جامعة يحيى فارس بالمدية
كلية العلوم الاقتصادية و العلوم التجارية
وعلوم التسيير
قسم :علوم التسيير
تخصص :إدارة مالية

التخطيط المالي الفعال و أثره على جودة القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

– دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المضخات بالبرواقية– الجزائر

مذكرة تدخل ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر في علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية

من إعداد الطالب :

- خراشي عبد المؤمن

تحت إشراف الدكتور:

- د. عبد الرزاق بوعزيز

السنة الجامعية :2023/2022

شكر وعرفان

الحمد لله الذي أحلنا محلة الفهم و حلانا حلية العلم و ملكنا عقال العقل وزيننا بنطق المنطق، و نعوذ به من كدر صفاء الفكر و عكر ذهن الذهن، و صلى الله على المبعوث بجوامع الكلم إلى أعقل الأمم و على جميع أتباعه و السائرين في منهاج أتباعه وسلم تسليما كثيرا.

إلى الذين لا تسع الكلمات و العبارات في وصفهم الوالدين الكريمين و نشكرهم ونعترف بفضلهم إعتراف من لا ينكر واجبا على ما تقدم منهم من الرعاية و التشجيع في مسيرة التعلم.

كما نتوجه إلى فضيلة الدكتور عبد الرزاق بوعزيز بأرقى عبارات التشكر و الإحترام، كون أنه من الشرف لنا إشرافه علينا في هذا الطور الدراسي من الحياة الجامعية.

كما يسع هذا المقام شكر كل أساتذة كلية علوم التسيير على ما تقدم منهم من تعليم و أخلاق و معاملة حسنة راجين من المولى أن يمتعهم بصحتهم و أن يرزقهم من فضله.

الطالب: خراشي عبد المؤمن

إهداء

الحمد لله

أهدي هذا العمل إلى:

إلى الوالدين الكريمين أطال لها عمرهما و بارك لهما فيه.

إلى الإخوة و الأخوات و الأجداد من مسلك الأم و الأب.

إلى كل من جمعني بهم شرف النسب و القرابة و كل من جمعتنا بهم لحظات حسنة.

خراشي عبد المؤمن

ملخص الدراسة

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط المالي و أثره على جودة إتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال إستخدام الموازنة التقديرية بدراسة حالة مؤسسة بوفال (وحدة المضخات) بالبرواقية، حيث تناولت هذه الدراسة التخطيط المالي كإطار لاتخاذ القرارات المالية من خلال معرفة أنواعه و أدواته،كما تم التعرض إلى عملية إتخاذ القرارات المالية بعناصرها المختلفة من المفاهيم و الأنواع و الأهداف، و تحديد مساهمة التخطيط المالي عبر الموازنة التقديرية في إتخاذ مختلف القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، و قد قامت الدراسة على المنهج الوصفي نظريا، و التطرق إلى حالة المؤسسة عبر دراسة الحالة.

و قد خلصت الدراسة أن التخطيط المالي يقوم في الأساس على تحديد الأهداف والتنبؤ لتنفيذها عن طريق الموازنة التقديرية لإتخاذ قرارات مالية سليمة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي، الموازنات التقديرية، إتخاذ القرار، القرارات المالية.

Study summary

This study aimed to identify the role of financial planning and its impact on the quality of financial decision-making in the economic institution, through the use of the discretionary budget in a case study of the Boval Corporation (Pumps Unit) in Berrouaghia. This study dealt with financial planning as a framework for making financial decisions by knowing its types and tools. The financial decision-making process with its various elements of concepts, types and objectives was also exposed, and the contribution of financial planning through the discretionary budget was determined in making various financial decisions in the economic enterprise. Case Study.

The study concluded that financial planning is based primarily on setting goals and predicting their implementation through the discretionary budget in order to make sound financial decisions.

Keywords: financial planning, discretionary budgets, decision making, financial decisions.

فهرس المحتويات

العنوان	الصفحة
الشكر و العرفان	
الاهداء	
ملخص الدراسة	I
فهرس المحتويات	II-III
فهرس الجداول	IV
فهرس الأشكال	V
المقدمة	أ-ح
الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي	45-21
المبحث الأول: أنواع التخطيط المالي و أهدافه	22
المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي و أهميته	22
المطلب الثاني: أنواع التخطيط المالي	25
المطلب الثالث: مجالات التخطيط المالي	28
المطلب الرابع : أهداف التخطيط المالي	29
المبحث الثاني: مراحل التخطيط المالي و أدواته	32
المطلب الأول: مراحل التخطيط المالي	32
المطلب الثاني: متطلبات التخطيط المالي الجيد	35
المطلب الثالث: أدوات التخطيط المالي	36
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي	42
خلاصة الفصل الأول	45
الفصل الثاني: التخطيط المالي و إتخاذ القررات المالية	67-48
المبحث الأول : القرارات المالية	48
المطلب الأول : إتخاذ القرار المالي	48
المطلب الثاني: أنواع القرارات المالية	54

المطلب الثالث: أهداف القرارات المالية في المؤسسة	60
المبحث الثاني: دور التخطيط المالي في إتخاد القرارات المالية	62
المطلب الأول: التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية	62
المطلب الثاني: مساهمة الموازنات التقديرية في إتخاذ القرار	63
خلاصة الفصل الثاني.	67
الفصل الثالث: دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المضخات بالبرواقية	88-71
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	71
المطلب الأول: لمحة تاريخية عن المؤسسة	71
المطلب الثاني: التعريف بوحدة المضخات	73
المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة بوفال	74
المطلب الرابع: أهداف وحدة المضخات	76
المبحث الثاني: الموازنة التقديرية و إتخاذ القرارات المالية لدى وحدة المضخات	77
المطلب الأول: الموارنة التقديرية للمبيعات و علاقتها بتوزيع الأرباح	77
المطلب الثاني: الموارنة التقديرية للتسير و علاقتها بقرار التمويل	84
خلاصة الفصل الثالث	88
خاتمة	93-90
قائمة المراجع	98-95
الملاحق	

فهرس الجداول

فهرس الجداول

الجدول	عنوانه	الصفحة
جدول (01)	إنحراف المبيعات التقديرية لسنة 2017م	78
جدول (02)	إنحراف المبيعات التقديرية لسنة 2018م	80
جدول (03)	إنحراف المبيعات التقديرية لسنة 2019م	82
جدول (04)	إنحراف التسيير لسنة 2017م	84
جدول (05)	إنحراف التسيير لسنة 2018م	85
جدول (06)	إنحراف التسيير لسنة 2019م	86

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال

الشكل	عنوانه	الصفحة
شكل (01)	مراحل عملية إتخاذ القرار	50
شكل (02)	عملية توزيع الأرباح	58
شكل (03)	الهيكل التنظيمي لمؤسسة BOVAL	74

مقدمة

مقدمة

إن التحديات الراهنة التي تفرضها العولمة الاقتصادية و إقتصاد السوق من إمتداد السوق من محلي إلى عالمي و إشتداد المنافسة الداخلية و الخارجية تفرض على المؤسسات الاقتصادية أن تتأقلم مع الواقع لتتمكن من البقاء في سوق منافسة شرسة تتميز بمحدودية الموارد و الفرص وكذا بالتغير المستمر و السريع للمتغيرات والظروف الاقتصادية.

إن طبيعة موضوع التخطيط المالي و إعداد الموازنات التقديرية يبرز في إظهار مكانة التخطيط المالي و موقعه في إدارة المؤسسة الاقتصادية، حيث يوفر التخطيط المالي القدرة على التنبؤ بالأحداث المالية المستقبلية من خلال تحديد أهداف المؤسسة و تصحيح الإنحرافات الناجمة عن طريقة ونمط التسيير من التوظيف الكامل للموارد، و يعمل كذلك على تحقيق رقابة فعالة في جميع مراحل إعداد الموازنات كونها مخرجات الرقابة تعتبر مدخلات للتخطيط المالي وذلك ما يضمن تحقيق الأهداف المنشودة، و تعتبر الموازنات التقديرية أدوات كمية و تعبيرات رقمية عن خطط إدارة المؤسسة، فهي ترجمة مالية، كمية ونقدية للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلا.

كما تعد عملية إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية فهي تمثل لحظة إختيار بديل معين، بعد تقييم بدائل مختلفة على أساس معايير و توقعات معينة لمتخذ القرار.

إن من بين أهم القرارات المتخذة في المؤسسة الاقتصادية هي تلك المتعلقة بإتخاذ القرارات المالية، فهي تعتبر مرأة عاكسة لاستراتيجيات و أهداف المؤسسة فهي تعتبر قرارات مصيرية لها.

يلعب التخطيط المالي بأداته المتمثلة في الموازنة التقديرية دورا في إتخاذ القرارات المالية عبر تحليل الإنحرافات في مختلف الوظائف و إعطاء صورة تساعد في إتخاذ القرار المالي من عدمه.

و على ضوء ما سبق جاءت هذه الدراسة لتبين دور التخطيط المالي الفعال في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية. و على هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية التالية:

ما هو دور التخطيط المالي الفعال و أثره في جودة القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية؟

ينجر على هذا التساؤل الرئيسي مجموعة من التساؤلات الفرعية التالية:

- ما الدور الذي يلعبه التخطيط المالي في مواجهة الحاجات المستقبلية للمؤسسة.

- ما مختلف القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة الاقتصادية.

- كيف تساهم أداة التخطيط المتمثلة في الموازنة التقديرية في إتخاذ القرار المالي.

- ما هو واقع التخطيط المالي بإستخدام الموازنة التقديرية في إتخاذ القرار المالي في وحدة المضخات .

1- الفرضيات

على ضوء التساؤل الرئيسي و الأسئلة الفرعية بنيت الدراسة على الفرضيات التالية:

- يقوم التخطيط المالي بإستشراف المستقبل من حيث تحديد الإحتياجات المالية لكل نشاطات المؤسسة المختلفة و إعطاء صورة واضحة لإحتياج المؤسسة مستقبلا.

- تتخذ المؤسسة قرارات مالية منها ماهو متعلق بالأرباح، الإستثمار، التمويل.

- تساهم الموازنة التقديرية في إتخاذ قراري توزيع الأرباح و التمويل عبر تحليل الإنحرافات في المبيعات و التسيير.

- تعتمد وحدة المضخات على الموازنة التقديرية في إتخاذ القرار المالي عبر تحليل هاته الأخيرة.

2- أهداف الدراسة

نهدف من خلال الدراسة إلى:

- الإطلاع النظري لكل من التخطيط المالي و إتخاذ القرار.

- إبراز العلاقة بين التخطيط المالي بإستخدام الموازنة التقديرية في إتخاذ القرار المالي.

- تدعيم الدراسة بالتطبيق على مؤسسة بوفال(وحدة المضخات).

- تبيان دور التخطيط المالي في جودة القرارت المالية و إبراز مدى أهميته في إستمرارية المؤسسة.

- تسليط الضوء على واقع التخطيط المالي في وحدة المضخات.

