتحليلها ومناقشتها تم التوصل إلى أن معظم مؤشرات الأداء المالي للمؤسسة ضعيفة سواء من حيث مؤشرات الربحية أو السيولة أو النشاط أو المديونية، وهذا ينفي صحة هذه الفرضية.

**بالنسبة للفرضية الثالثة:** تنص الفرضية الثالثة على أن: يتجلى دور التخطيط المالي لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية في تحسين أدائها المالي من خلال تقديم معلومات دقيقة

## الخاتمة

وواضحة حول مختلف الجوانب المتعلقة بالأداء المالي، وبعد عرض نتائج هذه الفرضية وتحليلها ومناقشتها تم التوصل إلى أن للتخطيط المالي دور هام في تحسين الأداء المالي، حيث تقدم أدوات التخطيط المالي مثل الموازنات التقديرية مجموعة من المعلومات التفصيلية عن مختلف جوانب الأداء المالي مما يمكن المؤسسة من إتخاذ القرار المناسب في الوقت المناسب، وهذا ينعكس على تحسن الأداء المالي، وهذا يؤكد صحة هذه الفرضية.

### 2. نتائج الدراسة:

وقد توصلت الدراسة إلى جملة من النتائج التالية:

✓ إن إنحرافات المبيعات لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية في سنة 2022 تبين إنحرافا إيجابيا قدر ب: 3381559846,43 دج.

✓ إن إنحرافات المبيعات لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية في سنتي 2023 و2024 تبين إنحرافات سلبية بلغت على التوالي: 756242770,12 دج و1705213735 دج.

✓ إن مؤشرات الربحية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية خلال السنوات (2024-2022) بشكل عام ضعيفة جدا.

✓ إن مؤشرات السيولة لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية خلال السنوات (2024-2022) بشكل عام ضعيفة.

✓ إن مؤشرات النشاط لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية خلال السنوات (2024-2022) بشكل عام ضعيفة، باستثناء نسبة دوران المخزون الذي كان مرتفعة خلال سنوات

الدراسة (2024-2022).

## الخاتمة

✓ إن مؤشرات المديونية لمؤسسة الجزائرية لصناعة الأنابيب (ALFAPIPE) بغرداية خلال السنوات (2022-2024) بشكل عام ضعيفة.

### 3. الإقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن تقديم الإقتراحات التالية:

✓ منح مسؤولي إعداد التخطيط المالي في المؤسسة مساحة أوسع من الحرية لاتخاذ القرارات ووضع الخطط المناسبة؛

✓ إشراك جميع العاملين في المؤسسة في عملية التخطيط المالي لتعزيز التفاهم والتنسيق وتحقيق الأهداف المشتركة؛

✓ رفع وعي المسؤولين في المؤسسة بأهمية التخطيط المالي ودوره في ترشيد عملية اتخاذ القرار، مما ينعكس إيجاباً على تحسين الأداء المالي؛

✓ تنظيم دورات تدريبية تهدف إلى تعزيز كفاءة استخدام أدوات التخطيط المالي بشكل فعال داخل المؤسسة؛

✓ التركيز على تطوير منهجيات وأساليب تقييم الأداء المالي بما يساهم في تقديم مؤشرات أدق تساعد في تحسين القرارات الإدارية والمالية؛

✓ توفير نظم معلومات فعّالة تتيح التكامل بين مختلف أقسام المؤسسة، وتوفر البيانات اللازمة لدعم عملية تقييم الأداء المالي بدقة وكفاءة؛

✓ السعي إلى تطوير وتحسين الأساليب العلمية والإحصائية التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية التخطيط المالي، بما يعزز دقة التقديرات وكفاءة اتخاذ القرارات.



### 4. آفاق الدراسة:

من خلال دراستي لهذه الموضوع يمكن إقتراح بعض الموضوع التي يمكن أن تكون دراسات مستقبلية بالنسبة للباحثين الآخرين فيما يلي:

- ✓ تطبيق بطاقة الأداء المتوازن في المؤسسات الناشئة؛
- ✓ دور التخطيط المالي في تحسين جودة القرارات المالية؛
- ✓ واقع أدوات التخطيط المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها؛
- ✓ فعالية التخطيط المالي في تحقيق أهداف المؤسسة؛
- ✓ تطبيق نظام الموازنة التقديرية وأثره في زيادة ربحية المؤسسة.
- ✓ دور الموازنات التقديرية في التحليل الإستراتيجي.

