

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: إدارة مالية

بعنوان:

دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية
-دراسة حالة مؤسسة أنابيب لعتاد الري برج بوعريريج -
خلال فترة 2013-2017

تحت إشراف الأستاذ الدكتور:

صاطوري الجودي

من إعداد الطالبتين:

حيرش سمية

أيوب خولة

لجنة المناقشة:

الدكتور: العمراوي زبير.....جامعة برج بوعريريج.....رئيسا

الدكتور: صاطوري الجودي.....جامعة برج بوعريريج.....مشرفا

الدكتور: سيلم محمود.....جامعة برج بوعريريج.....مناقشا

السنة الجامعية: 2019/2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الاهداء

الحمد لله الذي نفتح بحمده الكلام والحمد لله الذي حمده أفضل ما جرت به الأقلام، وأشهد أن لا اله الا الله وحده لا شريك له، وأشهد أن محمدا عبده ورسوله، أما بعد:

الى من زرعني في أرض طيبة وسقاني بمكارم الأخلاق، الى أعظم الرجال صبورا ورمز العطاء، الى الذي تعب كثيرا من أجل راحتي، وأفنى حياته من أجل تعليمي "أبي العزيز" حفظه الله وإطال عمره الى التي وهبتي الحياة ومنحتني لحب والحنان اليك أنتي يا توأم روحي، اليك يا من يهتز لتضربك عرش الرحمن، ووضعت تحت قدميك الجنان، الى من أنارت لي بدعائها حياتي " أمي الحبيبة" حفظها الله وإطال عمرها

أبي أمي حبكما يسري في الوريد وينبض به القلب لن أنسى وقوفكما بجانبني وتقديمكما لي الدعم المادي والمعنوي، أدامكما الله فوق رأسي وحفظكما وإطال اعماركما

الى أحلى خمس حروف نطقها لساني وعشقها قلبي، فمنذ أن عرفتك وأنا أحيا في عالم جميل لم أكن أعرفه قبلا، جعلتني ملكة فوق كل النساء سأبقى أحبك الدهر كله، الى أعز انسان في حياتي صاحب الفضل والعطاء زوجي العزيز وقرّة عيني وسندي في الدنيا، الى نبض قلبي ونور حياتي وفرحتي زوجي الغالي " ياسين" أسأل الله راحة تملأ نفسك، ورضا يعمر قلبك وعملا يرضي ربك وسعادة تملو وجهك وطول العمر بصحة وعافية.

الى كل أهل زوجي أهدي ثمرة جهدي

الى من أنقاسم معهم حنان الوالدين أخوتي وأخواتي: لمياء وزوجها فريد، وأولادهم أكرم وإكرام، الى آسيا وزوجها رمضان وبناتهم رتاج ومريم، الى نسرين وزوجها خيضر وابنهما أيمن، الى أخي عبد الرزاق وزوجته خولة، الى مسعودة، فايزة، أميرة، عبلة الى كل الأهل والاقارب وكل رفاق الدرب من أصدقاء وزملاء.

الى كل من علمني حرفا طيلة فترة دراستي

الى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي.

حيرش سمية

الاهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

والصلاة والسلام على خاتم الانبياء والمرسلين محمد عليه أفضل الصلاة والتسليم
الى من علمني الاعطاء بدون انتظار الى من أحمل اسمه بكل افتخار "أبي العزيز" أطال الله عمره
الى ملاكي في الحياة، الى معنى الحب الى معنى الحنان والتفاني
الى بسمه الحياة وسر الوجود الى من كان وعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي، الى أغلى الحبايب
أمي الحبيبة
الى من تقاسمت معهم أجواء المحبة الاسرية اخوتي: أكرم لقمان ولبنى
الى الصديقات اللاتي عرفتهن وأحببتهن: فاطمة، أمنية، وخولة،
الى كل أساتذتي الكرام الذين وهبوا كل أوقاتهم ليعلموا الاجيال وخاصة الاستاذ " صاطوري الجودي"
الى كل من عرفتهم من قريب أو بعيد
وفي الاخير أرجو من الله تعالى أن يجعل عملي هذا نفعا يستفيد به جميع الطلبة المتربصين المقبلين
على التخرج

أيوب خولة

الشكر والعرفان

اللهم اني اعوذ بك من قلب لا يخشع وعين لا تدمع وعلم لا ينفذ ودعاء لا يستجاب، نحمد ونشكر المولى عز وجل على كل العزيمة والصبر الذي منحنا اياه طيلة هذا المشوار، فالفضل والحمد لله وحده،
القائل في محكم كتابه:

"وَإِذ تَأَذَّنَ رَبُّكُمْ لَإِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ"

ابراهيم، الآية 07

نسأله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصا لوجهه وان يوفقنا لما فيه الخير ويحبه ويرضاه ويسرنا ويشرفنا في نهاية هذا العمل أن نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذ المشرف الدكتور "صاطوري الجودي" اعترافا منا أولا على قبوله الاشراف على الموضوع ونصائحه وتوجيهاته القيمة فقد كان نعم الأستاذ الناصح الصابر، فله علينا دين سنبقى عاجزين على أدائه جزاه الله خيرا وجعل جهده في ميزان حسناته الشكر لكل أساتذة لجنة المناقشة على جهودهم وصبرهم في قراءة المذكرة وجزاكم الله كل خير وأدامكم في خدمة العلم.

ونتقدم بجزيل الشكر لموظف مؤسسة -أنابيب- دائرة المحاسبة- الذي مدّ لنا يد العون لإنجاز هذه

المذكرة

نشكر كل من ساعدنا ودعمنا من قريب أو بعيد ونشكر كل من ساهم ولو بكلمة طيبة

وفي الاخير نسأل الله النفع العميم للجميع انه هو سميع الدعاء

ملخص:


تهدف هذه الدراسة الى ابراز مدى مساهمة التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، باستخدام الموازنة التقديرية وبالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة ولتحقيق ذلك تم اخذ مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة برج بوعريريج كدراسة تطبيقية، وفي الأخير تم التوصل لعدة نتائج من أهمها، ان التخطيط المالي يساهم في ترشيد القرارات في ظل مركزية التسيير، كما ان المؤسسة محل الدراسة تعتمد على ادوات التخطيط المالي في اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية: تخطيط مالي، قرارات مالية، موازنة تقديرية، انحرافات.

Summary:

This study aims at highlighting the contribution of financial planning to financial decision Making in the Algerian Economic Establishment, using the estimated budget and relying on the descriptive approach in the theoretical and case study method. A number of results have been reached, the most important of which is that financial planning contributes to the rationalization of decisions under the centralization of governance, and the institution under study depends on the financial planning countries in making decisions.

Keywords Financial: Planning, Financial Decisions, Estimated Budget, Deviations.



فهرس المحتويات

الفهرس	
الإهداء	
الشكر	
الملخص	
قائمة المحتويات	
قائمة الجداول	
قائمة الأشكال	
قائمة الملاحق	
مقدمة أ.ح
الفصل الأول: التخطيط المالي وعملية اتخاذ القرار
تمهيد
المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي
المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي وأهميته
المطلب الثاني: خطوات ومتطلبات التخطيط المالي
المطلب الثالث: أنواع وأدوات التخطيط المالي
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على التخطيط المالي ومعوقاته
المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية
المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وأهميته
المطلب الثاني: تصنيف القرارات وظروف عملية اتخاذها
المطلب الثالث: خصائص ومراحل اتخاذ القرارات
المطلب الرابع: الأساليب والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار
المطلب الأول: علاقة القرار المالي بالتخطيط المالي
المطلب الثاني: مساهمة أدوات التخطيط المالي في اتخاذ القرار
المطلب الثالث: الدراسات السابقة
خلاصة

.....	الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة أنابيب لعناد الري - برج بوعريريج-
.....	تمهيد:
.....	المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة
.....	المطلب الاول: تعريف المؤسسة الوطنية للسقي الزراعي وحدة برج بوعريريج
.....	المطلب الثاني: نشاط المؤسسة وأهدافها
.....	المطلب الثالث: الشكل التنظيمي للمؤسسة
.....	المبحث الثاني: اعداد الموازنات التقديرية في مؤسسة IRRAGRIS
.....	المطلب الأول: أهم الموازنات التقديرية التي تعتمد عليها المؤسسة وطرق تنفيذها
.....	المطلب الثاني: تحليل الانحراف لمؤسسة
.....	المبحث الثالث: اعداد مخطط التمويل وجدول التمويل لمؤسسة IRRAGRIS
.....	المطلب الاول: مخطط التمويل
.....	المطلب الثاني: جدول التمويل
.....	خلاصة
.....	خاتمة
.....	قائمة المصادر والمراجع
.....	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	الرقم
	حركة تمويل الاستخدامات والموارد	1-1
	موازنة المبيعات	1-2
	موازنة الإنتاج	2-2
	موازنة الاستهلاكات	3-2
	موازنة اليد العاملة	4-2
	موازنة الضرائب والرسوم	5-2
	موازنة النتيجة	6-2
	المبيعات الفعلية	7-2
	الإنتاج الفعلي	8-2
	الاستهلاك الفعلي	9-2
	اليد العاملة الفعلية	10-2
	الضرائب والرسوم الفعلية	11-2
	النتيجة الفعلية	12-2
	نموذج لمخطط التمويل	13-2
	قدرة التمويل الذاتي	14-2
	مخطط التمويل	15-2
	صافي التمويل الذاتي لمؤسسة أنابيب للفترة 2017/2013	16-2
	جدول التمويل	17-2

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	الرقم
	أنواع الموازنات التقديرية التي تعدها المؤسسة	1-1
	المراحل المنهجية لعملية اتخاذ القرار	2-1
	الوظائف الأساسية للمؤسسة	1-2
	الهيكل التنظيمي لمؤسسة أنابيب الري الزراعي	2-2

قائمة الملاحق

رقم الملحق	عنوان الملحق
1	الموازنة التقديرية الشاملة لسنة 2017
2	الانجاز الفعلي لسنة 2017 من 2017/03/21 إلى 2017/04/20
3	ميزانية الأصول لمؤسسة الأنايب لسنة 2013
4	ميزانية الخصوم لمؤسسة الأنايب لسنة 2013
5	جدول حسابات النتائج لمؤسسة الأنايب لسنة 2013
6	ميزانية الأصول لمؤسسة الأنايب لسنة 2014
7	ميزانية الخصوم لمؤسسة الأنايب لسنة 2014
8	جدول حسابات النتائج لمؤسسة الأنايب لسنة 2014
9	ميزانية الأصول لمؤسسة الأنايب لسنة 2015
10	ميزانية الخصوم لمؤسسة الأنايب لسنة 2015
11	جدول حسابات النتائج لمؤسسة الأنايب لسنة 2015
12	ميزانية الأصول لمؤسسة الأنايب لسنة 2016
13	ميزانية الخصوم لمؤسسة الأنايب لسنة 2016
14	جدول حسابات النتائج لمؤسسة الأنايب لسنة 2016
15	ميزانية الأصول لمؤسسة الأنايب لسنة 2017
16	ميزانية الخصوم لمؤسسة الأنايب لسنة 2017
17	جدول حسابات النتائج لمؤسسة الأنايب لسنة 2017



مقدمة

ان التحديات الراهنة التي تفرضها العولمة الاقتصادية واقتصاد السوق من امتداد السوق المحلي الى العالمي واشتداد المنافسة الداخلية والخارجية تفرض على المؤسسات الاقتصادية أن تتأقلم مع هذا الواقع لذا تمكن من البقاء في سوق منافسة شرسة تتميز بمحدودية الموارد والفرص وكذا بالتغير المستمر والسريع للمتغيرات والظروف الاقتصادية.

فالمؤسسة الاقتصادية يجدر بها في هذه الظروف المتغيرة باستمرار أن تساير جميع التطورات الحاصلة وأن تسعى الى التطور المستمر وذلك عن طريق تحديث أسلوب عمل مختلف الوظائف تماشياً مع أحدث الطرق والاساليب بالأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المؤثرة في نشاط سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة.

كما ينبغي على المؤسسة الاقتصادية تسطير اهدافها وتحديدتها بدقة لتتضح معالم مسارها ولتتمضي قدماً لتحقيقه عن طريق تسخير كل الموارد المتاحة بحوزتها او التي لا يمكنها الحصول عليها لخدمة هذه الاهداف وتسييرها بطريقة عقلانية وفعالة.

فهي تواجه ولا ريب في ذلك وبشكل مستمر الكثير من المشاكل التي تعرقلها وتعيق العمل على الاهداف المرجوة، من هنا تبرز المشكلة الادارية في اتخاذ القرارات التي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة على أوجه الاستغلال وتحديد البدائل المتاحة، تحت تأثير عوامل خارجية لا تستطيع التحكم فيها التي في حدود التخفيف من آثارها.

ضف الى ذلك هذه القرارات غالباً ما تكون في ظروف تتصف بنقص المعلومات وعدم التأكد، وصعوبة الرؤية المستقبلية، مما يتطلب ضرورة وجود نظام فعال ومناسب يساعد المسير على بناء الاحتمالات بصورة صحيحة واتخاذ قرارات سليمة، ألا وهو نظام الموازنات التقديرية وجدول التمويل ومخطط التمويل، باعتبار هذه الادوات تتيح الفرصة للمسير التعرف على المشاكل التي تعترض خطط وبرامج المؤسسة لدراستها واتخاذ القرارات اللازمة.

وبناء على ما سبق طرح السؤال (الاشكالية) التالي الذي سيكون محور الدراسة في هذا البحث

على الشكل التالي:

" أين تكمن فعالية التخطيط المالي في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية؟ "

التساؤلات التالية:

- كيف يساهم التخطيط المالي في اتخاذ القرارات؟
- هل تعتبر الموازنة التقديرية أداة تخطيطية؟
- هل تساعد أدوات التخطيط المالي في عملية اتخاذ القرارات؟
- هل تعتمد مؤسسة أنابيب على الموازنة التقديرية لاتخاذ قراراتها؟

الفرضيات:

- يساهم التخطيط المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية عن طريق أدواته؛
- تعد أدوات التخطيط المالي ذات توجه مستقبلي تهدف المنظمة من خلالها الى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه؛

مبررات اختيار الموضوع:

- موضوع التخطيط المالي وأهميته في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية يلي شروط وضرورة توافق الموضوع مع التخصص المتبع وهو "الادارة المالية" أو " مالية المؤسسة"؛
- الرغبة الشخصية في دراسة التخطيط المالي في المؤسسات الاقتصادية أو معرفة هل اذا كان معمولا به في المؤسسات الجزائرية أم لا؛
- كذلك اثبت التخطيط المالي فعاليته في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاوروبية الامريكية اليابانية ذلك عن طريق الموازنة التقديرية لذا تعتبر أداة لا يمكن الاستغناء عنها في اتخاذ القرارات، لذا حاولنا من خلال هذه الدراسة معرفة مدى الاهتمام بها ودورها في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية؛

اهمية الموضوع:

- تفسير وتوضيح العلاقة بين التخطيط المالي واتخاذ القرارات؛
- مصيرية القرارات بالمؤسسة الاقتصادية؛
- دور التخطيط المالي في مدى كفاءة التسيير المالي في المؤسسة الاقتصادية،
- اظهار أثر الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق اهداف المؤسسة؛

اهداف اختيار الموضوع

عملية اتخاذ القرار هي الهدف الاساسي التي تهدف المؤسسات الى تحقيقه من خلال العمليات الادارية المختلفة، وهو ما يؤدي الى اتخاذ قرار مناسب لتطوير المؤسسة او الى حل مشكلة تواجهها المؤسسة لذا فإن الهدف من اختيار الموضوع هو:

- تسليط الضوء على دور التخطيط المالي وتبيان مدى أهمية القرارات بالمؤسسة الاقتصادية؛
- اظهار مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية الجزائرية على أدوات التخطيط المالي كأداة تسيير فعالة في اتخاذ القرارات؛
- توجيه القرار الى طرق انشاء الموازنة من خلال تقديم نموذج للموازنة التقديرية

حدود الدراسة:

حيث تمثلت في:

الحدود المكانية: ترتبط هذه الدراسة بالكيفية التي يمارس بها التخطيط المالي في المؤسسات، كإسقاط هذه الدراسة على الواقع في المؤسسات الجزائرية اخترنا مؤسسة أنابيب لولاية برج بوعرييج

الحدود الزمنية: حدد المجال الزمني للدراسة 2013-2017

منهج الدراسة:

تستدعي طبيعة الموضوع الدراسة التقدم عدة مناهج لتقي بأغراض الموضوع الذي يعتبر من بين الدراسات الاقتصادية، لذلك سوف يكون المنهج الوصفي في الاجزاء المرتبطة بالمدخل العلمي للتخطيط المالي واتخاذ القرارات كذلك بالربط المباشر بين التخطيط المالي وعملية ترشيد القرارات من خلال العلاقة النسبية القائمة بينهما، اين تم المزج بين المنهج الوصفي والتجريبي في الدراسة الميدانية لمؤسسة أنابيب برج بوعرييج، الذي يستند الى دراسة الحالة لنكتشف من خلاله الابعاد الميدانية للتخطيط المالي وإيضاح مدى الاستفادة من التخطيط المالي كأداة لاتخاذ القرارات، وذلك عن طريق احد ادوات التخطيط المالي وهي الموازنة التقديرية ومخطط التمويل وجدول التمويل، أما بالنسبة لأدوات الدراسة فقد اعتمدنا على كل من المقابلة الشخصية والملاحظة.

هيكل البحث:

يهدف معالجة الموضوع والاجابة على الاشكالية المطروحة سابقا، سيتم دراسة هذا الموضوع في

فصلين هما:

الفصل الاول:

وبعالم تحت عنوان التخطيط المالي وعملية اتخاذ القرار والذي يتضمن ثلاثة مباحث، المبحث الاول بعنوان الاطار النظري للتخطيط المالي حيث يتضمن أربعة مطالب، يتضمن المطلب الاول مفهوم التخطيط المالي وأهميته ويتضمن المطلب الثاني خطوات ومتطلبات التخطيط المالي، أما المطلب الثالث يتضمن أنواع وادوات التخطيط المالي والمطلب الرابع العوامل المؤثرة على التخطيط المالي ومعوقاته، هذا فيما يخص المبحث الاول أما المبحث الثاني يتضمن أربعة مطالب الاول يتضمن مفهوم عملية اتخاذ القرار وأهميته والمطلب الثاني تصنيف القرارات وظروف عملية اتخاذها وأما فيما يخص المطلب الثالث جاء تحت عنوان خصائص ومراحل اتخاذ القرارات، والمطلب الرابع يتضمن الأساليب والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار، أما المبحث الثالث فجاء تحت عنوان دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار يضم المطلب الاول علاقة القرار المالي بالتخطيط المالي والمطلب الثاني مساهمة ادوات التخطيط المالي في اتخاذ القرار والمطلب الثالث الدراسات السابقة التي تخص الموضوع.

