



جامعة محمد البشير الإبراهيمي - برج بوعريريج -
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي

الميدان: علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

بعنوان:

دور التخطيط المالي باستعمال الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية
في المؤسسة الاقتصادية
- دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر لولاية ورقلة خلال الفترة
(2014 - 2015 - 2016) -

إعداد الطلبة

- لعباشي محسن إشراف الأستاذ

- لعباشي عبد الحكيم

د. عقون عبد السلام

لجنة المناقشة

الصفة	الرتبة	الأستاذ(ة)
رئيسا	أستاذ مساعد قسم " أ "	محبوب بوقرة
مشرفا	أستاذ التعليم العالي	عقون عبد السلام
ممتحنا	أستاذ مساعد قسم " أ "	عبد الواحد سمية

السنة الجامعية : 2020/2019

شكر وعرافان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم :

" من لم يشكر الناس لم يشكر الله "

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

الحمد لله على إحسانه والشكر له على توفيقه وامتنانه ونشهد أن لا إله إلا الله وحده لا شريك له تعظيما لشأنه

ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رضوانه

صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

بعد شكر الله سبحانه وتعالى على توفيقه لنا لإتمام هذا البحث المتواضع نتقدم بجزيل الشكر إلى الوالدين العزيزين

اللذان أعانانا وشجعانا على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح

وإكمال الدراسة الجامعية والبحث، كما نتوجه بالشكر الجزيل إلى من شرفنا بإشرافه على مذكرة بحثنا الأستاذ

الدكتور " عقون عبد السلام " الذي لن تكفي حروف هذه المذكرة لإيفائه حقه بصبره الكبير علينا، ولتوجيهاته

العلمية التي لا تقدر بثمن، والتي ساهمت بشكل كبير في إتمام هذا العمل، وإلى كل أساتذة الكلية وإلى جميع طلبة

السنة الثانية ماستر شعبة علوم التسيير، قسم إدارة مالية، وإلى كل العاملين بالكلية، كما نتوجه بخالص شكرنا

وتقديرنا إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد على إنجاز وإتمام هذا العمل .

" رب أوزعني أن أشكر نعمتك التي أنعمت علي وعلى والدي وأن أعمل صالحا ترضاه وأدخلني برحمتك

في عبادك الصالحين "

" كن عالما فإن لم تستطع كن متعلما ، فإن لم تستطع فأحب العلماء ، فإن لم تستطع فلا تبغض

حقهم "

لعاشي محسن

لعاشي عبد الحكيم

الإهداء

اللهم لك الحمد كله وإليك يرجع الفضل كله علانيته وسره..... لا يطيب الليل إلا بشكركولا يطيب

النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك .

أما بعد فأتقدم بأسمى عبارات الشكر والامتنان والتقدير

إلى بسمه الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحی إلى أعلى ما في الكونامي

الحبيبة

إلى من كله الله بالهيبة والوقار .. إلى من أحمل اسمه بكل افتخار ... إلى من مهد لي طريق العلم أبي العزيز إلى أعز

ما لدي في هذه الدنيا إخوتي كل باسمه وأخص بذكري العزيزي على قلبي : نور الدين ،السعيد

إلى البراعم الصغار: أميمة، أريج، رهف، عبيدة، شاهين، أسيل، مرام، بهاء الدين، سلوه، إسراء.

إلى رفيق الدرب إلى من شاركني في إنجاز هذا العمل: عبد الحكيم لعباشي.

إلى رمز الصداقة وحسن العلاقة وأخص بالذكر: كلمن لعباشي " كمال، فيصل، سمير، عز الدين، رمضان، عبد

الباسط، عبد الملك، ع الرؤوف، حسان "

إلى زملائي طلبة الماجستير 02 إدارة مالية دفعة 2020

" وأخص بالذكر: بلال، عاشور، ع الغني، أسامة، إدريس، عبد الرحمان، عمار، عزوز، غانو، حمزة، البشير "

إلى كل أفراد دفعتي دون استثناء

إلى كل من حملهم قلبي ولم يذكرهم قلبي

لعباشي محسن

الإهداء

أحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على نعمه ومنه وكرمه أن وفقني لإنجاز هذا العمل الذي أهديته إلى من قال
فيهم الرحمان :

"واخفض لهما جناح الذل من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا "

إلى من أرتني نور الحياة وعلمتني أول الكلمات، إلى نبع العطاء وجنة في الدنيا وشفاعتي في الآخرة إلى من حملتني
تسعا إلى أمي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها إلى الحبيب الغالي وسندي في هذه الحياة، إلى الذي سلحتني
بإرشاداته ولم يبخل علي بشيء طيلة حياته، إلى أغلى ما أملك في الحياة أبي الغالي حفظه الله وأطال في عمره

إلى الأخ العزيز: يسين

إلى البراعم الصغار:

أسيل، رقية، أيمن

أهدي ثمرة هذا العمل إلى:

إلى رفيق الدرب إلى من شاركني في إنجاز هذا العمل: محسن لعباشي.

إلى الإخوة والأصدقاء

سامي، عدلان، ع الباسط، يعقوب، فيصل، إدريس، حمزة، عبد الغني، مصطفى، عبد الرحيم، عبد الرشيد.

إلى زملائي طلبة الماستر 2 إدارة مالية دفعة 2020

"وأخص بالذكر: بلال، عاشور، عبد الغني، أسامة، عبد الرحمان، إدريس، حمزة، البشير"

إلى كل أفراد دفعتي

إلى كل أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في عملي هذا إلى كل من يحمل في قلبه ذرة ود لي .

لعباشي عبد الحكيم

ملخص:

من خلال هذا البحث حاولنا معرفة مدى تأثير التخطيط المالي باستعمال الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، وهذا من خلال دراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر خلال السنوات الثلاث 2014، 2015، 2016، وعليه تناولنا في هذه الدراسة الإطار النظري للتخطيط المالي، القرارات المالية والموازنة التقديرية وكذا الإطار التطبيقي للمؤسسة محل الدراسة.

أثبتت الدراسة أن التخطيط المالي يستطيع أن يوفر قراءة مالية شاملة وواضحة المعالم للحالة المالية للمؤسسة وتقييم السياسات المتبعة من طرفها، وذلك لما يوفره من معلومات مالية دقيقة حول مختلف العمليات التي تمكن المؤسسة من اتخاذ مختلف القرارات المالية، من بينها قرار التمويل، الاستثمار، توزيع الأرباح التي يتم اتخاذها بناء على النتائج المحققة من قبلها اعتمادا على مختلف الموازنات التقديرية.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي، القرارات المالية، الموازنة التقديرية، الإنحرافات.

Summary :

Through This research, we tried to find out extent of the impact of financial planning by using the estimated budget in making financial decisions in the economic institution, and this through a field study of the algeria telecom corporation during the three years 2014, 2015, 2016, and therefore we dealt in this study the theoretical framework for financial planning, financial decisions and the estimated budget, as well as the applied framework of the institution under study.

The study proved that financial planning can provide a comprehensive and clear financial reading of the financial situation of the institution and the evaluation of the policies adopted by it, because it provides accurate financial information about the various processes that enable the institution to make various financial decisions, from financing decision, investment, distribution of profits that are made, based on the result achieved by it, according to various budgets

Key words : financial planning, financial decisions, Budget, Déviations .

الفهرس

فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
	الإهداء
	التشكرات
I-II	فهرس المحتويات
III	قائمة الجداول
IV	قائمة الأشكال
أ - ب - ج - د	المقدمة
الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للدراسة	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي
03	المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي
04	المطلب الثاني: خطوات التخطيط المالي وأهدافه
05	المطلب الثالث: أنواع التخطيط المالي والعوامل المؤثرة فيه
06	المطلب الرابع: أدوات التخطيط المالي
08	المبحث الثاني: القرارات المالية
09	المطلب الأول: قرار التمويل
11	المطلب الثاني: قرار الاستثمار
13	المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح
14	المطلب الرابع: العلاقة بين الموازنات التقديرية واتخاذ القرارات المالية
20	المبحث الثالث: دراسات سابقة
20	المطلب الأول: استعراض الدراسات السابقة
22	المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات
23	المطلب الثالث: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية
24	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ورقلة	
26	تمهيد

27	المبحث الأول: تقديم الدراسة
27	المطلب الأول: تقديم المؤسسة
30	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة
32	المطلب الثالث: منهجية الدراسة
34	المبحث الثاني: النتائج ومناقشتها
34	المطلب الأول: الموازنة التقديرية للمبيعات وعلاقتها بقرار توزيع الأرباح
36	المطلب الثاني: الموازنة التقديرية للتسيير وعلاقتها بقرار التمويل
39	المطلب الثالث: الموازنة التقديرية للاستثمار وعلاقتها بقرار الاستثمار
43	خلاصة الفصل
45	الخاتمة
49	قائمة المراجع
52	الملاحق

قائمة الجداول:

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
15	الطرق المستخدمة للتنبؤ بالمبيعات	01
34	انحراف المبيعات لسنة 2014	02
35	انحراف المبيعات لسنة 2015	03
35	انحراف المبيعات لسنة 2016	04
36	انحراف التسيير لسنة 2014	05
37	انحراف التسيير لسنة 2015	06
38	انحراف التسيير لسنة 2016	07
39	انحراف الاستثمارات لسنة 2014	08
40	انحراف الاستثمارات لسنة 2015	09
41	انحراف الاستثمارات لسنة 2016	10

قائمة الأشكال:

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
30	الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر	01

مقدمة

مقدمة

فرضت الحياة المعاصرة على الوحدات الاقتصادية المختلفة تحديات كبيرة ترتبط ببقاء هذه الوحدات واستمرارها وبالتالي نموها وازدهارها. كما أن تزايد حالات عدم التأكد فرض عليها التفكير الجدي لإيجاد السبل الكفيلة لتقييم أدائها والوقوف على نقاط القوة والضعف فيه. وقد كان التخطيط المالي أحد هذه السبل، إذ يعتبر من أهم وظائف الإدارة المالية والتي تتعلق بدراسة وتقدير حركة الأموال بالمؤسسة من أجل الحصول على صورة شاملة لأنشطتها وعملياتها.

ونتيجة للتطورات الاقتصادية وزيادة حدة المنافسة في شتى المجالات أصبح من الضروري على كل مؤسسة إثبات وجودها وذلك من خلال اتخاذ القرارات السليمة وأهمها القرار المالي، إذ ساهمت أدوات التخطيط المالي في إبراز الوضعية المالية للمؤسسة، كما أبرزت أهم البدائل المتعلقة بالقرارات المالية، و اتخذ هذا الأخير صورة مترابطة ومتكاملة مكنت المؤسسة من اتخاذ القرارات المالية المناسبة حسب الظروف المالية والإمكانات المتاحة، بما يضمن لها تحقيق أقصى عائد ممكن بأقل تكلفة.

ومن بين الآليات التي يمكن استخدامها في التخطيط واتخاذ القرار بصفة خاصة الموازنة التقديرية، حيث تعتبر من أهم الأدوات المستعملة فيه، فهي ذات توجه مستقبلي تهدف المؤسسات من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه والنتائج المالية الممكن الوصول إليها عند المستوى المستقبلي المتوقع له، فهي ترجمة مالية وكمية لأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها لفترة زمنية معينة، لأنها تتيح الفرصة للمسيرين في الكشف عن مختلف المشاكل التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة في الحاضر والمستقبل والتي يجب التحكم فيها من اجل اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.

الإشكالية الرئيسية:

بناء على ما سبق يتضح أن كل مؤسسة تهدف إلى معرفة كفاءة قراراتها المالية المتخذة من أجل الحكم عن ما إذا كان المخطط له يتلاءم مع المتوصل إليه، وعليه يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما مدى مساهمة التخطيط المالي باستعمال الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؟

على ضوء الإشكالية الرئيسية نطرح الأسئلة الفرعية التالية:

1. كيف تساهم الموازنة التقديرية في اتخاذ قرار توزيع الأرباح؟
2. فيما يتمثل قرار التمويل وكيف يتم اعتماد الموازنة التقديرية في المؤسسة من أجل اتخاذه؟

3. هل لقرار الاستثمار علاقة بالموازنة التقديرية وكيف تساهم في صنعه؟
4. هل تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في اتخاذ القرارات المالية على الموازنة التقديرية؟

أولاً: فرضيات البحث:

1. تساهم الموازنة التقديرية في اتخاذ قرار توزيع الأرباح من خلال تحليل انحرافات المبيعات الناتجة عن الفروقات؛
2. قرار التمويل هو ذلك القرار المتعلق بكيفية الحصول على الأموال من مختلف المصادر، يمكن اتخاذه بالاعتماد على الموازنة التقديرية من خلال تحليل انحرافات التسيير؛
3. نعم هناك علاقة بين الموازنة التقديرية وقرار الاستثمار إذ يمكن صنع قرار استثماري سليم بالاعتماد على الموازنة التقديرية للاستثمار من خلال تحليل الانحرافات الناتجة عن الفروقات في العناصر المكونة لها؛
4. تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر في اتخاذ قراراتها المالية على الموازنات التقديرية.

ثانياً: مبررات اختيار الموضوع:

1. الرغبة في التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات المالية؛
2. علاقة الموضوع قيد الدراسة بالتخصص العلمي؛
3. محاولة ربط الجانب النظري المدروس في الجامعة بالواقع العلمي المطبق في المؤسسة الاقتصادية؛
4. اكتساب خبرة ميدانية لاعتمادها في السيرة الذاتية بعد التخرج في البحث عن وظيفة.

ثالثاً: أهداف البحث:

- ✓ التعرف على واقع التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية ودوره في اتخاذ القرار؛
- ✓ التعرف على مدى كفاءة الموازنة التقديرية المعدة سلفاً؛
- ✓ معرفة مدى تطبيق الأساليب العلمية في المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ التوصل إلى مدى نجاعة القرارات المالية الموضوعية؛
- ✓ تسليط الضوء على دور التخطيط المالي وبيان مدى أهمية القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؛
- ✓ توجيه متخذ القرار إلى طرق إنشاء الموازنة من خلال تقديم نموذج للموازنة التقديرية يتضمن كيفية دراسة الانحرافات وتحليلها للخروج بالقرارات المناسبة.

رابعاً: أهمية البحث:

- ✓ تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية التخطيط المالي لما له من دور فعال في نجاح أو فشل المؤسسات، إذ تتجلى في محاولة الكشف عن طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة؛

- ✓ دراسة وتقييم واقع التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسات الاقتصادية؛
- ✓ مدى أهمية التخطيط المالي في استمرارية المؤسسة ونموها وتوسيع حصتها السوقية؛
- ✓ تكتسب الدراسة أهميتها في وضع مقترحات لدراسات لاحقة للإفادة لجميع الطلبة والمهتمين في هذا المجال.

خامسا: منهج البحث:

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة على الإشكالية واختبار صحة فرضياتنا، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي الموافق للدراسة النظرية، بينما تم الاعتماد على أسلوب دراسة الحالة فيما يخص الدراسة التطبيقية الذي يمكننا من إجراء دراسة تطبيقية على المعلومات المتوفرة لدينا الخاصة بمؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة ورقلة -

سادسا: حدود الدراسة:

• الحدود المكانية:

ترتبط هذه الدراسة بشكل عام بكيفية إعداد الموازنة التقديرية في المؤسسات الاقتصادية ودورها في اتخاذ القرارات المالية وكإسقاط على الواقع بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة لما لها من مكانة على المستوى الوطني وتوفر البيانات المطلوبة لإجراء هذه الدراسة في ظل الظروف الحالية.

• الحدود الزمنية:

تمتد هذه الدراسة خلال السنوات الثلاث. 2014، 2015، 2016.

سابعا: صعوبات الدراسة:

1. صعوبة التنقل إلى المؤسسة محل الدراسة؛
2. صعوبة الحصول على المراجع في ظل الظروف الصعبة السائدة؛
3. تحفظ المؤسسات على الوثائق بسبب المنافسة بينها وبين المؤسسات التي تنشط في نفس المجال؛
4. تزامن فترة الدراسة ووباء كورونا؛

ثامنا: متغيرات الدراسة:

• المتغير المستقل: التخطيط المالي

• المتغير التابع: القرارات المالية

تاسعا: هيكل البحث:

لقد تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين أساسيين حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري والدراسات والسابقة والذي تناولنا فيه ما يلي:

ماهية التخطيط المالي بالإضافة إلى الموازنة التقديرية وعلاقتها بالقرارات المالية وكذا عرض الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط المالي.

وتطرقنا في الفصل الثاني لدراسة ميدانية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ورقلة، حيث تم فيه تقديم بطاقة تعريفية حول المؤسسة وإجراء حسابات تطبيقية لمختلفة الموازنات التقديرية واستخلاص النتائج.

الفصل الأول

تمهيد:

إن المفهوم المعاصر للإدارة المالية كونها قرار قائم على التخطيط المالي السليم لكل جوانب العمل داخل المؤسسة. من هذا المنطلق اهتمت الإدارة المالية بشكل خاص وإدارة المؤسسة بشكل عام بوظيفة التخطيط المالي، وقد برز هذا الاهتمام في السنوات الأخيرة بشكل واضح بسبب المعاناة التي تتعرض لها هذه المؤسسات وذلك من أجل اتخاذ القرارات المالية المناسبة وضمان الاستمرارية في السوق.

المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي

أصبح من الضروري في عصرنا الحالي لأي مؤسسة تهدف إلى تحقيق النجاح والوصول إلى المرادوبلوغ الميزة التنافسية أن تقوم على ركيزة أساسية ألا وهي التخطيط المالي، إذ يعتبر هذا الأخير إستراتيجية توضيحية للصورة المستقبلية، حيث تم في هذا المبحث تسليط الضوء على التخطيط المالي وبعض الجوانب المتعلقة به.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي

يعرف التخطيط المالي على أنه: " التهيؤ والاستعداد للمستقبل، أي الاستعداد لتصور مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة من جهة. وفيما بين المؤسسة والمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه من جهة ثانية. حيث يكون الاستعداد بالشكل الذي يضمن التوازن بين حاجة الشركة من الأموال وبين قدرة الشركة في الحصول على هذه الأموال سواء من ناحية المقدار أو من ناحية الوقت والتكلفة، من خلال هذه العلاقة تتمكن الإدارة المالية من معرفة مقدار الفائض المالي المتوقع تحقيقه".¹

كما يعرف على أنه: " نشاط متواصل ومستمر يؤشر على كل من نمو المؤسسة، أداؤها، استثماراتها، احتياجاتها للأموال خلال مدة زمنية محددة والتي يمكن أن تمتد إلى ثلاث أو خمسة سنوات، وهو بمثابة تخطيط الأنشطة المالية للمؤسسة وذلك من خلال تقدير وتحديد الحاجة إلى الأموال مع تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إليها للحصول على الأموال المطلوبة".²

ويعرف أيضا على أنه: " التنبؤ بالاحتياجات المالية لشركة أو التنبؤ بالمواقف والمشاكل التي تتعلق بمستقبل المشروع وتقدير جميع الاحتياجات المالية لمتطلبات التوسع وتحقيق الربح فهو بمثابة وثيقة تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة".³

ومن خلال هذه التعاريف يمكن القول أن التخطيط المالي يعتبر إجراء يتم فيه تحديد حجم ومصدر الاحتياجات المالية اللازمة لتغطية الأعمال الحالية والمستقبلية لضمان أداء الأعمال بكفاءة وفعالية.

¹ حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر والتوزيع، ط 2، عمان، الأردن، 2008، ص 50.

² عدنان تايه أنعمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار المسيرة لنشر والتوزيع، ط 1، الأردن، 2007، ص 163.

³ يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، منشورة، 2015، ص 9.

المطلب الثاني: خطوات التخطيط المالي وأهدافه

أولاً: خطوات التخطيط المالي

تتم عملية التخطيط المالي وفق الخطوات التالية:¹

✓ توقع الشركة للقوائم المالية ضمن البدائل الاستثمارية التشغيلية المخطط لها، وتحليل أثر الخطوات التشغيلية على الأرباح والنسب المالية المتوقعة؛

✓ تحديد حجم رأس المال اللازم لتنفيذ البدائل الاستثمارية المخطط لها؛

✓ تحديد حجم الأموال الداخلية المحققة من المبيعات وحجم الأموال الإضافية اللازمة لتمويل الزيادة في المبيعات المستهدفة؛

✓ وضع نظام الحوافز والمكافآت للعاملين المستند على أدائهم؛

✓ مراقبة الأداء الفعلي ومقارنته بما هو مخطط له لتصحيح أي انحرافات أو أخطاء.

ثانياً: أهداف التخطيط المالي

تتجلى أهداف التخطيط المالي فيما يلي:²

✓ رسم السياسات والقواعد الموجه لتفكير الأفراد في الشؤون المالية ومن أهمها. سياسات مصادر التمويل،

المفاضلة بين سياسة شراء الموجودات أو استثمارها، سياسة الاستثمار الخارجي؛

✓ يرمي التخطيط المالي إلى تحقيق الاستخدام الأفضل لرأس مال المشروع (جانب الأصول) والتكوين الأمثل

للهيكل المالي؛

✓ العمل على وجود نسب متوازنة بين الأصول وبعضها والخصوم وبعضها؛

✓ تحليل أثر الخيارات المالية والاستثمارية المتاحة للمؤسسة؛

✓ تحديد مصادر الأموال التي يمكن خلقها أو توفيرها ذاتياً داخل المؤسسة؛

✓ توقع النتائج المستقبلية للقرارات الحالية تجنباً للمفاجآت ولتفهم الروابط بين الحاضر والمستقبل.

¹ يامن جميل كلاب، مرجع سابق، ص 10.

² سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مكتبة الإشعاع الإسكندرية، مصر، 1997، ص 19.

المطلب الثالث: أنواع التخطيط المالي والعوامل المؤثرة فيه

أولاً: أنواع التخطيط المالي

حسب معيار الزمن يمكن تقسيم التخطيط المالي إلى قسمين هما:¹

1. التخطيط المالي طويل الأجل:

يكون عادة أكثر من سنتين يساعد على وضع السياسات المالية التي بناء عليها يتم إعداد الخطط المالية قصيرة الأجل، وتلعب طبيعة نشاط الشركة دوراً هاماً في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية.

2. التخطيط المالي قصير الأجل:

عبارة عن الخطة المالية التي لا تتجاوز العام، عادة ما تشمل على النتائج المالية المتوقعة خلال هذه الفترة مثل قائمة الميزانية النقدية التقديرية وقائمة الدخل التقديرية، وقائمة الميزانية العمومية التقديرية، عادة ما يطلق على هذه القوائم بمصطلح أدوات التخطيط المالي قصير الأجل.

حسب معيار الشمولية يمكن تقسيم التخطيط المالي إلى:²

1. تخطيط مالي شامل:

يضمن هذا التخطيط خطة مالية على مستوى الدولة تتألف من الموازنة العامة لدولة التي تعتبر بمثابة خطة مالية للقطاع العام تحتوي على تقديرات العمليات الجارية والرأسمالية بالنسبة لجمع وحدات القطاع.

2. تخطيط مالي جزئي:

ويكون هذا النوع من التخطيط على مستوى المؤسسة يتضمن الأنشطة المتعلقة بتحديد الاحتياجات المالية السنوية المقبلة اللازمة لتنفيذ العمليات الجارية والاستثمارية، التنبؤ بالتدفق النقدي للفترة المقبلة، تحديد مصادر الحصول على الأموال مع تحديد التوقيت اللازم للحصول عليها، تنظيم الأموال وتوزيعها في القنوات التي تحقق الاستخدام الأمثل لها.

ثانياً: العوامل المؤثرة في التخطيط المالي

من العوامل المؤثرة في عملية التخطيط المالي ما يلي:³

✓ الطاقة الإنتاجية المتاحة للمشروع وهي إجمالي إنتاج المشروع في حالة العمل بأقصى كفاءة ممكنة للمصنع من حيث الآلات والعمال؛

¹ يامن جميل كلاب، مرجع سابق، ص 11.

² عليان الشريف، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، ط 1، عمان، الأردن، 2007، ص 302.

³ يامن جميل كلاب، مرجع سابق، ص 10.

- ✓ سياسات الائتمان ومن بينها (البيع بالتقسيط، البيع لأجل، الخصم الكمي أو النقدي)؛
- ✓ سياسات التمويل وهي السياسات التي تتبعها المؤسسات في تمويل احتياجاتها المالية مثل: الإقراض التمويل عن طريق الأرباح المحتجزة، زيادة رأس المال؛
- ✓ سياسات العائد وهي تلك السياسات التي تتبعها المؤسسة بخصوص الأرباح من حيث التوزيع أو عدم التوزيع؛
- ✓ درجة كفاءة المؤسسة في مقابلة طلبات العملاء المتزايدة، بمعنى قدرة الشركة على توفير أو تغطية احتياجات عملائها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والمواصفات المطلوبة؛
- ✓ العوامل الاقتصادية وتتمثل في الحالة الاقتصادية السائدة والمتوقعة من تضخم وركود ومستوى الدخل وغيرها؛
- ✓ العوامل الاجتماعية وتتمثل في تغير أذواق المستهلكين ومدى إشباع احتياجاتهم؛
- ✓ العوامل السياسية وتعلق بالقوانين المفروضة ومدى توفر الاستقرار السياسي والأمني.

المطلب الرابع: أدوات التخطيط المالي

تشكل في كل من الموازنات التقديرية، تحليل التعادل، وهي كالاتي:

أولاً: الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنة التقديرية جزء من عملية التخطيط والرقابة المالية فهي بمثابة أداة مالية في تخطيط ومراقبة الوضع النقدي للمؤسسة، وتنظيم صيغة العلاقات النقدية بينها وبين محيطها الخارجي، وتتضمن موازنات تخطيطية فرعية لأقسام ضمن المؤسسة التي تنقسم بدورها إلى موازنات فرعية ضمن كل قسم.¹

ويعرفها معهد المحاسبين الإداريين بانجلترا على أنها خطة كمية رقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة.²

¹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص 97.

² فركوس محمد، الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1، بن عكنون، الجزائر، 1995، ص 4.

1. أهداف الموازنات التقديرية

تمثل أهداف الموازنات التقديرية فيما يلي:¹

● التخطيط الشامل

إن تخطيط أنشطة المؤسسة باستعمال الموازنة يمكنها من استغلال مواردها أفضل استغلال وذلك بتوصيف الأهداف في صورة كمية وإعطاء صورة مستقبلية لما سيكون عليه الوضع المستقبلي، حيث تحتوي خطة شاملة عن أهداف وسياسات المؤسسة في شكل كمي ونقدي، ما يمكن المؤسسة من السيطرة على تكاليفها وإدارتها من خلال الموازنة.

● التنسيق

يستلزم في عمليات التخطيط ضمان التنسيق بين مختلف الأنشطة في المؤسسة سواء بين الإدارات أو بين الموارد والاستخدامات بغية تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد واتخاذ القرارات الصحيحة وترشيدها، فعملية التنسيق أثناء التخطيط للموازنة تضمن للمؤسسة حسن سير خطة الموازنة مع مراعاة اشتراك كافة العاملين الذين لهم تأثير على نجاح أو فشل خطة الموازنة.

● الرقابة وتقييم الأداء

يمكن نظام الموازنة التقديرية من الرقابة الفعالة لذا يسمى بنظام السيطرة عن طريق الموازنة حيث يسمح بوضع معايير للأداء (من خلال تحديد الوقت اللازم لإنجاز المهام، والكمية اللازم إنتاجها) ومتابعة التنفيذ بصورة مستمرة على السياسات والإجراءات التنفيذية والأسس التي بنيت عليها الخطة مما يسمح بمعالجة المشاكل في الوقت المناسب بعد تحليل الانحرافات والتعرف على أسبابها.

2. أنواع الميزانيات التقديرية

يمكن تصنيف الميزانيات التقديرية بصفحتها أداة للرقابة إلى نوعين رئيسيين هما:²

● الميزانيات التخصصية (ثابتة)

يستخدم هذا النوع عادة في المجال الحكومي، حيث يتم تحديد مبلغ معين لكل وزارة أو مصلحة ويتميز هذا النوع من الميزانيات بالجمود ويستخدم في بعض الأحيان في الميدان التجاري بالنسبة لبعض النواحي المعينة

¹ عبد الحي عبد المحي مرعي، عطية عبد المحي مرعي، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 1997، ص ص 196 ، 197

² جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، د ط، بيروت، لبنان، 2013، ص ص : 144 ، 145.

كالإعلان والأبحاث، والمصروفات الرأسمالية وهذه النواحي السابقة تشترك في أن الإنفاق يحتاج عادة إلى فترة أطول من الفترة العادية للميزانيات التقديرية.

● الميزانيات المرنة (متغيرة)

يستخدم هذا النوع في المشروعات التجارية التي تستخدم الميزانيات التقديرية، وقد حل إلى حد كبير محل الميزانيات الغير مرنة، إذ تسمح الميزانيات المرنة بالاختلاف في حجم المبيعات عن التقديرات وذلك بما تقدمه من تعديلات في التقديرات الخاصة بالإيرادات، المصروفات، التدفقات النقدية، هذه المرونة ضرورية حتى يمكن للمؤسسات التي تستخدم نظام الميزانيات التقديرية أن تتماشى مع التغيرات الهامة في ظروفها التشغيلية.

ثانيا: تحليل التعادل

إن المقصود بنقطة التعادل تلك النقطة التي تتعادل عندها التكاليف الكلية الثابتة والمتغيرة مع الإيرادات الكلية بحث لا يتحقق لا ربح ولا خسارة، وتستخدمها المؤسسات الاقتصادية كأداة في عملية تحليل الأنشطة لتحقيق أهدافها التشغيلية، وتهدف كل مؤسسة إلى تخطيط إنتاجها وتوجيه استثماراتها نحو المشاريع المرحة التي لا تحقق إلى بتحقيق حجم معين من المبيعات.¹

المبحث الثاني: القرارات المالية

تعتبر وظيفة اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في المؤسسة، بل يمكن القول أن الإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار في منهجها اليومي لا يمكن أن تسند لها صفة الإدارة، إذ لا تعدوا أن تكون وظيفة هامشية في خارطة الهيكل التنظيمي، وعلى مستوى الإدارة المالية فإن جوهر عملها وفق المنهج الحديث يتمحور حول القرار المالي.

¹ محمود عزت اللحام ، مصطفى يوسف كافي وآخرون ، الإدارة المالية المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط2، 2016، ص 163.

المطلب الأول: قرار التمويل

إن قرار التمويل يعتبر من أهم القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة من أجل الحصول على الأموال اللازمة لتمويل نشاطها.

أولاً: تعريف قرار التمويل

يعرف قرار التمويل على أنه: " الإدراك الكامل للبدائل المتاحة وإمكانية المفاضلة بينها واختيار أفضلها لتحقيق أهداف المؤسسة، وذلك بتوفير جميع الموارد المالية والبشرية اللازمة خلال فترة زمنية محددة في ظل معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والعمل على تنفيذه ومتابعته".¹

ويعرف أيضاً على أنه: الحصول على الأموال بالشكل الأمثل أي تحديد مزيج مناسب التمويل يتكون من تمويل قصير الأجل وتمويل طويل الأجل وتمويل بالملكية وتمويل بالدين، يجعل كلفة التمويل في حدها الأدنى وبما يعظم ثروة المساهمين وهو دوماً الهدف الأساسي لكل قرار من قرارات الإدارة المالية ولهذا يتوجب على المدراء الماليين عند اتخاذهم لقرارات التمويل أن يأخذوا بعين الاعتبار أن هناك عدداً كبيراً من المصادر البديلة التي يمكنهم الحصول منها على الأموال ويترتب على استخدام كلا منها عائد ومخاطرة.²

كما يعرف على أنه: " كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول طبيعية ومالية".³

ثانياً: خطوات اتخاذ قرار التمويل

تشمل عملية اتخاذ قرار التمويل على مجموعة من المراحل نذكر منها:⁴

1. تشخيص وتحديد المشكلة

يجب على متخذ القرار تحديد المشكلة المالية بشكل واضح، وذلك من أجل جمع المعلومات الملائمة وطرح البدائل بصورة سريعة وفعالة.

2. جمع المعلومات والبحث عن البدائل

بعد تحديد المشكلة يقوم متخذ القرار بتجميع كل المعلومات ذات العلاقة بالمشكلة المطروحة أمامه، كما يمكنه الاعتماد على بيانات سابقة لدى المؤسسة وتكمن الأهمية في هذه الحالة في ملائمة البيانات و المعلومات لطبيعة القرار.

¹ جمال الدين لعوينات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومو، الجزائر، 2003، ص 26.

² محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار الوراق، ط 2، عمان، الأردن، 2008، ص ص: 49، 50.

³ Pierre Conso et faroukHemici, Gestion Financière de L'entreprise, 9 edition, Dunod, paris, 1999, P438.

⁴ أمجد الحسنية، صنع القرار المالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، د س، ص ص: 4، 5.

3. مقارنة البدائل وتقييمها

وذلك من خلال تقدير النتائج المتوقعة لكل بديل تمويلي ووضع معايير محددة تقوم على أساس نتائج كل بديل واستبعاد البدائل التي لا تتطابق مع هته المعايير.

4. اختيار البديل المناسب

يتم اختيار البديل الذي يحقق أكبر قدر من العوائد وبأقل تكلفة، يتماشى مع الأهداف الجوهرية المراد تحقيقها.

5. تطبيق القرار

بعد اختيار البديل المناسب يتم وضعه موضع التنفيذ ومتابعته .

ثالثاً: العوامل المؤثرة في اتخاذ قرار التمويل

تخضع عملية اتخاذ قرار التمويل لتأثير مجموعة من العوامل منها:¹

1. معدل نمو المبيعات:

حيث كلما كانت المبيعات كبيرة زادت القدرة على استخدام الديون.

2. الربحية:

كلما كانت معدلات العائد مرتفعة كان استخدام الديون أقل والاعتماد على الأرباح المحتجزة.

3. المرونة المالية:

قدرة المؤسسة على تعديل الخطة التمويلية وفقاً للتغير الذي يحصل في احتياجات الأموال، أي الملائمة بين الظروف المالية السائدة ومصادر التمويل.

4. التوقيت:

بمعنى استخدام الميزج المناسب في الوقت المناسب، مما يجعل المؤسسة على استعداد دائم لاستغلال الظروف المناسبة من خلال متابعة الظروف المالية وأثرها على تكلفة الأموال.

5. المخاطرة:

حيث أن الاعتماد على الديون يرفع من درجة المخاطر المالية على نشاط المؤسسة.

¹ إلياس بن ساسي، يوسف قرشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006، ص408.

6. حجم المؤسسة:

عادة تحتاج المؤسسات الكبيرة الحجم إلى مصادر تمويل تكون كبيرة حسب حاجتها.

المطلب الثاني: قرار الاستثمار

إن قرار الاستثمار ومهما كان شكل الاستثمار يعد من أصعب القرارات وأكثرها حساسية، ففي جوهره يمثل عملية تخصيص الموارد من ناحية، ومن ناحية أخرى فإنه يعد شكلا من أشكال توزيع الدخل القومي.

