

جامعة محمد البشير الإبراهيمي برج بوعريرج
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

من إعداد الطالبتين: - ثوابت أسماء

- نسراقي يامنة

بعنوان:

دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي للمؤسسة الاقتصادية

(دراسة حالة مؤسسة كوندور)

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	الرتبة	الاسم واللقب: براهيمى حياة
مشرفا	أستاذ محاضر ب	الاسم واللقب: بن جدو أمينة
مناقشا	الرتبة	الاسم واللقب: طباحي سناء

السنة الجامعية: 2024-2025



الإهداء

الحمد لله رب العالمين الذي أحصى كل شيء عدادا وجعل لكل شيء أمدا ولا يشرك في حكمه أحدا، وأصلي وأسلم على خير الأنام محمد صلى الله عليه وسلم أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي إلى من أحمل اسمه وأوصلني إلى ما أنا عليه "أبي الكريم" أدامه الله لي.

إلى رمز الصبر والعطاء التي كان دعاؤها سر نجاحي "أمي الحبيبة" أطال الله عمرها.

إلى روعي ومصدر قوتي وافتخاري إلى نصفي الآخر وشريك حياتي زوجي الغالي "محمد" الذي أكن له كل الاحترام والتقدير شكرا لك على دعمك لي طيلة هذا المشوار حفظك الله لي.

إلى عائلتي الثانية عائلة زوجي حفظهم الله.

إلى القلوب الطاهرة والنفوس البريئة أخواتي وإخوتي: "بشرى، دعاء، عامر، الياس"

إلى الروح الطاهرة التي كانت شمعة نورت حياتي شاء الله لها أن تنطفئ جدتي رحمها الله.

إلى أجمل خلاتي "جريدة، فضيلة، أحلام" حفظهم الله وتركهن مصدر إلهامي.

إلى رفيقات الدرب التي جمعتني معهن الصداقة والأيام الجميلة: "ليندة، خولة، هدى، لالا، ندى".

إلى من قاسمتني عناء هذا العمل المتواضع: "يامنة"

إلى كل من حفظ القدر أسمائهم في قلبي إلى من ذكرهم قلبي ونسيهم قلبي.

"أسماء"

الإهداء

الحمد لله الذي وفقني وأنار دربي، ومنحني القوة والصبر لإتمام هذا العمل المتواضع، والصلاة والسلام على أشرف الخلق نبينا وحبينا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام.

ولأن شكر الناس من شكر الله أهدي ثمرة جهدي هذه إلى:

إلى من كان دعاءها سر نجاحي، إلى من علمتني أن الحياة كفاح وأن العلم سلاح، إلى نبع الحب والحنان، إلى أُمي الغالية أطال الله في عمرها.

إلى من كلله الله بالهبة والوقار، إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى مصدر قوتي إلى أبي العزيز رحمه الله وأسكنه فسيح جناته.

إلى من هم سند لي في هذه الحياة، إلى من يريدون لي دائما التوفيق والنجاح، إلى إخوتي وأخواتي حفظهم الله ورعاهم ، وإلى زوجة أخي و أبناءهم الغاليين على قلبي.

إلى زوجي الكريم حفظه الله، و إلى عائلته الطيبة.

إلى جميع صديقاتي التي جمعتني الأيام بهن.

وفي الأخير إلى كل من أراد لي الخير والنجاح في حياتي.

"يامنة"

شكر وعرفان

بسم الله الرحمن الرحيم

نحمد الله تعالى ونشكره على نعمه وحسن عونه، ونصلي ونسلم على خاتم الأنبياء

محمد صلى الله عليه وسلم.

نتقدم بالشكر إلى الذين حملوا أقدس رسالة في الحياة إلى الذين مهدوا لنا طريق العلم
والمعرفة...

إلى جميع أساتذتنا الأفاضل...

ونخص بالذكر الأستاذة بن جدو أمينة التي تفضلت بالإشراف على هذا البحث فجزاها الله عنا
كل خير ولها منا كل التقدير والاحترام.

وكذلك نشكر الذين كانوا عوناً لنا في بحثنا هذا وزودونا بالمعلومات اللازمة لإتمامه موظفي
مؤسسة كوندور.

وأخيراً نسأل الله تعالى أن يزيدنا فهماً صالحاً ويرزقنا العلم النافع وأن يجعل أعمالنا جميعاً
صالحة وخالصة لوجهه الكريم إنه على كل شيء قدير، والحمد لله من قبل ومن بعد.

المخلص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي داخل المؤسسة الاقتصادية كوندور، حيث تمت الإحاطة بمفاهيم حول التخطيط المالي والقرار المالي في الجانب النظري، ثم إسقاط الدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي وذلك على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كوندور، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي لتحليل القوائم المالية المتمثلة في الميزانيات والموازنات التقديرية لسنتي 2021 و 2022 لمؤسسة كوندور-برج بوعريرج-.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التخطيط المالي يقوم على تحديد الأهداف ومحاولة تجسيدها عبر التنبؤ عن طريق تحليل كل من الموازنات التقديرية والنسب المالية، ومن ثم اتخاذ القرارات المالية المناسبة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي، اتخاذ القرار المالي، الموازنة التقديرية، النسب المالية.

Abstract:

This study aimed to indentify the role of financial planning in financial decision-making within the economic institution condor, Concepts of financial plating and financial dicision-making were covered in the theoretical aspect , then the field study was applied to the algerian economic institution. To do this, the descriptive and analytical approach was used to describe the stady variables , The condor institution-Bordj Bou Arreridj-. To analyse the financial statements represented by the budgets and estimated budgets for the years 2021 and 2022 of the condor- Bordj Bou Arreridj-.

The study reached several conclusion, the most important of which is that financial planning is based on setting goals and attempting to achieve them through forecasting by analyzing both estimated budgets and financial ratios, and then making appropriate.

Key words: Financial planning, Financial decsion-making, Estimated budget, Financial proportions.

قائمة المحتويات

الصفحة	العنوان
-	الإهداء
-	شكر وعرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرار المالي
07	المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي
18	المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرار المالي
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة مؤسسة كوندور - برج بوعريج -
33	المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور الكترونيكس
38	المبحث الثاني: تحليل انحرافات التدفقات النقدية والموازنات التقديرية لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022
44	المبحث الثالث: تحليل النسب المالية لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022
	الخاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق
	فهرس المحتويات

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة	01
34	تطور القوى العادلة 2012 فيفري 2018	02
38	جدول تحليل التدفقات النقدية لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022	03
40	جدول تحليل انحرافات الموازنة التقديرية للمبيعات لمؤسسة كوندو لسنتي 2021 و 2022	04
41	جدول تحليل انحرافات الموازنة التقديرية للإنتاج لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022	05
43	جدول تحليل انحرافات الموازنة التقديرية للمشتريات لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022	06
44	عرض نسب السيولة لسنتي 2021 و 2022	07
45	عرض نسب النشاط لسنتي 2021 و 2022	08
47	عرض نسب المديونية لسنتي 2021 و 2022	09
49	عرض نسب المردودية و الربحية لسنتي 2021 و 2022	10

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
09	أنواع التخطيط المالي	01
10	مراحل التخطيط المالي	02
22	خطوات اتخاذ القرار	03
35	الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور	04

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	رقم الملحق
60	ميزانية الخزينة الإجمالية لسنة 2021	01
61	الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2021	02
62	الموازنة التقديرية للإنتاج لسنة 2021	03
63	الموازنة التقديرية للمشتريات لسنة 2021	04
64	جدول حسابات النتائج لسنة 2021	05
65	الميزانية التحليلية الشهرية لسنة 2021	06
66	ميزانية الخزينة الإجمالية لسنة 2022	07
67	الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2022	08
68	الموازنة التقديرية للإنتاج لسنة 2022	09
69	الموازنة التقديرية للمشتريات لسنة 2022	10
70	جدول حسابات النتائج لسنة 2022	11
71	الميزانية التحليلية الشهرية لسنة 2022	12

مقدمة

+ تمهيد:

تعد الإدارة المالية من الركائز الأساسية لأي مؤسسة تسعى إلى تحقيق النجاح المالي والاستقرار الاقتصادي، فهي تتعلق بكيفية تخصيص واستخدام الموارد المالية بفعالية لتحقيق الأهداف المرسومة، وتشتمل الإدارة المالية على عدة جوانب مثل جمع الأموال، استثمارها، تنظيم النفقات، وتقييم العوائد المالية، فهي عملية حيوية تتطلب مهارات تحليلية واتخاذ قرارات استراتيجية لضمان استدامة النمو وتحقيق الأرباح.

وفي هذا السياق يعتبر التخطيط المالي من أهم وظائف الإدارة المالية، والتي تتعلق بدراسة وتقدير حركة الأموال بالمؤسسة والحصول على صورة شاملة لعمليات وأنشطة المؤسسة، ووضع الخطط التي يسير عليها المشروع في المستقبل لمعرفة الاحتياجات المالية سواء قصيرة أو طويلة الأجل وكيفية التصرف فيها مع الأخذ بالحسبان صعوبة التنبؤ في المستقبل، وبالتالي تتمتع التقديرات المالية بدرجة عالية من المرونة والتي تجعلها تتماشى مع الظروف والتطورات الغير المتوقعة.

كما تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، فهي تمثل لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس توقعات معينة لمتخذ القرار.

ومن بين الأدوات التي يمكن استخدامها في التخطيط المالي واتخاذ القرار المالي هي الموازنات التقديرية، لذا تعتبر من أهم أدوات التخطيط المالي، فهي ترجمة مالية وكمية لأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها خلال فترة زمنية محددة.

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

ما هو دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية كوندور ؟

- من أجل معالجة وتحليل هذه المشكلة وبغية الوصول إلى فهم واضح لها، تم طرح الأسئلة الفرعية التالية:
- ماهي أهم أدوات التخطيط المالي المستخدمة من طرف مؤسسة كوندور ؟
- كيف تعتمد مؤسسة كوندور على أدوات التخطيط المالي في اتخاذ قراراتها المالية؟
- كيف تؤثر نتائج تحليل الموازنات التقديرية والنسب المالية على عملية اتخاذ القرارات المالية داخل مؤسسة كوندور؟

+ فرضيات الدراسة: للإجابة عن الأسئلة المطروحة السابقة ومن ثم الإجابة على مشكلة الدراسة تمت

صياغة الفرضيات التالية:

- يؤدي تطبيق التخطيط المالي إلى تحسين جودة القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية مما يعزز كفاءتها التشغيلية واستدامتها المالية.
- تعتبر الموازنات التقديرية من أهم أدوات التخطيط المالي المستخدمة في مؤسسة كوندور.
- تعتمد مؤسسة كوندور على أدوات التخطيط المالي في اتخاذ قراراتها المالية عن طريق تحليل نتائج الموازنات التقديرية والنسب المالية.

- انطلاقاً من نتائج تحليل الموازنات التقديرية والنسب المالية تستطيع مؤسسة كوندور تشخيص وضعيتها المالية، وبالتالي القدرة على اتخاذ القرارات المالية الصائبة.

✚ أهمية الدراسة:

تكمُن أهمية الدراسة في تبيان دور أدوات التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة الاقتصادية، فمن خلال تحليل مختلف الموازنات التقديرية والنسب المالية تتوصل المؤسسة إلى جملة من النتائج المهمة، والتي من خلالها يتمكن المدير المالي من اتخاذ القرارات المالية الصائبة.

✚ أهداف الدراسة:

- الإطلاع على أهم المفاهيم المتعلقة بالتخطيط المالي واتخاذ القرار المالي؛
- إبراز العلاقة بين التخطيط المالي وعملية اتخاذ القرار المالي، وذلك بالاعتماد على الموازنات التقديرية والنسب المالية؛
- التحقق من مدى اعتماد المؤسسة الاقتصادية على أدوات التخطيط المالي كأداة تسيير فعالة لاتخاذ القرارات المالية.

✚ **منهج الدراسة:** في إطار هذا البحث ومن أجل معالجة إشكالية موضوع الدراسة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وهو المنهج الأكثر استخداماً وشيوعاً في العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، وقد تم الاعتماد على أسلوب دراسة حالة في الجانب التطبيقي من خلال تحليل القوائم المالية للمؤسسة الاقتصادية كوندور.

✚ حدود الدراسة:

- **الحدود الموضوعية:** تم التطرق في دراستنا إلى متغيرين فقط وهما التخطيط المالي كمتغير مستقل والقرارات المالية كمتغير تابع.
- **الحدود الزمنية:** تقتصر دراستنا للتخطيط المالي والقرار المالي على القوائم المالية المقدمة من طرف مؤسسة كوندور الكترونيكس خلال السنتين 2021 و 2022.

- **الحدود المكانية:** تمت هذه الدراسة الميدانية على مستوى مؤسسة كوندور ببرج بوعرييج.

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

- تماشي الموضوع مع طبيعة التخصص؛
- الرغبة الشخصية في دراسة التخطيط المالي ومدى اعتماده لدى المؤسسات الاقتصادية؛

- الرغبة في معرفة إذا كانت المؤسسات الاقتصادية تعتمد على أدوات التخطيط المالي في اتخاذ قراراتها المالية.

🌈 صعوبات الدراسة:

- الصعوبة في حساب وتحليل نتائج الموازنات التقديرية والنسب المالية؛
 - عامل الزمن كان عائقاً لأن وقت إعداد المذكرة مرتبط بفترة الدراسة؛
 - صعوبة الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة في المؤسسة محل الدراسة.
- 🌈 **هيكل الدراسة:** للإجابة على الإشكالية المطروحة قسمنا هذه الدراسة إلى فصلين، الفصل الأول يتضمن الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرار المالي، حيث قسم إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تحت عنوان ماهية التخطيط المالي، أما المبحث الثاني تحت عنوان ماهية اتخاذ القرار المالي، أما المبحث الثالث تضمن الدراسات السابقة، أما في الفصل الثاني فتطرقنا إلى الإطار التطبيقي لمؤسسة كوندور -برج بوعرييج-، حيث تم تقسيمه إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول تم فيه تقديم مؤسسة كوندور، أما المبحث الثاني تحت عنوان تحليل انحرافات نتائج التدفقات النقدية وتحليل الموازنات التقديرية لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022، أما المبحث الثالث تم فيه تحليل النسب المالية لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022، كما تم في النهاية إعداد خاتمة الدراسة التي تضمنت نتائج الفصلين مع توضيح اختبار صحة الفرضيات، متبوعة بجملة من الاقتراحات المستنتجة، وأخيراً تم صياغة آفاق الدراسة.

الفصل الأول:

الإطار النظري للتخطيط المالي

واتخاذ القرار المالي

تمهيد:

يعتبر التخطيط المالي واتخاذ القرار المالي عنصران أساسيان لنجاح المؤسسة في وضع وتحقيق أهدافها، وهذا الفصل يهدف إلى تقديم الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرار المالي، حيث سيتم فيه التطرق إلى تعريف وأنواع ومراحل كل من التخطيط المالي واتخاذ القرار المالي، إضافة إلى عرض أدوات التخطيط المالي وتوضيح علاقتها باتخاذ القرار المالي.

كما سيتم تقديم بعض الدراسات السابقة عن متغيرات الدراسة وموضوع الدراسة، وذلك بهدف تحليل ومقارنة النتائج مع بعضها البعض لاستفادة منها أكثر.

المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي؛

المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرار المالي؛

المبحث الثالث: الدراسات السابقة.

المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي

يعد التخطيط من أهم الوظائف الإدارية في المؤسسة الاقتصادية وله الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى، حيث يهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية في ضوء الموارد المتاحة ووضع خطة عمل مناسبة لتحقيق هذه الأهداف، أما التخطيط المالي عنصر أساسي لنجاح المؤسسة فهو دليلها المالي في المستقبل أي عن طريقه تتمكن المؤسسات من تحقيق الكفاءة والفعالية في مختلف عملياتها لذلك سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التخطيط بشكل عام والتخطيط المالي بشكل خاص.

المطلب الأول: تعريف التخطيط المالي وأهميته

يعتبر التخطيط المالي عنصر فعال في المؤسسة وذا أهمية بالغة في الإدارة المالية، لأن نجاحها يتوقف على التخطيط الجيد الذي يرسمه المسؤولون الماليون، وذلك من خلال رسم سياساتهم واختيار أفضل البدائل المطروحة عليهم التي تساعد على اتخاذ القرارات المالية.

أولاً: تعريف التخطيط المالي

قبل تطرقنا لمفهوم التخطيط المالي نتناول أولاً مفهوم التخطيط؛

1- تعريف التخطيط:

لقد أعطيت عدة تعاريف للتخطيط سنذكر منها:

أ- **التعريف الأول:** يعد التخطيط الخطوة التمهيدية للعمليات الأخرى والملازمة لها، وهو يمثل عملية صياغة الأهداف وتحديد أساليب تنفيذها بأعلى كفاءة ممكنة. ويمكن تعريفه أيضاً على أنه التحديد الدقيق لما يراد تحقيقه وماهي الوسيلة لبلوغ ما يراد تحقيقه¹.

ب- **التعريف الثاني:** أساس الاختيار لبديل من بين البدائل المتاحة والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية. وأهداف المؤسسة قد تكون تحقيق أكبر قدر من الربح أو عائد مرتفع أو فتح أسواق جديدة...إلخ. فمهما تكن الأهداف المرغوب تحقيقها يجب أن تكون واضحة ومحددة ومرتبطة حسب أهميتها².

ج- **التعريف الثالث:** يعد التخطيط الخطوة الأولى في العملية الإدارية وتشمل هذه الوظيفة في تحديد أهداف المنشأة المرغوب في إنجازها مستقبلاً³.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التخطيط هو وظيفة إدارية تتضمن قيام المؤسسة بوضع أهداف ترغب بتحقيقها مستقبلاً في ضوء الموارد المتاحة لها، كما تتضمن أيضاً وضع خطة عمل مناسبة لتنفيذ الأهداف الموضوعية.

¹ عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص108.

² فركوس محمد، الموازنات التقديرية - أداة فعالة لتسيير -، طبعة مزيده ومنقحة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية - بن عكنون - الجزائر، 2001، ص5.

³ موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة مزودة ومنقحة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص73.

2- تعريف التخطيط المالي:

هناك عدة تعاريف للتخطيط المالي نذكر منها:

أ- **التعريف الأول:** يعرف على أنه تخطيط الأنشطة المالية للمنشأة وذلك من خلال القيام بما يلي تقدير الحاجة إلى الأموال. تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على الأموال، العمل على توفير الأموال في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة، وأخيرا وضع الخطط، الأهداف، السياسات، الاجراءات والموازنات موضع التطبيق وبما يتلاءم مع إدارة الخطط المالية.¹

ب- **التعريف الثاني:** عبارة عن نشاط متواصل ومستمر، حيث يؤثر كل من نمو المؤسسة، أدائها، استثماراتها، واحتياجاتها للأموال خلال مدة زمنية محددة.²

ج- **التعريف الثالث:** الخطط الموضوعية والطريق المرسوم بوساطة الخبراء أو الموظفين الماليين والمتضمنة على تقديرات وتنبؤات مالية مستقلة وهذا الطريق يسلكه ويقوم بتطبيق خططه المسؤولون الماليون عند اتخاذهم القرارات وتنفيذهم للعمل.³

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التخطيط المالي هو نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بدراسة مدى احتياجات المؤسسة من الأموال ومجالات استخدامها وكذلك تحديد مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها بكفاءة وفعالية، ويمتد التخطيط المالي ليشمل تخطيط استثمار الأموال من أجل تحقيق أفضل العوائد للمشاريع وبأقل الأخطار.

ثانيا: أهمية التخطيط المالي

تكمن أهمية التخطيط المالي في النقاط التالية:⁴

- تحسين قدرة المنشأة على التركيز ويوفر لها المرونة: حيث أن التركيز يجعل المنشأة أكثر قدرة على تحديد العمل واحتياجاته، كذلك معرفة حاجات ورغبات الزبائن والأسلوب الأمثل لتبنيها؛
- يساهم في تحسين اتجاهات العمل: حيث يجعل المنشأة أكثر قدرة على تحفيز الميزة التنافسية؛
- يؤدي إلى تحسين عملية التنسيق: فالتخطيط الجيد يخلق هرمية الأهداف ويساهم في ربط الأهداف في كافة مستويات المنشأة مع بعضها البعض، ويتم ذلك من خلال تنسيق جهود الأفراد، المجموعات، وأنظمة العمل وبما يضمن إضافة مساهمات ذات قيمة تخدم أهداف المنشأة بشكل عام؛
- تحسين إدارة الوقت: حيث أن التخطيط يوفر الوقت والجهد، وعليه فإنه يساهم بإدارة الوقت بشكل أفضل وكما هو معروف فإن يوم العمل عبارة عن مجموعة من البدائل والخيارات حسب أولويتها؛

¹ عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، مرجع سبق ذكره، ص108.

² فلاح نورالدين، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية- دراسة حالة مؤسسات المباني الصناعية والنحاسي (BATICIC) خلال الفترة 2021-2022، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2023، ص120.

³ هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000، ص293.

⁴ عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008، ص171.

الفصل الأول:الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرار المالي

- تسهيل عملية الرقابة: حيث أن التخطيط الجيد يساهم في تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها وذلك من خلال تمكينه من قياس نتائج الأداء ومقارنتها مع ما تم التخطيط له واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات.

المطلب الثاني: أنواع التخطيط المالي

يعتبر التخطيط المالي عملية أساسية لضمان تحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، ولهذا هناك عدة أنواع من التخطيط المالي لكل منها أهدافه ومتطلباته الخاصة.