الفصل الثاني:

تحت عنوان الدراسة الميدانية لأهمية التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة

حيث يحتوي على ثلاث مباحث

المبحث الاول بعنوان تقديم عام لمؤسسة انابيب لعتاد الري -برج بوعريريج- بحيث يحتوي على ثلاث مطالب، يتضمن المطلب الاول تعريف المؤسسة الوطنية للسقي الزراعي -وحدة برج بوعريريج- أما المطلب الثاني فيحمل عنوان نشاط المؤسسة واهدافها، أما فيما يخص المطلب الثالث فيتضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة، اما فيما يخص المبحث الثاني فكان تحت عنوان اعداد الموازنات التقديرية في مؤسسة IRRAGRIS بحيث تم تقسيمه الى مطلبين، حيث جاء المطلب الاول تحت عنوان اهم الموازنات التقديرية التي تعدها المؤسسة وطرق تطويرها، اما فيما يخص المطلب الثاني فيتضمن تحليل انحرافات مؤسسة IRRAGRIS ، وفيما يخص المبحث الثالث فيتضمن اعداد مخطط التمويل وجدول التمويل بمؤسسة IRRAGRIS ، وتم تقسيمه الى مطلبين، يتضمن اولهما مخطط التمويل، وثانيهما جدول التمويل



الفصل الأول

تمهيد

تعد عملية التخطيط المالي بإطارها الشامل، جزء متكامل مع عملية الإدارة والقيادة وأنها ليست مهمة طارئة أو كمالية أو فعالية يتم انجازها ونسيانها، وإنما هي جزء يتجزأ من نظام متكامل يساهم في توجيه الإدارة وتصويب قراراتها.

يعتبر التخطيط المالي مرحلة أساسية من مراحل أداء الإدارة لمهامها في أي نشاط اقتصادي لأن نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى التخطيط السليم لعملياتها. وللوصول إلى نتائج ايجابية وتحقيق الأهداف المسطرة لابد من اتخاذ القرارات الصائبة، وذلك بالمحافظة بين مختلف البدائل المتاحة. وتلجأ المؤسسة إلى الاستعانة بالتخطيط المالي لرسم البيانات المستقبلية وأن تساعد في قياس الانحرافات واتخاذ الاجراءات التصحيحية، فيساعدها بذلك في صنع عملية القرارات عبر جميع مراحلها.

يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث هي:

- الاطار النظري للتخطيط المالي؛
- عملية اتخاذ القرار وأهميته؛
- دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار.

المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتخطيط المالي

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى الأدبيات النظرية للتخطيط المالي حيث يتكون هذا المبحث من أربع مطالب المطالب الأول يتكلم عن مفهوم التخطيط المالي وأهميته، أما المطالب الثاني فيتمحور حول أنواع ومراحل التخطيط المالي، وفيما يخص المطالب الثالث فهو يبين أدوات التخطيط المالي أما المطالب الرابع فسنتناول العوامل المؤثرة على التخطيط المالي ومعوقاته.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي وأهميته

يعد التخطيط المالي من الأنشطة التي يعود إليها نجاح أو فشل النشاط وتحقيق أهدافه، لهذا يعد أحد الوظائف المهمة للإدارة الذي ينبغي أن تقوم به بمستوى عال وإعداد جيد بحيث يتضمن جميع البيانات والمعلومات ودراساتها وتحليلها بالصورة التي تمكن المسؤولين من رسم السياسات والمفاضلة بين البدائل والخيارات المتاحة لاتخاذ أفضل القرارات.

الفرع الأول: مفهوم التخطيط

لقد أعطيت عدة تعاريف للتخطيط وسيتم التعرض للبعض منها كمحاولة للوصول إلى تعريف عام. **التعريف الأول:** "هو الوظيفة الأولى للإدارة والتي تسبق ما عداها من الوظائف وتقوم على عملية الاختيار بين البدائل لإجراءات العمل للمؤسسة ككل ولكل قسم أو جزء من أجزائها ولكل فرد من العاملين بها"¹ معنى هذا أن وظيفة التخطيط تسبق باقي الوظائف الإدارية الأخرى حيث أنها تقوم بالاختيار الواعي وهذا الاختيار يكون بين مجموعة من البدائل.

التعريف الثاني: "يعرف على أنه الخطوة التمهيدية للعمليات الإدارية الأخرى حيث أنه يهتم بصياغة الأهداف وتحديد كيفية تحقيقها بشكل أمثل"².

ومن خلال هذه التعاريف تتوصل إلى التعريف الشامل للتخطيط حيث أنه يقوم على عملية التذكير والتقدير للمستقبل والنظر في البعد الزمني والتنبؤ بالمتغيرات ووضع الخطط لما يخفيه المستقبل والتأقلم مع الظروف المتغيرة.

الفرع الثاني: مفهوم التخطيط المالي

تعددت المداخل التي طرح من خلالها المفكرين موضوع التخطيط المالي هذا ما أدى إلى تنوع التعاريف التي جاد بها كل واحد منهم.

يعرف التخطيط المالي: بأنه الخطط الموضوعية والطريق المرسوم بواسطة الخبراء أو الموظفين الماديين والمتضمنة على التقديرات والتنبؤات المالية المستقبلية، وهذا الطريق يسلكه ويقوم بتطبيق خطته

¹ عبد الغفار حنيفي، عبد السلام قحف، التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1998، ص: 337.

² عدنان تايه النعيمي، رشاد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008، ص: 168.

المسؤولين الماليين عند اتخاذهم القرار وتنفيذهم العمل، وتوضع الخطط المالية على الورق مترجمة بلغة الأرقام كالموازنات التخطيطية "ميزانيات تقديرية"¹.

ويعرف أيضا على أنه: عبارة عن مجموعة الجهود المبذولة في سبيل الوصول على الخطة المالية التي يتم بموجبها تحديد الأهداف والإمكانات والوسائل والسياسات والاجراءات والقواعد والمدة اللازمة للتنفيذ، لذلك فإن عملية التخطيط المالي لا بد وأن تتضمن التالي:

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

وهناك مجموعتان من العوامل التي لا بد من دراستها أثناء القيام لعملية التخطيط المالي وهما:²

1. العوامل الخارجية: وتتمثل في تقييم المستوى المتوقع لأداء الاقتصاد القومي وأن نقطة البداية في عملية التخطيط هي البيئة التي تعمل فيها المؤسسات، حيث يقوم المخطط النظرة الخارجية للاقتصاد القومي ككل، مثل إذا كانت المؤسسة تستعمل في ظل ظروف اقتصاد مزدهر وأن السنوات القادمة ستكون فترة كساد، كما ينبغي على المؤسسة دراسة المستوى المتوقع من النشاط في القطاع الذي تعمل به.

2. العوامل الداخلية: هناك عدة من العوامل التي تخضع لسيطرة المؤسسة وذلك مثل مشتريات النقدية، نوعية وكمية المخزون السلعي، وطبيعة الأصول ثابتة.

وكذلك تحديد حجم كل من الاستثمار والتمويل والإنتاج والبيع والتكاليف والفعالة والأسواق...إلخ.

وكذلك يعين التخطيط المالي التنبؤ والاستعداد للمستقبل أي الاستعداد لتصوير مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإيرادات التنفيذية داخل الشركة من جهة، وفيما بين الشركة والمحيط الاقتصادي الذي يعمل فيه من جهة ثانية.³

كما عرفه Mintizber على أنه اجراءات رسمية بهدف إنتاج نتائج واضحة على شكل نظام متكامل للقرارات.⁴

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن التخطيط المالي هو عملية تنبؤ وتقدير مسبق لجميع المبالغ والإجراءات المالية في المؤسسة من خلال استعمال مجموعة أدوات منها الموازن التقديرية ولوحة القيادة من أجل تحديد مخطط عمل واضح وحقيقة يكون كطريق لتحقيق أهداف المسطرة.

¹ محمد هيثم الزغبى، الإدارة المالية والتحليل المالي، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2000، ص: 200.

² محمد سويلم، الإدارة المالية في ظل الكوكبية، مصر، 1997، ص ص: 147-148.

³ حمزة الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الورق، عمان، الأردن، 2008، ص: 50.

⁴ Mintizber ghenry, Grandeur et decedence de la planification startégique, demande :paris, 1994, p24.

الفرع الثالث: الخطة المالية ومكوناتها

سيتم التعرف على الخطة المالية بالإضافة الى ما تتضمنه من عناصر

1. تعريف الخطة المالية:

هي عبارة عن وثيقة تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة.¹

2. مكونات الخطة المالية:

تتضمن الخطة المالية المناسبة للعناصر التالية:²

- تحديد واضح لأهداف المؤسسة الاستراتيجية والتشغيلية والمالية وتحديد واضح لاستراتيجيات الأنشطة التي تمارسها المؤسسة؛
- ملخص برنامج الاتفاق الرأسمالي المتوقع والزمن الذي سيتم فيه الإنفاق؛
- ملخص برنامج التمويل المتوقع مع تحديد مصادر التمويل وموعد الحصول على كل منها؛
- قوائم مالية تقديرية (ميزانية المركز المالي، قائمة الدخل والتدفق النقدي)؛
- توضيح الفرضيات التي بنيت عليها هذه القوائم (قوائم مالية تقديرية) وبشكل خاص كيفية الوصول إلى المبيعات التقديرية؛

الفرع الرابع: أهمية التخطيط المالي

تكمن أهمية التخطيط المالي على أنه يتيح فرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق، كما يتيح أيضا الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وربحية المنشأ في المستقبل من أجل اتخاذ الاجراءات التصحيحية، ومما يكسب التخطيط المالي أهمية خاصة أن يتناول الحاجة للأموال، وكمية هذه الحاجة، ومدتها، وتوقيتها، ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طريقة تسديدها.

كما يساعد المدير المالي على تجنب شركته الوقوع في العسر المالي أو الفني أو الحقيقي، ويساعد على الاستعداد لدفع الالتزامات عند موعد استحقاقها فلا يكون المدير مضطرا للتصرف بشكل عشوائي أو تحت ضغط الحاجة مما يوقعه في مخاطر العسر المالي.³

فالتخطيط بغض النظر عن كونه مالي أو غير مالي يساعد على الاستعداد للمستقبل فهو يوجه أذهان المدراء المعنيين إلى المستقبل والاستعداد له، ففي الحقل المالي نجد التخطيط يلعب دورا كبيرا في

¹ مفلاح عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص: 499.

² فيصل محمود الشواروة، مبادئ الإدارة المالية الاطار النظري المحتوى العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2013، ص: 178.

³ زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1996، ص: 221-222.

مجالات متعددة منها التخطيط للمبيعات، التخطيط للأرباح، التخطيط للاستثمارات الرأسمالية، التخطيط للحصول على الأموال اللازمة وبالكميات اللازمة من المصادر الملائمة، وفي الوقت الملائم. ومنه فإن التخطيط المالي هو القوة المتكاملة التي تساعد المدير على رؤية ووضع قراراته، ولا تقتصر هذه الفائدة على مديري الإدارات بل تمتد إلى الموظفين في المستويات الإدارية الأقل الذي ينبغي إشراكهم في وضع الخطط، وإذا تضمنت إجراءات إعداد الخطط تنظيماً سليماً فإنها تصبح من أهم الوسائل الفعالة للتنسيق داخل المشروع.¹

المطلب الثاني: خطوات ومتطلبات التخطيط المالي

ترجع أهمية التخطيط المالي إلى ضرورة الربط بشكل مسبق بين كل من قرارات الاستثمار وقرارات التمويل التي تدخل، وتتفاعل معاً بدرجة كبيرة.

الفرع الأول: خطوات التخطيط المالي

تتكون عملية التخطيط المالي من الخطوات التالية:²

- تحليل كافة البدائل المتاحة أمام المشروع في مجالات الاستثمار والتمويل؛
 - التنبؤ بالنتائج المترتبة على القرارات التي يتم اتخاذها، بحيث يتم اتخاذها من خلال الربط بين القرارات المالية والقرارات المستقبلية؛
 - وضع خطة مالية متكاملة تشمل كافة مجالات الاستثمار والتمويل على أن تنطوي هذه الخطة على مجموعة القرارات التي تم اختيارها بناءً على الخطوات السابقة؛
 - تقييم الأداء الفعلي في ضوء الأهداف التي اشتملت عليها الخطة المالية التي سبق ذكرها؛
- ويساعد التخطيط المالي على التنبؤ بالاحتياجات المالية قبل ظهور الحاجة الفعلية للأموال بفترة كافية، كما يساعد على تقدير الفرص الاستثمارية المتاحة والمفاضلة بينهما.
- وتختلف الفترة الزمنية التي تغطيها عملية التخطيط المالي من منشأة لأخرى فنجد أن معظم المنشآت تقوم بوضع خطط تغطي فترة العام، وتتصف هذه الخطة عادة بالتفصيل، في حين تقوم العديد من المشروعات بتصميم خطط مالية تمتد لفترات تتراوح بين ثلاثة إلى خمسة سنوات.
- ولقد لوحظ أن شركات المنافع العامة، ومصانع إنتاج الطاقة على وجه التحديد تقوم بوضع خطط مالية تتجاوز العشر سنوات في بعض الحالات نظراً لطبيعتها الخاصة.

الفرع الثاني: متطلبات التخطيط المالي

إن إعداد خطة مالية فعالة يتطلب توافر الاعتبارات التالية:³

¹ جميل أحمد توفيق وعلي شريف، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980، ص: 142-143.

² نهال فريد مصطفى، مبادئ وأساسيات الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص: 113.

³ نهال فريد مصطفى، مرجع سابق، ص: 114-115.

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

وترجع صعوبة عملية التنبؤ على ضرورة وضع تصورات تشمل كافة الظروف المحيطة بالمشروع مثل نسبة التضخم، ومعدلات نمو الاقتصاد القومي، ومدى توافر المواد الخام في المستقبل، وأسعار العملات المختلفة،... وغيرها، وذلك جنبا إلى جنب مع الظروف الداخلية للمشروع، وعند قيام المخطط المالي بعملية التنبؤ لابد من دراسة كل من الظروف المتوقعة والظروف غير المتوقعة، حيث أن تحليل المخاطر التي يمكن أن يواجهها المشروع عند المفاضلة بين مجالات التمويل، ومجالات الاستثمار البديلة يعتبر من تصميم القائم بالتنبؤ والتحليل المالي.

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

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

المطلب الثالث: أنواع وأدوات التخطيط المالي

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

الفرع الأول: أنواع التخطيط المالي

للتخطيط المالي عدة أنواع نذكر منها:¹

1. من حيث مدة الخطة:

1.1 التخطيط طويل الأجل: يساعد المؤسسة على وضع السياسات المالية التي في ضوءها يتم اعداد الخطط المالية قصيرة الأجل، وتتراوح الخطط المالية طويلة الأجل بين سنتين إلى عشرة سنوات وتلعب

¹ شطي فاطمة، دور الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إدارة المخاطر، مذكرة ماستر، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016، ص: 5.

طبيعة نشاط المؤسسة دورا هاما في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية، ويفرض أن التخطيط طويل الأجل يغطي فترة خمس السنوات.

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

2. من حيث درجة الشمول للخطة:

1.2 خطة شاملة: وتمتاز بتغطيتها لجميع نشاطات المشروع.

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

3. من حيث استعمال الخطة:

1.3 خطة وحيدة الاستعمال: وهذا النوع يتصف بالاستعمال المؤقت حيث لا يستعمل لمعالجة مشكلة طارئة.

2.3 خطة متكررة الاستعمال الدائم: وهذا النوع يتصف بالاستعمال الدائم للخطة وتمتاز بتسهيل تنفيذ العمل بالإضافة إلى توفير في النفقات.

ونجد هناك أنواع أخرى من التخطيط المالي نوجزها فيما يلي:¹

- الخطط الاستراتيجية والتشغيلية؛

- الموازنات وجدولة المشاريع؛

- السياسات والإجراءات؛

الفرع الثاني: أدوات التخطيط المالي

تعتبر الموازنة التقديرية من أهم أدوات مراقبة التسيير فهي تهدف إلى التنسيق بين الأهداف بغرض استغلال الإمكانيات المتاحة أفضل استغلال ومن ثم فإنها تعد خطة لتنسيق وتوجيه العمل، ومعيار لتقييم الأداء عن طريق مقارنة النتائج الفعلية المحققة مع ما تم التخطيط له مسبقا وتحديد الانحرافات واقتراح لتصحيحها.

1. الموازنة التقديرية:

1.1 هناك عدة تعاريف نوجز أهمها ما يلي:

يرى بعض الاقتصاديين بأن الموازنة التقديرية عبارة عن تعبير كمي لخطة أعمال التي تساعد على تحقيق التنسيق والرقابة.

¹ نور الهدى بن النذير، دور الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2015، ص ص: 7-8.

كما يمكن تعريفها على أنها: "عبارة عن وثيقة تلخص كل العمليات والأنشطة التي تنوي المؤسسة القيام بها لمدة زمنية محددة وتصبح هذه الوثيقة برنامج عمل المنظمة خلال مدة الفترة".¹

تعرف أيضا على أنها: "تعبير كمي عن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها خلال فترة العمل المقبلة، وحتى تقوم الإدارة بواجباتها فإن عليها تنفيذ وظائفها المختلفة من تخطيط ورقابة وتنظيم وإشراف واتخاذ القرارات الإدارية بطريقة كفؤ".²

كما تعرف بأنها " وسيلة من وسائل التخطيط والرقابة والتنسيق بين مختلف نشاطات المنشأة، ويعتبرها البعض بمثابة برنامج زمني يتم بموجبه تحديد مختلف النشاطات المستقبلية وذلك بالاعتماد على مؤشرات معينة يتم استخلاص من الأرقام والسنوات التي يتم تحقيقها في السابق وتعتمد كأساس لبناء الأرقام المستقبلية".

ويعرفها cardon بأنها " خطة تفصيلية محددة مقدا للأعمال المرغوب تنفيذها وتوزع مدة الخطة على جميع المسؤولين حيث تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في المشروع".

من خلال هذا التعريف نستنتج أن الموازنة التقديرية هي وسيلة:³

- للتخطيط نظرا لكونه خطة العمل مقدما؛
- للتنظيم باعتبارها محددة وموزعة للمسؤوليات؛
- للمراقبة لأن قبول المحاسبة والمراقبة معا؛

على ضوء هذه التعاريف يمكن أن نعرف الموازنة التقديرية بأنها تعبير رقمي لخطة شاملة لأوجه نشاط المؤسسة المرغوب تنفيذها مستقبلا، وتعتبر هذه الخطة بمثابة المسار الذي يجب على الجميع المساهمة في وضعه واحترامه لبلوغ الصدف المنشود، كما أنها تعتبر نظاما لمعلومات يساعد على اتخاذ القرارات، المراقبة وتقييم الأداء.