أولاً: تعريف قرار الاستثمار

يعرف قرارا الاستثمار على أنه: " ذلك القرار الذي يقوم على الاختيار بين بديلين على الأقل، وهو مبني على مجموعة من الدراسات التي تسبق عملية الاختيار".¹

كما يعرف على أنه: " ذلك القرار الذي يقوم على مبدأ الرشادة الاقتصادية النابع أساسا من التخصيص الأمثل للموارد النادرة المتاحة من خلال استثمارها في المشروع الذي يعطي أفضل عائد ممكن مع الأخذ في الحسبان الفرصة الضائعة".²

ثانياً: أنواع القرارات الاستثمارية

تنقسم القرارات الاستثمارية في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها عادة إلى نوعين:³

1. قرارات استثمارية قصيرة الأجل

وهي القرارات التي تتمحور حول الموجودات المتداولة التي تشكل جزء مهم من حركة الاستثمار الداخلي في المؤسسة، بل الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية ينحصر في تحديد حجم الاستثمار في الموجودات المتداولة وفقراتها الرئيسية مثل النقد والاستثمارات المؤقتة والذمم المدينة والمخزون السلعي، لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية وبقدرة الشركة على تحديد وتعظيم عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة، وعليه فإن القرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.

2. القرارات الاستثمارية طويلة الأجل

تهتم هذه القرارات بالإنفاق الاستثماري طويل الأجل والمتمثل في الاستثمار في الموجودات الثابتة، إذ تعتبر من أخطر وأصعب القرارات المالية، كونه يرتبط بالاستثمارات ذات المبالغ المالية الضخمة، وعوائد سنوية

¹ عبد الحميد عبد المطلب، دراسة الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002، ص: 28 ، 29.

² زهية حوري، تقييم المشروعات في البلدان النامية باستخدام طريقة الأثار، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2007، ص: 13 ، 14.

³ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص 47.

لفترات مستقبلية طويلة، إضافة إلى أن هذا النوع من الاستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية للمؤسسة وليس من السهل التخلص منه.

ثالثا: أسس اتخاذ قرار الاستثمار

على المستثمر الأخذ بعين الاعتبار بعض الأسس عن اتخاذ قرار الاستثمار نو جزها فيما يلي:¹

1. العائد المتوقع

إن هدف المستثمر عن قيامه بعملية الاستثمار هو تحقيق عائد مناسب يجعله يستمر في النشاط الاستثماري، إذ أنه يضحى بماله في الوقت الراهن من أجل الحصول على أرباح في المستقبل.

2. درجة المخاطرة المتوقعة

على المستثمر أن يضع في ذهنه بأن المشروع الاستثماري محفوف بالمخاطر لذا يجب أن يختار المشروع الذي يستطيع تحمل مخاطره، كما يجب عليه أن يوازن بين درجة المخاطرة والعائد المتوقع.

3. اختيار الزمن المناسب

للاستثمار أدوات وأنواع، لذا فعلى المستثمر أن يختار الوقت المناسب للقيام بالعملية الاستثمارية، كما عليه اختيار الأصول الاستثمارية الأكثر سيولة وما يمكن تحويله إلى نقدية جاهزة في المدى القصير، كما عليه الأخذ بعين الاعتبار وقت تحقيق العائد واسترداد المبالغ المدفوعة.

رابعا: خصائص القرار الاستثماري

يمتاز القرار الاستثماري بعدة خصائص نذكر منها:²

✓ القرار الاستثماري هو قرار استراتيجي ذو نظرة مستقبلية؛

✓ القرار الاستثماري قرار غير متكرر حيث أن كل المجالات التطبيقية لدراسة الجدوى تكون على فترات زمنية متباعدة؛

✓ القرار الاستثماري محاط بالعديد من المشاكل والعوائق التي من الضروري التغلب عليها مثل ظروف عدم التأكد؛

✓ يمتد القرار الاستثماري إلى أنشطة مستقبلية وبالتالي يرتبط بدرجة معينة من المخاطرة وعدم التأكد؛

¹ فريد مقران، التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، 2006، ص 15.

² مهري عبد المالك، دراسة الجدوى المالية للمشروعات الاستثمارية ومساهمتها في اتخاذ القرار الاستثماري، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تبسة، 2012، ص 32.

✓ يمكن القول أن القرار الاستثماري خطوة جريئة لا يقوم بها أي شخص عادي.

المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح

تعتبر سياسة توزيع الأرباح من أهم القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة من أجل التعامل مع الأرباح المحققة بشأن توزيعها أو الاحتفاظ بها من أجل تغطية التزاماتها.

أولاً: تعريف قرار توزيع الأرباح

تتمثل سياسة توزيع الأرباح في اتخاذ قرار بشأن الأرباح إما توزيعها أو احتجازها بغرض إعادة استثمارها داخل المؤسسة، إذ تعد من بين أكثر الموضوعات أهمية في الإدارة المالية المعاصرة كما هو الحال مع بقية القرارات المالية.¹

كما تشير هذه القرارات أيضا إلى حصة الأرباح الموجهة للمساهمين تلبية لرغبتهم في تحقيق معدل مردودية مناسب كما تشير أيضا إلى حصة المؤسسة مقابل التمويل الخارجي وضرورة لجوئها إلى سوق رؤوس الأموال للحصول على الأموال الضرورية.²

ثانياً: الهدف من اتخاذ قرار توزيع الأرباح

تتمثل فيما يلي:³

- ✓ تمكين المساهمين من الاستثمار في المشاريع الأخرى؛
- ✓ عدم توزيع الأرباح قد يمكن المساهمين من السيطرة على المؤسسة؛
- ✓ الحصول على فرص تمويل جديدة؛
- ✓ توزيع الأرباح قد يؤدي بالمؤسسة إلى اللجوء إلى الاستدانة وبالتالي تحقيق وفورات ضريبية؛
- ✓ عدم التوزيع قد يؤدي إلى خلق صعوبات بسبب التدرج في التوزيع.

¹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص 49.

² دادان ع الوهاب، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008، ص 47.

³ مليكاوي مولود، قرارات التمويل، محاضرة مطبوعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريش، 2017.

ثالثا: أشكال توزيع الأرباح

تختلف أشكال توزيع الأرباح المنتهجة من قبل المؤسسة حسب ما تمليه ظروف المؤسسة وتمثل أهمها فيما يلي:¹

1. التوزيعات النقدية

تشير التوزيعات إلى النقد المدفوع من صافي الدخل، وبالتالي فهو يمثل أي دفع مباشر من قبل المؤسسة لحملة الأسهم، فالتوزيعات النقدية تعتبر أكثر الأشكال شيوعا فعالبا ما تقوم المؤسسة بدفعها بشكل مباشر ونظم للمساهمين.

2. التوزيعات في صورة أسهم

يعتمد هذا الشكل الغير النقدي للتوزيعات على دفع أسهم للمساهمين بدلا من التوزيعات النقدية، إذ لا يكون لهذا الشكل من التوزيعات قيمة حقيقية، ولعل من بين أهم النتائج المرجوة من انتهاج هذه السياسة إحداث تغيير في الهيكل المالي للمؤسسة، وذلك عبر إحداث تغيير في حجم ونوع الأدوات المالية المتداولة من قبل المؤسسة.

3. تجزئة السهم

يتشابه هذا الشكل مع سابقه وتم هذه العملية في حال تسعير أسهم المؤسسة في السوق بأسعار عالية جدا، بفرض ضرورة العمل على تحقيق الأسعار السوقية لهذه الأسهم ويتم هذا من خلال تجزئة الأسهم كون هذه العملية لا تؤثر على قيمة المؤسسة.

المطلب الرابع: العلاقة بين الموازنات التقديرية واتخاذ القرارات المالية

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الموازنات التقديرية بهدف الوقوف على وضعيتها المالية، من أجل تحديد نقاط القوة وتعزيزها واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها.

أولا: الموازنة التقديرية للمبيعات

إن الخطوة الأهم والأكثر أثرا في دقة الميزانيات التقديرية هي التوصل إلى تقدير دقيق إلى أقصى حد ممكن من المبيعات المتوقعة خلال الفترة التي تعد عنها الميزانية التقديرية، خاصة أن لدقة التقدير أثرا مباشرا في مختلف أنشطة المؤسسة والتقديرات المرتبطة بهذه الأنشطة.

¹ عبد الكريم بوحادرة، اختيار الهيكل المالي على قيمة المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير (غير منشورة)، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011-2012، ص 74.

وإن أول ما يقوم به مسئولو إعداد الموازنات التقديرية هو إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لأنها تعتبر الأساس الذي يستند عليه إعداد الموازنات التقديرية الأخرى (إنتاج، مشتريات، أعباء، استثمارات) ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإنتاج الأساليب العلمية حتى تكون التقديرات على درجة كبيرة من الدقة.¹

1. الطرق المستخدمة للتنبؤ بالمبيعات

من بين أساليب وطرق التنبؤ بالمبيعات، يعتمد إعداد حجم هذه المبيعات المتوقعة على عدة أساليب نوعية وكمية الملخصة في الجدول التالي :

الجدول رقم (1) : الطرق المستخدمة للتنبؤ بالمبيعات

النموذج.....البيان	درجة الثقة	مجال التطبيق	البيانات المطلوبة
طريقة دلفي	معقولة	تجميع الأجراء من أكبر عدد من المختصين باستخدام أسلوب الاستقصاء	تجميع الآراء وجدولتها وتحليل وجهات النظر ثم تحديد الترتيب
بحوث السوق	جيدة	لتنبؤ طويل الأجل اللازم لتطوير المبيعات	وجهات نظر شخصية
الرأي الجماعي	معقولة	مراجعة وجهات نظر متخصصة	تقارير واستقصاءات ومقابلات
التمائل التاريخي	رديء	إحضاع أحداث الحاضر والمستقبل لأحداث و أنماط تاريخية	بيانات تاريخية
التنبؤات النظرية	متغير	تقييم إحداث المستقبل	الوصف الواقعي للمستقبل
تحليل العوامل	جيد	محاولة تحديد الخصائص الموضوعية أو السمات المميزة للمنتج	ترتيب الخصائص المميزة بإضافة إلى برامج الحاسب الآلي

المصدر: زين الدين عبد القادر، تخطيط ومراقبة الإنتاج، جامعة الزقازيق، القاهرة، 1997، ص60

2. علاقة الموازنة التقديرية للمبيعات بقرار توزيع الأرباح

يمكن تحديد العلاقة بين الموازنة التقديرية للمبيعات وقرار توزيع الأرباح من خلال تحليل انحراف المبيعات الناتج عن عوامل داخلية مثل القصور في تنفيذ الخطة أو عدم الفعالية، يحسب بالعلاقة التالية:²

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

¹فريد مقران، مرجع سابق، ص 75.

²فريد مقران، مرجع سابق، ص 81.

● **انحراف المبيعات > 0**: أي أن المبيعات التقديرية أقل من المبيعات الفعلية المؤسسة لم تحسن التقدير غير أن ذلك في صالحها لأنها حققت أكبر مما كانت تتوقع وهو أمر ايجابي بالنسبة لها كونه إيراد يرفع في معدل أرباحها و يقلل من خسائرها بتغطية التكاليف، وعلى ضوء هذا يمكن القول أن المؤسسة قادرة على توزيع أرباحها إن أرادت ذلك.

● **انحراف المبيعات < 0** : أي أن المبيعات التقديرية أكبر من المبيعات الفعلية نقول أن المؤسسة لم تحسن التقدير وأنها بالغت في تقدير حجم المبيعات حسب درجة الانحراف أي أنها لم تحقق ما كان متوقع، في هذه الحالة هناك سوء تقدير وجب على المؤسسة إعادة النظر وتصحيح الخطأ، الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توزيع أرباحها خوفا من عدم القدرة على تغطية التكاليف.

● **انحراف المبيعات = 0** : في هذه الحالة هناك تساوي بين المبيعات التقديرية والمبيعات الفعلية، نقول أن المؤسسة أحسنت التقدير الأمر الذي يمكنها من اتخاذ القرارات المخطط لها مسبقا، أي بإمكانها توزيع أرباحها من عدمه حسب ما هو متفق عليه.

ثانيا: الموازنة التقديرية للتسيير

إن الهدف من وراء إعداد الموازنة التقديرية للتسيير هو من أجل ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سيتم شرائها بالكميات المطلوبة، وفي الأوقات المناسبة وبأقل تكلفة، ونظرا إلى أن الكميات المباعة تكون عموما مختلفة عن الكميات المشتراة وكذلك إلى التقلبات الموسمية والمدة المطلوبة من أجل التمويل بالمواد (فترة الانتظار) فإنه يصبح من الضروري تخزين المواد ويتطلب الأمر أن تكون تكلفتها أقرب ما يمكن من الحجم الأمثل (الكمية الاقتصادية) لأن زيادة حجم المخزون عن الحجم الأمثل يترتب عليه تكلفة إضافية، نظرا لاحتمال:

✓ ظهور بدائل للبضاعة المخزنة؛

✓ ارتفاع أعباء التخزين؛

✓ ارتفاع أعباء التأمين على المخزون؛

✓ ضياع فرص بديلة نظرا لتجميد الأموال في المخزون؛

✓ ارتفاع التكاليف الإدارية المتعلقة بتسيير المخزون.

كما يتطلب إعداد الموازنة التقديرية للتسيير اختيار نمط التمويل أي التمويل بكميات ثابتة أو التمويل في فترات ثابتة، إعداد موازنة الطلبات، موازنة التموينات، موازنة الإستهلاكات وموازنة المخزونات.¹

1. الرقابة على التسيير

تكمن عملية الرقابة على التسيير في متابعة ومقارنة المخزونات الفعلية مع التقديرات، والمشكلة التي تجعل عملية الرقابة معقدة وطويلة هي مشكلة العدد المعبر من المواد التي يتعين مراقبتها بالإضافة إلى مشكلة تعدد أسباب الانحرافات والتي من بينها ما يلي:

✓ التغيير غير المنتظم في نمط الاستهلاك للمواد؛

✓ الوقوف على مدى التزام الموردين بمواعيد التمويل وبالكميات المطلوبة؛

✓ الأداء الضعيف لقسم التمويل سواء تعلق الأمر بالشراء أو التخزين.

كما يمكن مراقبة وتقييم قسم التمويل بحساب مختلف النسب المالية وتحليل البطاقات المحاسبية.²

2. علاقة الموازنة التقديرية للتسيير بقرار التمويل

يمكن تحديد العلاقة بين الموازنة التقديرية للتسيير وقرار التمويل من خلال تحليل انحراف التسيير ويكون الهدف من وراء القيام بهذه العملية هو ضمان الكمية التي يحتاجها تنفيذ برنامج الإنتاج. تحسب بالعلاقة:

انحراف التسيير = التموينات التقديرية - التموينات الفعلية

● **انحراف التسيير > 0:** أين أن التموينات التقديرية أصغر من التموينات الفعلية نقول أن المؤسسة لم تحسن التقدير كون أن الاحتياج الفعلي لسير النشاط فاق ما تم تقديره مسبقا مما يجعل المؤسسة مضطرة إلى إعادة النظر في تقديراتها من أجل تحديد الاحتياج الملائم لسير نشاطها وبالتالي تحديد مصادر تمويل كافية أي اتخاذ قرار تمويلي مناسب.

● **انحراف التسيير < 0:** التموينات التقديرية أكبر من التموينات الفعلية، المؤسسة أساءت التقدير كون أن المقدر فاق الفعلي الأمر الذي قد يكلفها تكاليف إضافية نتيجة للفوائد التي قد تدفعها كمقابل للأموال التي تحصل عليها من أجل تغطية التموينات وبالتالي على المؤسسة مراجعة تقديراتها من أجل اتخاذ قرار تمويلي سليم.

● **انحراف التسيير = 0:** التموينات التقديرية تساوي التموينات الفعلية، مما يدل على أن المؤسسة أحسنت التقدير وبالتالي اتخذت قرار تمويلي سليم يتماشى مع احتياجاتها من التموينات.

¹ فريد مقران، مرجع سابق، ص 85.

² نفس المرجع، ص 86، 85.

ثالثا: الموازنة التقديرية للاستثمار

تشمل هذه الموازنة التخطيط طويل المدى لكل ما يتعلق بالدورة الاستثمارية بحيث يقتضي ذلك تقدير كل من نفقات الاستثمار، وتقدير إيراداته المستقبلية، ويقصد بحجم الاستثمار تلك التكاليف الاستثمارية التي يمكن حصرها في:¹

✓ المبالغ المنفقة في شراء التجهيزات الخاصة بالمشروع والمتمثلة في الآلات والمعدات، إضافة إلى النفقات المتعلقة بشراء الأراضي وإنشاء المباني وبالتالي كل هذه المصاريف تدخل في تكلفة الشراء والحصول على الأصول الثابتة وتركيبها والتأمين عليها؛

✓ التكاليف المرتبطة بتكوين العمال وتدريبهم؛

✓ التكاليف التقنية للمشروع والمرتبطة بالرسوم الهندسية والتصميمات وتجارب التشغيل الخاصة بالآلات إضافة إلى تكاليف الصيانة والاحتياجات الواجب توفرها لمواجهة ارتفاع السوق؛

✓ رأس المال العامل اللازم لتشغيل مشروع وذلك خلال فترة حياته والذي يشمل على المخزون، المواد الخام اللازمة لدورة إنتاجية كاملة والذي يتضمن المواد الأولية الرئيسية والمساعدة والوقود وقطع الغيار ومواد التعبئة والتغليف؛

✓ التكاليف المتعلقة بتهيئة المشروع خاصة إذا كان الموقع لا يتوفر على بعض التسهيلات كقنوات الصرف الصحي، قنوات الماء والكهرباء.

وعلى ضوء هذه التكاليف فإن لحجم الاستثمار أهمية معتبرة لأن الأخطاء التي تحدث في تقييم المشاريع معظمها نتيجة سوء تقدير التكلفة الاستثمارية.

