



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي



جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الرقم التسلسلي: ..... / 2026

قسم: المحاسبة والمالية

مذكرة مقدمة لاستكمال شهادة ماستر أكاديمي (ل م د)

دفعة 2026

التخصص: مالية المؤسسة

دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي

شركة الاسمنت - تبسة

إشراف الأستاذ:

د. مكاحلية محي الدين

من إعداد الطلبة:

سعودي ناريمان

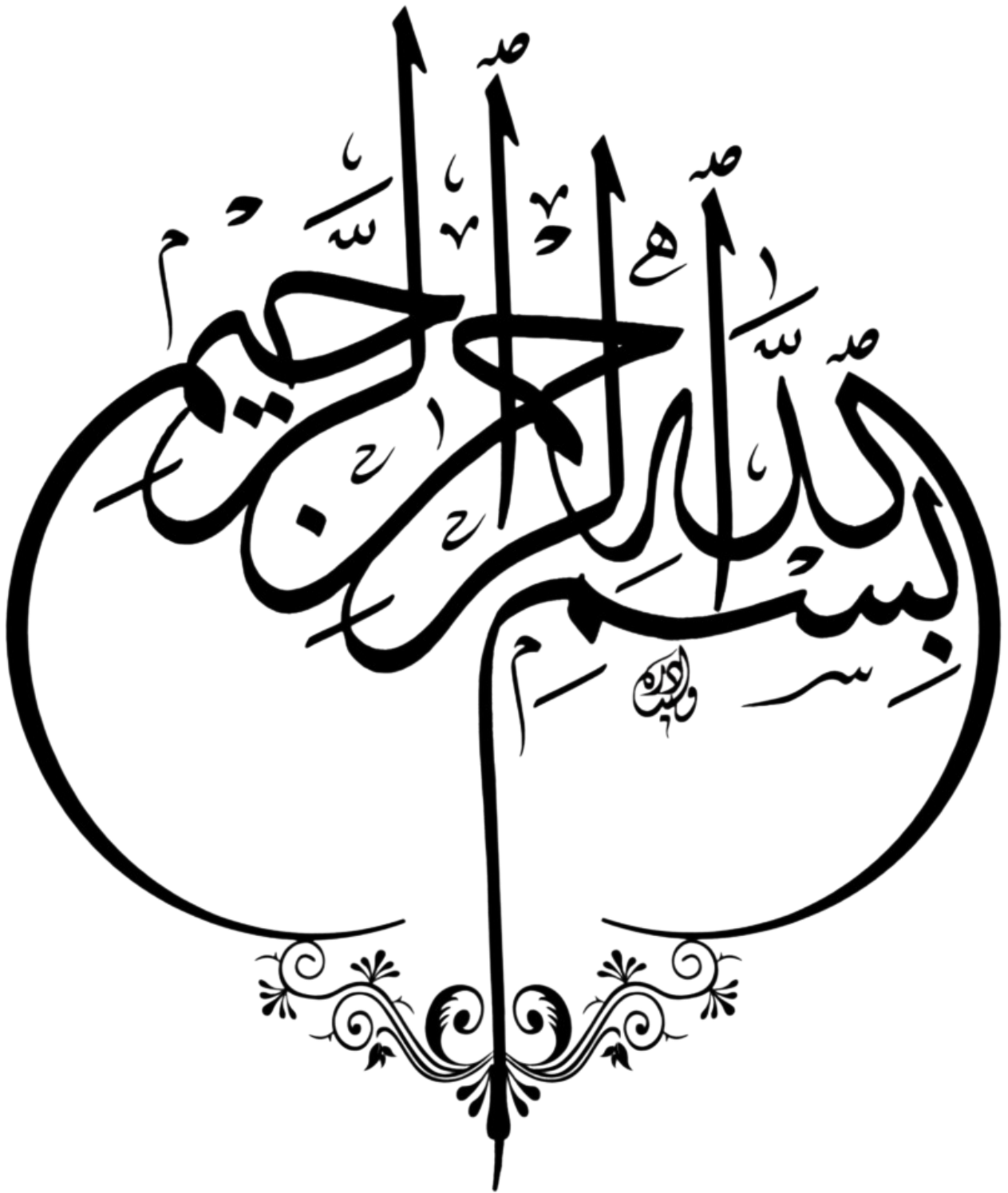
مساني ريم



أعضاء لجنة المناقشة

| الصفة         | الرتبة العلمية  | الإسم واللقب      |
|---------------|-----------------|-------------------|
| رئيسا         | أستاذ محاضر "ب" | غاية محمد إقبال   |
| مشرفا و مقررا | أستاذ محاضر "أ" | مكاحلية محي الدين |
| عضوا مناقشا   | أستاذ محاضر "ب" | حمادية مروة       |

السنة الجامعية: 2026/2025



## ملخص المذكرة

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التخطيط المالي كأداة إدارية واستراتيجية في تحسين وتعزيز مستوى الأداء المالي بمؤسسة الإسمنت - تبسة. ومن أجل معالجة هذه الإشكالية، تم تقسيم البحث إلى إطار نظري تناول مفاهيم التخطيط والأداء المالي، وإطار تطبيقي ركز على تحليل القوائم المالية واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي (SPSS).

وقد اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، حيث توصلت النتائج إلى وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين فعالية التخطيط المالي وتحسن مؤشرات الأداء المالي، خاصة فيما يتعلق بالرقابة على التكاليف وتحقيق التوازن المالي. كما أظهرت الدراسة أن الاعتماد على الموازنات التقديرية يساهم بشكل فعال في تقليل الانحرافات المالية ودعم عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط المالي، الأداء المالي، الموازنات التقديرية، مؤسسة الإسمنت - تبسة، برنامج SPSS.

## Abstract

This study aims to highlight the role of financial planning as an administrative and strategic tool in improving and enhancing the level of financial performance at the Cement Company of Tebessa. In order to address this issue, the research was divided into a theoretical framework dealing with the concepts of planning and financial performance, and an applied framework focusing on the analysis of financial statements and the testing of hypotheses using the Statistical Package for the Social Sciences (SPSS).

The study relied on the descriptive analytical approach and the case study approach. The results revealed the existence of a statistically significant relationship between the effectiveness of financial planning and the improvement of financial performance indicators, particularly with regard to cost control and the achievement of financial balance. The study also showed that reliance on estimated budgets effectively contributes to reducing financial deviations and supporting the decision-making process within the company.

**Keywords:** Financial Planning, Financial Performance, Estimated Budgets, Cement Company of Tebessa, SPSS Program.

## شكر وتقدير

من لا يشكر الناس لا يشكر الله

قال رسول صلى الله عليه وسلم: من صنع اليكم معروفا فكافئوه، فإن لم تجدوا ما تكافئوه فادعوا له حتى تروا انكم كافأتموه...

الحمد لله والشكر لله سبحانه وتعالى الذي قدرنا ووفقنا في اكمال هذا العمل المتواضع.

يسعدنا أن نتقدم بخالص الشكر والعرفان إلى أستاذنا الفاضل الدكتور مكاحلية محي الدين المشرف على هذا العمل، له كل الشكر والامتنان على ما قدمه لنا من علم نافع وعطاء متميز وارشاد مستمر، وعلى ما بذله من جهد متواصل ونصح وتوجيه من بداية العمل إلى نهايته، كان نعم المشرف ونعم المعلم فكان له الفضل بعد الله في اكمال هذا العمل، فجزاه الله عنا خير الجزاء وجعل ذلك في ميزان حسناته.

كما نتوجه بالشكر والتقدير إلى كل من تفضل في قبول مناقشة هذا البحث فجزاه الله عنا خير الجزاء، كما نتقدم بكل عبارات الشكر والتقدير إلى كل من ساهم في هذا العمل سواء من بعيد أو من قريب

والحمد لله رب العالمين أولا واخرا ظاهرا وباطنا، عدد خلقه ورضا نفسه وزنه عرشه ومداد كلماته والصلاة والسلام على نبينا محمد وعلى آله صحبه أجمعين.



# إهداء

ما سلكنا البدايات إلا بتسييره وما بلغنا النهايات إلا بتوفيقه  
وما حققنا الغاية إلا بفضلته فالحمد لله الذي وفقني لثمتين  
هذه الخطوة في مسيرتي الدراسية.

أهدي ثمرة جهدي إلى نفسي الطموحة جدا التي لم تخذلني، إلى من أحمل  
اسمه بكل فخر واعتزاز، إلى من تعب وسهر، وحصد الأشواك عن دربي  
ليزرع في طريقي الأمل، ويمهد لي سبيل العلم والنجاح بابا الغالي..  
ذلك الرجل العظيم الذي كان سندي الأول، وقوتي بعد الله، والذي علمني أن  
الأحلام لا تتحقق إلا بالصبر والإصرار.

إلى ملاذي ونبع حناني إلى اليد الخفية التي كانت ترفعني كلما تعثرت،  
وإلى القلب الحنون وإلى صاحبة الدعاء الصادق أُمِّي الغالية: أنتِ النعمة  
التي أحمد الله عليها في كل حين، وأنتِ الأمان الذي أعود إليه مهما قست الأيام.  
كما أهدي فرحتي وتخرجي إلى من آمن بي دائما ودفعني للأفضل دون أن  
يميل أو يتغير إلى من لم يكن يوما مجرد خال، بل كان أخا حقيقيا وسندا ثابتا في كل  
مراحل حياتي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع ارتوي منها إلى  
خيرة أيامي وصوفتها إلى قرة عيني ... إخوتي واختي...  
أهديكم هذا الإنجاز وثمره نجاحي الذي لطالما تمنيته ها أنا اليوم أكملت وأتممت  
أول ثمراته بفضلته سبحانه وتعالى فالحمد لله على ما وهبني

ناريمان

# إهداء

من قال أنا لها نالها".

لم تكن الرحلة قصيرة ولا ينبغي لها أن تكون،  
لم يكن الحلم قريباً ولا الطريق كان محفوفاً بالتسهيلات،  
لكني فعلتها ونلتها.

الحمد لله حبواً شكرياً وامتناناً، الذي بفضلها ها أنا اليوم أنظر إلى حتماً طال انتظاره وقد أصبح واقعاً أفخر به.

إلى ملاكي الطاهر، وقوتي بعد الله، داعمتي الأولى والأبدية "أمي".  
أهديك هذا الإنجاز الذي لولا تضحياتك لما كان له وجود، ممتنة لأن الله قد اصطفاك لي من البشر أما يا  
خير سند وعوض.

إلى من دعمني بلا حدود وأعطاني بلا مقابل  
"أبي".

إلى من قيل فيهم:  
{سَنَشُدُّ عَضُدَكَ بِأَخِيكَ}

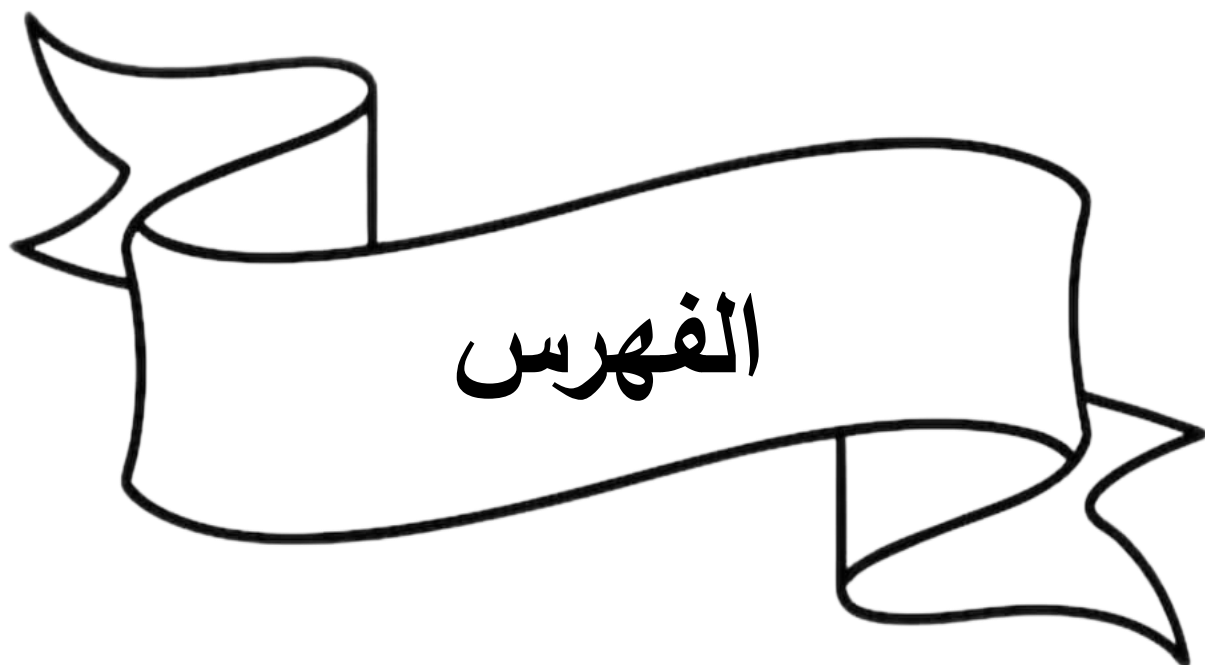
إلى من مد يده دون كلل ولا ملل وقت ضعفي  
"علاء الدين" أدامك الله ضلعاً ثابتاً لي.

إلى من آمنتنا بقدراتي وأمان أيامي "دنيا ويسرى".  
إلى من تذكرني بقوتي وتقف خلفي كظلي "منال".

إلى رفيقات الدرب، وصانعات الأثر الجميل في رحلتي، صديقاتي الغاليات اللواتي كن لي نعم السند  
والملاجئ، ومشاركاتي لحظات الإصرار والنجاح.

وإلى كل من مدّ لي يد العون، أو ترك في طريقي كلمة طيبة، أو أسدى لي نصحاً خالصاً أثار لي سبيلاً  
طويلاً؛ شكراً لكم من القلب.

ريم



الملخص

الشكر

الإهداء

|           |                |
|-----------|----------------|
| I.....    | الفهرس         |
| II .....  | قائمة الجداول  |
| III ..... | قائمة الأشكال  |
| IV .....  | قائمة الملاحق  |
| أ-ح ..... | المقدمة العامة |

## الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي و الأداء المالي

|        |                                                |
|--------|------------------------------------------------|
| 2..... | تمهيد                                          |
| 3..... | المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي             |
| 3..... | المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي             |
| 3..... | أولاً: تعريف التخطيط المالي                    |
| 4..... | ثانياً: أهمية التخطيط المالي                   |
| 5..... | ثالثاً: أهداف التخطيط المالي                   |
| 5..... | المطلب الثاني: مراحل التخطيط المالي            |
| 6..... | أولاً: تحليل الأداء السابق للشركة              |
| 6..... | ثانياً: تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله        |
| 6..... | ثالثاً: التنبؤ بالإيرادات الممكن تحقيقها       |
| 6..... | رابعاً: تحديد البدائل المالية (مصادر التمويل)  |
| 6..... | خامساً: اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال |
| 7..... | سادساً: تحليل المزايا التنافسية للشركة         |
| 7..... | المطلب الثالث: مبادئ التخطيط المالي الفعال     |
| 7..... | أولاً: مبدأ تحديد ووضوح الأهداف                |
| 7..... | ثانياً: مبدأ الواقعية                          |
| 7..... | ثالثاً: مبدأ المرونة                           |
| 7..... | رابعاً: مبدأ دقة التنبؤ المالي                 |

|    |                                                                     |
|----|---------------------------------------------------------------------|
| 8  | خامساً: مبدأ التعاون والتنسيق.....                                  |
| 8  | سادساً: مبدأ التوقيت المناسب.....                                   |
| 8  | سابعاً: مبدأ الشمولية.....                                          |
| 8  | ثامناً: مبدأ الاستمرارية.....                                       |
| 8  | تاسعاً: مبدأ المسؤولية.....                                         |
| 8  | عاشراً: مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.....                  |
| 9  | المطلب الرابع: أدوات التخطيط المالي.....                            |
| 9  | أولاً: أدوات الحد من المخاطر.....                                   |
| 9  | ثانياً: أدوات التقدير المالي.....                                   |
| 10 | المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على التخطيط المالي.....              |
| 10 | أولاً: العوامل البشرية.....                                         |
| 10 | ثانياً: القضايا العالمية.....                                       |
| 11 | ثالثاً: المدخرات القابلة للاستثمار.....                             |
| 11 | رابعاً: الطاقة الإنتاجية.....                                       |
| 11 | خامساً: معدل التضخم.....                                            |
| 11 | سادساً: العوامل الاقتصادية المؤثرة على التخطيط المالي.....          |
| 13 | المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي.....                             |
| 13 | المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي.....                              |
| 13 | أولاً: تعريف الأداء المالي.....                                     |
| 14 | ثانياً: خصائص الأداء المالي.....                                    |
| 15 | المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء المالي.....                       |
| 15 | أولاً: تعريف تقييم الأداء المالي.....                               |
| 15 | ثانياً: أهداف تقييم الأداء المالي.....                              |
| 16 | المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي.....                      |
| 16 | أولاً: مؤشرات تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي..... |

|    |                                                                |
|----|----------------------------------------------------------------|
| 22 | ثانيا: تقييم الأداء المالي بواسطة نسب السيولة ونسب النشاط..... |
| 26 | ثالثا: تقييم الأداء باستخدام نسب الربحية ونسب المردودية.....   |
| 30 | رابعا: تقييم الأداء المالي عن طريق نسب النمو والرفع.....       |
| 32 | خامسا : تقييم الاداء المالي من خلال الموازنة التقديرية.....    |
| 37 | المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على فعالية الاداء المالي.....   |
| 37 | أولاً: العوامل الداخلية.....                                   |
| 38 | ثانياً: العوامل الخارجية.....                                  |
| 40 | المطلب الخامس: العلاقة بين التخطيط المالي والأداء المالي.....  |
| 42 | خلاصة الفصل الأول:.....                                        |

## الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية.

|    |                                                                           |
|----|---------------------------------------------------------------------------|
| 44 | تمهيد.....                                                                |
| 45 | المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت -تبسة.....                         |
| 45 | المطلب الأول: تعريف و أهداف شركة الاسمنت.....                             |
| 45 | أولاً: تعريف مؤسسة إسمنت -تبسة.....                                       |
| 45 | ثانيا: أهداف الشركة.....                                                  |
| 46 | المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وتقسيم الوظائف بالمؤسسة محل الدراسة.....   |
| 46 | أولاً الهيكل التنظيمي:.....                                               |
| 48 | ثانيا: التقسيم الوظيفي لشركة الاسمنت -تبسة.....                           |
| 51 | المطلب الثالث: نشاط شركة الاسمنت -تبسة.....                               |
| 51 | أولاً:مراحل إنتاج الإسمنت بالشركة.....                                    |
| 52 | ثانيا: أنواع منتجات شركة إسمنت -تبسة.....                                 |
| 53 | ثالثا: دور المؤشرات المالية في تحسين الأداء المالي لمؤسسة اسمنت تبسة..... |
| 59 | المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية.....                      |
| 60 | المطلب الأول: إجراءات الدراسة.....                                        |
| 60 | أولاً: مجتمع وعينة الدراسة.....                                           |

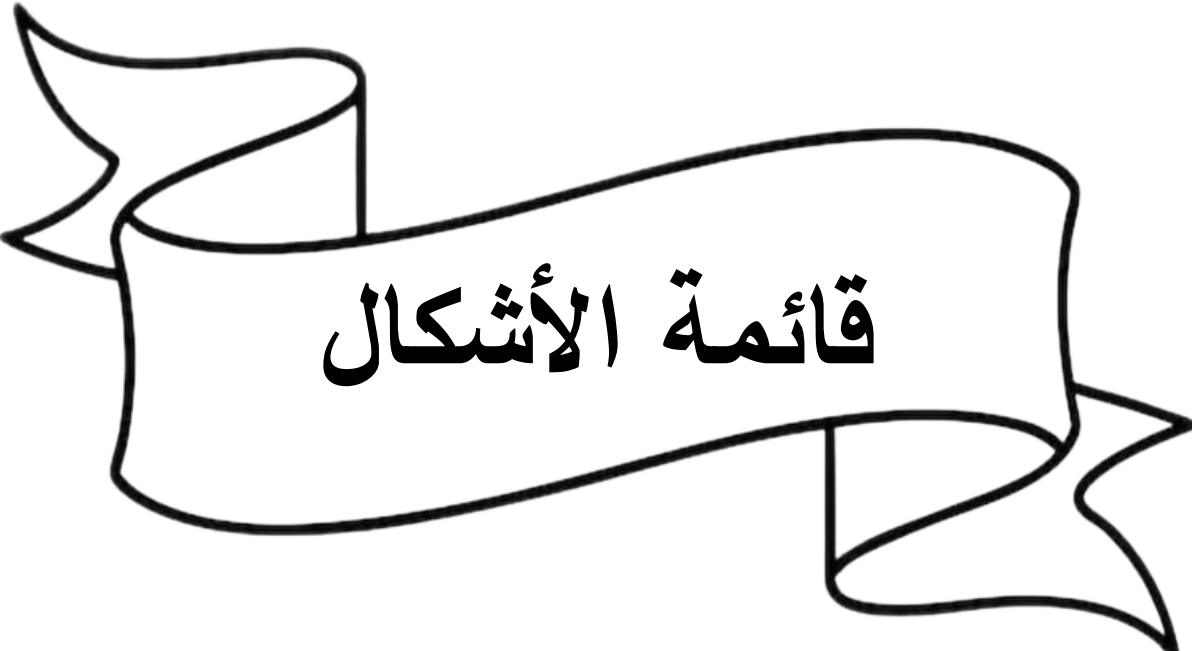
|     |                                                                   |
|-----|-------------------------------------------------------------------|
| 60  | ثانيا: نموذج الدراسة.....                                         |
| 61  | المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات.....               |
| 61  | أولاً: أدوات الدراسة.....                                         |
| 62  | ثانيا: اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة.....                    |
| 64  | المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات.....  |
| 64  | أولاً: إختيار المقياس.....                                        |
| 69  | المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات..... |
| 69  | المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة..... |
| 74  | المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة.....                |
| 80  | المطلب الثالث: التحليل الإحصائي واختبار صحة الفرضيات.....         |
| 80  | أولاً: اختبار افتراضات الانحدار الخطي.....                        |
| 83  | ثانيا: تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات:.....                |
| 91  | خلاصة الفصل الثاني:.....                                          |
| 93  | الخاتمة:.....                                                     |
| 98  | قائمة المصادر والمراجع.....                                       |
| 102 | قائمة الملاحق:.....                                               |



| الرقم | عنوان الجدول                                           | الصفحة |
|-------|--------------------------------------------------------|--------|
| 1     | تقسيم وظائف في شركة محل الدراسة                        | 48     |
| 2     | نسبة الاستقلالية المالية في الشركة محل الدراسة         | 53     |
| 3     | نسبة الملاءة المالية في الشركة محل الدراسة             | 53     |
| 4     | الجدول نسبة السيولة العامة في الشركة محل الدراسة       | 53     |
| 5     | المردودية المالية في الشركة محل الدراسة                | 54     |
| 6     | مبيعات المؤسسة التقديرية والحقيقة لسنة 2022            | 56     |
| 7     | مبيعات المؤسسة التقديرية والحقيقة لسنة 2023            | 56     |
| 8     | مبيعات المؤسسة التقديرية والحقيقة لسنة 2024            | 56     |
| 9     | الموازنة التقديرية للإنتاج المباع لسنة 2022            | 58     |
| 10    | الموازنة التقديرية للإنتاج المباع لسنة 2023            | 58     |
| 11    | الموازنة التقديرية للإنتاج المباع لسنة 2024            | 58     |
| 12    | تداول الاستبيان                                        | 60     |
| 13    | الاتساق الداخلي بين الفقرات وأبعاد إعادة هندسة التدريب | 62     |
| 14    | اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة                      | 63     |
| 15    | درجات الاجابة                                          | 64     |
| 16    | قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة     | 65     |
| 17    | اختبار التوزيع الطبيعي للأداء الإبداعي                 | 66     |
| 18    | توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس                    | 69     |
| 19    | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية        | 70     |
| 20    | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي     | 71     |

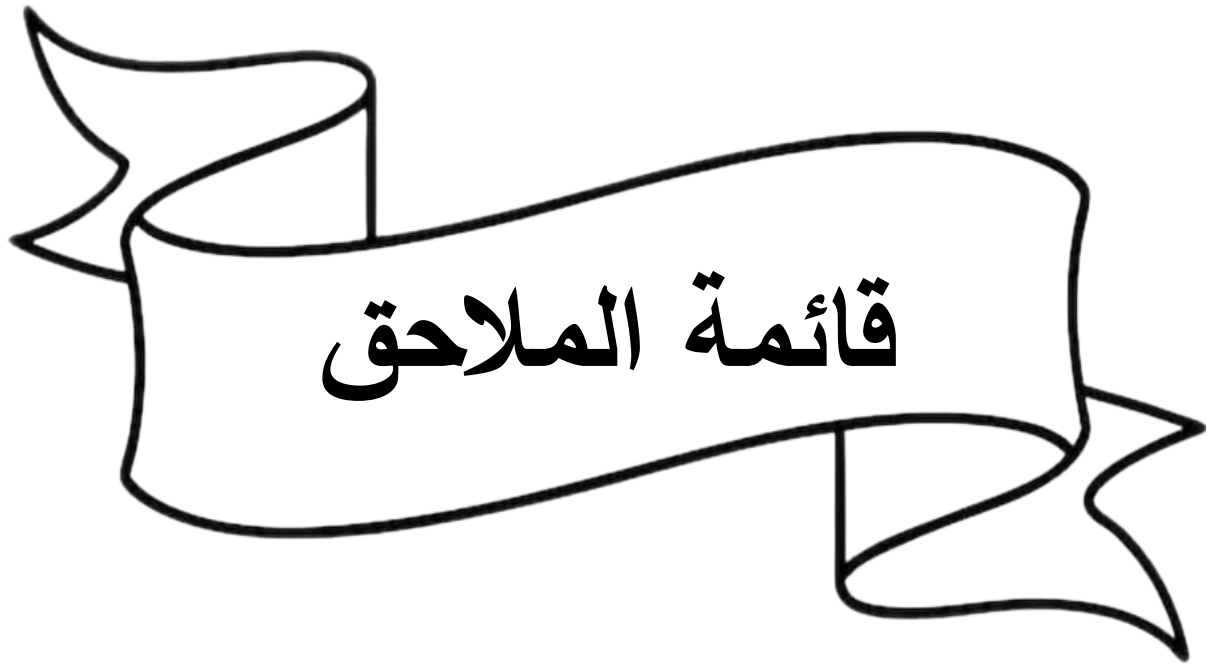
## قائمة الجداول

|    |                                                   |    |
|----|---------------------------------------------------|----|
| 73 | يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية | 21 |
| 74 | تحليل آراء العينة نحو التخطيط                     | 22 |
| 76 | تحليل آراء العينة نحو الرقابة المالية والموازنات  | 23 |
| 78 | تحليل آراء العينة نحو الأداء المالي               | 24 |
| 83 | ملخص النموذج                                      | 25 |
| 84 | معاملات الانحدار البسيط                           | 26 |
| 85 | ملخص النموذج                                      | 27 |
| 86 | معاملات الانحدار البسيط                           | 28 |
| 87 | ملخص النموذج                                      | 29 |
| 88 | معاملات الانحدار البسيط                           | 30 |
| 89 | تحليل التباين ANOVA                               | 31 |
| 90 | ملخص النموذج                                      | 32 |



# قائمة الأشكال

| الرقم | عنوان الشكل                                       | الصفحة |
|-------|---------------------------------------------------|--------|
| 1     | حساب رأس المال العام الصافي على المدى قصير الأجل. | 18     |
| 2     | حساب رأس المال العام الصافي على المدى طويل الأجل. | 19     |
| 3     | مكونات الخزينة                                    | 22     |
| 4     | العوامل المؤثرة على فعالية الاداء المالي          | 39     |
| 5     | العلاقة بين التخطيط المالي والاداء المالي         | 41     |
| 6     | الهيكل التنظيمي للشركة                            | 47     |
| 7     | نموذج الدراسة                                     | 61     |
| 8     | التوزيع الطبيعي للأداء المالي                     | 67     |
| 9     | مخطط Q-Q الخاص بمتغير الأداء المالي               | 68     |
| 10    | توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس               | 69     |
| 11    | توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية        | 70     |
| 12    | توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي     | 72     |
| 13    | توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية      | 73     |
| 14    | تجانس البواقي لمتغير الأداء المالي                | 81     |
| 15    | مخطط التنبؤ والانحدار الخطي لبواقي الانحدار       | 82     |



| الرقم | عنوان الملحق                                                             | الصفحة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------|--------|
| 1     | وثيقة التربص                                                             | 102    |
| 2     | إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر                                          | 104    |
| 3     | ميزانية المؤسسة                                                          | 105    |
| 4     | إستبانة الدراسة                                                          | 108    |
| 5     | الصدق الظاهري (قائمة المحكمين)                                           | 111    |
| 6     | الاتساق الداخلي بين الفقرات والمتغيرات                                   | 112    |
| 7     | معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ                                         | 115    |
| 8     | التوزيع الطبيعي                                                          | 118    |
| 9     | التكرارات للبيانات الشخصية والوظيفية                                     | 121    |
| 10    | جدول التكرارات لمحاورة الدراسة                                           | 122    |
| 11    | الدراسة المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة | 128    |
| 12    | مصفوفة بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة               | 130    |
| 13    | الانحدار الخطي البسيط                                                    | 131    |



تشهد البيئة الاقتصادية المعاصرة جملة من التحولات المتسارعة والتغيرات العميقة التي فرضتها عولمة الأسواق واشتداد حدة المنافسة، مما جعل المؤسسات الاقتصادية تواجه تحديات جسيمة تهدد استمراريتها وتطورها. وفي ظل هذا الواقع المتسم بعدم اليقين والتعقيد، لم يعد النجاح المالي وليد الصدفة أو نتاجاً لقرارات عفوية، بل أصبح ضرورة حتمية تتطلب تبني أساليب إدارية ومالية حديثة قادرة على استشراف المستقبل والتحكم في المتغيرات المحيطة.

ويبرز التخطيط المالي كأحد أهم الركائز الاستراتيجية في منظومة التسيير الحديث، فهو يمثل "البوصلة" التي توجه المؤسسة نحو تحقيق أهدافها بكفاءة. إن التخطيط المالي ليس مجرد عملية تتبؤ بالأرقام، بل هو نشاط ذهني وعلمي متكامل يهدف إلى مواءمة الموارد المالية المتاحة مع الاحتياجات المستقبلية، وتحديد المسارات الفعالة لتخصيص الأموال بما يضمن تحقيق التوازن المالي في الأجلين القصير والطويل. وتظهر أهميته القصوى في قدرته على تقليص الفجوة بين الواقع المأمول والواقع الفعلي، مما يجنب المؤسسة الوقوع في أزمات السيولة أو العسر المالي التي قد تؤدي إلى انهيارها.

من جهة أخرى، يمثل الأداء المالي المرآة العاكسة لمدى نجاح المؤسسة في إدارة مواردها وتحقيق غاياتها الاقتصادية والاجتماعية. فنقيّم الأداء لم يعد يقتصر على حساب الأرباح المحققة فحسب، بل امتد ليشمل تحليل القدرة على النمو، والمحافظة على الملاءة المالية، وتعظيم القيمة السوقية للمؤسسة. ولأن الأداء المالي المتميز هو الغاية المنشودة لكل مسير، فإن الوصول إليه يتطلب نظاماً رقابياً وتخطيطياً محكماً يعتمد على أدوات علمية دقيقة كالموازنات التقديرية، والتحليل المالي، والتدفقات النقدية.

إن العلاقة بين التخطيط المالي والأداء المالي هي علاقة "سبب بنتيجة"؛ حيث إن جودة التخطيط ودقة التنبؤات تنعكس بشكل مباشر وحتمي على جودة المخرجات المالية. فالمؤسسة التي تمتلك رؤية تخطيطية واضحة تكون أكثر مرونة في مواجهة الصدمات الخارجية، وأكثر قدرة على اقتناص الفرص الاستثمارية التي ترفع من معدلات مردوديتها وكفاءتها التشغيلية.

وانطلاقاً من هذه الأهمية البالغة، وفي ظل سعي المؤسسات الجزائرية - لاسيما الصناعية منها - إلى تحسين قدراتها التنافسية وتطوير أنظمتها الإدارية، تأتي هذه الدراسة لتسلط الضوء على واقع هذه العلاقة التفاعلية. وقد وقع اختيارنا على مؤسسة الإسمنت بتبسة (SCT) كنموذج للدراسة، نظراً لمكانتها الاستراتيجية في قطاع البناء والأشغال العمومية، وللوقوف على مدى مساهمة أدوات التخطيط المالي المعتمدة لديها في ترقية مستويات أدائها المالي وضمان استقرارها الاقتصادي في ظل الرهانات الحالية.

### الإشكالية:

بناء على ما سبق يمكن معالجة الموضوع من خلال الإشكالية التالية:

✓ ما هو الدور الذي يلعبه التخطيط المالي بأدواته المختلفة في الرفع من كفاءة وتحسين مستوى الأداء المالي لمؤسسة الإسمنت بتبسة؟

وللإجابة على الإشكالية، يمكن طرح الأسئلة الفرعية التالية:

- ما المقصود بالتخطيط المالي وما هي أهم الأدوات والأساليب العلمية المستخدمة فيه؟
- كيف يتم قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية وما هي المؤشرات المعتمدة لذلك؟
- ما هو واقع ممارسة التخطيط المالي في مؤسسة الإسمنت بتبسة، وهل تساهم الموازنات التقديرية المعتمدة لديها في تحسين مردوديتها وتوازنها المالي؟

### فرضيات الدراسة:

تقوم الدراسة على فرضيات رئيسية تتمثل في ما يلي:

### الفرضية الرئيسية:

- يؤدي الاعتماد على الأدوات والأساليب العلمية للتخطيط المالي، وتحديدًا نظام الموازنات التقديرية، إلى تمكين مؤسسة إسمنت تبسة من قياس وتقييم أدائها المالي بدقة، مما يساهم بشكل إيجابي في تحسين مردوديتها الاقتصادية والمالية وضمان توازنها المالي.

### الفرضيات الفرعية:

- "يعتمد التخطيط المالي في المؤسسات الاقتصادية على مجموعة من الأدوات والأساليب العلمية والكمية (كالموازنات التقديرية، القوائم المالية المستقبلية، ونمذجة التدفقات النقدية) التي تمكن من استشراف المستقبل المالي وضبط مسار المؤسسة."
- "يستند تقييم الأداء المالي في مؤسسة إسمنت تبسة إلى نظام متكامل من المؤشرات المعتمدة (مؤشرات التوازن المالي، نسب الربحية، والمردودية الاقتصادية والمالية) التي توفر تشخيصاً دقيقاً للوضع المالي الفعلية للمؤسسة."
- تساهم الموازنات التقديرية المعتمدة كأداة للتخطيط المالي في مؤسسة إسمنت تبسة بشكل إيجابي في تحسين التزاماتها الاقتصادية والمالية وضمان توازنها المالي في المدين القصير والمتوسط.

### أهداف الدراسة:

- تسعى هذه الدراسة من خلال معالجة الإشكالية المطروحة إلى تحقيق الأهداف التالية:
- التعرف على الإطار المفاهيمي للتخطيط المالي وكيفية إعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة؛
  - توضيح معايير ومؤشرات قياس الأداء المالي ومدى أهميتها في عملية التقييم؛
  - إبراز العلاقة التأثيرية بين جودة التخطيط المالي وتحسين مستويات الأداء في المؤسسة محل الدراسة؛
  - محاولة تقديم مقترحات وتوصيات لمسيرى مؤسسة الإسمنت بتبسة تساهم في تفعيل دور التخطيط لضمان الاستقرار المالي.

### أهمية الدراسة:

تتجلى أهمية الدراسة في الجوانب التالية:

#### أولاً: الأهمية العلمية (النظرية)

- إثراء المكتبة الجامعية بموضوع حيوي يربط بين وظيفة التخطيط المالي وبين الأداء المالي كأحد أهم محددات نجاح المؤسسات؛
- تقديم إطار نظري شامل حول الأدوات الحديثة للتخطيط المالي والمؤشرات المعاصرة لتقييم الأداء المالي.

#### ثانياً: الأهمية العملية (التطبيقية)

- تشخيص واقع النظام التخطيطي المعمول به في مؤسسة الإسمنت بتبسة ومعرفة مدى فاعليته؛
- تزويد المسيرين في المؤسسة محل الدراسة بمعلومات دقيقة حول أثر الانحرافات الميزانية على النتائج المالية النهائية؛
- المساهمة في تقديم توصيات عملية تساعد المؤسسة على تحسين كفاءتها المالية وتعزيز قدرتها التنافسية من خلال التخطيط العلمي.

### حدود الدراسة:

تشمل حدود الدراسة على ما يلي:

- **الحدود الموضوعية:** اهتمت هذه الدراسة بالمواضيع المرتبطة بالتخطيط المالي (كأداة للتنبؤ والرقابة) وأثرها في تحسين مؤشرات الأداء المالي.
- **الحدود الزمنية:** تشمل الحدود الزمنية فترة التربص الميداني وجمع البيانات الخاصة بالمؤسسة خلال الموسم الجامعي (2025-2026).
- **الحدود المكانية:** تم جمع البيانات النظرية من خلال المراجع المتوفرة في مكتبة الجامعة؛ أما بالنسبة للدراسة التطبيقية فقد شملت مؤسسة الإسمنت - تبسة (وحدة الماء الأبيض).

### منهج الدراسة:

من أجل الإلمام بجوانب الموضوع المتمثل في "دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي"، تم الاعتماد على المناهج التالية:

**المنهج الوصفي التحليلي:** تم استخدامه في الجانب النظري من خلال عرض وتوصيف المفاهيم المتعلقة بالتخطيط المالي والأداء المالي، مع تحليل مختلف الأدوات والمؤشرات الخاصة بهما بالاستعانة بالمراجع والدراسات السابقة.

**منهج دراسة الحالة:** تم الاعتماد عليه في الجانب التطبيقي لإسقاط الدراسة النظرية على واقع "مؤسسة الإسمنت بتبسة"، وذلك من خلال جمع البيانات المالية والميدانية.

**المنهج الإحصائي:** تم استخدامه في معالجة وتحليل بيانات الدراسة الميدانية (الاستبيان) باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية (SPSS)، وذلك لاختبار صحة الفرضيات والوصول إلى النتائج النهائية للدراسة.

### مبررات اختيار الموضوع:

هناك عدة أسباب ودوافع أدت إلى اختيار هذا الموضوع، يمكن تلخيصها فيما يلي:

### المبررات الذاتية:

- الرغبة الشخصية في التعمق في مجال الإدارة المالية، وبالأخص وظيفة التخطيط.
- محاولة الربط بين المكتسبات النظرية خلال المسار الجامعي وبين الممارسة التطبيقية في المؤسسات الاقتصادية.

### المبررات الموضوعية:

- الأهمية البالغة لموضوع التخطيط المالي في ظل التقلبات الاقتصادية الراهنة التي تواجهها المؤسسات الجزائرية؛
- السعي لتسليط الضوء على دور الأدوات التنبؤية (كالموازنات) في تحسين مؤشرات الأداء المالي (الربحية، السيولة، المردودية)؛
- اختيار مؤسسة الإسمنت كنسبة كعينة للدراسة نظراً لمكانتها الرائدة في القطاع الصناعي وتوفر المعطيات اللازمة للبحث.

### هيكل الدراسة:

بناءً على مقتضيات الدراسة، تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين أساسيين، تسبقهما مقدمة عامة وتتبعهما خاتمة.

**المقدمة العامة:** وتتضمن الإطار المنهجي للدراسة (الإشكالية، الفرضيات، الأهداف، الأهمية...).

**الفصل الأول:** الإطار النظري للتخطيط المالي والأداء المالي.

**المبحث الأول:** ماهية التخطيط المالي وأدواته.

**المبحث الثاني:** مفاهيم عامة حول الأداء المالي ومعايير قياسه.

**المبحث الثالث:** العلاقة الارتباطية بين التخطيط المالي وتحسين الأداء.

**الفصل الثاني:** الدراسة الميدانية بمؤسسة الإسمنت - تبسة.

**المبحث الأول:** تقديم المؤسسة محل الدراسة (SCT).

**المبحث الثاني:** الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية وأدوات جمع البيانات.

**المبحث الثالث:** عرض وتحليل النتائج واختبار الفرضيات باستخدام برنامج (SPSS).

**الخاتمة:** وتتضمن أهم النتائج المتوصل إليها ومجموعة من التوصيات والاقتراحات.

1-دراسة قوشيش أمينة (2022-2023):

- **العنوان:** "الرقابة الجبائية على ممارسة المحاسبة الإبداعية - دراسة عينة من المؤسسات لدى مديرية الضرائب بولاية سطيف".
- **الهدف:** إبراز أثر الرقابة الجبائية على ممارسات المحاسبة الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وتحديد مدى مساهمة التحقيق المحاسبي في الكشف عنها.
- **المنهج والأدوات:** اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في الجانب التطبيقي من خلال تحليل تقارير التحقيق الجبائي لعينة من المؤسسات بسطيف.
- **أهم النتائج:** توصلت الدراسة إلى أن إدارة الضرائب قادرة على اكتشاف الممارسات المضللة والتهرب الضريبي من خلال التحقيق المحاسبي، مما يدفع المؤسسات لتقليل هذه الممارسات مستقبلاً لتفادي الغرامات الجبائية.

2-دراسة كفوس نوال (2021-2022):

- **العنوان:** "دور الرقابة الداخلية في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في المؤسسات الاقتصادية - دراسة ميدانية لمجموعة من المدققين بولاية سطيف".
- **الهدف:** إبراز دور نظام الرقابة الداخلية في الحد من ممارسات المحاسبة الإبداعية في بيئة الأعمال الجزائرية.
- **المنهج والأدوات:** استخدمت المنهج الوصفي التحليلي، واعتمدت على الاستبيان كأداة رئيسية وُزع على 120 مدققاً، مع تطبيق نموذج "جونز المعدل" لقياس المحاسبة الإبداعية.
- **أهم النتائج:** أظهرت النتائج التزاماً عالياً بمتطلبات الرقابة الداخلية يقابله انخفاض في ممارسات المحاسبة الإبداعية، مع عدم وجود تأثير ذي دلالة إحصائية للرقابة الداخلية بأبعادها الخمسة على هذه الممارسات.

3-دراسة حدادي سارة (2019-2020):

- **العنوان:** "دور محافظ الحسابات في اكتشاف ممارسات المحاسبة الإبداعية والحد من آثارها على جودة المعلومات المالية".

- **الهدف:** توضيح أثر المحاسبة الإبداعية على جودة المعلومات المالية وبيان الدور الفعال لمحافظ الحسابات في الحد منها.

- **المنهج والأدوات:** المنهج الوصفي التحليلي، باستخدام الاستبيان الذي وُزع على عينة من المهنيين (محافظي حسابات، مدققين، محاسبين) في خمس ولايات جزائرية.

**أهم النتائج:** لمحافظ الحسابات دور فعال جداً في اكتشاف التلاعبات وتحسين جودة التقارير المالية، وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز آليات حوكمة الشركات.

**ثانياً: الدراسات باللغة الأجنبية:**

**دراسة Jarraya & Alfadhael (2021):**

- **العنوان:** "إدارة الأرباح وتطبيقاتها في سياق المملكة العربية السعودية: إطار مفاهيمي ومراجعة أدبية".
- **الهدف:** استعراض دوافع وأنواع إدارة الأرباح والعوامل المؤثرة عليها في بيئة الأعمال السعودية.
- **أهم النتائج:** وجود ممارسات لإدارة الأرباح في السعودية تتأثر بعوامل تنظيمية (كالحوكمة) وعوامل خاصة بخصائص الشركة (كالحجم ونوع الصناعة).

**دراسة Safta et al (2020):**

- **العنوان:** "التلاعب بالقوائم المالية من خلال استخدام المحاسبة الإبداعية: حالة الشركات الرومانية".
- **الهدف:** معرفة مدى لجوء الشركات الرومانية المدرجة في البورصة للتلاعب ببياناتها السنوية.
- **أهم النتائج:** (84%) من الشركات الرومانية تمارس التلاعب، خاصة في قطاعات السياحة والبناء والتجارة بنسبة تصل لـ 100%، مع التركيز على التلاعب بالمخزونات لتقليل الأرباح والضرائب.

**ما يميز هذه الدراسة عن الدراسات السابقة:**

انطلاقاً من المسح المرجعي للدراسات السابقة، يمكننا تحديد مكامن التميز والإضافة العلمية التي تسعى هذه المذكرة لتقديمها، وذلك استجابةً للمتطلبات الأكاديمية الدقيقة وتوجيهات الإشراف، وتتجلى في النقاط التالية:

### الانتقال من الوصف إلى القياس الكمي للأثر:

بينما ركزت أغلب الدراسات السابقة على الجوانب القانونية أو أدوات الرقابة (مثل الرقابة الجبائية أو دور محافظ الحسابات)، تسعى دراستنا الحالية إلى تقديم تحليل كمي مباشر يربط بين "عملية التخطيط المالي" كمتغير مستقل و"الأداء المالي الميداني" كمتغير تابع. نحن نختبر كيف يؤدي التخطيط الدقيق إلى تحسين مؤشرات الربحية والسيولة بشكل ملموس.