2.1 أنواع الموازنات التقديرية التي تعدها المؤسسة:

تضم الموازنات التقديرية مجمل نشاط المؤسسة المستقبلي على شكل تنبؤات وعلى ضوء هذه التنبؤات يقوم المسيريون بإعداد برنامج عمل تتمثل في تقييم الهدف الرئيسي إلى عدة أهداف فرعية، وفي

¹ ابراهيم محمد سليمان الشيخ عبيد، مدى فعالية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007، ص: 28.

² سالم عبد الله، دور الموازنة التقديرية كأداة تخطيط والرقابة في مؤسسة المجتمع المدني الفلسطيني، مجلة جامعة إسلامية، المجلد الرابع العشر، عدد أول، 2006، ص: 135.

³ محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الاسكندرية، 1999، ص: 2.

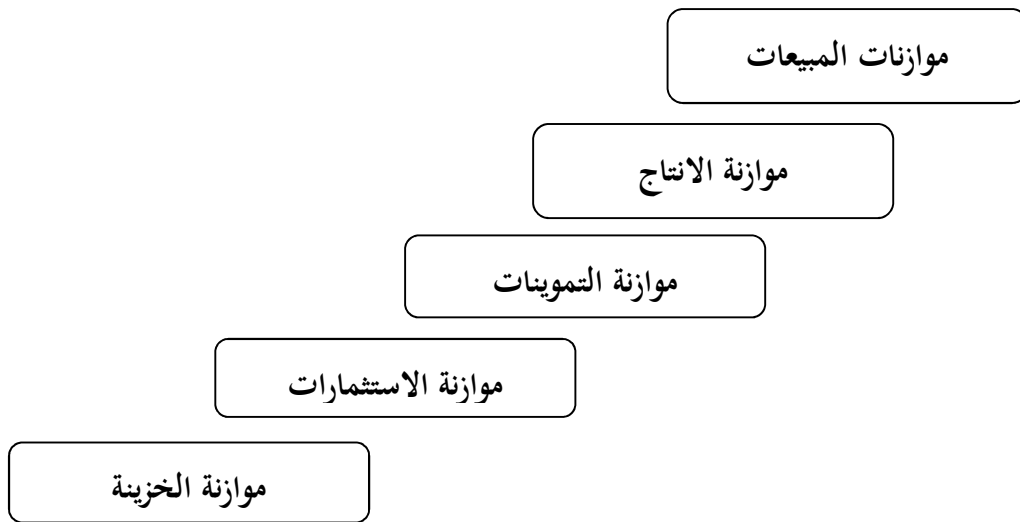
شكل خطط تعرف بالموازنات لفترة زمنية محددة مقارنة بين الموازنات التقديرية والنشاط الحقيقي ينشأ عنها ظهور الانحرافات واستغلال هذه الانحرافات بشكل المراقبة.

وهكذا يتم تصنيف ثلاثة مجموعات للموازنات التقديرية:¹

- موازنات الاستغلال: التي تشمل موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج، موازنة التموينات؛
- موازنة الاستثمارات؛
- موازنة الخزينة؛

3.1 ترتيب الموازنات:

شكل رقم (1) : ترتيب الموازنات



المصدر: محمد سامي رافي، وجدى حامد حجازي، المدخل الحديث في استخدام الموازنات، الدار الجامعية، اسكندرية، 1994، ص: 223.

لم يكن أيضا هذا الترتيب عشوائيا فقد بينت التجربة على أن موازنة المبيعات هي التي تؤثر على الموازنات الأخرى، فالإنتاج والمشتريات مرتبطان بالمبيعات ومصاريف البيع والاشهار ومصاريف الإدارة كلها في النهاية مرتبطة بالمبيعات.

4.1 اجراءات اعداد الموازنة التقديرية:

يمكن أن نوجز مراحل اعداد الموازنات التقديرية في الخطوات التالية:

1.4.1 تكوين لجنة اعداد الموازنات التقديرية: تضم هذه اللجنة عددا من الأعضاء الذين يشاركون في إدارة المؤسسة، مما يضمن مشاركة جميع المستويات في إعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تنفيذها لتعرض في النهاية على المدير العام بغرض المصادقة.

¹ شريف عياض، فيروز رحال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009، ص ص: 8-9.

2.4.1 تحديد فترة الموازنة التقديرية: تختص فترة الموازنة التقديرية بفترة محددة في المستقبل، توجد قواعد متفق عليها بخصوص ذلك، حيث جرى أن يتم اعدادها على أساس سنوي حتى تتفق مع السنة المالية كما أن اعداد الموازنة عن فترة طويلة تنطوي على أخطاء تتعلق بالخطأ في تقديرات.

3.4.1 تحديد السياسة العامة للمؤسسة: تتمثل في اعلان وتوضيح الخطوط الرئيسية لنشاط المؤسسة تحدد هذه الخطوط على أساس التنبؤ بالمبيعات.

5.1 اعداد التقديرات

يتم اعداد التقديرات بإحدى الطريقتين:

1.5.1 التنبؤ الاحصائي: يتطلب هذا الأخير بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية، ومن أهم الطرق المستعملة في هذا الصدد والسلاسل الزمنية.

2.5.1 التنبؤ الداخلي: يعتمد على تجمع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة الإنتاجية والتمويلية والبشرية.

3.5.1 التنسيق بين مختلف المستويات: بعد اعداد التقديرات اللازمة يتم تسليمها إلى المدير العام لمصادقة عليها أو تعديلها في هذا الوقت يتم التنسيق بين الموازنات التقديرية الفرعية.

4.5.1 المصادقة النهائية: بعد اجراء التعديلات الضرورية، ان تطلب الأمر ذلك، يتم عرض الموازنات التقديرية في شكلها النهائي على مجلس الإدارة للمصادقة.

5.5.1 تنفيذ الموازنات التقديرية: يشرع كل قسم في تطبيق خطة أو برنامج عمله إلى حين مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية ثم تستخرج الانحرافات على مستوى كل موازنة جزئية.

6.5.1 اتخاذ الإجراءات التصحيحية: البحث في أسباب وقوع انحرافات وتحليلها ومن ثم اعداد تقارير المتابعة.

6. خصائص الموازنة التقديرية:

تتمثل خصائص الموازنة التقديرية في:¹

- اعتماد الموازنة على التقدير وليس مجرد توقعات بل نتائج محتملة معتمدة على أسس علمية وميدانية؛
- تتعلق الموازنة التقديرية بفترة مستقبلية محددة (سنة أو أكثر)؛
- تعد الموازنة التقديرية أداة مهمة للتخطيط والرقابة وتقديم الأداء كما أنها تهدف إلى تحقيق أهداف الشركة؛
- تعتبر الموازنة التقديرية خطة شاملة ومفصلة تقديرية لنتائج نشاط المؤسسة؛

¹ وائل محمد ابراهيم خلق الله، واقع اعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فترة فلسطين، 2007، ص: 27.

2. مخطط التمويل

يعتبر كتجسيد لإستراتيجية المالية المصاغة من طرف المؤسسة، حيث تلخص مختلف المعلومات والبيانات ثم استخلاصها خلال مختلف مراحل اعداد الاستراتيجية المالية للمؤسسة من خلال جدول يسمى بمخطط التمويل.

1.2 تعريف مخطط التمويل

يعرف مخطط التمويل بأنه التعبير الكمي لمختلف القرارات المالية المتخذة حيث يوضح الطرق التي سوف تقوم المؤسسة بانتهاجها من أجل ضمان نمو المؤسسة في المدى الطويل وضمان التسيير الأمثل لموارد المؤسسة المالية في المدى الطويل.¹

كما يعرف بأنه من أهم الجداول التقديرية للتسيير المالي للمؤسسة حيث يوضح هذا مختلف الاستخدامات التي سيتم تمويلها في المستقبل، ومختلف مصادر الأموال التي سيتم بواسطتها تغطية هذه الاستخدامات ويتم اعداد هذا المخطط لمدة تتراوح بين 3 و5 سنوات.²

يعتبر التخطيط المالي الذي يتم على مستوى الوظيفة المالية للمؤسسة، قاعدة انطلاق لعملية التخطيط لباحث الوظائف الأخرى في المؤسسة، وذلك نظرا لارتباط جميع الوظائف الأخرى بالوظيفة المالية للمؤسسة، كما أن الوظيفة المالية أصبحت ملزمة بتوفير المعلومات الضرورية لتشخيص الاستراتيجي، وكثيرا ما تتحكم القيود المالية في الخيار الاستراتيجي، مما يجعلنا نقول أن اعداد المخطط التمويلي للمؤسسة كما يلي:

تحليل المعطيات الموجودة والتي تشمل المراحل السبعة التالية:

- التعريف بالاستثمارات الضرورية (ميزانية تقديرية للاستثمار)؛
- جمع المعلومات التقديرية عن النشاط؛
- تحديد احتياجات تمويل الاستغلال المتعلقة بمستوى النشاط؛
- تحديد طاقة التمويل الذاتي التقديري؛
- الأخذ بعين الاعتبار السياسة التقديرية لتوزيع الأرباح؛
- اعتبار مخطط الاهتلاك للديون الموجودة في السابق؛
- حوصلة كل ذلك في مخطط التمويل الذي يكون غير متوازن، والتي تمكنا من تحديد الانتاج العام للتمويل؛

البحث عن موارد جديدة: وهي عملية البحث عن الموارد الأخرى لتمويل، مع الأخذ بعين الاعتبار أثر التمويلات على الموارد والاستخدامات، سواء تعلق الأمر بالتمويل بواسطة الأموال الخاصة (اعانات

¹ Piere cause ; faroud Henici, **Gestion financiere de l'entreprise Dunod**, paris, 2002, p 476.

² Partrice vizzavona, **partique de gestion (Analyse prèvisionnelle) tome 2**, Bertì, Tipaza ? 1991 ; p 145.

زيادة رأس المال، التمويل الذاتي، شبه الأموال الخاصة)، أو التمويل بالاستدانة التمويل السندي أو الاقتراضي البنكي).

أحداث تغيرات على الاستخدامات: في هذه المرحلة نبحث عن التوازن العان لمخطط التمويل، وهذا بالبحث عن تحسينات ممكنة عند استخداماته.

محاولة تغطية النقص الظرفي في التمويلات: وفي هذه الحالة يمكن توقع تأجيل توزيع الأرباح أو بعض الاستثمارات أو اللجوء إلى قروض الخزينة لتغطية العجز في موارد التمويل.

2.2 الأهداف من اعداد مخطط التمويل: تتمثل في:¹

- المقارنة في جدول متعدد وتقديري بين:
- الاستخدامات: احتياجات التمويل المتعلقة بالاستثمارات (BFR)؛
- المصادر: المتوقع أن تستخدم لتغطية الاحتياجات؛
- مراجعة: التجانس في القرارات المتخذة في مجال سياسة الاستثمارات وتمويلها؛
- مراقبة: التوازن المالي بين الموارد والاستخدامات التقديرية؛
- البحث: أسباب عدم التوازن وتصحيح الوضع بإعادة التوازن إلى بين الموارد والاستخدامات؛
- حيث يجب أن يكون مجموع الموارد التقديرية أكبر من مجموع الاحتياجات التقديرية لتمويل المؤسسة؛
- يجب أن يكون للمؤسسة هامش الأمان الذي تستعمله في حالة الخطأ في التقديرات أو الاحتياج في التمويل غير المتوقع؛
- تختار المؤسسة مخطط التمويل يتلاءم أحسن مع مخطط الاستثمارات الذي يتناسب مع الهيكل المالي للمؤسسة والمردودية في المستقبل؛

3. جدول التمويل:

عرف هذا الجدول بعدة تسميات، ففي فرنسا نجد مركز الميزانيات لبنك فرنسا يطلق عليه تسمية جدول الموارد والاستخدامات، والمخطط المحاسبي العام (PCG) يطلق تسمية جدول التمويل والبعض الآخر يسميه بجدول التدفقات.

1.3 مفهوم جدول التمويل:

توجد العديد من الجهات التي حاولت تعريف جدول التمويل منها مركز الميزانيات الذي يفضل استخدام عبارة جدول الموارد والاستخدامات عرفه على أنه "جدول الموارد والاستخدامات يوضح الاستخدامات الجديدة للدورة، بمعنى احتياجات التمويل الناشئة خلال تلك الدورة ووسائل التمويل المستخدمة لذلك، ويوضح أيضا التأثير لمختلف العمليات المحققة على خزينة المؤسسة".²

¹ <http://www.onefd.edw.dz.18:49, 4/4/2019>.

² سعيدة بورديمية، التسيير المالي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قلمة، 2014-2015، ص:

كما يعرف جدول التمويل أو جدول الاستعمالات والموارد ويعد أحد الكشوفات التي تلخص الحالة المالية للمؤسسة، ويهدف من دراسة المحلل إلى التعرف على حقيقة الموارد التي تحصلت عليها المؤسسة والكيفية والوجهة التي استعملت فيها هذه الموارد، وهذا لن يتم بطبيعة الحال إلا من خلال مقارنة ميزانيتين وظيفيتين متتاليتين ومنه فإن من شأن هذه الدراسة الديناميكية أن تسرح التغيير الخاص ضمن ثروة المؤسسة خلال فترة نشاط محددة، يسعى إلى تحديد التدفقات النقدية للموارد والاستخدامات في المدى الطويل، والقصير بالاعتماد على ميزانيتين وظيفيتين لسنتين متتاليتين والتي ينتج عنهما تغير في المعادلة الأساسية:

$$DFR=DBFR+DT$$

2.3 بناء جدول التمويل:

يقوم جدول التمويل حسب pcg على الفرق بين التدفقات النقدية الطويلة والقصيرة الأجل ومنه يحتوي هذا الجدول على¹:

- الموارد المالية طويلة الأجل التي جلبتها المؤسسة والتي تتمثل في التغير في الموارد الدائمة بين الدورة السابقة والدورة الحالية؛
 - الاستخدامات التي كونتها المؤسسة والتي تتمثل في التغير في الاستخدامات المستقرة بين الإدارة السابقة والإدارة الحالية؛
- الجدول الموالي يبين مضمون جدول التمويل:

الجدول رقم 1: حركة التمويل

المواد المستقرة Rp	الاستخدامات المستقرة Es
- الفترة على التمويل ذات CAF	- حيازة تثبيتات جديدة
- تنازل على تثبيتات	- مصاريف موزعة على عدة سنوات
- الحصول على قروض مالية	- تسديد قروض مالية
- الرفع في رأس المال	- تخفيض برأس مال
	- تسديد مكافأة برأس المال (توزيع أرباح)
التغير في الموارد المستقرة	التغير في الاستخدامات المستقرة
← -	← +
FRD	

المصدر: د. سعيد صرفان، محاضرات في التحليل المالي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة جيجل، 2018/2017، ص 58.

¹ Josette peyraud, *Analyse financiere librairie vubert*, 8^e édition, vubert, paris, 1999, p : 154

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على التخطيط المالي ومعوقاته

سوف يتم التعرف على العوامل ومعوقات التخطيط المالي

الفرع الأول: العوامل المؤثرة على التخطيط المالي

عند اعداد المؤسسة لخطة عمل تتعرض لمجموعة من العوامل التي تؤثر على سيرها، كما أن التخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يواجه مجموعة من المعوقات تعيق سير الخطة.

من العوامل المؤثرة في التخطيط المالي ما يلي: ¹

1. الطاقة الإنتاجية المتاحة في المشروع: ويقصد بها اجمال انتاج المشروع في حالة العمل بأقصى كفاءة ممكنة للمصنع من حيث الآلات والعمال.

2. سياسات الائتمان: مثل (البيع بالتقسيط، البيع الأجل، الخصوم الكمي والنقدي).

3. سياسات التمويل: وهي السياسات التي تتبعها الشركة في تمويل احتياجاتها المالية مثل سياسة الاقتراض والتمويل عن طريق الأرباح المحتجزة، وزيادة رأس المال.

4. سياسات العائد: وهي تلك السياسات التي تتبعها الشركة بخصوص أرباح من حيث توزيعها ومقدار التوزيع أو عدم توزيعها.

5. درجة كفاءة الشركة في مقابلة طلبات العملاء المتزايدة: وهي قدرة الشركة على توفير أو تغطية

احتياجات عملائها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والمواصفات المطلوبة.

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

7. العوامل الاجتماعية: وتشمل على تغير أذواق المستهلكين ومدى إشباع احتياجاتهم من إنتاج المشروع والظروف والعلامات الاجتماعية.

8. العوامل السياسية: يقصد بها مدى الاستقرار السياسي والأمني.

9. العوامل القانونية: وهي تلك العوامل التي يتم اتخاذها لإدارة أو توجيه أمر معين مثل قوانين الاستثمار والضريبة.

الفرع الثاني: معوقات التخطيط المالي

يواجه التخطيط المالي مجموعة من المعوقات نذكر منها ما يلي: ²

- نقص المعلومات الدقيقة المستقبلية عن الموضوع المخطط له؛
- صعوبة تحديد نسبة المخاطرة في المستقبل البعيد؛
- عدم الجدية في تنفيذ الخطط المدفوعة وعدم الاهتمام بموضوع التخطيط بشكل عام؛

¹ يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتخاذ المقاولين في قطاع غزة، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص: 10.

² محمد هيثم الزغبى، مرجع سابق، ص 294.

- اعتماد التخطيط على كثير من الفرضيات، إذ لا يوجد مقياس ثابت يحكم على التخطيط؛
- مواجهة المؤسسة لبعض الحالات الطارئة غير المخطط له، الأمر الذي يساهم في فشل التخطيط المالي؛

الفرع الثالث: المشكلات المصاحبة لعملية التخطيط المالي

- إن عملية التخطيط المالي تصاحبه مجموعة من المشكلات نذكر منها:¹
- اعتماد الموازنات التقديرية على عنصر التقدير، إذ أن الموازنات التقديرية لا تتعدى كونها تنبؤات لنشاط المؤسسة في عام قادم، ولذلك فهي لا تعكس حقائق مؤكدة، وإن فشل إحدى الموازنات التقديرية الهامة مثل موازنة المبيعات، فإن آثار ذلك تكون ملموسة في نشاطات أخرى للمؤسسة؛
- طول الوقت ونظام الجهة الذي تأخذه العملية إعداد الموازنات التقديرية ومناقشتها ومراجعتها خصوصا إذا كانت تعد بأسلوب المشاركة.
- يخضع التخطيط المالي لحلول للمشاكل المبرمجة، أما المشاكل غير المبرمجة لم تقع فيها الشركة سابقا تكون قاصرة عنها؛

المبحث الثاني: الأدبيات النظرية لعملية اتخاذ القرار

إن عملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع، أو لتحقيق أهداف مرسومة.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وأهميته

إن اتخاذ القرارات هي عملية جوهرية في الإدارة، ولهذا فهي تقع على عاتق القادة الإداريين في كل المستويات التنظيمية، فالقرارات تمثل صلب العملية الإدارية وجوهرها، إذ يتوقف على مدى نجاح المؤسسة في تحقيقها للأهداف المنشودة.

