جامعة المدية

كلية العلوم التجارية والعلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

قسم العلوم التجارية.

مذكرة بعنوان:

# التخطيط المالي ودوره في تحديد الهيكل المالي الأمثل للمؤسسة الاقتصادية

## – دراسة ميدانية –

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم التجارية

تخصص: مالية

من إعداد الطلبة:

شيخ التهامي سمية

كريدي أسماء

تحت إشراف الأستاذ:

يرقي كريم

السنة الجامعية: 2017/2016

# الإهـــداء

الهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ..و لا تطيب اللحظات إلا بذكرك ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك..ولا تطيب الجنة إلا برؤيتك الله جل جلاله .

إلى اليد الطاهرة التي أزالت من أمامنا أشواك الطريق ورسمت المستقبل بخطوط من الأمل والثقة

إلى من علمني أن اصمد أمام أمواج البحر الثائرة. إلى الزى لا تفيه الكلمات والشكر والعرفان بالجميل **أبي الحبيب**.

إلى من ركع العطاء إمام قدميها

إلى من بها اكبر و عليها اعتمد....إلى شمعة متقدة تنير ظلمة حياتي

إلى من بوجودها اكتسب قوة و محبة لا حدود لها. إلى من عرفت معها معنى الحياة وأعطتنا من دمها روحها وعمرها حبا و تصميما و دفعا لغد أجمل.

إلى الغالية التي لا نرى الأمل إلا من عينيها **أمي الغالية والحبيبة**.

إلى أخي ورفيق دربي وهذه الحياة بدونك لا شيء معك أكون أنا وبدونك أكون مثل أي شيء... في نهاية مشواري أريد أن اشكر على مواقفك النبيلة إلى من تطلعت لنجاحي بنظرات أملى **"امين"**

إلى من اخذ بيدي .... ورسم الأمل كل خطوة مشيتها إلى صديقاتى الذين تسكن صورهم وأصواتهم أجمل اللحظات والأيام التي عشتها: **سمية ،هند، مريم، صبرينة،لبنى،صارة**

إلى كل من ساعدني في انجاز هذا العمل..... شكري الجزيل وأمنياتي.

**أسماء أسمهان**

# الإهـــداء

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار...إلى من علمني العطاء بدون انتظار...إلى من أحمل اسمه بكل افتخار...أرجو من الله أن يمد عمرك لترى ثمارا قد حان قطافها بعد طول انتظار وستبقى كلماتك نجوم أهتدي بها اليوم وفي الغد والى الأبد إلى **أبي الحبيب**.

إلى ملاكي في الحياة...إلى معنى الحب والحنان...الى بسمة حياتي وسر الوجود...إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي...إلى **أغلى الحبايب أمي**.

إلى من رافقني منذ أن حملنا حقائب صغيرة ومعك سرت الدرب خطوة بخطوة وما تزال ترافقني حتى الآن أخي **محمد أمين**.

إلى من بوجودها أكتسب قوة ومحبة لا حدود لها... إلى من عرفت معها معنى الحياة أختي **سماح**.

إلى القلب الطاهر والنفس البريئة...إلى ريحانة قلبي أخي الصغير **عبد القادر**.

إلى كل أقاربي من قريب وبعيد وأخص بالذكر كتاكيت العائلة **أميرة وريماس**...بدون أن أنسى جدتي الغالية وكل عائلة **شيخ التهامي**.

إلى الأخوات اللواتي لم تلدهم أمي...الى من ينابيع الصدق الصافي...إلى من معهم سعدت، وبرفقتهم في دروب الحياة الحلوة والحزينة سرت...إلى من كانوا معي على طريق النجاح والخير...إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني أن لا أضيعهم صديقاتي **سمية، أسماء، هاجر، سارة، لبنة، هند، شهرزاد، صبرينة**.

إلى من عملت معي بكد بغية إتمام هذا العمل، إلى زميلتي **أسماء**.

أما الشكر الذي من نوع خاص فأوجهه بجزيل الشكر والامتنان إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد.

**سمية**

```
GET
  FILE='C:\Users\karim\Documents\master kiridi.sav'.
DESCRIPTIVES VARIABLES=الخبرة المهنة المستوى السن q1c1 q2c1 q3c1 q4c1 q5c1 q6c1 q7c
    q4c2 q5c2 q6c2
    q7c2
  /STATISTICS=MEAN STDDEV MIN MAX.
```

# Descriptives

[DataSet1] C:\Users\karim\Documents\master kiridi.sav

**Descriptive Statistics**

| | N | Minimum | Maximum | Mean | Std. Deviation |
|---|---|---|---|---|---|
| السن | 39 | 1,00 | 4,00 | 2,4872 | ,72081 |
| المستوى | 39 | 1,00 | 5,00 | 2,4103 | 1,14059 |
| المهنة | 39 | 1,00 | 5,00 | 3,8974 | ,96777 |
| الخبرة | 39 | 1,00 | 4,00 | 2,5641 | 1,14236 |
| q1c1 | 39 | 3,00 | 5,00 | 4,2308 | ,53614 |
| q2c1 | 39 | 2,00 | 5,00 | 4,0769 | ,80735 |
| q3c1 | 39 | 3,00 | 5,00 | 4,1282 | ,52212 |
| q4c1 | 39 | 2,00 | 5,00 | 4,3846 | ,67338 |
| q5c1 | 39 | 2,00 | 5,00 | 3,9487 | ,82554 |
| q6c1 | 39 | 2,00 | 5,00 | 3,9487 | ,75911 |
| q7c1 | 39 | 2,00 | 5,00 | 3,5385 | ,94162 |
| q8c1 | 39 | 3,00 | 5,00 | 4,0769 | ,48038 |
| q9c1 | 39 | 2,00 | 5,00 | 3,9487 | ,72361 |
| q1c2 | 39 | 3,00 | 5,00 | 3,8974 | ,55226 |
| q2c2 | 39 | 2,00 | 5,00 | 3,6667 | ,86855 |
| q3c2 | 39 | 2,00 | 5,00 | 3,7436 | ,84970 |
| q4c2 | 39 | 2,00 | 5,00 | 4,0256 | ,66835 |
| q5c2 | 39 | 2,00 | 5,00 | 3,8718 | ,73196 |
| q6c2 | 39 | 2,00 | 5,00 | 3,4103 | ,90954 |
| q7c2 | 39 | 1,00 | 5,00 | 3,7949 | ,83286 |
| Valid N (listwise) | 39 | | | | |

```
FREQUENCIES VARIABLES=الخبرة المهنة المستوى السن q1c1 q2c1 q3c1 q4c1 q5c1 q6c1 q7c1
   q4c2 q5c2 q6c2 q7c2
  /ORDER=ANALYSIS.
```

# Frequencies

[DataSet1] C:\Users\karim\Documents\master kiridi.sav

**Statistics**

| | | السن | المستوى | المهنة | الخبرة | q1c1 | q2c1 | q3c1 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Statistics**

| | | q4c1 | q5c1 | q6c1 | q7c1 | q8c1 | q9c1 | q1c2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

**Statistics**

| | | q2c2 | q3c2 | q4c2 | q5c2 | q6c2 | q7c2 |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| N | Valid | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | Missing | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 |

# Frequency Table

**السن**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 20-30 | 2 | 5,1 | 5,1 | 5,1 |
| | 30-40 | 19 | 48,7 | 48,7 | 53,8 |
| | 40-50 | 15 | 38,5 | 38,5 | 92,3 |
| | >50 | 3 | 7,7 | 7,7 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

**المستوى**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | ثانوي | 8 | 20,5 | 20,5 | 20,5 |
| | ليسانس | 17 | 43,6 | 43,6 | 64,1 |
| | ماستر | 6 | 15,4 | 15,4 | 79,5 |
| | دراسات عليا | 6 | 15,4 | 15,4 | 94,9 |
| | اخرى | 2 | 5,1 | 5,1 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

**المهنة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | رئيس مصلحة الاستغلال | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | رئيس قسم المالية والمحاسبة | 1 | 2,6 | 2,6 | 5,1 |
| | مكلف بالدراسات | 11 | 28,2 | 28,2 | 33,3 |
| | اطار دراسات | 14 | 35,9 | 35,9 | 69,2 |
| | مهام أخرى | 12 | 30,8 | 30,8 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

**الخبرة**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | 0-5 | 9 | 23,1 | 23,1 | 23,1 |
| | 5-10 | 10 | 25,6 | 25,6 | 48,7 |
| | 10-15 | 9 | 23,1 | 23,1 | 71,8 |
| | >15 | 11 | 28,2 | 28,2 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

**q1c1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | محايد | 2 | 5,1 | 5,1 | 5,1 |
| | موافق | 26 | 66,7 | 66,7 | 71,8 |
| | موافق جدا | 11 | 28,2 | 28,2 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

**q2c1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 3 | 7,7 | 7,7 | 7,7 |
| | محايد | 2 | 5,1 | 5,1 | 12,8 |
| | موافق | 23 | 59,0 | 59,0 | 71,8 |
| | موافق جدا | 11 | 28,2 | 28,2 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

**q3c1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | محايد | 3 | 7,7 | 7,7 | 7,7 |
| | موافق | 28 | 71,8 | 71,8 | 79,5 |
| | موافق جدا | 8 | 20,5 | 20,5 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

**q4c1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | محايد | 1 | 2,6 | 2,6 | 5,1 |
| | موافق | 19 | 48,7 | 48,7 | 53,8 |
| | موافق جدا | 18 | 46,2 | 46,2 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

**q5c1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 2 | 5,1 | 5,1 | 5,1 |
| | محايد | 8 | 20,5 | 20,5 | 25,6 |
| | موافق | 19 | 48,7 | 48,7 | 74,4 |
| | موافق جدا | 10 | 25,6 | 25,6 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

**q6c1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | محايد | 9 | 23,1 | 23,1 | 25,6 |
| | موافق | 20 | 51,3 | 51,3 | 76,9 |

**q6c1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | موافق جدا | 9 | 23,1 | 23,1 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

**q7c1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 6 | 15,4 | 15,4 | 15,4 |
| | محايد | 12 | 30,8 | 30,8 | 46,2 |
| | موافق | 15 | 38,5 | 38,5 | 84,6 |
| | موافق جدا | 6 | 15,4 | 15,4 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

**q8c1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | محايد | 3 | 7,7 | 7,7 | 7,7 |
| | موافق | 30 | 76,9 | 76,9 | 84,6 |
| | موافق جدا | 6 | 15,4 | 15,4 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

**q9c1**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 2 | 5,1 | 5,1 | 5,1 |
| | محايد | 5 | 12,8 | 12,8 | 17,9 |
| | موافق | 25 | 64,1 | 64,1 | 82,1 |
| | موافق جدا | 7 | 17,9 | 17,9 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

**q1c2**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | محايد | 8 | 20,5 | 20,5 | 20,5 |
| | موافق | 27 | 69,2 | 69,2 | 89,7 |
| | موافق جدا | 4 | 10,3 | 10,3 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

**q2c2**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 5 | 12,8 | 12,8 | 12,8 |
| | محايد | 8 | 20,5 | 20,5 | 33,3 |
| | موافق | 21 | 53,8 | 53,8 | 87,2 |
| | موافق جدا | 5 | 12,8 | 12,8 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

**q3c2**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 3 | 7,7 | 7,7 | 7,7 |
| | محايد | 11 | 28,2 | 28,2 | 35,9 |
| | موافق | 18 | 46,2 | 46,2 | 82,1 |
| | موافق جدا | 7 | 17,9 | 17,9 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

**q4c2**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | محايد | 5 | 12,8 | 12,8 | 15,4 |
| | موافق | 25 | 64,1 | 64,1 | 79,5 |
| | موافق جدا | 8 | 20,5 | 20,5 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

**q5c2**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | محايد | 10 | 25,6 | 25,6 | 28,2 |
| | موافق | 21 | 53,8 | 53,8 | 82,1 |
| | موافق جدا | 7 | 17,9 | 17,9 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

**q6c2**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق | 6 | 15,4 | 15,4 | 15,4 |
| | محايد | 16 | 41,0 | 41,0 | 56,4 |
| | موافق | 12 | 30,8 | 30,8 | 87,2 |
| | موافق جدا | 5 | 12,8 | 12,8 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

**q7c2**

| | | Frequency | Percent | Valid Percent | Cumulative Percent |
|---|---|---|---|---|---|
| Valid | غير موافق اطلاقا | 1 | 2,6 | 2,6 | 2,6 |
| | غير موافق | 2 | 5,1 | 5,1 | 7,7 |
| | محايد | 6 | 15,4 | 15,4 | 23,1 |
| | موافق | 25 | 64,1 | 64,1 | 87,2 |
| | موافق جدا | 5 | 12,8 | 12,8 | 100,0 |
| | Total | 39 | 100,0 | 100,0 | |

```
GET
  FILE='C:\Users\karim\Documents\master kiridi.sav'.
COMPUTE T1=q1c1,q2c1,q3c1,q4c1,q5c1,q6c1,q7c1,q8c1,q9c1.
```

```
>Erreur # 4026 dans colonne 16.  Texte: ,
>Une expression contient une virgule mal placée.  Vérifiez si l'expression
>comporte des opérandes, parenthèses ou opérateurs manquants ou superflus.
>Recherchez également un nombre avec une virgule comme délimiteur décimal.
  Les
>virgules ne peuvent pas être utilisées comme délimiteurs décimaux dans le
s
>transformations.
>Cette commande n'a pas été exécutée.
EXECUTE.
COMPUTE t1=mean(q1c1,q2c1,q3c1,q4c1,q5c1,q6c1,q7c1,q8c1,q9c1).
EXECUTE.
COMPUTE t2=MEAN(q1c2,q2c2,q3c2,q4c2,q5c2,q6c2,q7c2).
EXECUTE.
NONPAR CORR
  /VARIABLES=q1c1 q2c1 q3c1 q4c1 q5c1 q6c1 q7c1 q8c1 q9c1 t1
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

## Corrélations non paramétriques

```
[DataSet1] C:\Users\karim\Documents\master kiridi.sav
```

**Corrélations**

| | | | q1c1 | q2c1 | q3c1 | q4c1 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | q1c1 | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,380* | ,278 | ,013 |
| | | Sig. (bilatérale) | . | ,017 | ,087 | ,936 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q2c1 | Coefficient de corrélation | ,380* | 1,000 | ,150 | ,208 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,017 | . | ,362 | ,204 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q3c1 | Coefficient de corrélation | ,278 | ,150 | 1,000 | ,160 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,087 | ,362 | . | ,331 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q4c1 | Coefficient de corrélation | ,013 | ,208 | ,160 | 1,000 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,936 | ,204 | ,331 | . |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q5c1 | Coefficient de corrélation | -,051 | ,075 | -,217 | ,442** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,756 | ,650 | ,185 | ,005 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q6c1 | Coefficient de corrélation | -,137 | ,026 | -,049 | ,239 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,404 | ,877 | ,766 | ,143 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | q5c1 | q6c1 | q7c1 | q8c1 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | q1c1 | Coefficient de corrélation | -,051 | -,137 | ,115 | -,153 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,756 | ,404 | ,485 | ,352 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q2c1 | Coefficient de corrélation | ,075 | ,026 | ,078 | -,102 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,650 | ,877 | ,635 | ,535 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q3c1 | Coefficient de corrélation | -,217 | -,049 | ,154 | -,035 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,185 | ,766 | ,350 | ,831 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q4c1 | Coefficient de corrélation | ,442** | ,239 | ,164 | -,025 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,005 | ,143 | ,318 | ,882 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q5c1 | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,350* | ,121 | ,083 |
| | | Sig. (bilatérale) | . | ,029 | ,464 | ,614 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q6c1 | Coefficient de corrélation | ,350* | 1,000 | ,135 | ,231 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,029 | . | ,412 | ,158 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | q9c1 | t1 |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | q1c1 | Coefficient de corrélation | -,118 | ,271 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,474 | ,095 |
| | | N | 39 | 39 |
| | q2c1 | Coefficient de corrélation | ,146 | ,456** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,374 | ,004 |
| | | N | 39 | 39 |
| | q3c1 | Coefficient de corrélation | -,006 | ,275 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,972 | ,090 |
| | | N | 39 | 39 |
| | q4c1 | Coefficient de corrélation | ,440** | ,641** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,005 | ,000 |
| | | N | 39 | 39 |
| | q5c1 | Coefficient de corrélation | ,361* | ,600** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,024 | ,000 |
| | | N | 39 | 39 |
| | q6c1 | Coefficient de corrélation | ,172 | ,505** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,294 | ,001 |
| | | N | 39 | 39 |

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | q1c1 | q2c1 | q3c1 | q4c1 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | q7c1 | Coefficient de corrélation | ,115 | ,078 | ,154 | ,164 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,485 | ,635 | ,350 | ,318 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q8c1 | Coefficient de corrélation | -,153 | -,102 | -,035 | -,025 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,352 | ,535 | ,831 | ,882 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q9c1 | Coefficient de corrélation | -,118 | ,146 | -,006 | ,440** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,474 | ,374 | ,972 | ,005 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | t1 | Coefficient de corrélation | ,271 | ,456** | ,275 | ,641** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,095 | ,004 | ,090 | ,000 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | q5c1 | q6c1 | q7c1 | q8c1 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | q7c1 | Coefficient de corrélation | ,121 | ,135 | 1,000 | -,023 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,464 | ,412 | . | ,891 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q8c1 | Coefficient de corrélation | ,083 | ,231 | -,023 | 1,000 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,614 | ,158 | ,891 | . |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q9c1 | Coefficient de corrélation | ,361* | ,172 | ,070 | ,177 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,024 | ,294 | ,673 | ,282 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | t1 | Coefficient de corrélation | ,600** | ,505** | ,517** | ,171 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,001 | ,001 | ,298 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | q9c1 | t1 |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | q7c1 | Coefficient de corrélation | ,070 | ,517** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,673 | ,001 |
| | | N | 39 | 39 |
| | q8c1 | Coefficient de corrélation | ,177 | ,171 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,282 | ,298 |
| | | N | 39 | 39 |
| | q9c1 | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,525** |
| | | Sig. (bilatérale) | . | ,001 |
| | | N | 39 | 39 |
| | t1 | Coefficient de corrélation | ,525** | 1,000 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,001 | . |
| | | N | 39 | 39 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

```
NONPAR CORR
  /VARIABLES=q1c2 q2c2 q3c2 q4c2 q5c2 q6c2 q7c2 t2
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

# Corrélations non paramétriques

```
[DataSet1] C:\Users\karim\Documents\master kiridi.sav
```

**Corrélations**

| | | | q1c2 | q2c2 | q3c2 | q4c2 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | q1c2 | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,348* | ,334* | ,097 |
| | | Sig. (bilatérale) | . | ,030 | ,038 | ,558 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q2c2 | Coefficient de corrélation | ,348* | 1,000 | ,379* | ,207 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,030 | . | ,017 | ,207 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q3c2 | Coefficient de corrélation | ,334* | ,379* | 1,000 | ,292 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,038 | ,017 | . | ,071 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q4c2 | Coefficient de corrélation | ,097 | ,207 | ,292 | 1,000 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,558 | ,207 | ,071 | . |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q5c2 | Coefficient de corrélation | ,294 | ,257 | ,104 | ,201 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,069 | ,114 | ,529 | ,219 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | q5c2 | q6c2 | q7c2 | t2 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | q1c2 | Coefficient de corrélation | ,294 | ,462** | ,116 | ,567** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,069 | ,003 | ,483 | ,000 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q2c2 | Coefficient de corrélation | ,257 | ,057 | ,194 | ,684** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,114 | ,728 | ,236 | ,000 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q3c2 | Coefficient de corrélation | ,104 | ,314 | ,245 | ,678** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,529 | ,052 | ,133 | ,000 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q4c2 | Coefficient de corrélation | ,201 | -,115 | ,449** | ,477** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,219 | ,487 | ,004 | ,002 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q5c2 | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,168 | ,211 | ,504** |
| | | Sig. (bilatérale) | . | ,307 | ,198 | ,001 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | q1c2 | q2c2 | q3c2 | q4c2 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | q6c2 | Coefficient de corrélation | ,462** | ,057 | ,314 | -,115 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,003 | ,728 | ,052 | ,487 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q7c2 | Coefficient de corrélation | ,116 | ,194 | ,245 | ,449** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,483 | ,236 | ,133 | ,004 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | t2 | Coefficient de corrélation | ,567** | ,684** | ,678** | ,477** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,000 | ,000 | ,000 | ,002 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | q5c2 | q6c2 | q7c2 | t2 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | q6c2 | Coefficient de corrélation | ,168 | 1,000 | ,303 | ,513** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,307 | . | ,061 | ,001 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q7c2 | Coefficient de corrélation | ,211 | ,303 | 1,000 | ,543** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,198 | ,061 | . | ,000 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | t2 | Coefficient de corrélation | ,504** | ,513** | ,543** | 1,000 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,001 | ,001 | ,000 | . |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

```
COMPUTE T=MEAN(q1c1,q2c1,q3c1,q4c1,q5c1,q6c1,q7c1,q8c1,q9c1,q1c2,q2c2,q3c2
,q4c2,q5c2,q6c2,q7c2).
EXECUTE.
NONPAR CORR
  /VARIABLES=q1c1 q2c1 q3c1 q4c1 q5c1 q6c1 q7c1 q8c1 q9c1 q1c2 q2c2 q3c2 q
4c2 q5c2 q6c2 q7c2 T
  /PRINT=SPEARMAN TWOTAIL NOSIG
  /MISSING=PAIRWISE.
```

# Corrélations non paramétriques

```
[DataSet1] C:\Users\karim\Documents\master kiridi.sav
```

**Corrélations**

| | | | q1c1 | q2c1 | q3c1 | q4c1 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | q1c1 | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,380* | ,278 | ,013 |
| | | Sig. (bilatérale) | . | ,017 | ,087 | ,936 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q2c1 | Coefficient de corrélation | ,380* | 1,000 | ,150 | ,208 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,017 | . | ,362 | ,204 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q3c1 | Coefficient de corrélation | ,278 | ,150 | 1,000 | ,160 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,087 | ,362 | . | ,331 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q4c1 | Coefficient de corrélation | ,013 | ,208 | ,160 | 1,000 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,936 | ,204 | ,331 | . |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q5c1 | Coefficient de corrélation | -,051 | ,075 | -,217 | ,442** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,756 | ,650 | ,185 | ,005 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | q5c1 | q6c1 | q7c1 | q8c1 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | q1c1 | Coefficient de corrélation | -,051 | -,137 | ,115 | -,153 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,756 | ,404 | ,485 | ,352 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q2c1 | Coefficient de corrélation | ,075 | ,026 | ,078 | -,102 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,650 | ,877 | ,635 | ,535 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q3c1 | Coefficient de corrélation | -,217 | -,049 | ,154 | -,035 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,185 | ,766 | ,350 | ,831 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q4c1 | Coefficient de corrélation | ,442** | ,239 | ,164 | -,025 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,005 | ,143 | ,318 | ,882 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q5c1 | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,350* | ,121 | ,083 |
| | | Sig. (bilatérale) | . | ,029 | ,464 | ,614 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | q9c1 | q1c2 | q2c2 | q3c2 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | q1c1 | Coefficient de corrélation | -,118 | ,416** | ,052 | -,060 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,474 | ,008 | ,754 | ,718 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q2c1 | Coefficient de corrélation | ,146 | ,077 | -,002 | ,079 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,374 | ,643 | ,990 | ,631 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q3c1 | Coefficient de corrélation | -,006 | ,148 | ,059 | -,086 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,972 | ,367 | ,721 | ,604 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q4c1 | Coefficient de corrélation | ,440** | ,204 | ,134 | -,012 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,005 | ,213 | ,416 | ,944 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q5c1 | Coefficient de corrélation | ,361* | ,180 | ,207 | ,179 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,024 | ,273 | ,207 | ,277 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | q4c2 | q5c2 | q6c2 |
|---|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | q1c1 | Coefficient de corrélation | ,202 | -,075 | ,169 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,219 | ,649 | ,303 |
| | | N | 39 | 39 | 39 |
| | q2c1 | Coefficient de corrélation | ,198 | -,071 | ,244 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,228 | ,666 | ,135 |
| | | N | 39 | 39 | 39 |
| | q3c1 | Coefficient de corrélation | ,220 | -,140 | ,018 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,179 | ,397 | ,911 |
| | | N | 39 | 39 | 39 |
| | q4c1 | Coefficient de corrélation | ,177 | ,447** | -,023 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,282 | ,004 | ,887 |
| | | N | 39 | 39 | 39 |
| | q5c1 | Coefficient de corrélation | -,012 | ,430** | ,141 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,942 | ,006 | ,392 |
| | | N | 39 | 39 | 39 |

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | q7c2 | T |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | q1c1 | Coefficient de corrélation | ,225 | ,245 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,168 | ,132 |
| | | N | 39 | 39 |
| | q2c1 | Coefficient de corrélation | ,025 | ,321* |
| | | Sig. (bilatérale) | ,880 | ,046 |
| | | N | 39 | 39 |
| | q3c1 | Coefficient de corrélation | ,115 | ,177 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,484 | ,281 |
| | | N | 39 | 39 |
| | q4c1 | Coefficient de corrélation | -,112 | ,455** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,498 | ,004 |
| | | N | 39 | 39 |
| | q5c1 | Coefficient de corrélation | ,086 | ,490** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,601 | ,002 |
| | | N | 39 | 39 |

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | q1c1 | q2c1 | q3c1 | q4c1 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | q6c1 | Coefficient de corrélation | -,137 | ,026 | -,049 | ,239 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,404 | ,877 | ,766 | ,143 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q7c1 | Coefficient de corrélation | ,115 | ,078 | ,154 | ,164 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,485 | ,635 | ,350 | ,318 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q8c1 | Coefficient de corrélation | -,153 | -,102 | -,035 | -,025 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,352 | ,535 | ,831 | ,882 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q9c1 | Coefficient de corrélation | -,118 | ,146 | -,006 | ,440** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,474 | ,374 | ,972 | ,005 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q1c2 | Coefficient de corrélation | ,416** | ,077 | ,148 | ,204 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,008 | ,643 | ,367 | ,213 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q2c2 | Coefficient de corrélation | ,052 | -,002 | ,059 | ,134 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,754 | ,990 | ,721 | ,416 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q3c2 | Coefficient de corrélation | -,060 | ,079 | -,086 | -,012 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,718 | ,631 | ,604 | ,944 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q4c2 | Coefficient de corrélation | ,202 | ,198 | ,220 | ,177 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,219 | ,228 | ,179 | ,282 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q5c2 | Coefficient de corrélation | -,075 | -,071 | -,140 | ,447** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,649 | ,666 | ,397 | ,004 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q6c2 | Coefficient de corrélation | ,169 | ,244 | ,018 | -,023 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,303 | ,135 | ,911 | ,887 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q7c2 | Coefficient de corrélation | ,225 | ,025 | ,115 | -,112 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,168 | ,880 | ,484 | ,498 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | T | Coefficient de corrélation | ,245 | ,321* | ,177 | ,455** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,132 | ,046 | ,281 | ,004 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | q5c1 | q6c1 | q7c1 | q8c1 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | q6c1 | Coefficient de corrélation | ,350* | 1,000 | ,135 | ,231 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,029 | . | ,412 | ,158 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q7c1 | Coefficient de corrélation | ,121 | ,135 | 1,000 | -,023 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,464 | ,412 | . | ,891 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q8c1 | Coefficient de corrélation | ,083 | ,231 | -,023 | 1,000 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,614 | ,158 | ,891 | . |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q9c1 | Coefficient de corrélation | ,361* | ,172 | ,070 | ,177 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,024 | ,294 | ,673 | ,282 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q1c2 | Coefficient de corrélation | ,180 | ,181 | ,265 | ,015 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,273 | ,271 | ,103 | ,927 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q2c2 | Coefficient de corrélation | ,207 | ,415** | ,016 | ,286 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,207 | ,009 | ,923 | ,078 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q3c2 | Coefficient de corrélation | ,179 | ,341* | ,193 | ,470** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,277 | ,033 | ,239 | ,003 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q4c2 | Coefficient de corrélation | -,012 | ,164 | ,161 | ,262 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,942 | ,320 | ,327 | ,108 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q5c2 | Coefficient de corrélation | ,430** | ,312 | ,187 | ,265 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,006 | ,053 | ,253 | ,103 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q6c2 | Coefficient de corrélation | ,141 | ,130 | ,089 | ,137 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,392 | ,429 | ,592 | ,405 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q7c2 | Coefficient de corrélation | ,086 | ,012 | -,252 | ,405* |
| | | Sig. (bilatérale) | ,601 | ,940 | ,121 | ,010 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | T | Coefficient de corrélation | ,490** | ,547** | ,318* | ,413** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,002 | ,000 | ,048 | ,009 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | q9c1 | q1c2 | q2c2 | q3c2 |
|---|---|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | q6c1 | Coefficient de corrélation | ,172 | ,181 | ,415** | ,341* |
| | | Sig. (bilatérale) | ,294 | ,271 | ,009 | ,033 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q7c1 | Coefficient de corrélation | ,070 | ,265 | ,016 | ,193 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,673 | ,103 | ,923 | ,239 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q8c1 | Coefficient de corrélation | ,177 | ,015 | ,286 | ,470** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,282 | ,927 | ,078 | ,003 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q9c1 | Coefficient de corrélation | 1,000 | -,178 | ,010 | -,031 |
| | | Sig. (bilatérale) | . | ,278 | ,951 | ,853 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q1c2 | Coefficient de corrélation | -,178 | 1,000 | ,348* | ,334* |
| | | Sig. (bilatérale) | ,278 | . | ,030 | ,038 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q2c2 | Coefficient de corrélation | ,010 | ,348* | 1,000 | ,379* |
| | | Sig. (bilatérale) | ,951 | ,030 | . | ,017 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q3c2 | Coefficient de corrélation | -,031 | ,334* | ,379* | 1,000 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,853 | ,038 | ,017 | . |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q4c2 | Coefficient de corrélation | ,069 | ,097 | ,207 | ,292 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,678 | ,558 | ,207 | ,071 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q5c2 | Coefficient de corrélation | ,376* | ,294 | ,257 | ,104 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,018 | ,069 | ,114 | ,529 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q6c2 | Coefficient de corrélation | -,002 | ,462** | ,057 | ,314 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,989 | ,003 | ,728 | ,052 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | q7c2 | Coefficient de corrélation | ,198 | ,116 | ,194 | ,245 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,228 | ,483 | ,236 | ,133 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |
| | T | Coefficient de corrélation | ,368* | ,499** | ,585** | ,546** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,021 | ,001 | ,000 | ,000 |
| | | N | 39 | 39 | 39 | 39 |

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | q4c2 | q5c2 | q6c2 |
|---|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | q6c1 | Coefficient de corrélation | ,164 | ,312 | ,130 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,320 | ,053 | ,429 |
| | | N | 39 | 39 | 39 |
| | q7c1 | Coefficient de corrélation | ,161 | ,187 | ,089 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,327 | ,253 | ,592 |
| | | N | 39 | 39 | 39 |
| | q8c1 | Coefficient de corrélation | ,262 | ,265 | ,137 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,108 | ,103 | ,405 |
| | | N | 39 | 39 | 39 |
| | q9c1 | Coefficient de corrélation | ,069 | ,376* | -,002 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,678 | ,018 | ,989 |
| | | N | 39 | 39 | 39 |
| | q1c2 | Coefficient de corrélation | ,097 | ,294 | ,462** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,558 | ,069 | ,003 |
| | | N | 39 | 39 | 39 |
| | q2c2 | Coefficient de corrélation | ,207 | ,257 | ,057 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,207 | ,114 | ,728 |
| | | N | 39 | 39 | 39 |
| | q3c2 | Coefficient de corrélation | ,292 | ,104 | ,314 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,071 | ,529 | ,052 |
| | | N | 39 | 39 | 39 |
| | q4c2 | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,201 | -,115 |
| | | Sig. (bilatérale) | . | ,219 | ,487 |
| | | N | 39 | 39 | 39 |
| | q5c2 | Coefficient de corrélation | ,201 | 1,000 | ,168 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,219 | . | ,307 |
| | | N | 39 | 39 | 39 |
| | q6c2 | Coefficient de corrélation | -,115 | ,168 | 1,000 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,487 | ,307 | . |
| | | N | 39 | 39 | 39 |
| | q7c2 | Coefficient de corrélation | ,449** | ,211 | ,303 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,004 | ,198 | ,061 |
| | | N | 39 | 39 | 39 |
| | T | Coefficient de corrélation | ,415** | ,515** | ,477** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,009 | ,001 | ,002 |
| | | N | 39 | 39 | 39 |

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

**Corrélations**

| | | | q7c2 | T |
|---|---|---|---|---|
| Rho de Spearman | q6c1 | Coefficient de corrélation | ,012 | ,547** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,940 | ,000 |
| | | N | 39 | 39 |
| | q7c1 | Coefficient de corrélation | -,252 | ,318* |
| | | Sig. (bilatérale) | ,121 | ,048 |
| | | N | 39 | 39 |
| | q8c1 | Coefficient de corrélation | ,405* | ,413** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,010 | ,009 |
| | | N | 39 | 39 |
| | q9c1 | Coefficient de corrélation | ,198 | ,368* |
| | | Sig. (bilatérale) | ,228 | ,021 |
| | | N | 39 | 39 |
| | q1c2 | Coefficient de corrélation | ,116 | ,499** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,483 | ,001 |
| | | N | 39 | 39 |
| | q2c2 | Coefficient de corrélation | ,194 | ,585** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,236 | ,000 |
| | | N | 39 | 39 |
| | q3c2 | Coefficient de corrélation | ,245 | ,546** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,133 | ,000 |
| | | N | 39 | 39 |
| | q4c2 | Coefficient de corrélation | ,449** | ,415** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,004 | ,009 |
| | | N | 39 | 39 |
| | q5c2 | Coefficient de corrélation | ,211 | ,515** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,198 | ,001 |
| | | N | 39 | 39 |
| | q6c2 | Coefficient de corrélation | ,303 | ,477** |
| | | Sig. (bilatérale) | ,061 | ,002 |
| | | N | 39 | 39 |
| | q7c2 | Coefficient de corrélation | 1,000 | ,417** |
| | | Sig. (bilatérale) | . | ,008 |
| | | N | 39 | 39 |
| | T | Coefficient de corrélation | ,417** | 1,000 |
| | | Sig. (bilatérale) | ,008 | . |
| | | N | 39 | 39 |

*. La corrélation est significative au niveau 0,05 (bilatéral).

**. La corrélation est significative au niveau 0,01 (bilatéral).

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=q1c1 q2c1 q3c1 q4c1 q5c1 q6c1 q7c1 q8c1 q9c1
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA.
```

## Fiabilité

```
[DataSet1] C:\Users\karim\Documents\master kiridi.sav
```

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

**Récapitulatif de traitement des observations**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 39 | 100,0 |
| | Exclus[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 39 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,548 | 9 |

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=q1c1 q2c1 q3c1 q4c1 q5c1 q6c1 q7c1 q8c1 q9c1
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /STATISTICS=DESCRIPTIVE.

RELIABILITY
  /VARIABLES=q1c1 q2c1 q3c1 q4c1 q5c1 q6c1 q7c1 q8c1 q9c1
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

## Fiabilité

```
[DataSet1] C:\Users\karim\Documents\master kiridi.sav
```

## Echelle : TOUTES LES VARIABLES

**Récapitulatif de traitement des observations**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 39 | 100,0 |
| | Exclus[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 39 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,548 | 9 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| q1c1 | 32,0513 | 8,313 | ,094 | ,555 |
| q2c1 | 32,2051 | 7,167 | ,248 | ,519 |
| q3c1 | 32,1538 | 8,344 | ,091 | ,555 |
| q4c1 | 31,8974 | 6,937 | ,423 | ,466 |
| q5c1 | 32,3333 | 6,702 | ,353 | ,481 |
| q6c1 | 32,3333 | 6,965 | ,337 | ,488 |
| q7c1 | 32,7436 | 6,985 | ,205 | ,541 |
| q8c1 | 32,2051 | 8,483 | ,064 | ,559 |
| q9c1 | 32,3333 | 6,912 | ,383 | ,475 |

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=q1c2 q2c2 q3c2 q4c2 q5c2 q6c2 q7c2
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

# Fiabilité

```
[DataSet1] C:\Users\karim\Documents\master kiridi.sav
```

# Echelle : TOUTES LES VARIABLES

**Récapitulatif de traitement des observations**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 39 | 100,0 |
| | Exclus[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 39 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,663 | 7 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| q1c2 | 22,5128 | 8,151 | ,468 | ,614 |
| q2c2 | 22,7436 | 7,406 | ,375 | ,628 |
| q3c2 | 22,6667 | 6,965 | ,501 | ,586 |
| q4c2 | 22,3846 | 8,348 | ,295 | ,648 |
| q5c2 | 22,5385 | 8,150 | ,298 | ,648 |
| q6c2 | 23,0000 | 7,632 | ,293 | ,656 |
| q7c2 | 22,6154 | 7,296 | ,432 | ,609 |

```
RELIABILITY
  /VARIABLES=q1c1 q2c1 q3c1 q4c1 q5c1 q6c1 q7c1 q8c1 q9c1 q1c2 q2c2 q3c2 q
4c2 q5c2 q6c2 q7c2
  /SCALE('ALL VARIABLES') ALL
  /MODEL=ALPHA
  /SUMMARY=TOTAL.
```

# Fiabilité

```
[DataSet1] C:\Users\karim\Documents\master kiridi.sav
```

# Echelle : TOUTES LES VARIABLES

**Récapitulatif de traitement des observations**

| | | N | % |
|---|---|---|---|
| Observations | Valide | 39 | 100,0 |
| | Exclus[a] | 0 | ,0 |
| | Total | 39 | 100,0 |

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

**Statistiques de fiabilité**

| Alpha de Cronbach | Nombre d'éléments |
|---|---|
| ,714 | 16 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| q1c1 | 58,4615 | 25,571 | ,173 | ,713 |
| q2c1 | 58,6154 | 24,401 | ,219 | ,712 |
| q3c1 | 58,5641 | 26,147 | ,071 | ,720 |
| q4c1 | 58,3077 | 24,219 | ,321 | ,700 |

**Statistiques de total des éléments**

| | Moyenne de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Variance de l'échelle en cas de suppression d'un élément | Corrélation complète des éléments corrigés | Alpha de Cronbach en cas de suppression de l'élément |
|---|---|---|---|---|
| q5c1 | 58,7436 | 23,090 | ,381 | ,692 |
| q6c1 | 58,7436 | 22,775 | ,476 | ,682 |
| q7c1 | 59,1538 | 24,291 | ,174 | ,720 |
| q8c1 | 58,6154 | 24,980 | ,331 | ,702 |
| q9c1 | 58,7436 | 24,511 | ,246 | ,708 |
| q1c2 | 58,7949 | 24,062 | ,449 | ,691 |
| q2c2 | 59,0256 | 22,815 | ,389 | ,691 |
| q3c2 | 58,9487 | 22,524 | ,440 | ,685 |
| q4c2 | 58,6667 | 23,860 | ,382 | ,694 |
| q5c2 | 58,8205 | 23,151 | ,442 | ,687 |
| q6c2 | 59,2821 | 23,471 | ,284 | ,705 |
| q7c2 | 58,8974 | 24,147 | ,239 | ,710 |

```
NPAR TESTS
  /K-S(NORMAL)=t1
  /MISSING ANALYSIS.
```

# Tests non paramétriques

```
[DataSet1] C:\Users\karim\Documents\master kiridi.sav
```

**Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon**

| | | t1 |
|---|---|---|
| | N | 39 |
| Paramètres normaux [a,,b] | Moyenne | 4,0313 |
| | Ecart-type | ,33133 |
| Différences les plus extrêmes | Absolue | ,103 |
| | Positive | ,076 |
| | Négative | -,103 |
| | Z de Kolmogorov-Smirnov | ,645 |
| | Signification asymptotique (bilatérale) | ,799 |

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

```
NPAR TESTS
  /K-S(NORMAL)=t2
  /MISSING ANALYSIS.
```

# Tests non paramétriques

```
[DataSet1] C:\Users\karim\Documents\master kiridi.sav
```

**Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon**

| | | t2 |
|---|---|---|
| Paramètres normaux [a,,b] | N | 39 |
| | Moyenne | 3,7729 |
| | Ecart-type | ,45023 |
| Différences les plus extrêmes | Absolue | ,103 |
| | Positive | ,090 |
| | Négative | -,103 |
| | Z de Kolmogorov-Smirnov | ,645 |
| | Signification asymptotique (bilatérale) | ,800 |

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

```
NPAR TESTS
  /K-S(NORMAL)=T
  /MISSING ANALYSIS.
```

# Tests non paramétriques

```
[DataSet1] C:\Users\karim\Documents\master kiridi.sav
```

**Test de Kolmogorov-Smirnov à un échantillon**

| | | T |
|---|---|---|
| Paramètres normaux [a,,b] | N | 39 |
| | Moyenne | 3,9183 |
| | Ecart-type | ,32354 |
| Différences les plus extrêmes | Absolue | ,093 |
| | Positive | ,093 |
| | Négative | -,054 |
| | Z de Kolmogorov-Smirnov | ,578 |
| | Signification asymptotique (bilatérale) | ,892 |

a. La distribution à tester est gaussienne.

b. Calculée à partir des données.

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=t1
  /CRITERIA=CI(.95).
```

# Test-t

```
[DataSet1] C:\Users\karim\Documents\master kiridi.sav
```

**Statistiques sur échantillon unique**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|---|---|---|---|---|
| t1 | 39 | 4,0313 | ,33133 | ,05305 |

**Test sur échantillon unique**

| | Valeur du test = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Inférieure | Supérieure |
| t1 | 19,439 | 38 | ,000 | 1,03134 | ,9239 | 1,1387 |

```
T-TEST
  /TESTVAL=3
  /MISSING=ANALYSIS
  /VARIABLES=t2
  /CRITERIA=CI(.95).
```

# Test-t

```
[DataSet1] C:\Users\karim\Documents\master kiridi.sav
```

**Statistiques sur échantillon unique**

| | N | Moyenne | Ecart-type | Erreur standard moyenne |
|---|---|---|---|---|
| t2 | 39 | 3,7729 | ,45023 | ,07209 |

**Test sur échantillon unique**

| | Valeur du test = 3 | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| | | | | | Intervalle de confiance 95% de la différence | |
| | t | ddl | Sig. (bilatérale) | Différence moyenne | Inférieure | Supérieure |
| t2 | 10,721 | 38 | ,000 | ,77289 | ,6269 | ,9188 |

The study aims to identify the importance of financial planning and its importance and highlight its position within the economic institution and its role in determining the optimal financial structure and its impact on it through the Directorate of Gas and Electricity Distribution in Medea.

Where the students discussed the importance of financial analysis and financial ratios and the most important theories that provided an explanatory framework for the optimal financial structure and various sources of funding available. We have reached several results, the most important of which is that financial planning is one of the most important tools on which the institution depends on its various activities, Future plans and that the choice of the financial structure of the institution commensurate with the reality in order to achieve the highest return and less risk.

The study concluded that the choice of an optimal financial structure takes into account several factors specific to the institution and its surroundings. The most important factors are the asset structure, growth rate and size of the institution.

**key words**:

Financial structure, financial planning, balance indicators, determinants, capital structure

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

تحية عطرة لكم، أما بعد:

بغرض إجراء دراسة ميدانية حول "**التخطيط المالي ودوره في تحديد الهيكل المالي الأمثل لمؤسسة اقتصادية**" من اجل دراسة رسالة ماستر.