3- منهج الدراسة

بناءا على طبيعة الموضوع و للإجابة على الإشكالية و اختبار الفرضيات تم الإعتماد على المنهج الوصفي الذي كان حاضرا في اغلب نقاط البحث من خلال إلقاء الضوء على المفاهيم النظرية ذات الصلة بمفهومي التخطيط المالي، إتخاذ القرار المالي، من خلال فصليين نظريين، و منهج دراسة حالة الجانب التطبيقي، أين تمت الدراسة في وحدة المضخات التابعة لمؤسسة بوفال من خلال الإعتماد على تقارير داخلية.

4- أهمية الدراسة

تكمن أهمية دراسة هذا الموضوع في كونه يتيح:

- المساهمة الفعالة للتخطيط المالي في إستمرارية المؤسسة و نموها و توسعها.

- المساهمة الفعالة التي يتميز بها التخطيط المالي لإتخاذ قرارات مالية سليمة تتخذها المؤسسة بغية تحقيق أهدافها.

- إضفاء معارف جديدة خاصة بعناصر من الإدارة المالية و هما التخطيط المالي و إتخاذ القرار المالي في المؤسسة.

- وضع مقترحات لدراسات لاحقة لإفادة الطلبة بمختلف تشكيلاتهم.

5- أسباب إخيار الموضوع

كان إختيار الموضوع لعدة إعتبارات كما يلي:

- الرغبة الشخصية في دراسة التخطيط المالي ومدى إعتماده لدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- التخطيط سمة من سمات الفكر الإداري المتطور.

- أهمية التخطيط المالي و إتخاذ القرارات كون بيئة العمل اليوم سريعة التقلب و يجب وضع الأزمات في الحسبان.

6- حدود الدراسة

- الحدود المكانية: لإسقاط الجانب النظري للدراسة على الواقع تم إجراء الدراسة الميدانية بوحدة المضخات التابعة لمؤسسة بوفال الواقعة في البرواقية ولاية المدية.

- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة لمدة شهر من سنة 2023م.

- الحدود المفاهيمية: أدوات التخطيط المالي (الموازنة النقدية، قائمة الدخل، الموازنة العمومية، تحليل التعادل)

7- الدراسات السابقة

تمثل الدراسات السابقة مرجع للباحث تساعده في تأطير بحثه و إدراك النقائص المختلفة و إبراز الجوانب التي لم يتطرق لها، و بالنسبة لموضوعنا فهناك مجموعة من الدراسات السابقة نذكر من بينها:

الدراسة الأولى: دراسة بنية حيزية، سنة 2011، بعنوان: **أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي في للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المسبك بالبرواقية**، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر، تمحورت إشكالية البحث حول: إلى أي مدى يمكن أن تستفيد المؤسسات الاقتصادية من التخطيط المالي؟.

تناولت هذه الدراسة الموازنة التقديرية لحساب النتائج و تحليل التعادل، و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الموازنات التخطيطية و خاصة المالية في تقدير الإحتياجات المالية ومن ثم رسم السياسات التمويلية المناسبة للمؤسسة، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التخطيط المالي وظيفة تستخدم لتحقيق الإنسجام بين مختلف الأصول التي تستخدمها المؤسسة في دورتها الإستغلالية و بين مختلف المصادر التمويلية التي مكنتها من الحصول على هذه الأصول، تشابهت مع دراستنا من حيث الموضوع و الأداة التخطيطة المستعملة، و كان الإختلاف في الإسقاط فركزت على موازنة حساب النتائج و تحليل التعادل المفضية لدارسة الحالة التمويلية للمؤسسة، فيما ركزت دراستنا على موازنة المبيعات و التسيير لإتخاذ قراري توزيع الأرباح و قرار التمويل.

- **الدراسة الثانية:** دراسة زينب رضوان علي، 2013م، **تقييم عملية التخطيط المالي و إعداد الموازنة التقديرية في المؤسسة، حالة تطبيقية على المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية** ENMIB ، مذكرة ماجستير، إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، قسنطينة، الجزائر، تناول هذا البحث الإشكالية التالية: ما هو واقع تطبيق أساليب التخطيط المالي و إعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسة الاقتصادية؟

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

أما أهم ما توصلت له الباحثة من نتائج هو أن عملية التخطيط المالي و الموازنات التقديرية وسيلة إتصال بين المديريات المركزية و الوحدات الإنتاجية و التجارية، و توصلت أيظا إلى أن المؤسسة تعتمد على الموازنات التقديرية خاصة منها المالية في الترجمة الرقمية لعملية التخطيط المالي، تشابهت دراستنا مع هاته الدراسة نظريا في التخطيط المالي و الموازنات التقديرة و إختلفت الدراستين كونها لم تتطرق إلى إتخاذ القرار في المؤسسة باعتماد الموازنة التقديرية.

- **الدراسة الثالثة:** دراسة يزيد رشيد، سنة 2018، **تقييم التخطيط المالي و دوره في إتخاذ القرار في المؤسسات الإقتصادية دراسة ميدانية بالمركب الصناعي الحضنة بمسيلة،** مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة المسيلة، الجزائر، و تمحورت إشكالية البحث حول: ما هو دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية؟

و توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن التخطيط المالي يعتبر من القواعد الأساسية لاتخاذ القرارات المالية، بالإضافة إلى إعتماد المؤسسة على الأساليب الكمية في التخطيط المالي و قد تم إثباتها من خلال دراستهم الميدانية، و لقد تشابهت هاته الدراسة مع ما تطرقنا له في معالجة نفس الموضوع و كان الإختلاف على جوانب التي تم التطرق لها.

8-هيكل الدراسة

من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع والإجابة على الإشكالية الرئيسية و التساؤلات الفرعية و لإثبات صحة الفرضيات من عدمها، سنقوم بتقسيم الدراسة إلى ثلاث فصول وهي:

الفصل الأول: و هو فصل نظري تحت عنوان **الإطار النظري للتخطيط المالي** حيث سنتطرق فيه إلى مبحثين، سنخصص المبحث الأول **أنواع التخطيط المالي و أهدافه** من خلال التعرف على التخطيط المالي و أهميته و أنواعه، مجالاته، أهدافه، أما في **المبحث الثاني** فسنعرض فيه **مراحل التخطيط المالي و أدواته.**

الفصل الثاني: و هو فصل نظري كذلك تحت عنوان **التخطيط المالي و إتخاذ القرارات المالية** حيث سنحاول التطرق في إلى مبحثين، سنخصص **المبحث الأول للقرارات المالية** من خلال التعرف على إتخاذ القرارات المالية، أنواعها، أهدافها، **أما المبحث الثاني** فسنبرز فيه دور **التخطيط المالي في إتخاذ القرارات المالية.**

الفصل الثالث: و هو فصل تطبيقي تحت عنوان دراسة **حالة مؤسسة بوفال وحدة المضخات بالبرواقية**، حيث سنقسم هذا الفصل إلى مبحثين، **المبحث الأول عبارة عن التعريف بالمؤسسة محل الدراسة**، أما **المبحث الثاني فيتضمن علاقة الموازنة التقديرية في جودة إتخاذ القرارات المالية لدى وحدة المضخات.**

9- صعوبة الدراسة

يمكن حصر جل الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة:

- عدم توفر المعلومات الكافية حول المؤسسة محل الدراسة.

- نقص في المعلومات للموازنات التقديرية مما عرقل الكشف الحقيقي لوضعية المؤسسة.

الفصل الأول :

الإطار النظري للتخطيط المالي

تمهيد :

إن المؤسسة في إطار سعيها لتحقيق مجموعة من الأهداف و الغايات، تقوم برسم الخطط والسياسات والبرامج التي توضح و تبين الطريق الكفيل بتحديد كيفية إدارة مواردها بالشكل الأمثل و الرشيد، فبواسطة التخطيط والتقدير المستقبلي يعطى للمؤسسة ضمان كاف بإغتنام الفرص المتاحة، و يعنبر التخطيط المالي الجزء الهام من التخطيط الإفتصادي من خلال تزويد المؤسسة بكل المعلومات الخاصة بمواردها المالية، و إنذارها بشكل مبكر في حالة حصول إحتمال عسر مالي .

نظرا لأهمية التخطيط المالي في المؤسسة، و كمفهوم هام في الإدارة المالية، كان مصب إهتمامنا في هذا الفصل و إتخذنا التقسيم الآتي :

المبحث الأول : أنواع التخطيط المالي و أهدافه.

المبحث الثاني : مراحل التخطيط المالي و أدواته.

المبحث الأول : أنواع التخطيط المالي و أهدافه

من المعروف أن الإدارة المالية المعاصرة كمفهوم متمثلة في قرار قائم على التخطيط المالي السليم لكل جوانب العمل داخل المؤسسة، ومن هذا المنطلق برز الاهتمام بالتخطيط المالي بشكل واضح بسبب المعاناة التي تتعرض لها المؤسسة من أجل ضمان الإستمرار في السوق وتحقيق الأرباح و كثرة علاقات المؤسسة بالمحيط الخارجي ، فالمستقبل يتغير ويتطور بسرعة مدهشة وحداثة مفرطة ، فكان لزاما على الإدارة المالية ضرورة التخطيط المسبق لمختلف أوجه العملية المالية بدقة وحكمة و كذا مواكبة التطور التكنولوجي ، فكلما كان التخطيط المالي سليما كلما ضمنت المؤسسة نجاحها في الوسط التنافسي.

المطلب الأول : مفهوم التخطيط المالي و أهميته

1_ مفهوم التخطيط المالي

لأهمية التخطيط بشكل عام و المالي بشكل خاص سوف نتطرق للمفهومين كل على حدة.

أ_ مفهوم التخطيط :

تمثل وظيفة التخطيط الإداري أهمية كبيرة لدى كتاب الإدارة، لكونها تسبق جميع الوظائف الإدارية الأخرى في الترتيب، و تؤثر تأثيرا كبيرا. و نظرا لأهميته فقد ورد العديد من التعريفات حسب مختلف وجهات النظر، نورد بعضها كالأتي:[1]

عرف فايول H– Fayol التخطيط بأنه عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الإستعداد الكامل لمواجهته.

[1] - عبد الله السنفي، منصور محمد إسماعيل، الإدارة ، ط3 ، صنعاء، اليمن، 2012م، ص 132.

أما كونتز H–Koontz فقد عرف التخطيط بأنه التقرير المسبق لما يجب عمله، و كيف يتم؟ و متى؟ ومن الذي يقوم به؟.

و يمكن القول بأن التخطيط هو عملية تحديد كيفية تحقيق المؤسسة لأهدافها.

ب - مفهوم التخطيط المالي

إن التخطيط المالي هو عبارة عن الجهود المبذولة في سبيل الوصول إلى الخطة المالية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف والإمكانيات و الوسائل و السياسات و الإجراءات والقواعد والمدة اللازمة للتنفيذ، لذلك فإن عملية التخطيط المالي لا بد و أن تتضمن التالي:[1]

- تحديد الأهداف.

- تحديد وتحليل البدائل التمويلية و الإستثمارية المتاحة.

- إختيار البديل الأفضل.

- توقع ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل.

كما يعني التخطيط المالي التهيؤ والإستعداد للمستقبل، أي الإستعداد لتصور مجموعة العلاقات المالية التي تربط بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة من جهة، وفيما بين المؤسسة والمحيط الإقتصادي من جهة ثانية، وبالتالي فإن هذا الإستعداد سوف يضمن التوازن بين حاجة المؤسسة من الأموال سواء من ناحية المقدار، الوقت، و من خلال هذه العلاقة سوف تتمكن الإدارة المالية من معرفة مقدار الفائض المتوقع تحقيقه داخل

[1] - فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، ط1، دار المسيرة ، عمان ، سنة 2012، ص 135.