# قائمة المراجع

### أولاً: المراجع باللغة العربية:

#### 1. الكتب:

- ✓ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، دار الوراق للنشر والتوزيع، القاهرة، مصر، 2011.
- ✓ خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والإقتصادي في دراسات تقييم وجدوى المشاريع، دار وائل للنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2010.
- ✓ السعيد فرحات جمعة، الأداء المالي لمنظمات الأعمال، دار المريخ للنشر والتوزيع، المملكة العربية السعودية، 2000.
- ✓ شعيب شنوف، المحاسبة المالية وفقا للمعايير الدولية للابلاغ المالي والنظام المحاسبي المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2016.

#### 2. البحوث الجامعية:

- ✓ أميرة بوزلوف، نجبية صحراوي، دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفلين خلال الفترة 2018-2020، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2021/2022.
- ✓ إيمان، ياسف هاجر، دراسة العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة قياسية للمؤسسات المدرجة في مؤشر cac 40، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018-2019.

## قائمة المراجع

- ✓ حياة تواتي، وسام خدام، دراسة العوامل المؤثرة على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (دراسة قياسية للمؤسسات المدرجة في مؤشر داو جونز الصناعي)، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018-2019.
- ✓ زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة: حالة تطبيقية عن مؤسسة، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2، قسنطينة، 2012-2013.
- ✓ عبد الحميد قرميدة، عبد النور رحموني، دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - وحدة ورقلة حضري 2022-2023 -، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2023/2024.
- ✓ عبد الغني دادن، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية: نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2007.
- ✓ عبد الله رحيم مساعدي، ياسين بوناب، دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء من منظور بطاقة الأداء المتوازن: دراسة حالة مؤسسة فرتيال - عنابة - للفترة 2017-2019، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2023/2024.
- ✓ فريد مقران، التخطيط المالي للمشاريع الإستثمارية: دراسة حالة شركة سوناطراك، فرع نشاط المنبع، مذكرة الماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.

✓ لقمان بوخالفة، ياسر بريغن، تأثير التخطيط المالي على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية: دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن - جيجل -، مذكرة ماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2023/2022.

### 3. المجالات العلمية:

✓ إسماعيل سبتي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الجزائرية في ظل تطبيق النظام المحاسبي المالي SCF: دراسة حالة مؤسسة ملبنة التل بسطيف 2016/2014، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، المجلد 01، العدد 34، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018.

✓ إيمان تيقرين، محمد قرّاش، تأثير سياسة الرفع المالي على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية (دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية خلال الفترة (2017/2014)، مجلة التكامل الاقتصادي، المجلد 09، العدد 03، جامعة البليدة 2، البليدة، سبتمبر 2021.

✓ حمزة عقبي، بشير بن عيشي، أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية (دراسة عينة من المؤسسات المدرجة في بورصة الجزائر باستخدام طريقة التحليل العاملي التمييزي، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، جامعة بسكرة، بسكرة، ديسمبر 2017.

✓ عبد الباقي بضياف، بوبكر شماخي، عائشة بخالد، تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المالي للبنوك التجارية (دراسة قياسية على البنوك التجارية الجزائرية (2009-2016)، مجلة الباحث، مج 18، ع 01، جامعة ورقلة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018.

✓ نور الدين فلاق، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية: دراسة حالة مؤسسات المباني الصناعية والنحاسية خلال الفترة 2021-2022، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، العدد 01، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2023.

### 4. المحاضرات الجامعية:

✓ توفيق رفاع، دروس وتمارين في مقياس التسيير والإستراتيجية المالية للمؤسسة، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر مالية المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2020-2021.

✓ حبيبة موسوني، محاضرات في مقياس تسيير وإستراتيجية مالية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثانية ماستر مالية المؤسسة، كلية العلوم الإقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة أبو بكر بلقايد، تلمسان، 2023-2024.

✓ عبد القادر شلالي، قرومي حميد، محاضرات في مادة: الإستراتيجية والتخطيط المالي، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2016-2017.

✓ محمد الصالح فروم، محاضرات في مادة التخطيط والرقابة المالية، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2023-2024.

✓ محمد بنية، محاضرات في التحليل المالي، مطبوعة موجهة إلى السنة الأولى تخصص تسويق الخدمات، تسويق فندقية وسياحي، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2018-2019.

### 5. المؤتمرات العلمية:

✓ جمال الزهير، التخطيط الإستراتيجي للموارد المالية وأثره على جودة الأداء بالأندية الرياضية بدولة الكويت، المؤتمر العلمي الدولي لكلية التربية الرياضية، جامعة أسيوط، مصر.