نرجو من جهتكم الموقرة مساعدتنا في استكمال هذا الاستبيان وذلك من خلال الإجابة على الأسئلة واختيار الجواب الذي يعبر تعبيرا دقيقا وصادقا عن أرائكم ونحن نؤكد لكم أن جميع إجاباتكم ستبقى مجهولة وبسرية تامة وسوف نستخدم إلا لأغراض البحث العلمي فقط.

شاكرين لكم تعاونكم واحترامكم وإسهامكم الايجابي مع كل الاحترام والتقدير وتخصيص جزء من وقتكم لهذا الاستبيان.

يرجى الإجابة على الأسئلة التالية بوضع إشارة ( * ) أمام الإجابة التي تراها مناسبة:

**الجزء الأول:** البيانات الشخصية

- السن: *20 ← 30 ☐ *30 ← 40 ☐
- *40 ← 50 ☐ * 50سنة فما فوق ☐
- المستوى العلمي: *ثانوي ☐ *ليسانس ☐
- *ماستر ☐ *دراسات عليا ☐ *أخرى (حدد) ☐

➢ المهنة:

*رئيس قسم المالية والمحاسبة ☐ *رئيس مصلحة الاستغلال ☐

*مكلف بالدراسات ☐ *إطار الدراسات ☐

*مهام أخرى ☐

➢ سنوات الخبرة:

*اقل من 5 سنوات ☐ *من 5 إلى 10 سنوات ☐

*من 10 سنوات الى 15 سنة ☐ *أكثر من 15 سنة ☐

**الجزء الثاني:** بيانات حول الاستبيان

**المحور الأول: واقع التخطيط المالي في مؤسسة سونلغاز**

في إطار الدراسة سوف نتطرق إلى التخطيط المالي كتوضيح لا أكثر

مفهوم التخطيط المالي: يعتبر من أهم الوظائف الإدارة في أي نشاط اقتصادي لان نجاحه أو فشله في تحقيق أهدافه يعود إلى مستوى التخطيط

ملاحظة: حدد درجة موافقتك حول العبارات التالية:

| الرقم | العبارة | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | تستطيع المؤسسة عن طريق التخطيط المالي التحكم في مبالغ النفقات والإيرادات. | | | | | |
| 2. | يقلل التخطيط المالي من التكاليف والأعباء الإضافية. | | | | | |
| 3. | صحة التخطيط المالي تعتمد على قياس النتائج الفعلية والاستفادة من الانحرافات إن وجدت. | | | | | |
| 4. | خبرة وكفاءة القائمين بعملية التخطيط المالي لها دور مباشر في إنتاج خطة مالية سليمة. | | | | | |
| 5. | تعتبر النسبة المالية من أهم أدوات التحليل لأنها تفسر العلاقة بين بيانات القوائم المالية. | | | | | |
| 6. | تعتبر الموازنات التقديرية إحدى الأدوات المساعدة للإدارة لما تشكله من عصب حساس ورئيسي في توضيح الصورة. | | | | | |
| 7. | رغم بساطة التحليل المالي في مفهومه العملي إلا أن هناك صعوبات في تطبيقه. | | | | | |
| 8. | يزود التحليل المالي بالمعلومات المالية الكافية لاتخاذ القرارات المالية الأزمة. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 9. | يوفر التخطيط المالي الحدود المشتركة بين قرارات التمويل وقرارات الاستثمار. | | | | | |

**المحور الثاني: علاقة التخطيط المالي بالهيكل المالي**

**الهيكل المالي:** يعرف على انه أساس مصادر التمويل الذي تمول المؤسسة بها نشاطها من أموال قصيرة وطويلة الأجل والأموال المقترضة والمملوكة

| االرقم | العبارة | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غيرموافق إطلاقا |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 1. | يتأثر قرار المؤسسة في اتخاذ الهيكل المالي بعدة محددات كحجم المؤسسة والضمانات والمردودية وعمر المؤسسة. | | | | | |
| 2. | أمثلية الهيكل المالي هي عبارة عن مدى إمكانية اختيارها لنسب تمويل معينة لكل من الأموال الخاصة والديون. | | | | | |
| 3. | إن الهيكل المالي الأمثل ينتج عن التحكيم المرضى بين أنماط التمويل المختلفة التي تسمح بحل إشكالية تضارب بين المصالح من جهة ونظرية الوكالة من جهة أخرى. | | | | | |
| 4. | من خلال التخطيط المالي يكون الهيكل المالي في حالته المثلى. | | | | | |
| 5. | تكمل أهمية الاستقلالية المالية داخل الهيكل المالي للمؤسسة إلى وزن الديون وبالتالي تؤدى إلى درجة استقلاليتها. | | | | | |

| | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|
| 6. | يعتبر الائتمان المصرفي (قروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنك) من مصدر التمويل من أصول دائمة التي تعاني صعوبات في التمويل تلك الأصول. | | | | | |
| 7. | تعتبر الأرباح المحتجزة مصدرا داخليا لتمويل الاحتياجات المالية طويلة الأجل للمؤسسة لأنها تمثل جزء من أرباح التي يتم الاحتفاظ بها (أحد مكونات الهيكل المالي). | | | | | |

من خلال دراستنا هاته حاولنا تسليط الضوء على التخطيط المالي والهيكل المالي لمؤسسة اقتصادية، حيث اتضح لنا أن العملية التخطيطية تكتسب أهمية بالغة في الوظيفة المالية ، ولتتمكن المؤسسة من البقاء داخل المنافسة الشديدة عليها اتخاذ توقعات وتحديد الأهداف بشكل دقيق، فالتخطيط المالي اعتبر من بين أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة للحفاظ على مواردها وهذا الدور الفعال في تنظيم وتسيير نشاطات المؤسسة ويمكن لها بأن تستغل تلك الموارد بشكل كفء وفعال وكذا نرى أن التخطيط هو من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في القيام بمختلف نشاطاتها كما تطرقنا إلى كيفية اختيار مصادر التمويل المختلفة والحصول على الأموال بأقل تكاليف ممكنة.

ومن أجل الإجابة على إشكالية الدراسة والتي كانت تتمحور حول "ما هو دور التخطيط المالي في تحديد الهيكل المالي الأمثل في مؤسسة اقتصادية"، تطرقنا في ثلاث فصول حول دور التخطيط المالي في تحديد الهيكل المالي الأمثل لمؤسسة اقتصادية مع تدعيمنا للموضوع بدراسة حالة مديرية توزيع الكهرباء والغاز –بالمدية–

وبعد معالجتنا لمختلف جوانب الموضوع توصلنا إلى الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والتي تم طرحها حول الدور الذي يلعبه التخطيط المالي في تحديد الهيكل المالي الأمثل لمؤسسة اقتصادية كالتالي:

إن نجاح وتطور المؤسسة مرتبط بمدى قيامها بعملية التخطيط المالي من أجل الوصول إلى أهدافها وضمان البقاء في المنافسة بين مختلف المؤسسات. ومن أجل اختيار الهيكل المالي الأمثل توصلنا من خلال قيامنا بدراسة تطبيقية للتعرف بنوع من الدقة على هيكل المالي للمؤسسة والمحددات التي يتم على أساسها اختيار هيكلها ومدى انسجام وتفسير النظريات المالية للمؤسسة

ووفقا لما تم التطرق إليه في الفصول الثلاث سابقة الذكر يمكن إثبات صحة أو خطأ الفرضيات التي تم بناء البحث على أساسها فيما يلي:

- **الفرضية الأولى:** تتغير الوضعية المالية لمؤسسة اقتصادية بتغير وتعدد مصادر التمويل، تتمثل هذه الفرضية في أن الوضعية المالية لمؤسسة اقتصادية تتغير بتغير

  وتعدد مصادر التمويل، وهي كذلك تحققت وثبتت صحتها وظهر ذلك من خلال دراسة وتحليل صحة الوضعية المالية للمؤسسة باستعمال مؤشرات التوازن المالي ونسب الهيكلة المالية من خلال فترة ثلاث سنوات فقد أرينا كيف تتغير وضعية خزينة المؤسسة وسيولتها، وتوازنها المالي بتغير نسب مصادر التمويل المتاحة أمام المؤسسة.

- **الفرضية الثانية:** لا تولى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية اهتمامها بالتخطيط المالي لديها، تم رفض الفرضية بحيث تبين من خلال الدراسة التطبيقية في الفصل الثالث أن المؤسسة لديها اهتمام كبير بالتخطيط المالي وهذا من وجهة نظر أفراد العينة
- **الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة بين التخطيط المالي والهيكل المالي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية تم رفض الفرضية حيث تبين أن هناك علاقة بينهما وارتباط قوي بعد الدراسة التي قمنا بها سابقا ليتم في الأخير التوصل إلى مجموعة من النتائج العامة والخاصة وبعض الاقتراحات والتوصيات التي يمكن للمؤسسة أن تستفيد منها.
- **الفرضية الرابعة:** لا تولى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية اهتمامها بالهيكل المالي لديها، تم رفض الفرضية بحيث تبين من خلال الدراسة التطبيقية في الفصل الثالث أن المؤسسة لديها اهتمام كبير بالهيكل المالي وهذا من وجهة نظر أفراد العينة.

**نتائج الدراسة:**

توصلنا من خلال دراستنا لهذا الموضوع إلى مجموعة من النتائج نستعرضها في هذه النقاط:

**أولا: النتائج النظرية**

- التخطيط المالي هو أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في القيام بمختلف نشاطاتها، وهو ما يظهر من خلال مساهمتنا في الخطط المستقبلية للمؤسسة، وذلك بالاعتماد على التنبؤ المالي من أجل ترشيد القرارات.
- التخطيط المالي هو إطار لاتخاذ القرارات الصائبة فهو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل على ضوء ما يتوفر من معطيات في الحاضر.
- يعتمد الهيكل التمويلي للمجمع بالدرجة الأولى على الأموال الخاصة وبصفة ضئيلة على الديون مما يعنى أن المجمع مازال يتمتع بطاقة افتراضية مستقبلية.
- يتم اختيار الهيكل المالي للمؤسسة، الذي يتناسب مع واقعها والمحيط الذي تنشأ فيه بما يحقق أعلى عائد (مردودية) وأقل مخاطر (إفلاس) عندها نكون بصدد الهيكل المالي الأمثل.
- اختيار الهيكل المالي المناسب للمؤسسة لن يكون بطريقة عشوائية وإنما وفق محددات، والمتمثلة في حجم المؤسسة، سيولة المؤسسة، نمو المؤسسة، المردودية المحققة من عملية مزج كل موارد التمويل المتاحة للمؤسسة بالإضافة إلى المرونة في تغيير هيكلها المالي عند الحاجة.

**ثانيا: النتائج الميدانية**

- أغلب موظفي عينة الدراسة شباب تقل أعمارهم عن 40 سنة.
- يشكل حاملو شهادة ليسانس النسبة الأكبر ضمن عينة الدراسة والذين يمثلون الأغلبية ممن يحوزون خبرة أكثر من 50 سنة.
- كل اتجاهات أفراد عينة الدراسة إيجابية نحو عبارات محور علاقة التخطيط المالي بالهيكل المالي، وهذا ما يدل على وجود اهتمام من مديرية توزيع الكهرباء والغاز.
- توجد علاقة وطيدة بين التخطيط المالي والهيكل المالي في مديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية من وجهة نظر أفراد عينة الدراسة.
- تعتمد مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية على الهيكل المالي في اعدادها لعميلة التخطيط، وهذا حسب التوجه العام لأفراد العينة.

**التوصيات:**

من خلال النتائج التي تم التوصل إليها يمكننا أن نخرج بالتوصيات التالية:

- يجب على المؤسسة الاهتمام بشكل كبير بعملية التخطيط المالي، من خلال إتباع نماذج عملية التخطيط المالي كصورة أفضل.
- الأخذ في الحسبان نتائج الرقابة المالية عند القيام بعملية التخطيط المالي مستقبلا وذلك لتلاقي الأخطاء والمشاكل والانحرافات التي حدثت في الخطط السابقة.
- اتاحة الفرص للباحثين والدارسين لتقييم التخطيط المالي من خلال الخطط والقرارات المالية الفعلية وكذا القوائم المالية والتخلي على مبدأ السرية في كل شيء.

**أفاق الدراسة:**

- الهيكل المالي والعوامل المؤثرة في تحديد هيكلها.
- واقع التخطيط المالي في المؤسسات الاقتصادية.
- دور الهيكل المالي في ضمان نمو واستمرار المؤسسات الاقتصادية.

## كلمة شكر

الحمِد لله رب العالمين والصلاة والسلام على معلم البشرية وهادي الإنسانية وعلى آله وصحبة ومن تبعهم بإحسان إلى يوم الدين.

الشكر أولا إلى الله عز وجل الذي وفقنا في عملنا ويسر طريقنا إلى العلم والمعرفة وحب العمل فالحمد لله نحمده ونستعينه ونشكره على كل نعمة فضلها علينا .

فلا يسعني في هذا المقام إلا أن أتقدم بكل الاحترام والتقدير وجزيل الشكر إلى الأستاذ المشرف "يرقي كريم" على إشرافه على هذا العمل وما قدمه لي من توجيه نصح وإرشاد طيلة فترة الدراسة وصبره معنا داعين من الله عز وجل أن يمده بالخير والمن والبركات ويوفقه في حياته ويسدد خطاه .

كما نتقدم بالشكر الجزيل الى كل من أسهم في تقديم يد العون لنا وكل من ساهم في مساعدتنا من طرف أساتذتنا الكرام ، كما لا ننسى أن نتقدم بأرقى وأثمن عبارات الشكر والعرفان الى القائمين على الجامعة وخاصة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الى الذين كانو عونا لنا في بحثنا هذا ونورا يضيء الظلمة التي كانت تقف في طريقنا.

وفي الأخير نسأل الله تعالى أن يكون في ميزان حسناتنا هذا العمل وأن ينفع قارئه ويوفقه.

والسلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

**تمهيد:**

التخطيط المالي هو الأسلوب أو أداة من أدوات إدارة الأعمال التي يتعاظم دورها في العصر الحديث وهو وسيلة عامة تمارسها السلطات الاقتصادية المركزية للدولة كما يمارسها الأفراد في تسيير شؤون حياتهم الخاصة والمؤسسة الاقتصادية في مشاريعها. فكل الأعوان الاقتصاديون سواء على المستوى الجزئي أو الكلى يحاولون التنبؤ بسلوك مختلف المؤشرات الاقتصادية في المستقبل ، وذلك من اجل اغتنام الفرص وتجنب الضغوطات التي تفرزها التغيرات الحاصلة في البيئة الخارجية و تسعى إلى تحقيق الأهداف في حدود إمكانياتها وفي حدود فرص الاختيار المتاحة أمامها حيث أن الحاجة الماسة إلى التخطيط المالي تظهر من خلال إعداد الموازنات التخطيطية، والتنبؤ بالعلاقة بين عمليات الإنتاج في المؤسسة من ناحية وبين التدفقات النقدية والاحتياجات التمويلية من ناحية أخرى، فيتحتم على المؤسسة الجديدة أو المؤسسة التي تتوقع أن تزداد مبيعاتها وأن تقوم بالتخطيط حتى تتكون لديها فكرة عامة على الأقل عن الاحتياجات المالية المستقبلية ، وتندرج ضمن التخطيط المالي مجموعة مجالات تكمل بعضها البعض حيث أن كل مجال يهتم بجزء من أجزاء الإدارة المالية

وسنتطرق في هذا الفصل إلى المباحث التالية:

- **المبحث الأول:** مدخل إلى التخطيط المالي.
- **المبحث الثاني:** علاقة التحليل بالتخطيط المالي.
- **المبحث الثالث:** أسس التخطيط المالي.

## المبحث الأول: مدخل إلى التخطيط المالي

من المعروف أن المفهوم المعاصرة للإدارة المالية كونها قرار قائم على التخطيط المالي السليم لكل الجوانب العمل داخل المؤسسة ومن المنطلق هذا فقد اعتمدت الإدارة المالية بشكل عام بوظيفة التخطيط المالي، وبرز هذا الاهتمام في السنوات الأخيرة بشكل واضح فنجاح المؤسسة يعتمد في الحقيقة على مدى حكمة ودقة عملية التخطيط المالي، فالمستقبل يتغير ويتطور بسرعة حسب درجة الحداثة كذلك لا بد على المؤسسة أن تواكب هذا التطور فكلما كان التخطيط المالي سليم كلما ضمنت المؤسسة نجاحها في الوسط التنافسي.

### المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي وأهميته.

#### الفرع الأول: مفهوم التخطيط المالي.

يعتبر التخطيط من أهم الوظائف الإدارة في أي نشاط اقتصادي لان نجاح النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه يعود إلى مستوى التخطيط، فالإعداد الجيد والمسبق لأي عمل والذي يتضمن جميع البيانات والمعلومات ودراستها وكذا تحليلها يمكن للمسؤولين في الإدارة من رسم سياساتهم واختيار أفضل البدائل. [1]

التخطيط المالي هو أسلوب يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقع المبني على تحليل الماضي واستقرار المستقبل[2]، لتنظيم الموارد المالية الضرورية لسد حاجات التنمية[3]

فالتخطيط المالي يمثل جانب المالي للتخطيط الاقتصادي من حيث جوهرة والذي يعد أسلوبا جيد لتوزيع الموارد واستغلالها بشكل أمثل لتحقيق أهداف المنشاة، ويقوم على أساس تحديد الأهداف والتنبؤ لتنفيذها عن طريق الميزانيات التقديرية.

ولكي يقوم على أساس سليم كان لابد من القيام بخطوة تمهيدية ألا وهي التحليل المالي فقبل قيامنا بوضع خططنا المالية علينا القيام بتشخيص حالة المؤسسة وبتحليل مركزها المالي ولنتعرف على نقاط القوة ونقاط الضعف فيه المستخدمين أدوات ووسائل التحليل المالي.

---

[1] عبد الحليم كراجة وآخرون، **الإدارة والتحليل المالي، أسس ومفاهيم تطبيقات**، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2002، ص247.

[2] عبد الحليم كراجة وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص247.

[3] حسين عمر، **التنمية والتخطيط الاقتصادي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1994، ص100.

وعليه يعرف التخطيط المالي على انه الوظيفة التي تقوم بتحليل الفرص الاستثمار والتمويل التي تمنح للمؤسسة والتنبؤ بالنتائج المستقبلية للقرارات المتخذة اليوم وبربطها بالقرارات المتخذة بالمستقبل[4]

ويعني كذلك بأنه التهيؤ والاستعداد للمستقبل أي الاستعداد لتصور مع العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة من جهة وبين المؤسسة والمحيط الاقتصادي الذي تعمل من جهة ثانية، والتأكيد فان الاستعداد سوف يضمن التوازن بين حاجة المؤسسة من الأموال وبين قدرتها على تحقيق هذه الأموال سواء من ناحية المقدار أو من ناحية الوقت ومن خلال هذه العلاقة سوف تتمكن الإدارة المالية من معرفة مقدار الفائض المالي المتوقع داخل المؤسسة من ناحية الوقت.[5]

وعرفه الدكتور كراجة التخطيط المالي: " انه نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المتاحة بأقل التكاليف وأفضل الشروط كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمشروع وبأقل الأخطار وهو علم له القواعد وأصول ويحتاج إلى خبرة في التطبيق والقدرة على التنبؤ وتحليل المالي والإعداد في المستقبل".[6]

**الفرع الثاني: أهمية التخطيط المالي.**

ترجع أهمية التخطيط المالي إلى ضرورة الربط المسبق بين القرارات الاستثمار وقرارات التمويل التي تتداخل وتتفاعل مع بعضها بشكل كبير.

فتظهر أهميته من كونه أداة فعالة لتحسين واستخدام الإمكانيات المادية والوسائل المالية، لذلك فان اللجوء إلى التخطيط المالي يساعد في تطبيق مبادئ التوفير وعدم الهدر والتبذير أي من أجل زيادة إنتاجية العمل وتخفيض التكاليف وتوسيع حجم مصادر التراكم واستخدام الحسابات المالية ويمكن اختصار أهميته في النقاط التالية:

---

[4] Ricchard a.bearly, stewart Myers, pierre laroche، **principe de gestion fiancier de sociétés** Mc graw.hill 2 em edition, canada, 1992, p 1075.

[5] عبد العزيز النجار، أساسيات **الإدارة المالية**، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007، ص75.

[6] عبد الحليم كراجة وآخرون، مرجع سابق، ص 170.

1. الاستعمال الأمثل للمصادر:

يساعد التخطيط المالي على الاستعمال الأمثل للمصادر لأنه يسهل على تصحيح الاستقرارات الحالية والتنبؤ بالاحتياج المالي المستقبلي، يحول دون وقوع مشاكل الاحتياجات أو مشاكل الفائض في الموارد[7]

2. المساعدة على أفضلية الهيكل المالي:

من خلال التخطيط المالي يكون الهيكل المالي في حالته المثلى حيث تستطيع المؤسسة تحديد مواقع ضعف أو نقص الأموال، أو المصادر المختلفة والأساسية للتمويل.

3. من خلال التخطيط المالي، يكون تسيير المؤسسة في أفضل وضعية وذلك بالتوقع بأي تغيير في السوق.

كما هناك أهداف أخرى للتخطيط المالي نوجزها في النقاط التالية:[8]

- يوفر التخطيط المالي قدرة كبير على التنبؤ بأحداث المستقبل وبالتالي يزيد من قدرة المشروع.
- يمكن التخطيط المالي من بلورة أهداف المشروع أو التنظيم العامة والتفصيلية.
- يعمل التخطيط المالي على إيجاد ترابط منطقي بين القرارات مع بعضها البعض من جهة والأهداف العامة من جهة أخرى.
- يساعد التخطيط المالي السليم على إعطاء المشروع مركزا ودورا تنافسيا من خلال المرونة التي توفرها.
- يعمل التخطيط السليم على تحقيق رقابة فعالة في جميع مراحل التنفيذ وبشكل يتضمن تحقيق الأهداف المنشودة.

[7] R.K.Mittal, Mangement accounting and financial Mangement, VK India enterprise, new delhi, 2010, p359.

[8] عثمان محمد عنيم، **التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفار** ، عمان الأردن، 1999، ص ص 36،35.

## المطلب الثاني: خصائص وأهداف التخطيط المالي

### الفرع الأول: خصائص التخطيط المالي

**أولا: البساطة**

تكون الخطة المالية مبسطة لإمكانية فهمها من قبل المساهمين في المؤسسة وتكون سهلة التنفيذ والتسيير من طرف العاملين عليها[9].

**ثانيا: الاعتماد على الأهداف الواضحة**

لا بد أن تعتمد الخطة على الأهداف الواضحة للمؤسسة وهذا من اجل تحقيق الكفاية في الموارد بأقل تكلفة ممكنة بهدف تحسين ربحية المؤسسة.

**ثالثا: المرونة**

لا يجب أن تكون الخطة المالية صارمة وإنما تكون مرتفع مع كل التغيرات التي تؤثر عليها بشكل مباشر والضرورية للتغيير في فالخطة الثابتة أو الصارمة قد تكون عائقا على تطور المؤسسة لعدم تأثيرها بالفرص التي قد تتاح للمؤسسة من خلال فترة التخطيط فتفتقد تلك المؤسسة الفرص.

**رابعا: تجنب الخطر**

تكون الخطة المالية قادرة على التنبؤ بالطوارئ التي تكون في المستقبل القريب فتقوم على توجيه المؤسسة إلى الاحتياط من الأحداث غير متوقعة.

**خامسا: القدرة على السيولة والتسديد**

تتضمن الخطة المالية القدرة على تسديد الديون والسيولة المالية للمؤسسة حيث تكون المؤسسة قادرة على سداد ديونها الطويلة والقصيرة الأجل في وقتها المناسب، وهذا ما يعطى المؤسسة الثقة من طرف الدائنين.

أما السيولة فتعنى تجهيز التدفق المالي الملائم لأن عدم التقدير الجيد للتدفقات المالية قد تؤدى إلى المؤسسة في حالة الإفلاس.

[9] http://www.publishyourarticles.net/knowledge-hub/business-studies/financial-planning.htm;le 15 decembre 2016 a 3 :30.

**سادسا: الربحية**

ترسم الخطة المالية خريطة الربحية للمؤسسة وهذا من خلال المؤشرات المالية التي تستعملها في الميزانيات التقديرية.

**سابعا: مكثفة الاستعمال.**

لابد أن تكون الخطة أكثر تكثيفا في الاستعمال لمختلف المصادر المالية، حيث يؤثر رأس المال على ربحية المؤسسة فلا بد أن تكون هناك توازن بين التمويل القصير والطويل الأجل.[10]

**الفرع الثاني: أهداف التخطيط المالي**

يرمى التخطيط المالي إلى تحقيق الاستخدام الأفضل لرأسمال المشروع (جانب الأصول) والتكوين الأمثل للهيكل المالي (جانب الخصوم)[11]، أي أن التخطيط المالي الجيد هو الذي يمكن من الوصول إلى أفضل تشكيلة من موجودات الأصول وتدبير الأموال اللازمة للمشروع من مختلف مصادرها في الخصوم مما يحقق أهداف الوظيفة المالية، كما يهدف أيضا إلى:

**أولا:** تحليل أثر الخيارات المالية والاستثمارية المتاحة للمؤسسة:

توقع النتائج المستقبلية للقرارات الحالية تجنبا للمفاجآت ولتفهم الروابط بين الحاضر والمستقبل، كما أن التخطيط المالي هو عملية لمعرفة أي نوع من المخاطر التي يمكن القبول بها وأي منها يتوجب رفضه وكذلك فان التخطيط المالي لا يعنى التنبؤ فحسب بل يعنى أيضا الاهتمام بالأحداث المتوقعة والأحداث غير متوقعة .

**ثانيا:** التفاعلات

يوضح التخطيط المالي الترابطات بين القرارات التي تقوم المؤسسة باتخاذها[12].

**ثالثا:** تبسيط الخطة المالية للأهداف وهذه الأهداف تكون معيارية تتماشى مع القواعد المالية في المؤسسة، وتكون حسب درجة الأهمية فالتخطيط المالي مرتبط بالظروف الحالية للمؤسسة ويتم تقييمه من وقت لأخر للتأكد من تحقق ذلك الهدف.

---

[10] R.K.Mittal, Management,accounting and financial management, opcit , p361.

[11] سمير محمد عبد العزيز، **اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي**، الإسكندرية، 1997، ص19.

[12] stephen A. Ross et les autres, **Gestion financière** , Cheneliére education ,Canada, 2005, p 73.

**رابعا:** رسم السياسات والقواعد الموجهة لتفكير الأفراد في الشؤون المالية ومن أهمها:

- سياسة مصادر التمويل.
- المفاضلة بين سياسة شراء الأصول أو استئجارها.
- سياسة الاستثمار الخارجي.

كما أن عملية التخطيط المالي تنتج بشكل منظم للموازنات التقديرية فكلما زاد مدى التقدير كلما كانت البيانات أكثر دقة وتركيزا[13]

**أهداف أخرى:[14]**

- إمكانية مواجهة الظروف الطارئة والتي يضع المخططون الماليون احتمالاتهم التي يمكن أن تؤثر على المركز المالي للمشروع في المستقبل ورسم خطة لمواجهة الظروف غير متوقعة.
- تدعيم المركز المالي للمشروع بما يحقق لجميع المتعاملين معه التوقيت المناسب للتدفقات النقدية.
- التنسيق المتكامل بين الوظيفة المالية والوظائف الأخرى في المشروع مثل: وظيفة الشراء والبيع والإنتاج ليحقق التعاون والتكامل في أداء كل إدارة لمهمتها المرسومة في المخططات المشروع.
- تحقيق السيولة النقدية الملائمة بالكميات اللازمة وبالأوقات المناسبة بحسب الظروف المشروع حتى لا يتوقف عن الدفع أو يلجأ إلى الاقتراض لسداد المستحقات.

[13] Zvi Bodle، Robert Merton, Finance, **Pearson education**, France, 2011, p 74.

[14] كنجو وإبراهيم وهبي فهد، **الإدارة المالية**، عمان، 1997، ص124.

**المطلب الثالث: أنواع وأبعاد التخطيط المالي**

يتم تقسيم عملية التخطيط المالي إلى أنواع، والهدف من ذلك هو تسهيل وتبويب الأهداف المراد تحقيقها، وتبيان الخطة التي سيتم اتخاذها خلال الفترات الزمنية، كما أن للتخطيط المالي جوانب وأبعاد تسهم في عدم الخلط في العمليات التخطيطية داخل المؤسسة، ويتحمل كل مسؤول عن تنفيذ الخطط مسؤولية الأخطاء الناتجة عن عمله.

**الفرع الأول: أنواع التخطيط المالي**

**أولا: من حيث الخطة**

**1. تخطيط طويل الأجل:**

يساعد التخطيط المالي طويل الأجل على وضع السياسات المالية التي في ضوئها يتم إعداد الخطط المالية القصيرة الأجل وتتراوح الخطط المالية بين سنتين إلى عشر سنوات وينصب التخطيط المالي الطويل الأجل على النواحي التالية[15]:

- كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية.
- البرامج والأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة.
- كيفية سداد القروض المختلفة.

وعادة ما يصاحب الخطط المالية طويلة الأجل عدد من القوائم المالية والميزانيات التي تغطى فترات زمنية قصيرة الأجل.

**2. تخطيط قصير الأجل:**

يعتمد على إعداد مجموعة من القوائم المالية التي تشمل على النتائج المالية المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة لا تتجاوز السنة، وتشمل هذه القوائم على قائمة الميزانية النقدية التقديرية وقائمة الدخل التقديرية.

فلا توجد فروقات جوهرية بين التخطيط القصير الأجل والتخطيط الطويل الأجل من حيث المدخل أو الطريقة التي تتبع في الحالتين، فالتخطيط الطويل الأجل أقل دقة من التخطيط قصير الأجل لأن التنبؤ خلال هذه المدة الطويلة يكون صعبا بينما في التخطيط القصير الأجل يكون التنبؤ سهلا.

[15] محمد يونس خان، هشام صالح غرايبية، نيويورك، 1986، ص104.

والخطة قصيرة الأجل تغطى فترة أو سنة أو بضع أشهر وفي جميع الحالات يجب أن تبدأ بعملية إعادة التقييم للخطة الطويلة الأجل وذلك لضمان أنها تأخذ في الحسبان التغيرات في الظروف التي حدثت بعد وضع الخطة الطويلة الأجل.

**ثانيا: من حيث الشمول للخطة**

1. خطة شاملة: وتمتاز بتغطيتها لجميع نشاطات المشروع.
2. خطة جزئية: وتمتاز بتغطيتها لقسم واحد أو نشاط واحد فقط من النشاطات المشروع.

**ثالثا: من حيث استعمال الخطة**

1. خطة وحيدة الاستعمال: هذا النوع يتصف باستعمال المؤقت حيث لا يستعمل إلا لمعالجة مشكل طارئ.
2. خطة متكررة الاستعمال: اخذ النوع يتصف باستعمال الدائم للخطة وتمتاز بتسهيل تنفيذ العمليات بالإضافة إلى توفير نفقات.

**الفرع الثاني: أبعاد التخطيط المالي**

**أولا: البعد الزمني**

على أساسه يتم تصنيف الخطط إلى خطط قصيرة الأجل والتي لا تزيد عن سنة واحدة وخطط متوسطة الأجل والتي تغطى فترة زمنية تتراوح بين سنة إلى خمس سنوات وخطط طويلة الأجل.

وتجدر الإشارة بصفة عامة إلى أن هناك علاقة عكسية بين درجة دقة الخطة وطول الفترة الزمنية التي تغطيها فكلما طالت مدة الخطة قلة درجة الدقة في التنبؤات[16]

**ثانيا: نطاق الخطة.**

بدورها تصنف إلى ثلاث أنواع رئيسية:

- النوع الأول: خطة إستراتجية حيث يرتبط هذا النوع برسالة المنظمة أو بالتوجيهات والأهداف العامة للمنظمة.
- النوع الثاني: خطط تكتيكية ويهتم بنوع الأنشطة والموارد المطلوبة لتنفيذ الخطط الإستراتجية أي أنها مساندة للنوع الأول.

[16]عبد السلام أبو قحف، **أساسيات تنظيم الإدارة**، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002 ، ص ص 258،259 ،260.

- النوع الثالث: خطط تشغيلية والتي بدورها تساند الخطط التكتيكية كما أنها تتصف باحتوائها على الكثير من التفاصيل.

**ثالثا: الاستخدام:** وينقسم إلى نوعين:

- النوع الأول: الخطط المؤقتة أو وحيدة الاستخدام ويتم تصميم هذه الخطط لمواجهة موقف فريد أو تحقيق نتيجة موحدة فقط بحيث تنتهي هذه الخطة بنهاية الموقف أو بلوغ نتيجة مستهدفة أو المحدد كموازنات التقديرية.
- النوع الثاني: هي خطط متعددة الاستخدام أو مستمرة حيث يتم تصميم هذه الخطط كي يستخدم أكثر من مرة ومن أمثلة ذلك السياسات التنظيمية والقواعد.

**رابعا: المستوى الإداري التنظيمي:**

تختلف الخطط باختلاف المستويات الإدارية ويمكن تصنيف الخطط إلى: الخطط العليا، الخطط الوسيطية، الخطط المساعدة(التنفيذية).

**المبحث الثاني: علاقة التحليل بالتخطيط المالي**

تعتبر مراحل وضع الخطة المالية بأن لها تأثير كبير على نجاح الإدارة المالية في وضع خطة متكاملة ومتناسقة، حيث أن التسلسل في المراحل سيبعد التداخل غير المقرر في العمل، كما أن عملية التخطيط المالي كغيرها من العمليات لها عدة خصائص تميزها إلا أنها تتعرض لبعض المخاطر وأيضا تعترضها بعد الحدود التي لا يجب على المؤسسة الاعتماد الكلي عليها، كما أن مرحلة إعداد الخطة حساسة وتتطلب درجة عالية من التركيز والدقة والمرونة بين الإدارة المالية وصناع القرار في المؤسسة من جهة، والإمكانيات المتواجدة من جهة أخرى حتى يتوصل في نهاية إلى إعداد الخطة المقبولة من جميع الأطراف وتكون قابلة للتنفيذ.

**المطلب الأول: إعداد عملية التخطيط المالي**

**الفرع الأول: مراحل وخطوات التخطيط المالي**

**أولا: مراحل التخطيط المالي**

تختلف مراحل عملية التخطيط المالي من مؤسسة إلى أخرى، إلا أنه يمكن إعطاء الشكل العام من خلال ما يلي:

**1. وضع الخطة المالية:**

يقصد بالخطة المالية هي تلك الوثيقة التي تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة، ويلزم لوضع هذه الخطة القيام بالإجراءات التالية:[17]

- يقوم المسير المالي بتقدير العوامل الخارجية التي تؤثر في الطلب على منتوجات المؤسسة وعلى تكاليف الإنتاج، مثل: مستوى النشاط الاقتصادي في السوق الذي تنشط فيه مؤسسة التضخم، تغيرات أسعار الصرف، معدلات الفائدة، المنتجات وأسعار البيع للمؤسسات المنافسة وغيرها[18].

ومن أجل فعالية التخطيط المالي لابد من تحديد الأهداف المالية للمؤسسة لكي تساعد على تحديد السياسات والعمليات في كافة الظروف المتغيرة[19].

- تكوين السياسات المالية: تعتبر السياسات الوسيلة التي يتم فيها صب عملية التخطيط المالي في الشكل القانوني، وهذا ما يساعد على تنفيذ الأهداف المرجوة ويتم اتخاذ هذه السياسات من قمة الإدارة، ويمكن أن يتدخل الأفراد العاملين في إعداد هذه السياسات وترتبط فيما بينها لتحديد هيكل رأس المال، الاستثمارات، مصادر الموارد المالية، تسديد الديون، تسيير الأرباح الموزعة، تسيير رأس المال العامل، تسيير المخزون وغيرها.

- دراسة التغيرات التي حدثت على الخطط المالية السابقة حيث تساعد هذه الدراسة للخطط المالية السابقة من وضع الخطط المحكمة والتنبؤ الجيد بما قد يحدث مستقبلا[20].

---

[17] محمد الصيرفي، **إدارة المال وتحصيل هيكله**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص40.

[18] Stephen Ross and others, **Fundamentals of corporate finance** McGraw_Hill, USA, 2007, p97.

[19] R.K.Mittal, opcit, p359.

[20] محمد الصيرفي، **إدارة المال وتحليل هيكله**، مرجع سبق ذكره، ص41.

- إعداد الخطة المالية: تقوم المؤسسة بتقدير الميزانيات التشغيلية وهذا من أجل تحليل تأثير مختلف العمليات التشغيلية في أرباح النسب المالية، يحسب المسيرون الدخل المتوقع، النفقات التقديرية، التدفق النقدي الداخل والخارج للمؤسسة حيث في الأخير يتم تقدير إذا ما كانت المؤسسة بحاجة إلى تمويل خارجي أم لا وتحقق النتائج لان النتائج التقديرية هي التي تعمل على خلق قيمة للمساهمين، فإذا كان هناك مشكل في التقدير يراجع المسيرون افتراضاتهم حتى يصلون إلى تقديرات أكثر واقعية[21].

**2. تنفيذ الخطة:**

من خلال التخطيط المالي يقوم المسيرون بالوظائف الأخرى داخل المؤسسة بتطبيق الخطة بأنفسهم ومع أفراد العاملين معهم، ولذلك يستلزم القيام بالإجراءات التالية[22]:

- فهم واستيعاب عناصر بنود الخطة المالية وطريقة تطبيقها.
- التنفيذ الفعلي للخطوات والبنود الواردة في الخطة.
- التقييم المبدئي لتطبيق الخطة وتحديد المعوقات التي واجهتها.

**3. تقييم الخطة:**

ومن هنا يجب إتباع الإجراءات التالية[23]:

1. تحديد النفقات والمصروفات التي تتحملها المؤسسة خلال نفس الفترة.
2. تحديد حجم الاستثمارات التي وظفت المؤسسة أموالها فيها خلال نفس الفترة.
3. تحديد البنود التي تم تطبيقها من عناصر الخطة والبنود التي لم تطبق.
4. قياس الانحرافات في الخطة الموضوعة والأمور الطارئة التي تتطرق الخطة لها.
5. مقارنة النتائج التي حققتها المؤسسة مع الأهداف المرسومة في الخطة المالية.
6. تحديد نسبة نجاح الخطة.

---

[21] Michael.C.Ehrhardt, Eugene F.Brigham, **Financial management**, theory and practice، south western usa, 2009, p476.

[22] Stephen Ross and others, **Fundamentals of corporate Finance**, op.cit, p97.

[23] محمد الصيرفي، مرجع سبق ذكره، ص41.

**ثانيا: خطوات التخطيط المالي.**

تعتبر وظيفة التخطيط من المسؤوليات الرئيسية للمدير المالي في أي منشاة حيث يكون الغرض من عملية التخطيط هو تحقيق أهداف محددة.

حيث يعتبر التخطيط وظيفة رئيسية للإدارة المالية في منهج اتخاذ القرارات المالية، حيث يوفر التخطيط الحدود المشتركة بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل، حيث أنه يقوم على تقييم الفرص الرئيسية التي تقابل القرارات المالية بالإضافة إلى قدرتها على مواجهة التهديدات التي تتعرض إليها منشاة الأعمال.

فالتخطيط المالي هو عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالمستقبل ومواجهة الظروف الغير مؤكدة التي تواجه نشاط منشأة الأعمال، وعلى هذه فعملية التخطيط تتضمن الخطوات التالية:

1. **تحليل المشكلة أو الفرصة المتاحة:** وهنا يتم دراسة الظاهرة المالية أنها كانت تتمثل من فرص أو تهديدات بكل الجوانب المالية وتحليلها، بحيث يتم الإحاطة بكل جوانبها مع دراسة إمكانية اقتناصها إذا ما كانت هذه الفرصة تهديدا أو مشكلة معينة.
2. **تحديد أفضل البدائل للتعامل مع المشكلة:** هنا يتم تحديد ودراسة المشكلة أو الفرصة من حيث ملائمتها لأحد البدائل الممكنة، بحيث يتم اختيار أفضل البدائل الممكنة.
3. **تحليل ودراسة كل بديل والتنبؤ بنتائجه:** يتم هنا دراسة وتقدير النتائج المالية بكل بديل يمكن تطبيقه ومن ثم اختيار البدائل القابلة للتطبيق وفق إمكانيات المنظمة ثم ترتيبها حسب أفضليتها من حيث النتائج وكذلك حسب أهداف الإدارة المالية.
4. **اختيار أحد البدائل ووضع الخطة في صورتها النهائية:** حيث يتم اختيار البديل الأفضل من حيث النتائج والمناسب للأهداف المحددة ويتم صياغة خطة مناسبة لهذه البدائل ومن ثم الانطلاق في تطبيقها.

**الفرع الثاني: العوامل التي تساعد على نجاح التخطيط المالي.**

- وضوح الأهداف[24].
- كفاءة الجهاز الإداري المخطط.
- توفر المعلومات اللازمة للخطة.
- مشاركة العاملين في إعداد الخطة.

[24]عبد المعطي أرشيد وحسني خربوش، **أساسيات الإدارة المالية**، عمان، 1995، ص 194.

- كفاءة الجهاز الإداري المنفذ.
- التكامل والتنسيق: التكامل يعني التوحيد بين خطط النشاط المختلفة بحيث تعمل كلها متكامل نحو تحقيق غرض واحد، أما التنسيق فهو مرحلة تنفيذ الخطة.
- المرونة: أي تناسب الخطة وتماشيها مع الظروف ويمكن تعديلها إذا اقتضت ذلك.
- الرقابة وتتبع الأداء[25].

**الفرع الثالث: المعوقات التي تواجهها عملية التخطيط المالي**

بالرغم من الأهمية الكبيرة للتخطيط المالي إلا أن وضع الخطة المالية الكفؤة والفعالة تعتبر في بعض الأحيان شيئا معقدا بسبب المعوقات التي تعرقل من فاعليته رغم استخدام المعلومات والبيانات الإحصائية والاقتصادية والأجهزة المتقدمة مثل: الكمبيوتر في حصر وتحديد وتحليل معلومات المستقبل ويظهر ذلك كون التخطيط هو عملية التنبؤ بالمستقبل، ويمكن إبراز المعوقات فيما يلي:

**أولا: اعتماد التخطيط المالي على التنبؤ**

يقوم التنبؤ على افتراضات غير أن المستقبل في حالة عدم الاستقرار وعدم التأكد وهذا ما يمكن أن يؤدي إلى التنبؤ الخاطئ، والتخطيط الذي يعتمد على التنبؤ الخاطئ يكون في حد ذاته غير سليم وكذلك غير جيد للتنفيذ، كما أن التخطيط المالي طويل الأجل يكون في حالة عدم التأكد لهذا لا بد أن يراجع التخطيط المالي دوريا ولا بد أن يكون أكثر مرونة مع كل التغيرات المؤثرة[26].