الفرع الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار

القرار هو اختيار لبديل من البدائل الممكنة القابلة للتحقيق وفق الموارد المتاحة، بمعنى تفضيل خيار أو بديل ضمن مجموعة بدائل متاحة.²

ويعرف لذلك بأنه الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين، أو عملية المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة، واختيار الحل الأمثل من بينها.

من خلال ما سبق يمكن القول أن القرار هو اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة.

¹ محمد هيثم الزغبى، مرجع سابق، ص 295.

² رحيم حسين، أساسيات القرار والرياضيات المالية، منشورات مكتبة إقرأ، الجزائر، ط1، 200، ص: 22.

اتخاذ القرار: هو مجمل الاجراءات والخطوات، والأسس المتبعة بطريقة علمية دقيقة تضمن تدفق المعلومات، وتحليلها لتشكيل البدائل الممكنة من أجل تحقيق هدف معين، أو حل مشكلة معينة، بحيث يتضمن عن هذه العملية البديل الأمثل، وهو القرار الذي يحقق الكفاءة والفعالية.¹

وتعرف كذلك عملية اتخاذ القرار بأنها الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه.

كما تعرف عملية اتخاذ القرار بأنها اختيار بديل من بدلين مختلفين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية، والموارد المتاحة للمنظمة.²

ومن خلال التعاريف السابقة يمكننا أن نستخلص أن عملية اتخاذ القرار هي عملية تحديد مجموعة من العمليات، والاجراءات الواجب تنفيذها، وتعلق بالمستقبل المجهول تسعى من خلالها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف المتميزة بعدم التأكد.

وعليه فقد فرق أحد الباحثين بين القرار وعملية اتخاذ القرار فتتضمن الأحداث التي تؤدي إلى نقطة الاختيار وما يليها.³

فجميع التعاريف تؤكد على أن القرار يقوم على عملية المفاضلة، وبشكل واعي ومدرك، بين مجموعة بدائل أو حلول (على الأقل بدلين أو أكثر) متاحة لمتخذ القرار لاختيار واحد منها باعتبارها أنسب وسيلة لتحقيق الهدف أو الأهداف التي يبتغيها متخذ القرار.

الفرع الثاني: أهمية اتخاذ القرار

تبرز أهمية القرارات على المستوى حياة الأفراد والمجموعات الانسانية، كما تبرز على مستوى المنظمات الإدارية المحلية، والمنظمات الدولية، يضاف إلى ما يحظى به هذا الموضوع من أهمية خاصة من الناحيتين العلمية والعملية، حيث نجد:⁴

1. **على مستوى حياة الأفراد:** تبرز أهمية القرارات في الحياة الخاصة بشكل واضح، إذ أن للفرد يعيش حياته بواسطة قرارات يتخذها يوميا قد تمسه، وقد تمس أسرته أو علاقاته بالآخرين، وهي قرارات كثيرة بحيث يستحيل عليه حصرها والتصدي لها.
2. **على مستوى المجموعات الانسانية الصغيرة:** أهمية اتخاذ القرارات على مستوى المجموعات الصغيرة كأساس لاتخاذ القرارات.

¹ خليل محمد العزاوي، إدارة واتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006، ص: 21.

² عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993، ص: 609.

³ حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص: 27-28.

⁴ حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص: 29.

3. على المستوى العلمي والعملية

1.3 من الناحية العلمية: تعتبر القرارات وسيلة ناجعة لتطبيق استراتيجيات للمؤسسة في تحقيق أهدافها بصورة علمية، والقيام بكافة عملياتها الإدارية، بحيث تساهم في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية.

2.3 من الناحية العملية: من خلال كشف سلوك رؤساء وقادة المؤسسة، كما تكشف عن الضغوطات التي يعاني منها متخذي القرار، ما يسهل مهمة الرقابة على القرارات، ومعرفة كيفية قياس مدى قدرة القادة والرؤساء في القيام بمختلف المهام المطلوبة منهم بشكل علمي وعملي مناسب.

المطلب الثاني: تصنيف القرارات وظروف عملية اتخاذها

تصنف القرارات وفقا لمعايير محددة، كما تختلف مواقف اتخاذ القرارات وفقا لمدى توفر المعلومات عن القرارات المتخذة.

الفرع الأول: تصنيف القرارات

هناك العديد من التصنيفات نذكر منها:¹

1. تصنيف القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة: ويمكن تصنيف القرارات وفقا لها المعيار إلى الأنواع التالية:

1.1 قرارات تتعلق بالعنصر البشري: مثل قرار الحصول على الموظفين، أسس دفع الأجور والحوافز، طرق الترقية وغيرها.

2.1 قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها: كالقرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، الاجراءات الواجب إتباعها، وبرامج العمل، أساليب الاتصال والمعايير الرقابية، والنمط القيادي الملائم...إلخ.

3.1 قرارات تتعلق بالإنتاج: مثل القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع، وأنواع الآلات المستخدمة، وكيفية الحصول عليها، وطريقة الانتاج، مصادر الحصول على المواد الخام...إلخ.

4.1 قرارات تتعلق بالتسويق: تتمثل القرارات الخاصة بنوعية السلع التي سيتم بيعها وأوصافها، الأسواق التي يتم التعامل معها، وسائل الدعاية والإعلان، بحوث التسويق...إلخ.

5.1 قرارات تتعلق بالتمويل: كالقرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم والسيولة، وطرق التمويل، ومعدلات الأرباح المطلوب تحقيقها وكيفية توزيعها...إلخ.

2. تصنيف القرارات وفقا لأهميتها: وقد صنفنا القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ثلاثة أنواع:

1.2 القرارات الاستراتيجية: وهي عبارة عن قرارات لاختيار أهداف المؤسسة ومن خصائص القرارات الاستراتيجية أنها تهتم بالمجالات التالية:

¹ نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003، ص ص:

1.1.2 نطاق العمليات الخاصة: أي أنها قرارات تهتم بتحديد ما هي طبعة ميادين العمل التي سوف تعمل فيها المؤسسة، وتخصيص الموارد المتاحة للمؤسسة.

2.1.2 الأداء المالي: أي أنها قرارات تهتم بتحسين الأداء المالي، والعوائد من الأنشطة الاستراتيجية المختلفة للمؤسسة.

2.2 القرارات التكتيكية: وهذه القرارات يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام والادارات، أو ما يسمى بالإدارة الوسطى، ومن بين خصائص القرارات التكتيكية أنها:¹

- تتعلق بالأنشطة التخطيطية والرقابية قصيرة الأجل؛
- قليلة التطور والبعض منها غير مبرمجة؛
- تختص بوظيفة أو مجموعة من وظائف المؤسسة؛
- تمتزج فيها أنشطة التخطيط والرقابة بدرجة كبيرة؛

3.2 القرارات التنفيذية: وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط التجاري الجاري في المؤسسة، وتعتبر من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية ومن خصائصها أنها:

- روتينية ومتكررة لذلك في أغلب الأحيان تكون مبرمجة؛
- تركز على العمليات الانتاجية والبيعية والتمويلية؛
- تنطوي على درجة عالية من التأكد؛

3. تصنيف القرارات وفقا لإمكانية برمجتها أو جدولتها: تصنف لهذا المعيار إلى:

1.3 قرارات مبرمجة: تتخذ لمواجهة المشكلات اليومية.

2.3 قرارات غير مبرمجة: وهي القرارات التي لا تتكرر، وتهتم بالمشكلات المعقدة وتحتاج إلى دراسة وتفكير طويل ومعلومات دقيقة ووافية.

4. تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها: وفقا لهذا المعيار هناك نوعان¹

1.4 القرارات الكيفية: تعتمد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي للدير وخبرته وتجارته.

2.4 القرارات الكمية (المعيارية): يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، وتعتمد على القواعد والأسس العلمية التي تمكن من اتخاذ القرارات الرشيدة والصائبة.

الفرع الثاني: ظروف اتخاذ القرارات

تختلف مواقف اتخاذ القرارات على مدى توفر المعلومات عن القرارات المواد اتخاذها، وهنا نميز بين ثلاث حالات: التأكد، المخاطرة، وعدم التأكد.²

¹ حكمت أحمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999، ص: 262.

² محمد رجب عبد العال، المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، 1992، ص: 69.

1. اتخاذ القرارات في حالة المخاطرة: في هذه يعتمد المسير على معلومات تكون غير كافة في مجملها، أو جزئية وبذلك فالتوقع المستقبلي له يكون نسبيا والقرار يحتمل الفشل، هنا تلعب قدرة المسير على الاحتمالات دور أساسيا في فعالية القرار المتخذ، ويمكن بذلك الاستعانة بشجرة القرار للاختيار البديل الأمثل.
2. اتخاذ القرار في حالة التأكد: في هذه الحالة تكون المعلومات كافية ومتوفرة لدى متخذ القرار، إذ يكون في هذه الحالة على دراية تامة بعواقب قراره.
3. اتخاذ القرار في حالة المخاطرة وعدم التأكد: القرارات أخطر حالة يقوم بها المسير، وهو أمر غير مقبول تسييرها، ويجب الابتعاد عن مثل هذه الحالات، فإنها تصبح غير مأمونة العواقب، ويمكن مع ذلك الاستعانة بتقنيات الإحصاء التحليلي والاقتصادي والتسيير وغيره.

المطلب الثالث: خصائص ومراحل اتخاذ القرارات

تتميز عملية اتخاذ القرار بجملة من الخصائص، بالإضافة إلى أن عملية اتخاذ القرار تمر بعدة خطوات.

الفرع الأول: خصائص عملية اتخاذ القرار

- تتسم عملية اتخاذ القرارات بالخصائص التالية:¹
- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط إداري يعتمد على اتباع المنطق والتفكير المتجهي الصحيح؛
 - هي عملية اجرائية، رغم أن الاختيار هو أساس اتخاذ القرار، فهناك اجراءات أخرى كتحديد المشكلة، إيجاد البدائل...إلخ؛
 - إن إيجاد مجموعة من البدائل على أسس وقواعد تؤدي في الأخير إلى الوصول أفضل بديل؛
 - إن اختيار البديل الأنسب يكون وفقا للظروف المؤثرة في اتخاذ القرار، والمعطيات الواقعية؛
 - إن عملية اتخاذ القرار تتم في الوقت الحاضر، لكن نتائجها وانعكاسها في المستقبل وهنا تظهر الصعوبة لأنها تعتمد على الرؤية المستقبلية؛

الفرع الثاني: مراحل اتخاذ القرارات

يمكن تقسيم مراحل عملية اتخاذ القرارات إلى:¹

1. **تحديد المشكلة:** عند تحديد المشكلة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحى للإدارة على أنها المشكلة الرئيسية، حيث يتطلب ذلك الإجابة على عدة أسئلة مثل: ما هو نوع المشكلة؟ وهنا يجب مراعاة النواحي الهامة في هذه المشكلة على أساس علمية وموضوعية، ومن ثم اختيار البديل الأفضل، وبذلك تتجو من احتمالات الخطأ.
2. **تحديد الهدف:** فالهدف الذي يتم الوصول إليه من قبل نتخذ القرار قد يكون لتحقيق هدف معين، أو لتحقيق عدة أهداف يسعى المدير إليها، وقد تكون هذه الأهداف متناقضة فمثلا تعديل برنامج الدعاية، فإن

¹ حسين علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 1997، ص ص: 23-28.

القرار ذاته قد يجعل المبيعات أو تخفيض أسعار البيع لمصلحة معينة رغبة في تحقيق زيادة المبيعات، وبالتالي فإن القرار ذاته قد يجعل لتحقيق زيادة الأرباح أمر صعب، وهنا من المعرفة التامة بأنواع الأهداف العامة والخاصة التي يسترشد بها المديرون في مفاضلتهم بين الحلول البديلة لمشكلة قرارية محددة.

3. البحث عن البدائل: يقصد بهذه المرحلة التفتيش واقتراح الحلول المختلفة لحل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة، وهذه المرحلة تعقب مرحلة تحديد المشكلة (الهدف)، وهي تفرض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة، وهذا ما يعتمد على قدرة الإدارة على التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة بالاعتماد على التجارب، والسجلات السابقة، والمعلومات وخبرات الآخرين، وقد يقتضي الموقف الذي يواجه المدير بأن لا يتخذ قراراً فعدم اتخاذ قرار يكون بحد ذاته قرار.

4. تقييم البدائل واختيار أفضلها: تتمثل الصعوبة في أن مزايا وعيوب هذه البدائل لا تتضح بصورة واضحة وقت بحثها، ولكنها لا تظهر فعلاً إلا في المستقبل لأن هناك صعوبة في تقييم البدائل والنتائج المتوقعة من كل بديل نظراً لضيق الوقت المتاح، والخطورة تكمن بأن هناك معطيات جديدة داخلية أو خارجية قد تعترض سير متخذ القرار مما يؤدي فشل البديل.

وتقوم عملية التقييم على أسس ومعايير موضوعية، تأخذ بعين الاعتبار النواحي التالية:

- إمكانية تنفيذ البديل، ومدى توفر الامكانيات المادية والبشرية الملائمة اللازمة لتنفيذه؛
- التكاليف المالية لتنفيذه، والأرباح التي يتوقع تحقيقها، والخسائر التي يمكن أن تتولد عنه؛
- الانعكاسات النفسية والاجتماعية لتنفيذه، ومدى استجابة المرؤوسين للبديل، وحسن توقيت تنفيذه؛
- اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الانتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل مجهود ممكن؛
- اختيار البديل الذي يضمن تحقيق السرعة المطلوبة عندما يكون الحل مهماً وعاجلاً؛

5. تنفيذ القرار ومراقبته وتعميم نتائجه: يعتمد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل، لكن هذت الاعتقاد خاطئ، ذلك لأن البديل الأفضل الذي يتم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين، ومتابعة ورقابة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفاعلية القرار، وقد يتطلب الأمر معرفة وإمام من لهم علاقة بالتنفيذ كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل (القرار) على عمل فعال.

ويمكن توضيح مراحل اتخاذ القرار من خلال الشكل الموالي

الشكل رقم (2): المراحل المنهجية لعملية اتخاذ القرار



المصدر: رحيم حسين، مرجع سابق، ص: 19.

المطلب الرابع: الأساليب والعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

تعددت الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب، من حيث الجهد والوقت والتكلفة، كما أن هناك عوامل تؤثر في عملية اتخاذ القرار.

الفرع الأول: أساليب عملية اتخاذ القرارات الإدارية

حسب الجهة والوقت والتكلفة من الأسهل إلى الأصعب، ويتوقف استخدام أحد هذه الأساليب دون الآخر على طبيعة المشكلة، وعلى تقدير المدير ويمكن حصر الأساليب في أساليب كمية، وأساليب كيفية.

1. أساليب كيفية: ونذكر منها:¹

1.1 الحكم الشخصي أو البديهي: إن معيار اتخاذ القرار في وجهة نظر الحكم الشخصي للمدير هو نظر المدير للأمر وتقديره، والتي تلقى عادة على أسس شخصية غير موضوعية.

2.1 الخبرة: يمر المدير بعدة تجارب أثناء أداء مهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة وهذه الدروس تكسب المدير مزيداً من الخبرة التي تساعده في الوصول إلى القرار المطلوب.

¹حسين علي مشرفي، مرجع سابق، ص: 30.

3.1 الأسلوب الوصفي: يبنى على وصف الحقائق والعلاقات الموجودة بين العوامل، ومتغيرات حالة معينة، أو مشكلة قائمة، حيث يدرس متخذ القرار صفات كل عامل أو متغير على حدى، أي مميزاته، وعيوبه المكونة له ثم يحدد أوزاناً لكل عنصر.

4.1 إجراء التجارب: وذلك بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب آخذاً في عين الاعتبار جميع العوامل الملموسة، وغير الملموسة، والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار.

2. أساليب كمية: ونذكر منها:¹

1.2 بحوث العمليات: هي المدخل لاتخاذ القرارات الخاصة بعمليات المؤسسة، حيث تطبق بحوث العمليات على الحالات التي تعنى بإدارة وتنسيق التعليمات والأنشطة، ويشمل ذلك أنواع الأنشطة والعمليات في المؤسسات، وتتبع حدوث العمليات الطريقة العملية في حل المسائل، والتي تبدأ بالملاحظة الدقيقة وتحديد المسألة ثم بناء النموذج العلمي الذي عادة ما يكون نموذجاً رياضياً على أن يمثل بقدر الإمكان جميع الأبعاد الحقيقية للمسألة في الواقع العلمي، وتهدف بحوث العمليات للوصول إلى الحل الأمثل.

2.2 نظرية الاحتمالات: ظهرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال عملية اتخاذ القرار عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث القرار للاستفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى اتفاقيات سليمة مستقبلاً.

3.2 أسلوب شجرة القرارات: يعتبر من أكثر الأساليب استعمالاً لمعالجة مشكلات اتخاذ القرارات، ويعتمد هذا الأسلوب في التحليل على التمثيل البياني لجميع البدائل المتاحة، ونتائجها المتوقعة واحتمالات تحققها، وتتكون شجرة القرارات من عدد من المراحل تختلف باختلاف حجم وتوع المسألة.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

هناك العديد من العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار في المؤسسات المختلفة، ولذلك ينبغي

على متخذ القرار أخذ هذه العوامل بعين الاعتبار، وأهم هذه العوامل ما يلي:²

1. العوامل البيئية الخارجية: هي العوامل التي تؤثر على القرار الإداري بطريقة غير مباشرة وهي:

1.1 العوامل الاقتصادية: هي العوامل المتعلقة بالركود والكساد والرخاء والكساد الاقتصادي، ومدى دعم الحكومة للنواحي الاقتصادية، وهل هناك تشجيع على الاستثمار إلى المساعدات المالية التي منحتها الحكومة للقطاع الخاص.

¹ حسين علي مشرقي، مرجع سابق، ص: 31.

² نواف كنعان، مرجع سابق، ص-ص: 393-394.

2.1 العوامل السياسية والتنظيمية: هي العوامل المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدول مثل استقرار الحكومة في دولة ما، وكذلك اللوائح والقوانين التي تحكم هذه الدولة وعلاقتها بالدول المجاورة.

