



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

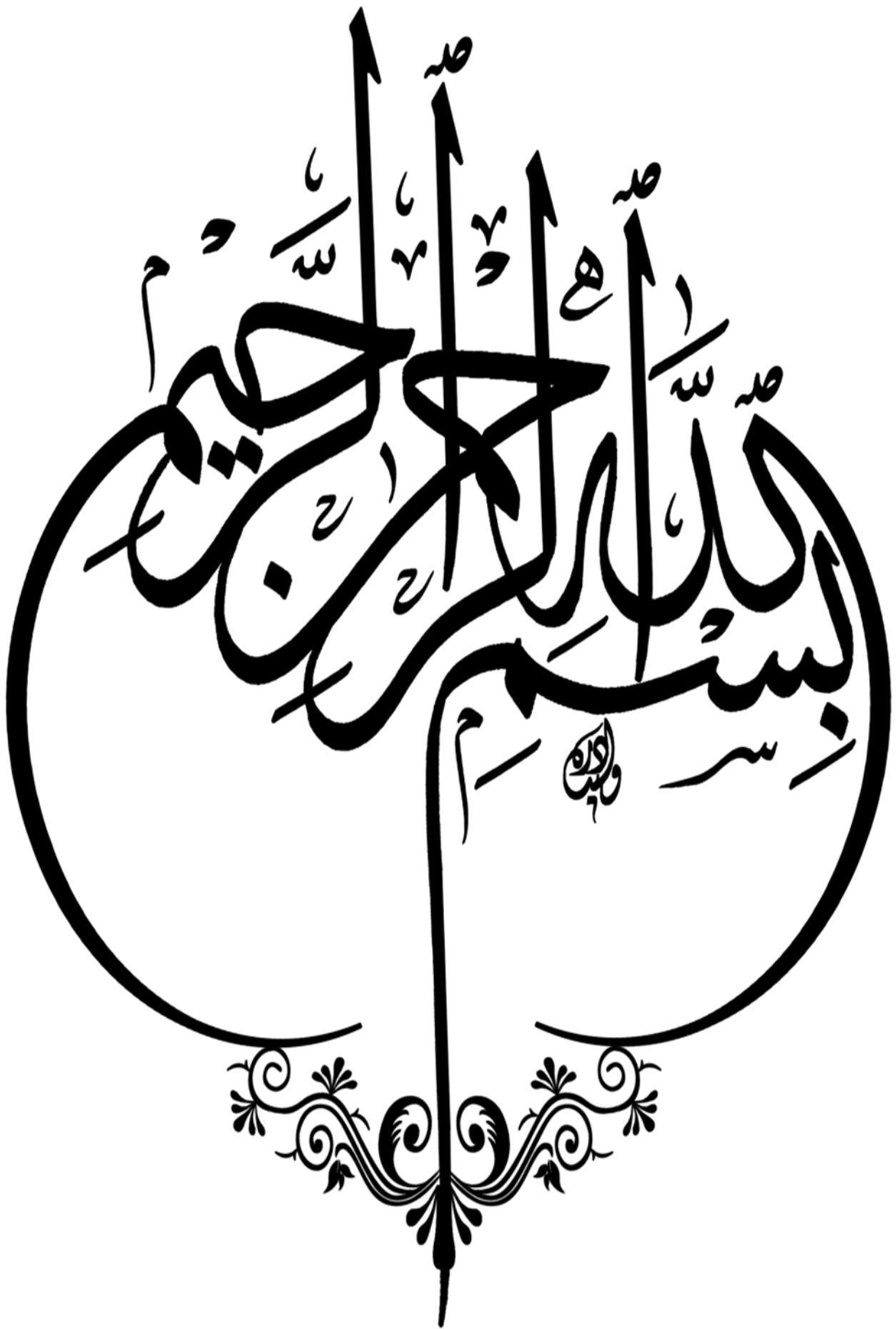
دور التخطيط الاستراتيجي في تقييم الأداء المالي للبنوك التجارية
دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة ميله

المشرف	إعداد الطلبة	
د. حريز هشام	بلهدري ريان	1
	زواد أميمة	2

لجنة المناقشة:

الصفة	الجامعة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. مناع ريمة
مشرفا ومقررا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. حريز هشام
ممتحنا	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميله	د. سنوساوي صالح

السنة الجامعية 2023/2022





شكر

و تقدير

نحمد الله عزوجل الذي وفقنا في إتمام هذا البحث العلمي،
و الذي ألهمنا الصحة و العافية و العزيمة.

فالحمد لله حمدا كثيرا

نتقدم بجزيل الشكر و التقدير إلى الأستاذ الدكتور المشرف

"حريز هشام" على كل ما قدمه لنا من توجيهات و

معلومات قيمة ساهمت في إثراء موضوع دراستنا في جوانبها

المختلفة، كما نتقدم بجزيل الشكر إلى أعضاء لجنة المناقشة

الموقرة، دون نسيان مديري و معلمي معهد العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بالمركز الجامعي عبد

الحفيظ بوالصوف.

وشكر خاص إلى رئيسة مصلحة المحاسبة و الجباية ببنك

الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميله السيدة/ صبرينة.د

وعمال هذه الوكالة.



الإهداء

أهدي ثمرة جهدي المتواضع إلى من وهبوني الحياة والأمل،
والنشأة على شغف الاطلاع
والمعرفة، ومن علموني أن أرتقي سلم الحياة بحكمة وصبر؛
برا، إحسانا ووفاء لهما
والدي العزيز، والدي العزيزة.
إلى من وهبني الله نعمة وجودهم في حياتي إلى أخي الكبير
نصر الدين وآخر العنقود أخي الصغير أيوب.
إلى عائلتي الثانية خالاتي وبنات خالاتي إيمان ومنال.
والى الكتكوتين انس وسند
إلى العقد المتين صديقاتي رفيقات الدرب، من وقفوا بجاني
نشق الطريق نحو النجاح
رميساء، لينة، زينة، سارة.
إلى زميلتي أميمة التي ساندتني لإتمام هذا البحث،
إلى كل من ساعدني، وكان له دور من قريب أو بعيد في إتمام
هذه الدراسة.

الإهداء

الحمد الذي وفقني لتثمين هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية
بعملي هذا ثمرة جهدي ودراستي ونجاحي
بفضله تعالى أهديه الى أعز شخصين على قلبي أبي وأمي
إلى من بهم أطمئن، إخوتي أحمد، رائد أخواتي سارة، خولة،
هاجر، مروة
إلى صغاري الأقرب لقلبي " آصف، لين، صفوان، دُرّة، إلى
كتكوتتي الصغيرة القادمة"
إلى كل عائلتي، إلى كل من أحب
إلى رفيقات المشوار اللاتي قاسمني لحظاته أدامهم الله لي
أميرة، يسرى، أمل، رندة، وسام، أمينة"
إلى زميلتي ريان التي ساندتني لإنجاز هذا العمل المتواضع



فجرس

المحتويات

فهرس المحتويات

III	البسمة.
IV	شكر و تقدير.
V	إهداء.
VII	الفهرس.
XI	فهرس الجداول .
XII	فهرس الأشكال.
XIV	فهرس الملاحق.
XVI	الملخص.
ب	المقدمة.
	الفصل الأول : الإطار النظري الأداء المالي والتخطيط الاستراتيجي
2	تمهيد.
3	المبحث الأول : ماهية الأداء المالي.
3	المطلب الأول : تعريف و خصائص الأداء المالي .
3	أولا : تعريف الأداء.
3	ثانيا : تعريف الأداء المالي.
4	ثالثا : خصائص الأداء المالي.
4	المطلب الثاني : أهمية وأهداف الأداء المالي.
4	أولا : أهمية الأداء المالي.
5	ثانيا : أهداف الأداء المالي.
6	المطلب الثالث : مؤشرات و العوامل المؤثرة على الأداء المالي.
6	أولا : مؤشرات الأداء المالي.
11	ثانيا : العوامل المؤثرة على الأداء المالي.
14	المطلب الرابع : تقييم الأداء المالي.
14	أولا : مبادئ تقييم الأداء.
14	ثانيا : مراحل عملية تقييم الأداء.
16	المبحث الثاني : عموميات حول التخطيط الاستراتيجي.
16	المطلب الأول : تعريف التخطيط الاستراتيجي.
16	أولا : تعريف التخطيط.

فهرس المحتويات

16	ثانيا : مفهوم الاستراتيجية.
16	ثالثا : تعريف التخطيط الاستراتيجي.
18	رابعا : خصائص التخطيط الاستراتيجي.
19	خامسا : عناصر التخطيط الاستراتيجي.
20	المطلب الثاني : أهمية و أهداف التخطيط الاستراتيجي.
20	أولا : أهمية التخطيط الاستراتيجي.
23	ثانيا : أهداف التخطيط الاستراتيجي.
24	المطلب الثالث : مراحل و مستويات التخطيط الاستراتيجي.
24	أولا : مراحل التخطيط الاستراتيجي.
27	ثانيا : مستويات التخطيط الاستراتيجي.
29	المطلب الرابع : مزايا و معوقات التخطيط الاستراتيجي.
29	أولا : مزايا التخطيط الاستراتيجي.
30	ثانيا : معوقات التخطيط الاستراتيجي.
33	المبحث الثالث : أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي
33	المطلب الأول : ماهية التخطيط المالي.
33	أولا : تعريف التخطيط المالي.
34	ثانيا : أهمية التخطيط المالي.
34	المطلب الثاني : أهداف و مراحل التخطيط المالي.
34	أولا : أهداف التخطيط المالي.
35	ثانيا : مراحل التخطيط المالي.
36	المطلب الثالث : أنواع التخطيط المالي و العوامل المؤثرة فيه.
36	أولا : أنواع التخطيط المالي.
37	ثانيا : العوامل المؤثرة في التخطيط المالي.
38	المطلب الرابع : أدوات التخطيط المالي.
38	أولا : الموازنات التقديرية (تخطيط السيولة)
40	ثانيا : تحليل التعادل (تخطيط الربحية)
42	خلاصة الفصل.
	الفصل الثاني : دراسة ميدانية حول دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي لبنك BADR
44	تمهيد .

فهرس المحتويات

45	المبحث الأول : مدخل عام لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR لوكالة ميلة.
45	المطلب الأول : التعريف لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR لوكالة ميلة.
46	المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR لوكالة ميلة.
50	المطلب الثالث : مهام بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR لوكالة ميلة.
52	المبحث الثاني : واقع التخطيط الاستراتيجي و الأداء المالي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR .
52	المطلب الأول : عرض و تحليل نتائج المقابلة.
52	أولا : نموذج الاسئلة المطروحة
53	ثانيا : نموذج إجابات المقابلة
56	ثالثا : عرض نتائج المقابلة
57	المطلب الثاني : عرض الميزانية المالية لبنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR لوكالة ميلة.
57	أولا : الميزانية المالية
62	ثانيا : جدول حسابات النتائج والأرصدة الوسيطة لتسيير
67	المطلب الثالث : تحليل القوائم المالية باستخدام مؤشرات الأداء المالي و نسب التوازن المالي
67	أولا : دراسة مؤشرات الأداء المالي
70	ثانيا : دراسة نسب التوازن المالي
71	خلاصة الفصل.
73	الخاتمة.
77	قائمة المراجع.
83	الملاحق.



فهرس الجداول

والاشكال

قائمة الجداول

43	الجدول رقم (1) : الميزانية المالية المفصلة جانب الأصول لبنك الفلاحة و التنمية الريفية خلال فترة (2018_2019_2020).
44	الجدول رقم (2) : الميزانية المالية المفصلة جانب الخصوم لبنك الفلاحة و التنمية الريفية خلال (2018_2019_2020).
45	الجدول رقم (3) : الميزانية المالية المختصرة لجانب الأصول لبنك الفلاحة والتنمية الريفية.
46	الجدول رقم (4) : الميزانية المالية المختصرة لجانب الخصوم لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.
47	الجدول رقم (5) : جدول حسابات النتائج سنوات (2018_2019_2020).
49	الجدول رقم (6) : مجموع الإيرادات.
50	الجدول رقم (7) : مجموع المصاريف.
50	الجدول رقم (8) : دراسة تطور رقم الأعمال و النتيجة الصافية .
51	الجدول رقم (9) : نسبة الربحية .
52	الجدول رقم (10) : نسب السيولة.
53	الجدول رقم (11) : نسب المردودية.
53	الجدول رقم (12) : نسبة التوازن المالي.

13	الشكل رقم (1) : يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي.
21	الشكل رقم (2) : مستويات التخطيط الاستراتيجي.
23	الشكل رقم (3) : معوقات التخطيط الاستراتيجي.
35	الشكل رقم (4) : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة و التنمية الريفية.
46	الشكل رقم (5) : الدوائر النسبية للميزانية المختصرة لجانب الأصول.
47	الشكل رقم (6) : الدوائر النسبية للميزانية المختصرة لجانب الخصوم.
51	الشكل رقم (7) : مخطط تطور رقم الأعمال و النتيجة الصافية.



فخر س

الملاحق

فهرس الملاحق

66	الملحق رقم 1
67	الملحق رقم 2
68	الملحق رقم 3
69	الملحق رقم 4
70	الملحق رقم 5
71	الملحق رقم 6
72	الملحق رقم 7
73	الملحق رقم 8
74	الملحق رقم 9
75	الملحق رقم 10
76	الملحق رقم 11
77	الملحق رقم 12
78	الملحق رقم 13



الملخص

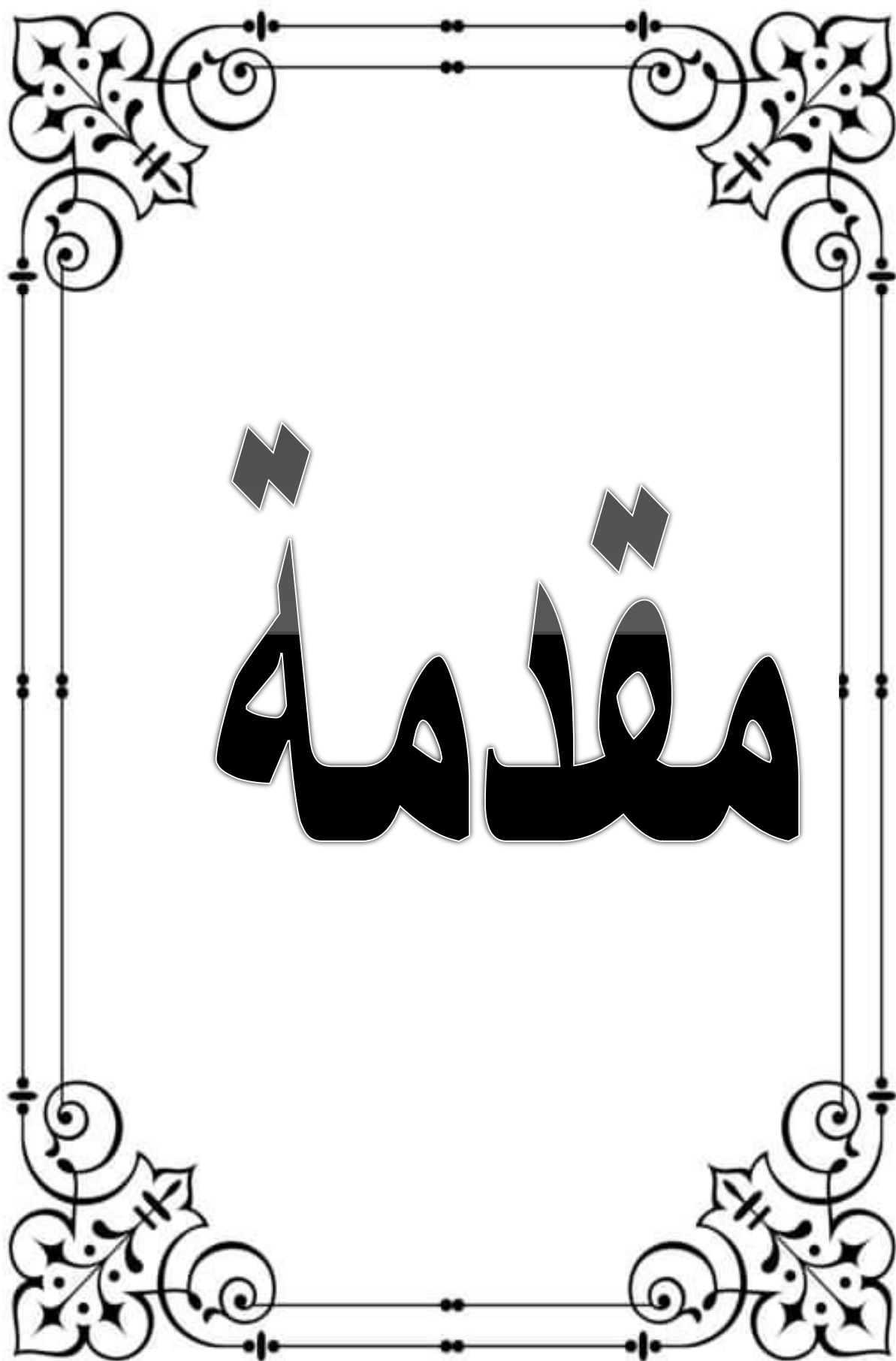
هدفت هذه الدراسة على تسليط الضوء على الدور الذي يلعبه التخطيط الاستراتيجي في تحسين الاداء المالي وذلك من خلال التعرف على مفهوم الاستراتيجية خصائصها اهميتها مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي من اجل البحث عن العلاقة بين التخطيط الاستراتيجي والاداء المالي تم التطرق الى ماهية الاداء المالي ومؤشراته وقد لخصت الدراسة الى ان التخطيط الاستراتيجي يساهم في تحسين الاداء المالي وذلك عن طريق صياغة الخطط الاستراتيجية المناسبة للتعامل مع متغيرات المحيط وهذا ما يؤدي الى تحسين الاداء المالي للبنك وبالتالي زيادة أرباحه. وهذا ما لمسناه من خلال دراستنا لأهمية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي للوكالة الجهوية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة-.

الكلمات المفتاحية: التخطيط الاستراتيجي، الاداء المالي، التخطيط المالي، تحسين الاداء المالي.

Abstract

This study sought to shed light on the role played by strategic planning in enhancing financial performance, by defining the concept of strategy, its attributes, its significance, and the stages and levels of strategic planning, and then he searched for a link between strategic planning and financial performance. The study concluded that strategic planning enhances financial performance by developing appropriate strategic plans to confront environmental variables, which enhances the financial performance of the bank and thus enhances profits. This is revealed by our investigation of the value of strategic planning in raising the financial performance of the regional agency of the Bank of Agriculture and Rural Development –Mila–.

Keywords: strategic planning, financial performance, financial planning, Improving financial performance.



معلمه

تمهيد

في الوقت الحاضر تعيش المنظمات في بيئة تتميز بدرجة عالية من التعقيد تواجه فيها تغيرات متنوعة اقتصادية واجتماعية وسياسية وتكنولوجية، وهذه التغيرات تتجاوز قدرات المؤسسات وتصبح عليها التكيف مع الوضع الجديد. وبالتالي تجد هذه المنظمات صعوبة في اتخاذ القرارات للحفاظ على استقرارها واستمراريتها في هذه البيئة التنافسية التي يعتبر التغيير فيها العنصر الثابت الوحيد.

ومع كل هذه التحديات أصبحت الإدارة التقليدية غير قادرة على جعل المنظمة قادرة على اتخاذ أي قرار ما لم يتم التخطيط والاستعداد له مسبقاً بشكل جيد ومدرس، وهو ما فرض عليها إجراء تغييرات جوهرية في أساليب التخطيط التقليدية، لم يعد من المقبول الاعتماد بشكل رئيسي على تحليل الماضي والافتراض بأن المستقبل هو مجرد تمديد للماضي، وعدم النظر إلى التغيير كتهديد للمنظمة، لذلك أصبح من الضروري اعتماد أساليب إدارية حديثة تمكن المنظمة من التعامل مع التحديات التي تواجهها والتغلب عليها لتحقيق أعلى مستوى من الأداء.

ويأتي التخطيط الاستراتيجي في المقدمة كأحدث أساليب التخطيط في المنظمات، ويعد أحد أهم الأدوات الإدارية المثلى لحل العديد من المشكلات المتعلقة بإدارة العمل فالفشل في تحقيق الأهداف السامية التي أنشئت المنظمة من أجلها ونقص الموارد المالية والبشرية والمادية اللازمة لإنجاز الأنشطة وتنفيذ المشاريع والصعوبات المتعلقة باختيار البدائل والاستراتيجية المناسبة وتحديد أولويات العمل، دفعت المنظمات إلى استخدام هذه الأساليب الاستراتيجية الحديثة، ومع ذلك تواجه المنظمات مشكلة جديدة نتيجة ضعف أنظمة قياس الأداء التقليدية في توفير صورة شاملة عن أداء المنظمات الحديثة.

من أجل ذلك تسعى المنظمات لاستخدام مبادئ ومفاهيم وأدوات التخطيط الاستراتيجي لحل العديد من المشكلات القائمة والمتوقعة، من خلال توفير أساس علمي ومنهجي لمتابعة تنفيذ الأنشطة وتخصيص الموارد اللازمة، واتخاذ قرارات فعالة تسهم في تحقيق رؤية المنظمة ورسالتها المستقبلية وترجمتها إلى خطط استراتيجية تتناسب مع إمكانياتها ومواردها المالية والبشرية لتحقيق أهدافها.

وبالنسبة للمؤسسة لتعرف قدرتها على تحقيق أهدافها المالية أو عدمها، فإنها بحاجة إلى تقييم أدائها المالي، يحظى التقييم المالي بزيادة الاهتمام من قبل الباحثين والمفكرين والمديرين في الشركات والمؤسسات بجميع أنواعها، فالأداء المالي يعتبر أداة للتقييم الشخصي للقيم والسلوك والمعايير الأخلاقية، وأداة للتقييم الموضوعي لكفاءة الشركات ومستوى أنشطتها ودرجة تحقيق الأهداف بشكل فعال من خلال الأرقام والجوانب المادية التي يمكن قياسها بدقة من خلال معايير محددة مثل السيولة والربحية والعائد على الاستثمار. بالإضافة إلى ذلك، يعد الأداء المالي من المقومات الرئيسية للمؤسسات، حيث يوفر نظاماً متكاملًا للمعلومات الدقيقة والموثوقة. وبالتالي، يمثل الأداء المالي الأمثل السبيل الوحيد للحفاظ على الاستمرارية والنجاح في المؤسسات.

إشكالية الدراسة

بناء على ما سبق يمكن طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ما مدى مساهمة عملية التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية؟

ومن أجل توضيح أكثر لهذه الإشكالية تم طرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتخطيط الاستراتيجي؟
- ماذا يقصد بالأداء المالي؟
- ما هو أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي؟
- هل تعتمد الوكالة البنكية محل الدراسة على التخطيط الاستراتيجي لتحسين أدائها المالي؟

فرضيات الدراسة

للإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الرئيسية: يوجد هناك دور للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي.

الفرضيات الفرعية:

- يوجد هناك دور لنسب الربحية والسيولة في تحسين الأداء المالي؛
- يوجد هناك دور لنسب المردودية في تحسين الأداء المالي؛
- يوجد هناك دور لمؤشرات التوازن المالي في تحسين الأداء المالي.

أهداف الدراسة

نهدف من خلال دراستنا هذه الى مجموعة من الأهداف وهي:

- تقديم إطار نظري بأساسيات الأداء المالي وكذا التخطيط الاستراتيجي من مفهوم وأهمية وأهداف إضافة الى شرح العلاقة بينهما.
- بيان الدور الأساسي للتخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة.
- محاولة الكشف عن مدى اعتماد الوكالة البنكية محل الدراسة على التخطيط الاستراتيجي لضمان فعالية أدائها المالي.
- تقييم الأداء المالي للمؤسسة محل الدراسة ومعرفة مدى قدرتها على مجابهة المستقبل عند انتهاجها للتخطيط الاستراتيجي.

أهمية الدراسة

تظهر أهمية الدراسة من خلال جوانب متعددة تتمثل في أهمية تطبيق التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي في البنوك التجارية، وذلك من خلال التعرف على كيفية تنفيذ الخطط الاستراتيجية بدقة كبيرة للوصول الى نتائج مالية جيدة، أيضا كمحاولة لتحديد مواطن الفشل والنجاح للتخطيط المالي داخل البنك التجاري في وقت مبكر للتمكن من اتخاذ القرارات التصحيحية المناسبة، وذلك من أجل وصول المؤسسة الى أعلى مستويات الكفاءة.

منهج الدراسة

من أجل تحليل إشكالية الدراسة ووصفها بشكل دقيق نظرا لطبيعة الموضوع، والاجابة على الأسئلة المطروحة واثبات أو نفي الفرضيات المعتمدة في الدراسة، اعتمدنا المنهج الوصفي والمنهج التحليلي، كونهما المنهجين المناسبين لمثل هذا النوع من الدراسات بشكل عام والأكثر ملائمة لموضوع بحثنا بشكل خاص. ويتضح ذلك من خلال وصف المفاهيم المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي وأخرى خاصة بالأداء المالي مع تحليل تطور واتجاه قيم متغيرات الدراسة.

حدود الدراسة

تحدد الدراسة من حيث المكان والزمان وفقا لما يلي:

الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة.

الحدود الزمانية: تم اجراء الدراسة الميدانية في الفترة الممتدة من شهر مارس إلى أفريل من سنة 2023.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- يعد موضوع " دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي للبنوك التجارية" ذو صلة بمجال المالية كونه يلبي شروط وضرورة توافقه مع التخصص المتبع "إدارة مالية".
- زيادة الاهتمام بالتخطيط الاستراتيجي لكونه يمثل جزء كبير في نجاح أهداف المؤسسة.
- الأهمية البالغة التي يكتسبها الأداء المالي في القطاع البنكي.
- الرغبة في التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية على التخطيط الاستراتيجي في رفع فعالية أدائها المالي.
- الاهتمام الشخصي للطالبتين بهذا الموضوع.

صعوبات الدراسة

في إطار انجازنا لهذا البحث صادفنا بعض الصعوبات نوجزها فيما يلي:

- حساسية الموضوع بالنسبة للمؤسسة من حيث سرية بعض المعلومات المالية وعدم القدرة على الإفصاح عن بعض التفاصيل.
- صعوبة الوصول إلى النتائج الحسابية الصحيحة بسبب بعض الأخطاء في الميزانيات.

هيكل الدراسة

تم تقسيم هذه الدراسة إلى مقدمة وفصلين، فصل نظري وفصل تطبيقي والهدف من هذا التقسيم هو الإحاطة والإلمام بالموضوع والإجابة عن الإشكالية والتساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات التي انطلقت منها الدراسة. حيث تم تخصيص الفصل الأول للإطار النظري للأداء المالي والتخطيط الاستراتيجي، وقد تطرقنا للمبحث الأول منه إلى ماهية الأداء المالي، وتناولنا في المبحث الثاني عموميات حول التخطيط الاستراتيجي، اما المبحث الثالث تطرقنا الى أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي.

بالنسبة للفصل التطبيقي خصص لدراسة مؤشرات الأداء المالي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الفترة من 2018-2020 وذلك عبر مبحثين، المبحث الأول بطاقة تعريفية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، أما المبحث الثاني تناولنا فيه واقع التخطيط الاستراتيجي و الأداء المالي في بنك الفلاحة و التنمية الريفية . BADR

دراسات سابقة:

1. دراسة سحنون أمال، دور أدوات التحليل المالي في قياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة حضنة حليب - مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 14، العدد 01، سنة 2021.

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة الدور الذي تلعبه أدوات التحليل المالي في قياس الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، ومن أجل تحقيق هذا الهدف قمنا بدراسة ميدانية على مؤسسة حضنة حليب بالمسيلة، بغرض إسقاط إشكالية الدراسة.

وقد خلصت الدراسة الميدانية في مؤسسة حضنة حليب إلى أن أدوات التحليل المالي لها دور كبير في قياس الأداء المالي باعتبارها كأحدى أدوات الرقابة المالية، وذلك لكشف نقاط القوة والضعف وأسبابها وإعطاء حكم على وضعيتها من خلال ممارسة نشاطها، فتعتبر أدوات التحليل المالي أداة رئيسية وضرورية لقياس وتقويم الأداء المالي داخل المؤسسة خلال الفترة الممتدة من (2013 - 2018) بالجزائر، كما توصلت إلى عدة نتائج منها:

لم تستطع المؤسسة تحقيق التوازن المالي خلال فترة الدراسة، وهذا ما يعني أن المؤسسة غير قادرة على تمويل استثماراتها عن طريق مواردها الدائمة، ومن خلال حساب نسب، كما نلاحظ أن الآجال الممنوحة من قبل المؤسسة للزبائن أقل من المهلة التي يمنحها الموردون لها خلال سنوات الدراسة، وهذا يمنح للمؤسسة القدرة على تسديد ديونها في آجال استحقاقها. حققت المؤسسة نسب ربحية ضئيلة وهذا راجع لارتفاع تكاليف المؤسسة، الأمر الذي يؤكد أن المؤسسة لا تستغل مواردها المتاحة بالشكل المثالي.

2. دراسة منير عواوي، استخدام التحليل المالي في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة صيدال -، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير تخصص الاسواق المالية والبورصات، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم الاقتصادية، 2019-2020.

هدفت هذه الدراسة إلى تحديد طبيعة العلاقة بين التحليل المالي ودوره في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، بالإضافة إلى إجراء البحوث التطبيقية، والتي من خلالها يتم عمليا عرض مختلف الأساليب والأدوات السابقة في البيانات المحاسبية الواقعية لمجمع صيدال خلال الفترة (2013-2017)، وهو مؤسسة اقتصادية في الجزائر، توصلت الدراسة إلى بيان أهمية ضرورة استخدام أساليب وأدوات التحليل المالي المختلفة لتشخيص الحالة المالية لمؤسسة اقتصادية وتحديد نقاط قوتها وضعفها، وكذلك الكشف عن أهم الاختلالات المالية التي يعاني منها ويوفر الحل المناسب.

3. ناظور حفيظة، التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة سوناطراك الجزائر -، اطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، ميدان العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية

وعلوم التسيير تخصص تخطيط، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم العلوم الاقتصادية، 2018-2019.

تهدف هذه الدراسة إلى استكشاف دور التخطيط الاستراتيجي في تطوير المؤسسات الاقتصادية، وفهم كيف يمكن لهذا الدور أن يساعد في اتخاذ القرارات الصائبة في الوقت المناسب وتحقيق الاستفادة القصوى من الموارد المحدودة المتاحة. تركز هذه الدراسة على شركة سوناطراك في الجزائر كدراسة حالة توضح دور التخطيط الاستراتيجي في تحقيق التطوير الشامل للشركة.

تستند هذه الدراسة على نموذج تحليل يشمل عدة عناصر أساسية. أولاً، تم التركيز على تحليل بيئة المؤسسة الاقتصادية، بدءاً من البيئة الداخلية للشركة ومراجعة الموارد والقدرات المتاحة، وتقييم النقاط القوية والضعف وتحديد الفرص والتهديدات. ثم تم التركيز على تحليل البيئة الخارجية، بما في ذلك العوامل السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية والبيئية، وتقييم تأثيراتها على شركة سوناطراك وتحديد فرص النمو والتحديات التي تواجهها.

بعد ذلك، تم تحليل مراحل ووسائل التخطيط الاستراتيجي المؤثرة على نمو المؤسسة الاقتصادية. تم استعراض العمليات المختلفة للتخطيط الاستراتيجي وأدواته المستخدمة في اتخاذ القرارات الاستراتيجية. تم التركيز على أهمية وتنفيذية كل مرحلة من مراحل التخطيط الاستراتيجي، بدءاً من تحليل الوضع الحالي وتحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات المناسبة وتنفيذها ومراقبتها وتقييمه.

4. سالمى نصر الدين، التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتحقيق الاهداف المالية للمؤسسة - دراسة حالة في الجزائر-، مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، ميدان العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص تسويق العمليات المصرفية والمالية، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير قسم العلوم التجارية، 2014-2015.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق أهداف المؤسسات الاقتصادية، وتركز على دراسة تطبيقية لشركة Ooredoo في الجزائر. تُسلط الدراسة الضوء على أهمية استخدام التخطيط الاستراتيجي التسويقي في تحقيق الأهداف المالية الاستراتيجية للشركة.

وتسلط الدراسة الضوء على عدة جوانب، بدءاً من قدرة التخطيط الاستراتيجي التسويقي على تعزيز تفاعل المؤسسة مع البيئة المحيطة بها واستغلال الفرص التسويقية المتاحة وتقليل المخاطر التي تواجهها المؤسسة. كما تناقش الدراسة أهمية تحليل قدرات المؤسسة واستغلال نقاط القوة ومعالجة نقاط الضعف لتحقيق أهدافها المالية

ويتم تسليط الضوء أيضاً على أهمية استخدام المزيج التسويقي الملائم في التخطيط الاستراتيجي التسويقي للشركة، وذلك من خلال تحديد وتطوير المنتجات المناسبة، وتحديد الأسعار الملائمة، واختيار طرق التوزيع والترويج الملائمة لزيادة الربح وتعزيز نمو المؤسسة.