**ثانيا: الصرامة في مواقف المسيرين**

يعتبر التغير في التخطيط المالي مع تغير الظروف المحيطة به ضروريا غير أن بعض المسؤولين يكرهون تغيير خططهم ويحاولون تطبيقها بكل صرامة وهذا يؤدي إلى عدة أسباب نذكرها كالتالي:

- أن كمية الإنفاق على إعداد الخطة المالية يكون اعلي والتغير في الخطة المالية يكون صعب.
- أن العمليات تكون متسلسلة فتحديد موارد الخام، الآلات والمعدات وغيرها تكون مترابطة بشكل تسلسلي وأي تغيير يمكن أن يحدث يكون بشكل معقد.
- بالإضافة إلى المسيرين الذين لا يبدلون الخطط التي قاموا بإعدادها بأنفسهم.

[25] عبد المعطي أرشيد وحسني خربش، مرجع سابق ذكره، ص 194.

[26] R.K.Mittal, **Management accounting ad financial management**, opcit, p362.

**ثالثا: نقص الترابط (التنسيق)**

لنجاح عملية التخطيط المالي لابد من توافر التنسيق بين الإدارة المالية والإدارات الأخرى، لكن في الواقع يكون هناك نوع من التحفظ وعدم التناسق مع الوظائف ككل.

1. يؤدي التركيز على عملية التخطيط المالي وإعداد الميزانيات التقديرية إلى الإفراط في التكاليف المترتبة عنهم[27].
2. لا يساعد التخطيط المالي دوما في إعداد أفضل الأسئلة الرئيسية لأنه موجه إلى دور محاسبي أكثر منه مالي.[28]

**المطلب الثاني: التحليل المالي كأداة أساسية لعملية التخطيط المالي**

حتى يقوم التخطيط المالي على أساس سليم لا بد من توافر التحليل المالي لأنه يعتبر كخطوة تمهيدية، فقبل قيام المدير المالي بوضع الخطط المالية عليه أن يقوم بتحليل المركز المالي للمؤسسة وكذلك التعرف على نقاط القوة والضعف، ويعتمد أيضا التحليل المالي على البيانات التاريخية التي تظهر في الميزانية العمومية وقائمة الدخل، لذا فهو يعتبر أداة لكي تكشف نقاط قوة المواطن وضعفه في المركز المالي وفي مختلف السياسات التي تؤثر على الربحية.

**الفرع الأول: مفهوم التحليل المالي**

**التعريف الأول:** عرف G Dépailles S J. P. Jobard التحليل المالي" بأنه هو دراسة منهجية تستعمل أدوات ووسائل خاصة أي المعلومات المحاسبية والمالية للمؤسسات، وذلك بغرض الكشف عن المخاطر الحاضرة، الماضية والمستقبلية الناجمة عن الوضعية المالية للمؤسسة وأدائها[29]".

**التعريف الثاني:** "التحليل المالي هو عملية تحويل كم هائل من البيانات المالية والتاريخية إلى كم أقل من المعلومات أكثر فائدة لعملية اتخاذ القرار[30]".

---

[27] Claude Thomassin، Robin Gagnon، **Finance corporative**, Claude Thomassin éditeur, canada, 2010 ,p214.

[28] Stephen A. Ross et les autres, opcit, p78.

[29] G. Depallens & J.P. Jobard, **Gestion Financiére de l'entreprise**,10éme Ed, Editions Sirey, 1990, p251.

[30] عبد الغفار حنفي، **الإدارة المالية**، جامعة الإسكندرية، مصر، 1990، ص65.

**التعريف الثالث:** التحليل المالي يعتبر من مواضيع الإدارة المالية وضرورية للتخطيط المالي السليم، فهو تشخيص للحالة المالية للمؤسسة لفترة زمنية معينة (فصل، سنة ...) باستعمال وسائل تختلف باختلاف الطرق والأهداف من هذا التحليل[31].

**الفرع الثاني: النسب المالية**

تعتبر النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي، فهي الأكثر شيوعا في الحياة المهنية، لأنها تفسر العلاقة بين بيانات القوائم المالية بشكل يؤدي إلى الحصول على نتائج جيدة، وبشرط أن تكون العلاقة ذات مدلول مثل: العلاقة بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة لبيان قابلية المشروع على سداد التزاماته في الأجل القصير أو الفترة المالية الجارية، كما تبرز أهمية النسب في كونها أداة لها القدرة على إعطاء مقارنة مفيدة ، وهي أيضا مختلفة الأغراض التي تحققها، ولعلى أهم ما ساعد على انتشارها هو سهولة استخراجها وفهمها وكيفية استخدامها يتطلب منا معرفة اشتقاقها.

وتقسم النسب المالية حسب مصادر معلوماتها إلى:

1. النسب المالية الخاصة بتحليل حسابات النتائج (قائمة الدخل).
2. النسب المالية الخاصة بتحليل المركز المالي.
3. النسب المالية ذات العلاقة بالتخطيط المالي.

**جدول رقم (1-1): النسب المالية لتحليل قائمة الدخل**

| | | |
|---|---|---|
| نسبة هامش صافي الربح. | صافي الربح / صافي الدخل. | ما تحققه المؤسسة من أرباح من مبيعاتها. |
| نسبة هامش إجمالي الدخل. | الدخل الإجمالي/ صافي المبيعات. | حصة كل دينار من المبيعات المتبقية بعد طرح تكاليف الإنتاج. |
| نسبة هامش الدخل التشغيلي. | الأرباح قبل الفوائد والضرائب/صافي المبيعات. | النسبة المئوية المتبقية عن كل من تكلفة البضاعة المباعة، والتكاليف التشغيلية تقيس الكفاءة التشغيلية الشاملة للمؤسسة. |

[31] ناصر دادي عدون، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة النشر، ص134.

| | | |
|---|---|---|
| نسبة نصيب السهم من الربح. | صافي الربح/ عدد الأسهم العادية. | تقيس العلاقة بين ربح المؤسسة والفائدة التي يتحصل عليها المالكين في مؤسسة ذات أسهم. |
| نسبة المصروفات. | إجمالي المصروفات/ صافي المبيعات. | تستخدم كأحد أساليب الرقابة من حيث معرفة مدى سلامة قرارات الأقسام المختلفة في مجال المصروفات و الأجور. |

**المصدر: من اعداد الطالبتان بالاعتماد على محمد العامري، الإدارة المالية، دار المناهج، الأردن، George T. Friedlob.Essentials of financial. Opcit . 2008**

**جدول رقم(1-2): النسب المالية لتحليل قائمة المركز المالي**

| الهدف | القانون | النسب |
|---|---|---|
| نسبة العائد الاستثمار (العائد على الأصول). | صافي الربح/مجموع الأصول | مؤشر للعائد أو الربحية الذي تحصلت عليه المؤسسة عند استخدامها لأموالها. |
| نسبة التناسق بين الأصول. | أصول ثابتة/ أصول متداولة | معرفة درجة التناسق بين الاستثمار في الأصول الثابتة أو المتداولة. |
| نسبة الالتزامات. | الالتزامات/ مجموع الأصول | يشير إلى نسبة تمويل الأصول بأموال الغير ديون طويلة وقصيرة الأجل. |
| نسبة الملكية. | حقوق الملكية/ مجموع الأصول. | القدرة التي تتمتع بها المؤسسة لتغطية احتياجاتها من الاستخدامات. |

**المصدر من إعداد الطالبتان تم الاعتماد على وليد ناجي الحيالي البطمة محمد عثمان**

**الفرع الثالث: النسب المالية ذات العلاقة بالتخطيط المالي**

سوف نلجأ إلى تحديد العلاقة بين النسب المالية التي لها علاقة مباشرة بالتخطيط المالي في الجدول الآتي:

**الجدول رقم (1-3): نسب الهيكلة**

| النسب | القانون | التعليق |
|---|---|---|
| التمويل الدائم. | أموال دائمة / أصول ثابتة. | تقيس مدى تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة، ومنها يمكن استنتاج وجود رأسمال عامل أم لا حدها الأدنى 1و المتوسط 1.2. |
| الاستقلالية المالية. | أموال خاصة/ الديون.<br>أموال خاصة/ الخصوم. | تقيس درجة الاستقلالية المالية عن الدائنين القيم المتوسطة لها هي0.33,0.5على التوالي. |
| قابلية الوفاء العامة. | مجموع الديون/ مجموع الأصول. | تعبر عن مدى ضمان ديون الغير وكلما كانت صغير فهي أحسن ويستحسن أن لا تزيد أكثر من 0.5 |
| سيولة الأصول. | الأصول المتداولة/مجموع الأصول | تبين درجة سيولة الأصول وتتعلق بقطاع المؤسسة وعادة تفوق 0.5 في المؤسسات التجارية وعكس ذلك في المؤسسات الإنتاجية. |
| الخزينة عند الاستحقاق | حقوق قصيرة الأجل+لسيولة/ديون قصيرة الأجل. | تبين درجة قابلية التسديد في المدى القصير ويستحسن أن تقترب من 0.75وقد تعطي حدود اقل. |
| الخزينة الحالية | قيم جاهزة / ديون قصيرة الأجل | تظهر إمكانية التسديد الحالي للديون القصيرة اجل حدها الأدنى 0.2 والأقصى. |

**المصدر: من إعداد الطالبتان**

**المبحث الثالث: أسس التخطيط المالي**

يعبر التخطيط المالي السليم أداة تساعد على تحقيق الأهداف المالية الرئيسية والفرعية للمؤسسة بالإضافة إلى تحقيق التوازن بين الأهداف والإمكانيات المتاحة، وتتضمن عملية التخطيط المالي محاولات جادة من جانب الإدارة للتنبؤ بالمشاكل والتي قد تصادف تحقيق أهداف معينة وتعتبر الموازنات التقديرية إحدى الأدوات المساعدة للإدارة لما تشكله من عصب حساس ورئيسي في توضيح الصورة التي ستكون عليها نشاطات وفعاليات المؤسسة.

ويهدف هذا المبحث إلى دراسة الدور الذي تلعبه الموازنات التقديرية في مجال التخطيط المالي.

**المطلب الأول: الميزانيات التقديرية.**

**الفرع الأول: تعريف الميزانيات التقديرية.**

أولا: تعددت التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية وتختلف من كاتب لآخر فيعرفها كل من JaeK.shin و JoelG.siegel على أن الموازنة هي وثيقة تعبر عن خطط وأهداف الإدارة والتي تغطى جميع العمليات خلال فترة محددة.

فالموازنة هي خطة مالية لمراقبة الأعمال والنتائج المستقبلية، وتساعد على حل المشاكل قبل وقوعها[32].

ثانيا: الميزانية التقديرية هي المظهر المادي للتنبؤ أو هي العمود الفقري للتخطيط، إذ أن التخطيط هو اتخاذ صورة مترابطة ومتكاملة، هو يتحول إلى ميزانيات تقديرية وذلك لأنها ليست إلا خطة مدونة في صورة رقمية[33].

ثالثا: الميزانية التقديرية ليست مجرد تنبؤ بالمستقبل ولكنها دراسة تهدف إلى التأثير في الظروف المستقبلية مع التعبير عنها بالخطط والسياسات التي ترسمها الشركة في مدة معينة، والميزانية التقديرية هي برنامج لنشاط قسم معين يقوم على منهج متناسق للمشروع يؤدى إلى تمكينه من تحقيق أكبر ربح ممكن[34].

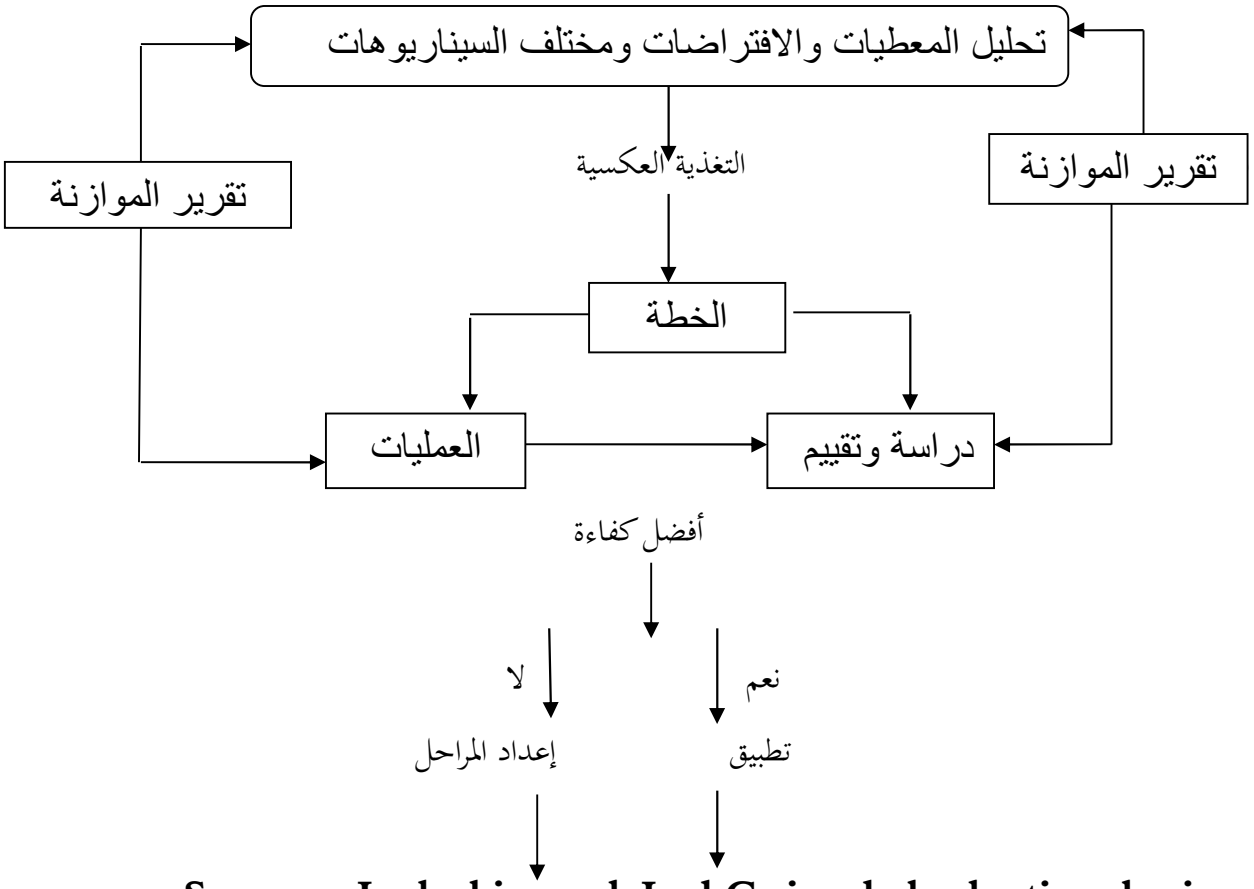
---

[32] JaeK.shin and Joel , G.siegel.budgeting basicx and beyond wiley , Canada, 2005, p1.

[33] سمير محمد عبد العزيز، مرجع سابق ذكره، ص21.

[34] طارق عبد العال حماد، **الموازنات التقديرية (نظرة متكاملة)**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2005، ص29.

**شكل رقم (1-1):"العملية الرقابية للموازنات"**




**Source : Joek.shin and Joel.G,siegele,budgeting basics and beyand,op.cit, p1.**

**الفرع الثاني: أهداف الميزانية التقديرية**

تهدف إلى إعداد الموازنات التقديرية إلى تحقيق الغايات التالية:

- استخدام أصول المؤسسة بكفاية وربحية.
- إجبار إدارة المؤسسة على التوجيه المستقبلي في تفكيرها، وتوقع ما قد يتم في المستقبل.
- تحديد الاحتياجات في نهاية الفترة المغطاة بالميزانيات التقديرية.
- وضع التخطيط في مكانه الصحيح، أي في مقدمة أذهان مسؤولي الإدارة العليا.

**الفرع الثالث: إجراءات إعداد الموازنات التقديرية:**

تجسد جهد مجموعة من الأشخاص ذوي خيرات ومعارف ينحدرون من مستويات إدارية مختلفة داخل الهيكل التنظيمي للمؤسسة المراد إعداد موازناتها التقديرية.

ويعتبر الهيكل العام لجهد العامل بالميزانية مجموعة من الإجراءات التي تعمل على تحقيق حد معين لنجاح الميزانية، وتشمل إجراءات إعداد الموازنة بتكوين لجنة مهمتها الإشراف على عملية تنسيق الإعداد ثم تحديد فترة زمنية لشمول الموازنة بما يتلاءم مع الظروف المؤسسة وبعد ذلك يتم تحديد جدول زمني لمراحل إعداد مشروع الموازنة.

بعد الانتهاء من إعداد مشروع الموازنة ومراجعتها من قبل اللجنة والمختصين تضع موضع التنفيذ، وتتم مراقبة ومقارنة النتائج الفعلية مع التقديرات المحددة بالموازنة واكتشاف الانحرافات وتحديد أسبابها لتحديد المسؤولية والعمل على تلافيها مستقبلا.[35]

**أولا: لجنة الموازنة التقديرية:**

تتولى إعداد الموازنة التقديرية لجنة تسمى لجنة إعداد الموازنة وتتألف من أعضاء من مختلف المستويات الإدارية داخل الهيكل التنظيمي في المؤسسة تتمثل فيهم الخبرة والدراسة الكافية وتقوم اللجنة بوضع الخطوط العريضة لإعداد الموازنات التقديرية الفرعية التي تعد من قبل الأقسام المختلفة وبعد إتمام المشروع تعرض على الرئيس الأعلى بالمشروع المصادقة عليها وإقرارها[36].

**ثانيا: تحديد فترة الموازنة التقديرية:**

لطبيعة عمل المؤسسة أثر بارز على تحديد فترة الموازنة التقديرية إلا أنه جرت العادة على إعداد الموازنة لفترة لا تزيد عن السنة ولكن لا يمنع إذا كانت طبيعة عمل المشروع تستوجب وضع الموازنة لمدة لا تقل عن سنة ولذلك نجد بعض المؤسسات تضع الموازنة لمدة سنة، وفي بعض الأحيان لمدة اقل من سنة.

إن طول أو قصر فترة الموازنة تؤثر دون شك على درجة التنبؤ التي تعبر عنه تقديرات الموازنة، إذ كلما قصرت الفترة كلما ارتفعت درجة دقة التنبؤ، بينما كلما تطول فترة الموازنة تضعف درجة التنبؤ، وبالرغم من أن دقة التنبؤ يتوقف أيضا على الخبرة ودراية القائمين به وعلى دقة البيانات والمعلومات المستند إليها عند التنبؤ.

---

[35]وليد ناجي الحيالى، **مدخل في المحاسبة الإدارية**، الأكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك، سنة 1999، ص50.

[36]وليد ناجي الحيالى، مرجع سابق ذكره، ص ص50،51 .

**ثالثا: مراحل إعداد مشروع الموازنة.**

لإعداد الموازنة التقديرية يوضع جدول زمني متسلسل لإجراءات الشروع في التنفيذ الموازنة، تحدد فيه الفترة الزمنية التي يستغرقها كل إجراء من هذه الإجراءات ويطلق على هذه الإجراءات تسمية مراحل إعداد مشروع الموازنة التقديرية، والتي تشمل كالاتى:

- إعلان السياسات العامة للمؤسسة.
- إعلان التقديرات.
- مراجعة الموازنات التقديرات المختلفة والتنسيق بينهما.
- المصادقة النهائية على الموازنات التقديرية.

**رابعا: تنفيذ الموازنة التقديرية:**

بعد الانتهاء من إعداد الموازنة التقديرية وفق السياق السابق تعتبر معدة ومهيأْ لتنفيذ الفعلي ولذلك تأْخذ الإجراءات اللازمة لتنفيذها وتأسيسا على ذلك يقوم كل رئيس قسم في المؤسسة بتنفيذ البرامج الاقتصادية التي رسمت تحت إشراف ورقابة الإدارة العليا إذ أن الرقابة عنصر مهم لإنجاح الموازنة التقديرية واتخاذ الإجراءات المناسبة عند برز أي خلل في التنفيذ سواء كان ناجم عن نقص في التقديرات الموازنة أو ناجم على العوامل خارجية[37].

**المطلب الثاني: الموازنات التقديرية التشغيلية (الاستغلال)**

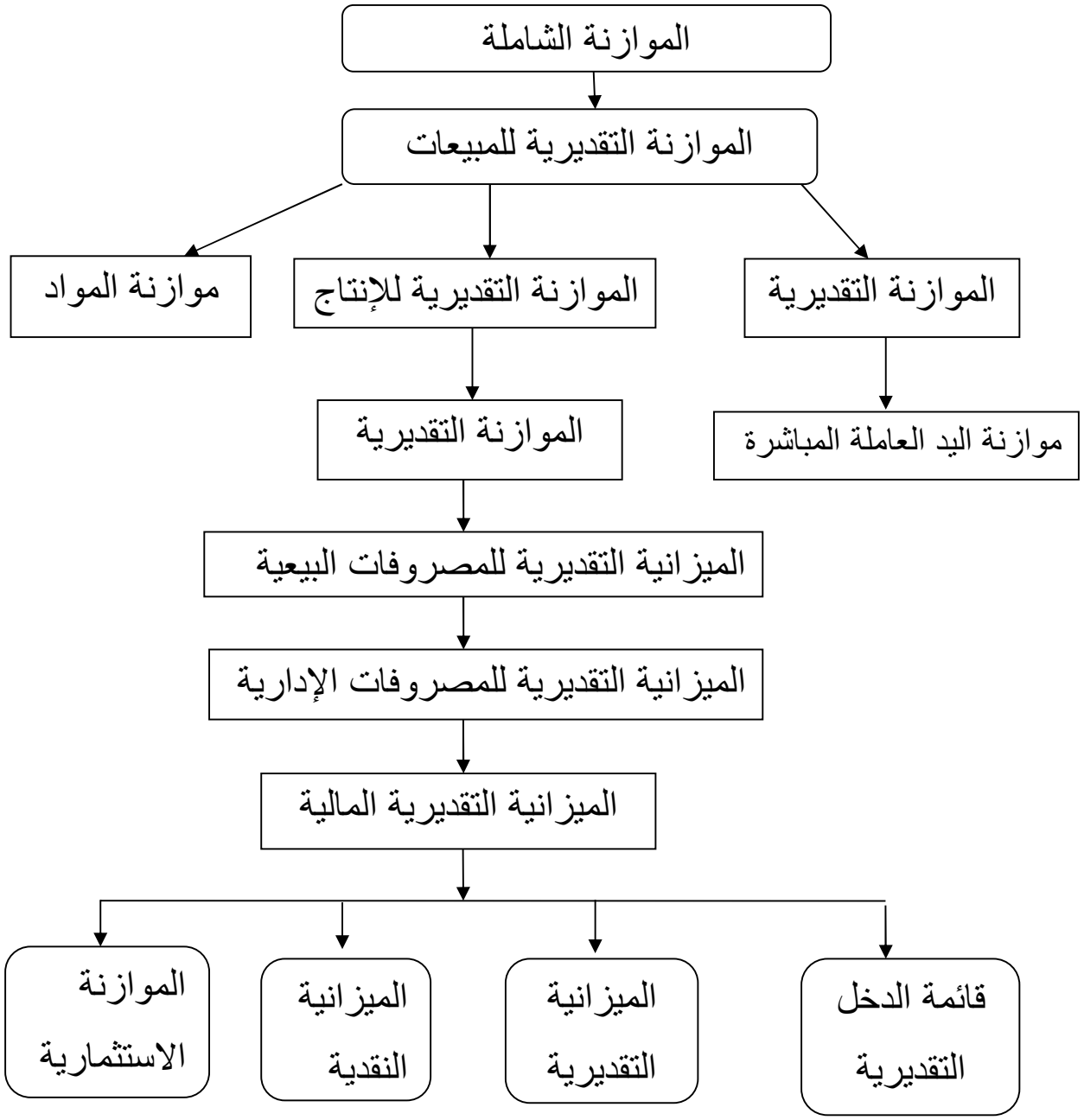
قبل البدء في تفاصيل نماذج الموازنات التقديرية يجب فهم التسلسل العملي لهذه الموازنات في المؤسسة الاقتصادية، إذ تعتبر الموازنات التقديرية عن الخطة الشاملة وهذا ما يسمى بالموازنة الشاملة والخطط التفصيلية التي تسمى بالموازنات التشغيلية والمالية.

تعرف الموازنة الشاملة على أنها: تحتوي على الخطط التشغيلية والمالية من خلال فترة زمنية تجرى عادة سنويا أو فصليا وهي مجموع كافة الموازنات التقديرية التي تقوم بها المؤسسة وتختلف أشغال الموازنة الشاملة حسب حجم وطبيعة نشاط المؤسسة.[38]

[37] وليد ناج الحيالى، مرجع ساق ذكره، ص ص53،54.

[38] JaeK, shin and Joel.G,sigel ,budting basi and byan ,opcit ,p5.

**شكل رقم(1-2) "الموازنة التقديرية الشامة "**




**المصدر: محمد الصرفي إدارة المال وتحليص هيكله، دار الفكر الجامعي، اسكندرية، 2007، ص 180.**

**الفرع الأول: الموازنة التقديرية للمبيعات**

**أولا: تعريف موازنة المبيعات**

تعتبر موازنة المبيعات حجر الزاوية في وضع الموازنة التشغيلية وهي تشتمل على المبيعات التقديرية لفترات الموازنة القادمة التي تعتبر المصدر الرئيسي لإيرادات المؤسسة وتعتبر موازنة المبيعات هي أساس لإعداد موازنة الإنتاج والمشتريات والأجور والمصروفات الصناعية ومصروفات البيع والتوزيع ويلاحظ أن النجاح في النظام الموازنات يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية ولذا عادة ما يطلق على موازنة المبيعات بالموازنة الأم[39].

ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير عل مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات، ولهذا يجب أن تتم عمليات التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية حتى تكون التقديرات على درجة كبيرة من الدقة وتتم عملية التقدير وفقا للكيفية الآتية:

- تحديد الهدف من التقدير.
- يجب أن تقسم المنتوجات المراد بيعها إلى مجموعة متجانسة.
- اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة متجانسة.

**ثانيا: أساليب وطرق التنبؤ بالمبيعات.**

إن إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات تدخل ضمن مسؤولية مدير المبيعات بمساعدة مندوبي البيع وقسم البحوث التسويق، وتوجد عدة طرق يمكن استخدامها في إعداد الموازنة التقديرية، وتقسم هذه الطرق إلى نوعين من التنبؤ:

**1. تنبؤ قصير الأجل:**

نجد أن التنبؤ المالي قصير الأجل يتركز أساسا على موازنة التقديرية النقدية، وتعتبر المبيعات هي نقطة البداية الأساسية ولأن عملية التنبؤ كون أن التدفق النقدي للمبيعات له تأثير بالغ الأهمية على المستويات الأصول المتداولة ولا شك أن التقلبات في حجم المبيعات على مدار السنوات أو الفترات الإنتاجية ستصاحب عادة الاحتياجات أكبر من الأموال طويلة الأجل والتي هي نفقات الاستثمار التجهيزي.

[39] محمد سامي راضي، وجدي حجاز، **المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات**، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001، ص77.

### 2. التنبؤ قصير الأجل:

يقوم على تقويم طاقات الإنفاق الاستثماري في ظل الظروف للتأكد الكامل والذي يعد على أساس ثلاث قرارات:

- الإحلال
- التجديد
- التوسع

ومن أساليب وطرق التنبؤ بالمبيعات يعتبر إعداد حجم هذه المبيعات المتوقعة على عدة أساليب نوعية وفكرية والملخصة في الجدول التالي: [40]

**الجدول رقم (1-4):"أساليب وطرق التنبؤ بالمبيعات"**

| البيان | درجة الثقة | مجال التطبيق | البيانات المطلوبة |
|---|---|---|---|
| طريقة دلفي. | معقولة | تجميع الآراء من أكبر عدد من المختصين باستخدام أسلوب الاستقصاء. | يجمع الآراء وجدولتها وتحليل وجهات النظر ثم تحديد الرتب. |
| بحوث السوق. | جيدة | التنبؤ الطويل الأجل اللازم لتطوير المبيعات. | وجهات نظر شخصية. |
| الرأي الجماعي. | معقولة | مراجعة وجهات نظر متخصصة | تقارير استقصاء ومقابلات. |
| التماثل التاريخي. | رديء | إخضاع أحداث الحاضر والمستقبل والأحداث وأنماط تاريخية. | بيانات تاريخية. |
| التنبؤات التاريخية. | متغير | تقييم أحداث المستقبل. | الوصف الواقعي للمستقبل. |
| تحليل العوامل. | جيدة | المحاولة تحديد الخصائص الموضوعية أو السمات المميزة للمنتج. | ترتيب الخصائص المميزة بإضافة إلى برنامج الحساب الآلي. |

المصدر: من إعداد الطالبتان

[40] زين الدين عبد القدر، **تخطيط ومراقبة الإنتاج**، جامعة الزقازيق، القاهرة، سنة 1997، ص60.

كما يمكن تصنيفها إلى:

❖ طرق الكيفية:[41]

3. دراسة المؤشرات الاقتصادية.
4. دراسة السوق.
5. أراء مندوبي
6. البيع.
7. اللجنة الاستثمارية.
8. طريقة دلفي.

❖ **طريقة الكمية:**

تعتمد هذه الطريقة على استخدام الطرق الإحصائية والنماذج الرياضية في التنبؤ، وتعتبر من أدق الطرق للتنبؤ بالمبيعات، ومن ابرز هذه الأساليب المستخدمة هناك طريقة السلاسل الزمنية، الارتباط، الانحدار.

**الفرع الثاني: الموازنة التقديرية للإنتاج.**

**أولا: تعريف الميزانية التقديرية للإنتاج.**

تعرف الموازنة التقديرية للإنتاج على أنها قائمة المخرجات من المنتجات التي تعبر عادة بالوحدات، وتعتمد في إعدادها على الموازنة التقديرية للمبيعات مراعية بذلك الطاقة المتاحة، مستوى المخزون، قدرة الشراء[42].

فعدد الوحدات المتوقع إنتاجها يتحدد بكمية المبيعات المتوقعة، والمخزون في أول المدة إضافة إلى المخزون المتوقع الحفاظ عليه، يمكن توضيحها في المعادلة التالية:

**حجم الإنتاج المتوقع = المبيعات المتوقعة + مخزون أخر المدة المستهدف – مخزون أول المدة.**

تعتبر موازنة الإنتاج تقديرا للكمية التي تريد المؤسسة إنتاجها خلال فترة الموازنة، بعد الأخذ بعين الاعتبار سياسة المبيعات والتخزين.

[41] نوردين خبانة، **الإدارة المالية**، دار النهضة العربية، بيروت، سنة 1997، ص 210.

[42] Jae K. Shim and Joel.G,sigel,budting basi and byan ,p15.

**ثانيا: أنظمة الإنتاج:** وتتمثل في ما يلي:

**1. الإنتاج على أساس الأوامر الخاصة (الطلبيات)**

المؤسسة في هذه الحالة تقوم بصناعة أنواع خاصة من المنتجات لتنفيذ طلبات الزبائن، فلا تنتج المؤسسة منتوجات تامة لأجل التخزين. فمن واجبها إذن وضع نظام يمكنها من إنتاج وتسليم المنتوجات في أقرب وقت ممكن. لذا فعلى المؤسسة أن تبدأ في إنتاج بعض الأجزاء مقدما حتى تلبي طلبات الزبائن في الأوقات المحددة.

**2. الإنتاج بالسلسلة أو الإنتاج المستمر:**

يتضمن هذا النوع:

- المعدات المنتجة بالسلسلة (كصناعة الشاحنات، السيارات، الآلات وغيرها).
- المنتوجات الصناعية (الاسمنت، الزجاج وغيرها).

ويتميز الإنتاج المستمر بأنه:

- يمكن التنبؤ بالمبيعات.
- دورة الإنتاج تكون قصيرة على العموم.
- يستوجب على المؤسسة تخزين كميات معتبر وبصفة دائمة من المنتجات تامة الصنع لمقابلة الطلب.

**ثالثا: طريقة إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج**

**1. الموازنة التقديرية للمواد الأولية:**

تقدير كميات وأسعار المواد الأولية اللازمة لتنفيذ برامج الإنتاج، كما تهدف هذه الموازنة إلى تحقيق الرقابة على المواد[43].

**2. الموازنة التقديرية لليد العاملة المباشرة:**

تتعلق بتقدير الوقت اللازم لتنفيذ برامج الإنتاج، وتقدير الوقت المتاح حيث يتطلب هذا تحديد حجم الساعات المنتجة والساعات العاطلة إن أمكن، بالإضافة إلى تقدير معدل الأجر الساعي سواء بالساعة أو بالقطعة.

[43] http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03 ,a21.08, الميزانية التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار 15/01/2017.

**الفرع الثالث: الموازنة التقديرية للخزينة (المصروفات)**

تختص هذه الميزانية بدراسة التخطيط النقدي للمشروع فهي عبارة عن تقدير مدفوعات ومقبوضات المؤسسة خلال فترة معينة. تختلف الميزانية التقديرية النقدية عن ميزانية التكاليف، كما أنها لا تعد على أساس سنوي ولكن في الأول تعد على أساس شهري أو في بعض الأحيان توزع على كل أسبوع.

يعد هذا النوع ذو أهمية كبيرة للمدير المالي لأنها تزوده بالمعلومات المفيدة على الفائض أو العجز النقدي المتوقع وتوقيت حدوثه، فإذا دلت الميزانية على عدم كفاية النقدية عندما يحين موعد استحقاقها فانه هنا يتم البحث عن المصادر المحتملة لتمويل العجز، أما في حال دلت الميزانية التقديرية النقدية على فائض نقدي متوقع فهنا يقتضي الأمر ضرورة التخطيط مسبقا للاستثمار.[44]

للميزانية النقدية غرضان أساسيان هما:

- تقديم الإدارة للبيانات في الوقت المبكر عن النقدية المحتملة مسبقا وحاجات رأس المال العامل خلال فترة زمنية معينة.
- تعتبر كذلك وسيلة لعمل الميزانية العمومية النقدية، التي تبين أثر البرنامج المالي على الهيكل المالي للمشروع.

**أولا: تقدير النفقات النقدية**

تعتمد هذه الطريقة على التنبؤ التفصيلي لكل المقبوضات والمدفوعات النقدية حيث أن هذه الطريقة أكثر استعمالا من حيث التطبيق، تتضمن كل المبيعات الذمم المحصلة وكل المقبوضات النقدية، كما نجد المبالغ النقدية الناتجة عن تنازل المؤسسة على أصول ثابتة أو جزء من محفظة الأوراق المالية. أما فيما يخص المدفوعات النقدية فتتضمن تكلفة المواد الأولية، الأجور، الإيجار، الضرائب على الأرباح....الخ

**ثانيا: تقدير المقبوضات النقدية.**

نقصد بها كل ما تتحصل عليه المؤسسة من المبيعات النقدية والذمم وإيرادات أخرى كإصدار أسهم جديدة مثلا، تعتبر المبيعات أهم مصادر المقبوضات النقدية وأكثر العناصر صعوبة في التقدير، فالمبيعات النقدية يجب

[44]فريد مقران، **التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية " دراسة حالة شركة سونطراك**، فرع نشاط المنبع"، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجيستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر، 2006، ص ص 86،87.

تقديرها إلى مبيعات مسدد نقدا أو لأجل وتحديد توقيت تحويلها إلى نقدية، وغالبا ما يكون تحويل تلك التدفقات النقدية نفس وقت حدوث تلك المبيعات.

**ثالثا: تقدير المدفوعات النقدية**

إن من أهم عناصر المدفوعات النقدية المواد الأولية لذلك يجب القيام بدراسة حسابات الموردين لتحديد الفترة العادية للتسديد، من الأحسن تكون الفترة أقصر من الفترات السابقة.

أما الأجور فيأخذ بعين الاعتبار جميع مراكز المسؤولة ويتم توزيع الأرباح وتسديد الفوائد في تواريخ تكون سهلة التنبؤ بها.

**رابعا: الرصيد النقدي**

بعد قيامنا بتقدير جميع المقبوضات والمدفوعات نلجأ هنا إلى طرح المدفوعات من المقبوضات مع أخذ الرصيد النقدي في أول المدة حتى نتمكن من تحديد إن كانت هناك زيادة أم لا في السيولة، كما علينا الاحتفاظ بحد أدنى من الرصيد النقدي كأمان لما يحدث لنا، وحتى نتمكن من معرفة المبلغ الواجب اقتراضه وموعده علينا أولا مقارنة الفائض أو العجز في السيولة النقدية مع الحد الأدنى للرصيد.

**إعداد الموازنة النقدية[45]**

1. جدول المقبوضات (Tableau des encaissements)

يتطلب إعداده مايلي:

- الأخذ بعين الاعتبار أجال التسديد.
- بعض المقبوضات يتم الحصول عليها من مبيعات الفترة السابقة وهو ما تبينه الميزانية الافتتاحية.

2. جدول المدفوعات (Tableau des décaissement)

يتطلب إعداد هذا الجدول مايلي:

- تجميع كل الأعباء المتوقعة وقصيرة الأجل.
- إظهار بعض المدفوعات التي تكون تابعة لالتزامات الفترة السابقة.

وتجدر الإشارة هنا إلى أهمية إعداد موازنة الرسم على القيمة المضافة ( Budget de TVA)

[45] http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03 ,a21.08, الميزانية التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار 15/01/2017.

**خاتمة الفصل:**

يعتبر التخطيط المالي أحد وظائف الإدارة المالية التي تعتمد عليها المؤسسة لرفع فعالية أدائها، حيث أنه يهتم بكيفية الحصول على الأموال الأزمة للمؤسسة من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأفضل الشروط وكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمؤسسة بأقل مخاطر. فالتخطيط المالي هو نتيجة تفاعل المؤسسة ببيئتها ولكي تضمن استمراريتها وبقائها عليها أن تقوم بهذه الوظيفة على أكمل وجه، فالمؤسسة التي لا تعتمد على التخطيط المالي سوف تقل مردودية قراراتها وتتعرض إلى صعوبات مالية لا حصر لها، فالتخطيط عبارة عن علم له قواعد وأصول وأيضا يحتاج خبرة في التطبيق والقدرة على التنبؤ بالمستقبل وتحليل الماضي هذا كله من أجل الاستغلال الحسن للموارد المالية للمؤسسة، وكذلك يقوم على أسس علمية منظمة وضعت من طرف مختصين لذلك ويمر بمراحل وخطوات هامة بشكل دقيق حتى تقوم العملية التخطيطية بنجاح.

إن التحليل المالي رغم كونه بسيط في مفهومه النظري و كذا سهولة فهم آلية عمله من قبل الكثيرين إلا أن هناك صعوبات في تطبيقه، وهو أحد أهم أسس التخطيط المالي حيث يزوده بالمعلومات المالية الكافية لاتخاذ القرارات المالية اللازمة والنسب المالية التي تمكن من التحليل بشكل سريع للبيانات المالية، فالتطبيق السليم يحتاج إلى إلمام كبير بالمحاسبة والاقتصاد .ومن هذا المنطق ننظر إلى أن التحليل المالي قائم على الحكم النابغ من المعرفة والخبرة أكثر من كونه عملية ميكانيكية مبنية على أسس محددة وهذا يؤدي إلى اختلاف في وجهات النظر التي من الممكن أن يخرج منها شخصان قاما بتحليل ميزانية المؤسسة الواحدة.

من خلال تناولنا لأسس التخطيط المالي المعتمدة أساسا على تحديد الهدف والتنبؤ اتضح لنا جليا أن الطريق اعتماد على الميزانيات التقديرية هي كشف للنتائج المتوقعة معبر عنها بشكل رقمي، حيث تمثل مستوى معياري لأداء المؤسسة ككل ولمستوياتها الإدارية المختلفة، والموازنات التقديرية تمكننا من تحديد الهدف الأساسي من خلال موازنة المبيعات والإنتاج والمصروفات، وبما أنها أداة تخطيطية فهي تهدف إلى رسم صورة الموقف للمؤسسة المالية في نهاية الفترة المعدة عنها الخطة وهي عبارة عن أداة رقابة أيضا لأنها تستخدم على نطاق واسع لأغراض رقابية كأداة من أدوات الرقابة، فنظام الموازنة يعد نظاما متكاملا يزود الإدارة بالبيانات والتقارير التي تمكنها من التخطيط ومتابعة ومراقبة عملياتها بكل كفاءة واتخاذ القرارات السليمة في الأوقات المناسبة.

تمهيد:

تعتبر الشركة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز بأنها شركة عمومية جزائرية مجال نشاطها نقل الطاقة وتوزيعها، وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولا سيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج ثم في سنة.

تم إنشاء المؤسسة العمومية 1947 "كهرباء وغاز الجزائر" المعروفة بالرمز التي استند إليها احتكار الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز وتضم المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع وهي تنتمي إلى قانون أساسى خاص منها لوبون وشركائه ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية في 1946.

**المبحث الأول: إطار عام عن المؤسسة سونلغاز**

إن التعريف بالمؤسسة سونلغاز يتطلب منا في المقام الأول ذكر مختلف المراحل التي مرت بها وخصائصها وعرض أهميتها على المستوى الوطني.

**المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة الأم وأهم مراحل تطورها**

مرت سونلغاز بعدة مراحل منذ الاستقلال تم فيها تغيير الأهداف والوسائل وذلك بتغيير الظروف المحيطة التي تمارس نشاطها فيها وهي كالتالي:

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية "الكهرباء وغاز الجزائر" المعروفة اختصارا بالحروف الرامزة EGA، التي استند إليها احتكار الكهرباء ونقله وتوزيعها

وكذلك توزيع الغاز، وتضم EGAالمؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع، وهي تنتمي إلى قانون أساسي خاص منها لوبون (LEBON) شركائهSAE (الشركة الجزائرية للكهرباء) ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسية سنة 1946.

فمؤسسة EGAتكلفت بها الدولة الجزائرية المستقلة وما إن انقضت بضع سنوات وبفضل مجهود معتبر بذل في سبيل التكوين سمح التأطير والعاملون الجزائريون من تولى تسيير المؤسسة.

تحولت EGAفي سنة 1969 إلى سونلغاز (الشركة الوطنية للكهرباء والغاز) وما لبثت أن أضحت مؤسسة ذات حجم هام، فقد بلغ عدد العاملون فيها نحو 6000عون، وكان الهدف المقصود من تحويل الشركة هو إعطاء المؤسسة قدرات تنظيمية وتسييريه لكي يكون في مقدورها مرافقة ومساندة التنمية الاقتصادية للبلاد، والمقصود بوجه خاص هو التنمية الصناعية وحصول عدد كبير من السكان على الطاقة الكهربائية (الإنارة الريفية) وهو مشروع يندرج في مخطط التنمية الذي أعدته السلطات العمومية.

تزودت المؤسسة في سنة 1983 بخمس شركات فرعية للأشغال المتخصصة:

- كهريف– للإنارة وإيصال الكهرباء.
- كهركيب– للتركيبات والمنشات الكهربائية.
- قنا غاز– لايجاز شبكات نقل الغاز.
- اينرغا– للهندسة المدنية.
- التركيب– للتركيب الصناعي.
- AMC–المؤسسة لصنع العدادات و أجهزة القياس و المراقبة.

فبفضل هذه الشركات المتفرغة أصبحت سونلغاز تمتلك حاليا منشات أساسية كهربائية وغازية تفي باحتياجات التنمية الاقتصادية والاجتماعية للبلاد. وفي سنة 1991تحولت سونلغاز إلى مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجارى (EPIC)، إن إعادة النظر في القانون الأساسي إذ يثبت للمؤسسة مهمة الخدمة العمومية فانه يطرح ضرورة التسيير الاقتصادية ولتكفل بالجانب التجاري.