هناك عدة معايير يمكن على أساسها تقسيم التخطيط المالي:¹

أولاً: معيار المدة

01- تخطيط طويل الأجل: يساعد التخطيط الطويل الأجل على وضع السياسات المالية في ضوءها يتم إعداد الخطط المالية قصيرة الأجل وتتراوح الخطط المالية طويلة الأجل بين سنتين إلى عشر سنوات وتلعب طبيعة نشاط الشركة دوراً في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية.

02- تخطيط قصير الأجل: يعتمد على إعداد مجموعة من القوائم المالية تشتمل على النتائج المالية المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة لا تتجاوز سنة وتشتمل هذه القوائم على قائمة الموازنة النقدية التقديرية وقائمة الدخل التقديرية وقائمة الميزانية العمومية التقديرية.

ثانياً: معيار درجة الشمول

01- خطة شاملة: وتمتاز بتغطيتها لجميع نشاطات المشروع.

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

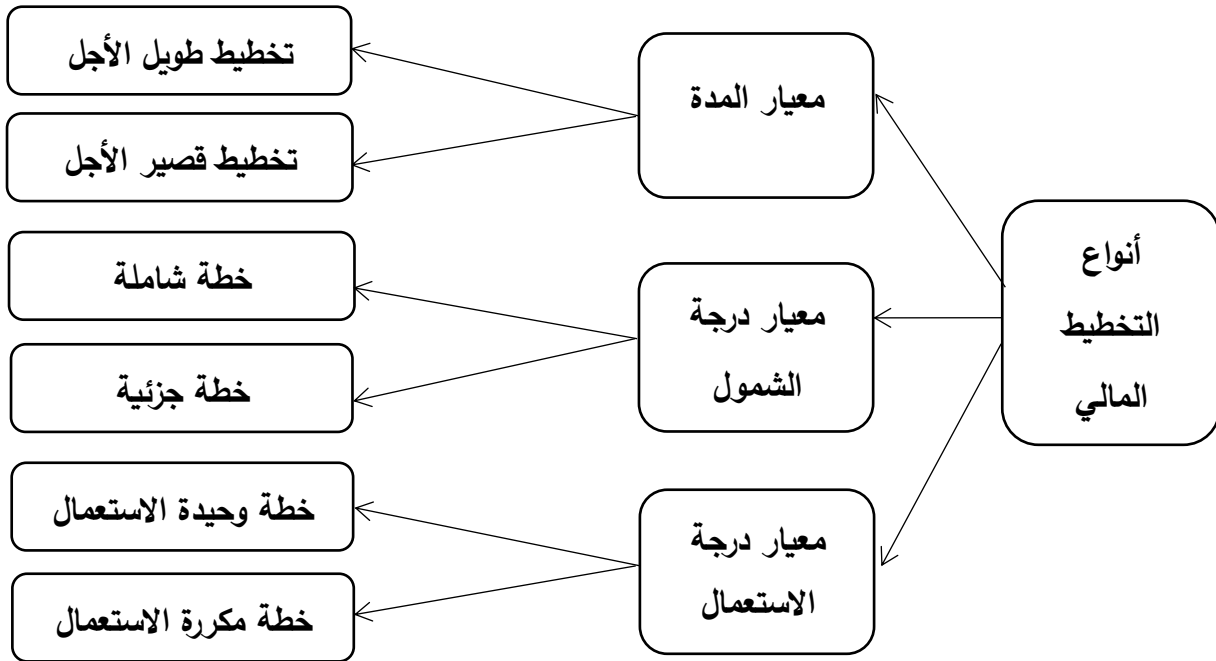
ثالثاً: معيار الاستعمال

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

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

¹ سالم صلال الحسيناوي، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المدينة الفاضلة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2014، ص 163-164.

الشكل رقم (01): أنواع التخطيط المالي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

المطلب الثالث: مراحل التخطيط المالي والعوامل المؤثرة فيه

يتضمن التخطيط المالي عدة مراحل أساسية، وكل مرحلة تعتمد على الأخرى لضمان نجاح الخطة المالية، كما أنه التخطيط المالي يتأثر بمجموعة من العوامل وهذا ما سيتم عرضه في هذا المطلب.

أولاً: مراحل التخطيط المالي

ويمكن ذكرها على الشكل التالي¹:

01- تحديد الأهداف المالية للمنشأة: إن أول مرحلة من مراحل التخطيط المالي هي تخطيط الأهداف المالية للشركة فلكل منها أهداف تسعى إلى تحقيقها حتى تحقق الأهداف العريضة أو الرئيسية للشركة ومن هنا يتوجب على المخطط المالي توخي الدقة عند وضع الأهداف المالية لأن عملية التخطيط في وضع الأهداف قد تؤدي بالشركة إلى مخاطر مالية إذ يجب أن تتلاءم الأهداف المالية مع القدرات المالية للشركة.

02- رسم السياسات المالية: بعد وضع الأهداف المالية للشركة يقوم المخطط المالي بوضع السياسات المالية التي من شأنها تلك الأهداف ومساعدة متخذ القرار في الشركة بشكل عام وفي الإدارة المالية بشكل خاص باتخاذ القرار المالي السليم ويحرص المخطط المالي في هذه المرحلة على تجنب وضع السياسات المالية التي تتعارض مع السياسات الأخرى في الشركة مثل: سياسة الاقتراض، سياسة التمويل الذاتي وسياسة توزيع الأرباح .

¹ عطا علي الزبون، التخطيط المالي، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017، ص59، ص60.

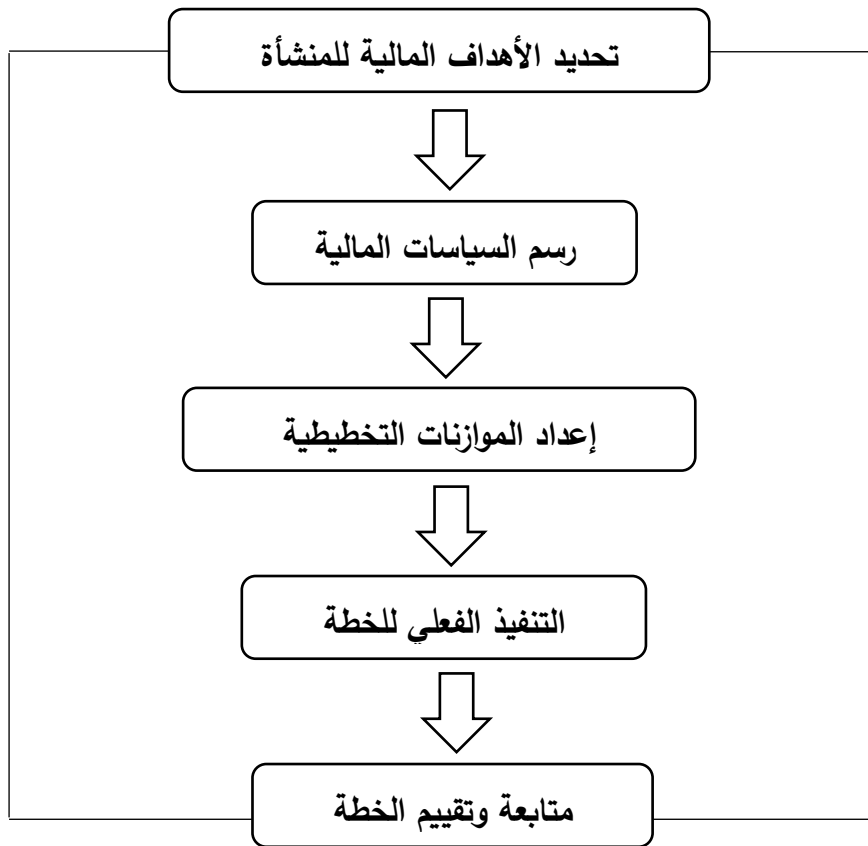
الفصل الأول:الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرار المالي

03- إعداد الموازنات التخطيطية: وهي أحد الأدوات الكمية أو تعبيرات رقمية عن خطط الشركة والتي تساعد المخطط المالي أو المدير المالي في عمليات التنبؤ المستقبلي للوضع المالي للشركة كما تساعد في الملائمة بين التدفقات النقدية الخارجة والتدفقات النقدية الداخلة في فترة زمنية مستقبلية غالبا ما تكون سنة.

04- التنفيذ الفعلي للخطة: بعد وضع الأهداف والسياسات المالية للشركة وتحديد الموازنة التخطيطية السالفة الذكر تعمل الإدارة المالية على تنفيذ تلك الموازنة في ضوء السياسات والأهداف المالية للشركة وتطبيق بنودها ضمن ما خطط لها في المراحل السابقة.

05- متابعة وتقييم الخطة: يصاحب عملية تنفيذ الخطة المالية متابعة من قبل الإدارة المالية ومحاولة تصحيح الانحرافات إن وجدت ثم تنتهي إلى مقارنة النتائج التي حققتها الشركة مع الأهداف المرسومة في الخطة المالية.

الشكل(02): مراحل التخطيط المالي



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

ثانيا: العوامل المؤثرة على التخطيط المالي

من العوامل المؤثرة على التخطيط المالي ما يلي:¹

- 01- الطاقة الانتاجية المتاحة للمشروع: ويقصد بها إجمالي إنتاج المشروع في حالة العمل بأقصى كفاءة ممكنة للمصنع من حيث الآلات والعمال.
- 02- سياسات الائتمان: ومن أمثلتها: البيع بالتقسيط، البيع الآجل، الخصم الكمي والنقدي.
- 03- سياسة التمويل: وهي السياسات التي تتبعها المؤسسة في تمويل احتياجاتها المالية مثل سياسة الاقتراض والتمويل عن طريق الأرباح المحتجزة، وزيادة رأس المال.
- 04- سياسات العائد: وهي تلك السياسات التي تتبعها المؤسسة بخصوص الأرباح من حيث توزيعها ومقدار التوزيع أو عدم توزيعها.
- 05- درجة كفاءة الشركة في مقابلة طلبات العمال المتزايدة: وهي قدرة المؤسسة على توفير أو تغطية احتياجات عملائها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والمواصفات المطلوبة.
- 06- العوامل الاقتصادية: وتتمثل في الحالات الاقتصادية السائدة والمتوقعة من تضخم وركود ومستوى الدخل وغيرها.
- 07- العوامل الاجتماعية: وتشمل على تغير أذواق المستهلكين، ومدى إشباع احتياجاتهم من إنتاج المشروع، والظروف والعلاقات الاجتماعية.
- 08- العوامل السياسية: ويقصد بها مدى الاستقرار السياسي والأمني.
- 09- العوامل القانونية: وهي تلك العوامل التي يتم اتخاذها لإدارة أو توجيه أمر معين مثل قوانين الاستثمار والقوانين الضريبية.

المطلب الرابع: أدوات التخطيط المالي

وتتمثل في كل من نقطة تحليل التعادل، الموازنات التقديرية، تخطيط الاحتياجات المالية:

أولاً: تحليل نقطة التعادل

01- تعريف تحليل نقطة التعادل:

إن تحليل نقطة التعادل، هو أسلوب لدراسة العلاقة بين التكلفة الثابتة والتكلفة المتغيرة للأرباح، كما أن هذا التحليل يمثل مدخل من مداخل تخطيط الأرباح الذي يستند على العلاقة بين التكلفة والإيراد، ويتم في هذا الأسلوب تحديد النقطة التي عندها يتم تغطية التكلفة بالكامل عن طريق الإيراد المتحصل عليه من المبيعات، ولكي تتمكن المنشأة من تجنب الخسائر، فلا بد أن تغطي مبيعاتها جميع عناصر التكلفة: المتغيرة وهي تلك التكلفة التي تتغير بتغير حجم الإنتاج، وكذلك التكلفة الثابتة التي لا تتأثر بمستويات الإنتاج، ومن أمثلة التكلفة المتغيرة: تكلفة العمالة المباشرة، والخامات وعمولة رجال الأعمال. ومن أمثلة التكلفة الثابتة: الإيجارات والفوائد على القروض، واهتلاك المباني.¹

¹ بن جدو أمانة، مقياس التخطيط والرقابة المالية، مطبوعة موجهة لسنة أولى ماستر تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية، قسم علوم التسيير، جامعة برج بوعريش، 2023-2024، ص 21-22.

02- العوامل المحددة لنقطة التعادل:

يتم تحديد نقطة التعادل لأي مشروع على أساس العلاقة بين عناصر التكاليف الثابتة وعناصر الإيرادات، وكما سبق القول فإن عناصر التكاليف تنقسم إلى تكاليف ثابتة وتكاليف متغيرة، وتحدد هذه العلاقة عن طريق ما يسمى بهامش المساهمة، ويمكن إلقاء الضوء على هذه العناصر كالتالي:²

أ- **الإيرادات الكلية:** وتشير إلى الدخل الناتج من المبيعات، أي من الأعمال العادية للمشروع، ومن ثم فإن هذه الإيرادات لا تشتمل على الدخل الذي يتحقق للمنشأة بصفة ثابتة أو بسبب الأعمال غير العادية التي يمكن أن تقوم بها، ويمكن إلى قيمة الإيرادات الكلية المتوقع تحقيقها للمشروع عن طريق ضرب عدد وحدات السلع المتوقع بيعها في الفترة المقبلة في سعر البيع للوحدة أو متوسط سعر البيع.

ب- **التكاليف المتغيرة:** وتتكون من عناصر التكاليف المباشرة والتي يمكن تحميلها بصفة مباشرة على المنتج، ويمكن النظر إلى التكاليف المتغيرة من ناحيتين: التكاليف المتغيرة للوحدة والتكاليف المتغيرة الكلية. وتعتبر التكاليف المتغيرة للوحدة ثابتة بغض النظر عن حجم الإنتاج، أو تختلف حسب حجم الإنتاج أو المبيعات.

ج- **التكاليف الثابتة:** وتتكون من عناصر التكاليف غير المباشرة ومن أمثلتها كما ذكرناهم الإيجار والفوائد على القروض.... إلخ، وتميل التكاليف الثابتة إلى عدم التغير عند قيمة معينة بغض النظر عن حجم الإنتاج أو المبيعات، ومن ناحية أخرى فإن التكاليف الثابتة للوحدة تتغير بتغير حجم الإنتاج، فنقل مع زيادة حجم الإنتاج وتزيد مع انخفاض حجم الإنتاج، وما يهمنا هو التكاليف الثابتة الكلية.

د- **هامش المساهمة:** ويعبر عن الفرق بين سعر البيع والتكاليف المتغيرة للوحدة، ويمثل هذا الفارق قيمة المساهمة في تغطية التكاليف الثابتة، ويتحقق التعادل عندما يتجمع من المساهمة ما يكفي لتغطية التكاليف الثابتة الكلية، وتحقق كل وحدة بعد هذه المرحلة ربحاً إضافياً للمنشأة.

¹ محمد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 2001، ص115.

² جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحج، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، كلية التجارة، الجامعة المنوفية، 2006، ص229، ص230.

ثانيا: الموازنات التقديرية

01- تعريف الموازنات التقديرية:

تعرف بأنها خطة مالية للمنشأة تتضمن التفاصيل الخاصة لكيفية إنفاق الأموال على العمالة، والخامات، والسلع الرأسمالية... إلخ، كما أنها تتضمن كيفية الحصول على هذه الأموال ويمكن استخدامها كأداة لوضع خطط المنشأة والرقابة على إدارتها المختلفة.¹

كما يمكن تعريفها: بأنها تنبؤ إجمالي الإنتاج والمبيعات والاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح لفترة زمنية محددة. ويقصد بالتنبؤ بأنه: عملية استكشاف للمستقبل وتقدير مسبق لأحداثه وأرقامه بالاعتماد على تحليل البيانات الخاصة الذي تعمل فيه المؤسسة.

02- أهداف الموازنات التقديرية:

يهدف إعداد الميزانيات التقديرية إلى تحقيق الغايات التالية:

- استخدام أصول المؤسسة بكفاية وربحية؛
- إجبار إدارة المؤسسة على التوجه المستقبلي في تفكيرها، وتوقع ما قد يتم في المستقبل؛
- التعاون على خلق روح الفريق في العمل من خلال ما تتطلبه من تعاون فئات متعددة في إنجازها؛
- تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة؛
- إيجاد معايير محددة ومعقولة من أجل الحكم على الأداء المتوقع بدلا من الاعتماد على المعلومات التاريخية التي قد تكون أساسا للحكم على الكفاية؛
- وضع التخطيط في مكانه الصحيح، أي في مقدمة أذهان مسؤولي الإدارة العليا؛
- التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة؛
- إعلام كل من في المؤسسة بالمطلوب منه تحقيقه؛
- وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في انحراف النتائج عن المتوقع.²

03- أنواع الموازنات التقديرية

تنقسم الموازنات من حيث الفترة الزمنية إلى:³

- أ- موازنة قصيرة الأجل: وهي التي تعد عن فترة زمنية قصيرة، قد تكون ربع سنوية أو ستة أشهر أو قد تمتد للتخطيط المالي واتخاذ القرار المالي تشمل سنة كاملة.
- ب- موازنة طويلة الأجل: وهي التي تعد لفترة زمنية تتراوح بين خمس سنوات إلى عشر سنوات. وهناك تقسيم آخر من حيث الإنتاج المقدر:

¹ عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، كلية التجارة، جامعتي الإسكندرية وبيروت العربية، 2002، ص181.

² مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011، ص424، ص425.

³ سيد عليوه، الإدارة المالية الحديثة، مكتبة جزيرة الورد، الطبعة الأولى، المنصورة، ص58.

أ- الموازنة الثابتة: وهي التي تعد لمستوى إنتاجي واحد.

ب- الموازنة المرنة: وهي التي تعد لعدة مستويات إنتاجية.

ثالثا: تخطيط الاحتياجات المالية

الإدارة المالية تسعى إلى توفير احتياجات مالية إضافية لخلق استثمار إضافي في الموجودات عند كل توقع بزيادة المبيعات، وعليه فإن التوقع بزيادة المبيعات في المستقبل يستلزم من الإدارة المالية التخطيط للاحتياجات المالية اللازمة لضمان تلك المبيعات، ومن هنا تبرز أهمية التخطيط المالي لتحديد الاحتياجات المالية في كونه يتيح للإدارة القدرة في التعرف على مقدار احتياجاتها المالية المستقبلية والتخطيط للاستعداد لها والتخطيط المسبق لمصادر تمويلها واختيار أنسبها من خلال المفاضلة بين البدائل التمويلية.

إن دقة الإدارة المالية في ضمان التخطيط الدقيق للاحتياجات المالية المطلوبة يتوقف على أمرين أساسيين:

01- مدى دقة التنبؤ بالمبيعات، باعتبار أن المبيعات تمثل نقطة البداية لتحديد كل الخطط التشغيلية والمالية في شركة الأعمال.

02- الأسلوب الذي من خلاله التخطيط للاحتياجات المالية، وتتيح أمام الإدارة المالية العديد من الأساليب التي من خلالها تقدر احتياجاتها المالية المستقبلية وفق التغيرات التي تحصل في المبيعات.¹

رابعا: النسب المالية

هناك عدة أنواع من النسب المالية المستخدمة في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية فقد تم تقسيمها إلى مجموعات: نسب السيولة، النشاط، المديونية، الربحية والمردودية.....إلخ.

1- نسب السيولة

وتهدف إلى قياس وتقييم القدرة المالية للمؤسسة على المدى القصير، وذلك من خلال قياس قدرة المؤسسة على مقابلة التزاماتها قصيرة الأجل قبل تاريخ استحقاقها من خلال السيولة الناتجة عن عناصر الأصول المتداولة، ومن أهم النسب المستخدمة في ذلك نذكر:

أ- نسبة التداول (السيولة العامة):

نسبة التداول = الأصول المتداولة / المطلوبات المتداولة

وتبين عدد مرات قابلية أصول الشركة المتداولة على تغطية التزاماتها قصيرة الأجل، وتعتبر أصول الشركة ضمانا لالتزاماتها في جميع الأحوال، سواء في الاقتراض أو التصفية.

¹ حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008، ص 90.

الفصل الأول:الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرار المالي

والنسبة المعيارية هي¹، حيث إذا كانت النسبة أكبر من 1 فإن ذلك يدل على أن المؤسسة تستطيع تغطية التزاماتها قصيرة الأجل بالاعتماد على أصولها المتداولة، أما إذا كانت النسبة أقل من 1 فإن هناك حالة عسر مالي¹.

ب- نسبة السيولة السريعة:

تقيس قدرة المؤسسة على تسديد التزاماتها قصيرة الأجل باستعمال الأصول الجارية سهلة التحويل إلى نقد².

$$\text{نسبة السيولة السريعة} = \frac{\text{الأصول الجارية} - \text{المخزونات}}{\text{المطلوبات الجارية}}$$

النسبة المعيارية: {0.5؛ 0.6}

ج- نسبة السيولة الجاهزة (المختصرة):

توضح لنا مدى قدرة المؤسسة على تغطية الديون قصيرة الأجل انطلاقاً من حقوقها دون اللجوء إلى بيع مخزوناتا وتحسب كما يلي³:

$$\text{السيولة الجاهزة} = \text{القيم الجاهزة} + \text{القيم غير الجاهزة} / \text{الديون قصيرة الأجل}$$

النسبة المعيارية: {0.2؛ 0.5}

2- نسب النشاط:

وتستخدم في قياس مدى كفاءة إدارة المؤسسة في إدارة أصولها.

أ- معدل دوران إجمالي الأصول: توضح هذه النسبة عدد المرات التي تتحول فيها الأصول إلى رقم الأعمال⁴.

$$\text{معدل دوران الأصول} = \frac{\text{رقم الأعمال خارج الرسم}}{\text{إجمالي الأصول}}$$

¹ فهمي مصطفى الشيخ، تحليل مالي، طبعة الأولى، رام الله فلسطين، 2008، ص ص، 32، 31.

² محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، 2010 - 2011، ص 46.

³ منصف شرفي، عمروش بوشلاغم، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، مجلد 12، العدد 1، 2021، ص 111.

⁴ منصف شرفي، عمروش بوشلاغم، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، مرجع سابق، ص 127.