1. مسؤولية إعداد الموازنة التقديرية للاستثمار

نظرا لأهمية الموازنة الاستثمارية باعتبار أن القرارات المتعلقة بالمشروعات الرأسمالية تؤثر على المؤسسات وعلى كل إدارة من إدارتها، فانه من الضروري أن يقوم جميع مديري الإدارات في المؤسسة بالمشاركة الفعلية في إعداد موازنة الاستثمارات من خلال تقديم الاقتراحات البديلة وعروض الاستثمارات، كما يجب على مدير إدارة الموازنات مراجعة ومناقشة وتعديل الموازنة الاستثمارية السنوية وكذا تحقيق التنسيق بين هذه الموازنة والموازنات الأخرى، إذ لابد من المرور بالمراحل التالية:²

✓ حصر الاقتراحات الاستثمارية المقدمة من طرف المستويات المختلفة في المؤسسة؛

¹ أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، الدار الجامعية للنشر، د.ط، الإسكندرية، مصر، 2011، ص ص 46 ،

² محمد سامي راضي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2001، ص 205.

- ✓ القيام بدراسة الاقتراحات الاستثمارية المقدمة وتحديد كل الآثار المترتبة عنها؛
- تجميع كل البيانات المتعلقة لكل اقتراح أو بديل استثماري؛
- ✓ المفاضلة بين المشاريع المقترحة وفقا لمعايير معينة وتحديد المبلغ المخصص للاستثمار .

1. علاقة الموازنة التقديرية للاستثمار بقرار الاستثمار

- يمكن تحديد العلاقة بين الموازنة التقديرية للاستثمار وقرار الاستثمار من خلال تحليل انحراف الاستثمار إذ يقتضي ذلك تحديد نفقات الاستثمار. يحسب بالعلاقة التالية:¹
- انحراف الاستثمار = الاستثمار التقديري - الاستثمار الفعلي**
- **انحراف الاستثمار > 0:** أين أن الاستثمار التقديري أصغر من الاستثمار الفعلي مما يدل على أن المؤسسة أساءت التقدير وتحملت تكاليف أكبر مما كانت تتوقع وبالتالي تنفيذها لقرار الاستثمار لا ينصب في صالحها وبالتالي عليها ضبط تقديراتها بما يتماشى مع متطلبات الاستثمار من أجل اتخاذ قرار استثماري سليم.
 - **انحراف الاستثمار < 0:** الاستثمار التقديري أكبر من الاستثمار الفعلي المؤسسة أساءت التقدير غير أن ذلك في صالحها نظرا لانخفاض تكاليف الاستثمار مقارنة بما تم تقديره وعليه يمكن القول أن من مصلحة المؤسسة تنفيذها لقرار الاستثمار.
 - **انحراف الاستثمار = 0:** الاستثمار التقديري يساوي الاستثمار الفعلي المؤسسة أحسنت التقدير وبالتالي في صالحها تنفيذها لقرار الاستثمار.

¹ A. LARBI ,Analyse financière de l'entreprise et décisions a court terme , université d Oran, institut des sciences es anomiques , 1984, p 325 .

المبحث الثالث: دراسات سابقة

هناك العديد من الدراسات التي تناولت موضوع التخطيط المالي بأشكال مختلفة لها علاقة بموضوعنا الحالي، والتي من خلالها يتم تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات وكذلك تحديد الفجوة العلمية التي يعالجها الموضوع الحالي.

المطلب الأول: استعراض الدراسات السابقة

وتتمثل فيما يلي:

● الدراسة الأولى:

إيمان الهنيي، بلال بدران، بعنوان "دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن"، قسم المحاسبة جامعة البلقاء التطبيقية سنة 2011، وتم طرح الإشكالية التالية: ما مدى استخدام الشركات الزراعية المساهمة في الأردن للموازنات التقديرية في تحسين وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات؟

وهدفت الدراسة للتعرف على دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، ومدى قيامها بإعداد الموازنات التقديرية ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان وزع على 70 عامل بالإدارة من عينة الدراسة، واستخدام البرنامج الإحصائي spss، وتوصل الباحث لنتائج أبرزها: أن معظم الشركات الزراعية المساهمة لا تقوم بإعداد الموازنات التقديرية، وكذلك وجود معوقات تواجه استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات محل الدراسة، وصعوبة تحويل الأهداف والإستراتيجيات إلى أرقام توضع في موازنات تقديرية .

● الدراسة الثانية:

بوزرية رشيد، "التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية"، قسم علوم التسيير جامعة المسيلة سنة 2018/2017، وتم طرح الإشكالية التالية: ما هو دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية؟

وهدفت الدراسة للتعرف على طبيعة العلاقة بين متغيرات الدراسة والمساهمة الفعالة التي يتميز بها التخطيط المالي لإنتاج قرارات مالية سليمة تتخذها المؤسسة، وكذلك معرفة مدى أهمية التخطيط المالي في استمرارية المؤسسة ونموها وتوسيع حصتها السوقية ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي، وتوصل الباحث لنتائج أبرزها: أن المركب الصناعي التجاري الحضنة _ المسيلة _ لا يعتمد فقط على الموازنات التقديرية لاتخاذ قراراته بل

يعتمد أيضا على لوحة القيادة، وأن الموازنة التقديرية هي من بين الأدوات التخطيطية حيث من خلالها يتم تحليل الانحرافات ومن ثم تحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات التصحيحية، التخطيط المالي يقوم في الأساس على تحديد الأهداف والتنبؤ لتنفيذها عن طريق الموازنة التقديرية.

● الدراسة الثالثة:

صيام 2009 "مدى استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في شركات الصناعة الدوائية المساهمة العامة الأردنية"

تهدف هذه الدراسة إلى بيان أهمية استخدام الموازنات التقديرية في عملية التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات المالية في الشركات الصناعية الدوائية المساهمة العامة الأردنية، وذلك من خلال التعرف إلى مدى مساهمة الموازنات التقديرية في مساعدة الإدارة في أداء وظائفها الإدارية، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم إستبانة وزعت باليد على 70 من المدراء الماليين والعاملين في الدوائر المالية والأقسام المحاسبية في الشركات واسرد منها 62 إستبانة وتم اختبار الفرضيات، وقد توصلت الدراسة إلى أنه يتم استخدام الموازنات التقديرية بنسبة 78% من قبل الإدارات وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط في الصناعات الدوائية.

● الدراسة الرابعة:

زينب رضوان علي 2013 "تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في

المؤسسة".

أجريت هذه الدراسة للكشف عن تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنة التقديرية في المؤسسة حالة تطبيقية عن المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية **Enmip**، مذكرة ماجستير، إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، قسنطينة، تناول هذا البحث الإشكالية التالية: ماهو واقع تطبيق أساليب التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسة الاقتصادية؟

وقد كانت الإجابة عن هذا التساؤل من خلال تناول التخطيط المالي كأحد أهم وظائف الإدارة المالية ثم دراسة التخطيط المالي كعملية قائمة بحد ذاتها من خلال معرفة أن التحليل المالي هو أساس التخطيط المالي، وأيضا دراسة الدور الذي تلعبه الموازنات التقديرية في مجال التخطيط المالي.

أما أهم ما توصلت إليه الباحثة من نتائج هو أن عملية التخطيط المالي والموازنات التقديرية وسيلة اتصال بين المديرية المركزية والوحدات الإنتاجية والتجارية، وتوصلت أيضا إلى أن المؤسسة تعتمد على الموازنات التقديرية خاصة منها المالية في الترجمة الرقمية لعملية التخطيط المالي.

● الدراسة الخامسة:

Joseph Maroua,"The affect of Financial planning on the Financial performance of automobile firms in kenya"

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة نيروبي، 2013، اعتمد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي بالإضافة لأساليب الكمية في جمع البيانات وتحليلها، وتم الحصول على البيانات الأولية من خلال الاستبيان باختيار عينة عشوائية للموظفين بالشركات محل الدراسة.

هدفت الدراسة إلى معرفة أن التخطيط المالي له تأثير على الأداء المالي للشركات الصناعية في كينيا، وأشارت نتائج الدراسة على أن لتخطيط المالي تأثير على الأداء المالي للمؤسسة وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة بين التخطيط المالي والأداء المالي للشركة ونجاح أي عمل يعتمد على نجاح الخطة المالية، وبالتالي يمكن القول بأن لتخطيط المالي تأثير على الأداء المالي لشركات الصناعية في كينيا.

المطلب الثاني: أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات

يمكن تحديد أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسة والدراسات السابقة من خلال ما يلي:

أولاً: أوجه التشابه

- ✓ أنها تتناول موضوع التخطيط المالي وأدواته؛
- ✓ تشابهت مع بعض الدراسات مثل دراسة (إيمان الهنيبي) ودراسة (رشيد بوزرية) في استخدام الموازنة التقديرية كأداة لاتخاذ القرارات؛
- ✓ تشابه الدراسات من حيث المنهج التحليلي؛
- ✓ تشابهت من حيث الهدف وهو معرفة مدى اعتماد المؤسسات على الأسس العلمية في تسيير نشاطاتها.

ثانياً: أوجه الاختلاف

- ✓ اختلفت الدراسة الحالية مع دراسة (إيمان الهنيبي) من حيث استخدام البرنامج الإحصائي spss؛
- ✓ اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث القطاع فكانت الدراسة الحالية في قطاع خدماتي أما الدراسات السابقة فكانت في قطاع صناعي؛
- ✓ اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث القرارات المعالجة حيث تعالج الدراسات السابقة القرارات بصفة عامة أما الدراسة الحالية فتعالج القرارات المالية بصفة خاصة؛
- ✓ اختلفت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية.

المطلب الثالث: الفجوة العلمية التي تعالجها الدراسة الحالية

من خلال استعراض أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات نشير أن الدراسة الحالية تتفق مع الدراسات السابقة في موضوعها الرئيسي وهدفها العام إلا أنها تمثل الفجوة العلمية التي تعالجها هذه الدراسة وهي كالتالي:

✓ تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط المالي من خلال التعرف على كفاءة استخدام الموازنة التقديرية كأداة من أدواته؛

✓ محاولة معرفة واقع تطبيق الأسس العلمية في المؤسسة الاقتصادية ومدى اعتمادها عليها في اتخاذ قراراتها.

خلاصة الفصل:

يهدف التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية إلى الكشف عن مواطن القوة والضعف في مختلف المجالات والسياسات المتبعة التي من شأنها أن تؤثر على صيرورة المؤسسة ومن أجل الوقوف على نقاط القوة والضعف لابد من استخدام طرق وأساليب من أهمها الموازنات التقديرية، التي تقوم بشكل عام على تحليل الانحرافات في المؤسسة من أجل توضيح الصورة المستقبلية لنشاط المؤسسة واتخاذ القرارات المالية المناسبة.

الفصل الثاني

تمهيد:

تم من خلال الجزء النظري التطرق لأهم الجوانب النظرية الخاصة بالتخطيط المالي و علاقته باتخاذ القرارات المالية ، وما يشمله من أدوات والتي من أبرزها الموازنة التقديرية ، و تدعيما للدراسة النظرية ومن أجل إسقاط هذه الدراسة على الواقع ، وقع اختيارنا على مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ورقلة ، حيث سيتم في هذا الفصل إجراء دراسة تطبيقية على هذه المؤسسة و التطرق لمختلف الموازنات التي تقوم بها من أجل مقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المقدرة لتحليل الانحرافات و اتخاذ القرارات الملائمة.

المبحث الأول: تقديم الدراسة

اتصالات الجزائر تعتبر المتعامل التاريخي في سوق الحلول الشبكية وخدمات الاتصالات في الجزائر، حيث كانت تابعة للوظيفة العمومي إلى حين صدور القرار رقم 5 المؤرخ في 11 / 11 / 2003، حيث أصبحت مؤسسة قائمة بذاتها.

المطلب الأول: تقديم المؤسسة

التطرق إلى تاريخ مؤسسة اتصالات الجزائر يعني الإلمام بالتعريف والنشأة.¹

أولاً: التعريف

هي مؤسسة عمومية جزائرية ذات أسهم تأسست عام 2000 تنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل تم إنشائها بموجب تطبيق البند 12 للقانون رقم 3 / 2000 المؤرخ في 5 / 8 / 2000، المتعلق بإعادة هيكلة قطاع البريد والاتصالات وبموجب هذا القرار تم الفصل بين نشاطات البريد ونشاطات الاتصالات ومنه فان مؤسسة اتصالات الجزائر هي وليدة هذا القانون وأصبحت مؤسسة ذات أسهم قائمة بذاتها تمارس أنشطتها بشكل رسمي ابتداء من 1 / 1 / 2003.

ثانياً: التطور التاريخي

قبل صدور قانون 3 / 2000 كان سوق الاتصالات في الجزائر يعاني من تأخر في انتشار الهاتف حيث أنه لم يكن يتجاوز 6% مقابل 8% في باقي دول المغرب العربي و40% في الدول المتقدمة بالإضافة إلى ذلك أكثر من نصف البلديات لم تكن موصولة بشبكة الاتصالات.

تم إنشاء اتصالات الجزائر التي اتخذت الشكل القانوني لشركة ذات أسهم لتعمل على سوق شبكات وخدمات الاتصالات الالكترونية، ميلادها منصوص عليه في القانون 2000/3 بتاريخ 5 أوت 2000 المحدد للقواعد العامة للبريد و المواصلات ، فضلا عن قرار المجلس الوطني لمساهمات الدولة.

(CNPE) بتاريخ 1مارس 2001 الذي نص على إنشاء مؤسسة عمومية اقتصادية أطلق عليها اسم " اتصالات الجزائر " . وفق هذا المرسوم الذي حدد نظام مؤسسة عمومية اقتصادية تحت صيغة قانونية لمؤسسة ذات أسهم برأس مال اجتماعي المقدّر ب 61275180000 دج و المسجلة في مركز السجل التجاري يوم 11مايو 2002. تحت رقم b203808100.

¹ www.algeriatelecom.dz page consultée le : 18 / 8 / 2020

انطلقت اتصالات الجزائر فعليا في 10 أبريل 2003 لفصل أنشطة البريد والاتصالات عن خدمات البريد والمواصلات القديمة. في عام 2003 كان لدى اتصالات الجزائر ما يقرب من 130 ألف مشترك في (جي إس إم) و1,9 مليون عميل على الشبكة الثابتة، وتشمل أنشطتها الهاتف الثابت والهاتف المحمول والانترنت و الاتصالات عبر الأقمار الصناعية.

في 30 مارس 2014 أطلقت شركة اتصالات الجزائر مجموعتها الجديدة من عروض الانترنت المسماة "IDOOM ADSL"، بسرعات تتراوح من 1 إلى 8 ميجابت/ الثانية.

في 28 ماي 2014 تقدم اتصالات الجزائر الهاتف الثابت غير المحدود من خلال مجموعتها الجديدة من العروض "IDOOM FIXE".

في 8 سبتمبر 2014 أطلقت شركة اتصالات الجزائر شبكة الجيل الرابع في الوضع الثابت لعملائها المقيمين في 20 ابريل 2015 أطلقت شركة اتصالات الجزائر أول شبكة لاسلكية مجتمعية في الجزائر، أطلق عليها اسم "WICI"، و هو حل مبتكر يتيح تغطية المناطق الحضرية الكبيرة بالنطاق العريض اللاسلكي.

في 25 أبريل 2016 أطلقت شركة اتصالات الجزائر عرض "ADSL" الجديد غير المحدود بسرعة تصل إلى 20 ميجابت/ الثانية.

في 31 جويلية 2016 أعلنت شركة اتصالات الجزائر عن تسويق خدمة أول صوت عبر "VOLTE" في الجزائر.

في 6 جوان 2018 انتهى احتكارها لتوفير الوصول إلى الانترنت مع فتح الحلقة المحلية للمنافسة. في 21 نوفمبر 2019 أطلقت اتصالات الجزائر تطبيق "مساحة الدفع الالكتروني للعملاء" لإعادة شحن حسابات "IDOOM" ودفع فواتير الهاتف.

توظف اتصالات الجزائر 20 ألف عامل وهي ملزمة بالتحكم بأعبائها الحالية من بينها مجموع تكاليف الأجور التي تقارب 40% من رقم أعمالها.

ثالثا: مهام و أهداف مؤسسة اتصالات الجزائر

لمؤسسة اتصالات الجزائر عدة مهام وأهداف تسعى لتحقيقها كغيرها من المؤسسات وتمثل فيما يلي:¹

1.المهام:

✓ تسويق خدمات الاتصالات التي تمكن من نقل وتبادل الصوت، الرسائل المكتوبة، البيانات الرقمية، الإعلام السمعي البصري؛

✓ تعمل على تطوير وتنمية واستغلال الشبكات العمومية والخاصة بالاتصالات؛

✓تعمل على وضع وتنمية واستغلال الاتصالات المحلية مع جميع المتعاملين في الشبكة؛

2.الأهداف:

✓ الزيادة في نسبة العرض بالنسبة للخدمات الهاتفية، وتسهيل الولوج لخدمات الاتصالات وذلك للوصول لعدد أكبر من المستعملين، وبالخصوص المناطق الريفية؛

✓ زيادة وتنمية جودة الخدمات المعروضة وسلسلة أو مجموعة التشكيلات المقدمة، وجعلها أكثر تنافسية في مجال خدمات الاتصالات؛

✓ تطوير الشبكة الوطنية المحلية للاتصالات للوصول إلى شبكة مرنة وموصولة بطرق الإعلام؛

✓ المشاركة كمثل رئيسي في مجال فتح برنامج تطوير لمؤسسة الإعلام والاتصال في الجزائر؛

وتمحور نشاطاتها حول:

✓ تمويل مصالح الاتصالات بما يسمح بنقل الصورة والصوت والرسائل المكتوبة والمعطيات الرقمية؛

✓ تطوير واستمرار وتسيير شبكات الاتصالات العامة والخاصة؛

✓ إنشاء واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع كل متعاملي شبكة الاتصالات .