بالاعتماد على دراسة تطبيقية لشركة Ooredoo في الجزائر، تم تحليل أهداف المؤسسة المالية للفترة من 2009 إلى 2013 وتحقيقها باستخدام التخطيط الاستراتيجي التسويقي. ومن خلال هذه الدراسة

التطبيقية، تم التوصل إلى نتائج محددة وتوصيات هامة لتحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها المالية في المستقبل.

The role of financial analysis tools (2021):gharbi hamza, Louglaithi lakhdar –1 financial performance of banks Case study of the Algerian in assessing the bank

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تقييم أداء البنوك من خلال تطبيق أهم المؤشرات المالية التي تقيس الأداء بما في ذلك معدل العائد على حقوق المساهمين ROE وكذلك معدل العائد على الأصول ROA، وكذلك قياس هامش الربح PM، بالإضافة إلى معدل فائدة الأصول UA، بالإضافة إلى أحدث مؤشر في هذه الدراسة E وهو معدل مضاعف الرافعة المالية مضاعف العنوان EM استخدمت الدراسة التقارير المالية للسنة المالية (2015- 2017) للبنك الخارجي الجزائري. وجدت الدراسة. مع ضرورة الاعتماد على مؤشرات التحليل المالي من أجل تقييم أداء البنوك من خلال تحديد المشكلات التي تواجهها.

من خلال هذه الدراسة تم التوصل إلى النتائج التالية:

معدل العائد على حقوق المساهمين يسجل أيضا تغيرات مستمرة درس خلال السنوات عجز البنك الخارجي الجزائري عن ضبط ومراقبة مصروفاته وكذلك تخفيض ضرائبه، كما يتضح من معدل هامش الربح، ربما بسبب الزيادة في عدد الوكالات، ولكن دون تسجيل أي قيمة مضافة، مع ذكر أي قيمة مضافة. زيادة المصاريف فقط.

Financial Performance Analysis of the (2012) :Dr Ahmed Arif Almazari –2 the DuPont System of Financial Analysis Jordanian Arab Bank by Using

هدفت هذه الدراسة بشكل أساسي قياس الأداء المالي للبنك التجاري الأردني العربي للفترة (2000-2009) باستخدام نظام DuPont للتحليل المالي القائم على تحليل نموذج العائد على حقوق الملكية يقسم نموذج العائد على حقوق الملكية الأداء إلى ثلاثة مكونات: صافي هامش الربح وإجمالي معدل دوران الأصول ومضاعف حقوق الملكية يعتبر البنك العربي من أكبر المؤسسات المالية في الشرق الأوسط ويصنف ضمن أكبر المؤسسات المالية العالمية شهد البنك استمرار التحديات الناجمة عن الأزمة المالية العالمية. وجد أن الأداء المالي للبنك العربي مستقر نسبيا ويعكس تقلبا طفيفا في العائد على حقوق المساهمين. أظهر هامش الربح الصافي وإجمالي معدل دوران الأصول استقرا نسبيا للفترة من 2001 إلى، 2009 كما أظهر مضاعف حقوق الملكية أيضا مؤشرات مستقرة تقريبا للفترة من (2001 - 2005) وانخفضت النسب من (2006- 2009) مما يشير إلى أن البنك العربي كان لديه نفوذ مالي أقل في السنوات الأخيرة، مما يعني أن البنك يعتمد بدرجة أقل على الديون لتمويل أصوله.

الفرق بين الدراسات السابقة

هناك عدة دراسات مختلفة تم طرحها في استفسارك. سنقوم بتوضيح بعض التشابهات والاختلافات بينها:

1. استخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية.
 - تشابه: جميع الدراسات تتعامل مع استخدام التحليل المالي لتقييم الأداء المالي لمؤسسات اقتصادية.
 - اختلاف: تتناول كل دراسة مؤسسة مختلفة، وتختلف المؤسسات بناءً على القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه.
 2. دور أدوات التحليل المالي في قياس الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية.
 - تشابه: الدراسة تركز على أدوات التحليل المالي ودورها في قياس الأداء المالي.
 - اختلاف: تتناول كل دراسة مؤسسة مختلفة، وتختلف المؤسسات بناءً على القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه.
 3. التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية.
 - تشابه: الدراسة تركز على التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية.
 - اختلاف: تتناول كل دراسة مؤسسة مختلفة، وتختلف المؤسسات بناءً على القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه.
 4. التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.
 - تشابه: الدراسة تركز على التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتحقيق الأهداف المالية.
 - اختلاف: تتناول كل دراسة مؤسسة مختلفة، وتختلف المؤسسات بناءً على القطاع الاقتصادي الذي تنتمي إليه.
 5. دور أدوات التحليل المالي في تقييم الأداء
 - تتناول جميعها موضوع المؤسسات الاقتصادية وكيفية تحسين أدائها المالي من خلال استخدام أدوات تحليل المالية.
 - تستخدم جميعها دراسة حالة كأسلوب لجمع البيانات وتحليلها، حيث تتعمق في دراسة مؤسسة واحدة وطريقة استخدامها لأدوات التحليل المالي.
 - تهدف الدراسات جميعها إلى تطوير المؤسسات الاقتصادية وتحسين أدائها المالي والتخطيط الاستراتيجي.
- اختلافات بين الدراسات**
- تختلف مجالات الأعمال والأنشطة التي تتمحور حولها الدراسات، فمنها دراسات مؤسسات بنكية وأخرى لمؤسسات صناعية.
 - تختلف الأدوات المالية المستخدمة في كل دراسة، مثل استخدام نظام Dupont لتحليل البنوك الأردنية أو الاستراتيجيات التحويلية لتحليل مؤسسة صناعية في الجزائر.
 - تختلف طرق جمع وتحليل البيانات المستخدمة في كل دراسة، مثل استخدام المقابلات الشخصية والاستبيانات في إحدى الدراسات مقابل الاعتماد على تقارير المؤسسات المالية في دراسة أخرى.

الفصل الأول

تمهيد

يعد الأداء المالي ذو أهمية بالغة داخل المؤسسة الاقتصادية كونه يمثل صورتها في بيئة أعمالها وهو ترجمة لأهدافها وغاياتها، ولتحسين صورتها وجب على المؤسسة الاقتصادية دوما العمل على تحسين أدائها المالي والقيام بعملية تقييمه من حين لآخر، أو بصفة مستمرة وذلك لاكتشاف الفجوات في بداياتها لتصحيحها أو تجنب مخاطرها وحتى تتمكن من معرفة ما إذا تم تحقيق أهدافها أم لا.

من أجل ان يؤدي الأداء المالي مهمته بأكثر فعالية يجب أن يتبع بعملية التخطيط الاستراتيجي وهي عبارة عن قرار يتخذه المدير من أجل كيفية تخصيص الموارد المتاحة للأفراد ورأس المال والأصول الثابتة... إلخ، وذلك بربط المنظمة ببيئتها خاصة بيئة النشاط أو الصناعة التي تتبعها سعيا لتحقيق أهدافها طويلة الأجل.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، وسيتم تناول ماهية الأداء المالي في المبحث الأول من حيث المفهوم والخصائص والأهمية والأهداف كما تطرقنا إلى المؤشرات وأخيرا العوامل المؤثرة، أما في المبحث الثاني تم التطرق إلى ماهية التخطيط الاستراتيجي بمفهومه وأهميته والأهداف التي يسعى إليها بالإضافة الى مراحل ومستوياته وفي الأخير المعوقات التي يواجهها، أما في المبحث الثالث قمنا بربط العلاقة بينهما.

المبحث الأول: ماهية الأداء المالي

سيتم التطرق في هذا المبحث إلى مفهوم الأداء عموماً ومفهوم الأداء المالي، خصوصاً مدى أهميته في المؤسسة الاقتصادية وأهدافه والعوامل المؤثرة عليه.

المطلب الأول: تعريف وخصائص الأداء المالي

فقبل التطرق إلى مفهوم الأداء المالي، علينا أولاً معرفة مفهوم الأداء.

أولاً: تعريف الأداء

توجد عدة تعاريف للأداء نذكر منها ما يلي:

1. يرجع أصل كلمة الأداء إلى اللغة اللاتينية performer التي تعني المنح والإعطاء، بعدها اشتقت اللغة الإنجليزية منها مصطلح performance والتي تعني به الإنجاز، تأدية أو إتمام شيء (عمل، نشاط، تنفيذ مهمة ...).
2. هو تأدية عمل أو القيام بنشاط أو تأدية مهمة، بمعنى القيام بفعل يساعد على الوصول إلى الأهداف المسطرة. أو هو العلاقة بين النتيجة والتكاليف المترتبة عن تحقيق هذه النتيجة.¹
3. لا يمكن القول أنه توجد عملية أداء إلا إذا تمكنا من قياسه، ولا يمكن أن يقتصر هذا القياس على معرفة النتيجة فقط، فعلى أن نقوم بتقييم النتائج المحققة من خلال مقارنتها مع النتائج المرجوة.²

ثانياً: تعريف الأداء المالي

1. هو قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها، وتحقيق أهدافها المالية بأقل التكاليف الممكنة، والأداء المالي المتفوق يتيح للمؤسسة الموارد اللازمة لاقتناص فرص الاستثمار، وعدم تحقيق المؤسسات للأداء المالي بالمستوى المطلوب يعرض وجودها واستمرارها للخطر.³
2. يمثل الاداء المالي المفهوم الضيق لأداء الشركات حيث يركز على استخدام مؤشرات مالية لقياس مدى انجاز الاهداف ويعبر الاداء المالي عن اداة الشركات حيث انه الداعم الاساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها الشركة ويساهم في اتاحة الموارد المالية وتزويد الشركة بفرض استثماره في ميادين الاداء المختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات اصحاب المصالح و تحقيق اهدافهم.⁴

¹ حجاج نفيسة، " أثر الإستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الإستثمار على الأداء المالي " ، رسالة دكتوراه تخصص مالية و محاسبة، كلية العلوم الإقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2017، ص 15 .

² Abdel liMebarka, " l'intégration de la responsabilité sociale afin d'améliorer la performance de l'entreprise " , Al Bachir économique journal, vol4, num2, 2018, p636.

³ حمزة ، بن عيسى بشير ، " أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية " ، مجلة العلوم الإنسانية ، العدد 49 ، 2017 ، ص 108 ، 109 .

⁴ طاهر حسين، " إستراتيجية التنوع و الأداء المالي، دراسة ميدانية في منشأة عراقية (المنشأة العامة للصناعات الجلدية) "، مجلة دراسات العلوم الإدارية ، 2003، صفحة 296.

3. إن الاداء المالي اداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيهها اتجاه الشركات الناجحة فهي تعمل على تحفيز المستثمرين للتوجه الى الشركة او الاسهم التي تشير معاييرها المالية على التقدم والنجاح عن غيرها.

4. أداة لتدارك الثغرات والمشاكل والمعوقات التي قد تظهر في مسيرة الشركة فالمؤشرات تدق ناقوس الخطر اذا كانت الشركة تواجه صعوبات نقدية او ربحية او لكثرة الديون والقروض ومشكل العسر المالي والنقدي وبذلك تضطر إدارتها للعمل لمعالجة الخلل كما يعتبر أداة للتعرف على الوضع المالي القائم في الشركة في لحظة معينة ككل او لجانب معين من اداء الشركة او لأداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معينة¹.

5. يعرف ايضا مدى قدرة المؤسسة على الاستغلال لمواردها ومصادرهما في استخدامات ذات الاجل الطويل وذات الاجل القصير من اجل تشكيل الثروة من خلال معلومات ملائمة وطريقة تحليل عملية وعلمية في بناء المؤشرات لتعظيم النتائج من خلال تحسين المردودية ويتحقق ذلك بتدنية التكاليف وتعظيم الايرادات بصفة مستمرة تمتد الى مدى المتوسط الطويل بغية تحقيق كل من التراكم في الثروة والاستقرار في مستوى الاداء².

6. قبل عشرات السنين كان الأداء المالي يتجسد في القدرة على تحقيق المؤسسة لربح بأقل قدر ممكن من الموارد أمرا بالغ الأهمية ، فأصبحت اليوم تعتمد على مؤشرات غير مالية تتبؤيه بهدف تحقيق مردودية على المدى الطويل³.

ثالثا: خصائص الأداء المالي

ومما سبق يمكن القول بان الاداء المالي هو الية تمكن من نجاح المؤسسة الاقتصادية في الاستخدام الامثل للوسائل المالية المتاحة في المؤسسة من اجل تحقيق الاهداف المسطرة وعليه فان الاداء المالي يتسم بـ:

- الأداء المالي اداة تعطي صورة واضحة على الوضع المالي القائم في المؤسسة الاقتصادية؛
- الأداء المالي يحفز الادارة لبذل المزيد من الجهد لتحقيق اداء مستقبلي أفضل من سابقة؛
- الأداء المالي اداة تدارك الانحرافات والمشاكل التي قد تواجه المؤسسة وتحديد مواطن القوة والضعف.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف الأداء المالي

أولا : أهمية الأداء المالي⁴

¹ محمد محمود الخطيب، " الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات "، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 45.

² بن البار موسى، بوساق امين، " نموذج مقترح لتقييم الأداء العالي للمؤسسات الاقتصادية عينة من المؤسسات الناشطة بالمنطقة الصناعية بالمسيلة "، مجلة البحوث في العلوم المحاسبية والمالية، العدد 1، 2019، ص 63.

³ Amal Hamhami , AhmadSmahi , Management de la performance et mesure de la performance globale des entreprise , Les cahiers duMCAS , num 8. 2012. p21.

⁴ محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، صفحة 45، 46.

تبلغ أهمية الأداء المالي بشكل عام في أنه يهدف إلى تقويم أداء الشركات من عدة زوايا وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات ممن لهم مصالح مالية في الشركة لتحديد جوانب القوة والضعف في الشركة والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين.

وتبلغ أهمية الأداء المالي أيضا بشكل خاص في عملية متابعة أعمال الشركات وتفحص سلوكها ومراقبة أوضاعها وتقييم مستويات أدائها وفعاليتها وتوجيه الأداء نحو الاتجاه الصحيح والمطلوب من خلال تحديد المعوقات وبيان أسبابها واقتراح إجراءاتها التصحيحية وترشيد الاستخدامات العامة للشركات واستثماراتها وفقا للأهداف العامة للشركات والمساهمة في إيجاد القرارات السليمة للحفاظ على الاستمرارية والبقاء والمنافسة وبشكل عام يمكن حصر أهمية الأداء المالي في أنه يلقي الضوء على الجوانب الآتية:

- تقييم ربحية الشركة؛
- تقييم سيولة الشركة؛
- تقييم تطور نشاط الشركة؛
- تقييم مديونية الشركة؛
- تقييم تطور توزيعات الشركة؛
- تقييم تطور حجم الشركة.

لذلك يتم تحديد المؤشرات التي توفر للشركة أدوات وطرق تحليل الأداء المالي، حيث أن الغرض من تقييم الربحية وتحسينها هو تعظيم قيمة الشركة وثروة المساهم، والغرض من تقييم السيولة هو تحسين قدرة الشركات في الوفاء بالالتزامات، أما الغرض من تقييم النشاط هو معرفة كيفية توزيع الشركة لمصادر المال واستثمارها، والغرض من تقييم الرفع المالي لمعرفة مدى اعتماد الشركة على التمويل الخارجي، والغرض من تقييم التوزيعات معرفة سياسة الشركة في توزيع الأرباح أما الغرض من تقييم حجم الشركة فهو يزودها بمجموعة من الميزات ذات أبعاد اقتصادية بالإضافة إلى تحسين القدرة الكلية للشركات.

ثانيا: أهداف الأداء المالي

- يتمثل الهدف العام للأداء المالي في التأكد من الأداء الفعلي الذي يتم وفقا للخطط الموضوعية والمرسومة، إلا أن هناك بعض الأهداف الأخرى للأداء المالي يمكن إيجازها في النقاط التالية:
- الوقوف على مستوى انجاز الوحدة الاقتصادية مقارنة مع الأهداف والخطط؛
 - تحديد مسؤولية كل مركز أو قسم في الوحدة الاقتصادية عن مواطن الخلل أو القصور، وذلك من خلال تحديد إنجازاته سلبا أو إيجابا، الأمر الذي من شأنه أن يدفع بالمنافسة بين الأقسام باتجاه رفقة مستوى أداء الوحدة؛
 - توفير للأجهزة الرقابية بيانات ومعلومات إحصائية عن نتائج تقييم الأداء في المؤسسات مما يسهل عملية ومتابعة نشاطاتها لضمان تحقيق الأداء الأفضل؛

- تصحيح الموازنات التخطيطية، ووضع مؤشرات في المسار الصحيح بما يوازن بين الطموح والإمكانات المتاحة، حيث تشكل نتائج تقييم الأداء قاعدة معلوماتية كبيرة لرسم سياسات والخطط العلمية البعيدة عن المزاجية¹؛
- الكشف عن مواطن الخلل والضعف في نشاط البنك وإجراء تحليل شامل لها مع بيان مسبباتها وذلك بهدف وضع الحلول اللازمة لها وتصحيحها والعمل على تجنب الأخطاء مستقبلاً؛
- متابعة أهداف البنك التجاري المحددة، الأمر الذي يتطلب متابعة تنفيذ الأهداف المحددة كما ونوعاً وضمن الخطة المرسومة والمدة المحددة لها ويتم ذلك بالاستناد إلى البيانات والمعلومات المتوافرة عن سير الأداء²؛
- يظهر تقييم الأداء المالي التطور الذي حققته المؤسسة في مسيرتها نحو الأفضل أو نحو الأسوأ، وذلك عن طريق نتائج التنفيذ الفعلي في المؤسسة³؛
- التأكد من مدى قيام المؤسسة الاقتصادية باستخدام الموارد المالية بأقصى فعالية ممكنة⁴.

المطلب الثالث: مؤشرات والعوامل المؤثرة على الأداء المالي

أولاً: مؤشرات الأداء المالي

1. نسب التوازن المالي

هي النسب التي تعطي مؤشرات دقيقة حول الوضع المالي للمؤسسة على المدى الطويل، كما تبين قدرة المؤسسة على تسديد ديونها والتزاماتها الطويلة المدى، تنقسم إلى:

1.1. رأس المال العامل FR⁵

وهو عبارة عن ذلك الهامش الذي تحتفظ به المؤسسة في شكل سيولة ويمكن اللجوء إليه لتغطية الاحتياجات الطارئة التي يمكن أن تحقق في ظل ظروف عدم التأكد أي المستقبل بما يسمح لها بمتابعة نشاطها بصورة طبيعية دون صعوبات أو ضغوطات مالية على مستوى الخزينة وضمان استمرار توازن هيكلها المالي، يمكن حساب رأس المال العامل بأسلوبين هما⁶:

من أعلى الميزانية:

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

¹ محمد مجيد الكرخي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2007، ص 32.

² أمينة بن جدو، "بناء نموذج تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية - إسقاط تجربة البنوك الأمريكية على البنوك الجزائرية -"، أطروحة دكتوراه، برج بوعريريج، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، 2021-2022.

³ شريف غياط مهري عبد المالك، "تقييم الأداء المالي المؤسسة الاقتصادية باستخدام مؤشر قياس المر دونية"، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 2، 2011، ص 140.

⁴ بن البار موسى، بوساق أمين، مرجع سبق ذكره، ص 64.

⁵ زبيدة، سمروود، جمال الدين، سحنون، "دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لسكك الحديدية ANESRIF للفترة 2017-2018)"، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 2020، ص 351.

⁶ أمال، سحنون، "دور نظام الحوافز في تحسين الأداء المالي -دراسة مؤسسة اقتصادية-"، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2021/2020، ص 106.

من أسفل الميزانية:

رأس المال العامل = الأصول المتداولة - ديون قصيرة الأجل

2.1. احتياج رأس المال العامل BFR

ينتج عن دورة الاستغلال تدفقات نقدية داخلية وأخرى خارجة وفي كثير من الحالات لا تستطيع المؤسسة تغطية ديونها للاستغلال بواسطة حقوقها ومخزوناتا نتيجة وجود فوارق زمنية بين الاستغلال تجعل المؤسسة بحاجة للحصول على أموال لتغطية احتياجاتها

احتياج رأس المال العامل = أصول متداولة - قيم الجاهزة - ديون قصيرة الأجل

3.1. الخزينة TN¹

هي مجموع الأموال الجاهزة (النقدية) تحت تصرف المؤسسة في حالة سيولة التي يمكن التصرف فيها لمقابلة احتياجات دورة الاستغلال، من خلال الخزينة تستطيع المؤسسة تحديد التوازن المالي فإذا تمكنت من تغطية مختلف احتياجاتها يكون رصيد موجب وهي في حالة فائض، وفي العكس تكون الخزينة سالبة وهي في حالة عجز، تعطى بالعلاقة التالية:

الخزينة = رأس المال العامل - احتياجات رأس المال العامل

الخزينة = القيم الجاهزة - التسبيقات البنكية

مؤشرات الأداء هي معطيات كمية رقمية تقيس الكفاءة أو الفعالية، لكل نظام بالمقارنة مع معيار مخطط في إطار استراتيجي للمؤسسة، وتعرف المؤشرات على أنها: "تعبير حسابي بسيط بين قيمة بند معين، وقيمة بند آخر من البنود التي تشتملها القوائم المالية"². ويعرف في قاموس التسيير على أنه "معلومة بصفة عامة تكون في شكل رقمي، تسمح بمتابعة التوقعات التي تنتج عن تسيير المؤسسة"³. وعموما فالمؤشرات تعتبر أدوات للقياس التي هي ضرورية لصياغة السياسات والخطط وتحقيق الأهداف السياسية والاقتصادية أو تقييم نتائجها. وتعتبر مؤشرات الأداء المالي من أهم العوامل التي يمكن قياسها، والتي تحدد الأداء ويتم التركيز على مؤشرين أساسيين هما السيولة والربحية.

2. نسب السيولة

وهي نسب تقيس القدرة على تسديد الالتزامات القصيرة الأجل، وتعبّر عن قابلية المؤسسة على تحويل موجوداتها المتداولة إلى سيولة نقدية للإيفاء بالتزاماتها المستحقة الأداء خلال السنة المالية⁴. وتقيس

¹ أمال، سحنون، مرجع سبق ذكره، ص 351.

² محمد قاسم خضاونة، "أساسيات الإدارة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 4.

³ علاء فرحان طالب وإيمان شبحان المشهداني، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 79-80.

⁴ عدنان نايه النعيمي وآخرون، "الإدارة المالية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2007، ص 102.

سيولة المؤسسة وغرضها الأساسي هو تقييم قدرة المؤسسة للإيفاء بالتزاماتها المالية في الوقت المحدد، وهناك أربعة نسب تقيس السيولة، وتتمثل هذه النسب فيما يلي:

1.2. نسبة السيولة العامة

هي عبارة عن قسمة الأصول المتداولة على الخصوم المتداولة، وتحسب باستخدام بيانات المركز المالي للمؤسسة، وفقاً للمعادلة التالية:

$$\text{نسبة السيولة العامة} = \frac{\text{الأصول المتداولة}}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

حيث تقيس هذه النسبة عدد المرات التي تستطيع بها الموجودات المتداولة بالمؤسسة من التغطية المطلوبة المتداولة، وبشكل عام، كلما زادت نسبة التداول كلما زادت قدرة المنشأة على الإيفاء بالتزامات قصيرة الأجل، وأصبح من العرف المقبول على نطاق واسع.¹

2.2. نسبة السيولة الجاهزة

وهي عبارة على مدى قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل المتوفرة لديها وتحسب هذه النسبة تحقيقاً للدقة القصوى في قياس السيولة، حيث تقيس درجة كفاية الأصول السائلة في سداد الالتزامات قصيرة الأجل دون اللجوء إلى تصفية أي أصول متداولة أخرى حيث تحسب هذه النسبة كما يلي:²

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{خزينة الأصول}}{\text{ديون قصيرة الأجل}}$$

كذلك فإن هذه النسبة هي الأخرى تمثل العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة، إلا أن الاختلاف بينهما هو أن الثانية تستبعد كل من المخزون والمصروفات المدفوعة مقدماً، وبالتالي تحسب كالتالي:

$$\text{نسبة السيولة الجاهزة} = \frac{\text{الأصول المتداولة} - (\text{المخزون} + \text{المصروفات المدفوعة مقدماً})}{\text{الخصوم المتداولة}}$$

¹ أسعد حميد العلي، "الإدارة المالية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 1، 2010، ص 81.

² عبد الكريم خير، "مساهمة النظام المحاسبي المالي في قياس وتقييم الأداء المالي دراسة حالة مجمع صيدال"، مذكرة ماجستير، جامعة مسيلة، 2014/2013.

ومن المعروف أن المخزون من الموجودات المتداولة، ولكن المخزون اقل من سيولة الأوراق المالية القابلة للتسويق ومن الذمم المدينة.

3.2. نسبة السيولة المختصرة

تقيس مدى تغطية كل الديون قصيرة الأجل بواسطة الحقوق، خاصة في المؤسسات ذات المخزون بطيء الدوران، فالحقوق المتمثلة في القيم الجاهزة هي أسرع استجابة لتسديد الديون المستحقة من الاستغلال (المخزونات)، وتحسب بالعلاقة التالية¹:

$$\text{نسبة السيولة المختصرة} = \frac{(\text{القيم القابلة للتحقيق} + \text{خزينة الاصول})}{\text{الديون قصيرة الأجل}}$$

3. نسب الربحية

وهي تقيس كفاءة وفعالية المؤسسة في استغلال الموارد الاستغلال الأمثل لتحقيق الأرباح وهي تعتبر من أبرز مؤشرات الأداء المالي، نظرا لارتباطه المباشر بمدى نجاح أو فشل المؤسسة في تحقيق الهدف الرئيسي لها وهو تحقيق الربح. وهذا الربح المحقق لديه علاقة ببعض الأسس، مثل المبيعات، الموجودات، وحقوق الملكية، ومن بين هذه النسب²:

1.3. نسبة العائد على حقوق الملكية

تقيس هذه النسبة ما حصل عليه الملاك في المؤسسات، وبارتفاع هذه النسبة تدل على كفاءة المؤسسة من جهة وعلى المخاطرة المرتفعة من جهة أخرى³، وتحسب بالاعتماد على المعادلة التالية:

$$\text{العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{الدخل الصافي}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

2.3. هامش الربح

تقيس هذه النسبة العائد الصافي من الفوائد إلى الأصول المنتجة في البنك ، ويطلق على الفرق بين الفوائد المقبوضة والفوائد المدفوعة ؛ وهذه النسبة تستبعد في المصارف الإسلامية ، لأنها تتضمن معدل الفائدة¹.

¹ وهيبة ليندة، " دور الحكومة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة NCA - "، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2016/2015.

² ماجدة العطية، " إدارة المشروعات الصغيرة "، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 187.

³ عدنان نايه النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 106.

يساوي هذا المؤشر حاصل قسمة الدخل الصافي على إجمالي الإيرادات ويقوم هذا المؤشر بقياس المال المستحق لكل وحدة نقدية واحدة من إجمالي الإيرادات، فهو يبين مدى كفاءة المؤسسات في تسيير ومراقبة تكاليف، وتحسب بالعلاقة التالي:

$$\text{مؤشر الربحية} = \frac{\text{الدخل الصافي}}{\text{إجمالي الإيرادات}}$$

3.3. ربحية الأصول:

تبين هذه النسبة ما استخدم من أصول للحصول على النتيجة ، وبالوحدات تمثل ما تعطيه الوحدة النقدية الواحدة من الأصول الثابتة والأصول المتداولة من نتيجة إجمالية وعادة ما يطلق على هذه النسبة بالقوة الإيرادية، تساوي منفعة الأصول حاصل قسمة إجمالي الإيرادات على إجمالي الأصول ، يسمى هذا المؤشر أيضا باستعمال الأصول، فهو بين الاستغلال الأمثل للأصول وتحسب كالتالي²:

$$\text{ربحية الأصول} = \frac{\text{إجمالي الإيرادات}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

4.3. نسبة الربح الإجمالي³

تظهر هذه النسبة مقدار الدينار الواحد من المبيعات على توليد مجمل الأرباح، وتقاس كما يلي:

$$\text{نسبة الربح الإجمالي} = \frac{\text{الربح الإجمالي للمبيعات}}{\text{المبيعات}}$$

5.3. نسبة الربح الصافي

تظهر هذه النسبة مقدار لدينار الواحد من المبيعات على توليد الأرباح الصافية، وتحسب كالتالي:

¹ عبد المجيد ماجي، " تفعيل الأداء المالي لأنشطة المصارف الإسلامية - دراسة حالة بنك البركة الجزائري للفترة (2015-2011) "، أطروحة دكتوراه في النقود والمالية، جامعة الجزائر 3، 2018/2019، ص106.

² عطا الله علي الزبون، " استراتيجيات التحليل المالي "، دار المتنبّي للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص111، ص108.

³ ماجدة العطية، مرجع سبق ذكره، ص188.

$$\text{نسبة الربح الصافي} = \frac{\text{الربح الإجمالي للمبيعات}}{\text{الصافي}}$$

4. نسب المردودية¹

تعتبر هذه النسب على قدرة مسيري المؤسسة على الاستخدام الأمثل لمواردها المتاحة بفعالية وكفاءة للحصول على العائد، ومن أهم هذه النسب نجد:

1.4. المردودية المالية

تمثل هذه النسبة الربح المتحصل عليه مقابل كل وحدة نقدية من الأموال الخاصة المستعملة، وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{الربح الإجمالي للمبيعات}}{\text{الصافي}}$$

ومن الأحسن أن تكون هذه النسبة مرتفعة حتى لا تواجه المؤسسة صعوبات في جذب مساهمين جدد إذا كانت بحاجة إلى ذلك.

2.4. المردودية الاقتصادية

تعتبر هذه النسبة عن كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{الربح الإجمالي للمبيعات}}{\text{الصافي}}$$

ثانياً: العوامل المؤثرة على الأداء المالي

1. العوامل الداخلية

نلخص العوامل المؤثرة على الأداء المالي في:

1.1. الهيكل التنظيمي

¹ بن خروف جلييلة، " دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات "، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس 2009/2008.

هو الوعاء أو الإطار الذي تتعامل فيه جميع المتغيرات المتعلقة بالشركة و أعمالها ، ففيه تتحدد أساليب الاتصالات و الصلاحيات و المسؤوليات و أساليب تبادل الأنشطة و المعلومات حيث يتضمن الهيكل التنظيمي الكثافة الإدارية هي الوظائف الإدارية في الشركة و التمايز الرأسي هو عدد المنتوجات الإدارية في الشركات و أما التمايز الأفقي فهو عدد المهام التي نتجت عن تقسيم العمل و الانتشار الجغرافي من عدد الفروع و الموظفين ¹.

و يؤثر الهيكل التنظيمي على أداء الشركات من خلال المساعدة في تنفيذ الخطط بنجاح عن طريق تحديد الأعمال و النشاطات التي ينبغي القيام بها و من ثم تخصيص الموارد لها بالإضافة إلى تسهيل تحديد الأدوار للإفراد في الشركات و المساعدة في اتخاذ القرارات ضمن المواصفات التي تسهل لإدارة الشركات اتخاذ القرارات الأكثر فعالية ².

2.1. المناخ

هو وضوح التنظيم وكيفية اتخاذ القرار وأسلوب الإدارة وتوجيه الأداء وتنشيط العنصر البشري ويقصد بوضوح التنظيم غدراك العاملين مهام الشركة وأهدافها وعملياتها ونشاطاتها مع ارتباطها بالأداء وإما اتخاذ القرار هو أخذه بطريقة عقلانية وتقييمها ومدى ملائمة المعلومات لاتخاذها وأسلوب الإدارة في تشجيع العاملين على المبادرة الذاتية أثناء الأداء أما توجيه الأداء عن مدى تأكد العامل من أدائه وتحقيق مستويات عليا من الأداء.

حيث يقوم المسار التنظيمي على ضمان سلامة الأداء بصورة إيجابية وكفاءة من الناحيتين الإدارية و المالية و إعطاء معلومات لمتخذي القرارات لرسم صورة الأداء و التعرف على مدى تطبيق الإداريين لمعايير الأداء في تصرفهم في أموال المؤسسات ³.

3.1. التكنولوجيا

هي عبارة عن الأساليب والمهارات والطرق المعتمدة في الشركة لتحقيق الأهداف المنشودة والتي تعمل على ربط المصادر بالاحتياجات ويدرج تحت التكنولوجيا عدد من الأنواع كتكنولوجيا الإنتاج حسب الطلب ويكون وفق المواصفات التي يطلبها المستهلك وتكنولوجيا الإنتاج المستمر التي تلتزم بمبدأ الاستمرارية وتكنولوجيا الدفعات الكبيرة.

و على الشركات تحديد نوع التكنولوجيا المناسبة لطبيعة أعمالها و المنسجمة مع أهدافها و ذلك بسبب أن التكنولوجيا من أبرز التحديات التي تواجه الشركات و التي لابد لهذه الشركات من التكيف مع التكنولوجيا و استيعابها و تعديل أدائها و تطوير بهذه الملائمة بين التقنية و الأداء و تعمل التكنولوجيا على شمولية الأداء

¹ محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص48.