### 6. المواقع الإلكترونية:

✓ برنامج مبيعات وفواتير وإدارة المخازن، **التخطيط المالي**، تاريخ التصفح: 16-03-2025، منشور

على موقع:

<https://albadrsales.com/ar/%D8%A7%D9%84%D8%AA%D8%AE%D8%B7%D9%8A%D8%B7-%D8%A7%D9%84%D9%85%D8%A7%D9%84%D9%8A/>

### ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

✓ JOSEPH MWAURA, **THE EFFECT OF FINANCIAL PLANNING ON THE FINANCIAL PERFORMANCE OF AUTOMOBILE FIRMS IN KENYA**, RESEARCH PROJECT SUBMITTED IN FULFILLMENT FOR THE REQUIREMENT OF THE AWARD OF DEGREE IN MASTER OF BUSINESS ADMINISTRATION, UNIVERSITY OF NAIROBI, KENYA, 2013.

✓ SHEILA WANJIKU WANJUKI, **EFFECT OF FINANCIAL PLANNING ON FINANCIAL PERFORMANCE OF NON GOVERNMENTAL ORGANIZATIONS IN NAIROBI CITY COUNTY, KENYA**, A Research Project Report Submitted to the Chandaria School of Business in Partial Fulfillment of the Requirement for the Degree of Master of Business Administration (MBA), UNITED STATES INTERNATIONAL UNIVERSITY – AFRICA, 2023.

✓ Hayder Jasim Obaid, Khanm Noori Kaka Hama, Mohanad Hameed Yasir, **Titled : THE ROLE OF FINANCIAL LITERACY IN ACHIEVING FINANCIAL SATISFACTION THROUGH FINANCIAL WELL-BEING**, International journal of Professional business review, No 07, Miami, 2023.

الملاحق



الملحق رقم (01): الميزانية المالية لسنة 2022

| ACTIF                                           | NOTE | Montants<br>Bruts        | Amortissements<br>Provisions et<br>pertes de<br>valeurs | Net                     |
|-------------------------------------------------|------|--------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                      |      |                          |                                                         |                         |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif |      |                          |                                                         |                         |
| Immobilisations incorporelles                   |      |                          |                                                         |                         |
| Immobilisations corporelles                     |      |                          |                                                         |                         |
| Terrains                                        |      |                          |                                                         |                         |
| Bâtiments                                       |      | 2 624 149 614.91         | 2 298 479 605.88                                        | 325 670 009.03          |
| Autres immobilisations corporelles              |      | 8 933 515 349.54         | 2 491 994 133.70                                        | 1 441 521 215.84        |
| Immobilisations en concession                   |      |                          |                                                         |                         |
| Immobilisations encours                         |      | 622 712 354.13           |                                                         | 622 712 354.13          |
| Immobilisations financières                     |      |                          |                                                         |                         |
| Titres mis en équivalence                       |      |                          |                                                         |                         |
| Autres participations et créances rattachées    |      |                          |                                                         |                         |
| Autres titres immobilisés                       |      |                          |                                                         |                         |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  |      | 71 878 500.00            | 71 030 000.00                                           | 848 500.00              |
| Impôts différés actif                           |      | 459 761 270.04           |                                                         | 459 761 270.04          |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  |      | <b>7 712 017 088.62</b>  | <b>4 881 503 739.58</b>                                 | <b>2 850 513 349.04</b> |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |      |                          |                                                         |                         |
| Stocks et encours                               |      | 2 331 180 880.06         | 436 958 375.10                                          | 1 894 222 504.96        |
| Créances et emplois assimilés                   |      |                          |                                                         |                         |
| Clients                                         |      | 435 722 608.98           | 129 475 843.91                                          | 306 246 765.07          |
| Autres débiteurs                                |      | 1 640 140 368.16         | 881 099 666.07                                          | 759 040 702.09          |
| Impôts et assimilés                             |      | 7 757 582.11             | 6 859 844.35                                            | 897 737.76              |
| Autres créances et emplois assimilés            |      |                          |                                                         |                         |
| Disponibilités et assimilés                     |      |                          |                                                         |                         |
| Placements et autres actifs financiers courants |      |                          |                                                         |                         |
| Trésorerie                                      |      | 124 294 800.47           |                                                         | 124 294 800.47          |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      |      | <b>4 539 096 239.78</b>  | <b>1 454 303 723.43</b>                                 | <b>3 084 702 510.35</b> |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      |      | <b>12 251 113 328.40</b> | <b>6 315 807 463.01</b>                                 | <b>5 935 215 859.39</b> |