رابعا: أسباب اختيار المؤسسة

✓توفر المعلومات المطلوبة لإعداد البحث؛

✓ مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية تتماشى وموضوع البحث؛

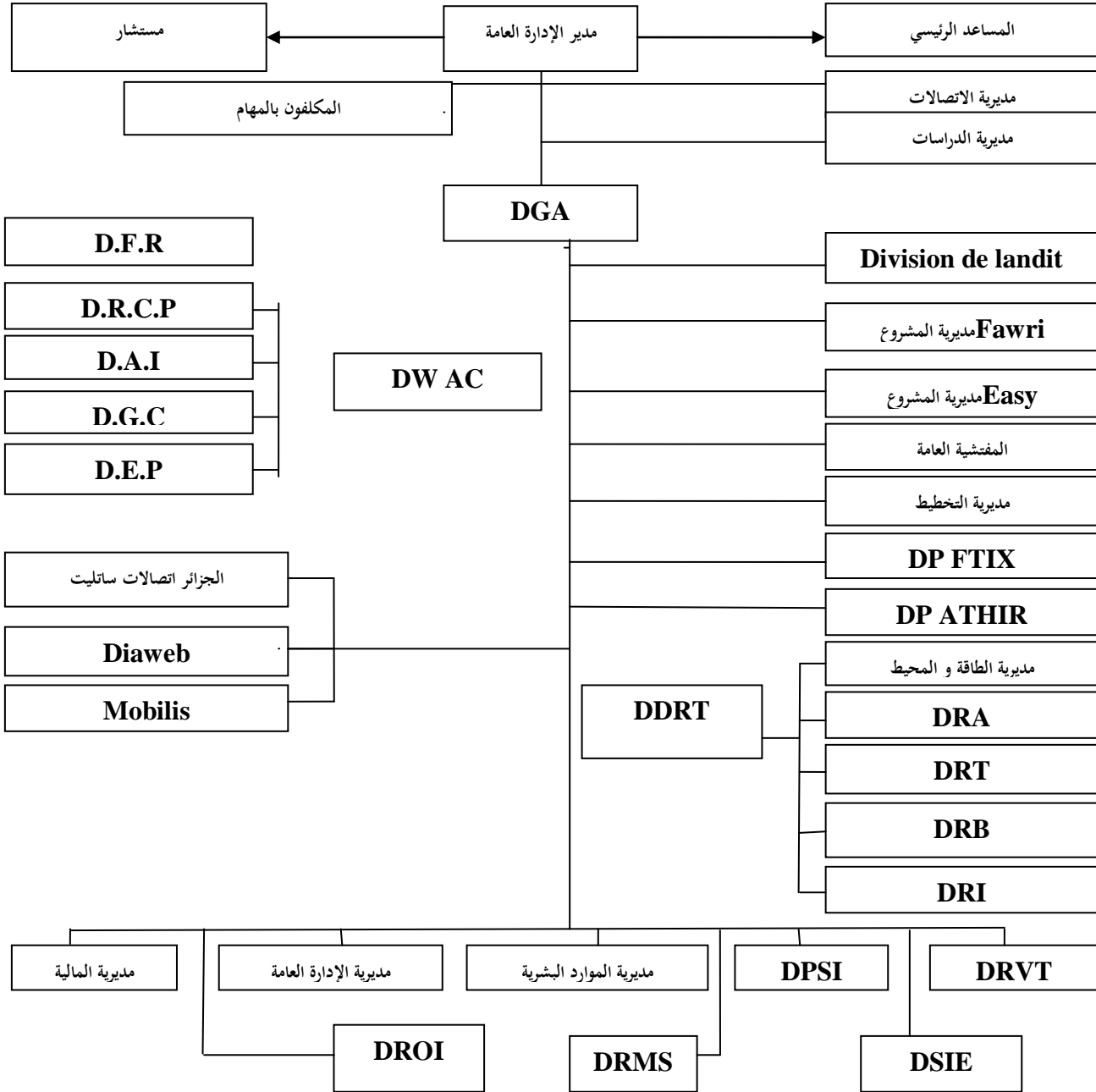
✓ الرغبة الشخصية؛

✓ الظروف الصحية الناتجة عن جائحة كورونا وعدم إمكانية التواصل مع المؤسسات المتوفرة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة

يمكن عرض الهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر من خلال الشكل التالي:

الشكل رقم (1): الهيكل التنظيمي لاتصالات الجزائر



المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الموقع: www.algeriatelecom.dz.

وستتناول ذكر مختصر لمهام بعض المصالح:¹

1. الرئيس المدير العام (PDG):

هو رئيس مجلس الإدارة ويعد المسؤول الأول عن الأعمال القائمة حيث يتولى مع مساعديه مهمة تحقيق

الأهداف المرسومة من قبل المصالح المتخصصة ومن مهامه السهر على:

✓ الحفاظ على الحصص في السوق؛

✓ تطوير ثقافة الشركة في سوق المنافسة؛

✓ تطوير التسويق العملي؛

✓ السهر على تطبيق البرامج الموافق عليها والتنسيق بين المصالح.

2. مديرية التخطيط (IDT) information des donnees Technique

وتنحصر مهامه فيما يلي:

✓ التغذية الإعلامية العامة؛

✓ تطبيق المهام الموكلة عند طلب رئيس المدير العام؛

✓ التنسيق بين المديرية عبر المعلوماتية؛

✓ الإطلاع على كل ما يخص الفواتير من تخلص أو تعطلات أو ما شابه ذلك.

3. المفتشية العامة (INSPECTION GENERALE):

وتكون تحت رقابة مباشرة للمدير وهي مكلفة ب:

✓ مراقبة قاعدة الأعمال السنوية؛

✓ تنفيذ المهام المفاجئة لتفتيش بطلب من المدير العام شخصيا؛

✓ القيام بتحقيقات في حالة ظهور أي مشكلة في الشركة.

4. مديرية الطاقة و المحيط (DEE):

وهي مكلفة بكل ما يخص الطاقة المستعملة من طرف الشركة بالإضافة إلى دراسة المحيط العام لها.

5. مديرية الموارد البشرية (DRH):

وهي تعتبر العمود الفقري للشركة من مهامها:

- ✓ إعداد الدراسات وإنشاء الإحصائيات ومتابعة مؤشرات التسيير؛
- ✓ المشاركة في إعداد المخططات التنموية مع الأخذ بعين الاعتبار تسيير المال والكفاءات؛
- ✓ إنشاء مخططات وبرامج التكوين وتنشيطها وفقا لوضعها العملي؛
- ✓ تسيير أنظمة المكافآت والتحفيزات.

6. مديرية المالية و المحاسبة (DFC):

وهي مكلفة ب:

- ✓ تقديم المساعدة للهيكل العملية؛
- ✓ تنشيط السير المحاسبي والمالي لشركة؛
- ✓ تسيير الميزانية والجباية؛
- ✓ إعداد ووضع القواعد والإجراءات والسهر على تطبيقها.

7. مديرية الإدارة العامة و الإمدادات (DGAL):

وتقوم بالمهام التالية:

- ✓ معالجة النصوص التنظيمية الأساسية لتنشيط أنظمة المؤسسة؛
- ✓ المحافظة على هيكل المؤسسة ومعالجة المسائل القضائية؛
- ✓ تسيير وحماية الذمم المالية وإعادة تسجيل عقود الملكية والملفات العقارية؛
- ✓ تنشيط التسيير الإداري باستنتاج ومعالجة الصفقات.

المطلب الثالث: منهجية الدراسة

لكل دراسة منهج خاص بها قصد وصفها وتفسيرها للوصول إلى نتائج الدراسة والعوامل التي تحكمها واستخلاصها من أجل تعميمها.

أولاً: المنهجية المتبعة

المنهجية التي اتبعناها في دراستنا متمثلة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي للدراسة النظرية وهو طريقة من طرق التحليل والتفسير بشكل علمي منظم من أجل الوصول إلى أغراض محددة لوضعية اجتماعية أو إنسانية ويمكن تعريفه بأنه الطريق البين إلى الحق في أيسر سبله¹

كما يعرف على أنه طريقة متبعة لدراسة ظاهرة من الظواهر قصد تشخيصها وتحديد أبعادها ومعرفة أسبابها وطرق علاجها للوصول إلى نتائج عامة يمكن تطبيقها.²

وفي الدراسة التطبيقية اعتمدنا على منهج دراسة الحالة من أجل الحصول على المعلومات الضرورية، وهو منهج يقوم على أساس التعمق في دراسة مرحلة معينة من تاريخ الوحدة أو دراسة جميع المراحل التي مرت بها وذلك قصد الوصول إلى تعميمات علمية متعلقة بالوحدة المدروسة وغيرها من الوحدات المشابهة لها.

وقد استعملنا مصدرين أساسيين لجمع المعلومات وهي كالتالي:

1. المصادر الثانوية

من أجل معالجة الإطار النظري لهذه الدراسة اتجهنا إلى مصادر البيانات الثانوية والتي تتمثل في الكتب، المراجع العربية والأجنبية ذات العلاقة بالموضوع، والأبحاث والدراسات السابقة التي تناولت موضوع الدراسة والمتمثل في الأطروحات والمذكرات.

2. المصادر الأولية

لمعالجة الجانب التطبيقي لموضوع الدراسة لجأنا إلى اتصالات الجزائر من أجل دراسة مجموعة من الموازنات التقديرية للمبيعات، التسيير، الاستثمار، التي تقوم بها المؤسسة.

ثانياً: مجتمع وعينة الدراسة

1. مجتمع الدراسة:

يتمثل مجتمع الدراسة في الوحدات الإدارية لمؤسسة اتصالات الجزائر.

¹ علي محمد دياب، دور مناهج البحث العلمي العامة المعاصرة في تطوير نظرية الجغرافية البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 2، سوريا، 2010، ص 644.

² علي فلاح الرضا، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق، دار المسيرة، ط 1، الأردن، 2010، ص 160.

2. عينة الدراسة:

فيما يخص عينة الدراسة قمنا بإجراء دراسة حالة على مستوى اتصالات الجزائر من أجل دراسة دور التخطيط المالي باستعمال الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات المالية، ورؤية إذا كانت المؤسسة محل الدراسة أخذت بنتائج الموازنات التقديرية في اتخاذها لقراراتها المالية.

المبحث الثاني: دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية

سنعرض في هذا المبحث مختلف الموازنات التقديرية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ورقلة للفترة الممتدة من 2014 إلى 2016، وتحليل مختلف انحرافات الموازنات التي تستخدمها المؤسسة، ومناقشة النتائج المتوصل إليها .

المطلب الأول: الموازنة التقديرية للمبيعات وعلاقتها بقرار توزيع الأرباح

تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات خطوة أولية يمكن من خلالها اتخاذ مختلف القرارات المالية وأهمها قرار توزيع الأرباح كونها تدخل في عملية حساب النتيجة التي يندرج تحتها اتخاذ القرار.

1. تحليل الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2014:

الجدول رقم (2): انحراف المبيعات لسنة 2014

الوحدة: مليون دج

البيان	المقدر	الفعلي	الانحراف	النسبة
الهاتف و الانترنت	815000	806045	8955	1%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

انحراف المبيعات = المبيعات التقديرية – المبيعات الفعلية

$$8955 = 806045 - 815000 =$$

نسبة الانحراف = الانحراف / المبيعات التقديرية

$$نسبة الانحراف = 815000 / 8955 = 0.01$$

تعليق:

من خلال تحليلنا للانحراف للمبيعات لسنة 2014 كان انحراف المبيعات موجبا بنسبة 1% أي أن المبيعات التقديرية أكبر المبيعات الفعلية مما يدل على أن المؤسسة حققت قدر من المبيعات أقل مما كانت تتوقع ولكن بنسبة قليلة تعكس حسن تقدير المؤسسة، الأمر الذي يجعلها قادرة على تنفيذ القرارات المتفق عليها مسبقا، ومن

الفصل الثانيدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ورقلة

بين هذه القرارات قرار توزيع الأرباح كونه نتيجة يتم التوصل إليها من خلال المبيعات فهنا يمكن القول أن المؤسسة في وضع جيد يمكنها من توزيع أرباحها إن أرادت ذلك.

2. تحليل الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2015:

الجدول رقم (3): انحراف المبيعات لسنة 2015:

الوحدة: مليون دج

البيان	المقدر	الفعلي	الانحراف	النسبة
الهاتف و الانترنت	804210	901688	- 97478	- 12%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

انحراف المبيعات = المبيعات التقديرية - المبيعات الفعلية

$$-97478 = 901688 - 804210 =$$

نسبة الانحراف = الانحراف / المبيعات التقديرية

$$- 0.12 = 804210 - /97478 =$$

تعليق:

انحراف المبيعات لسنة 2015 كان سالبا بمقدار 12% أي أن المبيعات الفعلية أكبر من المبيعات التقديرية مما يعني أن المؤسسة حققت أكبر مما كانت تتوقع ولكن بنسبة تعكس سوء تقدير المؤسسة لحجم مبيعاتها كون المراد فاق المتوقع غير أن ذلك ينصب في صالح المؤسسة إذ تعتبر المبيعات إيرادات كلما زادت، زادت ربحيتها وقلت تكاليفها الأمر الذي يمكنها من توزيع أرباحها.

3. تحليل الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2016:

الجدول رقم (4): انحراف المبيعات لسنة 2016

الوحدة: مليون دج

البيان	المقدر	الفعلي	الانحراف	النسبة
الهاتف و الانترنت	955490	938895	16595	2%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

انحراف المبيعات = المبيعات التقديرية - المبيعات الفعلية

$$16595 = 938895 - 955490 =$$

نسبة الانحراف = الانحراف / المبيعات التقديرية

$$0.02 \approx 955490 / 16595 =$$

تعليق:

انحراف المبيعات لسنة 2016 كان موجبا بمقدار 16595 أي أن المبيعات التقديرية أكبر من المبيعات الفعلية مما يدل على أن المؤسسة أساءت التقدير بنسبة 2% ولم تحقق ما كانت تتوقعه الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توزيع أرباحها.

المطلب الثاني : الموازنة التقديرية للتسيير وعلاقتها بقرار التمويل

يعتبر قرار التمويل من أهم القرارات المالية فهو ذلك القرار المتعلق بكيفية الحصول على الأموال بالشكل الذي لا يؤدي إلى زيادة التكاليف أو تخفيض العائد، وتعتبر الموازنة التقديرية للتسيير وسيلة يمكن من خلالها اتخاذ قرار التمويل السليم.

1. تحليل الموازنة التقديرية للتسيير لسنة 2014:

الجدول رقم (5): انحراف التسيير لسنة 2014

الوحدة: مليون دج

النسبة	الانحراف	الفعلي	المقدر	البيان
40%	23235	34735	57970	مشتريات مستهلكة
23%	47758	160572	208330	خدمات
14%	176097	1058063	1234160	مصاريف العمال
- 5%	-1090	19274	18184	الضرائب والرسوم
16%	246000	1272644	1518644	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

انحراف التسيير = المقدر - الفعلي

$$246000 = 1272644 - 1518644 =$$

نسبة الانحراف = الانحراف / المقدر

$$0.16 = 1518644 / 246000 =$$

تعليق:

من خلال تحليلنا لانحرافات التسيير لسنة 2014 والمتمثلة في كل من المشتريات، الخدمات، مصاريف النقل الضرائب تم تسجيل انحرافات موجبة في كل من المشتريات والخدمات ومصاريف العمال بمقادير تتراوح ما بين (20000؛ 170000) الأمر الذي يدل على أن المؤسسة بالغت في تقديرها لحجم مصاريفها باستثناء الضرائب والرسوم فقد سجلت انحراف سالب بمقدار 1090- أي أنها تحملت ضرائب أكبر مما كانت تتوقعه وعلى العموم فإن مؤسسة اتصالات الجزائر سجلت انحراف قدره 246000 أي بنسبة تقارب 16% وهي نسبة كبيرة تعكس سوء تقديرها لمصاريفها من جهة ولمصادر تمويلها من جهة أخرى كون أنه لكل احتياج مصدر تمويل، الأمر الذي يمكنها من إعادة هيكلة جدول تمويلها من أجل اتخاذ قرار تمويل سليم وتجنب المخاطر المترتبة عن التمويلات.

2. تحليل الموازنة التقديرية للتسيير لسنة 2015:

الجدول رقم (6): انحراف التسيير لسنة 2015

الوحدة: مليون دج

النسبة	الانحراف	الفعلي	المقدر	البيان
65%	37492	20478	57970	مشتريات مستهلكة
27%	57353	150977	208330	خدمات
13%	164610	1069550	1234160	مصاريف العمال
- 1%	-193	18377	18184	الضرائب والرسوم
17%	259262	1259382	1518644	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

انحراف التسيير = المقدر - الفعلي

$$259262 = 1259382 - 1518644 =$$

نسبة الانحراف = الانحراف / المقدر

$$0.17 = 1518644 / 259262 =$$

تعليق:

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة حققت انحرافا موجبا في كل من المشتريات، الخدمات، ومصاريف العمال أي أن ما حققته فعليا أقل مما تم تقديره، وعليه نقول أن إدارة المؤسسة لم تحسن التقدير خاصة فيما يتعلق بالمشتريات حيث سجلت انحرافا بنسبة 65%، ثم تليها الخدمات بنسبة 27% وهي نسب تعكس عدم قدرة المؤسسة على التقدير بشكل سليم، أما الضرائب والرسوم نجد أن ماتم تقديره يقارب ما حققته المؤسسة بنسبة 1% وهي نسبة مقبولة نوعا ما، وعلى العموم سجلت المؤسسة انحرافا قدر بنسبة 17% وهي نسبة كبيرة تتطلب من المؤسسة إعادة النظر في تقديراتها من أجل تصحيحها وتحديد الأموال اللازمة لسير العملية وبتالي اتخاذ قرار تمويلي يتماشى مع متطلباتها.