² خليلي أحمد، " أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية "، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 2، 2018، ص521، ص522.

³ محمد محمود الخطيب، مرجع سبق ذكره، ص49-50.

لأنها تعطي جوانب متعددة من القدرة التنافسية و خفض التكاليف و المخاطرة و التنوع بالإضافة إلى زيادة الأرباح و الحصة السوقية ¹.

4.1. الحجم

يقصد بالحجم هو تصنيف الشركات الصغيرة أو المتوسطة أو الكبيرة الحجم حيث وجد عدة مقاييس لحجم الشركة منها: إجمالي الموجودات أو إجمالي الودائع أو إجمالي المبيعات أو إجمالي القيمة الدفترية. و يعتبر الحجم من العوامل المؤثرة على الأداء المالي سلبا فقد يشكل الحجم عائقا لأداء الشركات حيث أن زيادة الحجم فإن عملية إدارة الشركة تصبح أكثر تعقيدا و منه يصبح أداؤها أقل فعالية أو إيجابا من حيث أنه كلما زاد حجم الشركة يزداد عدد المحللين المحليين المهتمين بالشركة أن سعر المعلومة للوحدة الواحدة الواردة في التقارير المالية يقل بزيادة حجم الشركات و قد أجريت عدة دراسات حول علاقة الحجم بأداء الشركات و يبين أن العلاقة بين الحجم و الأداء علاقة طردية ².

5.1. السيولة

يقصد بالسيولة قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها بشكل فوري ، فالسيولة تساعد المؤسسة على تجنب الخسارة التي قد تحدث نتيجة اضطراب المؤسسة إلى تصفية بعض أصولها غير السائلة ، وبذلك يمكن القول أن السيولة تمثل عنصر الحماية والأمان على مستوى المؤسسة ³.

2. العوامل الخارجية ⁴

يؤثر في الأداء المالي مجموعة من العوامل الخارجية أي التي تخرج عن نطاق تحكمه كالأوضاع الاقتصادية العامة، السياسات الاقتصادية، وتتلخص أهم هذه العوامل في:

1.2. السوق

يوجد العديد من الأشكال التي يمكن أن تأخذها أسواق السلع الاقتصادية حيث يعتمد ذلك على هيكل السوق والسلوك الذي تقوم به المؤسسة بإتباعه من أجل تحقيق هدفها الأساسي وهو تعظيم الأرباح، ويؤثر السوق في الأداء المالي من ناحية قانوني العرض والطلب فإن تعمير السوق بالانتعاش وكثرة الطلب فإن ذلك سيأثر بإيجابية على الأداء المالي أما في الحالة العكسية فسنلاحظ تراجع في الأداء المالي.

2.2. المنافسة

تعتبر المنافسة سلاح ذو حدين بالنسبة للأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، فتراها قد تعتبر المحفز لتعزيزه عندما تواجه المؤسسة تداعيات المنافسة فتحاول جاهدة لتحسين صورتها ووضعها المالي عن طريق

¹ نسرين قطاع، علي حبشي، " أثر نظم المعلومات المالي المحاسبي الإلكتروني على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 2، 2020، ص499.

² نسرين قطاع، علي حبشي، مرجع سبق ذكره، ص499.

³ عبد الباقي بوضياف وآخرون، " تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المالي للبنوك التجارية "، مجلة الباحث، العدد 1، 2018، ص552.

⁴ نجلاء نوبلي، " استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب - "، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.

أدائها المالي لتواكب هذه التداعيات؟ أما من جهة أخرى فإن لم تكن المؤسسة أهلا لهذه التداعيات ولا تستطيع مواجهة المنافسة فإن وضعها المالي يتدهور.

3.2. الأوضاع الاقتصادية

إن الأوضاع الاقتصادية العامة قد تؤثر على الأداء المالي سواء بطريقة سلبية أو العكس فتجدها مثلا في الأزمات الاقتصادية أو حالات التضخم تؤثر بالسلب على الأداء المالي أما في حالة ارتفاع الطلب الكلي أو دعم الدولة لإنتاج ما قد يؤثر بإيجابية على الأداء المالي.

المطلب الرابع: تقييم الأداء المالي

يعتبر تقييم الأداء المالي تشخيص الصحة المالية للمؤسسة لمعرفة مدى قدرتها على إنشاء قيمة و مجابهة المستقبل ، من خلال الاعتماد على الميزانية ، جدول حسابات النتائج ، و الجداول الملحفة ، و لكن لا جدوى من ذلك إن لم يؤخذ الطرف الاقتصادي و القطاع الصناعي الذي تنتمي إليه المؤسسة النشطة و معدل نمو الأرباح و يقوم على عدة مبادئ¹.

أولا : مبادئ تقييم الأداء²

يتميز الأداء المالي بجملة من المبادئ من بينها:

- **مبدأ الوضوح clarity** : بمعنى اعتماد كل من قياس وتقييم الأداء على معايير أداء وأهداف واضح.
- **مبدأ الموضوعية participation** : بمعنى ضرورة استخدام مفاهيم ومعايير موضوعية موحدة لقياس وتقييم الأداء.
- **مبدأ الشمول comprehension** : بمعنى شمول تقييم الأداء على كل من الإيجابيات والسلبيات أو على كل من مناطق القوة والضعف، بحيث لا يتم تغليب أحدهما على الأخرى، أو إدراك السلبيات دون الإيجابيات أو العكس
- **مبدأ التكامل integration** : بمعنى أن تتضمن بنود تقييم الأداء كل الجوانب الهامة في هذا الشأن وهي المعارف والاتجاهات والسلوك والمهارات لا أن يتم الاهتمام ببعض البنود وترك أخرى.
- **مبدأ الاستمرارية continuity** : بمعنى ضرورة أن يكون تقييم الأداء عملية مستمرة ودائمة على مدار السنة، وليس عملية موسمية تتم في شهر من شهور السنة فقط، فأتثناء فترة الاختبار يتم تقييم الأداء بعد 3 شهور، وبإمكان رئيس أو مشرف العمل إجراء التقييم في أي وقت دون انتظار للتوقيعات المذكورة.
- **مبدأ المشاركة participation** : بمعنى مشاركة المرؤوس في جميع خطوات تقييم الأداء.

ثانيا : مراحل عملية تقييم الاداء³

تمر عملية تقييم الاداء بمراحل عدة نجلها بالآتي:

¹ دادن عبد الغاني، " قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية - حالة بورصتي الجزائر و باريس -"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2006، ص36.

² مدحت أبو النصر، " الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.

³ عمر علي كامل عبد القادر الدوري، " تقييم الأداء المصرفي الإطار المفاهيمي والتطبيقي"، جامعة النهرين، الطبعة الأولى، 2013.

1. جمع البيانات والمعلومات الاحصائية

إذ تتطلب عملية تقييم الاداء توفير البيانات والمعلومات والتقارير والمؤشرات اللازمة لحساب النسب والمعايير المطلوبة لعملية تقييم أداء نشاط المنشأة والتي يمكن الحصول عليها من حسابات الانتاج والارباح والخسائر والميزانية العامة والمعلومات المتوفرة عن الطاقة الانتاجية والاستخدامات ورأس المال وعدد العاملين واجورهم وما الى ذلك. وان جميع هذه المعلومات تخدم عادة عملية التقييم خلال السنة المعنية، فضلا عن المعلومات المتعلقة بالسنوات السابقة والبيانات عن أنشطة المنشآت المشابهة في القطاع نفسه او في الاقتصاد الوطني او بعض المنشآت في الخارج لأهميتها في اجراء المقارنات.

2. تحليل ودراسة البيانات والمعلومات الاحصائية

للقوف على مدى دقتها وصلاحياتها لحساب المعايير والنسب والمؤشرات اللازمة لعملية تقييم الاداء. حيث يتعين توفير مستوى من الموثوقية والاعتمادية في هذه البيانات وقد يتم الاستعانة ببعض الطرق الاحصائية المعروفة لتحديد مدى الموثوقية بهذه البيانات.

3. اجراء عملية التقييم

ويتم باستخدام المعايير والنسب الملائمة للنشاط الذي تمارسه الوحدة الاقتصادية على ان تشمل عملية التقييم النشاط العام للوحدة اي جميع أنشطة مراكز المسؤولية فيها بهدف التوصل الى حكم موضوعي ودقيق يمكن الاعتماد عليه.

4. اتخاذ القرار المناسب عن نتائج التقييم

ويتم في كون نشاط الوحدة المنفذ كان ضمن الاهداف المخططة وان الانحرافات التي حصلت في النشاط قد حصرت جميعها وان اسبابها قد حددت وان الحلول اللازمة لمعالجة هذه الانحرافات قد اتخذت وان الخطط قد وضعت للسير بنشاط الوحدة نحو الافضل في المستقبل.

5. تحديد المسؤوليات ومتابعة العمليات التصحيحية للانحرافات

ويتم ذلك للانحرافات التي حدثت في الخطة الانتاجية وتغذية نظام الحوافز بنتائج التقييم وتزويد الادارات التخطيطية والجهات المسؤولة عن المتابعة بالمعلومات والبيانات التي تمخضت عن عملية التقييم للاستفادة منها في رسم الخطط القادمة وزيادة فعالية المتابعة والرقابة.

المبحث الثاني: ماهية التخطيط الاستراتيجي

المطلب الأول: تعريف التخطيط الاستراتيجي.

أولاً : تعريف التخطيط¹

هو إحدى الوظائف الإدارية أو إحدى وظائف المدير وإحدى مكونات العملية الإدارية وهو عمل سبق التنفيذ وبموجبه يتم تحديد الأهداف المطلوبة تحقيقها والمدة الزمنية اللازمة لذلك تم وضع الخطة الكفيلة لتحقيق ذلك، وبالتالي يمكن القول أن التخطيط عمل سبق أي عمل تنفيذي في أوله يحدد نقطة البداية وهي الأهداف وفي آخره يحدد نقطة النهاية وهي تحقيق الأهداف وبالتالي فالهدف هو نقطة البداية ونهاية في التخطيط، وتتضح فوائد التخطيط في:

- يعمل التخطيط من خلال التنبؤ على التصدي للمفاجآت التي قد تواجه المنظمة مستقبلاً؛
- يتضمن التخطيط الاستخدام الممثل للموارد البشرية والمادية المتاحة؛
- يعتبر التخطيط نقطة الانطلاق لتنفيذ باقي وظائف الإدارة؛
- يمثل التخطيط وما ينتج عنه من خطة معياراً للحكم على مدى نجاح وسلامة تنفيذ العمل؛
- يعمل التخطيط على تنمية القدرة على اتخاذ القرار لدى المديرين وتحديد الأولويات ورسم السياسة ووضع قواعد العمل.

ثانياً: مفهوم الاستراتيجية

يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها خطط و أنشطة المنظمة التي يتم وضعها بطريقة تضمن درجة من التوافق بين رسالة المنظمة و أهدافها و بين هذه الرسالة و البيئة التي تعمل بها بصورة فعالة و ذات كفاءة عالية.² يمكن تعريف الاستراتيجية بأنها خطة عريضة عامة يتم وضعها لتحقيق أهداف طويلة الأجل ، يمكن الاستراتيجية التنظيمية أن تركز على مجالات تنظيمية كثيرة ومختلفة مثل التسويق ، التمويل ، الإنتاج ، البحث وتطوير الأفراد والعلاقات العامة.³

ثالثاً: تعريف التخطيط الاستراتيجي

1. التخطيط الاستراتيجي هو نظام محكم يتميز برسميته و دقة تفاصيله، من حيث نقاط القوة والضعف للمنظمة، مميزات مواردها، قدراتها التصنيعية، بيئتها الخارجية والفرص المتاحة والتهديدات الممكنة، و ذلك

¹ الدكتور بشار يزيد وليد، "مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي"، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص47.

² عبد العزيز صالح بن حبتور، " الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004،

³ الدكتور بشار يزيد وليد، مرجع سبق ذكره، ص65.

باتباع أساليب التنبؤ وفي بعض الأحيان لإعداد الخطة الاستراتيجية و الموازن التابعة لذلك على المستويات الأقل انخفاضاً من أجل تحقيق الأهداف المسطرة.¹

2. التخطيط الاستراتيجي يتمثل في بناء وتنمية الخطط طويلة الأجل للتعامل بفعالية مع فرص وتهديدات البيئة الخارجية للمؤسسة، في ظل مصادر القوة وجوانب الضعف في بيئتها الداخلية، إضافة إلى تحديد رسالة المؤسسة وصياغة الأهداف المراد تحقيقها من خلال تطوير استراتيجيات مناسبة ووضع توجهات السياسة العامة للمؤسسة. فالتخطيط الاستراتيجي يعبر عن العملية التي تقوم من خلالها المؤسسة بتحديد أهدافها طويلة الأجل واختيار الاستراتيجيات الملائمة لبلوغها.²

3. التخطيط الاستراتيجي عبارة عن عملية تتضمن وصف المقاصد التنظيمية، تقدير الحواجز التي تقف في طريق هذه المقاصد، واختيار اتجاهات التقدم للأمام. الهدف الأساس للتخطيط الاستراتيجي هو توحيد المصادر بطريقة توفر للمنظمة فرص تنافسية عامة، تخدم الخطة التنظيمية كأساس يحدد كيف أن المنظمة ستوحد وتستخدم مصادر متواصلة مع الأهداف.³

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف التخطيط الاستراتيجي على أنه أداة إدارية تمكن قادة الأعمال بالمنظمة من اتخاذ القرارات المتعلقة بالقضايا المستقبلية لبقاء المنظمة واستمرارها، من خلال فهمهم للبيئة و بالتالي العمل على تحقيق غايات و أهداف المنظمة المرجوة من خلال حشد الجهود و القدرات و تخصيص الموارد، وهو ما يتيح التوصل إلى أساليب أو خدمات تحقق أداء أفضل وتعزز المزايا التنافسية وتخلق مستقبل أفضل لها وعليه فالتخطيط الاستراتيجي يمكن اعتباره وسيلة لا غاية في حد ذاته.⁴

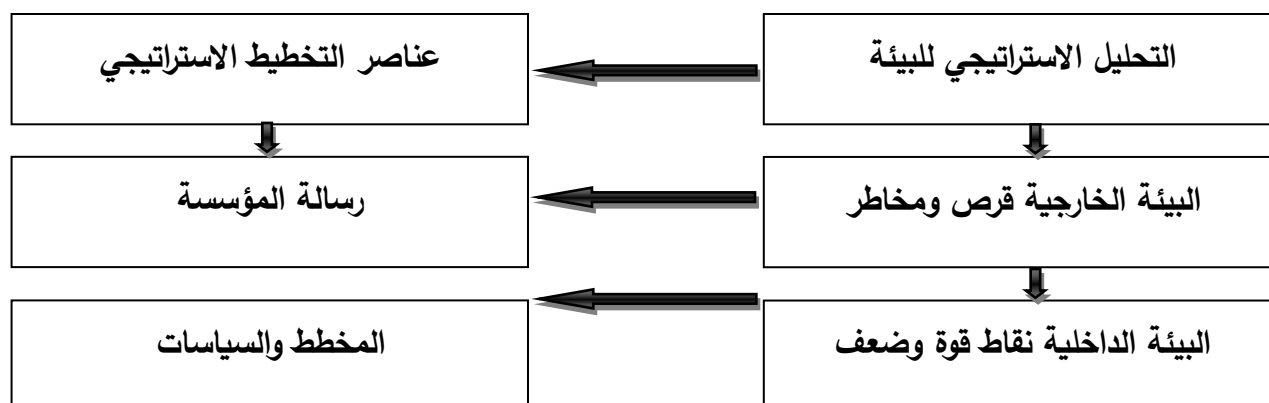
¹ طرفاني عتيقة، " الانتقال من التخطيط الاستراتيجي"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2007، ص53.

² سالمى نصر الدين، " التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، دراسة حالة في الجزائر"، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2014/2015، ص17.

³ سامح عبد المطلب عامر، " إدارة الأداء"، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص80.

⁴ مخناش ابتسام، " التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار"، مذكرة ماجستير في اقتصاديات التأمين، جامعة فرحات عباس - سطيف 01 - ، 2014 / 2015، ص5.

الشكل رقم (01): يوضح مفهوم التخطيط الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على أطروحة دكتوراه ل ناظور حفيظة، تحت عنوان التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية، ص 3.

رابعا : خصائص التخطيط الاستراتيجي

- يتعدى التخطيط حدود الأشياء التي يمكن التحكم فيها ليتعرف على المتغيرات البيئية المحيطة، كالمغيرات الاقتصادية والاجتماعية والتقنية والسياسية وذلك كي تؤخذ بالاعتبار عند اتخاذ القرارات، حيث أن تلك العوامل ذات طبيعة متغيرة، لذلك ينبغي أن يتسم التخطيط بالمرونة وعدم الجمود لمسايرة تلك التغيرات؛
- يقوم على التفاعل المستمر والتغذية الراجعة من الكل إلى الجزء ثم إلى الكل مرة أخرى ، و بين كل المعنيين من مخططين ، منفذين و مقومين من أجل تكامل العمليات و تفاعلها؛¹
- يساهم التخطيط الاستراتيجي في دعم أساليب اتخاذ القرارات المستقبلية في المؤسسة بشكل علمي قائم على الدراسة و التحليل و التنوع لاتخاذ أفضل قرارات و أكثرها قابلة للتنفيذ؛²
- التشاركية في عملية التخطيط الاستراتيجي، أي مشاركة العاملين والإدارة فيها على حد سواء؛
- عملية التخطيط الاستراتيجي تقوم بتعريف وتوضيح محدد المسؤوليات؛
- تؤكد على المقاييس و المعايير المالية للنتائج؛³

¹ رتيبة بوهالي، " تحسين جودة مخرجات الجامعة في ظل التخطيط الاستراتيجي، المقارنة المرجعية بين جامعة جيجل والجامعة الأردنية "، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2014/2015، ص54.

² الدجني، إباد علي، " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية "، رسالة دكتوراه في المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق سوريا، 2011، ص52.

³ ناظور حفيظة، " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناپراك "، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2018/2019.

- التخطيط الاستراتيجي تعبير منهجي وعقلاني في لحظة الحاضر، لإدراك ما تتمتع به المنظمة من نقاط القوة وما فيها من مواطن الضعف، على مستوى الإدراك البشري والمادي، والفرص الموجودة في البيئة، بهدف تطوير وتنمية مجالات التميز والتنافس المتاحة أمام المنظمة والعاملين فيها في المستقبل؛
- التخطيط الاستراتيجي أسلوب جاء في التصور والتصرف على مستوى الإدارات الأمامية والمتقدمة والإدارات التنفيذية وبشكل يمدد ويميز مساهمه كل مستوى ووظيفة داخل التنظيم والمنظمة؛
- التخطيط الاستراتيجي صيغة متقدمة في الرؤية ، لتحديد الفوائد و المزايا التي تعود على المجتمع و جماعات أصحاب المصالح في المنظمة سواء كانت مزايا اقتصادية أو غير اقتصادية و هو ما يبرر البقاء و ديمومة الحياة في شرايين المنظمة.¹

خامسا: عناصر التخطيط الاستراتيجي

ويتكون التخطيط الاستراتيجي من العناصر التالية²:

- وضع الإطار العام للاستراتيجية؛
- دراسة العوامل البيئية المحيطة بالمنظمة سواء كانت خارجية أو داخلية مع تحديد الفرص المتاحة والقيود المفروضة؛
- تحديد الأهداف والغايات؛
- وضع الاستراتيجيات البديلة والمقارنة بينهما؛
- اختيار البديل الاستراتيجي الذي يعظم من تحقيق الأهداف في إطار ظروف البيئة المحيطة؛
- وضع السياسات والخطط والبرامج والموازنات حيث يتم ترجمة الأهداف والغايات طويلة الأجل الى أهداف متوسطة وقصيرة الأجل، ووضعها في شكل برامج زمنية؛
- تقييم الأداء في ضوء الأهداف والاستراتيجيات والخطط الموضوعة مع مراجعة وتقييم هذه الاستراتيجيات والخطط في ضوء الظروف البيئية المحيطة؛
- استيفاء المتطلبات التنظيمية اللازمة لتنفيذ الاستراتيجية مع مراعاة تحقيق تكيف المنظمة للتغيرات المصاحبة للقرارات الاستراتيجية.

المطلب الثاني: أهمية وأهداف التخطيط الاستراتيجي

¹ كمال قرابة، " التخطيط الإستراتيجي و دوره في تحسين أداء المنشآت الرياضية الكبرى، المخطط التوجيهي للرياضة و التجهيزات الرياضية الكبرى و نمونجا"، أطروحة دكتوراه، 2021/2022، ص112.

² بلال خلف السكارنة، " التخطيط الاستراتيجي"، دار الميسرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 113.

أولا : أهمية التخطيط الاستراتيجي¹

إذا كان التخطيط الاستراتيجي بالمفهوم الذي تضمنه يفضي إلى بناء استراتيجية المؤسسة فهو من دون شك يكتسي أهمية بالغة، خاصة أنه يختص بالمستقبلية في التفكير والتحليل، وبهذا فهو يساعد المؤسسة على فهم طبيعة التغيرات التي تحدث في محيطها ومحاولة التكيف معها، ولما لا حتى قيادة هذه التغيرات. وعلى هذا الأساس فقد اتفق أغلبية الباحثين والكتاب على أهمية التخطيط الاستراتيجي بالنسبة للمؤسسة؛ حيث تواجه هذه الأخيرة العديد من التحديات البيئية، وللتخطيط الاستراتيجي دورا مهما في مواجهتها والحد من آثارها السلبية، إضافة إلى أن الدراسات التي أجريت حول التخطيط الاستراتيجي قد أثبتت فعاليته في تحسين أداء المؤسسة؛ حيث يساعد على تحقيق النمو على المدى البعيد وتحسين الأداء المالي بصفة أساسية في الأمد القصير.²

لقد تطرق العديد من الكتاب والباحثين لأهمية التخطيط الاستراتيجي وفوائده، والبعض قد تعمق كثيرا حول فاعلية هذا النوع من التخطيط، ان التخطيط الاستراتيجي يستهلك الوارد وهو عملية هامة للمنظمات كافة التي تقوم بتعريف أنشطة واتجاهات المنظمة، وبالرغم من الطبيعة المركبة لعملية التخطيط الاستراتيجي إلا أن الفوائد المتأتية منها تفوق كثيرا الصعوبات الناتجة عنها.

يهتم التخطيط الاستراتيجي بالتغيرات التي تحدث في القدرات والمهام الاستراتيجية، فالتخطيط الاستراتيجي يساعد في تطوير مفهوم واضح عن المنظمة، وهذا بدوره يجعل من الممكن صياغة الخطط والأنشطة التي تقرب المنظمة من أهدافها، كما أن التخطيط الاستراتيجي يمكن المديرين من مواجهة التغيرات البيئية والتعامل معها، أي المعالجة الصحيحة للبيئة ذات التغير السريع التي تعمل فيه منظماتهم بالإضافة الى ذلك فقد أشار الباحثين الى أن منافع التخطيط الاستراتيجي تتمثل بالتزود بالمعلومات للمساعدة في عملية اتخاذ القرار، التي تربط بين الأهداف قصيرة وبعيدة المدى فيما يذكر إلى أن أهمية التخطيط الاستراتيجي تتبع ن منافعها والتمثلة بالآتي:

- السؤال والاجابة عن الأسئلة الأساسية التي تواجه المنظمة؛
- يزود بإطار لاتخاذ القرارات في جميع مستويات المنظمة؛
- يوضح ويبين التهديدات والفرص المستقبلية؛

¹ ماجد عبد المهدي مساعدة، " الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية) "، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2013، ص 83-84-85.

² عمر بن سديرة، " التخطيط الاستراتيجي: الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية "، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 13، 2013، صفحة 239.

- يضع أهداف محددة للإنجاز؛
 - يزود بأساس لقياس الأداء؛
 - يصلح كقناة للاتصال؛
 - يعمل على تطوير الفرق التي تركز على مستقبل المنظمة؛
 - يزود بالاحتياجات التدريبية.
- ومن خلال المنافع والفوائد السابقة للتخطيط الاستراتيجي يمكن القول إن التخطيط الاستراتيجي هو عملية رسمية تؤدي الى رصف ومحاذاة المنظمة ككل - (الأفراد، والعمليات والإجراءات والموارد) - مع حالة مستقبلية واضحة وكاملة ومرغوبة
- فيما يرى باحثون آخرون أن هناك العديد من الفوائد التي تحصل عليها المنظمة من جراء اتباعها منهجيات علمية في عمليات التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة بالآتي:
- إن الخطة وعملياتها تعتبر خارطة طريق لتحقيق النجاح، وذلك من خلال تحديد الرؤية والاتجاه الشمولي للمنظمة؛
 - تبني فرق عمل متكاملة لكونها تحدد إطار العمل والمنافسة؛
 - تواجد خطوط عامة توجه عمليات توزيع المسؤوليات وعمليات التفويض للقرارات؛
 - تعطي إطارا لتخصيص الموارد المالية، والبشرية، والمعلوماتية، والمعرفية؛
 - تخلق بيئة عمل للجميع ليصبحوا ملتزمين ومشاركين في تحقيق الأهداف؛
 - تعزز عمليات الإدارة، والمبادرة، والإبداع مقابل عمليات التوتر، والشد، والتضارب؛
 - تمثل بطاقة معايير وتعزيز النتائج، عمليات ومراحل لخلق تصور للمستقبل؛
 - تعطي معنى للأهداف الفرعية والأهداف التشغيلية.
- نأتي الى أهمية التخطيط الاستراتيجي والمتمثلة في:
- يزود التخطيط الاستراتيجي منظمات الأعمال بالفكر الرئيسي لها، وهذا الفكر من أهم العناصر داخل المنظمة لما له من أهمية في تكوين وتقييم كل من الأهداف، والخطط، والسياسات؛
 - يساعد استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي على توقع بعض القضايا التي يمكن أن تحدث داخل بيئة المنظمة أو في البيئة الخارجية، ووضع الاستراتيجيات اللازمة للتعامل مع مثل هذه القضايا وما يصاحبها من تغيرات؛

- يساعد التخطيط الاستراتيجي في اعداد الكوادر للمستويات الإدارية العليا وذلك ن خلال مشاركتهم وتدريبهم على التفكير في المشكلات التي يمكن مواجهتها عند ما يتم ترقيتهم إلى مناصب إدارية عليا بالمنظمة؛
 - يفيد التخطيط الاستراتيجي المديرين في وضع الأولويات الملائمة للتعامل مع القضايا الرئيسية المطروحة أمامهم؛
 - يعتبر التخطيط الاستراتيجي من القنوات الهامة للاتصال بين العاملين في المنظمة للتغلب على المشكلات التي يواجهونها، وكذلك المشكلات التي تواجه منظماتهم؛
 - يساعد التخطيط الاستراتيجي على تدريب المديرين كي يكونوا قادة أكفاء بالإضافة إلى تنمية القدرات لديهم التي من شأنها إعطائهم قدرة أكبر في الإدارة؛
 - يساعد التخطيط الاستراتيجي على إتاحة الفرصة أمام العاملين في المنظمة من خلال مشاركتهم بأفكارهم في عملية اتخاذ القرارات الأمر الذي يولد لديهم الشعور بالمشاركة وتحقيق درجة من الرضى؛
 - يساعد التخطيط الاستراتيجي المنظمة على وضع مقاييس درجة لرقابة الأداء وتقييمه، كما يضمن النجاح لمنظمة الأعمال فبدون شك أن المديرين الذين يتبعون ثل ذلك النظام سيكونون أفضل ممن لم يتبعوه.¹
- بالإضافة إلى:²

- ضرورة لمواجهة التغيرات المستقبلية؛
- يركز على أهداف المؤسسة؛
- يوفر النفقات؛
- أساس للرقابة؛
- يقلص من المخاطر؛
- تحقيق العمل المتكامل لجميع أجزاء المؤسسة؛
- يساعد في عملية الاتصال.

¹ ماجد عبد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 85-86.

² سميرة محمد عبد الرحمن أبو العيشة، " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة "، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر، ص 26.

ويتضح من هذا أن التخطيط الاستراتيجي يساعد في إيجاد أفكار استراتيجية جديدة، و يقلل من حالة عدم التأكد والحد من الأنشطة الزائدة فضلا عن انه يوجه المديرين، ويساعدهم على التفكير العقلاني، ويحقق إدارة جيدة للوقت.¹

ثانيا: أهداف التخطيط الاستراتيجي

يهدف التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق جملة من الأهداف وهي مواجهة المعوقات في بيئة عمل مؤسسة باستخدام أسلوب التفكير التحليلي ذو النظرة المستقبلية، توظيف الموارد في ضوء الاحتياجات، وتحديد الأولويات والأساليب والبدائل، إيجاد خطة عامة طويلة المدى تبين المهام والمسؤوليات للمؤسسة ككل، وبمشاركة متعددة المستويات، توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المؤسسة وتدعيم موقفها التنافسي،² و يسعى التخطيط الاستراتيجي إلى تحقيق مجموعة من أهداف أهمها:³

- زيادة التواصل والتفاعل بين المنظمة والمجتمع المحلي مما يساعد على زيادة الوعي الاجتماعي؛
- تحسين وتطوير عملية صناعة القرار مما يقود إلى تطوير مناخ العمل، وخلق قاعدة بيانات دقيقة لتسهيل عملية صنع القرارات الرشيدة؛
- تزايد النمو وتعظيم الفائدة، والاهتمام بالممارسات المستمرة والرقابة على العمليات الجارية؛
- قدرة المؤسسة على التكيف مع البيئة المتغيرة، وتطوير الرؤية والمهام ذات الأولوية في المستقبل ومراجعة التقدم والتطور وحل المشكلات؛
- وضع القضايا الاستراتيجية في محور اهتمام الإدارة العليا، وتوفير إطار مرجعي للميزانيات والخطط الإجرائية قصيرة المدى وتطوير الأهداف والخطط المستقبلية؛
- توفير التحليلات الموقفية والمخاطر لبيان إمكانية المنظمة في ضوء جوانب القوة والضعف فيها؛
- تصميم خريطة توضح الاتجاه الذي تسير فيه المنظمة وآلية تحقيق ذلك وإعادة رسم الخريطة التنظيمية والبنائية للمنظمة، والتحسب للمعوقات والمشكلات المحتمل وقوعها مستقبلا والإعداد المنظم لمواجهتها.

كما يهدف أيضا إلى:⁴

¹ جواد عباس حسين حسين، سحر عباس، " أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية "، مجلة أهل البيت العراق ع3، ص 54-84.

² لعساس اسية، " دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية العمومية في الجزائر "، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الوادي، المجلد 5، العدد 3، 2020، صفحة 81.

³ رافدة عمر الحريري، " القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي "، دار الثقافة، عمان-الأردن، 2010، ص286-287.

⁴ منصور علي المبارك، " أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب "، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد الثامن عشر، الكويت، 2017، ص 562.

- المساعدة على تسهيل الاتصالات والمشاركات؛
 - توجيه الإدارة العليا للموضوعات ذات الأولوية؛
 - تحديد الرؤية والأهداف بوضوح؛
 - توفير المعلومات للإدارة العليا بحيث تتخذ قرارات أفضل.
- إضافة إلى:¹
- تدعيم قدرة المنظمة في تحديد نقاط القوة وأوجه الضعف لديها، وتحديد متطلبات التعامل الفعال معها؛
 - مواجهة عدم التأكد في بيئة عمل المنظمة؛
 - توفر أدوات التنبؤ والتقدير لاتجاهات عناصر بيئة عمل المنظمة، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها؛
 - التوصيف والتقييم المنهجي لبيئة عمل المنظمة، ووضع استراتيجيات التعامل الفعال معها؛
 - تطوير إمكانيات المنظمة للتعرف على وتحليل الفرص والقيود والتهديدات وتقويمها، ووضع سبل التعامل الفعال معها؛
 - توفير المرونة لدى المنظمة للتكيف مع التغيرات غير المتوقعة؛
 - صياغة وتطوير رسالة المنظمة؛
 - تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم المنظمة؛
 - التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية لطموحات وأهداف أصحاب الأموال والإدارة العليا ومصلحة أعضاء المنظمة؛
 - توجيه الموارد والإمكانيات الى الاستخدامات الاقتصادية؛
 - توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء المنظمة وتدعيم موقفها التنافسي.

المطلب الثالث: مراحل ومستويات التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مراحل التخطيط الاستراتيجي

تقوم عملية التخطيط الاستراتيجي على الخطوات الأساسية التالية:²

1. الرؤية الاستراتيجية

1.1. صياغة الرسالة

¹ محمد هاني محمد، " الإدارة الاستراتيجية الحديثة "، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014، ص 89، ص 90.

² حميدي عبد المليك، " مراحل تطبيق التخطيط الاستراتيجي "، جامعة المسيلة، الجزائر، 2018، ص 3-10.

يرتبط وجود أي منظمة برسالة معينة تسعى لتحقيقها، وتشترك هذه الرسالة من البيئة التي تعمل فيها المنظمة ومن المجتمع الذي تنتمي إليه، وتبدأ المنظمة برسالة محددة وواضحة ولكن مع مرور الزمن قد تتغير ويجري عليها تعديلات.