الفصل الأول:الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرار المالي

ب- معدل دوران الأصول الثابتة (غير جارية): يشير إلى مدى كفاءة المؤسسة في استخدام الأصول الثابتة الخاصة بالمؤسسة لتوليد رقم الأعمال.¹

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

ج- معدل دوران الأصول المتداولة (الأصول الجارية): تركز على مدى استخدام الأصول المتداولة لتوليد المبيعات.²

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \text{صافي المبيعات} / \text{الأصول المتداولة}$$

3- نسب المديونية

تقيس هذه الفئة مدى اعتماد المؤسسة على الديون في تمويل أصولها، ومن أهم هذه النسب نذكر:

أ- نسبة الملاءة العامة (نسبة إجمالي الديون): ويقصد بها مجموع الخصوم المتداولة والخصوم طويلة الأجل، وهذه النسبة تقيس نسبة مساهمة القروض في تمويل الأصول.³

$$\text{نسبة إجمالي الديون} = \text{إجمالي الديون} / \text{إجمالي الأصول}$$

النسبة المعيارية: { 1 }

ب- نسبة الاستقلالية المالية: الهدف منها هو جعل المؤسسة تتمتع بالاستقلالية المالية، أي لا يفوق مجموع ديونها حجم الأموال الخاصة.

$$\text{الاستقلالية المالية} = \text{الأموال الخاصة} / \text{مجموع الديون}$$

النسبة المعيارية: { أكبر من 1 }

ج- التمويل الدائم: تعبر هذه النسبة عن مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بالأموال الثابتة وتحسب بالعلاقة التالية:⁴

$$\text{التمويل الدائم} = \text{الأموال الدائمة} / \text{الأصول الثابتة}$$

النسبة المعيارية: { أكبر من 1 }

¹ منصف شرفي، عمروش بوشلاغم، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، ص116.

² محمد قاسم خصاونة، مرجع سابق، ص325.

³ فايز تيم، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الثانية، إثراء للنشر والتوزيع، الرياض المملكة العربية السعودية، 2011، ص42.

⁴ السعيد يزيدي، صفوان دحمان، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مالية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2017-2018، ص24.

4- نسب المردودية والربحية: وتعكس ربحية المؤسسة العلاقة بين الأرباح المحققة والاستثمارات المالية والمادية التي ساهمت في تحقيقها، ومن أهم هذه النسب نذكر:

أ- نسبة المردودية التجارية: وهذه النسبة تقيم السياسة التسعيرية المنتهجة من طرف المؤسسة.

المردودية التجارية = الفائض الإجمالي للاستغلال / رقم الأعمال خارج الرسم

ب- هامش الربح الصافي: هذا المؤشر يدل على مدى كفاءة المؤسسة في إدارة ومراقبة التكاليف بجميع

أصنافها.¹

هامش الربح الصافي = النتيجة الصافية للسنة المالية / إجمالي الإيرادات

ج- العائد على الأصول: تساعد هذه النسبة في تقييم استخدام الأموال حيث أنها تقيس ربحية جميع الموارد المالية المستثمرة في المؤسسة، وأيضاً تساعد على اتخاذ القرارات الإدارية السليمة والخاصة بالاقتراض، وتعكس الكفاءة التشغيلية.²

العائد على الأصول = صافي الربح / مجموع الأصول

د- المردودية المالية: يتم من خلالها مقارنة رؤوس الأموال الموظفة من طرف المؤسسة بالنتائج التي تحقّقها.³

المردودية المالية = النتيجة الصافية / الأموال الخاصة

¹ رزار رتيبة، اللطيف عبد الكريم، مطبوعة في مقياس التحليل المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة زيان عاشور، الجلفة، 2018-2019، ص108، ص109.

² بن حنيش بحوص، لبوابي أيوب، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة غرداية، الجزائر، 2021-2022، ص13.

³ إبراهيم السيد، وائل رفعت خليل، التحليل المالي وإدارة المخاطر المالية، الطبعة الأولى، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، 2016، ص78.

المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرار المالي

تعد عملية اتخاذ القرار المالي جانب هام في العملية الإدارية، وعلى مستوى الإدارة المالية إن جوهر عملها وفق المنهج الحديث كونها إدارة قائمة على اتخاذ القرارات المالية ومضمونها يدور حول تحقيق هدف استراتيجي متمثل في تعظيم القيمة السوقية للسهم.

المطلب الأول: تعريف اتخاذ القرار المالي وخصائصه

تعتبر عملية اتخاذ القرار في المؤسسة من أصعب العمليات وأهمها، لذا نجد متخذي القرارات لهم دور كبير في المؤسسة، من خلال اتخاذ القرار بشكل واضح لتسيير نشاطات المؤسسة في كل مستوياتها.

أولاً: تعريف اتخاذ القرار المالي

قبل تطرقنا لتعريف اتخاذ القرار المالي نتناول أولاً تعريف القرار المالي ثم تعريف اتخاذ القرار وصولاً إلى تعريف اتخاذ القرار المالي؛

1- تعريف القرار المالي:

هناك عدة تعاريف للقرار المالي نذكر منها ما يلي:

أ- **التعريف الأول:** تعرف القرارات المالية على أنها اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة، حيث يقوم المحلل المالي (المدير المالي) بتحليل القوائم المالية أو التقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعد في اتخاذ القرارات المالية، وتهدف القرارات المالية إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، فالتوليف الجيد بين قرارات الاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح يساهم في تحقيق أهداف الوظيفة المالية، وترتبط بالقرارات السابقة ارتباطاً وثيقاً¹.

ب- **التعريف الثاني:** تعد القرارات المالية من أهم القرارات التي تعتمد عليها الشركة في مختلف نشاطاتها، إذ تهدف إلى تعظيم القيمة السوقية للشركة ومن القرارات المالية قرار التمويل وقرار الاستثمار، فالقرار المالي هو قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك الموجودات، إذ تهدف القرارات المالية إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى ربح².

ج- **التعريف الثالث:** هو قرار إداري يتخذ لمعالجة موقف من المواقف ويحتل موقع هام في مجال الإدارة المالية وهو ذو فعالية ونشاط دائم للمديرية المحاسبية والمالية والممثلة في المدير المالي المسؤول على تحقيق الربحية والمحافظة على المركز المالي، فهي قرارات تعنى بالوضعية المالية للمؤسسة من خلال اهتمامها بتدبير الأموال وأوجه صرفها، كما أنها غير قابلة للتراجع عنها لما لها من تأثير بالغ على باقي وظائف المؤسسة³.

¹ رزاق صهيبي، ديديش عاشور لخداري خالد، دور التشخيص المالي في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2021-2022، ص11.

² خلود محمود لعموش، أثار القرارات المالية على نمو البلديات بالأردن، المجلة العربية للنشر العلمي، الإصدار الخامس، العدد خمسون، تاريخ الإصدار كانون الأول، 2022، ص239.

³ رحمتاني نورة، مقالاتتي حنان، تأثير التقارير المالية على اتخاذ القرار المالي في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، مالية المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016-2017، ص14.

الفصل الأول:الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرار المالي

وانطلاقاً مما سبق يمكن القول بأن القرار المالي هو عملية تقع على المدير المالي وتقوم على أساس اختيار البديل الأمثل بين البدائل المتاحة أمام المؤسسة لمواجهة المشكلات وذلك من أجل تحقيق أهدافها المسطرة خاصة تعظيم ثروة الملاك.

2- تعريف اتخاذ القرار:

أ- **التعريف الأول:** هي أنشطة يتم اتباعها لتحديد المشكلة وبدائل الحل، وتقييم البدائل، واختيار البديل المناسب لحل المشكلة، وأهم خطوة تشير إلى اتخاذ القرار هو اختيار البديل المناسب¹.

ب- **التعريف الثاني:** اتخاذ القرار معناه اختيار بديل معين من بين مجموعة من البدائل، معنى ذلك أن المديرين عند اتخاذ القرارات يحددون عدداً من البدائل المحتملة فيختارون أحدها، والذي يعتبر من حيث مدى مناسبتها للموقف المعين².

ج- **التعريف الثالث:** هو اختيار أفضل البدائل المتاحة بعد القيام بدراسة مستقصية للنتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المطلوبة³.

وانطلاقاً من التعاريف السابقة يمكن القول أن اتخاذ القرار هو السلوك أو التصرف الذي تم اختياره من خلال المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة لحل مشكلة ما، حيث تتضمن عملية اتخاذ القرار اختيار البديل الأمثل من البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

3- تعريف اتخاذ القرار المالي:

أ- **التعريف الأول:** هو انتقاء البديل المناسب من البدائل المتاحة في تمويل استثماراتها بالاعتماد على مصادر تمويلها الذاتية أو باللجوء إلى الاستدانة والبديل المتعلق بتوظيف هذه الأموال في الأصول الثابتة أو المتداولة لاستمرار النشاط⁴.

ب- **التعريف الثاني:** عملية اختيار بديل بين بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة على ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والموارد المتاحة⁵.

ج- **التعريف الثالث:** جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في شركات الأعمال، بل يمكن القول أن الإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار في منهجها اليومي لا يمكن أن تستند لها صفة الإدارة، إذ لا تعدو أن تكون وظيفة هامشية في خارطة الهيكل التنظيمي، أي على مستوى الإدارة المالية، فإن جوهر عملها وفق المنهج

¹ أحمد ماهر، اتخاذ اقرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007-2008، ص22.

² علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 2000، ص214.

³ بوحديد إسمة، بحري أمال، مساهمة التحليل المالي للميزانية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، مالية المؤسسة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2018-2019، ص48.

⁴ فلاق نور الدين، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة سبق ذكرها، ص16.

⁵ شرفة شريف، قناتلية عصام، دور اتخاذ المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، مالية المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2019-2020، ص40.

الفصل الأول:الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرار المالي

الحديث كونها إدارة قائمة على "اتخاذ القرارات المالية" مضمونها يدور حول تحقيق هدف استراتيجي متمثل بتعظيم القيمة السوقية للسهم أو تعظيم ثروة الملاك.¹

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول أن اتخاذ القرار المالي هو عملية تحليل وتقييم البدائل المالية المتاحة واختيار البديل الأمثل وذلك لتحقيق الأهداف المالية والاستراتيجية للمؤسسة المتمثلة في تعظيم القيمة السوقية للسهم أو تعظيم ثروة الملاك.

ثانياً: خصائص القرار المالي

من أهم خصائص القرار المالي ما يلي:²

- القرارات المالية تتغلغل في جميع أوجه نشاط المنشأة؛
- القرارات المالية هي قرارات ملزمة للمؤسسة ولذا وجب الحذر الشديد عند اتخاذ هذه القرارات؛
- القرارات المالية هي قرارات مصيرية؛
- نتائج القرارات المالية لا تظهر سريعاً بل تستغرق زمناً قد يطول مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات خاطئة، مما يتطلب من متخذ القرار الحذر والفتانة واستغلال المعلومة استغلالاً عقلانياً.

المطلب الثاني: أنواع القرار المالي

وتتمثل في كل من قرار الاستثمار، قرار التمويل، قرار توزيع الأرباح³

أولاً: قرار الاستثمار

تعتبر قرارات الاستثمار من أهم قرارات الإدارة المالية، حيث تلجأ إليها من أجل زيادة العائد على الاستثمار أو القوة الإرادية لتعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية لسهم الواحد.

ومن أجل ذلك نجد أن الإدارة المالية تسعى إلى توجيه أموالها الاستثمارية في خلق موجودات مالية مثل الاستثمار في النقد والحسابات المدينة والأوراق المالية، أو قد تكون استثمارات عينية مثل الاستثمار في المخزون السلعي والموجودات الثابتة وغيرها، وهذا يعني قرارات الاستثمار سوف تنحصر في اختيار نوع الموجودات التي يجب أن تستخدم من قبل إدارة الشركة لتحقيق عوائد مستقبلية مصاحبة للاستثمار، وكذلك تتضمن هذه القرارات إعادة تخصيص الاستثمار المتاح عندما يتم التأكد من أن أحد أنواع الموجودات المتاحة لم يعد هناك مبرر اقتصادي لاستخدامه داخل شركة العمال أو الاحتفاظ به للفترة القادمة.

ثانياً: قرار التمويل

من أعقد القرارات التي تمارسها الإدارة المالية فهي تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة هيكل التمويل للشركة الأموال والذي تصل من خلال اختيار هيكل التمويل الأمثل إلى تعظيم ثروة الملاك أو تعظيم القيمة السوقية للسهم، وذلك من خلال تحقيق الحد الأدنى لكلفة التمويل، وفق افتراض أساسه أنه كلما انخفضت كلفة

¹ حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مرجع سبق ذكره، ص 45.

² بوزرية رشيد، التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة مالية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2017-2018، ص 47.

³ حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مرجع سبق ذكره، ص 46-49.

الفصل الأول:الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرار المالي

التمويل والناتج عن خلق المزيج الأمثل لمصادر التمويل كلما ارتفعت القيمة السوقية للسهم، وعلى الضوء هذا الافتراض تمارس الإدارة المالية نشاطا وظيفيا غاية في الأهمية تسعى من خلاله إلى تحديد النسبة المثلى لكل نوع من مصادر التمويل.

ثالثا: قرارات توزيع الأرباح

تصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل نوعا ثالثا من القرارات وهي قرارات توزيع الأرباح، وتتضمن مجموعة قرارات هذا النشاط كافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع عن المساهمين من حملة الأسهم العادية وزمن توزيع هذه الأرباح.

المطلب الثالث: خطوات اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه

أولا: خطوات اتخاذ القرار

لا تختلف عملية اتخاذ القرارات عن عملية حل المشاكل الادارية، فكلاهما يمر بنفس الخطوات، إلا أن بعض المؤلفين يحاولون تقديم خطوات مختصرة والبعض الآخر يرغب في تفصيل هذه الخطوات ويمكن تحديد تلك الخطوات بالآتي:¹

1- تحديد الهدف أو المشكلة

يصعب في كثير من المنظمات الاقتصادية على المدير الإجابة على سؤال يبدو في غاية السذاجة بادیء الأمر، ألا وهو ما هو الهدف الأساسي من عملنا ونجد الكثير من المنظمات التي نجحت في الإجابة على هذه الأسئلة قد نجحت وتوسعت أعمالها وازدادت كفاءتها والعكس صحيح. وتعتبر مرحلة تحديد الهدف من أصعب المراحل لأن فيها الكثير من الإبداع والنظرة الواسعة البعيدة المدى والتنبؤ الصائب.

2- جمع المعلومات وتحليلها

بعد تحديد الهدف يصبح من الضروري جمع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وتحليلها، وإن أكثر الأخطاء التي تقع فيها بعض الإدارات عند اتخاذها للقرارات يعود سببها إلى عدم وجود المعلومات الكافية أو جمع معلومات خاطئة أو وجود معلومات كثيرة جدا لا علاقة لها بالمشكلة وعليه لابد الحصول على كل المعلومات ذات العلاقة بالموضوع.

3- إيجاد البدائل وتقييمها

ليس هناك حل أو بديل واحد لحل المشكلة المراد باتخاذ القرار بشأنها وإلا فلا داعي لعملية اتخاذ القرار، وبعد تحديد الهدف أو المشكلة وتحليل كامل المعلومات عنها يتم إيجاد البدائل لحلها، وهناك عدة طرق لإيجاد البدائل منها عصف الأفكار وطرق التقييم الاقتصادي والأساليب الكمية والخبرة السابقة. إن إيجاد بديل اقتصادي يمكن اعتباره الحل الأمثل قد لا يتم إلا بعد التدقيق والبحث المستمرين، وتعتبر هذه المرحلة بمثابة المؤشر النهائي للحل.

¹ جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2005، ص 29-ص 33.

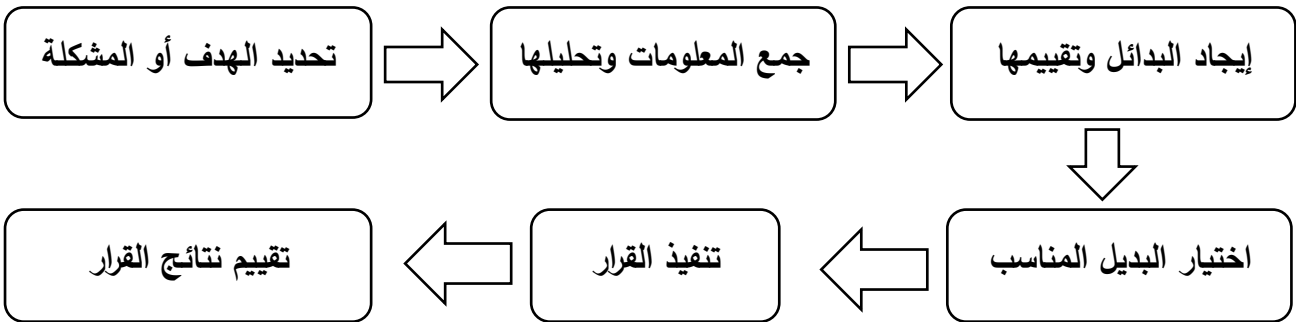
4- اختيار البديل المناسب

- في هذه المرحلة يتم اتخاذ القرار ، ولكن قبل اتخاذ القرار لابد أن:
- تتم مراجعة الهدف ومطابقته مع البديل الذي تم اختياره والتأكد من أن هذا البديل سيحقق الهدف المطلوب؛
 - يتم التأكد من أن هذا البديل لا يحتوي على أخطاء.

5- تنفيذ القرار

- وتتمثل في تنفيذ القرارات ومراقبتها لكي يتم التأكد من أن القرار سيحقق الأهداف الموضوعه له، وهناك عدة عوامل لابد من مراعاتها في هذا المجال:
- توقيت القرار توقيتا ملائما لكي يحقق الهدف المنشود؛
 - تحديد التنظيم الملائم لتنفيذ القرار؛
 - مراعاة اقتصادية التنفيذ؛
 - تحديد عدد الأشخاص الذين سيتأثرون بالقرار الجديد.
- إن أهم مسألة في هذه الخطوة هي أن على المدير أن يعرف النتائج المحتملة من اتخاذ وتنفيذ القرار.
- #### 6- تقييم نتائج القرار

- بعد وضع القرار موضوع التطبيق لا تكون مرحلة تنفيذ القرار قد انتهت، ولكن تظل مرحلة أخرى هامة وهي تقييم نتائج تطبيق القرار والتحقق من أن القرار المتخذ يحقق النتائج المرغوبة والأهداف المرجوة.
- الشكل رقم (03): خطوات اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق

ثانياً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

تقع مسؤولية اتخاذ القرار على فرد أو مجموعة من الأفراد، ويتأثر القرار بعدة عوامل تعيقه عن الصدور أو تؤدي إلى التأخر في إصداره ومن بين هذه العوامل ما يلي:¹

01- تأثير البيئة الخارجية:

إن للبيئة تأثير مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرار باعتبار المنظمة جزء من المجتمع، ومثال ذلك الظروف الاقتصادية، السياسة، العادات والتقاليد، بالإضافة إلى مجموع المنظمات الأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة لها أو متعاملة معها، إذ أن كل قرار لابد أن يتأثر بعوامل خارجية من المجتمع أو المنظمات الأخرى.

02- تأثير البيئة الداخلية:

إن للبيئة الداخلية تأثير مباشر في عملية اتخاذ القرار، حيث يظهر هذا التأثير من خلال الظروف الداخلية المرتبطة باتخاذ القرار، وكذا تأثير الأفراد في المنظمة والموارد المالية والبشرية الفنية، ونجد كذلك عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم.

03- تأثير متخذ القرار:

إن صفات الفرد وشخصيته ونمط سلوكه لها تأثير مباشر في عملية اتخاذ القرار ويظهر ذلك جلياً في المجازفة والحذر والتسرع والتهور.

04- تأثير مواقف اتخاذ القرار:

ويقصد بموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث الظروف والعوامل المحيطة بالمشكلة ونميز بين أربع مواقف:

- القرار في حالة التأكد؛

- القرار في حالة المخاطرة؛

- القرار في حالة التأكد التام؛

- القرار في حالة الاختلاف.

05- صعوبات اتخاذ القرار:

ونميز هنا عدة صعوبات ومشاكل بمعنى أنه عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل تام ولكنه يمثل أحسن الحلول ضمن الظروف المتاحة ويمكن حصرها في الآتي:

- عدم إدراك المشكلة وتحديد بدقتها، وهي الصعوبة التي يتلقاها متخذ القرار من خلال تحديد المشكل الحقيقي وكذلك المشاكل الحقيقية.

¹ العياشي حسين، قريوز الشيخ، الموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم تجارية، مالية المؤسسة، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018-2019، ص10، ص11.

الفصل الأول:الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرار المالي

- عدم القدرة على تحقيق الأهداف التي يمكن أن تتحقق في اتخاذ القرار، وهناك تحديد الأهداف الرئيسية بدقة حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية، ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية ثم انتقال إلى الأهداف الأخرى الأقل أهمية.

- شخصية متخذ القرار يجب أن يكون متخذ القرار مستقلا استقلالاً تاماً من كل القيود التي قد تؤثر على اتخاذ القرار، يضاف إلى ذلك تجربته وكذا قدراته العلمية والمهنية وكذا قدرة تحكمه في عمله داخل المنظمة.

- نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرار، إن توفر المعلومة أمر مهم في المنظمة مما يمكنها من استغلالها استغلالاً جيداً ووضع تقديرات لازمة والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلاً.

المطلب الرابع: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي

تستمد عملية التخطيط المالي أهميتها بالنسبة لعملية اتخاذ القرار المالي من كون التخطيط يعتبر نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات في حياة المؤسسة، بحيث لا بد لكل مؤسسة قبل اتخاذ أي قرار القيام بخطة مالية تسيير عليها، ومن خلال هذا المبحث سنتناول مساهمة التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي.