3.1 العوامل التكنولوجية: هي العوامل المتمثلة بمدى التقدم التكنولوجي في الدولة من أجهزة واتصالات.

2. العوامل الداخلية: هذه العوامل تؤثر على القرار بشكل مباشر وهي:

- حجم المنظمة؛
- القوانين واللوائح في هذه المنظمة؛
- الموارد المالية والبشرية للمنظمة؛
- العلاقة بين مدرء الأقسام أو الإدارات؛

3. تأثير القرار نفسه: هذا العامل من العوامل المهمة لأنه يؤثر على القرار بطريقة مباشرة في بعض الأحيان، وغير مباشرة في أحيان أخرى، وهذا يعتمد على طبيعة القرار ومدى ارتباطه بشخصيا بهذا المدير ومن هذه العوامل:

1.3 العوامل السيكولوجية الداخلية: والتي تتمثل في شخصية القائد وميوله، واتجاهاته وقيمه وتاريخه في العمل، ونوع الخبرات التي نر بها ومركزه الاجتماعي والاقتصادي خارج التنظيم، وحالته النفسية عند اتخاذ القرار.

2.3 العوامل المؤثرة في متخذ القرارات: مثل الجماعات والعائلة والعادات.

المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار

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

المطلب الأول: علاقة القرار المالي بالتخطيط المالي

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

والتخطيط عمل أساسي من أعمال المديرين، ويسير طبقا لقواعد معينة، خاصة وأن الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بكثير من القرارات التي تتعلق بالأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات والاجراءات في القواعد، وأخيرا بأسلوب التنفيذ المطلوب في الخطط الموضوعة، وتمتد القرارات حتى تصل إلى اتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط.

وعندما يكون أمام المخططين العديد من البدائل من الخطط التي يمكن أن تستخدم وتحقق الأهداف المرغوبة، عليهم أن يختاروا بين هذه البدائل والتوصل إلى أفضلها، وبالتالي تصدر قراراتهم متماثلة مع هذه الأفضلية وحتى عندما تتوقف خطة من الخطط لسبب أو لآخر، فليس أمام الإدارة إلا أن تبحث عن الخطة البديلة الأكثر قرباً للموقف المستجد، وهذا في حد ذاته يتطلب القرار السليم.¹

المطلب الثاني: مساهمة أدوات التخطيط المالية في اتخاذ القرار

حيث أن الأدوات المالية تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

الفرع الأول: مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار

تساهم الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار من خلال ما يلي:²

1. تحليل الانحرافات واتخاذ القرار: حيث يتم المفاضلة بين البدائل المتاحة في اتخاذ القرار عن طريق أساليب كمية والتي تشمل على عدة نماذج، وهذه الأخيرة تعتبر الأكفأ في مجال اتخاذ القرار، فهي عبارة عن أساليب علمية بحتة لا علاقة لها بعملية التخمين والضغوطات الشخصية؛
2. تحديد الانحرافات وإعداد تقارير الأداء: يتم في هذه الخطوة مقارنة النتائج الفعلية مع تلك المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة وذلك وفق للمعادلة التالية:

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

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

3. تفصي الانحرافات وتحليلها: في هذه الخطوة يتم دراسة كل انحراف على حدا بهدف تحديد مدى أهميته وأسبابه والمسؤول عنه، حيث يتم البدء بتحليل أرقام الإجمالية، ومن ثم يتوجه إلى تحليل الانحرافات التفصيلية لكل عنصر من عناصر المكونة للأرقام الإجمالية؛
4. الاجراءات التصحيحية: هنا يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود انحرافات واتخاذ القرار ومعالجة الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلاً؛

¹ [http:// www.ibtesamh.com/showthread-t_358596.html](http://www.ibtesamh.com/showthread-t_358596.html), 15:15, 19/04/2019.

² شريف عياض، فيروز رجال، مرجع سابق، ص ص: 14-15.

المطلب الثالث: الدراسات السابقة

بما أن التخطيط المالي يتم عبر مراحل، أن أهم مرحلة هي مرحلة إعداد الموازنات التقديرية، كما أن الموازنات التقديرية هي الأداة التي من خلالها سأقوم بقياس تأثير التخطيط المالي على ترشيد القرارات، ارتأيت أن تكون الدراسات السابقة عن مدى تأثير الموازنات التخطيطية على اتخاذ القرارات.

1. شريف غياط، فيروز رجال، الموازنات التقديرية أداة لصنع وضع القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة للدراجات والدراجات النارية cycma مداخل منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، المسيلة، 2009، حيث كانت الاشكالية: مدى مساهمة الميزانيات التقديرية في تقليص فجوة الانحرافات غير الملائمة وتنمية الانحرافات الملائمة، وبالتالي اتخاذ القرارات الرشيدة.

ومن أجل الإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على تحليل الانحرافات الناتجة عن الموازنات التقديرية في المؤسسة محل الدراسة أمام أهم ما توصلت إليه الدراسة من نتائج هو أن هناك مركزية في التسيير واتخاذ القرارات، وبالتالي فيصعب على الموازنة التقديرية المساهمة في اتخاذ القرار.

2. نيب رجم محمد خميسي الموازنات التقديرية أداة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن وحده سوق أهراس مداخل منشورة في علوم التسيير، كلية علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية جامعة المسيلة، الجزائر، يومي 13، 14 ماي 2013 حيث نوقش هذا الموضوع من خلال الاشكالية التالية: ما مدى مساهمة الموازنة التقديرية من اتخاذ القرارات الرشيدة داخل المؤسسة الوطنية.

حيث توصل الباحث في هذه المرحلة الى عدة نتائج أهمها وجود مركزية في التسيير واتخاذ القرارات من طرف المديرية العامة.

استخراج الانحرافات بصفة يومية ومحاولة تصحيحها خلال الشهر أو في الشهر الذي يليه كأقصى حد لتقادي تراكم الانحرافات وبالتالي صعوبة معالجتها، مشاركة العمال في تحقيق الأهداف المسطرة لكون 40 % من اجورهم مرتبطة بمردودية أدائهم، عدم تمكن من تحديد اساليب والمعطيات التي تبنى عليها الموازنات التقديرية.

3. فاطمة كحول "الموازنات التقديرية أداة لاتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة بوفال بالبرواقية وحدة المسبك، مذكرة ماجستير منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المدية، الجزائر، 2010، حيث نوقش الموضوع تحت اشكالية تدور حول "كيف يمكن للموازنات التقديرية أن تكون أداة فعالة في اتخاذ القرارات"

هذه الدراسة أيضا عبارة عن دراسة تطبيقية اتبعت منهج دراسة حالة من أجل الوصول إلى الإجابة على الاشكالية المطروحة حيث أن الباحثة في نهاية الدراسة توصلت إلى جملة من النتائج أهمها أن الوحدة محل الدراسة تقوم بإعداد واستخدام الموازنات التقديرية، وذلك من أجل مراقبة وتسيير مختلف مصالحها، حيث تقوم بدراسة وتحليل الانحرافات من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية، ومعرفة نقاط القوة ونقاط الضعف على مستوى كم مركز مسؤولية، ومن خلالها تستطيع التحكم في تسيير المؤسسة وتقييم أدائها والعمل على تحسينه باتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

خلاصة الفصل الاول

من خلال الفصل الاول تحدث عن الاحاطة بمعظم الادبيات النظرية للتخطيط المالي واتخاذ القرارات، حيث توصلنا الى أن التخطيط المالي ذو ارتباط وثيق بعملية اتخاذ القرار مبرزين ذلك بعض المفاهيم للتخطيط المالي كوظيفة مالية باعتباره الاساس الذي على ضوئه تتخذ القرارات الاساسية والاستراتيجية في المنظمة، ثم تبيان اهميته واهدافه ومراحله والادوات المتعلقة بهذا الاخير، بعد ذلك قمنا بدراسة عملية اتخاذ القرار باعتباره جوهر العملية الادارية من خلال التطرق الى المفاهيم العامة لاتخاذ القرار والخطوات والاساليب المستخدمة فيه، ومن خلال ذلك حاولنا توضيح دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية، باستخدام ادوات التخطيط المالي وهي الموازنة التقديرية ومخطط وجدول التمويل، وهذا ما سنتعرف عليه من خلال الفصل الموالي.



الفصل الثاني

تمهيد:

من خلال الجانب النظري للأدبيات النظرية للتخطيط المالي وكذلك لعملية اتخاذ القرار بالإضافة إلى دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار .

سيتم من خلال هذا الفصل اسقاط ما جاء في الجانب النظري على احدى المؤسسات الصناعية الجزائرية بولاية برج بوعريريج من أجل الاجابة على الاشكالية المطروحة، واستكشاف مدى تأثير الموازنة التقديرية ومخطط التمويل وجدول التمويل في المؤسسة محل الدراسة، مع استخلاص أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بهذا الموضوع حيث سنقوم بمعالجة هذا الفصل في ثلاث مباحث كما يلي:

- تقديم عام لمؤسسة انابيب لعتاد الري -برج بوعريريج-؛
- إعداد الموازنات التقديرية في مؤسسة IRRAGRIS؛
- إعداد مخطط التمويل وجدول التمويل بمؤسسة IRRAGRIS.

المبحث الاول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

بعد اختيارنا لمؤسسة أنابيب وحدة برج بوعريريج باعتبارها أحد المؤسسات الصناعية التي تنشط في الاقتصاد الوطني، والتي تعمل على تدعيمه بمختلف المنتجات الصناعية التي تتعلق بوسائل الزراعة والري، سوف يتم في هذا المبحث إعطاء لمحة عن المؤسسة محل الدراسة والتعريف بطبيعة نشاطها بالإضافة إلى هيكلها التنظيمي.

المطلب الاول: تعريف المؤسسة الوطنية للسقي الزراعي وحدة برج بوعريريج

انفصلت المؤسسة الوطنية أنابيب وتحويل المنتجات المسطحة عن المؤسسة الأم للحديد والصلب التي كانت تابعة لوزارة الصناعة الثقيلة بعد اعادة هيكلتها، حيث أنشئت بموجب قرار وزاري رقم 83/627 المؤرخ في 1983/11/05، يقع مقرها الاجتماعي بالمنطقة الصناعية بالرغاية -ولاية الجزائر- ولها عدة أقسام عبر التراب الوطني من بينها شركة أنابيب ووسائل الري عن طريق الرش التي توجد بالمنطقة الصناعية لبرج بوعريريج.

وبالتالي فهي شركة عمومية اقتصادية تختص في صناعة الأنابيب وملحقاتها ذات أقطار مختلفة، بدأت أشغال بنائها بموجب قرار وزاري رقم 87/675 المؤرخ في 1987/10/21 من طرف مؤسسة كوسيدار ومكتب دراسات سيدام وانتهت الاشغال بها سنة 1989 حيث تم تجهيزها من طرف مؤسسة نمساوية (بوار) وبدأت في الانتاج سنة 1990 .

وبعد الاجتماع الذي تم على مستوى مجمع أنابيب بالرغاية في 2000/10/10، أصبحت الشركة في شكل شركة ذات أسهم سنة 2001.¹

الفرع الأول: الموقع الجغرافي

تقع الشركة جنوب برج بوعريريج بالمنطقة الصناعية، حيث تتربع على مساحة اجمالية تقدر ب 11 هكتار، رقم سجلها التجاري 462655.

الفرع الثاني: رأس مالها

يقدر رأس مالها الإجمالي ب 1,687,780,000.00 دج كما تبلغ الطاقة الإنتاجية لهذه الوحدة 32 ألف هكتار موزعة كالتالي:

1. 11000 هكتار حديد مكلفن.

¹ الوثائق الداخلية للمؤسسة، دائرة المحاسبة والمالية.

2. 10000 هكتار الومينيوم+ صناعة محاور الرش بمختلف طاقات السقي.

أما فيما يخص مناصب العمل فشغل الشركة حاليا 219 عاملا، منهم 37 دائما و 162 عاملا مؤقتا

موزعين كما يلي:

1. 58 اطارا منهم 37 عاملا مؤقتا و 21 دائما.

2. 27 عاملا ماهرا منهم 11 مؤقتا و 16 دائما.

3. 134 عون تنفيذ منهم 114 مؤقتا و 20 دائمين.

المطلب الثاني: نشاط المؤسسة وأهدافها

سنقوم في هذا المطلب بالتعريف بطبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى التعرف على

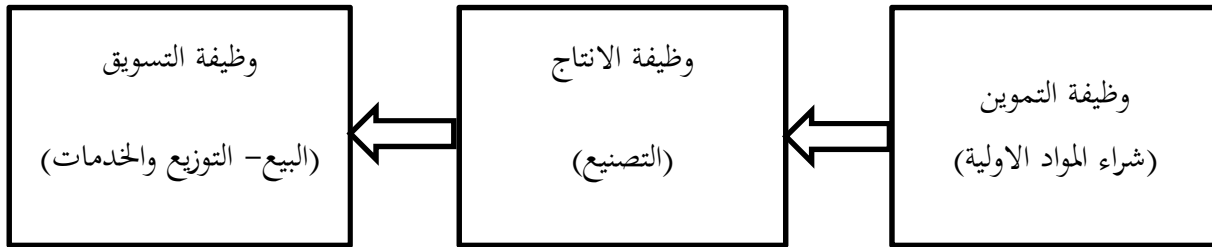
أهداف المؤسسة:¹

الفرع الأول: نشاط المؤسسة

تقوم الشركة الوطنية للسقي الزراعي كأى مؤسسة على مبدأ التصنيع -التوزيع- الخدمات، ومن منطلق

هذه الوظيفة تتشكل حلقة وصل بين هذه الوظائف كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل (1-2): الوظائف الأساسية للمؤسسة



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة، دائرة المحاسبة والمالية

تقوم هذه المؤسسة على صنع عتاد الري الحديث والمتمثل في الأنابيب ذات اقطار مختلفة منها 50

ملم، 76 ملم، 89 ملم، 102ملم، 127ملم، 152 ملم، بطول يبلغ 6 أمتار من الفولاذ المكلفن وال

الألمنيوم بالإضافة إلى مختلف ملحقاتها (الوصلات...) كما تقوم بصنع وتركيب الرشاشات بمختلف أنواعها

بالإضافة إلى تركيب المحور الذي يستعمل لسقي المسافات الكبيرة، من مميزات هذا العتاد أنه سهل التركيب

مع أحدث تقنيات السقي.

¹ الوثائق الداخلية للمؤسسة، دائرة المحاسبة والمالية.

الفرع الثاني: أهداف المؤسسة

إن الهدف الرئيسي للشركة هو وضع كافة أنظمة السقي المعروضة حالياً في متناول الجميع (الأنابيب، الوصلات، المرشاة، نظام السقي بالجادبية، نظام السقي في البيوت البلاستيكية)، والتي بواسطتها استطاعت تشجيع الفلاحين وتحفيزهم على استعمال تقنيات الرش من أجل تطوير القطاع الفلاحي، والحفاظ على الثروة المائية من جهة ورفع مقدار المبيعات من جهة أخرى.

وتسعى هذه الشركة في مخطط التنمية إلى: ¹

- تغطية حاجيات السوق بالعتاد لمختلف الانظمة؛
- تحسين و تطوير القطاع الفلاحي فيما يخص تقنيات الري؛
- تحقيق الأرباح بما يهدف الى توسيع النشاط وتوفير مناصب شغل جديدة؛
- توفير منتج ذو جودة عالمية لتغطية الاحتياجات المحلية ومواجهة الاستيراد؛
- التوجه الى الاسواق العالمية وتمثيل الجزائر في الخارج؛

وقد كانت المؤسسة تسعى على الحصول على شهادة المنظمة الدولية للمواصفات (ايزو للجودة) وتم الحصول عليها سنة 2003، أما تمثيل الجزائر عالمياً فتسعى المؤسسة إلى غزو أسواق أخرى على غرار ليبيا والعراق (قبل الاحتلال)

المطلب الثالث: الشكل التنظيمي للمؤسسة

سنقوم بشرح عمل كل مديرية بما فيها عمل المصانع الأخرى التي تحتويها المؤسسة، وبعدها نقوم بوضع الهيكل التنظيمي للمؤسسة:²

الفرع الأول: مكونات الهيكل التنظيمي

1. المديرية العامة

وتتدرج تحتها ثلاث مسؤوليات

- الامانة العامة؛
- مساعد المدير العام؛
- مصلحة البرمجة: يتمثل عملها في إعطاء البرامج اللازمة للعمليات الإنتاجية مما يؤدي إلى احترام مواعيد التسليم المتفق عليها؛

¹ الوثائق الداخلية للمؤسسة، دائرة المحاسبة والمالية.

² الوثائق الداخلية للمؤسسة، دائرة المحاسبة والمالية.