والرسالة هي الدور الأساسي الذي وجدت من أجله المؤسسة، يجب أن تكون رسالة المؤسسة مختصرة وعامة وذات نظرة مستقبلية، فهي تعتبر دليل أو مرشد عام، ويجب تجنب الرسائل الطويلة المفصلة المحددة بدقة لأنها تعمل في بعض الأحيان على إعاقة الابتكار والإبداع وحرية التفكير.

حيث تتسم الرسالة الجيدة بعدد من الخصائص منها ما يلي:

- **ملهمة:** بحيث تساهم في إثارة وتعميق الحماس والتفاؤل لدى أعضاء المؤسسة.
- **عريضة وواسعة:** لكي تسمح بمدى واسع من الأهداف الملائمة والاستراتيجية البديلة؛
- **قابلة للتحقيق:** أن تكون واقعية وموضوعية بما فيه الكفاية، لكي يمكن تحويلها إلى خطط وبرامج عملية؛
- **سلامة الصياغة:** مكتوبة بلغة سليمة، دقيقة التعبير، والعناية في انتقاء المصطلحات؛
- **مقبولة:** أن تحظى بتأييد من أعضاء المؤسسة مؤكدة على التماسك والانسجام بين إمكانات المؤسسة مع أهدافها من جهة، وبين أهداف المؤسسة وأهداف المجتمع من جهة أخرى.

2.1. تحديد الأهداف

إن عملية تحديد الأهداف الاستراتيجية هي بحد ذاتها خطوة حاسمة ومفيدة لعملية التخطيط الاستراتيجي ككل، فهي بداية الانطلاق للتخطيط السليم، ومنها نبدأ في تحديد الجهد اللازم والموارد المطلوبة، فالأهداف الاستراتيجية بمثابة الأهداف العامة للمؤسسة فهي تصاغ بشكل عام وشامل حل النتائج الكلية المطلوب تحقيقها.

ولكي تكون الأهداف الاستراتيجية مميزة وفريدة لابد أن تتسم بخصائص تعكس هذا التميز، منها:

- أن تكون شاملة؛
- أن ترتبط مباشرة برسالة المؤسسة؛
- أن تركز على قضية منفردة أو على نتيجة مرغوبة منفردة؛
- أن تكون متوافقة مع مبادئ وأسس المؤسسة.

2. التحليل الاستراتيجي

إن فعالية التخطيط الاستراتيجي تكمن في التحليل الاستراتيجي للبيئة الخارجية للمنظمة لاستقراء الفرص المتاحة والتهديدات المحتملة، وتحليل البيئة الداخلية لتحديد نقاط القوة والضعف، وبالتالي توليد البدائل وإحداث التنسيق والتعاون بين جميع الأنشطة لتنفيذ استراتيجية المؤسسة وتحقيق أهدافها ورسالتها، ويجب على المؤسسات في ذات الوقت عدم الاعتماد على الماضي كأفضل مرشد للتخطيط، لأن ذلك سوف

يوقع المؤسسة في مصيدة الخبرة وتبقى تحت تأثير التفكير السابق، ونقصد المرونة اللازمة لتحويل التغيير إلى فرصة.

ويشمل التحليل البيئي أو ما يطلق عليه اختصارا (SWOT) ما يلي:

1.2. البيئة الداخلية: وتشمل تحديد

• مواطن القوة: Strength

• نقاط الضعف: Weaknes

2.2. البيئة الخارجية: وتشمل تحديد:

• الفرص المتاحة: Opporunities

• التهديدات المتوقعة: Threats

3. تنفيذ الاستراتيجية:

في هذه المرحلة يتم تحويل الاستراتيجية المختارة إلى أربع برامج وموازنات وإجراءات للبدء في تنفيذها ويتم تحويل الأهداف الاستراتيجية إلى أهداف سنوية، ويجب على فريق التخطيط قبل البدء في عملية التنفيذ أن بلم إماما كافيا بالجوانب المختلفة التي يتم تنفيذها، كما يجب على فريق التخطيط أن يقوم بتأهيل أفراد المؤسسة.

ويشار للبرامج والموازنات والإجراءات إلى أنها الوسائل والآليات التي بواسطتها تصبح الخطة الاستراتيجية قابلة للتنفيذ، وبصورة أكثر دقة وتحديداً، إنها أدوات التنفيذ، ويمكن توضيحها على النحو التالي:

• **البرامج:** وهي مجموعة الأنشطة الضرورية لإنجاز الاستراتيجية المختارة، وغالبا ما يتطلب البرنامج عددا كبيرا من الأنشطة؛

• **الموازنات:** ببساطة هي بيان للبرنامج في صورة مالية، بمعنى كم تكلف هذه الأنشطة من مبالغ مالية من أجل إنجازها على النحو المطلوب؛

• **الإجراءات:** هي الخطوات المتسلسلة التي تصف بدقه مهمات معينة ضرورية لتنفيذ البرنامج المراد إنجازه.

4. التقييم والرقابة:

تعتبر وظيفة الرقابة آخر الوظائف في العملية الإدارية وآخر المراحل في نموذج التخطيط الاستراتيجي، ولكنها تبدأ مع بداية مرحلة التنفيذ وتهدف إلى القيام بنشاطين متتابعين:

• الأول هو تقييم أداء المؤسسة فيما يتعلق بفاعلية التنفيذ، أي التأكد من أن الأهداف تنجز حسب ما خطط لها.

• الثاني هو اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة أن النتائج لا تساوي الأهداف وتتضمن استخدام خط التغذية الرجعية للعودة إلى مرحلتى التنفيذ والتخطيط الاستراتيجي للبحث عن مصدر الخطأ ومن ثم إجراء التصحيح المناسب.

وتعد عملية التقويم بمثابة كشف الحساب الختامي عن مدى نجاح الخطة أو عدم نجاحها وفقاً للأهداف والغايات التي وضعها المخططون سابقاً، وتكمن أهمية التقويم فيما يسفر عنه من نتائج تساعد على اتخاذ الإجراءات الصحيحة التصحيحية والتي تحدث التغييرات المطلوبة لتحسين وضع المؤسسة للاستمرار في تطبيق استراتيجيتها، وقد يترتب على عملية التقويم العديد من الإجراءات من أهمها:

- إعداد تقرير الأهداف وتقييمها؛
- ابتكار سياسات جديدة مع التغيير؛
- زيادة الميزانية المخصصة للمؤسسة.

ثانياً: مستويات التخطيط الاستراتيجي

إن كبر حجم المنظمات، وتنوع أعمالها، واختلاف منتجاتها وتغطيتها لأسواق متعددة ومتباعدة، ساهم في أن تكون عمليات التخطيط متشعبة وتحتاج إلى مزيد من البيانات والمعلومات، ومن مصادر متنوعة. لقد أصبحت العملية التخطيطية تجري في إطار منهجي ومنظم، وفي ظل مستويات عديدة. فيما اتفق الباحثون أن هناك ثلاثة مستويات للتخطيط في المنظمة، كالآتي:¹

1. التخطيط على مستوى الإدارة العليا

وهذا المستوى يعد المظلة الرئيسية التي تغطي وتوجه المستويات التخطيطية الأخرى، يتضمن هذا المستوى من التخطيط تحديد رؤية المنظمة وقيمتها، وكذلك رسالة المنظمة والغايات والأهداف الاستراتيجية للمنظمة، وكذلك يغطي استراتيجياتها للوصول وتحقيق الأهداف الاستراتيجية فهو شمولي الأبعاد، وتكاملي المنظور، إن هذا المستوى من التخطيط هو من اختصاص الإدارة العليا والغالب في الأمر كونه بعيد الأمد.²

2. التخطيط الاستراتيجي على مستوى وحدات الأعمال الاستراتيجية

وهي عبارة عن إدارة مجهودات وحدات الأعمال الاستراتيجية حتى تتمكن من المنافسة بفاعلية في مجال معين من مجالات الأعمال والتشارك في أغراض المنظمة ككل، وتظهر هذه الاستراتيجيات أن كانت هناك وحدات رئيسية لها استقلالية في الموارد والأهداف، ويمكن محاسبتها عن نتائجها من إيرادات وتكاليف بصورة مستقلة عن باقي الوحدات، وفي هذه الحالة يمكن لكل وحدة أن تتخذ استراتيجيات مناسبة لظروفها

¹ ماجد عبد المهدي، مرجع سبق ذكره، ص 90.

² خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص 07.

(المنافسون، والأسواق، والمنتجات، والاستثمارات المختلفة)، وهي تغطي الفترة متوسطة الأجل في أغلب الأحيان من سنة إلى ثلاث سنوات كما تسعى الشركات ذات الخطوط المنتجات المتعددة أو وحدات الأعمال المتعددة إلى معرفة الأساليب الملائمة للإدارة هذه المنتجات أو الأعمال من أجل تحقيق أداء عالي وميزة تنافسية في السوق، ويركز التخطيط الاستراتيجي في هذا المستوى على الكيفية التي يمكن من خلالها لكل وحدة من وحدات الأعمال الاستراتيجية المساهمة في تعزيز الاستراتيجية الكلية للمؤسسة ونجاحها فهو يحدد الطرق التي تمارس من خلالها عملية إدارة التنافس في أسواق المؤسسة المختلفة.¹

3. التخطيط الاستراتيجي على المستوى الوظيفي

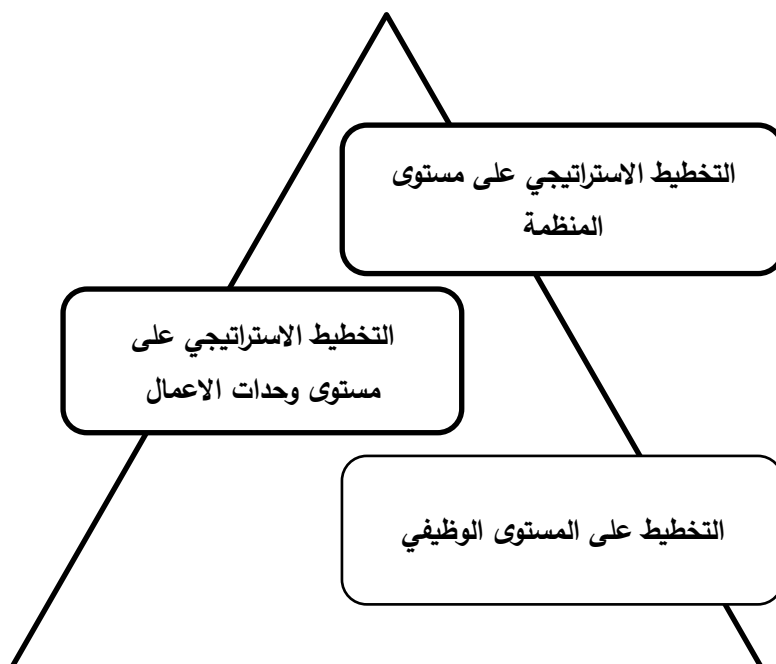
وهو عملية إدارة مجال معين من مجالات النشاط الخاص بالمنظمة، فمثلا يهتم التخطيط الاستراتيجي على مستوى وظيفة التمويل بعملية وضع الموازنات وهو لا يهتم بالعمليات اليومية التي تحدث داخل المنظمة ولكنه يضع إطارا عاما لتوجيه هذه النظام المحاسبي وسياسة الاستثمار، وكذلك عمليات التدفقات النقدية الداخلية والخارجية وغيرها، العمليات، كما يحدد الأفكار الأساسية التي يلتزم بها من أشرف على هذه العمليات وذلك من خلال الالتزام بمجموعة من السياسات العامة. إذ يتم التركيز فيها على تنفيذ استراتيجية الأعمال بواسطة وظيفة التسويق، والموارد البشرية، والعمليات والمالية، فالاستراتيجيات الوظيفية تشير إلى كيفية مساهمة الأنشطة المختلفة للأعمال في الاستراتيجية الشاملة للمؤسسة²، وهو ما نوضحه في الشكل التالي:³

¹ رائد عبد الرحمن عبد الظاهر، مرجع سبق ذكره، ص 20-21.

² ماجد عبد المهدي، مرجع سابق ذكره، ص 92.

³ ساكر دنيا، " دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال"، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال المجموعات الصناعية، جامعة بكرة، 2018/2019، ص 30 ص 29.

الشكل رقم (2): مستويات التخطيط الاستراتيجي



المصدر: من إعداد الطالبتين

المطلب الرابع: مزايا ومعوقات التخطيط الاستراتيجي

أولاً: مزايا التخطيط الاستراتيجي

إن التخطيط الاستراتيجي أداة إدارية فعالة، واستخدامها يقدم للمنظمة مزايا عديدة منها أنه:

- يساعد في الكشف عن الفرص المستقبلية؛
- يمكن من اتخاذ الحيلة والابتعاد عن العقبات المستقبلية؛
- توفير الخطط اللازمة لمواجهة التغيرات البيئية صياغة وتطوير رسالة البنك وأهدافها؛
- تحديد وتوجيه مسار العمل في البنك؛
- تحديد وصياغة الغايات والأهداف الاستراتيجية للبنك؛
- تحديد وتوفير متطلبات تحسين الأداء وتحقيق نمو وتقديم البنك؛
- التأكد من ربط الأهداف الاستراتيجية بتموجات وأهداف أصحاب القرار بمصلحة الأفراد في البنك؛
- توجيه الموارد والإمكانات إلى الاستخدامات الاقتصادية؛
- توجيه الجهود البحثية لتطوير أداء البنك وتدعيم مركزه التنافسي؛

- التأكد من تحقيق الترابط بين رسالة البنك وأهدافه وما يتم وضعه من سياسيات وقواعد وأنظمة العمل¹؛
- يزيد استخدام التخطيط الاستراتيجي من رضا ودافعية الأفراد وذلك من خلال إتاحة الفرصة لهم للمشاركة في اتخاذ القرارات وصياغة الأهداف والاستراتيجيات وبرامج العمل وبالتالي يساعد على تحقيق تكامل السلوك الأفراد ضمن إطار الفريق الواحد، مما ينعكس إيجابا على تقليل حدة الصراع التنظيمي داخل المؤسسة ويوضح الأسس الخاصة بتحديد المسؤوليات الفردية؛
- تشكل الخصائص الاستراتيجية الأسس الكثير من العمليات الأخرى فالاستراتيجية " إعطاء الأولوية للعمل " أو " احتلال موقع قيادي في السوق " فتعكس على الكثير من العمليات والقرارات المهمة، تماما كما تنعكس شخصية الفرد " الملتزم في سلوكه وشخصية الفرد الرياضي " على قراراتهم وسلوكهم اليومي.
- إن تطبيق التخطيط الاستراتيجي على كافة المستويات الإدارية في المؤسسة بشكل فعال يساهم بشكل تلقائي إعداد تخطيط استراتيجي بحيث يساعد رجال النمو على تنبؤ بالمستقبل والبحث عن التحديات التسويقية المحتمل حدوثها والاستعداد لمواجهتها، كما يسمح للمؤسسة القياس والتحليل وتقسيم الفرص التسويقية واختيار أنسبها وتحديد أهداف أكثر واقعية على جانب تسهيل مهمة الرقابة على أنشطة التسويق والتخلص أو تطوير وحدات الأعمال السيئة الأداء.²
- ثانيا : معوقات التخطيط الاستراتيجي³
- هناك العديد من المعوقات التي تواجه استخدام مدخل التخطيط الاستراتيجي كمدخل لتحقيق أهداف منظمة الأعمال بعيدة المدى، ومن أهم هذه المعوقات:
- عدم رغبة مديري المنظمات أو ترددهم في استخدام التخطيط الاستراتيجي؛ وهذا يرجع إلى حديث المديرين عن عدم توفر الوقت الكافي لديهم وعدم المبالاة لدى بعضهم في استخدام الأساليب الحديثة في عملية التخطيط؛
- الانطباع السيء الذي تتركه مشكلات التخطيط الاستراتيجي لدى مديري المنظمات وذلك لصعوبة وضع نظام للتخطيط الاستراتيجي، وصعوبة جمع المعلومات، البيانات، وتحليلها لوضع الخطة الاستراتيجية؛

¹ بن أحسن صلاح الدين، " أثر تكامل التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في بناء مزاي تنافسية مستدامة في البنوك - دراسة ميدانية في عينة من البنوك بولاية برج بوعريج - "، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف-1، 2017/2018، ص 29.

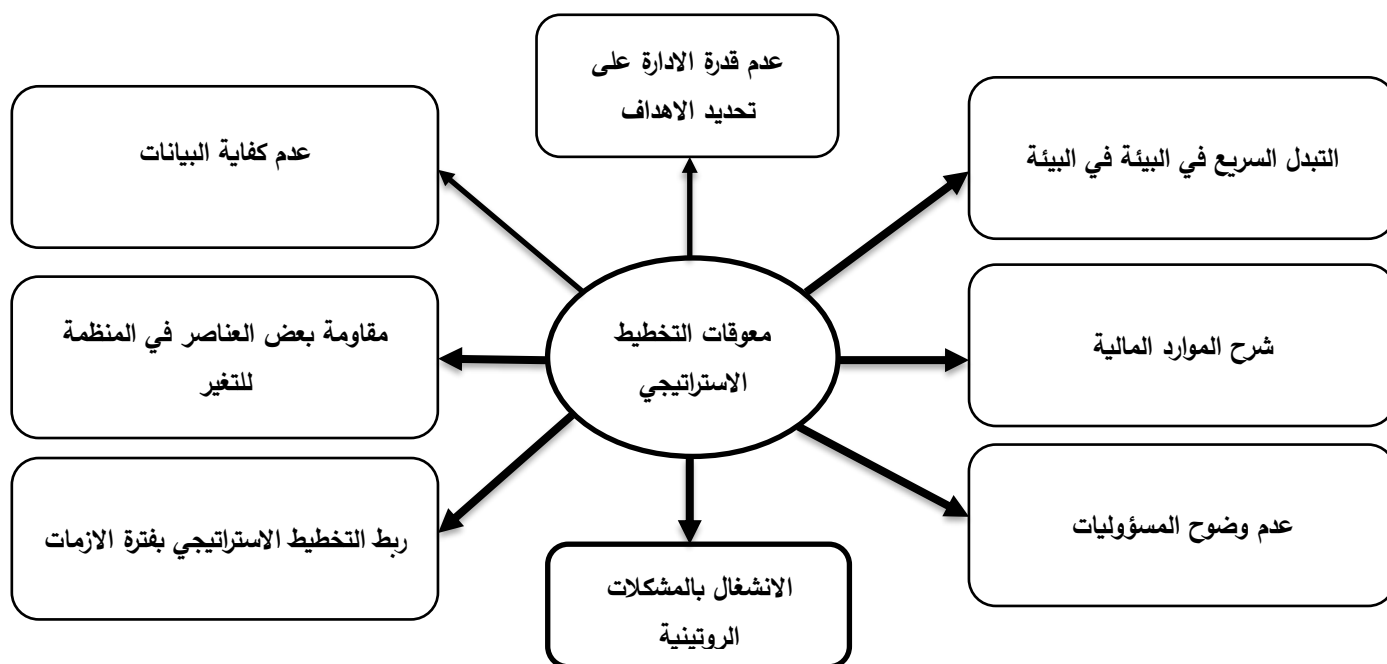
² باهي مصطفى، " دور التخطيط الاستراتيجي في رفع أداء وتطوير المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال "، أطروحة دكتوراه في الإدارة الاستراتيجية، جامعة وهران، 2009/2010، ص 26-27.

³ ماجد عبد المهدي مساعدة، مرجع سبق ذكره، ص 92-93-94.

- التغير والتبدل السريع في البيئة: بما أن الاستراتيجية هي خطة بعيدة المدى (خمس سنوات فأكثر) فإنها بحاجة إلى استقرار الظروف التي تحيط بها خلال هذه الفترة وأن التغيرات السريعة تؤدي بالاستراتيجية إلى مواجهة واقع جديد يختلف عن الواقع الذي بنيت عليه مما يؤدي إلى تعثرها وربما فشلها؛
- عدم قدرة الإدارة على تحديد الأهداف وبناء خطة استراتيجية: بالرغم من أنه قد توفر لديها إيمان كامل بأهمية التخطيط الاستراتيجي وضرورته ولكنها لا تمتلك مقومات وقدرات على وضع الخطة الاستراتيجية وتحديد أهدافها وخطة التنفيذ حيث أن الخطة هي أولاً وآخراً تعبر عن إمكانيات المنظمة الذاتية وأن استعانت بالغير في وضع خطتها لكنها لن تكون قادرة على تنفيذها؛
- مقاومة بعض العناصر في المنظمة للتغيير: إن من أول مهام التخطيط الاستراتيجي أحداث تغييرات في عمل المنظمة نحو الأفضل وتبني سياسات وإجراءات وبرامج لهذا الغرض. وقد تعمل بعض العناصر في المنظمة التي عهدت السياسات القائمة وإجراءاتها وتعودت عليها إلى رفض السياسات الجديدة والتمسك بواقعها القائم؛
- الموارد المالية للمنظمة: من المعروف أن أية خطة استراتيجية مهما كانت طموحاتها وحسن صياغتها فإنها قد تصطدم بعقبة الموارد المالية التي يتعين على المخطط التفكير بها منذ البداية لأن عدم توفر الأموال اللازمة لتغطية نفقات الخطة يؤدي بها إلى التوقف وربما الفشل؛
- عدم وضوح المسؤوليات داخل المنظمة وضعف هيكلها التنظيمي: إن عدم توزيع المسؤوليات والصلاحيات على المستويات الإدارية المختلفة في المنظمة مع وجود هيكل تنظيمي يلبي حاجات العمل الاستراتيجي يعتبر إحدى أهم العقبات التي تواجه الخطة الاستراتيجية؛
- انشغال المستويات الإدارية العليا بالمشكلات الروتينية اليومية: إن إعطاء الأعمال اليومية الاهتمام الأول وعدم الاكتراث بالمشكلات الاستراتيجية التي تنهض بالمنظمة وتعمل على تطويرها يلهي المنظمة ويمنعها من الانصراف إلى وضع خطة استراتيجية تنهض بها إلى الأمام؛
- المعلومات والبيانات الإحصائية: تقوم الخطة على بعض الأسس المهمة منها دراسة الماضي والحاضر والتنبؤ بالمستقبل بما في ذلك البيئة الداخلية والخارجية ولكي تكون هذه الأسس صحيحة لا بد من توفر بيانات ومعلومات كافية لهذا الغرض، وبعبارة أخرى يواجه المخطط صعوبات في بناء أهدافه وسياساته المستقبلية ورسم خطة استراتيجية سليمة؛
- ربط التخطيط الاستراتيجي بفترة الأزمات: يسود الاعتقاد بأن التخطيط الاستراتيجي هو عمل لمواجهة الأزمات، وهذا اعتقاد خاطئ يقلل من أهمية التخطيط ويقلص من دوره في تطوير المنظمة ونجاحها، حيث إن التخطيط الاستراتيجي أسلوب لكل الظروف وضروري للمحافظة على ديمومة المنظمة واستمرارها.

وتظهر معوقات التخطيط الاستراتيجي ملخصة بالشكل التالي:

الشكل رقم (3): معوقات التخطيط الاستراتيجي



المصدر : ماجد عبد المهدي، مرجع سبق ذكره.

المبحث الثالث: أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء المالي

المطلب الأول: ماهية التخطيط المالي

أولاً: تعريف التخطيط المالي

للتخطيط المالي تعريفات متعددة حسب وجهة نظر الباحثين والأسس المعتمدة منها:

1. التخطيط المالي هو تنبؤ مستقبلي في التفكير ويكون أساساً مبنياً على تحليل ماضي لاستقراء المستقبل.¹

2. يعرف التخطيط المالي على أنه: "التهيؤ والاستعداد للمستقبل، أي الاستعداد لتصور مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة من جهة. وفيما بين المؤسسة والمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه من جهة ثانية. حيث يكون الاستعداد بالشكل الذي يضمن التوازن بين حاجة الشركة من الأموال وبين قدر الشركة في الحصول على هذه الأموال سواء من ناحية المقدار أو من ناحية الوقت والتكلفة، من خلال هذه العلاقة تتمكن الإدارة المالية من معرفة مقدار الفائض المالي المتوقع تحقيقه".²

3. كما عرف بأنه "الخطة الموضوعية بواسطة الموظفين الماليين والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية، أي أن التخطيط المالي يعطي القدرة على كشف وإيضاح المستقبل مع إمكانية التنبؤ بالمتغيرات الحادثة فيه".³

4. التخطيط المالي "يعد نشاطاً تنظيمياً للمجال المالي يسعى لاختيار أهداف وتحقيقها باستخدام أفضل الوسائل المتاحة ويتضمن دراسة الموارد المالية للمؤسسة ونفقاتها، كما يمتد لدراسة الادخار باعتباره إحدى مصادر التمويل والاستثمار، كما يتضمن أيضاً تقدير الاحتياجات من الأموال ومجالات استخدامها".⁴

5. التخطيط المالي هو عبارة عن مجموعة الجهود المبذولة في سبيل الوصول الخطة المالية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف، الإمكانيات، الوسائل، السياسات، الإجراءات، القواعد، المدة اللازمة للتنفيذ، لذلك فإن عملية التخطيط المالي لا بد أن تتضمن ما يلي:⁵

● تحديد الأهداف؛

¹ أيمن الشنطي وآخرون، "الإدارة والتحليل المالي، دار البداية للنشر والتوزيع"، عمان، 2010، ص 207.

² لعباشي محسن، "دور التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريج، 2019، ص 3.

³ كريمة بوكحيل، "دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة مقدماً لإستكمالاً لمتطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2018، ص 4.

⁴ معزوزي رابح، "التخطيط المالي في مؤسسات الإنتاج الصيدلاني"، مذكرة متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، 2012، ص 2.

⁵ فيصل محمود الشاورة، "مبادئ الإدارة المالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع"، عمان، 2013، ص 178.

- تحديد وتحليل البدائل التمويلية والاستثمارية المتاحة؛
 - اختيار البديل الأفضل؛
 - توقع ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل.
- مما سبق يتضح أن، التخطيط المالي عملية مستمرة من مختلف الوظائف تعتمد على التقدير المالي وتحليل البيانات ما يساعد على وضع خطة سليمة تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل، الذي على أساسه يتم اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة من أجل تحقيق الأهداف المرسومة.

ثانيا: أهمية التخطيط المالي

- تزايدت أهمية التخطيط المالي في الوقت الحاضر نتيجة للتغيرات الكبيرة والواسعة، ومن بين أهم المزايا التي يمكن أن يوفرها التخطيط بشكل عام والتخطيط المالي بشكل خاص:
- وضع السياسات المالية التي يجب على جميع الأقسام إتباعها؛
 - التعرف على المشاكل والصعوبات المتوقعة والتي تتعلق بمستقبل الشركة؛
 - يوفر التخطيط قدرة كبيرة على التنبؤ بأحداث المستقبل، وبالتالي يزيد ذلك من قدرة المشروع أو التنظيم على التأقلم والتكيف مع هذه الأحداث من خلال تحديد أفضل الأساليب وطرق العمل في ضوء ما يحتمل حدوثه؛
 - يعمل التخطيط على رفع الكفاءة الإنتاجية وزيادة الإنتاج عن طريق تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة؛
 - تحسين إدارة الوقت، حيث أن التخطيط يوفر الوقت والجهد وبذلك فإنه يساهم بإدارة الوقت بشكل أفضل وكما هو معروف فإن يوم العمل هو عبارة عن مجموعة من البدائل والخيارات والتي يجب أن تؤدي بطريقة مثلى.¹

المطلب الثاني: أهداف ومراحل التخطيط المالي

أولا: أهداف التخطيط المالي:

- تتجلى أهداف التخطيط المالي فيما يلي:
- رسم السياسات والقواعد الموجه لتفكير الأفراد في الشؤون المالية ومن أهمها. سياسات مصادر التمويل المفاضلة بين سياسة شراء الموجودات أو استئجارها، سياسة الاستثمار الخارجي؛
 - العمل على وجود نسب متوازنة بين الأصول وبعضها والخصوم وبعضها؛²

¹ بن حمادة حليلة، " دور التخطيط المالي في تحسينه جودة الخدمات المصرفية "، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2021، ص 26.

² لعباشي محسن، " دور التخطيط المالي باستعمال الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية "، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، برج بوعريش، الجزائر، 2019، ص 4.

- استغلال أموال المشروع في أوجه نشاطه بدرجة تحقق أفضل ربحية ممكنة وتوجيه استثمار النقد الفائض في مجالات قصيرة أو متوسطة أو طويلة بحسب ظروف المشروع؛
- تحقيق السيولة النقدية الملائمة بالكميات اللازمة وبالأوقات المناسبة؛
- تجنب الاعتماد على التقديرات الخاصة والآراء الشخصية في معالجة المسائل المالية والتي قد ينتج عنها أخطار تكون عواقبها غير سليمة.¹

ثانياً: مراحل التخطيط المالي

تتمثل الخطوات الأساسية لعملية التخطيط المالي فيما يلي:

- **تحديد الأهداف:** إن الخطوة الأولى في عملية التخطيط ذاتها هي تحديد ووضع أهداف تخطيطية للمؤسسة كلها كوحدة واحدة وبعد ذلك لكل جزء منها. وتشير الأهداف النهائية لما يجب عمله وأين يتجه الاهتمام الأول، وما الذي سيتحقق من شبكة السياسات والإجراءات والقواعد والميزانيات التقديرية (الموازنات التخطيطية) والبرامج، فالتخطيط يجب أن يتجه نحو هدف أو غرض محدد ليكون ذي فائدة.
 - **إعداد السياسات المالية:** تعرف على أنها " تلك القرارات التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك ضمن القيود المالية التي تفرضها الوضعية والامكانيات المالية المتوفرة للمؤسسة، وبالتالي فالمؤسسة مجبرة على إيجاد سياسة مالية متكاملة، متناسقة ومنسجمة في أهدافها مستنبطة من الاستراتيجية العامة وتخدم أهدافها، ويتحقق ذلك باتباع منهج محدد يركز على بعض الأولويات ويهمل أخرى. ومن أمثلة هذه السياسات:
 - سياسة اختيار مصادر الأموال؛
 - سياسة استخدام الأموال؛
 - سياسة تحديد الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف المالية؛
 - سياسة منح الائتمان والتحصيل.
- وبما أن السياسات المالية توضع لغرض المساهمة في تحقيق الأهداف، فمن الضروري أن تتنجم هذه السياسات مع السياق العام لسياسة المؤسسة ومع الأهداف الموضوعية.²
- **إعداد الموازنات التخطيطية:** تعتبر الموازنات التخطيطية من أهم الأدوات المحاسبية التي تساعد إدارة المؤسسة في ممارسة وظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وتقييم الأداء. والموازنة التخطيطية

¹ خليفة مروة، " دور التخطيط المالي في نمو المؤسسة الاقتصادية "، دراسة تطبيقية لعينة مؤسستين بولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية مؤسسة جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2018، ص 4.

² وزناوي فوزية، " مساهمة التخطيط المالي في إدارة أزمات المؤسسة الاقتصادية "، مذكرة تخرج مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التجارة، جامعة يحي فارس، المدية، الجزائر، 2018، ص 23.

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

- **مرحلة تكوين الإجراءات والقواعد المالية:** يتم بموجب هذه المرحلة تحويل الموازنات التخطيطية والأهداف والسياسات إلى تفاصيل تساعد على تحقيق الخطة المالية كأن يتم مثلا توزيع الخطة السنوية إلى خطة رباعية وهذه بدورها إلى خطط شهرية ثم خطط أسبوعية.... الخ، أو القيام بالتوزيع الوظيفي للخطة أي توزيعها على فروع وأقسام ووحدات المؤسسة حسب اختصاص ومهمة كل منها. توفير المرونة اللازمة لتنفيذ الإجراءات المالية حيث يجب أن تكون الإدارة مستعدة دائما لتعديل أو حتى التغيير الكامل للأهداف المالية قصيرة الأجل وكذلك السياسات والإجراءات المالية حتى يمكن الاستفادة من تغير الأحوال والظروف.¹

المطلب الثالث: أنواع التخطيط المالي والعوامل المؤثرة فيه

أولا: أنواع التخطيط المالي

ينقسم التخطيط المالي إلى عدة أنواع وهذا حسب مجموعة من المعايير يمكن تبسيطها كالآتي:

1. من حيث مدة الخطة

1.1. التخطيط طويل الأجل

يساعد المؤسسة على وضع السياسات المالية التي في ضوئها يتم إعداد الخطط المالية قصيرة الأجل، وتتراوح الخطط المالية طويلة الأجل بين سنتين إلى عشر سنوات، وتلعب طبيعة نشاط المؤسسة دورا هاما في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية، وبفرض أن التخطيط طويل الأجل يغطي فترة خمس سنوات.