### الخصوصية القطاعية (قطاع الإسمنت):

تتفرد هذه الدراسة بتطبيقها على مؤسسة الإسمنت بتبسة (SCT). هذا القطاع الصناعي يتميز بضخامة الاستثمارات وتعدد الدورة المالية وتكاليف الإنتاج العالية. أغلب الدراسات السابقة كانت عامة أو استهدفت قطاعات خدمية، بينما تركز دراستنا على بيئة صناعية تتطلب تخطيطاً مالياً دقيقاً لإدارة مواردها الضخمة ومقالعها.

### التكامل المنهجي (المنهج الثلاثي):

تتميز هذه المذكرة بالجمع بين ثلاثة مداخل منهجية لضمان دقة النتائج:

#### المدخل الوصفي: لتأصيل المفاهيم النظرية.

مدخل دراسة الحالة: لتحليل البيانات التاريخية والمالية للمؤسسة.

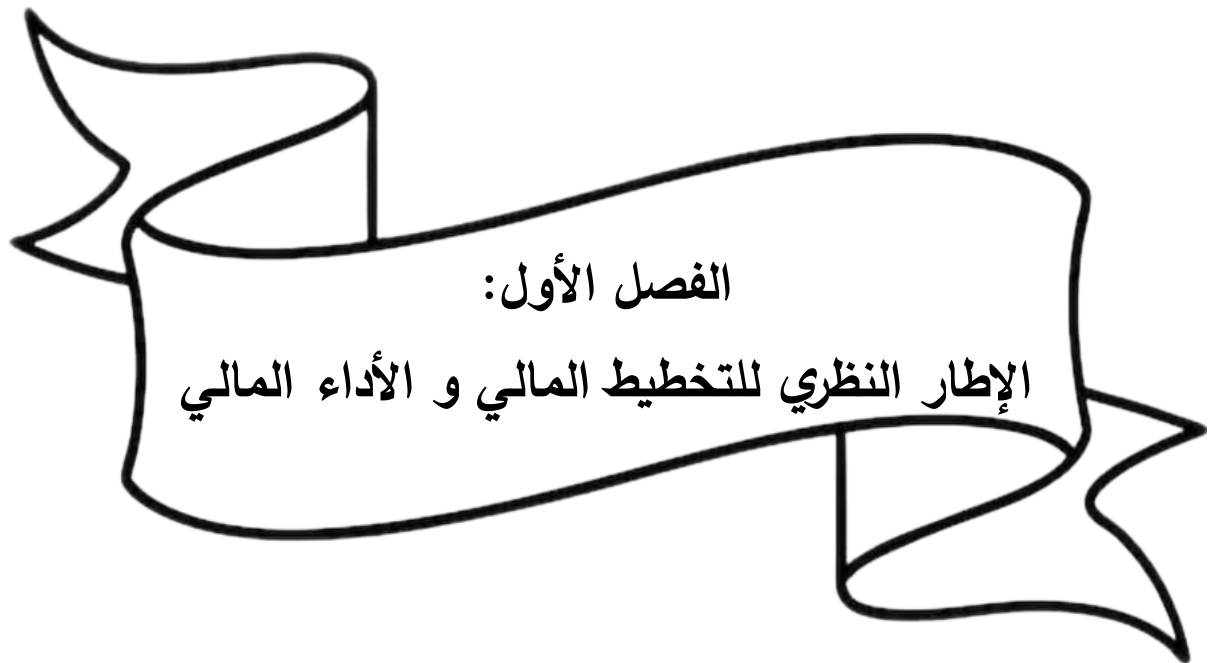
المدخل الإحصائي: من خلال المعالجة المتقدمة باستخدام برنامج SPSS V27، واختبار فرضيات العلاقة والأثر، وقياس الاتساق الداخلي ومعاملات ألفا كرونباخ لضمان جودة الأداة العلمية.

### الحداثة الزمنية والسياق الاقتصادي:

تُجرى هذه الدراسة في عام 2026، وهو ما يجعلها مواكبة لأحدث التحولات في القوانين المالية والأنظمة المحاسبية الوطنية في الجزائر. هذا التوقيت يمنح الدراسة أهمية خاصة في تشخيص واقع المؤسسات العمومية الجزائرية في ظل التوجهات الاقتصادية الجديدة، وهو ما تقتقر إليه الدراسات الأقدم زمنياً.

### تقديم نموذج تفسيري (التخطيط كأداة وقائية):

تسعى دراستنا لتجاوز مجرد سرد النتائج إلى محاولة بناء نموذج يوضح كيف يساهم "التنبؤ المالي الدقيق" و"الموازنات التقديرية" في تجنب المفاجآت المالية والأزمات قبل وقوعها. نحن نقدم دليلاً عملياً للمسيرين حول كيفية استخدام التخطيط كدرع لحماية التوازن المالي.



الفصل الأول:

الإطار النظري للتخطيط المالي و الأداء المالي

تمهيد

يعدّ التخطيط من أهم الوظائف الإدارية، حيث يُمارَس كنشاط ذهني يعتمد على الربط بين الماضي والحاضر من أجل استشراف المستقبل. ويهدف التخطيط المالي، في أبسط معانيه، إلى تصور الوضع المالي المتوقع مستقبلاً، بما يساعد على تقليل درجة الغموض وعدم التأكد، مع الاستعداد لمواجهة مختلف التغيرات سواء كانت سلبية أو إيجابية، والتي قد تؤثر على تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

ويُعتبر التخطيط المالي جزءاً أساسياً من النشاط المالي للمؤسسة، إذ يكتسي أهمية كبيرة من خلال تمكينها من تحديد أفضل السبل لاستغلال مواردها المتاحة بكفاءة. كما أن أي خلل في عملية التخطيط المالي قد يؤدي إلى نتائج سلبية خطيرة قد تصل إلى تهديد استمرارية المؤسسة.

وعليه، سيتم التطرق في هذا الفصل إلى:

**المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي**

**المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي**

## المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي

يُعدّ التخطيط المالي من أبرز وظائف الإدارة الحديثة، نظراً لدوره الحيوي في توجيه الموارد المالية للمؤسسة وضمان استخدامها بكفاءة وفعالية في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالتغير وعدم الاستقرار. كما يُمكن المؤسسة من استشراف مستقبلها المالي من خلال التنبؤ بمختلف المتغيرات المحتملة، والتحكم في العوامل المؤثرة على أدائها المالي، بما يعزز قدرتها على تحقيق التوازن والاستمرارية، وعليه سيتم من خلال هذا المبحث التطرق إلى مفهوم التخطيط المالي وبيان أهميته، إضافة إلى استعراض أبرز الأهداف التي يسعى إلى تحقيقها داخل المؤسسة.

## المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي

التخطيط المالي أداة أساسية لتحديد الاحتياجات المالية المستقبلية وتوجيه الموارد بكفاءة، كما يساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها وضمان التوازن المالي كما يساهم أيضاً في اتخاذ قرارات سليمة لمواجهة المخاطر وتحسين الأداء.

## أولاً: تعريف التخطيط المالي

يعرف التخطيط على أنه "عنصر أساسي في العملية الإدارية و يحتل أولوية بين وظائف الإدارة , يتمثل في توجيه و تنظيم العمل من خلال تحديد الأهداف و اختيار أساليب التنفيذ, كما يهدف إلى انتقاء أفضل البدائل لضمان سير المؤسسة بكفاءة على مختلف المستويات" <sup>1</sup>.

كما يعرف التخطيط المالي بأنه " أسلوب إداري يقوم على التنبؤ بالمستقبل المالي للمؤسسة, و تحليل ظروفها الداخلية و الخارجية بهدف تحقيق التوازن و الاستقرار المالي " <sup>2</sup>.

كما عرف التخطيط المالي على أنه "عملية تقدير حجم رأس المال اللازم لتنفيذ الأنشطة المختلفة, حيث تتولى الإدارة تحديد كيفية استخدام موارد المؤسسة. كما يشمل وضع السياسة المالية المتعلقة بتوفير الأصول والاستثمارات, مع تحديد الأهداف و السياسات و الإجراءات و البرامج و الميزانيات التي تنظم و توجه الأنشطة المالية" <sup>3</sup>.

و يعرف أيضاً بأنه " تحديد الاحتياجات المالية و مصادرها و كيفية الحصول عليها لتتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المخطط لها خلال فترة معينة" <sup>4</sup>.

1 محمد الفاتح محمود بشير المغربي, "التخطيط الإداري", الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي, السودان, 2020, ص: 8.

2 فيصل محمود الشاورة, "مبادئ الإدارة المالية", دار المسيرة للنشر و التوزيع , عمان, 2013, ص: 117.

3 عبير خالد محمد, "محاضرة التخطيط المالي - التنبؤ بالمبيعات", مقياس الإدارة المالية الأكاديمية - الليبية فرع مصراته, خريف 202, ص: 4.

4 مؤمن احمد السنوسي, "محمد شيخ الدين عبد الله, إثر التخطيط المالي في تعزيز جودة القرارات الإدارية في ظل التحول الرقمي: دراسة تطبيقية على الشركة المصرية للاتصالات للفترة 2023-2025", مجلة العلوم الإنسانية و الطبيعية, المجلد 7, العدد 1, السنة 2026, ص: 1194.

و يعرف أيضا بأنه " عملية منظمة تُعنى بتحديد الأهداف المالية للمؤسسة وصياغة الاستراتيجيات الكفيلة بتحقيقها، مع حسن تسيير الموارد المالية المتاحة. كما يتضمن التنبؤ بالوضع المالي المستقبلي، وإعداد الميزانيات، ودراسة وتحليل المعطيات المالية، بما يدعم اتخاذ القرارات الرشيدة ويساهم في رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسة"<sup>1</sup>.

من خلال ما سبق من تعريفات يمكن القول أن التخطيط المالي هو عملية إدارية متكاملة تقوم على التنبؤ بالمستقبل المالي للمؤسسة وتحليل بيئتها الداخلية والخارجية، بهدف تحديد احتياجاتها من الموارد المالية ومصادر تمويلها، مع وضع السياسات والخطط والبرامج اللازمة لاستخدام هذه الموارد بكفاءة، بما يضمن تحقيق التوازن والاستقرار المالي والوصول إلى الأهداف المسطرة خلال فترة زمنية محددة.

### ثانيا: أهمية التخطيط المالي

تعد عملية التخطيط المالي من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسة، حيث تبرز أهميته من خلال مجموعة من العناصر المترابطة، يمكن توضيحها كما يلي<sup>2</sup>:

- 1- تحديد حجم الأموال التي تحتاجها المؤسسة لتنفيذ خططها و برامجها التشغيلية المختلفة، مثل الأموال المخصصة لتمويل شراء البضائع و تخزينها، و تغطية نفقات التشغيل و تمويل المبيعات بالأجل، و تسديد الالتزامات المستحقة خلال الفترة القادمة، إضافة إلى تمويل مشاريع التوسع و النمو؛
- 2- تحديد مقدار الموارد المالية الممكن توفيرها من داخل المؤسسة أو من خارجها، مع تحديد التوقيت المناسب للحصول عليها بما يتوافق مع احتياجات النشاط؛
- 3- الاختيار الأنسب لمصادر التمويل التي يمكن اللجوء إليها عند الحاجة، و تجنب اللجوء المفاجئ إلى مصادر تمويل مرتفعة التكلفة قد تؤثر سلبا على الوضعية المالية للمؤسسة؛
- 4- وضع مجموعة من الإجراءات و القواعد التي تلتزم بها مختلف الأقسام لضمان تنفيذ السياسة المالية و تحقيق أهدافها بكفاءة؛
- 5- وضع نظام رقابي فعال يسمح بمقارنة فعال يسمح بمقارنة النتائج المحققة بالأهداف المخططة، و اكتشاف الانحرافات و تحليل أسبابها، سواء كانت ناجمة عن خلل في التنفيذ أو في الخطة نفسها، و اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة؛
- 6- تحديد أفضل السبل لاستغلال الموارد المالية المتاحة للمؤسسة؛

1 شركات الخطوات المميزة للاستشارات الإدارية (usc)، "ما هو مفهوم التخطيط المالي- دليل شامل 2026"، الموقع الإلكتروني:

<https://usc.com.sa>، تم الاطلاع: 31 مارس 2026.

2 فروم محمد الصالح، "محاضرات في مادة التخطيط و الرقابة المالية، مطبوعة بيداغوجية"، جامعة 20 أوت 1955\_ سكيكدة\_2023/2024 ص:

7- المساهمة في الكشف المبكر عن المشكلات و العقبات المحتملة، مع تقييم مستوى المخاطر التي قد تواجه المؤسسة و الاستعداد لمواجهةها.

### ثالثاً: أهداف التخطيط المالي

تتمثل أهداف الإدارة المالية أو التخطيط المالي في جملة من الغايات الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها لضمان سلامة وضعها المالي و استمراريته، و من أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

1- **تقدير احتياجات رأس المال:** و ذلك من خلال تحديد حجم الأموال اللازمة لتمويل الأصول الثابتة و المتداولة، و تغطية المصاريف التشغيلية و التسويقية، مع مراعاة التوجهات و الخطط طويلة الأجل؛

2- **تحديد الهيكل المالي الملائم:** عبر تحديد المزيج الأمثل بين مصادر التمويل المختلفة، خاصة بين الديون و حقوق الملكية، بما يحقق التوازن بين العائد و المخاطرة على المدين القصير و الطويل؛

3- **وضع سياسات مالية واضحة:** من خلال صياغة سياسات تتعلق بإدارة السيولة، و الاقتراض، و منح الائتمان، و غيرها من القرارات المالية، ضمن إطار خطة مالية متكاملة؛

4- **ترشيد استخدام الموارد المالية:** بالسعي إلى استغلال الموارد المتاحة بكفاءة عالية، و توجيهها نحو الاستثمارات التي تحقق أكبر عائد ممكن بأقل تكلفة؛

5- **تحقيق التوازن بين التدفقات النقدية:** من خلال ضمان الانسجام بين الإيرادات و المصروفات، بما يساهم في الحفاظ على الاستقرار المالي للمؤسسة؛

6- **إعداد خطط مالية بديلة للطوارئ:** قصد مواجهة المخاطر و الأزمات المحتملة التي قد تؤثر على نشاط المؤسسة، و ضمان استمرارية عملها بأقل خسائر ممكنة.

### المطلب الثاني: مراحل التخطيط المالي

يُعدّ التخطيط المالي عملية منهجية متكاملة تقوم على مجموعة من المراحل المتسلسلة والمتداخلة، التي تهدف إلى تحديد احتياجات المؤسسة من الموارد المالية وتخصيصها بكفاءة، بما يضمن تحقيق الأهداف المسطرة وتعزيز الاستقرار المالي. وتعتمد هذه العملية على تحليل دقيق للوضع المالي للمؤسسة، ودراسة بيئتها الداخلية والخارجية، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات رشيدة في ظل ظروف تتسم بعدم التأكد والتغير المستمر.

ويمكن عرض أهم مراحل التخطيط المالي على النحو التالي<sup>2</sup>:

1 فريق عمل دفتر، "دليل شامل حول ما هو التخطيط المالي و أهميته و خطواته" موقع دفتر، 6 أكتوبر 2025، متاح على، الرابط:

[www.daftra.com](http://www.daftra.com)، تاريخ الاطلاع: 4 مارس 2026.

2 عدنان تايه النعيمي و راشد فؤاد التميمي، "التحليل و التخطيط المالي، الطبعة العربية"، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، عمان، 2008، ص

ص: 175-177.

### أولاً: تحليل الأداء السابق للشركة

تُعتبر هذه المرحلة نقطة الانطلاق في عملية التخطيط المالي، حيث يتم تقييم الأداء المالي للمؤسسة خلال الفترات السابقة بالاعتماد على القوائم المالية المختلفة، مثل الميزانية وجدول حسابات النتائج. ويهدف هذا التحليل إلى تشخيص الوضعية المالية من خلال تحديد نقاط القوة التي يمكن تعزيزها، ونقاط الضعف التي يجب معالجتها، إضافة إلى دراسة الاتجاهات والتغيرات المالية، مما يوفر قاعدة معلوماتية ضرورية لبناء التوقعات المستقبلية.

### ثانياً: تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله

في هذه المرحلة يتم تحديد الاحتياجات الاستثمارية للمؤسسة في ضوء أهدافها الإستراتيجية، سواء تعلق الأمر بالتوسع أو تحديث الأصول أو تحسين الإنتاجية. كما يتم دراسة البدائل الاستثمارية المختلفة ومقارنتها من حيث العوائد المتوقعة ومستوى المخاطر، باستخدام أدوات التحليل المالي، بهدف اختيار المشاريع الأكثر جدوى والتي تتلاءم مع قدرات المؤسسة.

### ثالثاً: التنبؤ بالإيرادات الممكن تحقيقها

تعتمد هذه الخطوة على إعداد تقديرات مستقبلية للإيرادات، من خلال الربط بين الاستثمارات المخطط لها والنتائج المنتظرة منها، ويتم ذلك بالاعتماد على البيانات التاريخية، وتحليل اتجاهات السوق، والدراسات التقديرية، مما يساعد على بناء توقعات واقعية تدعم إعداد الخطط المالية وتوجيه القرارات.

### رابعاً: تحديد البدائل المالية (مصادر التمويل)

تقوم الإدارة المالية في هذه المرحلة بتحديد وتقييم مختلف مصادر التمويل المتاحة، سواء كانت داخلية مثل الأرباح المحتجزة، أو خارجية مثل القروض وإصدار الأسهم. ويتم تحليل هذه البدائل من حيث التكلفة، والمرونة، ومستوى المخاطر، بهدف اختيار الهيكل التمويلي الأمثل الذي يحقق التوازن بين العائد والمخاطرة.

### خامساً: اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال

بعد تحديد مصادر التمويل، يتم اختيار الأدوات والوسائل المناسبة للحصول على الموارد المالية، مثل الاقتراض البنكي، أو إصدار السندات، أو اللجوء إلى الأسواق المالية. ويتم هذا الاختيار بناءً على معايير دقيقة تأخذ بعين الاعتبار تكلفة التمويل، وآجاله، وتأثيره على الوضعية المالية للمؤسسة.

## سادساً: تحليل المزايا التنافسية للشركة

تُختتم عملية التخطيط المالي بتحليل القدرة التنافسية للمؤسسة، من خلال تقييم إمكاناتها المالية والإنتاجية مقارنة بالمنافسين، ودراسة موقعها في السوق. ويساهم هذا التحليل في توجيه القرارات الاستثمارية والتمويلية نحو المجالات التي تعزز من تنافسية المؤسسة وتدعم نموها و استمراريتها.

## المطلب الثالث: مبادئ التخطيط المالي الفعال

لضمان فعالية التخطيط المالي لابد من الالتزام بمجموعة من المبادئ الأساسية، من أهمها ما يلي<sup>1</sup>:

### أولاً: مبدأ تحديد ووضوح الأهداف

يُعدّ تحديد الأهداف بدقة ووضوح حجر الأساس في بناء أي خطة مالية ناجحة، حيث ينبغي أن تكون الأهداف محددة وقابلة للقياس ومرتبطة بإطار زمني واضح، كما يجب أن تسعى الخطة إلى تأمين الموارد المالية من مصادر متعددة وبأفضل الشروط الممكنة من حيث التكلفة، وحجم التمويل، وتوقيت الحصول عليه، إضافة إلى ذلك، يتطلب هذا المبدأ صياغة الخطة المالية بلغة واضحة ومبسطة، بما يسهل فهمها من طرف مختلف المستويات الإدارية، ويضمن حسن تنفيذها.

### ثانياً: مبدأ الواقعية

يرتكز هذا المبدأ على ضرورة بناء الخطة المالية وفق الإمكانيات الفعلية للمؤسسة، سواء كانت مالية أو بشرية أو تكنولوجية، بحيث تكون قابلة للتطبيق بعيداً عن المبالغة أو التفاؤل غير المدروس. كما تتيح الواقعية إمكانية استخدام الخطة كأداة فعالة للرقابة والتقييم، من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالمخطط لها.

### ثالثاً: مبدأ المرونة

في ظل بيئة اقتصادية تتسم بالتغير المستمر وعدم التأكد، يجب أن تتمتع الخطة المالية بدرجة كافية من المرونة، تسمح بتعديلها وتكييفها وفق المستجدات الطارئة، سواء كانت داخلية أو خارجية. ويساعد ذلك المؤسسة على مواجهة الأزمات والتقلبات دون التأثير سلباً على تحقيق أهدافها.

### رابعاً: مبدأ دقة التنبؤ المالي

يُعتبر التنبؤ المالي أداة أساسية لتقدير الاحتياجات المستقبلية من الموارد المالية، سواء على المدى القصير أو الطويل، وتزداد فعالية هذا التنبؤ كلما اعتمد على بيانات دقيقة وأدوات تحليلية مناسبة، مثل الموازنات التقديرية وقوائم التدفقات النقدية، كما أن تقليص فترة التنبؤ يساهم في رفع درجة دقته وتقليل نسبة الخطأ.

1 فروم محمد الصالح، "مرجع سبق ذكره"، ص: 13-14.

#### خامساً: مبدأ التعاون والتنسيق

يتطلب التخطيط المالي الفعّال مشاركة مختلف أقسام المؤسسة، نظراً لتداخل القرارات المالية مع باقي الأنشطة الوظيفية. ويتيح هذا التعاون تبادل المعلومات والأفكار، مما يؤدي إلى إعداد خطة أكثر شمولاً ودقة. كما يُعدّ التنسيق بين الأهداف والوسائل، وبين الخطط الرئيسية والفرعية، أمراً ضرورياً لضمان انسجام الجهود وتحقيق النتائج المرجوة.

#### سادساً: مبدأ التوقيت المناسب

يلعب عامل الزمن دوراً محورياً في نجاح التخطيط المالي، إذ لا يكفي تحديد الاحتياجات المالية فقط، بل يجب توفير الموارد في الوقت المناسب لتفادي التعطّل أو ارتفاع التكاليف، و بالتالي، فإن حسن توقيت القرارات المالية يسهم في تحسين كفاءة الأداء المالي للمؤسسة.

#### سابعاً: مبدأ الشمولية

يقضي هذا المبدأ أن يشمل التخطيط المالي جميع أنشطة المؤسسة ومستوياتها الإدارية، بحيث يتم التنسيق بين مختلف القرارات المالية والاستثمارية والتشغيلية. ويساعد ذلك على تجنب التعارض بين الخطط المختلفة، وتحقيق تكامل الجهود داخل المؤسسة.

#### ثامناً: مبدأ الاستمرارية

لا يقتصر التخطيط المالي على مرحلة الإعداد فقط، بل يمتد ليشمل التنفيذ والمتابعة والتقييم المستمر. حيث يتم مراقبة الأداء الفعلي، واكتشاف الانحرافات، وتحليل أسبابها، واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة، مما يضمن تحسين الخطط المستقبلية وتعزيز فعاليتها.

#### تاسعاً: مبدأ المسؤولية

يتطلب نجاح التخطيط المالي تحديد المسؤوليات بشكل واضح بين مختلف العاملين، سواء في مرحلة الإعداد أو التنفيذ. ويساهم ذلك في تسهيل عملية الرقابة والمساءلة، وتحديد أسباب الانحرافات، واتخاذ القرارات المناسبة، سواء من خلال المحاسبة أو منح الحوافز.

#### عاشراً: مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة

يركز هذا المبدأ على ضرورة استخدام الموارد المالية بكفاءة عالية وتوجيهها نحو الأنشطة الأكثر ربحية، بما يحقق أعلى عائد ممكن للمؤسسة. كما يهدف إلى الحد من الهدر وسوء الاستخدام، وتعزيز الرقابة على الموارد لحمايتها من التلاعب أو الفساد.

### المطلب الرابع: أدوات التخطيط المالي

تعد أدوات التخطيط المالي مجموعة من الوسائل الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسات لتحقيق أهدافها المالية، سواء على المدى القصير أو الطويل، و التي تجسدها الخطط المالية المختلفة. و تمتاز هذه الأدوات بتنوعها و تعددها، الأمر الذي يصعب في بعض الأحيان اختيار الأنسب منها، غير أنه يمكن تحديد الأداة الملائمة وفقا للأهداف التي تسعى الخطة المالية إلى تحقيقها، وفي إطار السعي إلى تنمية الثروة وتعظيم الأرباح، يتطلب الأمر استخدام أدوات تخطيط مالي تدعم هذه التوجهات بفعالية، فعلى سبيل المثال، عند استهداف اقتناء أصول كمنزل أو سيارة، يمكن الاعتماد على أدوات تنمية الثروة ضمن الخطة المالية لتحقيق هذه الأهداف.

حيث تساهم الأدوات التخطيطي المالي في فتح حسابات بنكية ذات عوائد مجزية، الاستثمار في صناديق الاستثمار التي توفرها المؤسسات المالية والاستثمار في السندات التي تعد من الوسائل الآمنة لتحقيق عوائد مستقرة و تتكامل أدوات التخطيط المالي بمختلف أنواعها لتلبية احتياجات الأفراد و المؤسسات و يمكن تصنيفها إلى عدة أنواع رئيسية، و من أهمها <sup>1</sup>:

#### أولاً: أدوات الحد من المخاطر

تستخدم هذه الأدوات للحد من الآثار السلبية المحتملة للمخاطر المالية مستقبلا، بما يضمن تحقيق الاستقرار المالي و الحماية على المدى الطويل. و تبرز أهميتها عندما يكون الهدف من التخطيط المالي هو تقليل الخسائر المحتملة الناتجة عن المخاطر، ومن بين أبرز هذه الأدوات:

- 1- التأمين على الحياة الذي يوفر الحماية المالية للمستفيدين؛
- 2- و تأمين السيارات الذي يخفف من الأعباء الناتجة عن الحوادث؛
- 3- إضافة إلى التأمين الصحي الذي يقلل من تكاليف العلاج و الرعاية الصحية.

#### ثانياً: أدوات التقدير المالي

تمثل هذه الأدوات عنصرا أساسيا في عملية التخطيط المالي، إذ تستخدم لتقدير الإيرادات و المصروفات المتوقعة، و تحديد مستوى الأداء و الإنتاجية. و تعتمد هذه الأدوات على إعداد توقعات مالية دقيقة تسهم في تحقيق الأهداف المنشودة و توجيه مسار النمو المستقبلي، و تعد الميزانيات التقديرية من أبرز هذه الأدوات، و تنقسم إلى:

<sup>1</sup> " ما هو التخطيط المالي؟"، موقع البدر للمبيعات، الرابط: [www.albadrsales.com](http://www.albadrsales.com)، تاريخ الاطلاع 22 مارس 2026

- 1- الميزانيات التقديرية الشهرية: تستخدم التخطيط المالي الشخصي و في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة، حيث توفر تقديرات شهرية للإيرادات و المصروفات، مما يساعد على متابعة الأداء المالي و اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب؛
- 2- الميزانيات التقديرية السنوية: تعتمد عليها المؤسسات الكبرى، إذ تقدم تصرا شاملا للإيرادات و المصروفات خلال سنة كاملة، و تستخدم لتحديد الأهداف طويلة الأجل و توجيه السياسات و الاستثمارات.

### المطلب الخامس: العوامل المؤثرة على التخطيط المالي

يعد التخطيط المالي من الركائز الأساسية لنجاح المؤسسات و استمراريتها، إذ يساهم في تحديد الاحتياجات المالية و توجيه الموارد نحو تحقيق الأهداف المسطرة. غير أن فعالية هذا التخطيط لا تتوقف فقط على دقة إعداده، بل تتأثر بعدة عوامل داخلية قد تعزز من نجاحه أو تحد من كفاءته، و من ثم فإن فهم هذه العوامل و تحليلها يعد أمرا ضروريا لضمان إعداد خطط مالية واقعية و مرنة.

حيث يمكن إيجاز العوامل المؤثرة على التخطيط المالي فيما يلي<sup>1</sup>:

#### أولاً: العوامل البشرية

تمثل الموارد البشرية أحد أهم العوامل المؤثرة في نجاح التخطيط المالي، حيث تعتمد جودة الخطة المالية على كفاءة و خبرة الأفراد القائمين على إعدادها و تنفيذها. فاختيار كوادر مؤهلة تمتلك مهارات تحليلية و معرفة عميقة بالجوانب المالية و الاقتصادية، إضافة الى الهامات باليات عمل الأسواق، يساهم في إعداد خطط دقيقة و قابلة للتطبيق. كما أن ضعف الخبرة أو نقص الكفاءة قد يؤدي إلى وضع غير واقعية أو غير قادرة على تحقيق الأهداف المرجوة، مما ينعكس سلبا على الأداء المالي للمؤسسة.

#### ثانياً: القضايا العالمية

تؤثر المتغيرات الدولية بشكل كبير على التخطيط المالي، خاصة في ظل العولمة والترابط الاقتصادي بين الدول. فالأزمات الاقتصادية العالمية، والتقلبات السياسية، والحروب، والتغيرات في أسعار الطاقة والمواد الأولية، كلها عوامل قد تؤدي إلى اضطراب البيئة الاقتصادية، مما يفرض على المؤسسات إعادة النظر في خططها المالية وتكييفها مع المستجدات. وبالتالي فإن مراعاة هذه القضايا عند إعداد الخطة المالية يُعد أمراً ضرورياً لتفادي المخاطر المحتملة.

1 محمد، "التخطيط المالي: أهميته و خطواته و أدواته الفعالة- دليل شامل"، اسم الموقع فاتورة، <http://fatorah.ai>، تاريخ النشر 31 أغسطس

2024 تاريخ الاطلاع 2 أبريل 2026.

### ثالثا: المدخرات القابلة للاستثمار

يعتبر كل من الادخار و الاستثمار من العناصر الأساسية التي يقوم عليها التخطيط المالي، حيث تمثل المدخرات مصدراً داخلياً مهماً لتمويل الأنشطة المختلفة، بينما يساهم الاستثمار في تنمية هذه الموارد وتحقيق عوائد إضافية. فكلما ارتفع مستوى المدخرات وتزايدت فرص الاستثمار، زادت قدرة المؤسسة أو الفرد على تحقيق الاستقرار المالي و النمو الاقتصادي. وعلى العكس، فإن ضعف الادخار أو محدودية الاستثمارات قد يقيّد من تنفيذ الخطط المالية ويحدّ من تحقيق أهدافها.

### رابعا: الطاقة الإنتاجية

تلعب الطاقة الإنتاجية دوراً مهماً في تحديد مدى نجاح الخطة المالية، حيث تعكس قدرة المؤسسة على استغلال مواردها لإنتاج السلع أو تقديم الخدمات. فارتفاع الطاقة الإنتاجية يساهم في زيادة الإيرادات وتحسين الأداء المالي، بينما يؤدي انخفاضها إلى ضعف النتائج المالية، حتى وإن كانت الخطة المالية معدة بشكل جيد، وعليه فإن تحسين الكفاءة الإنتاجية يُعد من العوامل الداعمة لتحقيق أهداف التخطيط المالي.

### خامسا: معدل التضخم

يعد التضخم من أبرز المؤشرات الاقتصادية التي تؤثر بشكل مباشر على التخطيط المالي، حيث يؤدي ارتفاعه إلى انخفاض القيمة الحقيقية للنقود وارتفاع تكاليف الإنتاج والمعيشة، وهذا بدوره ينعكس على القدرة الشرائية ويؤثر على دقة التقديرات المالية، مما قد يسبب انحرافات في تنفيذ الخطة المالية، لذلك يجب أخذ معدلات التضخم بعين الاعتبار عند إعداد التوقعات المالية لضمان تحقيق التوازن المالي.

### سادسا: العوامل الاقتصادية المؤثرة على التخطيط المالي

تتأثر القرارات المالية للمؤسسة بعدة عوامل اقتصادية رئيسية، منها أسعار الفائدة، واتجاهات السوق، وأسعار الصرف، ومعدلات التضخم، وكل منها له أثر واضح على نجاح التخطيط المالي:

#### 1- أسعار الفائدة

تؤثر أسعار الفائدة التي يحددها البنك المركزي على تكلفة الاقتراض والعائد على الاستثمارات، فارتفاع أسعار الفائدة يزيد من تكلفة التمويل ويحد من قدرة المؤسسة على الاستثمار، بينما انخفاضها يشجع على الاستثمار ويزيد من فرص النمو المالي.

## 2- اتجاهات السوق

تحدد اتجاهات السوق الأسعار والعوائد المتوقعة للمنتجات والخدمات، كما تؤثر على استراتيجيات الاستثمار والتمويل، فالمتابعة الدقيقة لمؤشرات السوق تساعد على اتخاذ قرارات مالية مبنية على معطيات دقيقة، وتجنب التراجع الاقتصادي الناتج عن تقلبات السوق.

## 3- أسعار الصرف

تلعب أسعار الصرف دورًا مهمًا في التخطيط المالي، خاصة إذا كانت المؤسسة تتعامل بالعملات الأجنبية أو تقوم بأنشطة تجارية دولية. إذ تؤثر التقلبات في أسعار العملات على الإيرادات والمصروفات، مما يستدعي ضبط التقديرات المالية وفقًا للتغيرات النقدية.

## 4- معدلات التضخم

تُعد معدلات التضخم أحد أهم المؤشرات الاقتصادية التي تؤثر على التخطيط المالي، حيث تحدد ارتفاع أو انخفاض أسعار السلع والخدمات. ويستدعي ذلك مراقبة مؤشرات أسعار المستهلك باستمرار لضمان دقة التنبؤ المالي وتقدير التغيرات في الإيرادات والتكاليف بدقة.

## المبحث الثاني: ماهية الأداء المالي

يمثل الأداء المالي المرآة العاكسة للوضع الحقيقية للمؤسسة فهو ليس مجرد غاية في حد ذاته، بل هو الأداء الجوهرية التي تضمن ديمومتها وتنافسيتها. وتكمن أهميته في كونه المعيار الفاصل لمدى نجاح الإدارة في استغلال الموارد المتاحة وتوجيهها نحو تحقيق الأهداف الإستراتيجية بكفاءة وفعالية.

## المطلب الأول: مفهوم الأداء المالي

### أولاً: تعريف الأداء المالي

هو مصطلح شامل وهام لجميع أنواع المؤسسات وعلى اختلاف أنشطتها، وعلى الرغم من كثرة الدراسات تطرقت لمفهوم الأداء المالي وتقييمه إلا أنه لم يتم التوصل إلى إجماع حول تعريف محدد للأداء، حيث يعتقد البعض أن سبب ذلك راجع لاختلاف المعايير والمقاييس المعتمدة في دراسة وتقييم الأداء حسب تنوع أهداف واتجاهات الباحثين في دراساتهم<sup>1</sup>.

و من الباحثين من يرى أن الأداء المالي "هو قدرة المنظمة على تحقيق أهدافها وتنفيذ استراتيجياتها بشكل أنسب وعقلاني مع ما تمتلكه من موارد على اختلافها" يتبين لنا من التعريف الأداء المالي مقياس لمدى نجاح المنظمة في إدارة ما تملك من موارد لتصل إلى ما تريد<sup>2</sup>.

يعرف كذلك بأنه: "قدرة المؤسسات على استخدام الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية " يتبين من التعريف أن الأداء المالي ليس مجرد وفرة في الخزينة بل هو مقياس لقدرة المؤسسة على تحويل رأس المال الى قوة عاملة منتجة من خلال الموارد البشرية وتطويرها وتسريعها بواسطة الموارد.

يعرف كذلك بأنه: "قدرة المؤسسات على استخدام الموارد المالية والبشرية والتكنولوجية والمعرفية بالصورة التي تجعلها قادرة على تحقيق أهدافها بطريقة كفؤة وفعالة وتحقيق توقعات وتطلعات أصحاب المصالح كالمستثمرين والعملاء والموظفين والموردين والحكومة والمجتمع بأكمله"<sup>3</sup>.

يتبين من التعاريف السابقة أن الاداء المالي هو المقياس المتكامل لقدرة المؤسسة على الاستغلال الأمثل والعقلاني لمزيج مواردها المالية، البشرية، التقنية و المعرفية وتحويلها إلى نتائج ملموسة تعكس نجاح

1 محمد زرقون، الحاج عرابية، "إثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 01، العدد 2014، ص: 125.

2 إبراهيم زروقي، عبد القادر لحول، "الجودة الشاملة: غاية في حد ذاتها أم وسيلة لرفع أداء المؤسسات، الملتقى الوطني حول ادارة الجودة الشاملة وتنمية أداء المؤسسات"، جامعة سعيدة، الجزائر، 2010، ص: 14.

3 إيمان لعراجي، "التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وإثره على أداء المؤسسة"-دراسة حالة مؤسسة الاسمنت حجار السود بولاية سكيكدة- أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الدكتوراه ل م د في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة ، 2021ص: 80.

الإستراتيجية المتبعة، مع الحفاظ على التوازن بين الكفاءة في التنفيذ والفعالية في تحقيق الأهداف لإرضاء تطلعات كافة الاطراف المرتبطة بالمؤسسة.

### ثانياً: خصائص الأداء المالي

يتميز الأداء المالي بكونه مفهماً هيكلياً يتسم بمجموعة من الخصائص الجوهرية التي تمنحه صفة الدقة والموثوقية في التحليل العلمي، ويمكن إجمال هذه الخصائص فيما يلي:

- 1- **الشمولية والاتساق:** يعكس الأداء المالي المحصلة النهائية لكافة القرارات المتخذة داخل المؤسسة، حيث يربط بين الجوانب التشغيلية والتمويلية والاستثمارية في إطار نسقي واحد؛
- 2- **الموضوعية والقابلية للتحقق:** يستند الأداء المالي إلى بيانات كمية مستمدة من القوائم المالية التاريخية والمدققة، مما يجعله بعيداً عن التقديرات الشخصية وقابلاً للمراجعة من أطراف خارجية<sup>1</sup>؛
- 3- **القابلية للمقارنة:** لا تكتمل قيمة الأداء المالي إلا بوضعه في سياق مقارن، سواء عبر الزمن (مقارنة تاريخية) أو مع المؤسسات المماثلة (مقارنة قطاعية) لتحديد نقاط القوة والضعف<sup>2</sup>؛
- 4- **الارتباط بالمخاطرة:** يُعد الأداء المالي كفوئاً عندما يحقق التوازن الأمثل بين العائد والمخاطرة؛ فلا يمكن تقييم الربحية بمعزل عن درجة الأمان المالي وضمان الاستمرارية؛
- 5- **القدرة التنبؤية:** تتجاوز وظيفة الأداء المالي تسجيل ما حدث في الماضي، لتصبح أداة استشرافية تساعد في التنبؤ بالتدفقات النقدية المستقبلية والقدرة على مواجهة الأزمات<sup>3</sup>.

1 محمد مطر، "الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني"، ط3، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2010، ص 64.

2 منير إبراهيم هندي، "الإدارة المالية مدخل تحليل معاصر المكتب العربي الحديث"، الإسكندرية، مصر، 2010، ص: 118.

3 نضال محمود الرمحي، "تحليل القوائم المالية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص: 45.

## المطلب الثاني: مفهوم تقييم الأداء المالي

يعد تقييم الأداء المالي الركيزة الأساسية في التحليل المالي الحديث، إذ يتخذ كمعيار لقياس مدى كفاءة ونجاح المؤسسة في استخدام واستغلال مواردها وتحقيق أهدافها و غياتها. وتستند هذه العملية على مجموعة من المؤشرات المالية ويتم وفق خطوات محددة للحكم على الوضعية المالية للمؤسسة.

### أولاً: تعريف تقييم الأداء المالي

يمكن تعريف تقييم الأداء المالي بأنه تقديم حكماً ذو قيمة حول إدارة الموارد الطبيعية والمادية والمالية المتحدة (حول جودة إدارة المؤسسة ومدى نجاحها في إشباع و تلبية احتياجات ورغبات أطرافها المختلفة)<sup>1</sup>.

وكذلك يمثل القدرة الإيرادية والقدرة الكسبية في المؤسسة، حيث أن الأولى تمثل قدرة المؤسسة على توليد إيرادات وتدفقات مالية من أنشطتها المختلفة الجارية أو الرأسمالية أو الاستثنائية، بينما الثانية تعني قدرة المؤسسة على تحقيق فائض من أنشطتها الموضحة سابقاً من أجل مكافئة عوامل الإنتاج وتعزيز استدامتها وفقاً للمنظور الاقتصادي الحديث<sup>2</sup>.

### ثانياً: أهداف تقييم الأداء المالي

تتمثل أهم أهداف تقييم الأداء المالي في المؤسسة فيما يلي<sup>3</sup>:

- يعتبر أداة لتوجيه القرارات الاستثمارية نحو الشركات الناجحة فهي تحفز المستثمرين لشراء أسهم الشركات التي لها معايير تعكس التقدم والنجاح مقارنة بغيرها؛
- أداة لتحفيز موظفي الشركة والإدارة لبذل جهد أكثر لتحقيق نتائج ومعايير أفضل مما حققته سابقاً؛
- أداء لمعرفة الوضع المالي للشركة في لحظة معينة أو المعرفة جانب معين من أداء الشركة أو للتعرف على أداء أسهمها في السوق المالي في يوم محدد وفترة معينة؛
- يعمل على تقييم أداء الشركات من زوايا عديدة وبطريقة تخدم مستخدمي البيانات المالية ذوي المصالح المالية في الشركة لمعرفة نقاط القوة والضعف والاستفادة من البيانات التي يوفرها الأداء المالي لترشيد القرارات المالية للمستخدمين؛

1 عبد الغني دادان، "قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية

حالة بورصتي الجزائر وباريس"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة: الجزائر 3، 2007، ص: 34.

2 زينب رمضان، "إمكانية تحسين الأداء المالي للبنوك العمومية الجزائرية"، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2018/2019، ص: 24.

3 خيضر خفري، مريم بونيسة، "مور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 27، 2017، ص ص 58-59

- تقنية تتيح معرفة مدى استغلال الموارد المتاحة للشركة بطريقة فعالة وفقا للأهداف المحددة سابقا؛
- يسمح الأداء المالي بتجنب الفوارق الناتجة مستقبلا عن عدم التوازن في التسيير والتي تظهر بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المتوقعة، فالتقييم الأدائي يهدف أساسا للتحكم في الحدث قبل وقوعه؛
- الكشف عن مراكز الضعف في نشاط الشركة وإجراء تحليل شامل لها وبيان أسبابها وذلك لغرض إيجاد الحلول اللازمة لها وتصحيحها؛
- تحديد المجالات التي هي بحاجة إلى إجراءات تصحيحية والعمل على معالجتها.

### المطلب الثالث: مؤشرات تقييم الأداء المالي

#### أولا: مؤشرات تقييم الأداء المالي بواسطة مؤشرات التوازن المالي

تعد مؤشرات التوازن المالي من الأساليب الهامة لتقييم قدرة المؤسسة على مواجهة التزاماتها المالية والمحافظة على وضعية مستقرة ماليا، كما توضح مدى تحقيقها استقرارا بين مصادر التمويل واستخداماتها.

#### 1- تعريف التوازن المالي:

يعتبر التوازن المالي أحد الأهداف المالية التي تسعى الإدارة المالية إلى تحقيقه بكونه الرابط المباشر بالاستقرار المالي كما يمثل في لحظة معينة التوازن بين الأموال الدائمة ورأس المال العامل الثابت في مدة معينة و ذلك من خلال تساوي الإيرادات والنفقات أو تعادل أجال مصادر الأموال واستخداماتها.

ومما سبق نستنتج أن تحقيق التوازن المالي للمؤسسة ذو أهمية بالغة فهو يضمن قدرتها على الوفاء بالتزاماتها المالية في مواعيد استحقاقها. مما يجنبها مخاطر العسر المالي والوقوع في خطر الإفلاس. وتوجهها نحو الإفلاس.

#### 2- مؤشرات التوازن المالي:

تتمثل مؤشرات تقييم التوازن المالي للمؤسسة في رأس المال العامل احتياجات رأس المال العامل والخزينة والتي سيتم شرحها بالتفصيل فيما يلي:

#### 2-1- رأس المال العامل FR

##### 2-1-1- تعريف رأس المال العامل

هناك اختلاف في تعريف رأس المال العامل من طرف الباحثين، ويعتبر رأس المال العامل الإجمالي ورأس المال العامل الصافي أكثرهما شيوعا واستخداما، حيث يقصد برأس المال العامل الإجمالي استثمارات المؤسسة في الموجودات المتداولة التي بإمكان المؤسسة تحويلها إلى نقد خلال سنة أو دورة تشغيلية أيهما أطول.

وتتضمن بنود الأصول المتداولة النقد أو الأوراق المالية قصيرة الأجل والمخزون والذمم المدينة والمصاريف المدفوعة مسبقا والايرادات مستحقة القبض<sup>1</sup>.