|                                              |  |                         |
|----------------------------------------------|--|-------------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                      |  |                         |
| Capital émis                                 |  |                         |
| Capital non appelé                           |  |                         |
| Primes et réserves - Réserves consolidés (1) |  |                         |
| Ecart de réévaluation                        |  |                         |
| Ecart d'équivalence (1)                      |  |                         |
| Résultat net - Résultat net du groupe (1)    |  | 213 434 321.24          |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau   |  |                         |
| Comptes de liaison                           |  |                         |
| Part de la société consolidante (1)          |  |                         |
| Part des minoritaires (1)                    |  |                         |
| <b>TOTAL I</b>                               |  | <b>213 434 321.24</b>   |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                  |  |                         |
| Emprunts et dettes financières               |  |                         |
| Impôts (différés et provisionnés)            |  |                         |
| Autres dettes non courantes                  |  |                         |
| Provisions et produits constatés d'avance    |  | 2 026 645 234.84        |
| <b>TOTAL II</b>                              |  | <b>2 026 645 234.84</b> |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                     |  |                         |
| Fournisseurs et comptes rattachés            |  | 411 322 750.37          |
| Impôts                                       |  | 963 583.00              |
| Autres dettes                                |  | 3 282 849 969.94        |
| Trésorerie passif                            |  |                         |
| <b>TOTAL III</b>                             |  | <b>3 695 136 303.31</b> |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>       |  | <b>5 935 215 859.39</b> |

الملحق رقم (02): الميزانية المالية لسنة 2023

| ACTIF                                           | NOTE | Montants<br>Bruts        | Amortissements<br>Provisions et<br>pertes de<br>valeurs | Net                     |
|-------------------------------------------------|------|--------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                      |      |                          |                                                         |                         |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif |      |                          |                                                         |                         |
| Immobilisations incorporelles                   |      |                          |                                                         |                         |
| Immobilisations corporelles                     |      |                          |                                                         |                         |
| Terrains                                        |      |                          |                                                         |                         |
| Bâtiments                                       |      | 2 638 995 697.91         | 2 318 908 314.38                                        | 320 090 383.55          |
| Autres immobilisations corporelles              |      | 8 959 945 329.35         | 2 719 981 308.47                                        | 1 239 964 022.88        |
| Immobilisations en concession                   |      |                          |                                                         |                         |
| Immobilisations encours                         |      | 614 808 831.47           |                                                         | 614 808 831.47          |
| Immobilisations financières                     |      |                          |                                                         |                         |
| Titres mis en équivalence                       |      |                          |                                                         |                         |
| Autres participations et créances rattachées    |      |                          |                                                         |                         |
| Autres titres immobilisés                       |      |                          |                                                         |                         |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  |      | 76 015 728.63            | 71 030 000.00                                           | 4 985 728.63            |
| Impôts différés actif                           |      | 475 942 587.16           |                                                         | 475 942 587.16          |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  |      | <b>7 765 708 174.52</b>  | <b>3 100 808 623.83</b>                                 | <b>2 655 811 553.69</b> |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |      |                          |                                                         |                         |
| Stocks et encours                               |      | 8 230 584 497.89         | 375 788 574.13                                          | 2 854 795 923.76        |
| Créances et emplois assimilés                   |      |                          |                                                         |                         |
| Clients                                         |      | 2 495 226 809.81         | 167 310.00                                              | 2 495 059 499.81        |
| Autres débiteurs                                |      | 1 614 340 280.54         | 2 238 503.13                                            | 1 612 101 777.41        |
| Impôts et assimilés                             |      | 3 374 206.67             |                                                         | 3 374 206.67            |
| Autres créances et emplois assimilés            |      |                          |                                                         |                         |
| Disponibilités et assimilés                     |      |                          |                                                         |                         |
| Placements et autres actifs financiers courants |      |                          |                                                         |                         |
| Trésorerie                                      |      | 47 763 595.99            |                                                         | 47 763 595.99           |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      |      | <b>7 391 289 390.90</b>  | <b>378 184 337.28</b>                                   | <b>7 013 095 003.64</b> |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      |      | <b>15 156 997 565.42</b> | <b>3 488 991 961.11</b>                                 | <b>9 668 906 553.33</b> |