2.1. التخطيط قصير الأجل

لا تزيد عن مجرد تعبير أكثر دقة وأكثر تفصيل للنشاط المزمع القيام به في مرحلة مقبلة تعتبر جزءا من المرحلة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل، والخطة القصيرة تغطي فترة سنة أو بضعة أسابيع وفي جميع الحالات يجب أن تبدأ بعملية إعادة تقييم للخطة الطويلة الأجل، وذلك لضمان أنها تأخذ في الحسبان التغيرات في الظروف التي حدثت بعد وضع الخطة طويلة الأجل.²

2. من حيث درجة شمول الخطة

1.2. خطة شاملة

وتمتاز بتغطيتها لجميع نشاطات المشروع.

2.2. خطة جزئية

¹ هشام حريز، ص 4.

² زينب رضوان علي، "تقييم عملية التخطيط المالي واعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة"، مذكرة لنيل جزء من متطلبات شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012، ص 19.

وتمتاز بتغطيتها لقسم واحد أو نشاط واحد فقط من نشاطات المشروع.

3. من حيث استعمال الخطة

1.3. خطة وحيدة الاستعمال

وهذا النوع يتصف بالاستعمال المؤقت حيث لا يستعمل إلا لمعالجة مشكلة طارئة.

2.3. خطة متكررة الاستعمال

وهذا النوع يتصف بالاستعمال الدائم للخطة وتمتاز بتسهيل تنفيذ العمل، بالإضافة إلى توفير في النفقات.

ونجد هناك أنواع أخرى من التخطيط المالي نوجزها فيما يلي:

- الخطط الاستراتيجية والتشغيلية؛
- الموازنات وجدولة المشاريع؛
- السياسات والإجراءات.¹

ثانياً: العوامل المؤثرة في التخطيط المالي

من العوامل المؤثرة في التخطيط المالي ما يلي:²

1. الطاقة الإنتاجية المتاحة للمشروع

ويقصد بها إجمالي إنتاج المشروع في حالة العمل بأقصى كفاءة ممكنة للمصنع من حيث الآلات والعمال.

2. سياسات الائتمان

ومن أمثلتها (البيع بالنقسي، البيع الآجل، الخصم الكمي والنقدي).

3. سياسة التمويل

وهي السياسات التي تتبعها الشركة في تمويل احتياجاتها المالية مثل سياسة الاقتراض، والتمويل عن طريق

الأرباح المحتجزة، وزيادة رأس المال.

4. سياسات العائد

وهي تلك السياسات التي تتبعها الشركة بخصوص الأرباح من حيث توزيعها ومقدار التوزيع أم عدم توزيعها.

5. درجة كفاءة الشركة في مقابلة طلبات العملاء المتزايدة

وهي قدرة الشركة على توفير أو تغطية احتياجات عملائها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والمواصفات

المطلوبة.

6. العوامل الاقتصادية

وتتمثل في الحالات الاقتصادية السائدة والمتوقعة من تضخم وركود ومستوى الدخل وغيرها.

7. العوامل الاجتماعية

¹ شطي فاطمة، " دور الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إدارة المخاطر، دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر "، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016، ص 4-5.

² يامن جميل كلاب، " واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اقتصاد الممولين في قطاع غزة "، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2015، ص 10.

وتشمل على تغير أذواق المستهلكين، ومدى إشباع احتياجاتهم من إنتاج المشروع، والظروف والعلاقات الاجتماعية.

8. العوامل السياسية

ويقصد بها مدى الاستقرار السياسي والأمني.

9. العوامل القانونية

وهي تلك العوامل التي يتم اتخاذها لإدارة أو توجيه أمر معين مثل قوانين الاستثمار والقوانين الضريبية.

المطلب الرابع: أدوات التخطيط المالي

ويشمل التخطيط المالي عدة أدوات تخطيطية منها الموازنات التقديرية (تخطيط السيولة)، وتحليل التعادل (تخطيط الربحية).

أولاً: الموازنات التقديرية (تخطيط السيولة)

1. تعريف الموازنة التقديرية

- إن الميزانيات التقديرية هي عبارة عن أدوات تخطيطية ذات توجه مستقبلي تهدف المنظمة من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، والنتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع، وتعتبر الميزانيات التقديرية أدوات كمية أو تعبيرات رقمية عن خطط إدارة المنظمة.
- وانطلاقاً من هذه النظرة الكمية، يمكن تعريف الميزانيات التقديرية بأنها: "تنبؤ بإجمالي الإنتاج والمبيعات والاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح لفترة مستقبلية محددة، والتنبؤ هو عبارة عن عملية استكشاف للمستقبل وتقدير مسبق لأحداثه وأرقامه بالاعتماد على تحليل البيانات الخاصة بالمحيط الذي تعمل فيه المنظمة".¹

- كما تم تعريفها على أنها: "ترجمة لأهداف المنظمة وسياساتها وخططها في شكل أعداد رقمية تكون أساساً لسير العمل وهذه الموازنات تلزم كل وحدة إدارية من وحدات المنظمة بأن تضع خططاً تتماشى مع الخطط الأخرى وهي كذلك أداة من أدوات تحديد المسؤولية".²

2. أهداف الموازنة التقديرية

لا يوجد هدف واحد للميزانيات التقديرية ولا نوع واحد، فأهدافها وأنواعها تختلف باختلاف العوامل المتحركة فيها. حيث يهدف اعداد الميزانيات التقديرية الى تحقيق الغايات التالية:

- استخدام أصول المؤسسة بكفاية وربحية؛
- إلزام إدارة المؤسسة على التوجه المستقبلي في تفكيرها، وتوقع ما قد يتم في المستقبل؛
- التعاون على خلق روح الفريق في العمل من خلال ما تتطلبه من تعاون فئات متعددة في إنجازها؛

¹ فيصل محمود الشواورة، مرجع سبق ذكره، ص 179.

² محمد الصيرفي، "إدارة الموارد الشراء والتخزين بين النظرية والتطبيق الكمي"، ط1، دار قنديل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 77.

- تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة؛¹
- التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة؛
- وضع الأسس لوضع الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج من المتوقع.
- تقدير الاحتياجات المالية والمصادر الأنسب لها؛²
- تحليل أثر الخيارات المالية والاستثمارية المتاحة للمؤسسة؛³
- ضبط السير الحسن لنشاطات المؤسسة لتحقيق أفضل مستوى للأداء داخل المؤسسة.⁴

3. أنواع الموازنات التقديرية

تتمثل أنواع الموازنات التقديرية فيما يلي:⁵

3.1. الموازنة التقديرية للمبيعات

تعتبر موازنة المبيعات حجر الزاوية في وضع الموازنة التشغيلية وهي تشتمل على المبيعات التقديرية لفترات الموازنة القادمة التي تعتبر المصدر الرئيسي لإيرادات المؤسسة، وتعتبر موازنة المبيعات هي أساس اعداد موازنة الإنتاج والمواد والمشتريات والأجور والمصروفات الصناعية ومصروفات البيع والتوزيع ويلاحظ أن نجاح في نظام الموازنات يتوقف الى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية ولذا عادة ما يطلق على موازنة المبيعات بالموازنة الأم.

3.1. الموازنة التقديرية للإنتاج

تعتبر موازنة الإنتاج تقديرا للكمية التي تريد المؤسسة انتاجها خلال فترة الموازنة، بعد الأخذ في الاعتبار سياسة المبيعات والتخزين، وبالإضافة إلى ذلك فإن تلك الموازنة تستخدم لتوقيت عمليات الإنتاج من السلع المختلفة، ويقع على عاتق المسؤولين بإدارة الإنتاج مسؤولية تحويل موازنة المبيعات إلى برنامج متكامل للإنتاج الأخذ بالاعتبارات المختلفة مثل الطاقة الإنتاجية، وإمكانية الحصول على الموارد، وسياسة الإدارة فيما يتعلق بتوازن الإنتاج خلال السنة والاضافات الرأسمالية وسياسات التخزين. ويتم تحديد الاحتياجات من الإنتاج وفق المعادلة التالية:

$$\text{كمية الإنتاج التقديري} = \text{المبيعات} + \text{مخزون آخر المدة} - \text{مخزون أول المدة}.$$

3.3. الموازنة التقديرية للمشتريات

¹ مفلح محمد عقل، " مقدمة في الدارة المالية والتحليل المالي "، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، 2009، ص 494.

² ناصر نور الدين عبد اللطيف، " الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات "، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 213.

³ فريد مقران، " التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية "، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006، ص 45.

⁴ موقع الكتروني: (مقال للكاتب عبد الحميد بعنوان ملخص دروس الموازنة التقديرية)

Http://: www.scribd.com, consulté le: 28/05/2023 à 22:02

⁵ أحمد محمد نور وآخرون، " المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة "، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005، ص 240.

الهدف من وراء إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات هو من أجل ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سيتم شرائها بالكميات المطلوبة، وفي الأوقات المناسبة وبأقل تكلفة، ونظرا إلى أن التقلبات الموسمية والمدة المطلوبة من أجل بالمواد فانه يصبح من الضروري تخزين المواد ويتطلب الأمر أن تكون تكلفتها أقرب ما يمكن من الحجم الأمثل لأن زيادة حجم المخزون عن الحجم الأمثل يترتب عليه تكاليف إضافية.

4.3. الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية

تحتوي الموازنة النقدية التقديرية على الكثير من البنود التي تستخرج من ميزانيات المديونية، حيث تقوم المؤسسة بتقدير كل من المقبوضات والمدفوعات على أساس التوقعات الناتجة عن ميزانية المديونية، فالمقبوضات تتمثل في المبيعات المتوقعة والمديونية المتوقعة تسديدها للمؤسسة، أما المدفوعات فهي تتمثل في التموينات المتوقعة اقتناؤها والديون المتوقعة تسديدها.

5.3. الموازنة التقديرية لحسابات النتائج

تمثل الموازنة التقديرية لحسابات النتائج أداة للتنبؤ بالأرباح والخسائر المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة، وتعتبر المبيعات العنصر الأساسي الذي تقوم عليه تقديرات قائمة حسابات النتائج، وتتم عملية تقدير قائمة حسابات النتائج على أساس افتراض أن العلاقة التي كانت في الماضي بين المبيعات وبين بنود قائمة حسابات النتائج سوف تستمر في المستقبل.

ثانيا: تحليل التعادل (تخطيط الربحية)

إن من أهم الأهداف الرئيسية للإدارة المالية وأحد مؤشرات النجاح والاستمرارية في المؤسسة هي الأرباح، وازدادت أهميتها نظرا لأنها أحد مصادر توسيع المشروعات وتمويل المخططات المالية، ونظرا لهذه الأهمية التي تحتلها الأرباح كان لابد من الإدارة المالية أن تقوم لإعداد تخطيط للأرباح بما يتماشى والخطط الأخرى للمؤسسة، ولهذا الغرض هناك عدة أساليب لتخطيط الأرباح أهمها تحليل التعادل.¹

حيث يعتبر تحليل التعادل أحد الأساليب المعتمدة في التخطيط فهو يمكن المؤسسة من التنبؤ بالأرباح المتوقعة تحقيقها عند مستويات مختلفة من المبيعات.

1. أهداف تحليل التعادل

يمكن تلخيص أهداف تحليل تعادل في النقاط التالية:

- يساعد تحليل التعادل في تحديد التكاليف الثابتة والمتغيرة؛
- يعتبر تحليل التعادل جزءا من عملية التخطيط التي يمارسها المدير المالي، حيث يساعد ذلك على اتخاذ القرار الصائب بشأن عمليات التوسع في استثمارات جديدة أو عند اتخاذ القرارات الخاصة بإنتاج منتج جديد أو خدمة جديدة ترغب إدارة الشركة طرحها في السوق؛²

¹ خالص صافي صالح، " رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق "، ديوان المطبوعات الجزائرية، الجزائر، ط2، 2010.

² أسعد حميد العلي، " الإدارة المالية الأسس العلمية والتطبيقية "، ط 2، دار وائل للنشر، عمان 2012، ص 166.

- تسعير المنتجات، إذ يمكن تحديد سعر المنتج لتحقيق هدف محدد في الربح قبل الفوائد والضرائب، كما يمكن بواسطته تحليل أفضل الأسعار لدخول السوق؛
- تقييم برامج تغيير أساليب الإنتاج الخاصة عندما يتطلب الأمر الانتقال من تكنولوجيا تتضمن تكاليف ثابتة أعلى وتكاليف متغيرة أقل، أو العكس.¹

2. عناصر تحليل التعادل

يعتمد أسلوب تحليل التعادل على عنصرين من التكاليف هما:

1.2. التكاليف المتغيرة

تتمثل عناصر التكاليف المتغيرة في البنود التي تتغير في مجموعها مع التغير في حجم النشاط الذي يتقدم زيادة أو نقصانا (أي في نفس اتجاه التغير في النشاط) وبنفس النسبة، فالعلاقة إذاً بين حجم النشاط وحجم التكاليف المتغيرة علاقة طردية.²

2.2. التكاليف الثابتة

ويقصد بها التكلفة التي تظل ثابتة في الفترة القصير مهما تغير مستوى النشاط في حدود المدى الملائم، فدالة التكلفة الثابتة تأخذ شكل خط مستقيم موازي للمحور الأفقي، وحيث أن التكلفة الثابتة في إجمالها لا تتغير مع تغير حجم النشاط فإن متوسطها متغير، أي يزيد متوسط التكلفة الثابتة للوحدة مع انخفاض حجم النشاط والعكس صحيح.³

¹ موقع الكتروني: (مقال للكاتب هارون شبي بعنوان أهداف تحليل التعادل واستعمالاته)

<https://www.specialties.bayt.com>, consulté le 29/05/2023 à 13:35.

² السيد عليوة، حسابات التكاليف، "دار الأمين لطبع والنشر والتوزيع"، القاهرة، مصر، ط 1، 2002، ص 1.

³ زينبات محمد محرم وآخرون، "أصول محاسبة التكاليف، الدار الجامعية، الإسكندرية"، مصر، ط 1، 2005، ص 50.

خلاصة الفصل

على ضوء ما سبق وانطلاقاً من المباحث التي تم معالجتها يتضح أن الأداء المالي أداة تحفيز لاتخاذ القرارات الاستثمارية وتوجيه المستثمرين، كما يحفز العاملين والإدارة في المؤسسة لبذل المزيد من الجهد بهدف تحقيق نتائج مالية أفضل، حيث أنه بمثابة الداعم الأساسي للأعمال المختلفة التي تمارسها المؤسسة، ويساهم في إتاحة الموارد المالية وتزويد المؤسسة بفرص استثمارية في ميادين مختلفة والتي تساعد على تلبية احتياجات أصحاب المصالح وتحقيق أهدافهم. ومن هنا يمكننا القول بأن فعالية الأداء المالي تتحدد بمدى اعتماد المدير على التخطيط الاستراتيجي الذي يضمن السير الحسن لموارد المؤسسة ويساعدها في اختيار أفضل البدائل ملائمة للإمكانيات المتاحة لديها، باعتباره أسلوباً في التفكير والمفاضلة بين أساليب وطرق العمل، ويساهم بنسبة كبيرة في بلوغ المؤسسة لأهدافها المرسومة من الناحية المالية.

الرأسه ميدانيه حول

دور التخطيط

الاستراتيجي في تحسين

الأداء المالي لبنك

BADR

تمهيد

قمنا في الفصل السابق بتسليط الضوء على دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة من الناحية النظرية، وسنتناول في هذا الفصل مدى مساهمة التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المالي للمؤسسة الاقتصادية (محل الدراسة)، سوف يتم اسقاط ذلك على الجانب التطبيقي من خلال دراسة ميدانية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية بدر -ميلة-، من أجل معرفة مدى تطابق الجانب النظري بالواقع وكيفية اعتماد المؤسسة محل الدراسة على تبني عملية التخطيط الاستراتيجي في الأداء المالي. وقد تم عرض القوائم المحاسبية والمالية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية، وتحليل هذه القوائم وفقاً للمؤشرات التي تم التطرق إليها في الفصل السابق لمعرفة الوضعية المالية التي آل إليها بنك الفلاحة والتنمية الريفية.

وفي الأخير عرض وتحليل النتائج المتوصل إليها من خلال المقابلة.

المبحث الأول: مدخل عام لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة ميلة

المطلب الأول: التعريف بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة ميلة

يعتبر بنك الفلاحة والتنمية الريفية مؤسسة عمومية تتمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي، غير أنها تخضع لوصاية الوزارة المالية، كما يعتبر أداة للتخطيط المالي بحيث يساعد على تنفيذ المخططات والبرامج المقررة لتحقيق أهداف الهياكل المرسومة لاسيما ما يتعلق برفع إنتاجها في إطار إنجازات مخططات التنمية الوطنية.

يصنف بنك الفلاحة والتنمية الريفية ضمن البنوك العمومية حيث أسس بموجب المرسوم 82-106 الصادر بتاريخ 12 مارس 1982 كمؤسسة بنكية تعمل على تطوير القطاع الفلاحي وترقية العالم الريفي. وفي بداية مشواره تكون البنك من 140 وكالة متنازل عليها من طرف البنك الوطني الجزائري BNA، وأصبح يحتضن إلى غاية يومنا هذا ما يقارب 200 وكالة و41 مديرية جهوية، ويشغل بنك BADR حوالي 700 عامل ما بين إطار وموظف.

يعتبر مجمع بنك الفلاحة والتنمية الريفية بميلة مركز استغلال أنشئ سنة 2003 ويضم ويشرف على تسيير تسعة وكالات حاليا موزعة عبر تراب الولاية بعد أن كان تابعا لمجمع قسنطينة للاستغلال قبل سنة 2003 وهو يشكل وحدة ربط بين الوكالات المحلية للاستغلال من جهة والمديريات المركزية من جهة أخرى.

ويكمن الدور الرئيسي للمجمع فيما يلي:

- يعتبر وسيط بين المديرية العامة للبنك بدر بالجزائر العاصمة والوكالات المحلية للاستغلال؛
- يقدم الدعم التطبيقي واللوجستيكي للوكالات التي يشرف عليها؛
- يقوم بعملية التنسيق بين مختلف الوكالات؛
- الرقابة والمتابعة لضمان تطبيق القوانين والتعليمات التي تحكم العمل البنكي على مستوى الوكالة التابعة له.

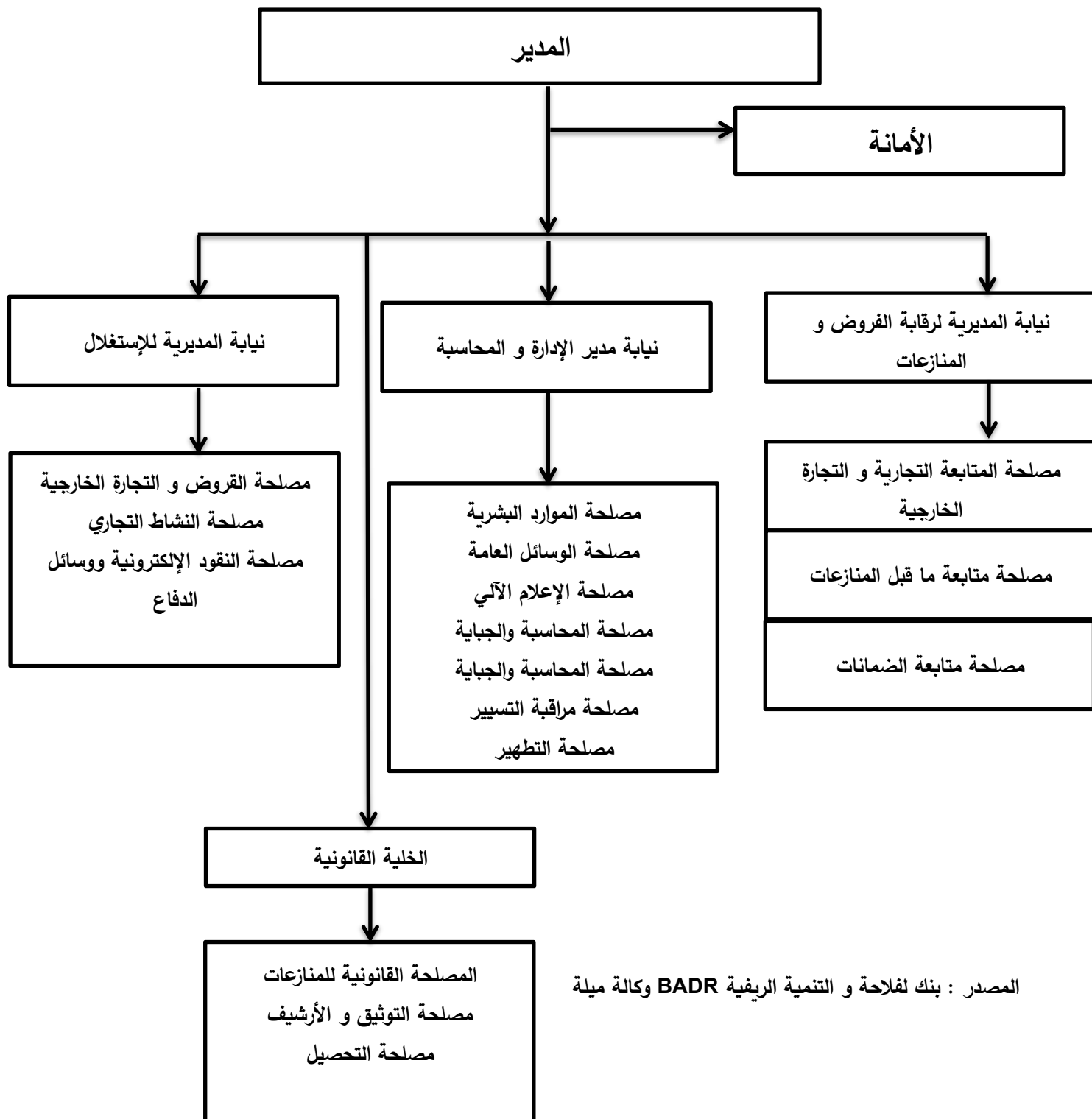
يعتبر هذا المجمع الجهوي للاستغلال كوسيط بين الإدارة العامة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية الجزائر العاصمة وبين الوكالات التسعة المتواجدة في دوائر ولاية ميلة، باعتبار هذه الأخيرة (الوكالات) مركزا للربح، حيث يشكل المجمع الجهوي للاستغلال مع وكالاته التسعة وحدة استغلال.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة ميلة

إنّ تحقيق أهداف البنك مرتبطة بتجديد كل الوسائل المادية والبشرية وكذا وجود تنظيم هيكلي ملائم يحدّد توزيع المسؤوليات والسلطات والعلاقات الرسمية بين أطراف التنظيم.

يتكون بنك الفلاحة والتنمية الريفية من مجموعة جهوية للاستغلال وقد تم اختيار المجموعة الجهوية ميلة (...) التي تتكون من 9 وكالات تقوم بالإشراف عليها، ويتكون الهيكل التنظيمي للمجموعة الجهوية للاستغلال كما يوضحه الشكل (4) من المصالح التالية:

الشكل رقم (4) : الهيكل التنظيمي لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة ميلة



المصدر : بنك لفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة ميلة

1. المديرية

وتتكون من:

1.1. المدير: هو المسؤول عن السير الحسن للمجموعة الجهوية للاستغلال GRE ولمجموعة الوكالات التابعة لها، مهمته التوجيه، التنشيط، المراقبة، تنسيق نشاطات الفرع وتقسيم العمل بين مختلف المصالح إضافة إلى السهر على التنفيذ الجيد للسياسة العامة للبنك.

2.1. السكرتارية (الأمانة): وهي مصلحة تابعة للمدير GRE وهي تعمل على مساعدته في تسهيل أعماله كما تعمل على استقبال العملاء، البريد والمكالمات الهاتفية.

2. نيابة المديرية لرقابة القروض والمنازعات

وتتكون من ثلاث مصالح:

1.2. مصلحة المتابعة التجارية والتجارة الخارجية: السهر على تطبيق التشريع والتنظيم المتعلقين بالتجارة داخل وخارج البنك.

2.2. مصلحة متابعة ما قبل المنازعات: تهتم هذه المصلحة بتسيير القروض مع الزبائن، حيث تقوم بإرسال انذارات للزبائن المتهمين من الدفع بعد تاريخ الاستحقاق ثم إعادة الإنذار وفي حالة عدم استجابة الزبون يحول ملفه الى الخلية القانونية يتلقى اخطارات بنكية ومن ثم يتم تبليغ ملفه الى المحضر القضائي إضافة الى الحجز على ممتلكاته.

أما في حالة استجابة الزبون يلجأ البنك الى التسوية الودية معه وإعادة جدولة ملف القرض مع وضع شروط واتفاقيات وضمانات جديدة.

3.2. مصلحة متابعة الضمانات: تعمل هذه المصلحة على متابعة الضمانات المقدمة من طرف الزبون مقابل القرض المقدم له، وهذه الضمانات نوعان ضمانات حاضرة يقدمها الزبون قبل الحصول على القرض وتكون موجودة مع الملف ليتم عقد الصفقة وتقديم القرض، وضمانات غير حاضرة تهتم هذه المصلحة بمتابعتها دائما لأنها تقدم خلال فترة المشروع عبارة عن ضمانات حقيقية رهون عقارية غير منقولة ورهون حيازية منقولة (مثل الآلات والمعدات) يستوجب على الزبون رهنها لدى الموثق لصالح البنك لتصبح تحت تصرفه.

3. نيابة مدير الإدارة والمحاسبة

ويقع تحت سلطتها (06) مصالح هي:

1.3. مصلحة الموارد البشرية: وتسهر هذه المصلحة على:

- إدارة الملفات الإدارية للموظفين (المجموعة الجهوية للاستغلال والوكالات التابعة لها)؛

- إعداد الميزانية السنوية للموارد البشرية وإدارة عمليات دفع الأجور في ظل احترام القانون والتنظيم وإعداد عقود العمل ومتابعتها؛

- إدارة الأعمال التأديبية وتنفيذ الخطط السنوية للتكوين والتدريب.

2.3. مصلحة الوسائل العامة: وتهتم بإدارة الوثائق، السهر على حفظ وحماية الأشخاص والبضائع التابعة لـ

GRE

والوكالات التابعة لها، السهر على تحديث السجلات. الخاصة بالمديرية الجهوية والوكالات التابعة لها.

3.3. مصلحة الإعلام الآلي: وتقوم بالاهتمام بالأجهزة الآلية للبنك ومراقبة تسييرها وتطبيق البرامج ونظم

المعلومات الخاصة بالبنك بالإضافة إلى تحديد الاحتياجات من تكنولوجيا المعلومات وجمع المعلومات ومعالجتها آليا.

4.3. مصلحة المحاسبة والجباية: وتضطلع بالمهام التالية:

- إنجاز ومتابعة ميزانية المجموعة الجهوية للاستغلال والوكالات التابعة لها؛
- السهر على تسيير حسابات الخزينة في ظل الاحترام الصارم للحدود القصوى للصندوق؛
- التأكد من احترام وتطبيق المبادئ والإجراءات المحاسبية؛
- فحص الحسابات اليومية للوكالات وتسوية الاختلالات والمخالفات والأخطاء والتناقضات، وإعداد الملفات المحاسبية.

5.3. مصلحة مراقبة التسيير: تقوم هذه المصلحة بـ:

- مساعدة أجهزة المراقبة على مراقبة نشاط الوكالات؛
- تنظيم بعثات المراقبة (المراقبة الدورية والمفاجئة) وذلك لضمان انتظام، ومطابقة وسلامة عمليات منح واستخدام القروض من طرف الوكالات.

6.3. مصلحة التطهير: مهمتها تنسيق وضمان متابعة تنفيذ خطط التصحيح والتطهير من طرف مصالح

التفتيش العام.

4. نيابة المديرية للاستغلال

تتكون من:

1.4. مصلحة القروض والتجارة الخارجية: تقوم هذه المصلحة بدراسة ملفات التمويل وإحالتها إلى لجنة

القروض والخزينة وتحضير أعمال لجنة القروض والخزينة إضافة للرقابة اللاحقة للقروض الممنوحة من طرف الوكالات التابعة لها.

2.4. مصلحة التنشيط التجاري: وتعمل هذه المصلحة على:

- وضع خطة عمل للسياسة التسويقية وتنفيذها بعد موافقة الإدارة العامة؛
- إعداد دراسات سوسيو اقتصادية للمنطقة واقتراح إنشاء وكالات جديدة؛
- تحديد الزبائن المحتملين ودراسة الزبائن الذين يتعاملون مع البنك؛
- المشاركة والإعداد لمختلف التظاهرات الاقتصادية والتجارية المحلية.

3.4. مصلحة النقود الالكترونية ووسائل الدفع:

إن الهدف الرئيسي لهذه المصلحة يتمثل في الحفاظ على السيولة النقدية على مستوى البنك، كما تقوم بالمهام التالية:

- مراقبة سير عمليات "بطاقات السحب والدفع"؛
- مراقبة مدى احترام مستعملي " بطاقة السحب والدفع" لشروط الاستعمال.

5. الخلية القانونية

تتفرع منها المصلحة القانونية للمنازعات وهي مكلفة بالوظيفة القانونية من خلال مساعدة الوكالات من الناحية القانونية ومراقبة والتأكد من سلامة الضمانات المقدمة للحصول على القروض، الإشراف على التحصيل القانوني للديون ومراقبة نشاط المحامين المستشارين، ضمان حسن تنفيذ الاتفاقات القانونية والمصادقة على وثائق فتح الحسابات. بالإضافة الى مصلحة التحصيل التي تعمل على تحصيل الديون على مستوى شبكة الوكالات التابعة لـ GRE وضمن هذا الإطار تقوم هذه الخلية بمراجعة ديون العملاء، تشكيل ملفات عن الديون التي هي في حيازة الوكالات ومساعدة مديري الوكالات التابعة لـ GRE في المفاوضات مع المدينين لاقتراح إعادة تنظيم ديونهم. أخيرا مصلحة التوثيق والأرشفة مهمتها الإشراف على عملية الأرشفة وتنظيم الأرشفة، إعداد وتنسيق مختلف عمليات التواصل الداخلي والخارجي الموجهة لعموم المواطنين ولوسائل الإعلام ولمختلف الشركات.

المطلب الثالث: مهام بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR

يقوم البنك بالمهام التالية:

- النهوض بالقطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية والقيام بمختلف العمليات المصرفية والاعتمادات المالية ومنح القروض؛
- فتح الحسابات بكل أنواعها للأشخاص العادية والمعنوية وأهم هذه الحسابات (الحسابات الجارية، حسابات التوفير دون توفير، وحسابات الشيك وغيرها)؛

الفصل الثاني دراسة ميدانية حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المالي لبنك BADR

- النهوض بالقطاع الفلاحي وترقية النشاطات الفلاحية والحرفية والقيام بمختلف العمليات المصرفية والاعتمادات المالية ومنح القروض؛
- تنظيم جميع العمليات المصرفية في إطارها القانوني؛
- العمل على استقرار وتطوير العلاقات التجارية مع الزبائن؛
- خصم وتحصيل الأوراق التجارية؛
- قبول الودائع من الشركات والأشخاص (الأجلة والفورية)؛
- يقوم بجميع عمليات الدفع ويتلقاها نقدا بواسطة الصكوك؛
- اقراض الجماعات المحلية؛
- يؤدي مختلف العمليات المصرفية كالقروض القصيرة الأجل والمتوسطة وكذلك قروض الخزينة العمومية والتسبيقات على السندات العمومية؛
- تمويل العمليات الخارجية؛
- يقوم بقبول العمليات كالاستيراد والتصدير؛
- المشاركة في جميع الادخارات؛
- تأمين الترتيبات الخاصة بالنشاطات الفلاحية وما يتعلق بها؛
- تطوير الموارد والتعاملات المصرفية وكذا العمل على خلق خدمات مصرفية جديدة مع تطوير المنتجات والخدمات المقدمة؛
- تطوير شبكته ومعاملاته النقدية؛
- تقسيم السوق المصرفية والتقرب أكثر من ذوي المهن الحرة، التجار والمؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- الاستفادة من التطورات العالمية في مجال العمل المصرفي؛
- تنمية موارد واستخدامات البنك عن طريق ترقية عمليتي الادخار والاستثمار؛
- التدخل في مجال تمويل المشاريع السكنية بطريقة غير مباشرة عن طريق خصم الأوراق التجارية الخاصة بالبناء.

المبحث الثاني: واقع التخطيط الاستراتيجي والأداء المالي في بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة ميلة.

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج المقابلة

إن مرحلة جمع البيانات من أهم مراحل الدراسة والتي يشترط فيها استخدام الأدوات المناسبة، من أجل جمع البيانات اللازمة، ذات الأهمية البالغة في نجاح الدراسة وتزويد البحث والرفع من مستواه العلمي. بهدف عرض الموضوع من الجانب التطبيقي اعتمدنا أداة المقابلة المفتوحة من خلال اجراء دراسة ميدانية، وذلك لأنها الأنسب لهذا النوع من الدراسة، لكونها تضمن التفاعل المباشر بين الطالبين ورئيسة مصلحة المحاسبة والجباية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة-، وتعتمد على الأسئلة المفتوحة التي توفر أكثر قدر ممكن من المعلومات والتوضيحات، وبما أنها تتم وجها لوجه فإنها تعطي فرصة للحصول على المعلومات الصحيحة والمفيدة من خلال تقديم الاجوبة الوافية لكل الأسئلة.