المؤسسة من ناحية الوقت و على ضوء هذين المتغرين سوف تتمكن من إختيار الفرص الإستثمارية المربحة.[1]

2 - أهمية التخطيط المالي

ترجع أهمية التخطيط المالي إلى ضرورة الربط المسبق بين القرارات الإستثمارية وقرارات التمويل التي تتفاعل وتتداخل معا بشكل كبير، فتظهر أهميته من كونه أداة فعالة لتحسين و إستخدام الإمكانات المادية و الوسائل المالية و إستغلال عمل الأفراد بأقصى درجة من الإنتاجية ، و برسم الطريقة التي يتم بناء عليها ترجمة إستراتيجية و سياسة المؤسسة لتحقيق أهدافها المستقبلية و يمكن اختصار أهميته في النقاط الثالية:[2]

- **المحافظة على الأموال:** وذلك بتقدير الحاجات المناسبة أثناء التعامل مع المال مما يساهم في تجنب إهداره وضياعه في حالات الإفراط الرأسمالي.

- **المساعدة على إختيار الهيكل الرأسمالي المناسب:** و ذلك بالمشاركة في ترتيب الأموال ذات المصادر المتنوعة، و تستخدم في فترات زمنية طويلة ومتوسطة وقصيرة الأجل.

- **المشاركة في النشاطات التنفيذية:** وهي الدور في تحقيق النجاح أو الفشل لوظائف المؤسسة، مثل التوزيع والإنتاج أثناء تطبيق الأعمال، ومن خلال الإعتماد على إتخاذ قرارات مالية صائبة تضمن تعزيز التمويل و التشغيل المناسبين.

- **تعزيز الرقابة المالية:** و ذلك بتوفير قاعدة أساسية تسهم في فحص النشاطات المالية من أجل المقارنة بين الإيرادات الفعلية و المقدرة مع التكاليف التفديرية والفعلية.

[1] - عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية ، مكتب العربي الحديث ، الإسكندرية ، مصر ، سنة2007 ، ص 75 .

[2] - إبراهيم إلياس سعد، علاقة التخطيط المالي بالسيولة النقدية ،رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين ،أغسطس ، 2020م.

- المساهمة في تمويل المشروعات: و ذلك بوضع خطة تمويلية تساعد في تحديد كيفية استخدام الأموال الخاصة في المشروعات المعتمدة على المقارنة بين الإقتراحات المختلفة للإستثمار.

- المساعدة على تجنب الأزمات التجارية: وهي إحدى الوسائل التي تقدم المساعدات للمؤسسات، من أجل تجاوز أو تجنب الازمات التي تؤثر سلبا في بيئة العمل.

- الربط بين الحاضر والمستقبل: و ذلك بمتابعة المتطلبات الحالية الخاصة في أموال المؤسسة، مع المتطلبات المتوقعة في المستقبل بوضع مجموعة من التوقعات والخطط التي تسعى لدعم نمو المؤسسة وتطور مبيعاتها.

المطلب الثاني: أنواع التخطيط المالي

يمكن تقسيم التخطيط المالي إلى أنواع ، و الهدف من ذلك تبويب الأهداف المراد تحقيقها، وتبيان الخطة التي سيتم إتخاذها خلال الفترات الزمنية المختلفة.

1- من حيث المدة الزمنية

1-1 التخطيط المالي طويل الأجل:[1]

يساعد المؤسسة على وضع السياسات المالية التي في ضوئها يتم إعداد الخطط المالية قصيرة الأجل، وتتراوح مدة الخطط المالية طويلة بين سنتين إلى عشر سنوات ، وتلعب طبيعة نشاط المؤسسة دورا هاما في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية ، وبفرض أن التخطيط المالي يغطي خمس سنوات ، فإنه يبدأ بالتنبؤ أو بمجموعة من الإفتراضات التي تغطي ما سوف تكون عليه الظروف الاقتصادية العامة ، وظروف الصناعة ، و المناخ الاقتصادي خلال نفس الفترة ، كما يجب أن يغطي

[1] -زينب علي رضوان علي،تقييم عملية التخطيط المالي في إعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير،إدارة مالية، جامعة قسنطينة ، الجزائر، 2012.

التنبؤ بعض النواحي الهامة الأخرى مثل ظروف العمالة، الأجور، إمكانية الحصول على المواد الأولية و التغيرات المتوقعة في أسعارها ، ظروف السوق، مستويات الأسعار، قوى المنافسة ، و المستوى التكنولوجي ، وبالرغم من كون التنبؤ ببعض هذه المتغيرات صعبا وتنقصه الدقة التامة إلا أن هذا لا يمنع من المحاولة.

بالإضافة الى ما سبق، فإن التنبؤ بظروف سوق رأس المال خصوصا فيما يتعلق باتجاهات أسعار الفائدة ومدي توفر الأموال يعتبر أيظا ضروريا ، حقيقة أن جميع المتغيرات السابقة قد لاتؤثر على نشاط المؤسسة بطريقة مباشرة ، كما قد يكون من الصعب وجود إرتباط قوي بين الظروف الاقتصادية العامة وعمليات المشروع.

إن التقديرات المتعلقة بالظروف الإقتصادية العامة تمثل الأساس الذي يستند عليه المدير المالي في تحديد أفضل المصادر و أنسب الأوقات للحصول على الإحتياجات المالية اللازمة، وبجانب التنبؤ بالظروف الاقتصادية العامة فإن الأمر يتطلب ضرورة التحديد التفصيلي لبرامج النشاط المراد تنفيذه ، وهذا التحديد يمثل الخطوة التالية في عملية التخطيط طويل الأجل ، و البرنامج التفصيلي للنشاط لابد أن يتضمن التنبؤات البيعية والسلع الجديدة المقرر إضافتها والتوسع في السوق الحالية و الأسواق الجديدة والمحتملة، التغير في المزيج السلعي ، الحملات الإعلانية ، و إذا كان هذا البرنامج يتطلب إستثمارات جديدة في المعدات الرأس مالية أو زيادة في حجم القوة العاملة ، فإن التحديد الدقيق لحجم الإستثمار اللازم والزيادة في ألأجور يمثل خطوة ضرورية في التخطيط المالي السليم، وهنا يبرز دور مراقب الحسابات في التخطيط المالي، فمن واقع البرنامج الذي سيحدد ما ستقوم به المؤسسة من عمليات، يقوم مراقب الحسابات بإعداد الميزانيات العمومية، وقوائم الدخل المتوقعة، ومنها تحديد الإحتياجات المالية.

ويقول(Fry et Stonner) عام 1989م أن هناك نوعين من التخطيط المالي طويل الأجل وهما:

- خطة العمل:

يستعمل خاصة في العمليات الداخلية، و تعريف الأهداف لإتخاذ القرارات ومن أجل الرقابة المالية.

- خطة الإستثمار:

يستعمل خاصة عند إستقطاب مستثمر جديد، أو عند الإستئجار، أو من خلال الإستثمار، وتكون هذه الخطة ضمن الخطة الإستراتيجية للمؤسسة.

1-2 التخطيط المالي قصير الأجل:

هي الخطط المالية المعدة من أجل فترة زمنية تقدر بسنة واحدة، وتعدد هذه الخطط المالية القصيرة الأجل لتخطيطٍ رأس المال العامل، وتحدد الأهداف القصيرة الأجل.

فلا توجد فروق جوهرية بين التخطيط قصير الأجل و الطويل الأجل من حيث المدخل والطريقة، فالخطة قصيرة الأجل لا تزيد عن كونها تعبير أكثر دقة و أكثر تفصيلا للنشاط المراد القيام به في مرحلة مقبلة تعتبر جزءا من المرحلة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل، والخطة قصيرة الاجل تغطي سنة أو بضعة أشهر، وفي جميع الحالات يجب أن تبدأ بعملية إعادة تقييم للخطة طويل الأجل، و ذلك للأخذ في الحسبان التغيرات في الظروف التي حدثت بعد وضع الخطة طويلة الأجل ، وعادة ما تأخذ الخطط القصيرة الأجل شكل الموازنة التقديرية التي تعتبر ترجمة مالية لنشاط المؤسسة خلال فترة التخطيط.

2- من حيث درجة شمول الخطة:

-خطة شاملة: وتمتاز بتغطيتها لجميع نشاطات المشروع.

-خطة جزئية: و تمتاز بتغطيتها لقسم واحد فقط من نشاطات المشروع.

3- **من حيث إستعمال الخطة:**- خطة وحيدة الإستعمال: و هذا النوع يتصف بالإستعمال المؤقت بحيث لا يستعمل إلا لمعالجة المشاكل الطارئة.

خطة متكررة الإستعمال: وهذا النوع يتصف بالإستعمال الدائم للخطة وتمتاز بتسهيل تنفيذ العمل إضافة إلى توفير النفقات.[1]

المطلب الثالث : مجالات التخطيط المالي

يتجه التخطيط في مسارات مختلفة معالجا لأمور مهمة و تكون المؤسسة في حاجة ماسة لها كونها تساعد في السير الحسن وتفاديا للمشاكل ومراعاة لأهداف يجب أن تحقق وفي ظل خليط مالي أمثل يساعد في ذلك وسنرى مجالاته في النقاط التالية:[2]

- التخطيط للسيولة والربحية: تعتبر هذه الثنائية من أهم المشاكل التي تواجه الوظيفة المالية في تحقيق التوازن بين الإستثمار الكامل للموارد المالية لتعظيم أرباح المشروع من جهة وبين ضرورة الإحتفاظ بجزء من تلك الموارد في شكل نقدي بغية مواجهة المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع حين لا تتوفر السيولة الكافية.

[1] - إبراهيم إلياس سعد، مرجع سبق ذكره، ص 17، 18.

[2] - فريد مقران، التخطيط المالي للمشاريع الإستثمارية،رسالة ماجستير، كلية العاوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة الجزائر، 2005، ص47.

إذ على الأصول أن تجعل في حالة سيولة مناسبة ، أي في شكل نقدي فعلا أو يمكن تحويلها إلى نقدية عن طريق أعمال المشروع العادية خلال فترة تكفي لقيام الإدارة المالية بإيفاء إلتزاماتها المالية.

- التخطيط للمخزون السلعي: هذا التخطيط يحدد لنا المستوى الإقتصادي المناسب الذي ينبغي الإحتفاظ به من هذا المخزون، فالمخزون الزائد عن اللازم يعني تجميد أموال المشروع وتركها عاطلة بالإضافة إلى تكاليف الإحتفاظ به، و المخزون الناقص عن اللازم يعني زيادة إحتمالات توقف الإنتاج وعدم إنتظامه و استمراره وبالتالي التشغيل بطاقة إنتاجية غير كاملة، و النتيجة في كلتا الحالين هي ارتفاع تكاليف الإنتاج الذي يؤدي بدوره إلى إنخفاض ربح المشروع.