3 تحليل الموازنة التقديرية للتسيير لسنة 2016:

الجدول رقم (7): انحراف التسيير لسنة 2016

الوحدة: مليون دج

البيان	المقدر	الفعلي	الانحراف	النسبة
مشتريات مستهلكة	41393	70741	-29348	- 71%
خدمات	292894	288847	4047	1%
مصاريف العمال	1259758	915706	344052	27%
الضرائب والرسوم	20881	18903	1978	9%
المجموع	1614926	1294197	320729	19%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

انحراف التسيير = المقدر - الفعلي

$$320729 = 1294197 - 1614926$$

نسبة الانحراف = الانحراف / المقدر

$$0.19 = 320729 / 1614926$$

تعليق:

بعد تحليل انحراف التسيير لسنة 2016 تم تسجيل انحراف سالبا بالنسبة للمشتريات المستهلكة بنسبة 71%، أما الخدمات ومصاريف العمال والضرائب فكان انحرافها موجبا بنسب (1% ، 9% ، 27%) على التوالي مما يدل على أن المؤسسة أساءت التقدير فكان احتياجها للمشتريات المستهلكة أكبر من تقديرها والعكس بالنسبة

الفصل الثانيدراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ورقلة

للخدمات ومصاريف العمال والضرائب فكان تقديرها أكبر من احتياجها ، وعلى العموم سجلت انحراف تسيير موجب بنسبة %19 مما يجعلها مضطرة إلى إعادة النظر في تقديراتها من أجل تحديد الاحتياجات اللازمة من الأموال بما يتماشى مع متطلباتها لسير العملية وبالتالي اتخاذ قرار تمويلي مناسب.

المطلب الثالث: الموازنة التقديرية للاستثمارات وعلاقتها بقرار الاستثمار

يعتبر الاستثمار الركيزة الأساسية في النمو الاقتصادي والنهوض بعجلة التنمية، لذا سارعت العديد من الدول خاصة النامية منها إلى تبني العديد من السياسات والتحفيزات لتشجيع الاستثمار، ويعد هذا الأخير من أهم وأصعب القرارات التي تنفذها الإدارة داخل المؤسسة وتعتبر الموازنة التقديرية وسيلة يمكن من خلالها اتخاذ قرار استثماري ناجح.

1. تحليل الموازنة التقديرية للاستثمار لسنة 2014:

الجدول رقم (8): انحراف الاستثمارات لسنة 2014

الوحدة: مليون دج

البيان	المقدر	الفعلي	الانحراف	النسبة
البناءات	11500	9171	2329	20%
الأثاث	8500	8305	195	2%
الاستثمارات غير تقنية	20000	17476	2524	13%
الاستثمارات التقنية	2550	2532	18	1%
تركيب عام	800	2484	-1684	-211%
التجهيزات	93450	15784	77666	83%
أعمال القنوات و الكوابل	92600	36052	56548	61%
روابط الزبائن	5000	2616	2384	48%
استثمارات اخرى	191850	56936	134914	70%
المجموع	214400	76944	137456	64%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

انحراف الاستثمار = المقدر - الفعلي

$$137456 = 76944 - 214400 =$$

نسبة الانحراف = الانحراف / المقدر

$$0.64 = 214400 / 137456 =$$

تعليق:

بعد تحليلنا لانحراف الاستثمار لسنة 2014 تم التوصل إلى مجموعة من النتائج تعكس سوء تقدير المؤسسة حيث سجلت انحرافات موجبة في كل من الاستثمارات التقنية والغير تقنية بالإضافة إلى الاستثمارات الأخرى بنسب (1% ، 13% ، 70%) على التوالي مما يدل على أن تقدير المؤسسة لاستثماراتها أكبر من استثماراتها الفعلية ، وعلى العموم سجلت انحراف استثمار موجب بنسبة 64%، الأمر الذي يؤدي بالمؤسسة إلى إعادة ضبط تقديراتها بالشكل الذي يمكنها من معرفة التكلفة الحقيقية للاستثمار ومن ثم اتخاذ قرار تنفيذ الاستثمار من عدمه. وفي هذه الحالة يمكن القول أن من مصلحة المؤسسة تنفيذ الاستثمار نظرا لانخفاض تكلفته مقارنة بما هو مقدر.

2. تحليل الموازنة التقديرية للاستثمار لسنة 2015:

الجدول رقم (9): انحراف الاستثمارات لسنة 2015

الوحدة: مليون دج

البيان	المقدر	الفعلي	الانحراف	النسبة
البنائات	13497	3020	10477	78%
الأثاث	9820	8582	1238	13%
الاستثمارات الغير تقنية	23317	11602	11715	50%
الاستثمارات التقنية	3481	2466	1015	29%
تركيب عام	153	2737	-2584	-1689%
التجهيزات	96174	13915	82259	86%
أعمال القنوات و الكوابل	95923	37017	58906	61%
روابط الزبائن	5711	2616	3095	54%
استثمارات أخرى	197961	56285	141676	72%
المجموع	224759	70353	154406	69%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

انحراف الاستثمار = المقدر - الفعلي

$$154406 = 70353 - 224759 =$$

نسبة الانحراف = الانحراف / المقدر

$$0.69 = 224759 / 154406 =$$

تعليق:

بالنسبة لانحراف الاستثمار لسنة 2015 سجلت مؤسسة اتصالات الجزائر انحراف موجبا على العموم قدر بنسبة 69% أين أن المؤسسة بالغت في تقديرها لحجم استثمارها الأمر الذي يجعل المؤسسة أمام حالتين. الأولى تعكس سوء تقديرها لاحتياجاتها من أجل تنفيذ المشروع الاستثماري، أما الحالة ثانية فينصب في صالحها تنفيذها لهذا المشروع، كون الفارق كبير بين ما تم توقعه وما تم استخدامه فعليا الأمر الذي يؤدي انخفاض تكلفة المشروع، غير أن ذلك لا يجنب المؤسسة إعادة النظر في تقديراتها من أجل اتخاذ قرار استثماري سليم.

3. تحليل الموازنة التقديرية للاستثمار لسنة 2016:

الجدول رقم (10): انحراف الاستثمار لسنة 2016

الوحدة: مليون دج

البيان	المقدر	الفعلي	الانحراف	النسبة
البناءات	75800	16787	59013	78%
الأثاث	14393	2280	12113	84%
الاستثمارات غير التقنية	90193	19067	71126	79%
الاستثمارات التقنية	0	0	0	0%
تركيب عام	12250	5419	6831	56%
التجهيزات	136220	46302	89918	66%
أعمال القنوات و الكوابل	815060	52399	762661	94%
روابط الزبائن	0	8190	-8190	0%
استثمارات أخرى	963530	112310	851220	88%
المجموع	1053723	131377	922346	88%

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة

انحراف الاستثمار = المقدر - الفعلي

$$922346 = 131377 - 1053723 =$$

نسبة الانحراف = الانحراف / المقدر

$$0.88 = 1053723 / 922346 =$$

التعليق:

يتضح من الجدول أن المؤسسة استغنت عن الاستثمارات التقنية في حين سجلت انحرافا موجبا في باقي الاستثمارات بنسبة (79%، 88%)، أي أنها وضعت تقديرات لاستثماراتها أكبر من قيمتها الحقيقية وبالتالي فإنها أساءت التقدير، غير أن تنفيذها لقرار الاستثمار ينصب في صالحها وذلك لإنخفاض تكاليف الاستثمار مقارنة بما تم تقديره مسبقا، في حين يجب عليها إعادة النظر في تقديراتها من أجل تصحيحها تفاديا لتكرار الخطأ وتجنب الوقوع في الخطر واتخاذ قرار استثماري يتماشى وإمكاناتها المحدودة.

خلاصة الفصل:

من خلال محاولتنا في هذا الفصل حصر وتجسيد ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، فيما يتعلق الأمر بالتخطيط المالي باستعمال الموازنة التقديرية ومدى تأثيره على القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية وبالخصوص مؤسسة اتصالات الجزائر، تم إعطاء صورة توضيحية دقيقة عن كيفية مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية مستعينين بمختلف الميزانيات التقديرية المتوفرة وحساب مختلف الانحرافات لسنوات 2014 ، 2015 ، 2016.

خاتمة

خاتمة:

يعتبر التخطيط المالي جوهر عمل الإدارة المالية وبدونه تفقد وظيفة القرارات المالية مضمونها وتجعل المؤسسة تسير بحالة مربكة بحيث تفقد الاستعداد لمواجهة المتغيرات التي ستحدث في المستقبل والتنبؤ بما سيكون عليه الوضع، فمن خلال دراستنا لموضوع التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية اتضح لنا أن العملية التخطيطية تكتسب أهمية بالغة في الوظيفة المالية، حيث نتيجة للظروف المتغيرة وتعقد المحيط الخارجي والعمل في حالة عدم التأكد أصبح من الضروري على المؤسسة اتخاذ توقعات وتحديد الأهداف بشكل دقيق من أجل ضبط مسارها وتجنب الوقوع في مشاكل مستقبلية قد تؤدي بها إلى زوال نشاطها.

إذ اعتمدت مؤسسة اتصالات الجزائر (وكالة ورقلة) على الموازنة التقديرية في تنظيم وتنسيق والرقابة على نشاطاتها المختلفة، كما تعبر الموازنات التقديرية عن إمكانيات المؤسسة وتخصيصها على استخداماتها المختلفة، وتظهر أهمية التخطيط المالي في تخصيص الموارد المتاحة والمحدودة على الاستخدامات المختلفة للمؤسسة. أولاً- اختبار الفرضيات:

على ضوء الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية سيتم اختبار صحة الفرضيات المطروحة وفقاً لنتائج المتوصل إليها:

1. اختبار الفرضية الأولى:

تهدف مؤسسة اتصالات الجزائر كغيرها من المؤسسات إلى تحقيق الربح، أما فيما يتعلق بقرار توزيع الأرباح فإن المؤسسة تقوم بإعداد الموازنة التقديرية لمختلف مبيعاتها ومن ثم تحليل الانحرافات الناتجة عن الفرق بين ما تم تقديره وما تم تحقيقه من أجل الوصول إلى إمكانية اتخاذ قرار توزيع الأرباح من عدمه، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

2. اختبار الفرضية الثانية:

تسعى مؤسسة اتصالات الجزائر إلى تحديد الاحتياجات التمويلية المستقبلية للمؤسسة من خلال تقديرها وتحليلها لانحرافات التسيير وذلك من أجل الوقوف على متطلبات النشاط الفعلي من أجل اتخاذ قرار تمويلي مناسب، وهذا ما تم إثباته في الجانب التطبيقي.

3. اختبار الفرضية الثالثة:

تستخدم مؤسسة اتصالات الجزائر الموازنة الاستثمارية من أجل تتبع ومعرفة تكلفة الاستثمار من خلال التخطيط الطويل المدى لكل ما يتعلق بالدورة الاستثمارية، عن طريق تحليل الانحرافات الناتجة عما تم تقديره

والقيمة الحقيقية للاستثمار ومن ثم اتخاذ قرار استثماري يتماشى مع الأهداف المسطرة، حيث تم إثبات هذه الفرضية في الدراسة الميدانية للمؤسسة.

4. إختبار الفرضية الرابعة:

تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على الموازنة التقديرية خاصة منها المالية في الترجمة الرقمية لعملية التخطيط المالي وهذا ما تم إثباته في الفصل الثاني، وذلك بهدف اتخاذ قرار مالي سليم من خلال المقارنة بين النتائج المقدرة، والنتائج الفعلية.

ثانيا- نتائج الدراسة:

من خلال معالجتنا لهذا البحث تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ✓ يمكن اتخاذ قرار توزيع الأرباح من خلال الموازنة التقديرية للمبيعات؛
- ✓ تسمح الموازنة التقديرية للتسيير من اتخاذ قرار التمويل؛
- ✓ يمكن اتخاذ قرار الاستثمار من خلال الموازنة التقديرية للاستثمار؛
- ✓ يساعد التخطيط المالي باستعمال الموازنة التقديرية في توضيح الصورة المستقبلية للمؤسسة ورسم المسار الصحيح؛

✓ اتخاذ القرارات المالية لا يكون بطريقة عشوائية وإنما وفق محددات تتمثل في تحليل انحرافات الموازنات التقديرية.

ثالثا- الاقتراحات:

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن اقتراح توصيات وهي كالاتي:

- ✓ يجب على المؤسسة الاهتمام بشكل كبير بعملية التخطيط المالي، من خلال إتباع نماذج عملية التخطيط المالي كصورة أفضل من أن يكون في شكل أفكار تطبق إلا بالموازنات التقديرية؛
- ✓ على المؤسسة ومسيريها الاعتماد على التخطيط المالي من أجل تقييم وضعها ودراسة مختلف الجوانب من أجل قرارات مالية سليمة تجعلها بعيدة عن حالات الإفلاس والتصفية؛
- ✓ استعمال الطرق الرياضية للتقدير الجيد للموازنات التقديرية، حيث تعتبر الكيفية غير ناجعة في المدى الطويل؛
- ✓ على المؤسسة إعطاء اهتمام أكثر بمراجعة المتغيرات البيئية الخارجية عند القيام بوظيفة التخطيط المالي؛
- ✓ إعطاء الإدارات والأقسام في المؤسسة فرصة أكثر لإبداء تصوراتهم ومقترحاتهم عند تحديد الأهداف المالية؛
- ✓ من الأفضل أن يتم إعداد الموازنة التقديرية بصورة مرنة وذلك بوضع موازنة تقديرية رئيسية سنوية وفي نفس

الوقت تقسيم هذه الموازنة إلى فصلية ومن ثم إلى شهرية على أن يتم مراجعتها في نهاية كل شهر عند إعداد الموازنة للشهر اللاحق.

رابعاً- آفاق البحث:

يعتبر موضوع دراسة دور التخطيط المالي باستعمال الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات المالية من المواضيع المهمة التي يجب دراستها، حيث حاولنا في هذا البحث إبراز دور التخطيط المالي باستعمال الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات المالية ودراسة العلاقة التي تربطهما، ومن آفاق الدراسة مايلي:

- ✓ دور التخطيط المالي في تفعيل الخيارات الإستراتيجية؛
- ✓ دور التخطيط المالي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- ✓ دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار المالي؛
- ✓ دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

المصادر والمراجع

قائمة المراجع:

المراجع العربية:

● الكتب:

1. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2008.
2. عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، الأردن، 2007.
3. سمير محمد عبد العزي، إقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997.
4. عليان الشريف، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007.
5. فركوس محمد، الموازنات التقديرية – أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، ط1، بن عكنون، الجزائر، 1995.
6. عبد الحفي مرعي، عطية عبد الحفي مرعي، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، د ط، مصر، 1997.
7. جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، د ط، بيروت، لبنان، 2013.
8. محمود عزت اللحام، مصطفى يوسف كافي وآخرون، الإدارة المالية المعاصرة، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، ط 2، 2016.
9. جمال الدين لعوينات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هوم، الجزائر، 2003.
10. محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، دار الوراق، ط2، عمان، الأردن، 2008.

11. إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2006.
12. عبد الحميد عبد المطلب، دراسة الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، القاهرة، 2002.
13. زين الدين عبد القادر، تخطيط ومراقبة الإنتاج، جامعة الزقازيق، القاهرة، 1997.
14. أحمد عبد الرحيم زردق، محمد سعيد بسيوني، مبادئ دراسات الجدوى الاقتصادية، الدار الجامعية للنشر، دط، الإسكندرية، مصر، 2011.
15. محمد سامي راضي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، ط 1، الإسكندرية، مصر، 2001.
16. علي فلاح الرضى، مناهج وأساليب البحث العلمي في ميدان التسويق، دار المسيرة، ط 1، الأردن، 2010.

● الرسائل الجامعية:

1. يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة فب اتحاد المقاولين في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية غزة، منشورة، 2015.
2. أمجد الحسنية، صنع القرار المالي، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، جامعة دمشق.
3. زهية حوري، تقييم المشروعات في البلدان النامية باستخدام طريقة الأثار، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة، 2007.
4. فريد مقران، التخطيط المالي للمشاريع الإستثمارية، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005 ، 2006.
5. مهري عبد المالك، دراسة الجدوى المالية للمشروعات الاستثمارية ومساهمتها في اتخاذ القرار الاستثماري، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة تبسة، 2012.

6. دادان عبد الوهاب، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية، رسالة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر، 2008.

7. عبد الكريم بوحادرة، اختيار الهيكل المالي على قيمة المؤسسة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير، غير منشورة، جامعة منتوري، قسنطينة، 2011 - 2012.

● المطبوعات والمجلات:

1. مليكاوي مولود، قرارات التمويل، محاضرة مطبوعة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة برج بوعريبيج، 2017.

2. علي محمد دياب، دور مناهج البحث العلمي العامة المعاصرة في تطوير نظرية الجغرافية البشرية، مجلة جامعة دمشق، المجلد 26، العدد 2، سوريا، 2010.

● الموقع الإلكتروني:


[www. Algeriatelecom.dz](http://www.Algeriatelecom.dz).

● المراجع الأجنبية:

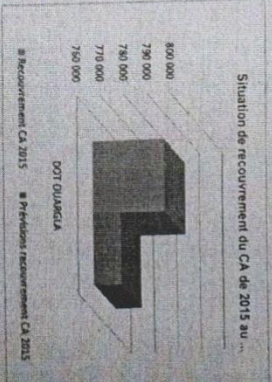
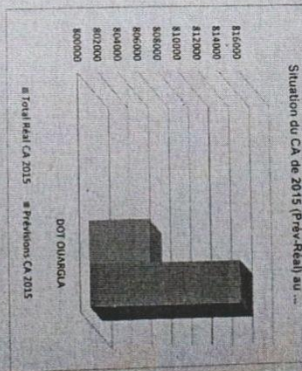
1. Pierre Conso et faroukHemici, Gestion fianaciere de Lentreprise 9 edition, Dunod, paris, 1999.
2. A. LARBI, Analyse financiere de l entreprise et decisionsa court terme, unvrstied Oran, institut des sciences esonomiques, 1984.