أولاً: نموذج الاسئلة المطروحة

تم تصميم مقابلة الدراسة الميدانية وتقسيمها لأسئلة تخص كل محور وهي كالتالي:

المحور الأول: الاسئلة المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

1. ماذا يعني التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لكم؟
2. كيف تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها بواسطة التخطيط الاستراتيجي؟
3. من هو الذي يقوم بتحديد أهداف المؤسسة؟
4. هل لديكم قسم خاص بعملية التخطيط الاستراتيجي؟
5. هل تقوم المؤسسة بتطوير خططها الاستراتيجية لتحقيق أهدافها؟
6. هل تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل قراراتها المالية؟
7. هل يساعد التحليل الاستراتيجي للمؤسسة في توظيف وتوجيه الموارد المتاحة؟
8. هل تحليل البيئة الخارجية يمكن المؤسسة من معرفة الفرص لاستغلالها والتهديدات من أجل تجنبها؟
9. هل تقوم المؤسسة بترتيب مواردها المالية قبل تنفيذها؟
10. هل يشارك موظفي مصلحة المحاسبة في تنفيذ الاستراتيجية؟
11. هل الرقابة عملية مستمرة لقياس الأداء المالي لضمان النتائج المرغوبة؟
12. هل برنامج الرقابة داخل المؤسسة سنوي او شهري او غير ذلك؟

المحور الثاني: الاسئلة المتعلقة بالأداء المالي:

1. ما هو مفهوم الأداء المالي لديكم؟

2. هل لديكم طريقة لتقييم الأداء المالي؟
3. كيف يقوم المدير المالي بتقييم الأداء المالي داخل المؤسسة؟
4. كيف تتمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها المالية في الفترة المحددة؟
5. هل تعتمد المؤسسة على أموال الغير في تمويل احتياجاتها؟
6. كيف يعرض ويوضح الأداء المالي الصورة الحقيقية للمؤسسة؟
7. ما هو أهم مؤشر تستخدمه المؤسسة لتقييم أداءها المالي؟
8. هل يرفع التنفيذ الدقيق للخطط الاستراتيجية من فعالية الأداء المالي داخل المؤسسة؟

ثانيا: نموذج إجابات المقابلة

كانت الإجابات حسب الأسئلة المطروحة بالترتيب من طرف رئيسة قسم المحاسبة وتمثل ملخص

الإجابات كالتالي:

المحور الأول: الإجابات المتعلقة بالتخطيط الاستراتيجي

- س1. ماذا يعني التخطيط الاستراتيجي بالنسبة لكم؟
 - ج1. عملية نظامية مستمرة تحدد غايات المنظمة بعيدة المدى من خلال تخصيص الموارد المتاحة.
 - س2. كيف تقوم المؤسسة بتحديد أهدافها بواسطة التخطيط الاستراتيجي؟
 - ج2. تعمل المؤسسة على تحليل وتقييم وضعها المحيط ببيئتها مما يساعدها على اختيار الاستراتيجيات والبدائل المناسبة، كل هذا من أجل التمكن من رسم وتسطير أهدافها وترتيبها.
 - س3. من هو الذي يقوم بتحديد أهداف المؤسسة؟
 - ج3. مدير المؤسسة هو الذي يقوم بتحديد الأهداف بناء على ما تم تحقيقه في السنة الماضية والمراد الوصول اليه في السنة المقبلة.
 - س4. هل لديكم قسم خاص بعملية التخطيط الاستراتيجي؟
 - ج4. يتم تنفيذ عملية التخطيط الاستراتيجي داخل المؤسسة على مستوى مصلحة التشغيل التجاري، بالاعتماد على تكتيكات معينة لأجل إيصال المسؤوليات لكل شخص وضمان تنفيذها بدقة للحصول على النتائج المطلوبة.
 - س5. هل تقوم المؤسسة بتطوير خططها الاستراتيجية لتحقيق أهدافها؟
 - ج5. نعم ويتم ذلك عند عدم التمكن من الوصول الى كل ما هو مخطط له بدقة تامة، حيث تقوم المؤسسة بإعادة تخطيطها بشكل خاص على فرص جديدة للنمو، وذلك بالتواصل مع فريق العمل وفهم مدى ادراكهم للقيم التي تسعى اليها المؤسسة والتكيف معها للمساهمة في تحسين وتطوير الخطة الاستراتيجية.
 - س6. هل تقوم المؤسسة بدراسة وتحليل قراراتها المالية؟

ج6. نعم، وذلك يساعدها في تشخيص وضعيتها المالية لمعرفة نقاط القوة لتعزيزها ونقاط الضعف لتفاديها، وهو ما يساهم بدرجة كبيرة في تحديد مسارها الذي ستتبعه نحو النجاح والبقاء في السوق.

س7. هل يساعد التحليل الاستراتيجي للمؤسسة في توظيف وتوجيه الموارد المتاحة؟

ج7. ان عملية التحليل الاستراتيجي ترتبط ارتباط وثيق ببيئة أعمال المؤسسة، حيث يساعد التحليل الداخلي والخارجي لمحيط المؤسسة في التعرف على مواطن القوة والضعف وكذا الفرص والتهديدات التي قد تواجهها، وهو ما يضمن لها العديد من الفوائد تجاه مستقبلها وماهي عليه الآن، كل هذا يمكنها في كيفية التوظيف الصحيح للموارد المتاحة لها.

س8. هل تحليل البيئة الخارجية يمكن المؤسسة من معرفة الفرص لاستغلالها والتهديدات من أجل تجنبها؟

ج8. بكل تأكيد فإن التحليل الخارجي يسمح للمؤسسة بكيفية تحديد الفرص والمخاطر بدقة، وبالتالي وضع خطط لازمة واستراتيجيات فعالة لتلبية واشباع احتياجات عملائها الحاليين، والعمل على جذب عملاء جدد والمحافظة عليهم وكسب ثقتهم.

س9. هل تقوم المؤسسة بترتيب مواردها المالية قبل تنفيذها؟

ج9. من أجل ضمان الاستغلال الأمثل لجميع الموارد المتاحة للإنفاق، توجب على المؤسسة توزيع وتخصيص هذه الموارد لمختلف الاستخدامات في عملياتها التجارية بكفاءة عالية، للحصول على نتائج إيجابية وبلوغ الأهداف المنشودة.

س10. هل يشارك موظفي مصلحة المحاسبة في تنفيذ الاستراتيجية؟

ج10. نعم وذلك من خلال تطبيقهم الدقيق لخطط العمل الموضوعة، لتحقيق مستويات أعلى من النجاح وزيادة الأرباح.

س11. هل الرقابة عملية مستمرة لقياس الأداء المالي لضمان النتائج المرغوبة؟

ج11. الاستمرارية في عملية الرقابة تعمل على اكتشاف الأخطاء الصغيرة وتصحيحها في الوقت المناسب للحد من تراكمها والقضاء عليها باكرا قبل أن تتحول الى أخطاء كبيرة يصعب معالجتها، فالرقابة الباكرا تنظم وتضبط جودة وكمية الموارد لتحقيق الكفاية وبالتالي قدرة المؤسسة على تقييم أدائها المالي الذي يعبر عن وضعيتها من مختلف جوانبها وهو أهم الوسائل التي تكشف مدى قدرتها على تحقيق أهدافها التي تسعى لإنجازها.

س12. هل برنامج الرقابة داخل المؤسسة سنوي او شهري او غير ذلك؟

ج12. برنامج فصلي (كل ثلاثة أشهر) يضع فيه مسؤول المديرية العامة للميزانية ومراقبة التسيير نتائج ما حققته المؤسسة خلال تلك الفترة وما لم تستطع تحقيقه.

المحور الثاني: الإجابات المتعلقة بالأداء المالي:

- س1. ما هو مفهوم الأداء المالي لديكم؟
- ج1. مدى تحقيق المؤسسة لأهدافها المالية من خلال كيفية استخدامها لأصولها وتوليد الإيرادات.
- س2. هل لديكم طريقة لتقييم الأداء المالي؟
- ج2. بواسطة خطوات رئيسية أولها الحصول على القوائم المالية المتعلقة بما حققته المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، ومن ثم تحديد المؤشرات المالية اللازمة للتحليل مثل (الربحية، السيولة، المردودية)، وأخيرا استخلاص النتائج ومعرفة الانحرافات والأخطاء أيضا نقاط الضعف من خلال اجراء المقارنات.
- س3. من يقوم بتقييم الأداء المالي داخل المؤسسة؟
- ج3. يتم تقييم الأداء المالي داخل المؤسسة على مستوى مصلحة الميزانية ومراقبة التسيير بالاعتماد على تحليل المردودية والتصريح بما تم صرفه بمعنى آخر هل تمكنت المؤسسة من استرجاع فوائد القروض التي قدمتها للزبائن أم لا وكذا قدرتها من تنفيذ الخطط المالية الموضوعة للوصول الى النتائج المطلوبة منها أم لا.
- س4. كيف تتمكن المؤسسة من الوفاء بالتزاماتها المالية في الفترة المحددة؟
- ج4. التنظيم المحكم لمصادر التمويل الخارجية وكيفية توظيفها في فترات محددة وسعي المؤسسة لوضع الاحتياطات والإجراءات الاحترازية، يضمن لها القدرة على تلبية طلبات الزبائن المودعين في أي وقت
- س5. هل تعتمد المؤسسة على أموال الغير في تمويل احتياجاتها؟
- ج5. بغض النظر عن كونها مؤسسة قائمة برأس مالها الخاص وقدرتها على تمويل نفسها ذاتيا، إلا أنها تحتاج الى أموال الغير كمصادر أخرى للتمويل وذلك من أجل تنشيط وتكبير وتطوير عملياتها وأنشطتها التجارية.
- س6. كيف يعرض ويوضح الأداء المالي الصورة الحقيقية للمؤسسة؟
- ج6. بعد اجراء عمليات التحليل بواسطة المؤشرات المعتمدة داخل المؤسسة يتم تفسير النتائج المتحصل عليها، ما إذا كانت المؤسسة في تطور او في وضعية الخطر، أو أن مداخيلها قادرة على تغطية مصاريفها أم لا، ذلك بعد اجراء عملية مقارنة كل سنة مع السنة التي تسبقها لمعرفة وضعية المؤسسة (ربح أو خسارة) وهو ما يعرض لنا الصورة الحقيقية لها.
- س7. ما هو أهم مؤشر تستخدمه المؤسسة لتقييم أداءها المالي؟
- ج7. تعتمد المؤسسة على ثلاث مؤشرات أساسية لتقييم أداءها المالي:
- الدخل التشغيلي للبنك (PEB): تعتمد المؤسسة لتقدير ربحية عملها وهو ناتج (هامش الربح الكلي - المصاريف التشغيل)

- صافي الدخل المصرفي (PNB): يعتبر بمثابة المحصلة النهائية للربح وهو ناتج (مصاريف التشغيل + الفوائد والعمولات المستحقة) - (الدخل التشغيلي + الفوائد والعمولات المستلمة)
- الدخل التشغيلي الإجمالي (RBE): يمثل إجمالي أرباح المؤسسة يتم احتسابه عن طريق طرح تكاليف العمل مثل الاستهلاك والفائدة والضرائب وباقي المصاريف من الإيرادات وهو ناتج (الإيرادات - المصاريف)

س8. هل يرفع التنفيذ الدقيق للخطط الاستراتيجية من فعالية الأداء المالي داخل المؤسسة؟

ج8. من مقومات نجاح المؤسسة واستمرارها في السوق هو مدى نجاح تخطيطها الاستراتيجي ونجاحه مرتبط بدرجة دقتها في تنفيذ خططها في كيفية التصرف في مواردها وهو ما يضمن لها فعالية أدائها المالي.

ثالثا : عرض نتائج المقابلة

بناء على المقابلة التي تمت مع رئيسة مصلحة المحاسبة والجباية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية -ميلة- والأجوبة التي قدمت لنا حول التساؤلات التي طرحناها توصلنا الى:

- بالنسبة للتخطيط الاستراتيجي: مما لا شك فيه هو ان اي مؤسسة اقتصادية تسعى دوما ان يكون لديها تخطيط استراتيجي فعال وهذا ما لمسناه من خلال الاجوبة التي تلقيناها، أن الوكالة تطبق التخطيط الاستراتيجي في عملياتها فعليا ومن دون تغافل أو اهمال، وفعلا ان كل الإجراءات المتخذة والاساليب المعمول بها على مستوى وكالة بدر توجي لذلك.

- بالنسبة للأداء المالي: ان اي مؤسسة اقتصادية تهدف الى الاستمرارية والبقاء وسعيا منها البلوغ ذلك فإنها تعمل على تحقيق اداء مالي متوازن مما سمح لها بتغطية احتياجاتها وهذا ما تم استخلاصه من تحليل الاجوبة المتعلقة بالأداء المالي فالمؤسسة تسعى الى تحقيق اداء متوازن من خلال تقييم فصلي للأداء المنجز والأداء المرغوب مع العمل على تصحيح الانحرافات في حال اكتشافها.

- كما توصلنا إلى أن المؤسسة تمارس التخطيط المالي في استراتيجياتها بالاعتماد على أهم أداة فيه وهي الموازنة التقديرية التي تعتبرها من بين الأدوات التخطيطية التي تسمح لها بتحليل الانحرافات واكتشاف الأخطاء في الأوقات المناسبة ومن ثم تحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية.

- يتم اعداد الموازنة التقديرية في بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة على مستوى مصلحة مراقبة التسيير كونها المسؤول الأول عن تحليل الانحرافات ودراستها والبحث عن أسبابها للوصول إلى حلول.

- يتم مشاركة مختلف مصالح المؤسسة في تنفيذ الخطط الاستراتيجية من أجل ضمان الاستغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة وهو ما يحقق الهدف الأساسي لها.

الفصل الثاني دراسة ميدانية حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المالي لبنك BADR

- تعتمد المؤسسة بشكل كبير على الوصول إلى الأهداف المقدر، من خلال الوثائق الرسمية المتمثلة في الموازنات التقديرية.
- توصلنا أيضا إلى أن المؤسسة قادرة تغطية مصاريفها وذلك بالاعتماد على مداخيل الأرباح التي تحققها.

المطلب الثاني: عرض القوائم المالية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR وكالة ميلة

أولا: الميزانية المالية

تعتبر الميزانية المالية دليل المؤسسات المصرفية أي تشمل جميع الإيرادات والمصروفات خلال السنة لذلك سوف يتم في هذا المطلب التطرق إلى عرض وتقديم الميزانية المالية

1. عرض الميزانية المالية المفصلة

من أجل التعرف أكثر على نشاط بنك الفلاحة والتنمية الريفية محل الدراسة ومعرفة وضعها المالي، نقدم فيما يلي الميزانية المالية لثلاث سنوات على التوالي (2018_2019_2020)

1.1. جانب الأصول

الجدول (01): الميزانية المالية المفصلة جانب الأصول لبنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال الفترة

(2020_2019_2018)

البيان	2018	2019	2020
أصول ثابتة	122513815	131946845	106511300
مجموع الأصول الثابتة	122513815	131946845	106511300
أصول متداولة			
الزبائن	935338814	1044849966	1159635398
مدينون آخرون	9475230	4527444	463749
ضرائب وما شباهاها	11220450	6622069	9610988
الضرائب المؤجلة	2144932	2283678	2746091
الأصول الأخرى الجارية	4390020	5692687	2949247
مساهمات بنكية	13508287	13427475	16920409
القيم الجاهزة	247114702	227811806	182694557
حسابات لدى الهيئات	123046776	139139304	163665375

الفصل الثاني دراسة ميدانية حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المالي لبنك BADR

المالية			
عقارات موظفة	-	-	-
مجموع الأصول المتداولة	1538685814	1444354429	1346239211
مجموع الأصول	1645197114	1576301274	1468753026

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المالية المقدمة من طرف البنك (الميزانيات)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المجموع العام الأصول حقق ارتفاع بنسبة %7.32 لسنة 2019 مقارنة بسنة 2018 كما حقق ارتفاع بنسبة % 4.37 لسنة 2020 مقارنة بسنة 2019، وهذا راجع الى ارتفاع الأصول المتداولة لسنة 2019 مقارنة مع سنة 2018 وانخفاض نسبي للأصول الثابتة لسنة 2020 مقارنة مع سنة 2019 وارتفاع في الأصول المتداولة نتيجة ارتفاع كل من الزبائن، الضرائب، المساهمات البنكية وحسابات لدى الهيئات المالية.

2.1. جانب الخصوم

الجدول (02): الميزانية المالية المفصلة جانب الخصوم لبنك الفلاحة والتنمية الريفية خلال ثلاث سنوات على التوالي (2020_2019_2018)

البيان	2018	2019	2020
رؤوس الأموال الخاصة			
راس المال	54000000	54000000	54000000
العلاوات والاحتياطات	31635534	37857419	42139509
فارق إعادة التقييم	626126	891364	1400910
فارق المعادلة	8336334	8336334	8336334
النتيجة الصافية	13647831	4836459	5021388
ترحيل من جديد	(3425947)	1445631	-
الديون الطويلة الأجل	10851312	10193141	11712581
مجموع الموارد الدائمة	115671190	117560348	121350722
الخصوم غير جارية			
ضرائب مؤجلة	236808	330000	475005
المؤونات	8632476	8897515	10139968
أموال لتغطية المخاطر المصرفية	37475912	33106611	37558173

العامة			
ديون غير جارية	174248798	154266021	75954641
مجموع الخصوم الغير جارية	222421944	196600147	122299837
الخصوم الجارية:			
ديون قصيرة الأجل	1265668592	1222918899	1196873136
الموردون	-	-	-
الضرائب	8571473	7398933	8200547
حسابات التسوية	13462633	16145653	20236203
خصوم أخرى	3847202	7191095	5472113
خزينة الخصوم	-	-	-
مجموع الخصوم الجارية	1291549900	1253654580	1230781999
مجموع الخصوم	1645197114	1576301274	1468753026

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المالية المقدمة من طرف البنك (الميزانيات)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه أن المجموع العام للخصوم حقق ارتفاعا للسنة المالية 2019 مقارنة بسنة 2018 بنسبة 7.32% كما حقق ارتفاعا للسنة المالية 2020 مقارنة بسنة 2019 بنسبة 4.37%، وهذا راجع الى ارتفاع الخصوم الغير جارية نتيجة ارتفاع في الضرائب والمؤونات والديون الغير جارية، وتزايد نسبي في الخصوم الجارية وقد تشير هذه الزيادة إلى زيادة الديون، أما فيما يتعلق بالموارد الدائمة يلاحظ أنها ثابتة إلى حد ما على مدى السنوات الثلاثة.

2. عرض الميزانية المالية المختصرة

يوضح الجدولين كل من جانب الأصول والخصوم للميزانية المالية المختصرة لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

1.2. جانب الأصول

جدول (03): الميزانية المالية المختصرة لجانب الأصول لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

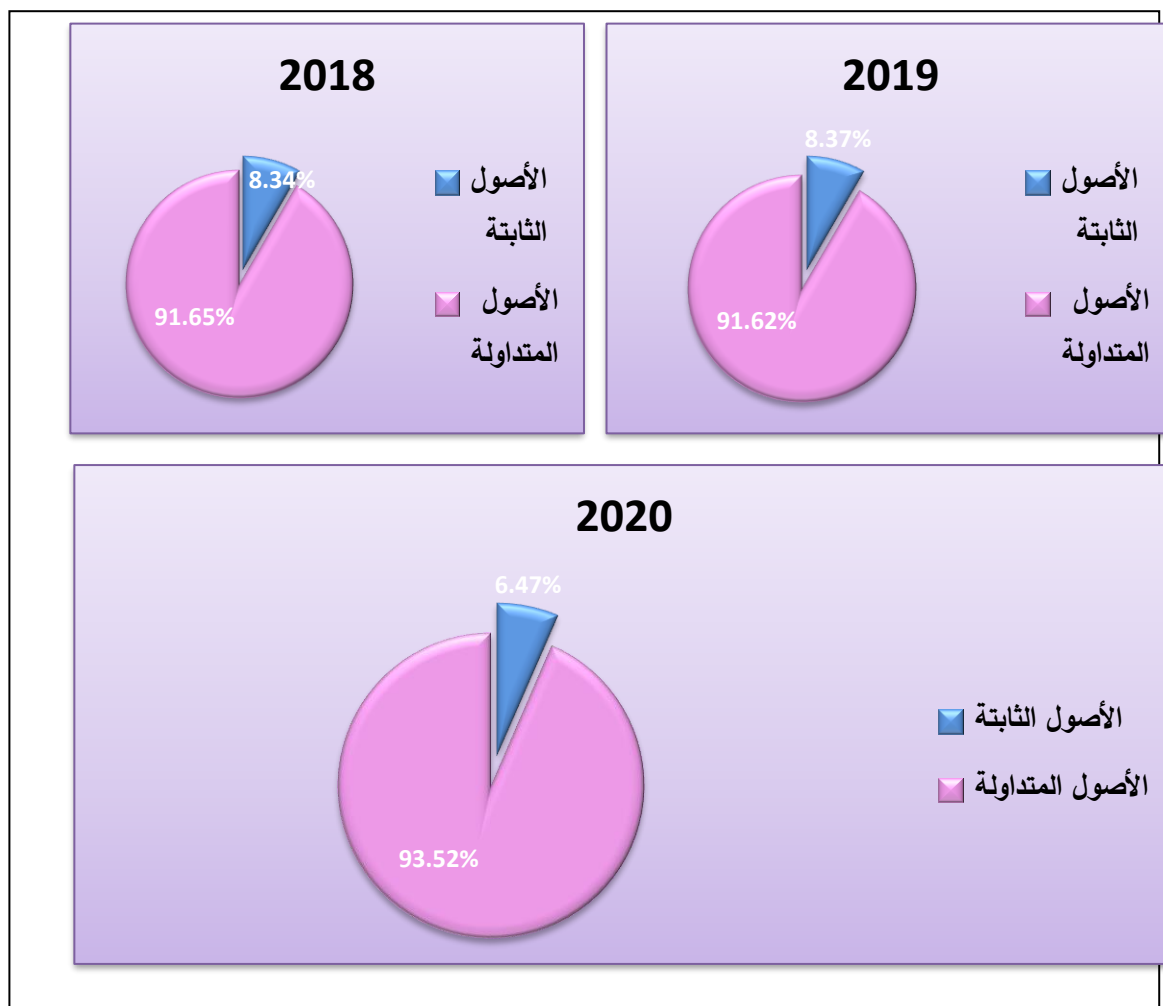
البيان/السنوات	2018	2019	2020
أصول ثابتة	122513815	131946845	106511300
%	8.34	8,37	6,47
أصول متداولة	1346239211	1444354429	1538685814
%	91.65	91,62	93,52
مجموع الأصول	1468753026	1576301274	1645197114

الفصل الثاني دراسة ميدانية حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المالي لبنك BADR

100	100	100	%
-----	-----	-----	---

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المالية لبنك الفلاحة والتنمية الريفية (الميزانيات)

يمكننا من خلال الجدول السابق المقارنة بين عناصر الميزانية، وسنقوم بهذه المقارنة بالاعتماد على التمثيل البياني للأصول وعناصرهم وذلك من خلال الشكل التالي:



الشكل رقم (5): الدوائر النسبية للميزانية المختصرة لجانب الأصول

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الجدول رقم (3)

التعليق:

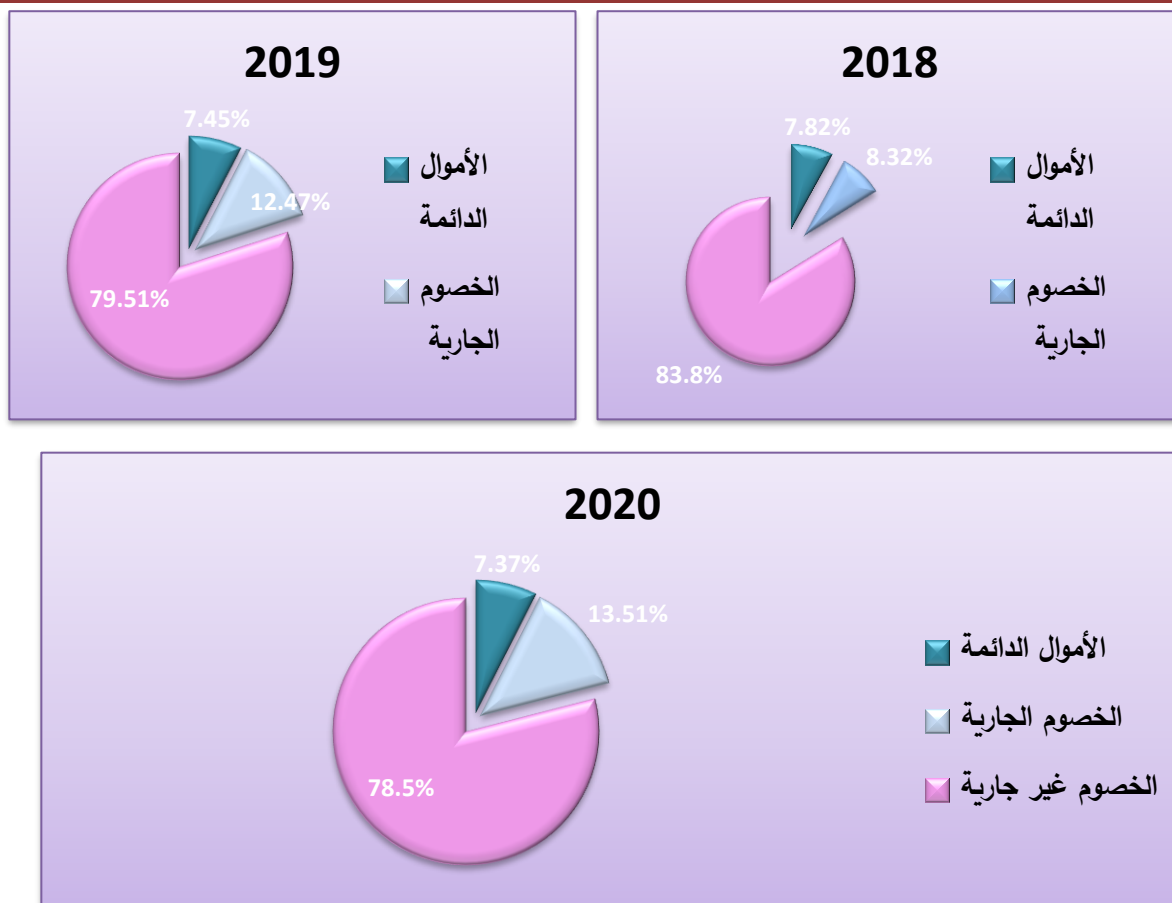
نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ارتفاع في المجموع العام للأصول خلال السنوات الثلاث (2018-2019 - 2020) بنسب مالية (7.32%, 4.37%) على التوالي، وهذا الارتفاع ناتج عن ارتفاع الأصول المتداولة والانخفاض النسبي في الأصول الثابتة.

2.2. جانب الخصوم

جدول (04): الميزانية المالية المختصرة لجانب الخصوم لبنك الفلاحة والتنمية الريفية

البيان / السنوات	2018	2019	2020
أموال دائمة	115671190	117560348	121350722
%	7.87	7,45	7,37
خصوم غير جارية	122299837	196600147	222421944
%	8.32	12,47	13,51
خصوم جارية	1230781999	125365458	1291549900
%	83.8	79,53	78,50
مجموع الخصوم	1468753026	1576301274	1645197114
%	100	100	100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المالية المقدمة من طرف البنك (الميزانيات)



الشكل رقم (6): الدوائر النسبية للميزانية المختصرة لجانب الخصوم

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (4)

التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ارتفاع مستمر في المجموع العام للخصوم خلال السنوات الثلاث (2018-2019-2020) بنسب مالية (7.32%, 4.37%) على التوالي، وهذا نتيجة الارتفاع في الخصوم الغير جارية وزيادة نسبية في الخصوم الجارية، وثبات في الموارد الدائمة.

ثانياً: جدول حسابات النتائج والأرصدة الوسيطة لتسيير

عرض جدول حسابات النتائج

جدول رقم (05): جدول حسابات النتائج لسنوات (2020_2019_2018)

2020	2019	2018	جدول حساب النتائج	
6602452	60084880	62129885	(+) فوائد منتجات مندمجة	1
(23401487)	(18811165)	(16953234)	(-) فوائد وأعباء مندمجة	2

الفصل الثاني دراسة ميدانية حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المالي لبنك BADR

3	(+)	عمولة (منتجات)	6725966	6714733	7708385
4	(-)	عمولة (أعباء)	(36900)	(34739)	(60362)
5	(+/-)	الأرباح الصافية عن الأصول المالية محتفظ بها لتداول	-	-	-
6	(+/-)	الأرباح الصافية عن الأصول المالية المتاحة للبيع	507505	64282	370430
7	(+)	المنتجات الأخرى للاستغلال	2862198	4362120	6202289
8	(-)	أعباء الاستغلال الأخرى	(794762)	(48203)	(85245)
9		المنتجات البنكية الصافية	54440658	52331909	53336462
10	(-)	الأعباء العامة للاستغلال	(19735836)	(21778563)	(20943646)
11	(-)	مخصصات الإهلاكات والمؤنات	(1418336)	(1082390)	(1248639)
12		النتيجة الإجمالية للاستغلال RBE	33286484	29470955	31144177
13	(-)	مخصصات خسائر القيمة	(23357246)	(35724291)	(28877928)
14	(+)	استرجاع المخصصات والاستردادات على مستحقات مهتلكة	6007454	11477192	2376659
15		النتيجة الاستغلال	15936693	5223857	4642907
16	(-/+)	مكاسب أو	-	(14)	(5337)

الفصل الثاني دراسة ميدانية حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المالي لبنك BADR

			خسائر صافية على الأصول	
17	(+) العناصر الاستثنائية (منتجات)	-	-	-
18	(-) العناصر الاستثنائية (أعباء)	-	-	-
19	النتيجة قبل الضرائب	15936693	5223842	4637570
20	(-) الضرائب على النتيجة المندمجة	(2288861)	(387383)	383817)
21	النتيجة الصافية للأنشطة RNE	13647831	4836459	5021387

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المالية المقدمة من طرف البنك (الميزانيات) التعليق:

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تغير في نسبة النتيجة الصافية وهذا راجع الى التغير في نتيجة الاستغلال حيث كانت في وضعية جيدة سنة 2018 وبعدها انخفضت في سنة 2019، وهذا راجع إلى انخفاض في مخصصات خسائر القيمة، أما في سنة 2020 فنلاحظ أنها ارتفعت بنسبة قليلة.

1. مجموع الإيرادات

يمكن حساب مجموع الإيرادات اعتمادا على جدول حساب النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (6): مجموع الإيرادات

	2020	2019	2018	جدول حساب النتائج
1	6602452	60084880	62129885	(+) فوائد منتجات مدمجة
2	7708385	6714733	6725966	(+) عمولة (منتجات)
3	-	-	-	(+/-) الأرباح الصافية عن الأصول المالية محتفظ بها لتداول
4	370430	64282	507505	(+/-) الأرباح الصافية عن الأصول

الفصل الثاني دراسة ميدانية حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المالي لبنك BADR

			المالية المتاحة للبيع	
6202289	4362120	2862198	(+) المنتجات الأخرى للاستغلال	5
2376659	11477192	6007454	استرجاع المؤونات والديون المعدومة	8
-	-	-	(+) العناصر الاستثنائية (منتجات)	9
-	-	-	(-/+) مكاسب أو خسائر صافية على الأصول	10
82682265	82703207	78233008	مجموع الإيرادات	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (5)

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ ارتفاع في مجموع الإيرادات خلال سنة 2019 مقارنة بسنة 2018 بنسبة % 5.71 كما يوجد هناك تزايد في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 بنسبة % 0.02، وهذا راجع الى ارتفاع مجموع استرجاع المؤونات والديون المعدومة.

2. مجموع المصاريف

يمكن حساب مجموع الإيرادات اعتمادا على جدول حساب النتائج كما هو موضح في الجدول التالي:

جدول رقم (07): مجموع المصاريف

2020	2019	2018	جدول حساب النتائج	
(23401487)	(18811165)	(16953234)	(-) فوائد وأعباء مندمجة	1
(60362)	(34739)	(36900)	(-) عمولة (أعباء)	2
(85245)	(48203)	(794762)	(-) أعباء الاستغلال الأخرى	3
(20943646)	(21778563)	(19735836)	(-) الأعباء العامة للاستغلال	4

الفصل الثاني دراسة ميدانية حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المالي لبنك BADR

5	(-) مخصصات الإهلاكات والمؤنات	(1418336)	(1082390)	(1248639)
6	(-) مخصصات خسائر القيمة	(23357246)	(35724291)	(28877928)
7	(-) الضرائب على النتيجة المندمجة	(2288861)	(387383)	(383817)
8	(-) العناصر الاستثنائية أعباء	-	(14)	(5337)
9	(-/+) مكاسب أو خسائر صافية على الأصول	-	-	-
	مجموع المصاريف	(64585175)	(77866748)	(75006461)

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (5)

التعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ تزايد في مجموع المصاريف خلال سنة 2019 مقارنة بسنة 2018 بنسبة 20.56% وانخفاض نسبي في سنة 2020 مقارنة بسنة 2019 بنسبة 3.67%، وهذا راجع الى تزايد في الضرائب على النتيجة المندمجة والأعباء والإهلاكات.