وضمن الهدف نفسه، أصبحت المؤسسة في سنة 2002 شركة مساهمة(SPA) وهذه الترقية تمنح المؤسسة سونلغاز إمكانية توسيع أنشطتها لتشمل ميادين أخرى تابعة لقطاع الطاقة كما تتيح لها إمكانية التدخل خارج الحدود الجزائر.

وباعتبارها شركة مساهمة، فانه يتعين عليها حيازة حافظه أسهم وقيم أخرى منقولة مع إمكانية امتلاك أسهم في شركات أخرى. وهذا ما ينبئ (يعلن) عن تطور ما آلت إليه سون لغاز في سنة 2004 حيث أضحت مجمعا أو شركة قابضة (هولدينغ).

قامت سونلغاز السنوات من 2004 إلى 2006 وقد أصبحت مجمعا أو شركة قابضة، بإعادة هيكلية نفسها في شكل شركات متفرغة مكلفة بالنشاطات الأساسية:

- سونلغاز إنتاج الكهرباء(SPE)
- مسير شبكة نقل الكهرباء(GRTE)
- مسير شبكة نقل الغاز(GRTG)

وفي سنة 2006 تمت هيكلة وظيفة التوزيع في أربع شركات فرعية

- الجزائر العاصمة.
- منطقة الوسط.
- منطقة الشرق.
- منطقة الغرب.

## المطلب الثاني: أهمية وأهداف سونلغاز(Sonelgaz)

### الفرع الأول: أهمية سونلغاز

تعتبر "سونلغاز"SPA من أهم المنظمات على المستوى الوطني، حيث يمتد نشاطها عن طريق مراكز التوزيع المنتشرة على كامل التراب الوطن، ما أهلها تكون من المنظمات الرائدة والتي تمثل البنية الأساسية للاقتصاد الوطني، فهي تحتل المرتبة الثالثة بعد سونا طراك ونفطال من حيث رقم الأعمال التي تحققه، لتكون من المنظمات الإستراتيجية التي تحظى باهتمام كبير من طرف الدولة نظرا لما تقدمه من خدمات حيوية للمجتمع بتوفير استعمال الطاقتين الكهربائية والغازية على مستوى قطاع الطاقة وما توفره من خدمات كبيرة سواء للمواطن أو للاقتصاد الوطني، نبقي في مجال الترتيب حيث نجد أن سونلغاز تحتل المرتبة الثامنة مصنفة بذلك بأفضل المنظمات الجزائرية على مستوى إفريقيا من خلال الترتيب على حسب رقم الأعمال الذي تحققه، كما أنها تخضع لقواعد القانون العام في علاقتها مع الدولة وتعرف كتاجر في تعاملاتها مع الآخرين، حيث يمتد نشاطها عن مراكز ووكالات التوزيع المنتشرة في كامل ولايات، بلديات، مدن وقرى الوطن ما يسمح لها بان تكون من المنظمات التي تمثل عصب الحياة في الاقتصاد الوطني، حيث اندمجت في سياسة الطاقة الداخلية للبلد فاحتكار إنتاج ونقل وتوزيع واستيراد وتصدير الطاقة الكهربائية من جهة وتوزيع الغاز الطبيعي من جهة أخرى لسونلغاز عزز من مكانة هذه المنظمة،بالإضافة إلى ذلك يمكن تلخيص ما وصلت سونلغاز تحقيقه في مجال نشاطها الطاقوي في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-1): ما وصلت سونلغاز إلى تحقيقه في مجال نشاطها الطاقو

| ممتلكات سونلغاز في 2002 | الكمية | |
|---|---|---|
| شبكات النقل | 4500كلم | |
| شبكات التوزيع | 13500كلم | |
| الكمية المباعة من الغاز(سنويا) | 300.000 متر مكعب | للاستخدام الصناعي18% |
| | | للاستخدام المنزلي % 23 |
| | | لتوليد الكهرباء% 59 |

**المصدر: مجلة أصداء،تنشر من طرف المديرية العامة قسم الاتصال،سبتمبر2002،ص01.**

من الجدول نجد أن سونلغاز أصبحت تمتلك 4500كلم من شبكات النقل و13500كلم من شبكات التوزيع، في حين تبيع من الغاز الطبيعي حوالي300.000متر مكعب في السنة، يوجه 18% منها للاستخدام الصناعي و23 % للاستخدام المنزلي و59%لتوليد الكهربائية.

**الفرع الثاني: أهداف سونلغاز (ش ذ أ) (SPA)**

إن ابرز ما تهدف سونلغاز (ش ذ أ) إلى تحقيقه يتمثل فيما يلي:

1. إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أم في الخارج ونقلها وتوزيعها وتسويقها.
2. نقل الغاز لتلبية حاجيات السوق الوطنية، وتوزيعه عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج وتسويقه.
3. تطوير تقديم الخدمات الطاقوية بكل أنواعها، ودراسة كل شكل من مصادر الطاقة وترقيته وتنميته.
4. تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعة الكهربائية والغازية وكل نشاط يمكن أن تترتب عنه فائدة وترتبط بهذا سونلغاز (SPA)خاصة فيما يتعلق بالبحث عن المحروقات واكتشافها وإنتاجها وتوزيعها.
5. تطوير كل شكل من الأعمال المشتركة في الجزائر أو الخارج مع المنظمات جزائرية أو أجنبية.
6. إنشاء فروع واخذ مساهمات وحيازة كل حقيبة أسهم وغيرها من القيم المنقولة في كل منظمة موجودة أو سيتم إنشاؤها في الجزائر أو الخارج.

وإلى جانب كل هذا تضمن سونلغاز(SPA) بمهمة الخدمة العمومية وفقا لتشريع والتنظيم المعمول به.

**المطلب الثالث: التحليل الجهوي للهيكل التنظيمي**

إن مؤسسة سونلغاز تضم عدة مديريات فرعية وتضم عمالة هالة وفيما يلي نتعرض لكل من الهيكل التنظيمي والموارد البشرية بها

**الفرع الأول: تحليل الهيكل التنظيمي العام لسونلغاز**

يضم الهيكل التنظيمي لسونلغاز وظائف عدة تتمثل في وظيفة المدير العام، الأمانة العامة، مستشار قانوني، نظرا لكبر حجم المنظمة وتشبعها، يحتاج المدير العام إلى مدير مساعد، وتتفرع سونلغاز إلى عدة مديريات كل حسب اختصاصاتها وفيما يلي عرض مختصر لما يحتويه الهيكل العام لسونلغاز:

**أولا: رئيس المدير العام**

يعني الرئيس العام بمرسوم رئاسي وبناءا على الاقتراح من الوزير المكلف بالطاقة كما يخول مجلس الإدارة للرئيس المدير العام أوسع السلطات ليتولى إدارة سونلغاز (ش ذ أ) وتسييرها وإدارتها ويساعد ثلاثة مدراء عاميين مساعدين الذي يخول لهم مهمة التنشيط، التنسيق ومتابعة نشاطات المنظمة، ومساعدين مكلفين بالاتصالات والعلاقات الدولية.

**ثانيا: مدراء عاميين مساعدين**

الذين تخول لهم مهمة التنشيط للتنسيق ومتابعة نشاطات المؤسسة ومساعدين مكلفين بالاتصالات والعلاقات الدولية.

**ثالثا: مديرية الموارد البشرية**

تعد وتنشئ سياسة الموارد البشرية وتؤمن مراقبة تخطيط وتطوير الموارد البشرية وتسهر على تنفيذها وكذا تطوير الإصغاء والتركيز في ميدان العلاقات الاجتماعية المهنية وظروف العمل كما أنها تعد عناصر عقيدة التسيير لعلاقات العمل المنظمة بغرض مناقشتها وإقرارها في الإطار الذي ينص عليه القانون.

**رابعا: مديرية المحاسبة ورقابة التسيير**

تهيئ تنشئ نظم التسيير المتوقعة (الأمد القصير والمتوسط) للمنظمة كما أنها تنجز وتحافظ على الأنظمة الإعلامية الخاصة للمحاسبة، وتؤمن مسك حسابات المنظمة وتقوم بالمراقبة المالية والحسابية.

**خامسا: مديرية الإستراتجية والتنمية**

مكلفة بإعداد الدراسات والتحليل المستقبلية التي هي نفسها تعود إلى تزويد سونلغاز برؤية أفضل للمخاطر والفرص على المدى المتوسط والطويل وهي مكلفة بتحديد استراتجيات التنمية والتوزيع في المجالات الاقتصادية والاجتماعية والصناعية والتكنولوجية مع التركيز بصفة خاصة على قطاع الطاقة.

**سادسا: مديرية الإدارة العامة**

تعد وتقوم بتطبيق السياسات والنظم المتعلقة بميدان وسائل البنية التحتية: السيارات والوثائق التقنية والعلمية وتقوم بدور الرقابة التنفيذية.

**سابعا: مديرية العامة**

تقترح وتضع حيز التطبيق السياسة المالية للمنظمة وتامين التوازن المالي على المدى القصير والمتوسط، كما تعمل على تامين مهمة التفتيش والمراقبة المالية وتسيير المخاطر للمنظمة.

**ثامنا: مديرية التنظيم والمعلوماتية**

تحدد سياسة تنظيم وإدارة المنظمة وذلك بتامين مباشرة العملية وانجاز الدراسات المتعلقة بهيكل ونظم التسيير بالإضافة إلى إعداد واقتراح المخطط الإداري للنظم الإعلامية والخطة المعلوماتية المناسبة وكذلك أدوات التدخل (المنهجيات، دفاتر الشروط).

**تاسعا: مديرية التوزيع**

توزع الطاقة الكهربائية والغاز عبر القنوات كما تؤمن تلبية احتياجات الزبائن بالشروط التي يتطلبها سعر ونوعية الخدمة والأمن.

**عاشرا: المديرية المسيرة للنظام الكهربائي**

تسيير النظام المحلى للإنتاج ونقل الكهرباء وعليه فهي تؤمن التنسيق بين نظام إنتاج ونقل الكهرباء وتسهر بصفة خاصة على التوازن الدائم بين الاستهلاك والإنتاج والأمن وفعالية التوصيل الكهربائي، كما تعمل على تخطيط استثمارات شبكات الجهد العالي على المدى المتوسط والطويل وإعداد قرارات التجهيز في شروطه مطلوبة لنوعية الدراسات التكلفة والآجال.

**إحدى عشر: مديرية نقل الكهرباء**

إن مديرية نقل الكهرباء مكلفة بتسيير شبكة نقل الكهرباء وعليه فهي تؤمن استغلال صيانة وتطوير شبكة نقل الكهرباء وذلك لتأمين قدرة مناسبة مقارنة باحتياجات النقل والاحتياط

**اثنا عشر: مديرية إنتاج الكهرباء**

تهتم بتأمين تسيير، صيانة واستغلال مجموع المحطات الكهربائية وجميع الفروع المجتمعة التابعة لمنظمة سونلغاز بطريقة تتناسب وتلبية البرامج المسيرة التي تم إعدادها للشبكة المربوطة ولطلب الزبائن بالنسبة لشبكات الجنوب المعزولة، وهي مكلفة بتطوير وسائل الإنتاج.

**ثلاثة عشر: مديرية البحث والتطوير**

وهي مكلفة بالدراسات والبحوث التطبيقية والخبرات من أجل تحسين القابلية الفعالية والأمنية للمنشات الكهربائية والغازية وكونها تقوم بالدراسات المتجانسة للمنشات والبيئة وكذلك تقوم بانجاز الدراسات باستعمال العقلاني وكذلك لإدخال صبغ جديدة للطاقة.

**أربعة عشر: مديرية الاتصالات**

مهمتها أنها تضع تحت تصرف الوحدات مجموع وسائل الاتصالات الضرورية لتبادل المعلومات فيما بين المواقع البعيدة.

**خمسة عشر: مديرية التجارة والتسويق**

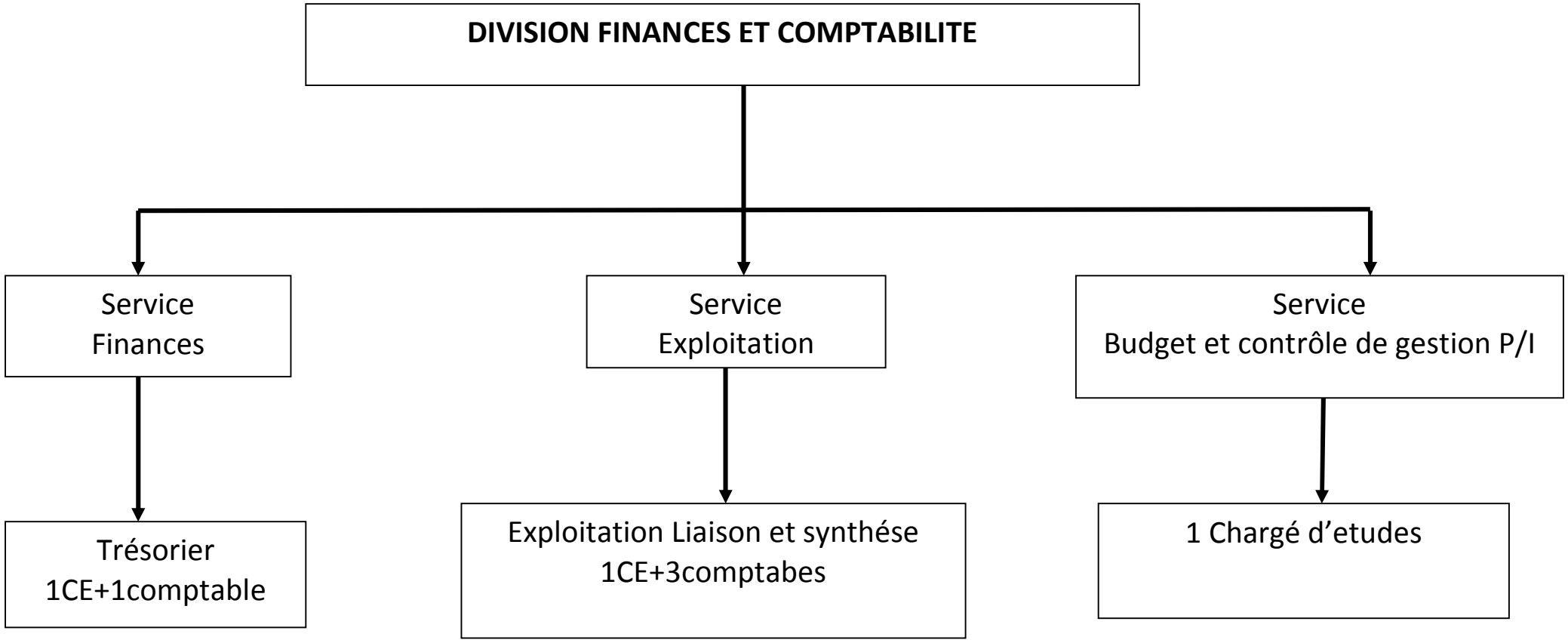
تعد السياسات التجارية للمنظمة، تتابع وتقيم تطبيقها، كما تقوم بتنشيط الشبكة التجارية بعد قواعد ونظم المعلومات المتعلقة بالعلاقات بتسيير الزبائن الصناعيين والحسابات الكبيرة لزبائن الجهد المتوسط والضغط المتوسط، وتساهم في انجاز دراسات التعريفات والأسعار.

**ستة عشر: مديرية نقل الغاز**

تمون المحطات الكهربائية ووحدات التوزيع والزبائن الصناعيين بالغاز الطبيعي الضروري لتلبية احتياجاتهم في أفضل ظروف التسيير، نوعية الخدمة، الأمن والتكلفة.

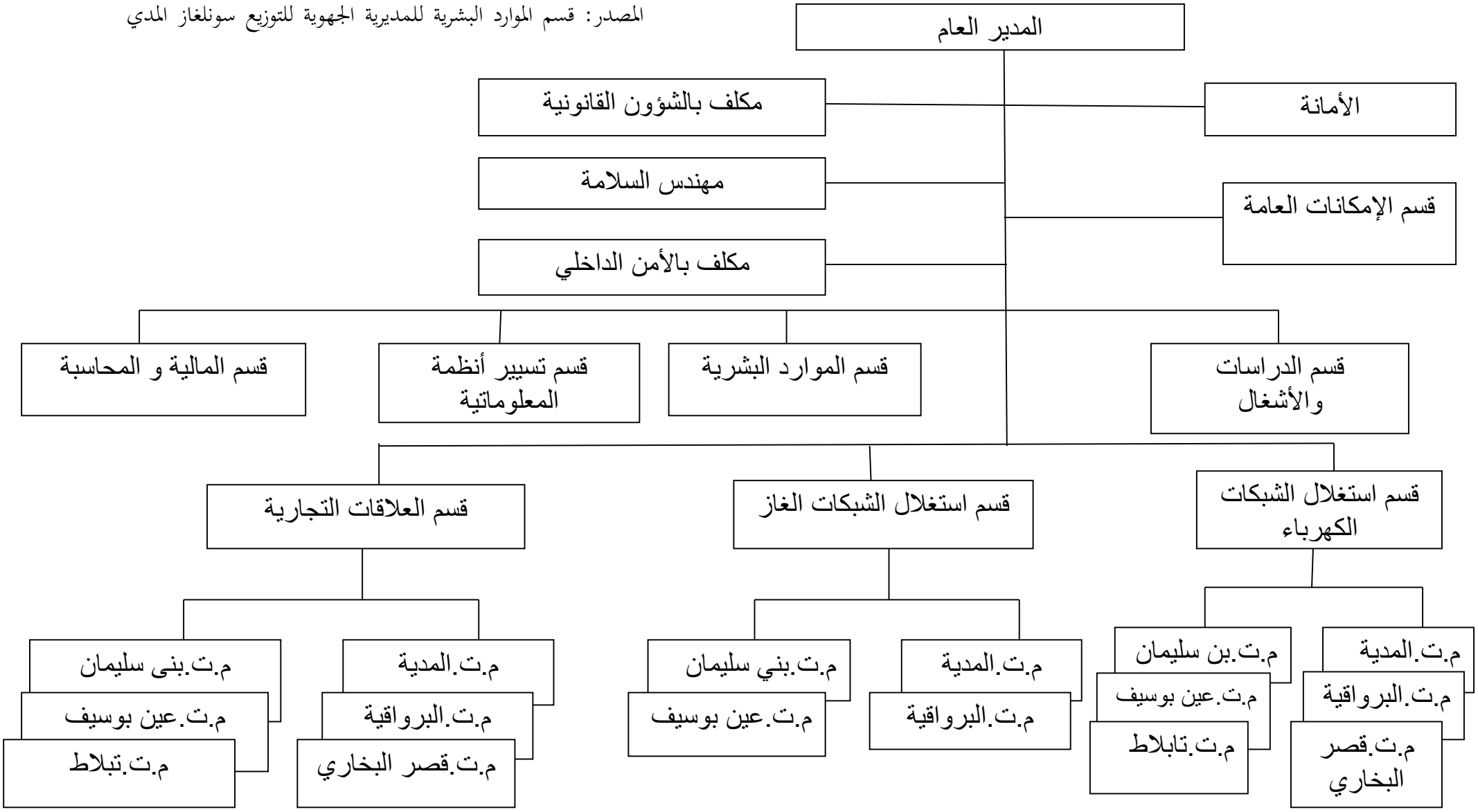
Organigrammes Types Direction Distribution

**DIVISION FINANCES ET COMPTABILITE**



## الهيكل التنظيمي للمديرية الجهوية للتوزيع لسون لغاز بالمدية

المصدر: قسم الموارد البشرية للمديرية الجهوية للتوزيع سونلغاز المدي



**الفرع الثاني: تحليل الهيكل التنظيمي للمديرية**

تضم المديرية 08 أقسام رئيسية بالإضافة إلى بعض المصالح المساعدة والفرعية ونذكرها فيما يلي:

**أولا: المصالح المساعدة والفرعية**

1. مدير المركز: يعتبر المسؤول الأول على جميع العمليات المتعلقة بتسيير وتنظيم المديرية.
2. الأمانة: تهتم بمتابعة جميع البريد بالإضافة إلى عملية التنسيق بين المدير العام ومختلف رؤساء الأقسام.
3. مكلف بالشؤون القانونية: يتابع الأمور القانونية للمؤسسة ويصلها أمام الهيئات القانونية.
4. مهندس السلامة: مكلف بالسلامة الوظيفية أي سلامة العمال أثناء أداء وظائفهم.
5. مكلف بالأمن الداخلي: يقوم بحفظ الأمن داخل المديرية وتنظيم الزوار والمتعاملين.
6. قسم استغلال الشبكات: وهي المسؤولة عن تسيير شبكات التوزيع (الكهرباء والغاز) وعن صيانتها وتسهر على مدى استمرارها في التوزيع كما ونوعا مع احترام المعايير المعترف بها، ومن بين المهام التي تمارسها هذه المصلحة نذكر:
   - اكتشاف أي خلل على مستوى شبكة التوزيع للغاز يؤدي إلى تسربه.
   - مراقبة المحولات الكهربائية، وتموين الوكالات بأجهزة القياس.
   - إصلاح أي عطب في العدادات (الكهرباء/الغاز).

**ثانيا: رسم الخرائط الهيكلية الغازية والكهربائية، وتشمل عدة مصالح:**

أ. **بالنسبة للكهرباء:**

- المصلحة التقنية للمدية.
- المصلحة التقنية للبرواقية.
- المصلحة التقنية لقصر البخاري.
- المصلحة التقنية لبني سليمان.
- المصلحة التقنية لعين بوسيف.
- المصلحة التقنية لتابلاط.

**ب. بالنسبة للغاز:**

- المصلحة التقنية للمدية.
- المصلحة التقنية للبرواقية.
- المصلحة التقنية لقصر البخاري.
- المصلحة التقنية لبني سليمان.

**ثالثا: الأقسام الرئيسية**

**أولا: قسم المالية والمحاسبة**

تم استحداث هذا القسم حديثا ومهامه متابعة كل الشؤون المالية للمديرية من الديون ومصاريف...الخ.

**ثانيا: قسم الموارد البشرية**

تهتم بتسيير شؤون الموظفين وكل ما يتعلق بحياتهم المهنية منذ توظيفهم داخل المركز بما في ذلك من تكوين، أجور، ترقية، تقاعد، طلب عمل(توظيف)...الخ فيتم تكوين بطاقة العامل والتي تحتوي على كل ما يخص العامل إلى غاية خروجه من المنظمة، ويبلغ عدد العمال بالمديرية الجهوية للمدية 304 عاملا منهم 163 بمقر المديرية والمصالح التابعة له، وهذا في حين الدراسة التي توقفت في ماي 2007، والعمال الموزعون على مختلف بالشكل التالي:

جدول رقم(3-2): عدد العمال في مقر المديرية

| البنية | إطار | تحكم | تنفيذ | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| الإدارة العامة | 03 | 03 | 00 | 06 |
| قسم المعلوماتية | 03 | 00 | 00 | 03 |
| قسم استغلال الكهرباء | 04 | 12 | 04 | 20 |
| قسم استغلال الغاز | 03 | 04 | 01 | 08 |
| قسم دراسات التنفيذ والأشغال | 06 | 13 | 01 | 20 |
| قسم العلاقات التجارية | 08 | 18 | 01 | 27 |
| قسم الموارد البشرية | 04 | 02 | 01 | 07 |
| قسم المحاسبة والمالية | 05 | 04 | 00 | 09 |

| | | | | |
|---|---|---|---|---|
| مصلحة الإمكانات العامة | 00 | 04 | 07 | 11 |
| **المجموع** | 31 | 60 | 15 | 111 |

جدول رقم (3-3)عدد العمال في المصالح التجارية

| **البنية** | **إطار** | **تحكم** | **تنفيذ** | **المجموع** |
|---|---|---|---|---|
| المصلحة التجارية للمدية | 02 | 25 | 12 | 39 |
| المصلحة التجارية للبرواقية | 01 | 08 | 04 | 13 |
| المصلحة التجارية لقصر البخاري | 02 | 14 | 03 | 19 |
| المصلحة التجارية لبني سليمان | 03 | 04 | 05 | 12 |
| المصلحة التجارية لتابلاط | 01 | 03 | 08 | 12 |
| المصلحة التجارية لعين بوسيف | 01 | 02 | 05 | 08 |
| **المجموع** | 10 | 56 | 37 | 103 |

جدول رقم(3-4): عدد العمال في المصالح التقنية للكهرباء

| **البنية** | **اطار** | **تحكم** | **تنفيذ** | **المجموع** |
|---|---|---|---|---|
| المصلحة التجارية للمدية | 02 | 05 | 01 | 08 |
| المصلحة التجارية للبرواقية | 01 | 14 | 00 | 15 |
| المصلحة التجارية لقصر البخاري | 01 | 12 | 01 | 17 |
| المصلحة التجارية لبني سليمان | 00 | 13 | 01 | 14 |
| المصلحة التجارية لتابلاط | 00 | 04 | 01 | 05 |
| المصلحة التجارية لعين بوسيف | 00 | 10 | 01 | 11 |
| **المجموع** | 04 | 58 | 08 | 70 |

جدول رقم (3-5): عدد العمال في المصالح التقنية للغاز

| البنية | اطار | تحكم | تنفيذ | المجموع |
|---|---|---|---|---|
| المصلحة التجارية للمدية | 00 | 04 | 01 | 05 |
| المصلحة التجارية للبرواقية | 00 | 08 | 01 | 09 |
| المصلة التجارية لقصر البخاري | 01 | 02 | 00 | 03 |
| المصلحة التجارية لعين بوسيف | 00 | 01 | 02 | 03 |
| **المجموع** | 01 | 15 | 04 | 20 |

**ثالثا: قسم العلاقات التجارية**

تهتم بتسيير طلبات الزبائن، وهي نقطة الوصل بين الزبون والمنظمة وتضم 06 مصالح موزعة عبر التراب الولاية وهي:

- المصلحة التجارية للمدية.
- المصلحة التجارية للبرواقية.
- المصلحة التجارية لقصر البخاري.
- المصلحة التجارية لبني سليمان.
- المصلحة التجارية لعين بوسيف.
- المصلحة التجارية لتابلاط.

ويبلغ عدد الزبائن للمديرية 113743 بالنسبة للكهرباء و29568 بالنسبة للغاز موزعين بالطريقة التالية:

جدول رقم (3-6): جدول توزيع الزبائن حسب المراكز

| المراكز | عدد الزبائن (الكهرباء) | عدد الزبائن (الغاز) |
|---|---|---|
| المدية | 35539 | 21591 |
| البرواقية | 19915 | 7598 |
| قصر البخاري | 20629 | 194 |
| بني سليمان | 13785 | 00 |
| تابلاط | 10234 | 00 |
| عين بوسيف | 13641 | 185 |
| **المجموع** | 113743 | 29568 |

**رابعا: قسم الدراسات والأشغال**

تتكفل هذه المصلحة بالدراسة الميدانية لكافة الأشغال المتعلقة بعملية توصيل الكهرباء أو الغاز للزبون من حيث الكمية والتكلفة وتحديد المسافة بين الزبون والشبكة، فتحرر بذلك مخطط دراسة Plan D'étud والذي يشمل كل ما يتعلق بالدراسة التي قامت بها، وتشمل التغطية كل بلديات الولاية موزعة كالأتي:

جدول رقم (3-7): جدول تغطية المؤسسة في الولاية

| أقسام استغلال الكهرباء والغاز | البلديات |
|---|---|
| المدية | المدية- وآمري- حناشة- تيزي المهدي- تمزقيدة- سي المحجوب- الحمدانية- وزرة- حربيل- بن شكاو- ذراع السمار- بعبشون- أولاد بوعشرة. |
| قصر البخاري | قصر البخاري- المفاتحة- سايق- شهبونية- بوغزول- بوعيش- مجبر- أولاد عنتر- أولاد هلال- بوغار- سبت عزيز- أم الجليل- دراق. |
| البرواقية | البرواقية- أولاد دايد- زوبيرية- العمارية- سيدي نعمان- أولاد ابراهيم- بعطة- بوشراحيل- خمس جوامع |
| بني سليمان | بني سليمان- بوسكن- سواقي- جواب- سد الربيع- سيدي زيان- سدراية- سدي زهار- القلب الكبير- بئر بن عابد. |
| تابلاط | تابلاط- العباسوية- ميهوب- مغرواة- الحوضين- مزغنة. |
| عين بوسيف | عين بوسيف-العوينات-سيدي أحمد-أولاد معرف-الكاف لخضر- الربعية- ثلاثة دوائر- شلالة العذاورة- شنقيل- عين أوقصير- طفروات- سغوان. |

**خامسا: قسم الإمكانيات العامة**

ويتم توفير كل الأجهزة المستعملة داخل المركز والوكالات التابعة له فهو يوفر:

- المكاتب.
- سيارات تستعمل لمختلف التنقلات التي يحتاجها العمل.
- أجهزة الإعلام.
- تجهيزات البناء والترميمات...الخ.
- معدات العمل.

**سادسا: تسيير أنظمة المعلوماتية**

يعد إنشاء هذا المركز ضمن إدخال المعلوماتية إلى جميع التعاملات داخل المؤسسة وتوكل إليه مهمة تجميع المعلومات العامة والخاصة بالمؤسسة وزبائنها وتبويبها من أجل حفظها وسهولة الاطلاع عليها.

**الفرع الثالث: مختلف فروع المهن التابعة لسونلغاز**

**أولا: الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز ( ت ش ن غ): GRTG**

تعد الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز شركة تجارية تم تأسيسها في جانفي 2004طبقا لأحكام المادة 170 من القانون رقم 02-01 المؤرخ في 05 فيفري 2002 والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنوات، تملك الشركة الجزائرية للتسيير شبكة نقل الغاز، شبكة نقل الغاز وصيانتها وتطورها، تضم الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الغاز 940 موظف وموظفة يساهمون في تطويرها.

**ثانيا: الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء ( ش ا ك): SPE**

الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء هي فرع لمجمع سونلغاز تم إنشائها في الفاتح من جانفي 2004 برأس مال قيمته 35 مليار دينار، يوجد مقرها بجسر قسنطينة بعمارة أل 700 مكتب، تكمن المهمة الرئيسية للفرع في إنتاج الكهرباء وتسويقها. تتمثل أهم صلاحياتها في هذا الصدد في تسيير حظيرة إنتاج الكهرباء وإعداد الاستراتيجيات في مجال الاستغلال والصيانة والتسيير.

ويبلغ العدد الإجمالي لمستخدمي الشركة الجزائرية لإنتاج الكهرباء 4.043 موظف، منها 1.215 إطارا أو 2.336 تقني و 492 عون تنفيذ.

**ثالثا: الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء: GRTE**

تضطلع الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء الممتلكة لمنشات مسير شبكة نقل الكهرباء بمهمتها كمسير وحيد لشبكة نقل الكهرباء، تتكفل الشركة الجزائرية لتسيير شبكة نقل الكهرباء التي تأسست في 01 جانفي 2004 بصيانة الشبكة واستغلالها وتطويرها بهدف ضمان قدر النقل والاستجابة إلى تزايد الطلب مع السهر على التقليل من الآثار على البيئة.

**رابعا: مسير منظومة الكهرباء (م م ك):**

تعد شركة مسير منظومة الكهرباء التي تأسست يوم 02 جانفي 2006 طبقا لأحكام قانون التجارة والقانون رقم 02-01 المؤرخ في 05 فيفري 2002 والمتعلق بالكهرباء وتوزيع الغاز عن طريق القنوات شركة ذات أسهم، يضطلع مسير منظومة الكهرباء بمهمة تسيير نظام إنتاج الكهرباء ونقلها.

**خامسا: شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة (ش ت ج):SDA**

تتمثل المهام الرئيسية لشركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة التي تتوفر على رأس مال اجتماعي يقدر ب 9 ملايير دج منذ تأسيسها في جانفي 2006 في ضمان توزيع الطاقة الكهربائية والغازية لحوالي 883.092 زبون بالنسبة للكهرباء من بينهم 08 زبائن مشتركين في شبكة التوتر العالي ونحو 430.372 زبون بالنسبة للغاز من بينهم 37 مشتركين في شبكة الضغط المرتفع.

بلغ عدد موظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز للجزائر العاصمة في نهاية ديسمبر 2008 نحو 2.412 متعاون على مستوى مديريتها للتوزيع.

**سادسا: شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب (ش ت غ): SDO**

تتوفر شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب على رأس مال اجتماعي قيمته 25 مليار دينار وأصول بقيمة 66.9 مليار دينار، تمتلكها كلية الشركة القابضة سونلغاز.

في نهاية شهر ديسمبر 2008 بلغ العدد الإجمالي لموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز للغرب 5.466 متعاون فيما قدرت نسبة التأطير ب 27%.

**سابعا: شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق (ش ت ش): SDE**

شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق في جانفي 2006، تمتلك الشركة القابضة سونلغاز كلية هذه الشركة ذات الأسهم التي تتوفر على رأس مال اجتماعي يقدر ب 24 مليار دينار، تضم شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق 19 مديرية للتوزيع تسير كل واحدة منها امتيازا على مستوى 16 ولاية.

في نهاية شهر ديسمبر 2008، بلغ العدد الإجمالي لموظفي شركة توزيع الكهرباء والغاز للشرق 6.222 متعاون فيما قدرت نسبة التأطير ب 23%.

**ثامنا: شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط (ش ت و): SDC**

تأسست شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط في جانفي 2006.شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط هي شركة ذات أسهم يقدر رأس مالها الاجتماع ب 15 مليار دينار، تمتلك الشركة القابضة سونلغاز هذه الشركة الكلية، تغطي شركة توزيع الكهرباء والغاز للوسط حوالي ثلثي مساحة التراب الوطني، وتضم الشركة 13 مديرية توزيع تسير كل واحدة منها امتيازا على مستوى 12 ولاية.

**المبحث الثاني: إعداد الاستبيان وتفريغ البيانات**

نستعرض من خلال هذا المبحث عناصر الدراسة التي اختيرت بناءا على ملاءمتها مع الموضوع بالإضافة إلى مكونات الاستبيان وطرق تبويب الأسئلة والتفريغ والمعالجة المنتهجة وكذلك مجتمع الدراسة والجزء محل الدراسة المتمثل في العينة بالإضافة إلى توضيح حدود الدراسة.

**المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة**

**الفرع الأول: مجتمع الدراسة**

تمثل مجتمع الدراسة في موظفو المؤسسة والذين بلغ عددهم46 موظف موزعين على مختلف الرتب والوظائف والذين يحوزون مستويات علمية وتكوينية مختلفة

**الفرع الثاني: عينة الدراسة**

لقد قمنا بتوزيع 46 استمارة ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي:

الجدول رقم(3-8): الإحصائيات المتعلقة باستمارات الاستبيان

| البيان | التكرار | النسبة المئوية % |
|---|---|---|
| الاستمارات الموزعة | 46 | 100 |
| الاستمارات المسترجعة | 35 | 97.83 |
| الاستمارات غير مسترجعة | 3 | 6.52 |
| الاستمارات الملغاة | 4 | 8.70 |
| الاستمارات الصالحة للدراسة | 39 | 84.78 |

الملاحظ من خلال الجدول رقم (3-8) أن عدد الاستمارات الموزعة بلغ 46 استمارة والتي استخلص منها 39 استمارة صالحة للدراسة، أما باقي الاستمارات فقد ألغيت سواء لعدم تحصيلها أصلا من أفراد العينة بسبب التماطل وانتهاء فترة الدراسة، أو بسبب كونها فقدت، كما تم إلغاء 04 استمارات بسبب عدم إكمال الإجابة على الاستمارة.

**المطلب الثاني: إعداد وهيكلة الاستبيان**

**الفرع الأول: إعداد الاستبيان**

هناك جملة من النقاط التي حاولنا مراعاتها عند إعدادنا لاستمارة الاستبيان أهمها:

- اعتمدنا في إعداد أسئلة البيان على الأسلوب البسيط واللغة المفهومة.
- توافق وتدرج في الاستبيان مع الإطار النظري للفصل الأول والثاني.

**الفرع الثاني: هيكل الاستبيان**

لقد تم تقسيم الاستبيان إلى جزأين:

**أولا:** الجزء الأول شمل هذا الجزء المعلومات الشخصية لعينة الدراسة (السن، المستوى العلمي، المهنة، سنوات الخبرة).

**ثانيا:** الجزء الثاني تم تقسيم هذا الجزء تماشيا مع طبيعة الموضوع إلى محورين:

1. المحور الأول: متعلق بالتخطيط المالي وقد تضمن 9 أسئلة حول واقعيته في مؤسسة سونلغاز
2. المحور الثاني :وتناول علاقة التخطيط المالي بالهيكل المالي وقد تضمن 7 أسئلة حوله.

بغية معرفة الاتجاه العام لأراء أفراد العينة حول محوري الدراسة، فلقد تم اعتماد مقياس ليكارت الخماسي لتقييم كل عبارة من عبارات محوري الدراسة.

**المطلب الثالث: تفريغ البيانات ومعالجة نتائج الاستبيان**

**الفرع الأول: معالجة نتائج الاستبيان**

بغية تسهيل عملية التحليل، وعقب التحصيل النهائي لاستمارات الاستبيان، قمنا بتجميع البيانات المحصلة وتفريغ البيانات المحصلة في برنامجSSPSS17 وكذا برنامج EXCEL .

ففيما يخص جمع وتبويب المعلومات التي تخص عينة الدراسة، تم إعداد مجموعة جداول والتي تم استخلاصها بالاعتماد على برنامج EXCEL، وبنفس البرنامج تم تمثيل الجداول في أشكال تعطى وضوحا أكثر وتسهل عملية الملاحظة والتحليل.

وقد اعتمدنا في عملية التحليل على مجموعة من الأساليب الإحصائية والمتمثلة في:

التكرارات، النسب المئوية، المتوسطات الحسابية، الانحرافات المعيارية.... الخ.

**أولا: التكرارات والنسب المئوية:** بغية التفريق بين فئات العينة، بناءا على المعلومات الشخصية لأفرادها ومعرفة توجه إجابات أفراد العينة، وتم اعتماد هذين المؤشرين في كافة عبارات الاستبيان.

**ثانيا: المتوسطات الحسابية:** باعتباره أحد المقاييس النزعة المركزية تم استعمال المتوسط الحسابي لمعرفة الاتجاه العام لإجابات أفراد عينة الدراسة فتم احتساب المتوسط الحسابي لكل عبارات المحاور والمتوسط الحسابي لكل محور.

**ثالثا: الانحرافات المعيارية:** لمعرفة درجة تشتت القيم تم احتساب الانحرافات المعيارية لكل عبارة من المحاور والانحراف الاجمالى للمحور.

**الفرع الثاني: صدق وثبات الاستبيان**

**أولا: صدق الاستبيان**

**1. صدق التحكيم:**

تم اختبار صدق الاستبانة بواسطة صدق المحكمين لتتأكد من مدى ملائمة مفردات الاستبانة للغرض الذي وضعت من اجله، وقد وزعت الاستبانة على مجموعة من الأساتذة في اختصاص منهجية البحث العلمي لغرض تصحيح وضبط الاستبانة من جانب الشكل والمنهجية، كما وزعت الاستبانة على مجموعة من الأساتذة الجامعيين المختصين في مجال الدراسة لمناقشة محتوى الاستبانة وعباراتها.

**2. صدق الاتساق الداخلي:**

تم حساب صدق الاتساق الداخلي للاستبيان بإيجاد معامل الارتباط بين كل فقرات المجال مع الدرجة الكلية للمجال نفسه.

الجدول رقم (3-9): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال

| العبارات | T1 | |
|---|---|---|
| | Correlation de speqrman | sig |
| 1-تستطيع المؤسسة عن طريق التخطيط المالي التحكم في مبالغ النفقات والإيرادات | 0.245 | 0.132 |
| 2-يقلل التخطيط المالي من التكاليف والأعباء الإضافية | 0.321 | 0.460 |
| 3-صحة التخطيط المالي تعتمد على قياس النتائج الفعلية والاستفادة من الانحرافات إن وجدت | 0.177 | 0.281 |
| 4-خبرة وكفاءة القائمين بعملية التخطيط المالي لها دور مباشر في إنتاج خطة مالية سليمة | 0.455 | 0.004 |
| 5-تعتبر النسبة المالية من أهم أدوات التحليل لأنها تفسر العلاقة بين بيانات القوائم المالية | 0.49 | 0.002 |
| 6-تعتبر الموازنات التقديرية إحدى الأدوات المساعدة للإدارة لما تشكله من عصب حساس ورئيسي في توضيح الصورة | 0.547 | 0.00 |
| 7-رغم بساطة التحليل المالي في مفهومه العلمي إلا انه هناك صعوبات في التطبيق | 0.318 | 0.048 |
| 8-يزود التحليل المالي بالمعلومات المالية الكافية لاتخاذ القرارات المالية اللازمة | 0.014 | 0.009 |
| 9-يوفر التخطيط المالي الحدود المشتركة بين قرارات التمويل وقرارات الاستثمار | 0.368 | 0.021 |

يتضح من الجدول رقم (**3-9**) أن جميع فقرات المجال الأول مرتبطة ارتباطا ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمجال، بحيث تراوح معامل برسون للارتباط ما بين 0.177 و 0.547 كما كانت درجة المعنوية أكبر من 0.05 وكان الارتباط ضعيفا نوعا ما مع المحور وهذا ما يدل على صدق الأداء

الجدول رقم (**3–10**): يوضح معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال

| العبارات | T2 | |
|---|---|---|
| | Correlation de speqrman | sig |
| 1-يتأثر قرار المؤسسة في اتخاذ الهيكل المالي لعدة محددات كحجم المؤسسة والضمانات المردودية وعمر المؤسسة | 0.499 | 0.001 |
| 2- أمثلية الهيكل المالي هي عبارة عن مدى إمكانية اختيارها لنسب التمويل معينة لكل من الأموال الخاصة والديون | 0.588 | 0.00 |
| 3- إن الهيكل المالي الأمثل ينتج عن التحكيم المرضى بين أنماط التمويل المختلفة التي تسمح بحل إشكالية تضارب بين المصالح من جهة ونظرية الوكالة من جهة أخرى. | 0.546 | 0.00 |
| 4- من خلال التخطيط المالي يكون الهيكل المالي في حالته المثلى | 0.415 | 0.009 |
| 5- تكمل أهمية الاستقلالية المالية داخل الهيكل المالي للمؤسسة إلى وزن الديون وبالتالي تؤدي إلى درجة استقلاليتها | 0.515 | 0.001 |
| 6- يعتبر الائتمان المصرفي(قروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنك)من مصدر التمويل من أصول دائمة التي تعانى صعوبات في تمويل تلك الأصول | 0.477 | 0.002 |
| 7- تعتبر الأرباح المحتجزة مصدر داخلي لتمويل الاحتياجات المالية طويلة الأجل للمؤسسة لأنها تمثل جزء من الأرباح التي يتم الاحتفاظ بها (احد مكونات الهيكل المالي) | 0.417 | 0.008 |

يتضح من الجدول رقم (**3–10**) أن جميع فقرات المجال الثاني مرتبطة ارتباطا ذات دلالة إحصائية مع الدرجة الكلية للمجال، بحيث يتراوح معامل برسون للارتباط ما بين 0.415 و 0.585 كما إن كل قيم الدلالة كانت اقل من 0.05 وهذا ما يدل صدق الأداة

### 3. صدق الاتساق البنائي

الجدول رقم (**3–11**): يبين معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقرات للاستبانة

| المحور | Correlation De speqrman | sig |
|---|---|---|
| واقع التخطيط المالي في مؤسسة سونلغاز | 0.786 | 0.000 |
| علاقة التخطيط المالي بالهيكل المالي | 0.869 | 0.000 |

يتضح من الجدول رقم (**3–11**): أن جميع معاملات الارتباط في المحور الأول والثاني ذو دلالة إحصائية كما أم درجة المعنوية لكل المحورين قدرت ب 0.000 وهي أقل من (0.05) وبالتالي تعتبر جميع محاور الدراسة صادقة لما وضعت من أجله.