أولاً: العلاقة بين التخطيط المالي و اتخاذ القرار المالي

يعني التخطيط عملية تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها، وقد يتطلب الأمر التنبؤ للمستقبل والاستعداد لمواجهة، ويعد التخطيط عمل أساسي وهام من أعمال المديرين، ويسير طبقاً لقواعد ومعايير معينة تحكمه نظراً لأن الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بالكثير من القرارات ذات العلاقة المباشرة بالأهداف، الاستراتيجية، السياسات، الإجراءات والقواعد وأخيراً بأسلوب التنفيذ المطلوب للخطط الموضوعية، وتمتد القرارات حتى تصل إلى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط، وفي حالة تعدد بدائل الخطط التي يمكن أن تستخدم وتحقق الأهداف المرغوبة تتطلب عملية التخطيط الدقيق من المخططين الاختيار الدقيق من بين هذه البدائل والتوصل إلى أفضلها، ومن ثم إصدار قرارات مماثلة مع هذه الأفضلية.¹

ثانياً: مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار المالي

تعتبر الموازنة التقديرية أسلوباً فعالاً في اتخاذ القرار المالي، من خلال المساهمة السريعة وفي الوقت المناسب في معرفة سبب الانحراف والبحث عن الحلول المناسبة وصولاً إلى اتخاذ القرارات الملائمة. وتبرز مساهمتها في ما يلي:

01- تحليل الانحرافات واتخاذ القرار: يتم المفاضلة بين البدائل المتاحة في اتخاذ القرار عن طريق اتباع أساليب كمية، والتي تعتبر أكثر كفاءة في مجال اتخاذ القرارات، فهي عبارة عن أساليب علمية تختلف نتائجها عن نتائج الأساليب التقليدية.

02- تحديد الانحرافات وإعداد تقارير الأداء: يتم في هذه الخطوة مقارنة النتائج الفعلية بالنتائج المقدرة الظاهرة في الموازنات التقديرية، وذلك وفقاً للمعادلة التالية:

الانحرافات = النتائج المقدرة - النتائج الفعلية

¹ بوزربة رشيد، التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة سابقة، ص 49.

حيث يتم إعداد تقارير الأداء وذلك من أجل تحديد وحصر الانحرافات.

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

04- الاجراءات التصحيحية: هنا يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات واتخاذ القرار ومعالجة الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلا.¹

¹ بوزربة رشيد، التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة سابقة، ص50.

المبحث الثالث: الدراسات السابقة

بعد تطرقنا لأهم الجوانب النظرية التي تناولت موضوع التخطيط المالي واتخاذ القرار المالي تم التطرق في هذا المبحث لبعض الدراسات التي تناولت موضوع المذكرة أو كانت لها علاقة به، إضافة إلى محاولة إجراء مقارنة بين هاته الدراسات والدراسة التي قمنا بها من حيث أوجه التشابه والاختلاف في ما بينها وكيفية الاستفادة منها.

المطلب الأول: دراسات سابقة متعلقة بالتخطيط المالي

الدراسة الأولى:

أميرة بوزلوف، نجيبة صحراوي، سنة 2022، دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفلين خلال الفترة 2018-2020، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية بمختلف أبعادها من خلال التعرف على مفهوم التخطيط المالي وأنواعه، بالإضافة إلى مراحل إعدادها وأدواته والتي من أهمها الموازنة التقديرية بدراسة حالة المؤسسة الكاتمية للفلين بجيجل خلال الفترة 2018-2020، التي تعتمد على الموازنة التقديرية للمبيعات والإنتاج، بالإضافة إلى تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية، كما نسعى من خلالها إلى إبراز أهمية تقييم الأداء المالي في المؤسسة مما يساعدها في تقييم أدائها.

تعتمد المؤسسة الكاتمية على الطرق التقليدية في إعداد الموازنات التقديرية وقد سجلت خسائر كبيرة طيلة ثلاث سنوات الماضية، كما أن اعتماد المؤسسة على التخطيط المالي نسبي وقراراتها تخضع لاعتبارات متنوعة.

الدراسة الثانية:

بن حمادة حليلة، بن حمادة صونية، سنة 2021، دور التخطيط المالي في تحسين جودة الخدمات المصرفية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ميلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، قسم العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد نقدي وبنكي، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة.

تهدف الدراسة إلى إبراز أسس اعتماد التخطيط المالي في تحسين جودة الخدمات المصرفية إذ يعتبر بمثابة الخطة الموضوعية بواسطة الموظفين الماليين، والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية، ويعطي القدرة على كشف وإيضاح المستقبل مع إمكانية التنبؤ بالمتغيرات الحديثة، وهناك أدوات تساعد المؤسسة على ذلك منها الموازنة التقديرية وهي عبارة عن أداة تستخدم للتعبير الكمي عن أهداف وسياسات الإدارة العليا في المؤسسة، بالإضافة إلى نقطة تحليل التعادل والتي تعبر عن النقطة التي تتساوى عندها عائد أو هامش المساهمة مع التكاليف الثابتة عن الفترة.

الفصل الأول:الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرار المالي

أما جودة الخدمات المصرفية تتم بمعرفة ودراسة احتياجات ورغبات الزبائن والعمل على اشباعها، لأن الهدف الرئيسي لها هو تحقيق رضا الزبون، ومن خلال الدراسة في بنك الفلاحة والتنمية الريفية تبين أن البنك يقترح تعميق وتحديث استعمال التخطيط المالي في تحسين خدماته.

المطلب الثاني: دراسات سابقة متعلقة باتخاذ القرار المالي

الدراسة الأولى:

بنية محمد، سنة 2017، القرارات المالية وفعاليتها في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة عينة من الشركات المدرجة في السوق المالي السعودي خلال الفترة 2010-2015، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، تخصص الاقتصاد التطبيقي في إدارة الأعمال والمالية، جامعة يحي فارس المدينة.

تهدف هذه الدراسة إلى توضيح مدى فعالية القرارات المالية في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية، حيث تم اختيار عينة من 46 شركة مدرجة في السوق المالي السعودي خلال الفترة الممتدة ما بين 2010-2015، موزعة على ست قطاعات، ومن أجل تحقيق أهداف الدراسة تم استخدام أسلوب نماذج البيانات الطولية لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة وهي (قرارات الاستثمار معبرا عنها بالعائد على الاستثمار، قرارات التمويل عنها بنسبة الهيكل المالي، قرارات توزيع الأرباح معبرا عنها بربحية السهم الواحد ونصيب السهم من التوزيعات) والمتغير التابع (القيمة السوقية للمؤسسة).

توصلت الدراسة إلى وجود أثر معنوي لمتغير قرار الاستثمار على القيمة السوقية للمؤسسة، بالإضافة إلى وجود أثر معنوي لمتغير ربحية السهم الواحد على القيمة السوقية للمؤسسة، كذلك وجود أثر معنوي للمتغير نصيب السهم من التوزيعات على القيمة السوقية للمؤسسة، بينما لا يوجد أثر معنوي للمتغير قرار التمويل على القيمة السوقية للمؤسسة.

الدراسة الثانية:

فراح رايح، قزماح سناء، سنة 2020، دور القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة باتيميتال هياكل غرب - وحدة عين الدفلى -، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم مالية ومحاسبة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم مالية ومحاسبة، تخصص محاسبة وتدقيق، جامعة الجبالي بونعامة، خميس مليانة.

إن الهدف من وراء هذه الدراسة هو معرفة الدور الذي تلعبه القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية لدى الأطراف ذات الصلة بالشركات الاقتصادية، لتحقيق هذا الهدف قمنا في الجانب النظري بدراسة كل من القوائم المالية والقرارات المالية بشكل مفصل من أجل إعطاء نظرة عامة حول هذين المتغيرين.

أما في الجانب التطبيقي قمنا بدراسة ميدانية على مستوى المؤسسة الوطنية للبناءات المصنعة والصناعات النحاسية باتيميتال وحدة عين الدفلى، قد جاءت النتائج لتبين مدى أهمية القوائم المالية والدور الفعال الذي تلعبه في عملية اتخاذ القرارات المالية لدى الأطراف ذات الصلة بالشركات، وما لاحظناه من خلال الدراسة هو أنه لكل قائمة مالية تأثير معين على عملية اتخاذ القرارات، مما يستوجب على المؤسسات إعطاء أهمية أكبر

الفصل الأول:الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرار المالي

أثناء إعداد هذه القوائم من جهة، والاعتماد عليها أكثر في اتخاذ القرارات المالية بالنسبة للأطراف ذات الصلة من جهة أخرى.

المطلب الثالث: دراسات سابقة متعلقة بالتخطيط المالي واتخاذ القرار المالي

الدراسة الأولى:

دراسة بوزربة رشيد سنة 2018، بعنوان: التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة - المسيلة- مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر أكاديمي، كلية علوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد بوضياف مسيلة.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية من خلال استخدام أهم أدوات التخطيط المالي وهي الموازنة التقديرية بدراسة حالة مؤسسة مطاحن الحضنة بالمسيلة، حيث تناولت هذه الدراسة التخطيط المالي كإطار لاتخاذ القرارات مالية من خلال معرفة أنواعه وأدواته، كما تم التعرف إلى عملية اتخاذ القرار بكل أبعادها من خلال عرض مفهومها ومراحلها وأنواع القرارات، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الملاحظة والمقابلة كأدوات لمعرفة كيفية إعداد مختلف الموازنات التي تعتمد عليها المؤسسة.

وقد خلصت الدراسة إلى أن التخطيط المالي يقوم في الأساس على تحديد الأهداف والتنبؤ لتنفيذها عن طريق الموازنة التقديرية.

الدراسة الثانية:

دراسة أحمد فؤاد الصيد 2017، التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر، وكالة ورقلة لفترة 2014-2016، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في ميدان علوم الاقتصادية والتسيير وعلوم تجارية فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز 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 أخذ مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ورقلة كدراسة تطبيقية، وفي الأخير تم التوصل لعدة نتائج من أهمها، أن التخطيط المالي لا يساهم في ترشيد القرارات في ظل مركزية التسيير، كما أن المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد على الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات.

المطلب الرابع: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الجدول رقم (01): مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

الدراسات السابقة	أوجه التشابه	أوجه الاختلاف
الدراسة الأولى: أميرة بوزلوف، نجيبة صحراوي، سنة 2022، دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية.	الاعتماد على الموازنات التقديرية بالإضافة الى تحليل الانحرافات.	مساهمة التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة. اعتماد المؤسسة المالية على التخطيط المالي نسبي وقراراتها تخضع إلى اعتبارات متنوعة.
الدراسة الثانية: بن حمادة حليلة، بن حمادة صونية، سنة 2021، دور التخطيط المالي في تحسين جودة الخدمات المصرفية، دراسة حالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية BADR ميلة.	الاعتماد على أهم أداة للتخطيط المالي وهي الموازنة التقديرية.	دراسة القطاع المصرفي من أجل إبراز مساهمة التخطيط المالي في تحسين جودة الخدمات المصرفية.
الدراسة الثالثة: بنية محمد، سنة 2017، القرارات المالية وفعاليتها في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية.	التطرق الى المتغير القرارات المالية والمفاهيم المتعلقة بها وأثارها في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة.	توضيح فعالية القرارات المالية في تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية. استخدام أسلوب النماذج البيانات الطولية لدراسة العلاقة بين المتغيرات المستقلة و المتغير التابع.
الدراسة الرابعة: فراح رابح، قرماح سناء، سنة 2020، دور القوائم المالية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.	استخدام القوائم المالية (الميزانية المالية والوظيفية وجدول التدفقات النقدية).	عدم استخدام الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية.
الدراسة الخامسة: دراسة بوزربة رشيد، بعنوان: التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية دراسة	إظهار دور التخطيط المالي في إتخاذ القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية. استخدام أهم أدوات التخطيط المالي	استخدام الملاحظة والمقابلة لمعرفة كيفية إعداد مختلف الموازنات التقديرية.

الفصل الأول:الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرار المالي

	وهي الموازنة التقديرية.	ميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة - المسيلة-
التخطيط المالي لا يساهم في ترشيد القرارات بسبب مركزية التسيير. عدم الاعتماد على الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات.	إبراز مساهمة التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية. استخدام المنهج الوصفي التحليلي. الاعتماد على الموازنات التقديرية.	الدراسة السادسة: أحمد فؤاد الصيد2017، التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال دراستنا في هذا الفصل لأهم النقاط المتعلقة بالتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية نستخلص أن التخطيط المالي من أهم وظائف الإدارة، فهو أداة تساعد على اختيار البديل الأفضل والسياسة المثلى لتحقيق أهداف المشروع الرئيسية والفرعية بناء على تنبؤات الإدارة بالمستقبل وفق خطة موضوعة ذات كفاءة وفعالية عالية، أما اتخاذ القرار المالي هو اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة ويشتمل على قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، قرارات توزيع الأرباح.

ويرتبط التخطيط المالي ارتباطاً وثيقاً بعملية اتخاذ القرارات المالية باعتباره الأساس الذي على ضوئه تتخذ القرارات الأساسية والاستراتيجية في المؤسسة، ويتم ذلك من خلال الموازنات التقديرية التي تعتمد عليها المؤسسة في تنبؤاتها المستقبلية لتحقيق أهدافها المسطرة، حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم الأدوات والوسائل المعتمدة في التخطيط المالي واتخاذ القرار المالي بالإضافة إلى تحليل النسب المالية.

الفصل الثاني:

الإطار التطبيقي دراسة مؤسسة

كوندور الكترونيكس

-برج بوعريرج-

تمهيد:

تم من خلال الجزء النظري التطرق لأهم الجوانب النظرية الخاصة بالتخطيط المالي واتخاذ القرار المالي، وما يشمل من أدوات والتي من أبرزها الموازنة التقديرية، وتدعيما للدراسة النظرية ومن أجل إسقاط هذه الدراسة على الواقع من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة كوندور الكترونيكس بولاية برج بوعريرج، وذلك من خلال التطرق لمختلف القوائم المالية من بينها الموازنات التي تقوم بها المؤسسة من أجل مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المقدرة لتحليل الانحرافات واتخاذ القرارات الملائمة.

وقد تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين حيث تطرقنا إلى:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور -برج بوعريرج-؛

المبحث الثاني: تحليل انحرافات التدفقات النقدية والموازنات التقديرية لمؤسسة كوندور لسنتي 2021

و2022؛

المبحث الثالث: تحليل النسب المالية لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و2022.

المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور - برج بوعرييج-

وفي هذا المبحث تم عرض كل من اللوحة التاريخية والجغرافية والديمغرافية لمؤسسة كوندور الكترونيكس مع عرض هيكلها التنظيمي.

المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة كوندور

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

تنشط المؤسسة وفق لأحكام القانون التجاري، حيث تحصل الكترونيكس على السجل التجاري في أبريل 2002، وبدأ نشاطها الفعلي في فيفري 2003.

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

- مؤسسة "ARGILOR" وهي وحدة لإنتاج القمح الصلب ومشتقاته.
- مؤسسة "POLYBEN" وهي وحدة لإنتاج الأكياس البلاستيكية.
- مؤسسة "GEMAC" وهي وحدة لإنتاج البلاط ومواد البناء.
- مؤسسة "TRAVAIX COUVIA" وهي وحدة المشاريع البناء العملاق.
- مؤسسة "GEPATTE" وهي وحدة لإنتاج العجائن.
- مؤسسة "HONDA METAL" وهي وحدة لإنتاج الصفائح.

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

وشعارها هو "الحياة ابتكار "INNOVATION IS LIFE" واللون المميز للشركة هو اللون الأزرق.

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

وشهدت مؤسسة كوندور عدة مراحل حتى وصلت إلى ما هي عليه الآن، وأولى المراحل هي شراء المنتج لإعادة بيعه، أما المرحلة الثانية هي مرحلة شراء المنتج مفككا كليا ومن ثم إعادة تركيبه مما خفض من سعر منتجاتها في السوق، والمرحلة الثالثة والجوهرية هي مرحلة الإنتاج في هذه المرحلة استقادت المؤسسة من المراحل السابقة فأصبحت تتحكم في تقنيات التركيب، ومن ثم بدأت في الإنتاج المحلي.

المطلب الثاني: لمحة جغرافية وديمغرافية لمؤسسة كوندور

أولا: لمحة جغرافية

يتواجد مقره الرئيسي في المنطقة الصناعية ببرج بوعريرج يقدر رأسمالها ب 4277.000.000دج، تقدر مساحتها الإجمالية 89700متر مربع منها 37178متر مربع، تعمل على ترقية وتطوير نشاطها والمتمثلة أساسا في تركيب وتصنيع المنتجات الكهرومنزلية والإلكترونية وهذا بموجب الوزاري رقم 74/200 المؤرخ في 2000/04/02 المحدد للصناعة والإنتاج من خلال الاستفادة من النظم الجمركية بالجزائر. في إطار التركيب وهي (SDK)، (CKD) منتج المؤسسة متنوع مثل (LED)، (LCD) أجهزة التلفاز، والاستقبال الرقمي، الثلاجات، أجهزة الكمبيوتر، المكيفات الهوائية....إلخ.

ثانيا: لمحة ديمغرافية

تطور اليد العاملة عبر السنوات:

جدول رقم (02) : تطور القوى العاملة 2012 فيفري 2018

السنوات	2012	2013	2014	2015	2016	2017	2018
عامل	3556	4306	4674	5484	6180	6221	6397

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مؤسسة كوندور

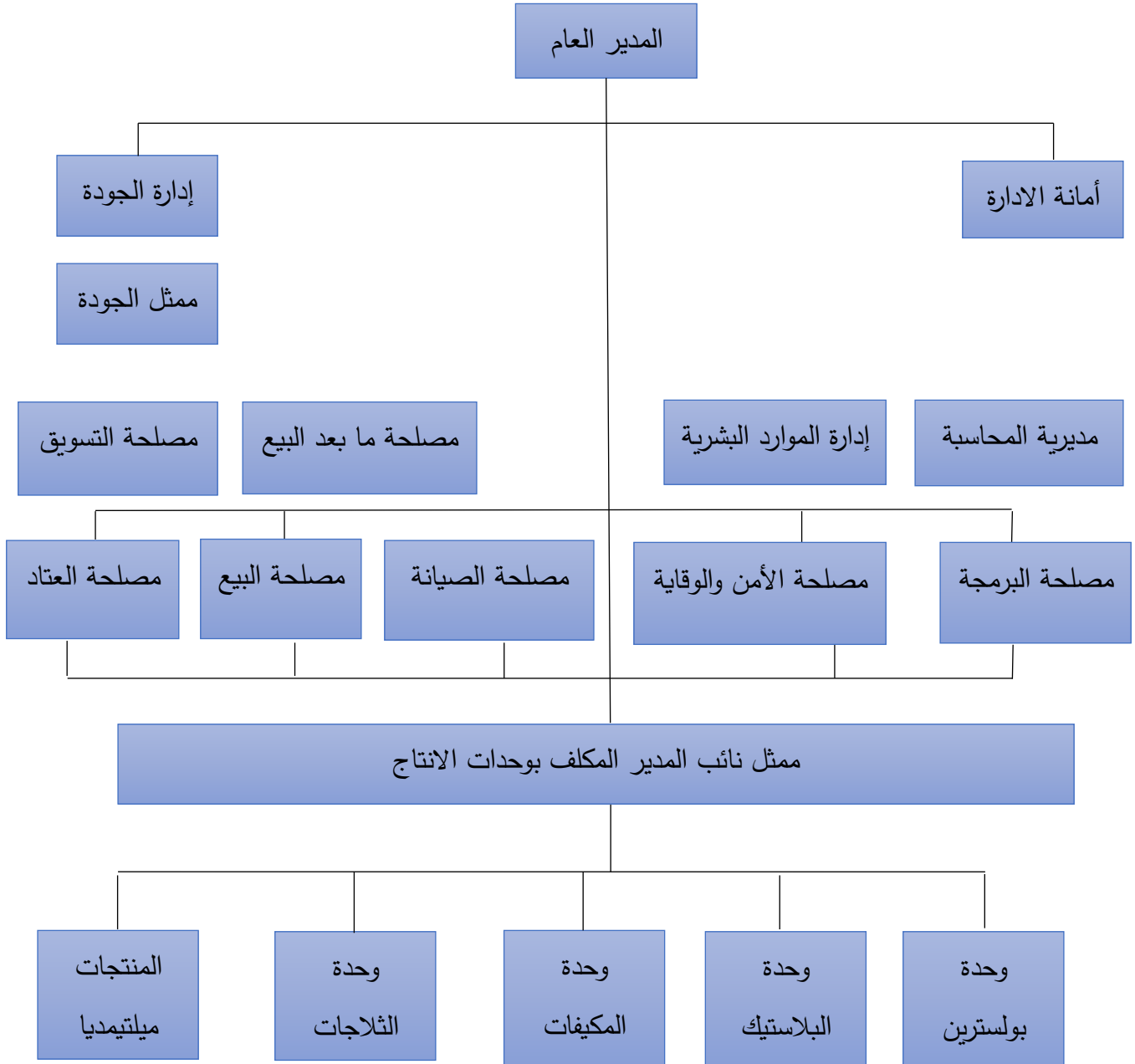
ملاحظة: ارتفاع عدد العمال في شركة كوندور من 3556 موظف في عام 2012 إلى 6397 موظف في فيفري 2018 وهو معدل النمو بنسبة 79.89%.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

يتم تقسيم العمل والترتيب السلمي والإداري لدوائر ومصالح مؤسسة كوندور وفق المسؤوليات ومهام كل دائرة من هذه الدوائر، حيث يشتغل في مؤسسة كوندور الكترونيكس أكثر من 5000 عامل، يتوزعون على مجمل الهيكل التنظيمي للمؤسسة ما يجعلها من أكبر المؤسسات الاقتصادية من حيث العمالة في الجزائر.