3. تطور رقم الأعمال والنتيجة الصافية

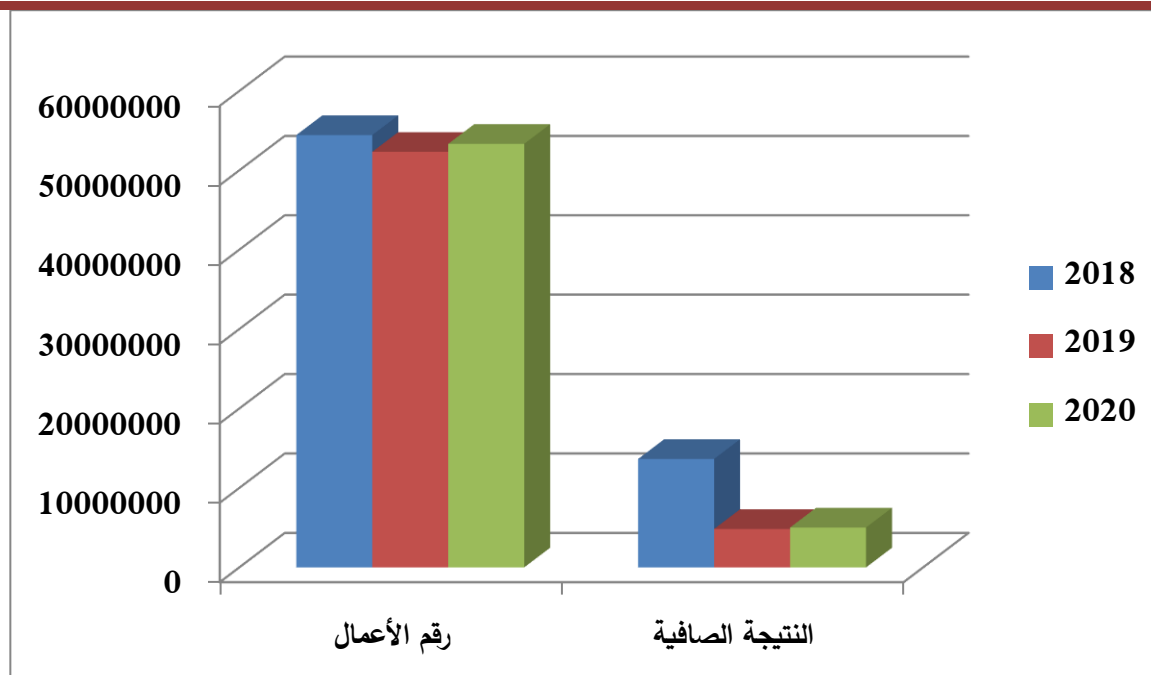
لمعرفة إذا كان البنك في مرحلة نمو أو لا يكون ذلك من خلال قياس تطور رقم أعماله والنتيجة

الصافية كما هو مبين في الجدول التالي:

جدول رقم (8): دراسة تطور رقم الأعمال والنتيجة الصافية

البيان	2018	2019	2020
رقم الأعمال	54440658	52331909	53336462
النتيجة الصافية	13647831	4836459	5021388

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الجدول رقم (3)



الشكل رقم (7) : مخطط تطور رقم الأعمال و النتيجة الصافية

التعليق :

• رقم الاعمال

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن رقم الأعمال حقق أعلى قيمة سنة 2018 تقدر ب 54440658. وتنخفض حتى تصل 53336462 سنة 2020.

• النتيجة الصافية

نلاحظ من خلال الجدول ان البنك حقق نتيجة صافية موجبة خلال فترة الدراسة، شهدت أدنى نتيجة له سنة 2018 وقدرت 13647831 لتتخفض في السنوات الموالية وبالتالي نقول أن البنك حقق ربح خلال السنوات الثلاث رغم تدبب النتيجة وهذا مؤشر إيجابي يعتمد عليه في المستقبل.

المطلب الثالث: تحليل القوائم المالية باستخدام مؤشرات الأداء المالي ونسب التوازن المالي

أولاً: دراسة مؤشرات الأداء المالي

1. قياس نسب الربحية

جدول رقم (9): نسب الربحية

البيان	العلاقة	2018	2019	2020
العائد على حقوق الملكية	الدخل الصافي / الأموال الخاصة	0,51	0,48	0,48
منفعة الأصول	إجمالي الإيرادات / مجموع الأصول	0,053	0,052	0,05

الفصل الثاني دراسة ميدانية حول دور التخطيط الإستراتيجي في تحسين الأداء المالي لبنك BADR

هامش الربح	الدخل الصافي/ إجمالي الإيرادات	0,695	0,633	0,645
------------	-----------------------------------	-------	-------	-------

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المالية المقدمة من طرف البنك (الميزانيات)

تحليل النتائج

يتم قياس نسبة العائد على حقوق الملكية لمعرفة مدى كفاءة البنك في تحقيق الأرباح من الأموال المستثمرة. ونجد من خلال الجدول ان هذه النسبة كانت ثابتة خلال فترة الدراسة، حيث قدرت ب 0.5 خلال السنوات الثلاث، وتشير إلى أن الشركة حققت عائداً بنسبة 50% على حقوق الملكية وذلك راجع الى الانخفاض المتواصل في النتيجة الصافية.

يتم حساب نسبة منفعة الأصول لقياس كفاءة الشركة في تحقيق الإيرادات من الأصول المستخدمة. ونلاحظ من خلال الجدول ان هذه النسب كانت منخفضة وجد متقاربة، حيث قدرت ب 0.053، 0.052 و 0.050 على التوالي وتشير إلى أن الشركة حققت منفعة قدرها 5.3% من مجموع الأصول في عام 2019 و 5.2% في عام 2019، 5% سنة 2020، وذلك راجع للانخفاض المتواصل في النتيجة الصافية.

يتم حساب نسبة هامش الربح لمعرفة قدرة البنك على تحقيق أرباح من الإيرادات المحققة. ونلاحظ من خلال الجدول ان النسبة قدرت ب 0,695 في عام 2018، 0.63 في عام 2019 و 0.64 في عام 2020 وتشير إلى أن الشركة حققت هامش ربح قدره 69.5% في عام 2018، 63.3% في عام 2019، 64.5% في عام 2020 وهذا دليل على كفاءة البنك في تسيير ومراقبة تكاليفه.

2. قياس نسب السيولة

جدول رقم (10): نسب السيولة

البيان	العلاقة	2018	2019	2020
نسبة السيولة العامة	أصول متداولة/ ديون قصيرة الأجل	1,12	1,18	1,21
نسبة السيول الجاهزة	خزينة الأصول/ ديون قصيرة الأجل	0.206	0.186	0.144

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المالية المقدمة من طرف البنك (الميزانيات)

تحليل النتائج

نسبة السيولة العامة تقيس قدرة البنك على تسديد ديونه قصيرة الأجل باستخدام أصوله المتداولة وكلما زادت هذه النسبة دل ذلك على قدرة البنك على مواجهة أخطار سداد التزامات المتداولة ويتعين عليها ان تتجاوز الواحد الصحيح من أجل تحقيق رأس مال صافي موجب. ونلاحظ من خلال الجدول ان هذه النسبة قدرت بـ 1.12 في عام 2018، 1.181 في عام 2019 ثم ارتفعت نسبيا الى 1.215 في عام 2020، وتشير هذه النسب إلى أن لدى المؤسسة 1.12، 1.181 و 1.215 مرات تغطية لديونها القصيرة الأجل بأصولها المتداولة على التوالي وهي اكبر من الواحد الصحيح اي ان وضعية البنك جيدة .

أما نسبة السيولة الجاهزة تقيس قدرة الشركة على تسديد ديونها القصيرة الأجل باستخدام النقد والأصول السائلة في الخزينة. القيمة 0.206 في عام 2018، 0.186 في عام 2019 و 0.144 في عام 2020 تشير إلى أن لدى الشركة 0.206، 0.186 و 0.144 مرات تغطية لديونها القصيرة الأجل باستخدام النقد والأصول السائلة على التوالي.

3. قياس نسب المردودية

جدول رقم (11): نسب المردودية

البيان	العلاقة	2018	2019	2020
المردودية المالية	نتيجة الصافية/ الأموال الخاصة	0.031	0.045	0,045
المردودية الاقتصادية	نتيجة الاستغلال بعد الضريبة/ الأصول الاقتصادية	0,64	0,039	0,043

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المالية المقدمة من طرف البنك (الميزانيات)

تحليل النتائج

يتم قياس المردودية المالية لتقييم كفاءة استخدام البنك لرأس المال المتاح وتحقيق الأرباح، حيث نلاحظ من خلال الجدول أعلاه ان نسب المردودية المالية انخفضت خلال فترة الدراسة حيث يشير الرقم 0.13 اعام 2018 والرقم 0.045 في كل من عام 2019 و 2020 إلى أن البنك حقق صافي ارباح بنسبة 3.1 %. سنة 2018 و 4.5 لكل من 2019 و 2020 من رأس المال المستثمر، وهذا الانخفاض يؤدي إلى انخفاض العوائد التي يحصل عليها المساهمون وبالتالي انخفاض ثروتهم

ويتم قياس المردودية الاقتصادية للبنك لقياس كفاءة البنك في تحقيق الأرباح من الأصول الاقتصادية، حيث يشير الرقم 0.064 في عام 2018، 0.039 في عام 2019 والرقم 0.043 في عام 2020 إلى أن البنك حقق نتائج استغلال بعد الضرائب بنسبة 6.4 %، 3.9 % و 4.3 % على التوالي من الأصول الاقتصادية.

ثانيا: دراسة نسب التوازن المالي

جدول رقم (12): نسب التوازن المالي

البيان	العلاقة	2018	2019	2020
رأس المال العامل	أصول متداولة-ديون قصيرة الأجل	149366075	221435530	273017222
احتياج في رأس المال العامل	أصول متداولة - قيم الجاهزة -ديون قصيرة الأجل	(97748627)	(6376276)	90322665
الخزينة الصافية	رأس المال العامل - الاحتياج	247114702	227811806	182694557

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المالية المقدمة من طرف البنك (الميزانيات)

تحليل النتائج

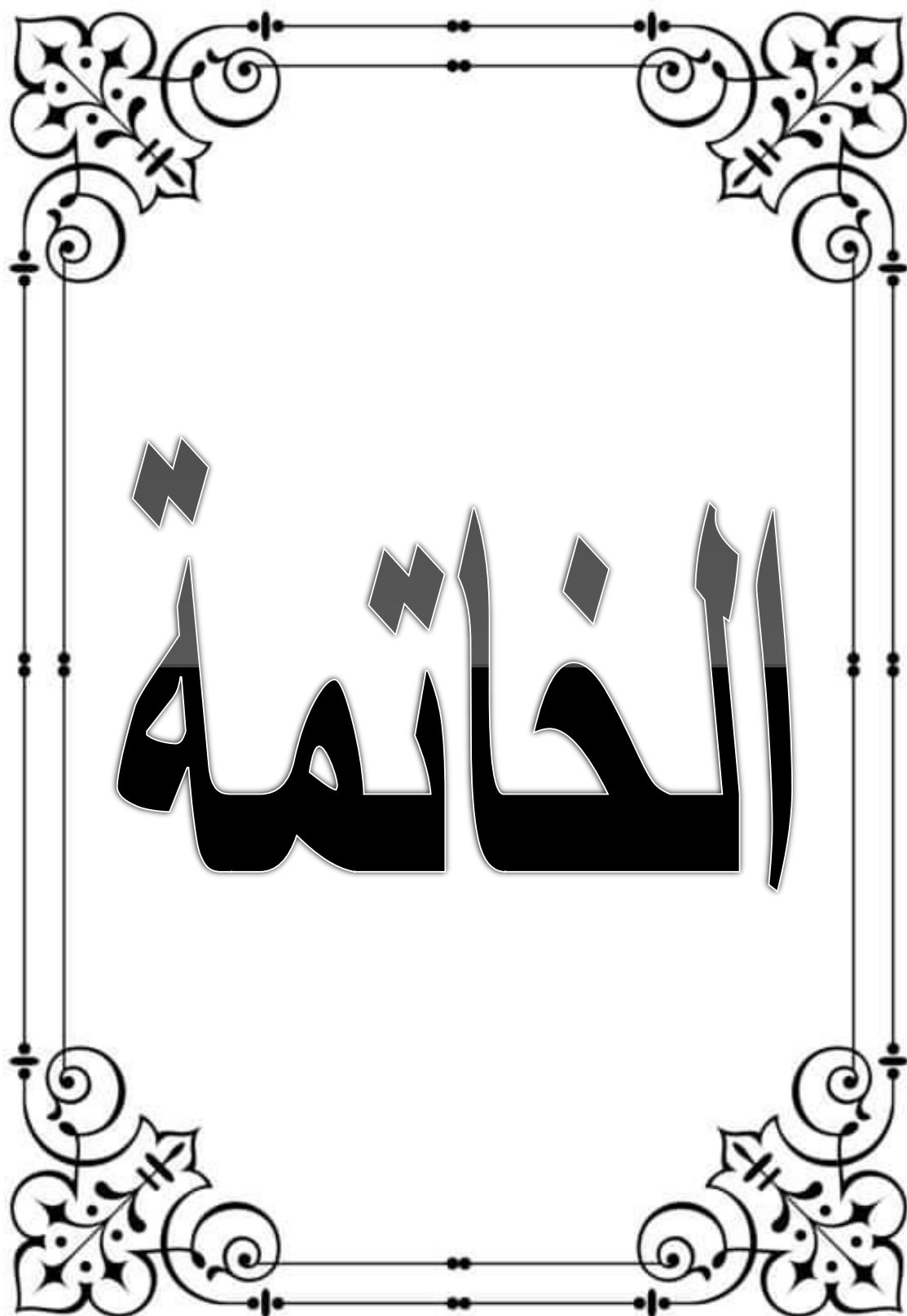
نلاحظ من خلال الجدول أن رأس المال العامل كان موجبا خلال فترة الدراسة، وهذا يدل على أن المؤسسة في حالة جيدة وتتمتع بالتوازن المالي، ويعني ذلك أنها قادرة على تمويل أصولها الثابتة باستخدام أموالها الدائمة وسداد ديونها قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة.

نلاحظ من خلال الجدول أن احتياج رأس مال العامل كان سالب خلال العامين الأولين من الدراسة، وهذا يدل على أن البنك في حالة جيدة أي أنه قادر على تغطية إحتياجات الدورة دون الحاجة للموارد الأخرى، أما سنة 2020 نلاحظ أنه كان موجبا وهذا يدل على أن المؤسسة غير قادرة على سداد ديونها قصيرة الأجل باستخدام أصولها المتداولة.

نلاحظ من خلال الجدول أن الخزينة الصافية كانت موجبة خلال فترة الدراسة، و هذا يعني أن رأس المال العامل يغطي إحتياجات رأس المال العامل، وز هذا يعني أن البنك قادر على تسديد التزاماته قصيرة الأجل، مما يعني وجود سيولة و توازن مالي للبنك.

خلاصة الفصل

حاولنا في هذا الفصل الوقوف على معرفة دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة حيث تم التعرف على بنك الفلاحة والتنمية الريفية بولاية ميلة، وذلك بتحليل وضعيتها المالية من خلال القوائم المالية والمحاسبية المتحصل عليها من قبل المؤسسة خلال (فترة ثلاث سنوات)، وقد تم طرح بعض الأسئلة على رئيسة مصلحة المحاسبة والجباية حول التخطيط الاستراتيجي وعلاقته بالأداء المالي، حيث ومن خلال الإجابات التي تم التحصل عليها اتضح أن المؤسسة تطبق التخطيط الاستراتيجي في كل عملياتها وأنشطتها المالية وتحرص دائما على تنفيذه بدقة للحصول على نتائج مالية أفضل.



يعتبر التخطيط الاستراتيجي عملية هامة تسعى إلى تحقيق الأهداف والرؤية المستقبلية للمؤسسة، حيث يلعب دوراً حاسماً في تحسين الأداء المالي وتعزيز القدرة على المنافسة. أثبتت دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية وكالة ميلة أن التخطيط الاستراتيجي للبنك قد ساهم بشكل فعال في تحسين الأداء المالي للبنك. وقد أتاح للبنك تحقيق الاستقرار المالي وتعزيز الثقة لدى المستثمرين والعملاء ويتجلى دور التخطيط الاستراتيجي في. تحديد الأهداف المالية: فهو يساعد في تحديد الأهداف المالية القصيرة والمتوسطة والطويلة الأجل للبنك. عن طريق تحديد هذه الأهداف ووضع استراتيجيات لتحقيقها، يصبح للبنك رؤية واضحة للمستقبل ومسار واضح لتحسين الأداء المالي. كما انه يساعد في تحليل البيئة المحيطة بالبنك، بما في ذلك التحديات والفرص المالية. من خلال فهم العوامل الخارجية التي تؤثر على البنك، يمكن للبنك تعديل استراتيجياته واتخاذ الإجراءات اللازمة للتعامل مع تلك التحديات واستغلال الفرص المتاحة. كما أنه يساعد على تحقيق أهداف البنك الشاملة والالتزام بمعايير الصحة المالية، وكذلك يؤثر بشكل كبير على العمليات البنكية والإدارة اليومية للبنك ومن خلال دراسات سابقة، تم الكشف عن أن التخطيط الاستراتيجي يساهم في زيادة الإنتاجية والكفاءة داخل البنوك ويعمل على تحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، كما يساعد على ربط العمليات اليومية للبنك بالأهداف الاستراتيجية للحفاظ على التوازن في العمليات المصرفية. بالتالي، فإن الاعتماد على التخطيط الاستراتيجي يعد جوهرياً لتحسين الأداء المالي للبنوك وتطوير الخدمات المالية التي تقدمها، ويساعد على تحقيق المزيد من الاستدامة والاستقرار في النظام المالي في المنطقة. ولذلك، يجب على البنوك التركيز على وضع. استراتيجية راسخة وتطويرها بشكل مستمر لتحسين أدائها المالي وتلبية احتياجات العملاء.

اختبار الفرضيات

- من خلال الدراسة التطبيقية تبين أن تقييم الأداء المالي يساهم في معرفة قدرة المؤسسة على مجابهة المستقبل، باستخدام نسب الربحية والسيولة التي تساعد في الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة واعطاء تصورات مستقبلية وتصحيح الانحرافات التي يمكن أن تقع في المستقبل وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الأولى.
- أثبتت الدراسة التطبيقية أن تقييم الأداء المالي يساهم في معرفة قدرة المؤسسة على مجابهة المستقبل، باستخدام نسبة المردودية التي تساعد في الحكم على الوضعية المالية للمؤسسة واعطاء تصورات مستقبلية وتصحيح الانحرافات التي يمكن أن تقع في المستقبل وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- أثبتت الدراسة التطبيقية أن تحليل مؤشرات التوازن المالي كان له نتائج إيجابية أي ان المؤسسة في حالة توازن حيث يتم اعتماد هذه النتائج لتحسين الأداء المالي وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثالثة.

نتائج الدراسة

من خلال الإطار النظري وتحليل البيانات الميدانية ونتائج المقابلة التي تمت على مستوى بنك الفلاحة والتنمية الريفية ميلة تم التوصل إلى عدة نتائج من بينها:

نتائج الدراسة النظرية

- يعتبر التخطيط الاستراتيجي عامل أساسي لنجاح المؤسسة ووصولها الى أهدافها المرسومة، يقوم على التنبؤ بالمستقبل وهو ما يساعدها على اختيار الاستراتيجيات المناسبة للتعامل مع تغيرات المحيط وتوقعاته؛
- التخطيط الاستراتيجي تخطيط بعيد المدى يأخذ في الاعتبار المتغيرات الداخلية والخارجية ويحدد القطاعات والشرائح السوقية المستهدفة وأسلوب المنافسة، وهو عملية متجددة يتم تحديثها كل عام لدراسة المستجدات الداخلية والخارجية؛
- يعتبر الوصول إلى أداء مالي فعال هدف من الأهداف الاستراتيجية للمؤسسات الاقتصادية وعملية إدارية متكاملة؛
- تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة يأتي نتيجة البيئة الخارجية كالمنافسين والتقنيات الحديثة والعلاء، وأحيانا يأتي نتيجة البيئة الداخلية كتغير اتجاهات الإدارة العليا للمؤسسة؛
- تكمن علاقة التخطيط الاستراتيجي بالأداء المالي في التخطي؛
- يمكن التخطيط الاستراتيجي من استكشاف وفحص العوامل والمتغيرات الخارجية وقوى المنافسة، وذلك من أجل تحديد الفرص والتهديدات الموجودة في بيئة المنظمة، ومعرفة مصادر ومكونات هذه الفرص والتهديدات من خلال تجزئتها الى عناصر أو أجزاء فرعية، وفهم علاقات التأثير والتأثر فيما بينها من جهة، وبينها وبين المنظمة من جهة أخرى؛

• بعد تنفيذ الاستراتيجية من قبل موظفي الوكالة تأتي عملية متابعة وتقييم الاستراتيجية والتي تمثل المرحلة الأخيرة من عملية التخطيط فوضع الاستراتيجية أو تحديد الأهداف أو خطط من قبل المنظمة، تصبح قليلة الأهمية أو الفعالية إذا لم تتم عملية التقييم لمدى تحقيقها، ومن ثم تصحيح الانحرافات ان وجدت حيث يتم تحديد وتقييم الأحداث والعوامل ذات الأهمية للمنظمة والتي لم تؤخذ بعين الاعتبار خلال عملية صياغة الاستراتيجية، وفي هذه المرحلة يتم سد الفجوة بين مرحلتين صياغة وتطبيق الاستراتيجية، فعملية تقييم الاستراتيجية هي عملية يتم بمقتضاها متابعة أنشطة المنظمة ونتائج مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المرغوب فيه؛

• تستمر المؤسسة في المراقبة الآنية والدائمة لتحقيق الأهداف والاستراتيجية وفي نفس الوقت المؤسسة من خلال التخطيط الاستراتيجي تقوم بمراقبة الأداء المالي وتحقيقه والقيام باستمرار بالتعديل والتحسين لتحقيق الأداء المسطر من خلال عدة مؤشرات لقياسه؛

• تكمن علاقة التخطيط الاستراتيجي المالي بالأداء المالي في التخطيط المالي الذي يسعى لاختيار أهداف وتحقيقها باستخدام أفضل الوسائل المتاحة ويتضمن دراسة الموارد المالية للمؤسسة ونفقاتها، كما يمتد لدراسة الادخار باعتباره إحدى مصادر التمويل والاستثمار، كما يتضمن أيضا تقدير الاحتياجات من الأموال ومجالات استخدامها؛

• يعمل التخطيط المالي على تحقيق رقابة فعالة في خطوات اعداد الموازنات التخطيطية، التي تعد بمثابة ترجمة مالية ونقدية للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلا؛

• مشاركة مختلف مصالح المؤسسة في التخطيط المالي يساعد على وضع أهداف قابلة للتنفيذ ضمن المدة المحددة لها.

نتائج الدراسة التطبيقية

• المؤسسة تحقق نمو في رقم الأعمال والنتيجة الصافية من سنة إلى أخرى وهذا ما تظهره الكشف المالية وهذا ناتج عن زيادة حصتها السوقية؛

• المؤسسة حققت عائدا بنسبة 50% على حقوق الملكية وهو ما يشير لوصولها لكفاءة جيدة؛

• نسبة السيولة للمؤسسة أكبر من 1 وهو المطلوب يعني أنها في وضعية جيدة؛

• وصل البنك الى الكفاءة في تحقيق أرباحه وزيادتها من الأصول الاقتصادية؛

• المؤسسة في حالة جيدة وتتمتع بالتوازن المالي هذا ما يجعلها قادرة على تسديد ديونها باستخدام أصولها المتداولة؛

• المؤسسة قادرة على تغطية مصاريفها بالاعتماد على مداخيلها؛

التوصيات

على ضوء النتائج المتوصل إليها يمكننا تقديم بعض التوصيات كالآتي:

• تشجيع الاعتماد على البحث والتطوير في مجال التخطيط الاستراتيجي فهذا من شأنه أن يمكن المؤسسة من اختيار البديل الأمثل ومن ثم اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة؛

- التركيز على مشاركة جميع أفراد المؤسسة في عملية التخطيط الاستراتيجي لأنهم مسؤولون عن تنفيذها، وذلك للزيادة من كفاءة وفعالية الأداء المالي؛
- العمل على التوعية المستمرة للمسؤولين في المؤسسة بأهمية التخطيط الاستراتيجي من أجل تنفيذ الخطط المتخذة بدقة؛
- يجب زيادة اهتمام البنوك التجارية بعملية الإفصاح الدوري عن قوائمها المالية باعتباره أمراً هاماً، فهذا الإفصاح الدوري يساعد في دعم الشفافية في أعمالها وتحسين أدائها، مما يؤدي إلى زيادة ربحيتها؛
- فتح المجال أمام الوكالات لاتخاذ قراراتها المالية خصوصاً فيما يتعلق باستثماراتها وذلك بالتعاون مع المديرية العامة؛
- وجوب الحرص الدائم لبنك الفلاحة والتنمية الريفية على تطوير خططها الاستراتيجية لضمان فعالية وكفاءة أدائها المالي وهذا من أجل جذب المزيد من المستثمرين لزيادة الأرباح.

آفاق الدراسة

- بعد انتهائنا من إعداد هذه الدراسة تم التوصل إلى جملة من النتائج، وذلك أنه يمكن استخدام دراستنا كأساس لإجراء دراسات أخرى في مجال تحسين الأداء المالي من خلال التخطيط الاستراتيجي وتوسيع نطاق البحث ذلك من خلال تسليط الضوء على العلاقة المباشرة والمهمة بين الأداء المالي والتخطيط الاستراتيجي وتحليلها، والتي يمكن مباشرتها من طرف زملائنا الطلبة مستقبلاً ومنها نقترح التالي:
- واقع التخطيط الاستراتيجي في مواجهة الأزمات المالية وإدارتها؛
 - دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين جودة التخطيط المالي؛
 - أثر التخطيط المالي على تحسين فعالية اتخاذ القرارات المالية.

قائمة المراجع

أولاً: مراجع باللغة العربية

الكتب:

1. محمد محمود الخطيب، "الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص 45.
2. محمد مجيد الكرخي، "تقويم الأداء باستخدام النسب المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، الطبعة 1، الأردن، 2007، ص 32.
3. محمد قاسم خضاونة، "أساسيات الإدارة"، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 4.
4. علاء فرحان طالب وإيمان شبحان المشهداني، "الحوكمة المؤسسية والأداء المالي الاستراتيجي"، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص 79-80.
5. عدنان نايه النعيمي وآخرون، "الإدارة المالية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 1، 2007، ص 102.
6. أسعد حميد العلي، "الإدارة المالية"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، طبعة 1، 2010، ص 81.
7. ماجدة العطية، "إدارة المشروعات الصغيرة"، دار المسير للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 187.
8. عطا الله علي الزبون، "استراتيجيات التحليل المالي"، دار المتنبى للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.
9. مدحت أبو النصر، "الأداء الإداري المتميز"، المجموعة العربية للتدريب والنشر، 2014.
10. عمر علي كامل عبد القادر الدوري، "تقييم الأداء المصرفي الإطار المفاهيمي والتطبيقي"، جامعة النهرين، الطبعة الأولى، 2013.
11. الدكتور بشار يزيد وليد، "مفاهيم معاصرة في التخطيط الاستراتيجي"، دار الراية للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
12. عبد العزيز صالح بن حبتور، "الإدارة الاستراتيجية: إدارة جديدة في عالم متغير"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2004.
13. سامح عبد المطلب عامر، "إدارة الأداء"، دار الفكر ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، 2010.

14. الدجني، إياد علي، " دور التخطيط الاستراتيجي في جودة الأداء المؤسسي، دراسة وصفية تحليلية في الجامعات النظامية الفلسطينية "، رسالة دكتوراه في المناهج وطرائق التدريس، جامعة دمشق سوريا، 2011.
 15. بلال خلف السكارنة، " التخطيط الاستراتيجي "، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
 16. ماجد عبد المهدي مساعدة، " الإدارة الاستراتيجية (مفاهيم-عمليات-حالات تطبيقية) "، دار الميسرة للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان، 2013، ص 83-84-85.
 17. رافدة عمر الحريري، " القيادة وإدارة الجودة في التعليم العالي "، دار الثقافة، عمان-الأردن، 2010.
 18. محمد هاني محمد، " الإدارة الاستراتيجية الحديثة "، دار المعترف للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2014.
 19. فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013، ص 178.
 20. خالد محمد بني حمدان ووائل محمد صبحي إدريس، " الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي "، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
 21. أيمن الشنطي وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 207.
- أطروحات دكتوراه:
1. جاج نفيسة، " أثر الاستثمار في تكنولوجيا المعلومات و الاستثمار على الأداء المالي "، رسالة دكتوراه تخصص مالية و محاسبة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية و علوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، الجزائر، 2017.
 2. أمينة بن جدو، " بناء نموذج تقييم الأداء المالي في البنوك التجارية - إسقاط تجربة البنوك الأمريكية على البنوك الجزائرية - "، أطروحة دكتوراه، برج بوعريرج، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة محمد البشير الإبراهيمي، 2021-2022.
 3. أمال، سحنون، " دور نظام الحوافز في تحسين الأداء المالي -دراسة مؤسسة اقتصادية- "، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2020/2021.
 4. عبد المجيد ماجي، " تفعيل الأداء المالي لأنشطة المصارف الإسلامية - دراسة حالة بنك البركة الجزائري للفترة (2015-2011) "، أطروحة دكتوراه في النقود و المالية، جامعة الجزائر 3، 2018/2019.

5. نجلاء نوبلي، " استخدام أدوات المحاسبة الإدارية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة المطاحن الكبرى للجنوب - "، أطروحة دكتوراه، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2015/2014.
 6. دادن عبد الغاني، " قياس و تقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية - حالة بورصتي الجزائر و باريس - " ، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007/2006.
 7. طرفاني عتيقة، " الانتقال من التخطيط الاستراتيجي"، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2006/2007.
 8. رتيبة بوهالي، " تحسين جودة مخرجات الجامعة في ظل التخطيط الاستراتيجي، المقارنة المرجعية بين جامعة جيجل والجامعة الأردنية "، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2014/2015، ص54.
 9. ناظور حفيظة، " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تطوير المؤسسات الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة سوناطراك "، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2018/2019.
 10. كمال قرابة، " التخطيط الاستراتيجي ودوره في تحسين أداء المنشآت الرياضية الكبرى، المخطط التوجيهي للرياضة والتجهيزات الرياضية الكبرى ونموذجا "، أطروحة دكتوراه، 2021/2022، ص112.
 11. ساكر دنيا، " دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المجموعات الصناعية، دراسة حالة مجمع صيدال "، أطروحة دكتوراه في إدارة أعمال المجموعات الصناعية، جامعة بسكرة، 2019/2018.
 12. بن أحسن صلاح الدين، " أثر تكامل التفكير الاستراتيجي والتخطيط الاستراتيجي في بناء مزايا تنافسية مستدامة في البنوك - دراسة ميدانية في عينة من البنوك بولاية برج بوعرييج - "، أطروحة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، جامعة فرحات عباس سطيف-1، 2018/2017.
 13. باهي مصطفى، " دور التخطيط الاستراتيجي في رفع أداء وتطوير المؤسسة الجزائرية دراسة حالة مجمع صيدال "، أطروحة دكتوراه في الإدارة الاستراتيجية، جامعة وهران، 2010/2009.
- رسائل ماجستير:
1. عبد الكريم خيرى، " مساهمة النظام المحاسبي المالي في قياس وتقييم الأداء المالي دراسة حالة مجمع صيدال "، مذكرة ماجستير، جامعة مسيلة، 2014/2013.
 2. وهيبة ليندة، " دور الحكومة المالية في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسة NCA - "، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2016/2015.
 3. بن خروف جلييلة، " دور المعلومات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنجاز القنوات "، مذكرة ماجستير، جامعة بومرداس 2009/2008.
 4. سالمى نصر الدين، " التخطيط الاستراتيجي التسويقي وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، دراسة حالة في الجزائر "، مذكرة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2014/2015.