**ثانيا: ثبات الاستبانة**

**الجدول رقم (3–12): يبين نتائج الاختبار معامل ألفا كرومباخ**

| المجال | عدد الفقرات | معامل ألفا كرومباخ |
|---|---|---|
| جميع المجالات | 16 | 0.714 |

تتضح النتائج الموضحة من خلال الجدول رقم (**3–12**): أن قيمة معامل (ألفا كرومباخ) كانت مرتفعة وهذا يعنى ان معامل الثبات مرتفع وبذلك تكون الباحثتان قد تأكد من صدق وثبات استبانه الدراسة مما يضفي ثقة اكبر على نتائج الدراسة.

**ثالثا: اختبار التوزيع الطبيعي**

**الجدول رقم (3–13): يبن اختبار التوزيع الطبيعي لاستجابات أفراد عينة الدراسة**

| المجال | الدلالة |
|---|---|
| واقع التخطيط المالي في مؤسسة سونلغاز | 0.799 |
| واقع التخطيط المالي في مؤسسة سونلغاز | 0.800 |

يتضح من خلال الجدول رقم (**3–13**): أن قيمة الدلالة بالنسبة للمحور الأول قدرة ب0.799 وهي أكبر من مستوى الدلالة 0.05، وهذا ما يدل على أن إجابات أفراد العينة حول المحور الأول توزعت توزيعا

طبيعيا في حين أنها بلغت الدلالة لاختبار المحور الثاني 0.800 وهي بدورها اكبر من مستوى الدلالة 0.05، وبالتالي فان استجابات أفراد العينة حول المحور الثاني بدورها توزعت توزيعا طبيعيا.

**الفرع الثالث: عرض خصائص عينة الدراسة**

**1. العمر:**

بناء على التقسيم المنهج بالنسبة لفئات العمر لأفراد عينة الدراسة تحصلنا على التكرارات الموضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم(3–14): توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية**

| العمر | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| من 20 إلى 30 سنة | 2 | 5.1 |
| من 30 إلى 40 سنة | 19 | 48.7 |
| من 40 إلى 50 سنة | 15 | 38.5 |
| أكثر من 50 سنة | 3 | 7.7 |
| **المجموع** | 39 | 100 |

يوضح الجدول رقم (3–14): توزيع أفراد عينة الدراسة للفئات النسبية ويمكن استخلاص منه ما يلي:

- الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 20 و 30 سنة يشكلون نسبة 5.1% وهم يملكون أقل نسبة أي ما يعادل موظفين.
- نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 30 و40 سنة تمثل نسبة 48.7%أي ما يعادل 19 موظف.
- أما نسبة الأفراد الذين تتراوح أعمارهم ما بين 40 و 50 سنة فهي تمثل نسبة 38.5% أي ما يعادل 15 موظف.
- نسبة الأفراد الذين تتعدى أعمارهم 50 سنة تمثل 7.7 %أي ما يعادل 3 موظفين.

**2. المؤهل العلمي:**

كانت التكرارات والنسب التي تخص تصنيف أفراد عينة الدراسة وفق المؤهلات العلمية كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم(3–15): توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي**

| المؤهل العلمي | التكرار | النسبة% |
|---|---|---|
| ثانوي | 8 | 20.5 |
| ليسانس | 17 | 43.6 |
| ماستر | 6 | 15.4 |
| دراسات عليا | 6 | 15.4 |
| أخرى | 2 | 5.1 |
| **المجموع** | 39 | 100 |

يوضح لنا الجدول رقم (**3–15**): الدرجات العلمية والشهادات المتوفرة لدى أفراد عينة الدراسة فكانت نسبة الحاصلين على مستوى الثانوي تقدر ب 20.5% أي ما يعادل 8 موظفين.

- أما نسبة الحاصلين على شهادة ليسانس 43.6% أي ما يعادل 17 موظف وهي اكبر نسبة باعتبار أغلبية الموظفين من خرجي الجامعات.
- أما فيما يخص الماستر والدراسات العليا فكانت نسبتهما متساوية وتقدر ب 15.4%أي ما يعادل 6 موظفين لكل واحد منهما.
- أما فيما يخص شهادات أخرى غير ذلك فقد بلغت النسبة حوالي 5.1%أي ما يعادل موظفين.

### 3. الخبرة:

بناء على التقسيم المنتهج لعينة الدراسة وفقا للخبرة المهنية تحصلنا على التكرارات والنسب المئوية الموضحة في الجدول التالي:

**الجدول رقم(3–16): توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية**

| الخبرة المهنية | التكرار | النسبة |
|---|---|---|
| من سنة إلى اقل من 5 سنوات | 9 | 23.1 |
| من 5 سنوات إلى اقل من 10 سنوات | 10 | 25.6 |
| من 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة | 9 | 23.1 |
| أكثر من 15 سنة | 11 | 28.2 |
| **المجموع** | 39 | 100 |

يوضح لنا الجدول رقم (**3–16**): توزيع أفراد عينة الدراسة التي تم تقسيمها وفق الخبرات المهنية المتوفرة لديهم فنجد:

- الموظفين الذين تقل خبرتم عن 5 سنوات تمثل نسبة 23.1%تنطبق كذلك على الموظفين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 10 سنوات إلى اقل من 15 سنة أي ما يعادل 9 موظفين.
- نسبة الموظفين الذين تتراوح خبرتهم ما بين 5 سنوات إلى أقل من 10 سنوات حوالي 25.6% أي ما يعادل 10 موظفين
- نسبة الموظفين الذين تفوق خبرتهم 15 سنة تمثل أعلى نسبة ب 28.2% أي ما يعادل 11 موظف.

### 4. المركز الوظيفي:

كانت التكرارات والنسب التي تخص تصنيف أفراد عينة الدراسة وفق المركز الوظيفي كما هو مبين في الجدول التالي:

**الجدول رقم(3–17): توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي**

| المركز الوظيفي | التكرار | النسبة % |
|---|---|---|
| رئيس قسم المالية والمحاسبة | 1 | 2.6 |
| رئيس مصلحة الاستغلال | 1 | 2.6 |
| مكلف بالدراسات | 11 | 28.2 |
| اطار الدراسات | 14 | 35.9 |
| مهام اخرى | 12 | 30.8 |
| المجموع | 39 | 100 |

يوضح لنا الجدول رقم(**3–17**): توزيع أفراد عينة الدراسة التي تم تقسيمها وفق المركز الوظيفي المتوفرة لديهم فنجد نسبة كل من رئيس قسم المالية والحاسبة ورئيس مصلحة الاستغلال يمثلان نسبة واحدة تقدر ب 2.6%أي ما يعادل موظف واحد لكل قسم.

أما بالنسبة للمكلف بالدراسات فتقدر ب 28.2%ما يعادل 11 موظف، أما فيما يخص إطار الدراسات فكانت النسبة تقدر ب 35.9% وتمثل أكبر نسبة أي ما يعادل 14 موظف، وفي الأخير نجد أن المهام الأخرى لها نسبة 30.8% أي ما يعادل 12 موظف.

**المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان**

**المطلب الأول: عرض نتائج الاستبيان**

**الجدول رقم (3–18): يبين استجابات أفراد العينة على المحور الأول**

| العبارة | التكرار النسبة% | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقا | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العبارة الأولى | التكرار | 11 | 26 | 2 | 0 | 0 | 39 |
| | النسبة% | 28.2 | 66.7 | 5.1 | 0 | 0 | 100 |
| العبارة الثانية | التكرار | 11 | 23 | 2 | 3 | 0 | 39 |
| | النسبة% | 28.2 | 59 | 5.1 | 7.7 | 0 | 100 |
| العبارة الثالثة | التكرار | 8 | 28 | 3 | 0 | 0 | 39 |
| | النسبة% | 20.5 | 71.6 | 7.7 | 0 | 0 | 100 |
| العبارة الرابعة | التكرار | 18 | 19 | 1 | 1 | 0 | 39 |
| | النسبة% | 46.2 | 48.7 | 2.6 | 2.5 | 0 | 100 |
| العبارة الخامسة | التكرار | 10 | 19 | 8 | 2 | 0 | 39 |
| | النسبة% | 25.6 | 48.7 | 20.5 | 5.2 | 0 | 100 |
| العبارة السادسة | التكرار | 9 | 20 | 9 | 1 | 0 | 39 |
| | النسبة% | 23.1 | 51.3 | 23.1 | 2.5 | 0 | 100 |
| العبارة السابعة | التكرار | 6 | 15 | 12 | 6 | 0 | 39 |
| | النسبة% | 15.4 | 38.5 | 30.8 | 15.3 | 0 | 100 |
| العبارة الثامنة | التكرار | 6 | 30 | 3 | 0 | 0 | 39 |
| | النسبة% | 15.4 | 76.9 | 7.7 | 0 | 0 | 100 |

| | | | | | | | |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العبارة التاسعة | التكرار | 7 | 25 | 5 | 2 | 0 | 36 |
| | النسبة% | 17.9 | 64.1 | 12.8 | 5.2 | 0 | 100 |

**تحليل:**

من خلال الجدول رقم (3-18) يبين لنا استجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الأول التي تم تقسيمها الى خمسة فئات فنجد أن العبارة الأولى احتوت على ثلاث فئات الأولى والتي جاءت على النحو التالي "موافق جدا، موافق، محايد" فكانت النسبة الأكبر فيها هي فئة "موافق"ب 66.7% والتي حصلت على أكبر تكرار ب 26 موافق، أما الفئتين الرابعة والخامسة فلن نسجل ايه علامة فيها.

أما بالنسبة الى العبارات الثانية والرابعة والخامسة والسادسة والسابعة والتاسعة فقد شملت على أربعة فئات والتي هي "موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق"، فنجد أن الفئة الغالبة هي "موافق" والتي تحصلت على أعلى نسبة وكذلك كان لها نصيب أكبر من حيث التكرارات.

أما العبارتين الثالثة والثامنة فنجد أنها شملت على ثلاث فئات الأولى فقط وهي" موافق جدا، موافق، محايد" كما أن النسبة الطاغية هي" موافق" ولها أعلى تكرار.

أما بالنسبة الى الفئة الأخيرة "غير موافق اطلاقا" فلم تكن لها صحة من قبل أفراد عينة الدراسة.

**الجدول رقم (3-19): يبين استجابات أفراد العينة على المحور الثاني**

| العبارة | التكرار النسبة% | موافق جدا | موافق | محايد | غير موافق | غير موافق إطلاقا | المجموع |
|---|---|---|---|---|---|---|---|
| العبارة الأولى | التكرار | 4 | 27 | 8 | 0 | 0 | 39 |
| | النسبة% | 10.3 | 69.2 | 20.5 | 0 | 0 | 100 |
| العبارة الثانية | التكرار | 5 | 21 | 8 | 5 | 0 | 39 |
| | النسبة%% | 12.8 | 53.8 | 20.5 | 12.9 | 0 | 100 |
| العبارة الثالثة | التكرار | 7 | 8 | 11 | 3 | 0 | 39 |
| | النسبة% | 17.9 | 46.2 | 28.2 | 7.7 | 0 | 100 |
| العبارة الرابعة | التكرار | 8 | 25 | 5 | 1 | 0 | 39 |
| | النسبة% | 20.5 | 64.1 | 12.8 | 2.6 | 0 | 100 |
| العبارة الخامسة | التكرار | 7 | 21 | 10 | 1 | 0 | 39 |
| | النسبة% | 17.9 | 53.8 | 25.6 | 2.7 | 0 | 100 |
| العبارة السادسة | التكرار | 5 | 12 | 16 | 6 | 0 | 39 |
| | النسبة% | 12.8 | 30.8 | 41 | 15.4 | 0 | 100 |
| العبارة السابعة | التكرار | 5 | 25 | 6 | 2 | 1 | 39 |
| | النسبة% | 12.8 | 6.1 | 15.4 | 5.1 | 2.6 | 100 |

**تحليل:**

من خلال الجدول رقم (3-19) يتضح لنا استجابات أفراد عينة الدراسة للمحور الثاني التي تم تقسيمها الى خمسة فئات فنجد أن العبارة الأولى شملت على ثلاث فئات الأولى وهي "موافق جدا، موافق، محايد" فكانت النسبة الأكبر فيها هي فئة "موافق" المقدرة ب 69.2% والتي كان لها أكبر تكرار ب 27، ولم تحصل على أية علامة في الفئتين الأخيرتين "غير موافق"، "غير موافق اطلاقا".

أما العبارة الثانية والثالثة والرابعة والخامسة والسادسة فقد احتوت على أربعة فئات الأولى " موافق جدا، موافق، محايد، غير موافق" أما بالنسبة للعبارة الثالثة فكان التكرار للفئة "محايد" أكبر ب 11 وفئة "موافق" تحصلت على أكبر نسبة ب 46.2%، ولم تحصل على أي علامة في فئة الأخيرة "غير موافق اطلاقا"

أما العبارة الأخيرة السابعة فقد شملت كل الفئات وكانت نسبة التكرار أعلى في فئة "موافق"، واعلى نسبة في فئة "محايد".

**المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان**

بغرض تحليل نتائج الاستبيان، تم الاعتماد على بعض الطرق الاحصائية المنتقاة من البرنامج بناء على الحاجة الى دلائلها، والمتمثلة في التكرارات، النسب المئوية، وكذا الانحراف المعياري والمقابلة لكل عبارة من الاستبيان، كما تم تشكيل العبارات في محاور فرعية بناء على الاتجاه العام لاجابات أفراد العينة، وتم الاستعانة بالمتوسط الحسابي والانحراف المعياري لتحليل كل محور من هذه المحاور.

**الجدول رقم (3–20): نتائج الاستبيان المتعلقة بواقع التخطيط المالي في مؤسسة سونلغاز**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام للعينة |
|---|---|---|---|
| 1–تستطيع المؤسسة عن طريق التخطيط المالي التحكم في مبالغ النفقات والإيرادات | 4.23 | 0.54 | موافق جدا |
| 2–يقلل التخطيط المالي من التكاليف والأعباء الإضافية | 4.08 | 0.81 | موافق جدا |
| 3–صحة التخطيط المالي تعتمد على قياس النتائج الفعلية والاستفادة من الانحرافات إن وجدت | 4.13 | 0.52 | موافق جدا |
| 4–خبرة وكفاءة القائمين بعملية التخطيط المالي لها دور مباشر في إنتاج خطة مالية سليمة | 4.38 | 0.67 | موافق جدا |
| 5–تكمل أهمية الاستقلالية المالية داخل الهيكل المالي للمؤسسة إلى وزن الديون وبالتالي تؤدي إلى درجة استقلاليتها | 3.95 | 0.83 | موافق |
| 6–عتبر الموازنات التقديرية إحدى الأدوات المساعدة للإدارة لما تشكله من عصب حساس و رئيسي في توضيح الصورة | 3.95 | 0.76 | موافق |

| | | | |
|---|---|---|---|
| 7-رغم بساطة التحليل المالي في مفهومه العلمي إلا انه هناك صعوبات في التطبيق | 3.54 | 0.94 | موافق |
| 8-يزود التحليل المالي بالمعلومات المالية الكافية لاتخاذ القرارات المالية اللازمة | 4.08 | 0.48 | موافق جدا |
| 9-يوفر التخطيط المالي الحدود المشتركة بين قرارات التمويل وقرارات الاستثمار | 3.95 | 0.72 | موافق |
| **المتوسط العام للمحور** | 4.03 | 0.33 | موافق جدا |

من الجدول رقم (**3-20**): نلاحظ أن الاتجاه العام لعينة الدراسة يتمثل فيما يلي:

المتوسط الحسابي لاستجابات موظفي العينة في المحور الأول تراوحت بين 3.54 والتي خصت العبارة السابعة و4.38 التي خصت العبارة الرابعة، وكان الاتجاه العام للفقرات الأولى، الثانية، الثالثة، الرابعة والثامنة والعاشرة موافقا ل" موافق جدا"، في حين العبارة الخامسة، السادسة، السابعة والتاسعة كان الاتجاه العام لها" موافق"، واختلفت نسب الانحراف المعياري لاستجابات موظفي العينة بين 0.33 و 0.94 وهذا ما يدل على تمركز استجابات موظفي العينة حول متوسطها المحاسبي.

بلغ المتوسط المحاسبي العام للمحور الأول 4.03 والذي يشير الى درجة (موافق جدا) حسب مقياس ليكارت الثالثي، في حين بلغ الانحراف المعياري العام بقيمة 0.33 وهذا ما يدل على تشتت ضعيف جدا لاستجابات موظفي العينة.

**الجدول رقم(3–21): نتائج الاستبيان المتعلقة بعلاقة التخطيط المالي بالهيكل المالي**

| العبارات | المتوسط الحسابي | الانحراف المعياري | الاتجاه العام للعينة |
|---|---|---|---|
| 1–يتأثر قرار المؤسسة في اتخاذ الهيكل المالي لعدة محددات كحجم المؤسسة والضمانات المردودية وعمر المؤسسة | 3.90 | 0.55 | موافق |
| 2–أمثلية الهيكل المالي هي عبارة عن مدى إمكانية اختيارها لنسب التمويل معينة لكل من الأموال الخاصة الديون | 3.67 | 0.87 | موافق |
| 3–ان الهيكل المالي الأمثل ينتج عن التحكيم المرضى بين أنماط التمويل المختلفة التي تسمح بحل إشكالية تضارب بين المصالح من جهة ونظرية الوكالة من جهة أخرى | 3.74 | 0.85 | موافق |
| 4–من خلال التخطيط المالي يكون الهيكل المالي في حالته المثلى | 4.03 | 0.67 | موافق جدا |
| 5–تكمل أهمية الاستقلالية المالية داخل الهيكل المالي للمؤسسة إلى وزن الديون وبالتالي تؤدي إلى درجة استقلاليتها | 3.87 | 0.73 | موافق |
| 6–يعتبر الائتمان المصرفي (قروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنك) من مصدر التمويل من أصول دائمة التي تعاني صعوبات في تمويل تلك الأصول | 3.41 | 0.91 | موافق |
| 7–تعتبر الأرباح المحتجزة مصدر داخلي لتمويل الاحتياجات المالية طويلة الأجل للمؤسسة لأنها تمثل جزء من الأرباح التي يتم الاحتفاظ بها (أحد مكونات الهيكل المالي) | 3.79 | 0.83 | موافق |
| **الاتجاه العام للمحور** | 3.77 | 0.07 | موافق |

من الجدول رقم (**3–21**) نلاحظ أن:

يشير المتوسط الحسابي لاستجابات موظفي العينة في المحور الثاني إلى أن أدنى قيمة للمتوسط الحسابي كان على مستوى العبارة السادسة حيث بلغ 3.41 وأعلى قيمة له كانت على مستوى العبارة الرابعة وحددت قيمته ب 4.03 في حين أن الاتجاه العام للعبارة الرابعة كان " موافق جدا"، في حين باقي العبارات كانت "موافق". واختلفت نسب الانحراف المعياري حيث تراوحت ما بين 0.07 و 0.91 وهذا ما يدل على تشتت استجابات موظفي العينة على متوسط حسابها.

بلغ المتوسط الحسابي العام للمحور الثاني 3.77 والذي يدل على درجة "موافق" حسب مقياس ليكارت الثلاثي حيث بلغ الانحراف المعياري بقيمة 0.07 وهذا ما يدل على تمركز استجابة موظفي العينة.

**المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة**

استخدم الباحث عند اختباره للفرضيات اختبارا (ت لعينة واحدة).

**الفرع الأول: اختبار الفرضية الأولى**

**الجدول رقم(3–22): يبين نتائج الفرضية الأولى**

| المتغير | الوسط الحسابي | قيمة t الجدولية | درجة الحرية | قيمةT | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|
| T1 | 4.03 | 1.684 | 38 | 9.44 | 0.000 |

يتضح من الجدول رقم (**3–22**): أن T المحسوبة مساوية ل 9.44 وهي أكبر من T المجدولة والمقدرة ب 1.684 كما إن مستوى الدلالة المحسوب المقدر ب 0.000 أقل من 0.005

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية التي تنص على "لا تولى مؤسسة سونلغاز أهمية للتخطيط المالي ونقبل الفرضية البديلة التي تنص على أن مؤسسة سونلغاز تولى أهمية للتخطيط المالي"

**الفرع الثاني: اختبار الفرضية الثانية**

**الجدول رقم(3–23): يبين نتائج الفرضية الثانية**

| المتغير | الوسط الحسابي | قيمة t الجدولية | درجة الحرية | قيمةT | مستوى المعنوية |
|---|---|---|---|---|---|
| T2 | 3.77 | 1.684 | 38 | 10.72 | 0.000 |

يتضح من الجدول رقم (**3–23**) أن T المحسوبة مساوية ل 10.72وهي أكبر من T المجدولة والمقدرة ب 1.684 كما إن مستوى الدلالة المحسوب المقدر ب 0.000 اقل من 0.005

وبالتالي فإننا نرفض الفرضية العدمية التي تنص على "لا توجد علاقة بين التخطيط المالي وتحديد الهيكل المالي ونقبل الفرضية التي تنص على أنه توجد علاقة بين التخطيط المالي وتحديد الهيكل المالي "

**خاتمة الفصل:**

لقد تطرقنا في هذا الفصل الى واقع التخطيط المالي وكذا العلاقة التي تربط التخطيط المالي بالهيكل المالي في مؤسسة سونلغاز وهذا من خلال التعريف بها وكذلك قمنا بتوزيع الاستبيان على أفراد المؤسسة للإجابة على مختلف العبارات وبعد ذلك قمنا باسترجاعها، وقمنا بتفريغ البيانات المتحصل عليها وتبويبها من أجل تحليلها واستخلاص مختلف النتائج، ومفادها أننا نجد طموح سونلغاز هو أن تغدو مؤسسة تنافسية لكي تقوى على المواجهة التي تلوح ملامحها في الأفق، وأن تكون في الأمد المنظور من بين أفضل التابعين للقطاع في حوض البحر الأبيض المتوسط، وهذا من وجهة نظر أفراد العينة إضافة الى التوصل الى العلاقة التي تربط التخطيط المالي والهيكل المالي.

**تمهيد:**

يمكن للمؤسسات أن تحصل على احتياجاتها من الأموال من مصادر متنوعة، وعلى الرغم من تعدد واختلاف أشكالها إلا أنه لا زال الاهتمام منصبا على التوليفة التي يتم بها تشكيل الهيكل المالي (التمويلي) حيث تتضمن تلك المصادر كافة العناصر التي يتكون منها جانب الخصوم في الميزانية سواء كانت تلك العناصر طويلة أو قصيرة أو متوسطة الأجل وهذا ما يطلق عليه بالهيكل المالي وهذا ما يميزه عن هيكل رأس المال الذي يشمل فقط على مصادر طويلة الأجل، ويجب على المؤسسة اختيار المزيج المناسب لمصادر التمويل المختلفة التي تسمى بأموال الملكية والأموال المقترضة حيث يعد الهيكل المالي أكثر المفاهيم تعقيدا في اتخاذ القرارات إلا أنه لا يزال من أهم القرارات التي تهتم بها المؤسسة ولها أهمية بالغة لما له من تأثير على مختلف النشاطات.

فقد اختلفت مصادر التمويل باختلاف الهدف الذي تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، فهناك مصادر داخلية وأخرى خارجية، كما أنه يوجد مصادر تمويل للأموال خاصة والديون.

وقد ظهرت عدة نظريات حاولت ولا زالت تحاول تفسير مشكلة اختيار الهيكل المالي، واختلاف وجهات النظر بين مؤيد ومعارض، وإمكانية تحقيق هيكل تمويلي أمثل للمؤسسة الاقتصادية ولازال الباحثين في جدل كبير مع المختصين في حقل الإدارة المالية وعدم حيازة أي نظرية على الإجماع.

وحاولنا التطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث رئيسية حيث نتناول في كل بحث ما يلي:

**المبحث الأول:** هيكل رأس المال (جانب الخصوم، مستوى القروض والمديونية).

**المبحث الثاني:** نظريات الهيكل التمويلي الأمثل.

**المبحث الثالث:** نسب الهيكل المالي، تكلفة الأموال والرفع المالي.

**المبحث الأول: هيكل رأس المال (جانب الخصوم، مستوى القروض والمديونية)**

تكمن مهمة الإدارة المالية في كيفية الاختيار بين البدائل التمويلية المتعددة حسب ظروفها الخاصة وتكلفة كل بديل من عناصر الهيكل المالي، حيث يرتبط الأداء المالي الجيد للمؤسسة على قدرتها في تشكيل التوليفة المثلى من هذا الهيكل، وتحديد كذلك الاحتياجات المالية للمؤسسة والتي تشمل الاحتياجات المالية الطويلة أو قصيرة الأجل، تمويل بالدين والملكية.

**المطلب الأول: ماهية الهيكل المالي والعوامل المؤثرة فيه.**

يعتبر الهيكل المالي من أهم جوانب التي يهتم بها أصحاب المصالح داخل المؤسسة من مساهمين ومسيرين، لما لها من تأثير على استقرار المؤسسة من الجانب المالي، وضمان عدم تعرضها للإفلاس، وعليه في هذا المطلب سنتعرف على مفهوم والعوامل المؤثرة في الهيكل المالي.

**الفرع الأول: مفهوم الهيكل المالي.**

لا بد علينا من التفرقة بين مفهومين للتمويل في المؤسسة، وهما الهيكل المالي وهيكل رأس المال.

**أولا: مفهوم الهيكل المالي Financial Structure.**

يعرف الهيكل المالي للمؤسسة على أنه: "هيكل مصادر التمويل أو جانب الخصوم وحقوق الملكية فيكشف الميزانية العمومية"[1].

ويعرف أيضا بأنه: "يتكون من جميع أشكال وأنواع التمويل سواء ملكية أو اقتراض، وأيضا سواء من مصادر قصيرة أو طويلة الأجل"[2]. وبالتالي عرف الهيكل المالي على أساس مصادر التمويل التي تمول المؤسسة بها نشاطها من أموال قصيرة وطويلة الأجل والأموال المقترضة والممتلكة.

**ثانيا: مفهوم هيكل رأس المال Capital Structure .**

يمثل هيكل رأس مال المؤسسة جزء من هيكلها المالي، إذن هو تركيب للأموال المملوكة للمؤسسة (رأس المال، الاحتياطات، الأرباح المحتجزة) والقروض طويلة الأجل كجزء من التركيب المالي ومصدرا مهما من مصادر تمويل المؤسسات الكبيرة. يتعلق كذلك بمصادر التمويل طويلة الأجل والدائمة كالديون طويلة الأجل والأسهم العادية والممتازة، الأرباح المحتجزة، ويستبعد جميع أنواع الائتمان قصيرة الأجل.

[1] عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، **الإدارة المالية المتقدمة**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009، ص349.

[2] عبد الغفار حنفي، رسمية زكي فرياقص، مرجع سابق، ص128.

إن هدف المدير المالي عند اتخاذه للقرارات التمويلية هو التوصل إلى ذلك المزيج التمويلي الذي يعظم إجمالي القيمة السوقية للمؤسسة، هذا الهدف يتفق مع هدف تعظيم ثروة المساهمين وفي حالة الوصول إلى هذا المزيج نكون بصدد ما يعرف بالهيكل المالي الأمثل[1].

**الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في الهيكل المالي.**

تقوم المؤسسة بتحديد تركيبة لرأس المال وهي عبارة عن نسب مزيج التمويل المرغوب فيه من قبل الإدارة الذي يتحقق عند تعظيم قيمة سهم المؤسسة في السوق المالي، هذه التركيبة تتأثر بعناصر تتمثل فيما يلي:

**1. نمو المبيعات:**

إذا كانت مبيعات المؤسسة تزداد وتنمو بمعدلات عالية (10%فما فوق) فان المؤسسة هنا تستطيع تمويل نموها معتمدة على الدين لأنها تستطيع تعظيم عائد المساهمين دون خوف من تراجع المبيعات.

**2. استقرار المبيعات:**

توجد هناك علاقة مباشرة بين استقرار المبيعات وأرباح المؤسسة والتمويل بالدين، فكلما كانت أرباح ومبيعات المؤسسة أكثر استقرارا كلما استفادت المؤسسة من رافعة التمويل أكثر وبمخاطر أقل. إن استقرارية المبيعات والأرباح توسع الطاقة الاستيعابية على الاقتراض للمؤسسة ويمكنها من تحمل نسب المديونية أكثر[2].

**3. درجة المنافسة:**

إن درجة المنافسة التي تعمل بها المؤسسة تعتمد على استقرارية أرباحها، فكلما زادت حدة المنافسة السعرية بين المؤسسات كلما انحصر هامش الربح مما يحد من استطاعة المؤسسة على الاقتراض لانخفاض مقدرتها على خدمة الديون والتي من أحد مقاييسها عدد مرات تغطية الأرباح للفائدة المدفوعة.

**4. بنية الموجودات:**

توجد علاقة بين بنية الموجودات والطاقة الاستيعابية للدين في المؤسسة، فتكون نسبة الموجودات الثابتة إلى إجمالي الموجودات مرتفعة مقارنة بالطاقة الاستيعابية تكون أقل وهذا يؤدي إلى أن نسبة التكاليف الثابتة إلى إجمالي التكاليف مرتفعة هذا يعتب أن المؤسسة تتميز بدرجة تشغيل عالية وأرباحها حساسة جدا لأي تغير صغير في المبيعات.

[1] محمود صبح، **الإدارة المالية طويلة الأجل**، كلية التجارة جامعة عين الشمس، الطبعة 2000، ص181.

[2] عاطف وليم أندراوس، **التمويل والإدارة المالية للمؤسسات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006، ص404.

**5. موقف إدارة المؤسسة اتجاه الخطر:**

إذا كانت إدارة المؤسسة تتجنب الخطر بدرجات عالية، فإنها لن تلجأ إلى التمويل بالدين إلا ضمن حدود ضيقة، والعكس صحيح وهذا سعيا وراء تعظيم الأرباح.

**6. موقف المؤسسات التمويلية اتجاه الخطر:**

لا شك في أن موقف المؤسسات التمويلية اتجاه الخطر هو العامل الأهم في تحديد نسبة المديونية المثلى للمؤسسة[1].

**المطلب الثاني: محددات الهيكل المالي**

يتأثر قرار المؤسسة في اتخاذ الهيكل المالي بعدة محددات نلخصها فيما يلي:

**الفرع الأول: حجم المؤسسة:**

حجم المؤسسة يزيد من قدرتها على التوسع بالاقتراض[2]، وقد أثبتت الدراسات أن لحجم المؤسسة تأثير على نسبة الاقتراض داخل الهيكل المالي، وقد قدمت هذه الدراسات أنه يوجد علاقة ايجابية بين حجم المؤسسة والمديونية، أولهما أن احتمال الإفلاس تنخفض في المؤسسات ذات الحجم الكبير، وأن المؤسسات الكبيرة تملك إمكانية أكبر في اللجوء إلى الأسواق المالية، وتستطيع الاقتراض بشروط أيسر[3]، على عكس المؤسسات صغيرة الحجم تعتمد على التمويل المقترض بشكل أساسي[4].

وبما أن حجم المؤسسة يلعب دور كبير في مقدرته على الاقتراض أو الاعتماد على المصادر الداخلية، فهنا الحجم يظهر ضمن العوامل التي لها أثر على نسبة الاستدانة وهو السبب الذي يجعل المؤسسات الصغيرة تتجه أكثر إلى الاقتراض قصير الأجل[5].

---

[1] محمد أيمن عزت الميداني، **الإدارة التمويلية في الشركات**، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن الظهران، 1993، ص 578.

[2] محمد صالح الحناوي، **الإدارة المالية والتمويل**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2000، ص270.

[3] يوسف قريشي، اليأس بن ساس، **خصائص ومحددات الهياكل التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، مداخلة في إطار الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي17و18 أفريل، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2006، ص433.

[4] محمد صالح الحناوي، مرجع سبق ذكره، ص265.

[5] هاجر عدوي، **محددات الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء"**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2011، ص108.

أما فيما يخص المؤسسات الكبيرة فإنها كبيرة الحجم لأنها تتعرض لمخاطر أقل وهو ما يزيد من الأموال المقترضة ويوجد علاقة بين حجم المؤسسة ونسبة الافتراض ولكن نسبة ضعيفة[1].

أما فيما يخص المؤسسات الكبيرة فإنها كبيرة الحجم لأنها تتعرض لمخاطر أقل وهو ما يزيد من الأموال المقترضة ويوجد علاقة بين حجم المؤسسة ونسبة الافتراض ولكن نسبة ضعيفة.

**الفرع الثاني: هيكل الأصول (الضمانات)**

يأثر هيكل الأصول بأشكال مختلفة على قرار اختيار المؤسسة لمصادر تمويلها، أي أنه يتدخل في تحديد بنية هيكلها التمويلي، فكلما كانت الأصول الملموسة التي يمكن استخدامها كضمان لأهمية المؤسسة، كلما كان المقرضون على استعداد لمنح قروض أكثر.[2]

فالمؤسسات التي لديها طلب على منتجاتها مؤكد إلى حد كبير، تستخدم قروض طويلة الأجل المكفولة بالضمانات معينة بدرجة كبيرة وهذا راجع إلى أن أصولها تعيش لفترة طويلة، ومن ناحية أخرى فان الشركات التي تكون أغلبية أصولها من ذمم ومخزون، تعتمد بصفة أساسية على قروض قصيرة الأجل، وتتوقف قيمتها على استمرار الشركات في تحقيق الأرباح.

**الفرع الثالث: المردوديات**

إن تأثير معدل مردودية المؤسسة على نسبة الاستدانة بالهيكل المالي كان محل اهتمام العديد من النظريات المفسرة للسلوك التمويلي، فارتفاع مستوى المردودية يعطي للمؤسسة قدر أكبر من المرونة في تغطية التزاماتها المالية[3].

فالمؤسسة تلجأ إلى الاستدانة في حالة عدم كفاية مواردها الداخلية والمتمثلة في المردودية. أولا في التمويل الذاتي ثم القروض وفي الأخير إصدار أسهم من أجل استثمارها، فالمؤسسات أكبر مردودية تعتمد على التمويل الذاتي بشكل كبير، ومن ذلك نستنتج أن هناك علاقة عكسية بين المردودية والمديونية[4].

وللمرودية مفهومان الأول من وجهة نظر المؤسسة قدرتها على تحقيق الأرباح، أما الثاني من وجهة نظر المساهمين أي قدرة المؤسسة على تعويض المساهمين.

---

[1] يوسف قريشي، **سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " دراسة ميدانية"**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، ص198.

[2] محمد شعبان، **اختيار الهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس، 2010، ص89.

[3] تبر زغود، مرجع سابق ذكره، ص115.

[4] يوسف قريشي، مرجع سبق ذكره، ص ص191، 190.

**الفرع الرابع: معدل النمو**

تكمن قيمة المؤسسة وثروة مالكيها في القيمة الحالية للفوائد التي تنشئها الأصول الموظفة من جهة ونموها من جهة أخرى[1]، فالمؤسسات التي تملك إمكانيات عالية في النمو تكون لديها احتياجات تمويل كبيرة وهذا يدفعها إلى الاستدانة بالمقام الأول، حيث أن النمو يعد مؤشر عن الصحة المالية للمؤسسة وبالتالي قدرتها على السداد لالتزاماتها المستقبلية.

**الفرع الخامس: عمر المؤسسة**

يلعب العمر دورا هاما في إمكانية تمويلها، إذ تؤدي المدة الزمنية التي تكون فيها المؤسسة جيدة إلى استفادتها أكثر من نيل مصداقية الجهات الممولة، على عكس المؤسسات الناشئة والتي ليس لها ماضي بين وضعها المالي وسلوكها الاقتصادي[2] فهنا تلجأ هذه المؤسسات إلى الاقتراض بسبب ضعف مواردها الذاتية عند مرحلة الانطلاق وصعوبة لجوئها إلى السوق المالية (طرح الأسهم) وهذا راجع إلى ارتفاع تكاليف الإصدار[3].

[1] محمد شعبان، مرجع سبق ذكره، ص90.

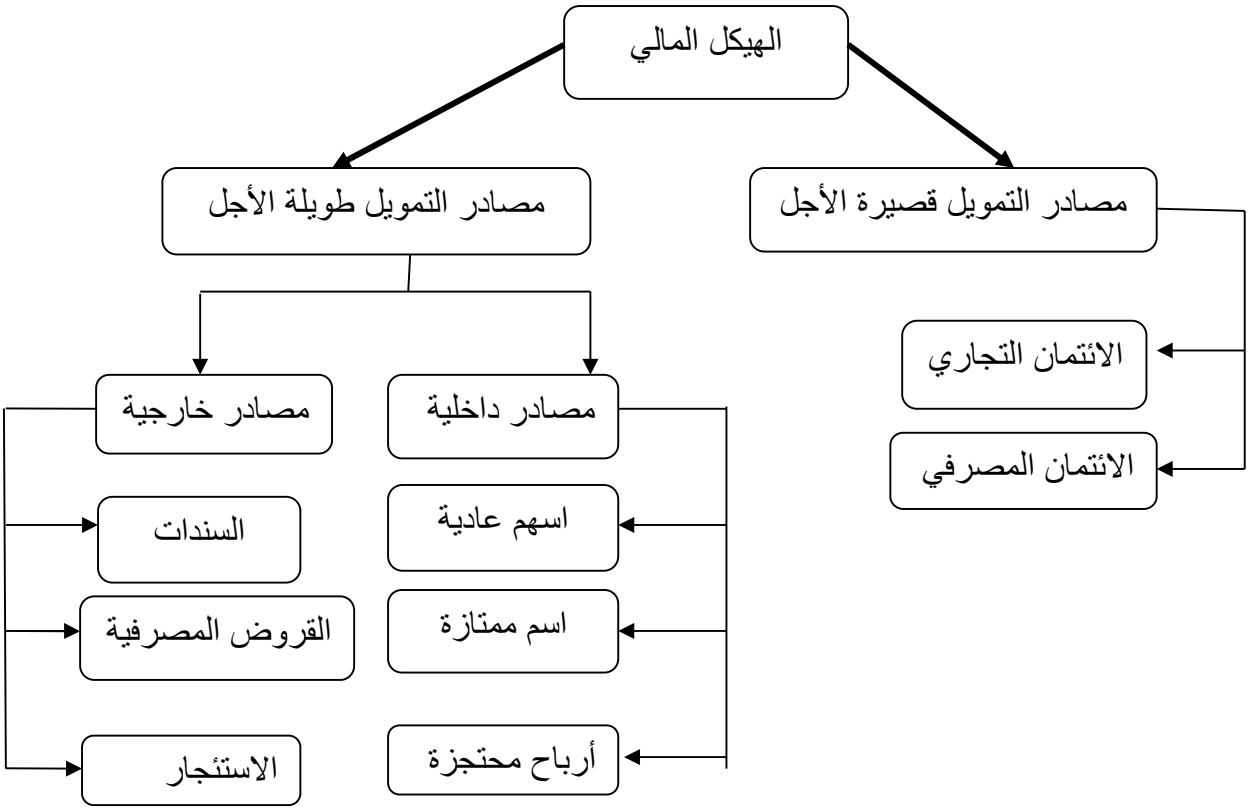
[2] عبد الوهاب دادن، **الجدول القائم حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد السابع، 2009، ص325.

[3] تبر زغود، **محددات سياسة التمويل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة،2009، ص124.

**المطلب الثالث: مكونات الهيكل المالي**

يتكون الهيكل التمويلي من مصادر التمويل طويلة الأجل وأخرى قصيرة الأجل والشكل الموالى يوضح ذلك:

**الشكل رقم(2-1): مكونات الهيكل المالي**




**المصدر: عدنان تايه النعيمى، ياسين كاسب الخرشة، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان،2007، ص 139.**

**الفرع الأول: مصادر التمويل المملوكة طويلة الأجل.**

يمكن القول بشكل عام أن الهيكل المالي لمعظم المؤسسات يتضمن حقوق الملكية (التمويل الممتلك) وتنشأ هذه الحقوق بشكل أساسي من المبالغ النقدية التي يقدمها المالكين لشراء الأصول للبدء بنشاط المؤسسة وسنتطرق إلى مصادر داخلية وأخرى خارجية

**أولا: مصادر داخلية** تتكون من الأسهم العادية، الأسهم الممتازة والأرباح المحتجزة.

### 1. الأسهم العادية

#### أ تعريف الأسهم العادية

تمثل صكوكا متساوية القيمة وتشكل جزء من رأس المال للمؤسسة وهي بذلك تعد بمثابة سند ملكية في شركات المساهمة والتوصية بالأسهم، وتعتبر هذه الأسهم من مصادر التمويل طويلة الأجل[1]، وتطرح للاكتتاب العام ولها قابلية على التداول وغير قابلة للتجزئة من قبل حاملها ولا تستحق الدفع في تاريخ محدد.

للسهم العادي ثلاث قيم: قيمة اسمية، قيمة دفترية، وقيمة سوقية، تتمثل القيمة الاسمية في القيمة المدونة على قيمة السهم وعادة ما يكون منصوص عليها في عقد التأسيس. القيمة الدفترية فتتمثل في قيمة حقوق الملكية التي تتضمن الأسهم الممتازة مقسومة على عدد الأسهم العادية المصدرة، أما القيمة السوقية تتمثل في قيمة السهم في سوق رأس المال وقد تكون أكثر أو اقل من القيمة الدفترية أو الاسمية[2]، وفي الأخير القيمة التصفوية تتمثل في حصة السهم من القيمة التصفوية لكل موجودات الشركة وهذا بعد تسديد الالتزامات وحقوق الدائنين (قروض، سندات).

#### ب حقوق حملة الأسهم العادية

- الحق في الأرباح الموزعة.
- الحق في الحصول لحملة الأسهم على حقوقهم عند تصفية المؤسسة.
- الأولوية عند شراء الأسهم الجديدة التي تصدرها المؤسسة.
- الحق في التصويت.

#### ت مزايا وعيوب الأسهم العادية

**مزايا الأسهم العادية:** تتميز الأسهم العادية بخصائص ايجابية وأخرى سلبية تتمثل في:

- المؤسسة غير ملزمة برد قيمة السهم في تاريخ محدد مما يعطي مرونة للمؤسسة بعدم الدخول في التزامات محددة.
- إن التمويل بإصدار أسهم بعد توسع لحقوق الملكية هذا يخفض من مخاطر الرافعة المالية.

[1] عاطف وليم أندراوس، مرجع سابق، ص369.

[2] إبراهيم الكراسنة، **إرشادات في تقييم الأسهم والسندات**، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي، يوليو2005، ص5.

- لا يمثل إصدار الأسهم العادية التزام على الشركة بدفع مبالغ محددة أو تاريخ استحقاق لها.