أما رأس المال العامل الصافي فهو عبارة عن الأصول المتداولة مطروحا منها الالتزامات المتداولة وتتمثل أهمية هذا التعريف في كونه يمنح مقياسا كميا واضحا لمعرفة متانة المركز المالي للشركة ومدى قدرتها على الوفاء بديونها قصيرة الأجل في تاريخ استحقاقها<sup>2</sup>.

يعد رأس المال العامل مقياسا لمدى فعالية المنظمة وصحتها الاقتصادية على المدى القصير ويمول العمليات اليومية (قصيرة الأجل للأعمال التجارية)<sup>3</sup>. وتبرز أهمية صافي رأس المال العامل في منحه مقياسا كميا لدرجة الثقة في قدرة الأصول المتداولة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل وكذلك يمكن اعتماده كمقياس من قبل بعض الدائنين للتعرف على مكانة المركز المالي للشركة وقدرتها على تسديد التزاماتها عند تاريخ استحقاقها، حيث كلما زاد مقدار الأصول المتداولة كان ذلك دليلا كميا على قدرة الشركة على مقابلة الالتزامات بسهولة والعكس صحيح<sup>4</sup>.

يجب على المحلل المالي للمؤسسة مقارنة رأسمالها العامل مع متوسط قطاع النشاط، ويستحسن أن تتم هذه المقارنة مع مؤسسات من نفس الحجم حتى تكون مقارنة سليمة ويقوم بمقارنة عناصر رأس مالها العامل من مخزونات وزبائن وغيرها مع المؤسسات الأخرى حتى يتمكن من تقييم أداء المؤسسة من حيث إدارتها لرأس المال العامل.

فمثلا يمكن للمحلل المالي ملاحظة أن المؤسسة تقوم بالاستثمار في مخزونها بصفة أكبر مقارنة مع متوسط قطاع النشاط، فيقوم بنصح المدير العام بتبني النظم الحديثة للتخزين كنظام (Just in time Jit) والتي من شأنها تخفيض تكاليف التخزين ومدتها وتوفير جزء من رأس المال العامل المستثمر في المخزون<sup>5</sup>.

1 أورهان ميشوو وآخرون، "أثر إدارة رأس المال العامل على مستوى الأداء المالي المصرفي" بحث تطبيقي في عينة من المصارف المدرجة في سوق العراق للأوراق المالية محلة له إلى زانست العلمية، المجلد 16، العدد 01، 2021، ص: 43.

2 مجاهد النابوت، "إثر استراتيجيات إدارة رأس المال العامل على ربحية شركات الأغذية الأردنية" المدرجة في بورصة عمان، رسالة مقدمة استكمالا لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط 2019، ص: 12.

3 Dharma Raj Upreti, "Shweta kulshrestha, A Theoretical review on factors of working capital management", Nepal journal of multidisciplinary research, vol 05, N° 03, 2022, P: 49.

4 زهراء الجريري، "سياسات الاستثمار في رأس المال العامل وأثرها على العائد والمخاطرة" (دراسة تحليلية لبعض شركات القطاع الصناعي العراقي الخاص للمدة من 2006 إلى 2013)، رسالة ماجستير مقدمة استكمالا لمتطلبات قبل شهادة الماجستير في العلوم المالية والمصرفية الكلية الإدارية والاقتصاد جامعة الموصل، 2016، ص: 22.

5 نبيل خوري، "محاضرات في مقياس مالية المؤسسة مطبوعة بيداغوجية"، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر في العلوم التجارية وعلوم السيرة 2020/2021، ص: 40.

2-1-2- طريقة حساب رأس المال العامل:

وفيما يخص طريقة حساب رأس المال العامل فيوجد طريقتين كما يلي<sup>1</sup>:

**الطريقة الأولى:** وتعرف بطريقة رأس المال العامل الخاص، ووفقا لهذه الطريقة رأس المال العامل الصافي يتمثل في الفرق بين الأموال الدائمة والأصول الثابتة كما يلي:

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

**الطريقة الثانية:** وهي طريقة الممتلكات ويتم حساب رأس المال وفقها من خلال طرح الالتزامات قصيرة الأجل من

الأصول المتداولة كما يلي:

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

وعليه يمكن حساب قيمة رأس المال العامل باتباع النهج قصير الأجل أو طويل الأجل، على المدى القصير يمثل فائض الأصول المتداولة عن الالتزامات المتداولة، ويوضح الشكل رقم 01 رأس المال العامل الصافي الذي يتم حسابه على المدى قصير الأجل:

**الشكل رقم (01):** حساب رأس المال العام الصافي على المدى قصير الأجل.

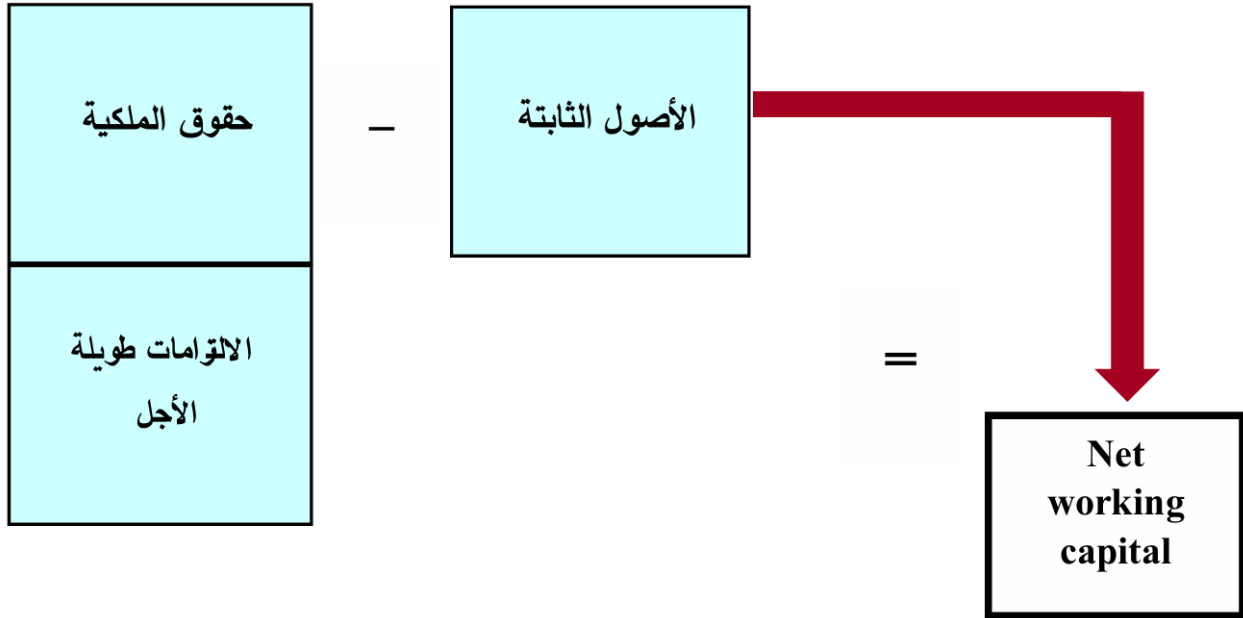


**Source:** Grzegorz Zimon, entry working capital, Encyclopedia, vol 01, No03, 2021, P 765.

1 Zimon Grzegorz, entry working capital, Encyclopedia, 2021, P:765.

أما على المدى الطويل يتمثل في فائض رأس المال الثابت عن الأصول الثابتة، حيث يتمثل رأس المال الثابت في مجموع حقوق الملكية والالتزامات طويلة الأجل والشكل رقم 02 يوضح رأس المال العامل الصافي الذي يتم حسابه على المدى طويل الأجل:

الشكل رقم (02): حساب رأس المال العام الصافي على المدى طويل الأجل.



**Source:** Grzegorz Zimon, entry working capital, Encyclopedia, vol 01, No 03, 2021, P 765

### 2-1-3 - مستويات رأس المال العامل الصافي

يمكن التمييز بين ثلاث مستويات لرأس المال العامل كما يلي<sup>1</sup>:

**رأس المال العامل موجب  $FRN > 0$ :** وفقا لهذه الحالة المؤسسة متوازنة ماليا، حيث تمول الأصول الثابتة بالموارد الدائمة مع بقاء جزء منها يوجه لتغطية الأصول الجارية.

**رأس المال العامل سالب  $FRN < 0$ :** وفقا لهذه الحالة المؤسسة تمول جزء من أصولها الثابتة عن طريق الموارد الدائمة والجزء الآخر تلجأ في تمويله إلى الخصوم الجارية أي عدم تشكيل هامش أمان وعدم وجود توازن مالي.

**رأس المال العامل معدوم  $FRN = 0$ :** وفقا لهذه الحالة فإن الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة والأصول الجارية تغطي عن طريق القروض قصيرة الأجل دون تحقيق فائض أو عجز، ولا تتيح هذه الوضعية أي ضمان تمويلي مستقبلا وتمثل وضعية هشة في التوازن المالي.

1 نبيل خوري، "مرجع سابق"، ص 40-41.

## 2-2- الاحتياج في رأس المال العامل BFR

### 2-2-1- تعريف الاحتياج في رأس المال العامل

ينتج عن النشاط المباشر للمؤسسة جملة من الاحتياجات نتيجة التفاعل مع مجموعة من العناصر أهمها المخزون حقوق العملاء، ديون الموردين، حيث يتولد الاحتياج المالي للاستغلال عندما لا تتمكن المؤسسة من مواجهة ديونها الناتجة عن النشاط من خلال حقوقها لدى المتعاملين ومخزونها وبالتالي يتعين عليها البحث عن مصادر تمويل أخرى لهذا العجز وهو ما يعرف اصطلاحاً بالاحتياج في رأس المال العامل<sup>1</sup>.

كما تعبر احتياجات رأس المال العامل على جزء من احتياجات تمويل دورة الاستغلال في تاريخ معين الغير ممولة بالموارد المتولدة خلال نفس الدورة، وتمثل أيضاً رأس المال العامل في تاريخ معين الذي تحتاجه المؤسسة لمواجهة ديونها قصيرة الأجل في ذلك التاريخ<sup>2</sup>.

### 2-2-2- أنواع الاحتياج في رأس المال العامل الإجمالي

يتجزأ الاحتياج في رأس المال العامل إلى الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال والاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال<sup>3</sup>.

**احتياج رأس المال العامل للاستغلال BFR ex:** يتمثل في الأصول الجارية للاستغلال التي لم تتمكن المؤسسة من تمويلها بموارد الاستغلال المالية قصيرة الأجل ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{BFR ex} = \text{الأصول الجارية للاستغلال} - \text{الخصوم الجارية}$$

**احتياج رأس المال العامل خارج الاستغلال: BFR hex** يمثل الأصول الجارية خارج الاستغلال التي لم تتمكن المؤسسة من تمويلها بالموارد المالية خارج الاستغلال في أجل قصير.

$$\text{BFR hex} = \text{الأصول الجارية خارج الاستغلال} - \text{الخصوم الجارية خارج الاستغلال}$$

1 محمد البشير بن عمر وآخرون، "تسيير الاحتياج في رأس المال العامل المعياري" دراسة حالة مؤسسة الكهرباء والغاز بولاية الوادي في الفترة (2015-2018)، مجلة الدراسات المحاسبية والمالية المتقدمة، المجلد 04، العدد 02، 2020، ص: 38.

2 سامية أدهمين، "دراسة أثر التسيير الأمثل للأصول المتداولة على التوازن المالي للمؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة لافارج لوجستيك الجزائر، رسالة ماجستير في مالية المؤسسات، جامعة الجزائر 3، كلية العلوم الاقتصادية، العلوم التجارية وعلوم التسيير، 2014/2015، ص: 52.

3 مراد سعداوي وآخرون، "مدى مساهمة التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية" دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط (2017-2018)، مجلة المعيار، المجلد 11، العدد 04، 2020، ص: 43.

## 2-2-3- طريقة حساب الاحتياج في رأس المال العامل

$$BFR = \text{الاحتياج في رأس المال العامل للاستغلال} + \text{الاحتياج في رأس المال العامل خارج الاستغلال}$$

يحسب الاحتياج في رأس المال العامل وفق العلاقة التالية:

## 2-2-4- مستويات الاحتياج في رأس المال العامل:

يمكن التمييز بين الحالات التالية للاحتياج في رأس المال العامل كما يلي<sup>1</sup>:

- الاحتياج في رأس المال العامل موجب هذا يعني أن الديون قصيرة الأجل لم تغطي احتياجات دورة الاستغلال وهناك احتياج للتمويل في دورة الاستغلال أي أن الاحتياجات تفوق موارد التمويل؛
- الاحتياج في رأس المال العامل سالب يعني أن موارد التمويل قد قامت بتغطية احتياجات التمويل خلال دورة الاستغلال أي المؤسسة حققت فائضا في دورة الاستغلال؛
- الاحتياج في رأس المال العامل معدوم يعني أن موارد الدورة غطت احتياجاتها ولا يوجد فائض ولا عجز أي هناك توازن في دورة الاستغلال.

## 2-3- الخزينة الصافية TN

تعرف الخزينة الصافية بأنها مجموع الأموال الموضوعة تحت تصرف المؤسسة خلال دورة معينة<sup>2</sup>. ويتم الحصول على صافي الخزينة (TN) عن طريق الفرق بين الخزينة النشطة (TA) المكونة من حسابات السيولة، والخزينة السلبية (TP) التي تتألف أساسا من الديون المالية قصيرة الأجل مثل التسهيلات المصرفية. يمثل صافي الخزينة نتيجة تمويل احتياجات رأس المال العامل (BFR)، حيث تحقق المؤسسة نتيجة إيجابية إذا غطى فائض رأس المال العامل (FRN) كامل احتياجات رأس المال العامل ويتم حساب صافي الخزينة بطريقتين:

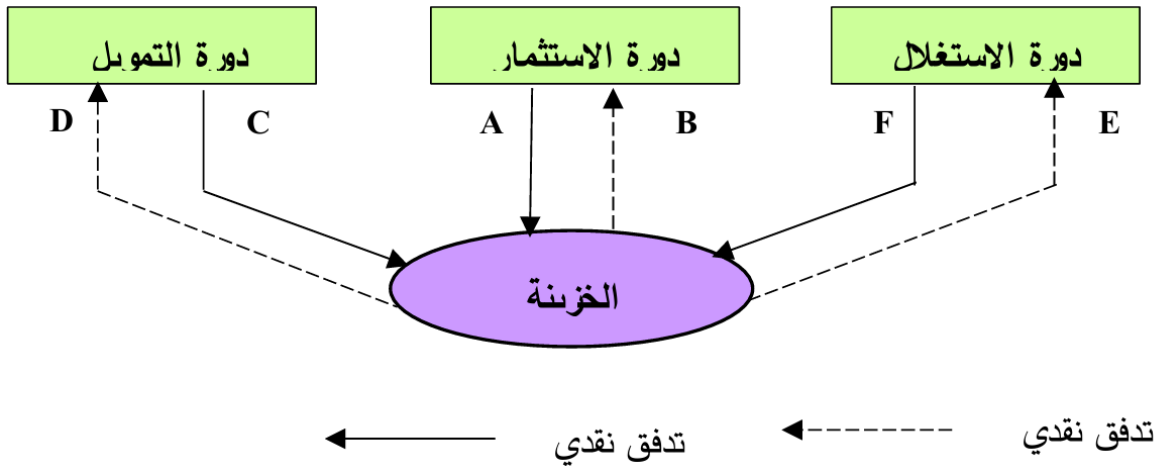
الفرق بين رأس المال العامل (FRN) واحتياجات رأس المال العامل (BFR)

الفرق بين القيم الجاهزة والقروض المصرفية. كما تمثل الخزينة حاصل التدفقات النقدية الناتجة عن دورة الاستغلال دورة التمويل، ودورة الاستثمار كما يوضحه الشكل الموالي:

1 نبيل خوري، مرجع سابق، ص 43.

2 عبد الفتاح السرطاوي، عادل حسان، "التحليل المالي كأداة لتقييم الأداء المالي للشركات المساهمة الصناعية في فلسطين": دراسة حالة شركات الأدوية المدرجة في بورصة فلسطين للفترة ما بين (2010-2017)، مجلة البحوث في العلوم المالية والمحاسبية، المجلد 04، العدد: 02، 2019، ص: 151.

الشكل رقم (03): مكونات الخزينة



A : التنازل عن الاستثمار B : حيلة الاستثمار C : تسديد القروض ومكلفات رأس المال

D : قروض جديدة أو رفع رأس المال E : تسديد ديون الموردين F : تحصيل حقوق العملاء

المصدر: أدمين سامية، مرجع سبق ذكره، ص 58.

ثانيا: تقييم الأداء المالي بواسطة نسب السيولة ونسب النشاط

### 1- نسب السيولة

نسبة السيولة هي معيار مالي يستخدم للحكم على قدرة المقترض على الوفاء بالتزاماته أو ديونه، وينظر إليها على أنها مقارنة بين الأصول والخصوم المتداولة في الشركة، وهي تعكس قدرة الشركة على سداد التزاماتها وديونها وتستخدم لتقييم مدى قدرة الشركة على سداد التزاماتها<sup>1</sup>.

كما تمثل السيولة مدى قدرة المؤسسة على المواجهة التزاماتها الجارية في تاريخ استحقاقها، أي أن الأصول التي تكون رأس المال تحوّل إلى نقدية وتستخدم هذه الأخيرة في سداد الالتزامات قصيرة الأجل<sup>2</sup>.

وترتبط ارتباطا وثيقا بحجم وتكوين وضع رأس المال العامل للشركة، وبافتراض ثبات العوامل الأخرى، فإن ارتفاع رأس المال العامل يشير إلى وضع أكثر سيولة. وذلك لأن الأصول المتداولة للشركة هي الأسهل في التحويل إلى نقد مما يجعلها المصدر الرئيسي للسيولة لمواجهة الديون المستحقة<sup>3</sup>.

1 نوال باهي وآخرون، المرجع نفسه، ص: 136.

2 توفيق الأغوات، دور المؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي لشركة البوتاس العربية، رسالة مقدمة استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء، 2014/2015، ص: 27

3 Eleonora Kontus, Damir Mihanovic, **Management of liquidity and liquid assets in small and medium-sized enterprises**, Journal of economic research-Ekonomska istrazi vanja, Vol 32, No 01, 2019, P:3254.

وتتمثل نسب السيولة فيما يلي:

### 1-1- نسبة السيولة العامة:

يعكس مؤشر السيولة الجارية قدرة الأصول المتداولة على تغطية الخصوم المتداولة، وعند انخفاض هذا المؤشر ما دون الواحد أو عند تجاوز الخصوم المتداولة الأصول المتداولة فيعتبر ذلك مؤشرا تحذيريا ينبغي عدم تجاهله. فقد يشير هذا الوضع إلى تراكم مستويات المخزون بما يتجاوز الاحتياجات التشغيلية الفعلية أو إلى الاستغلال الكامل لقدرة المنشأة على الاقتراض قصير الأجل مما قد ينذر بصعوبات مستقبلية في الأنشطة التشغيلية. فضلا عن احتمالية التعثر في سداد الالتزامات.

وعلى الرغم من أن انخفاض مؤشر السيولة لا يشير بالضرورة إلى أزمة مالية فورية إلا أنه يحظى باهتمام جدي من قبل الإدارة العليا، فكلما كانت قيمته مرتفعة زاد هامش الأمان لدى الشركة ولكن قد يشير كذلك الارتفاع الكبير

في هذا المؤشر إلى مشاكل في تحصيل الديون من العملاء أو بطء في دوران المخزون.

وتحسب نسبة السيولة العامة على النحو التالي<sup>1</sup>:

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

### 1-2- نسبة السيولة السريعة

هي مؤشر يستخدم لقياس قدرة الشركة على سداد التزاماتها القصيرة الأجل دون احتساب المخزون ضمن أصولها المتداولة.<sup>2</sup> حيث لا تأخذ في الاعتبار إلا بعض الأصول الحالية الأكثر سيولة مثل النقد، والمستحقات التجارية والأوراق المالية القابلة للتداول، وتستثني الأصول الحالية مثل المخزونات والنفقات المدفوعة مسبقا حيث أنها أقل سيولة. وبالتالي فإن نسبة السيولة السريعة تمثل اختبارا حقيقيا لقدرة الشركة على الوفاء بالتزاماتها قصيرة الأجل<sup>3</sup>.

وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول الجارية المخزون}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

1 Diana Vasiu et al, **Liquidity ratios as structural and dynamic analysis, during 2066–2012, of the companies having the business line in industry and construction, listed and traded on the bucharest stock exchange**, Theoretical and applied economics, Vol XXII, No3(604), 2015, P: 188.

2 Dwi Hapsari Frelly, **The Analysis towards liquidity ratio and profitability on studies case company at PT Anugrah formalitas services during period 2016–2017**, International journal of innovative science and research Technology, Vol 05, No 01, 2020, P:992.

3 **Ratios de liquidité**, Disponible sur: <https://corporatefinanceinstitute.com/resources/accounting/liquidity-ratio/> , consulté le 12/04/2025.

### 1-3- نسبة السيولة الفورية

تقيس نسبة السيولة الفورية قدرة الشركة على سداد الالتزامات الجارية من خلال السيولة النقدية المتاحة لديها. ويجب أن تكون القيمة الدنيا المقبولة محصورة بين 0.2 و 0.3 وذلك لتوفير ضمان السيولة في الشركة،<sup>1</sup> وارتفاع السيولة الفورية يعكس عدم الانتفاع من جزء من الأموال والتي كان من الممكن استغلالها في استخدامات أخرى تجلب مردودية أكبر.<sup>2</sup> وتحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{السيولة الفورية} = \frac{\text{النقديات (المتاحات)}}{\text{الخصوم الجارية}}$$

### 2- نسب النشاط

يتم الاعتماد على نسب النشاط للحكم على مدى نجاح إدارات المؤسسات في تسيير الموجودات والمطلوبات أي قياس درجة الكفاءة في استخدام موارد المؤسسة المتاحة في تحصيل الموجودات ومن ثم الاستخدام الأمثل لها.<sup>3</sup>

ولتحقيق ذلك يتم الاعتماد على عدة نسب أو مؤشرات تعرف بنسب النشاط والتي تقيس مدى تحقيق المؤسسة للكفاءة والفعالية في تسيير موجوداتها ومدى استغلالها لمواردها، حيث يقاس الاستغلال الأمثل للأصول بمستوى المبيعات أي تحقيق حجم أكبر للمبيعات. كما وتعرف نسب النشاط بنسب التدوير لأنها تحدد سرعة تحويل الأصول إلى مبيعات.<sup>4</sup>

وتتمثل نسب النشاط فيما يلي:

### 2-1- معدل دوران المخزون

يعكس معدل دوران المخزون عدد المرات التي يتم تحويل فيها المخزون إلى مبيعات من خلال تكلفة البضاعة المباعة ومنه فارتفاع هذا المعدل يدل على أن عملية تصريف المخزون تتم بشكل سريع وسهل وتعكس حركية جيدة وتطور مستمر لنشاط المؤسسة. وتحسب وفق العلاقة التالية<sup>5</sup>:

1 Diana Vasiu et al, Op Cit, p: 189.

2 مراد مسعود سعداوي وآخرون مدى مساهمة التحليل المالي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسات الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة سونلغاز الأغواط 2017-2018، مجلة المعيار، المجلد 11، العدد 04، 2020، ص: 44.

3 عبد الرؤوف عز الدين صابر بوعوينة، أدوات قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية ومدى مساهمتها في التنويع بفشلها المالي مع تطبيق لنموذج الثمان في مؤسسة تواب، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 12، العدد 01، 2021، ص: 116.

4 رضوان باصور، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات - حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية-، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3 2017/2018، ص: 120.

5 حيزية بنية، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة الدكتور يحيى فارس -المدية-، 2016/2017، ص: 70.

معدل دوران المخزون = تكلفة البضاعة المباعة / متوسط المخزون

حيث أن:

متوسط المخزون = مخ 1 + مخ 2/2

2-2- معدل دوران الحسابات المدينة

يعكس متوسط عدد مرات تحصيل الأرصدة المدينة خلال السنة ويحدد نوعية الأرصدة المدينة وقدرة المؤسسة على تحصيلها ويعكس عموماً معدل دوران مرتفع إلى وضع جيد إلا أنه قد يدل على اتباع سياسة ائتمانية صارمة. ويحسب وفق العلاقة التالية:

معدل دوران الحسابات المدينة = صافي المبيعات الآجلة / متوسط الحسابات المدينة

حيث أن:

مدة التحصيل من الزبائن = 360 / معدل دوران الذمم المدينة

متوسط الحسابات المدينة = رصيد أول السنة + رصيد آخر السنة / 2

2-3- معدل دوران الحسابات الدائنة

تعكس سرعة المؤسسة في تسديد ديونها التجارية قصيرة الأجل ويرتبط ذلك بعدد مرات التسديد خلال فترة محددة.

وتحسب بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

معدل دوران الحسابات الدائنة = المشتريات الآجلة / متوسط الحسابات الدائنة

حيث أن:

مدة تسديد الموردين = 360 / معدل دوران الموردين

2-4- معدل دوران اجمالي الأصول:

تحدد هذه النسبة عدد مرات تحول الأصول إلى مبيعات وتحسب كالاتي:

معدل دوران اجمالي الأصول = المبيعات / اجمالي الأصول

1 عبد الرؤوف عز الدين، صابر بوعونية، مرجع سابق، ص: 116.

## 2-5- معدل دوران الأصول الثابتة

يمثل معدل دوران الأصول الثابتة مدى كفاءة المؤسسة في استعمال أصولها الثابتة في توليد المبيعات. وتحسب

وفق العلاقة التالية:

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \text{رقم الأعمال} / \text{الأصول الثابتة}$$

## 2-6- معدل دوران الأصول المتداولة

يعكس معدل دوران الأصول الجارية مدى كفاءة المؤسسة في استعمال أصولها الجارية لتوليد رقم أعمال، وتحسب بالعلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \text{رقم الأعمال} / \text{الأصول المتداولة}$$

ثالثاً: تقييم الأداء باستخدام نسب الربحية ونسب المردودية

### 1- نسب الربحية:

يمثل مؤشر الربحية الأداء الكلي للشركات، حيث يعتبر الربح أساس الأنشطة الاقتصادية، فمن دون تحقيق أرباح يمكن للشركات جذب المستثمرين<sup>2</sup>.

مؤشر لذلك يجب أن تحقق الشركة أرباحاً للبقاء والنمو على مدى فترة طويلة، وبالرغم من أهمية مؤشر الربح سيكون من الخطأ اعتبار أن كل إجراء تتخذه إدارة الشركة يجب أن يهدف إلى تعظيم الربح. فقد نجد بعض الشركات تسعى دائماً إلى تعظيم الربح على حساب الموظفين والعملاء والمجتمع، وباستثناء هذه الحالات الشركة تحتاج إلى تحقيق ربح كاف لاستمرار عملياتها وللحصول على الأموال من المستثمرين للتوسع وتحقيق النمو والمساهمة في رفاهية المجتمع. فإذا فشلت الشركة في تحقيق ربح كاف فلن يكون لها مستقبل لذلك يجب على المدير تقييم كفاءة شركته باستمرار من حيث الربح ويتم حساب نسب الربحية لقياس الكفاءة التشغيلية للشركة<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> عبد الرؤوف عز الدين، صابر بوعويضة، "مرجع سابق"، ص 116.

<sup>2</sup> الطيب بولحية، عمر بوجمعة، "تقييم الأداء المالي للبنوك الإسلامية دراسة تطبيقية على مجموعة من البنوك الإسلامية للفترة (2009-2013)"، مجلة اقتصاديات شمال إفريقيا، المجلد 12، العدد 14، 2016، ص: 07.

<sup>3</sup> Yichilal filatie, **Evaluation of financial performance analysis of commercial bank of Ethiopia**, International journal of innovative science and research technology, vol 04, Issue 12, 2019, P:102.

تقيس معدلات الربحية النتائج التي تم الحصول عليها بالنسبة إلى نشاط الشركات الربحية التجارية باستخدام الوسائل الاقتصادية الربحية الاقتصادية أو الوسائل المالية (الربحية المالية). إن قياس الأداء المالي بناء على مؤشرات الربحية يتضمن حساب وتحليل ما يعرف بمعدلات العائد<sup>1</sup>:

**العائد على الأصول (ROA):** هو أحد نسب الربحية التي تظهر مدى تأثير الأصول في تحقيق صافي الربح. وكلما ارتفع هذا المعدل كان ذلك أفضل فهو يدل على كفاءة وفعالية إدارة أصول الشركة.<sup>2</sup> ويتم التعبير عن نسبة العائد على الأصول عادة كنسبة مئوية باستخدام صافي دخل الشركة ومتوسط أصولها، يشير معدل العائد المرتفع على الأصول إلى أن الشركة تدير ميزانيتها بكفاءة ونتاجية أكبر لتحقيق الأرباح في حين يشير معدل العائد على الأصول المنخفض إلى وجود مجال للتحسين كما ويمنح معدل العائد على الأصول للمستثمرين فكرة عن مدى فعالية الشركة في تحويل الأموال المستثمرة إلى دخل صاف، كلما ارتفع معدل العائد على الأصول كان ذلك أفضل لأن الشركة قادرة على توليد المزيد من الأرباح باستثمار أقل.

يتم حساب نسبة العائد على الأصول عن طريق قسمة النتيجة الصافية للشركة على إجمالي أصولها ويتم التعبير عنها وفقا للصيغة التالية<sup>3</sup>:

$$\text{معدل العائد على الأصول} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{مجموع الأصول}}$$

**العائد على حقوق الملكية (ROE):** يعرف العائد على حقوق الملكية بأنه مقياس المقارنة صافي دخل الشركة بإجمالي رأس المال المستثمر فيها، أما في سوق الأسهم فهو صافي دخل الشركة لكل مستثمر جديد. وبعد العائد على حقوق الملكية عنصرا مهما في تحديد مدى قدرة الشركة على إدارة رأس مال مستثمريها حيث كلما ارتفع هذا المعدل تحسنت سمعة الشركة في أعين المستثمرين نظرا لنجاحها في الاستفادة المثلى من رأس المال. وهو أحد أكثر المعايير فعالية للتنبؤ بأفاق الأعمال المستقبلية. فمن خلال دراسة اتجاه عائد حقوق الملكية (ROE) الشركة ما يمكن للمستثمرين تقييم ومعرفة ما إذا كانت الشركة مستمرة في النمو أو راكدة، وقبل اتخاذ قرار الاستثمار عادة ما يجري المستثمرون مقارنات بين العديد من الشركات في آن واحد والشركة التي لديها أعلى عائد على حقوق الملكية هي التي لها الحق الأكبر في الحصول على رأس المال، وبذلك يعتبر عائد حقوق الملكية أحد العوامل الرئيسية التي تظهر مصداقية الشركة في إدارة رأس مالها أما

1 Isabela Hada, Mihaela Mihalcea, **the importance of profitability indicators in assessing the financial performance of economic entities**, The annals of the university of oradea economic sciences, Tom XXIX, Issue01,2020, P:223.

2 Tommy Supriyadi, **effect of return on assets (ROA), return of equity (ROE) and net profit margin (NPM) on the company's value in manufacturing companies listed on the exchange indonesia securities year 2016–2019**, International journal of economics, Business and management research, Vol 05, No 04, 2021, P: 219.

3 Marechal Hargrave, **Ratio de rendement des actifs (ROA): Formule et définition du bon ROA**, disponible sur: <https://www.investopedia.com/terms/r/returnonassets.asp> consulté le: 27/03/2025.

انخفاض معدل العائد على حقوق الملكية علامة على عدم قدرة الشركة على تحقيق الربح كما هو متوقع. يمكن قياس العائد على حقوق الملكية وفقا للصيغة التالية:<sup>1</sup>

$$\text{معدل العائد على حقوق الملكية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{اجمالي حقوق الملكية}}$$

**العائد على المبيعات (ROS):** العائد على المبيعات هو نسبة مالية تحسب مدى كفاءة الشركة في توليد الأرباح من إيراداتها، ويقاس أداء الشركة من خلال تحليل نسبة اجمالي الإيرادات المحولة إلى ربح تشغيلي. يوضح هذا المؤشر مدى كفاءة الشركة في إنتاج منتجاتها وتقديم خدماتها الرئيسية ومدى نجاحها في إدارة الأعمال لذلك يتم استخدام نسبة معدل العائد على المبيعات كمؤشر للكفاءة والربحية، ويعتمد المستثمرون والدائنون والمقرضون الآخرون على هذا المؤشر لأنه يعكس بدقة نسبة النقد التشغيلي الذي تولدها الشركة مقارنة بإيراداتها وتوفر نظرة على الأرباح المحتملة وإمكانات إعادة الاستثمار وقدرة الشركة على سداد ديونها<sup>2</sup>.

يقدم هذا المقياس فهما دقيقا لمقدار الربح المحقق لكل وحدة نقدية من المبيعات، ويشير ارتفاع العائد على المبيعات إلى زيادة كفاءة الشركة بينما قد يشير انخفاضه إلى مشاكل مالية وشيكة. ويتم قياس العائد على المبيعات باعتماد الصيغة التالية:<sup>3</sup>

$$\text{معدل العائد على المبيعات} = \frac{\text{صافي الأرباح قبل الفوائد والضرائب}}{\text{صافي المبيعات}}$$

## 2- نسب المردودية

تعرف المردودية بأنها: " قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح بصفة دائمة في إطار نشاطها مقارنة بالوسائل المتاحة"<sup>4</sup> وهي " مفهوم يطلق على كل نشاط اقتصادي عند استخدام الإمكانيات المادية والبشرية والمالية والتي يعبر عنها بالعلاقة التالية: المردودية = النتيجة/ الوسائل<sup>5</sup>.

1 Ema Putri et al, **the effect of ROA, ROE, and EPS on stock prices of companies registered on JII for the 2018–2021**, E-journal Al-Dzahab, vol 05, No 01, 2024, P: 62.

2 Adam Hayes, Retour **sur ventes: définition du ROS et formule de calcul**, disponible sur <https://www.investopedia.com/terms/r/ros.asp>, consulté le: 28/03/2025.

3 Roberto Moro-visconti, **corporate profitability: return on requit, return on investement, medigliani & miller proposition II and economic value added**, journal électronique SSRN, 2018, P: 04.

4 محمد بنية، "مطبوعة بيداغوجية تحت عنوان محاضرات في التحليل المالي"، مقياس التحليل المالي، تخصص تسويق الخدمات، السنة الأولى ماستر، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، 2018 جامعة 8 ماي 1945 قالمة 2018/2019، ص: 51.

5 سعيد رحيم زينب خلدون، "دراسة تحليلية لمدى صلاحية نظرية الرفع المالي في المشروعات الاقتصادية الإسلامية"، مجلة التنمية والاستشراف للبحوث والدراسات المجلد 03، العدد 04 2018، ص: 58.

وعليه نستنتج أن المردودية هي عبارة عن علاقة النتائج المحققة من طرف المؤسسات والوسائل المستخدمة في تحقيقها، وتمثل مؤشرا هاما للاطلاع على مدى كفاءة وفعالية المؤسسة في استعمال الموارد المتاحة. وتتمثل نسب المردودية فيما يلي:

## 2-1- المردودية الاقتصادية

وتمثل مردودية جميع الأصول، أي مجمل الوسائل المستخدمة في نشاط المؤسسة فهي تقيس مردودية الأصول المستثمرة وتقاس من خلال العلاقة بين النتيجة الاقتصادية الفائض الإجمالي للاستغلال ومجمل الأصول المستخدمة كما يلي<sup>1</sup>:

$$\text{المردودية الاقتصادية} = \frac{\text{النتيجة الاقتصادية}}{\text{الأصول الاقتصادية}}$$

## 2-2- المردودية التجارية

وتسمى بالمردودية التجارية لأنها تسمح بتقييم الأداء البيعي للمؤسسة، وتمثل قدرة المؤسسة على استخلاص فائض من التشغيل أو الهامش التجاري، وهي تمنح معلومات تساهم في إعطاء حكم ذو قيمة حول مدى كفاءة وفعالية النشاط التجاري أو الصناعي الممارس من طرف المؤسسة. وتقاس من خلال العلاقة التالية<sup>2</sup>:

$$\text{المردودية التجارية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}$$

## 2-3- المردودية المالية

وتعرف كذلك بمردودية الأموال الخاصة، وتمثل العلاقة بين النتيجة المحققة من طرف المؤسسة وأموالها الخاصة فهي تقيس العائد المالي المحقق من استثمار أموال أصحاب المؤسسة. وتهتم المردودية المالية بكافة أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كل العناصر والتدفقات المالية، وهي تحدد مدى مشاركة الأموال الخاصة في تحقيق نتائج صافية تمكن بدورها من استرجاع الأموال الخاصة ورفع مستواها. ومن خلال قراءة معمقة ينظر إلى المردودية المالية على أنها معدل المردودية الاقتصادية بعد الضرائب عند مستوى استدانة معدومة.

1 نوال باهي وآخرون، "التدفقات النقدية وإدارة المردودية والخطر دراسة حالة مؤسسة اسمنت تبسة SCT"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 02، 2018، ص: 136.

2 نوال باهي وآخرون، "المرجع نفسه"، ص: 136.

وتحسب وفقا للعلاقة التالية<sup>1</sup>:

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

رابعاً: تقييم الأداء المالي عن طريق نسب النمو والرفع

### 1- نسب النمو

تقيس نسب النمو مدى التوسع و التقدم الذي تحققه الشركة على مر الزمن فالنمو هدف مرغوب فيه إذ أنه يمكن من توسيع الشركة، تطوير منتجاتها، تحسين طرق إنتاجها، زيادة عدد الوظائف فيها أفقياً و عمودياً مما يسمح بتدرج المدراء إلى الأعلى و خلق وظائف جديدة، وزيادة أرباحها مما يوفر دخل أكبر للعاملين في الشركة عن طريق المكافآت و زيادة الرواتب، و عائد أعلى للمساهمين و الحجم معدل النمو أهمية خاصة حيث أنه يمكن المحلل المالي من تحديد طبيعة نمو الشركة. فإذا كانت الشركة تنمو بمعدلات تتناسب مع معدلات نمو الاقتصاد القومي، فإنه هذا يدعى نمو طبيعي<sup>2</sup>.

أما إذا كانت الشركة تنمو بمعدلات أعلى من معدلات نمو الاقتصاد القومي، فإن ذلك يدعى بالنمو السريع و إذا كانت معدلات نمو الشركة أقل من معدلات نمو الاقتصاد القومي فيقال عن الشركة راكدة وفي حالة كون معدلات النمو سالبة، فإن ذلك يدل على تراجع الشركة.

والحساب معدل النمو المتغير ما وليكن (X)، يؤخذ التغير في قيمة X بين فترتين زمنيتين مثلاً قيمتين و يقسم على القيمة الأولى ل X و بافتراض أن القيمتين X1 و X0، فإن معدل النمو gx يساوي:

$$gx = \frac{X1 - X0}{X0} = \frac{\Delta X}{X0} = \frac{X1}{X0} - 1$$

ولدراسة نمو المؤسسة ما يجري حساب معدلات النمو للمتغيرات ذات الأهمية المالية المبيعات، التكاليف، صافي الدخل المقسوم النقدي، سعر السهم في السوق، ويجب عند حساب معدلات النمو أن يتم الحساب لعدة فترات بدلاً من الفترة الواحدة عند ذلك تكون الصورة أوضح عن معدلات النمو<sup>3</sup>.

وتقيس معدلات نمو الشركة سواء أفقياً أو عمودياً ومقارنة نمو الشركة مع نمو الاقتصاد القومي و يمكن قياس النمو في الشركة في عدة مجالات منها المبيعات، التكاليف، الأرباح، سعر البيع، سعر السهم<sup>4</sup>.

1 بلخير بكاري عبد الرحمان دغوم، "دراسة أثر الرفع المالي على المردودية المالية دراسة تطبيقية لعينة من المؤسسات بمنطقة حاسي مسعود خلال الفترة (2009-2014)"، مجلة دراسات - العدد الاقتصادي، المجلد 08، العدد 01، 2017، ص 103-102.

2 محمد علي إبراهيم العامري، "الإدارة المالية"، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2007، ص 124.

3 "المرجع السابق"، ص 124، 125.

4 خلدون إبراهيم الشديفات، إدارة و تحليل مالي، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى 2001، ص 133.

### 1-1- نمو المبيعات

و هي نسبة تؤثر المبيعات الصافية المتحققة خلال سنة مالية معينة، بالقياس مع السنة الماضية. و لقياس معدل نمو المبيعات نستخدم المعادلة التالية:

$$\text{مبيعات السنة الحالية} - \text{مبيعات السنة الماضية} = \text{نسبة نمو المبيعات}$$

### 1-2- نمو الدخل الصافي:

وتقاس بالشكل التالي

$$\text{النتيجة الصافية للسنة الحالية} - \text{النتيجة الصافية للسنة الماضية} = \text{نسبة نمو الدخل الصافي}$$

### 1-3- نمو القيمة المضافة

النتيجة الصافية للسنة الماضية يستخدم هذا المعيار لبيان القيمة المضافة التي ستتولد من العملية الإنتاجية، و يمكن تعريف القيمة المضافة بأنها قيمة الإنتاج الإجمالي بتكلفة عوامل الإنتاج أو بسعر السوق مطروحا منه المستلزمات السلعية والمستلزمات الخدمية والإنداثارات و تستخدم القيمة المضافة لتقدير مساهمة المنظمة في الدخل القومي<sup>1</sup>.

### 2- نسب الرفع

إن نسب الرفع المالي تبين مدى اعتماد المنشأة على المديونية (الاقتراض) في تمويل نشاطها. إن كمية الدين الذي تستخدمه المنشأة له تأثيرات إيجابية وسلبية، وكلما زادت المديونية كلما زادت احتمالية أن تواجه المنشأة صعوبات في الإيفاء بتلك الالتزامات المالية، لذلك كلما زادت المديونية كلما زادت المديونية كلما زادت احتمالية الإفلاس، وهذا يؤدي بدوره إلى حدوث حالة من الصراع بين أصحاب المصالح الذين لديهم ادعاءات دائنة ومدينة (بالمنشأة المالكين من جهة و المقرضين من جهة أخرى وإدارة الشركة من جهة ثالثة).

رغم ذلك فإن المديونية تعتبر مصدر رئيس في تمويل نشاط المنشأة ذلك أنها توفر ميزة ضريبية حيث أن الفوائد المدفوعة الخدمة المديونية تقتطع قبل حساب الضريبة. كما أن المديونية يصاحبها أدنى مستويات

1 وائل محمد صبحي، طاهر محسن الغالي، مرجع سبق ذكره، ص 182

كلفة المبادلات كما أنه نسبياً أسهل عند توفير هذا المصدر مقارنة بإصدار الأسهم. ويجب أن لا ننسى التأثير المباشر للمديونية على تقلب أسعار الأسهم، ومن النسب التي تقيس الرفع<sup>1</sup>:

## 2-1- نسبة المديونية

$$\text{اجمالي الديون (المطلوبات)} = \text{نسبة المديونية} \\ \text{اجمالي الموجودات}$$

تبين هذه النسبة مدى اعتماد المنشأة في تمويل إجمالي موجوداتها على المطلوبات و تبين كل دينار واحد من إجمالي الموجودات كم يقابله من ديون

## 2-2- نسبة الديون / حق الملكية:

$$\text{اجمالي الديون} = \text{نسبة الديون / حق الملكية} \\ \text{حق الملكية}$$

## 2-3- مضاعف حق الملكية:

و يطلق عليها أحيانا نسبة الرفع وتبين هذه النسبة كم دينار من إجمالي الموجودات التي تم تمويلها مقابل كل دينار واحد من حق الملكية و تحسب كالآتي<sup>2</sup>:

$$\text{اجمالي الموجودات} = \text{مضاعف حق الملكية} \\ \text{حق الملكية}$$

## خامسا : تقييم الاداء المالي من خلال الموازنة التقديرية

تعتبر الموازنة التقديرية ركيزة أساسية في ترقية الكفاءة المالية للمؤسسات الاقتصادية؛ وينبع ذلك من دورها المزدوج كأداة للتخطيط الاستراتيجي، ووسيلة للرقابة المستمرة التي تقوم على المقارنة المنهجية بين المستهدفات المسطرة والإنجازات الفعلية على أرض الواقع. وفي هذا السياق، تُعرّف الرقابة بأنها: «مجموعة الأعمال التي تتعلق بمتابعة تنفيذ الخطة، وتحليل الأرقام المسجلة للتعرف على مدلولاتها، ثم اتخاذ ما يلزم من إجراءات لتنمية تحقيق الأهداف ومعالجة أي قصور في تحقيق هذه الأهداف»<sup>3</sup>.

1 أسعد حميد العلي، "مرجع سبق ذكره" ص 86.

2 أسعد حميد العلي، "مرجع سبق ذكره" ص 87.

3 عبد الفتاح الصحن، محمد السيد سرايا "الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية"، مصر، 1998، ص 12.

وسيعمل هذا المبحث على تبيان الدور الذي تلعبه الموازنة التقديرية في تطوير الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وذلك عبر استعراض المحاور الثلاثة الجوهرية للعملية الرقابية القائمة على الموازنات.