- التخطيط الإستثماري: يعتبر التخطيط الإستثماري من أهم القرارات التي تشارك الإدارة المالية فيها، فهو يهدف إلى تجنب الإستثملرات التي لا لزوم لها أو اختيار الأكثر ربحية منها، وتتوقف درجة الخطورة على حجم المبالغ المستثمرة، الأمر الذي يؤثر على المشروع لفترات زمنية قد تكون طويلة وحتى إن رغبت في التخلص من هذه الإستثمارات الخاطئة فخسارتها عموما كبيرة.

- التخطيط للهيكل المالي: و يمكن صياغته بالإجابة على مجموعة من الأسئلة التي تطرح حول المخطط المالي، هل يملك المشروع الأموال اللازمة لخططه المختلفة؟ و إذا كانت إجابته بالنفي فهل يمكن الحصول عليها؟ ومن أية مصادر؟ وبأية تكلفة ؟ وكيف تكون هيكلتها.

المطلب الرابع : أهداف التخطيط المالي

في ضوء أهمية التخطيط المالي في المؤسسة ، فإن ممارسته سوف تأخذ نصيبا معتبرا من العملية الإدارية في المؤسسة و بشكل عام فإن قيام الإدارة المالية بهذا العمل

الوظيفي المتخصص في تصور الموارد المالية سوف يمكنها من تحقيق الأهداف التالية:[1]

- مساعدة المؤسسة في تقدير إحتياجاتها المالية المستقبلية مما يكسبها القدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو.

- ضمان توفر الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من تكلفة.

- تصميم فعال للهيكل مالي بتحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل.

- تأطير السياسات و الإجراءات المالية لتنسيق جهود الأفراد و وحدات العمل و إضفاء الرقابة عليها لضمان تحقيق الأهداف التنظيمية.

- تحسين قدرة الإدارة المالية على التحليل وترتيب الأولويات و التركيز في إتخاذ القرارات، حيث أن عامل التركيز يجعل المدير المالي أكثر قدرة على معرفة ما تريد المؤسسة عمله و تحديد إحتياجاتها، و حاجة زبائنها و رغباتهم بأسلوب أمثل لتلك الرغبات والإحتياجات.

- تحسين إتجاهات العمل: يوفر للمؤسسة الأدوات والأساليب التي تساعدها على تحقيق الميزة التنافسية، وبتجنب الوقوع في فخ الرضا عن الذات و يجعلها تبحث عن كل ما هو مميز.

- تحسين عملية التنسيق: فالتخطيط المالي الجيد يخلق هرمية الأهداف ويساهم في ربط أهداف الإدارة المالية مع كافة مستويات المؤسسة بعضها مع بعض، و يتم من خلال

[1] - مكيد علي، أعمر ستي نسيمة،**أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها**،مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة المدية،العدد العاشر، بدون تاريخ نشر.

تنسيق جهود الأفراد ، المجموعات ، أنظمة العمل ، مما يضمن مساهمات ذات قيمة تخدم أهداف المؤسسة بشكل عام.

- تحسين إدارة الوقت: يساهم نشاط التخطيط بصفة عامة في توفير الوقت و الجهد، وعليه فإنه يساهم في إدارة الوقت بشكل أفضل.

- تسهيل الرقابة وزيادة فعاليتها: وذلك من خلال تمكينه من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له و اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الإنحرافات.

المبحث الثاني: مراحل التخطيط المالي و أدواته.

كون عملية التخطيط المالي تعتبر خارطة طريق للمؤسسة و دليل عمل و هذا في ظل الإمكانات المتاحة ، كان من اللزوم تسلسل جيد في مراحله إبتعادا من التداخل الغير المقرر في العمل وتطلبها لأمور مصاحبة لنجاحها ، و أدوات علمية مختلفة لمعالجة البينات المختلفة والخروج بنتائج تساعد في فهم المستقبل، دون أن ننسى أن عملية التخطيط المالي كغيرها من العمليات رغم امتيازها بعدة خصائص إلا أنها تتأثر بالمخاطر و المشاكل المصاحبة سواء كانت داخلية أو خارجية.

تعتبر الخطة المالية نتاج من نتاجات التخطيط المالي، كما تجدر الإشارة أن عملية التخطيط المالي تقوم على أسس علمية مطبقة من طرف المؤسسات، غير أنها تختلف من مؤسسة إلى أخرى.

المطلب الأول: مراحل التخطيط المالي

تختلف عملية التخطيط من مؤسسة الى أخرى، إلا أنه يمكن إعطاء الشكل العام من خلال الأتي:

1- **تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية** : تشمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي و الذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج و الموارد المتاحة في المؤسسة ، و تكون هذه الأهداف مجزئة إلى أهداف متوسطة الأجل وطويلة كما يمكن وضع أهداف فرعية أخرى، لكن من الضرورة اللازمة أن تكون هذه الأهداف الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي.

2- **تكوين السياسات المالية** : تعتبر هذه السياسات بمثابة الدليل و المرشد للعاملين في مجال الإدارة المالية عند إتخاذ قراراتهم، ويراعى عند وضع هذه السياسات أن تحقق

مصالح المؤسسة، و ألا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعة في أقسام المؤسسة المختلفة ومن أمثلة هذه السياسات :

- سياسات الاقتراض.

- سياسة التحصيل.

- سياسة التمويل الذاتي.

- سياسة توزيع الأرباح.

- سياسة الإهتلاك.

ومن اللازم أن تنسجم السياسة المالية مع السياسة العامة للمؤسسة ومع الأهداف الموضوعة، لأن السياسات المالية توضع من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف و ليس من أجل عرقلة أو تأخير الوصول لهاته الأهداف.[1]

3- إعداد الموازنات التخطيطية:

تعد هذه المرحلة في غاية الأهمية خاصة في وضع الخطط المالية حيث تتحول الخطط المادية إلى خطط مالية جزئية تتكامل فيما بينها لتشكل الخطة المالية الشاملة.

يقصد بالخطة المالية: تلك الوثيقة التي تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة، و يلزم وضع هذه الخطة الإجراءات التالية :[2]

- يقوم المسير المالي بتقدير العوامل الخارجية التي تؤثر في الطلب على منتوجات المؤسسة، و على تكاليف الإنتاج مثل مستوى النشاط الإقتصادي في السوق الذي تنشط

[1] - ولاء أيمن لطفي، دور التخطيط المالي في تحسين ربحية المشروعات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، التمويل والمصارف، جامعة حماة، سوريا ، 2019/4/4م.

[2] - زينب علي رضوان، مرجع سبق، ذكره، ص 41.

فيه المؤسسة، التضخم ، تغيرات أسعار الصرف، معدلات الفائدة، المنتجات و أسعار البيع للمؤسسات المنافسة، وغيرها.

- تكوين السياسات المالية بحيث تعبر عن الوسيلة التي يتم فيها صب عملية التخطيط المالي في شكلها القانوني مما يساعد على تنفيذ الأهداف و إتخاذ القرارات ، كما يمكن أن يتدخل الأفراد العاملون في إعداد هذه السياسات المالية، وترتبط هذه السياسات لتحديد هيكل رأس المال، الإستثمارات , تسيير الأرباح الموزعة ، رأس المال العامل، تسيير المخزون، وغيرها.

- تساعد الدراسات على الخطط المالية السابقة من وضع الخطط المحكمة والتنبؤ الجيد بما يحدث مسبقا.

- في إعداد الخطة المالية تقوم المؤسسة بتقدير الميزانيات المالية من خلال الميزانيات التشغيلية، و هذا من أجل تحليل تأثير مختلف العمليات التشغيلية في الأرباح، يحسب المسيرون الدخل المتوقع، النفقات التقديرية، التدفق النقدي الداخل والخارج للمؤسسة، و أخيرا يتم التقدير إذا ما كانت المؤسسة بحاجة إلى تمويل خارجي أم لا، وتحقق النتائج في أن النتائج التقديرية تعمل على خلق قيمة للمساهمين، فإذا كانت هناك مشاكل تراجع الإفتراضات حتى تكون أكثر واقعية.

4- تكوين الإجراءات والقواعد المالية:

يتم في هذه المرحلة تحويل الموازنة النخطيطية والأهداف و السياسات إلى تفاصيل تساعد على تحقيق الخطة المالية كأن يتم مثلا توزيع الخطط السنوية إلى خطط رباعية، و هذا بدورها إلى خطط شهرية، ثم خطط أسبوعية... إلخ، أو القيام بالتوزيع

الوظيفي للخطة على فروع و أقسام و وحدات المؤسسة حسب الإختصاص ومهمة كل منها. و هذا إجمالا يساعد في تحقيق أكبر قدر ممكن من التنسيق في التنفيذ.[1]

المطلب الثاني : متطلبات التخطيط المالي الجيد

إن إعداد خطة ماية فعالة يتطلب توفر مجموعة الإعتبارات التالية:

1- دقة عملية التنبؤ

تتوقف كفاءة الخطة المالية على مدى دقة التنبؤ فيها، إعتمادا على مصادر عديدة للمعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثل النماذج الإقتصادية التي تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة.

كما قد يتم الإعتماد على الأساليب الإحصائية التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنية على النماذج التسويقية التي تهدف لدراسة سلوك المستهلك، و ترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصور يشمل كافة العوامل والمؤثرات المحيطة بالمؤسسة كالتضخم ومعدلات نمو الاقتصاد القومي إضافة إلى مدى توفر المواد الخام في المستقبل وكذا أسعار العملات المختلفة، وذلك جنبا إلى جنب مع الظروف الداخلية للمؤسسة فعند قيام المخطط المالي بعملية التنبؤ لابد من دراسة الظروف المتوقعة وغير المتوقعة، بحيث أن تحليل المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة عند التفضيل بين مجالات التمويل و مجالات الإستثمار البديلة يعتبر من صميم عمل القائم بعملية التنبؤ والتحليل المالي.

2- الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة

لا يوجد حتى الأن نموذج أو نظرية تساعد المدير المالي على تحديد أفضل خطة مالية ممكنة فوجب على القائم بالتخطيط المالي أن يواجه كافة المشاكل والظروف المتوقعة

[1] - ولاء أيمن مصطفى، مرجع سبق ذكره، ص 20.

ويحدد في ضوئها أفضل البدائل الممكنة، فنجد كمثال أنه لا توجد قاعدة تحدد ما إذا كان من الأفضل إجراء توزيعات كثيرة لحملة الأسهم أو الإحتفاظ بالأرباح لغرض التمويل الذاتي للمؤسسة، ولكن على الرغم من ذلك فإن على المدير المالي أن يتخذ قرارا بشأن سياسة التوزيعات المثلى التي يجب إتباعها في المؤسسة التي يعمل فيها.

3- مراجعة ومتابعة الخطة المالية

لابد من الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية على أساسها خاصة في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة، بمعنى أخر لابد من الأخذ بعين الإعتبار الظروف الإقتصادية المحيطة بالمنظمة عند تحقيق الأداء محل القياس، فقد ينحرف الأداء عن الخطة التي سبق إقرارها نظرا لمرور الاقتصاد القومي بمرحلة مؤقتة بالكساد. [1]

المطلب الثالث : أدوات التخطيط المالي

يعتمد المخطط المالي على مجموعة من الأدوات التخطيطية التي تساعده على معرفة مدى تحقق الأهداف المحددة مسبقا، وتصحيح الإنحرافات إن وجدت و نذكر من بينها مايلي:

1-الموازنة النقدية التقديرية

إن الميزانية النقدية التقديرية (التدفق النقدي) ما هي إلا توقع مبني على أسس سليمة ومنطقية لكمية و مواعيد المقبوضات و المدفوعات النقدية المتوقعة للمنظمة خلال فترة زمنية مستقبلية معينة، و بهذا يعطي كشف التدفق التقدي الإدارة المالية

[1] - حيدر حمزة جودي، **دور التخطيط المالي في ترشيد الموازنة التقديرية وعلاقته بمكافحة الفساد الإداري والمالي**، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة المستنصرية، المجلد4، العدد4 2011.ص 129.