|                                              |  |                         |
|----------------------------------------------|--|-------------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                      |  |                         |
| Capital émis                                 |  |                         |
| Capital non appelé                           |  |                         |
| Primes et réserves - Réserves consolidés (1) |  |                         |
| Ecart de réévaluation                        |  |                         |
| Ecart d'équivalence (1)                      |  |                         |
| Résultat net - Résultat net du groupe (1)    |  | -790 333 092.56         |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau   |  | -28 233 703.54          |
| Part de la société consolidante (1)          |  |                         |
| Part des minoritaires (1)                    |  |                         |
| <b>TOTAL I</b>                               |  | <b>-818 566 796.10</b>  |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                  |  |                         |
| Emprunts et dettes financières               |  |                         |
| Impôts (différés et provisionnés)            |  |                         |
| Autres dettes non courantes                  |  |                         |
| Provisions et produits constatés d'avance    |  | 2 023 548 172.14        |
| <b>TOTAL II</b>                              |  | <b>2 023 548 172.14</b> |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                     |  |                         |
| Fournisseurs et comptes rattachés            |  | 438 252 957.99          |
| Impôts                                       |  | 21 040 888.00           |
| Autres dettes                                |  | 8 004 631 335.30        |
| Trésorerie passif                            |  |                         |
| <b>TOTAL III</b>                             |  | <b>8 463 925 181.29</b> |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>       |  | <b>9 668 906 557.33</b> |

الملحق رقم (03): الميزانية المالية لسنة 2024

| ACTIF                                           | NOTE | Montants<br>Bruts        | Amortissements<br>Provisions et<br>pertes de<br>valeurs | Net                     |
|-------------------------------------------------|------|--------------------------|---------------------------------------------------------|-------------------------|
| <b>ACTIFS NON COURANTS</b>                      |      |                          |                                                         |                         |
| Ecart d'acquisition-goodwill positif ou négatif |      |                          |                                                         |                         |
| Immobilisations incorporelles                   |      |                          |                                                         |                         |
| Immobilisations corporelles                     |      |                          |                                                         |                         |
| Terrains                                        |      |                          |                                                         |                         |
| Bâtiments                                       |      | 2 638 995 697.91         | 2 339 714 318.92                                        | 299 281 378.99          |
| Autres immobilisations corporelles              |      | 8 981 880 054.82         | 2 947 078 447.08                                        | 1 034 803 607.74        |
| Immobilisations en concession                   |      |                          |                                                         |                         |
| Immobilisations encours                         |      | 620 037 150.42           |                                                         | 620 037 150.42          |
| Immobilisations financières                     |      |                          |                                                         |                         |
| Titres mis en équivalence                       |      |                          |                                                         |                         |
| Autres participations et créances rattachées    |      |                          |                                                         |                         |
| Autres titres immobilisés                       |      |                          |                                                         |                         |
| Prêts et autres actifs financiers non courants  |      | 4 781 728.63             |                                                         | 4 781 728.63            |
| Impôts différés actif                           |      | 484 966 338.79           |                                                         | 484 966 338.79          |
| <b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>                  |      | <b>7 730 660 970.57</b>  | <b>5 286 720 766.00</b>                                 | <b>2 443 870 204.57</b> |
| <b>ACTIF COURANT</b>                            |      |                          |                                                         |                         |
| Stocks et encours                               |      | 8 970 590 996.45         | 486 716 758.68                                          | 3 483 874 237.77        |
| Créances et emplois assimilés                   |      |                          |                                                         |                         |
| Clients                                         |      | 605 245 814.68           | 167 310.00                                              | 605 078 504.68          |
| Autres débiteurs                                |      | 1 453 079 719.21         | 2 238 503.13                                            | 1 450 841 216.08        |
| Impôts et assimilés                             |      | 394 822.37               |                                                         | 394 822.37              |
| Autres créances et emplois assimilés            |      |                          |                                                         |                         |
| Disponibilités et assimilés                     |      |                          |                                                         |                         |
| Placements et autres actifs financiers courants |      |                          |                                                         |                         |
| Trésorerie                                      |      | 173 675 268.68           |                                                         | 173 675 268.68          |
| <b>TOTAL ACTIF COURANT</b>                      |      | <b>6 202 986 621.39</b>  | <b>489 122 671.81</b>                                   | <b>5 713 864 049.58</b> |
| <b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>                      |      | <b>13 933 647 591.96</b> | <b>5 775 813 337.81</b>                                 | <b>8 157 734 254.15</b> |