### 1- حساب الانحرافات وإعداد تقارير الأداء المالي:

تتمحور هذه الخطوة حول إجراء مقارنة تقابلية بين النتائج الميدانية المحققة والمؤشرات التقديرية المتضمنة في الموازنات المختلفة. ويتأتى من ذلك استخراج الانحرافات الخاصة بكل بند، سواء كانت هذه الفروقات في صالح المؤسسة (إيجابية) أو في غير صالحها (سلبية)، بالاعتماد على الصيغة الرياضية التالية<sup>1</sup>:

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

وفي ذات المرحلة، يتم صياغة تقارير الأداء المالي التي تشكل الوسيلة الأساسية لرصد وحصر هذه الفروقات بصفة شهرية منتظمة. ويُراعى في ذلك استخدام نموذج نمطي موحد يسري على كافة الأنشطة والقطاعات الإدارية طيلة السنة المادية، مع الأخذ بعين الاعتبار أن التصميم الهيكلي لهذه التقارير يتفاوت من مؤسسة لأخرى تبعاً لطبيعة النشاط والأساليب الإدارية المتبعة<sup>2</sup>.

ولضمان فاعلية تقارير الأداء المالي، ينبغي استنادها إلى حزمة من الضوابط والمعايير الأساسية، ومنها:

- أن تتطابق مع الهيكل التنظيمي للمؤسسة ومستويات الرقابة المحددة فيها؛
- ويقتضي ذلك إعداد تقرير مالي تفصيلي ومستقل لكل مركز مسؤولية على حدة، صعوداً من الإدارات الدنيا وصولاً إلى تقارير تجميعية ترفع للإدارة العليا؛
- أن تتسم بالشمولية لتغطي كافة الأنشطة والعمليات داخل المؤسسة؛
- أن تبرز المقارنة بين المحقق والتقديري مع حساب الانحرافات دورياً (شهرياً ومنذ بداية السنة المالية إلى تاريخه)؛
- أن يتماشى أسلوب عرض البيانات ومستوى تفصيلها مع متطلبات المستخدم المحوري للتقرير؛ مما يعني تلبية احتياجاته في مجالي التقييم وصناعة القرار، وهي تختلف باختلاف المستوى الإداري وطبيعة المسؤولية المنوطة به؛

1 محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، "المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات"، الدار اجلام، السنة 2006، ص: 287.

2 محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، "مرجع سبق ذكره"، 288.

- أن تصدر بانتظام وضمن فترات زمنية وجيزة (شهرية كحد أقصى)، وقد تستدعي بعض الأزمات أو المشكلات إعدادها أسبوعياً أو يومياً؛
- أن تُجزأ بدقة وفي المواعيد المحددة لها سلفاً، لضمان التدخل السريع واتخاذ التدابير التصحيحية في الوقت المناسب؛

ومن الجدير بالذكر أن الموازنة التقديرية للمبيعات تتيح للمؤسسة إمكانية إجراء تحليل دقيق لكل من انحراف المبيعات وانحراف الإنتاج.

### 1-1- تحليل انحراف المبيعات

يُقصد بانحراف المبيعات ذلك الفارق المالي بين القيمة المقدرة للمبيعات في الموازنة والقيمة الفعلية التي تم تحقيقها فعلياً، ويعزز هذا التباين إلى عاملين رئيسيين<sup>1</sup>:

1. تباين حجم الكميات المباعة فعلياً عن الكميات التي صُيغت في الخطة (ويُطلق عليه انحراف كمية المبيعات).
2. تباين السعر الفعلي لبيع الوحدة عن السعر التقديري المحدد لها مسبقاً (ويُطلق عليه انحراف سعر البيع).

وتُحسب قيم هذه الانحرافات وفقاً للمعادلات التالية<sup>2</sup>:

#### 1-1-1 انحراف الكمية:

$$\text{انحراف الكمية} = (\text{كمية الفعلية} - \text{كمية المقدرة}) \times \text{السعر المقدر} \\ \Delta \text{ الكمية} \times \text{السعر المقدر}$$

#### 1-1-2 انحراف السعر:

$$\text{انحراف السعر} = (\text{سعر الفعلي} - \text{سعر المقدر}) \times \text{الكمية الفعلية} \\ \Delta \text{ السعر} \times \text{الكمية الفعلية}$$

1 عبد الرحمن توفيق، "التخطيط المالي وإعداد الموازنات"، دار وائل للنشر، مصر، 2007، ص 62.

2 فريد شناف، "مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج"، دار المحمدية، الجزائر، 2002، ص: 58.

## 2- مرحلة تحليل الانحرافات:

تُعرف عملية تحليل الانحرافات بأنها تشخيص الفروق الحاصلة بين مستهدفات الموازنة والنتائج الواقعية المقابلة لها عن نفس الفترة الزمنية، بهدف تتبع مسبباتها العميقة وصياغة الإجراءات التقويمية الملائمة<sup>1</sup>.

تنقسم هذه الانحرافات إجمالاً إلى فئتين<sup>2</sup>:

### 2-1- انحرافات بسيطة (ضئيلة)

وهي الفروقات الطفيفة التي يمكن غض الطرف عنها وعدم التركيز عليها ؛ نظراً لأن الجهد والوقت اللازمين لتفكيكها ومعرفة أسبابها وبحث سبل تلافيها مستقبلاً قد يترتب عليهما تكاليف اقتصادية عالية تتجاوز الجدوى من تحليلها، وبالتالي يكون من الأفضل تجنبها.

### 2-2- انحرافات كبيرة (جوهرية)

وهي الفروق ذات الأثر الواضح على مخرجات الأداء العام للمؤسسة، مما يمنع التغاضي عنها؛ بل يستوجب ذلك إخضاعها للتحليل الدقيق للوقوف على خلفياتها وعلاجها وتجنب تبعاتها السلبية مستقبلاً. وتعود جذور هذه الانحرافات الجوهرية إما إلى غياب الواقعية في الخطة أو إلى تدني كفاءة عمليات التنفيذ:

#### • أسباب عدم واقعية الخطة

الاعتماد على تنبؤات مستقبلية غير دقيقة؛

التقييم غير السليم للإمكانيات والقدرات المتاحة؛

الطوارئ والتغيرات الفجائية في الظروف المحيطة.

#### • آليات المعالجة: إحداث تعديلات جزئية عاجلة على الموازنة الجارية، أو تطوير وإعادة هيكلة نظم

التنبؤ والتخطيط بالمؤسسة؛

#### • أسباب عدم كفاءة التنفيذ:

وجود خلل أو تقصير في أداء بعض الأقسام؛

1 يحي محمد أبو صالب "نظم المعلومات الإدارية والمحاسبية، دار الأمين"، مصر، 2002، ص 183.

2 أحمد ماهر "الخطط والسياسات والاستراتيجيات مركز التنمية الإدارية"، مصر، ص 327.

ضعف الأداء في بعض الفروع التابعة؛

قصور في الممارسات الوظيفية لبعض الأفراد؛

عدم توافر الموارد والمدخلات اللازمة للعمل.

- **آليات المعالجة:** تفعيل آليات التحفيز أو توقيع العقوبات، إجراء تدوير وظيفي أو تغيير في المناصب والأفراد، تعديل أنظمة وساعات العمل الرسمية، أو إدخال تغييرات على السياسات العامة للمشروع كسياسات التسعير.

### 3- مرحلة اتخاذ الإجراءات التصحيحية

إن صياغة معايير الأداء المالي وتقييمها، ومن ثم احتساب الفروقات الناتجة عن مقارنتها بالواقع، يفضيان في السواد الأعظم من الحالات إلى بلورة قرارات وتدابير تصحيحية واضحة.

وتمثل هذه التدابير الحلقة الختامية في المنظومة الرقابية؛ حيث تباشر الإدارة جملة من التصرفات التي تستهدف تقويم الانحرافات المؤثرة التي جعلت الأداء الفعلي يحد عن المستويات المعيارية المحددة سلفاً. وقد تمتد هذه التدابير لتشمل مراجعة المعايير ذاتها أو تعديل التوجهات الاستراتيجية. وتتكون هذه العملية الإجرائية من محطتين متتاليتين هما: تشخيص مسببات الانحراف، ثم القيام بالتحركات الفعالة لعلاجها<sup>1</sup>.

وفي هذا الإطار، يتم تدارس الأسباب الكامنة وراء ظهور الانحراف، وصناعة القرارات والخطوات التنفيذية الكفيلة بمعالجته وضمان عدم تكراره مستقبلاً، وهو ما يتطلب<sup>2</sup>:

- تدارس الخلفيات المسببة للانحرافات مع المسؤولين التنفيذيين المباشرين، سواء عبر إلزامهم بتقديم تقارير وتفسيرات مكتوبة حول الفروقات الجوهرية المرصودة، أو عبر عقد اجتماعات مباشرة معهم لمناقشة طبيعة هذه الانحرافات وسياقها، سواء كانت إيجابية أو سلبية؛
- صياغة القرارات الحاسمة بشأن الخطوات المنهجية الواجب تبنيها لعلاج وتجاوز هذه الانحرافات؛

1 فلاح حسن عداي الحسيني، مؤيد عبد الرحمان عبد الله الدوري، "إدارة البنوك مدخل كمي وإستراتيجي معاصر"، طبعة 04، دار وائل للنشر، 2008، ص ص 216-217.

2 محمد سامي راضي، وجدي حامد الحجازي، "مرجع سبق ذكره"، ص 288.

- المتابعة الدقيقة لمسار تنفيذ القرارات والتدابير التقويمية، والتي قد تمتد لتشمل: إجراء بحوث ودراسات تفصيلية ومعقدة بهدف رصد قنوات تطوير الأوضاع وتحسينها؛
- مراجعة الأهداف والتحقق من مدى واقعيتها ومناسبتها للظروف الراهنة؛
- إعادة هيكلة وتعديل الاستراتيجيات والأنظمة والمسارات الإجرائية كلما دعت الحاجة؛
- إعادة النظر في الموازنات التقديرية المعتمدة وتعديلها إذا ما استوجبت الضرورة العلمية والعملية ذلك.

#### المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على فعالية الاداء المالي

تتأثر الكفاءة المالية للمؤسسة بشبكة معقدة من المتغيرات التي تتداخل فيما بينها لتشكل المخرجات النهائية للأداء، ويمكن تصنيف هذه المتغيرات إلى محددات داخلية ترتبط بالبنية الهيكلية والتشغيلية للمؤسسة، ومحددات خارجية تتعلق بالبيئة الكلية المحيطة، وذلك وفق التفصيل الآتي:

##### أولاً: العوامل الداخلية

تتمثل في العوامل التي تقع ضمن نطاق سيطرة الإدارة وتؤثر بشكل مباشر على فاعلية تخصيص الموارد، ومن أبرزها:

##### الهيكل التنظيمي

يُعد الهيكل التنظيمي بمثابة النسق الذي ينظم التفاعلات بين مختلف الوحدات الإدارية، حيث يحدد قنوات الاتصال الرسمية، وتوزيع الصلاحيات والمسؤوليات. وتكمن أهميته في قدرته على تسيير تنفيذ الخطط الاستراتيجية من خلال التحديد الدقيق للوظائف وتخصيص الموارد اللازمة لها، مما يساهم في عقلنة عملية اتخاذ القرار ورفع مستوى التنسيق التشغيلي، وهو ما ينعكس إيجاباً على استقرار المؤشرات المالية.

المناخ التنظيمي: يشير إلى بيئة العمل الداخلية وما تتضمنه من نظم لاتخاذ القرار، وأنماط القيادة، وآليات تنمية رأس المال البشري. إن وضوح الرؤية التنظيمية وإدراك الموظفين للأهداف الاستراتيجية يعزز من الارتباط بين الأداء الفردي والأداء المالي العام. كما أن تبني أسلوب إداري يحفز على المبادرة والابتكار يساهم في تجويد الرقابة المالية والإدارية، مما يضمن كفاءة تسيير التدفقات النقدية والالتزام بمعايير الأداء المخطط لها<sup>1</sup>.

حجم المؤسسة: يعد حجم المؤسسة متغيراً حاسماً في تفسير التباين في الأداء المالي؛ فالمؤسسات الكبيرة غالباً ما تستفيد من "اقتصاديات الحجم"، مما يعزز من كفاءتها التشغيلية وقدرتها التنافسية. ويُستدل على هذا

1 محمد محمود الخطيب، "الاداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات"، ط01، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2010، ص- ص48،

الأثر من خلال مؤشر العائد على الأصول (ROA) ؛ إذ إن تعاضد القاعدة الرأسمالية والموجودات يساهم في زيادة معدلات دوران رأس المال ورفع القيمة السوقية للمؤسسة، وهو ما يعطي إشارات إيجابية للمستثمرين حول ملائمتها وقوة أدائها<sup>1</sup>.

المستوى التكنولوجي: تتمثل في النظم التقنية والحلول البرمجية المستخدمة في عمليات التحويل والإنتاج. إن الاعتماد على التكنولوجيا المتقدمة يؤدي إلى تحسين جودة المخرجات وخفض التكاليف التشغيلية، مما يمنح المؤسسة ميزة تنافسية تترجم إلى معدلات ربحية مرتفعة وأداء مالي متفوق مقارنة بنظيراتها التي تعتمد على نظم تقليدية<sup>2</sup>.

### ثانياً: العوامل الخارجية

وهي المتغيرات البيئية الكلية التي تفرضها البيئة الخارجية، وتتسم بكونها خارج نطاق التحكم المباشر للمؤسسة<sup>3</sup>:

#### البيئة الاجتماعية والثقافية

يرتبط الأداء المالي بمنظومة القيم والعادات والتقاليد السائدة في المجتمع الذي تمارس فيه المؤسسة نشاطها. ويشمل ذلك مستوى التعليم والوعي التقني، ومدى توفر مراكز التدريب والتكوين المهني، حيث تنعكس جودة المورد البشري المجتمعي على كفاءة اليد العاملة داخل المؤسسة، وبالتالي على إنتاجيتها المالية.

#### البيئة الاقتصادية

تمثل الإطار الكلي الذي يحدد وتيرة النشاط المالي للمؤسسة؛ إذ تلعب معدلات النمو الاقتصادي، ومستويات التضخم، والاستقرار النقدي دوراً جوهرياً في توجيه القرارات الاستثمارية. كما أن السياسات النقدية والمالية للدولة تؤثر بشكل مباشر على تكلفة التمويل وفرص الوصول إلى الأسواق المالية، مما ينعكس بشكل عميق على الهيكل المالي للمؤسسة ونتائجها الختامية.

البيئة السياسية والقانونية: تتأثر المؤسسات بمدى استقرار النظام السياسي ومرونة الأطر التشريعية المنظمة للأعمال (مثل قوانين الضرائب، والتشريعات التجارية). إن وجود بيئة قانونية شفافة ومستقرة يقلل من مخاطر

1 Surya Rizky et al, **The influence of firm size, leverage, liquidity, and Sales growth on financial performance (study on agriculture Companies in indoneca ctock exchange over the period 2014–2018).**

international sustainable competitiveness advantage, 2021, p:283

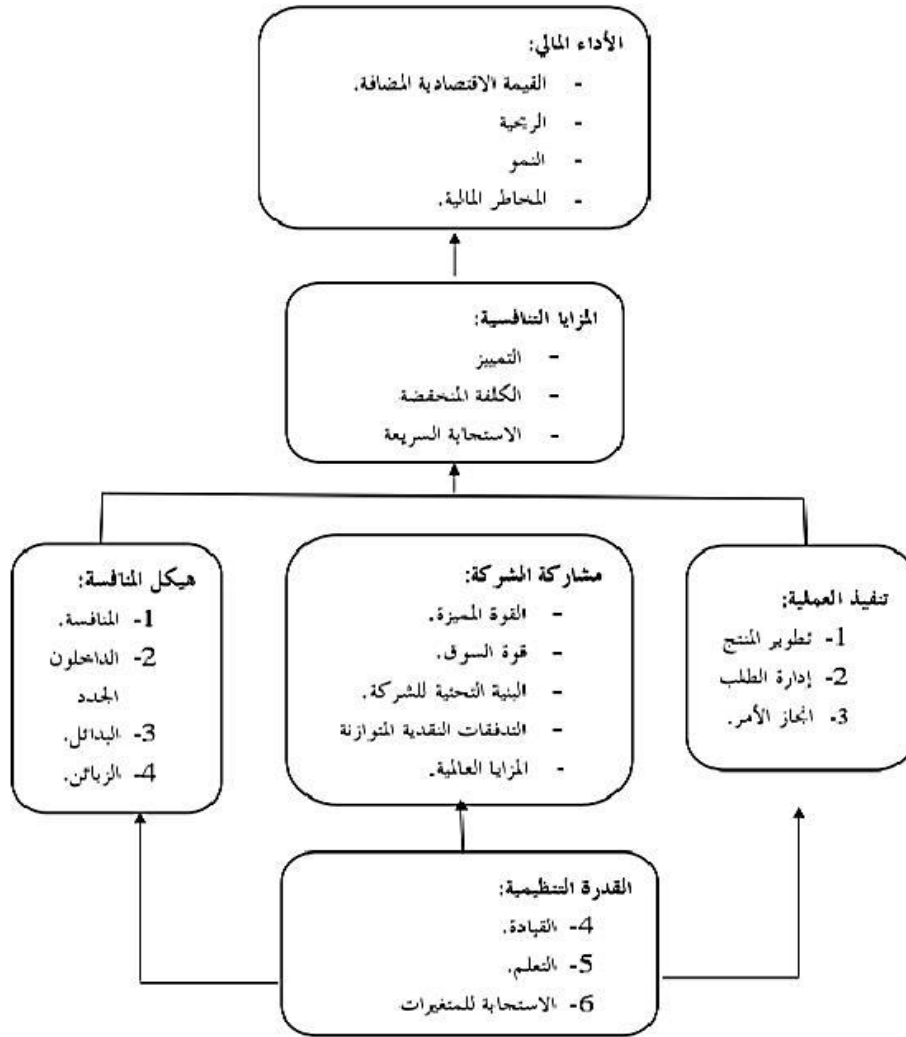
2 علي بن موفقي، فائزة أم الخير حاشي، أثر التطبيقات الحديثة للتكنولوجيا المعلوماتية في تحسين الاداء المالي للمؤسسة-دراسة ميدانية، مجلة دفاقر اقتصادية، المجلد 14، العدد، 02، 2023، ص:575.

3 منير عواوي، استخدام التحليل المالي في تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية -دراسة مؤسسة صيدال الفترة: (2013-2017)، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2020، ص - ص: 88-89.

الأعمال ويسهل التعاملات مع المؤسسات الحكومية، كما أن التوجهات السياسية والعلاقات الدولية للدولة تفتح آفاقاً للتوسع الخارجي أو تفرض قيوداً قد تحد من الكفاءة المالية للمؤسسة.

والشكل التالي يوضح العوامل المؤثرة على فعالية الاداء المالي:

الشكل رقم (04): العوامل المؤثرة على فعالية الاداء المالي



المصدر: ناظم حسن عبد السيد، (محاسبة الجودة مدخل تحليلي). الطبعة الاولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2009، ص137

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

تعد العلاقة بين التخطيط المالي والأداء المالي علاقة عضوية وتكاملية تتسم بالتعقيد والتداخل؛ حيث يمثل التخطيط المالي الركيزة الاستراتيجية والمحدد الجوهرى لفاعلية الأداء المالي للمؤسسة. وتتجلى أبعاد هذه العلاقة من خلال المحاور الاستراتيجية التالية:

- ✓ **تحديد الأهداف المالية للمؤسسة:** يلعب التخطيط المالي دوراً حيوياً في صياغة الأهداف المالية التي تضمن التوازن الاستراتيجي بين المديين القصير والطويل، وذلك عبر توفير مستويات آمنة من السيولة والاحتياطات النقدية. ولا تقتصر هذه الأهداف على الجانب التشغيلي فحسب، بل تمتد لتشمل تعظيم العوائد، وخلق القيمة الاقتصادية المضافة، وإدارة المخاطر النظامية وغير النظامية، وتحفيز معدلات النمو (سواء في قاعدة الأصول أو حجم الإيرادات)، فضلاً عن ترشيد هيكل التكاليف الثابتة، مما ينعكس بشكل تراكمي وإيجابي على مؤشرات الأداء المالي الكلية؛
- ✓ **رسم السياسات المالية:** تشكل السياسات المالية الإطار المرجعي الذي يوجه بوصلة القرارات التمويلية والاستثمارية. فالتخطيط المالي الدقيق يضمن اتساق هذه السياسات (مثل سياسات الاقتراض، التمويل الذاتي، توزيع الأرباح، والرقابة المالية) مع التوجهات العامة للمؤسسة، ويحقق التناغم بين مختلف الوحدات الإدارية، مما يعزز من كفاءة القرارات المالية ويقلل من حيود الأداء عن المستهدفات<sup>1</sup>؛
- ✓ **الاستعمال الأمثل للمصادر:** يعمل التخطيط المالي كمحرك تنبؤي لتصحيح التقديرات الراهنة واستشراف الاحتياجات المالية المستقبلية، مما يقي المؤسسة من مخاطر العجز المالي أو عطل الفائض (تجميد الموارد). إن نجاح المؤسسات في إدارة مواردها يرتبط طردياً بمدى نضج منظومة التخطيط المالي لديها، وقدرتها على تحقيق التخصيص الأمثل للموارد المتاحة؛
- ✓ **المساعدة في تحقيق أفضلية الهيكل المالي:** يساهم التخطيط في تشخيص الثغرات التمويلية وتحديد المزيج الأمثل لمصادر التمويل، مما يؤدي إلى خفض تكلفة رأس المال (WACC) وتعظيم القيمة السوقية للمؤسسة في ظل بيئة تنافسية، وهو ما يمثل ذروة النجاح في الأداء المالي الاستراتيجي؛
- ✓ **فعاليات العمليات في المؤسسة:** تتوقف فاعلية الأنشطة الجوهرية (الإنتاج، التسويق، وغيرها) على مدى توافر الموارد المالية اللازمة في التوقيت والمقدار المناسبين. وهنا يبرز دور التخطيط المالي كضامن لتدفق الموارد بما يتوافق مع الخطط التشغيلية، مما يمنع حدوث اختناقات في العمليات ويحافظ على استمرارية الأداء المتميز<sup>2</sup>؛

1 فروم محمد الصالح، "محاضرات في مادة التخطيط والرقابة المالية"، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الأولى تخصص ادارة مالية، كلية العلوم

الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، 2023-2024، ص12.

2 زينب رضوان علي، "تقييم عملية التخطيط المالي واعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة"، حالة تطبيقية عن مؤسسة، مذكرة الماجستير، كلية

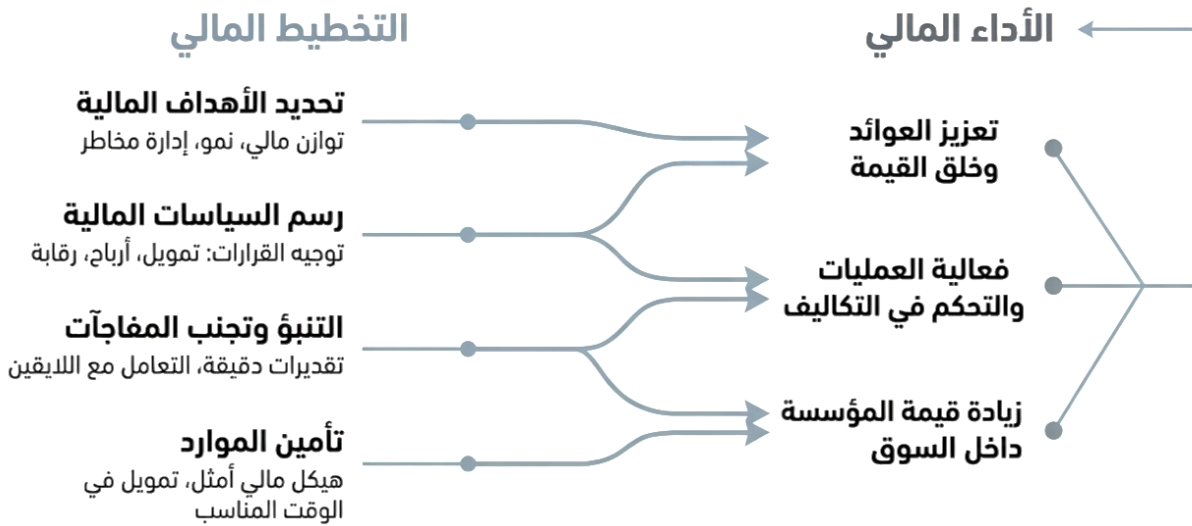
العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة 2012-2013، ص15.

✓ التنبؤ بإيرادات المؤسسة ونفقاتها:

يُعد التخطيط المالي أداة منهجية لربط قرارات الاستثمار بتوقعات الإيرادات والنفقات المرتبطة بها؛ وذلك من خلال إعداد القوائم المالية التقديرية (كقائمة الدخل التقديرية)، التي تعمل كمرآة عاكسة للنتائج المالية المتوقعة، وتسمح بإجراء التعديلات الاستباقية لضمان تحقيق الربحية المستهدفة؛

✓ **تجنب المفاجآت:** يعزز التخطيط المالي من مرونة المؤسسة وقدرتها على استشراف السيناريوهات البديلة لمواجهة الأحداث غير المتوقعة. ومن خلال تحليل الحساسية وافتراسات المستقبل، يمكن التخطيط الإدارة من اتخاذ تدابير تصحيحية فعالة عند حدوث انحرافات جوهرية، مما يقلل من حدة المفاجآت المالية ويؤمن استقرار الأداء المالي تحت الضغوط<sup>1</sup>.  
والشكل الموالي يوضح العلاقة بين التخطيط المالي والاداء المالي

الشكل رقم (05): العلاقة بين التخطيط المالي والاداء المالي



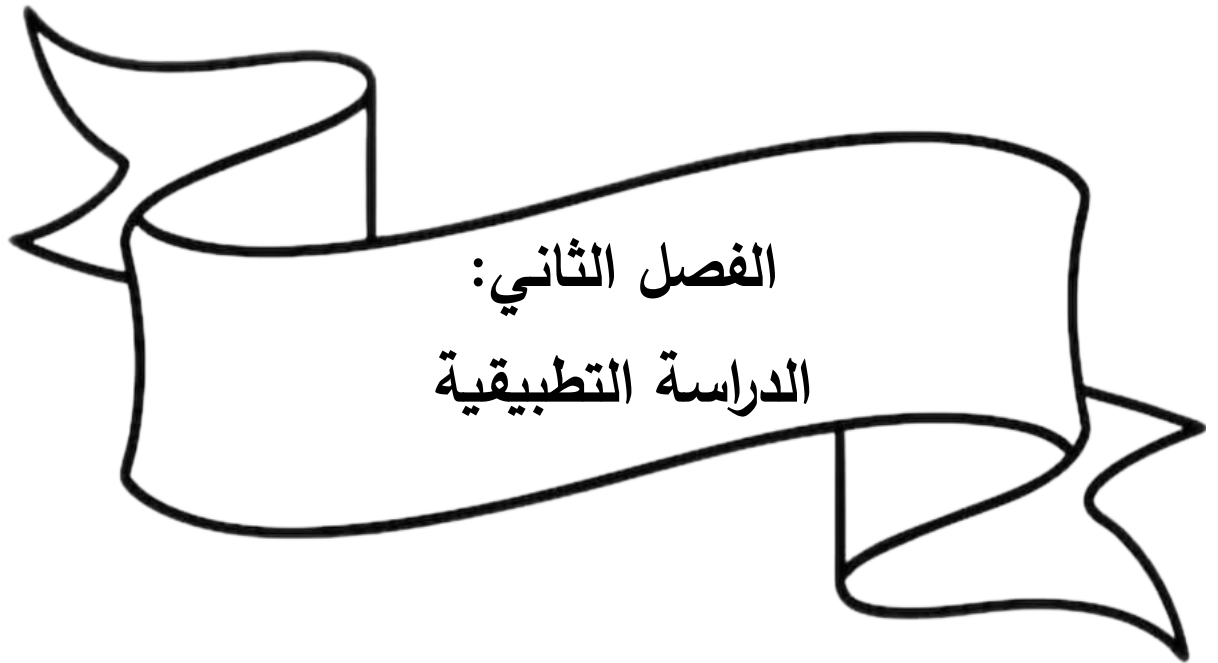
المصدر: من اعداد الطالبتين

1 راشدة عزيزو، الاستراتيجية والتخطيط المالي، مطبوعة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ادارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ابن خلدون، تيارت، 2021-2022، ص ص 31-32.

خلاصة الفصل الأول:

يتناول هذا الفصل الإطار النظري لكلٍ من التخطيط المالي وتقييم الأداء المالي باعتبارهما من الركائز الأساسية في تسيير المؤسسات. فالتخطيط المالي يُعد عملية استشرافية تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل المالي للمؤسسة، من خلال تقدير احتياجاتها من الموارد المالية وتحديد مصادر تمويلها المناسبة، مع العمل على توفيرها في الوقت الملائم وبأقل تكلفة ممكنة. كما يعتمد على مجموعة من الأدوات، مثل الموازنات التقديرية وتحليل التعادل، ويتبع خطوات منهجية تبدأ بتحليل الأداء السابق، وتحديد متطلبات الاستثمار، والتنبؤ بالإيرادات والنفقات، وصولاً إلى اختيار البدائل التمويلية وتقييم نتائجها.

في المقابل، يُمثل تقييم الأداء المالي آلية تحليلية تهدف إلى قياس مدى قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها المخططة، ومدى كفاءتها في استغلال مواردها المتاحة، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف، والكشف عن الانحرافات ومعالجتها. وتبرز أهمية هذه العملية في دعم اتخاذ القرارات وتحسين كفاءة الأداء. ويعتمد تقييم الأداء المالي بشكل أساسي على المؤشرات والنسب المالية، مثل مؤشرات التوازن المالي، نسب السيولة، الربحية، المردودية، النمو، والرفع المالي، حيث تساعد هذه المؤشرات في تحليل الوضعية الحالية للمؤسسة والتنبؤ بمستقبلها، خاصة عند مقارنتها عبر فترات زمنية مختلفة أو مع معايير مرجعية.



الفصل الثاني:  
الدراسة التطبيقية

إن التخطيط المالي ودوره في تحسين الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية يمثل الإطار النظري للدراسة الحالية، وعليه سيتم تجسيد المفاهيم النظرية وربطها بالواقع الميداني وهذا بدراسة حالة مؤسسة الاسمنت تبسة. حيث سيحاول هذا الفصل توضيح الإطار المنهجي للدراسة، من خلال تحديد مجتمع وعينة الدراسة، وبيان أدوات جمع البيانات المعتمدة، إلى جانب عرض مختلف الأساليب الإحصائية المستخدمة في تحليل البيانات واستخلاص النتائج. كما سيتم التطرق إلى كيفية عرض وتحليل البيانات، بدءاً من تحليل الخصائص الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة، مروراً بتحليل أثر أبعاد المتغير المستقل على التابع، وصولاً إلى عرض النتائج النهائية واختبار فرضيات الدراسة في ضوء المعطيات المتحصل عليها، بما يدعم إشكالية الدراسة، وعليه سيتم تقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث كالاتي:

- ❖ تقديم عام لمؤسسة الإسمنت تبسة؛
  - ❖ الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية؛
  - ❖ تحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات.
- الفرضيات التطبيقية :**

- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية للتخطيط المالي على تحسين معدلات الربحية (ROA/ROE) في مؤسسة الإسمنت بتبسة؛
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين استخدام الموازنات التقديرية والرقابة المالية وبين رفع كفاءة الأداء المالي للمؤسسة؛
- توجد علاقة إيجابية ذات دلالة إحصائية بين فعالية التخطيط المالي وتحقيق التوازن والسيولة المالية في مؤسسة الإسمنت تبسة.

## المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة الإسمنت -تبسة

### المطلب الأول: تعريف و أهداف شركة الاسمنت

تكتسي مؤسسة إسمنت تبسة أهمية كبيرة في دعم قطاع البناء والتشييد على المستوى الوطني، وتسعى هذه المؤسسة إلى تحقيق جملة من الأهداف لضمان تطوير نشاطها وتعزيز دورها في الاقتصاد الوطني، كما تنشط في مجال إنتاج وتسويق مادة الإسمنت ومشتقاته الموجهة لمختلف المشاريع التنموية.

#### أولاً: تعريف مؤسسة إسمنت -تبسة-

تُعد مؤسسة إسمنت تبسة مؤسسة عمومية اقتصادية مساهمة، منبثقة عن شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق، والتي تُعنى أساساً بإنتاج وتسويق مادة الإسمنت ومواد البناء المرتبطة بها في إطار شبكة توزيع وطنية. وقد أنشئت المؤسسة في 29 نوفمبر 1993 برأس مال قدره 800 مليون دينار جزائري، مقسم إلى 8,000 سهم، بقيمة اسمية تقدر بـ 100 ألف دينار جزائري للسهم الواحد، حيث ساهمت في البداية عدة أطراف في تمويل رأس المال الابتدائي الذي قُدّر بـ 200 مليون دينار جزائري.

ومع إعادة الهيكلة التي عرفها القطاع في سنة 1997، أصبحت شركة الإسمنت ومشتقاته للشرق المساهم الوحيد في المؤسسة بعد اقتناء باقي الأسهم، مما أدى إلى رفع رأس مالها تدريجياً ليصل إلى 1200 مليون دينار جزائري، ثم تطور لاحقاً ليلبلغ حوالي 2700 مليون دينار جزائري في الفترات اللاحقة، وهو ما يعكس توسع نشاطها وتعزيز مكانتها في قطاع مواد البناء على المستوى الوطني.

ويقع المقر الاجتماعي للمؤسسة بطريق بلقاسمي يوسف بولاية تبسة، بينما يتواجد المصنع الإنتاجي بمنطقة الماء الأبيض على بعد حوالي 26 كلم جنوب مقر الولاية، وهو موقع استراتيجي يسمح بتسهيل عمليات الإنتاج والتوزيع نحو مختلف مناطق الوطن<sup>1</sup>.

#### ثانياً: أهداف الشركة

تتمثل أهداف الشركة كما جاء في الوثائق القانونية له "إن شركة إسمنت تبسة تهدف إلى إنتاج، نقل و تسويق و ممارسة جميع النشاطات الخاصة بمادة الإسمنت و مواد البناء في الوطن و خارجه و سائر العمليات المالية و العقارية و غير العقارية، الخاصة و المرتبطة ارتباطاً مباشراً و غير مباشر بمادة الإسمنت". ويتضح ذلك من خلال الأهداف التالية<sup>2</sup>:

1 مصلحة الموارد البشرية بالشركة

2 مصلحة الموارد البشرية بالشركة

### 1 أهداف مالية واقتصادية, تتمثل هذه الأهداف في:

- الزيادة في رأس مال وتسديد الديون وشراء استثمارات جديدة لتوفير مناصب شغل؛
- إنتاج منتج يتصف بالمواصفات الدولية مما يسمح بال منافسة؛
- تنمية الاقتصاد الوطني مع إمكانية المساهمة في إنشاء مصانع جديدة؛
- تغطية العجز الجهوي خاصة في مجال الإسمنت ومواد البناء والتقليل من استيرادها وتحقيق الأرباح والمساهمة في تطوير الشركة.

### 2 أهداف اجتماعية وبيئية, وتتمثل في:

- تدعيم المجهود الوطني في مجال التشغيل ومن ثمة تخفيض البطالة؛
- توفير مادة الإسمنت بأسعار معقولة؛
- تحسين المستوى المعيشي من خلال توزيع جزء من الأرباح على العمال؛
- إضافة إلى ذل ك تسعى الشركة إلى المحافظة على البيئة من خلال تجهيز المصنع بمجموعة من المصافي لمنع وصول المواد والغازات المتطايرة من المداخل إلى البيئة؛
- أما الهدف الأساسي الذي تركز عليه الشركة فيتمثل في ضمان النوعية والكمية وكذا الحفاظ على استمرار الأسعار هذا من الناحية الاقتصادية أما من الناحية الاجتماعية فالهدف واحد عند كل الشركات وهو توفير مناصب عمل وكذلك الاستفادة من توظيف الإطارات عالية المستوى والكفاءة.

### المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي وتقسيم الوظائف بالمؤسسة محل الدراسة

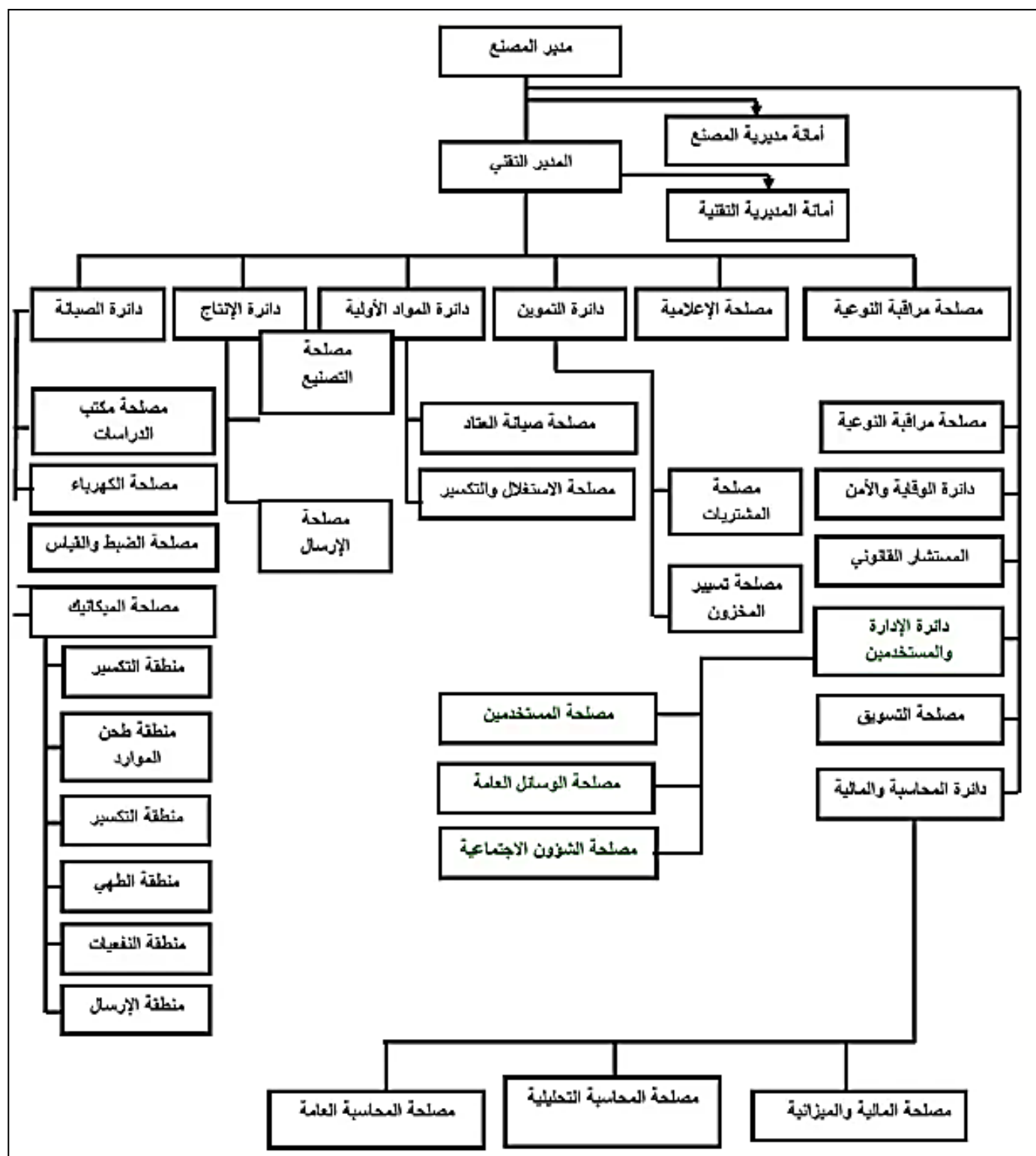
يُعد الهيكل التنظيمي أداة أساسية لتحديد العلاقات الإدارية داخل المؤسسة وتوضيح مستويات السلطة والمسؤولية بين مختلف المصالح. كما يهدف إلى تنظيم توزيع الوظائف وتنسيق المهام بما يضمن السير الحسن للنشاط وتحقيق الأهداف المسطرة.

### أولا الهيكل التنظيمي:

تعتمد شركة الاسمنت -تبسة- على الهيكل الوظيفي كأحد النماذج التطبيقية شيوعا, حيث يقوم هذا النوع من الهياكل على تجميع الوظائف المتشابهة من حيث المهام و المسؤوليات و الخصائص ضمن وحدات تنظيمية مستقلة. و تشكل هذه الوحدات مجموعها البنية التنظيمية الكاملة للمؤسسة, مما يسهم في تحسين الكفاءة و توضيح الأدوار داخل بيئة العمل.

يتمثل الهيكل التنظيمي لشركة اسمنت تبسة في الشكل التالي:

الشكل رقم (06): الهيكل التنظيمي للشركة



المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصصلحة الموارد البشرية بالشركة

يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة طريقة توزيع المسؤوليات و السلطات بين مختلف المصالح و الادارات. كما يعكس هذا التنظيم التسلسل الإداري الذي يضمن التنسيق الفعال بين مختلف الوحدات لتحقيق أهداف المؤسسة.