للمؤسسة فكرة واضحة عن مواعيد دخول وخروج النقد في المؤسسة في الفترة موضع الدراسة، كما يوفر معلومات عن كمية و نوعية ومواعيد التمويل المطلوب إضافة إلى الرقابة الفعالة على النقدية الموجودة لديها و مراقبة حركتها بإحكام و على قدر عال من الدقة.

2-1 أهداف قائمة التدفق النقدي: إن قائمة التدفق النقدي تعد لتحقيق الأهداف التالية :

- قياس مستوى السيولة على المدي القصير.
- التخطيط للتدفقات النقدية الداخلة و الخارجة.
- إيجاد معيار محدد للحكم على مدى كفاية الأداء القومي.
- المساعدة في التعرف على أوقات العجز والفائض النقدي.
- وضع برنامج زمني للتحصيل والتسديد النقدي المناسب.
- تحديد كمية و نوعية الإحتياجات النقدية التي تتزامن وموعد الدورة التجارية.
- لفت نظر الإدارة العليا للإنحرافات النقدية المتوقعة.
- المساعدة في اتخاذ قرارات الشراء والبيع.
- المساهمة في الاقتصاد باستعمال النقد المتاح.

3-1 إعداد قائمة التدفق النقدي: يتم إعداد قائمة التدفق النقدي من الإعتماد على فرضيات أساسية تتمثل بكمية وقيمة المبيعات المتوقعة، سياسات البيع، التمويل، التحصيل، كمية أو قيمة الإنتاج المتوقع، سياسات الشراء والإنتاج و الإستثمار والتسديد، و يمكن تحديد التدفقات الإستثمارات الرأسمالية والإلتزامات القائمة عليها إذا توفرت المعلومات اللازمة عن خطط الإدارة المستقبلية ذات العلاقة، وكذلك الحال

بالنسبة لتخطيط المبيعات وتحصيل الذمم الدائنة والمدينة لا سيما و أن التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة تتوقف على حجم المبيعات و المشتريات ومدى إنتظامها و شروط البيع والشراء وكفاية جهاز التحصيل والتسديد، ولإعداد قائمة التدفق النقدي نتبع الإجراءات التالية:

- تحديد المدة الزمنية الكلية التي سوف تعد عنها قائمة التدفقات النقدية، ومن ثم الوحدات الزمنية الجزئية التي تتكون منها تلك المدة(فصل، شهر، يوم ، ساعة)، و إذا كانت هناك تذبذبات شديدة يمكن التنبؤ بها بسهولة يفضل إعداد قائمة التدفقات النقدية الجزئية على أساس شهري، وذلك لأن إعدادها على هذا الأساس قد يفسح المجال لإظهار التغيرات في تدفق النقد المتوقع، أما إذا كانت التدفقات ثابتة نسبيا فإنه يفضل إعداد قائمة التدفقات النقدية لفترات زمنية نصف سنوية أو ربع سنوية أو سنوية، وتجدر الإشارة أنه كلما طالت الفترة التي سوف تعد عنها التقديرات كلما كانت دقة التقديرات ضعيفة والعكس بالعكس ، ويجب أن المدة قصيرة إلى المدى الذي يضمن إعطاء المعلومات التي تلبي إحتياجات الإدارة الإستثمارية وطويلة إلى المدى الذي يضمن إعطاء المعلومات التي تلبي متطلبات الإدارة التمويلية، وغالبا ما تكون السنة المالية وتفصيلاتها في الواقع العملي هي المدة الملائمة لإعداد قائمة التدفق النقدي.

- إن تقدير المبيعات بدقة يعزز الثقة إلى حد كبير في دقة قائمة التدفقات النقدية، لاسيما و أن الثقة في قائمة التدفقات النقدية ماهي إلا امتداد طبيعي للثقة في دقة تقدير المبيعات باستثناء التدفقات النقدية الناتجة عن الاقتراض أو الاستثمار، خصوصا أن التنبؤ بالمبيعات يستند إلى التالي:

أ- خط سير المبيعات فالماضي.

ب- الحصة السوقية للمنظمة.

ج- أهمية القطاع الذي تنتمي إليه المنظمة.

د- الطاقة الإنتاجية الفصوى والمتاحة.

ه- الجودة المطلوبة والتكلفة المقبولة.

و- الظروف الاقتصادية المحلية والعالمية السائدة.

- تحديد معدل الإنتاج على أساس دائم و ثابت أو على أساس متغير ومتحرك يتماشى وحجم الطلب الفعلي على الإنتاج، و حينها يكون من السهل تحديد كمية الإنتاج الفعلية و التكاليف المرتبطة بها،

- تحديد سياسة المشتريات و شروط الدفع من حيث مصادر الحصول على المواد الخام إن كانت محلية أو خارجية، ومدى إمكانية شحنها ونقلها و تخزينها و توزيعها و كون الطلب عليها مستقرا أو متقلبا، إضافة إلى علاقات المؤسسة مع المجهزين و سهولة الحصول على الخصومات التجارية و النقدية وحجم التسهيلات الإئتمانية المتاحة.

- تحديد حجم النفقات التشغيلية والمصروفات البيعية و الإدارية المطلوبة، حيث أن قائمة التدفقات النقدية تتكون من جانبين هما جانبا المقبوضات و جانب المدفوعات.

أ- المقبوضات : و تتكون من جميع العناصر التي تشكل مصدرا للنقد ويتمثل أهمها (المبيعات، تحصيل الذمم المدينة، المقبوصات النقدية الأخرى (كزيادة رأس المال مثلا))

ب- المدفوعات النقدية : تتكون من التدفقات النقدية الخارجية وتكون عناصرها على النحو التالي (شراء المواد الخام، الرواتب والأجور، المصروفات الإدارية و العمومية، توزيعات الأرباح السنوية، سداد أقساط القروض أو السندات أو أذونات الخزينة، شراء الأوراق المالية والتوسع في الموجودات الثابتة).

بعد أن يتم حصر جميع التدفقات النقدية الخارجة و الداخلة يتم إجراء المقاصة بين مجموع التدفقات النقدية الداخلة والخارجة، فإذا مجموع التدفقات النقدية الداخلة أكبر من الخارجة يكون الفرق إيجابي (فائض نقدي) و إذا كان العكس يكون الفارق سلبي (عجز نقدي)، ففي حالة الفائض تتجه المؤسسة إلى توسيع حجم الإستثمار وفي حالة العجز تتجه إلى توسيع حجم الإقتراض وفي الحالتين يكون الهدف تعظيم ثروة الملاك.[1]

2- قائمة الدخل التقديرية

قائمة الدخل التقديرية عبارة عن كشف يوضح إجمالي الدخل وعناصر التكلفة المرتبطة بهذا الدخل من مواد خام وعمالة و مصروفات تشغيل و مصروفات إدارية و بيعية، كما يوضح صافي الربح و هو الفرق بين الدخل و التكاليف، وتعد قائمة الدخل إما تاريخيا لتبين الأداء الفعلي أو المستقبلي التقديري و الأداء التقديري في المستقبل وهو ما يهمنا هنا.

إن قائمة الدخل التقديرية تسعى إلى تبيين تقديرات الأرباح المتوقعة خلال فترة مالية قادمة، و من ثم مدى إمكانية المؤسسة في توظيف هاته الأرباح في التمويل، ويتم إعدادها بعد حساب عائد وتكلفة المبيعات المتوقعة، من ثم حساب الربح الذي يمثل الفرق بين المبيعات وتكلفتها، ثم طرح المصروفات الإدارية، مصروفات البيع و التوزيع، للحصول على ربح العمليات قبل الضرائب و الفوائد، وبعد طرح هاته الأخيرة يتم الحصول على صافي الربح الذي تحدد الإدارة كيفية التصرف فيه.

[1]- فيصل محمود الشواورة، مرجع سبق ذكره، ص 140، 141، 142.

3-الموازنة العمومية التقديرية

الميزانية التقديرية العمومية عبارة عن تعبير كمي للخطة المستقبيلة تهدف للتعرف على أصول و خصوم المؤسسة، و الصورة الكلية لموقفها المالي المتوقع عند مستوى نشاط معين، بغرض التعرف على ربحية وكفاءة المؤسسة، سيولتها، مديونيتها، مستوى النشاط بها.

إن إعداد الميزانية العمومية التقديرية هي الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط إذ يسبقها إعداد قائمة الدخل، و الميزانية النقدية التقديرية، و عادة مايتم إعدادها إما باستعمال طريقة النسب أو بتقدير جميع الأصول و الخصوم.

تتميز الميزانية العمومية التقديرية عن الميزانية العمومية التاريخية في كونها تمثل خطة مستقبلية تبين الدخل المخطط، المصاريف المخططة، خلال فترة مستقبلية، بينما الميزانية العمومية العادية تحوي عن معلومات تاريخية لفترة سابقة، غير أنه يؤخذ على كلتا الميزانيتين أنهما تظهران صورة ساكنة لمركز المؤسسة في نهاية الفترة التي تمر عنها، فهما لا تظهران إلا الأرصدة ، و لا تهتمان بحركات العناصر الناتجة عن التقلبات الموسمية، أو طبيعة العمل، وهذا يمثل نقطة ضعف يوصي بتلافيها عن طريق إعداد ميزانيات تتزامن مع فترات النشاط الموسمي لتكون أكثر تمثيلا للواقع.[1]

4- تحليل التعادل

يعتبر تحليل التعادل مدخلا من مداخل تقدير الأرباح الذي يقوم على أساس العلاقة بين النفقات والإيرادات من ناحية و بين حجم النشاط أو العمليات من ناحية أخرى، و بالرغم من القيود العديدة التي تقيد إستخدام هذه الطريقة و التي ينبغي فهمها

[1] - عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، التمويل والإدارة المالية، جامعة السودان، 2005م.

بوضوح، إلا أنها تمكن المدير المالي من دراسة التأثير العام لمستوى الحجم على الدخل و النفقات، و بالتالي على الأرباح وينبني هذا التحليل على خريطة التعادل.

إن فكرة هذا التحليل منشؤها إختلاف التكاليف من ناحية العلاقة بينها وبين حجم العمليات أو النشاط ، فلو درسنا تكاليف شركة ما، لوجدنا أن بعضها يتغير بنسبة مباشرة مع تغيرات الحجم، فإذا ارتفع حجم العمليات 10% ارتفعت هذه التكاليف أيظا بنسبة 10% وهذا النوع هو المعروف باسم التكاليف المتغيرة و أفضل أمثلة لها هي المواد الأولية والأجور المباشرة.