2. مديرية الموارد البشرية

تضم دائرة الموارد البشرية والإدارة مصلحتين هما:

- مصلحة الإدارة العامة والإمداد؛

- مصلحة الموارد البشرية وخلية الاعلام الآلي؛

تعمل مديرية الموارد البشرية على تنظيم وتسيير العمل داخل المؤسسة، حيث تقوم بالدراسات اللازمة

حول ملفات الموظفين وتوجيههم إلى مناصب العمل التي يشغلونها وفق المعايير المطلوبة تتكون من:

- دائرة الموارد البشرية: ويتم على مستوى هذه الدائرة دراسة جميع الشؤون المتعلقة بالعمال، والنظام

الداخلي للمؤسسة كالغيابات، التعويضات، بطاقات الاجور... الخ؛

- دائر الإدارة والإمداد: وهي المسؤولة عن عتاد الادارة مثل تجهيز المكاتب، كما أنها مسؤولة عن امداد

جميع المصانع بالأوراق الادارية كالفواتير والوصلات؛

- مصلحة الموارد البشرية: تهتم بتسيير الموارد البشرية والتكوين، وكل ما يخص جانب الموارد البشرية؛

- خلية الإعلام الآلي: يتم على مستوى هذه الخلية تجميع وتخزين كل المعلومات الخاصة بالمؤسسة

ومعالجتها بصورة سريعة ودقيقة، ونركز عمل هذه الخلية على الشبكة المعلوماتية الداخلية للمؤسسة

والتي تعمل بشكل دقيق ومتواصل؛

3. دائرة المالية والمحاسبة

مسؤولية هذه المديرية هي تسيير ومراقبة جميع عمليات المحاسبة للحفاظ على أموال المؤسسة، كما

تقوم بمتابعة العملية الإنتاجية ومقارنتها مع البرامج المسطرة في الميزانية التقديرية، وتضم دائرة المحاسبة

والمالية ما يلي:

- مصلحة محاسبة الموارد: تلعب هذه المصلحة دورا هاما في محاسبة المؤسسة من الناحية المالية،

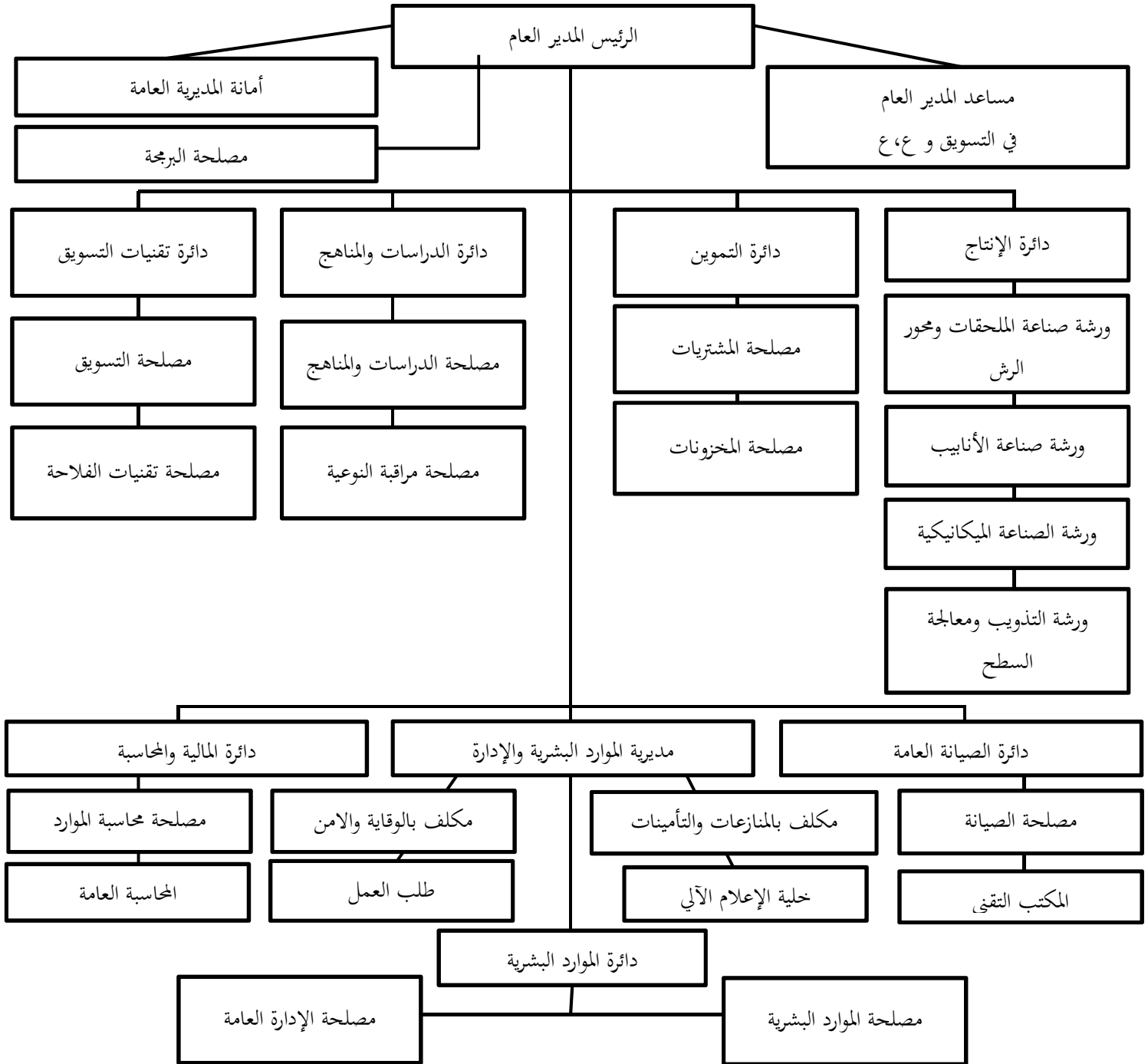
حيث تقوم بدراسة وتحليل كل القرارات التي تتخذها المؤسسة في الإطار المالي وكذا تنفيذ العمليات

المالية بعد التأكد من صحتها؛

- المحاسبة العامة: تتمثل في تسجيل العمليات التي تقوم بها مصالح المؤسسة (المستويات، المبيعات،

المخزونات) والتي تكون صورة بوثائق محاسبة؛

شكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي لمؤسسة أنابيب للري الزراعي



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة، دائرة المحاسبة والمالية

المبحث الثاني: اعداد الموازنات التقديرية في مؤسسة IRRAGRIS

تلتزم المؤسسة بوضع خطة محل التطبيق، وتتخذ الاجراءات الرقابية السليمة التي تتضمن تحديد المهام، وتحديد من الذي يقوم بذلك وتوقيت القيام به، وكذلك تحديد الضوابط الرقابية الضرورية والتي تعتبر الموازنات التقديرية من أهمها وهذا للتأكد من النتائج المتوقعة.

المطلب الأول: أهم الموازنات التقديرية التي تعتمدها المؤسسة وطرق تنفيذها

تتحقق فعالية الموازنات من خلال المنظور الاستراتيجي للمؤسسة، حيث تلتزم المؤسسة بوضع خطة محل التطبيق وتتخذ الاجراءات الرقابية السليمة والتي تتضمن تحديد المهام، وتحديد من الذي يقوم بذلك وتوقيت القيام به، وكذلك الضوابط الرقابية الضرورية والتي تعتبر الموازنات من أهمها، وهذا للتأكيد أن النتائج المتوقعة تم تحقيقها، وتقوم المؤسسة بإعداد موازنة كل قسم من الأقسام وعلى أساسها يتم اعداد الموازنة الشاملة للمؤسسة.

وسيتيم في هذا المطلب التطرق إلى موازنتي المبيعات والإنتاج في فرعين مستقلين وذلك نظرا لأهميتهما، أما الفرع الثالث سيتم التطرق فيه إلى باقي الموازنات وهذا بالاعتماد على ملاحق المؤسسة.

الفرع الأول: الموازنة التقديرية للمبيعات

سوف يتم من خلال هذا الفرع التعريف بالموازنة التقديرية للمبيعات وطرق التنبؤ بها.

1. تعريفها: تعد الموازنة التقديرية للمبيعات من أهم الموازنات التي تعدها المؤسسة، حيث تستند عليها في إعداد الموازنات الأخرى، لذا تراعي المؤسسة إعداد تقديرات موازنة المبيعات بشكل دقيق حتى لا تؤثر على باقي الموازنات.

وتراعي المؤسسة في تقدير موازنة المبيعات مبيعات سنتين سابقتين مضافا إليها الطلبات الجديدة، كما تأخذ بعين الاعتبار احتياج السوق، أسعار السوق، وعدد الزبائن... الخ. وكون منتوجها مرتبط ارتباطا كبيرا بالقطاع الفلاحي فإنها تأخذ بعين الاعتبار أيضا مختلف السياسات التي تضعها الدولة في هذا القطاع اضافة إلى العوامل الطبيعية.

بما أن النشاط الرئيسي للمؤسسة هو الإنتاج، وهدفها الأساسي هو تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات فمن أهم الموازنات التقديرية التي تعدها المؤسسة وتركز عليها هي موازنتي المبيعات والاحتياجات.

2. طرق التنبؤ بموازنة المبيعات

تقع المسؤولية الأساسية والمباشرة في اعداد موازنة المبيعات على عاتق مدير المبيعات، ويجب أن تكون موازنة المبيعات شاملة ومتكاملة ومرتكزة على الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة، فالموازنة التخطيطية للمبيعات تعد من بين أهم الموازنات في المؤسسة، حيث تستند عليها في اعداد الموازنات الأخرى لذا يجب اعداد تقديراتها بشكل دقيق حتى لا تأثر على الموازنات الأخرى.

وفي هذه الدراسة تم الاعتماد على الموازنة التقديرية للمبيعات في مؤسسة IRRAGRIS والتي تتمثل في اجراءات المؤسسة، حيث تهتم المؤسسة بإنتاج عتاد الري والرش المحوري.

ولإعداد الموازنة التقديرية للمبيعات تقوم المؤسسة بتقدير مبيعاتها مستقبلا أو بالأحرى بتقدير حجم المبيعات التي تريد الوصول إليها السنة القادمة، وتتم هذه العملية في الأشهر الأربعة الأخيرة من السنة الجارية، وقبل القيام بعملية تقدير الطلب المستقبلي على إنتاج المؤسسة فإنه يجب على المؤسسة الأخذ بعن الاعتبار ما يلي:

- استطاعة المؤسسة على إنتاج السلع المقترحة؛
- تحديد امكانيات الانتاج المتاحة للمؤسسة من حيث مدى توفر الآلات واستطاعتها وتوفر التجهيزات والمعدات المختلفة التي لها تأثير على التصنيع وإنتاجية المؤسسة، ومدى قدرتها على إنتاج السلع المقترحة؛
- ساعات العمل؛
- عدد اليد العاملة وقدرتها؛
- دراسة الطلب في السوق وذلك اعتمادا على ما يلي:
- الظروف المناخية والطبيعية؛
- سياسات الدعم التي تقدمها الدولة في القطاع؛
- وبعد الحصول على كل المعطيات التي تحتاجها مصلحة المبيعات التي تحتاجها مصلحة المبيعات تشترع اللجنة المختصة بإعداد الموازنة التقديرية للمبيعات بتخطيط المبيعات للسنة القادمة، وذلك باتباع الطرق الآتية:

- تقدير المبيعات بواسطة الخبرة والتجربة والمكتسبات لدى مدير مصلحة المبيعات؛
- الاخذ بعين الاعتبار أيضا العوامل التي قد تكون لها تأثير على أرقام المبيعات مستقبلا كالأسعار والتعديلات في التصميم، وتحسين الجودة وعدد الزبائن وادواتهم، وكذا سياسات الدعم والظروف المناخية؛

كما نشير إلى أن الخبرة المكتبية أهم طريقة يعتمد عليها مدير مصلحة المبيعات لتخطيط الإنتاج، لكن هذا لا يمنعه من استعمال الطرق العلمية للتأكد من صحة تقديراته، ويقوم مدير مصلحة المبيعات بتقدير المبيعات لسنة واحدة مقبلة.

3. موازنة المبيعات لمؤسسة IRRAGRIS

الجدول الموالي يوضح موازنات المبيعات لمؤسسة IRRAGRIS

الوحدة KDA

الجدول (1-2): موازنة المبيعات

البيان	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	المجموع
	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة
المبيعات المقدره	84809	89799	183367	106458	190847	505770

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملحق 1).

الفرع الثاني: الموازنة التقديرية للإنتاج.

من خلال هذا الفرع سيتم التعريف بالموازنة التقديرية للإنتاج وكذلك طرق التنبؤ بها.

1. تعريفها.

النشاط الأساسي لمؤسسة IRRAGRIS هو الإنتاج، حيث تنتج المؤسسة عدة انواع من معدات الري والرش.

وبحكم المؤسسة هي المؤسسة الوحيدة التي تنتج هذا العتاد على مستوى الولاية ، ولأجل تلبية الطلب يجب توافر المادة الأولية لتصنيع البضائع التامة الصنع، لذا يجب أن تحاول دورة الصنع تخطيط الإنتاج لضمان الكميات المطلوبة وكذا توفر الحد الأدنى في المخزون في مصانع تامة الصنع، والمواد الأولية في أي نقطة زمنية وفي كل وقت، هذا ليس فقط لتلبية أهداف المبيعات بل أيضا لتلبية الطلبات غير المتوقعة والتخفيف من المصنوعات الممكنة في تلبية الطلبات القائمة، حيث إذا حدث هبوط في الإنتاج بسبب تعطل الآلة أو إصابة العمال أو نقص في عددهم أو نقص المادة الأولية في السوق أو لاسيما من شأنه أن يتسبب في تعطيل سيرورة عمل المؤسسة.

لذا تكتسب تخطيط موازنة الإنتاج لدى المؤسسة أهمية أكبر من باقي الموازنات داخل المؤسسة ويتم الأخذ بعين الاعتبار عند تقدير موازنة الإنتاج طلبات المبيعات، الخبرة، احتياج السوق، وكذا سياسات الدولة في القطاع والعوامل الطبيعية.

2. طرق التنبؤ بموازنة الإنتاج.

تقع المسؤولية الأساسية والمباشرة في إعداد موازنة الإنتاج في المؤسسة على عاتق مدير مصلحة الإنتاج الذي يتحلى بخبرة علمية وعملية في إعداد هذا النوع من الموازنات، ويجب أن تكون موازنة الإنتاج شاملة ومتكاملة ومتركة على الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة، كما أن موازنة الإنتاج يجب أن تأخذ بعين الاعتبار أوضاع السوق، عدد الآلات، عدد العمال، ساعات العمل... الخ، والتي من شأنها أن تؤثر تأثير مباشر في تقدير الإنتاجية.

ويتم إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج بالمحتوى الوحدة حيث تشرع في إعدادها ابتداء من شهر سبتمبر، وعادة ما تكون النتائج الفعلية أكبر من المقدرة، هذا لأن مصلحة الانتاج تسعى الى وضع تقديرات اكبر، ذلك تفاديا للوقوع في حالة عدم القدرة على تلبية طلبات زبائنها واحتياطا منها اذا ما ارتفع الطلب، وهذا ما يسمح لها بالاحتفاظ بمستوى عين من المخزون يمنحها القدرة على مواجهة ارتفاع الطلب في الفترات القادمة.

يأخذ مدير مصلحة الانتاج في عين الاعتبار عند التنبؤ بالإنتاجية العام القادم ما يلي:

- الخبرة التي يحفى بها بحكم انه المسؤول عن قسم الانتاج في المؤسسة فهو أدري باحتياجات الانتاج وما يتعلق به؛
- عدد العمال؛
- عدد ساعات العمل؛
- عدد الايام والزمن؛
- طول الفترة اللازمة للإنتاج؛
- امكانية التخزين؛
- تكلفة الانتاج؛
- المخزون المتبقي من السنة الماضية؛
- الكفاءات والاطارات الموجودة في المؤسسة؛
- الحالة المالية للمؤسسة (القدرة المالية)؛
- احتياجات السوق؛
- سياسات دعم الفلاحين وسياسات الدعم الاخرى التي تقدمها الدولة في القطاع الفلاحي.
- الظروف المناخية؛

وتعتمد المؤسسة في تخطيط موازنة الإنتاج على الموازنة التقديرية للمبيعات كون تخطيط الإنتاج يأتي بعد تخطيط المبيعات.

3. موازنة الإنتاج لمؤسسة IRRAGRIS

الجدول الموالي يوضح موازنة الإنتاج لمؤسسة IRRAGRIS

الجدول (2-2): موازنة الإنتاج. الوحدة KDA

البيان	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	المجموع
	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة
المبيعات المقدر	84809	89799	183367	106458	190847	505770
فرق المخزون	9065	13397	-8090	3535	-5796	12111
الإنتاج التقديري	93874	103196	105777	109993	105051	517891

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملحق 1).

الفرع الثالث: باقي الموازنات التقديرية.

سيتم التعرف على باقي الموازنات التقديرية والمتمثلة في موازنة الاستهلاك، الموارد البشرية واليد العاملة، الضرائب والرسوم والنتيجة.

1. موازنة التمويل.

سنحاول تعريف موازنة الاستهلاك وطبيعة تقديرها وسنقوم بموازنة الاستهلاك لمؤسسة IRRAGRIS

1.1 تعريفها: هي موازنة تختص في تقدير المواد الاولية والتموينات اللازمة للعملية الانتاجية، كما تهتم بتقدير

مختلف الاعباء الخارجية الازمة لعملية الانتاج مثل: الاستعانة بمهندسين من خارج المؤسسة

2.1 كيفية تقديرها: يعتمد في تقدير هذه الموازنة خبرة رئيس مصلحة الانتاج ومصلحة التموينات، الى جانب

المعطيات المتوافرة حول المضمون وسوق المواد الاولية.

3.1 موازنة الاستهلاك لمؤسسة IRRAGRIS

الجدول الموالي يوضح موازنة الاستهلاك لمؤسسة IRRAGRIS

الجدول (2-3): موازنة الاستهلاك. الوحدة KDA

المجموع	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	البيان
القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	
325685	65573	71178	64709	65730	58495	المشتريات المستهلكة من المواد الاولية ومواد اخرى
29665	5833	5833	6333	5833	5833	الخدمات الخارجية ومصاريف اخرى
355350	71406	77011	71042	71563	64328	الاستهلاك التقديري

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملحق 1).

2. موازنة الموارد البشرية.

سيتم تعريف موازنة الموارد البشرية وطبيعة تقديرها وكذلك موازنة اليد العاملة لمؤسسة IRRAGRIS

1.2 تعريفها: هي موازنة تختص بتقدير عدد العمال المشاركين في عملية الانتاج وكم ستوظف المؤسسة من عمال خلال العام القادم، وتقدير عدد العمال الذين سيسبقون من مناصبهم، تقدير الاجور وتقدير تكلفة التكوين والبرامج المخصصة له، ساعات العمل، الساعات الاضافية، المنح والاقطاعات... الخ. بمعنى ان هذه الموازنة تهتم بكل ما يتعلق بالجانب البشري في المؤسسة حسب التوزيع والمصانع.

2.2 كيفية تقديرها: يعتمد في تقدير هذه الموازنة خبرة رئيس مصلحة الموارد البشرية الى جانب المعطيات المتوفرة حول العمال، والمعطيات المتوفرة حول امكانية او رسوم زيادة مناصب شغل جديدة.

3.2 موازنة اليد العاملة لمؤسسة IRRAGRIS

الجدول الموالي يوضح موازنة اليد العاملة لمؤسسة IRRAGRIS

الجدول (2-4): موازنة اليد العاملة. الوحدة KDA

المجموع	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	البيان
القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	
71520	15132	15133	14488	12279	14488	اليد العاملة المقررة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملحق 1).

3. موازنة الضرائب والرسوم

حيث سيتم تعريف موازنة الضرائب والرسوم وطبيعة تقديرها وموازنة الضرائب والرسوم لمؤسسة

IRRAGRIS

1.3 تعريفها: وهي موازنة تختص بتقدير مختلف الضرائب والرسوم التي يستوجب على المؤسسة دفعها مقابل ممارسة نشاطها، وتتحدد هذه الضرائب والرسوم نذكر منها: الضريبة على ارباح الشركات الرسم على القيمة المضافة وضرائب اخرى.

2.3 كيفية تقديرها: يعتمد في تقديرها على خبرة نتائج السنوات السابقة والاهم من كل هذا يتم الاعتماد على المعدلات الضريبية السائدة.

3.3 موازنة الضرائب والرسوم لمؤسسة IRRAGRIS

الجدول الموالي يوضح موازنة الضرائب والرسوم لمؤسسة IRRAGRIS

الوحدة KDA

جدول (2-5) موازنة الضرائب والرسوم.