**عيوب الأسهم العادية**

- احتمال فقدان السيطرة على الإدارة بسبب التبادل السريع للأسهم ودخول مساهمين جدد.
- ارتفاع التكلفة التي تتحملها المؤسسة.

**2. الأسهم الممتازة**

**أ تعريف الأسهم الممتازة:**

يطلق على الأسهم الممتازة بالأوراق المالية الهجينة لأنها تجمع في خصائصها بين الأسهم العادية والسندات وتظهر طبيعة الهجينة للسهم الممتاز عندما نحاول تصنيفه بالنسبة للسندات والأسهم العادية، يتعين دفعها قبل أن يحصل حملة الأسهم المالية على أرباحهم[1].

**ب حقوق حملة الأسهم الممتازة**

- لا يحق بالتصويت في مجلس الإدارة.
- حق في الحصول على الأرباح قبل حملة الأسهم العادية.
- يكون لها دائما قيمة الإصدار على عكس الأسهم العادية.

**ت أنواع الأسهم الممتاز:**

- أسهم ممتازة قابلة للاستدعاء[2].
- أسهم ممتازة قابلة للتحويل إلى أسهم عادية.
- أسهم ممتازة قابلة للإعادة.

**ث مزايا وعيوب الأسهم الممتازة**

**مزايا الأسهم الممتازة:**

- إصدار هذه الأسهم لا يؤثر على السيطرة في المنظمة وذلك لانعدام حقها في التصويت.
- لا تحتاج المؤسسة إلى رهن أصولها عند إصدار الأسهم الممتازة.
- لا تحمل موعد استحقاق محدد.

---

[1] As wath D amondarn, **Pratique De la Finance D'entreprise**01Ere Edition, Groupe De Boeck, Bnixelles, 2010, p269.

[2] علي عباس، **الإدارة المالية**، الطبعة الأولى للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص280.

**عيوب الأسهم الممتازة:**

- التزام المؤسسة بدفع أرباح محددة سنوية.
- تعتبر تكلفة إصدار الأسهم الممتازة أكبر من تكلفة إصدار السندات.
- لا يجوز خصم الأرباح الموزعة على حملة هذه الأسهم من ضريبة الدخل.

**3. الأرباح المحتجزة**

**أ تعريف الأرباح المحتجزة:**

تمثل مصدرا داخليا هاما يستخدم لتمويل الاحتياجات المالية طويلة الأجل للمؤسسة وتمثل ذلك الجزء من الأرباح الذي يتم الاحتفاظ به داخل المؤسسة لغرض إعادة استثماره[1].

**ب مزايا وعيوب الأرباح المحتجزة:**

**مزايا الأرباح المحتجزة من وجهة نظر المؤسسة:**

- كلفة الأرباح المحتجزة كمصدر للتمويل قليلة مقارنة مع غيرها.
- لا تحتاج إلى رهن موجوداتها.
- كلما تراكمت الأرباح المحتجزة أكبر كلما زاد استخدامها في تمويل موجوداتها.

**عيوب الأرباح المحتجزة:**

- لا يستحسن استخدام الأرباح المحتجزة كمصدر للتمويل بشكل متكرر.
- قد يتعذر على المؤسسات المساهمة المبتدئة للاستفادة من هذا المصدر.
- يتطلب على المؤسسة إصدار أسهم مجانية مقابل احتجاز أرباح المساهمين مما يزيد من تكلفة استخدام هذا المصدر[2].

[1] محمدصالح الحناوي وآخرون، **أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة المالية**، دار الجامعات المصرية، مصر، ص ص 434، 435.
[2] علي عباس، مرجع سابق، ص ص 281، 282.

**الفرع الثاني: مصادر التمويل المقترضة طويلة الأجل**

تسعى المؤسسات إلى تعبئة الموارد المالية من مصادر متعددة وبأشكال مختلفة وفق الظروف السائدة في الأسواق المالية وكذلك طبيعة هيكل رأس المال الخاص بالمؤسسة وتوجهات إدارتها بشأن تحمل المخاطرة ويجب أخذ تلك الرغبات والتفضيلات بعين الاعتبار، فان تمويل المقترض هو من مصادر التمويل الأساسية في المؤسسات ومن بين هذه المصادر نذكر:

**أولا: مصادر خارجية** وتتكون من السندات، القروض المصرفية والاستئجار.

**1. السندات**

**أ تعريف السندات:**

السند عبارة عن "قرض طويل الأجل يستحق الدفع في أوقات محدودة ويحمل سعر فائدة ثابت، وتلتزم المؤسسة بدفع قيمة السند عند الاستحقاق بالإضافة إلى دفع الفوائد السنوية"[1]، ويجب على المؤسسة أن ترفع من القيمة الاسمية للسند كاملة عند الاستحقاق ويختلف السند عن القروض بأن يباع إلى فئات سواء للجمهور العادي أو المؤسسات أيضا، ويمكن بيع السند إلى شخص آخر أو مؤسسة قبل تاريخ استحقاقه ولكن بسعر أقل من قيمته عند الاستحقاق[2].

**ب أنواع السندات:**

توجد عدة أنواع من أهمها نذكر:

- **سندات قابلة للاستدعاء**

تحدث حينما تنخفض أسعار الفائدة السائدة في السوق عن سعر الفائدة على السند بعد بيع السندات المصدرة، وفي هذه الحالة قد ترغب المؤسسة المقترضة المصدرة للسندات في استعجال استحقاق السندات أي استدعائها واستبدالها بإصدار سندات أخرى بأسعار فائدة أقل من الأسعار القديمة[3].

---

[1] Bererand Jacquillat, Bruno Solnik, Marchés Financiers : **Gestion De Portefeuille Et Des Risques** ; Dunod02 Eme Edition, Paris, 1996, p14.

[2] عبد الوهاب يوسف أحمد، **التمويل وإدارة المؤسسات المالية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص85.

[3] عاطف وليم اندراوس، مرجع سبق ذكره، ص 382 .

➢ **السندات القابلة للتحويل لأسهم**

تعطي السندات القابلة للتحويل لأسهم حامليها الحق في مبادلتها بعدد محدد من الأسهم عند أي وقت وفي المقابل هذه الميزة تصدر السندات بأسعار فائدة أقل من السندات العادية ويتم التحويل على أساس معدل التحويل أو سعر التحويل[1].

➢ **السندات المضمونة**

تسمى أيضا بسندات الرهن فهي تصدر شرط الرهن بعض الموجودات في المؤسسة، ولا يحق لهذه الأخيرة المالكة التصرف بهذه الموجودات المرهونة إلا بعد إطفاء قيمة السندات.

➢ **السندات غير المضمونة**

هي عبارة عن سندات طويلة الأجل غير مكفولة برهن موجودات معينة ويعتمد إصدار هذه السندات على طبيعة موجودات المؤسسة وقوتها الائتمانية، وبناء عليه لا تصدر إلا عن المؤسسات قوية جدا حيث هذه المؤسسات تكون غير راغبة أن تضع موجوداتها كضمان لديونها كشركات التأمين...الخ. إذا يعتبر من أكثر الأنواع خطورة على حامله، وهذا لا يعني في حالة إفلاس الشركة أو تصفيتها إلى افتقاد حق الأولوية في استرجاع أمواله.

➢ **سندات الدخل**

يشترط في هذا النوع بتحقيق المؤسسة للأرباح، فإذا حققت المؤسسة الربح فان حامل السند يحصل على فائدة أعلى من سعر الفائدة الثابت على السندات الأخرى، وهو أكثر خطورة من وجهة نظر حامله.

**ت مزايا وعيوب السندات**

**مزايا السندات**

**من وجهة نظر حملة السندات**

- يعتبر السند أقل أنواع الاستثمارات خطورة.
- يحصل حامل السند على دخل مضمون ومؤكد وثابت.

[1] علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 272.

**من وجهة نظر المؤسسة التي أصدرت السندات**

- الفوائد التي تدفعها لحاملي السندات تخصم من الضرائب التي تدفعها الحكومة باعتبارها نفقات تتحملها المؤسسة.
- غالبا ما تكون كلفة السند أقل من كلفة غيره من أدوات الدين الأخرى.

**عيوب السندات:**

**من وجهة نظر المؤسسة**

- تخصص المؤسسة سنويا مبالغ ضخمة على السندات مما يؤثر على سيولتها.
- عادة ما تكون غير قادرة على سداد الدين أو دفع الفوائد عليها مما يعرضها لخطر الإفلاس أو التصفية.

**الفرع الثاني: القروض المصرفية طويلة الأجل**

**أولا: تعريف القروض المصرفية**

تعد إحدى مصادر التمويل المتاحة طويلة الأجل والتي تمنح مباشرة من الجهاز المصرفي كالمصارف وتكون مدتها أكثر من سنة ويتم انتقال الأموال بواسطتها من المقرض إلى المقترض، وفقا لشروط هي:[1]

**ثانيا: شروط القروض المصرفية[2]**

- قيمة القرض ومعدل الفائدة المستحق عليه وتاريخ استحقاقه.
- الرهانات أو الضمانات المرتبطة بالقرض.
- فترة السماح المرتبطة بالقرض والجدول الزمني لسداد أعباء القرض.
- أوجه الاستخدام التي سيخصص لها القرض.

**ثالثا: مزايا وعيوب القرض المصرفي**

لا تختلف عن السندات لكن تتميز القروض بالسرعة والمرونة باعتبارها ناتج لمفاوضات مباشرة دون أي وسيطين المقرض والمقترض، وتتصف القروض بخاصية المرونة.

[1] دريد كمال أل شيب، **مقدمة في الإدارة المالي المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007، ص ص 218،221.

[2] عاطف وليم اندراوس، مرجع سبق ذكره، ص386.

**الفرع الثالث: الاستئجار**

**أولا: تعريف الاستئجار**

الاستئجار هو " عقد يلتزم بموجبه المستأجر بدفع مبالغ محددة بمواعيد متفق عليها لمالك أصل من الأصول لقاء انتفاع الأول بالخدمات التي يقدمها الأصل المستأجر لفترة معينة". إن تاريخ استحقاق عقد الإيجار أقل من مدة حياة الأصل، وقيمة دفعات الاستئجار هي عموما أكثر من السعر الحالي للأصل. وفي نهاية مدة حياة الاستئجار الأصل يعود المؤجر حيث يقوم ببيعه أو إعادة استئجاره لأخر[1].

**ثانيا: أنواع الاستئجار**

**1. الاستئجار التشغيلي**

يطلق عليه أحيانا بتأجير الخدمات لأنه يوفر للمؤسسة خدمتي التمويل والصيانة، أي هو استئجار خدمات الأصل دون أن ينتهي ذلك بتملكه ولا تكون عقود التأجير دائمة بل من حق المستأجر إنهاء عقد الإيجار قبل انتهاء مدته[2].

**2. التأجير المالي**

هو ذلك التأجير الذي يتم بموجبه إطفاء كامل قيمة الأصل المؤجر خلال فترة العقد، ويسمى بالتأجير الرأسمالي لأن إجمالي دفعات الإيجار المتفق عليها تغطي كامل تكلفة الأصل مع عائد مناسب على رأس المال المستثمر.

**3. البيع والاستئجار**

وفقا لهذا الأسلوب تقوم المؤسسة التي تملك أصولها ببيعها ثم تعقد اتفاقا في نفس الوقت باستئجار هذه الأصول لمدة معينة، ويمثل هذا النوع من التمويل بديلا جيدا للقروض المضمونة بالأصول.

**4. الاستئجار المقرون برافعة التمويل**

لقد تطور هذا النوع حديثا لتمويل الموجودات التي تتطلب إنفاقات رأسمالية كبيرة، ويتضمن تدخل طرف آخر إضافة إلى المؤجر والمستأجر والجهة الممولة، وبموجب هذا العقد يستلم البائع (المستأجر) الثمن المدفوع له من قبل المشتري(المؤجر) حالا، وفي الوقت نفسه يحتفظ البائع (المستأجر) بحق استعمال هذا الأصل.

---

[1] Aswath Damodaran, **Finance d'entreprise** : Théorie Et pratique, 01e Edition, Groupe De Boeek, Bruxelles, 2010 , p58.

[2] دريد كمال أل شيب، مرجع سبق ذكره، ص 412.

**ثالثا: مزايا وعيوب التمويل بقرض الإيجار**

**1. مزايا التمويل بواسطة قرض الإيجار**

- يقدم قرض الإيجار تمويلا كاملا لقيمة الأصل من الآلات والمعدات بنسبة 100 % وهذا مالا يوفر عادة في أساليب التمويل الأخرى.
- لا يتطلب بواسطة قرض الإيجار تجميد رأس المال العامل وبهذا يوفر السيولة الأزمة لاستعمالات أخرى ذات فائدة ولعل هذه الميزة تبدو أكثر أهمية.
- يستعمل خلال المرحلة الأولى من حياة المؤسسة وذلك عندما تكون إمكانيات المؤسسة المالية محدودة حاجتها إلى الأموال كبيرة نسبيا.

**2. عيوب التمويل بقرض الإيجار**

- قد يؤدي فقدان أو تلف الأصل أو الموارد المستأجرة نتيجة سوء الاستعمال في الموقع إلى تحمل المؤسسة لتكاليف مالية جديدة قد لا تؤخذ في الحسبان من قبل المؤجر.
- عدم إلزام المؤسسة المستأجرة بالدفع عند حلول الآجال المحددة، مما قد يؤدي إلى زيادة مخاطر عدم التسديد بالنسبة للمؤجرة في نفس الوقت ارتفاع تكاليف المؤجر عن التسديد في الآجال المحددة، قلة الشركات التي تقوم بتأمين المخاطر.

**الفرع الثالث: مصادر التمويل قصيرة الأجل**

توجد في مصادر التمويل قصيرة الأجل أيضا تكلفة تتحملها المؤسسة لقاء الاستفادة من هذه المصادر، إلا أن بعضها قد يكون مجاني إذا استفادت المؤسسة بالميزات المقدمة ضمن بنود الائتمان، وسوف نعرض كل من الائتمان الايجاري والمصرفي.

**أولا: الائتمان التجاري**

**1.تعريف الائتمان التجاري**

هو عبارة عن تمويل قصير الأجل يمنحه المورد إلى المشتري عند شراء بضاعة بقصد إعادة بيعها أو استخدامها كمادة أولية لإنتاج بضاعة مصنعة، ويحتاج المشتري إلى هذا النوع من التمويل في حالة عدم كفاية رأس المال العامل[1].

والهدف من الائتمان التجاري هو تلبية الاحتياجات من مصادر خارجية في حالة عدم إمكانية الحصول على القروض المصرفية مع توفر الرغبة عند المورد لبيع البضاعة بالأجل أو لانخفاض تكلفة هذا الائتمان.

**2.أنواع الائتمان التجاري.**

**أ الحساب الجاري (الائتمان التجاري المجاني):**

هو من أسهل أشكال الائتمان التجاري كونه يتميز بالبساطة وعدم تعقيد الإجراءات الخاصة بمنحه، إذ يتم منح الائتمان بعد التأكد من توفر الحساب الجاري لدى العميل وكونه يتمتع بملاءة مالية جيدة وسمعة في السوق وقدرة على التسديد[2].

**ب أوراق الدفع أو الكمبيالات (الائتمان التجاري المكلف):**

هي وثيقة مالية يتعهد بموجبها محررها القيام بتسديد مبلغ البضاعة الموردة إليه في تاريخ محدد، وتعتبر هذه الوثيقة دليل قانوني على مديونية العميل للمورد لا يمكن إنكارها، إذ يتم استخدام الكمبيالات أو السند الاذني لإثبات عملية البيع على الحساب.

**ثانيا: الائتمان المصرفي**

**1. تعريف الائتمان المصرفي:**

ويقصد بالائتمان المصرفي في هذا الصدد القروض قصيرة الأجل التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك، ويأتي هذا النوع من الائتمان في المرتبة الثانية بعد الائتمان التجاري وذلك من حيث درجة اعتماد المؤسسة عليه كمصدر للتمويل قصير الأجل، ويتميز الائتمان المصرفي بأنه أقل تكلفة من الائتمان التجاري في الحالات التي

[1] Jonathan Berk, Peeter Demazro, Edition Française Dirigée Par Gunther Capelle-Blancad, Nicolas Couderc , **Finance D'entreprise**.. pearson Education , France, 2008, page863.

[2] طارق الحاج، **مبادئ التمويل**، الطبعة الأولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص37.

تفشل فيها المؤسسة من الخصم، كما يعتبر مصدر لتمويل الأصول الدائمة للمؤسسات التي تعاني صعوبات في تمويل تلك الأصول من مصادر طويلة الأجل.

يضاف إلى ذلك انه أكثر مرونة من الائتمان التجاري، إذ أنه يأتي في صورة نقدية وليس في صورة بضاعة، غير أنه أقل مرونة منه من ناحية أخرى، ذلك انه لا يتغير تلقائيا مع تغير حجم النشاط[1].

**المبحث الثاني: نظريات الهيكل التمويلي الأمثل**

بدأت الدراسة حول الهيكل المالي بالتبلور بشكل علمي مع بداية الخمسينات عندما ظهرت أول نظرية في هذا المجال التي أصبحت تعرف الآن بالنظرية التقليدية للهيكل المالي، ثم تلتها باقي النظريات، حيث تنصب اغلبها محول إمكانية وجود هيكل مالي أمثل، إذ يقصد بأمثلية الهيكل المالي مدى إمكانية اختيارها لنسبة تمويل معينة بين كل من الأموال الخاصة والديون، بالشكل الذي يؤدى إلى تدنئة تكلفة رأس المال إلى أقصى حد ممكن، وبالتالي تعظيم قيمة المؤسسة. ومن ثم نطرح السؤال التالي: **هل يوجد هيكل مالي أمثل؟** وللايجابية عليه سوف نتطرق فيما يلي بشيء من التفصيل من هذه النظريات.

[1] منير إبراهيم هندي، مرجع سابق، ص533.

**المطلب الأول: نظرية التقليدية للهيكل المالي**

يجيب الكلاسكيون عن السؤال السابق ب "**نعم**"، لأن تكلفة الأموال الخاصة أعلى من تكلفة الاقتراض إذ أن المخاطر المتأتية من التمويل الذاتي أعلى من المخاطر الناجمة عن الإستدانة، ومن جهة أخرى تكلفة الإقتراض والتي تندرج ضمن المصاريف المالية لها خاصية اقتصادية في الضريبة ، ويبرز ذلك في تخفيض الوعاء الضريبي لحساب الضريبة على الأرباح ،بينما عوائد رأس المال الناجمة عن التمويل الذاتي لا تتميز بتلك الخاصية لكنها تأتي بعد حساب النتيجة ،وبالتالي فان الديون تعمل على تخفيض تكلفة رأس المال[1].

ورغم ارتفاع تكلفة الأموال الخاصة بزيادة نسبة الاقتراض فان تكلفة الأموال الكلية تنخفض لأن الانخفاض في تكلفة الاقتراض يفوق الارتفاع في تكلفة الأموال الخاصة ويستمر هذا الانخفاض في تكلفة الأموال حتى بلوغ نسبة الاقتراض إلى حد معين، ثم تأخذ في الارتفاع التدريجي من جديد وسبب ذلك أن الانخفاض في تكلفة الأموال الناجم عن زيادة القروض لم يعد يفوق الارتفاع في تكلفة الأموال الناجم عن ارتفاع تكلفة الأموال الخاصة، ذلك أن الزيادة نسبة الاقتراض أدت إلى ارتفاع تكلفة الأموال الخاصة بمعدلات اكبر من معدلات انخفاض تكلفة الناتجة عن زيادة نسبة الاقتراض[2]

وقد بنيت النظرية التقليدية على أساس مجموعة من الفرضيات أهمها[3]:

- توزيع الأرباح داخل المؤسسة يكون قبل الضريبة.
- خطر الاستغلال الذي تتحمله المؤسسات ثابت حتى في حالة القيام باستثمارات جديدة.
- توقعات العوائد من طرف المساهمين معروفة ومتجانسة.
- في حالة تغير نسبة: الأموال المقترضة/الأموال الخاصة، فان مورد التمويل الجديد يتم اللجوء إليه من أجل التقليل من المصدر الأخر.
- المؤسسة تعمل في محيط تنعدم فيه الضرائب ولا توجد تكاليف المعاملات.

ويمكن توضيح المنظور الكلاسيكي بيانيا كما يلي:

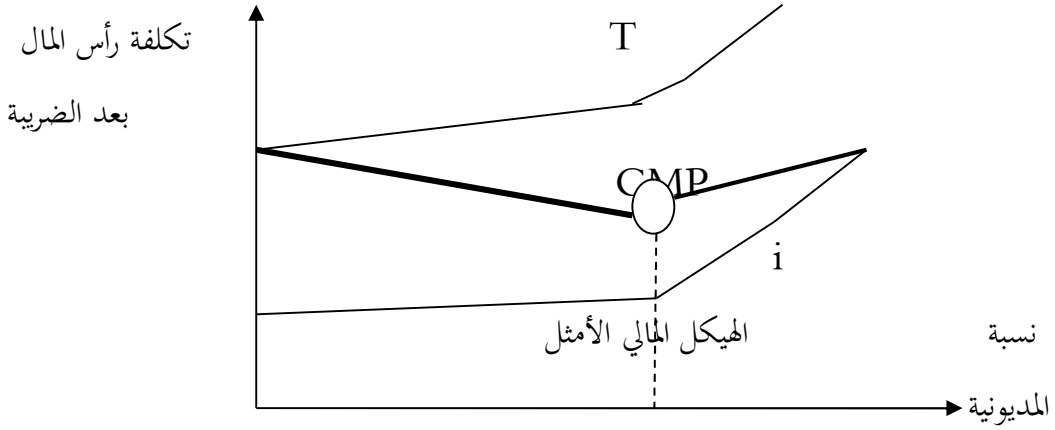
---

[1] دادن عبد الغاني، وآخرون، **مداخلة بعنوان دور تكلفة رأس المال في اتخاذ قرار تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة والرفع المالي كإستراتيجية للنمو الداخلي**، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، الجزائر،2003، ص4.

[2] منير إبراهيم الهندي، **الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل**، منشاة المعارف، الإسكندرية، 1998، ص187.

[3] Alain capiez, **éléments de gestion financière**, 4 ème édition, Masson, France: 1995, p153.

**الشكل رقم(:2-2) الهيكل المالي الأمثل حسب المنظور الكلاسيكي**




**Source**: **Josette Peyrard**, **Analyse financière avec exercices Vuibert**, **8ème édition**, **France**: **2000**, **p333**.

وما يلاحظ من الشكل أن تكلفة رأس المال (CMP) تتناقص طالا أن تكلفة الاستدانة(i)والتي تمثل سعر الفائدة منخفضة، بعدها تمويل إلى الثبات إلى حد ما ثم تتزايد.

بالتحليل السابق خلص أصحاب النظرية التقليدية إلى وجود هيكل مالي أمثل عند أدنى نقطة لتكلفة التمويل أين تصل قيمة المؤسسة إلى أقصاها. هذه النظرية تم التدليل عليها عن طريق نظرية أثر الرافعة ونظرية الربح الصافي، وللتوضيح أكثر سوف نتعرض لكل نظرية على حدي فيما يلي:

**الفرع الأول: أثر الرافعة والمخاطر المالية:**

من بين العوامل المحددة لمستوى الأداء في المؤسسة هي هيكل التمويل بالرغم من أن دور هذا الهيكل معقد ومحل جدل كبير، فتحليل اثر الرافعة يسمح بإعطاء مقاربة أولية لهذه الإشكالية، فحسب هذا التحليل يمكن للمديونية أن يكون لها تأثيران مزدوجان بحسب العلاقة بين تكلفة المديونية ومردودية الأصول فيكون تأثيرها ايجابي إذا كانت مردودية الأصول كافية كما يمكن أن يكون تأثيرها سلبي إذا كانت تكلفتها مغطاة بمردودية كافية [1].

ولأجل ذلك سنتعرف في البداية على المخاطر المالية وكيفية نشوءها داخل المؤسسة لأن الرفع المالي يعتبر مقياس للمخاطر التي ينطوي عليها الاعتماد على مصادر التمويل ذات الدخل الثابت، ثم نستعرض بعدها فكرة الرفع المالي.

[1] FRANK J . FABOZZI & PAMELA P. PETERSON, **Financial management & analysis**, **Second édition**, wiley finance, United States, 2003, P : 591.

**أولا: المخاطر المالية**

يتميز نشاط المؤسسة بمستوى من المخاطر تعرف بمخاطر الأعمال أو مخاطر النشاط وهي عبارة عن التغير في النتيجة الاقتصادية المرتبطة بطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة أو عملياتها الرئيسية في وقت لا تتحمل المؤسسة أي دين، ولا يقبل المساهم بهذه المخاطر إلا إذا كان له في المقابل تعويض كافي، وفي المقابل نجد أن المؤسسة لكي تقوم بمزاولة نشاطها لا بد لها من موارد مالية كافية من بينها التمويل بالاستدانة الذي يفرض عليها الالتزامات الثابتة، تتمثل عادة في فوائد وأقساط القروض حيث على المؤسسة دفع هذه المبالغ مهما كانت محصلة نشاطها، إضافة إلى إلزامية هذه التكاليف فان دفعها يسبق مكافئة الأموال الخاصة الأمر الذي ينخفض من الدخل المتاح للمساهمين كما أن اعتماد المؤسسة على الاستدانة، بشكل كبير من شأنها تحميل مخاطر إضافية وهي المخاطر المالية التي تضاف لمخاطر الأعمال، وذلك ما ينتج عنه مطالبة المساهمين بمعدل عائد أكبر يتناسب مع مستوى المخاطر المحتملة[1].

إذ يمكن تعريف المخاطر "على أنها التذبذب في صافي الربح بعد الضريبة أي التذبذب في العائد المتاح للملاك (حملة الأسهم العادية)، بسبب استخدام مصادر التمويل ذات التكلفة الثابتة المتمثلة في فوائد القروض وتوزيعات الأسهم الممتازة، فإذا كان للدين ميزة زيادة المردودية المالية أو مردودية الأموال الخاصة عن طريق تحويل الثروة من المقرضين إلى المساهمين عندما تكون مردودية الاستغلال اكبر من تكلفة الديون، فان لها عيب بزيادتها للمخاطر بالنسبة للمساهمين عن طريق جعلها للمردودية عرضة للتذبذب [2] .

**ثانيا: مفهوم أثر الرافعة والصياغة الرياضية لها**

يقوم مبدأ أثر الرافعة المالية على مبدأ بسيط فهي نتاج المكافئة المخصصة لرأس المال الخارجي عن المؤسسة فإذا كانت مردودية أصول المؤسسة تتجاوز التكاليف المالية المدفوعة للمقرضين يكون هذا الفائض في فائدة المساهمين وبالتالي يكون هنا أثر الرافعة ايجابي، أما في الحالة العكسية إذا كانت هذه المردودية غير كافية لتغطية التكاليف تنخفض مردودية المساهمين ويصبح هنا أثر الرافعة سلبي.

إذ أن أثر الرافعة يفسر معدل مردودية الأموال الخاصة بدلالة معدل مردودية الأصول الاقتصادية وتكلفة الدين.[3]

---

[1] CORPORAT FINANCE , P : 480,481.

[2] منير إبراهيم هندى، مرجع سابق، ص 128.

[3] FRANK J . FABOZZI & PAMELA P. PETERSON, OpCit, P 591.

نعرف الفرق بين مردودية الأموال الخاصة والمردودية الاقتصادية بأنه أثر رافعة المديونية الذي يفسر كيف يمكننا أن نحقق مردودية أموال الخاصة تكون أعلى من مردودية مجمل الأموال المستثمرة التي نعبر عنها بالمردودية الاقتصادية.

ومن ملاحظاتنا السابقة نستنج العلاقة التالية:

العلاقة :D / CP تسمى الرافعة المالية والعلاقة :( Ré – I ) D / CP)، تسمى بأثر الرافعة فيكون لدينا :

مردودية الأموال الخاصة= المردودية الاقتصادية(t-1 ) +اثر الرافعة المالية (t-1)

حسب هذه العلاقة يمكن تصور ثلاث حالات:

- معدل المردودية الاقتصادية للمؤسسة أكبر من تكلفة الديون، أثر الرافعة يلعب دورا ايجابيا.
- المردودية الاقتصادية للمؤسسة مساوية لتكلفة الاقتراض، مستوى المديونية لا يؤثر على مردودية الأموال الخاصة وبالتالي لا يؤثر على قيمة المؤسسة.
- المردودية الاقتصادية أقل من تكلفة الاقتراض ينعكس أثر الرافعة فتكون مردودية الأموال الخاصة ضعيفة والمديونية كبيرة مما ينخفض في قيمة المؤسسة.

مما تقدم يتضح أن لحجم استدانة المؤسسة تأثير على مردودية الأموال الخاصة الأمر الذي يستدعى البحث عن حجم أمثل للاستدانة يمكنها من تحمل اقل التكاليف والمخاطر مما يؤثر بالإيجاب على عائد الأموال الخاص وكذا القيمة السوقية للمؤسسة.

**الفرع الثاني: نظرية الربح الصافي:**

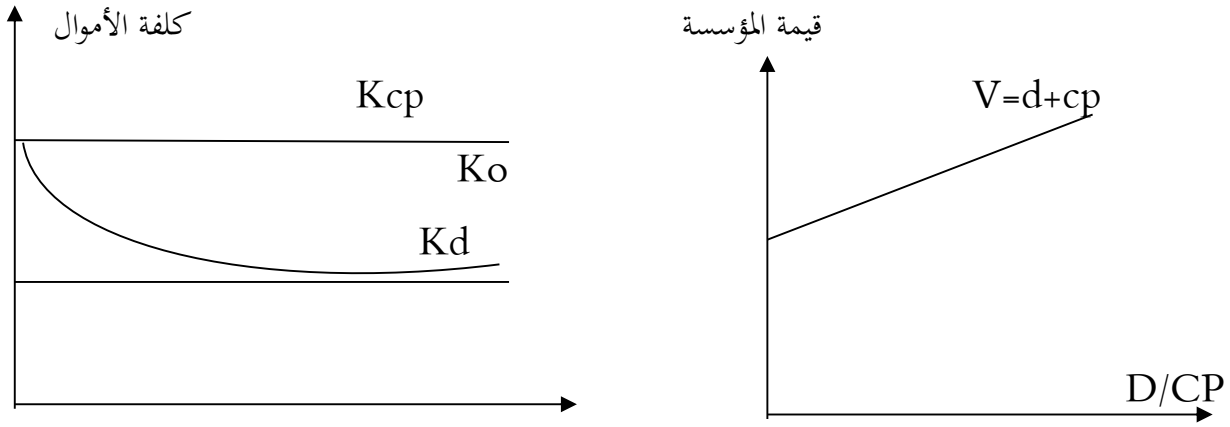
بالنسبة لنظرية الربح الصافي تكلفة الاستدانة Kd وتكلفة الأموال الخاصة Kcp لا يتغيران عند تغير نسبة الاستدانةD /CP داخل الهيكل التمويلي للمؤسسة، وبالتالي فات معدل العائد الذي يطلبه ملاك السندات و معدل الفائدة على السندات أن يتغير بتغير نسبة الاقتراض داخل الهيكل المالي. وطالما أن تكلفة الاقتراض اقل من تكلفة الأموال الخاصة، فان الاعتماد على الاقتراض في التمويل بنسبة أكبر من الأموال الخاصة يؤدى إلى انخفاض التكلفة الكلية للأموال وبالتالي ارتفاع قيمة المؤسسة وذلك حسب المعادلة التالية:[1]

[1] ELIE COHEN, **Gestion financière de l'entreprise et développement financier**, édition UREF, Parie, 1991, P 235.

$$V=Y/Ko.....(1)$$

ويمكن تصوير العلاقة بين نسبة الاستدانة وتكلفة الأموال بيانيا في ظل نظرية صافي الربح حسب الشكل الموالي:

**شكل رقم(2–3): العلاقة بين نسبة الاستدانة تكلفة الاموال وقيمة المؤسسة طبقا لنظرية صافي الربح**




**Source**: **Elie Cohen**, **Gestion Financière de l'entreprise et développement financier**, **édition UREF**, **parie**,**19991**

يتضح من الشكل أن تكلفة الأموالKo تنخفض كلما زادت نسبة الاستدانة وتستمر هذه التكلفة في الانخفاض إلى أن تصل إلى أدناها وتصبح مساوية لتكلفة أموال الاقتراض، بحيث أن انخفاض تكلفة الأموال يعنى ارتفاع قيمة المؤسسة فان أفضل هيكل تمويلي بحسب هذا المدخل هو ذاك الذي يتضمن أكبر نسبة ممكنة من القروض ويتحقق الهيكل المثالي عندما يتم تمويل المؤسسة بالكامل عن طريق الديون[1].

[1] محمد صالح الحناوى، نهال فريد مصطفى، رسمية زكي قرياقص، **أساسيات الإدارة المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005,ص431.

**المطلب الثاني: نظرية انعدام الهيكل المالي الأمثل (نظرية مودكليانى وميلر)**

هذا المنظور على ما يسمى بنظرية أرباح الاستغلال الذي تولد عنها أعمال كلا من Miller & Modigliani، حيث نميز هنا بين مرحلتين في تصور هذا النموذج الذي يعتمد على نظرية السوق المالي البحث، لذلك تسمى نظريتهما أيضا بنظرية "السوق المتوازنة"[1]. وتعتبر هذه النظرية أبرز الانجازات في دراسات التمويل، إذ تنفى هذه النظرية أي النظرية أي علاقة للهيكل المالي بالقيمة السوقية للمؤسسة، وذلك يعنى إن القرار التمويلي لا يرتبط بانخفاض القيمة السوقية للمؤسسة، وإنما يحدده القرار الاستثماري فقط وقد جاءت هذه النظرية على شكل مقترحين، ظهر أولهما في العام 1985 وظهر الثاني في العام 1963. يرى هذان الاقتصاديان أنه لا وجود لهيكل مالي أمثل، حيث أن تكلفة رأس المال وقيمة المؤسسة مستقلتان عن هيكلهما المالي، ففي ظل تواجد سوق مالية كفؤ، وغياب الجباية يوجد تكافؤ بين مختلف أنماط التمويل، وقد بنيت نظريتهما على ما يسمى ب:"التحكيم"[2]. نميز في هذه النظرية بين حالتين: حالة وجود الضرائب وحالة عدم وجودها، حيث أن هذه الأخيرة تعتبر وهمية.[3]

**الفرع الأول: حالة عدم وجود الضرائب**

ويقوم هذا المقترح على مجموعة من الافتراضات النظرية البحتية أهمها:[4]

- وجود سوق تتمتع بالمنافسة الكاملة، وتحكم تصرفات المتعاملين فيها المنطق الاقتصادي الرشيد.
- يتمتع المتعاملون في هذه السوق بالمعرفة الجيدة والكاملة لأوضاع السوق بسبب توفر المعلومات لهم جميعا في الوقت نفسه.
- ليس هناك أية ضرائب على الأرباح الناجمة عن التعاملات في السوق.
- ليس هناك تكاليف لعقد الصفقات التي تتم في السوق وتنفيذها.
- يتصور جميع المتعاملين في السوق توقعات متماثلة بخصوص مستقبل أداء الأسهم.

[1] يوسف قريشي، مرجع سابق، ص126.

[2] دادان عبد الغاني وآخرون، مرجع سابق، ص5.

[3] Jean barreau, Jacquline delahye, **gestion financière**, 10ème édition, Dunod, France , 2001, P, 157.

[4] Denis babusiaux, **décision d'investissement et calcul économique dans l'entreprise**, édition economica et technip, France: 1990, p 431.

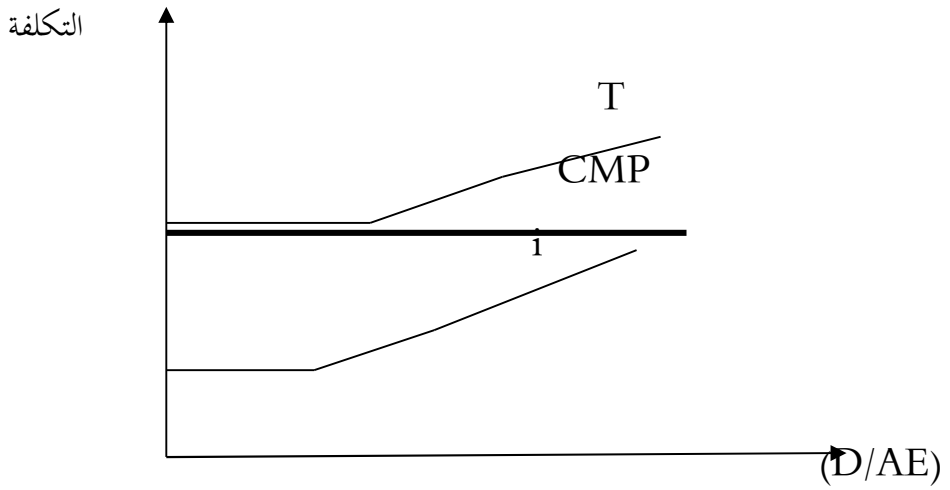
وقد استخلص هذا المقترح من خلال استخدامه للبراهين الرياضية، إلى استنتاج مفاده أن المؤسسات المتماثلة في كل أنشطتها وتتمايز في هياكل تمويلها، تتساوى في القيمة السوقية وبالتالي لن يؤثر الرفع المالي على القيمة السوقية للمؤسسات، كما ذهبت إلى ذلك النظرية التقليدية.

ويجدر بنا في هذا الصدد أن نشير إلى أن الاقتصاديان السابق ذكرهما قاما بإجراء دراسة على مؤسستين متماثلتين ولهما نفس البيانات المالية، إلا أنهما مختلفتان من حيث الهيكل المالي، لكنهما متماثلتان فيما يتعلق بمجموع الديون والأموال الخاصة، أي لهما نفس الحجم من الأصول الاقتصادية.[1]

فيبرهن هذان الاقتصاديان على أن قيمة المؤسسة مستقلة عن هيكلهما المالي، وبأنه إذا كان هناك اختلاف في قيمتي المؤسستين محل الدراسة، فان المساهمين في رأس مال المؤسسة المعتمدة للاستدانة سيرون أنه من فائدتهم بيع أسهمهم واستبدالهما بأسهم المؤسسة الأخرى التي لا تعتمد الاستدانة، مما يؤدي إلى ضرورة في الأخير إلى التماثل في قيمتهما[2]. وهذا ما أدى بهما فعلا إلى استخلاص النتيجة التالية:

أنه لا يؤثر الهيكل المالي للمؤسسة في قيمتهما، كما أن التكلفة الوسيطية المرجحة لرأس المال ثابتة مهما كانت طبيعة الهيكل المالي[3]، والمنحنى البياني الموالى يبين ذلك:

**الشكل رقم(2-4): استقلالية تكلفة رأس المال عن الهيكل المالي**




**Source**: **Pierre Vernimmen**, **Finance d'entreprise**, **Dalloz**, **3eme édition**, **France**: **1998**, **P**, **492**.

[1] Pierre Vernimmen, **Finance d'entreprise**, Dalloz, 3eme édition, France: 1998, P 490.

[2] Jean barreau, Jacquline delahye, op cit, p 158.

[3] دادن عبد الغاني، وآخرون، مرجع سابق، ص6.

**الفرع الثاني: حالة وجود الضرائب**

يبنى الاقتصاديين إجابتهما دائما على تجربة المؤسستين كما ذكرنا سبقا، ويضيفان هذه المرة فكرة حساب التدفقات السنوية التي سيستفيد منها الأشخاص الممولون أو المقرضون لكلتا المؤسستين، والجدول التالي يوضح ذلك:

**الجدول رقم(2-1): مقارنة بين مؤسستين متماثلتين في جميع البيانات المالية ما عدى الهيكل المالي**

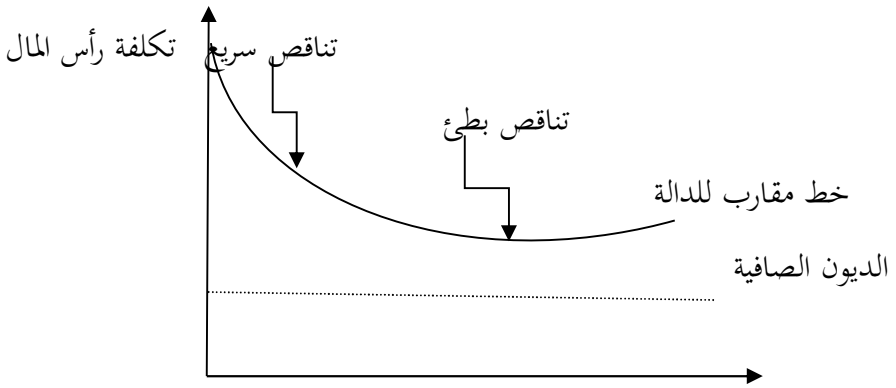
| العناصر | المؤسسة E1 | المؤسسة E2 |
|---|---|---|
| النتيجة الاقتصادية<br>المصاريف المالية(الفوائد)<br>النتيجة قبل الضريبةIS ذات المعدلO | **R**<br>**-**<br>**R(1-O)** | **R**<br>**DI**<br>**( R-Di) ( 1-O)** |
| الأرباح القابلة للتوزيع<br>*للمساهمين<br>*للمقرضين | **R(1-O)** | **( R-Di) ( 1-O)**<br>**Do/R(1-O)+Di*O** |

**Source: Jean barreau, Jacquline delahye, gestion financière, 10eme édition, Dunod, France : 2001, P 158.**

يسمى المقدار D.O بالاقتصاد في الضريبة المحقق عن طريق الاقتراض خلال فترة لا نهائية، والنتيجة أنه في حالة الخضوع للضريبة على الأرباح (وجود ضرائب) فان قيمة المؤسسة المعتمدة للمقترض تتساوى مع قيمة نفس المؤسسة في حالة عدم اعتمادها على الاقتراض، مضافا إليها مقدار الاقتصاد في الضريبة الناجم عن فوائد الديون وبالتالي فان قيمة المؤسسة المعتمدة على الاقتراض تفوق قيمة المؤسسة التي لا تعتمد على الاقتراض وتتأثر بوجود عنصر الاقتصاد في الضريبة ،مما يؤدي إلى وجود تفاوت في كل من قيمتهما في سوق الأموال الخاصة، في مردوديتيهما المالية وبالتالي الاختلاف في تكلفة رأس المال، فعلى عكس هذه الأخيرة فانه يمكن وضع حد أدنى معين لحجم القروض.و الدالة الموالية تفسر ذلك:[1]

[1] دادان عبد الغاني وآخرون، مرجع سابق، ص.7

**الشكل رقم(2-5): تكلفة راس المال المتناقصة**




**المصدر:دادن عبد الغني وآخرون، مداخلة بعنوان دور تكلفة رأس المال في اتخاذ قرار التمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة والرفع المالي كإستراتجية للنمو الداخلي، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الاقتصاديات المغاربية، الجزائر، 2003، ص7.**

وعليه إن تكلفة رأس المال هي دالة متناقصة، حيث ترتفع كلما قل حجم القروض والعكس صحيح.