#### ثانيا: التقسيم الوظيفي لشركة الاسمنت -تبسة-

يتم تقسيم الوظائف في شركة الاسمنت بطريقة تسمح بسير العمليات الادارية بطريقة سهلة و منظمة و الجدول التالي يلخص ذلك

الجدول رقم (1): تقسيم وظائف في شركة محل الدراسة

| التقسيم الوظيفي          | المهام                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
|--------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المديرية العامة للشركة   | - الإشراف على الإدارة العامة للشركة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |
| مديرية التجارة و التموين | - الإشراف العام على عمليات الشراء ذات الحجم الكبير، وكذا توزيع عقود بيع الإسمنت.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| مديرية المحاسبة والمالية | - تحليل النسب المئوية وإصدار خطط العمل السنوية.<br>- مراقبة الأعمال المحاسبية.<br>- الإشراف على دائرة المالية والمحاسبة بالمصنع.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                  |
| مديرية الموارد البشرية   | - مكلفة بالأعمال الإدارية الخاصة بالمستخدمين والعمال وتتبع مباشرة الرئيس، المدير العام.<br>- مسؤول ضمان الجودة.<br>- الإشراف على ضمان الحصول على شهادة المواصفات القياسية ISO9001 وتجسيد مراحل الحصول على هذه الشهادة.<br>- مواكبة متطلبات جودة السلع المقدمة في ظل وجود منتجات منافسة.<br>- حرية المبادلات الاقتصادية، بالإضافة إلى تبني رؤية مستقبلية مبنية على أساس تسويق المنتج خارج الحدود الجغرافية بعد تأكيد الحصول على شهادة الأيزو 90011.<br>- الإشراف المباشر على مصلحة مراقبة النوعية. |
| مديرية المصنع            | تشرف على مختلف الدوائر والأقسام والمصالح في المصنع منها تنظيم، تطوير، تسيير ومراقبة سير العمليات وتتبع مباشرة المدير العام.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                       |

|                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| المديرية التقنية           | تضم هذه المديرية الدوائر والأقسام الاستراتيجية في الشركة والتي تتمثل أساس في: دائرة الإنتاج، دائرة المواد الأولية، دائرة التموين، دائرة الصيانة.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                            |
| دائرة المالية والمحاسبة    | وتشرف هذه الدائرة على المصالح التالية: مصلحة المالية، مصلحة المحاسبة العامة، مصلحة المحاسبة التحليلية، فالمصلحة الأولى تشرف على تسيير السيولة المالية للمصنع من مقبوضات ومدفوعات تضمن السير الحسن للصندوق وجعله يساير احتياجات الشركة وكأداة لتنفيذ أهدافها المسطرة في شكل خطط مالية محاسبية، أما مصلحتي المحاسبة بنوعيهما (العامة والتحليلية) فتعملان على التنفيذ العلمي للمحاسبة العامة والتحليلية وإصدار الميزانيات المحاسبية وجدول حسابات النتائج وتحديد الانحرافات وتهدف المصلحتين إلى التطبيق الصارم للتنظيم المتبني في تسيير الموارد وصحة المعلومات ونتائج المحاسبة. |
| دائرة التموين              | -توفير كل الاحتياجات، الخاصة بدوائر الإنتاج، الصيانة، المواد الأولية ضمان مختلف الاحتياجات لتنفيذ تدخلات الصيانة والتصلح في فترات الإنتاج وفي فترات الصيانة المبرمجة وحين التوقف الجزئي المبرمج للعملية الإنتاجية.<br>-الحرص على تلبية مختلف الطلبات منقطع التبديل والأدوات والمستلزمات طبقا للمواصفات المطلوبة من طرف المصالح.<br>-تنظيم عمليات الجرد المتعلقة بقطع التبديل.<br>-مراقبة مستويات المخزون وبرمجة مواعيد إعادة التموين.                                                                                                                                       |
| دائرة الإدارة و المستخدمين | -تسيير الملفات الإدارية الخاصة بالعمال منذ التوظيف إلى ما بعد التعاقد.<br>-تحضير ودفع الرواتب والأجور الشهرية وتسيير العطل السنوية والاستثنائية.<br>-تسيير الملفات الاجتماعية للعاملين والخاصة بالاشتراكات الخاصة بصندوق الضمان الاجتماعي والتعويضات والخدمات الاجتماعية.<br>-وضع البرامج الخاصة بتكوين العمال الجدد ورسكلتهم تماشيا مع التقنيات الحديثة في صناعة الإسمنت.<br>-استقبال طلبات التوظيف.                                                                                                                                                                       |
| دائرة الإنتاج              | -إعداد وتحضير البرنامج الشهري للإنتاج والسهر على تنفيذه من قبل مختلف المصالح.                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                               |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                         |                             |
|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------|
| <p>-السهر على تجسيد المخطط السنوي للإنتاج.</p> <p>-تنسيق نشاطات مختلف المصالح.</p> <p>-المتابعة والمراقبة اليومية لسيرورة العملية الإنتاجية وتدفق الإنتاج.</p>                                                                                                                                                          |                             |
| <p>تشرف على تسيير ومراقبة نشاط المصالح التالية:</p> <p>-مصلحة الورشة المركزية.</p> <p>-مصلحة الميكانيك.</p> <p>-مصلحة الكهرباء.</p> <p>-مصلحة الدراسات والمناهج.</p> <p>-مصلحة القياس والضبط.</p> <p>وتعمل هذه المصالح بالتنسيق على ضمان صيانة العتاد الثابت أي التجهيزات التي تتولى عمليات التكسير الطهي والتوزيع.</p> | <p>دائرة الصيانة</p>        |
| <p>-ضمان التموين الدائم والمستمر بالمواد الأولية والمتمثلة في الحجر الكلسي، الطين، الرمل والجبس.</p> <p>-ضمان مستوى مخزون دائم لتفادي أي انقطاعات في العملية الإنتاجية.</p> <p>-الإشراف على عمليات التفجير.</p> <p>-الإشراف على مصلحتي الاستغلال وصيانة العتاد المتنقل، قسم التكسير.</p>                                | <p>دائرة المواد الأولية</p> |
| <p>تشرف على مراقبة جودة الإسمنت في كل مراحل التصنيع التي يمر بها المنتج إذ تكون عملية المراقبة مستمرة لكل مرحلة من مراحل الإنتاج وفي كل مرحلة تقوم مصلحة مراقبة النوعية بفحص التركيبة الفيزيائية والكيميائية والقيام بعملية التعديل عند الضرورة.</p>                                                                    | <p>مصلحة مراقبة النوعية</p> |
| <p>تهتم بالجوانب التقنية لنظام المعلومات في الشركة كما تهدف هذه المصلحة إلى تنمية البرامج المعلوماتية وتأهيل مستعملي الإعلام الآلي في الشركة.</p>                                                                                                                                                                       | <p>مصلحة الإعلام الآلي</p>  |
| <p>تتولى هذه المصلحة مهمة:</p> <p>-استقبال ملفات الزبائن ومراقبة الشحن وتسهيل عملية البيع.</p> <p>-برمجة ملفات الزبائن وأوقات التسليم ومراقبة تنظيم الصفقات.</p> <p>-إصدار صكوك الفوترة والتسليم وفحص الفواتير.</p> <p>-جرد العمليات اليومية الخاصة بالبيع والتسليم.</p>                                                | <p>المصلحة التجارية</p>     |

|                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                 |                                        |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|
| <p>تشرف هذه الدائرة على الترتيبات الأمنية الخاصة بالشركة والمتعلقة بـ:</p> <p>-تنسيق المراقبة والإشراف وتنشيط فعاليات الأمن الصناعي والحفاظ على البيئة.</p> <p>-التأكد من جاهزية الوسائل الخاصة بمكافحة الحرائق ومختلف الطوارئ.</p> <p>-معاينة وتفتيش وسائل الإنتاج في كل مرحلة من مراحل التشغيل لتقاضي كل مسببات الحوادث والأخطار.</p> <p>-إعداد إحصائيات دورية عن حوادث العمل والأخطار وتحليلها للوقوف على أسبابها وكيفية علاجها من خلال رسم سياسة وقاية لتفاديها نهائيا.</p> | <p><b>دائرة الأمن<br/>والوقاية</b></p> |
|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------|

المصدر: معلومات مقدمة من طرف مصلحة الموارد البشرية بالشركة.

يوضح الجدول تنوع الوظائف داخل المؤسسة وتوزعها على مختلف المستويات الإدارية والتقنية. كما يعكس هذا التقسيم التنظيم الداخلي الذي يضمن سير العمل بشكل منظم وفعال داخل المؤسسة.

#### المطلب الثالث: نشاط شركة الإسمنت -تبسة-

تقوم الشركة بإنتاج مادة الإسمنت التي تعتبر المادة الأساسية اللازمة لإنجاز مشاريع البناء ولصناعة الإسمنت هناك عدة مراحل وكل مرحلة تنتج ملوثات وانبعاثات تؤثر على المجتمع والبيئة. فبالاعتماد على وثائق الشركة والتوضيحات المقدمة في الزيارات الميدانية يمكن توضيح مراحل إنتاج الإسمنت كما يلي:

- الإسمنت البورتلاندي من نوع CPG 15 هو إسمنت عادي يستخدم في البناءات العالية لظروف عادية.

الإسمنت = الكليكر ( إسمنت خام ) + الجبس الطوفة.

الكليكر (الإسمنت الخام) = الكلس (80%) + الصلصال (17) + الرمل (2) + الحديد (1%)

#### أولاً: مراحل إنتاج الإسمنت بالشركة

وتمر عملية إنتاج الإسمنت في شركة الإسمنت - تبسة - بالورشات التالية:<sup>1</sup>

1- ورشة تكسير وتخزين المواد الأولية: في هذه الورشة تتم عملية تكسير الصخور الكلسية الكبيرة الحجم بواسطة الآلة المكسرة المتواجدة في المحجر ذو المطرقة (بعد استعمال المتفجرات) لتخرج بعد ذلك هذه الحجارة الكلسية عن طريق الأشرطة الناقلة من مستودع التخزين.

2- ورشة الطحن: في هذه الورشة تمر المواد الأولية الثلاث الكلس الصلصال ومعدن الحديد، عبر مكسرة من نوع HAZEMAG أما مادة الرمل فتنتقل مباشرة إلى ورشة الطحن الأولي والتجفيف تلقي المواد الأولية في آلة الطحن لتصبح بعد ذلك طحين مكون من جزئيات صغيرة الحجم.

<sup>1</sup>معلومات مقدمة من طرف مصلحة الإنتاج بالشركة.

3- ورشة الطهي: هذه الورشة تتمثل أساساً في الفرن الدوار حيث يتم فيه طهي الطحين في درجة حرارة تعادل 1450 درجة يتحول بعد عدة تفاعلات كيميائية إلى مادة الكلينكر أو الإسمنت الخام وفي الأخير وضعه في الحاويات ثم ينقل إلى ورشة الإسمنت بواسطة السلاسل الحديدية.

4- ورشة الإسمنت: في هذه الورشة يضاف إلى الإسمنت الخام كل من مادتي الجبس والطوفة بنسب مئوية تحدد بواسطة المكيال فتصبح إسمنت.

5- ورشة الإرسال والشحن: في هذه الورشة يتم إرسال وشحن الإسمنت بطريقتين:

- إما عن طريق تعبئة الإسمنت داخل الأكياس بواسطة آلة التغليف؛

- وإما تعبأ مباشرة في الشاحنات ذات الصهاريج.

ثانياً: أنواع منتجات شركة إسمنت -تبسة-

تقوم الشركة بإنتاج عدة أنواع من الإسمنت تختلف حسب خصائصها التقنية واستعمالاتها في مجال البناء والأشغال العمومية، وذلك بهدف تلبية مختلف احتياجات السوق المحلي والخارجي، ومن أبرز هذه الأنواع<sup>1</sup>:

#### 1- إسمنت 32.5 (موجه لأعمال التهيئة الخارجية)

يُعتبر هذا النوع من الإسمنت من الأصناف ذات القوة المتوسطة، ويُستعمل أساساً في أشغال التهيئة الخارجية مثل الأرصفة، التبليط، وبعض الأعمال الإنشائية التي لا تتطلب مقاومة عالية جداً. يتميز بسهولة الاستعمال وسرعة الإنجاز، مما يجعله مناسباً للمشاريع الصغيرة والمتوسطة وأشغال التشطيب الخارجي.

#### 2- إسمنت 42.5 (الإسمنت العادي متعدد الاستعمالات)

يُعد هذا النوع الأكثر استعمالاً في مجال البناء، حيث يتميز بقوة تحمل جيدة تجعله مناسباً لمختلف أشكال البناء مثل العمارات، الجدران، الأساسات، والأشغال الخرسانية العامة. ويُعتبر إسمنتاً متعدد الوظائف (جيكا بسيطو) نظراً لمرونته في الاستخدام وقدرته على التكيف مع أغلب المشاريع الإنشائية.

#### 3- إسمنت مقاوم (CEM - الإسمنت المقاوم للعوامل البيئية القاسية)

هو نوع خاص يتميز بقوة تحمل مرتفعة مقارنة بالأنواع الأخرى، ويُستخدم في البيئات التي تتعرض لعوامل قاسية مثل الرطوبة العالية، التربة المالحة، أو وجود الأملاح المعدنية. لذلك فهو يُستعمل في المشاريع الكبرى مثل المنشآت البحرية، السدود، القنوات، والأساسات العميقة. ويتميز هذا النوع بخصائص مضادة للتآكل والتأثيرات الكيميائية، مما يمنحه عمراً افتراضياً أطول في الظروف الصعبة.

<sup>1</sup> معلومات مقدمة من طرف دائرة التسويق بالشركة.

ثالثاً: دور المؤشرات المالية في تحسين الأداء المالي لمؤسسة اسمنت تبسة

تعتبر المؤشرات المالية بمثابة لوحة التحكم الذي يوضح بدقة مكامن القوة والضعف داخل المؤسسة ، إذ لا يقتصر دورها على رصد ما حدث في الماضي ، بل هي المحرك الأساسي لاتخاذ القرارات وتوجيه الادارة نحو تحسين الأداء المالي للمؤسسة

نسب المديونية:

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الديون

الجدول رقم (2): نسبة الاستقلالية المالية في الشركة محل الدراسة

| /                        | 2022 | 2023 | 2024 |
|--------------------------|------|------|------|
| نسبة الاستقلالية المالية | /    | /    | 4,99 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نسبة الملاءة المالية = مجموع الديون / مجموع الأصول

الجدول رقم (3): نسبة الملاءة المالية في الشركة محل الدراسة

| /                    | 2022  | 2023 | 2024  |
|----------------------|-------|------|-------|
| نسبة الملاءة المالية | 0,007 | 0,94 | 0,166 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نسب السيولة:

نسبة السيولة العامة = أصول جارية / خصوم جارية

الجدول رقم (4): الجدول نسبة السيولة العامة في الشركة محل الدراسة

| /                   | 2022  | 2023 | 2024 |
|---------------------|-------|------|------|
| نسبة السيولة العامة | 11,76 | 1,12 | 3,92 |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

الجدول رقم (5): المردودية المالية في الشركة محل الدراسة.

| /                 | 2022 | 2023 | 2024  |
|-------------------|------|------|-------|
| المردودية المالية | 0,03 | -    | 0,038 |

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

#### التعليق:

الاستقلالية المالية: تقيس هذه النسبة حجم الديون الى الأموال الخاصة ومن ثم تحديد درجة اعتماد المؤسسة على التمويل الخارجي مقارنة بالمصادر الداخلية.

وتظهر لنا سنة 2004 أن مؤسسة اسمنت تبسة حققت نسبة استقلالية مالية بقيمة 4,99 وهي اكبر من الواحد ما يعني أن مؤسسة اسمنت نسبة مستقلة ماليا .

وهو ما يجعل المؤسسة أنها غير مقيدة بشروط الجهات المقرضة وهذا ما يمنح المخطط المالي حرية كبيرة في :

- تعديل الخطط المالية والموازنات التقديرية بسرعة استجابة للتغيرات البيئية أو الفرص الاستثمارية المفاجئة؛
- تدعيم الموقف التفاوضي للمؤسسة؛
- صياغة خطط استثمارية طويلة الأجل.

#### نسبة الملاءة العامة :

تقيس حجم الديون التي ساهم بها الغير في تمويل أصول المؤسسة وهي تدل على قدرة المؤسسة على الاقتراض.

وقد بلغت هذه النسبة سنة 2024 بمؤسسة اسمنت تبسة  $0,166 > 1$  وهو ما يؤكد أن لمؤسسة اسمنت إمكانية عالية على اللجوء الى الاقتراض في حال ما احتاجت إلى تمويل خارجي مستقبلا.

#### نسبة السيولة العامة:

تعبّر هذه النسبة قدرة المؤسسة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل وذلك بالاعتماد على مجموع الأصول الجارية، فهي تعكس وضعية السيولة في الأجل القصير، وقد بلغت هذه النسبة سنتي 2023 و 2024 1.12 و 3.92 على التوالي، أي أكبر من الواحد.

وهو ما يؤكد أن مؤسسة اسمنت تبسة في حالة يسر مالي ولا تعاني من أي شكل من أشكال العسر المالي.

فهذه النسبة توضح للمخططين حجم الملاءة المالية الحالية للمؤسسة وتساعدهم في إعداد الموازنات التقديرية.

### المردودية المالية:

تقيس هذه النسبة مقدار الربح المحقق من حقوق المساهمين وهي تدل على كفاءة الإدارة في توظيف أموال المستثمرين. وقد بلغت سنة 2024: 0.038.

وهو ما يعني أن مؤسسة اسمنت تبسة تحقق 0.038 دينار عن كل دينار مستثمر من الأموال الخاصة.

### دور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي لمؤسسة الاسمنت تبسة

تعتبر موازنتي المبيعات والانتاج من أهم الموازنات التقديرية التي تعدها مؤسسة اسمنت تبسة لأنها تعتبر أكثر فعالية من حيث الرقابة، وكأداة لقياس فعالية النظام الرقابي للمؤسسة عن طريق المرور بعدة مراحل مختلفة بدءاً من اعداد تقارير الأداء والمتمثلة في تنفيذ الخطط الواردة في الموازنات.

### 1- دور الموازنة التقديرية للمبيعات في تحسين الأداء المالي لمؤسسة اسمنت تبسة خلال الفترة (2022 - 2024):

من خلال تحليل النتائج الفعلية ومقارنتها مع الأرقام المخططة في الموازنات التقديرية سنقوم بتحديد الانحرافات سواء كانت ايجابية أو سلبية حيث أن:

- **الانحراف الايجابي (ملائم):** يعبر عن تجاوز المعايير وتحقيق الأهداف مما هو مخطط في الميزانية التقديرية.

- **الانحراف السلبي (غير ملائم):** يعبر عنه بالفجوة وعدم التمكن من تحقيق الأهداف المرجوة بناءً على المعايير المحددة في الموازنة التقديرية.

الانحراف الكلي للمبيعات = المبيعات الفعلية - المبيعات المقدرة

علماً أن:

نسبة الانحراف =  $\frac{\text{الانحراف}}{\text{المتوقع}}$

الجدول رقم (6) : مبيعات المؤسسة التقديرية والحقيقة لسنة 2022 (الوحدة: دج)

| المتوقع 2022 | المحقق 2022 | الانحراف  | النسبة |             |
|--------------|-------------|-----------|--------|-------------|
| 2000.000     | 1984095     | (-) 15905 | 0.79 % | رقم الأعمال |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول رقم (7) : مبيعات المؤسسة التقديرية والحقيقة لسنة 2023 (الوحدة: دج)

| المتوقع 2023 | المحقق 2023 | الانحراف   | النسبة  |             |
|--------------|-------------|------------|---------|-------------|
| 2000.000     | 1688960     | (-) 311040 | 15.55 % | رقم الأعمال |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول رقم (8): مبيعات المؤسسة التقديرية والحقيقة لسنة 2024 (الوحدة: دج)

| المتوقع 2024 | المحقق 2024 | الانحراف | النسبة |             |
|--------------|-------------|----------|--------|-------------|
| 1800.000     | 1900840     | (+) 840  | 0.04 % | رقم الأعمال |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

يعكس الجدول رقم (6) مبيعات المؤسسة التقديرية والحقيقية لسنة 2022، ويظهر من خلاله أن المؤسسة سجلت الانحراف الكلي سالباً في مبيعاتها والمقدر بـ: 15905 دج وبنسبة: 0.79% وذلك بسبب انخفاض في قيمة المبيعات المحققة: 1984095 دج عن ما كان متوقع تحقيقه: 2000.000 دج.

ونلاحظ أن الانحراف السلبي في مبيعات المؤسسة لم يكن بتلك الفجوة الكبيرة، وهنا نستطيع القول أن المؤسسة استطاعت نوعاً ما التقدير الجيد وهذا لاعتمادهم على نتائج السنوات الماضية ودراساتهم لأحوال ومتطلبات السوق من قبل رجال البيع.

بينما في الجدول رقم (7) سنة 2023 يظهر أن المؤسسة سجلت الانحراف الكلي سالباً في مبيعاتها والمقدر بـ: 311040 دج وبنسبة كذلك 15.55% وذلك بسبب انخفاض في قيمة المبيعات المحققة: 1688960 دج عن ما كان متوقع تحقيقه: 2000.000 دج.

وبالتالي فهي لم تحقق سوى 84.45% من المبيعات المستهدفة وهذا الانخفاض يعبر عن الانخفاض في وتيرة الانتاج.

حيث سجلت انحراف غير ملائم يعني أن المؤسسة سجلت انحراف غير ملائم ولم تصل إلى الهدف المنشود الذي تم التخطيط له مما يدل على عدم كفاءة عملية تقييم الأداء المالي على مستوى المبيعات وهذا يتطلب ضرورة البحث عن اسباب تلك الانحرافات ومعالجتها لتفادي الوقوع فيها مستقبلاً.

بينما سجلت في الجدول رقم (8) سنة 2024 يتضح أن المؤسسة استطاعت تنفيذ خططها على أرض الواقع وتحقيق أهدافها الموضوعية بسبب حسن التقدير للمبيعات خلال هذه السنة، حيث سجلت انحراف كلياً موجب بمقدار 840 دج وبنسبة 0.04%.

حيث نلاحظ أن المؤسسة تقريباً حققت ما تم التخطيط له

مما يدل على كفاءة عملية تقييم الأداء المالي على مستوى المبيعات ويعود ذلك للأسباب التالية:

- التقدير الجيد للمؤسسة في هذه السنة.
- ملائمة وسائل ومعدات التوزيع.
- استقرار في الطلب خلال هذه الفترة.

### الموازنة التقديرية للانتاج المباع

تعتبر الموازنة التقديرية للانتاج العنصر الثاني المكون لنظام الموازنات التقديرية بعد الموازنة التقديرية للمبيعات.

ومن خلالها يتم تقدير الكميات الواجب انتاجها خلال فترة الموازنة عند تنفيذ برامج الانتاج فإنه حتماً تظهر انحرافات بين الموازنة التقديرية والنتائج الفعلية يلزم تحليل هذه الانحرافات ومعرفة أسبابها.

### عرض وتحليل موازنة الانتاج خلال الفترة: (2022 - 2024)

من خلال المعطيات المقدمة من طرف مؤسسة اسمنت تبسة سنقوم بتحليل الموازنة التقديرية للانتاج للسنوات 2022 - 2023 - 2024 وذلك كالآتي: علماً أن: الانحراف الكلي للانتاج = الانتاج الفعلي - الانتاج.

الجدول رقم (9) : الموازنة التقديرية للإنتاج المباع لسنة 2022 (الوحدة: طن)

| المنتجات | المتوقع 2022 | المحقق 2022 | الانحراف    | النسبة |
|----------|--------------|-------------|-------------|--------|
| المنتجات | 400.000      | 300.000     | 100.000 (-) | 25 %   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول رقم (10) : الموازنة التقديرية للإنتاج المباع لسنة 2023 (الوحدة: طن)

| المنتجات | المتوقع 2023 | المحقق 2023 | الانحراف    | النسبة |
|----------|--------------|-------------|-------------|--------|
| المنتجات | 400.000      | 300.000     | 100.000 (-) | 25 %   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

الجدول رقم (11): الموازنة التقديرية للإنتاج المباع لسنة 2024 (الوحدة: طن)

| المنتجات | المتوقع 2024 | المحقق 2024 | الانحراف   | النسبة  |
|----------|--------------|-------------|------------|---------|
| المنتجات | 360.000      | 410.000     | 50.000 (+) | 13.88 % |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

### التعليق على الجداول:

في سنة 2022 وفق الجدول رقم (9) سجلت المؤسسة انحراف كلي سالب بمقدار (100000-) طن وبنسبة 25% وذلك بسبب انخفاض في الانتاج المحقق 300000 طن عن ما كان متوقعا 400000 طن فهي لم تحقق سوى 75% من الانتاج المخطط له، والمسؤولية هنا تقع على عاتق مصلحة الانتاج وعلى مؤسسة اسمنت تبسة اتخاذ اجراءات وقرارات تصحيحية.

وهو نفس الأمر بالنسبة للجدول (10) لسنة 2023.

غير أنه وفي سنة 2024 ووفقاً للجدول رقم (11) سجلت المؤسسة انحراف كلي موجب بمقدار 50000 وبنسبة 13.88% من الانتاج المخطط له وهو ما يعني أن المؤسسة حققت أهدافها الإنتاجية وبزيادة تقدر 50000 وهو ما يتطلب منها العمل أكثر على تصريف الإنتاج الإضافي.

### المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تعد منهجية الدراسة وإجراءاتها ركيزة أساسية في بناء الجانب التطبيقي، إذ يعتمد عليها في جمع البيانات اللازمة وإخضاعها للتحليل الإحصائي، بما يتيح التوصل إلى نتائج يتم تفسيرها في ضوء الأدبيات النظرية المرتبطة بموضوع الدراسة، وبما يساهم في تحقيق الأهداف المسطرة، وعليه تم تقسيم المبحث إلى المطالب التالية:

- المطلب الأول: إجراءات الدراسة؛
- المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات؛
- المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات.

المطلب الأول: إجراءات الدراسة.

تستند أي دراسة تطبيقية إلى مجموعة من الإجراءات المنهجية المنظمة التي تحدد المسار العلمي الذي يسلكه الباحث من أجل تحقيق أهداف الدراسة والإجابة عن الإشكالية المطروحة. كما تساهم هذه الإجراءات في تمكين الباحث من جمع البيانات المرتبطة بموضوع الدراسة وتحليلها بطريقة علمية دقيقة، بما يتيح التوصل إلى نتائج موثوقة وقابلة للتفسير.

أولاً: مجتمع وعينة الدراسة

1- **تحديد مجتمع الدراسة:** يتكون مجتمع الدراسة من جميع موظفي وإطارات وعمال مؤسسة الإسمنت تبسة.

2- **تحديد عينة الدراسة:** تميزت عينة الدراسة بأنها كانت عشوائية حيث تم توزيع 30 إستمارة وفق ما هو مسموح به لإجراء الدراسة التطبيقية، وتم استرجاعها كلها وكانت النتائج كما موضحة في الجدول الموالي:

الجدول رقم (12): تداول الاستبيان

| الاستبانات                | العدد | النسبة |
|---------------------------|-------|--------|
| الموزعة                   | 30    | %100   |
| التي لم يتم استرجاعها     | 0     | %0     |
| غير صالحة للتحليل         | 0     | %0     |
| المسترجعة الصالحة للتحليل | 30    | %100   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بناء على توزيع الاستمارات.

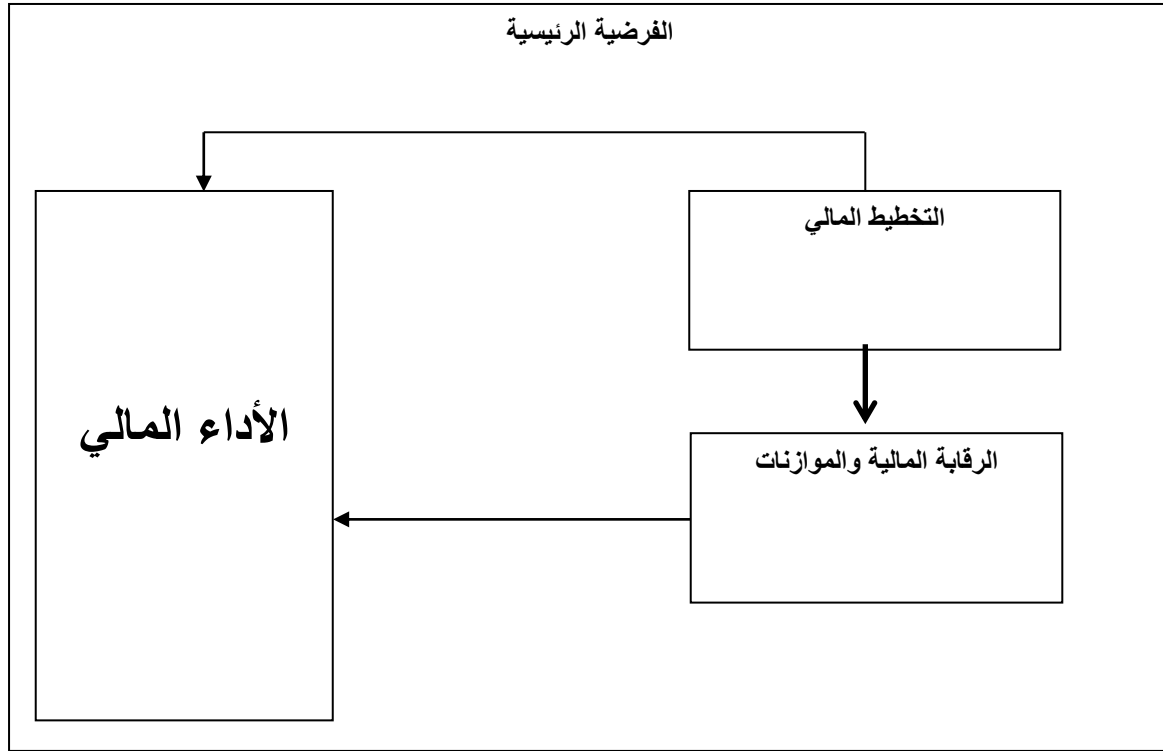
ثانياً: نموذج الدراسة

تتناول الدراسة محاولة قياس الأثر ومعرفة الدور الذي يلعبه التخطيط المالي على الأداء المالي بمؤسسة الإسمنت تبسة، وبالتالي فهي تشتمل على المتغيرات التالية:

- المتغير المستقل: ويتمثل في التخطيط المالي.
- المتغير الوسيط: الرقابة المالية والموازنات.
- المتغير التابع: ويتمثل في الأداء المالي.

ويمكن عرض تلك المتغيرات من خلال الشكل الموالي:

الشكل رقم (07): نموذج الدراسة



المصدر: من إعداد الطالبتين

يتضح من الشكل أعلاه أن نموذج الدراسة يحتوي على متغير مستقل (التخطيط المالي) بالإضافة الى المتغير الوسيط (الرقابة المالية والموازنات). كما شمل نموذج الدراسة على متغير تابع تمثل في الاداء المالي، وذلك لقياس وتحديد العلاقة الارتباطية وكذا السببية (الأثر) بين المتغيرين.

### المطلب الثاني: أدوات الدراسة وطرق جمع البيانات

لغرض إتمام عمليات البحث تم الاستعانة بالأدوات اللازمة والمناسبة لكل مرحلة من مراحل البحث، والمتمثلة في السجلات والوثائق التي تم تسليمها من قبل المؤسسة محل الدراسة، والتي ساعدت على توفير بعض المعلومات المتعلقة بها.

#### أولاً: أدوات الدراسة

وتتمثل أدوات الدراسة فيما يلي:

- 1- **الوثائق والسجلات:** لغرض إتمام عمليات البحث تم الإستعانة بالبيانات الخاصة بمؤسسة الإسمنت تبسة وذلك من خلال التعريف بها والخدمات المقدمة من طرفها ومهامها، بالإضافة للهيكل التنظيمي الخاص بها.
- 2- **الإستبانة:** هي واحدة من الأدوات الأكثر استخداما في جمع البيانات، وتعتبر أداة مفيدة للوصول إلى الحقائق والمواقف فهي تمكن الباحث من الحصول على معلومات لا يمكن ملاحظتها أو الوصول إليها بشكل آخر، بالإضافة إلى ذلك تتيح الإستبانة فرصة الحصول على آراء ومعلومات متنوعة حول موضوع البحث، وذلك بفضل حرية وسرية الإجابات التي توفرها، وقد تم استخدام الإستبانة كأداة أساسية في هذه الدراسة، فقد

تم تصميم الاستمارة ومعالجتها بشكل يتناسب مع أهداف الدراسة، حيث احتوت الاستمارة على مجموعة من الفقرات (الأسئلة) مقدرة ب 18 سؤالاً مقسمة إلى محاور .

ثانياً: اختبار الصدق والثبات لأداة الدراسة

### 1- صدق أداة الدراسة:

يقصد بذلك التأكد من أن الإستبانة التي تم إعدادها سوف تقيس ما أعدت لقياسه أو شمولها على العناصر التي يجب أن تدخل في التحليل من ناحية، ووضوح فقراتها ومفرداتها من ناحية أخرى، وقد تم التأكد من صدق أداة الدراسة من خلال عرضها على مجموعة من الأساتذة المحكمين من أصحاب التخصص من أجل اختبار مدى ملازمتها لجميع البيانات وتعديلها بشكل أولي.

قبل أن تطرح الاستبانة في شكلها النهائي مرت بعدة مراحل لاختبار صدقها وثباتها من أجل تنفيذ الدراسة، فمن أجل التحقق من صدق الأداة بمعنى التأكد من أنها صالحة للقياس، اعتمدنا على الصدق الظاهري لعدد من المحكمين والأساتذة والأستاذ المشرف<sup>1</sup>، وقد تمت دراسة ملاحظات المحكمين واقتراحاتهم بعناية وتم إجراء التعديلات المطلوبة لتصبح الإستبانة أكثر فهما ووضوحاً وتحقيقاً لأهداف البحث، وعندما استقرت على وضعها النهائي الذي تم توزيعه على مجتمع الدراسة.

(أنظر الى الملحق رقم 03).

### 2- الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة

يعد الاتساق الداخلي وثبات أداة الدراسة من الخطوات الأساسية للتحقق من جودة الاستبيان، حيث يستخدم الاتساق الداخلي لقياس مدى تجانس الفقرات في قياس نفس المتغير، بينما يهدف الثبات إلى التأكد من استقرار النتائج. وعليه سيتم الاعتماد على معامل ألفا كرونباخ لاختبار مدى موثوقية الأداة.

#### 2-1- معاملات الاتساق الداخلي للفقرات والمتغير

يعد الاتساق الداخلي للفقرات والمتغير التابعة له أحد المؤشرات الأساسية للموثوقية، حيث يقيس هذا الاتساق مدى ترابط الفقرات فيما بينها داخل كل متغير، ما يعكس قدرة الأداة على قياس المفهوم بدقة، ويضمن صلاحية النتائج التحليلية للدراسة.

الجدول رقم (13): الاتساق الداخلي بين الفقرات وأبعاد إعادة هندسة التدريب

| الفقرة | التخطيط المالي | الفقرة | الرقابة المالية والموازنات | الفقرة | الأداء المالي |
|--------|----------------|--------|----------------------------|--------|---------------|
| 01     | R              | 07     | R                          | 13     | R             |
|        | Sig            |        | Sig                        |        | Sig           |
| 02     | R              | 08     | R                          | 14     | R             |
|        | Sig            |        | Sig                        |        | Sig           |
| 03     | R              | 09     | R                          | 15     | R             |

|         |     |    |         |     |    |         |     |    |
|---------|-----|----|---------|-----|----|---------|-----|----|
| 0.000   | Sig |    | 0.000   | Sig |    | 0.000   | Sig |    |
| 0.851** | R   | 16 | 0.802** | R   | 10 | 0.774** | R   | 04 |
| 0.000   | Sig |    | 0.000   | Sig |    | 0.000   | Sig |    |
| 0.804** | R   | 17 | 0.659** | R   | 11 | 0.497** | R   | 05 |
| 0.000   | Sig |    | 0.000   | Sig |    | 0.000   | Sig |    |
| 0.636** | R   | 18 | 0.685** | R   | 12 | 0.729** | R   | 06 |
| 0.000   | Sig |    | 0.000   | Sig |    | 0.000   | Sig |    |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

حيث يمثل Sig : قيمة الدلالة الإحصائية

R: معامل الارتباط بيرسون.

تشير نتائج مصفوفة الارتباط بين فقرات متغيرات الدراسة (التخطيط المالي، الرقابة المالية والموازنات، والأداء المالي) إلى وجود علاقات ارتباط موجبة قوية ودالة إحصائية عند مستوى معنوية Sig = 0.000 لجميع الفقرات، حيث تراوحت قيم معامل الارتباط (R) بين مستويات متوسطة إلى قوية.

بالنسبة لمتغير التخطيط المالي، تراوحت قيم الارتباط بين 0.497 و 0.774، وهي قيم تدل على وجود اتساق داخلي جيد بين فقراته، مما يعكس أن فقرات المقياس تقيس نفس البعد بشكل متجانس.

أما فيما يخص متغير الرقابة المالية والموازنات، فقد تراوحت قيم الارتباط بين 0.659 و 0.802، وهي قيم مرتفعة نسبياً، مما يدل على قوة الترابط بين الفقرات وقدرتها على قياس البعد نفسه بدرجة عالية من الاتساق والدقة.

وبالنسبة لمتغير الأداء المالي، فقد سجلت معاملات ارتباط قوية جداً تراوحت بين 0.636 و 0.851، وهي أعلى القيم مقارنة ببقية المتغيرات، مما يعكس تجانساً داخلياً مرتفعاً لفقرات هذا المتغير وقدرتها الكبيرة على تمثيل الأداء المالي بشكل دقيق.

وبشكل عام تؤكد جميع القيم أن فقرات الاستبيان تتمتع باتساق داخلي قوي ودال إحصائي، مما يعزز صدق وثبات أداة القياس المستخدمة في الدراسة، ويؤكد صلاحيتها في قياس المتغيرات محل الدراسة.

## 2-2- معامل ثبات أداة الدراسة (ألفا كرونباخ)

بعد استرجاع كل الاستبيانات الموزعة والمقدر عددها بـ 30 استبيان، قمنا بحساب ثبات الإستبانة عن طريق معامل ألفا كرونباخ وكانت النتائج كما يبينه الجدول رقم (14):

الجدول رقم (14): اختبار ألفا كرونباخ لأداة الدراسة

| المتغير                    | معامل الثبات ألفا كرونباخ |
|----------------------------|---------------------------|
| التخطيط المالي             | 0.728                     |
| الرقابة المالية والموازنات | 0.842                     |
| الأداء المالي              | 0.864                     |
| الثبات الكلي للأداة        | 0.905                     |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27. يتضح من خلال الجدول الذي يوضح نتائج قياس الاستبانة حيث نجد أن قيمة ألفا كرونباخ لأبعاد المتغير المستقل 0.728 وهي قيم جيدة، كذلك قيمة ألفا كرونباخ الخاصة بفقرات الأداء المالي تساوي 0,864 وهي جيدة جداً، كما جاءت قيمة ألفا كرونباخ الخاصة بفقرات الرقابة المالية والموازنات تساوي 0.842 وهي جيدة جداً، بينما بلغت قيمة ألفا كرونباخ للأداة ككل 0.905 وهي قيمة ممتازة، يمكن القول أن البيانات ذات جودة وأن أداة القياس تحقق شرط ثبات عبارات الاستبيان وصلاحيته كأداة للدراسة.

### المطلب الثالث: الأساليب الإحصائية المستعملة لتحصيل البيانات

بعد التأكد من صدق وثبات أداة الدراسة، وأجراء اتفاقية التربص (الملحق رقم 01) بين الجامعة والمؤسسة محل الدراسة (مؤسسة الإسمنت تبسة) تم توزيع الاستبانة على مجتمع الدراسة، وتحليل بيانات الاستبانة وإنجاز الحسابات اللازمة باستخدام برنامج التحليل الإحصائي للعلوم الاجتماعية (SPSS V27)<sup>1</sup> الذي يحتوي على عدة اختبارات إحصائية حيث تم استخدام مجموعة من الأساليب الإحصائية على النحو التالي:

#### أولاً: اختيار المقياس

لقد تم اختيار مقياس ليكارت الخماسي، والسبب في ذلك أنه يعتبر من أكثر المقاييس استخداماً في قياس الآراء لسهولة فهمه وتوازن درجاته، كما تم تقييم المتوسطات الحسابية لإجابات عينة الدراسة على أساس المتوسط المعياري أو الفرضي 3، والمحسوب بالطريقة التالية:

**المتوسط المعياري = مجموع أوزان أبعاد المقياس / عدد أبعاد المقياس** بالتالي:  $3 = 5/5 + 4 + 3 + 2 + 1$ .

أما **طول الفئة** فهو: المدى مقسوماً على خلايا أو أبعاد المقياس، حيث المدى للمقياس الخماسي يعبر عنه كالتالي:

**الحد الأقصى** للسلم منقوص منه **الحد الأدنى** أي:  $5 - 1 = 4$ . بالرجوع إذن إلى طول الفئة نجد:

طول الفئة  $= 5/4 = 0.8$ . يمكننا الآن التعبير على المقياس الخماسي ليكارت في الجدول التالي:

#### الجدول رقم (15): درجات الإجابة

| الاستجابات | موافق بشدة | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق بشدة |
|------------|------------|-------|-------|-----------|----------------|
| الدرجة     | 05         | 04    | 03    | 02        | 01             |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين

وحتى يمكن قياس مدى موافقة أفراد المجتمع حيث تم إعطاء نقاط لهذه الإجابات، وتم تقسيم السلم إلى خمس مجالات لتحديد درجة الموافقة كما يوضحه الجدول الآتي:

الجدول رقم (16): قيمة المتوسط الحسابي ودرجات الموافقة لعينة الدراسة

| الاتجاه        | المتوسط الحسابي         | درجة الموافقة  | المستوى   |
|----------------|-------------------------|----------------|-----------|
| الاتجاه الأول  | من 1 إلى أقل من 1,80    | غير موافق بشدة | منخفض جدا |
| الاتجاه الثاني | من 1,80 إلى أقل من 2,60 | غير موافق      | منخفض     |
| الاتجاه الثالث | من 2,60 إلى أقل من 3,40 | محايد          | متوسط     |
| الاتجاه الرابع | من 3,40 إلى أقل من 4,20 | موافق          | مرتفع     |
| الاتجاه الخامس | من 4,20 إلى 05          | موافق بشدة     | مرتفع جدا |

المصدر: من إعداد الطالبتين

1- معامل الارتباط البسيط بيرسون (Pearson): يستخدم لقياس قوة الارتباط بين متغيرين ترتيبيين<sup>1</sup>، تم استخدامه لقياس درجة الارتباط والعلاقة بين متغيرات الدراسة المستقلة والتابعة، يحسب بالقانون التالي:

$$r = \frac{1}{n} \sum \left( \frac{x - \bar{x}}{s_x} \right) \left( \frac{y - \bar{y}}{s_y} \right)$$

2- معامل الثبات ألفا كرونباخ (Cronbach alpha): تم استخدامه للتأكد من ثبات أداة الدراسة، وعليه يمكن الوثوق في نتائج الدراسة ويحسب بالقانون الموالي:

$$a = \frac{n}{n - 1} \left( 1 - \frac{\sum v_i}{vt} \right)$$

3- التكرارات والنسب المئوية: وهذا لمعرفة نسبة أفراد العينة الذين اختاروا كل بديل من بدائل أسئلة الإستبيان وتحسب بقسمة عدد التكرارات الموافقة لعبارة ما على عدد أفراد العينة. ويحسب بالقانون الموالي:

$$\frac{\text{تكرار المجموعة} \times 100}{\text{المجموع الكلي للتكرارات}} = \text{النسبة المئوية}$$

4- المتوسط الحسابي: يشير المتوسط الحسابي إلى معدل المشاهدات في التوزيع<sup>2</sup> ويعتبر معيارا لترتيب البنود حسب أهميتها من وجهة أفراد العينة المختارة، وهو القيمة التي تقع وسط البيانات، بحيث يكون مجموع القيم الواقعة قبله مساويا لمجموع القيم الواقعة بعده. ويحسب بالقانون الموالي:

$$\bar{X} = \frac{\sum ni \cdot xi}{N}$$

1- نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية spss، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015، ص: 34.

2- نبيل جمعة صالح النجار، مرجع سبق ذكره، ص: 21.

**5- الانحراف المعياري:** يعد الانحراف المعياري من أكثر مقاييس التشتت شيوعاً وأهمية واستخداماً في التطبيقات العملية، وهو يقيس الاختلاف بين القيم ووسطها الحسابي، وعندما يكون الانحراف المعياري قيمة صغيرة، فهذا يدل على أن التوزيع متقارب وتتجمع بياناته قرب متوسطها<sup>1</sup>. وقد تم استخدامه لمعرفة درجة تشتت واختلاف إجابات الباحثين حول محاور الدراسة. ويحسب بالقانون الموالي:

$$\delta = \frac{\sqrt{\sum (Xi - \bar{x})^2}}{N}$$

**6- معامل التحديد (R<sup>2</sup>):** لمعرفة نسبة التغير في المتغير التابع نتيجة للمتغير في المتغير المستقل.

**7- تحليل الانحدار الخطي البسيط:** يعد من الأساليب الإحصائية المتقدمة والتي تضمن دقة الاستدلال من أجل تحسين نتائج البحث، عن طريق الاستخدام الأمثل للبيانات في إيجاد علاقات سببية بين ظواهر موضوع البحث. والانحدار الخطي البسيط هو عبارة عن إيجاد معادلة رياضية تعبر عن العلاقة بين متغير تابع واحد ومتغير مستقل، فهو يستخدم في التنبؤ بتغيرات لمتغير التابع الذي تؤثر فيه متغير واحد مستقل.

**8- التوزيع الطبيعي:** قبل البدء في عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار الفرضيات، وقياس الأثر الذي يمكن أن يحدثه التخطيط المالي على الأداء المالي داخل المؤسسة محل الدراسة، سنقوم بقياس التوزيع الطبيعي للمتغير التابع، وهذا بالاعتماد على اختبار شابيرو-ويلك كون حجم العينة أقل من 50 فمن خلال مخرجات برنامج **Spssv27** تم الحصول على النتائج المبينة في الجدول رقم 17

**الجدول رقم (17): اختبار التوزيع الطبيعي للأداء الإبداعي**

| كالموغروف-سيميرنوف |                         |
|--------------------|-------------------------|
| المتغير            | مستوى الدلالة الإحصائية |
| الأداء المالي      | *0.246                  |

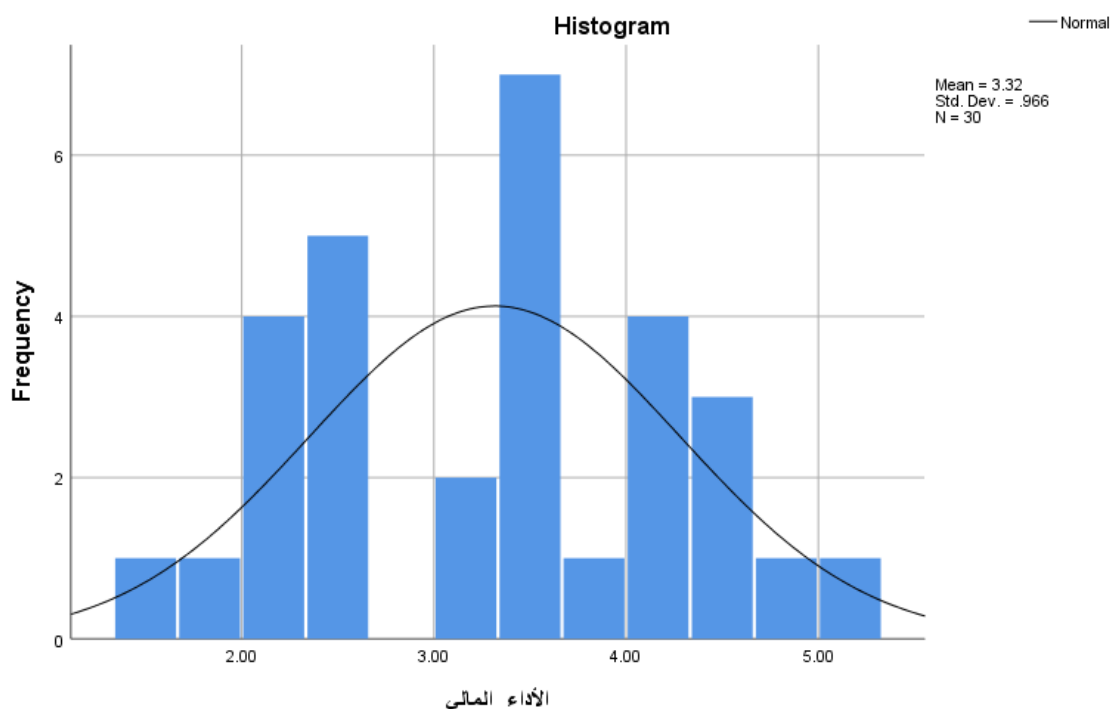
**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من الجدول أعلاه رقم 17 والذي يمثل اختبار التوزيع الطبيعي، أظهرت نتائج شابيرو - ويلك أن **الأداء المالي** قد حقق مستوى دلالة إحصائية يساوي 0.246 وهو أكبر من 0.05، مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

كذلك الجدول رقم 17 يتبين أنه يأخذ الشكل الجرسى مما يدل على أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي.