5. مخناش ابتسام، " التخطيط الاستراتيجي كأداة لخلق الميزة التنافسية لشركات التأمين على الأضرار"، مذكرة ماجستير في اقتصاديات التأمين، جامعة فرحات عباس - سطيف 01 - ، 2014 / 2015. سميرة محمد عبد الرحمن أبو العيشة، " التخطيط الاستراتيجي في مؤسسات التمويل الأصغر وعلاقته بتحقيق الأهداف الإنمائية للأمم المتحدة في الألفية الثالثة "، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة الأزهر.
 6. محمود أحمد سالم الغوطي، " دور التخطيط الاستراتيجي في رفع الكفاءة الإنتاجية لدى العاملين في مؤسسات التعليم العالي بمحافظة غزة "، رسالة ماجستير، غير منشورة، تخصص إدارة تربوية، كلية التربية، الجامع الإسلامية غزة، 2017.
 7. زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي واعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، مذكرة لنيل جزء من متطلبات شهادة الماجستير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2012.
 8. يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اقتصاد المقاولين في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية - غزة، 2015، ص 10.
 9. فريد مقران، التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، الجزائر، 2006.
- المجلات:**
1. حمزة، بن عيسى بشير، " أثر تطبيق النظام المحاسبي المالي على الأداء المالي للشركات المدرجة في سوق الأوراق المالية "، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 49، 2017.
 2. طاهر حسين، " استراتيجية التنوع والأداء المالي، دراسة ميدانية في منشأة عراقية (المنشأة العامة للصناعات الجلدية)"، مجلة دراسات العلوم الإدارية، 2003.
 3. بن البار موسى، بوساق امين، " نموذج مقترح لتقييم الأداء العالي للمؤسسات الاقتصادية عينة من المؤسسات الناشطة بالمنطقة الصناعية بالمسيلة "، مجلة البحوث في العلوم المحاسبية والمالية، العدد 1، 2019.
 4. شريف غياط مهري عبد المالك، " تقييم الأداء المالي المؤسسة الاقتصادية باستخدام مؤشر قياس المر دونية "، مجلة الحقوق والعلوم الإنسانية، العدد 2، 2011.
 5. زبيدة، سمروود، جمال الدين، سحنون، " دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي عن طريق مؤشرات التوازن (دراسة حالة المؤسسة الوطنية لسكك الحديدية ANESRIF للفترة 2017-2018) "، مجلة الريادة لاقتصاديات الأعمال، 2020.
 6. خليلي أحمد، " أثر المسؤولية الاجتماعية على الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية "، مجلة آفاق علوم الإدارة والاقتصاد، العدد 2، 2018.
 7. نسرين قطاع، علي حبشي، " أثر نظم المعلومات المالي المحاسبي الإلكتروني على الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية "، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، العدد 2، 2020.

8. عبد الباقي بوضياف وآخرون، " تحليل العوامل المؤثرة على الأداء المالي للبنوك التجارية "، مجلة الباحث، العدد 1، 2018.
9. عمر بن سديرة، " التخطيط الاستراتيجي: الإطار النظري والواقع التطبيقي في المؤسسة الصغيرة والمتوسطة الجزائرية " ، مجلة العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة سطيف، العدد 13، 2013.
10. جواد عباس حسين، سحر عباس، " أثر التخطيط الاستراتيجي في رضا الزبون وفق فلسفة إدارة الجودة الشاملة دراسة ميدانية في الشركة العامة للصناعات الكيماوية " ، مجلة أهل البيت العراق ع3.
11. لعساس اسية، " دور التخطيط الاستراتيجي في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية الإنتاجية العمومية في الجزائر "، مجلة اقتصاد المال والأعمال، جامعة الوادي، المجلد 5، العدد 3، 2020.
12. منصور علي المبارك، " أثر التخطيط الاستراتيجي على الأداء التنظيمي، الهيئة العامة للتعليم التطبيقي والتدريب "، المجلة العلمية لقطاع كليات التجارة، جامعة الأزهر، العدد الثامن عشر، الكويت، 2017.

مواقع إلكترونية:

1. [http://: www.scribd.com](http://www.scribd.com), consulté le: 28/05/2023 à 22:02
2. [https://:www.specialties.bayt.com](https://www.specialties.bayt.com), consulté le 29/05/2023 à 13:35.

ثانيا: مراجع باللغة الفرنسية

1. Abdel liMebarka, " l'intégration de la responsabilité sociale afin d'améliorer la performance de l'entreprise " , AlBachir économique journal, vol4, num2, 2018.
2. Amal Hamhami , AhmadSmahi , " Management de la performance et mesure de la performance globale des enterprise " , Les cahiers duMCAS , num 8. 2012.

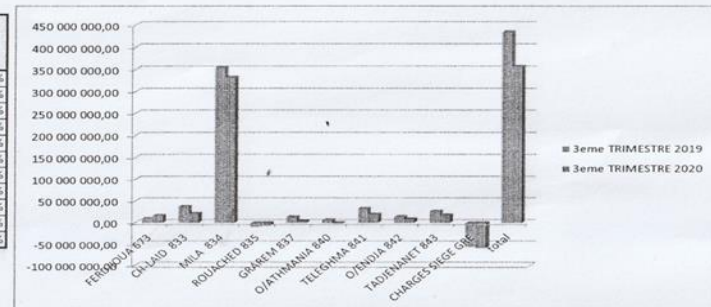
العلاج

الملحق رقم 01

GRE MILA 055
S/D COMPTABILITE
SCE BUDGET ET CONTRÔLE DE GESTION

tableau comparatif du 3EME TRIM 2020 ET LE 3EME TRIM 2019

ALE	RESULTATS REALISES		LA VARIATION DES REALISATION N ET N-1	LA VARIATION %
	3eme TRIMESTRE 2019	3eme TRIMESTRE 2020		
FERDIOUA 673	10 479 163,88	17 136 428,24	6 657 264,36	63,53%
CH-LAID 833	37 852 747,96	22 090 262,62	-15 762 485,34	-41,64%
MILA 834	354 813 732,03	332 422 871,56	-22 390 860,47	-6,31%
ROUACHED 835	-8 974 916,55	-6 881 553,66	2 093 362,89	-23,32%
GRAREM 837	14 295 935,92	4 504 282,18	-9 791 653,74	-68,49%
O/ATHMANIA 840	6 822 254,27	-1 386 144,51	-8 208 398,78	-120,32%
TELEGHMA 841	33 347 966,06	20 423 240,32	-12 924 725,74	-38,76%
O/ENDIA 842	15 166 252,03	8 912 954,57	-6 253 297,46	-41,23%
TADJENANET 843	27 215 517,47	18 762 194,76	-8 453 322,71	-31,06%
CHARGES SIEGE GRE	-56 646 226,34	-59 429 669,91	-2 783 443,57	4,91%
total	434 372 426,73	356 554 866,17	-77 817 560,56	-17,91%



tableaux comparatifs des PEB,PNB et RBE 2020/2019

RUBRIQUES	673	833	834	835	837	840	841	842	843	55
Produits d'Exploitation Bancaire 3EME TRIMESTERE 2020	43 216 539,20	59 949 450,21	383 361 010,28	6 157 235,37	33 183 718,75	31 105 735,23	46 515 120,74	35 892 999,00	48 242 986,11	1 561 218 031,75
Produits d'Exploitation Bancaire 3EME TRIMESTERE 2019	126 933 265,53	117 967 692,59	467 093 534,23	23 227 490,19	121 961 682,57	66 730 140,31	97 526 289,50	106 525 061,33	128 815 234,24	1 734 405 831,32
LA VARIATION %	-65,95%	-49,18%	-17,93%	-73,49%	-72,79%	-53,39%	-52,31%	-66,77%	-62,55%	-9,99%

RUBRIQUES	673	833	834	835	837	840	841	842	843	TOTAL
Produit Net Bancaire 3EME TRIMESTERE 2020	33 701 175,84	42 555 410,01	362 370 769,16	5 483 008,46	19 402 449,99	20 546 181,17	35 770 235,57	24 319 265,74	39 847 085,31	918 018 339,22
Produit Net Bancaire 3EME TRIMESTERE 2019	31 248 746,78	58 662 459,15	381 814 020,66	5 353 436,75	32 142 746,43	27 888 703,41	46 046 418,69	29 394 765,41	45 951 820,49	857 806 159,40
LA VARIATION %	7,85%	-27,46%	-5,09%	2,42%	-39,64%	-26,33%	-22,32%	-17,27%	-13,29%	7,02%

RUBRIQUES	673	833	834	835	837	840	841	842	843	TOTAL
Résultat Brut d'Exploitation 3EME TRIMESTERE 2020	17 136 428,24	22 090 262,62	332 488 631,14	-6 881 553,66	4 595 282,66	-1 386 144,51	20 423 240,32	8 912 954,57	18 763 739,69	416 142 841,07
Résultat Brut d'Exploitation 3EME TRIMESTERE 2019	10 479 163,88	37 349 860,59	354 813 732,03	-8 974 165,93	14 296 005,96	6 822 254,27	33 348 586,06	15 166 252,03	27 215 517,47	490 517 206,36
LA VARIATION %	63,53%	-40,86%	-6,29%	-23,32%	-67,86%	-120,32%	-38,76%	-41,23%	-31,05%	-15,16%

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة ميلة

قائمة الملاحق

الملحق رقم 02

TCR PNB						
GRE	INDICE	Réalisations au 31.12.2019	Réalisations au 30.09.2020	OBJECTIFS	Taux de réalisation des objectifs	part
55	673	36 830 641	34 170 412	25 446 086	134%	6%
	833	72 290 303	43 238 941	66 538 178	65%	7%
	834	508 362 486	362 363 600	409 037 062	89%	62%
	835	7 433 349	5 553 549	21 134 576	26%	1%
	837	34 741 777	19 402 451	33 165 577	59%	3%
	840	40 681 314	21 161 078	30 166 195	70%	4%
	841	58 119 541	35 690 909	48 547 264	74%	6%
	842	35 049 515	25 229 038	28 144 569	90%	4%
	843	67 175 330	40 306 522	59 481 769	68%	7%
					#DIV/0!	0%
					#DIV/0!	0%
Total GRE		860 684 255	587 116 500	721 661 277	81%	100%

RBE						
GRE	INDICE	Réalisations au 31.12.2019	Réalisations au 30.09.2020	OBJECTIFS	Taux de réalisation des objectifs	part
55	673	7 253 106	17 605 665	-4 624 037	-381%	4%
	833	38 457 209	22 164 378	28 889 690	77%	5%
	834	466 027 082	332 480 606	360 790 185	92%	80%
	835	-10 963 806	-6 881 559	4 587 580	-150%	-2%
	837	9 057 563	3 930 809	7 109 648	55%	1%
	840	7 425 905	-1 288 844	-1 758 585	73%	0%
	841	37 415 836	20 331 991	24 488 738	83%	5%
	842	12 171 762	8 936 458	1 534 204	582%	2%
	843	37 829 267	18 762 177	27 181 601	69%	5%

قائمة الملاحق

					#DIV/0!	0%
					#DIV/0!	0%
					#DIV/0!	0%
Total GRE	604 673 925	416 041 682	448 199 024		93%	100%

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة ميله

قائمة الملاحق

الملحق رقم 03

TCR PAR ALE ARRETES AU 30 SEPTEMBRE 2020

RUBRIQUE	673	833	834	835	837	840	841	842	843	CONSOLIDE GRE
INTERETS ET PRODUITS ASSIMILES	29 391 754	49 166 290	366 368 365	4 305 465	23 330 379	20 821 200	31 747 815	22 981 139	35 970 257	584 082 664
COMMISSIONS (produits)	14 294 021	10 783 160	16 984 644	1 851 764	9 853 339	10 284 528	14 192 208	12 435 360	12 272 713	102 951 737
PRODUITS D'EXPLOITATION BANCAIRE	43 685 775	59 949 450	383 353 009	6 157 229	33 183 718	31 105 728	45 940 023	35 416 499	48 242 970	687 034 401
INTERETS ET CHARGES ASSIMILES	9 467 733	17 316 221	20 897 431	661 662	13 721 951	10 508 725	10 817 298	11 043 741	8 359 663	102 794 425
COMMISSIONS (Charges)	1 416	701	0	600	600	972	665	10 675	2 091	17 720
CHARGES D'EXPLOITATION BANCAIRE	9 469 149	17 316 922	20 897 431	662 262	13 722 551	10 509 697	10 817 963	11 054 416	8 361 754	102 812 145
produits des autres activités	0	606 413	830	70 546	0	614 903	624 849	886 269	459 452	3 263 262
charges des autres activités	46 214	0	92 808	11 964	58 716	49 856	56 000	19 314	34 146	369 018
PRODUIT NET BANCAIRE	34 170 412	43 238 941	362 363 600	5 553 549	19 402 451	21 161 078	35 690 909	25 229 038	40 306 522	587 116 500
Charges générales d'exploitation	16 179 565	20 328 444	28 283 252	11 166 922	15 200 016	21 610 453	14 522 892	15 784 738	20 428 166	163 504 448
Dotations aux amortissements	385 182	746 119	1 599 742	1 268 186	271 626	839 468	836 026	507 842	1 116 179	7 570 370
RESULTAT BRUT D'EXPLOITATION	17 605 665	22 164 378	332 480 606	-6 881 559	3 930 809	-1 288 844	20 331 991	8 936 458	18 762 177	416 041 682
Dotations aux provisions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Reprises de provisions	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
RESULTAT D'EXPLOITATION	17 605 665	22 164 378	332 480 606	-6 881 559	3 930 809	-1 288 844	20 331 991	8 936 458	18 762 177	416 041 682
									CH FONC GRE	56 639 706
									R N	359 401 976

Produit d'exploitation Bancaire

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة ميلة

قائمة الملاحق

الملحق رقم 04

GRE MILA055
S.D A/C
SCE BUDGET ET CONTRÔLE DE GESTION

ANALYSE DE LA RENTABILITE

3EME TRIMESTRE 2020

RUBRIQUES	673	833	834	835	837	840	841	842	843	TOTAL
Produits d'Exploitation Bancaire	43 216 539,20	59 949 450,21	383 361 010,28	6 157 235,37	33 183 718,75	31 105 735,23	46 515 120,74	35 392 999,00	48 242 986,11	687 124 794,89
Intérêts et produits assimilés	29 231 401,72	46 484 760,27	361 830 789,93	4 305 468,66	22 536 247,59	20 821 205,96	31 709 628,05	22 981 443,31	35 970 267,86	575 871 213,35
Commissions perçues	13 089 073,50	10 783 158,94	16 986 697,58	1 481 062,30	10 279 795,98	9 845 998,20	13 550 865,50	9 437 233,91	11 823 874,48	97 277 760,39
Autres produits d'exploitation	896 063,98	2 681 531,00	4 543 522,77	370 704,41	367 675,18	438 531,07	1 254 627,19	2 974 321,78	448 843,77	13 975 821,15
Charges d'Exploitation Bancaire	9 515 363,36	17 394 040,20	20 990 241,12	674 226,91	13 781 268,76	10 559 554,06	10 744 885,17	11 073 733,26	8 395 900,80	102 682 901,00
Intérêts et charges assimilés	9 467 733,24	17 316 220,56	20 897 433,06	661 662,19	13 721 952,55	10 508 725,32	10 688 047,07	11 043 743,86	8 359 663,15	102 665 181,00
commissions payées	1 416,00	701,00	0,00	600,00	600,00	972,00	665,00	10 675,00	2 091,00	17 720,00
autres charges d'exploitation	46 214,12	77 118,64	92 808,06	11 964,72	58 716,21	49 856,74	56 173,10	19 314,40	34 146,65	
Produit Net Bancaire	33 701 175,84	42 555 410,01	362 370 769,16	5 483 008,46	19 402 449,99	20 546 181,17	35 770 235,57	24 319 265,74	39 847 085,31	584 441 893,89
Autres Produits	0,00	606 413,90	858,35	70 546,60	664 475,87	614 903,10	11 568,48	886 269,16	459 453,50	3 314 488,96
Charges de Fonctionnement	16 179 564,86	20 325 441,83	28 283 253,41	11 166 922,08	15 200 017,65	21 707 760,24	14 522 537,16	15 784 737,57	20 428 164,43	163 598 399,23
dotations aux amortissements	385 182,74	746 119,46	1 599 742,96	1 268 186,64	271 625,55	839 468,54	836 026,57	507 842,76	1 114 634,69	7 568 829,91
Résultat Brut d'Exploitation	17 136 428,24	22 090 262,62	332 488 631,14	-6 881 553,66	4 595 282,66	-1 386 144,51	20 423 240,32	8 912 954,57	18 763 739,69	416 142 841,07
Reprises de Provisions et Récupération sur Créances Amorties	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Dotations aux Provisions et pertes sur Créances Irrécouvrables	0,00	0,00	65 759,58	0,00	91 000,48	0,00	0,00	0,00	1 544,93	158 304,99
Cout net du risque	0,00	0,00	-65 759,58	0,00	-91 000,48	0,00	0,00	0,00	-1 544,93	-158 304,99
Résultat courant avant impôt	17 136 428,24	22 090 262,62	332 422 871,56	-6 881 553,66	4 504 282,18	-1 386 144,51	20 423 240,32	8 912 954,57	18 762 194,76	415 984 536,08
Résultat exceptionnel										
Impôt sur le bénéfice des sociétés	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Fonds pour risques bancaires globaux	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00	0,00
Résultat net de l'exercice	17 136 428,24	22 090 262,62	332 422 871,56	-6 881 553,66	4 504 282,18	-1 386 144,51	20 423 240,32	8 912 954,57	18 762 194,76	415 984 536,08

Résultat net de l'exercice(ALE 5)	415 984 536,08
CHARGES GRE	56 639 921,52
PRODUITS GRE	85 180,89
dotations aux amortissements	2 874 929,28
Résultat net	356 554 866,17

RATIOS	FORMULES	673	833	834	835	837	840	841	842	843
coefficient d'exploitation (1)	frs généraux/PNB	48,01%	47,76%	7,81%	203,66%	78,34%	105,65%	40,60%	64,91%	51,27%
ratio de profitabilité (2)	résultat net/ PNB	50,85%	51,91%	91,74%	-125,51%	23,22%	-6,75%	57,10%	36,65%	47,09%
le coefficient brut d'exploitation (3)	CEB+CEG/PEB	59,46%	62,92%	12,85%	192,31%	87,34%	103,73%	54,32%	75,89%	59,75%

(1): ce ratio mesure le degré de consommation du PNB par les frais de gestion: plus il est faible plus c'est bon pour la banque.

(2): il mesure la capacité de la banque à générer un profit après la couverture de ses charges: plus il est élevé positivement plus la situation de la banque est meilleure.

(3): il indique la capacité de la banque à couvrir ses charges par ses revenus.

NB/ les Dotations aux Provisions et pertes sur Créances Irrécouvrables compte N° CH6812101 ainsi que les Reprises de Provisions et Récupération sur Créances Amorties Compte N°PR 7812101 ne figure pas au BILAN de toutes les ALE(5)

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية وكالة ميلة

قائمة الملاحق

الملحق رقم 05

2. HORS BILAN AU 31/12/2020

U: en milliers Dinars

ORDRE	ENGAGEMENTS	NOTE	31/12/2020	31/12/2019
A	ENGAGEMENTS DONNES		321 367 055	450 228 659
1	ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT EN FAVEUR DES INSTITUTIONS FINANCIERES		4 404	11 547
2	ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT EN FAVEUR DE LA CLIENTELE	3	242 489 892	375 038 250
3	ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DES INSTITUTIONS FINANCIERES	3	40 690 374	36 262 465
4	ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DE LA CLIENTELE	3	38 182 385	38 696 947
5	AUTRES ENGAGEMENTS DONNES	3	-	219 450
B	ENGAGEMENTS RECUS		1 306 534 833	1 255 148 713
6	ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIERES	3	- 1 304	2 396
7	ENGAGEMENTS DE GARANTIE RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIERES	3	428 727 028	423 908 730
8	AUTRES ENGAGEMENTS RECUS	3	877 809 109	831 242 380

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة ميلة

قائمة الملاحق

الملحق رقم 06

U: en milliers Dinars

ORDRE	PASSIF	NOTE	31/12/2020	31/12/2019
1	BANQUE CENTRALE	-	-	-
2	DETTES ENVERS LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	2.13	174 248 798	154 266 021
3	DETTES ENVERS LA CLIENTÈLE	2.14	1 265 668 592	1 222 918 899
4	DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE	2.15	11 712 581	10 193 141
5	IMPÔTS COURANTS - PASSIF	2.16	8 571 473	7 398 933
6	IMPÔTS DIFFÉRÉS - PASSIF	2.17	475 005	330 000
7	AUTRES PASSIFS	2.18	3 847 202	7 191 095
8	COMPTES DE RÉGULARISATION	2.19	13 462 633	16 145 653
9	PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	2.20	10 139 968	8 897 515
10	SUBVENTIONS D'ÉQUIPEMENT - AUTRES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS	-	-	-
11	FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX	2.21	37 558 173	33 106 611
12	DETTES SUBORDONNÉES	2.22	8 614 549	8 486 200
13	CAPITAL	2.23	54 000 000	54 000 000
14	PRIMES LIÉES AU CAPITAL	-	-	-
15	RÉSERVES	2.24	42 139 509	37 857 419
16	ECART D'ÉVALUATION	2.25	1 400 910	891 364
17	ECART DE RÉÉVALUATION	2.26	8 336 334	8 336 334
18	REPORT À NOUVEAU (+/-)	2.27	-	1 445 631
19	RÉSULTAT DE L'EXERCICE (+/-)	2.28	5 021 388	4 836 459
TOTAL DU PASSIF			1 645 197 114	1 576 301 274

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة ميلة

قائمة الملاحق

الملحق رقم 07

BILAN AU 31/12/2020

U: en milliers Dinars

ORDRE	ACTIF	NOTE	31/12/2020	31/12/2019
1	CAISSE, BANQUE CENTRALE, TRÉSOR PUBLIC, CENTRE DES CHÈQUES POSTAUX	2.1	182 694 557	227 811 806
2	ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	-	-	-
3	ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	2.2	49 716 539	75 357 868
4	PRÊTS ET CRÉANCES SUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	2.3	163 665 375	139 139 304
5	PRÊTS ET CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE	2.4	1 159 635 398	1 044 849 966
6	ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU'À L'ÉCHÉANCE	2.5	39 824 781	39 902 769
7	IMPÔTS COURANTS – ACTIF	2.6	9 610 988	6 622 069
8	IMPÔTS DIFFÉRÉS – ACTIF	2.7	2 746 091	2 283 678
9	AUTRES ACTIFS	2.8	2 949 247	5 692 687
10	COMPTES DE RÉGULARISATION	2.9	463 749	4 527 444
11	PARTICIPATION DANS LES FILIALES, LES CO-ENTREPRISES OU LES ENTITÉS ASSOCIÉES	2.10	16 920 409	13 427 475
12	IMMEUBLES DE PLACEMENT	-	-	-
13	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	2.11	14 378 266	16 648 019
14	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	2.12	2 591 715	38 188
15	ÉCART D'ACQUISITION	-	-	-
TOTAL DE L'ACTIF			1 645 197 114	1 576 301 274

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة ميلة

قائمة الملاحق

الملحق رقم 08

BILAN AU 31/12/2020

ORDRE	ACTIF	NOTE	31/12/2020	31/12/2019
1	CAISSE, BANQUE CENTRALE, TRÉSOR PUBLIC, CENTRE DES CHÈQUES POSTAUX			
2	ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	2.1	182 694 557	227 811 806
3	ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	-	-	-
4	PRÊTS ET CRÉANCES SUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	2.2	49 716 539	75 357 868
5	PRÊTS ET CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE	2.3	163 665 375	139 139 304
6	ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU'À L'ÉCHÉANCE	2.4	1 159 635 398	1 044 849 966
7	IMPÔTS COURANTS – ACTIF	2.5	39 824 781	39 902 769
8	IMPÔTS DIFFÉRÉS – ACTIF	2.6	9 610 988	6 622 069
9	AUTRES ACTIFS	2.7	2 746 091	2 283 678
10	COMPTES DE RÉGULARISATION	2.8	2 949 247	5 692 687
11	PARTICIPATION DANS LES FILIALES, LES CO-ENTREPRISES OU LES ENTITÉS ASSOCIÉES	2.9	463 749	4 527 444
12	IMMEUBLES DE PLACEMENT	2.10	16 920 409	13 427 475
13	IMMOBILISATIONS CORPORELLES	-	-	-
14	IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	2.11	14 378 266	16 648 019
15	ÉCART D'ACQUISITION	2.12	2 591 715	38 188
	TOTAL DE L'ACTIF	-	1 645 197 114	1 576 301 274

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة ميلة

قائمة الملاحق

الملحق رقم 09

ORDRE	COMPTES DE RESULTATS	NOTE	U: en milliers Dinars	
			12/31/2020	12/31/2019
1	(+) INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	4.1	62 602 452	60 084 880
2	(-) INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES	4.2	(23 401 487)	(18 811 165)
3	(+) COMMISSIONS (PRODUITS)	4.3	7 708 385	6 714 733
4	(-) COMMISSIONS (CHARGES)	4.4	(60 362)	(34 739)
5	(+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	-	0	0
6	(+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	4.5	370 430	64 282
7	(+) PRODUITS DES AUTRES ACTIVITÉS	4.6	6 202 289	4 362 120
8	(-) CHARGES DES AUTRES ACTIVITÉS	4.7	(85 245)	(48 203)
9	PRODUIT NET BANCAIRE	4.8	53 336 462	52 331 909
10	(-) CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION	4.9	(20 943 646)	(21 778 563)
11	(-) DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PERTES DE VALEUR SUR IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	4.10	(1 248 639)	(1 082 390)
12	RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	4.11	31 144 177	29 470 955
13	(-) DOTATIONS AUX PROVISIONS, AUX PERTES DE VALEUR ET CRÉANCES IRRÉCOUVRABLES	4.12	(28 877 928)	(35 724 291)
14	(+) REPRISES DE PROVISIONS, DE PERTES DE VALEUR ET RÉCUPÉRATION SUR CRÉANCES AMORTIES	4.13	2 376 659	11 477 192
15	RÉSULTAT D'EXPLOITATION	4.14	4 642 907	5 223 857
16	(+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR AUTRES ACTIFS	4.15	(5 337)	(14)
17	(+) ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS)	4.16		
18	(-) ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES)	4.17	0,00	0
19	RÉSULTAT AVANT IMPÔTS		4 637 570	5 223 842
20	(-) IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS ET ASSIMILÉS	4.18	383 817	(387 383)
21	RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	4.19	5 021 387	4 836 459

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة ميلة

قائمة الملاحق

الملحق رقم 10

ACTIF	31/12/2019	31/12/2018
CAISSE, BANQUE CENTRALE, TRÉSOR PUBLIC, CENTRE DES CHÈQUES POSTAUX	227 811 806 122,61	247 114 702 439,79
ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	-	-
ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	75 357 868 156,55	75 419 395 920,95
PRÊTS ET CRÉANCES SUR LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	139 139 303 584,12	123 046 776 018,10
PRÊTS ET CRÉANCES SUR LA CLIENTÈLE	1 044 395 025 003,27	935 338 814 931,82
ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS JUSQU' À L'ÉCHÉANCE	39 902 769 136,96	39 976 721 625,06
IMPÔTS COURANTS – ACTIF	6 622 069 117,15	11 220 450 721,51
IMPÔTS DIFFÉRÉS – ACTIF	2 283 677 956,25	2 144 932 425,59
AUTRES ACTIFS	5 692 687 038,81	4 390 020 827,60
COMPTES DE RÉGULARISATION	4 595 206 409,61	9 475 230 422,99
PARTICIPATION DANS LES FILIALES, LES CO-ENTREPRISES OU LES ENTITÉS ASSOCIÉES	13 427 475 311,77	13 508 287 406,81
IMMEUBLES DE PLACEMENT	-	-
IMMOBILISATIONS CORPORELLES	16 648 018 859,23	15 528 620 311,01
IMMOBILISATIONS INCORPORELLES	38 188 189,05	15 278 670,57
ÉCART D'ACQUISITION	-	-
TOTAL DE L'ACTIF	1 575 914 094 885,39	1 477 179 231 721,80

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة ميلة

قائمة الملاحق

الملحق رقم 11

PASSIF	31/12/2019	31/12/2018
BANQUE CENTRALE	-	-
DETTES ENVERS LES INSTITUTIONS FINANCIÈRES	152 367 638 120,88	75 954 641 636,34
DETTES ENVERS LA CLIENTÈLE	1 224 430 102 825,89	1 196 873 136 972,58
DETTES REPRÉSENTÉES PAR UN TITRE	10 193 140 675,06	10 851 312 674,81
IMPÔTS COURANTS - PASSIF	7 398 932 784,99	8 200 547 785,74
IMPÔTS DIFFÉRÉS - PASSIF	329 999 838,54	236 808 085,46
AUTRES PASSIFS	7 191 094 717,03	5 472 113 011,89
COMPTES DE RÉGULARISATION	16 145 652 763,36	20 236 203 734,20
PROVISIONS POUR RISQUES ET CHARGES	8 897 515 396,75	8 632 476 818,26
SUBVENTIONS D'ÉQUIPEMENT - AUTRES SUBVENTIONS D'INVESTISSEMENTS	-	-
FONDS POUR RISQUES BANCAIRES GÉNÉRAUX	33 106 610 826,50	37 475 912 136,47
DETTES SUBORDONNÉES	8 486 200 000,00	8 426 200 000,00
CAPITAL	54 000 000 000,00	54 000 000 000,00
PRIMES LIÉES AU CAPITAL	-	-
RÉSERVES	37 857 418 935,45	31 635 534 801,48
ECART D'ÉVALUATION	891 364 243,98	626 126 177,56
ECART DE RÉÉVALUATION	8 336 333 753,04	8 336 333 753,04
REPORT À NOUVEAU (+/-)	1 445 631 118,62	(3 425 947 150,83)
RÉSULTAT DE L'EXERCICE (+/-)	4 836 458 885,30	13 647 831 284,80
TOTAL DU PASSIF	1 575 914 094 885,39	1 477 179 231 721,80

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة ميله

قائمة الملاحق

الملحق رقم 12

HORS BILAN		U: en Dinars	
ENGAGEMENTS		31/12/2019	31/12/2018
A	ENGAGEMENTS DONNES	450 228 658 965,11	477 393 481 029,62
ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT EN FAVEUR DES INSTITUTIONS FINANCIERES		11 547 004,90	15 017 960,98
ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT EN FAVEUR DE LA CLIENTELE		375 038 249 809,45	300 204 402 572,78
ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DES INSTITUTIONS FINANCIERES		36 262 465 164,73	86 270 435 271,33
ENGAGEMENTS DE GARANTIE D'ORDRE DE LA CLIENTELE		38 696 947 027,19	90 682 426 181,08
AUTRES ENGAGEMENTS DONNES		219 449 958,85	221 199 043,45
B	ENGAGEMENTS RECUS	1 255 148 713 494,96	1 239 740 899 159,49
ENGAGEMENTS DE FINANCEMENT RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIERES		-2 396 261,70	658 495 218,26
ENGAGEMENTS DE GARANTIE RECUS DES INSTITUTIONS FINANCIERES		423 908 730 173,43	499 944 615 648,41
AUTRES ENGAGEMENTS RECUS		831 242 379 583,24	739 137 788 292,82

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة ميلا

قائمة الملاحق

الملحق رقم 13

COMPTES DE RESULTATS	31/12/2019	31/12/2018
(+) INTÉRÊTS ET PRODUITS ASSIMILÉS	59 544 173 160,62	62 129 885 406,48
(-) INTÉRÊTS ET CHARGES ASSIMILÉES	(18 811 164 605,12)	(16 953 234 812,81)
(+) COMMISSIONS (PRODUITS)	6 714 732 795,43	6 725 966 800,01
(-) COMMISSIONS (CHARGES)	(34 738 704,08)	(36 900 934,86)
(+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR ACTIFS FINANCIERS DÉTENUS À DES FINS DE TRANSACTION	0,00	0,00
(+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR ACTIFS FINANCIERS DISPONIBLES À LA VENTE	604 989 222,88	507 505 543,27
(+) PRODUITS DES AUTRES ACTIVITÉS	4 362 119 623,47	2 862 198 330,07
(-) CHARGES DES AUTRES ACTIVITÉS	(48 202 991,63)	(794 762 291,27)
PRODUIT NET BANCAIRE	52 331 908 501,57	54 440 658 040,89
(-) CHARGES GÉNÉRALES D'EXPLOITATION	(21 778 563 433,22)	(19 735 836 641,93)
(-) DOTATIONS AUX AMORTISSEMENTS ET AUX PERTES DE VALEUR SUR IMMOBILISATIONS INCORPORELLES ET CORPORELLES	(1 082 389 682,01)	(1 418 336 562,63)
RÉSULTAT BRUT D'EXPLOITATION	29 470 955 386,34	33 286 484 836,33
(-) DOTATIONS AUX PROVISIONS, AUX PERTES DE VALEUR ET CRÉANCES IRRÉCOUVRABLES	(35 724 291 050,42)	(23 357 246 632,05)
(+) REPRISES DE PROVISIONS, DE PERTES DE VALEUR ET RÉCUPÉRATION SUR CRÉANCES AMORTIES	11 477 192 224,03	6 007 454 805,12
RÉSULTAT D'EXPLOITATION	5 223 856 559,95	15 936 693 009,40
(+/-) GAINS OU PERTES NETS SUR AUTRES ACTIFS	(14 217,00)	0,00
(+) ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES (PRODUITS)		0,00
(-) ÉLÉMENTS EXTRAORDINAIRES (CHARGES)	0,00	0,00
RÉSULTAT AVANT IMPÔTS	5 223 842 342,95	15 936 693 009,40
(-) IMPÔTS SUR LES RÉSULTATS ET ASSIMILÉS	-387 383 457,65	(2 288 861 724,60)
RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE	4 836 458 885,30	13 647 831 284,80

المصدر : بنك الفلاحة و التنمية الريفية BADR وكالة ميله