المجموع	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	البيان
القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	
5058	1108	1065	1139	898	848	الضرائب والرسوم المقدرة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملحق 1).

4. موازنة النتيجة (النتيجة التقديرية)

سيتم تعريفها وطبيعة تقديرها بالإضافة الى الموازنة التقديرية للنتيجة لمؤسسة IRRAGRIS

1.4 تعريفها: وهي موازنة تختص بتقدير نتيجة الفترة القادمة وذلك من خلال حساب الفرق من ما يتم تحصيله لصالح المؤسسة (مبيعات وتحصيلات اخرى) ومن ما يتم انفاقه (المصاريف المختلفة.....).

2.4 كيفية تقديرها: يعتمد في تقدير هذه الموازنة على باقي الموازنات التي تم إعدادها حيث تحسب القيمة التقديرية كالآتي:

$$\text{النتيجة التقديرية} = \text{المبيعات التقديرية} - (\text{الاستهلاك التقديري} + \text{اليد العاملة المقدرة} + \text{الضرائب المقدرة})$$

3.4 الموازنة التقديرية للنتيجة لمؤسسة IRRAGRIS

الجدول الموالي يوضح الموازنة التقديرية للنتيجة لمؤسسة IRRAGRIS

الوحدة: KDA

الجدول (2-6) موازنة النتيجة

البيان	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	المجموع
	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة	القيمة
المبيعات التقديرية	84809	89799	113867	106458	110847	505780
الاستهلاك التقديري	(64328)	(71563)	(71042)	(71011)	(71406)	(355350)
اليد العاملة المقدره	(14488)	(12279)	(14488)	(15133)	(15132)	(71520)
الضرائب والرسوم المقدره	(848)	(898)	(1139)	(1065)	(1108)	(5058)
النتيجة المقدره	5145	5059	27198	13249	23201	73852

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملحق 1).

المطلب الثاني: تحليل الانحراف لمؤسسة IRRAGRIS

سيتم في هذا المطلب عرض الانجاز الفعلي الذي حققته المؤسسة والمقارنة بينه وبين الموازنات التقديرية بغرض القيام بعملية تحليل الانحراف، وكل هذا سيتم بالاعتماد على الملاحق المقدمة من طرف المؤسسة.

الفرع الاول: جداول الانجاز الفعلي.

سيتم التعرف على جداول الانجاز الفعلي من مبيعات فعلية ونتاج فعلي واستهلاك فعلي ويد عاملة فعلية وضرائب ورسوم فعلية ونتيجة فعلية

1. المبيعات الفعلية.

الجدول الموالي يوضح المبيعات الفعلية للفترة من 2017/03/21 الى 2017/04/20

الوحدة: KDA

الجدول (2-7): المبيعات الفعلية.

البيان	من 2017/03/21 الى 2017/04/20
	القيمة
المبيعات الفعلية	334727

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملحق 2).

نلاحظ من الجدول ان قيمة المبيعات الفعلية للفترة الممتدة من 2017/03/21 الى 2017/04/20 تقدر ب 334727 مع العلم ان المبيعات التقديرية لنفس الفترة كانت مقدرة ب 394933، اي ان المبيعات الفعلية تقل عن المبيعات التقديرية ب 6026، ويعد هذا الانحراف كبيرا نوعا ما خصوصا انه يعبر عن الشهرين السابقين.

2. الانتاج الفعلي:

الجدول الموالي يوضح الانتاج الفعلي للفترة من 2017/03/21 الى 2017/04/20

الوحدة KDA

الجدول (2-8): الانتاج الفعلي

البيان	من 2017/03/21 الى 2017/04/20
المبيعات الفعلية.	334727
فرق المخزون.	(66218)
الانتاج الفعلي	268509

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملحق 2).

نلاحظ من الجدول ان قيمة الانتاج الفعلي للفترة الممتدة من 2017/03/21 الى 2017/04/20 تقدر ب 268509 اما الانتاج المقدر لنفس الفترة كان 412841 اي ان الإنتاج الفعلي يقل عن الإنتاج التقديري ب 144332. ويعد هذا انحرافا كبيرا وغير مرغوب فيه خصوصا وانه ناتج من الشهرين السابقين. 3. الاستهلاك الفعلي.

الجدول الموالي يوضح الاستهلاك الفعلي للفترة من 2017/03/21 الى 2017/04/20

الوحدة KDA

الجدول (2-9): الاستهلاك الفعلي

البيان	من 2017/03/21 الى 2017/04/20
الاستهلاكات الفعلية من المواد الاولية ومواد اخرى	174077
خدمات خارجية ومصاريف اخرى	19378
الاستهلاك الفعلي	193455

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملحق 2).

نلاحظ من الجدول ان قيمة الاستهلاك الفعلي للفترة الممتدة من 2017/03/21 الى 2017/04/20 تقدر ب 193455 اما الاستهلاك المقدر لنفس الفترة كان 283942 اي ان الاستهلاك الفعلي يقل عن التقدير ب 90490، حيث إذا كان هذا الانخفاض سببه تدنية في التكاليف مع بقاء نفس مستوى الانتاج المخطط له فيعد عندئذ انحرافا ايجابيا اما اذا كان سبب هذا الانخفاض هو انخفاض الكمية المنتجة المخطط لها فيكون عندئذ امرا عاديا ومنطقيا.

4. اليد العاملة الفعلية.

الجدول الموالي يوضح يد العاملة الفعلية للفترة من 2017/03/21 الى 2017/04/20

الوحدة KDA

الجدول (2-10): اليد العاملة الفعلية

البيان	من 2017/03/21 الى 2017/04/20
	القيمة
اليد العاملة الفعلية	43355

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملحق 2).

نلاحظ من الجدول ان قيمة اليد العاملة الفعلية للفترة الممتدة من 2017/03/21 الى 2017/04/20 تقدر ب 43355 اما اليد العاملة المقدره لنفس الفترة كانت 56388، اي ان اليد العاملة الفعلية تقل عن التقدير ب 13033، حيث يعد هذا الانحراف ايجابيا، اذا لم يكن له تأثير سلبي على المخطط الانتاجي.

5. الضرائب والرسوم الفعلية.

الجدول الموالي يوضح الضرائب والرسوم الفعلية للفترة من 2017/03/21 الى 2017/04/20

الوحدة KDA

الجدول (2-11) الضرائب والرسوم الفعلية

البيان	من 2017/03/21 الى 2017/04/20
	القيمة
الضرائب والرسوم الفعلية.	3186

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملحق 2).

نلاحظ من الجدول ان الضرائب والرسوم الفعلية للفترة الممتدة من 2017/03/21 الى 2017/04/20 تقدر بـ 3186، اما الضرائب المقدرة لنفس الفترة كانت 3949، اي ان الضرائب الفعلية تقل عن التقديرية بـ 763، حيث من اسباب هذا الانحراف هو انخفاض الكمية المنتجة وبالتالي انخفاض رقم الاعمال.

6. النتيجة الفعلية.

الجدول الموالي يوضح النتيجة الفعلية للفترة من 2017/03/21 الى 2017/04/20

الجدول (2-12): النتيجة الفعلية الوحدة KDA

البيان	من 2017/03/21 الى 2017/04/20 القيمة
المبيعات الفعلية	334727
الاستهلاك الفعلي.	(193455)
اليد العاملة الفعلية.	(43355)
الضرائب والرسوم الفعلية.	(3186)
النتيجة الفعلية.	94731

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على وثائق المؤسسة (الملحق 2).

نلاحظ من الجدول ان النتيجة الفعلية للفترة الممتدة تقدر بـ 94731، اما النتيجة التقديرية لنفس الفترة كانت 50651، اي ان النتيجة الفعلية تزيد عن التقديرية بـ 44080، ويعد هذا انحرافا ايجابيا كون النتيجة الفعلية أكبر من المقدرة.

الفرع الثاني: تحليل الانحرافات.

من خلال هذا الفرع سيتم التطرق الى تحليل انحراف كل من المبيعات، الانتاج، الاستهلاك وانحراف اليد العاملة وكذا الضرائب والرسوم، اضافة الى انحراف النتيجة

1. تحليل انحراف المبيعات (رقم الاعمال).

حيث يتم حساب انحراف المبيعات من خلال العلاقة التالية:

$$\text{انحراف المبيعات} = \text{المبيعات الفعلية} - \text{المبيعات التقديرية.}$$

$$\text{انحراف المبيعات} = 394933 - 334727 = -60202$$

نلاحظ ان الانحراف في المبيعات خلال هذه الفترة سالب نظرا لانخفاض الانجاز الفعلي عن المقدر، وهذا يوضح بأن المؤسسة خلال هذه الفترة لم تصل الى الهدف المنشود، ولم تقدر بشكل جيد ميزانية المبيعات، وهذا يعود لسبب نقص في العمال ونقص المادة الاولية اضافة الى عدم تحقق الطلب المتوقع من بعض الزبائن على المنتجات.

2. تحليل انحراف الانتاج.

يتم حساب انحراف الانتاج من خلال العلاقة:

$$\text{انحراف الانتاج} = \text{الانتاج الفعلي} - \text{الانتاج التقديري.}$$

$$\text{انحراف الانتاج} = 412841 - 268509 = -144332$$

نلاحظ بأن الانحراف في الانتاج سالب خلال هذه الفترة وذلك لأن تقديرات المؤسسة للإنتاج كانت أكبر من الانتاج المحقق، وهذا ما يبين بأن المؤسسة لم تستطع تحقيق الانتاج المقدر وذلك يعود لعدة عوامل قد يكون منها عدم كفاءة العمال، او نقص في المواد الاولية.

3. تحليل انحراف الاستهلاكات.

يتم حساب انحراف الاستهلاك من خلال العلاقة:

$$\text{انحراف الاستهلاكات} = \text{الاستهلاكات الفعلية} - \text{الاستهلاكات}$$

$$\text{انحراف الاستهلاكات} = 193455 - 283945 = -90490$$

نلاحظ أن الانحرافات في الاستهلاكات سالي في نفس الفترة، وذلك لان تقديرات المؤسسة للاستهلاك كانت اقل من الاستهلاك الفعلي، وهذا عائد لكون الانتاج الفعلي كان اقل من الانتاج المحقق، ويعود ايضا الى انخفاض في سعر شراء بعض المواد الاولية.

4. تحليل انحراف اليد العاملة.

يتم حسابه من خلال العلاقة التالية:

$$\text{انحراف اليد العاملة} = \text{اليد العاملة الفعلية} - \text{اليد العاملة}$$

$$\text{انحراف اليد العاملة} = 56388 - 43355 = -13033$$

نلاحظ ان الانحراف في اليد العاملة سالب خلال هذه الفترة وذلك لان تقديرات المؤسسة لليد العاملة كانت اكبر من اليد العاملة الفعلية، ويعود ذلك لأسباب عديدة قد تكون منها استقالة بعض العمال، عدم توزيع بعض المتعلقة بالأداء.

5. تحليل انحراف الضرائب والرسوم.

ويحسب بالعلاقة:

انحراف الضرائب والرسوم = الضرائب والرسوم الفعلية - الضرائب والرسوم التقديرية.

$$\text{انحراف الضرائب والرسوم} = 3181 - 3949 = -763$$

نلاحظ ان الانحراف في الضرائب والرسوم سالب خلال الفترة وذلك لان تقديرات المؤسسة كانت أكبر من الضرائب الفعلية، وهذا يعود الى انخفاض الانتاج الفعلي عن المقدر

6. تحليل النتيجة.

يتم حسابها وفقا للعلاقة:

انحراف النتيجة = النتيجة الفعلية - النتيجة التقديرية

$$\text{انحراف النتيجة} = 94731 - 50651 = 44080$$

نلاحظ أن الانحراف في النتيجة مقدار موجب خلال الفترة المدروسة، وذلك لأن النتيجة المقدر كانت اقل من النتيجة الفعلية، ويعود هذا الى الانخفاض في الاستهلاكات ومختلف التكاليف، كمصاريف اليد العاملة، الضرائب. مصاريف اخرى....

المبحث الثالث: اعداد مخطط التمويل وجدول التمويل لمؤسسة IRRAGRIS.

تقوم المؤسسة بوضع خطة وذلك من خلال ادوات حالية للتأكد من النتائج المتوقعة ومن بين هذه الادوات التي تعتمد عليها المؤسسة مخطط التمويل وجدول التمويل.

المطلب الاول: مخطط التمويل

يعتبر كتجسيد للاستراتيجية المالية المخطط لها من طرف المؤسسة، بحيث يلخص مختلف المعلومات والبيانات التي تم استخدامها خلال مختلف مراحل اعداد الاستراتيجية، المالية للمؤسسة من خلال جدول يسمى بمخطط التمويل.

حيث يعرف على انه من اهم الجداول التقديرية للتخطيط المالي للمؤسسة حيث يوضح مختلف الاستخدامات التي سيتم تمويلها في المستقبل، ومختلف مصادر الاموال التي سيتم بواسطتها تغطية هذه الاستخدامات، ويتم اعداد هذا المخطط لمدة تتراوح بين 03 الى 05 سنوات.

يتم اعداد مخطط التمويل للمؤسسة كما يلي:

- تحليل المعطيات الموجودة؛
- البحث عن موارد جديدة؛
- احداث تغييرات على الاستخدامات؛

يمكن تمثيل مخطط التمويل في الجدول التالي:

جدول رقم (2-13) نموذج لمخطط التمويل.

السنة 5	السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	مخطط التمويل.
					الاستخدامات
					الاستثمارات الدائمة
					الاستثمارات المادية.
					الاستثمارات غير المادية.
					الاستثمارات المالية.
					احتياجات رأس المال الحاصل.
					ارتفاع الاحتياجات من رأس المال الحاصل
					الاحتياجات المتعلقة بالتمويل.

					تسديد الفوائد المتعلقة بالقروض واموال القروض
					مجموعة الاستخدامات الدائمة A.
					الموارد الدائمة
					الموارد الداخلية
					قدرة التمويل الذاتي
					التنازل عن الاستثمارات
					الموارد الخارجية
					رفع رأس المال
					الاعلانات الخارجية
					القروض
					مجموعة الموارد الدائمة B
					مدى تغطية الموارد للاستخدامات B- A
					الرصيد المتجمع للموارد الفائضة

المصدر: من اعداد الطلبة.

الجدول الموالي يمثل مخطط التمويل وهو جدول تقديري يلخص مختلف البيانات والمعلومات التي تم اعدادها خلال مختلف مراحل اعداد الاستراتيجية المالية.

حيث يوضح مختلف الاستخدامات التي سيتم تمويلها مستقبلا.

ويتم حسابه من خلال العلاقة التالية:

$$\text{مدى تغطية الموارد للاستخدامات} = \text{مجموعة الموارد الدائمة B} - \text{مجموعة الاستخدامات A}$$

الفرع الاول: حساب القدرة على التمويل الذاتي للفترة 2013-2017

القدرة على التمويل الذاتي هي قدرة النشاط الاستغلالي للمؤسسة على توليد الموارد الحالية الداخلية التي يتم الاعتماد عليها في التمويل، وكذلك تبين مدى استقلالية المؤسسة عن الغير في التمويل بحيث تحسب من خلال العلاقة:

$$\text{قدرة التمويل الذاتي} = \text{النتيجة الصافية} + \text{مخصصات الاهتلاكات} + \text{مخصصات المؤنات}$$

الوحدة KDA.

جدول رقم (2-14) قدرة التمويل الذاتي

2017	2016	2015	2014	2013	السنوات البيان
-7054094.75	2589246.49	63346524.42	56324821.67	59293502.58	النتيجة الصافية
109313405.52	92627505.21	92727901.50	92771605.14	83424579.47	الاهتلاكات
35806028.79	3868061.88	17520934.58	7997681.32	47780800.57	المؤونات
138065339.56	133902813.58	173595360.5	157094108.13	190426882.62	CAF

المصدر: من اعداد الطلبة اعتمادا على جدول حسابات النتائج للفترة 2013-2017.

يمكن من خلال الجدول ملاحظة بأن المؤسسة حققت قدرة على التمويل الذاتي وذلك نظرا لأنها حققت نتائج ايجابية طوال الدراسة، وهي القدرة التي تسمح للمؤسسة بتمويل جزء من استثمارات تمويل ذاتيا دون اللجوء الى الغير، حيث تميزت هذه الفترة بالزيادة خلال سنة 2013 لتتناقص سنة 2014 وترتفع سنة 2015 لتتخفض من جديد سنة 2016، وخلال سنة 2017 ارتفعت بنسبة قليلة وهذا الارتفاع والانخفاض خلال فترة الدراسة مرتبط بانخفاض او ارتفاع النتيجة الصافية للمؤسسة.

الفرع الثاني: اعداد مخطط التمويل.

الجدول الموالي يوضح مخطط التنمية

بعد القيام بحساب القدرة على التحويل الذاتي سنقوم بإعداد مخطط التمويل

الوحدة KDA.

جدول رقم (2-15): مخطط التمويل

2017	2016	2015	2014	2013	مخطط التمويل
					الاستخدامات
					الاستثمارات الدائمة
4860879162.29	4867091517.19	467886593.16	4627997046.19	4457551.56	الاستثمارات المادية
14996323.00	13622323.00	13622323.00	11564410.00	11564.41	الاستثمارات غير المادية
5741217.63	5741217.63	3671217.63	3671217.63	3671.22	الاستثمارات المالية

					احتياجات رأس المال الحاصل
					ارتفاع الاحتياجات من رأس المال الحاصل
					الاحتياجات المتعلقة بالتمويل
					تحديد الفوائد المتعلقة بالقروض واصل القروض
488161672.9	4886455057.8	4696159233.8	4643232673.8	4472787.19	مجموعة الاستخدامات الدائمة A.
					الموارد الدائمة
					الموارد الداخلية
138065339.56	133902813.58	173595360.5	157094108.13	190426882.62	قدرة التمويل الذاتي
					التنازل من الاستثمارات
					الموارد الخارجية
					رفع رأس المال
					الاعانات الخارجية.
					القروض
138065339.56	133902813.58	173595360.5	157094108.13	190426882.62	مجموعة الموارد الدائمة B.
-350096333.3	-4752552244	-4522563873	-4486138565	185954095.43	مدى تغطية الموارد

					للاستخدامات B-A
-	-	-	-	185954095.43	الرصيد المجتمع للموارد الدائمة

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة للفترة 2013-2017.

من خلال الجدول نلاحظ أن في سنة 2013 الموارد أكبر من الاستخدامات أي أن الموارد غطت الاستخدامات، في حين أن خلال فترة 2014-2017 كانت الموارد أقل من الاستخدامات أي أن الموارد لم تغطي الاستخدامات، وهذا يعني أن المؤسسة عاجزة على تغطية استخداماتها، وذلك لاعتمادها بشكل كبير على التمويل الذاتي وعدم لجوئها للاستدانة.