3-محمد شامل بهاء الدين فتحي، "الإحصاء بلا معاناة مع التطبيقات باستخدام spss"، مكتبة الملك فهد الوطنية، الرياض، السعودية، 1426، ص: 46.

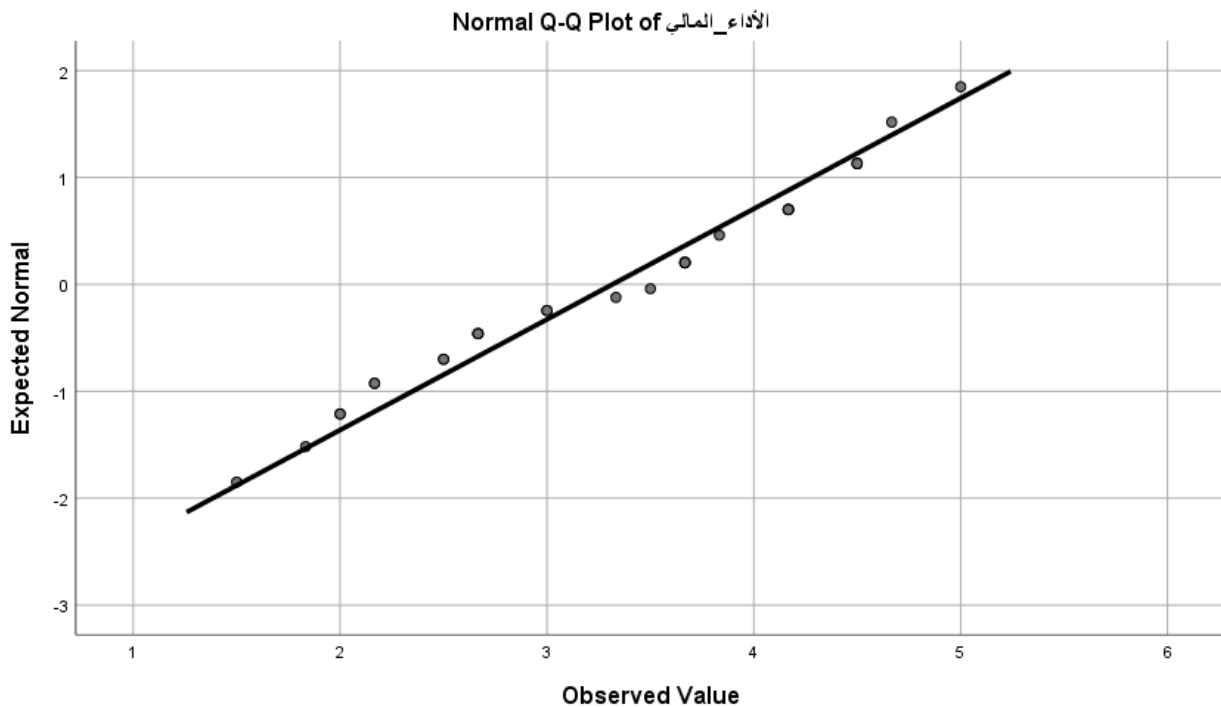
الشكل رقم (08): التوزيع الطبيعي للأداء المالي



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يوضح الشكل رقم 08 بيانات المتغير التابع الأداء المالي التي تأخذ شكلا جرسيا متماثلا، حيث تتوزع القيم بشكل متوازن حول المتوسط الحسابي، مما يشير بصريا إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي. ويتوافق هذا التوزيع مع نتائج الاختبارات الإحصائية للاعتدالية التي أظهرت أن مستوى الدلالة أكبر من 0.05 وهو ما يؤدي إلى قبول الفرضية الصفرية التي تؤكد اعتدالية التوزيع، وبالتالي فإنه من المناسب منهجيا استخدام الاختبارات المعلمية في تحليل بيانات هذه الدراسة.

الشكل رقم (09): مخطط Q-Q الخاص بمتغير الأداء المالي



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يوضح مخطط Q-Q الخاص بمتغير الأداء المالي مدى توافق توزيع البيانات مع التوزيع الطبيعي، حيث يوضح الشكل أن معظم النقاط تقع قريباً جداً من الخط المستقيم المرجعي، وهو ما يشير إلى أن البيانات تتبع التوزيع الطبيعي بدرجة كبيرة. كما يظهر أن الانحرافات عن الخط المستقيم طفيفة ومحدودة، وتكاد تكون فقط عند الأطراف (القيم الدنيا والعليا)، هذا التقارب العام بين القيم المشاهدة والقيم المتوقعة يدل على غياب تشوهات كبيرة مثل الالتواء (Skewness) أو التفرطح (Kurtosis).

وبناء على ذلك يمكن قبول الفرضية الصفرية التي تفترض أن البيانات موزعة طبيعياً، وهو ما يسمح باستخدام الأساليب الإحصائية المعلمية (Tests Paramétrique) في تحليل البيانات مثل الانحدار الخطي واختبارات الارتباط.

### المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الدراسة واختبار صحة الفرضيات

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSSV27 مع اختبار الفرضيات، والتي تشكل قاعدة أساسية لفهم واقع متغيرات الدراسة وتفسير طبيعة العلاقة الارتباطية والسببية بينها، وبناء عليه سيتم عرض نتائج الدراسة وتفسيرها، ودراسة أثر التخطيط المالي على الأداء المالي داخل المؤسسة محل الدراسة.

#### المطلب الأول: تحليل البيانات الشخصية والوظيفية لعينة الدراسة

سيتم عرض وتحليل نتائج الدراسة المتحصل عليها من خلال مخرجات برنامج SPSS V27

- **الجنس:** يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الجنس من خلال التكرارات والنسب المئوية.

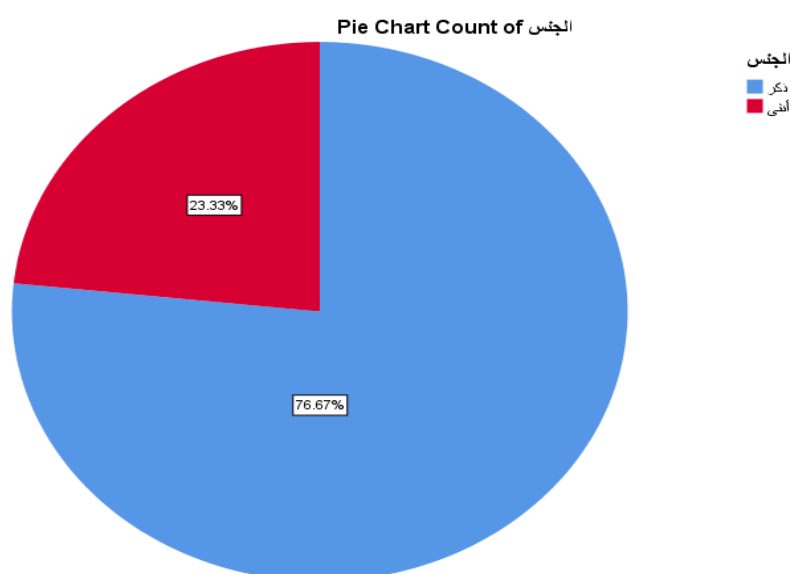
**الجدول رقم (18):** توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس

| النسبة | التكرارات | العبارات |
|--------|-----------|----------|
| %76,70 | 23        | ذكر      |
| %23,30 | 7         | أنثى     |
| %100   | 30        | المجموع  |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول رقم 18 تم إعداد الشكل رقم 10

#### الشكل رقم (10): توزيع مفردات العينة حسب متغير الجنس



**المصدر:** مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن أغلب المبحوثين يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، حيث بلغت نسبة حاملي شهادة الليسانس 66.7%، وهي النسبة الأكبر ضمن العينة، مما يعكس طغيان الفئة المتوسطة من التأهيل العلمي. ويساهم هذا المستوى التعليمي في تعزيز قدرة أفراد العينة على فهم وتحليل القضايا ذات الطابع الإداري والمالي بدقة أكبر، خاصة ما يتعلق بعمليات التخطيط، وإعداد الموازنات، وتقييم الأداء. كما تمثل فئة الدراسات العليا نسبة 13.3%، وهو ما يضيف قيمة نوعية للبيانات المتحصل عليها، نظرا لما تتمتع به هذه الفئة من تكوين علمي متقدم يساعد في تقديم رؤى أكثر عمقا وتحليلا. في المقابل، سجلت فئتا الثانوي والماستر نسبة متساوية قدرها 10% لكل منهما، مما يعكس وجود تنوع محدود في مستويات التأهيل، مع بقاء الغلبة للمستوى الجامعي.

- **الفئة العمرية:** يشير الجدول التالي الى توزيع العينة حسب الفئة العمرية من خلال التكرارات والنسب المئوية.

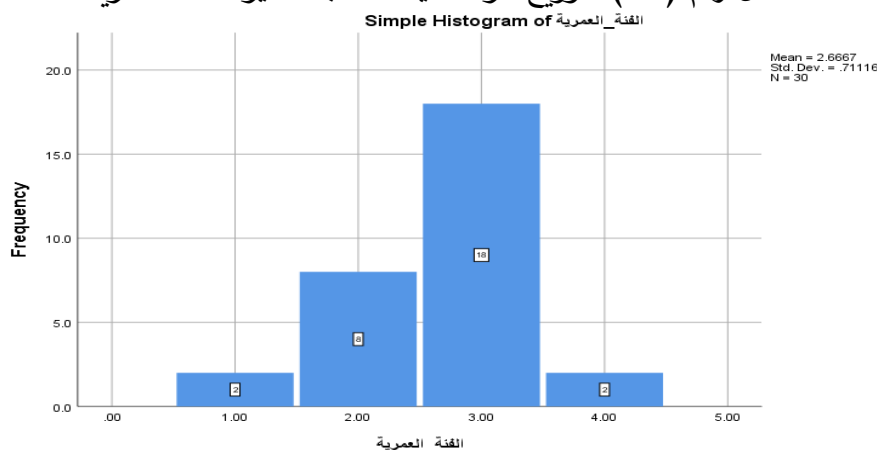
**الجدول رقم (19):** يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية

| النسبة | التكرارات | العبارات                |
|--------|-----------|-------------------------|
| 6.7%   | 2         | من 20 إلى أقل من 30 سنة |
| 26.7%  | 8         | من 30 إلى أقل من 40 سنة |
| 60%    | 18        | من 40 إلى أقل من 50 سنة |
| 6.7%   | 8         | أكبر من 50 سنة          |
| 100%   | 30        | المجموع                 |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول رقم 19 تم إعداد الشكل رقم 11

**الشكل رقم (11):** توزيع أفراد العينة حسب متغير الفئة العمرية



**المصدر:** مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يوضح توزيع أفراد العينة حسب الفئة العمرية وجود تنوع نسبي في أعمار المبحوثين، مع هيمنة واضحة للفئة المتوسطة من حيث الخبرة المهنية. حيث سجلت الفئة العمرية من 40 إلى أقل من 50 سنة النسبة الأكبر بـ 60% (18 فرداً)، مما يدل على أن أغلب أفراد العينة يتمتعون بخبرة مهنية معتبرة داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس إيجاباً على دقة آرائهم المتعلقة بالجانب الإداري والمالي. في حين مثلت الفئة من 30 إلى أقل من 40 سنة نسبة 26.7% (8 أفراد)، وهي فئة نشطة مهنيًا تسهم في دعم الاستقرار التنظيمي من خلال امتلاكها مزيجاً بين الخبرة والطموح المهني.

أما الفئة من 20 إلى أقل من 30 سنة فقد سجلت نسبة 6.7% (2 أفراد)، وهي نسبة ضعيفة نسبياً، ما يعكس محدودية تمثيل الفئات الشابة داخل العينة. وبالمثل، سجلت الفئة الأكبر من 50 سنة نسبة 6.7% (8 أفراد)، مما يشير إلى وجود عدد محدود من ذوي الخبرة الطويلة جداً داخل المؤسسة. وبشكل عام يعكس هذا التوزيع هيمنة الفئات ذات الخبرة المتوسطة، وهو ما يعزز من موثوقية البيانات المجمعة، خاصة في ما يتعلق بتحليل الممارسات الإدارية والمالية داخل المؤسسة.

- **المستوى التعليمي:** يشير الجدول التالي إلى توزيع العينة حسب المستوى التعليمي من خلال التكرارات والنسب المئوية.

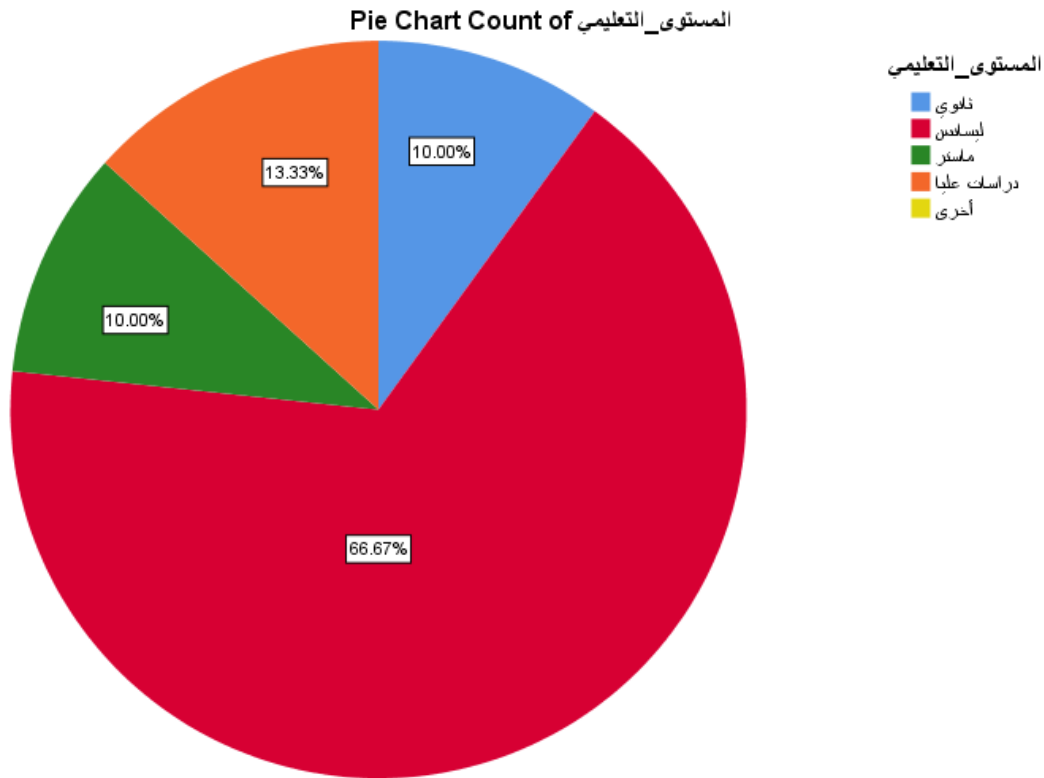
**الجدول رقم (20):** يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي

| النسبة | التكرارات | العبارات    |
|--------|-----------|-------------|
| 10%    | 3         | ثانوي       |
| 66.7%  | 20        | ليسانس      |
| 10%    | 3         | ماستر       |
| 13.3%  | 4         | دراسات عليا |
| 100%   | 30        | المجموع     |

**المصدر:** من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول رقم 20 تم إعداد الشكل رقم 12

الشكل رقم (12): توزيع أفراد العينة حسب متغير المستوى التعليمي



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يوضح توزيع أفراد العينة حسب المستوى التعليمي أن الغالبية العظمى من الباحثين يتمتعون بمستوى تعليمي جامعي، حيث تصدرت فئة الليسانس النسبة الأكبر بـ 66.7% (20 مفردة)، مما يعكس هيمنة المستوى الجامعي المتوسط داخل العينة.

ويساهم هذا المستوى التعليمي في رفع قدرة أفراد العينة على فهم القضايا ذات الطابع الإداري والمالي، خاصة ما يتعلق بعمليات التخطيط، والرقابة، وتقييم الأداء، مما يعزز من دقة الإجابات وموضوعيتها. كما تمثل فئة الدراسات العليا نسبة 13.3% (4 مفردات)، وهو ما يضيف بعداً علمياً أعمق للعينة، نظراً لما يتمتع به أصحاب هذه الفئة من تكوين أكاديمي متقدم يساعد على تحليل الظواهر الإدارية والمالية بشكل أكثر تخصصاً. في حين سجلت فئتا الثانوي والماستر نسبة متساوية قدرها 10% لكل منهما (3 مفردات لكل فئة)، وهو ما يعكس وجود تنوع محدود في مستويات التأهيل، مع بقاء الغلبة للمستوى الجامعي.

• **الخبرة الوظيفية:** يشير الجدول التالي إلى توزيع العينة حسب الخبرة الوظيفية من خلال التكرارات والنسب.

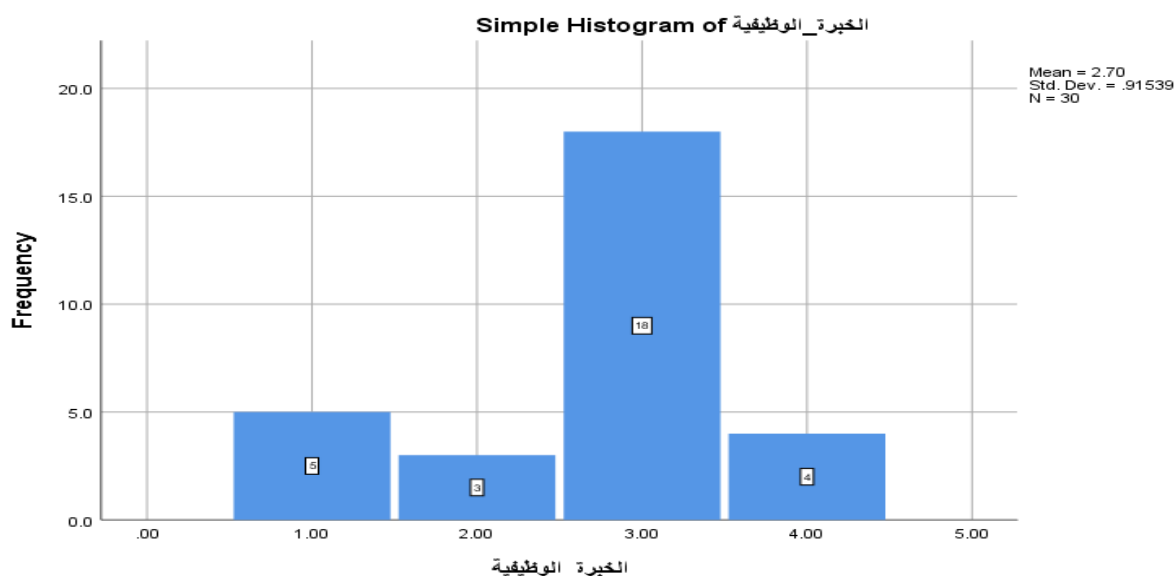
الجدول رقم (21): يوضح توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية

| العبارات          | التكرارات | النسبة |
|-------------------|-----------|--------|
| أقل من 5 سنوات    | 5         | %16.7  |
| من 5 إلى 10 سنوات | 3         | %10    |
| من 10 إلى 15 سنة  | 18        | %60    |
| أكثر من 15 سنة    | 4         | %13.3  |
| المجموع           | 30        | %100   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

من الجدول رقم 21 تم إعداد الشكل رقم 13

الشكل رقم (13): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة الوظيفية



المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

يوضح توزيع أفراد العينة حسب الخبرة الوظيفية أن أغلب المبحوثين يتمتعون بخبرة مهنية متوسطة إلى طويلة، حيث سجلت الفئة من 10 إلى 15 سنة النسبة الأكبر بـ %60 (18 فرداً)، مما يدل على أن غالبية أفراد العينة يمتلكون تجربة مهنية معتبرة داخل المؤسسة، وهو ما ينعكس إيجاباً على دقة آرائهم وتحليلهم للواقع الإداري والمالي.

في حين تمثل فئة أكثر من 15 سنة نسبة %13.3 (4 أفراد)، وهي فئة ذات خبرة طويلة تسهم في تقديم رؤى أكثر عمقا واستقراراً حول مختلف الممارسات التنظيمية والمالية. أما الفئة الأقل من 5 سنوات فقد

سجلت نسبة 16.7% (5 أفراد)، وهي فئة حديثة نسبياً في العمل، قد تعكس وجهات نظر أكثر حداثة ولكن بخبرة ميدانية محدودة نسبياً. كما جاءت فئة من 5 إلى 10 سنوات بنسبة 10% (3 أفراد)، وهي فئة انتقالية تجمع بين بعض الخبرة المهنية وبداية التمكن من المهام الوظيفية.

### المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج محاور الدراسة

#### 1- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول واقع ممارسة التخطيط

سنقوم بتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول فقرات التخطيط وهذا لفهم مستوى استجابات موظفي وإطارات مؤسسة الاسمنت تبسة- حول مدى إلتزام المؤسسة بالأسس العلمية للتخطيط، ومعرفة تباين الآراء.

#### • التخطيط (متغير مستقل)

الجدول رقم (22): تحليل آراء العينة نحو التخطيط

| الرقم | العبارات                                                                             |         | درجة الموافقة |       |       |          |               | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة العبارة | المستوى |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------|---------------|-------|-------|----------|---------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
|       |                                                                                      |         | أوافق بشدة    | أوافق | محايد | لا أوافق | لا أوافق بشدة |                 |                   |              |         |
| 01    | تعتمد المؤسسة على أساليب علمية للتنبؤ باحتياجاتها المالية المستقبلية.                | التكرار | 3             | 9     | 3     | 11       | 4             | 3.13            | 1.279             | 6            | متوسط   |
|       |                                                                                      | %       | 10            | 30    | 10    | 36.7     | 13.3          |                 |                   |              |         |
| 02    | تشارك كافة الإدارات والأقسام في إعداد الموازنات التقديرية للمؤسسة.                   | التكرار | 1             | 3     | 5     | 12       | 9             | 3.83            | 1.085             | 1            | مرتفع   |
|       |                                                                                      | %       | 3.3           | 10    | 16.7  | 40       | 30            |                 |                   |              |         |
| 03    | يتم إعداد القوائم المالية التقديرية (مركز مالي، دخل) لفترات لا تقل عن سنة.           | التكرار | 1             | 2     | 6     | 17       | 4             | 3.70            | 0.915             | 2            | مرتفع   |
|       |                                                                                      | %       | 3.3           | 6.7   | 20    | 56.7     | 13.3          |                 |                   |              |         |
| 04    | تمتلك المنظمة خطة مالية طويلة الأجل (أكثر من 3 سنوات) تتوافق مع رؤيتها الاستراتيجية. | التكرار | 2             | 3     | 4     | 18       | 3             | 3.57            | 1.040             | 3            | مرتفع   |
|       |                                                                                      | %       | 6.7           | 10    | 13.3  | 60       | 10            |                 |                   |              |         |
| 05    | تقوم المؤسسة بتحديث                                                                  | التكرار | 2             | 8     | 7     | 10       | 3             | 3.13            | 1.137             | 5            | متوسط   |

|       |   |       |      |                                                  |      |      |      |     |         |                                                               |
|-------|---|-------|------|--------------------------------------------------|------|------|------|-----|---------|---------------------------------------------------------------|
|       |   |       |      | 10                                               | 33.3 | 23.3 | 26.7 | 6.7 | %       | خطتها المالية بشكل دوري لمواجهة التغيرات الاقتصادية المفاجئة. |
| مرتفع | 4 | 1.104 | 3.57 | 6                                                | 12   | 6    | 5    | 1   | التكرار | تغطي الخطط المالية كافة جوانب النشاط                          |
|       |   |       |      | 20                                               | 40   | 20   | 16.7 | 3.3 | %       |                                                               |
| مرتفع | - | 0.715 | 3.49 | المتوسط العام والانحراف العام للتخطيط في المؤسسة |      |      |      |     |         |                                                               |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

تشير نتائج تحليل آراء أفراد العينة نحو التخطيط المالي إلى أن المستوى العام للاتجاهات كان مرتفعاً بمتوسط حسابي عام بلغ 3.49 وانحراف معياري قدره 0.715، مما يدل على وجود درجة جيدة من الاتفاق بين أفراد العينة حول أهمية وفعالية التخطيط المالي داخل المؤسسة.

جاءت العبارة الخاصة بمشاركة الإدارات والأقسام في إعداد الموازنات التقديرية في المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 3.83 وانحراف معياري 1.085، وهو ما يعكس وجود توجه إيجابي نحو العمل التشاركي في إعداد الموازنات، مما يعزز من دقة التخطيط المالي وواقعيته. كما جاءت العبارة المتعلقة بإعداد القوائم المالية التقديرية لفترات لا تقل عن سنة في المرتبة الثانية بمتوسط 3.70، مما يدل على اعتماد المؤسسة نسبياً على أدوات التخطيط المالي متوسط وطويل الأجل، وهو ما يدعم الاستقرار المالي والتوقعات المستقبلية. وفي المرتبة الثالثة، سجلت العبارة الخاصة بامتلاك خطة مالية طويلة الأجل تتماشى مع الرؤية الاستراتيجية متوسطاً قدره 3.57، وهو ما يعكس وجود توجه استراتيجي مقبول في التخطيط المالي داخل المؤسسة. أما العبارة المتعلقة بتغطية الخطط المالية لكافة جوانب النشاط فقد جاءت بمتوسط 3.57 أيضاً، مما يشير إلى شمولية نسبية في إعداد الخطط المالية، رغم إمكانية تعزيزها بشكل أكبر.

في المقابل، سجلت العبارة الخاصة بتحديث الخطط المالية بشكل دوري لمواجهة التغيرات الاقتصادية متوسطاً قدره 3.13، مما يعكس مستوى متوسط من المرونة في التكيف مع التغيرات الاقتصادية. كما جاءت العبارة المتعلقة بالاعتماد على أساليب علمية للتنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية في المرتبة الأخيرة بمتوسط 3.13، وهو ما يشير إلى أن استخدام الأساليب العلمية في التنبؤ لا يزال في مستوى متوسط ويحتاج إلى تعزيز أكبر.

وبشكل عام التخطيط المالي داخل المؤسسة يتمتع بمستوى مرتفع من الفعالية، مع وجود نقاط قوة تتمثل في المشاركة في إعداد الموازنات واعتماد الأفق الزمني المتوسط والطويل، مقابل الحاجة إلى تطوير أدوات التنبؤ والتحديث المستمر للخطط المالية.

• الرقابة المالية والموازنات (متغير وسيط)

سنقوم بتحليل البيانات المتعلقة باجابات أفراد العينة حول فقرات الرقابة المالية والموازنات كمتغير وسيط، وهذا لفهم مستوى استجابات موظفي وإطارات مؤسسة الاسمنت تبسة- حول كيفية استخدام التخطيط كأداة للتحكم، ومعرفة تباين الآراء.

الجدول رقم (23): تحليل آراء العينة نحو الرقابة المالية والموازنات

| الرقم | العبارات                                                                                | لا<br>أوافق<br>بشدة | لا<br>أوافق | محايد | أوافق | أوافق<br>بشدة | المتوسط<br>الحسابي | الانحراف<br>المعياري | رتبة<br>العبرة | المستوى |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|-------------|-------|-------|---------------|--------------------|----------------------|----------------|---------|
|       |                                                                                         |                     |             |       |       |               |                    |                      |                |         |
| 07    | تستخدم المؤسسة الموازنات التقديرية كأداة أساسية لتقييم أداء الإدارات.                   | 1                   | 7           | 2     | 17    | 3             | 3.47               | 1.074                | 4              | مرتفع   |
|       |                                                                                         | 3.3                 | 23.3        | 6.7   | 56.7  | 10            |                    |                      |                |         |
| 08    | يتم الاعتماد على بيانات تاريخية دقيقة ومعلومات واقعية عند إعداد تقديرات الموازنة        | 1                   | 2           | 3     | 18    | 6             | 3.87               | 0.937                | 2              | مرتفع   |
|       |                                                                                         | 3.3                 | 6.7         | 10    | 60    | 20            |                    |                      |                |         |
| 09    | يتم تحديد الانحرافات بين النتائج الفعلية والتقديرية وتحليل أسبابها فور حدوثها.          | 1                   | 1           | 4     | 16    | 8             | 3.97               | 0.928                | 1              | مرتفع   |
|       |                                                                                         | 3.3                 | 3.3         | 13.3  | 53.3  | 26.7          |                    |                      |                |         |
| 10    | تتوفر نظم رقابة داخلية قوية تمنع حدوث التجاوزات المالية قبل وقوعها                      | 2                   | 3           | 8     | 11    | 6             | 3.53               | 1.137                | 3              | مرتفع   |
|       |                                                                                         | 6.7                 | 10          | 26.7  | 36.7  | 20            |                    |                      |                |         |
| 11    | توجد مرونة كافية في الموازنة تسمح بالتعامل مع الظروف الطارئة دون الإخلال بالأداء العام. | 2                   | 3           | 17    | 7     | 1             | 3.07               | 0.868                | 5              | متوسط   |
|       |                                                                                         | 6.7                 | 10          | 56.7  | 23.3  | 3.3           |                    |                      |                |         |
| 12    | تستخدم نتائج                                                                            | 4                   | 10          | 11    | 4     | 1             | 2.60               | 1.003                | 6              | متوسط   |

|       |   |       |      |                                                                     |      |      |      |      |   |                                                        |
|-------|---|-------|------|---------------------------------------------------------------------|------|------|------|------|---|--------------------------------------------------------|
|       |   |       |      | 3.3                                                                 | 13.3 | 36.7 | 33.3 | 13.3 | % | الرقابة المالية في<br>تقييم أداء المديرين<br>والموظفين |
| مرتفع | - | 0.743 | 3.42 | المتوسط العام والانحراف العام للرقابة المالية والموازنات في المؤسسة |      |      |      |      |   |                                                        |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

تشير نتائج تحليل آراء أفراد العينة نحو الرقابة المالية والموازنات بوصفها متغيراً وسيطاً إلى أن هذا المتغير يُستخدم بدرجة جيدة كأداة لتحويل التخطيط المالي إلى آلية للتحكم والمتابعة داخل المؤسسة، حيث بلغ المتوسط العام 3.42 بانحراف معياري 0.743، وهو ما يعكس مستوى مرتفعاً نسبياً من الاتفاق حول فعالية هذا الدور.

وتبين النتائج أن أبرز مظاهر هذا الاستخدام تتمثل في متابعة الأداء الفعلي ومقارنته بالمخطط، حيث جاءت العبارة الخاصة بـ تحديد الانحرافات وتحليل أسبابها فور حدوثها في المرتبة الأولى بمتوسط 3.97، مما يدل على أن الرقابة المالية تُمارس بشكل نشط في عملية التحكم واتخاذ القرار، وهو جوهر وظيفة المتغير الوسيط في ربط التخطيط بالتنفيذ. كما سجلت العبارة الخاصة بالاعتماد على بيانات تاريخية دقيقة عند إعداد الموازنات متوسطاً مرتفعاً بلغ 3.87، مما يعكس أن عملية التحكم تبدأ منذ مرحلة التخطيط نفسها عبر بناء تقديرات واقعية تساعد على تقليل الانحرافات المستقبلية. وفي المرتبة الثالثة، أظهرت النتائج وجود نظم رقابة داخلية تساعد على منع التجاوزات قبل وقوعها بمتوسط 3.53، وهو ما يعكس البعد الوقائي للرقابة كأداة لضبط التنفيذ.

كما بينت النتائج أن استخدام الموازنات التقديرية كأداة لتقييم الإدارات جاء بمستوى جيد (3.47)، مما يؤكد دور الرقابة في تحويل التخطيط إلى معيار لتقييم الأداء. في المقابل أظهرت النتائج بعض الضعف النسبي في جانبين مهمين: مرونة الموازنة في مواجهة الظروف الطارئة (3.07) واستخدام نتائج الرقابة في تقييم الموظفين (2.60)، وهو ما يشير إلى أن وظيفة التحكم لا تزال تركز أكثر على الجانب المالي والإداري العام مقارنة بالجانب البشري.

وبشكل عام، يتضح أن الرقابة المالية والموازنات تؤدي دوراً محورياً كحلقة وسيطة بين التخطيط المالي والأداء، من خلال تحويل الخطط إلى معايير رقابية، ومتابعة التنفيذ، وتحليل الانحرافات، بما يساهم في تحسين التحكم المالي داخل المؤسسة، مع الحاجة إلى تعزيز مرونتها وتوسيع استخدامها في تقييم الأداء البشري.

## 2- عرض وتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة نحو الأداء المالي

سنقوم بتحليل البيانات المتعلقة بإجابات أفراد العينة حول أبعاد المتغير التابع (الأداء المالي)، وهذا لفهم تقييم استجابات موظفي وإطارات مؤسسة الاسمنت تبسة حول المتغير، ومعرفة تباين الآراء حول كل فقرة من فقراته وهذا لقياس النتائج المحققة نتيجة التخطيط .

الجدول رقم (24): تحليل آراء العينة نحو الأداء المالي

| الرقم | العبارات                                                           |         | درجة الموافقة |          |       |       |            | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | رتبة العبارة | المستوى |
|-------|--------------------------------------------------------------------|---------|---------------|----------|-------|-------|------------|-----------------|-------------------|--------------|---------|
|       |                                                                    |         | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |                 |                   |              |         |
| 13    | تحقق المؤسسة معدلات ربحية عالية (العائد على الاستثمار/الأصول).     | التكرار | 3             | 4        | 8     | 6     | 9          | 3.47            | 1.332             | 2            | مرتفع   |
|       |                                                                    | %       | 10            | 13.3     | 26.7  | 20    | 30         |                 |                   |              |         |
| 14    | تتمتع المؤسسة بمستويات سيولة كافية لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل. | التكرار | 2             | 4        | 6     | 12    | 6          | 3.46            | 1.224             | 3            | مرتفع   |
|       |                                                                    | %       | 6.7           | 20       | 13.3  | 40    | 20         |                 |                   |              |         |
| 15    | تظهر المؤسسة قدرة مقبولة للوصول إلى مصادر تمويل بتكلفة منخفضة.     | التكرار | 2             | 4        | 8     | 7     | 9          | 3.57            | 1.251             | 1            | مرتفع   |
|       |                                                                    | %       | 6.7           | 13.3     | 26.7  | 23.3  | 30         |                 |                   |              |         |
| 16    | تعمل المؤسسة على التقليل من المخاطر المالية التي قد تواجهها.       | التكرار | 6             | 7        | 5     | 9     | 3          | 2.87            | 1.332             | 6            | متوسط   |
|       |                                                                    | %       | 20            | 23.3     | 16.7  | 30    | 10         |                 |                   |              |         |
| 17    | تنجح المؤسسة في خفض التكاليف التشغيلية غير الضرورية                | التكرار | 1             | 10       | 2     | 12    | 5          | 3.33            | 1.213             | 4            | متوسط   |
|       |                                                                    | %       | 3.3           | 33.3     | 6.7   | 40    | 16.7       |                 |                   |              |         |
| 18    | تحقق المؤسسة معدلات متزايدة في معدل الاستثمار                      | التكرار | 2             | 7        | 8     | 9     | 4          | 3.20            | 1.157             | 5            | متوسط   |
|       |                                                                    | %       | 6.7           | 23.3     | 26.7  | 30    | 13.3       |                 |                   |              |         |
|       | المتوسط العام والانحراف العام للأداء المالي في المؤسسة             |         |               |          |       |       |            |                 |                   |              |         |
|       |                                                                    |         |               |          |       |       |            | 3.32            | 0.966             | -            | متوسط   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي Spss V27.

تشير نتائج تحليل آراء أفراد العينة نحو الأداء المالي إلى أن المستوى العام جاء متوسطا بمتوسط حسابي قدره 3.32 وانحراف معياري 0.966، مما يعكس وجود تباين نسبي في آراء المبحوثين حول مستوى الأداء المالي داخل المؤسسة.

جاءت العبارة الخاصة بـ القدرة على الوصول إلى مصادر تمويل بتكلفة منخفضة في المرتبة الأولى بمتوسط 3.57، وهو ما يدل على أن المؤسسة تتمتع بمرونة نسبية في التمويل، مما يساهم في دعم استقرارها المالي وتعزيز قدرتها على تنفيذ استثماراتها. كما سجلت العبارة المتعلقة بتحقيق معدلات ربحية عالية متوسطا قدره 3.47، مما يعكس وجود أداء ربحي مقبول داخل المؤسسة، رغم أنه لا يصل إلى مستويات مرتفعة جدا. وفي المرتبة الثالثة، جاءت عبارة توفير مستويات سيولة كافية لمواجهة الالتزامات قصيرة الأجل بمتوسط 3.46، وهو ما يشير إلى قدرة متوسطة إلى جيدة على تسير التدفقات النقدية والالتزامات المالية. في المقابل، أظهرت النتائج مستويات أضعف نسبيا في بعض الجوانب، حيث سجلت عبارة خفض التكاليف التشغيلية غير الضرورية متوسطا قدره 3.33، مما يعكس جهودا متوسطة في ترشيد النفقات.

كما سجلت عبارة تحقيق معدلات متزايدة في الاستثمار متوسطا قدره 3.20، وهو مستوى متوسط يشير إلى أن التوسع الاستثماري لا يزال محدودا نسبيا. أما أدنى القيم فكانت لعنصر التقليل من المخاطر المالية بمتوسط 2.87، مما يدل على وجود ضعف نسبي في إدارة المخاطر المالية داخل المؤسسة مقارنة ببقية الجوانب.

يمكن القول أن الأداء المالي في المؤسسة يتمتع بمستوى متوسط، مع نقاط قوة تتمثل في التمويل والسيولة والربحية، مقابل الحاجة إلى تحسين إدارة المخاطر، وتعزيز الاستثمار، وتخفيض التكاليف بشكل أكبر.

### المطلب الثالث: التحليل الإحصائي واختبار صحة الفرضيات

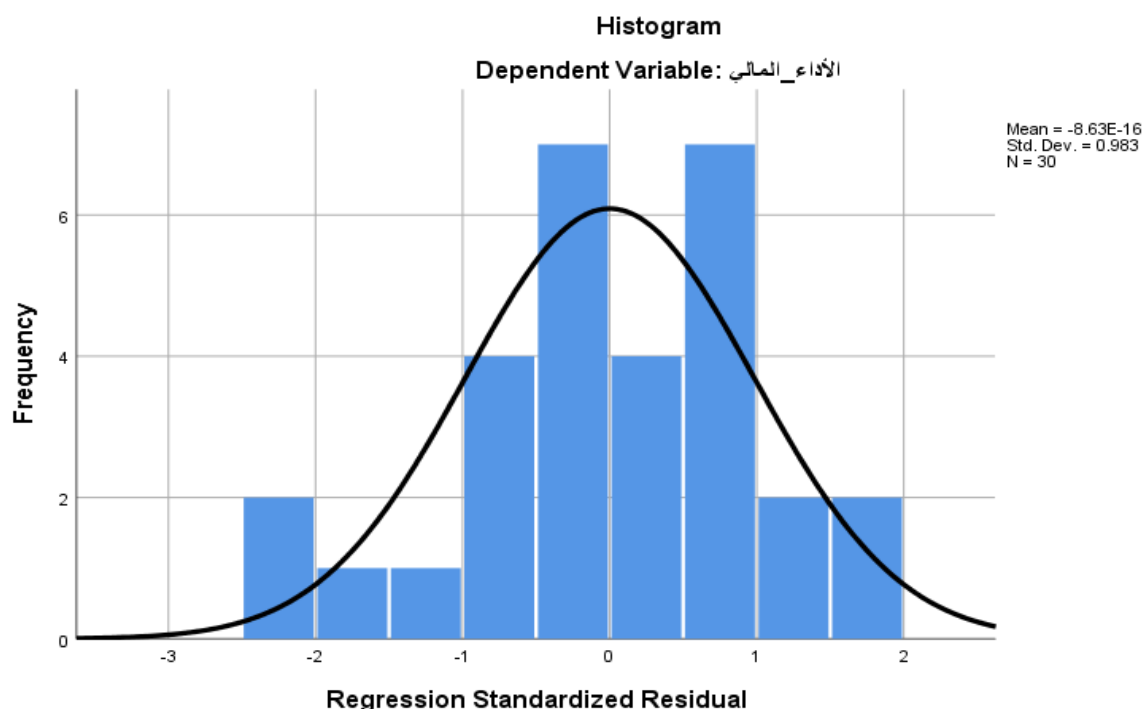
من أجل اختبار فرضيات الدراسة، سيتم القيام بقياس العلاقة بين أبعاد المتغير المستقل (التخطيط) والمتغير التابع المتمثل في الأداء المالي بإدخال متغير وسيط (الرقابة المالية والموازنات)، وهذه كمرحلة استطلاعية استكشافية، ليتم بعدها بقياس الأثر الذي يمكن أن يحدثه التخطيط المالي على الأداء المالي وهذا باستخدام أسلوب من الأساليب الإحصائية المتقدمة المتمثلة في الانحدار الخطي البسيط.

#### أولاً: اختبار افتراضات الانحدار الخطي

- **العلاقة الخطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع:** من خلال مصفوفة الارتباط بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع تبين أنه هناك علاقة ارتباط فيما بينها وبالتالي هناك علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة والمتغير التابع.
- **التخطيط المالي والأداء المالي:** تم قياسهما باستخدام مقياس ليكارت الخماسي، حيث تم تحويل آراء أفراد العينة إلى قيم رقمية قابلة للتحليل الإحصائي، مما يسمح بدراسة العلاقة بين المتغيرين بطريقة كمية باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة.
- **عدم مشكلة العدد الخطي:** أي عدم وجود علاقة خطية بين المتغيرات المستقلة أو ما يسمى بالعلاقات المتداخلة **Multicollinearity** بين المتغيرات المستقلة، ولمعرفة وجود هذه المشكلة من عدمها يجب حساب معامل تضخم التباين **VIF** لكل متغير مستقل على حدى، حيث يجب ألا تكون قيمة معامل تضخم التباين أكبر من 5، لتحقيق شرط عدم وجود التعدد الخطي.
- نلاحظ من خلال جدول تحليل معاملات الانحدار والثابت **Coefficients** أن قيمة **VIF** للمتغير المستقل وهي لم تتعدى القيمة 5 وبالتالي عدم وجود الازدواج الخطي بين المتغيرات المستقلة.
- تحقق شرط بيانات المتغير التابع (الأداء المالي) موزعة طبيعياً.
- شرط تجانس بواقي النموذج: وهنا يجب أن تتبع البواقي التوزيع الطبيعي وهو ما يوضحه

الشكل رقم 14

الشكل رقم (14): تجانس البواقي لمتغير الأداء المالي

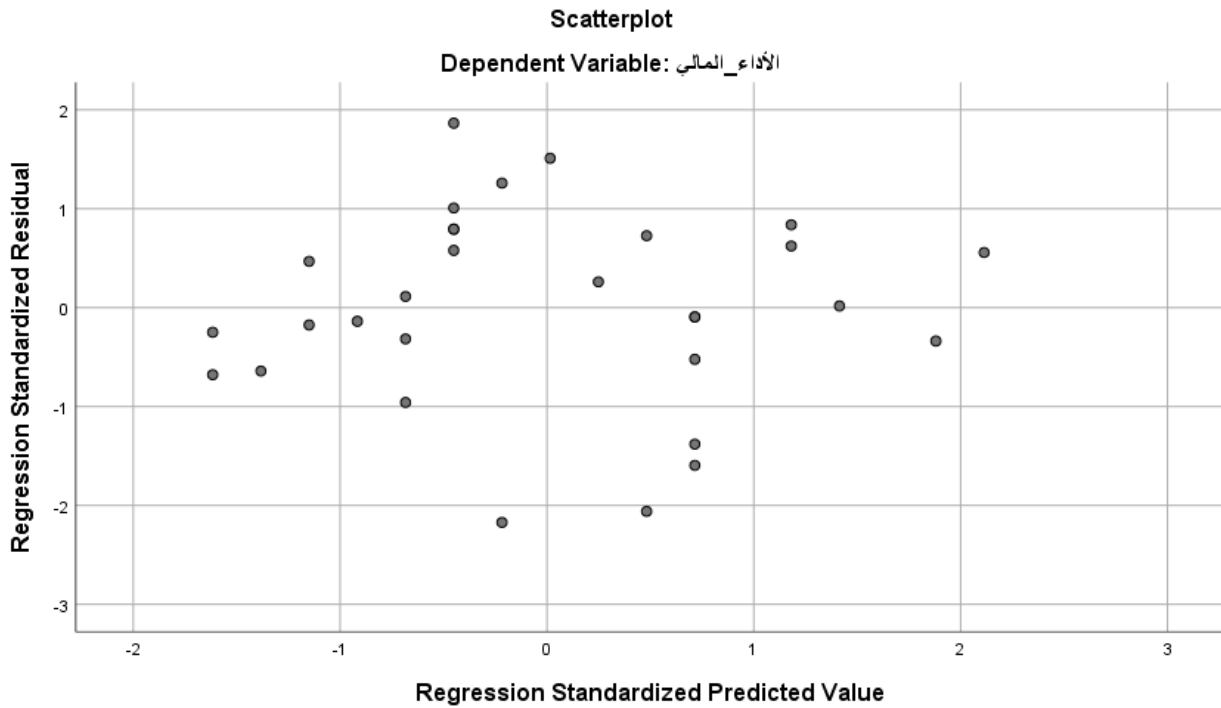


المصدر: مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

من خلال الشكل رقم 14 والذي يمثل شرط تجانس البواقي للمتغير التابع (الأداء المالي) نلاحظ أن البواقي منتشرة بشكل عشوائي كما أن غالبيتها واقعة بين  $-3$  و  $+3$  مما يدل على أن شرط التجانس محقق. كما أظهرت نتائج تحليل البواقي أن متوسط الأخطاء يساوي تقريبا الصفر، وهو ما يدل على عدم وجود تحيز في النموذج، كما أن القيم المعيارية للبواقي تقع ضمن المجال المقبول ( $\pm 3$ )، مما يشير إلى عدم وجود قيم شاذة مؤثرة.