|                                              |  |                          |
|----------------------------------------------|--|--------------------------|
| <b>CAPITAUX PROPRES</b>                      |  |                          |
| Capital émis                                 |  |                          |
| Capital non appelé                           |  |                          |
| Primes et réserves - Réserves consolidés (1) |  |                          |
| Ecart de réévaluation                        |  |                          |
| Ecart d'équivalence (1)                      |  |                          |
| Résultat net - Résultat net du groupe (1)    |  | -1 815 412 088.42        |
| Autres capitaux propres - Report à nouveau   |  | -28 233 703.54           |
| Part de la société consolidante (1)          |  |                          |
| Part des minoritaires (1)                    |  |                          |
| <b>TOTAL I</b>                               |  | <b>-1 843 645 791.96</b> |
| <b>PASSIFS NON-COURANTS</b>                  |  |                          |
| Emprunts et dettes financières               |  |                          |
| Impôts (différés et provisionnés)            |  |                          |
| Autres dettes non courantes                  |  |                          |
| Provisions et produits constatés d'avance    |  | 2 066 489 860.89         |
| <b>TOTAL II</b>                              |  | <b>2 066 489 860.89</b>  |
| <b>PASSIFS COURANTS:</b>                     |  |                          |
| Fournisseurs et comptes rattachés            |  | 429 086 105.24           |
| Impôts                                       |  | 13 267 153.00            |
| Autres dettes                                |  | 7 492 536 926.98         |
| Trésorerie passif                            |  |                          |
| <b>TOTAL III</b>                             |  | <b>7 934 890 185.22</b>  |
| <b>TOTAL GENERAL PASSIF (I+II+III)</b>       |  | <b>8 157 734 254.15</b>  |



الملحق رقم (04): جدول حسابات النتائج لسنة 2022

|                                                               |                          |
|---------------------------------------------------------------|--------------------------|
| Ventes et produits annexes                                    | 10 658 529 846.43        |
| Variation stocks produits finis et en cours                   | -957 912 638.84          |
| Production immobilisée                                        | 3 087 797.86             |
| Subventions d'exploitation                                    |                          |
| <b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>                             | <b>9 703 705 005.45</b>  |
| Achats consommés                                              | -6 402 260 999.77        |
| Services extérieurs et autres consommations                   | -348 006 759.80          |
| <b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>                          | <b>-6 750 267 759.57</b> |
| <b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>               | <b>2 953 437 245.88</b>  |
| Charges de personnel                                          | -1 671 365 493.57        |
| Impôts, taxes et versements assimilés                         | -108 487 954.86          |
| <b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>                        | <b>1 173 583 797.45</b>  |
| Autres produits opérationnels                                 | 33 007 629.25            |
| Autres charges opérationnelles                                | -3 453 899.07            |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs | -824 171 311.76          |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions                    | 47 476 757.97            |
| <b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>                               | <b>426 442 973.84</b>    |
| Produits financiers                                           | 8 701 916.78             |
| Charges financières                                           | -298 706 171.26          |
| <b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>                                  | <b>-290 004 254.48</b>   |
| <b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>            | <b>136 438 719.36</b>    |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires                     |                          |
| Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires       | 76 995 601.88            |
| <b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>            | <b>9 792 891 309.45</b>  |
| <b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>             | <b>-9 579 456 988.21</b> |
| <b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>             | <b>213 434 321.24</b>    |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)              |                          |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)               |                          |
| <b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>                             |                          |
| <b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>                           | <b>213 434 321.24</b>    |

الملحق رقم (05): جدول حسابات النتائج لسنة 2023

|                                                               |  |                          |
|---------------------------------------------------------------|--|--------------------------|
| Ventes et produits annexes                                    |  | 1 948 940 229.88         |
| Variation stocks produits finis et en cours                   |  | 218 233 984.26           |
| Production immobilisée                                        |  | 3 168 484.78             |
| Subventions d'exploitation                                    |  |                          |
| <b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>                             |  | <b>2 170 342 698.92</b>  |
| Achats consommés                                              |  | -1 496 971 593.98        |
| Services extérieurs et autres consommations                   |  | -71 543 421.91           |
| <b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>                          |  | <b>-1 568 515 015.89</b> |
| <b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>               |  | <b>601 827 683.03</b>    |
| Charges de personnel                                          |  | -1 824 991 101.03        |
| Impôts, taxes et versements assimilés                         |  | -24 754 993.30           |
| <b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>                        |  | <b>-1 247 918 411.30</b> |
| Autres produits opérationnels                                 |  | 68 516 091.99            |
| Autres charges opérationnelles                                |  | -15 879 073.18           |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs |  | -474 304 838.76          |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions                    |  | 951 965 428.23           |
| <b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>                               |  | <b>-717 620 803.02</b>   |
| Produits financiers                                           |  | 414 753.81               |
| Charges financières                                           |  | -89 308 360.47           |
| <b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>                                  |  | <b>-88 893 606.66</b>    |
| <b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>            |  | <b>-806 514 409.68</b>   |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires                     |  |                          |
| Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires       |  | 16 181 317.12            |
| <b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>            |  | <b>3 191 238 972.95</b>  |
| <b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>             |  | <b>-3 981 572 065.51</b> |
| <b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>             |  | <b>-790 333 092.56</b>   |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)              |  |                          |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)               |  |                          |
| <b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>                             |  |                          |
| <b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>                           |  | <b>-790 333 092.56</b>   |