أولاً: عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

الشكل رقم(04): يمثل الهيكل التنظيم لمؤسسة كوندور



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مؤسسة كوندور

ثانيا: تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور

يتكون الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور مما يلي:

- 1- **المدير العام:** هو الذي يشكل حلقة الوصل بين المنشأة والموظفين والأهداف الخاصة بها.
- 2- **أمانة المديرية:** تعتبر من الوظائف الإدارية المهمة في بيئة العمل حيث تعتمد السكرتارية للقيام بالعديد من الوظائف المهمة، ومنها: متابعة البريد، مع إرسال البريد الصادر في الوقت المحدد لذلك، إستقبال الناس، والتعامل معهم وفق جدول منظم يسمح لهم بزيارة المدير.
- 3- **إدارة الجودة:** تهدف إلى تحسين وتطوير أدائها بصفة مستمرة وذلك من خلال الاستجابة لمتطلبات العميل.
- 4- **ممثل الجودة:** يهدف إلى تحقيق رضا العميل من خلال التصميم النهائي للمنتج مثل جودة الخدمة والتكلفة وتطوير المنتج، كما يعطي إرشادات خاصة بمتطلبات الحصول على شهادة الإيزو ISO.
- 5- **مديرية المحاسبة والمالية:** هي القلب النابض للمؤسسة حيث تترجم كل العمليات الإنتاج والبيع إلى أموال تسدد بها تكاليف المنتجات.
- 6- **مديرية الموارد البشرية:**
 - توظيف العمال حسب طلبات هياكل المؤسسة.
 - معالجة الشؤون القانونية للعمال.
 - التنسيق مع الهياكل الخارجية للعمل والشؤون العامة.
- 7- **مديرية الخدمات ما بعد البيع:**
 - توفير خدمات ما بعد البيع للزبائن في إطار الضمان.
 - جمع المعلومات حول مختلف الأعطاب في المنتج.
 - توجيه عملية الانتاج لتحسين المنتج.
- 8- **مصلحة التسويق:** تتمثل مهامها فيما يلي:
 - دراسة كل ما يتعلق بمعلومات السوق.
 - القيام بحملات الإشهار في كافة وسائل الإعلام وتنظيم المعارض الدولية والوطنية.
 - تدعيم الفرق الرياضية والنشاطات الثقافية والاجتماعية.
- 9- **مصلحة البرمجة:** هي جملة العناصر المتداخلة التي تعمل مع بعضها البعض لجمع ومعالجة وتخزين وتوزيع المعلومات المتوفرة والمتعلقة بسير المؤسسة وهيكلتها بشكل تقني لاتخاذ القرار ولدعم التنظيم وبناء تصور حالي ومستقبلي واضح عن سير تحقيق الأهداف أني وضعتها المؤسسة.
- 10- **مصلحة الأمن:** وتتمثل مهمتها في حماية أملاك الشركة من الإلتفاف بشتى أنواعها وكل أنواع الحوادث ودفع الجرم عن الشركة وكذا وضع الخطط والسياسات والأهداف وتنفيذ القوانين الخاصة بالمؤسسة.

11- مصلحة البيع: تتمثل مهامها في:

- الاستماع الى الزبون.
- دراسة السوق وإدارة مخزونها.
- الإمداد والتكفل بالنقل.
- فرز ملفات الشراء.

12- مصلحة العتاد: هي المسؤولة عن إمداد المصالح الأخرى بالتجهيزات المكتبية اللازمة، السيارات، شاحنات النقل، البنزين..... إلخ.

ممثل نائب المدير المكلف بوحدة الإنتاج: يتفرع لعدة وحدات للإنتاج المختلفة للأجهزة المعرفة على حسب نوعها مثل:

13- وحدة البولسترين: هي مادة عازلة ويستخدم في العزل والتغليف والتعبئة.

- صنع صناديق التغليف لوحدي التلفاز والمكيفات الهوائية.
- تطبيق كل الاحتياطات لوصول المؤسسة إلى الجودة.

14- وحدة البلاستيك: تقوم بصنع كل المنتجات البلاستيكية في تركيب التلفاز والثلاجات وتلبية احتياجات الثلاجات ووحدة المكيفات الهوائية.

15- وحدة المكيفات والمواد البيضاء: تقوم هذه الوحدة ب:

- تركيب المكيفات الهوائية.
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

16- وحدة الثلاجات: تقوم هذه الوحدة ب:

- تركيب الثلاجات المختلفة.
- تلبية احتياجات مصلحة البيع.

17- وحدة ميلتيميديا: تقوم هذه الوحدة ب:

- تلبية احتياجات مصلحة الزبائن.
- تركيب الهواتف وأجهزة السمع البصري.

المبحث الثاني: تحليل انحرافات التدفقات النقدية والموازنات التقديرية لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و2022

يعد تحليل انحرافات التدفقات النقدية والموازنات التقديرية أداة حيوية في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، حيث يتيح للمؤسسة مقارنة الأداء الفعلي بالخطط المالية الموضوعة، وتحديد الفجوات المالية بين السنوات، حيث يساعد هذا التحليل في الكشف عن أسباب الانحرافات، سواء كانت نتيجة تغييرات في استراتيجيات التشغيل، أو الاستثمار، أو التمويل، مما يساهم في تحسين اتخاذ القرارات المالية، وتعزيز كفاءة التخطيط المالي.

من خلال دراسة التدفقات النقدية، يمكن للمؤسسة ضمان استمرارية السيولة، وتحسين تخصيص الموارد، وتطوير استراتيجيات أكثر دقة لمواجهة التقلبات الاقتصادية المستقبلية.

المطلب الأول: تحليل التدفقات النقدية لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و2022

يعد التخطيط المالي أحد الركائز الأساسية لاتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسات، حيث يهدف إلى تحقيق الاستقرار المالي وتحسين الأداء بالإضافة إلى توجيه الموارد بكفاءة لمواجهة التحديات المستقبلية. من خلال تحليل التدفقات النقدية لمؤسسة كوندور بين سنتي 2021 و2022، يمكن استنتاج مدى تأثير التخطيط المالي على الأداء المالي للشركة، ومدى فعاليته في توجيه قراراتها الاستراتيجية.

الجدول رقم (03): تحليل جدول التدفقات النقدية لسنتي 2021 و2022 لمؤسسة كوندور

السنوات	التدفقات النقدية التشغيلية	التدفقات النقدية الاستثمارية	التدفقات النقدية التمويلية	التغير في النقدية
سنة 2021	-310048776.08	-181714650.57	2550495126.47	-731707291.18
سنة 2022	-1508125494.62	303691214.06	-2258693884.11	-3463128164.68
الانحراف بين السنتين	1592362272.46	485405864.63	-4809189010.58	-2731420873.5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية لمؤسسة كوندور

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن التدفقات النقدية التشغيلية تحسنت بشكل ملحوظ بين العامين، حيث تقلص العجز من -310048776.08 في 2021 إلى -150812549.62 في 2022، مما يعكس تحسناً في القدرة التشغيلية للمؤسسة، سواء كان ذلك نتيجة زيادة الإيرادات التشغيلية أو تحسين إدارة النفقات. هذا التحسن يعكس دور التخطيط المالي في تحسين العمليات التشغيلية، حيث تعمل الإدارة المالية على التحكم في التكاليف وتعزيز كفاءة الإنتاج، ومع ذلك لا تزال التدفقات التشغيلية سلبية، مما يشير إلى ضرورة

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي دراسة مؤسسة كوندور -برج بوعريج-

اتخاذ قرارات إضافية لتعزيز التدفقات النقدية من الأنشطة التشغيلية، مثل تحسين سياسات التسعير، تقليل فترات التحصيل، وخفض التكاليف التشغيلية غير الضرورية.

أما بالنسبة للتدفقات النقدية الاستثمارية، فقد شهدت تحولاً من **18171460.57** - في 2021 إلى **30369214.06** في 2022، مما يعني أن المؤسسة قامت ببيع بعض الأصول أو تقليل استثماراتها لتعزيز السيولة. ورغم أن هذا القرار قد يكون ناتجاً عن استراتيجية قصيرة الأجل لتغطية العجز النقدي، إلا أنه قد يؤثر على قدرة المؤسسة على النمو المستقبلي وتوسيع نطاق أعمالها.

وهنا يتجلى دور التخطيط المالي في الموازنة بين الاحتياجات الحالية والمستقبلية، حيث يجب على الإدارة اتخاذ قرارات استثمارية تحقق عائداً مستداماً دون التأثير على الوضع المالي للمؤسسة على المدى البعيد.

أما من ناحية التمويل، انخفضت التدفقات النقدية من الأنشطة التمويلية من **255049512.47** في 2021 إلى **225869388.11** في 2022، مما يشير إلى انخفاض في الاعتماد على التمويل الخارجي، سواء من خلال القروض أو إصدار الأسهم.

ويدل هذا التراجع على أن المؤسسة تسعى إلى تقليل التزاماتها المالية والحد من المخاطر المرتبطة بالتمويل الخارجي، وهو ما يعكس تخطيطاً مالياً أكثر تحفظاً واستدامة، ومع ذلك يجب تقييم مدى تأثير هذا الانخفاض على قدرة المؤسسة على تمويل مشاريعها المستقبلية، إذ أن عدم توفر تمويل كاف قد يحد من فرص التوسع والنمو.

كما يظهر التغير في النقدية تحسناً واضحاً، حيث تقلص العجز النقدي من **731707291.18** - في 2021 إلى **346312816.68** - في 2022، أي بفارق إيجابي قدره **273142087.5**، وهو ما يعكس تحسناً عاماً في إدارة السيولة، هذا التحسن يمكن أن يكون نتيجة التخطيط المالي الفعّال، حيث تم العمل على تقليل النفقات غير الضرورية وتحسين التحصيل النقدي، وتعزيز إدارة رأس المال العامل. ومع ذلك لا تزال المؤسسة تعاني من عجز نقدي، مما يستوجب مزيداً من التحليل واتخاذ قرارات مالية أكثر صرامة لتجنب المخاطر المستقبلية.

من خلال تحليل جدول التدفقات النقدية يمكن القول أن التخطيط المالي لعب دوراً محورياً في تحسين الوضع المالي لمؤسسة كوندور خلال 2022 مقارنة بـ 2021، حيث ساعد في تقليل العجز النقدي، تحسين الأداء التشغيلي، وتعزيز السيولة، إلا أن استمرار التدفقات النقدية السلبية يشير إلى أن المؤسسة بحاجة إلى استراتيجيات مالية أكثر فعالية، مثل تنويع مصادر الإيرادات، تحسين كفاءة التشغيل، وإعادة تقييم الاستثمارات المستقبلية، وبذلك فإن اتخاذ القرارات المالية المبنية على تحليل التدفقات النقدية يظل عنصراً أساسياً لضمان الاستدامة المالية والنمو المستقبلي للمؤسسة.

المطلب الثاني: تحليل الموازنة التقديرية للمبيعات لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و2022

يعد تحليل موازنة المبيعات من الأدوات الأساسية في التخطيط المالي الفعّال، حيث يساعد في تقييم الأداء المالي للمؤسسة، وتحديد مدى تحقيق الأهداف البيعية، واتخاذ قرارات استراتيجية مبنية على معطيات دقيقة.

من خلال مقارنة القيم التقديرية بالمبيعات الفعلية، يمكن للمؤسسات التعرف على الانحرافات بين الأداء المتوقع والفعلي، مما يسمح بتحديد نقاط القوة والضعف، وتحسين سياسات التسعير، واستراتيجيات التسويق والتوزيع، كما يساهم هذا التحليل في تحسين دقة التوقعات المستقبلية، وتقليل المخاطر المالية، وضمان استدامة التدفقات النقدية بما يعزز الاستقرار المالي للمؤسسة.

الجدول رقم (04): تحليل انحرافات الموازنة التقديرية للمبيعات لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و2022

السنوات	المبيعات التقديرية		المبيعات الفعلية		نسبة الانحراف		الإشارة
	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	
2021	12395377.65	54612506405.96	3701709.98	20311653492.39	70%	63%	سالبة
2022	2819019.64	26926115643.39	1710295.00	18084209602.71	39%	33%	سالبة

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة كوندور

من خلال الجدول أعلاه يمكن ملاحظة تباينات واضحة بين القيم التقديرية والفعلية للمبيعات لمؤسسة كوندور الكترونيكس لسنتي 2021 و2022، مما يعكس مدى دقة التخطيط المالي وقدرته على التنبؤ بالواقع الفعلي للسوق وتوجيه استراتيجيات الشركة وفقاً لذلك.

حيث تظهر البيانات أن المبيعات الفعلية في 2021 بلغت **2031165349.39** مقارنة بتقديرات **5461250640.96**، مما يعني أن المؤسسة لم تحقق سوى 37% من توقعاتها، أي بانحراف سلبي بلغ -70%، ويعكس هذا الانحراف الكبير إما مبالغة في التوقعات عند إعداد الموازنة أو تحديات سوقية أدت إلى انخفاض الطلب، كما أن الكميات المباعة كانت أقل بكثير من التوقعات، مما يشير إلى أن المؤسسة قد تكون واجهت صعوبات في تسويق منتجاتها أو تأثرت بظروف اقتصادية غير مواتية.

أما بالنسبة لسنة 2022، فقد سجلت المبيعات الفعلية **1808420960.71** مقارنة بتوقعات بلغت **2692611564.39**، أي أن نسبة التحقيق ارتفعت إلى 67%، مع تقليص نسبة الانحراف السلبي إلى -33% مقارنة بالسنة السابقة.

وهذا يشير إلى تحسن في دقة التوقعات المالية والتخطيط المالي، إلا أن الفرق لا يزال ملحوظاً بين القيم التقديرية والفعلية، مما يعني أن هناك حاجة إلى تحليل أعمق لعوامل السوق، وتحسين استراتيجيات التسويق، والعمل على تعزيز دقة التوقعات المستقبلية.

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي دراسة مؤسسة كوندور -برج بوغريج-

إذا التخطيط المالي لمؤسسة كوندور يجب أن يكون أكثر ديناميكية واستجابة للظروف السوقية، حيث يظهر التحليل أن هناك تحسناً نسبياً بين 2021 و 2022، ولكن لا تزال هناك حاجة إلى مزيد من التكيف مع متغيرات السوق، تقييم استراتيجيات التسويق والبيع، واعتماد سياسات مالية أكثر مرونة لضمان تحقيق أهداف المبيعات بشكل أكثر دقة وتقليل الانحرافات المستقبلية.

من خلال تحليل انحرافات الموازنة التقديرية فإن التخطيط المالي يلعب دوراً محورياً في تحليل الفجوات بين التوقعات والنتائج الفعلية للمبيعات، مما يساعد الإدارة على اتخاذ قرارات مالية مستنيرة بناءً على البيانات الفعلية، فمثلاً يمكن أن تستفيد المؤسسة من تحليل السوق بدقة أكبر، تحسين طرق التسويق، مراجعة استراتيجيات التسعير، والعمل على زيادة كفاءة عمليات الإنتاج لتقليل الانحرافات السلبية وتحقيق مبيعات أقرب إلى التقديرات المستقبلية.

المطلب الثالث: تحليل الموازنة التقديرية للإنتاج لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022

يعتبر تحليل الموازنة التقديرية للإنتاج من الأدوات الأساسية في التخطيط المالي، حيث يمكن المؤسسات من مقارنة الأداء الفعلي بالتوقعات، وتحديد الانحرافات المالية والإنتاجية، واتخاذ قرارات استراتيجية قائمة على بيانات دقيقة، حيث يساعد هذا التحليل في تحسين تخصيص الموارد، وتجنب الهدر، وتعزيز الكفاءة التشغيلية، مما يؤدي إلى اتخاذ قرارات مالية أكثر استدامة وفعالية. كما يساهم في التنبؤ بالمخاطر المالية المرتبطة بالإنتاج، والتكيف مع التغيرات السوقية، مما يعزز قدرة المؤسسة على تحقيق أهدافها الربحية.

الجدول رقم (05): تحليل انحرافات الموازنة التقديرية للإنتاج لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022

السنوات	الإنتاج التقديري		الإنتاج الفعلي		نسبة الانحراف		الإشارة
	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	
2021	41452944334.53	15981341.64	15188060989.28	7739874.69	-	-	سالبة
					63%	52%	
2022	21218178208	3983743	20825416441	3289532	-2%	-	سالبة
						17%	

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة كوندور

من خلال تحليل جدول موازنة الإنتاج لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022، نجد أن هناك انحرافات واضحة بين القيم التقديرية والفعلية، مما يعكس تحديات في التخطيط والتنفيذ.

حيث في سنة 2021، كانت التقديرات تشير إلى إنتاج 15981341.64 وحدة بقيمة 4145294434.53، إلا أن الإنتاج الفعلي بلغ 7739874.69 وحدة فقط بقيمة 15188060989.28، مما يعكس انخفاضاً بنسبة 52% في الكمية و 63% في القيمة. يشير هذا التباين الكبير إلى مشكلات محتملة في إدارة الموارد، ضعف التنبؤ بالطلب، أو تحديات في سلسلة التوريد.

في المقابل شهدت سنة 2022 تحسناً طفيفاً، حيث بلغ الإنتاج الفعلي 3289532 وحدة مقابل توقعات بإنتاج 3983743 وحدة، مما يمثل انحرافاً بنسبة 17% في الكمية و2% في القيمة، وهو تحسن كبير مقارنة بالعام السابق.

تعكس هذه الأرقام الدور الحاسم للتخطيط المالي في تقييم الأداء السابق، التنبؤ بالاتجاهات المستقبلية، وتعديل استراتيجيات الإنتاج وفقاً للواقع السوقي. كما يبرز ضرورة استخدام الأدوات المالية مثل تحليل الانحرافات والنسب المالية لتقييم مدى دقة التخطيط المالي وقدرته على دعم القرارات المالية الاستراتيجية، مثل تحديد مستويات الإنتاج المثلى، إدارة التكاليف، وتحقيق التوازن بين الطلب والعرض لضمان استدامة الربحية وتحقيق النمو المستقبلي.

يعد تحليل الموازنة التقديرية للإنتاج أداة جوهرية في التخطيط المالي الاستراتيجي، حيث يمكن المؤسسات من تقييم مدى دقة توقعاتها المالية والإنتاجية، وتحليل الانحرافات لتحديد أسباب الفجوات بين الأداء المخطط والفعلي، وكما أظهرت النتائج في تحليل سنتي 2021 و2022، فإن الانحرافات الكبيرة في الإنتاج الفعلي مقارنة بالمقدر تسلط الضوء على أهمية إعادة النظر في استراتيجيات التخطيط، وتحسين عمليات التنبؤ، وتطوير آليات رقابة أكثر كفاءة لضمان استخدام الموارد بشكل أكثر فعالية.

إن استخدام الموازنة التقديرية للإنتاج لا يقتصر فقط على تقييم الأداء السابق، بل يمتد ليكون أداة استباقية في اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالإنتاج والتكاليف والتسعير. كما أن تحليل الانحرافات يساعد في توجيه القرارات الاستثمارية، وتحديد أولويات الإنفاق، وتعزيز القدرة التنافسية للمؤسسة من خلال تحقيق التوازن بين الإنتاج والطلب الفعلي في السوق.

بالتالي فإن التخطيط المالي الفعال، المدعوم بتحليل دقيق للموازنة التقديرية، يمثل أحد الركائز الأساسية لضمان استدامة المؤسسة وقدرتها على التكيف مع التغيرات الاقتصادية، وتحقيق مستويات إنتاجية تتماشى مع الأهداف المالية والقدرات التشغيلية.

المطلب الرابع: تحليل الموازنة التقديرية للمشتريات لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و2022

تمثل موازنة المشتريات أحد أهم الأدوات المالية المستخدمة في التخطيط المالي الفعال، حيث تساعد المؤسسات في التحكم في التكاليف، وضبط التدفقات النقدية، وتحديد الاحتياجات الفعلية للمواد والخدمات التي تحتاجها لمواصلة عملياتها التشغيلية. كما أن تحليل الفروقات بين القيم التقديرية والفعلية يتيح للإدارة التعرف على الانحرافات وتصحيح السياسات المالية والإدارية لضمان تحقيق الاستخدام الأمثل للموارد.

الجدول رقم (06): تحليل انحرافات الموازنة التقديرية للمشتريات لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و2022

السنوات	المشتريات التقديرية		المشتريات الفعلية		نسبة الانحراف		الإشارة
	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	القيمة	الكمية	
سنة 2021	31954028817.78	5153757.24	10208869116.72	2127852.00	-	-	سالبة
					68%	59%	
سنة 2022	13684649132	2928374	13555075315	1000751	-1%	-	سالبة
						66%	

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة كوندور

من خلال تحليل بيانات موازنة المشتريات لسنتي 2021 و2022، يظهر أن هناك انخفاضاً كبيراً في حجم وقيمة المشتريات الفعلية مقارنة بالتقديرات المخطط لها، حيث بلغت نسبة الانحراف السلبي في سنة 2021 68% من حيث القيمة و59% من حيث الكمية، مما يعكس تجاوزاً كبيراً في التقديرات مقارنة بالاحتياجات الفعلية.

أما في سنة 2022، فرغم أن نسبة الانحراف الكمي كانت 66%-، إلا أن نسبة الانحراف المالي انخفضت إلى 1%-، وهو مؤشر على تحسن القدرة على ضبط النفقات وتوجيه الموارد المالية بفعالية أكبر. تدل هذه النتائج على أهمية تعزيز آليات التخطيط المالي وتطوير استراتيجيات دقيقة للمشتريات تعتمد على تحليل البيانات التاريخية واتجاهات السوق. كما أن اعتماد نهج أكثر دقة في إعداد الموازنات المستقبلية يمكن المؤسسة من تجنب الإفراط في التقدير، وتقليل الفجوات بين الأداء الفعلي والمخطط، وتحسين السيولة المالية، ودعم قرارات الاستثمار والإنتاج بكفاءة أكبر.