و هناك التكاليف الثابتة وهي لا تتغير بالتغيرات في مستوى الحجم، ومن أمثلتها الإستهلاك والإضاءة ، و أخيرا نجد مجموعة من التكاليف التي لا تتغير بنسبة مباشرة مع تغيرات الحجم، ولكنها من ذلك تتغير إلى حد ما لتغيرات الحجم ، ومن أمثلة هذا النوع الأخير مهام المديرين ونفقات المركز الرئيسي، ومثل هذا الخليط من التكاليف المتغيرة والثابتة يمكن تقسيمه عادة إلى قسمين أو جزئين متغير وثابت.[1]

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي

من العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط مايلي:

- الطاقة الإنتاجية للمشروع : و يقصد بها إجمالي إنتاج المشروع في حال العمل بأقصى كفاءة ممكنة للمصنع من حيث الألات و العمال.

- سياسات العائد: وهي تلك السياسات التي تتبعها المؤسسة بخصوص الأرباح من حيث التوزيع و مقداره أو في عدم التوزيع (الحجز).

[1] - جميل أحمد التوفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، بدون تاريخ النشر.

- درجة كفاءة الشركة في مقابلة طلبات العملاء المتزايدة: و هي أن تكون الشركة قادرة على توفير وتغطية احتياجات عملائها في الوقت المناسب والكمية المناسبة و بالمواصفات المناسبة.

العوامل الاقتصادية: تتمثل في الحالة التي يمر بها الاقتصاد حاليا و توقعات للمستقبل من تضخم و ركود و مستويات الدخل وغيرها.

- سياسات الإئتمان: ومن أمثلتها (البيع بالتقسيط، البيع الاجل ، الخصم الكمي أو النقدي).

- العوامل القانونية: تلك العوامل التي يتم اتخاذها لإدارة أو توجيه أمر معين مثل قوانين الإستثمار و الضريبة.

- العوامل الإجتماعية: تتمثل في تغير أذواق المستهلكين و مدى إشباعهم لاحتياجاتهم من إنتاج المشروع و الظروف والعلاقات الإجتماعية.[1]

- العوامل التقنية: و هي الدمج بين التخطيط المالي و التقنيات التكنولوجية المعاصرة، مما يؤدي إلى زيادة فعالية تطبيق النشاطات ، و دعم الحصول على الأرباح و تقليل كمية التكاليف والخسائر.

- العوامل البشرية: وهي العوامل التعلقة بالأفراد ضمن المؤسسة، و يعتمد تأثيرها في اختيار لبقوى العاملة المؤهلة ذات الكفاءة والخبرة المناسبة، و وضع برامج تدريبية التي تساعد في تنمية المهارات.

[1] - يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015، ص 10.

- إعتماد الموازنات التقديرية على عنصر التقدير: إذ أن الموازنات التقديرية لا تتعدى كونها تنبؤات لنشاط الشركة في عام قادم لا نعكس فيه حقائق مؤكدة، و إن حدث فشل في إحدى الموازنات التقديريه الهامة مثل موازنة المبيعات فإن ذلك سيكون له الأثر الملموس في النشاطات الأخرى للمؤسسة.

- يضع التخطيط المالي حلول للمشاكل المبرمجة أما المشاكل التي لم تقع فيها المؤسسة سابقا فإنها تكون قاصرة عنها.[1]

[1]- إبراهيم إلياس سعد ، مرجع سبق ذكره ، ص 21.

خلاصة الفصل

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة في أي نشاط إقتصادي لأن نجاح النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه يعود إلى مستوى التخطيط والإعداد المسبق و الجيد لأي عمل و الذي يتضمن جمع البيانات و المعلومات و إجراء دراسة عليها ومن ثم تحليلها، بحيث يمكن المسؤولين في الإدارة من رسم سياساتهم و إختيار أفضل البدائل المطروحة و إتخاذ القرار الأنسب، فهو أسلوب يعتمد على التفكير في المستقبل و التوقع المبني على تحليل الماضي و إستقراء الماضي.

التخطيط المالي نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة بأقل التكاليف و أفضل الشروط كما يهتم بكيفية إستثمار هاته الأموال محققة أفضل العوائد و بأقل الأخطار الممكنة، و تنقسم أنواعه على أساس الفترات الزمنية، درجة الشمول، الإستعمال، و تبرز أهميته في الحفاظ على المقدرات المالية و المساعدة في إعطاء رؤية لإختيار هيكل رأسمالي مناسب إضافة إلى تمويل المشاريع و الرقابة المالية في المؤسسة، و كل هذا ضمن التخطيط للسيولة و الربحية ، التخطيط الإستثماري ، تخطيط المخزون السلعي، إلخ.

كون عملية التخطيط المالي عملية حساسة و تتطلب الدقة والكفاءة، تمر عبر مراحل أساسية لضمان نجاح العملية التخطيطية بشكل تقني و دقيق، و وفق متطلبات كدقة عملية التنبؤ و الوصول إلى أفضل الخطط المالية ومراجعتها ومتابعتها.

يستعمل التخطيط المالي عدة أدوات لعل أشهرها قدما كمفهموم الموازنات التخطيطية التي تقلل حالة عدم التأكد في المؤسسة في المستقبل، و في إثر كل هذه الإعدادات تؤثر عوامل إقتصادية و قانونية و بشرية و اجتماعية، التي تحد من فاعلية التخطيط المالي إضافة إلى التطور التقني الذي تشهده المؤسسات و الذي يعتبر تحديا بذاته.

الفصل الثاني :

التخطيط المالي و اتخاذ القرارات المالية

تمهيد

تعد إدارة المؤسسة الناجحة في عالم الأعمال، هي تلك الإدارة التي يتجسد هدفها الأساس في عملية إتخاذ قرارات سديدة تمكنها من الوصول إلى غايتها، فعملية إتخاذ القرارات ماهي إلا عملية إنتقاء البديل الأجدى و الأمثل من بين البدائل المتوفرلة لتحقيق الأهداف الموضوعة و بأدنى التكاليف.

حيث نجد في المؤسسة إقتران وثيق بين القرارات الإستراتيجية و القرارات المالية، و بصفة خاصة القرارات التمويلية لما ينبني عليها مستقبل المؤسسة.

إن التخطيط المالي باستعمال أدواته و التي منها الموازنة التقديرية لمختلف النشاطات التي تقوم بها المؤسسة يساعد بصفة جلية بإعطاء صورة واضحة و مقاربة للحقيقة، و تتوج هاته المعطيات لإتخاذ مختلف القرارات المالية المختلفة أو العدول عنها طبقا للإنحرافات بين ما يريد أن يحقق و يتحقق فعليا.

طبقا لما سبق سنتناول في هذا الفصل مايلي:

- المبحث الأول: إتخاذ القرارات المالية

- المبحث الثاني: علاقة التخطيط المالي بجودة القرارات المالية

المبحث الأول: القرارات المالية

تعتبر وظيفة إتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في المؤسسة، بل قد تتعدى قيمة إتخاذ القرار في كون فقدان مفهوم الإدارة للإدارات التي لا تمارس هاته العملية في منهجها اليومي، أما على مستوى الإدارة المالية فإن جوهرها عملها وفق المنهج الحديث يتمحور حول القرار المالي.

المطلب الأول: إتخاذ القرار المالي

للأهمية البالغة لعملية إتخاذ القرار في المؤسسة و خاصتا المالية منها، تعددت المفاهيم والشروحات فيه، و سنتناول بعض من هذه المفاهيم في هذا المطلب التالي.

1- مفهوم إتخاذ القرار

يعرف إتخاذ القرار على أنه عملية إدارية هادفة، تتضمن المفاضلة بين مجموعة من البدائل، و إختيار البديل الأنسب لمواجهة موقف ما، أو حل مشكلة ما، أو الوصول إلى غاية محددة.[1]

كما يعرف على أنه عمل فكري و موضوعي يسعى إلى إختيار البديل (الحل) الأنسب من بين بدائل متعددة و متاحة أمام متخذ القرار، و ذلك عن طريق

[1] - فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، سوريا، 2020م، ص 212.

المفاضلة بينهما، باستخدام معايير تخدم ذلك، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية و الخارجية التي نواجه متخذ القرار.

وبالتالي فالقرار و إتخاذه ما هما في الواقع إلا إنعكاس لسلوك سيقع مستقبلا، و لنتائج متوقعة ستترتب على هذا السلوك.[1]

2- مقومات القرار الفعال

إن إتخاذ القرارات الإدارية من المهام الجوهرية للقائد الإداري المرتبطة بنجاح المؤسسة، و ذلك يتوقف على قدرة قياداتها على صنع قرارات ذات فعالية، و يقصد بصنع القرار بفعالية مدى سلامة خطوات صنع القرار ونجاحها في تحقيق الأهداف الموضوعة لأجلها.

ويمكن إدراج مقومات القرار الفعال كالأتي:[2]

- قدرة القائد على تحديد المشكلة.

- ضرورة الإختيار بين البدائل المتاحة.

- الموازاة بين المخاطر التي يسببها القرار والمزايا التي قد يجلبها.

[1] - ياسر عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، بدون طبعة، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008م، ص 77.

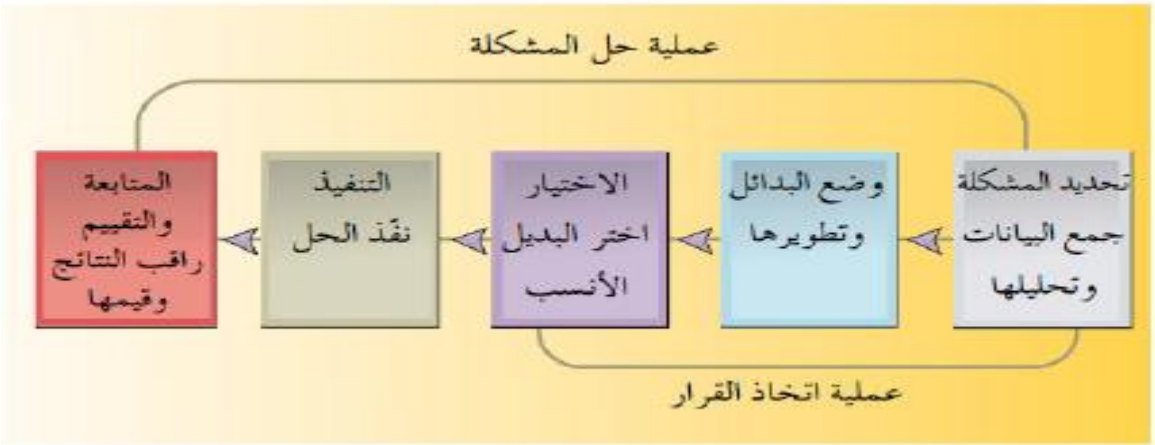
[2] - طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة و إتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، بدون سنة نشر، ص 15.

- تقدير القائد لوجهات النظر المختلفة و السماح للمرؤسين بالمشاركة في طرح البدائل المتعددة مما يساعد على التوصل لأفضل البدائل، ومن جهة أخرى إلتزام المرؤسين بتنفيذ القرار بإعتبار أن العاملين المشاركين في صنع القرار يدركون أهميته والحاجة إليه ويكونون أقل عرضة لرفضه.

فالمرؤسين كما يقول "سيمون " لا يمكن النظر إليهم كأدوات ميكانيكية بل كأفراد لهم رغبات و دوافع كما أنهم ليسوا مجردين من كل معرفة وقدرة على حل المشكلات بل من الممكن أن يساهموا من خلال أرائهم ووجهات نظرهم في إيجاد الحلول الذي يختار القائد من بينها البديل الأفضل.