الملاحق

الملحق الأول: الموازنة التقديرية للمبيعات سنة 2014

 DRF OUARGLA Département Reporting, Finances et Comptabilité Services Budget et Reporting		Annexe 06 Situation commerciale (chiffre d'affaires et recouvrement) Période au : 31 Décembre 2014		Source Des données
				Structure : DOT Ouargla
				Système:
Chiffre d'affaires HT 2015				
Designation		Réalizations. Chiffre d'affaires		
CA Produits TLP (HT) (a)		DOT OUARGLA		
CA Produits Internet (HT) (b)		364 821		
Total Real CA 2015 (c) = (a) + (b)		451 224		
806 045				
Recouvrement CA 2015 TTC:				
Designation		DOT OUARGLA		
Prévisions CA 2014 (d)		815 000		
Taux de réalisation (e) = (c) / (d)		99%		
Réalisations CA 2013 (f)		52 200		
Taux d'évolution (h) = ((c)-(f)) / (f)		1438%		
Recouvrement CA 2015 TTC:				
Designation		Réalisation recouvrement CA 2015		
Recouvrement CA 2015 TTC (a)		DOT OUARGLA		
Prévisions recouvrement CA 2015 en TTC (b)		790 500		
Taux de réalisation (c) = (a) / (b)		102%		
CA 2014 facturé en TTC (d)		866 365		
Taux de recouvrement (f) = (a) / (d)		91%		
Recouvrement créances 2014 et antérieures à 2014 (TTC):				
Designation		Réalizations recouvrement créances antérieures à 2015		
Recouvrement créances 2014 (a)		DOT OUARGLA		
Prévisions recouvrement créances 2014 (b)		#DIV/0!		
Taux de recouvrement(c) = (a) / (b)		#DIV/0!		
Recouvrement créances art. à 2014 (d)		#DIV/0!		
Réalisations recouvrement créances art. à 2014 (e)		#DIV/0!		
Taux de recouvrement (f) = (e) / (d)		#DIV/0!		

Remarque:
 /1 insérer le CA HT cumulé jusqu'à la fin du mois N
 Z/réalisations CA (produits TLP+ produits Internet) 2014
 doit être pour la même période
 /insérer le recouvrement TTC cumulé jusqu'à la fin du
 /insérer les prévisions du CA et du recouvrement annuelles



الملحق الثاني: الموازنة التقديرية لتسيير سنة 2014

REALISATIONS DU FONCTIONNEMENT													ALGERIE TELECOM SPA				
Mois Decembre 2014													Capital Social				
													61.374.160.000 Df				
													U-KDA				
DRT, QUARGLA DOT, QUARGLA																	
Code	Designation	Prévisions 2014 (1)	Réal. Mois de janvier (2)	Réal. Mois de février (2)	Réal. Mois de mars (2)	Réal. Mois d'avril (2)	Réal. Mois de mai (2)	Réal. Mois de juin (2)	Réal. Mois de juillet (2)	Réal. Mois d'août (2)	Réal. Mois de septembre (2)	Réal. Mois d'octobre (2)	Réal. Mois de novembre (2)	Réal. Mois de décembre (2)	Cumul des Réal. (3)	Taux de réal. (3)/(1)	
Achats Consommés (Compte 60)																	
600195	Appareils Téléphoniques	180													0	0%	
600200	Accessoires	750													0	0%	
600300	Cartes	0													0	#DIV/0!	
600400	MODEMS et MODEMS WIFI ADSL	0													0	#DIV/0!	
600500	Annuaire Téléphoniques	0													0	#DIV/0!	
600600	Achats pour Compte Clients Corporate	5 600													0	0%	
600600	Autres Marchandises	120													0	0%	
601110	Fournitures de Commutation	890													0	0%	
601120	Fournitures de Transmission	890													0	0%	
601130	Fournitures d'Energie	1 150													0	0%	
601140	Câbles de Commutation	0													0	#DIV/0!	
601150	Câbles de Transmission	0													0	#DIV/0!	
601160	PVC Gaines pour Installation	4 800													0	0%	
601160	Autres Fournitures Techniques	900													0	0%	
602111	Carburant	4 100													0	0%	
602112	Lubrifiant	750											1 500	1 500	200%	0%	
602113	Pneumatiques	950													0	0%	
602212	Pièces de Rechange Véhicules	2 900													0	0%	
602221	Fournitures de Bureaux et Imprimés	2 900					950							7	957	33%	
602222	Fournitures Informatiques	1 100												180	180	16%	
602281	Fournitures d'Entretien	1 050													0	0%	
602283	Habillement	0													0	#DIV/0!	
602284	Peint Outillage	800													0	0%	
602285	Fourniture Electricité Gaz et Eau	3 000													0	0%	
602286	Produits Pharmaceutiques	400													0	0%	
602287	Equipeement de Travail et Sécurité	270													0	0%	
602288	Autres Fournitures Consommables	1 100		132			91	358		120	455				1 197	109%	
607110 et 607130	Electricité et Gaz	22 000		950	1 000	980	11 400	3 010	2 900	1 990	600	1 200	4 710	800	29 500	134%	
607130	Eau	3 000			26				578	184		217	306		1 402	47%	
Total Achats Consommés (Compte 60)		57 970	0	1 082	1 086	980	12 441	3 368	3 478	2 294	895	1 417	5 106	2 487	34 733	60%	
Services Extérieurs et Autres Services (Compte 61)																	
610500	Sous Travaux	44 000			7 010	1 378	130	3 832	3 051	492	81	8 001	3 250	7 413	32 844	74%	
613110	Location de la Fibre Optique	0													0	#DIV/0!	
613221	Location des Bâtements Industriels	0													0	#DIV/0!	
613222	Location des Bâtements Administratifs	0													0	#DIV/0!	
613223	Location des Bâtements Commerciaux	12 000						728							728	6%	
613310	Locations Matériels et Outillages	1 800													0	0%	
613320	Location Matériels de Transport	10 000			170			35	397		82	641	139		1 434	14%	
613600	Autres Loyers	800										328			328	41%	
615110-09	Entretien, Réparations et Maintenance des E	4 100			180		445		1 197	159	100	853		1 290	4 224	103%	
615110-09	Entretien, Réparations et Maintenance des C	23 000													0	0%	
615110-09	Entretien, Réparations et Maintenance des I	3 100													0	0%	
615115-09	Entretien, Réparations et Maintenance des G	34 500			1 031	830	2 445	1 485	5 563	7 698	1 556		382	3 931	3 126	28 107	81%
615116-09	Entretien, Réparations et Maintenance des L	2 500					328	280	116	112	403	197	104	383	105	2 008	89%
616000	Autres Entretien et Réparations	1 900								20					20	2%	
616100	Assurances Bâtements / Multirisque	0													0	0%	
616200	Assurances Logement / Multirisque	0													0	#DIV/0!	
616300	Assurances Véhicules de Transport	0													0	#DIV/0!	
616500	Assurances Responsabilité Civile	0													0	#DIV/0!	
616600	Autres Assurances	0													0	#DIV/0!	
617000	Etudes et Recherches	5 888													0	#DIV/0!	
617100	Abonnement au Journal Officiel	0													0	0%	
617400	Abonnement aux Journaux et Revues	0													0	#DIV/0!	
618100	Documentation Générale	250													0	#DIV/0!	
618200	Documentation Technique	310													0	0%	
618500	Frais de Colloques, Séminaires, Conférences	310													0	0%	
620100	Concessions	0													0	0%	
622000	Honoraires	4 012			3 084	27	1 334		1 167	118	155	1 483	1 024	557	8 470	181%	
622340	Redevances pour Interconnexion National	0													0	#DIV/0!	
622341	Redevances pour Trafic Téléphone International	0													0	#DIV/0!	
622350	Redevances Connexions Satellitaires	0													0	#DIV/0!	

الملحق الثالث: الموازنة التقديرية للاستثمارات سنة 2014



ETAT RECAPITULATIF DES REALISATIONS D'INVESTISSEMENTS

Mois Décembre 2014

ALGERIE TELECOM SPA
Capital Social
61.275.180.000 DA

DRT: OUADEJA
DOT: OUADEJA

U:KDA

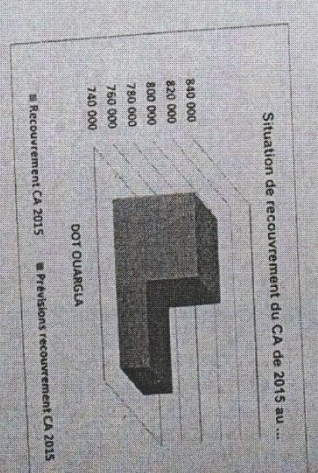
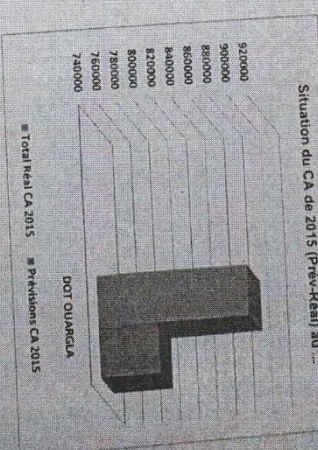
Designation	Prevision s 2014(1)	Réal.												Cumul des Réal. réal (3)(1)	Taux de réal (3)(1)	
		Mois de janvier (2)	Mois de février (2)	Mois de mars (2)	Mois d'avril (2)	Mois de mai (2)	Mois de juin (2)	Mois de juillet (2)	Mois d'août (2)	Mois de septembr e (2)	Mois d'octob re (2)	Mois de novembr e (2)	Mois de décembr e (2)			
1-INVESTISSEMENTS HORS TECHNIQUES	20 000	2 500	0	0	0	3 202	398	0	140	101	648	2 128	1 750	6 610	17 476	87%
BATIMENTS	11 500	1 000	0	0	2 544	98	0	140	101	566	2 022	1 500	1 200	9 171	80%	
TERRAINS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	
MOBILIER	8 500	1 500	0	0	658	300	0	0	0	82	106	250	5 410	8 305	98%	
INFORMATIQUE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	
SOCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	
TRANSPORT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	
2-INVESTISSEMENTS TECHNIQUES	2 550	0	0	0	0	0	0	0	200	500	712	0	0	1 120	2 532	99%
RESEAU CORE															0	
RESEAU D'ACCES															0	
RESEAU DE TRANSPORT															0	
ENVIRONNEMENT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
APPARELS DE MESURE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	
EQUIPEMENTS PASSIFS	2 550	0	0	0	0	0	0	200	500	712	0	0	0	1 120	2 532	99%
3-AUTRES INVESTISSEMENTS	191 850	598	719	2 034	6 879	2 994	4 162	1 200	7 734	7 662	1 252	6 810	14 891	56 935	30%	
INSTALLATIONS GENERALES	800	9	0	950	0	1 000	400	100	0	0	0	10	15	2 484	310%	
AGENCEMENTS ET AMENAGEMENTS	93 450	0	0	200	870	870	500	200	1 212	358	352	2 100	9 122	15 784	17%	
TRAVAUX DE CANNALISATION ET POSE DE CABLE	92 600	510	401	741	5 850	1 000	3 100	900	6 140	7 010	900	4 700	4 800	36 052	39%	
RACCORDEMENT DES ABONNES (TRAVAUX NEUFS)	5 000	80	318	143	159	124	162	0	382	294	0	0	954	2 616	52%	
TOTAL (4)=(1)+(2)+(3)	214 400	3 098	719	2 034	10 081	3 392	4 162	1 540	8 335	9 022	3 380	8 560	22 621	76 943	35,89%	

الملحق الرابع: الموازنة التقديرية للمبيعات سنة 2015

DRT OUARGLA Département Reporting, Finances et Comptabilité		Annexe 06 Situation commerciale (chiffre d'affaires et recouvrement)	
Service Budget et Reporting		Période au : 31 Décembre 2015	
Chiffre d'affaires HT 2015			
Designation	DOT OUARGLA	Realisations	Chiffre d'affaires
CA Produits TL P (+T) (a)	394 175		
CA Produits Interne (HT) (b)	507 513		
CA Produits Interne (HT) (b)	901 688		
Total Réel CA 2015 (c) = (a) + (b)	DOT OUARGLA		
Prévisions CA 2015 (d)	804 210		
Taux de réalisation (e) = (c) / (d)	112%		
Réalisations CA 2014 (f)	41 781		
Taux d'évolution (h) = ((c - (f)) / (f))	2058%		
Recouvrement CA 2015 TTC:			
Designation	DOT OUARGLA	Realisation	recouvrement CA 2015
Recouvrement CA 2015 TTC (a)	822 510		
Prévisions recouvrement CA 2015 en TTC (b)	769 960		
Taux de réalisation (c) = (a) / (b)	107%		
CA 2015 facturé en TTC (d)	968 698		
Taux de recouvrement (f) = (a) / (d)	85%		
Recouvrement créances 2014 et antérieures à 2014 (TTC):			
Designation	DOT OUARGLA	Realisations	recouvrement créances antérieures à 2015
Recouvrement créances 2014 (a)	41 781		
Prévisions recouvrement créances 2014 (b)	111 370		
Taux de recouvrement (c) = (a) / (b)	38%		
Recouvrement créances ant. à 2014 (d)	16 737		
Prévisions recouvrement créances ant. à 2014 (e)	92 095		
Taux de recouvrement (f) = (e) / (d)	18%		

Sources Des données
Structure : DOT Ouargla
Système:

Remarque:
1/ Insérer le CA HT cumulé jusqu'à la fin du mois N
2/ Réalisations CA (produits TL P+ produits interne) 2014 doit être pour la même période
3/ Insérer le recouvrement TTC cumulé jusqu'à la fin du mois N
4/ Insérer les prévisions du CA et du recouvrement annuelles



الملحق الخامس: الموازنة التقديرية للتسيير سنة 2015

REALISATIONS DU FONCTIONNEMENT														ALGERIE TELECOM SPA			
Mois Decembre 2015														Capital Social			
UNDA														61.278.189.000 DA			
DRT OUARGLA DOT OUARGLA																	
Code	Designation	Prévisions 2015 (1)	Réal. Mois de Janvier (2)	Réal. Mois de Février (2)	Réal. Mois de Mars (2)	Réal. Mois d'Avril (2)	Réal. Mois de Mai (2)	Réal. Mois de Juin (2)	Réal. Mois de Juillet (2)	Réal. Mois d'août (2)	Réal. Mois de septembre (2)	Réal. Mois d'octobre (2)	Réal. Mois de novembre (2)	Réal. Mois de décembre (2)	Cumul des Réal. (1)	Taux de réal (1)/(1)	
Achats Consommés (Compte 60)																	
600100	Appareils Téléphoniques	200													0	0%	
600200	Accessoires	800													0	#DIV/0!	
600300	Cartes	0													0	#DIV/0!	
600400	MODEMS et MODEMS, WIFI, ADSL	0													0	#DIV/0!	
600500	Annuaire Téléphoniques	0													0	0%	
600600	Achats pour Compte Client Corporate	6 000													0	0%	
600600	Autres Marchandises	100													0	0%	
601110	Fournitures de Commutation	1 000													0	0%	
601120	Fournitures de Transmission	1 000													0	0%	
601130	Fournitures d'Energie	1 200													0	#DIV/0!	
601140	Câbles de Commutation	0													0	#DIV/0!	
601150	Câbles de Transmission	0													0	0%	
601160	PVC Gaines pour Installation	5 000													0	0%	
601180	Autres Fournitures Techniques	800													0	0%	
602111	Carburant	3 200													0	0%	
602112	Librifiant	700												750	750	107%	
602113	Pneumatiques	1 000													0	0%	
602210	Plèces de Rechanges Véhicules	3 000													0	0%	
602221	Fournitures de Bureau et Imprimés	3 000					168							7	173	6%	
602222	Fournitures Informatiques	1 300												180	180	14%	
602281	Fournitures d'Entretien	1 200													0	0%	
602282	Habillement	0													0	#DIV/0!	
602284	Petit Outillage	800													0	0%	
602285	Fourniture Electricité Gaz et Eau	3 000													0	0%	
602288	Produits Pharmaceutiques	400													0	0%	
602287	Equipement de Travail et Sécurité	270													0	0%	
602288	Autres Fournitures Consommables	1 000		132			91	358		120	495				1 197	120%	
607110 et 607130	Electricité et Gaz	20 000					1 180	2 813	2 814	2 356		2 080	4 634	75	18 775	84%	
607130	Eau	3 000						579	184			217	396		1 402	47%	
Total Achats Consommés (Compte 60)		57 970	0	132	28	0	1 449	3 171	3 393	2 660	485	2 907	5 230	1 016	30 478	35%	
Services Extérieurs et Autres Services (Compte 61.4)																	
611000	Sous Traitances	45 000			8 686	1 378	130	3 832	3 051	497	81			7 413	23 349	51%	
613110	Locations de la Fibre Optique	0													0	#DIV/0!	
613221	Location des Bâiments Industriels	0													0	#DIV/0!	
613222	Location des Bâiments Administratifs	0													0	#DIV/0!	
613223	Location des Bâiments Commerciaux	10 000						725							728	7%	
613310	Locations Matériels et Outillages	2 500													0	0%	
613320	Location Matériels de Transport	10 000			170			25	397		42	641	139		1 434	14%	
613400	Autres Loyers	900											328		328	36%	
6151E-09	Entretien, Réparations et Maintenance des E	4 000			180			445		1 197	159	100	853		1 290	4 224	106%
6151E-05	Entretien, Réparations et Maintenance des C	25 000													0	0%	
6151E-08	Entretien, Réparations et Maintenance des I	2 600													0	0%	
6151E-03	Entretien, Réparations et Maintenance des C	35 000			1 031	830	2 445	1 465	5 063	7 899	1 556				1 871	1 871	72%
6151E-09	Entretien, Réparations et Maintenance des k	3 000					328	260	115	112	403	197	104	383	105	2 008	87%
616000	Autres Entretien et Réparations	2 000							30							30	2%
616100	Assurances Bâiments / Multirisque	0														0	#DIV/0!
616200	Assurances Logements / Multirisque	0														0	#DIV/0!
616300	Assurances Véhicules de Transport	0														0	#DIV/0!
616400	Assurances Responsabilité Civile	0														0	#DIV/0!
616500	Autres Assurances	0														0	#DIV/0!
617000	Etudes et Recherches	6 000														0	#DIV/0!
618010	Abonnement au Journal Officiel	0														0	0%
618020	Abonnement aux Journaux et Revues	0														0	#DIV/0!
618100	Documentation Générale	260														0	#DIV/0!
618200	Documentation Technique	200														0	0%
618300	Frais de Colloques, Séminaires, Conférences	300														0	0%
627000	Commissions	0														0	0%
622000	Honoraires	3 600			3	664	27	1 334		1 107	116	156	1 483	1 024	557	6 470	180%
622100	Honoraires pour Interconnexions Nationales	0														0	#DIV/0!
622200	Honoraires pour Traffic Téléphonique International	0														0	#DIV/0!
622300	Honoraires Concessions Satellitaires	0														0	#DIV/0!