الملحق رقم (06): جدول حسابات النتائج لسنة 2024

|                                                               |  |                          |
|---------------------------------------------------------------|--|--------------------------|
| Ventes et produits annexes                                    |  | 2 866 573 265.00         |
| Variation stocks produits finis et en cours                   |  | 902 585.86               |
| Production immobilisée                                        |  | 6 938 681.50             |
| Subventions d'exploitation                                    |  |                          |
| <b>I-PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>                             |  | <b>2 874 414 532.36</b>  |
| Achats consommés                                              |  | -1 824 487 948.89        |
| Services extérieurs et autres consommations                   |  | -164 382 457.24          |
| <b>II-CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>                          |  | <b>-1 988 870 406.13</b> |
| <b>III-VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)</b>               |  | <b>885 544 126.23</b>    |
| Charges de personnel                                          |  | -1 935 267 004.01        |
| Impôts, taxes et versements assimilés                         |  | -35 326 262.81           |
| <b>IV-EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>                        |  | <b>-1 085 049 140.59</b> |
| Autres produits opérationnels                                 |  | 10 106 396.48            |
| Autres charges opérationnelles                                |  | -11 965 154.62           |
| Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs |  | -598 561 323.13          |
| Reprise sur pertes de valeur et provisions                    |  | 54 601 367.25            |
| <b>V- RESULTAT OPERATIONNEL</b>                               |  | <b>-1 630 867 854.61</b> |
| Produits financiers                                           |  | 7 803 933.91             |
| Charges financières                                           |  | -201 371 919.35          |
| <b>VI-RESULTAT FINANCIER</b>                                  |  | <b>-193 567 985.44</b>   |
| <b>VII-RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS ( V+VI)</b>            |  | <b>-1 824 435 840.05</b> |
| Impôts exigibles sur résultats ordinaires                     |  |                          |
| Impôts différés ( Variations ) sur résultats ordinaires       |  | 9 023 751.63             |
| <b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRE S</b>           |  | <b>2 946 926 230.00</b>  |
| <b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRE S</b>            |  | <b>-4 762 338 318.42</b> |
| <b>VIII-RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRE S</b>            |  | <b>-1 815 412 088.42</b> |
| Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)              |  |                          |
| Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)               |  |                          |
| <b>IX-RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>                             |  |                          |
| <b>X-RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>                           |  | <b>-1 815 412 088.42</b> |

## الملاحق

**الملحق رقم (07): موازنات التقديرية للمبيعات خلال السنوات (2022-2024)**

| Libellé                       | T1             | T2               | T3               | T4               | 2022             |
|-------------------------------|----------------|------------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Production vendue</b>      |                |                  |                  |                  |                  |
| Tube Hydrocarbures/GAZ        | 0              | 0                | 110 470          | 1 596 000        | <b>1 706 470</b> |
| Tube Hydraulique              | 319 893        | 914 591          | 1 905 642        | 614 505          | <b>3 754 631</b> |
| Processing                    | 251 387        | 219 711          | 593 194          | 103 600          | <b>1 167 892</b> |
| <b>Total Tubes Produits</b>   | <b>571 281</b> | <b>1 134 302</b> | <b>2 609 306</b> | <b>2 314 105</b> | <b>6 628 994</b> |
| <b>Tubes déclassés</b>        |                |                  |                  |                  |                  |
| Tubes nus                     | 36 845         | 69 512           | 11 085           | 269 280          | <b>386 722</b>   |
| Tubes revêtus                 | 205 090        | 23 442           | 0                | 0                | <b>228 532</b>   |
| <b>Total Vente sur Stocks</b> | <b>241 935</b> | <b>92 954</b>    | <b>11 085</b>    | <b>269 280</b>   | <b>615 254</b>   |
| Préstationn                   | 212            | 1 564            | 195              | 0                | <b>1 971</b>     |
| <b>Divers</b>                 |                |                  |                  |                  |                  |
| Féaille                       | 4 388          | 10 125           | 2 760            | 4 140            | <b>21 413</b>    |
| Déchet polyéthylène           | 2 771          | 4 098            | 898              | 960              | <b>8 727</b>     |
| Autres                        | 0              | 322              | 169              | 120              | <b>611</b>       |
| <b>Total Divers</b>           | <b>7 159</b>   | <b>14 544</b>    | <b>3 827</b>     | <b>5 220</b>     | <b>30 751</b>    |
| <b>Total General</b>          | <b>820 587</b> | <b>1 243 364</b> | <b>2 624 414</b> | <b>2 588 605</b> | <b>7 276 970</b> |