3-1- مراحل عملية إتخاذ القرار

شكل رقم (01) : مراحل عملية إتخاذ القرار



المصدر : فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، ص 216.

تعد عملية إتخاذ القرار جزءا من عملية حل المشكلة، ويعرض الشكل(1) المراحل التي تمر بها عملية إتخاذ القرار بوصفها حلقات متكاملة و متسلسلة ومتفاعلة كنظام فرعي موحد ضمن عملية حل المشكلة، و تمر العملية كالأتي:[1]

-تحديد المشكلة:

يتم في المرحلة الأولى البحث في البيئة عن حالات تستدعي إتخاذ قرار (تعريف المشكلة)، حيث يتم التفريق بين اعراضها ومسبباتها الحقيقية، ويتم هنا إستكشاف البيئة و جمع البيانات المرتبطة بالمشكلة المحددة مسبقا وتحليلها، و إن مما يجب التنبه إليه في هاته المرحلة أهمية الحصول على بيانات كاملة ودقيقة، إضافة إلى إبراز البيانات التي يتطلبها القرار على نحو واضح.

و كما هو ملاحظ من الشكل رقم فإن جمع المعلومات وتحليلها للكشف عن المشكلة هي مرحلة حاسمة تقود لفاعلية القرار الذي سيتخذ، إذ تساعد على تحديد وصياغة المشكلة المراد حلها بشكل دقيق وبمعنى أخر، قد تستطيع إبتكار حلول جيدة، إلا أن هذه الحلول لا تسهم في حل المشكلة بشكل دقيق.

[1] - فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 216-218.

- وضع البدائل وتطويرها

تتضمن هذه المرحلة وضع البدائل وتطويرها وتقويم النتائج المتوقع حدوثها لكل بديل، ففي هذه المرحلة ينبغي الإحاطة بالمشكلة وتطويعها للحل، و أن تكون البدائل المطورة حقيقية تتماشى وواقع المؤسسة و وفق إمكاناتها المتاحة.

إضافة إلى ذلك من الظرورة تطوير معايير ونماذج قادرة على تقويم البدائل، حيث تختلف بدائل علاج أي مشكلة في جودتها، وكلفتها المالية والبشرية والزمنية، و القدرة على مواجهة المشكلة، و مدى إنسجامها مع الشرعية القانونية، و الملائمة للظروف المحيطة، و إمكان تطبيقها على أرض الواقع العملي، و يجب أن تسفر المقارنة و المفاضلة بين البدائل عن سلم الأولويات، بحيث يتم ترتيب البدائل وفقا لأهميتها النسبية و مدى إنطباق المعايير على كل منها، ويفضل إعطاء أوزان نسبية للمعايير لتسهل عملية المفاضلة بينها.

- الإختيار

و هي مرحلة إختيار البديل الأنسب من بين البدائل، و تنطوي هذه المرحلة على تسوية الأهداف والمصالح المتضاربة، و إدارة العمليات إتخاذ القرار الجماعي، كما يكون متاحا في هذه المرحلة مجموعة من بدائل الحل، و ترتيب كل بديل وفق لمعايير موضوعية تساعد في إختيار البديل الأنسب، و هنا تأتي الصلاحية التقديرية و

عامل الإجتهاد لمتخذ القرار من أجل تحديد البديل الملائم لموقف القرار و لمتطلبات العمل وظروفه، وتجدر الإشارة إلى أن عملية إتخاذ القرار تنتهي عند هذه المرحلة ، و أنها تمثل المراحل الثلاث الأولى من حل المشكلة، وعليه فإن عملية إتخاذ القرار تمثل جزءا من العملية الأوسع، و هي عملية حل المشكلة،

- التنفيذ

وهي مرحلة وضع الفرار موضع التنفيد، بتتوضيح القرار للأفراد أو الجماعات الذين لهم علاقة بالقرار، وبناء الرأي الجماعي حول أهمية القرار، وخلق الإلتزام بمتابعته، و هنا لابد من التنبه جيدا إلى أن القرار ومضامينه مفهومة وواضحة لكل المعنيين بالتنفيذ.

- المتابعة والتقييم

تتم متابعة عملية تنفيذ القرار المتخذ، و الكشف عن الإنحرافات و تصحيحها، وتعتبر مرحلة إستبعاد الأخطاء منذ بدايتها، ووضع الإحتياطات الضرورية لتنفيذ القرار و إنجاحه، وتعتبر هذه المرحلة تغذية راجعة لمتخذ القرار لإعادة النظر في قراره إذا إقتضى ذلك.

2- مفهوم القرار المالي

تعرف القرارات المالية بأنها إختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي بتحليل القوائم والتقارير المالية و البحث عن المعلومات المحاسبية و المالية وتحليلها وتعديلها لتساعد في إتخاذ القرار المالي.[1]

المطلب الثاني : أنواع القرارات المالية

تتعدد القرارات المالية المتخذة في المؤسسة، للوصول إلى الأهداف الموضوعة من طرف المؤسسة، وضمان السيروة الحسنة في كافة النشاطات.

1- قرار الإستثمار

عرف قرار الإستثمار بأنه القرار الذي ينطوي عليه تخصيص قدر معلوم من الأموال في الوقت الراهن على مدار مدار مدة زمنية بهدف تحقيق الربح في المستقبل، ويكون عرضة لدرجات مختلفة من الخطر و عدم التأكد.

القرار الإستثماري هو المشروع كفكرة خاضعة للتقييم والدراسة، الأمر الذي يعني القبول أو الرفض لهذه الفكرة في ضوء تعظيم وخلق القيمة، وهذا يتحقق عندما تكون قيمة الإستثمار أعلى من كلفته في السوق.

إن التعاريف المختلفة التي تتناول قرار الإستثمار تجتمع على أن قرار الإستثمار على درجة كبيرة من الأهمية، و الخطورة الكبيرة المصاحبة له، و أي خطأ قد يؤدي إلى إنهاء النشاط و عليه وجب أن يكون على دراسة علمية دقيقة، وخطوات

[1] - أسماء بوزاغو، بن عومر سنوسي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في إتخاذ القرارات المالية، مجلة مجاميع المعرفة، معسكر، المجلد 06، العدد 01، 2020/04/30م.

واضحة لإيصال المؤسسة إلى أهدافها الموضوعة و زيادة ربحيتها، و منه نستنتج بناءا على ما تقدم أن قرار الإستثمار ماهو إلا عملية تخصيص جزء من الأموال بغرض استرجاعه في المستقبل مضافا إليه العوائد الناتجة عن إستخدامه.

2-1- المقومات الأساسية لقرار الإستثمار

يقوم القرار الإستثماري الناجح على ثلاث مقومات رئيسية هي:

- تبني إستراتيجية ملائمة الإستثمار: تختلف الإستراتيجيات الإستثمارية من مؤسسة لأخرى، و ذلك حسب إختلاف الأولويات الإستثمارية، و يعبر عن هذه الأولوية بما يعرف بمنحنى تفضيله الإستثماري لأي مستثمر وفق ميوله تجاه العناصر الأساسية الثلاث التالية:

- الربحية.

- السيولة.

- الأمان.

- الإسترشاد بالأسس و المبادئ العلمية لإتخاذ القرار: يفترض في متخذ القرار الإستثماري الرشيد أن يراعي أمرين:

- الأمر الأول: أن يسلك ما يعرف بالمدخل العلمي لإتخاذ القرار و الذي يقوم على خطوات محددة أهمها مايلي:

- تحديد الهدف الأساسي للإستثمار.

- تجميع المعلومات الملائمة و اللازمة لإتخاذ القرار.

- تحديد العوامل الملائمة يوصل إلى العوامل الأساسية أو المتحكمة في القرار.

- تقييم العوائد المتوقعة للبدائل الإستثمارية المتاحة.

- إختيار البديل الإستثماري المناسب للأهداف.

- الأمر الثاني: يجدر بمتخذ القرار أن يراعي بعض المبادئ أو المعايير في إتخاذ قراره.

- مراعاة العلاقة بين العائد و المخاطرة : لا يمكن ضمان العائد من طرف المستثمر على إستثماره إلا وفق شرطين هما:

- أن تكون التدفقات النقدية المتوقعة من الإستثمار مؤكدة تماما من حيث القيمة.

- أن تكون أيظا مؤكدة من حيث التوقيت.

و أي خلل في هذا الشرطين بسبب حالة عدم التأكد المحيطة بالمستقبل، ينعكس ضمنا على الربح أي الهدف، إضافة إلى كون الإستثمار محاط بمخاطرة، و تتنوع هاته المخاطرة و مداها وفقا لطبيعة الإستثمارات و مجالاتها.[1]

1-2- القرار التمويلي

يعرف قرار التمويل بأنه القرار الذي يتعلق بأنواع مصادر الأموال، و كيفية الحصول عليها، و الموازنة بين أنواعها المختلفة في سبيل الوصول إلى هيكل رأس المال الأمثل.

[1] - العيفة رحيمة، مساهمة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في إتخاذ القرار المالي، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات الدكتوراه، قسم المحاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020م، ص 61، 68.

2-2- العوامل و المعلومات المؤثرة في قرار التمويل

إن تلبية المؤسسة لإحتياجاتها المالية يكون من مصدريين رئيسيين، هما المصادر الداخلية و المصادر الخارجية، و عند إختيار هذه المصادر تراعي ما أمكنها من خفض و تدنية التكلفة التمويلية، مع الأخذ بعين الإعتبار العناصر التالية:

- تحديد كلفة كل وحدة نقدية لكل مصدر مستخدم في التمويل، هذا معناه تحديد تكلفة كل مصدر تمويل من أجل الوصول إلى التكلفة المتوسطة المرجحة للمزيج التمويلي المناسب.

- التلائم بين مصدر التمويل و الأصل المراد تمويله، فلتمويل الأصول الجارية يجب من الأفضل إستخدام مصادر قصيرة الأجل، أما في حالة تمويل الأصول الرأسمالية كشراء الألات، ينبغي إستخدام تمويل متوسط و طويل الأجل.

- القيود المفروضة من طرف الممول، المزايا الضريبية، وضعية السيولة في المؤسسة، فعند إستعمال المؤسسة مصادر تمويلية خارجية تحقق الوفورات الضريبية، وتخفض من المتوسط المرجح لتكلفة الأموال المستخدمة، وهو ما لا تحققه المؤسسة عند إستعمال المصادر الداخلية، لأن الفوائد المدفوعة عن القروض البنكية، و السندية تحسب ضمن أعباء الدورة المالية، و بالتالي تزيد من أرباح المؤسسة(تمثل عبئا يحمل على الدورة المالية) ، عكس التمويل الداخلي الخاصة كالأسهم العادية التي تتطلب إجراء توزيعات الأرباح و لها كلفة الإصدار، إضافة أنها لا تدخل في تحديد الوعاء الضريبي كعبئ.[1]

[1] - بحري علي، التحليل المالي كوسيلة مساعدة في إتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2018م، ص 106، 107.