يعد تحليل انحرافات التدفقات النقدية والموازنات التقديرية أداة حيوية في تقييم الأداء المالي لمؤسسة كوندور، حيث يتيح للمؤسسة مقارنة الأداء الفعلي بالخطة المالية الموضوعة، وتحديد الفجوات المالية بين السنوات. يساعد هذا التحليل في الكشف عن أسباب الانحرافات، سواء كانت نتيجة تغييرات في استراتيجيات التشغيل، أو الاستثمار، أو التمويل، مما يساهم في تحسين اتخاذ القرارات المالية، وتعزيز كفاءة التخطيط المالي. ومن خلال دراسة التدفقات النقدية، يمكن للمؤسسة ضمان استمرارية السيولة، وتحسين تخصيص الموارد، وتطوير استراتيجيات أكثر دقة لمواجهة التقلبات الاقتصادية المستقبلية.

المبحث الثالث: تحليل النسب المالية لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و2022

يعد تحليل النسب المالية أداة أساسية لتقييم الأداء المالي للمؤسسات الاقتصادية، حيث يساعد في فهم الوضع الحالي للمؤسسة وتحديد نقاط القوة والضعف فيها.

فمن خلال تحليل النسب المالية يمكن للجهات المعنية (كالإدارة، المستثمرين، الدائنين... إلخ) من اتخاذ قرارات صائبة بناء على بيانات دقيقة ومفصلة.

المطلب الأول: تحليل نسب السيولة لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و2022

يعتبر تحليل نسب السيولة من الأدوات المهمة في التخطيط المالي، حيث يساعد في تقييم قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها المالية قصيرة الأجل واتخاذ قرارات استراتيجية لضمان استقرارها المالي. وسيتم الاعتماد على النسب التالية:

أولاً: السيولة العامة = الأصول الجارية / الخصوم الجارية

ثانياً: السيولة السريعة = الأصول الجارية - المخزونات / الخصوم الجارية

ثالثاً: السيولة الجاهزة = خزينة الأصول / الخصوم الجارية

الجدول رقم (07): عرض نسب السيولة لسنتي 2021 و2022

البيان	سنة 2021	سنة 2022
نسبة السيولة العامة	1.73%	1.57%
نسبة السيولة السريعة	1.02%	0.75%
نسبة السيولة الجاهزة	0.09%	0.05%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة كوندور

يوضح الجدول أعلاه التغيرات التي طرأت على نسب السيولة لمؤسسة كوندور خلال سنتي 2021 و2022، حيث انخفضت نسبة السيولة العامة من 1.73 إلى 1.57، مما يشير إلى انخفاض القدرة على تغطية الخصوم الجارية من خلال الأصول الجارية. كما تراجعت نسبة السيولة السريعة من 1.02 إلى 0.75، مما يعكس انخفاضاً في قدرة المؤسسة على سداد التزاماتها دون الاعتماد على تصريف المخزون. أما نسبة السيولة الجاهزة، فقد سجلت انخفاضاً ملحوظاً من 0.09 إلى 0.05، مما يشير إلى تراجع النقدية المتاحة فوراً لمواجهة الالتزامات المالية.

هذه الانخفاضات في نسب السيولة تدل على ضرورة إعادة النظر في السياسات المالية للمؤسسة، من خلال تحسين إدارة النقدية، وضبط مستويات المخزون، وتقليل الاعتماد على الديون قصيرة الأجل. بناءً على هذه المؤشرات، يصبح من الضروري أن تتبنى المؤسسة استراتيجيات مالية أكثر كفاءة لضمان تحقيق التوازن بين السيولة والاستثمار، مما يساهم في تحسين الأداء المالي العام.

المطلب الثاني: تحليل نسب النشاط لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022

يعد تحليل نسب النشاط من الأدوات التخطيطية، حيث تساعد في قياس كفاءة وفعالية العمليات التشغيلية والمالية في المؤسسة الاقتصادية، مما يمكنها من اتخاذ قرارات مالية مدروسة لتحقيق الاستقرار المالي.

سنقوم في هذا المطلب بتحليل كل نسبة على حدى لكل سنة، ثم نقارن بين السنتين للاستخلاص الدلالات المالية وتخطيطية.

أولاً: معدل دوران الأصول = رقم الأعمال خارج الرسم / إجمالي الأصول

ثانياً: معدل دوران الأصول الثابتة (غير جارية) = رقم الأعمال خارج الرسم / الأصول الثابتة

ثالثاً: معدل دوران الأصول المتداولة (الأصول الجارية) = صافي المبيعات / الأصول المتداولة

الجدول رقم(08): عرض نسب النشاط لسنتي 2021 و 2022

البيان	سنة 2021	سنة 2022
معدل دوران الأصول	-0.03%	-0.009%
معدل دوران الأصول الثابتة	-0.05%	-0.018%
معدل دوران الأصول المتداولة	0.52%	0.42%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة كوندور
عام 2021:

يتضح أن المؤسسة عانت من ضعف كفاءة استخدام أصولها، حيث كانت كل من نسبة دوران الأصول ونسبة دوران الأصول الثابتة سالبة، مما يعني أن الأصول لم تولد إيرادات كافية.

معدل دوران الأصول المتداولة كان إيجابياً، لكن عند مستوى 0.52%، وهو ليس مرتفعاً، مما يعكس ضعف كفاءة تشغيل الموارد المالية قصيرة الأجل.

عام 2022:

أظهرت المؤسسة تحسناً طفيفاً في معدل دوران الأصول الثابتة، لكنه لا يزال سلبياً، ما يعني أن المشكلة لم تُحل بالكامل.

معدل دوران الأصول الإجمالي شهد تحسناً طفيفاً أيضاً، لكنه لا يزال سلبياً، ما يشير إلى استمرار ضعف كفاءة استخدام الأصول.

تراجع معدل دوران الأصول المتداولة من 0.52% إلى 0.42%، مما يدل على أن المؤسسة أصبحت أقل كفاءة في إدارة الأصول المتداولة وتحويلها إلى مبيعات.

المقارنة بين السنتين 2021 و2022:

1- معدل دوران الأصول:

في سنة 2021، كان معدل دوران الأصول -0.03% ، بينما انخفض إلى -0.009% في 2022، هذا يعني أن المؤسسة لم تتمكن من تحسين كفاءة استخدام أصولها في توليد الإيرادات، بل شهدت انخفاضًا طفيفًا في هذا المعدل، مما يشير إلى ضعف في تحقيق العوائد من الأصول المستثمرة.

2- معدل دوران الأصول الثابتة:

كان في 2021 عند مستوى -0.05% ، وتراجع إلى -0.018% في 2022، رغم أن هذا يمثل تحسنًا مقارنة بالسنة السابقة، إلا أن المعدل لا يزال سلبيًا، مما يشير إلى عدم تحقيق الأصول الثابتة لعوائد كافية.

3- معدل دوران الأصول المتداولة: كان في 2021 عند 0.52% ، وتراجع إلى 0.42% في 2022، هذا يدل على أن المؤسسة أصبحت أقل كفاءة في استخدام أصولها المتداولة لتمويل عمليات البيع، وهو مؤشر سلبي على إدارة رأس المال العامل.

من خلال ما سبق رغم التحسن الطفيف في معدل دوران الأصول الثابتة، لا تزال نسب النشاط ضعيفة بشكل عام، ما يعكس تحديات في تحقيق عوائد كافية من الأصول، كذلك انخفاض معدل دوران الأصول المتداولة يشير إلى مشكلات في إدارة المخزون أو التحصيل، مما يستدعي تحسين إدارة رأس المال العامل. كما أن المؤسسة تحتاج إلى تحسين استراتيجيات التشغيل والاستثمار لتوليد إيرادات أعلى من الأصول، سواء الثابتة أو المتداولة.

كذلك يمكن تحسين الأداء من خلال تحسين إدارة المخزون، زيادة كفاءة عمليات البيع، وتقليل فترات التحصيل من العملاء لتعزيز السيولة والاستفادة المثلى من الأصول.

كذلك على مؤسسة كوندور مراجعة استراتيجياتها المالية والتشغيلية لتحسين معدلات الدوران، خصوصًا من خلال رفع كفاءة استخدام الأصول في تحقيق المبيعات.

المطلب الثالث: تحليل نسب المديونية لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022

يعد تحليل نسب المديونية من الأدوات الأساسية في التخطيط المالي، حيث يساعد في تقييم الهيكل التمويلي للمؤسسة ومدى اعتمادها على الديون مقارنة بحقوق الملكية، مما يمكنها من اتخاذ قرارات مالية مدروسة لتحقيق الاستقرار المالي.

سنقوم في هذا المطلب بتحليل كل نسبة على حدى لكل سنة، ثم نقارن بين السنتين لاستخلاص الدلالات المالية وتخطيطية.

أولاً: نسبة الملاءة العامة = مجموع الديون / إجمالي الأصول

ثانياً: نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة / مجموع الديون

ثالثاً: نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة / الأصول الثابتة

الجدول رقم(09): عرض نسب المديونية لسنتي 2021/2022

البيان	سنة 2021	سنة 2022
نسبة الملاءة العامة	0.49%	0.50%
نسبة الاستقلالية المالية	1.02%	0.98%
نسبة التمويل الدائم	1.35%	1.37%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة كوندور
أ- نسبة المديونية العامة:

- عام 2021: بلغت نسبة المديونية العامة 0.49، مما يشير إلى أن المؤسسة تعتمد على التمويل الذاتي بنسبة 51 % بينما تمثل الديون حوالي 49% من إجمالي الأصول.

- عام 2022: ارتفعت نسبة المديونية العامة إلى 0.50، مما يدل على زيادة طفيفة في الاعتماد على الديون مقارنة بالسنة السابقة.

- المقارنة بين السنتين: تعكس هذه الزيادة الطفيفة في المديونية توجهاً نحو استخدام المصادر الخارجية للتمويل، وهو أمر قد يكون إيجابياً إذا تم استثمار هذه الديون بشكل فعال في مشاريع تحقق عوائد جيدة، ومع ذلك يجب أن تظل المؤسسة حذرة لتجنب مخاطر الإفراط في الديون التي قد تؤثر على ملاءتها المالية.

ب- نسبة الاستقلالية المالية:

- عام 2021: سجلت المؤسسة نسبة استقلالية مالية قدرها 1.02، مما يعني أن حقوق الملكية كانت تقريباً تعادل مجموع الديون، مما يشير إلى وضع مالي متوازن بين التمويل الذاتي والتمويل الخارجي.

- عام 2022: تراجعت هذه النسبة إلى 0.98، مما يدل على انخفاض طفيف في قدرة المؤسسة على تمويل نفسها ذاتياً، وارتفاع نسبة الاعتماد على الديون.

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي دراسة مؤسسة كوندور -برج بوعرييج-

- **المقارنة بين السنتين:** هذا الانخفاض يشير إلى اتجاه المؤسسة نحو زيادة التمويل بالدين، مما قد يعكس حاجتها لتمويل إضافي، سواء لتمويل مشاريع استثمارية أو لتغطية التزامات مالية، ويجب أن يكون هذا القرار مدروسًا لضمان عدم التأثير سلبيًا على الاستدامة المالية للمؤسسة.

ج- نسبة التمويل الدائم:

- **عام 2021:** بلغت نسبة التمويل الدائم 1.35، مما يعني أن الأصول الثابتة كانت ممولة بنسبة 135% من الأموال الدائمة (حقوق الملكية والديون طويلة الأجل)، وهو مؤشر على استقرار التمويل طويل الأجل.

- **عام 2022:** تحسنت هذه النسبة إلى 1.37، مما يعكس زيادة في قدرة المؤسسة على تمويل أصولها الثابتة من مصادر تمويل طويلة الأجل.

- **المقارنة بين السنتين:** هذا التحسن الطفيف يعكس تحسناً في هيكل التمويل طويل الأجل، وهو مؤشر إيجابي، حيث أن الاعتماد على التمويل الدائم يقلل من المخاطر المرتبطة بالتمويل قصير الأجل، ويوفر استقراراً مالياً للمؤسسة.

يكشف تحليل نسب المديونية لمؤسسة كوندور عن توجه متزايد نحو التمويل بالدين مع تحسن في التمويل الدائم، مما يعكس سياسة مالية تهدف إلى تحقيق التوازن بين التمويل الذاتي والتمويل الخارجي.

ومع ذلك فإن الانخفاض الطفيف في نسبة الاستقلالية المالية يشير إلى الحاجة إلى مراقبة مستوى الديون وتقييم مدى استدامة هذا النهج، كما يجب على المؤسسة تعزيز التخطيط المالي لضمان توظيف الديون بشكل فعال يحقق عوائد إيجابية ويجنبها مخاطر الإفراط في المديونية، مما يساهم في اتخاذ قرارات مالية أكثر حكمة ويضمن استقرارها المالي على المدى الطويل.

المطلب الرابع: تحليل نسب المردودية والربحية لمؤسسة كوندور 2021 و 2022

يعد تحليل الربحية والمردودية من أهم الأدوات التي يعتمد عليها التخطيط المالي لاتخاذ قرارات استراتيجية تتعلق بتوجيه الاستثمارات، وتحسين الأداء المالي، وتعزيز قدرة المؤسسة على تحقيق الأرباح والنمو المستدام. وسيتم الاعتماد على النسب التالية:

أولاً: المردودية التجارية = الفائض الإجمالي الاستغلال / رقم الأعمال خارج الرسم

ثانياً: هامش الربح الصافي = النتيجة الصافية للسنة المالية / رقم الأعمال خارج الرسم

ثالثاً: العائد على الأصول = صافي الربح / مجموع الأصول

رابعاً: المردودية المالية = النتيجة الصافية للسنة المالية / الأموال الخاصة

الجدول رقم(10): عرض نسب الربحية والمردودية لسنتي 2021 و 2022

البيان	سنة 2021	سنة 2022
المردودية التجارية	-0.305%	4.569%
هامش الربح اصافي	1.20%	1.34%
العائد على الأصول	-0.018%	0.007%
المردودية المالية	-0.036%	0.015%

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على القوائم المالية للمؤسسة كوندور

يمثل الجدول أدناه نسب الربحية والمردودية لمؤسسة كوندور خلال عامي 2021 و 2022، ويوضح مدى التحسن أو التراجع في أدائها المالي، مما يساهم في اتخاذ قرارات مالية أكثر دقة وفعالية.
أ- المردودية التجارية:

- عام 2021: سجلت المؤسسة نسبة (-0.305%)، مما يعني أن الشركة كانت تعاني من خسائر تشغيلية، حيث لم تتمكن من تحقيق أرباح تشغيلية من رقم أعمالها خارج الرسم.
- عام 2022: ارتفعت النسبة إلى 4.569%، مما يشير إلى أن المؤسسة نجحت في تحقيق أرباح تشغيلية جيدة مقارنة بالسنة السابقة.

- المقارنة بين السنتين: تعكس هذه الزيادة الكبيرة تحسن الأداء التشغيلي للمؤسسة، مما قد يكون نتيجة لخفض التكاليف التشغيلية، أو زيادة المبيعات، أو تحسين كفاءة التشغيل.

ب- هامش الربح الصافي:

- عام 2021: بلغت النسبة 1.20%، مما يدل على أن الشركة كانت تحقق هامش ربح ضعيف بالنسبة لمستوى مبيعاتها.
- عام 2022: تحسنت النسبة إلى 1.34%، مما يشير إلى تحسن طفيف في الربحية الصافية رغم استمرار ضعف الهامش.

الفصل الثاني:الإطار التطبيقي دراسة مؤسسة كوندور -برج بوعريرج-

- المقارنة بين السنتين: يعكس هذا التحسن تحسن في إدارة النفقات وتخفيض التكاليف أو زيادة الإيرادات بشكل متوازن مع المصاريف، لكنه لا يزال يشير إلى الحاجة إلى تحسين استراتيجيات التسعير والإنتاج لزيادة الربحية.

ج- العائد على الأصول (ROA):

- عام 2021: كانت النسبة (0.018-%)، مما يعني أن الشركة لم تكن قادرة على تحقيق عائد إيجابي على أصولها، مما قد يكون مؤشراً على سوء استغلال الموارد المالية.
- عام 2022: ارتفعت النسبة إلى 0.007%، مما يعكس تحسناً طفيفاً في استغلال الأصول لتحقيق أرباح، ولكنه لا يزال عند مستوى منخفض جداً.
- المقارنة بين السنتين: رغم أن التحسن إيجابي، إلا أن النسبة لا تزال ضعيفة، مما يشير إلى أن المؤسسة بحاجة إلى تحسين استخدام أصولها بكفاءة أعلى لتحقيق عوائد أفضل.

د- المردودية المالية (ROE):

- عام 2021: بلغت النسبة -0.036%، مما يشير إلى أن المؤسسة لم تكن تحقق عائداً إيجابياً لمساهميها، وهو مؤشر على ضعف الأداء المالي.
- عام 2022: تحسنت النسبة إلى 0.015%، مما يدل على تحسن في تحقيق العوائد على الأموال الخاصة، رغم أنه لا يزال عند مستوى ضعيف.
- المقارنة بين السنتين: التحسن في هذه النسبة يعد إشارة إيجابية، لكنه لا يزال غير كافٍ لجذب المستثمرين أو تحقيق نمو مستدام، مما يتطلب تبني استراتيجيات أفضل لزيادة العائد على حقوق الملكية.

بناءً على التحليل السابق يمكن ملاحظة أن مؤسسة كوندور حققت تحسناً عاماً في ربحيتها ومردوديتها بين عامي 2021 و2022، حيث تمكنت من تحقيق أرباح تشغيلية إيجابية وتحسين أدائها المالي، لكن لا تزال بعض المؤشرات مثل العائد على الأصول والمردودية المالية عند مستويات ضعيفة لذلك يجب على المؤسسة اتخاذ الإجراءات التالية لتعزيز ربحيتها وضمان استدامة نموها المالي:

- تحسين كفاءة استغلال الأصول من خلال زيادة الإنتاجية وتحسين إدارة التكاليف التشغيلية؛
 - تعزيز الاستراتيجيات التسويقية والتسعيرية لزيادة هوامش الربح وتحقيق أرباح أعلى من المبيعات؛
 - التركيز على استثمارات ذات عائد أعلى لتحسين العائد على حقوق المساهمين وزيادة جاذبية المؤسسة للمستثمرين؛
 - تحسين إدارة التدفقات النقدية وتقليل الديون لضمان استدامة الربحية وتقليل المخاطر المالية.
- إن اتخاذ قرارات مالية قائمة على تحليل دقيق لنسب الربحية والمردودية سيساعد المؤسسة في تحقيق نمو مالي مستدام وتعزيز موقعها التنافسي في السوق.

خلاصة الفصل:

حاولنا في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة كوندور-برج بوعريرج- لسنتي 2021 و2022، حيث تم دراسة مختلف أدوات التخطيط المالي التي تعتمد عليها المؤسسة في عملية اتخاذ القرارات المالية، فقد قمنا بتحليل التدفقات النقدية والموازنات التقديرية للمبيعات والإنتاج والمشتريات وكذا حساب مختلف النسب المالية، فتوصلنا إلى جملة من النتائج تمثلت في أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على أهم أداة من أدوات التخطيط المالي في اتخاذ قراراتها المالية المتمثلة في الموازنة التقديرية، وذلك من خلال مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المقدرة التي تمكنها من تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة، وكذلك الكشف عن أسباب الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية، بالإضافة إلى تحليل النسب المالية حيث لعبت دور مهم في تقييم الأداء المالي لمؤسسة كوندور، وذلك من خلال تحديد نقاط القوة والضعف فيها، وهذا ما يساهم في اتخاذ قرارات مالية صائبة مبنية على بيانات دقيقة وكذلك تعزيز كفاءة التخطيط المالي.

الْخَاتِمَةُ

من خلال هذه الدراسة تبين لنا الأهمية التي يلعبها التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية داخل مؤسسة كوندور الكترونيكس، حيث أنه تم في هذه الدراسة التطرق إلى الأدبيات النظرية لمتغيرات الدراسة، مع التركيز على مساهمة الموازنات التقديرية والنسب المالية في عملية اتخاذ القرار المالي هذا من الناحية النظرية، أما من الناحية التطبيقية فقد تم فيه التعريف بالمؤسسة كوندور ١ وعرض هيكلها التنظيمي إضافة إلى تحليل أهم الموازنات التقديرية والنسب المالية التي تعود إلى المؤسسة محل الدراسة، والتي تمثلت في التدفقات النقدية، موازنة المبيعات، موازنة المشتريات والإنتاج إضافة إلى نسب السيولة، النشاط، المديونية، والربحية والمردودية. وبهذا تم الوصول إلى جملة من النتائج وتقديم جملة من الاقتراحات والتي تمثلت فيما يلي.