كما يبين مخطط التنبؤ والانحدار الخطي لبواقي الانحدار أن النقاط موزعة بشكل عشوائي حول المحور الأفقي للصفر، دون ظهور نمط منتظم أو شكل محدد، مما يدل على تحقق شرط تجانس التباين (Homoscedasticity) في نموذج الانحدار الخطي البسيط.

الشكل رقم (15): مخطط التنبؤ والانحدار الخطي لبواقي الانحدار



يلاحظ من الشكل أن انتشار البواقي يتم بصورة مقاربة على طول قيم التنبؤ المعيارية، وهو ما يشير إلى ثبات تباين الأخطاء وعدم وجود مشكلة تزايد أو تناقص في التباين مع تغير قيم المتغير المستقل. بالإضافة إلى ذلك، لا تظهر في المخطط تجمعات حادة أو انحرافات شديدة للنقاط، مما يعكس خلو النموذج نسبياً من القيم الشاذة المؤثرة بدرجة كبيرة على نتائج التحليل. وعليه يمكن القول إن نموذج الانحدار المستخدم يتمتع بدرجة مقبولة من الملاءمة الإحصائية، وأن أحد أهم شروط تطبيق الانحدار الخطي البسيط والمتمثل في تجانس التباين قد تحقق.

ثانياً: تحليل وتفسير النتائج واختبار الفرضيات:

### 1- ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط واختبار الفرضيات

يعد تحليل الانحدار الخطي البسيط من أهم الأساليب الإحصائية المستخدمة في الدراسات التطبيقية لقياس طبيعة العلاقة بين المتغيرات وتحديد درجة تأثير المتغير المستقل على المتغير التابع، كما يسمح باختبار الفرضيات والتأكد من معنوية العلاقات الإحصائية بين متغيرات الدراسة. ومن خلال هذا التحليل يمكن التعرف على قوة الارتباط، ونسبة التفسير التي يقدمها المتغير المستقل للمتغير التابع، إضافة إلى تحديد دلالة النموذج الإحصائية ومدى صلاحيته في تفسير الظاهرة محل الدراسة.

#### 1-1- اختبار الفرضية الفرعية الأولى

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التخطيط المالي والرقابة المالية بمؤسسة الإسمنت تبسة.

سيتم عرض ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط، بهدف تقييم قوة العلاقة بين أبعاد المتغيرين، وقياس مدى قدرة النموذج على تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك بالاعتماد على مؤشرات جودة التفسير الإحصائي مثل معامل الارتباط ومعامل التحديد والدلالة الإحصائية للنموذج، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (25): ملخص النموذج

| النموذج | معامل الارتباط | معامل التحديد  | معامل المصحح            | الخطأ المعياري للتقدير | التغير في معامل التحديد | التغير في معامل فيشر |
|---------|----------------|----------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|
|         | R              | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> Adjusted |                        |                         |                      |
| 1       | 0.573          | 0.328          | 0.304                   | 0.62049                | 0.328                   | 13.666               |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27

يتضح من خلال نتائج نموذج الانحدار البسيط وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين التخطيط المالي والرقابة المالية والموازنات باعتبارها متغيراً وسيطاً في دراسة دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.573$ ، مما يدل على أن فعالية التخطيط المالي تساهم في تعزيز مستوى الرقابة المالية وإعداد الموازنات داخل المؤسسة.

كما بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.328$ ، وهو ما يعني أن التخطيط المالي يفسر ما نسبته 32.8% من التغيرات التي تطرأ على الرقابة المالية والموازنات، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى خارج النموذج. أما معامل التحديد المصحح  $R^2$  Adjusted فقد بلغ 0.304، وهو ما يؤكد تمتع النموذج بدرجة

مقبولة من القدرة التفسيرية بعد تعديل أثر حجم العينة. وبلغ الخطأ المعياري للتقدير 0.62049، وهي قيمة تشير إلى مستوى مقبول من الدقة في تقدير قيم المتغير الوسيط اعتمادا على التخطيط المالي.

كما سجلت قيمة التغير في معامل فيشر 13.666، وهي قيمة دالة إحصائيا، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير أثر التخطيط المالي على الرقابة المالية والموازنات باعتبارها متغيرا وسيطا يساهم في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (26): معاملات الانحدار البسيط

| النموذج |                | التأثير غير معياري B | الخطأ المعياري للمعامل | التأثير المعياري Beta | قيمة t | مستوى الدلالة الإحصائية | Tolerance | معامل تضخم التباين |
|---------|----------------|----------------------|------------------------|-----------------------|--------|-------------------------|-----------|--------------------|
| 1       | الحد الثابت    | 1.338                | 0.573                  |                       | 2.334  | 0.027                   |           |                    |
|         | التخطيط المالي | 0.596                | 0.161                  | 0.573                 | 3.697  | 0.001                   | 1.000     | 1.000              |

المتغير الوسيط: الرقابة المالية والموازنات

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

تشير نتائج نموذج الانحدار إلى دراسة العلاقة بين التخطيط المالي كمتغير مستقل والرقابة المالية والموازنات كمتغير وسيط، حيث أظهرت النتائج وجود أثر إيجابي ودال إحصائيا للتخطيط المالي على المتغير الوسيط.

حيث بلغ معامل التأثير غير المعياري  $B = 0.596$  ، مما يعني أن أي زيادة في مستوى التخطيط المالي بوحدة واحدة تؤدي إلى زيادة في مستوى الرقابة المالية والموازنات بمقدار 0.596 وحدة، وهو ما يعكس علاقة طردية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التأثير المعياري  $Beta = 0.573$  ، وهي قيمة تشير إلى وجود تأثير متوسط إلى قوي نسبيا للتخطيط المالي على الرقابة المالية والموازنات، مما يبرز أهمية التخطيط الجيد في تعزيز فعالية الرقابة وإعداد الموازنات. ومن الناحية الإحصائية، بلغت قيمة  $t = 3.697$  عند مستوى دلالة  $Sig = 0.001$  ، وهي أقل من 0.05، مما يدل على أن العلاقة ذات دلالة إحصائية، وبالتالي يمكن قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر للتخطيط المالي على الرقابة المالية والموازنات.

كما أظهرت النتائج أن قيمة  $Tolerance = 1.000$  و  $VIF = 1.000$  ، وهي قيم تؤكد عدم وجود مشكلة تعدد خطي، مما يعزز موثوقية النموذج الإحصائي.

وبناء على ذلك، يمكن القول إن التخطيط المالي يمثل مدخلا أساسيا لتعزيز الرقابة المالية والموازنات، باعتبارها آلية وسيطة تربط بين التخطيط المالي وتحسين الأداء المالي في المؤسسة.

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار البسيط بالشكل التالي:

$$\text{الرقابة المالية والموازنات} = 1.338 + 0.596 \text{ التخطيط المالي } \epsilon_i$$

وتعني هذه المعادلة أن قيمة الحد الثابت 1.338 تمثل مستوى التخطيط المالي عندما تكون الرقابة المالية والموازنات في أدنى مستوياتها، أي عند الصفر افتراضياً.

أما معامل الانحدار 0.596 فيوضح أن زيادة الرقابة المالية والموازنات بوحدة واحدة يؤدي إلى ارتفاع مستوى التخطيط المالي بمقدار 0.596 وحدة، مما يدل على وجود علاقة طردية إيجابية بين المتغيرين، حيث تسهم الرقابة المالية والموازنات في تعزيز وتحسين فعالية التخطيط المالي داخل المؤسسة. كما تمثل  $\epsilon_i$  قيمة الخطأ العشوائي الذي يمثل العوامل الأخرى غير المفسرة في النموذج والتي قد تؤثر على التخطيط المالي ولم يتم إدراجها ضمن الدراسة. وبشكل عام، تعكس المعادلة أن الرقابة المالية والموازنات تلعب دوراً مهماً في دعم وتطوير عملية التخطيط المالي داخل المؤسسة محل الدراسة.

بناءً على نتائج تحليل الانحدار البسيط يتم قبول صحة الفرضية، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التخطيط المالي والرقابة المالية بمؤسسة الإسمنت تبسة.

## 1-2- اختبار الفرضية الفرعية الثانية:

يوجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين الرقابة المالية والأداء المالي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

سيتم عرض ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط، بهدف تقييم قوة العلاقة بين أبعاد المتغيرين، وقياس مدى قدرة النموذج على تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك بالاعتماد على مؤشرات جودة التفسير الإحصائي مثل معامل الارتباط ومعامل التحديد والدلالة الإحصائية للنموذج، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (27): ملخص النموذج

| النموذج | معامل الارتباط | معامل التحديد  | معامل التحديد المصحح    | الخطأ المعياري للتقدير | التغير في معامل التحديد | التغير في معامل فيشر |
|---------|----------------|----------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|
|         | R              | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> Adjusted |                        |                         |                      |
| 1       | 0.603          | 0.364          | 0.341                   | 0.78436                | 0.364                   | 16.009               |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27

يتضح من خلال نتائج نموذج الانحدار البسيط وجود علاقة ارتباط موجبة ومتوسطة بين المتغيرين، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.603$  مما يدل على أن ارتفاع مستوى الرقابة المالية والموازنات يرتبط

بتحسن الأداء المالي داخل المؤسسة محل الدراسة. كما بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.364$ ، وهو ما يعني أن الرقابة المالية والموازنات تفسر ما نسبته 36.4% من التغيرات الحاصلة في الأداء المالي، في حين تعود النسبة المتبقية إلى عوامل أخرى لم يتضمنها النموذج. أما معامل التحديد المصحح  $Adjusted R^2$  فقد بلغ 0.341، وهو ما يؤكد استقرار النموذج الإحصائي وقدرته المقبولة على تفسير المتغير التابع بعد تعديل عدد المتغيرات وحجم العينة.

كما أظهرت النتائج أن قيمة التغير في معامل فيشر بلغت 16.009، وهي قيمة دالة إحصائياً، مما يؤكد معنوية نموذج الانحدار وصلاحيته في تفسير العلاقة بين الرقابة المالية والموازنات والأداء المالي.

الجدول رقم (28): معاملات الانحدار البسيط

| النموذج | التأثير غير معياري B       | الخطأ المعياري للمعامل | التأثير المعياري Beta | قيمة t | مستوى الدلالة الإحصائية | Tolerance | معامل تضخم التباين |
|---------|----------------------------|------------------------|-----------------------|--------|-------------------------|-----------|--------------------|
| 1       | الحد الثابت                | 0.640                  | 0.684                 | 0.935  | 0.358                   |           |                    |
|         | الرقابة المالية والموازنات | 0.784                  | 0.196                 | 0.693  | 4.001                   | 1.000     | 1.000              |

المتغير التابع: الأداء المالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

يتضح من خلال نتائج جدول الانحدار البسيط وجود أثر موجب ودال إحصائياً للرقابة المالية والموازنات على الأداء المالي، حيث بلغت قيمة معامل التأثير غير المعياري  $B = 0.784$ ، ما يدل على أن أي تحسن في مستوى الرقابة المالية والموازنات يؤدي إلى تحسن الأداء المالي داخل المؤسسة محل الدراسة.

كما بلغ معامل التأثير المعياري  $Beta = 0.693$ ، وهي قيمة تعكس وجود تأثير قوي للمتغير المستقل على المتغير التابع، مما يبرز أهمية الرقابة المالية والموازنات في تفسير التغيرات التي تطرأ على الأداء المالي. كما بلغت قيمة t المحسوبة 4.001 عند مستوى دلالة إحصائية  $Sig = 0.000$ ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد معنوية العلاقة الإحصائية بين المتغيرين.

أما فيما يتعلق باختبار الازدواج الخطي، فقد بلغت قيمة  $Tolerance = 1.000$  وقيمة معامل تضخم التباين  $VIF = 1.000$ ، وهي قيم تدل على عدم وجود مشكلة تداخل خطي بين المتغيرات، مما يعزز من موثوقية نتائج نموذج الانحدار.

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار البسيط بالشكل التالي:

$$\text{الأداء المالي} = 0.640 + 0.784 \text{ الرقابة المالي } \varepsilon$$

تظهر هذه المعادلة أن الحد الثابت 0.640 يمثل مستوى الأداء المالي عندما تكون الرقابة المالية والموازنات عند الصفر افتراضياً، أي في غياب تأثيرها. أما معامل الانحدار 0.784 فيدل على وجود علاقة طردية قوية نسبياً، بحيث أن زيادة الرقابة المالية والموازنات بوحدة واحدة يؤدي إلى تحسن الأداء المالي بمقدار 0.784 وحدة، مما يعكس الدور الإيجابي الفعال للرقابة المالية والموازنات في رفع مستوى الأداء المالي داخل المؤسسة. في حين تمثل  $\varepsilon$  الحد العشوائي، وهو يعكس العوامل الأخرى غير المدرجة في النموذج والتي قد تؤثر على الأداء المالي.

وبشكل عام تؤكد المعادلة أن تحسين الرقابة المالية والموازنات يؤدي بشكل مباشر إلى تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة محل الدراسة.

بناءً على نتائج تحليل الانحدار البسيط، يتم قبول صحة الفرضية، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الرقابة المالية والموازنات والأداء المالي بمؤسسة الإسمنت - تبسة.

### 1-3- اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التخطيط المالي والأداء المالي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

سيتم عرض ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط، بهدف تقييم قوة العلاقة بين أبعاد المتغيرين، وقياس مدى قدرة النموذج على تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك بالاعتماد على مؤشرات جودة التفسير الإحصائي مثل معامل الارتباط ومعامل التحديد والدلالة الإحصائية للنموذج، والجدول التالي يوضح ذلك.

الجدول رقم (29): ملخص النموذج

| النموذج | معامل الارتباط | معامل التحديد  | معامل المصحح            | الخطأ المعياري للتقدير | التغير في معامل التحديد | التغير في معامل فيشر |
|---------|----------------|----------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|
|         | R              | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> Adjusted |                        |                         |                      |
| 1       | 0.612          | 0.375          | 0.353                   | 0.77734                | 0.375                   | 16.807               |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27

يتضح من خلال نتائج ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط وجود علاقة ارتباط موجبة متوسطة بين التخطيط المالي والأداء المالي، حيث بلغ معامل الارتباط  $R = 0.612$ ، مما يدل على أن تحسين مستوى التخطيط المالي يساهم في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة محل الدراسة.

الجدول رقم (30): معاملات الانحدار البسيط

| النموذج |                | التأثير غير معياري B | الخطأ المعياري للمعامل | التأثير المعياري Beta | قيمة t | مستوى الدلالة الإحصائية | Tolerance | معامل تضم التباين |
|---------|----------------|----------------------|------------------------|-----------------------|--------|-------------------------|-----------|-------------------|
| 1       | الحد الثابت    | 0.429                | 0.718                  |                       | 0.598  | 0.555                   |           |                   |
|         | التخطيط المالي | 0.828                | 0.202                  | 0.612                 | 4.100  | 0.000                   | 1.000     | 1.000             |

المتغير التابع: الأداء المالي

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

تشير نتائج جدول معاملات الانحدار البسيط إلى وجود أثر إيجابي ودال إحصائياً للتخطيط المالي على الأداء المالي داخل المؤسسة محل الدراسة. حيث بلغ معامل التأثير غير المعياري  $B = 0.828$  ، ما يعني أن أي زيادة في مستوى التخطيط المالي بوحدة واحدة تؤدي إلى تحسن الأداء المالي بمقدار 0.828 وحدة، وهو ما يعكس وجود علاقة طردية بين المتغيرين. كما بلغ معامل التأثير المعياري  $Beta = 0.612$  ، وهي قيمة تدل على وجود تأثير متوسط إلى قوي نسبياً للتخطيط المالي على الأداء المالي، مما يبرز أهمية التخطيط المالي في دعم كفاءة الأداء المالي وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

ومن الناحية الإحصائية، بلغت قيمة  $t = 4.100$  عند مستوى دلالة إحصائية  $Sig = 0.000$  ، وهي أقل من مستوى المعنوية 0.05، مما يؤكد أن أثر التخطيط المالي على الأداء المالي أثر دال إحصائياً، وبالتالي يتم قبول الفرضية التي تنص على وجود أثر ذي دلالة إحصائية للتخطيط المالي على الأداء المالي. أما فيما يتعلق باختبار التداخل الخطي، فقد بلغت قيمة  $Tolerance = 1.000$  وقيمة  $VIF = 1.000$  ، وهي قيم تؤكد عدم وجود مشكلة تعدد خطي، مما يعزز من موثوقية نتائج نموذج الانحدار ودقته الإحصائية.

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار البسيط بالشكل التالي:

$$\text{التخطيط المالي} = 0,429 + 0,828 \text{ الأداء المالي}$$

بناءً على نتائج تحليل الانحدار البسيط يتم قبول صحة الفرضية، أي توجد علاقة ذات دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) بين التخطيط المالي والأداء المالي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

#### 1-4- اختبار الفرضية الرئيسية:

$H_0$ : لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط المالي على الأداء المالي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

$H_1$ : يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط المالي على الأداء المالي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

سيتم عرض ملخص نموذج الانحدار الخطي البسيط، بهدف تقييم قوة العلاقة بين أبعاد المتغيرين، وقياس مدى قدرة النموذج على تفسير التباين في المتغير التابع، وذلك بالاعتماد على مؤشرات جودة التفسير الإحصائي مثل معامل الارتباط ومعامل التحديد والدلالة الإحصائية للنموذج.

1- جدول تحليل التباين ANOVA واختبار الدلالة الإحصائية الكلية: يهدف هذا التحليل إلى تحديد مدى معنوية النموذج وقدرته على تفسير العلاقة بين التخطيط المالي والأداء المالي، والتأكد من أن النموذج ككل ذو دلالة إحصائية، فمن خلال مخرجات برنامج SPSSV27 تم اعداد الجدول رقم 31 التالي:

الجدول رقم (31): تحليل التباين ANOVA

| النموذج |          | مجموع المربعات | درجة الحرية | مربع المتوسطات | فيشر   | الدلالة الإحصائية |
|---------|----------|----------------|-------------|----------------|--------|-------------------|
| 1       | الانحدار | 5.262          | 1           | 5.262          | 13.666 | 0.001             |
|         | البواقي  | 10.780         | 28          | 0.385          |        |                   |
|         | المجموع  | 16.042         | 29          |                |        |                   |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27.

تشير نتائج تحليل التباين ANOVA إلى أن نموذج الانحدار المستخدم في الدراسة ذو دلالة إحصائية عالية، حيث بلغت قيمة فيشر  $F = 13.666$  بمستوى دلالة إحصائية 0.001، وهو ما يدل على معنوية النموذج ككل وقدرته على تفسير الاثر بين التخطيط والأداء المالي.

كما بلغ مجموع المربعات الخاص بالانحدار 5.262 بدرجة حرية 1 وبمربع متوسطات قدره 5.262، وهو ما يعكس مقدار التباين الذي يفسره النموذج في المتغير التابع، في حين بلغ مجموع مربعات البواقي 10.780 بدرجة حرية 28 وبمربع متوسطات 0.385 ما يمثل التباين غير المفسر، كما بلغ مجموع المربعات الكلي 16.042 بدرجة حرية 29، وهو ما يعني أن النموذج يفسر جزءا معتبرا من التباين الكلي في المتغير التابع مقارنة بالتباين غير المفسر.

وبناء على هذه النتائج يمكن القول إن التخطيط المالي له تأثير معنوي على الأداء المالي وأن نموذج الانحدار صالح للتحليل والتفسير.

الجدول رقم (32): ملخص النموذج

| النموذج | معامل الارتباط | معامل التحديد  | معامل التحديد المصحح    | الخطأ المعياري للتقدير | التغير في معامل التحديد | التغير في معامل فيشر |
|---------|----------------|----------------|-------------------------|------------------------|-------------------------|----------------------|
|         | R              | R <sup>2</sup> | R <sup>2</sup> Adjusted |                        |                         |                      |
| 1       | 0.612          | 0.375          | 0.353                   | 0.77734                | 0.375                   | 16.807               |

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات البرنامج الإحصائي SPSS V27

تشير نتائج الدراسة إلى أن التخطيط المالي يلعب دوراً مهماً في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة، حيث بلغ معامل التحديد  $R^2 = 0.364$ ، وهو ما يعني أن التخطيط المالي يفسر ما نسبته 36.4% من التغيرات التي تطرأ على الأداء المالي، وهي نسبة تعكس مساهمة معتبرة لهذا المتغير في رفع كفاءة الأداء المالي وتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة.

ويبرز هذا الدور من خلال مساهمة التخطيط المالي في تحديد الاحتياجات المالية المستقبلية، وترشيد استخدام الموارد، وتحسين عملية توزيع الأموال وفق الأولويات، إضافة إلى المساعدة في توقع المشكلات المالية واتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب. كما يساعد التخطيط المالي على تعزيز الرقابة على النفقات والإيرادات وتحقيق التوازن المالي، مما ينعكس إيجاباً على مستوى الأداء المالي للمؤسسة.

أما معامل التحديد المصحح **Adjusted R<sup>2</sup>** الذي بلغ 0.341، فيؤكد استقرار النموذج الإحصائي وقدرته المقبولة على تفسير الأداء المالي حتى بعد تعديل أثر حجم العينة وعدد المتغيرات، وهو ما يعزز موثوقية النتائج المتوصل إليها بشأن أهمية التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي داخل المؤسسة محل الدراسة.

ومنه يمكن كتابة معادلة الانحدار البسيط بالشكل التالي:

$$\text{الأداء المالي} = 0.429 + 0.828 \text{ التخطيط المالي}$$

بناءً على نتائج تحليل الانحدار البسيط، يتم قبول صحة الفرضية، أي يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط المالي على الأداء المالي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

### خلاصة الفصل الثاني:

تُظهر نتائج الدراسة التطبيقية وجود دور حيوي وتكاملي لعملية التخطيط المالي في الرفع من كفاءة الأداء المالي لمؤسسة الإسمنت بتبسة، حيث أثبتت المعالجة الإحصائية باستخدام برنامج (SPSS) وجود أثر إيجابي ذو دلالة إحصائية للمتغير المستقل (التخطيط المالي) على المتغير التابع (الأداء المالي). وقد تعزز هذا الأثر بشكل جوهري من خلال الدور الوسيط الذي تلعبه الرقابة المالية والموازنات التقديرية، والتي ساهمت بفعالية في تحويل الأهداف التخطيطية إلى آليات تنفيذية تسمح بمتابعة الأداء، واكتشاف الانحرافات فور حدوثها، وترشيد النفقات التشغيلية. كما بينت الدراسة أن التزام المؤسسة بالأسس العلمية في إعداد موازناتها واعتمادها على بيانات تاريخية دقيقة قد انعكس إيجاباً على مؤشرات السيولة، والربحية، والقدرة على الوصول لمصادر التمويل. ورغم هذه النتائج الإيجابية، فقد كشف التحليل عن حاجة المؤسسة إلى تعزيز مرونة موازناتها وتطوير أنظمة إدارة المخاطر المالية لمواكبة التقلبات الاقتصادية، مما يستوجب تبني أدوات رقمية حديثة وتكثيف التكوين المتخصص للأطر البشرية لضمان الاستقرار المالي والاستمرارية في الأجل الطويل.



في ختام هذه الدراسة التي سعت إلى تسليط الضوء على "دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية"، ومن خلال الإسقاط الميداني على "مؤسسة الإسمنت بتبسة" SCT - ، يمكن القول إن الرحلة البحثية قد اكتملت معالمها بالربط بين المفاهيم النظرية المؤصلة للمتغيرات وبين الواقع التطبيقي المعاش. إن التحول الذي يشهده المحيط الاقتصادي اليوم يفرض على المؤسسة الجزائرية تبني أدوات استشرافية دقيقة، لم تعد مجرد خيار تنظيمي، بل ضرورة حتمية لضمان الاستدامة وتجنب العثرات المالية.

وللإجابة على الإشكالية المطروحة في بداية البحث، واختبار مدى صحة الفرضيات التي تمت صياغتها، قمنا بتنظيم مخرجات هذه الدراسة وفق مستويين متكاملين؛ يبدأ الأول بعرض نتائج الدراسة النظرية التي شكلت الإطار المفاهيمي والمنهجي للبحث، ثم يليه الثاني بعرض نتائج الدراسة الميدانية التي عكست واقع الممارسة المالية في المؤسسة محل الدراسة، وذلك وفق التفصيل الآتي:

### 1- نتائج الدراسة النظرية:

#### أولاً: نتائج محور التخطيط المالي

- **الوظيفة الاستراتيجية:** أثبتت الدراسة النظرية أن التخطيط المالي هو وظيفة إدارية ذهنية تربط بين الماضي والحاضر لاستشراف المستقبل، ويهدف بالأساس إلى تقليل حالة الغموض وعدم التأكد .
- **الشمولية والمنهجية:** التخطيط المالي عملية متكاملة تبدأ بتحليل الأداء السابق، ثم تحديد متطلبات الاستثمار، وصولاً إلى اختيار الهيكل التمويلي الأمثل .
- **المبادئ الحاكمة:** لضمان فعالية التخطيط، يجب الالتزام بمبادئ أساسية أهمها: الواقعية (بناء الخطة وفق الإمكانيات الفعلية)، المرونة (التكيف مع المستجدات الطارئة)، ودقة التنبؤ المالي .
- **الأدوات التقديرية:** تُعد الموازنات التقديرية (شهرية أو سنوية) الأداة الأبرز للتقدير المالي، حيث توفر تصوراً شاملاً للإيرادات والمصروفات وتوجه السياسات الاستثمارية .

#### ثانياً: نتائج محور الأداء المالي

- **مفهوم الأداء المالي:** خلصت الدراسة إلى أن الأداء المالي ليس مجرد وفرة في الخزينة، بل هو مقياس لمدى نجاح المؤسسة في تحويل رأس المال والموارد المتاحة إلى نتائج ملموسة تحقق تطلعات أصحاب المصالح .
- **الخصائص العلمية:** يتميز الأداء المالي بالموضوعية والقابلية للتحقق كونه يستند إلى بيانات كمية مدققة، كما يتميز بالقدرة التنبؤية بالتدفقات النقدية المستقبلية .

- أهمية التقييم: يعمل تقييم الأداء المالي كأداة لتوجيه القرارات الاستثمارية، وكوسيلة للكشف عن مراكز الضعف في النشاط المالي لإيجاد الحلول التصحيحية لها .
- المؤشرات الجوهرية: تتعدد معايير قياس الأداء لتشمل :
  - مؤشرات التوازن المالي: مثل رأس المال العامل (FR) والخزينة الصافية.(TN)
  - نسب السيولة: لقياس القدرة على الوفاء بالالتزامات قصيرة الأجل.
  - نسب الربحية والمردودية: لقياس الكفاءة في توليد الأرباح من الأصول والمبيعات.
- ثالثاً: نتائج محور العلاقة التفاعلية (التخطيط والأداء)
  - علاقة السبب بالنتيجة: أكدت الدراسة النظرية أن جودة التخطيط المالي هي السبب المباشر لتحسين الأداء المالي كالمردودية والسيولة .
  - تحقيق الاستخدام الأمثل: يعمل التخطيط المالي كمحرك لتصحيح التقديرات واستشراف الاحتياجات، مما يقي المؤسسة من مخاطر العجز المالي أو تجميد الموارد (عطل الفائض) .
  - تحسين الهيكل المالي: يساهم التخطيط في خفض تكلفة رأس المال (WACC) وتعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، وهو ما يمثل ذروة النجاح في الأداء المالي الاستراتيجي .
  - تجنب المفاجآت: يساعد التخطيط من خلال "تحليل الحساسية" على اتخاذ تدابير استباقية تقلل من حدة المفاجآت المالية وتؤمن استقرار الأداء تحت الضغوط.

## 2- نتائج الدراسة التطبيقية:

### نتائج الجزء التحليلي

- اعتماد المؤسسة على تحليل المؤشرات المالية في تحسين الأداء المالي مثل نسب السيولة والاستقلالية المالية .....
  - اعتماد المؤسسة على الموازنات التقديرية لكل من الإنتاج والمبيعات في اعداد التخطيط المالي ودوره في تحسين أدائها المالي
- بعد معالجة البيانات باستخدام الأساليب الإحصائية المناسبة عبر برنامج SPSSV27 بهدف اختبار فرضيات الدراسة وتحليل علاقات التأثير بين متغيرات الدراسة، تم التوصل إلى مجموعة من النتائج التطبيقية المتعلقة بدور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بوجود الرقابة المالية والموازنات كمتغير وسيط داخل المؤسسة، ويمكن عرضها كما يلي:

- وجود أثر موجب ودال إحصائياً للتخطيط المالي على الأداء المالي حيث بلغت قيمة  $B = 0.828$  و  $Beta = 0.612$ ، مما يعكس أهمية التخطيط المالي في تحسين استخدام الموارد المالية، وتوجيه النفقات، ودعم اتخاذ القرارات المالية بما يساهم في رفع مستوى الأداء المالي داخل المؤسسة.
- وجود أثر موجب ودال إحصائياً للتخطيط المالي على الرقابة المالية والموازنات باعتبارها متغيراً وسيطاً، حيث بلغت قيمة  $B = 0.596$  و  $Beta = 0.573$ ، وهو ما يبرز دور التخطيط المالي في تعزيز فعالية الرقابة وتحسين إعداد الموازنات ومتابعة تنفيذها.
- وجود أثر موجب ودال إحصائياً للرقابة المالية والموازنات على الأداء المالي حيث بلغت قيمة  $B = 0.784$  و  $Beta = 0.693$ ، مما يدل على مساهمة الرقابة المالية في متابعة الأداء المالي، واكتشاف الانحرافات، وترشيد النفقات وتحسين الكفاءة المالية للمؤسسة.
- وجود أثر كلي موجب ودال إحصائياً لمتغيرات الدراسة على الأداء المالي حيث بلغت قيمة الدلالة الإحصائية 0.000، مما يعكس الدور التكاملي للتخطيط المالي والرقابة المالية والموازنات في تحسين الأداء المالي وتعزيز فعالية المؤسسة.

#### مقترحات الدراسة:

- في ضوء النتائج المتوصل إليها من خلال التحليل الإحصائي واختبار الفرضيات، تم صياغة مجموعة من التوصيات التي تهدف إلى تعزيز الأداء المالي داخل المؤسسة وتحسين مختلف الممارسات التنظيمية والإدارية بما يدعم فعالية الأداء ويعزز بيئة العمل.
- تعزيز الاعتماد على التخطيط المالي الاستراتيجي من خلال إعداد خطط مالية طويلة الأجل تتماشى مع أهداف المؤسسة وتوجهاتها المستقبلية.
- 1- تطوير نظم الرقابة المالية والموازنات عبر استخدام أدوات رقمية حديثة تساعد على المتابعة المستمرة والكشف المبكر عن الانحرافات المالية.
  - 2- إشراك مختلف الإدارات والأقسام في إعداد الخطط والموازنات المالية بما يعزز دقة التقديرات وواقعية القرارات المالية.
  - 3- تكثيف برامج التكوين والتدريب في مجالات التخطيط المالي والتحليل المالي لفائدة الإطارات والعاملين بالمؤسسة.
  - 4- تعزيز استخدام البيانات والمؤشرات المالية الدقيقة عند إعداد الموازنات واتخاذ القرارات المالية لضمان رفع كفاءة الأداء المالي.
  - 5- العمل على تحديث الخطط المالية بشكل دوري لمواكبة التغيرات الاقتصادية والمالية والحد من المخاطر المحتملة.

- 6- تطوير نظم الرقابة الداخلية بما يساهم في تقليل الأخطاء والتجاوزات المالية وتحسين كفاءة استخدام الموارد.
- 7- ربط نتائج الرقابة المالية بعملية تقييم الأداء الإداري والمالي من أجل تعزيز ثقافة المسؤولية والمساءلة داخل المؤسسة.
- 8- دعم استخدام التكنولوجيا والأنظمة المحاسبية الحديثة في عمليات التخطيط والرقابة المالية لتسريع تدفق المعلومات وتحسين جودة القرارات.
- 9- تعزيز إدارة المخاطر المالية من خلال وضع آليات استباقية للتنبؤ بالمشكلات المالية واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت المناسب.
- 10- تشجيع المؤسسة على تبني موازنات مرنة تسمح بالتكيف مع الظروف الاقتصادية الطارئة دون التأثير السلبي على الأداء المالي.

#### آفاق الدراسة:

- في ختام هذه الدراسة، وبعد مناقشة النتائج التطبيقية واختبار الفرضيات، يمكن فتح المجال أمام مجموعة من الآفاق البحثية التي من شأنها توسيع فهم موضوع الدراسة وتعميق معالجته من زوايا حديثة ومتجددة، بما يتيح تطويره مستقبلا وفق التحولات الإدارية والتكنولوجية الراهنة.
- دور الذكاء الاصطناعي في تعزيز كفاءة التخطيط المالي وتحسين الأداء المالي بالمؤسسات الاقتصادية.
  - أثر التحول الرقمي للرقابة المالية والموازنات في تحقيق الاستدامة المالية بالمؤسسات الجزائرية.
  - دور التحليلات المالية الذكية والبيانات الضخمة في التنبؤ بالمخاطر المالية ودعم اتخاذ القرار المالي داخل المؤسسات.



## قائمة المصادر والمراجع

### قائمة المصادر والمراجع

#### أولاً: الكتب باللغة العربية

- أسعد حميد العلي، الإدارة المالية، (دون دار نشر)، 2010.
  - خلدون إبراهيم الشديفات، إدارة وتحليل مالي، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2001.
  - عدنان تايه النعيمي وراشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
  - عبد الفتاح الصحن ومحمد السيد سرايا، الرقابة والمراجعة الداخلية، الدار الجامعية، مصر، 1998.
  - فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2013.
  - محمد الفاتح محمود بشير المغربي، التخطيط الإداري، الأكاديمية الحديثة للكتاب الجامعي، السودان، 2020.
  - محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، الطبعة الأولى، 2007.
  - محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، ط3، دار وائل للنشر، عمان - الأردن، 2010.
  - محمد محمود الخطيب، الأداء المالي وأثره على عوائد أسهم الشركات، ط1، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2010.
  - محمد سامي راضي ووجدي حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2006.
  - منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية: مدخل تحليل معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية - مصر، 2010.
  - ناظم حسن عبد السيد، محاسبة الجودة مدخل تحليلي، الطبعة الأولى، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2009.
  - نبيل جمعة صالح النجار، الإحصاء التحليل مع تطبيقات برمجية SPSS، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2015.
  - نضال محمود الرمحي، تحليل القوائم المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان - الأردن، 2014.
- ثانياً: الأطروحات والمذكرات العلمية**
- إيمان لعرايجي، التسيير الاستراتيجي للموارد البشرية وأثره على أداء المؤسسة - دراسة حالة مؤسسة الإسمنت حجار السود بسكيكة، أطروحة دكتوراه، جامعة سكيكة، 2021.
  - حيزية بنية، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تطوير عملية تقييم الأداء المالي - دراسة حالة مجمع صيدال، أطروحة دكتوراه، جامعة المدية، 2017/2016.

- رضوان باصور، دور الأساليب الحديثة للتحليل المالي في تقييم أداء المؤسسات - حالة المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2018/2017.
- زينب رمضان، إمكانية تحسين الأداء المالي للبنوك العمومية الجزائرية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2019/2018.
- سامية أدهمين، دراسة أثر التسيير الأمثل للأصول المتداولة على التوازن المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة حالة مؤسسة لافارج لوجستيك الجزائر، رسالة ماجستير، جامعة الجزائر 3، 2015/2014.
- عبد الغني دادان، قياس وتقييم الأداء المالي في المؤسسات الاقتصادية نحو إرساء نموذج للإنذار المبكر باستعمال المحاكاة المالية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2007.
- منير عوادي، استخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية - دراسة مؤسسة صيدال (2013-2017)، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر 3، 2020.

#### ثالثاً: المجالات العلمية والمنشورات البيداغوجية

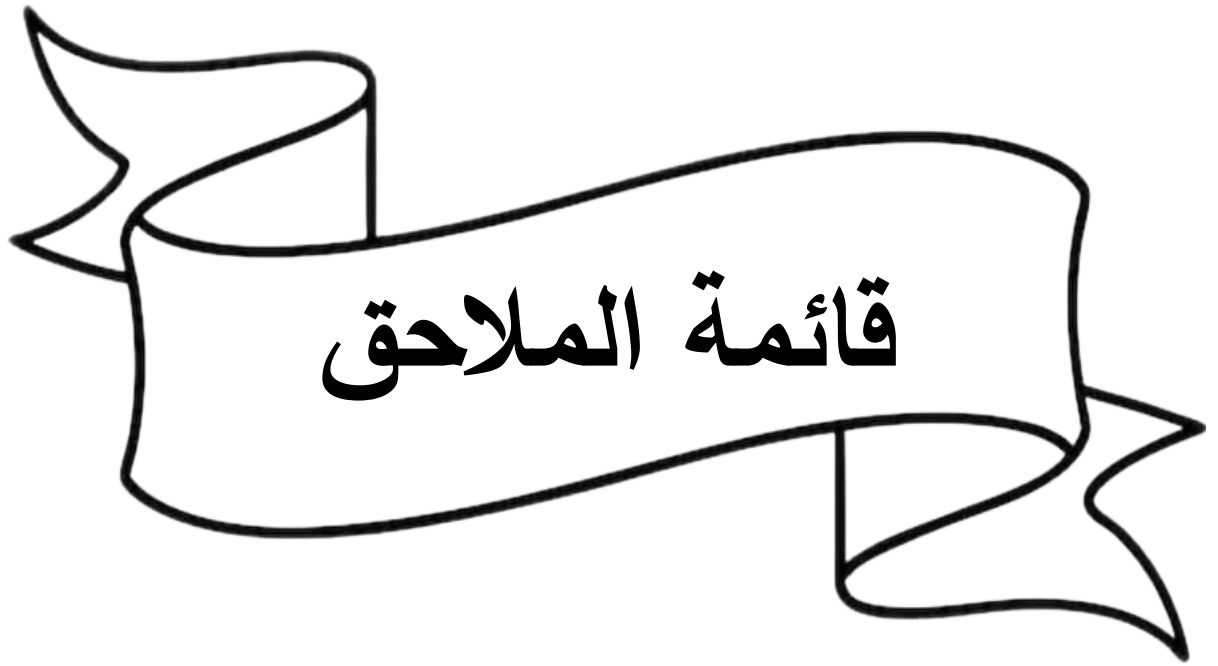
- خيضر خنفري ومريم بونيسة، "دور النسب والمؤشرات المالية في تقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية"، مجلة دراسات اقتصادية، العدد 27، 2017.
- فروم محمد الصالح، محاضرات في مادة التخطيط والرقابة المالية، مطبوعة بيداغوجية، جامعة سكيكدة، 2024/2023.
- محمد زرقون والحاج عرابية، "أثر إدارة المعرفة على الأداء في المؤسسة الاقتصادية"، المجلة الجزائرية للتنمية الاقتصادية، المجلد 01، العدد 01، 2014.
- مؤمن أحمد السنوسي ومحمد شيخ الدين عبد الله، "أثر التخطيط المالي في تعزيز جودة القرارات الإدارية في ظل التحول الرقمي"، مجلة العلوم الإنسانية والطبيعية، المجلد 7، العدد 1، 2026.
- نوال باهي وآخرون، "التدفقات النقدية وإدارة المردودية والخطر - دراسة حالة مؤسسة إسمنت تبسة SCT"، مجلة الامتياز لبحوث الاقتصاد والإدارة، المجلد 02، العدد 02، 2018.

#### رابعاً: المراجع الأجنبية والمواقع الإلكترونية

- Grzegorz Zimon, "Entry Working Capital", Encyclopedia, Vol. 01, No. 03, 2021 .
- Jarraya & Alfadhael, "Earnings Management and Applications in Saudi Arabia: A Conceptual Framework", 2021 .
- Safta et al., "Manipulation of Financial Statements Through Creative Accounting: The Case of Romanian Companies", 2020 .
- Diana Vasiu et al., "Liquidity ratios as structural and dynamic analysis, during 2006-2012, of the companies having the business line in industry

and construction, listed and traded on the Bucharest stock exchange", Theoretical and applied economics, Vol. XXII, No. 3(604), 2015.

- موقع دفتره، "دليل شامل حول ما هو التخطيط المالي وأهميته وخطواته"، متاح على الرابط: [www.daftra.com](http://www.daftra.com)، تم الاطلاع في 4 مارس 2026.
- موقع شركة الخطوات المميزة للاستشارات الإدارية (USC)، "ما هو مفهوم التخطيط المالي"، متاح على الرابط: <https://usc.com.sa>، تم الاطلاع في 31 مارس 2026.
- موقع فاتورة، "التخطيط المالي: أهميته وخطواته وأدواته الفعالة-دليل شامل"، متاح على الرابط: <http://fatoorah.ai>، تم الاطلاع في 2 أبريل 2026.



قائمة الملاحق



الجمهورية العربية السورية  
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشجاع العربي النعمي - تدمر



كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
بمادة عمادة الكلية مكاتبة بالدراسات والمسائل المرتبطة بالطلبة  
مصلحة العلوم والتدريس

## اتفاقية التبرص

**المادة الأولى:** هذه الاتفاقية تنص على علاقة جامعة الشهيد الشجاع العربي النعمي - تدمر معتمدة من طرف عميد كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير

مع المؤسسة:

م.م. طارق لقاضي يوسف م.م. 83 تدمر

السيد يولقيس بن زيد الوطنية المدير العام للدراسات

معتمدة من طرف:

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماءهم:

1. د. د. جوري تاركان د. حساني ريم
2. ماستر التخصص ما إليه هو د. د. د. د.
3. عنوان المذكرة دور التخطيط الحالي في تحسين الاداء العالي
4. الأستاذ (ة) المشرف (ة):
5. م.م. حلية مصي الدين

هذه الاتفاقية تهدف إلى تنظيم تبرص تطبيقي للطلبة الاتية أسماءهم:

1. 2. 3. 4. 5.

ليسانس التخصص:

عنوان تقرير التبرص:

الاستاذ (ة) المشرف(ة):

وذلك طبقا للمرسوم رقم : 90-88 المؤرخ في : 1988/05/03 القرار الوزاري المؤرخ في ماي 1989.

المادة الثانية: يهدف هذا التريض الى ضمان تطبيق الدراسات المعطاة في القسم والمطابقة للبرنامج والمخططات التعليمية في تخصص الطلبة المعنيين.

المادة الثالثة: التريض التطبيقي يجري في مصلحة:

الفترة من: ..... الى: .....

المادة الرابعة: برنامج التريض المعد من طرف الكلية مراقب عند تنفيذه من طرف جامعة نيس والمؤسسة المعنية.

المادة الخامسة:

على غرار ذلك تتكفل المؤسسة بتعيين عون أو أكثر بمساعدة تنفيذ التريض التطبيقي هؤلاء الأشخاص مكثفون أيضا بالحصول على المسابقات الضرورية لتنفيذ الامثل للبرنامج وكل غياب للتريض ينبغي أن يكون على استمارة السيرة الذاتية المعلقة من طرف الكلية

المادة السادسة: خلال التريض التطبيقي والمعد بثلاثين يوما بنوع التريض مجموع الموظفين في وجباته المحددة في النظام الداخلي وعليه بحسب على المؤسسة أن توضع للطلبة عند وصولهم أماكن تريضهم مجموع التدابير المتعلقة بالنظام الداخلي في مجال الأمن والندافة ونسب لهم الاخطاء الممكنة.

المادة السابعة: في حالة الاخلال بهذه القواعد فالمؤسسة لها الحق في ايقاف تريض الطالب بعد إعلام القسم عن طريق رسالة ممحولة ومؤمنة الوصول

المادة الثامنة: تأخذ المؤسسة كل التدابير لحماية التريض ضد مجموع مخاطر حوادث العمل وتسهر بالخصوص على تنفيذ كل تدابير النظافة والأمن المتعلقة بمكان العمل لتنفيذ التريض.