وبالتالي يمكننا تلخيص النظرتين السابقتين في الجدول التالي:

**الجدول رقم(2-2): ملخص المنظوران الأساسيان لإمكانية وجود هيكل مالي أمثل للمؤسسة**

| النظرية | | النتيجة |
|---|---|---|
| الكلاسيكية | | يوجد هيكل مالي أمثل يجعل تكلفة رأس المال ادني ما يمكن أن يعمل على تعظيم قيمة المؤسسة. |
| MODIGLIANI MILLER & | انعدام الضرائب | لا وجود لهيكل مالي أمثل. |
| | وجود الضرائب | ▪ قيمة المؤسسة المعتمدة على الاقتراض تفوق قيمة المؤسسة التي لا تعتمد على الاقتراض.<br>▪ لا يوجد حد ادني لتكلفة رأس المال، لكن يمكن وضع حد ادني للاقتراض. |

**Source: Jean barreau, Jacquline delahye, op cit, p, 150**

يمتد موضوع اختيار الهيكل المالي للمؤسسة إلى أبعد مما سبق، حيث انه في ظل الأسواق المالية، وظهور أشكال حديثة للتعامل في الأوراق المالية (اكتشاف وتطور ما يعرف باسم الأسواق المشتقة والآجلة)، أصبح لهذا الموضوع علاقة وطيدة بما يسمى باختيارات الشراء والبيع، ومن ثم أصبحت النظريات السابقة حول أمثلية الهيكل المالي تاريخية.

فيرى الكاتب " Pierre Verniimmen" أن الهيكل المالي هو نتيجة لعدة تسويات معقدة، لذلك فهو يحدد مجموعة من العوامل لاختيار المؤسسة لهيكلها المالي طالما لا يوجد هيكل مالي أمثل وهي:[1]

- محاولة الاحتفاظ بمرونة مالية، بمعنى عدم كون المؤسسة مجبرة باختيار معين مستقبلا جراء قرار اتخذته سلفا.
- الأخذ في الحسبان الخصائص الاقتصادية للقطاع الذي تنتمي إليه المؤسسة ومدى تطوره.
- وضعية المساهمين فيما يتعلق بعنصر المخاطرة(التفاؤل/التشاؤم)
- وجود فرص أو قيود.

**المطلب الثالث: نظرية التوازن**

تنطلق هذه النظرية من أعمال Myres 1984 وقد عرفت هي الأخرى مرحلتين في إعدادها:[2]

المرحلة الأولى: أو ما يعرف ب Trade-off statique حيث تم إدخال تكلفة الإفلاس Le coût de faillite على نموذج Modigliani & Miller ووصلت إلى تحديد معدل مديونية أمثل.

المرحلة الثانية: والتي عرفت تعديلا في هذا النموذج بالأخذ بعين الاعتبار تكلفة الوكالة وعلاقتها تقود إلى صنفين من التكاليف: تكاليف وكالة الأموال الخاصة التي تولدت على المراقبة التي يمارسها المساهمين على المدراء من اجل التخفيف من سلوكهم الانتهازي، وتكاليف وكالة الديون المرتبطة بالمراقبة التي سيضطلع بها الدائنين على مدى انضباط المساهمين والمديرين. وكان الطرح كالاتى:

**الفرع الأول: تكلفة الإفلاس**

تتعرض المؤسسة التي يتكون هيكلها المالي من أموال خاصة وقروض لمخاطر الإفلاس، وهي مخاطر لا تتعرض لها مؤسسة مماثلة غير أن هيكلها المالي يتكون من أموال خاصة فقط، وسببها فشل المؤسسة في سداد قيمة القرض والفوائد في تواريخ الاستحقاق. والإفلاس هو قيام مؤسسة ببيع أصولها من اجل أداء التزاماتها المترتبة عليها من خلال الحصول على القروض وبالتالي فالقروض ترفع من الخطر المالي للمؤسسة.[3]

---

[1] دادن عبد الغانى، وآخرون، مرجع سابق، ص ص 8 ،9.

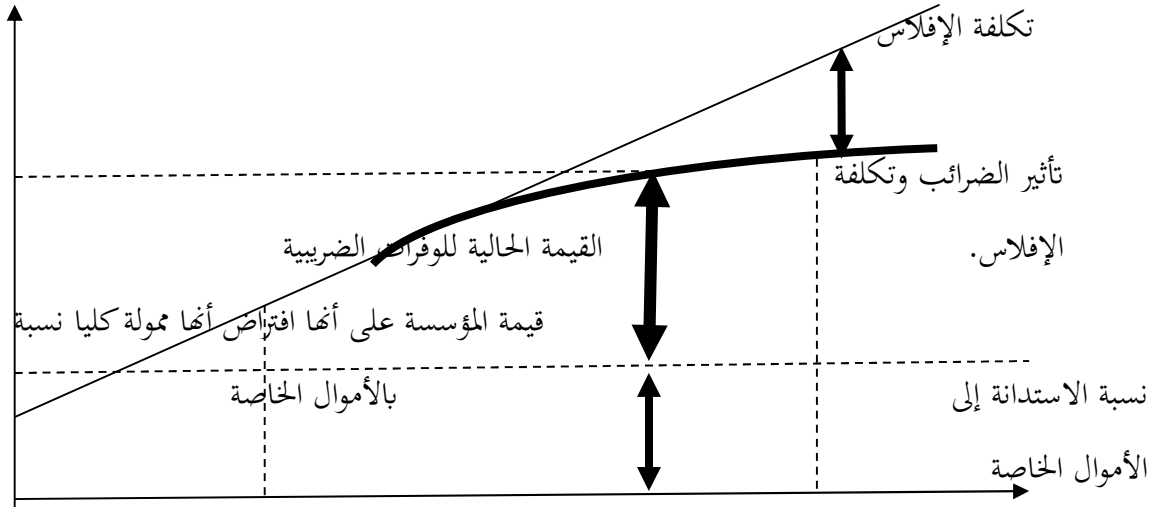
[2] Eric Molay, , La Structure financière du capital : test empiriques sur le marché français, Revue finance contrôle stratégie , édition économica , volume 8 , Issue 4 , 2005 ,p98.

[3] رفاع توفيق، **محددات اختيار الهيكل التمويلي للمؤسسة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزائر، 2001، ص119.

ويترتب على الإفلاس مجموعة التكاليف تسمى تكاليف الإفلاس، وهي تتكون من مجموعتين: الأولى تكاليف مباشرة (تكاليف إدارية، مالية) والثانية تكاليف غير مباشرة (تكاليف الصور أي المصداقية المالية والتجارية وتكاليف ضياع الفرصة).

فإذا أخذنا كل من الضريبة وتكلفة الإفلاس فسوف تأخذ تكلفة الأموال اتجاها أخر، حيث انه من البداية تأخذ تكلفة الأموال في الانخفاض المستمر حتى تصل نسبة الاستدانة إلى النقطةX وحينئذ تستمر في الانخفاض لكن بمعدل اقل من ذي قبل، وعندما تصل نسبة الاستدانة إلى النقطة Yتبدأ تكلفة الأموال في الارتفاع.[1] وذلك ما بينه الشكل التالي:

**الشكل رقم(2–6): العلاقة بين نسبة الاستدانة إلى الأموال الخاصة وبين تكلفة الأموال**




**المصدر: اليأس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي، دار وائل للنشر، الأردن،2006، ص379.**

من خلال الشكل نرى انه عندما كانت نسبة الاستدانة أقل من لم تكن هناك تكلفة للإفلاس ومن ثم فان تكلفة الأموال خضعت فقط لتأثير الضريبة مما ترتب عليه انخفاض مضطرد في تلك التكلفة.وبدأت تكلفة الإفلاس في الظهور بعد النقطة Xإلى أن حجم هذه التكاليف كان اقل من الوفورات الضريبية التي صاحبت زيادة نسبة الاستدانة الأمر الذي أدى إلى إسرار انخفاض تكلفة الأموال وإن كان ذلك بمعدل اقل إلى أن وصلت نسبة الاستدانة إلى النقطةY ففي هذه النقطة ازدادت حدة تكلفة الأموال نحو الارتفاع، وعليه يمكن القول أن النسبة المثالية للاستدانة إلى الأموال الخاصة (الهيكل المالي الأمثل)في ظل وجود تكلفة الإفلاس، تتحدد بالنقطة Yالتي عندها كانت تكلفة الأموال في حدها الأدنى[2].

[1] الياس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي**، دار وائل، الاردن،2006، ص379.

[2] الياس بن ساسي، يوسف قريشي، المرجع السابق، ص ص 379 ،380.

**الفرع الثاني: تكلفة الوكالة**

يعد الملاك الطرف الرئيسي ويعرفون بأصحاب المصلحة الرئيسية في الاستمرار وبقاء المؤسسة، الأمر الذي يدعوا إلى موائمة أهداف الإدارة التي يصبوا إليها الملاك.

وبالاعتبار الإدارة الجهاز الذي يتخذ ويبني القرارات المالية المهمة في حياة المؤسسة، فمن البديهي أن تؤثر هذه القرارات حتما بشكل أو أخر في مصالح الملاك، وعليه يرى الملاك أن تكون القرارات المستهدفة تصبوا إلى حماية أملاكهم نحو بر الأمان.حيث أن علاقة الوكالة هي عقد يقوم بموجبه شخص يدعى "الموكل" باللجوء إلى شخص أخر يدعى "الوكيل"، من أجل القيام بمهمة معينة نيابة عنه وباسمه.[1] فتقترح هذه النظرية تفسير سلوك مختلف المتعاملين المعنيين بتمويل المؤسسة، مثل المدراء، الملاك أو المساهمون، المقرضون، والمدينون بشكل عام ومحاولة ملاحظة تأثير سلوكهم على تحديد هيكل التمويل، وتنطلق هذه النظرية من فرضيتين: أولا ليس بالضرورة أن تكون أهداف المدراء ولملاك متطابقة، ثم إن المتعاملين ليسوا متساويين في الحصول على المعلومة المتعلقة بالمؤسسة ومحيطها.

ولا شك أن تقديم المؤسسة على شكل مجموعة عقود ناتجة عن لجوء الملاك لإبرام عقدين رئيسيين أولهما توكيل مسيرين إجراء على إدارة شؤون المؤسسة، وثانيهما العقد المبرم مع الدائنين الذين تلجأ إليهم المؤسسة لتغطية احتياجات التمويل لديها. وبما أن الإدارة تعد وكيلا على تسيير المؤسسة، فمن المفترض أن يقوم المدراء بالعمل وفق مصالح موكليهم لكن في الواقع عادة ما يلجئون إلى محاولة تعظيم ثرواتهم الشخصية هذه الوضعية تولد تكاليف تسمى بتكاليف الوكالة والتي تعبر عن المصاريف الإضافية الواجب دفعها للتأكد من حسن تأدية الوكلاء للمهام الموكلة إليهم[2] ويمكن تصنيف هذه التكاليف إلى ثلاث هي:[3]

[1] المرجع السابق، ص 381.

[2] Théorie institutionnelles et gouvernance: gouvernance d'entreprise , théorie des coûts de transaction , théorie de l'agence , des analyse et des recherches 21/01/2017, http://gouvernance.canalblog.com/archives/2005/03/06/362065.htp

[3] دبلة فتاح، بن عيشي بشير، **حوكمة الشركات كأداة لضمان صدق المعلومة المالية والأنظمة المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق**، مداخلة، جامعة محمد خيضر ، بسكرة ، ص3.

**أولا: تكاليف المراقبة**

وهي مجموع التكاليف التي يتحملها الموكل من أجل التحقق من أن تسيير الوكيل منسجم مع هدف تعظيم منفعته أي التكاليف التي تنجم عن تتبع ورصد الوكيل لدفعه بأن يعمل لتحقيق مصلحة موكله.

**ثانيا: تكلفة الالتزام أو البرهنة**

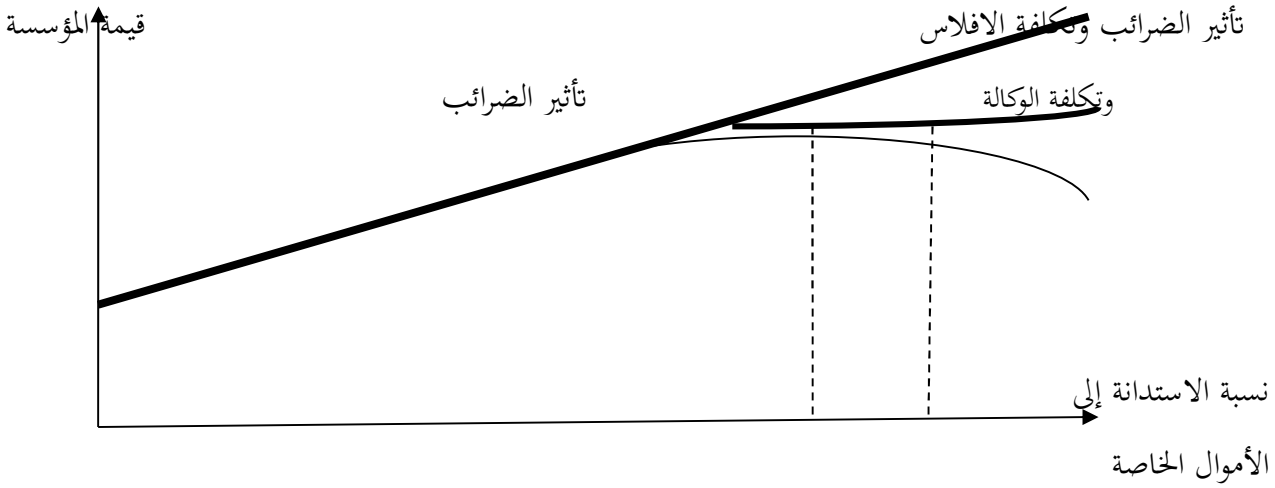
مجسدة في المصاريف التي يجندها الوكيل من اجل التدليل على نوعية سلوكه لموكله من خلال المؤشرات التي يظهرها الوكيل للموكل والتي يعبر له من خلاله على حسن التسيير.

**ثالثا: التكاليف الباقية**

وهي التكاليف الناجمة عن استحالة ممارسة ومراقبة شاملة لتسيير الوكيل، أو بصيغة أخرى هي الفارق بين قيمة الخسائر المحتملة بسبب السلوك غير الرشيد للوكيل من جهة ومجموع تكاليف المراقبة وتكاليف التبرير من جهة أخرى. وبالنظر إلى طبيعة العقود القائمة داخل المؤسسة وكذا التعارض المحتمل بين أطراف هذه العقود، فإننا نميز بين نوعين رئيسين من علاقات الوكالة هي: علاقة الوكالة القائمة بين الملاك والمسيرين من جهة والدائنين من جهة أخرى.

وعليه فان ظهور تكلفة الوكالة إلى جانب تكلفة الإفلاس سوف يؤثر على النسبة المثالية للاقتراض إلى الأموال الخالصة، أي سوف يؤثر على مكونات هيكل التمويل الأمثل، وبالتالي ظهور تكلفة الوكالة سوف يؤدي إلى انخفاض نسبة الأموال المقترضة داخل الهيكل المالي. وهو ما يوضحه الشكل الموالي:

**الشكل رقم(2-7): قيمة المؤسسة في ظل خضوع المؤسسة للضريبة ووجود تكلفة الإفلاس والوكالة**




**المصدر: اليأس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص387.**

حيث يشير الشكل إلى أن النسبة المثلى للاقتراض إلى الأموال الخاصة قد انخفضت من Y إلى X على أن يراعى أن النقطة X هي تلك النقطة التي تتعادل عندها الوفورات الضريبية الناجمة عن الاقتراض مع تكلفة الوكالة، وقبل أن تبلغ نسبة استدانة هذه النقطة تكون الوفورات الضريبية اكبر من تلك التكاليف، أما بعدها يحدث العكس الأخذ بعين الاعتبار الضرائب، المخاطرة المرتبطة بالإفلاس، وتضارب المصالح بين مختلف الأعوان المعنيين بحياة المؤسسة مهد إلى ظهور تحاليل متباينة للهيكل المالي سميت بمجملها "Trade-off"[1].

**المطلب الرابع: النظريات متعددة الأشكال.**

تسمى بالنظرية الحديثة للمؤسسة، وظهرت في منتصف السبعينات، حيث أن أهم التيارات التي تنطوي عليها، نظرة الإشارة ونظرية الالتقاط التدريجي للتمويل. والتي سنتطرق إليهما فيما يلي:

**الفرع الأول: نظرية الإشارة**

يعود الفضل في ظهور هذه النظرية إلى المؤلف Ross سنة 1977 , وتقوم هذه النظرية على قاعدة أساسية وهي عدم التماثل أو تناظر المعلومات الذي يتصف به الأسواق المالية، والواقع أن المعلومات التي تتبنها المؤسسات ليست بالضرورة حقيقية وصادقة، ومن ثم فإن هذه النظرية تنطلق من أنه بإمكان المديرين في المؤسسات الأحسن أداء إصدار إشارات (signaux)، خاصة وفعالة تميزها عن مؤسسات أخرى ذات مستوى أقل من الأداء، وخاصية هذه الإشارات أنه سيكون من الصعب تقليدها من طرف مؤسسات ضعيفة[2].إذن تستند نظرية الإشارة إلى فكرتين أساسيتان هما:

- نفس المعلومة غير موزعة في جميع الاتجاهات، حيث بأنه بإمكان المديرين في مؤسسة ما تهيئة معلومات لا تكون متوفرة لدى المستثمرين.
- حتى وإن كانت تلك المعلومات منشورة ومتوفرة لدى الجميع فإنها سوف لن تدرك ولا تفهم بنفس الأسلوب والطريقة.

تكون الإشارة المستعملة بأشكال عديدة، إذ يمكن أن تكون صورة أو وصفا لتكلفة رأس المال، سياسة توزيع الأرباح، أو اللجوء إلى الأوراق المالية معقدة، أو إلى شروط خاصة في مختلف أشكال التركيب المالي[3].

---

[1] الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 387.

[2] :Aimble Quintart, Richard Zisswiller, Théorie De La Finance , 2e Edition, Mise A Jour Juillet 1990, Gestion Puf, France , P272 .

[3] SAMIRA RIFKI, ABDESSADEQ SADQ, Un essai de synthèse des débats théoriques a propos de la structure financière des entreprises, la revue financière n°= 31, P : 18.

وتعتمد نظرية الإشارة على عدم التماثل في المعلومات المصرح بها من قبل المسيرين في السوق المالي وتتمثل هذه الإشارات في القرارات الهامة: مثل الرفع في رأس المال، مستوى الديون، تعديل الأسهم.....الخ، فهذه الإشارة تعطى دلالة على أن المؤسسة تتمتع بهامش أمان وبإمكانها الاعتماد على الاستدانة والمناورة من أجل تحقيق الأرباح، لكن الإشكال يكمن في مصداقية المعلومات .

تقترح هذه النظرية نموذجا لمحاولة التعبير عن جودة المؤسسة من خلال هيكلها المالي. فيتميز المستثمرون بين كل المؤسسات المتواجدة في السوق ويصنفونها إلى نوعين:

A و B ، المؤسسات من نوعA أحسن أداء من المؤسسات نوع B. ومن أجل تصنيف مؤسسة ما في إحدى الصنفين، يحدد المستثمرون في السوق مستوى حرجا للاستدانة *Dفترى النظرية أن المؤسسات من النوع الجيد لها القدرة على الاستدانة يصل إلى*D والعكس بالعكس[1].

الواقع أن المستثمر بطبيعته ابعد من أن يكون ساذجا في تصديقه لأي معلومة أو إشارة، فهو يستقبل كل إشارة بدرجة معينة من الشك. وعليه لا بد من الإشارة إلى انه:[2]

- يتساءل المستثمر أولا عن الفائدة التي تهدف إليها من جهة الاشارة.
- يحاول فهم صورة الفريق المسير للمؤسسة وسياسته في الاتصال.
- يراعى مراقبة وحكم سلطات البورصة في حالة نشر معلومات غير صحيحة.

تثير هذه النظرية العديد من المشاكل حول التكلفة الحدية للأموال، حيث يتضح أن التكلفة الحدية المتوسطة المرجحة تزداد عندما تلجأ المؤسسة إلى التمويل الخارجي بإصدار وبيع أسهم جديدة بدلا من اللجوء إلى استخدام الأرباح في التمويل، ويرجع الاختلاف بين تكلفة التمويل للمصدرين إلى تكلفة الإصدار[3].

اللجوء إلى هذا النموذج يكون مجديا في السوق المالي متميز بانعدام التناظر في المعلومة الناتجة خاصة من امتلاك هذه الأخيرة من قبل المدراء وبالتالي فخلاصة هذه النظرية أن تركيبة رأس المال مرتبطة بالإشارات الصادرة عن المؤسسة، التي تحمل توقعات حول إدارة المؤسسة في المستقبل [4].

---

[1] الياس بن ساسي، يوسف قريشي، مرجع سابق، ص 392.

[2] دادن عبد الوهاب **تحليل المقاربات النظرية حول أمثلية الهيكل المالي**: الإسهامات النظرية الأساسية، مجلة الباحث، الكترونية، 2006 العدد04، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة، ص112.

[3] عبد الغفار حنفي، **أساسيات التمويل والإدارة المالية**، دار النشر غير مذكورة، مصر، سنة النشر غير مذكورة، ص ص 401، 400.

[4] عدنان تايه ألنعيمي، مرجع سابق، ص451.

**الفرع الثاني: نظرية الإلتقاط التدريجي للتمويل**

يعالج نموذج الرهانات التي تستخدمها المؤسسة في المدى البعيد، والهدف الأساسي الذي يسعى المسيرون إلى تحقيقه هو تعظيم أرباح المؤسسة، وذلك كما يلي[1]:

- عند اختيار المؤسسة للتمويل الذاتي، فإنها تحدد مستوى معين من توزيعات الأرباح وذلك حسب الفرص الاستثمارية الممكنة.
- عند الاعتماد على التمويل الخارجي، فان الأولوية تكون مع القروض، ثم الأموال شبه الخاصة تقع بين الأموال الخاصة والقروض، ثم أخيرا الأسهم وسبب ذلك أن اللجوء إلى التمويل الذاتي حسب مؤسسة تكاليف إصدار الأسهم وتكاليف الوكالة، وحرية التصرف في أي استثمار، وعدم كفاية التمويل الذاتي فان المؤسسة تلجأ إلى القروض، لأن المسيرين على علم بقيمة السهم فهم على علم بالمعلومات المتوفرة في السوق المالي، وأن إصدار أسهم جديدة تكون قيمتها أعلي من القيمة الفعلية، وبالتالي انتقال الثروة إلى المساهمين الجدد. وعليه فان إصدار الأسهم يعتبر مؤشرا سلبا عن وضعية المؤسسة المالية.

وبالتالي يترتب على المؤسسة حجز الأرباح وتأجيل توزيعها قصد إعادة استثمارها من جديد ما حقق للمؤسسة الوقت حول قرار فع رأس المال، الذي يترتب عليه التزامها بدفع الأرباح للمساهمين الجدد وعليه ونظرا للأسباب سابقة الذكر تكون القرارات الهيكل المالي حسب الأولوية كالتالي:

- التمويل الذاتي.
- اللجوء إلى الاقتراض.
- قرار رفع رأس المال.

[1] محمد بوشوشة، **مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة**، مذكرة ماجستير اقتصاد وتسيير المؤسسة، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2007، ص ص69،70.

**المبحث الثالث: نسب الهيكل المالي، تكلفة الأموال والرفع المالي.**

تلجا المؤسسة عادة إلى مصادر مختلفة لتمويل احتياجاتها، وتصنف هذه المصادر وفق المعايير مختلفة، كمصدر الأموال ودرجة الاستحقاق وطبيعة الملكية، وليس من السهل على المؤسسة اختيار إحدى الوسائل التمويلية لأن لكل واحد تكلفة معينة إذ لا يوجد مصدر تمويلي مجاني باستثناء الائتمان الجاري في حالة غياب الخصم النقدي. وعليه ينبغي على المؤسسة دراسة المزايا والقيود التي تترتب عن هذا الاختيار بالموازنة بين العائد والمخاطر. [1]

**المطلب الأول: نسب الهيكل المالي**

تدعى نسب الرفع حيث تقيس المدى الذي ذهبت إليه المؤسسة في اعتمادها على أموال الغير في تمويل احتياجاتها، وتبين الارتباط الموجود بين رأس المال والالتزامات المترتبة عليه. وعليه فان حساب النسب المالية المتعلقة بالمديونية تعتبر في غاية الأهمية بحيث تعرض درجة الخطر المالي الذي يواجه المؤسسة، ويمكن قياسها بالنسب التالية:

**الفرع الأول: نسب التمويل الدائم والتمويل الخاص.**

سنتطرق في هذا الفرع إلى نسبة التمويل الدائم والتمويل الخاص.

**أولا: نسب التمويل الدائم.**

تشير هذه النسبة إلى مستوى تغطية الاستثمارات الصافية بالأموال الدائمة، فهذه النسبة تعتبر صياغة أخرى لرأس المال العامل أو ما يسمى بهامش الأمان وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة التمويل الدائم= الأموال الدائمة / الأموال الثابتة

يكون رأس المال سالب إذا كانت هذه النسبة اقل من الواحد الصحيح، فهذا يدل على أن جزء من الأموال الثابتة مغطى بقروض قصيرة الأجل وتكون المؤسسة في هذه الحالة قد أخلت بشرط الملائمة بين استحقاقية الخصوم وسيولة الأصول [2].

[1] مليكة زغيب، مداخلة بعنوان **تأثير الهيكل المالي على القيمة السوقية للمنشاة**، الملتقى الوطني حول إشكالية تقييم المؤسسات الاقتصادية، جامعة سكيكدة، الجزائر، 2005، ص2.

[2] عقبة قطاف، **أثر التشخيص المالي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2009، ص70 .

**ثانيا: التمويل الذاتي**

وتعتبر هذه النسبة مكملة للنسبة الأولى وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة التمويل الذاتي= الأموال الخاصة / الأصول الثابتة

تقيس هذه النسبة مدى تغطية المؤسسة لأصولها الثابتة بأموالها الخاصة، وإذا جاوزت الواحد فان رأس المال العامل الخاص يكون معدوما أي أن الأصول الثابتة مغطاة بالأموال الخاصة، وأما الديون طويلة الأجل إن وجدت فهي تغطى الأصول المتداولة مكونة بذلك صافي رأس المال العامل. [1]

**الفرع الثاني: نسب الديون إلى رأس المال وإلى اجمالى الأصول.**

سوف نتطرق في هذا الفرع إلى:

**أولا: نسبة الديون إلى رأس المال.**

تظهر هذه النسبة مدى استخدام الديون في المؤسسة مقارنة بحقوق الملكية، وكلما كانت هذه النسبة مرتفعة كلما زادت مطالبات الدائنين مقارنة بحقوق الملكين، فهي في حالة تصفية المؤسسة تزيد من معدل المخاطر. وبالإضافة يمكن لهذه النسبة أن تحدد مدى استقلالية المؤسسة حاليا ويستحسن أن لا تزيد عن الواحد كنسبة معيارية وحتى تكون للمؤسسة حرية اتخاذ القرارات الخاصة، لأن ارتفاع هذه النسبة تفيد عمليات المؤسسة ويجعلها عرضة للتدخلات والضغوطات الخارجية للدائنين منها:" رفع كلفة الأموال المقرضة"وإذا فمن الضروري أن تكون وازن بين استعمال الديون وحقوق الملكية.

وتحسب وفق العلاقة التالية:[2]

نسبة الديون إلى رأس المال=الديون/ حقوق الملكية

[1] ناصر دادي عدون، **تقنيات مراقبة التسيير، دار المحمدية**، الجزائر، 1999، ص 53.

[2] شباح نعيمة، **دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2008، ص ص 101،102.

**ثانيا: نسبة الديون إلى إجمالي الأصول**

تحدد هذه النسبة هامش الأمان للمقرضين، وتحسب هذه النسبة بالعلاقة التالية:

نسبة الديون إلى اجمالى الأصول =مجموع الديون/ مجموع

تجيب هذه النسبة عن مدى مقدرة المؤسسة على التسديد ديونها في حالة الإفلاس إذا ما تم بيع أصولها، وكلما كانت هذه النسبة صغيرة كلما كانت جيد، ويستحسن أن لا تتجاوز 0.5[1] . حيث أنه كلما انخفضت هذه لنسبة زاد هامش الأمان بالنسبة لدائنون في حالة إشهار الإفلاس للمؤسسة وبيع أصولها، وأما ارتفاع هذه النسبة تعنى ارتفاع مساهمة الإقراض في تمويل الأصول[2] .

**الفرع الثالث: نسبة الأصول لحق الملكية ونسبة الاستقلالية المالية.**

سنتطرق في هذه النسبة إلى:

**أولا: نسبة الأصول لحق الملكية.**

من أهم المؤشرات التي تلجا إليها الإدارة المالية هو نسبة الأصول إلى حقوق الملكية، حيث يمثل جميع الالتزامات على المؤسسة، ولذلك كلما كان هذا المؤشر كبيرا كلما دل على زيادة الرفع المالي، وانخفاض حقوق الملكية في مجموع التمويل الداخلي مما يزيد من مجموع المخاطر التي تتعرض لها الدائنون.كما يفيد أيضا هذا المؤشر في التعرف على أهمية مساهمة الرفع المالي في ربحية المؤسسة[3]

وتحسب وفق العلاقة التالية:

نسبة الأصول لحق الملكية=مجموع الأصول/حق الملكية

[1]عقبة قطاف، مرجع سابق، ص 71.

[2] محمد صالح الحناوي، مرجع سابق، ص438.

[3]حمزة الشميخي، إبراهيم الجزراوى، الإدارة المالية الحديثة، دار صفاء، الأردن، 1998، ص68.

**ثانيا: نسبة الاستقلالية المالية**

و تقيس هذه النسبة مدى استقلالية المؤسسة عن دائنها [1]، وتحسب بالعلاقة التالية:

نسب الاستقلالية المالية=الأموال الخاصة/مجموع الديون

نسب الاستقلالية المالية=الأموال الخاصة/مجموع الخصوم

وتشير هذه النسبة إلى وزن الديون داخل الهيكل المالي للمؤسسة وبالتالي درجة استقلاليتها، إذ أن الحجم الكبير للديون يجعل المؤسسة غير مستقلة في اتخاذ قراراتها المالية، فكلما كانت هذه النسبة كبيرة استطاعت أن تتعامل المؤسسة بمرونة مع الدائنين في شكل اقتراض وتسديد الديون أما إذا كانت النسبة صغيرة فهذا يعني أنها في وضعية مثقلة بالديون، ولا تستطيع الحصول على الموارد المالية التي تحتاجها من القروض إضافية إلا بتقديم ضمانات، وقد تكون هذه الضمانات مرهقة [2].

**المطلب الثاني: تكلفة الأموال**

عادة المؤسسة تلجأ إلى مصادر التمويل من أجل تغطية احتياجاتها عن الأموال، بحيث أن هذه المصادر تصنف وفق معايير مختلفة، وليس سهلا على المسير أن يقوم بالاختيار بين هذه المصادر، ونظرا لوجود لكل مصدر تكلفة معينة تكتسب هذه العملية اهتماما واسعا لأنها تعد الحد الأدنى للعائد المقبول على الاستثمار.

**الفرع الأول: ماهية تكلفة الأموال**

**أولا:** تعرف تكلفة الأموال على أنها "الحد الأدنى للمعدل الذي تطلبه المؤسسة للاستثمارات الجديدة أو ذلك الحد الأدنى الذي ينبغي تحقيقه على الاستثمارات الجديد لكي ترضى جميع المستثمرين، وكذلك معدل العائد المطلوب على الاستثمارات الذي يضمن بقاء سعر السهم العادي بدون تغيير"[3].

**ثانيا:** وتعرف أيضا تكلفة رأس المال بأنها التكلفة المرجحة لكل مصدر من مصادر التمويل، ويتم حساب هذه التكلفة بحساب كلفة رأس المال لكل مصدر من مصادر التمويل وبشكل منفرد لكي نتمكن من الوصول إلى حساب التكلفة الإجمالية المرجحة لتلك المصادر[4]. وهذه المصادر هي:

- مصادر التمويل المقترضة.

[1] Claude Rozsa, Christian Guyon, la fonction financière dans l'entreprise, Masson, 3ème édition, France : 1993,p91.

[2] مبارك لسلوس، **التسيير المالي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص46.

[3] حمزة الشميخي، إبراهيم الجزراوى، مرجع سابق، ص277.

[4] عبد الستار الصياح، سعود العامري، **الإدارة المالية**، دار النشر غير مذكورة، بلد النشر غير مذكورة، سنة النشر غير مذكورة، ص 221.

- مصادر التمويل الممتلكة.

مع العلم أن مصادر التمويل المقترضة لا تأخذ في الحسبان أثناء تقدير التكلفة المرجحة للأموال فاستنادا لنظرية التمويل فهي تعتبر مصادر مؤقتة لا تبقى على حال.

**الفرع الثاني: تكلفة مصادر التمويل**

إن لكل مصدر من مصادر التمويل التي تعتمد عليها المؤسسة تكلفة معينة خاصة به وسوف نتطرق إلى هذه التكاليف في ما يلي:

**أولا: تكلفة مصادر التمويل المقترضة**

تعرف تكلفة الدين بأنها عبارة عن معدل العائد المطلوب من قبل المقرضين للقبول بإقراض المؤسسة، ويقاس هذا العائد بالطريقة نفسها التي يقاس بها معدل المردود الداخلي، أي أن تكلفة الدين تساوي إلى معدل الخصم الذي يحقق المساواة بين حصيلة الأموال التي تم الحصول عليها بالاقتراض القيمة الحالية للفائدة المدفوعة ولدفعات التسديد المبلغ الأصلي للمقترض[1].

تتحمل المؤسسة التي تتحصل على قروض طويلة الأجل من أجل تمويل نشاطها بعض التكاليف، مع العلم أن هناك حالتين من هذه القروض، سواء كان القرض على شكل سندات مطروحة للإ كتتاب العام أو على شكل قرض طويل الأجل متعاقد عليه، فإن عملية الاقتراض سوف يترتب عليها تدفقات نقدية داخل المؤسسة عند بيع السند أو التعاقد على القرض، وتدفقات نقدية داخلة للمؤسسة بشكل الفوائد السنوية بالإضافة إلى المبلغ الأصلي للمقترض والذي ينبغي سداده في تاريخ الاستحقاق.[2] وفي ضوء ذلك توجد حالتين لحساب تكلفة السندات وهي:

1. إذا كان السند يباع في السوق بعلاوة فتكون تكلفته كالتالي:

$$Ri = I - Z / N / (P + M)/2$$

حيث أن:

I: بالفائدة السنوية المدفوعة

N: يعدد السنوات في الإستحقاق

M: بالقيمة الاسمية للسند

[1] محمد بوشوشة، مرجع سابق، ص 59.

[2] حمزة الشمخي، إبراهيم الجزراو ي، مرجع سابق، ص 373

P:بالقيمة السوقية للسند

Z:قيمة العلاوة

2. إذا كان السند يباع في السوق بخصم فتكون التكلفة كالاتى:

$$Ki=I + D / N /( P + M)/2$$

D : معدل الخصم

أما في حالة وجود ضريبة فتضرب القيمة المتحصل عليها في (1+t)حيث ان . t هي معدل الضريبة

**ثانيا: تكلفة مصادر التمويل الممتلكة.**

يمكن تعريفها بأنها "معدل المردودية المطلوبة أو المتوفرة من طرف المساهمين في المؤسسة فحملة الأسهم يسعون للحصول على عائد ينبغي أن يساوي أو يفوق معدل العائد الذي يمكن أن يحصلوا عليه من استثمارات أخرى لها نفس درجة المخاطرة "وهو ما يطلق عليه تكلفة الفرصة البديلة"[1].

**1. تكلفة الأسهم العادية:**

هناك اختلاف كبير في قيم الأسهم، حيث أن للسهم قيمة اسمية أصدر بها، وهناك العديد من القيم التي تتكون نتيجة للظروف الإقتصادية والتاريخية والقانونية والمحاسبية فللسهم قيمة سوقية، قيمة دفترية....الخ، هذا ما يؤدي إلى اختلاف كلفة التمويل بالأسهم العادية من مؤسسة إلى أخرى ، وكذلك يكون الاختلاف بين كلفة التمويل بالأسهم مقترنة بمصادر التمويل المتاحة[2] .

**2. تكلفة الأسهم الممتازة:**

تعتبر الأسهم الممتازة مصدر تمويل يجمع بين خصائص الديون والأسهم العادية إلا انه من المتعارف عليه أن تكون المدة الزمنية للأسهم الممتازة غير محددة كذلك لا تلتزم المؤسسة بشراء الأسهم الممتازة من حملتها إلا إذا نصت شروط الإصدار على غير ذلك[3] .إن عند إصدار الأسهم الممتازة تأخذ بعين الإعتبار عادة تكلفة إصدار تلك الأسهم لأنها تكون عادة كبيرة نسبيا، وذلك بعكس تكاليف إصدار الأسهم العادية والتي تكون

[1] عدنان تايه النعيمي، مرجع سابق، ص415.

[2] دريد كامل أل شبيب، مرجع سابق، ص ص 315،316.

[3] عبد الستار الصياح، سعود العامري، مرجع سابق، ص 225.

عادة منخفضة فتهمل، كما يراعى هنا أيضا أن توزيعات الأسهم الممتازة تكون عادة بمعدل ثابت ولاتحقق للمؤسسة أي ميزة ضريبية n[1] .لذلك يمكن حساب كلفة الأسهم الممتازة عن طريق المعادلة التالية:

$$Kp=Dp/Pm(1-F)$$

Dp: الأرباح السنوية على كل سهم حصلت منه على أموال بقيمةPm .

Pm: القيمة السوقية للسهم يمكن أن يكون بزيادة عن السعر الاسمي أو بخصم من السعر الاسمي .

F: نفقات إصدار الأسهم

### 3. تكلفة الأرباح المحتجزة:

إن كلفة التمويل بالأرباح المحتجزة تعد كلفة ضمنية تساوي التمويل بالملكية (الأسهم العادية) لأن الأرباح المحتجزة هي جزء من الأرباح المتاحة للتوزيع على المساهمين. وبالتالي هي حق من حقوق المساهمين حيث أن البديل عن احتجاز الأرباح دفع قيمتها نقدا للمساهمين من الناحية العملية، وبصورة عامة أن كلفة الأرباح المحتجزة أقل من كلفة التمويل بالأسهم العادية لسببين:

- السبب الأول: إن الأرباح الموزعة تخضع للضريبة على الدخل وعند احتجازها لا تخضع للضريبة.
- السبب الثاني: إن إعادة استثمار الأرباح الموزعة من قبل المساهمين أنفسهم يخضع لعمولة الوسطاء أي عند إعادة الاستثمار عن طريق شراء أوراق مالية في السوق المالي سيدفع المساهمين مبلغ إلى الوسطاء عند تنفيذ عمليات الاستثمار، بينما عندما تقوم المؤسسة بالتمويل بالأرباح المحتجزة فإنها لا تخسر عمولة الوسطاء.

إن هذا معناه أن التمويل باستخدام الأموال المتراكمة من الأرباح المحتجزة اقل تكلفة من التمويل بالأسهم العادية لاستبعاد كلفة الضريبة والعمولة المشار إليهما.[2]

ويمكن احتساب كلفة الأرباح المحتجزة بالمعادلة التالية:

$$Kr= Ke(1-T)(1-B)$$

[1] محمد مطر، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني**، دار وائل، الطبعة الثانية، الأردن، 2006، ص303.

[2] دريد كمال أل شيب، مرجع سابق، ص ص 324،323.

حيث أن:

Ke: تكلفة التمويل بالملكية(الأسهم العادية).

T: معدل ضريبة الدخل للمساهمين.

B: معل عمولة الوساطة.

**الفرع الثالث: التكلفة الوسطية المرجحة للأموال:**

إذا كان مستثمرو المؤسسة حملة الأسهم العادية فقط، فتكون تكلفة رأس المال عند ذلك معدل العائد المطلوب على حقوق الملكية.إلا أن معظم المؤسسات تستخدم أنواعا مختلفة من رأس المال، وبسبب الاختلافات في المخاطرة، يكون لهذه الأوراق المالية المختلفة معدلات عائد مطلوبة مختلفة. ويجب أن تكون تكلفة رأس المال المستخدمة في تحليل قرارات موازنة رأس المال المتوسط مرجحا لتكاليف المكونات المختلفة. ونسمي هذا المتوسط المرجح: "المتوسط المرجح لتكلفة رأس المال"[1]

وعليه تعرف تكلفة رأس المال بأنها المتوسط الحسابي المرجح للتكاليف الناجمة عن مختلف الموارد المالية للمؤسسة[2].

وتحسب تكلفة رأس المال بالعلاقة التالية

$$CMP = t[VCP/(VD+VCP)] + i[VD/(VD+VCP)]$$

حيث أن :

CMP: التكلفة الوسطية المرجحة وهي عبارة عن تكلفة رأس المال

VCP: قيمة للأموال الخاصة .

VD: قيمة الديون .

t: تكلفة الأموال الخاصة .

i : تكلفة الإستدانة بعد الإقتصاد في الضريبة.

[1] اوجين بريجهام، ميشال ايرهاردت، ترجمة : سرور علي إبراهيم سرور، **الإدارة المالية**، دار المريخ، السعودية، 2009، ص 471 .

[2] Jean Barreaau & Jacqueline Delahaye , Opcit , P152.

وعليه يمكن تقيم المخاطرة التي تتعرض لها الأصول الاقتصادية للمؤسسة، وبالتالي يمكن إدراك مفهوم الأمثلية في اختار الهيكل المالي حيث تسعى المؤسسة إلى تدنية المخاطر الناجمة عن مختلف أنماط التمويل، وبكل أدق تحاول تدنية تكلفة رأس المال قدر الإمكان.[1]

وبصفة عامة يعد استعمال مفهوم تكلفة رأس المال مسعا استراتجيا للمؤسسات التي تميل إلى استهداف هيكل مالي أمثل يجعل التكلفة الوسطية المرجحة لرأس المال أدنى ما يمكن قصد التقليل من المخاطرة.

**المطلب الثالث: الرفع المالي**

تتأثر أرباح المؤسسة بالزيادة أو النقصان وفق الطريقة التي تتم فيها تكوين الهيكل المالي، حيث تزداد الأرباح بزيادة لاعتماد على القروض في ظروف اقتصادية مزدهرة في السوق، حيث يمكن للمؤسسة استخدام نوع أو أكثر عن ما يسمى بالروافع للخروج من أزمتها المالية والتخلص من خطر التصفية [2].

**الفرع الأول: مفهوم الرفع المالي**

الرفع مفهوم مأخوذ من علم الفيزياء، حيث أن الرافعة الفيزيائية تعمل على تضخيم القوة المستخدمة في إزاحة كتلة معينة وذلك بزيادة ذراع القوة، إن الرافعة المالية تعمل على تضخيم العائد بازدياد ذراع القوة وهو التكاليف المالية الثابتة (الفوائد الناتجة عن الدين، وتوزيعات الأرباح الثابتة على حملة الأسهم الممتازة)[3]

وقبل التعرف على الرفع المالي، يجب التفرقة بين نوعين من الخطر: خطر الأعمال ويقصد به عدم التأكد في العوائد المتوقعة من مجموع الأصول أو الاستثمارات الخاصة بمؤسسة معينة، وهو خطر الإضافي الذي يترتب على استخدام الرفع المالي.[4]

إن تحليل الرفع عبارة عن المدى الذي يمكن به زيادة الأرباح في المؤسسة نتيجة زيادة التكاليف الثابتة أو أموال الإقتراض، ويقسم إلى ثلاثة أقسام:

- الرفع التشغيلي.
- الرفع المالي.
- الرفع المشترك[5].