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

- من خلال الدراسة التطبيقية خلال السنتين 2022/2021 ساهم التخطيط المالي في تحسين الوضع المالي لمؤسسة كوندور ، وذلك من خلال تقليل العجز النقدي، وتحسين الأداء التشغيلي وتعزيز السيولة.
- من خلال تحليل انحرافات الموازنة التقديرية للمبيعات اتضح أن التخطيط المالي يلعب دورا محوريا في تحليل الفجوات بين التوقعات والنتائج الفعلية للمبيعات.
- من خلال تحليل انحرافات الموازنة التقديرية للإنتاج يمكن للمؤسسة تقييم مدى دقة توقعاتها المالية والانتاجية، وتحليل الانحرافات لتحديد أسباب الفجوات بين الأداء المخطط والفعلي.
- أظهرت نتائج تحليل انحرافات الموازنة التقديرية للمشتريات لسنتي 2022/2021 على قدرة المؤسسة في التحكم في التكاليف وضبط التدفقات النقدية وتحديد الاحتياجات الفعلية للمواد التي تحتاجها لمواصلة عملياتها التشغيلية.
- من خلال تحليل نسب السيولة لمؤسسة كوندور الكترونيكس لسنتي 2022/2021 أظهرت النتائج على ضرورة إعادة النظر في السياسات المالية للمؤسسة.
- من خلال تحليل نسب النشاط لسنتي 2022/2021 أظهرت النتائج أن على المؤسسة مراجعة استراتيجياتها المالية والتشغيلية لتحسين معدلات الدوران، خصوصا من خلال رفع كفاءة استخدام الأصول في تحقيق المبيعات.
- من خلال تحليل نسب المديونية لسنتي 2022/2021 أظهرت النتائج أن يجب على المؤسسة ضمان توظيف الديون بشكل فعال، وذلك يحقق عوائد إيجابية ويجنبها مخاطر الإفراط في المديونية.
- من خلال تحليل نسب الربحية والمردودية لسنتي 2022/2021 أظهرت النتائج أن المؤسسة تمكنت من تحقيق أرباح تشغيلية إيجابية وتحسين أدائها المالي، وكذلك يجب عليها اتخاذ اجراءات لتعزيز ربحيتها وضمان نموها المالي وذلك من خلال اتخاذ قرارات مالية دقيقة.

اختبار الفرضيات:

انطلاقاً من النتائج المتوصل إليها في نهاية هذه الدراسة نستطيع تحديد مدى صحة الفرضيات الموضوعية سابقاً حيث أن:

- **الفرضية الأولى:** هذه الفرضية صحيحة، تعتبر الموازنات التقديرية من أهم أدوات التخطيط المالي المستخدمة في مؤسسة كوندور، والدليل على ذلك تشكيل مؤسسة كوندور فريق خاص لإعداد الموازنات التقديرية وذلك لتسهيل عملية اتخاذ القرارات المالية الملائمة على متخذي القرار.
- **الفرضية الثانية:** هذه الفرضية صحيحة، تعتمد مؤسسة كوندور على أدوات التخطيط المالي في اتخاذ قراراتها المالية عن طريق تحليل نتائج الموازنات التقديرية والنسب المالية، حيث يتم مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المخطط لها وتصحيح الانحرافات إن وجدت، كما يتم مقارنة مخرجات النسب المالية بالنسب المالية المحددة.
- **الفرضية الثالثة:** هذه الفرضية صحيحة، انطلاقاً من نتائج تحليل الموازنات التقديرية والنسب المالية تستطيع مؤسسة كوندور من تشخيص وضعيتها المالية، وبالتالي القدرة على اتخاذ القرارات المالية الصائبة، وذلك من خلال التحسن في نتائج سنة 2022 مقارنة بسنة 2021 مما يدل على استعادة المؤسسة من مخرجات التخطيط المالي.

🔗 **الاقتراحات:** هناك بعض الاقتراحات التي يمكن أن نقدمها في مجال الإدارة المالية:

- يجب على المؤسسة أن تهتم بوظيفة التحليل المالي فهي أداة تمهيدية وتسبق التخطيط المالي.
- ضرورة تثقيف كافة المستويات الإدارية والاعتماد عليها كأداة لاتخاذ اقرارات.
- إعطاء الإدارات والأقسام في المؤسسة فرصة أكثر لإبداء تصوراتهم ومقترحاتهم عند تحديد الأهداف المالية.
- تدريب الموظفين في مجال إعداد الموازنات التقديرية والاعتماد عليها كأداة للتخطيط المالي.
- على المؤسسة اللجوء إلى أساليب المفاضلة بين البدائل وعدم اعتمادها على الحكم الشخصي للمسؤول.
- على المؤسسة متابعة الانحرافات الناتجة بين الفعلي والمقدر ومحاولة تصحيحها.
- 🔗 **آفاق الدراسة:** لا شك أنه رغم الجهد المبذول في إتمام هذا البحث، فإن هذا الأخير لا يخلو من النقائص بسبب عدم قدرتنا على تناول كل نواحي الموضوع بالتفصيل، إلا أنه يمكن أن يكون هذا البحث جسراً يربط بين بحوث سبقت فأضاف إليها بعض المستجدات، لإثرائها وبعثها من جديد، وبحوث مقبلة كتمهيد لمواضيع يمكنها أن تكون إشكالية لأبحاث أخرى نذكر منها:

- دور نقطة تحليل التعادل في تحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية.
- دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة الاقتصادية.
- دور التخطيط المالي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- 1/ أحمد ماهر، اتخاذ اقرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الاسكندرية، 2007-2008.
- 2/ إبراهيم السيد، وائل رفعت خليل، التحليل المالي وإدارة المخاطر المالية، ط1، دار التعليم الجامعي للطباعة والنشر والتوزيع، 2016.
- 3/ جمال الدين المرسي، أحمد عبد الله اللحج، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، الدار الجامعية، كلية التجارة، الجامعة المنوفية، 2006 .
- 4/ جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، بوزريعة، الجزائر، 2005.
- 5/ حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الورق للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2008.
- 6/ سالم صلال الحسيناوي، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المدينة الفاضلة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2014.
- 7/ سيد عليوه، الإدارة المالية الحديثة، مكتبة جزيرة الورد، الطبعة الأولى، المنصورة.
- 8/ عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الطبعة الأولى، كلية التجارة، جامعتي الإسكندرية وبيروت العربية، 2002.
- 9/ عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، الطبعة الأولى، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2008.
- 10/ عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، أساسيات في الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.
- 11/ عطا علي الزبون، التخطيط المالي، زمزم ناشرون وموزعون، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2017.
- 12/ علي شريف، الإدارة المعاصرة، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 2000.
- 13/ فايز تيم، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الثانية، إثراء للنشر والتوزيع، الرياض المملكة العربية السعودية، 2011.
- 14/ فركوس محمد، الموازنات التقديرية - أداة فعالة لتسيير -، طبعة مزيدة ومنقحة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية - بن عكنون - الجزائر، 2001.
- 15/ فهمي مصطفى الشيخ، تحليل مالي، الطبعة الأولى، رام الله فلسطين، 2008.

- 16/ محمد صالح الحناوي وآخرون، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية، كلية التجارة، جامعة الاسكندرية، 2001.
- 17/ محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر ناشرون و موزعون، عمان، 2010 / 2011.
- 18/ مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2011.
- 19/ موسى قاسم القريوتي، علي خضر مبارك، أساسيات الإدارة الحديثة، الطبعة الثالثة مزودة ومنقحة، دار تسنيم للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 20/ هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2000.

ثانيا: الرسائل الجامعية

- 1/ السعيد يزيد، صفوان دحمان، التحليل المالي كأداة لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، تخصص إدارة مالية، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2017-2018.
- 2/ العياشي حسين، قربوز الشيخ، الموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم تجارية، مالية المؤسسة، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018-2019.
- 3/ بن حنيش بحوص، لبوابي أيوب، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة غرداية، الجزائر، 2021-2022.
- 4/ بوحديد إسمة، بحري أمال، مساهمة التحليل المالي للميزانية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر، علوم التسيير، مالية المؤسسة، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2018-2019.
- 5/ بوزربة رشيد، التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر في علوم التسيير، إدارة مالية، جامعة محمد بوضياف، مسيلة، 2017-2018.
- 6/ رحمتاني نورة، مقلاتي حنان، تأثير التقارير المالية على اتخاذ القرار المالي في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، مالية المؤسسات، جامعة 8 ماي 1945، قالمة، 2016-2017.

7/ رزاق صهيب، ديديش عاشور لخذاري خالد، دور التشخيص المالي في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبية، جامعة محمد خيضر ، بسكرة، 2021-2022.

8/ شرفة شريف، قتاتلية عصام، دور اتخاذ المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في علوم التسيير، مالية المؤسسات، جامعة 8ماي 1945، قالمة، 2019-2020.

ثالثا: المجالات والملتقيات

1/ خلود محمود لعموش، أثار القرارات المالية على نمو البلديات بالأردن، المجلة العربية للنشر العلمي، الاصدار الخامس، العدد خمسون، تاريخ الاصدار كانون الاول، 2022.

2/ فلاق نور الدين، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - دراسة حالة مؤسسات المباني الصناعية والنحاسي (BATICIC) خلال الفترة 2021-2022، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، المجلد 08، العدد 01، الجزائر، 2023.

3/ منصف شرفي، عميروش بوشلاغم، مجلة الدراسات المالية والمحاسبية، المجلد 12، العدد 1، 2021.

رابعا: المحاضرات

1/ بن جدو أمينة، مقياس التخطيط والرقابة المالية، مطبوعة موجهة لسنة أولى ماستر تخصص إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية التسيير وعلوم تجارية، قسم علوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج، 2023-2024.

2/ رزار رتيبة، اللطيف عبد الكريم، مطبوعة في مقياس التحليل المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة زيان عاشور، الجلفة، تخصص إدارة مالية، 2018-2019.

3/ محمد رزقي، مطبوعة في مقياس التحليل المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد البشير الابراهيمي، برج بوعرييج، تخصص إدارة مالية، 2022-2023.

الملاحق

الملحق رقم 01:

SPA CONDOR ELECTRONICS	
Budget 2021	
Budget Deglobalisé Trésorerie	
PLAN DE FINANCEMENT	
LIBELLE	Ciôture 2021
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissements reçus des clients	21 052 710 143,92
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	- 22 571 159 693,35
Intérêts et autres frais financiers payés	- 1 991 087 146,69
Impôts sur les résultats payés	-
Opérations en attente de classement :!!!!	- 10 473 494,53
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	- 3 520 010 190,65
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	419 522 423,58
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	- 3 100 487 767,08
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement	-
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	- 179 740 745,23
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	-
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	- 18 035 830,45
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	16 030 029,25
Intérêts encaissés sur placements financiers	31 895,86
Dividendes et quote-part de résultats reçus	-
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	- 181 714 650,57
Flux de trésorerie provenant des activités de financements	-
Encaissements suite à l'émission d'actions	73 988 200,00
Dividendes et autres distributions effectuées	-
Encaissements provenant d'emprunts	18 918 257 455,81
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	- 16 441 750 529,34
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	2 550 495 126,47
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	-
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	- 731 707 291,18
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	- 6 175 487 743,42
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	- 6 907 195 034,59
Variation de la trésorerie de la période	- 731 707 291,18
Rapprochement avec le résultat comptable	-

الملحق رقم 02:

SPA CONDOR ELECTRONICS									
Recap Budget des ventes globales 2021									
Prenez votre envol !									
Produits	QTE	Budget 2021		QTE	Clôture 2021		TRO 2021(%)	QTE	Valeur
		Valeur			Valeur				
Congélateurs	47 614,80	1 253 728 728,50		52 062,00	1 613 924 282,06		109%	129%	
Réfrigérateurs	149 283,87	4 325 915 651,19		114 946,20	3 969 590 664,22		77%	92%	
Distributeur Deau	279,00	2 464 576,00		559,80	1 871 266,29		201%	75%	
P. Réfrigérateurs	191 177,67	5 582 128 955,69		167 568,00	5 585 386 214,56		85%	100%	
Climatiseurs	216 465,00	8 792 369 759,21		271 288,20	6 028 538 903,44		125%	69%	
Radiateur A Gaz	114 300,00	1 589 342 190,43		45 093,00	653 142 614,93		39%	41%	
P. Climatiseur	330 765,00	10 381 711 949,64		316 381,20	6 681 681 518,36		96%	64%	
Machine A Laver	195 544,80	3 792 135 871,89		97 156,20	1 843 471 095,79		50%	49%	
Lave-Vaisselle	19 101,00	236 146 489,47		3 051,60	136 830 513,83		16%	58%	
P. Machine A Laver	214 645,80	4 028 282 361,37		100 207,80	1 980 301 609,63		47%	49%	
Produits Cuisinières	107 196,00	1 880 880 481,42		48 670,80	843 848 785,06		45%	45%	
Produits Micro-Ondes	34 701,00	325 405 717,34		13 522,20	140 871 538,91		39%	43%	
Produits Produits Blancs	129 436,20	1 086 040 823,54		127 989,60	1 465 872 282,17		99%	135%	
P. Produit Blancs	271 333,20	3 292 327 022,29		190 182,60	2 450 592 606,14		70%	74%	
Produits Bruns TV	299 274,00	7 398 552 273,81		38 936,40	1 306 505 487,08		13%	18%	
Produits Bruns Demo + Autres	550 800,00	567 194 891,98		14 932,20	125 141 277,07		3%	22%	
Produit Bruns	850 074,00	7 965 747 165,79		53 868,60	1 431 646 764,16		6%	16%	
Produits Téléphone	1 834 554,00	18 843 821 821,17		25 303,20	263 812 940,79		1%	1%	
Produits Tablettes	16 572,00	136 078 280,48		12 691,20	135 299 991,32		77%	99%	
Produits Informatique	50 568,00	1 269 707 721,46		3 765,00	83 263 120,03		7%	7%	
P. Multimedia (It)	1 901 694,00	20 249 607 823,10		41 759,40	482 376 052,13		2%	2%	
Panneaux Solaires	1 667 872,20	628 890 322,47		19 533,00	87 996 331,52		1%	14%	
Produits Polystyrène	73 734,54	371 508 846,33		1 743 850,30	331 120 394,90		89%	89%	
Produits Transformation Plastique	6 837 460,20	954 597 724,19		2 828,39	379 066,08		0%	0%	
Ventes M/Ses (Camera Et Video)	50 621,04	33 300 125,74		4 343,40	31 546 679,95		9%	95%	
Prestations (Camera Et Video)	-	1 804 109,34		-	9 230,78		0%	1%	
Ventes M/Ses (Projet Et Centralise)	-	1 117 200 000,00		28 998,69	359 588 383,01		0%	32%	
Prestations ((Projet Et Centralise)	-	5 400 000,00		6 736,40	260 815 954,52		0%	0%	
Accessoire	-	-		1 025 452,20	628 262 686,65		0%	0%	
Total Entreprises	12 395 377,65	54 612 506 405,96		3 701 709,98	20 311 653 492,39		30%	37%	

الملحق رقم 03:

SPA CONDOR ELECTRONICS BUDGET 2021 <i>Production</i>									
Recap Budget globale de la Physique et valeur									
Produits	Objectifs 2021		Clôture 2021		TRO 2021(%)				
	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	
Congélateurs	57 570,00	1 130 842 768,66	50 396,40	1 281 144 487,67	88%	113%			
Réfrigérateurs	155 809,49	4 092 115 611,54	127 850,40	4 090 211 296,91	82%	100%			
Distributeur Deau	-	-	-	-	-	-			
Complexe Réfrigérateur	213 379,49	5 222 958 380,21	178 246,80	5 371 355 784,58	84%	103%			
Climatiseurs	154 191,00	6 822 032 455,38	110 787,00	3 158 772 970,28	72%	46%			
Radiateur A Gaz	94 590,00	1 315 000 475,56	42 883,20	573 100 873,98	45%	44%			
Complexe Climatiseur	248 781,00	8 137 032 930,93	153 670,20	3 731 873 844,26	62%	46%			
Machine A Laver	197 265,60	3 561 653 090,23	97 367,40	1 669 997 470,06	49%	47%			
Lave-Vaisselle	-	-	2 503,20	98 603 848,12					
Unité Machine A Laver	197 265,60	3 561 653 090,23	99 870,60	1 768 601 318,18	51%	50%			
Cuisinières	115 512,00	2 919 561 945,10	52 240,80	1 119 919 185,65	45%	38%			
Chauffe-Eau	18 000,00	154 531 402,57	-	-	0%	0%			
Micro-Onde	37 127,40	335 697 775,80	30 875,40	267 459 460,48	83%	80%			
Autres Produits Blancs	58 104,00	872 356 899,40	9 156,60	88 528 420,31	16%	10%			
Unité Produit Blancs	228 743,40	4 282 148 022,86	92 272,80	1 475 907 066,44	40%	34%			
Total Electronenager	888 169,49	21 203 792 424,23	524 060,40	12 347 738 013,46	59%	58%			
Produits Bruns TV	217 110,00	5 663 619 521,30	40 733,40	1 256 426 650,92	19%	22%			
Produits Bruns Démo	243 000,00	671 992 539,34	18 804,00	19 207 345,80	8%	3%			
Unité Produit Bruns	460 110,00	6 335 612 060,64	59 537,40	1 275 633 996,72	13%	20%			
Produits Info	5 400,00	531 640 000,93	208,20	5 564 865,13	4%	1%			
Produits Smartphone	954 600,00	11 899 864 863,93	23 449,80	281 845 213,96	2%	2%			
Produits Tablette	-	-	18,60	257 365,72					
Unité Multimédia (It)	960 000,00	12 431 504 864,86	23 676,60	287 667 444,80	2%	2%			
Produit Camera Et Vidéo	-	-	-	-					
Produit climatiseur Centralise	-	-	-	-					
Unité Photovoltaique	2 064 000,00	129 789 620,19	4,20	1 233,79	0%	0%			
Produit Polystyrène	1 145 539,20	285 728 355,42	6 653 893,89	1 008 828 117,08	581%	353%			
Produits Transformation Plastique	10 463 522,95	1 066 517 009,18	478 702,20	268 192 183,44	5%	25%			
Total Entreprise	15 981 341,64	41 452 944 334,53	7 739 874,69	15 188 060 989,28	48%	37%			

الملحق رقم 04:

SPA CONDOR ELECTRONICS
BUDGET 2022



Recap Budget globale des achats MP ET NG 2021
Physique et valeur

Produits	Objectifs 2021		Clôture 2021		TRO 2021(%)	
	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur
Congélateurs	34 930,80	511 666 203,01	6 451,20	141 788 123,28	18%	28%
Réfrigérateurs	92 438,40	1 816 315 374,14	160 110,68	3 220 701 886,86	173%	177%
Distributeur Deau	1 320,00	11 121 098,92	-	-	0%	0%
Complexe Réfrigérateur	128 689,20	2 339 102 676,07	166 561,88	3 362 490 010,13	129%	144%
Climatiseurs	179 052,00	4 732 036 844,61	81 218,22	1 783 969 900,72	45%	38%
Radiateur A Gaz	102 600,00	818 810 632,09	25 179,84	79 886 239,58	25%	10%
Complexe Climatiseur	281 652,00	5 550 847 476,71	106 398,06	1 863 856 140,30	38%	34%
Machine A Laver	228 461,40	3 119 520 843,23	68 781,28	1 138 444 554,83	30%	36%
Lave-Vaisselle	3 691,20	103 479 805,40	1 011,12	24 221 787,21	27%	23%
Unité Machine A Laver	232 152,60	3 223 000 648,62	69 792,40	1 162 666 342,04	30%	36%
Cuisinières	95 686,80	1 203 047 574,24	39 370,90	772 920 509,60	41%	64%
Chauffe-Eau	19 605,00	121 247 808,96	-	-	0%	0%
Micro-Onde	27 701,40	173 593 872,09	15 373,44	83 223 171,54	55%	48%
Autres Produits Blancs	80 722,20	327 011 937,47	47 571,13	403 158 785,31	59%	123%
Unité Produit Blancs	223 715,40	1 824 901 192,76	102 315,47	1 259 302 466,45	46%	69%
Total Electroménager	866 209,20	12 937 851 994,16	445 067,82	7 648 314 958,92	51%	59%
Produits Bruns TV	276 801,00	4 830 281 360,94	64 480,34	1 335 983 355,13	23%	28%
Produits Bruns Démo	457 470,00	346 920 300,05	38 300,40	30 822 135,72	8%	9%
Unité Produit Bruns	734 271,00	5 177 201 660,99	102 780,74	1 366 805 490,85	14%	26%
Produits Info	45 420,00	1 215 321 329,99	870 912,00	31 909 951,49	3%	3%
Produits Smartphone	1 240 392,00	10 159 127 568,34	10 607,57	118 942 342,92	1%	1%
Produits Tablette	-	-	-	-	0%	0%
Unité Multimedia (II)	1 285 812,00	11 374 448 898,33	881 519,57	150 852 294,41	69%	1%
Unité Photovoltaïque	2 079 000,00	384 763 794,20	692 796,90	10 852 415,59	33%	3%
Produits Polystyrène	2 786,40	604 280 421,73	1 120,26	233 080 682,79	40%	39%
Produits Transformation Plastique	135 057,60	1 013 674 683,11	2 266,32	672 307 303,31	2%	66%
Achat M/Ses (Camera Et Vidéo)	50 621,04	17 196 214,65	-	7 298 908,32	0%	42%
Achat M/Ses (Clim Centralise Et Projet)	-	444 611 150,61	2 217,60	118 053 307,33	0%	27%
Autres	-	-	82,80	1 303 755,18	0%	0%
Total Entreprise	5 153 757,24	31 954 028 817,78	2 127 852,00	10 208 869 116,72	41%	32%

الملحق رقم 05:

SPA CONDOR ELECTRONICS

BUDGET 2021

Structure: CONDOR SPA

Désignation des produits	TOTAL
1- Installations techniques, matériel et outillage industriels (Equipements & PDR) 1	1 071 117 940
2- Achats constructions (Infrastructures de base) 20an	6 000 000
3- Terrain -agencement et aménagement de terrain	0
4- Autres immobilisations 5an	10 301 675
Total général	1 087 419 615
Dotation	108 826 878
Structure: COMPLEXE CLIMATISEURS	
1- Installations techniques, matériel et outillage industriels (Equipements & PDR)	191 713 032
Sous Total	191 713 032
dotation	19 171 303
Structure: COMPLEXE REF	
1- Installations techniques, matériel et outillage industriels (Equipements & PDR) :	28 214 914
2- Achats constructions (Infrastructures de base) :	0
3- Terrain -agencement et aménagement de terrain :	0
4- Autres immobilisations :	0
Sous Total	28 214 914
dotation	2 821 491
SPA Condor Multimédia	
1- Installations techniques, matériel et outillage industriels (Equipements & PDR) :	242 054 606
Sous Total	242 054 606
dotation	24 205 461
Structure: U P BLANCS	
1- Installations techniques, matériel et outillage industriels (Equipements & PDR) :	231 460 174
2- Achats constructions (Infrastructures de base) :	6 000 000
3- Terrain -agencement et aménagement de terrain :	0
4- Autres immobilisations :	10 301 675
Sous Total	247 761 849
dotation	24 861 101
Structure: MACHINE A LAVER	
1- Installations techniques, matériel et outillage industriels :	62 366 051
Sous Total	62 366 051
dotation	6 236 605
Structure: UNITE INJECTION PLASTIQUE	
1- Installations techniques, matériel et outillage industriels (Equipements & PDR) :	54 000 000
Sous Total	54 000 000
dotation	5 400 000
Structure: UNITE POLYSTYRENE	
Désignation des produits	TOTAL
1- Installations techniques, matériel et outillage industriels (Equipements & PDR) :	1 080 000
Sous Total	1 080 000
dotation	108 000
Structure: UNITE CRISTOR (REF03)	
Sous Total	0
dotation	0
Structure: Unité Photovoltaïque	
1- Installations techniques, matériel et outillage industriels (Equipements & PDR) :	260 229 163
Sous Total	260 229 163
dotation	26 022 916

الملحق رقم 06:



Budget analytique mensuel	Clôture 2021
Chiffre d'affaires brut	
Produit fabriqué	19 350 444 957,91
Produit négoce	684 719 179,45
Services	276 490 135,04
Rabais & ristournes sur objectifs	- 734 432 988,12
Chiffres d'affaires net	19 577 220 504,27
o Production stockée	14 726 940 253,62
o Production déstockée	17 892 125 259,74
Variation stocks produits finis------(B)	- 3 165 185 006,12
Achats consommés	
Produit fabriqué	10 665 468 590,40
Produit négoce	908 075 702,43
Services	
Autres Consommations	75 025 009,60
Autres services	1 966 171 523,28
Consommation de l'exercice	13 614 740 747,72
% du CA	0,42
Valeur ajoutée	2 797 294 750,44
Charges de personnel "unité opérationnel"	1 269 399 101,34
Charges de personnel "support"	925 644 138,06
Impôts, taxes et versements assimilés	219 450 621,06
Excédent brut d'exploitation	382 800 889,97
EBE en % du CA	0,02
Autres charges opérationnelles	92 449 274,06
Dotations aux amortissements	1 544 379 773,44
Résultat opérationnel	- 1 254 028 157,53
Charges financières	953 245 187,02
Résultat financier	- 953 245 187,02
Résultat ordinaire avant impôt	- 2 207 273 344,55
Impôts	
Résultat net	- 2 207 273 344,55
Résultat net/CA	0,07

الملحق رقم 07:

SPA CONDOR ELECTRONICS	
Budget 2022	
Budget Déclaté Trésorerie	
PLAN DE FINANCEMENT	
LIBELLE	Closure 2022
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	
Encaissements reçus des clients	21 601 657 677,08
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel	- 20 916 722 662,16
Intérêts et autres frais financiers payés	- 1 743 507 727,24
Impôts sur les résultats payés	- 1 423 229 865,28
Opérations en attente de classement	-
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires	- 2 481 802 577,59
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires	973 677 082,97
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)	- 1 508 125 494,62
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement	-
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	- 48 955 350,59
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles	27 000 000,00
Décaissements sur acquisitions d'immobilisations financières	- 37 436 270,38
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières	363 082 835,03
Intérêts encaissés sur placements financiers	-
Dividendes et quote-part de résultats reçus	-
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissements (B)	303 691 214,06
Flux de trésorerie provenant des activités de financements	-
Encaissements suite à l'émission d'actions	-
Dividendes et autres distributions effectuées	-
Encaissements provenant d'emprunts	1 565 227 617,00
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées	- 3 823 921 501,11
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)	- 2 258 693 884,11
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités	-
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)	- 3 463 128 164,68
Trésorerie ou équivalent de trésorerie au début de la période	- 3 616 148 362,09
Trésorerie ou équivalent de trésorerie à la fin de la période	- 7 079 276 526,76
Variation de la trésorerie de la période	- 3 463 128 164,68
Rapprochement avec le résultat comptable	
RECETTES	40 839 408 687
DEPENSES	46 656 288 961
	5 816 880 274

الملحق رقم 08:



Recap Budget des ventes globales 2022

Produits	Budget 2022		Realisations 2022		TRO 2021(%)	
	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur
Congélateurs	46 549,80	1 493 462 897,84	34 096,20	1 214 693 831,34	73%	81%
Réfrigérateurs	184 333,80	6 698 508 347,67	90 738,00	3 568 859 853,56	49%	53%
Distributeur D'eau	6 392,40	59 195 758,07	-	-	0%	0%
P. Réfrigérateurs	237 276,00	8 251 167 003,59	124 834,20	4 783 553 684,90	53%	58%
Climatiseurs	144 537,00	6 999 578 288,48	131 427,60	4 190 122 669,47	91%	60%
Radiateur A Gaz	85 296,00	1 500 302 381,40	108 451,20	1 465 764 636,94	127%	98%
P. Climatiseur	229 833,00	8 499 880 669,87	239 878,80	5 655 887 306,41	104%	67%
Machine A Laver	128 988,60	2 721 055 895,52	104 287,80	2 448 721 327,57	81%	90%
Lave-Vaisselle	12 204,00	353 954 001,36	1 731,60	78 100 062,70	14%	22%
P. Machine A Laver	141 192,60	3 075 009 896,88	106 019,40	2 526 821 390,27	75%	82%
Produits Cuisiniers	48 121,20	1 211 280 945,88	51 400,80	1 467 108 075,02	107%	121%
Produits Micro-Ondes	17 332,20	201 478 996,33	16 865,40	18 063 974,15	97%	9%
Produits Produits Blancs	102 034,80	960 908 428,23	68 266,20	1 485 172 049,18	67%	156%
P. Produit Blancs	167 488,20	2 363 668 370,44	30 546,60	782 776 662,19	18%	33%
Produits Bruns TV	53 928,00	1 717 295 415,66	19 452,00	217 249 335,71	36%	13%
Produits Bruns Demo + Autres	258 000,00	274 236 836,15	54 923,40	700 959 025,33	21%	256%
Produit Bruns	311 928,00	1 991 531 251,81	104 922,00	1 700 985 023,23	34%	85%
Produits Téléphone	102 000,00	1 122 884 970,00	36 859,20	589 053 506,08	36%	52%
Produits Tablettes	-	-	358,80	7 820 676,86	0%	0%
Produits Informatique	-	-	131,40	5 315 366,88	0%	0%
P. Multimedia (It)	102 000,00	1 122 884 970,00	37 349,40	602 189 549,82	37%	54%
Panneaux Solaires	1 249 851,00	455 409 462,56	63 645,60	120 203 879,10	5%	26%
Produits Polystyrène	222 077,63	361 440 000,00	727 324,80	270 285 803,71	328%	75%
Produits Transformation Plastique	130 439,21	43 081 908,11	1 329,00	206 434,74	1%	0%
Ventes M/Ses (Camera Et Vidéo)	26 934,00	70 167 353,80	68 576,75	14 332 407,56	255%	20%
Prestations (Camera Et Vidéo)	-	5 654 756,34	102 138,00	311 313 102,11	0%	5505%
Ventes M/Ses (Projet Et Centralise)	-	238 560 000,00	27 863,42	243 145 578,25	0%	102%
Prestations ((Projet Et Centralise)	-	447 660 000,00	15 745,23	381 575 828,38	0%	85%
Accessoire	-	-	60 121,80	690 932 952,05	0%	0%
Total Entreprise	2 819 019,64	26 926 115 643,39	1 710 295,00	18 084 209 602,71	61%	67%

الملحق رقم 09:

SPA CONDOR ELECTRONICS BUDGET 2022										
Recap Budget globale de la Production 2022 Physique et valeur										
Produits	Objectifs 2022		Réalizations 2022		TR0 2022(%)					
	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur
Congélateurs	40 430	1 127 717 959	44 493	1 154 835 574	-4 063	-27 117 615	110%	102%		
Réfrigérateurs	171 797	5 343 085 868	96 814	5 041 336 748	74 984	301 749 119	56%	94%		
Complexe Réfrigérateur	225 427	6 606 365 527	84 784	6 196 172 323	140 643	410 193 205	38%	94%		
Climatiseurs	103 987	5 522 629 527	94 297	4 607 191 554	9 690	915 437 973	91%	83%		
Radiateur A Gaz	59 166	1 322 351 067	91 946	1 148 176 514	-32 780	174 174 553	155%	87%		
Complexe Climatiseur	97 892	4 106 988 357	111 746	5 755 368 068	-13 854	-1 648 379 712	114%	140%		
Machine A Laver	110 687	2 206 980 702	103 102	2 579 678 207	7 585	-372 697 505	93%	117%		
Lave-Vaisselle	5 326	219 417 038	2 341	117 697 634	2 984	101 719 404	44%	54%		
Unité Machine A Laver	116 012	2 426 397 740	63 266	2 697 375 841	52 746	-270 978 101	55%	111%		
Cuisinières	44 470	974 195 139	88 841	1 131 400 945	-44 371	-157 205 807	200%	116%		
Ch chauffe-Eau	0	0	5 559	81 403 256	-5 559	-81 403 256	0%	0%		
Micro-Onde	15 370	139 643 091	19 826	197 994 942	-4 456	-58 351 850	129%	142%		
Autres Produits Blancs	16 201	279 778 100	44 251	437 690 901	-28 049	-157 912 800	273%	156%		
Unité Produit Blancs	76 042	1 393 616 330	95 086	1 848 490 044	-19 044	-454 873 713	125%	133%		
Total Electroménager	580 634	17 271 360 192	212 929	16 497 406 276	367 705	773 953 917	37%	96%		
Produits Bruns TV	48 229	1 533 439 435	111 359	1 423 609 693	-63 130	109 829 742	231%	93%		
Produits Bruns Démo	147 780	141 191 022	11 793	1 143 615 154	135 987	129 754 867	8%	8%		
Unité Produit Bruns	196 009	1 674 630 457	73 892	1 435 045 847	122 118	239 584 610	38%	86%		
Produits Info	0	0	0	0	0	0	0%	0%		
Produits Smartphone	98 336	937 526 320	43 352	747 325 235	54 983	190 201 085	44%	80%		
Produits Tablette	0	0	23 146	53 672 502	-23 146	-53 672 502	0%	0%		
Unité Multimedia (It)	98 336	937 526 320	39 899	800 997 737	58 437	136 528 583	41%	85%		
Produit Camera Et Vidéo	0	60 724 412	0	0	0	60 724 412				
Produit climatiseur Centralise	0	560 471 186	0	0	0	560 471 186				
Unité Photovoltaïque	2 115 460	304 097 007	186 137	124 224 635	1 929 323	179 872 372	9%	41%		
Unité Polystyrène	846 125	374 903 107	1 823 657	310 455 597	-977 532	64 447 510	216%	83%		
Produits Transformation Plastique	147 179	34 465 526	3 146 040	1 657 286 350	-2 998 861	-1 622 820 824	2138%	4809%		
Total Entreprise	3 983 743	21 218 178 208	3 289 532	20 825 416 441	694 211	392 761 767	83%	98%		

الملحق رقم 10:

SPA CONDOR ELECTRONICS BUDGET 2022									
Recap Budget globale des achats MP ET NG 2022									
Physique et valeur									
Produits	Objectifs 2022		Réalizations 2022		TRO 2021(%)				
	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	QTE	Valeur	
Congelateurs	40783,8	783692615,3	0	0	0%	0%			
Réfrigérateurs	187619,9	3062042902	238736,3	3884210407	127%	127%			
Distributeur Deau	14 494	106 174 000	0	0	0%	0%			
Complexe Réfrigérateur	242897,3	3951909518	238736,3	3884210407	98%	98%			
Climatiseurs	105851,4	3706777199	120041,5	3321399973	113%	90%			
Radiateur A Gaz	54859,8	739904672,6	0	0	0%	0%			
Complexe Climatiseur	160711,2	4446681872	120041,5	3321399973	75%	75%			
Machine A Laver	93634,8	1380067946	86023,75	133397377	92%	97%			
Lave-Vaisselle	5325,6	154519040,8	0	0	0%	0%			
Unité Machine A Laver	98960,4	1534586986	86023,75	133397377	87%	87%			
Cuisinières	26041,2	406311548,1	159163,4	2090445760	611%	514%			
Chauffe-Eau	0	0	0	0	0%	0%			
Micro-Onde	8285,4	49952125,56	0	0	0%	0%			
Autres Produits Blancs	8790,6	110035832	0	0	0%	0%			
Unité Produit Blancs	43117,2	566299505,6	159163,4	2090445760	369%	369%			
Total Electroménager	545 686	10 499 477 882	603 965	10 630 033 517	111%	101%			
Produits Bruns TV	32136,6	717584883	284679,3	1416269877	886%	197%			
Produits Bruns Demo	132005,4	99015958,82	0	0	0%	0%			
Unité Produit Bruns	164 142	316 600 842	284 679	1 416 269 877	173%	173%			
Produits Info	0	0	0	0	0%	0%			
Produits Smartphone	98335,8	660229803,2	80604,73	541182788,3	82%	82%			
Produits Tablette	0	0	0	0	0%	0%			
Unité Multimedia (It)	98 336	660 229 803	80 605	541 182 788	82%	82%			
Unité Photovoltaïque	2 115 486	241 949 252	24 169	2 764 213	1%	1%			
Produits Polystyrène	2 957	171 707 523	5 945	345 214 609	201%	201%			
Produits Transformation Plastique	1 768	540 260 814	1 388	424 345 168	79%	79%			
Achat M/Ses (Camera Et Vidéo)	0	99 881 897	0	58 340 544	0%	58%			
Achat M/Ses (Clim Centralise Et Projet)	0	343 040 555	0	87 594 551	0%	26%			
Autres	0	311 500 564	0	44 330 047	0%	14%			
Total Entreprise	2 928 374	13 684 649 132	1 000 751	13 550 075 315	34%	99%			

الملحق رقم 11:

SPA CONDOR ELECTRONICS

BUDGET 2022

Structure: CONDOR SPA

Recap. Budget des Achats Investissements 2022

Désignation des produits	realisation 2022
1- Installations techniques, matériel et outillage industriels (Equipements)	521 309 400
2- Achats constructions (Infrastructures de base) 20an	17 220 000
3- Terrain -agencement et aménagement de terrain	8 460 000
4- Autres immobilisations 5an	27 705 000
Total général	574 694 400
Dotation	56 960 190
Structure: COMPLEXE CLIMATISEURS	
1- Installations techniques, matériel et outillage industriels (Equipements)	109 082 400
Sous Total	109 082 400
dotation	10 908 240
dotation	-
SPA Condor Multimédia	
1- Installations techniques, matériel et outillage industriels (Equipements)	262 383 000
2- Achats constructions (Infrastructures de base) :	-
3- Terrain -agencement et aménagement de terrain :	8 460 000
4- Autres immobilisations :	-
Sous Total	270 843 000
dotation	26 238 300
Structure: U P BLANCS	
1- Installations techniques, matériel et outillage industriels (Equipements)	36 420 000
2- Achats constructions (Infrastructures de base) :	5 220 000
3- Terrain -agencement et aménagement de terrain :	-
4- Autres immobilisations :	27 345 000
Sous Total	68 985 000
dotation	6 053 250
Structure: MACHINE A LAVER	
1- Installations techniques, matériel et outillage industriels :	55 104 000
Sous Total	55 104 000
dotation	5 510 400
Structure: UNITE INJECTION PLASTIQUE	
1- Installations techniques, matériel et outillage industriels (Equipements)	55 542 000
2- Achats constructions (Infrastructures de base) :	12 000 000
3- Terrain -agencement et aménagement de terrain :	-
4- Autres immobilisations :	360 000
Sous Total	67 902 000
dotation	7 972 200
Structure: UNITE POLYSTYRENE	
Désignation des produits	TOTAL
1- Installations techniques, matériel et outillage industriels (Equipements)	2 778 000
Sous Total	2 778 000
dotation	277 800

الملحق رقم 12:



Budget analytique mensuel	Clôture 2022
Chiffre d'affaires net	
Produit fabriqué	16 013 293 996,55
Produit négoce	1 295 287 880,60
Services	775 627 725,56
Rabais & ristournes sur objectifs	-
Chiffres d'affaires net	18 084 209 602,71
o Production stockée	20 825 416 441,40
o Production déstockée	23 566 623 280,10
Variation stocks produits finis------(B)	2 741 206 838,69
Achats consommés	-
Produit fabriqué	13 614 719 584,84
Produit négoce	1 144 509 162,24
Services	-
Autres Consommations	77 275 680,95
Autres services	1 668 143 625,10
Consommation de l'exercice	16 504 648 053,13
% du CA	0,55
Valeur ajoutée	4 320 768 388,28
Charges de personnel "unité opérationnel"	1 362 652 227,98
Charges de personnel "support"	767 704 251,42
Impôts, taxes et versements assimilés	28 016 602,45
Excédent brut d'exploitation	2 162 395 306,43
EBE en % du CA	0,08
Autres charges opérationnelles	402 163 198,54
Dotations aux amortissements	1 286 969 018,50
Résultat opérationnel	473 263 089,39
Charges financières	1 258 810 710,18
Résultat financier	- 1 258 810 710,18
Résultat ordinaire avant impôt	- 785 547 620,79
Impôts	-
Résultat net	- 785 547 620,79
Résultat net/CA	0,03

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
–	الإهداء
–	شكر وعرفان
I	ملخص الدراسة
II	قائمة المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
V	قائمة الملاحق
أ-ج	مقدمة
	الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرار المالي
06	تمهيد
07	المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي
07	المطلب الأول: تعريف التخطيط المالي وأهميته
09	المطلب الثاني: أنواع التخطيط المالي
10	المطلب الثالث: مراحل التخطيط المالي والعوامل المؤثرة فيه
12	المطلب الرابع: أدوات التخطيط المالي
18	المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرار المالي
18	المطلب الأول: تعريف القرار المالي وخصائصه
20	المطلب الثاني: أنواع القرار المالي
21	المطلب الثالث: خطوات اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه
24	المطلب الرابع: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي
25	المبحث الثالث: الدراسات السابقة
25	المطلب الأول: الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط المالي
26	المطلب الثاني: الدراسات السابقة المتعلقة باتخاذ القرار المالي
27	المطلب الثالث: الدراسات السابقة المتعلقة بالتخطيط المالي واتخاذ القرار المالي

28	المطلب الرابع: مقارنة الدراسة الحالية بالدراسة السابقة
30	خلاصة الفصل الأول
	الفصل الثاني: الإطار التطبيقي دراسة مؤسسة كوندور - برج بوعريرج -
32	تمهيد
33	المبحث الأول: تقديم مؤسسة كوندور - برج بوعريرج -
33	المطلب الأول: لمحة تاريخية لمؤسسة كوندور
34	المطلب الثاني: لمحة جغرافية وديمغرافية لمؤسسة كوندور
35	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة كوندور
38	المبحث الثاني: تحليل انحرافات التدفقات النقدية والموازنات التقديرية لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022
38	المطلب الأول: تحليل التدفقات النقدية لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022
40	المطلب الثاني: تحليل الموازنة التقديرية للمبيعات لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022
41	المطلب الثالث: تحليل الموازنة التقديرية للإنتاج لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022
43	المطلب الرابع: تحليل الموازنة التقديرية للمشتريات لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022
44	المبحث الثالث: تحليل النسب المالية لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022
44	المطلب الأول: تحليل نسب السيولة لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022
45	المطلب الثاني: تحليل نسب النشاط لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022
47	المطلب الثالث: تحليل نسب المديونية السيولة لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022
49	المطلب الثالث: تحليل نسب المردودية والربحية لمؤسسة كوندور لسنتي 2021 و 2022
51	خلاصة الفصل الثاني
	الخاتمة
	قائمة المراجع

..... فهرس المحتويات

	الملاحق
	فهرس المحتويات

الملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي داخل المؤسسة الاقتصادية كوندور، حيث تمت الإحاطة بمفاهيم حول التخطيط المالي والقرار المالي في الجانب النظري، ثم إسقاط الدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي وذلك على المؤسسة الاقتصادية الجزائرية كوندور، ومن أجل ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي لوصف متغيرات الدراسة، والمنهج التحليلي لتحليل القوائم المالية المتمثلة في الميزانيات والموازنات التقديرية لسنتي 2021 و 2022 لمؤسسة كوندور-برج بوعريريج-.

وقد توصلت الدراسة إلى عدة نتائج أهمها أن التخطيط المالي يقوم على تحديد الأهداف ومحاولة تجسيدها عبر التنبؤ عن طريق تحليل كل من الموازنات التقديرية والنسب المالية، ومن ثم اتخاذ القرارات المالية المناسبة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي، اتخاذ القرار المالي، الموازنة التقديرية، النسب المالية.

Abstract:

This study aimed to indentify the role of financial planning in financial decision-making within the economic institution condor, Concepts of financial plaling and financial dicision-making were covered in the theoretical aspect , then the field study was applied to the algerian economic institution. To do this, the descriptive and analytical approach was used to describe the stady variables , The condor institution-Bordj Bou Arreridj-. To analyse the financial statements represented by the budgets and estimated budgets for the years 2021 and 2022 of the condor- Bordj Bou Arreridj-.

The study reached several conclusion, the most important of which is that financial planning is based on setting goals and attempting to achieve them through forecasting by analyzing both estimated budgets and financial ratios, and then making appropriate.

Key words: Financial planning, Financial decision-making, Estimated budget, Financial proportions.