المادة التاسعة: في حالة حادث ما على التريضيين بمكان التوجيه يجب على المؤسسة أن تلجأ الى العلاج الضروري كما يجب أن ترسل تقريراً مفصلاً مباشرة الى القسم

المادة العاشرة: تتحمل المؤسسة التكفل بالطلبة في حدود إمكانياتها وحسب جعل الاتفاقية الموقعة بين الطرفين عند الوجوب وإلا فإن الطلبة يتكفلون بأنفسهم من ناحية النقل ، المسكن ، المطعم

ادارة القسم



ادارة المؤسسة المستقبلة

Signature of the receiving institution.

الملحق رقم 02: إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر.


 الجمهورية العراقية الديمقراطية الشعبية  
 وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
 جامعة الشريعة العراقية - النجف

كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير  
 إدارة عمادة الكلية مكلفا بالدراسات والبحوث المرتبطة بالكلية  
 مستعملة التعليم والتدريب

**إذن بالقبول لمذكرة التخرج ماستر**

أنا المصنف أسفله الأستاذ (أ) مكا حليم مع لاري  
 المشرف على مذكرة التخرج: ماستر السنة الجامعية: 2026/2025

| عنوان المذكرة بالتفصيل                        | الاختصاص     | فريق العمل        |
|-----------------------------------------------|--------------|-------------------|
| دور التخطيط المالي<br>في تحسين الادارة المالي | صالية مونسية | 1- سعوديا تارحمان |
|                                               |              | 2- صبا تارحمان    |

أو الحق على تقديم المذكرة أو تقرير الترخيص وهذا بعد المراجعة الكاملة .

تاريخ الامضاء

16.5.2025

الإدارة

الامضاء



القبول والامضاء للمشرف

مكا حليم مع لاري





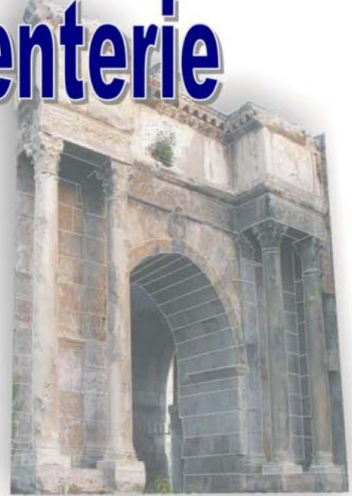
**المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر**  
**GROUPE INDUSTRIEL DES CEMENTS D'ALGERIE**  
**SOCIÉTÉ DES CEMENTS DE TEBESSA**  
**« S.C.T. »**

S.P.A. au capital social de : 2 700 000 000 D.A. - رأس مالها الاجتماعي : 2 700 000 000 د.ج.  
N° Identification Fiscale : 099 812058209320 - N° Article d'Imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 B05 82 093 00/12



# BUDGET 2022

## Cimenterie

شركة إسمنت تبسة

SOCIÉTÉ DES CEMENTS DE TEBESSA

Objectif :

|                                 |           |
|---------------------------------|-----------|
| Ciment CEM II A-M/ (P-L) 42.5 N | 360 000 T |
| Ciment CEM I 42.5 NSR5          | 40 000 T  |
| Sable                           | 150 000 T |

SIEGE SOCIAL : Rue BELKACEMI Youcef BP 83 RP 12000 Tébessa (W. Tébessa) - Algérie

Email : sct.tebessa@gmail.com

Tél : + 213(0)37 59 27 98. - Fax : + 213 (0)37 59 25 84



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر  
GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE  
SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE TEBESSA  
« S.C.T. »

S.P.A. au capital social de : 2 700 000 000 D.A. - برأس مملوكة للاقتصاد الوطني  
N° Identification Fiscale : 099 81203820320 - N° Article d'imposition : 12 200 10 1 077 - N° Registre de Commerce : 98 805 82 093 00/02



# BUDGET 2023

## Cimenterie




شركة إسمنت تبسة

SOCIÉTÉ DES CIMENTS DE TEBESSA

Objectif :

Clinker 50 000 T

Ciment 300 000 T

Sable 60 000 T

SIEGE SOCIAL : Rue BELKACEMI Youcef BP 83 RP 12000 Tébessa (W. Tébessa) - Algérie

Email : sct.tebessa@gmail.com

Tél : + 213(0)37 59 27 98. - Fax : + 213 (0)37 59 25 84



المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر

GRUPE INDUSTRIEL DES CEMENTS D'ALGERIE  
SOCIETE DES CEMENTS DE TEBESSA « S.C.T. »



S.P.A. au capital social de : 2 700 000 000 D.A. : رأس مالها الاجتماعي  
N° Identification Fiscale : 099812058209320 - N° Article d'imposition : 12 200 101 077 - N° Registre de Commerce : 98 805 82 093 12/00

## BUDGET CIMENTERIE 2024



Sable



Clinker



Ciment

FILIALE CERTIFIÉ ISO 9001-2015 ISO 14001-2015 ISO 45001-2018

PRODUITS CERTIFIE TEDJ SELON LA NORME NA 442-2013

SIEGE SOCIAL : Rue BELKACEMI Youcef-BP 83 RP Tébessa - Algérie  
Tel : (037) 59.27.98 - Fax : (037) 59.53.84  
Email : [sct.tebessa@gmail.com](mailto:sct.tebessa@gmail.com)  
[WWW.SCT.DZ](http://WWW.SCT.DZ)



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي - تبسة-  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم المالية والمحاسبة



التخصص: مالية مؤسسة

الموضوع: استمارة استبيان

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته وبعد:

يسرنا أن نضع بين أيديكم هذا الاستبيان الذي صمم لجمع المعلومات اللازمة للدراسة التي سنقوم بإعدادها استكمالاً للحصول على شهادة ماستر أكاديمي في العلوم المالية والمحاسبة تخصص مالية مؤسسة بعنوان:

" دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي -مؤسسة الإسمنت تبسة "

حيث تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على الدور الذي يمكن أن يحدثه التخطيط المالي لتحسين الأداء المالي بالمؤسسة محل الدراسة، ونظراً لأهمية رأيكم في هذا المجال، نأمل منكم التكرم بالإجابة على أسئلة الاستبيان بدقة، لأن لها أثر كبير في مصداقية المعلومات، لذلك نرجو منكم أن تولوا هذا الاستبيان اهتمامكم.

نحيطكم علماً أن جميع إجاباتكم لن تستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

إشراف الأستاذة الدكتور:

د. مكاحلية محي الدين

من إعداد الطالبتين:

- ناريمان سعودي

- ريم مساني

السنة الجامعية: 2025-2026

**القسم الثاني: محاور الدراسة (ممارسة التخطيط المالي، كفاءة الرقابة المالية والموازنات، كفاءة الرقابة المالية والموازنات)**

الرجاء وضع العلامة (X) في المكان المناسب

**المحور الأول: ممارسة التخطيط المالي (المتغير المستقل)** هدف هذا المحور قياس مدى التزام المؤسسة بالأسس العلمية للتخطيط.

| الرقم | العبارة                                                                              | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|-------|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-------|-------|------------|
| 01    | تعتمد المؤسسة على أساليب علمية للتنبؤ باحتياجاتها المالية المستقبلية.                |               |          |       |       |            |
| 02    | تشارك كافة الإدارات والأقسام في إعداد الموازنات التقديرية للمؤسسة.                   |               |          |       |       |            |
| 03    | يتم إعداد القوائم المالية التقديرية (مركز مالي، دخل) لفترات لا تقل عن سنة.           |               |          |       |       |            |
| 04    | تمتلك المنظمة خطة مالية طويلة الأجل (أكثر من 3 سنوات) تتوافق مع رؤيتها الإستراتيجية. |               |          |       |       |            |
| 05    | تقوم المؤسسة بتحديث خططها المالية بشكل دوري لمواجهة التغيرات الاقتصادية المفاجئة.    |               |          |       |       |            |
| 06    | تغطي الخطط المالية كافة جوانب النشاط                                                 |               |          |       |       |            |

**المحور الثاني: استخدام الرقابة المالية والموازنات (الوسيط)** هدف هذا المحور قياس كيفية استخدام التخطيط كأداة للتحكم.

| الرقم | العبارة                                                                                 | لا أوافق بشدة | لا أوافق | محايد | أوافق | أوافق بشدة |
|-------|-----------------------------------------------------------------------------------------|---------------|----------|-------|-------|------------|
| 07    | تستخدم المؤسسة الموازنات التقديرية كأداة أساسية لتقييم أداء الإدارات.                   |               |          |       |       |            |
| 08    | يتم الاعتماد على بيانات تاريخية دقيقة ومعلومات واقعية عند إعداد تقديرات الموازنة        |               |          |       |       |            |
| 09    | يتم تحديد الانحرافات بين النتائج الفعلية والتقديرية وتحليل أسبابها فور حدوثها.          |               |          |       |       |            |
| 10    | تتوفر نظم رقابة داخلية قوية تمنع حدوث التجاوزات المالية قبل وقوعها                      |               |          |       |       |            |
| 11    | توجد مرونة كافية في الموازنة تسمح بالتعامل مع الظروف الطارئة دون الإخلال بالأداء العام. |               |          |       |       |            |
| 12    | تستخدم نتائج الرقابة المالية في تقييم أداء المديرين والموظفين                           |               |          |       |       |            |

المحور الثالث: الأداء المالي (المتغير التابع) هدف هذا المحور قياس النتائج المحققة نتيجة التخطيط.

| الرقم | العبارة                                                            | لا<br>أوافق | لا أوافق<br>بشدة | محايد | أوافق | أوافق<br>بشدة |
|-------|--------------------------------------------------------------------|-------------|------------------|-------|-------|---------------|
| 13    | تحقق المؤسسة معدلات ربحية عالية (العائد على الاستثمار/الأصول).     |             |                  |       |       |               |
| 14    | تتمتع المؤسسة بمستويات سيولة كافية لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل. |             |                  |       |       |               |
| 15    | تظهر المؤسسة قدرة مقبولة للوصول إلى مصادر تمويل بتكلفة منخفضة.     |             |                  |       |       |               |
| 16    | تعمل المؤسسة على التقليل من المخاطر المالية التي قد تواجهها.       |             |                  |       |       |               |
| 17    | تنجح المؤسسة في خفض التكاليف التشغيلية غير الضرورية                |             |                  |       |       |               |
| 18    | تحقق المؤسسة معدلات متزايدة في معدل الاستثمار                      |             |                  |       |       |               |

الفرضية الرئيسية: يوجد أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى معنوية ( $\alpha \leq 0.05$ ) للتخطيط المالي على الأداء المالي بمؤسسة الإسمنت تبسة.

الفرضيات الفرعية:

- 1- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط المالي والرقابة المالية عند مستوى دلالة.
- 2- يوجد أثر ذو دلالة إحصائية بين الرقابة المالية و الأداء المالي عند مستوى دلالة
- 3- توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين التخطيط المالي والأداء المالي.

قائمة المحكمين

| الرقم  | الاسم واللقب      | الدرجة العلمية  | التخصص                     | جهة التدريس                                    | الجامعة                          | الامضاء |
|--------|-------------------|-----------------|----------------------------|------------------------------------------------|----------------------------------|---------|
| المشرف | مكاحلية محي الدين | أستاذ محاضر "أ" | قسم علوم المالية والمحاسبة | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي |         |
| 01     | غالية محمد أقبال  | أستاذ محاضر "ب" | قسم علوم المالية والمحاسبة | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي |         |
| 02     | مقراني علية       | أستاذ محاضر "ب" | قسم علوم التسيير           | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي |         |
| 03     | كنزود ايمان       | أستاذ محاضر "ب" | قسم علوم التسيير           | كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير | جامعة الشهيد الشيخ العربي التبسي |         |

الملحق رقم 06: الاتساق الداخلي بين الفقرات والمتغيرات

| التخطيط_المالي                                                                       |                     |        |
|--------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------|
| تعتمد المؤسسة على أساليب علمية للتنبؤ باحتياجاتها المالية المستقبلية.                | Pearson Correlation | .737** |
|                                                                                      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|                                                                                      | N                   | 30     |
| تشارك كافة الإدارات والأقسام في إعداد الموازنات التقديرية للمؤسسة.                   | Pearson Correlation | .590** |
|                                                                                      | Sig. (2-tailed)     | .001   |
|                                                                                      | N                   | 30     |
| يتم إعداد القوائم المالية التقديرية (مركز مالي، دخل (لفترات لا تقل عن سنة.           | Pearson Correlation | .583** |
|                                                                                      | Sig. (2-tailed)     | .001   |
|                                                                                      | N                   | 30     |
| تمتلك المنظمة خطة مالية طويلة الأجل) أكثر من 3 سنوات (تتوافق مع رؤيتها الإستراتيجية. | Pearson Correlation | .774** |
|                                                                                      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|                                                                                      | N                   | 30     |
| تقوم المؤسسة بتحديث خططها المالية بشكل دوري لمواجهة التغيرات الاقتصادية المفاجئة     | Pearson Correlation | .497** |
|                                                                                      | Sig. (2-tailed)     | .005   |
|                                                                                      | N                   | 30     |
| تغطي الخطط المالية كافة جوانب النشاط                                                 | Pearson Correlation | .729** |
|                                                                                      | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|                                                                                      | N                   | 30     |
| التخطيط_المالي                                                                       | Pearson Correlation | 1      |
|                                                                                      | Sig. (2-tailed)     |        |
|                                                                                      | N                   | 30     |

الرقابة\_المالية\_والموازنات

|                                                                       |                     |        |
|-----------------------------------------------------------------------|---------------------|--------|
| تستخدم المؤسسة الموازنات التقديرية كأداة أساسية لتقييم أداء الإدارات. | Pearson Correlation | .777** |
|                                                                       | Sig. (2-tailed)     | .000   |

## قائمة الملاحق

|                                                                                        |                     |        |
|----------------------------------------------------------------------------------------|---------------------|--------|
|                                                                                        | N                   | 30     |
| يتم الاعتماد على بيانات تاريخية دقيقة ومعلومات واقعية عند إعداد تقديرات الموازنة       | Pearson Correlation | .783** |
|                                                                                        | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|                                                                                        | N                   | 30     |
| يتم تحديد الانحرافات بين النتائج الفعلية والتقديرية وتحليل أسبابها فور حدوثها          | Pearson Correlation | .779** |
|                                                                                        | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|                                                                                        | N                   | 30     |
| تتوفر نظم رقابة داخلية قوية تمنع حدوث التجاوزات المالية قبل وقوعها                     | Pearson Correlation | .802** |
|                                                                                        | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|                                                                                        | N                   | 30     |
| توجد مرونة كافية في الموازنة تسمح بالتعامل مع الظروف الطارئة دون الإخلال بالأداء العام | Pearson Correlation | .659** |
|                                                                                        | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|                                                                                        | N                   | 30     |
| تستخدم نتائج الرقابة المالية في تقييم أداء المديرين والموظفين                          | Pearson Correlation | .685** |
|                                                                                        | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|                                                                                        | N                   | 30     |
| الرقابة_المالية_والموازنات                                                             | Pearson Correlation | 1      |
|                                                                                        | Sig. (2-tailed)     |        |
|                                                                                        | N                   | 30     |

|                                                                    |                     | الأداء_المالي |
|--------------------------------------------------------------------|---------------------|---------------|
| تحقق المؤسسة معدلات ربحية عالية) العائد على الاستثمار/الأصول)      | Pearson Correlation | .792**        |
|                                                                    | Sig. (2-tailed)     | .000          |
|                                                                    | N                   | 30            |
| تتمتع المؤسسة بمستويات سيولة كافية لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل. | Pearson Correlation | .731**        |
|                                                                    | Sig. (2-tailed)     | .000          |

## قائمة الملاحق

|                                                               |                     |        |
|---------------------------------------------------------------|---------------------|--------|
|                                                               | N                   | 30     |
| تظهر المؤسسة قدرة مقبولة للوصول إلى مصادر تمويل بتكلفة منخفضة | Pearson Correlation | .802** |
|                                                               | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|                                                               | N                   | 30     |
| تعمل المؤسسة على التقليل من المخاطر المالية التي قد تواجهها   | Pearson Correlation | .851** |
|                                                               | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|                                                               | N                   | 30     |
| تنجح المؤسسة في خفض التكاليف التشغيلية غير الضرورية           | Pearson Correlation | .804** |
|                                                               | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|                                                               | N                   | 30     |
| تحقق المؤسسة معدلات متزايدة في معدل الاستثمار                 | Pearson Correlation | .636** |
|                                                               | Sig. (2-tailed)     | .000   |
|                                                               | N                   | 30     |
| الأداء المالي                                                 | Pearson Correlation | 1      |
|                                                               | Sig. (2-tailed)     |        |
|                                                               | N                   | 30     |

الملحق رقم 07: معامل الصدق والثبات ألفا كرونباخ

ألفا كرونباخ لمتغير التخطيط المالي

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .728.            | 6          |

## Reliability

– ألفا كرونباخ للمتغير الوسيط الرقابة المالية والموازنات

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .842.            | 6          |

## Reliability

Scale: ALL VARIABLES

### Case Processing Summary

|       |                       | N  | %     |
|-------|-----------------------|----|-------|
| Cases | Valid                 | 30 | 100.0 |
|       | Excluded <sup>a</sup> | 0  | .0    |
|       | Total                 | 30 | 100.0 |

a. Listwise deletion based on all variables in the procedure.

### Reliability Statistics

| Cronbach's Alpha | N of Items |
|------------------|------------|
| .864.            | 6          |

Explore

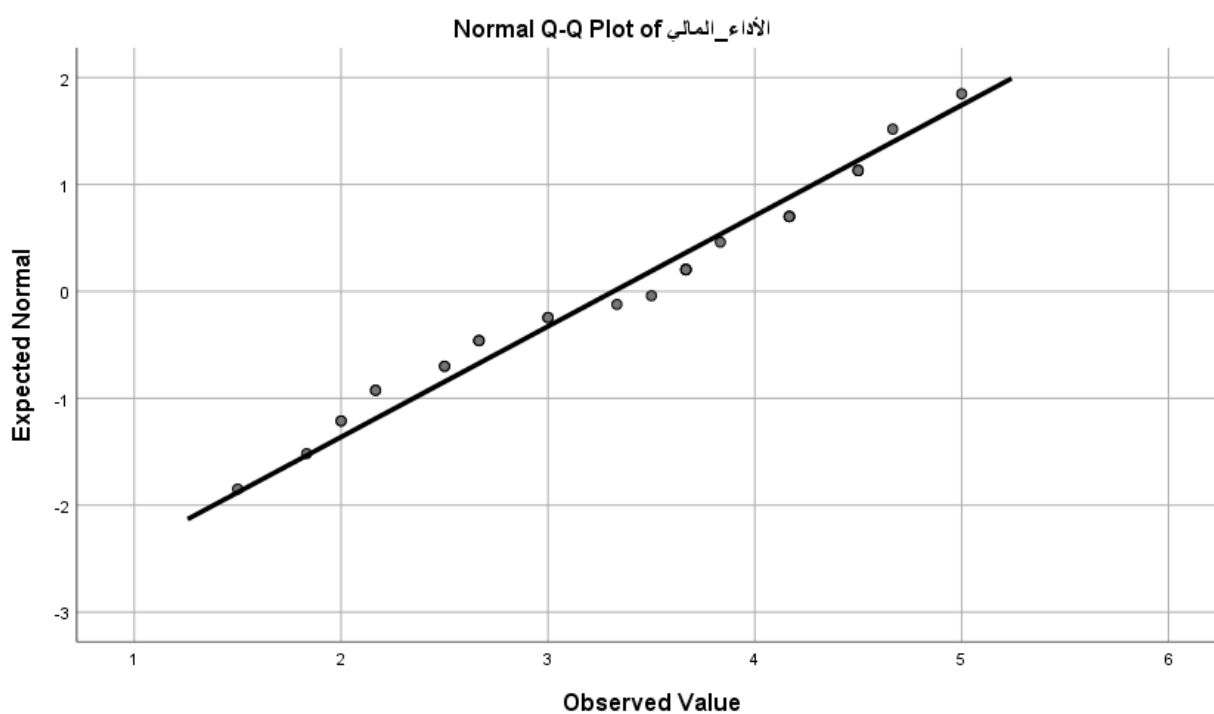
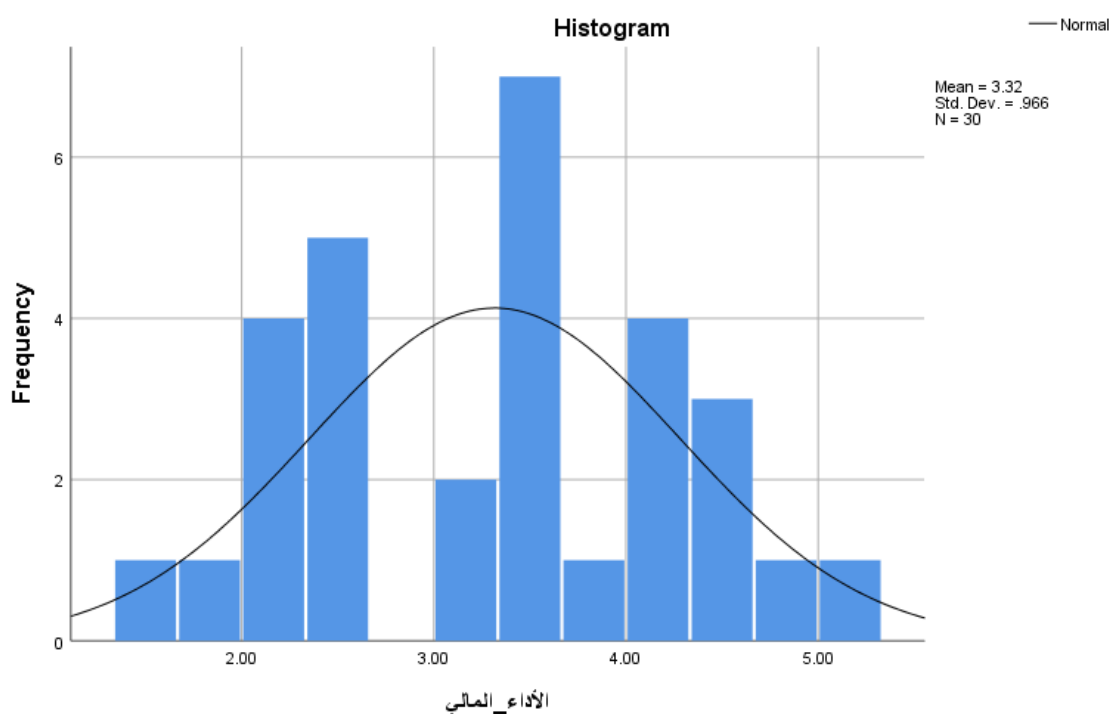
Descriptives

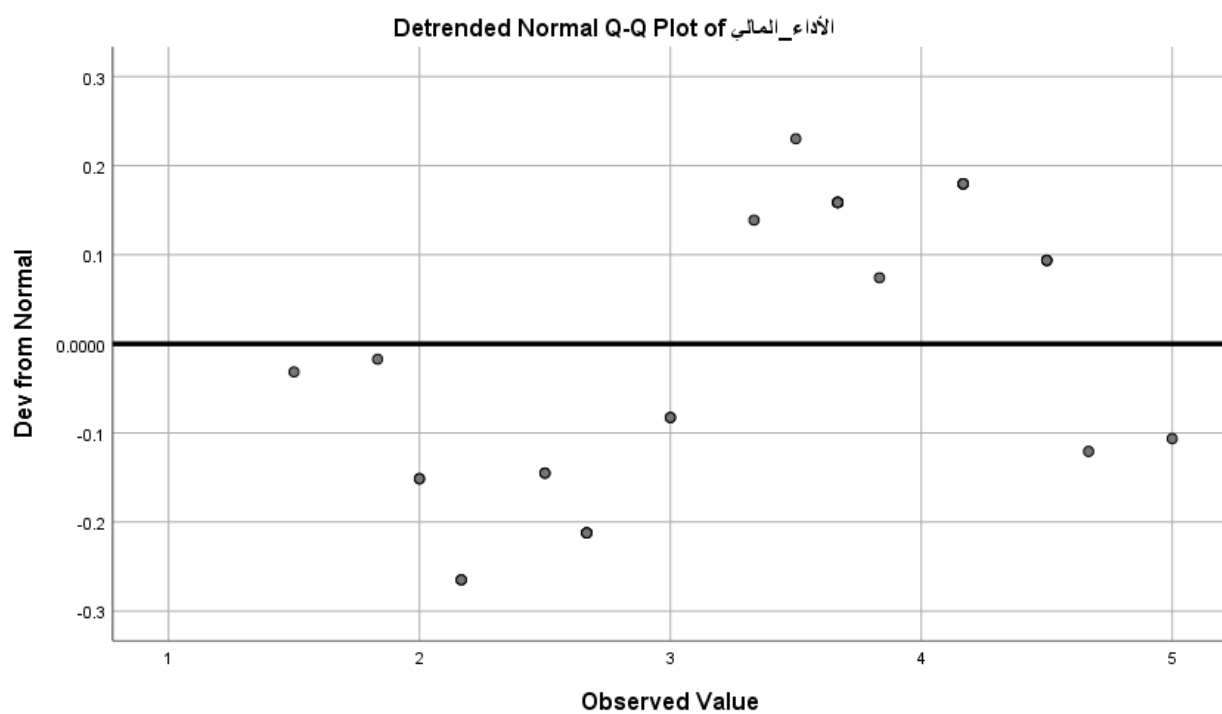
|               |                                  | Statistic   | Std. Error |
|---------------|----------------------------------|-------------|------------|
| الأداء_المالي | Mean                             | 3.3167      | .17641     |
|               | 95% Confidence Interval for Mean | Lower Bound | 2.9559     |
|               |                                  | Upper Bound | 3.6775     |
|               | 5% Trimmed Mean                  | 3.3241      |            |
|               | Median                           | 3.5833      |            |
|               | Variance                         | .934        |            |
|               | Std. Deviation                   | .96624      |            |
|               | Minimum                          | 1.50        |            |
|               | Maximum                          | 5.00        |            |
|               | Range                            | 3.50        |            |
|               | Interquartile Range              | 1.67        |            |
|               | Skewness                         | -.157       | .427       |
|               | Kurtosis                         | -1.091      | .833       |

Tests of Normality

|               | Kolmogorov-Smirnov <sup>a</sup> |    |      | Shapiro-Wilk |    |      |
|---------------|---------------------------------|----|------|--------------|----|------|
|               | Statistic                       | df | Sig. | Statistic    | df | Sig. |
| الأداء_المالي | .141                            | 30 | .130 | .956         | 30 | .246 |

a. Lilliefors Significance Correction





الملحق رقم 09: التكرارات للبيانات الشخصية والوظيفية

Frequency Table

الجنس

|       |       | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ذكر   | 23        | 76.7    | 76.7          | 76.7               |
|       | أنثى  | 7         | 23.3    | 23.3          | 100.0              |
|       | Total | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

الفئة العمرية

|       |                         | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | من 20 الى اقل من 30 سنة | 2         | 6.7     | 6.7           | 6.7                |
|       | من 30 الى اقل من 40 سنة | 8         | 26.7    | 26.7          | 33.3               |
|       | من 40 الى اقل من 50 سنة | 18        | 60.0    | 60.0          | 93.3               |
|       | أكثر من 50 سنة          | 2         | 6.7     | 6.7           | 100.0              |
|       | Total                   | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

المستوى التعليمي

|       |             | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|-------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | ثانوي       | 3         | 10.0    | 10.0          | 10.0               |
|       | ليسانس      | 20        | 66.7    | 66.7          | 76.7               |
|       | ماستر       | 3         | 10.0    | 10.0          | 86.7               |
|       | دراسات عليا | 4         | 13.3    | 13.3          | 100.0              |
|       | Total       | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

الخبرة\_الوظيفية

|       |                          | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|--------------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | أقل من 5 سنوات           | 5         | 16.7    | 16.7          | 16.7               |
|       | من 5 الى أقل من 10 سنوات | 3         | 10.0    | 10.0          | 26.7               |
|       | من 10 الى 15 سنة         | 18        | 60.0    | 60.0          | 86.7               |
|       | أكثر من 15 سنة           | 4         | 13.3    | 13.3          | 100.0              |
|       | Total                    | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

الملحق رقم 10: جداول التكرارات لمحاور الدراسة

تعتمد المؤسسة على أساليب علمية للتنبؤ باحتياجاتها المالية المستقبلية.

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 3         | 10.0    | 10.0          | 10.0               |
|       | غير موافق      | 9         | 30.0    | 30.0          | 40.0               |
|       | محايد          | 3         | 10.0    | 10.0          | 50.0               |
|       | موافق          | 11        | 36.7    | 36.7          | 86.7               |
|       | موافق بشدة     | 4         | 13.3    | 13.3          | 100.0              |
|       | Total          | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

تشارك كافة الإدارات والأقسام في إعداد الموازنات التقديرية للمؤسسة.

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 1         | 3.3     | 3.3           | 3.3                |
|       | غير موافق      | 3         | 10.0    | 10.0          | 13.3               |
|       | محايد          | 5         | 16.7    | 16.7          | 30.0               |
|       | موافق          | 12        | 40.0    | 40.0          | 70.0               |
|       | موافق بشدة     | 9         | 30.0    | 30.0          | 100.0              |

## قائمة الملاحق

|       |    |       |       |
|-------|----|-------|-------|
| Total | 30 | 100.0 | 100.0 |
|-------|----|-------|-------|

يتم إعداد القوائم المالية التقديرية (مركز مالي، دخل) لفترات لا تقل عن سنة.

|       | Frequency      | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 1       | 3.3           | 3.3                |
|       | غير موافق      | 2       | 6.7           | 10.0               |
|       | محايد          | 6       | 20.0          | 30.0               |
|       | موافق          | 17      | 56.7          | 86.7               |
|       | موافق بشدة     | 4       | 13.3          | 100.0              |
| Total | 30             | 100.0   | 100.0         |                    |

تمتلك المنظمة خطة مالية طويلة الأجل (أكثر من 3 سنوات) تتوافق مع رؤيتها الإستراتيجية.

|       | Frequency      | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 2       | 6.7           | 6.7                |
|       | غير موافق      | 3       | 10.0          | 16.7               |
|       | محايد          | 4       | 13.3          | 30.0               |
|       | موافق          | 18      | 60.0          | 90.0               |
|       | موافق بشدة     | 3       | 10.0          | 100.0              |
| Total | 30             | 100.0   | 100.0         |                    |

تقوم المؤسسة بتحديث خططها المالية بشكل دوري لمواجهة التغيرات الاقتصادية المفاجئة

|       | Frequency      | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 2       | 6.7           | 6.7                |
|       | غير موافق      | 8       | 26.7          | 33.3               |
|       | محايد          | 7       | 23.3          | 56.7               |
|       | موافق          | 10      | 33.3          | 90.0               |
|       | موافق بشدة     | 3       | 10.0          | 100.0              |
| Total | 30             | 100.0   | 100.0         |                    |

تغطي الخطط المالية كافة جوانب النشاط

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 1         | 3.3     | 3.3           | 3.3                |
|       | غير موافق      | 5         | 16.7    | 16.7          | 20.0               |
|       | محايد          | 6         | 20.0    | 20.0          | 40.0               |
|       | موافق          | 12        | 40.0    | 40.0          | 80.0               |
|       | موافق بشدة     | 6         | 20.0    | 20.0          | 100.0              |
|       | Total          | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

تستخدم المؤسسة الموازنات التقديرية كأداة أساسية لتقييم أداء الإدارات.

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 1         | 3.3     | 3.3           | 3.3                |
|       | غير موافق      | 7         | 23.3    | 23.3          | 26.7               |
|       | محايد          | 2         | 6.7     | 6.7           | 33.3               |
|       | موافق          | 17        | 56.7    | 56.7          | 90.0               |
|       | موافق بشدة     | 3         | 10.0    | 10.0          | 100.0              |
|       | Total          | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

يتم الاعتماد على بيانات تاريخية دقيقة ومعلومات واقعية عند إعداد تقديرات الموازنة

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 1         | 3.3     | 3.3           | 3.3                |
|       | غير موافق      | 2         | 6.7     | 6.7           | 10.0               |
|       | محايد          | 3         | 10.0    | 10.0          | 20.0               |
|       | موافق          | 18        | 60.0    | 60.0          | 80.0               |
|       | موافق بشدة     | 6         | 20.0    | 20.0          | 100.0              |
|       | Total          | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

يتم تحديد الانحرافات بين النتائج الفعلية والتقديرية وتحليل أسبابها فور حدوثها

|  |  | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|--|--|-----------|---------|---------------|--------------------|
|--|--|-----------|---------|---------------|--------------------|

|       |                |    |       |       |       |
|-------|----------------|----|-------|-------|-------|
| Valid | غير موافق بشدة | 1  | 3.3   | 3.3   | 3.3   |
|       | غير موافق      | 1  | 3.3   | 3.3   | 6.7   |
|       | محايد          | 4  | 13.3  | 13.3  | 20.0  |
|       | موافق          | 16 | 53.3  | 53.3  | 73.3  |
|       | موافق بشدة     | 8  | 26.7  | 26.7  | 100.0 |
|       | Total          | 30 | 100.0 | 100.0 |       |

تتوفر نظم رقابة داخلية قوية تمنع حدوث التجاوزات المالية قبل وقوعها

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 2         | 6.7     | 6.7           | 6.7                |
|       | غير موافق      | 3         | 10.0    | 10.0          | 16.7               |
|       | محايد          | 8         | 26.7    | 26.7          | 43.3               |
|       | موافق          | 11        | 36.7    | 36.7          | 80.0               |
|       | موافق بشدة     | 6         | 20.0    | 20.0          | 100.0              |
|       | Total          | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

توجد مرونة كافية في الموازنة تسمح بالتعامل مع الظروف الطارئة دون الإخلال بالأداء العام

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 2         | 6.7     | 6.7           | 6.7                |
|       | غير موافق      | 3         | 10.0    | 10.0          | 16.7               |
|       | محايد          | 17        | 56.7    | 56.7          | 73.3               |
|       | موافق          | 7         | 23.3    | 23.3          | 96.7               |
|       | موافق بشدة     | 1         | 3.3     | 3.3           | 100.0              |
|       | Total          | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

تستخدم نتائج الرقابة المالية في تقييم أداء المديرين والموظفين

|       |                | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|-------|----------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid | غير موافق بشدة | 4         | 13.3    | 13.3          | 13.3               |
|       | غير موافق      | 10        | 33.3    | 33.3          | 46.7               |

|            |    |       |       |       |
|------------|----|-------|-------|-------|
| محاييد     | 11 | 36.7  | 36.7  | 83.3  |
| موافق      | 4  | 13.3  | 13.3  | 96.7  |
| موافق بشدة | 1  | 3.3   | 3.3   | 100.0 |
| Total      | 30 | 100.0 | 100.0 |       |

تحقق المؤسسة معدلات ربحية عالية (العائد على الاستثمار/الأصول)

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 3         | 10.0    | 10.0          | 10.0               |
| غير موافق            | 4         | 13.3    | 13.3          | 23.3               |
| محاييد               | 8         | 26.7    | 26.7          | 50.0               |
| موافق                | 6         | 20.0    | 20.0          | 70.0               |
| موافق بشدة           | 9         | 30.0    | 30.0          | 100.0              |
| Total                | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

تتمتع المؤسسة بمستويات سيولة كافية لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل.

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 2         | 6.7     | 6.7           | 6.7                |
| غير موافق            | 6         | 20.0    | 20.0          | 26.7               |
| محاييد               | 4         | 13.3    | 13.3          | 40.0               |
| موافق                | 12        | 40.0    | 40.0          | 80.0               |
| موافق بشدة           | 6         | 20.0    | 20.0          | 100.0              |
| Total                | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

تظهر المؤسسة قدرة مقبولة للوصول إلى مصادر تمويل بتكلفة منخفضة

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 2         | 6.7     | 6.7           | 6.7                |
| غير موافق            | 4         | 13.3    | 13.3          | 20.0               |
| محاييد               | 8         | 26.7    | 26.7          | 46.7               |
| موافق                | 7         | 23.3    | 23.3          | 70.0               |

|            |    |       |       |       |
|------------|----|-------|-------|-------|
| موافق بشدة | 9  | 30.0  | 30.0  | 100.0 |
| Total      | 30 | 100.0 | 100.0 |       |

تعمل المؤسسة على التقليل من المخاطر المالية التي قد تواجهها

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 6         | 20.0    | 20.0          | 20.0               |
| غير موافق            | 7         | 23.3    | 23.3          | 43.3               |
| محايد                | 5         | 16.7    | 16.7          | 60.0               |
| موافق                | 9         | 30.0    | 30.0          | 90.0               |
| موافق بشدة           | 3         | 10.0    | 10.0          | 100.0              |
| Total                | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

تنجح المؤسسة في خفض التكاليف التشغيلية غير الضرورية

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 1         | 3.3     | 3.3           | 3.3                |
| غير موافق            | 10        | 33.3    | 33.3          | 36.7               |
| محايد                | 2         | 6.7     | 6.7           | 43.3               |
| موافق                | 12        | 40.0    | 40.0          | 83.3               |
| موافق بشدة           | 5         | 16.7    | 16.7          | 100.0              |
| Total                | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

تحقق المؤسسة معدلات متزايدة في معدل الاستثمار

|                      | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|----------------------|-----------|---------|---------------|--------------------|
| Valid غير موافق بشدة | 2         | 6.7     | 6.7           | 6.7                |
| غير موافق            | 7         | 23.3    | 23.3          | 30.0               |
| محايد                | 8         | 26.7    | 26.7          | 56.7               |
| موافق                | 9         | 30.0    | 30.0          | 86.7               |
| موافق بشدة           | 4         | 13.3    | 13.3          | 100.0              |
| Total                | 30        | 100.0   | 100.0         |                    |

الملحق رقم 11: المتوسط الحسابي والانحراف المعياري لفقرات وأبعاد متغيرات الدراسة

Descriptive Statistics

|                                                                                        | N  | Mean   | Std. Deviation |
|----------------------------------------------------------------------------------------|----|--------|----------------|
| تعتمد المؤسسة على أساليب علمية للتنبؤ باحتياجاتها المالية المستقبلية.                  | 30 | 3.1333 | 1.27937        |
| تشارك كافة الإدارات والأقسام في إعداد الموازنات التقديرية للمؤسسة.                     | 30 | 3.8333 | 1.08543        |
| يتم إعداد القوائم المالية التقديرية) مركز مالي، دخل (لفترات لا تقل عن سنة.             | 30 | 3.7000 | .91539         |
| تمتلك المنظمة خطة مالية طويلة الأجل) أكثر من 3 سنوات ( تتوافق مع رؤيتها الإستراتيجية.  | 30 | 3.5667 | 1.04000        |
| تقوم المؤسسة بتحديث خططها المالية بشكل دوري لمواجهة التغيرات الاقتصادية المفاجئة       | 30 | 3.1333 | 1.13664        |
| تغطي الخطط المالية كافة جوانب النشاط                                                   | 30 | 3.5667 | 1.10433        |
| تستخدم المؤسسة الموازنات التقديرية كأداة أساسية لتقييم أداء الإدارات.                  | 30 | 3.4667 | 1.07425        |
| يتم الاعتماد على بيانات تاريخية دقيقة ومعلومات واقعية عند إعداد تقديرات الموازنة       | 30 | 3.8667 | .93710         |
| يتم تحديد الانحرافات بين النتائج الفعلية والتقديرية وتحليل أسبابها فور حدوثها          | 30 | 3.9667 | .92786         |
| تتوفر نظم رقابة داخلية قوية تمنع حدوث التجاوزات المالية قبل وقوعها                     | 30 | 3.5333 | 1.13664        |
| توجد مرونة كافية في الموازنة تسمح بالتعامل مع الظروف الطارئة دون الإخلال بالأداء العام | 30 | 3.0667 | .86834         |
| تستخدم نتائج الرقابة المالية في تقييم أداء المديرين والموظفين                          | 30 | 2.6000 | 1.00344        |
| تحقق المؤسسة معدلات ربحية عالية) العائد على الاستثمار/الأصول(                          | 30 | 3.4667 | 1.33218        |
| تتمتع المؤسسة بمستويات سيولة كافية لمواجهة التزاماتها قصيرة الأجل.                     | 30 | 3.4667 | 1.22428        |
| تظهر المؤسسة قدرة مقبولة للوصول إلى مصادر تمويل بتكلفة منخفضة                          | 30 | 3.5667 | 1.25075        |

## قائمة الملاحق

|                                                             |    |        |         |
|-------------------------------------------------------------|----|--------|---------|
| تعمل المؤسسة على التقليل من المخاطر المالية التي قد تواجهها | 30 | 2.8667 | 1.33218 |
| تنجح المؤسسة في خفض التكاليف التشغيلية غير الضرورية         | 30 | 3.3333 | 1.21296 |
| تحقق المؤسسة معدلات متزايدة في معدل الاستثمار               | 30 | 3.2000 | 1.15669 |
| التخطيط المالي                                              | 30 | 3.4889 | .71510  |
| الرقابة المالية والموازنات                                  | 30 | 3.4167 | .74375  |
| الأداء المالي                                               | 30 | 3.3167 | .96624  |
| Valid N (listwise)                                          | 30 |        |         |

الملحق رقم 12: مصفوفة بيرسون لقياس العلاقة الارتباطية بين متغيرات الدراسة

Correlations

|                            |                     | التخطيط_المالي | الرقابة_المالية_والموازنات | الأداء_المالي |
|----------------------------|---------------------|----------------|----------------------------|---------------|
| التخطيط_المالي             | Pearson Correlation | 1              | .573**                     | .612**        |
|                            | Sig. (2-tailed)     |                | .001                       | .000          |
|                            | N                   | 30             | 30                         | 30            |
| الرقابة_المالية_والموازنات | Pearson Correlation | .573**         | 1                          | .603**        |
|                            | Sig. (2-tailed)     | .001           |                            | .000          |
|                            | N                   | 30             | 30                         | 30            |
| الأداء_المالي              | Pearson Correlation | .612**         | .603**                     | 1             |
|                            | Sig. (2-tailed)     | .000           | .000                       |               |
|                            | N                   | 30             | 30                         | 30            |

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).

الملحق رقم 13: الانحدار الخطي البسيط

- التخطيط المالي والاداء المالي

Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .612 <sup>a</sup> | .375     | .353              | .77734                     | .375              | 16.807   | 1   | 28  | .000          |

a. Predictors: (Constant), التخطيط\_المالي

b. Dependent Variable: الاداء\_المالي

ANOVA<sup>a</sup>

| Model        | Sum of Squares | Df | Mean Square | F      | Sig.              |
|--------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1 Regression | 10.156         | 1  | 10.156      | 16.807 | .000 <sup>b</sup> |
| Residual     | 16.919         | 28 | .604        |        |                   |
| Total        | 27.075         | 29 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: الاداء\_المالي

b. Predictors: (Constant), التخطيط\_المالي

Coefficients<sup>a</sup>

| Model          | Unstandardized Coefficients |            | Standardized Coefficients | t     | Sig. | Collinearity Statistics |       |
|----------------|-----------------------------|------------|---------------------------|-------|------|-------------------------|-------|
|                | B                           | Std. Error | Beta                      |       |      | Tolerance               | VIF   |
| 1 (Constant)   | .429                        | .718       |                           | .598  | .555 |                         |       |
| التخطيط_المالي | .828                        | .202       | .612                      | 4.100 | .000 | 1.000                   | 1.000 |

a. Dependent Variable: الأداء\_المالي

- التخطيط المالي والرقابة المالية الموازنات

### Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .573 <sup>a</sup> | .328     | .304              | .62049                     | .328              | 13.666   | 1   | 28  | .001          |

a. Predictors: (Constant), التخطيط\_المالي

b. Dependent Variable: الرقابة\_المالية\_والموازنات

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 5.262          | 1  | 5.262       | 13.666 | .001 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 10.780         | 28 | .385        |        |                   |
|       | Total      | 16.042         | 29 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: الرقابة\_المالية\_والموازنات

b. Predictors: (Constant), التخطيط\_المالي

- الرقابة المالية الموازنات والأداء المالي

### Model Summary<sup>b</sup>

| Model | R                 | R Square | Adjusted R Square | Std. Error of the Estimate | Change Statistics |          |     |     |               |
|-------|-------------------|----------|-------------------|----------------------------|-------------------|----------|-----|-----|---------------|
|       |                   |          |                   |                            | R Square Change   | F Change | df1 | df2 | Sig. F Change |
| 1     | .603 <sup>a</sup> | .364     | .341              | .78436                     | .364              | 16.009   | 1   | 28  | .000          |

a. Predictors: (Constant), الرقابة\_المالية\_والموازنات

b. Dependent Variable: الأداء\_المالي

### ANOVA<sup>a</sup>

| Model |            | Sum of Squares | df | Mean Square | F      | Sig.              |
|-------|------------|----------------|----|-------------|--------|-------------------|
| 1     | Regression | 9.849          | 1  | 9.849       | 16.009 | .000 <sup>b</sup> |
|       | Residual   | 17.226         | 28 | .615        |        |                   |
|       | Total      | 27.075         | 29 |             |        |                   |

a. Dependent Variable: الأداء\_المالي

b. Predictors: (Constant), الرقابة\_المالية\_والموازنات