المطلب الثاني: جدول التمويل.

يتطلب لأعداد هذا الجدول استخدام ميزانيتين متتاليتين، ويتم بعد ذلك حساب التغيرات بالزيادة او بالنقصان في كل بند من المتناظرة بالميزيتين، تم تصنيف هذه التغيرات الى موارد واستخدامات، بحيث يخضع هذا التصنيف لمجموعة من القواعد ولأعداد جدول الموارد والاستخدامات يمكن اتباع الخطوات التالية:

- رصد التغيرات في بنود الميزانية التي حدثت خلال فترة زمنية معينة؛
- تصنيف هذه التغيرات الى موارد واستخدامات طبقا للقاعدة التالية؛
- الزيادة في اي بند من بنود الاصول تمثل استخدامها للأموال؛
- القاعدة العلمية للقاعدة الاولى وهي ان النقص في اي بند من بنود الاصول يمثل مصدر للأموال؛
- الزيادة في اي بند من بنود الخصوم، والاموال الخاصة تمثل مصدرا للأموال؛
- النقص في اي بند من بنود الخصوم، والاموال الخاصة تمثل استخداما للأموال؛

الفرع الاول: حساب صافي التمويل الذاتي.

صافي التمويل الذاتي يتكون من النتيجة غير الموزعة والاستهلاكات، ومؤونة الخسائر والاعباء طويلة الامد، فالنتيجة غير الموزعة على الشركاء لتلك السنة تكون اما دمج ضمن الاحتياطات او لم تخصص، وبقيت ضمن النتائج رهن التخصيص وبالتالي الفرق بين حساب الاحتياطات ونتائج رهن التحقيق ما هو الا النتيجة غير موزعة او الفرق في مؤونة الخسائر والاعباء، يظهر المؤونة طويلة الامد المخصصة لتلك السنة،

يظهر اشكال في الاهتلاكات فهو لا يظهر ثمن الخصوم، وبالتالي ادخاله ثمنا صافيا، التمويل الذاتي يجعل توازن الجدول مختلا وبالتالي اهتلاك تلك السنة تظهر ضمن باقي التمويل الشاتي في جانب الموارد على ان تضاف تلك القيمة الى جانب الاستخدامات ولكنها تدمج مع الاستثمارات الخاصة بها فتظهر الاستثمارات بالقيمة الاجمالية

الجدول رقم (2-16) صافي التمويل الذاتي للمؤسسة محل الدراسة للفترة بين 2013-2017 الوحدة KDA.

البيان	التغير بين 2013 الى 2014	التغير بين 2014 الى 2015	التغير بين 2015 الى 2016	التغير بين 2016 الى 2017
الاحتياطات	48373502.58	44479821.67	-203428341.08	-
نتائج رهن التخصيص.	41360763.8	526912.46	-153229044.54	-18004897.84
مؤونات الخسائر والاعباء.	4058222.64	-1369546.87	-29245600.68	-7271974.43
الاهتلاكات.	9347025.67	-43703.64	-100396.26	16685900.31
صافي التمويل الذاتي.	6515514.69	43593483.62	-386003382.5	-8590971.96

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة للفترة 2013-2017.

بعد حساب صافي التمويل الذاتي ولأعداد جدول التمويل بحث عن الفروقات التي ظهرت بين ميزانين متتاليين بالزيادة وبالانقصان، وذلك من اجل اعداد جدول تفسير مالي حيث ان الزيادة في قيم الاستثمارات تعبر عن استثمارات جديدة والعكس، النقص في قيم الاستثمارات يعبر عن التنازل عن استثمارات، وفي الخصوم زيادة رأس مال المؤسسة ما هو الا زيادة المساهمات ونقصه هو تنازل عن اسهم المؤسسة، زيادة ديون الاستثمارات ما هو الا موارد جديدة من ديون اما نقصها فهو تسديد لديون الاستثمارات، بينما هناك بعض العناصر التي تكون اظهارها عندما تكون سالبة يفقدها ميزة التعبير مثل التمويل الذاتي.

يجب ان يظهر في الموارد حتى ولو كان سالبا، ولذلك في اعادة التقييم يجب ان يظهر في الموارد حتى ولو كان سالبا، ويدرس جدول التمويل جزئيين من الميزانية الحالية الجزء الاعلى الذي يبين التمويل الطويل الاجل، والاستخدامات الطويلة الاجل، والجزء الاسفل الذي يوضح الاستخدامات القصيرة الاجل التي تم تمويلها من خلال التمويل قصير الاجل.

الفرع الثاني: اعداد جدول التمويل.

الجدول الموالي يوضح جدول التمويل

جدول رقم (2-17) جدول التمويل. الوحدة KDA.

السنوات	2014-2013	2015-2014	2016-2015	2017-2016
البيان.				
تمويل داخلي.				
صافي التمويل الذاتي.	65915514.69	43593483.62	-386003382.5	-8590971.96
تنازل عن الاستثمارات.	-	-	-	-
تمويل خارجي زيادة رأس المال.				
الاستدانة.	-	-	-	-
اعانات.	-	-	-	-
المجموع.	65915514.69	43593483.62	-386003382.5	-8590971.96

المصدر: من اعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة للفترة 2017-2013.

من خلال الجدول نلاحظ بأن المؤسسة الوطنية IRRAGRIS تعتمد بشكل كبير على التمويل الذاتي، بحيث تقوم بتمويل نشاطها من خلال التمويل الذاتي وذلك خلال الفترة من 2017-2013. بينما لم يكن هناك اي لجوء لأي نوع من الاستدانة، ولم تقم بوضع رأس مالها.


كما نلاحظ كذلك خلال دراستنا لجدول التمويل ان المؤسسة استطاعت تمويل انشطتها من خلال التمويل الذاتي في الفترة 2015-2013 لان القدرة على التمويل الذاتي خلال هذه الفترة كانت موجبة، بينما في الفترة 2017-2015 لم تستطع تمويل انشطتها من خلال التمويل الذاتي وهذا يدل على عجز المؤسسة ولا بد من معالجته، وذلك من خلال عدم اعتمادها على التمويل الذاتي فقط في تمويل استثماراتها اننا عليها اللجوء الى الاستدانة من اجل تغطية العجز وتمويل استثماراتها.

خلاصة الفصل الثاني:

تكمن أهمية هذا الفصل في كونه الأساس الذي تقوم عليه الدراسة ككل وهو يهدف الى جمع البيانات والمعطيات المتوفرة والتي تستخدم في الدراسة، وتؤدي الى اختبار فروضها، حيث قمنا بدراسة ميدانية لمؤسسة انابيب (IRRAGRIS) باتباع منهج المقابلة الشخصية والملاحظة تبين لنا أن المؤسسة تعتمد في اعداد موازنتها على النتائج الفعلية ومقارنتها بالنتائج التقديرية للسنتين الاخيرتين، وهذا يعني انها تعتمد على المعلومات الماضية في عملية التنبؤ، وطبقا لأهدافها وحسب الطلبات المتاحة، حيث انها تعتمد على الاجراءات التصحيحية الناتجة عن تحليل الانحرافات وذلك من اجل اتخاذ قراراتها.

كما أن المؤسسة تعتمد في اعدادها مخطط تمويل وجدول التمويل على الموارد والاستخدامات التي تبين مدى تغطية الموارد للاستخدامات، او اعتمادها على التمويل الذاتي الذي يعطي حرية المؤسسة في التصرف في هذا التمويل دون شروط او قيود من أطراف خارجية عن المؤسسة، ولكن في غالب الأحيان فإن التمويل الذاتي لا يكون كافيا للمؤسسة مما يضطرها للجوء الى المصادر الخارجية للتمويل.

وذلك خلال خمس سنوات الاخيرة التي تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرارات لدى المؤسسة.



خاتمة

من خلال دراسة لموضوع التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، اتضح لنا ان التخطيط المالي هو احدى الادوات التي تعتمد عليها الادارة المالية فهو يعتبر من بين اهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة بشكل يضمن لها الحفاظ على مواردها واستغلالها بشكل كفى وفعال، كما يضمن اتخاذ قرارات رشيدة وذلك عن طريق ادواته، والتي اهمها الموازنة التقديرية التي ترتبط ارتباطا وثيقا بالتخطيط المالي وذلك لان الادارة المالية تعتمد في رسم خطتها المالية على ادوات التخطيط المالي من موازنات ومخطط التمويل وجدول التمويل للتنبؤ بمستوى نشاط ممكن تحقيقه، حيث كلما كانت هذه الأدوات تمتاز بالدقة في إعداد التقديرات كما استطاعت إدارة المؤسسة بشكل عام والادارة المالية بشكل خاص من تحقيق اهدافها التي تسعى للوصول اليها.

ان الاهداف التي حققتها وظيفة التخطيط المالي في المؤسسة تعتبر كجواب عن الانتقادات التي يوجهها الكثيرون للتخطيط المالي على اعتبار انه يعتمد كثيرا على الفرضيات لوجود حالات عدم التأكد الامر الذي يجعل من النتائج الفعلية تتحرف عن النتائج التقديرية وبالرغم من صعوبة تجاهل مثل هذه الانتقادات الا ان التخطيط المالي فعال كأداة هامة تساعد المؤسسة على تحديد الاهداف بدقة وبأقل تكلفة ممكنة ومنها اتخاذ القرارات السليمة.

سوف يتم التطرق الى مناقشة الفرضيات المطروحة، هذه المناقشة تكون كالاتي:

- تدور الفرضية الاولى حول ان التخطيط المالي يساهم في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية عن طريق ادواته وهذا ما تم اثباته من خلال ان التخطيط المالي في المؤسسة يعني عملية تحديد الاهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها وعليه يمكن اعتبار ان عملية اختيار بين البدائل المتاحة هي في الاخير عملية اتخاذ القرار الرشيد، حيث يتم ذلك عن طريق الموازنة من خلال تفسير الانحرافات والبحث عن الحلول كما تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية التخطيطية في المؤسسة الاقتصادية وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى؛
- اما فيما يخص الفرضية الثانية تتمحور حول ان ادوات التخطيط المالي تعد من اهم الادوات التي تهدف المنظمة من خلالها الى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، وهذا ما تم اثباته من خلال الدراسة الميدانية، فالمؤسسة تعتمد على تخطيط الاهداف المرجوة او المسطرة، والرقابة عليها

باستعمال الموازنات وجدول التمويل ومخطط التمويل لتحسين أدائها واتخاذ القرارات الصحيحة والتي تحقق الأهداف المرجوة؛

اما فيما يتعلق الامر بالفرضية الاخيرة وهي ان استخدام المؤسسة للموازنة التقديرية وجدول ومخطط التمويل بشكل فعال يساعدها في تحديد الانحرافات الايجابية ومعالجة السلبية منها من اجل تحقيق الاهداف المسطرة، وعلى العكس تماما فمؤسسة انابيب تعتمد على الادوات المذكورة لترشيد قراراتها بل هناك ادوات اخرى تساعدها في عملية صناعة القرار، وهذا ما لاحظناه في الدراسة الميدانية، وهذا ما ينفي صحة الفرضية الأخيرة؛

ومن خلال الدراسة التطبيقية لمختلف ادوات التخطيط المالي نستخلص اهم وأبرز النتائج التي تم التوصل اليها والمتمثلة في:

- يساهم التخطيط المالي في اتخاذ القرارات وذلك من خلال ادواته؛
- تعد كل من عملية التخطيط المالي واتخاذ القرارات من اهم وضائف المؤسسة، فالمؤسسة تعتمد على تخطيط الاهداف المرجوة والرقابة عليها باستعمال الادوات المالية، وذلك لتحسين ادائها واتخاذ القرارات الصحيحة والتي تحقق الاهداف المرجوة والمسطرة؛
- تتم مراجعة الموازنة التقديرية ومخطط التمويل وكذلك جدول التمويل من طرف كافة المسؤولين حتى يكون هناك فهم دقيق لهذه الافكار لتمكين المسيرين من الكفاءة والفعالية المطلوبة؛
- من خلال الادوات المالية يمكن للمؤسسة تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية من خلال وضع التخطيط في مكانه الصحيح، وتحديد مسار المؤسسة ووضع الاسس لأخذ الاجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن المتوقع؛
- تقوم مؤسسة انابيب بالإجراءات التصحيحية من اجل تقليل الفروقات بين نشاطها التقديري والحقيقي، وهذا ما يساهم في تحسين ادائها وزيادة فعاليتها وكفاءتها؛
- التخطيط المالي هو احد اهم الادوات التي تعتمد عليها المؤسسة في القيام بمختلف نشاطاتها او هو ما يظهر من خلال مساهمتها في الخطط المستقبلية للمؤسسة، وذلك بالاعتماد على التنبؤ المالي من اجل اتخاذ القرارات؛

الاقتراحات:

- يجب على المؤسسة ان تولي اهتماما كبيرا لمختلف ادوات التخطيط داخل المؤسسة على اعتبارهم ادوات فعالة في تخطيط مراقبة النشاطات المؤسسة؛
- يجب ان يتم التنبؤ بتقديرات الادوات المالية على اساس علمي وواقعي للظروف الداخلية والخارجية، واستخدام الاساليب الاحصائية في اعداد هذه التقديرات حتى يتم وضع تقديرات واقعية قابلة للتحقيق؛
- على المؤسسة ان تستخدم ميزانياتها التقديرية وكذا مخطط وجدول التمويل من اجل اتخاذ القرارات داخل المؤسسة وذلك باتباع جميع المراحل، ولا تعتمد فقط على حساب الانحرافات بل تقوم بتحليل هذه الانحرافات ومعرفة اسبابها من اجل تقييم فعال لمستوى ادائها واتخاذ الاجراءات التصحيحية لها وذلك لضمان استمرارها؛
- ان تكون لجنة خاصة تقوم باعداد الموازنات التقديرية ومخطط وجدول التمويل للمؤسسة حيث تتكون هذه اللجنة من مسؤولي مصلحة المبيعات ومسؤولي مصلحة الانتاج والجودة ومسؤولين من مصلحة الموارد البشرية، هذا لكي تكون عملية تحليل الانحرافات سهلة، وكذا معرفة اسباب الانحرافات ووضع حل يكون مقترحا من اعضاء هذه اللجنة؛
- العمل على تطبيق مبدأ المشاركة في اعداد الميزانية التقديرية ومخطط وجدول التمويل من خلال اشراك جميع افراد الأقسام؛
- يجب ان يكون لدى المؤسسة نظام معلومات فعال يسمح بالربط بين مختلف اقسامها، ويوفر المعلومات اللازمة والتي تفيد المؤسسة في تحديد وضعيتها تجاه الاهداف المخططة؛

افاق الدراسة:

على الرغم من الأهمية البالغة لدور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات داخل المؤسسات الا أنه يعاب عليه أنه لا يوجد مقياس ثابت يحكم على التخطيط، فهو يعتمد على الكثير من الفرضيات، بالإضافة الى نقص المعلومات الدقيقة المستقبلية، اذ يبقى التخطيط المالي يعتمد على التقديرات.

من خلال دراستنا لهذا الموضوع وجدنا نقاطا اخرى يمكن ان تكون مواضيع للبحث واشكاليات يمكن معالجتها، والتي نذكر منها:

- دور الادوات المالية لترشيد القرارات داخل المؤسسة؛
- دور الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في ادارة المخاطر؛
- دور الاداء المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؛



قائمة المراجع

قائمة المراجع:

أ. الكتب:

- 1) جميل أحمد توفيق وعلي شريف، الإدارة المالية، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980.
- 2) حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
- 3) حسين علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية، دار المسيرة للنشر، عمان، ط1، 1997.
- 4) حكمت أحمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1999.
- 5) حمزة الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الورق، عمان، الأردن، 2008.
- 6) خليل محمد العزاوي، إدارة واتخاذ القرار الإداري، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 2006.
- 7) رحيم حسين، أساسيات القرار والرياضيات المالية، منشورات مكتبة إقرأ، الجزائر، ط1، 200، ص: 22.
- 8) زياد سليم رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، الأردن، ط1، 1996.
- 9) عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، مصر، 1993.
- 10) عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، التنظيم وإدارة الأعمال، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1998.
- 11) عدنان تايه النعيمي، رشاد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، الأردن، 2008.
- 12) فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية الاطار النظري المحتوى العلمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، 2013.
- 13) محمد رجب عبد العال، المدخل المعاصر في المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية، 1992.
- 14) محمد سامي راضي، وجدى حامد حجازي، المدخل الحديث في استخدام الموازنات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1994.
- 15) محمد سويلم، الإدارة المالية في ظل الكوكبية، مصر، 1997.
- 16) محمد صالح الحناوي، الإدارة المالية والتمويل، الاسكندرية، 1999.
- 17) محمد هيثم الزغبى، الإدارة المالية والتحليل المالي، ط1، دار الفكر، عمان، الأردن، 2000.
- 18) مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2000.
- 19) نهال فريد مصطفى، مبادئ وأساسيات الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.

20) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2003.

21) Josette peyrad, Analyse Financière, 8^e édition, vuibert, paris, 1999.

22) Mintizber ghenry, Grandeur et decedence de la planification startégique, demande :paris, 1994.

23) Partrice vizzavona, partique de gestion (Analyse prèvuisionelle) tome 2, Berti, Tipaza ? 1991.

24) Piere cause ; faroud Henici, Gestion finonciere de l'entreprise Dunod,paris, 2002.

ب. مذكرات:

25) ابراهيم محمد سليمان الشيخ عبيد، مدى فعالية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، 2007.

26) سعيده بورديمة، التسيير المالي، رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قالمه، 2014-2015.

27) شطي فاطمة، دور الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إدارة المخاطر، مذكرة ماستر، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016.

28) نور الهدى بن النذير، دور الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2015.

29) وائل محمد ابراهيم خلق الله، واقع اعداد وتنفيذ الموازنات التخطيطية في الشركات الصناعية، رسالة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فترة فلسطين، 2007.

30) يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتخاذ المقاولين في قطاع غزة، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الاسلامية، غزة، 2015.

ج. مجلات:

31) سالم عبد الله، دور الموازنة التقديرية كأداة تخطيط والرقابة في مؤسسة المجتمع المدني الفلسطيني، مجلة جامعة إسلامية، المجلد الرابع العشر، عدد أول، 2006.

د. ملتقيات

32) شريف عياض، فيروز رحال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009.

هـ. محاضرات:

33) د. سعيد صرفان، محاضرات في التحليل المالي، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جيجل، 2018/2017.

و. مواقع:

34) [http:// www.ibtesamh.com/ showthread-t_358596.html](http://www.ibtesamh.com/showthread-t_358596.html), 15:15, 19/04/2019.

35) <http://www.onefd.edw.dz>.18:49, 4/4/2019.



الملاحق