[1] دادان عبد الغاني واخرون، مرجع سابق، ص 3.

[2] علي عباس، مرجع سابق،2008، ص228.

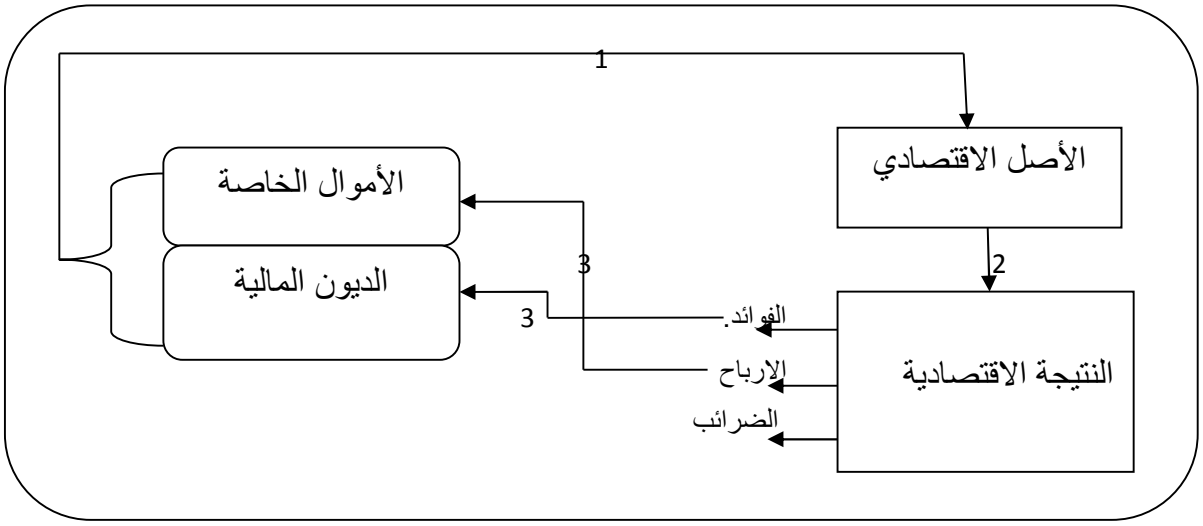
[3] عدنان تايه النعيمي وآخرون، مرجع سابق، ص445.

[4] محمد صالح الحناوى، رسمية زكى قرياقص، **الادارة المالية**، الدار الجامعية، مصر، سنة النشر غير مذكورة، ص244.

[5] هيثم محمد الزعبي، **الإدارة والتحليل المالي**، دار الفكر، الاردن، 2000، ص279.

يحدث الرفع المالي كلما قامت المؤسسة بتمويل نشاطها بواسطة قروض. ويهدف تحليل الرفع المالي إلى التأكد مما إذا كانت المؤسسة قادرة على تحقيق أرباح تغطي تكاليف الاقتراض. فتعتبر النتيجة الإقتصادية المبلغ الذي سوف يوزع بين كل من الفوائد والضرائب والأرباح الصافية، كما هو موضح في الشكل الموالي:

**الشكل(8-2): تمويل الأصل الاقتصادي وكيفية توزيع الثروة المولدة عنه**




**الفرع الثاني: الرفع المالي كإستراتيجية للنمو الداخلي**

الرفع المالي عبارة عن إستراتيجية مالية، تنتهجها المؤسسات التي تتميز بمعدلات مردودية تجارية منخفضة، وذلك لتحقيق مستوى عالي من المردودية المالية، حيث يتوقف الأداء المالي على مدى كفاءة المؤسسة في مراقبة بعض المتغيرات المالية والاقتصادية، أهمها الهيكل المالي يعكس السياسة التمويلية للمؤسسة. فيبرز أثر الهيكل المالي على مردودية المؤسسة، وعادة لا يظهر هذا الأثر إلا بعد مدة من الزمن، ومنه تتضح أهمية استخدام مفهوم الأمثلية في اختيار الهيكل المالي للمؤسسة، وبالتالي عند استهداف المؤسسة مستوى معين من الأداء المالي، لابد لها أن تنتهج سياسة مالية كفيلة بتوجيه مختلف الموارد المالية الأقل تكلفة إلى استخدامات ذات مردودية، ومحاولة إيجاد تقابل بين مواردها واستخداماتها، بهدف تحقيق التوازن المالي، لأن الإخلال بذلك سيؤدى بالمؤسسة حتما إلى أزمة خزينة سببها الخطأ في السياسة التمويلية.

إن زيادة الرفع المالي في فترة زمنية يعتمد على الهيكل المالي، حيث تساعد عدة عوامل في تحديد هيكل المؤسسة المالي هذا الإطار لابد من مراعاة وجهات نظر كل من المساهمين، المقرضين والمسيرين[1].

[1] دادن عبد الغاني، وآخرون، مرجع سابق، ص ص 11،10.

**أولا: المساهمون**

يساعد ارتفاع نسبة المساهمين في الحصول على نتائج أكبر، جراء ارتفاع ربحية الأصول، كما أن انخفاض نسبة الهيكل المالي يؤدي إلى الحصول على عوائد أقل. ويحرص المساهمون على أن تكون مديونية المؤسسة اقل ما يمكن، وتنصب كل اهتماماتها على جانب هيكل الأموال الخاصة.

وعليه، يتم قياس نسبة المديونية بالعلاقة التالية:

الأموال الخاصة /الأموال الدائمة

**ثانيا: المقرضون**

إذا كانت نسبة المديونية أقل من2/1 فهذا يعنى أن طاقة الاقتراض تجاوزت حدها الأقصى، مما يصعب إيجاد مقرضين جدد. وللخروج من هذه الوضعية، يتحتم على المؤسسة الزيادة في أموالها الخاصة، الأمر الذي يؤدى إلى انخفاض نسبة الهيكل المالي.

**ثالثا: المسيرون**

على غرار اهتمام المساهمين والمقرضين بجوانب معينة داخل المؤسسة، فإن اهتمام المسيرين ينصب أيضا على مدى فعالية المؤسسة، وكذلك السياسة المالية المتبعة، لأن المؤسسة تمثل مصدرا لدخول المسيرين (سواء كانوا مسيرين ومساهمين في نفس الوقت أو مسيرين فقط).

**خاتمة الفصل:**

خلال هذا الفصل تطرقنا إلى أهم النقاط المتعلقة بماهية الهيكل المالي، بداية بمفهوم الهيكل المالي الذي يمثل جميع أشكال وأنواع الهيكل المالي الذي يمثل جميع أشكال وأنواع التمويل سواء ممتلكة أو المقترضة، ووضحنا الفرق بين الهيكل المالي وهيكل رأس المال حيث أن الهيكل المالي يتكون من جميع مصادر التمويل طويلة وقصيرة الأجل في حين هيكل رأس المال مصادر تمويل قصيرة الأجل، إذن فهيكل رأس المال جزء من هيكل المالي، وكذلك تطرقنا إلى مكونات الهيكل المالي ودراسة مصادر التمويل طويلة وقصيرة الأجل وقد تم استعراض مختلف النظريات المتعلقة بالهيكل من النظريات التقليدية التي يعتقد المفكرون في وجود هيكل مالي مثال تنخفض عنده تكلفة الأموال وتصل فيه قيمة المؤسسة إلى أقصاها نجد مولر وموديكالى يرفضان هذا الادعاء، إذ يعتقدان أن هيكل رأس المال في ظل وجود ضرائب لا يمكن أن يكون له تأثير على تكلفة الأموال .

وأن العلاقة بين تكاليف الإفلاس والوفورات الضريبية للديون تعرف بما يسمى بنظرية التسوية أو الحل الوسط

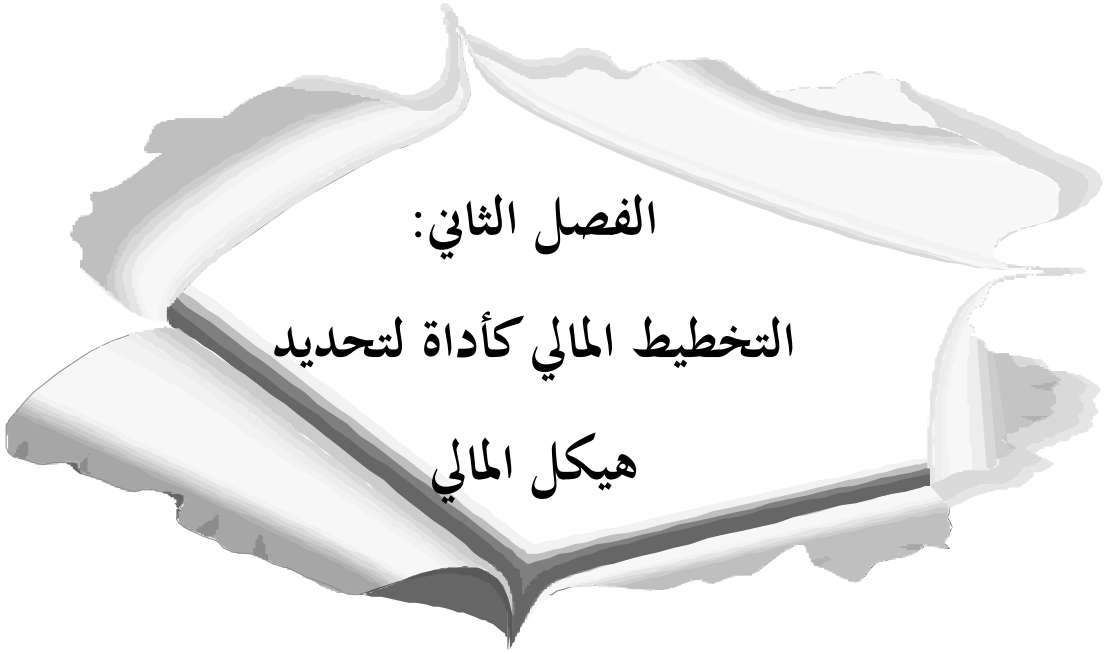
وأن هدفها هو كشف أن الهيكل المالي الأمثل لا يتحقق إلا عند التوازن بين المتغيرات.

وحسب نظرية الوكالة فان الهيكل المالي الأمثل ينتج عن تحكيم المرضى بين أنماط التمويل المختلفة التي تسمح بحل إشكالية تضارب المصالح بين الأطراف المهتمين بمستقبل وحياة المؤسسة، وذلك باعتبار الاستدانة والأموال الخاصة تحد في بعض الصراعات وفي ذات الوقت تثير أخرى، بحيث يسمح الهيكل الأمثل لتعظيم القيمة الإجمالية للمؤسسة. وبعدها تم تحديد مختلف النسب المتعلقة بالهيكل المالي التي توضح الوضعية المالية للمؤسسة.



# الفصل الأول

# عموميات حول التخطيط المالي



# الفصل الثاني:

# التخطيط المالي كأداة لتحديد

# هيكل المالي

# الفصل الثالث:

# دراسة حالة مؤسسة الأشغال والتركيب الكهربائية –فرع سونلغاز–



# المقدمة العامة



# الخاتمة العامة



# قائمة المراجع



# الملاحق



# قائمة الأشكال



# قائمة الجداول



# الفهرس

| البيان | الصفحة |
|---|---|
| ملخص البحث | - |
| كلمة شكر | - |
| الاهداء | - |
| الفهرس | **I** |
| قائمة الجداول | **V** |
| قائمة الأشكال | **VIII** |
| مقدمة عامة | أ-ح |
| **الفصل الأول عموميات حول التخطيط المالي** | |
| تمهيد | 2 |
| **المبحث الأول: مدخل الى التخطيط المالي** | 3 |
| المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي وأهميته | 3 |
| المطلب الثاني: خصائص وأهداف التخطيط المالي | 6 |
| المطلب الثالث: أنواع وأبعاد التخطيط المالي | 9 |
| **المبحث الثاني: علاقة التحليل بالتخطيط المالي** | 11 |
| المطلب الأول: اعداد عملية التخطيطالمالي | 12 |
| المطلب الثاني: التحليل المالي كأداة أساسية لعملية التخطيط المالي | 16 |
| **المبحث الثالث: أسس التخطيط المالي** | 20 |
| المطلب الأول: الميزانيات التقديرية | 20 |
| المطلب الثاني: الموازنات التقديرية التشغيلية (الاستغلال) | 23 |
| خاتمة الفصل الأول | 31 |
| **الفصل الثاني: التخطيط المالي كأداة لتحديد الهيكل المالي** | |
| تمهيد | 33 |

| | |
|---|---|
| **المبحث الأول:مدخل إلى الهيكل المالي** | 34 |
| المطلب الأول: ماهية الهيكل المالي والعوامل المؤثرة فيه | 34 |
| المطلب الثاني: محددات الهيكل المالي | 36 |
| المطلب الثالث: مكونات الهيكل المالي | 39 |
| **المبحث الثاني: نظريات الهيكل التمويلي الأمثل** | 49 |
| المطلب الأول: النظرية التقليدية للهيكل المالي | 50 |
| المطلب الثاني: نظرية انعدام الهيكل المالي الأمثل | 55 |
| المطلب الثالث: نظرية التوازن | 59 |
| المطلب الرابع: نظرية متعددة الأشكال | 63 |
| **المبحث الثالث: نسب الهيكل المالي، تكلفة الأموال والرفع المالي** | 66 |
| المطلب الأول: نسبة الهيكل المالي | 66 |
| المطلب الثاني: نسبة تكلفة الأموال | 69 |
| المطلب الثالث: نسبة الرفع المالي | 74 |
| خاتمة الفصل الثاني | 77 |
| **الفصل الثالث: دراسة حالة بالمديرية الجهوية لمؤسسة سونلغاز –المدية–** | |
| **تمهيد** | 79 |
| **المبحث الأول: اطار عام عن مؤسسة سونلغاز** | 80 |
| المطلب الأول: لمحة عن المؤسسة الأم وأهم مراحل تطورها | 80 |
| المطلب الثاني: أهمية وأهداف سونلغاز | 82 |
| المطلب الثالث: التحليل الجهوي للهيكل التنظيمي | 84 |
| **المبحث الثاني: اعداد الاستبيان وتفريغ الاستبيان** | 97 |
| المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة | 97 |
| المطلب الثاني: اعداد وهيكلة الاستبيان | 98 |
| المطلب الثالث: تفريغ البيانات ومعالجة نتائج الاستبيان | 98 |

| | |
|---|---|
| **المبحث الثالث: عرض وتحليل نتائج الاستبيان** | 107 |
| المطلب الأول: عرض نتائج الاستبيان | 107 |
| المطلب الثاني: تحليل نتائج الاستبيان | 110 |
| المطلب الثالث: اختبار فرضيات الدراسة | 113 |
| خاتمة الفصل | 115 |
| الخاتمة العامة | 117 |
| قائمة المراجع | 121 |
| الملاحق | 129 |

تهدف الدراسة إلى التعرف على ماهية التخطيط المالي وأهميته وإبراز مكانته داخل المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحديد الهيكل المالي الأمثل، ومدى تأثيره عليه وذلك من خلال مديرية توزيع الغاز والكهرباء بالمدية.

حيث تطرقت الطالبتين إلى أهمية التحليل المالي والنسب المالية وأهم النظريات التي قدمت إطارا تفسيريا للهيكل المالي الأمثل ومختلف مصادر التمويل المتاحة وقد توصلنا إلى عدة نتائج من أهمها أن التخطيط المالي يعتبر من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في القيام بمختلف نشاطاتها وكذا من خلال مساهمتها في وضع خطط مستقبلية وأن اختيار الهيكل المالي للمؤسسة يتناسب مع واقعها من أجل تحقيق أعلى عائد وأقل مخاطرة.

وخلصت الدراسة أن اختيار هيكل مالي امثل يكون بمراعاة عدة عوامل خاصة بالمؤسسة ومحيطها ،وتتمثل أهم هذه العوامل في هيكل الأصول، معدل النمو، وحجم المؤسسة .

**الكلمات المفتاحية:**

الهيكل المالي ، التخطيط المالي، مؤشرات التوازن، المحددات ،هيكل رأس المال

| رقم الجدول | عنوان الجدول | الصفحة |
|---|---|---|
| (1.1) | النسب المالية لتحليل قائمة الدخل | 17 |
| (2.1) | النسب المالية لتحليل قائمة المركز المالي | 18 |
| (3.1) | نسب الهيكلة | 19 |
| (4.1) | أساليب وطرق التنبؤ بالمبيعات | 26 |
| (1.2) | مقارنة بين مؤسستين متماثلتين في جميع البيانات المالية ما عدى الهيكل المالي | 56 |
| (2.2) | ملخص المنظوران الأساسيان لإمكانية وجود هيكل مالي أمثل للمؤسسة | 57 |
| (1.3) | ما وصلت سونلغاز إلى تحقيقه في مجال نشاطها الطاقوي | 82 |
| (2.3) | عدد العمال في مقر المديرية | 90 |
| (3.3) | عدد العمال في المصالح التجارية | 91 |
| (4.3) | عدد العمال في المصالح التقنية للكهرباء | 91 |
| (5.3) | عدد العمال في المصالح التقنية للغاز | 92 |
| (3.12) | جدول توزيع الزبائن حسب المراكز | 93 |
| (7.3) | جدول تغطية المؤسسة في الولاية | 94 |
| (3.8) | الاحصائيات المتعلقة باستثمارات الاستبيان | 97 |
| (3.9) | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الأول مع الدرجة الكلية للمجال | 100 |
| (3.10) | معامل الارتباط بين كل فقرة من فقرات المجال الثاني مع الدرجة الكلية للمجال | 101 |
| (3.11) | معامل الارتباط بين درجة كل مجال من مجالات الاستبانة والدرجة الكلية لفقرات الاستبانة | 102 |
| (3.12) | نتائج اختبار معامل الفاكرومباخ | 102 |
| (3.13) | اختبار نتائج التوزيع الطبيعي لاستجابات أفراد عينة الدراسة | 102 |
| (3.14) | توزيع أفراد العينة حسب الفئات العمرية | 103 |
| (3.15) | توزيع أفراد العينة حسب المؤهل العلمي | 104 |
| (3.16) | توزيع أفراد العينة حسب الخبرة المهنية | 105 |

| | | |
|---|---|---|
| (3.17) | توزيع أفراد العينة حسب المركز الوظيفي | 106 |
| (3.18) | استجابات أفراد العينة للمحور الأول | 108 |
| (3.19) | استجابات أفراد العينة للمحور الثاني | 109 |
| (3.20) | نتائج الاستبيان المتعلقة بواقع التخطيط المالي في مؤسسة سونلغاز | 110 |
| (3.21) | نتائج الاستبيان المتعلقة بعلاقة التخطيط المالي بالهيكل المالي | 112 |
| (3.22) | نتائج الفرضية الأولى | 113 |
| (3.23) | نتائج الفرضية الثانية | 113 |

| رقم الشكل | عنوان الشكل | الصفحة |
|---|---|---|
| (1.1) | العملية الرقابية للموازنات | 21 |
| (2.1) | الموازنة التقديرية الشامة | 24 |
| (1.2) | مكونات الهيكل المالي | 38 |
| (2.2) | الهيكل المالي الأمثل حسب المنظور الكلاسيكي | 49 |
| (3.2) | العلاقة بين نسبة الاستدانة وتكلفة الأموال وقيمة المؤسسة طبقا لنظرية صافي الربح | 53 |
| (4.2) | استقلالية تكلفة رأس المال عن الهيكل المالي | 55 |
| (5.2) | تكلفة رأس المال المتناقصة | 57 |
| (6.2) | العلاقة بين نسبة الاستدانة إلى الأموال الخاصة وبين تكلفة الأموال | 59 |
| (7.2) | قيمة المؤسسة في ظل خضوع المؤسسة للضريبة ووجود تكلفة الإفلاس والوكالة | 61 |
| (8.2) | تمويل الأصل الاقتصادي وكيفية توزيع الثروة المولدة عنه. | 74 |

**المراجع باللغة العربية**

**أولا: الكتب**


1- إبراهيم الكراسنة، **إرشادات في تقييم الأسهم والسندات**، صندوق النقد العربي، معهد السياسات الاقتصادية، أبو ظبي، يوليو2005.

2- اليأس بن ساسي، يوسف قريشي، **التسيير المالي**، دار وائل، الاردن،2006.

3- اوجين بريجيهان، ميشال ايرهاردت، ترجمة: سرور علي إبراهيم سرور، **الإدارة المالية**، دارالمريخ، السعودية، 2009.

4- حسين عمر، **التنمية والتخطيط الاقتصادي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1994.

5- حمزة الشمخي، ابراهيم الجزراو ي، **الإدارة المالية الحديثة**، دار صفاء، الأردن،1998.

6- دريد كمال أل شيب **مقدمة في الإدارة المالي المعاصرة**، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، 2007.

7- كنجو وإبراهيم وهبي فهد، **الإدارة المالية**، عمان، 1997.

8- زين الدين عبد القد، **تخطيط ومراقبة الإنتاج**، جامعة الزقازيق، القاهرة، سنة 1997.

9- سميرمحمد عبد العزيز، **اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالى**، الاسكندرية، 1997.

10- صالح الحناوى، رسمية زكى قرياقص، **الادارة المالية**، الدارالجامعية، مصر، سنة النشر غير مذكورة.

11- طارق عبد العال حماد، **الموازنات التقديرية (نظرة متكاملة)**، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر،2005.

12- طارق الحاج، **مبادئ التمويل**، الطبعة الاولى، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.

13- عبد الستار الصياح، سعود العامري، **الإدارة المالية**، دار النشر غير مذكورة، بلد النشر غير مذكورة، سنة النشر غير مذكورة.

14- عبد الغفار حنفي، **أساسيات التمويل والإدارة المالية**، دار النشر غير مذكورة، مصر، سنة النشر غير مذكورة.

15- عبد الوهاب يوسف أحمد، **التمويل وإدارة المؤسسات المالية**، الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.

16- علي عباس، **الإدارة المالية**، الطبعة الأولى للنشر والتوزيع، عمان، 2008.

17- عاطف وليم أندراوس، **التمويل والإدارة المالية للمؤسسات**، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2006.

18- عبد الحليم كراجة وآخرون، **الإدارة والتحليل المالي**، أسس ومفاهيم تطبيقات، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2002.

19- عبد العزيزالنجار، **أساسيات الإدارة المالية**، مكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2007.

20- عثمان محمد عنيم، **التخطيط أسس ومبادئ عامة**، دار الصفار، عمان الأردن، 1999.

21- عبد السلام ابو قحف، **أساسيات تنظيم الإدارة**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، مصر، 2002.

22- عبد المعطي أرشيد وحسني خربوش، **اساسيات الادارة المالية**، عمان، 1995.

23- عبد الغفار حنفي، **الادارة المالية**، جامعة الاسكندرية، مصر، 1990.

24- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاند التميمي، **الإدارة المالية المتقدمة**، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2009.

25- محمد الصيرفي، **ادارة المال وتحصيل هيكله**، دار الفكر الجامعي، الاسكندرية، 2007.

26- محمد سامي راضي، وجدي حجاز، **المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات**، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر،2001.

27- محمود صبح، **الادارة المالية طويلة الاجل**، كلية التجارة جامعة عين الشمس، 2000.

28- محمد أيمن عزت الميداني، **الادارة التمويلية في الشركات**، جامعة الملك فهد للبترول والمعادن الطهران، 1993.

29- محمد صالح الحناوي، **الادارة المالية والتمويل**، الطبعة الأولى، الدار الجامعية، مصر، 2000

30- محمد صالح الحناوى، نهال فريد مصطفى، رسمية زكي قرياقص، **اساسيات الادارة المالية**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2005.

31- محمد مطر، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني**، دار وائل، طبعة الثانية، الأردن، 2006.

32- منير إبراهيم هندي، **الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل**، منشأة المعارف، الإسكندرية، 1998.

33- مبارك لسلوس، **التسيير المالي**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.

34- منير ابراهيم هندي، **الإدارة المالية :مدخل تحليلي معاصر**، دار العربي الحديث، الاسكندرية، 1999.

35- ناصر دادي عدون، **تقنيات مراقبة التسيير**، دار المحمدية، الجزائر، 1999.

36- ناصر دادي عدون، **مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية**، دار المحمدية العامة، الجزائر، بدون سنة النشر.

37- نوردين خبانة، **الادارة المالية**، دار النهضة العربية، بيروت، سنة 1997.

38- هيثم محمد الزعبي، **الإدارة والتحليل المالي**، دار الفكر، الاردن، 2000.

39- وليد ناجي الحيالى، **مدخل في المحاسبة الإدارية**، الاكاديمية العربية المفتوحة، الدانمارك، سنة1999.

**ثانيا: المذكرات والأطروحات**

**1. ماجيستير**

1.تبر زغود، **محددات سياسة التمويل للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة ورقلة،2009.

2.رفاع توفيق، **محددات اختيار الهيكل التمويلي للمؤسسة**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة الجزاائر،2001.

3.شباح نعيمة، **دور التحليل المالي في تقييم الأداء المالي بالمؤسسة الجزائرية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، غير منشورة، جامعة بسكرة,2008.

4.عقبة قطاف، **أثر التشخيص المالي على تنافسية المؤسسة الاقتصادية الجزائرية**، مذكرة ماجستير في العلوم الاقتصادية، غير منشورة، جامعة بسكرة، 2009.

5.فريد مقران، **التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية "دراسة حالة شركة سونطراك**، فرع نشاط المنبع"، مذكرة ضمن نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية فرع التخطيط والتنمية، جامعة الجزائر، 2006.

6.محمد بوشوشة، **مصادر التمويل وأثرها على الوضع المالي للمؤسسة**، مذكرة ماجستير، اقتصاد وتسيير المؤسسة، غير منشورة، جامعة بسكرة،2007.

7.محمد شعبان، **اختيار الهيكل التمويلي الأمثل للمؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة بومرداس،2010.

8.هاجر عدوي، **محددات الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة الشركة الجزائرية للكهرباء"**، مذكرة ماجستير غير منشورة، جامعة منتوري قسنطينة، 2011.

**2. أطروحة دكتورا**

1. يوسف قريشي، **سياسات تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر " دراسة ميدانية"**، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر.

**ثالثا: المداخلات، المجلات والمقالات**

1. دبلة فتاح، بن عيشي بشير، **حوكمة كأداة لضمان صدق المعلومة المالية والأنظمة المحاسبية وأثرها على مستوى أداء الأسواق**، مداخلة، جامعة محمد خيضر، بسكرة.
2. دادن عبد الوهاب **تحليل المقاربات النظرية حول أمثلية الهيكل المالي** : الإسهامات النظرية الأساسية، مجلة الباحث، الكترونية، العدد04، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة ورقلة،2006.
3. دادن عبد الغاني، وآخرون، **مداخلة بعنوان دور تكلفة رأس المال في اتخاذ قرار تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة والرفع المالي كإستراتيجية للنمو الداخلي**، الدورة التدريبية الدولية حول تمويل المشروعات الصغيرة والمتوسطة وتطويرها في الااقتصاديات المغاربية، الجزائر،2003.
4. عبد الوهاب دادن، **الجدول القائم حول تمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة**، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد السابع، 2009.

**رابعا: الملتقيات**

1. مليكة زغيب، مداخلة بعنوان **تأثير الهيكل المالي على القيمة السوقية للمنشاة**، الملتقى الوطني حول إشكالية تقييم المؤسسات الاقتصادية، جامعة سكيكدة.الجزائر، 2005.
2. يوسف قريشي، الياس بن ساس، **خصائص ومحددات الهياكل التمويلية للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية**، مداخلة في اطار الملتقى الدولي متطلبات تأهيل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الدول العربية، يومي17و18 أفريل، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، 2006.

**المراجع باللغة الفرنسية**

1. Aimble Quintart, Richard Zisswiller, **Théorie De La Finance** , 2e Edition, Mise A Jour Juillet 1990, Gestion Puf, France.

2. Alain capiez, **éléments de gestion financière**, 4 ème édition, Masson, France: 1995.
3. Aswath Damodaran, **Finance d'entreprise** : Théorie Et pratique, 01e Edition, Groupe De Boeek, Bruxelles,2010.
4. As wath D amondarn, **Pratique De la Finance D'entreprise 01Ere Edition**, Groupe De Boeck, Bnixelles, 2010.
5. Bererand Jacquillat, Bruno Solnik, **Marchés Financiers** : **Gestion De Portefeuille Et Des Risques** ; Dunod02 Eme Edition, Paris, 1996.
6. Claude Rozsa, Christian Guyon, **la fonction financière dans l'entreprise**, Masson, 3ème édition, France : 1993.
7. Denis babusiaux, **décision d'investissement et calcul économique dans l'entreprise**, édition economica et technip, France: 1990.
8. ELIE COHEN, **Gestion financière de l'entreprise et développement financier**, édition UREF, Parie, 1991.
9. Eric Molay, , La Structure financière du capital : test empiriques sur le marché français, **Revue finance contrôle stratégie**,**édition** économica , volume 8 , Issue 4 , 2005.
10. G. Depallens & J.P. Jobard, **Gestion Financiére de l'entreprise**,10éme Ed, Editions Sirey, 1990.
11. Jonathan Berk, Peeter Demazro, Edition Française Dirigée Par Gunther Capelle-Blancad, Nicolas Couderc , **Finance D'entreprise**.. pearson Education , France, 2008.

12. Jean barreau, Jacquline delahye, **gestion financière**, 10ème édition, Dunod, France : 2001.
13. Ricchard a.bearly، stewart Myers، pierre laroche ،**principe de gestion fiancier de sociétés** Mc graw.hill 2 em edition، canada، 1992.
14. stephen A. Ross et les autres, **Gestion financière**, Cheneliére education, Canada, 2005.
15. SAMIRA RIFKI, ABDESSADEQ SADQ, Un essai de synthèse des débats théoriques a propos de la structure financière des entreprises, la revue financière.
16. Pierre Vernimmen, **Finance d'entreprise**, Dalloz, 3eme édition, France: 1998.
17. Zvi Bodle, Robert Merton, Finance, **Pearson education**, France, 2011.

**المراجع باللغة الانجليزية**

1. Claude Thomassin, Robin Gagnon, **Finance corporative**, Claude Thomassin éditeur, canada, 2010.
2. FRANK J . FABOZZI & PAMELA P. PETERSON, **Financial management & analysis**, **Second édition**, wiley finance, United States, 2003.
3. JaeK.shin and Joel.G.siegel.budgeting basicx and beyond wiley.canada.2005.
4. Michael.C.Ehrhardt, Eugene F.Brigham, **Financial management**, theory and practice, south western usa, 2009.

5. R.K.Mittal,**Mangement accounting and financial Mangement**,**VK India enterprise**, new delhi,2010, p359

6. Stephen Ross and others, **Fundamentals of corporate financeMcGraw_Hill**, USA? 2007.

**المواقع الالكترونية**

**1**. http://www.publishyourarticles.net/knowledge-hub/business-studies/financial-planning.htmle .

**2**. الميزانية التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار-http://iefpedia.com/arab/wp-content/uploads/2010/03

**3**. Théorie institutionnelles et gouvernance: gouvernance d'entreprise , théorie des coûts de transaction , théorie de l'agence , des analyse et des recherches 21/01/2017, http://gouvernance.canalblog.com/archives/2005/03/06/362065.htp

إن العولمة الاقتصادية وما تفرضه من خلال التحديات الراهنة واقتصاد السوق على امتداده من المحلي إلى العالمي، وفي ظل اشتداد حدة المنافسة بين مثيلاتها في العالم حيث أنها تفرض على مؤسسة الاقتصادية أن تتأقلم مع هذا الواقع لكي تسمح لها بالبقاء في السوق لأن هناك منافسة قوية وشرسة بسبب محدودية الموارد والفرص والتغيرات المستمرة والسريعة للظروف الاقتصادية.

فعلى المؤسسة الاقتصادية التي تتميز بالظروف المتغيرة أن تتماشى مع كل التطورات الحاصلة، وعليها أن تسعى إلى التطور المستمر، وذلك عن طريق تحديث أسلوب عمل مختلف الوظائف، يكون يتماشى مع الأساليب والطرق وكذا الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المؤثرة في نشاط المؤسسة الاقتصادية، سواء تعلق الأمر بالبيئة الداخلية أو الخارجية المحيطة بها.

كما يجب على المؤسسة الاقتصادية القيام بتسطير أهدافها وتحديدها بدقة لكي تتبين وتتضح لها معالم مسارها مما يؤدي بها إلى تحقيقها، وذلك عن طريق توفير كل الموارد التي تملكها أو تحصل عليها من أجل خدمة هذه الأهداف وتسييرها بطريقة عقلانية وفعالة.

إن طبيعة موضوع التخطيط المالي هو توفير القدرة على التنبؤ بالأحداث المالية المستقبلية والتكيف مع التغير والتطور الذي قد يحدث، حيث يعطى للمؤسسة القدرة على فهم الحاضر ويعمل على إيجاد التوازن بين الموجودات التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها والتي تمكنها من الحصول عليها بأقل تكلفة ممكنة وفي الوقت المناسب، ويعمل التخطيط المالي على تحديد أهداف وتصحيح الانحرافات الناجمة عن طريق نمط التسيير من أجل التوظيف الكامل والشامل للموارد.

يعتبر الهيكل المالي من بين أهم المواضيع التي نالت اهتمام الباحثين في مجال الإدارة المالية الحديثة، فرغم تعدد مصادر التمويل المتاحة أمام المؤسسة واختلاف أشكالها لازال الاهتمام منصبا على الطريقة التي تم تشكيل هيكلها المالي بين أموال الملكية والاستدانة لما لها من تنويع وتأثير على عنصرين أساسيين في نشاط المؤسسة هما العائد والمخاطرة، حيث ظهرت النظريات الأولى للهيكل المالي الذي ينصب اهتمامه على كيفية استخدام الأمثل للموارد وحول إمكانية وجود هيكل مالي أمثل يحقق أعلى قيمة سوقية للمؤسسة من عدمه، حيث وضعت مقالة موديكانى وميلر إطارا نظريا لتفسير هيكل التمويلي للمؤسسة.

وبناءا على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

**"ما هو دور التخطيط المالي في تحديد الهيكل المالي الأمثل في مؤسسة اقتصادية"؟**

ومن خلال هذا التساؤل الجوهري سنتطرق إلى طرح الأسئلة الفرعية التي هي كالتالي:

- ما المقصود بالتخطيط المالي؟ وما هي أهميته وأنواعه؟
- فيما تتمثل عملية التخطيط المالي؟ وما هي أسسه؟
- كيف يتم إعداد الخطط المالية؟ ومن المسؤول عن إعدادها؟
- مادا يقصد بالهيكل المالي؟ وما هي العوامل المؤثرة فيه؟
- ما هي محددات الهيكل المالي؟ ومكوناته؟
- فيما تتمثل أهم النظريات للهيكل المالي الأمثل؟

**فرضيات الدراسة:**

- **الفرضية الأولى:** تتغير الوضعية المالية لمؤسسة اقتصادية بتغير وتعدد مصادر التمويل.
- **الفرضية الثانية:** لا تولي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية اهتمامها بالتخطيط المالي لديها.
- **الفرضية الثالثة:** لا توجد علاقة بين التخطيط المالي والهيكل المالي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.
- **الفرضية الرابعة:** لا تولى مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية اهتمامها بالهيكل المالي لديها.

**أهمية الدراسة:**

- تفسير وتوضيح الدور الذي يلعبه التخطيط المالي في تحديد الهيكل المالي الأمثل.
- التخطيط المالي ومدى كفاءته في التسيير المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- تحديد أهم المحددات الكيفية والكمية لاختيار الهيكل المالي الأمثل لمؤسسة اقتصادية.

**أهداف الدراسة:**

يهدف هذا البحث إلى التعرف على أساليب التخطيط المالي، إجراءاته ومجال تطبيقه داخل المؤسسة الاقتصادية من خلال ما يلي:

- تسليط الضوء على التخطيط المالي وإبراز مكانته داخل المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحديد الهيكل المالي الأمثل.
- معرفة مدى تأثير الهيكل المالي على التخطيط المالي للمؤسسة الاقتصادية.
- الاطلاع على ما تتضمنه النظريات الرئيسية المفسرة لهيكل رأس المال ومدى دورها في تحديد الهيكلة المثلى.

**أسباب اختيار الموضوع:**

من أهم الأسباب التي دفعتها لاختيار الموضوع هي:

- بحكم تخصصنا في المالية وكذا باعتباره موضوع جدير بالدراسة.
- إبراز دور التخطيط المالي في تكملة دور التحليل المالي في مؤسسة اقتصادية.
- قلة الدراسات النظرية والميدانية التي تناولت بعمق الإشكالية التي تناولها هذا الموضوع.

**أدوات الدراسة:** أهم الأدوات المستخدمة في هذه الدراسة هي:

- **المسح المكتبي:** قمتا الطالبتين باعتماد على مجموعة من الكتب والمجلات التي جاءت باللغتين العربية والفرنسية وما أتاحه لنا من أفكار ومعلومات.
- **المداخلات والملتقيات.**
- **المسح الالكتروني:** مواقع من شبكة الانترنت.
- **الدراسة التطبيقية** من خلال القيام بإجراء استبيان حول الموضوع والإجابة عليه كانت من طرف موظفي مديرية توزيع الكهرباء والغاز بالمدية.

**حدود الدراسة:**

اقتصر المجال المكاني للقيام بالدراسة الميدانية على المديرية الجهوية سونلغاز بمركز التوزيع الحضري بالمدية

وأما المجال الزمني يتحدد سنة 2016-2017 وفيما يخص فترة التربص فقد تمت خلال شهر مارس2017.

**صعوبات الدراسة:**

نشير في الأخير إلى بعض الصعوبات التي واجهتنا في إعداد هذا البحث والتي تمكنا من تخطى بعضها، إلا أن هناك بعض الحقائق التي لم نستطع تجاوزها، خاصة في الجانب الميداني ما يجعل عملية تكوين بنك معلومات حول البيانات المالية للمؤسسات الاقتصادية أمرا مستحيلا، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على المراجع المتعلقة بدارسة نظريات الهيكل المالي.

- نقص وقلة المراجع والمعلومات ذات الصلة بالموضوع خاصة فيما يخص العلاقة بين التخطيط المالي والهيكل المالي.
- صعوبة الإلمام والإحاطة بكل الجوانب المتعلقة بالموضوع وهذا لشساعته.

**منهج الدراسة:**

للوصول إلى تطلعات الدراسة والإلمام بمختلف جوانب المواضيع وتحليل أبعادها، وكذا الإجابة على الإشكالية المطروحة فقد تم الاعتماد على المناهج المستخدمة عادة في الدراسات المالية والاقتصادية وهو المنهج الوصفي في الجانب النظري، حيث تم استخدام بيانات والمعلومات النظرية من البحوث السابقة بالعربية والأجنبية كما اعتمد الطالب على الدوريات المتخصصة والمراجع العلمية.

أما الجانب الميداني فتم الاستعانة بأسلوب المسح باستخدام العينات بمزيج من أدوات التحليل المالي والإحصاء الوصفي، والإحصاء الاستدلالي من خلال استخدام برنامج(spss) النسخة الواحدة والعشرون(21) لتحليل ومعالجة الكشوفات الآلية لمؤسسات عينة الدراسة.

**الدراسات السابقة:**

- **الدراسة الأولى:** دراسة مفيدة يحياوي تحت عنوان **"تحديد الهيكل المالي الأمثل في المؤسسة العمومية الاقتصادية الجزائرية"**، حيث حاولت الباحثة تسليط الضوء على مسار عملية التمويل انعكاساتها والاختلالات المالية في المؤسسات العمومية الاقتصادية الجزائرية، وتوصلت إلى أن تحديد الهيكل المالي لوحده غير كاف بل يجب أن يتبع باستخدام أمثل للموارد المتحصل عليها من خلال الهيكل المالي للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، كما يمكن أن تعتمد في البداية على التمويل الذاتي وتحاول تحقيق مستوى مقبول من المردودية الاقتصادية التي ستسمح لها بالتوجيه إلى الديون، ولكن بطريقة حذرة جدا، نظرا للمخاطر التي تعترضها.
- **الدراسة الثانية:** دراسة غازي فلاح المومني وعلي محمود حسن التي تحمل عنوان **"محددات اختيار الهيكل المالي بشركات الأعمال دراسة تحليلية لشركات قطاع الخدمات"** وأظهرت الدراسة وجود علاقة بين العوامل الخاصة بالشركة والمتمثلة في (الحجم، هيكل الأصول، العائد على الأصول، معدل النمو) ونسبة الاستدانة بالهيكل المالي، حيث أن حجم الشركة وهيكل الأصول كان له تأثير ايجابي في مقاييس الهيكل المالي، في حين كان معدل العائد على الأصول أثر سلبي في مقاييس الهيكل المالي.
- **الدراسة الثالثة:** سليمان شلاش وعلى البقوم وسالم العون **"العوامل المحددة للهيكل المالي في شركات الأعمال"**والتي خلصت الدراسة إلى أن هنالك علاقة إحصائية هامة وموجبة، بين الهيكل

المالي ونسبة المديونية السابقة، وبينت أيضا وجود علاقة عكسية بين الهيكل المالي والربحية والسيولة ومعدل النمو، وأوصت الدراسة أن تتجه المؤسسة التي تتميز بارتفاع معدل ربحيتها وتتاح لها فرصة احتجاز الأرباح إلى الاعتماد بدرجة أقل على الأموال المقترضة وبدرجة عالية على الأرباح المحتجزة، ا للخطورة العالية التي تترتب على الاقتراض.

**هيكلة الدراسة:**

بغية الإلمام بكل جوانب الموضوع واختبار الفرضيات المطروحة، تم تقسيم البحث إلى ثلاث فصول فصلين نظريين وفصل تطبيقي، تتقدمهم مقدمة والتي تتضمن المحاور الرئيسية لموضوع البحث والإشكالية، وانتهاء بخاتمة تتضمن النتائج النظرية والتطبيقية التي تم التوصل إليها، إضافة إلى التوصيات وأفاق البحث، أما الفصول فتأتي على النحو التالي:

يتناول الفصل الأول عموميات حول التخطيط المالي من خلال مفاهيمه وأهميته وكذا وأنواعه وأهدافه وأسسه

أما الفصل الثاني فقد شمل على الهيكل المالي بحيث نبين مفهومه ومكوناته وتطرقنا أيضا إلى أهم النظريات المفسرة للهيكلة المالية، انطلاقا من النظرية المؤكدة لوجود هيكلة مالية مثلى في ظل غياب الضرائب وتكلفة الإفلاس وتكاليف الوكالة، ثم عرض النظريات النافية لوجود هيكلة مالية مثلى في نفس الظروف السابقة وكذا مكوناته ومحدداته.

أما في الفصل الثالث والأخير فقد كان عبارة عن استبيان للربط بين النظري والتطبيقي من خلال وضعنا لشبه أسئلة في محورين، حيث تناول المحور الأول واقع التخطيط المالي في المؤسسة، أما المحور الثاني فكان حول العلاقة التي تجمع التخطيط المالي بالهيكل المالي، وبعدها قمنا بتوزيع الاستبيان على موظفي المديرية التي خصصناها للدراسة التي هي "مديرية توزيع الكهرباء والغاز" وكانت تحتوي الأسئلة على 16 سؤال يتمحور حول ما سوف نناقشه في دراستنا هذه وبعد ذلك جمعنا الاستبيان من الموظفين وشرعنا في دراسته عن طريق برنامج SPSS.