| Libellé                       | T1             | T2             | T3               | T4             | 2023             |
|-------------------------------|----------------|----------------|------------------|----------------|------------------|
| <b>Production vendue</b>      |                |                |                  |                |                  |
| Tube Hydrocarbures/GAZ        | 0              | 0              | 110 470          | 0              | <b>110 470</b>   |
| Tube Hydraulique              | 159 035        | 227 676        | 676 015          | 614 505        | <b>1 677 231</b> |
| Processing                    | 251 387        | 219 711        | 287 578          | 0              | <b>758 676</b>   |
| <b>Total Tubes Produits</b>   | <b>410 423</b> | <b>447 387</b> | <b>1 074 063</b> | <b>614 505</b> | <b>2 546 377</b> |
| <b>Tubes déclassés</b>        |                |                |                  |                |                  |
| Tubes nus                     | 36 845         | 55 695         | 4 202            | 0              | <b>96 742</b>    |
| Tubes revêtus                 | 49 963         | 2 555          | 0                | 0              | <b>52 518</b>    |
| <b>Total Vente sur Stocks</b> | <b>86 808</b>  | <b>58 250</b>  | <b>4 202</b>     | <b>0</b>       | <b>149 260</b>   |
| Préstationn                   | 212            | 1 564          | 195              | 0              | <b>1 971</b>     |
| <b>Divers</b>                 |                |                |                  |                |                  |
| Féaille                       | 1 659          | 1 240          | 0                | 0              | <b>2 899</b>     |
| Déchet polyéthylène           | 2 427          | 2 249          | 0                | 0              | <b>4 676</b>     |
| Autres                        | 0              | 0              | 0                | 0              | <b>0</b>         |
| <b>Total Divers</b>           | <b>4 086</b>   | <b>3 489</b>   | <b>0</b>         | <b>0</b>       | <b>7 575</b>     |
| <b>Total General</b>          | <b>501 528</b> | <b>510 690</b> | <b>1 078 459</b> | <b>614 505</b> | <b>2 705 183</b> |

## الملاحق

| Libellé                       | T1             | T2             | T3               | T4               | 2024             |
|-------------------------------|----------------|----------------|------------------|------------------|------------------|
| <b>Production vendue</b>      |                |                |                  |                  |                  |
| Tube Hydrocarbures/GAZ        | 0              | 0              | 0                | 1 596 000        | <b>1 596 000</b> |
| Tube Hydraulique              | 160 858        | 686 915        | 1 229 627        | 0                | <b>2 077 400</b> |
| Processing                    | 0              | 0              | 305 616          | 103 600          | <b>409 216</b>   |
| <b>Total Tubes Produits</b>   | <b>160 858</b> | <b>686 915</b> | <b>1 535 243</b> | <b>1 699 600</b> | <b>4 082 616</b> |
| <b>Tubes déclassés</b>        |                |                |                  |                  |                  |
| Tubes nus                     | 0              | 13 817         | 6 884            | 269 280          | <b>289 980</b>   |
| Tubes revêtus                 | 155 127        | 20 887         | 0                | 0                | <b>176 014</b>   |
| <b>Total Vente sur Stocks</b> | <b>155 127</b> | <b>34 704</b>  | <b>6 884</b>     | <b>269 280</b>   | <b>465 995</b>   |
| Préstationn                   | 0              | 0              | 0                | 0                | <b>0</b>         |
| <b>Divers</b>                 |                |                |                  |                  |                  |
| Féaille                       | 2 729          | 8 885          | 2 760            | 4 140            | <b>18 514</b>    |
| Déchet polyéthylène           | 344            | 1 849          | 898              | 960              | <b>4 052</b>     |
| Autres                        | 0              | 322            | 169              | 120              | <b>611</b>       |
| <b>Total Divers</b>           | <b>3 074</b>   | <b>11 055</b>  | <b>3 827</b>     | <b>5 220</b>     | <b>23 176</b>    |
| <b>Total General</b>          | <b>319 059</b> | <b>732 674</b> | <b>1 545 954</b> | <b>1 974 100</b> | <b>4 571 787</b> |