622300	Redevances Open Transit Internet	0																	0	#DIV/0!	
622340	Autres Redevances	0																	0	#DIV/0!	
622400	Frais d'Actes et de Conventions	3 000			2 357				125	336				170	418	3 407			114%		
622910	Prestations de Gardiennage	30 000									8 957			18 013	9 096	4 456	10 624	61 146		170%	
623100623	Annonces et Insertions et (Echantillons, Car...	200									1 379						1 573	2 952		1130%	
623200	Sponsoring	0																	0	#DIV/0!	
623300	Foires et Expositions	0																	0	#DIV/0!	
623400	Cadeaux	1 460																135	135	15%	
623600	Publications	900																	0	#DIV/0!	
624300	Transports Collectifs du Personnel	0																	0	#DIV/0!	
624900	Autres Transports	0																	0	#DIV/0!	
625100	Déplacements	15 000	2 715	2 248	1 472	1 128	1 633	4 337	990	2 599	18								4 745	21 888	146%
625200	Déplacement à l'Etranger	0																	0	#DIV/0!	
625900	Réceptions	6 000			555	299	297		199					92		422	204	2 068		34%	
626000	Frais Postaux et de Télécommunications	1 000	101	100	111	99	100	83	66	78	65								110	916	92%
627000	Services Bancaires et Assimilés (Frais et Co...	350	14	14	23			6	33	13	10								104	217	62%
Services Extérieurs et Autres Services (Compte 61)		208 330	2 830	3 396	13 029	5 705	16 006	14 816	14 989	5 755	18 784	12 868	10 624	32 275	150 977					72%	
Charges du Personnel (Compte 63)																					
631020	Traitements et Salaires	289 958	56 705	27 087	26 282	26 078	26 550	26 481	100 870	25 925									25 717	347 695	120%
631120	Heures Supplémentaires	164																		0	0%
631200	Primes et Indemnités	458 559	34	34 480	33 731	33 255	33 576	33 206		32 497				36 363	65 667				302 811	66%	
631300	Congés Payés	64 505																		0	0%
A31431	PRI / PRC	96 971	34 288		395		197	342						22 323	33 099					90 645	93%
631510	Indemnité Rente Viagère	0																		0	0%
6315121	Allocation de Départ à la Retraite Personnel	75 945	16 176	5 803	1 115	220	21 295	610	9 674	5 372				10 042	1 608					71 914	95%
6315122	Capital Décès Personnel	1 870		2 204											1 176					3 380	181%
633020	Cot. Assurance Sociales Personnel	204 452	13 983	14 433	19 884	13 656	13 935	13 929	25 252	13 435					36 745	13 206			178 659	87%	
633200	Conisations aux Caisses de Retraites	0																		0	0%
637012	Contribution Directe Œuvres Sociales	19 528	2 228	2 023	1 316	1 842	2 293	1 871	3 455	1 915				2 980	3 321	2 147			25 390	130%	
637021	Prés Salaires des Stagiaires	0		589	189	180	99	151	171	37					35					1 450	0%
637028	Autres Frais de Formation Professionnelle et	24 199																		0	0%
638000	Autres Charges de Personnel	0	173	4 193	4 106	4 038	4 083	4 082	3 995	3 971				4 995	6 486	5 486				47 607	0%
Total Charges du Personnel (Compte 63)		1 234 160	123 587	90 811	87 017	79 469	102 028	80 673	149 417	83 152	0	0	0	102 465	150 102	20 839	1 069 660			87%	
Impôts, Taxes et Versement Assimilés (Compte 64)																					
641100	Taxe sur la Formation Professionnelles	0																		0	#DIV/0!
641200	Taxe d'Apprentissage	0																		0	#DIV/0!
642000	Taxes sur l'Activité Professionnelle (TAP)	16 084	1 335	1 872	1 977	1 552	1 335	1 845	1 276	1 673						5 172	18 038			112%	
643111	Droits d'Enregistrement sur Actes et Marché	150																		0	0%
645112	Droits de Timbres	500																		0	0%
645130	Vignettes Automobiles	1 200				335														335	28%
645610	Autres Droits de Douanes	0																		0	#DIV/0!
645800	Droits, Impôts et Taxes Divers	250												4						4	2%
Total Impôts, Taxes et Versement Assimilés (Compte 64)		18 184	1 335	1 872	1 977	1 887	1 335	1 845	1 276	1 677	0	0	0	5 172	18 377					101%	
Autres Charges Opérationnelles (Compte 65)																					
653000	Jetons de Présence	0																		0	#DIV/0!
656150	Pénalités et Amendes Fiscales	0																		0	#DIV/0!
656101	Surestaries	0																		0	#DIV/0!
656110	Amendes Pénalités et Contraventions	0																		0	#DIV/0!
657010	Frais de Conseils et Assemblées	0																		0	#DIV/0!
657800	Autres Charges Exceptionnelles	0																		0	#DIV/0!
Total Autres Charges Opérationnelles (Compte 65)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!
Charges Financières (Compte 66)																					
661111	Intérêts des Emprunts Bancaires	0																		0	#DIV/0!
661360	Intérêts Bancaires	0																		0	#DIV/0!
Total Charges Financières (Compte 66)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!
TOTAL CHARGES		1 518 644	127 782	95 211	102 049	87 062	120 818	100 505	169 075	93 244	19 279	118 229	185 854	89 302	1 259 382					83%	

NB: LES MONTANTS SONT EN HORS TAXE.

الملحق السادس: الموازنة التقديرية للاستثمارات سنة 2015




ETAT RECAPITULATIF DES REALISATIONS D'INVESTISSEMENTS
Mois Décembre 2015

ALGERIE TELECOM SPA
Capital Social
61.275.180.000 DA

U:KDA

Designation	Prévisions 2015 (1)	Réal. Mois de (2)												Cumul des Réal. (3)	Taux de réal. (3)/(1)
		Janvier	Février	Mars	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre					
1-INVESTISSEMENTS HORS TECHNIQUES	23 317	616	668	335	98	98	98	479	254	299	6 512	11 602	3 020	22%	
BATIMENTS	13 497	300	500	200	98	98	398	148	49	0	0	0	0	#DIV/0!	
TERRAINS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	87%	
MOBILIER	9 820	316	168	135	0	0	82	106	250	0	0	0	0	#DIV/0!	
INFORMATIQUE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	
SOCIAL	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!	
TRANSPORT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	71%	
2-INVESTISSEMENTS TECHNIQUES	3 481	0	0	0	0	0	676	0	0	0	1 790	2 466	0		
RESEAU CORE															
RESEAU D'ACCES															
RESEAU DE TRANSPORT															
ENVIRONNEMENT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	71%	
APPAREILS DE MESURE	0	0	0	0	0	0	676	0	0	0	1 790	2 466	0		
APPAREILS DE MESURE	3 481	0	0	0	0	0	676	0	0	0	1 790	2 466	0	28%	
EQUIPEMENTS PASSIFS	197 960	620	760	2 526	1 133	7 885	7 526	1 854	6 542	13 252	56 285	2 737	0	1784%	
3-AUTRES INVESTISSEMENTS	153	9	0	1 474	0	0	0	291	0	0	0	2 737	0	14%	
INSTALLATIONS GENERALES	153	9	0	1 474	0	0	0	291	0	0	0	2 737	0	14%	
AGENCEMENTS ET AMENAGEMENTS	96 174	0	0	142	171	1 119	358	352	1 617	8 571	13 915	37 017	0	39%	
TRAVAUX DE CANALISATION ET POSE DE CABLE	95 923	532	442	767	962	6 384	6 874	1 211	4 925	3 727	37 017	2 616	0	45%	
TRAVAUX DE CANALISATION ET POSE DE CABLE	5 711	80	318	143	0	382	294	0	0	0	954	2 616	0	45%	
RACCORDEMENT DES ABONNES (TRAVAUX NEUFS)															
TOTAL (4)=(1)+(2)+(3)	224 759	1 236	1 428	2 861	1 230	7 983	8 581	2 108	6 841	21 554	70 533	70 533	0	31,30%	

الملحق السابع: الموازنة التقديرية للمبيعات سنة 2016

		Annexe 06	
DRT QUARGLA Département Reporting, Finances et Service Budget et Reporting Chiffre d'affaires HT 2016		Situation commerciale (chiffre d'affaires et recouvrement) Période au : 31 décembre 2016	
Source Des données		Structure : DOT Ouargla	
		Système:	

Désignation	Réalisations	Chiffre d'affaires
CA Produits TLP (HT) (a)	325 661	325 661
CA Produits Internet (HT) (b)	613 234	613 234
Total Réel CA 2016 (c) = (a) + (b)	938 895	938 895

Désignation	DOT QUARGLA
Prévisions CA 2016 (d)	956 490
Taux de réalisation (e) = (c) / (d)	98%
Réalisations CA 2015 (f)	893 392
Taux d'évolution (h) = ((c) - (f)) / (f)	5%

Recouvrement CA 2016 TTC:

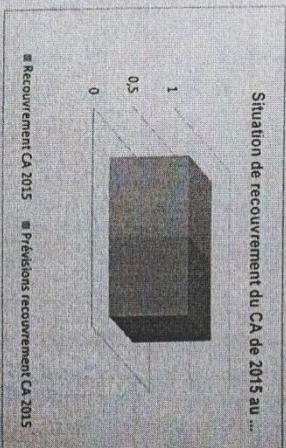
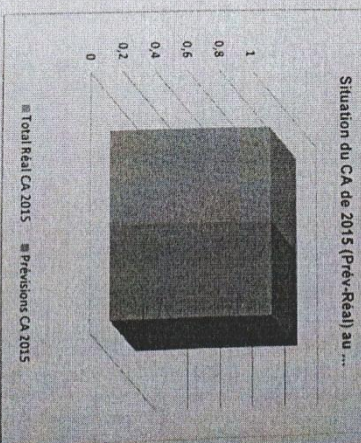
Désignation	Réalisation recouvrement CA 2015
Recouvrement CA 2016 TTC (a)	1 464 649
Prévisions recouvrement CA 2016 en TTC (b)	913 299
Taux de réalisation (c) = (a) / (b)	160%
CA 2016 facturé en TTC (d)	1 098 507
Taux de recouvrement (f) = (a) / (d)	133%

Recouvrement créances 2015 et antérieures à 2015 (TTC):

Désignation	Réalisations recouvrement créances antérieures à 2015
Recouvrement créances 2015 (a)	29 931
Prévisions recouvrement créances 2015 (b)	107 805
Taux de recouvrement (c) = (a) / (b)	28%
Recouvrement créances ant. à 2015 (d)	12 900
Prévisions recouvrement créances ant. à 2015 (e)	94 818
Taux de recouvrement (f) = (e) / (d)	14%

Remarque:

- 1/ Insérer le CA HT cumulé jusqu'à la fin du mois N
- 2/ Réalisations CA (produits TLP + produits internet) 2014
- 3/ Insérer le recouvrement TTC cumulé jusqu'à la fin du
- 4/ Insérer les prévisions du CA et du recouvrement



الملحق الثامن: الموازنة التقديرية للتسيير سنة 2016

		REALISATIONS BUDGETAIRES DE FONCTIONNEMENT												R		
		ANNEE 2016												ALGERIE TELECOM SPA		
		Capital Social												51.275.180.000 DA		
		U.KDA														
		DRT: OUARGLA														
		DOT: OUARGLA														
Code	Designation	Budget Notifié (1)	Realisations de Fonctionnement												TOTAL (2)	(2)/(1)
			Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Jun	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre		
Achats Consommés (Compte 60)																
600100	Appareils Téléphoniques	0						557							557	#DIV/0!
600200	Accessoires	491						442							442	#DIV/0!
600300	Cartes	0						30 091							30 091	#DIV/0!
600400	MODEMS et MODEMS WIFI ADSL	0						927							927	#DIV/0!
600500	Appareils Téléphoniques	0						553							553	90%
600600	Achats pour Compte Clients Corporate	613													0	0%
600800	Autres Marchandises	61													2 672	291%
601100	Fournitures de Commutation	920						2 672							1 589	171%
601200	Fournitures de Transmission	920						1 589							480	39%
601300	Fournitures d'Energie	1 226						71							0	#DIV/0!
601400	Câbles de Commutation	0						410							0	#DIV/0!
601500	Câbles de Transmission	0													0	#DIV/0!
601600	PVC Gaines pour Installation	3 066						4							4	0%
601800	Autres Fournitures Techniques	491													295	60%
602110	Carburant	1 982													3 526	180%
602111	Lubrifiant	552													0	0%
602112	Pneumatiques	1 226													289	24%
602212	Pièces de Rechanges Véhicules	3 066													1 410	46%
602221	Fournitures de Bureau et Imprimés	2 453													2 192	89%

Impôts, Taxes et Versement Assimilées (Compte 64)																
64100	Taxe sur la Formation Professionnelles	0									0	#DIV/0!				
64100	Taxe d'Apprentissage	0									0	#DIV/0!				
64200	Taxes sur l'Activité Professionnelle (TAP)	20 447			8 684	2 103	2 312	1 855			18 903	92%				
64511	Droits d'Enregistrement sur Actes et Marchés	0									0	#DIV/0!				
64512	Droits de Timbres	0									0	0%				
645130	Vignettes Automobiles	428									0	0%				
645910	Autres Droits de Douanes	0									0	91%				
645980	Droits, Impôts et Taxes Divers	5									0					
Total Impôts, Taxes et Versement Assimilées (Compte 64)		20 881	0	0	8 684	2 103	2 312	1 855	0	3 949	0	18 903				
Autres Charges Opérationnelles (Compte 65)																
65300	Journaux de Présence	0									0	#DIV/0!				
656100	Pénalités et Amendes Fiscales	0									0	#DIV/0!				
656101	Surestaries	0									0	#DIV/0!				
656110	Amendes Pénalités et Contraventions	0									0	#DIV/0!				
657010	Frais de Conseils et Assemblées	0				1 027		3 476		438	4 941	#DIV/0!				
657900	Autres Charges Exceptionnelles	0				1 027	0	3 476	0	438	0	4 941	#DIV/0!			
Total Autres Charges Opérationnelles (Compte 65)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!			
Charges Financières (Compte 66)																
661111	Intérêts des Emprunts Bancaires	0									0	#DIV/0!				
661380	Intérêts Bancaires	0									0	#DIV/0!				
Total Charges Financières (Compte 66)		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	#DIV/0!			
Total Charges		1 814 926	0	160 997	34 294	#####	#####	56 831	265 152	111 119	166 490	136 585	0	0	1 299 137	80%

الملحق التاسع: الموازنة التقديرية للاستثمارات سنة 2016



ETAT RECAPITULATIF DES REALISATIONS BUDGETAIRES D'INVESTISSEMENTS
ANNEE 2016

Algérie Telecom
SPA
Capital Social
\$1275,180,000 DA

UKDA

DPT: OUADEJA DOT: OUADEJA	Oubouba	Budget Propose (1)	Budget Modifié (2)	Mois												Total (3)	(3)/(1)	(3)/(2)	
				Janvier	Février	Mars	Avril	Mai	Juin	Juillet	Août	Septembre	Octobre	Novembre	Décembre				
1	INVESTISSEMENTS HORS TECH	90 153	8 128	0	50	1 974	203	1 493	4 333	2 650	5 984	681	1 702	17	0	19 056	21%	311%	
	BATIMENTS	75 800	3 451	0	0	1 974	0	987	3 946	1 974	5 922	600	1 382	0	0	16 787	22%	485%	
	TERRAINS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
	MOBILIER	11 501	2 114	0	33	0	141	506	338	676	0	17	252	17	0	1 980	17%	94%	
	INFORMATIQUE	566	110	0	17	0	62	0	47	0	42	64	68	0	0	300	53%	272%	
	SOCIAL	2 326	453	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%	
	TRANSPORT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
	2 INVESTISSEMENTS TECHNIQUE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
	RESEAU CORE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
	RESEAU D'ACCES	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
	RESEAU DE TRANSPORT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
	EMBRONNEMENT	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
	APPARELS DE MESURE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
	EQUIPEMENTS PASSIFS	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0%	0%
	3 AUTRES INVESTISSEMENTS	953 530	42 377	12 294	13 841	10 675	21 497	11 490	10 098	4 771	10 986	9 105	7 553	0	0	112 310	12%	265%	
	INSTALLATIONS GENERALES	12 250	3 179	0	0	17	4 229	791	224	83	13	38	25	0	0	5 419	44%	170%	
	AGENCEMENTS ET AMENAGEMENTS	136 220	4 328	0	6 462	3 437	12 087	3 373	6 289	2 555	4 233	4 839	3 027	0	0	46 302	34%	1070%	
	TRAVAUX DE CANALISATION ET POSE DE CABLE	815 060	32 941	11 307	6 282	7 221	2 817	6 082	2 764	2 133	6 436	3 810	3 467	0	0	52 399	6%	159%	
	RACCORDEMENT DES ABONNES (TRAVAUX NEUFS)	0	1 930	988	1 097	0	2 365	1 264	921	0	304	318	1 034	0	0	8 190	0%	424%	
	TOTAL (3)	1 033 723	48 505	12 294	13 891	12 649	21 700	12 984	14 431	7 421	16 950	9 786	9 265	17	0	131 377	12%	271%	