3- قرار توزيع الأرباح

يعتبر قرار توزيع الأرباح من أهم القرارت المالية في المؤسسة لعلاقته المباشرة بالمساهمين، فإنه يمثل التدفق النقدي الذي يحصل عليه المساهمون كعائد على إستثمارهم في أسهم الشركة، فهذه الأرباح تمثل دخلا جاريا ينتظره ويتوقعه العديد من المساهمين، لذلك فإن مستوى الأرباح الموزعة وتغيرها له تأثير مباشر على سعر السهم في السوق المالية، و يتضح من ذلك أن قرار توزيع الأرباح من بين أهم القرارات المالية المتخذة في الشركة، كما أن الوجه الأخر لهذا القرار أي إحتجاز الأرباح يرتبط بقرارات التمويل و الإستثمار في المؤسسة.[1]

شكل رقم (02) : عملية توزيع الأرباح



المصدر: بحري علي، مذكرة دكتوراه، ص 174.

1-3- بعض العوامل المؤثرة على سياسة توزيع الأرباح

عند الحديث عن سياسات توزيع الأرباح في التطبيق العملي لدينا عنصريين هامين يمكن أن يؤثرا على إتجاه سياسات توزيع الأرباح وهما: فرضية الإشارات و الأثر الزبائني.

- فرضية المحتوى المعلوماتي(نظرية الإشارة): إن توقع المستثمر زيادة في معدل التوزيعات بنسبة تساوي نفس الزيادة الفعلية، فإن سعر السهم لن يزداد بشكل مهم عند

[1] - محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية، بدون طبعة، بدون سنة نشر، ص 11.

إعلان هذه الزيادة، ذلك راجع لأخذ المعلومة بعين الإعتبار في تقييم السهم، و لكن في حالة كانت الزيادة في معدل توزيعات الأرباح المتوقع أقل من الزيادة الفعلية، فإن هذا الفرق من شأنه أن ينجر عنه زيادة في قيمة السهم، و العكس في حالة الزيادة الفعلية أقل من الزيادة المتوقعة.

فالزيادة في توزيعات الأرباح بشكل كبير تسبب زيادة في سعر السهم، أي أن المستثمر في غالب سلوكه يفضل التوزيعات على العوائد الرأسمالية.

وقد لاحظ كل من (ميلر و مدكلياني) بأن الشركات تكون دائما ليس لها الرغبة في زيادة التوزيعات، و بالتالي فالمدراء لا يرفعون التوزيعات إلا إذا توقعوا إيرادات مستقبلية أعلى أو على الأقل مستقرة، و تقوم وجهة نظر هذا الثنائي على أن توقعات إدارة الشركة للعوائد هي الزيادة، بينما إنخفاض التوزيعات هي إشارة عن ضعف العوائد القادمة (المستقبلية) ، و حسب هذا المفهوم فإن تقييم المستثمرين للتغيرات في توزيع الأرباح لا تظهر أن المستثمرين يفضلون توزيعات الأرباح على الأرباح المحتجزة، بل إن سعر السهم يتغير ليعكس المعلومات المهمة المحتواة في إعلان توزيع الأرباح، من خلال هذا الطرح أطلق على هذه النظرية (نظرية محتوى المعلومات أو نظرية الإشارة).

- الأثر الزبائني

باعتبار الأثر الزبائني موجود، هذا سيساعد في فهم سبب تغير سعر السهم بعد الإعلان عن تغير في سياسة توزيع الأرباح، و ظهور هذا الأثر من خلال اتباع المؤسسة سياسة توزيع أرباح معينة من أجل جذب مجموعة من الزبائن تعجبهم هذه

السياسة، و من وجهة نظر حملة الأسهم و رغبتهم في الحصول على توزيعات أو استثمارها.[1]

المطلب الثالث : أهداف القرارات المالية في المؤسسة

تهدف القرارات المالية بشكل عام و موحد إلى تعظيم قيمتها السوقية، ومن خلال هذا يمكن إدراج أهداف القرارات المالية كمايلي:

- هدف تعظيم المؤسسة

إن الهدف العام هو تعظيم الربح أي تحقيق أعلى الأرباح الممكنة، و مازال هذا الهدف يحتل مكانة رئيسية في الفكر الاقتصادي و المالي بالرغم من كثرة الإنتقادات الموجهة له، و التي تشكك في سلامة تعظيم الربح كهدف رئيسي في المؤسسة.

- تعظيم ثروة الملاك

إن تعظيم قيمة المؤسسة أو تعظيم ثروة الملاك هو أفضل معيار للحكم على القرارات الإستثمارية من وجهة نظر المستثمر أو المالك وذلك لسببين مهميين:

- هدف تعظيم الثروة يعد من الأهداف الإستراتيجية طويلة الأجل، و الذي يترتب عنه زيادة القيمة السوقية للأوراق المالية.

- هدف تعظيم الثروة يعطي أهمية خاصة للتوزيعات النقدية في المؤسسة، ويساهم في جذب المساهمين الجدد.

- هدف تعظيم العائد الاجتماعي.

[1] - زهواني رضا، وصيف فائزة خير الدين، سمير بوعافية، دور الإدارة المالية في صنع القرار، مجلة العلوم الإدارية و المالية، جامعة الوادي، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017م.

تكمن صعوبة تعظيم العائد الإجتماعي فيما يلي:

- صعوبة تحديد الأفضل بالنسبة للمجتمع وحساب التكلفة الاجتماعية أو قياس العائد الاجتماعي.

- صعوبة المصدر الذي تستمد منه حقها في توزيع المواد المالية لتحقيق المنافع الإجتماعية.

- قيام بعض المؤسسات بتحمل تكلفة أداء مسؤوليتها الاجتماعية، مما يجعل الطرف الأخر يتحمل التكلفة أو حتى خسائر ملموسة و التوقف عن المساهمة الاجتماعية.[1]

[1]- بن عمر محمد البشير، نصير أحمد، مساهمة مبادئ حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخظر الوادي، العدد 10،الجزء 03، 2017م.

المبحث الثاني : دور التخطيط المالي في إتخاذ القرارات المالية

يعتبر التخطيط المالي عملية تصل بالمؤسسة لإتخاذ القرارات المالية في المؤسسة، مستعملة أدواته المختلفة في إعطاء صورة واضحة عن الوضع القريب من الحقيقة فتتبني على هاته الصورة إما إتخاذ القرار المالي أو العدول عنه و تصحيح ما إنحرف عن الواقع، فالعلاقة بين التخطيط المالي و إتخاذ القرار المالي علاقة تكاملية طردية، لكي تحقق المؤسسة أهدافها المرجوة في المستقبل.

المطلب الأول : التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية

إن الموازنة التقديرية هي عبارة عن أداة تخطيطية ذات توجه مستقبلي تهدف المؤسسة من خلالها المؤسسة إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، والنتائج المالية التي يمكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع، و تعتبر الميزانيات التقديرية أدوات كمية أو تعبيرات رقمية تدخل ضمن عملية التخطيط المالي من جانب التنبؤ بإجمالي الإنتاج ، المبيعات، الإستثمار ، التمويل و توزيع الأرباح....إلخ لفترة مستقبلية محددة.

و يلاحظ أن الموازنات التقديرية تخدم عملية التخطيط عن طريق :

- إيصال الأهداف في صورة كمية (تحديد الأهداف).
- المفاضلة بين البدائل المتاحة، و التنسيق بين البدائل المتاحة و الأهداف.
- إستخدام أصول المؤسسة بكفاءة وفعالية.
- إيجاد معايير محددة و معقولة للحكم على الأداء المتوقع .
- وضع الأسس التي يتم بناء الإجراءات التصحيحية عليها.

- إعطاء صورة مقاربة لموقف المؤسسة في نهاية الفترة التي تغطيها.

- تحديد الإحتياجات التمويلية المستقبلية،

- تقييم مدى كفاءة التخطيط.[1]

- تحديد الفرضيات الرئيسية التي على أساسها يتم وضع الخطط و المتضمنة للبيئة الاقتصادية العامة، مدى الإقبال عل منتجات المؤسسة و ظروف أسواق عوامل الإنتاج ، قوة المركز المالي للمؤسسة و سياسات الإستثمار.

- وضع البرنامج الزمني للتنفيذ.[2]

المطلب الثاني: مساهمة الموازنات التقديرية في إتخاذ القرارت المالية

إن المهمة الأساسية لنظام الموازنات التقديرية هي مساعدة إدارة المؤسسة في إنجاز مختلف مهامها الوظيفية على الوجه المطلوب، بتمكينها من إتخاذ القرارات اللازمة التي تتضمن التسيير الحسن للمؤسسة بتخطيط أعمال و أنشطة المؤسسة، بحيث تمكنها من حساب الإنحراف و تقديره بين ماهو مخطط له و ما هو محقق، ومناقشة مختلف أسباب الإنحراف ومنع تكرارها في المستقبل مما يسمح بتقييم نشاطها و معرفة نقاط القوة من نقاط الضعف.

1- علاقة الموازنة التقديرية للمبيعات بقرار توزيع الأرباح

تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات هي الموازنة التقديرية الأساسية التي تعتمد عليها بقية الموازنات لأن قيد السوق (القيد المحتمل) يعتبر أهم و أقوى القيود الواقعة

[1]- فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص 136، 137.

[2]- محمد لمين علون، وسيلة السبتي، سهام موقف، أهمية الموازنة التقديرية قي تسيير المؤسسة الوطنية لحفر الأبار، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، جامعة لونيسي علي، المجلد 07، العدد 01، 07/ 06/ 2021م.

في المؤسسة، ما يستدعي التوازن بين حجم المبيعات، المواد و المعدات، الأموال المستخدمة، و يتوقف نجاح نظام الموازنة على مدى صحة التبؤ بالمبيعات، إن هدف هذه الموازنة هو تحديد حجم النشاط البيعي التقديري للمصالح التجارية لكل منتج في المؤسسة.[1]

يمكن تحديد هذه العلاقة من خلال تحليل إنحرافات المبيعات الناتجة عن التقصير في تنفيذ الخطة أو عدم فعاليتها حسب العلاقة التالية:

- **إنحراف المبيعات< 0** : أي أن المبيعات التقديرية أقل من المبيعات الفعلية للمؤسسة لم تحسن تقدير كما يجب، غير أن ذلك يصب في صالحها لأنها حققت أكبر مما يتوقع و هو أمر إيجابي كونه إيراد يرفع في معدل الأرباح و يقلل من خسائرها بتغطية التكاليف، و على ضوء هذا يمكن للمؤسسة قادرة على توزيع أرباحها إن أرادت ذلك كونها تحققت على أرض الواقع.

- **إنحراف المبيعات > 0** : أي أن المبيعات التقديرية أكبر من المبيعات الفعلية، و في الحالة لم تحسن التقدير و أنها بالغت في تقدير حجم المبيعات ناجم عن سوء تقدير وجب على المؤسسة إعادة النظر وتصحيح الإنحراف، من هاته الوضعية لايمكن للمؤسسة توزيع أرباحها خوفا من عدم القدرة على تغطية التكاليف المختلفة.

- **إنحراف المبيعات= 0** : في هذه الحالة هناك تساوي بين المبيعات التقديرية و الفعلية منها، وهاته الوضعية تترجم كفاءة القائمين بالموازنة و التحديد الأمثل من طرف المصالح التجارية للمؤسسة ، إن وضعية المؤسسة في هاته الحالة تسمح لها من إتخاذ

[1] - نعمون محمد عزدين، الموازنات التقديرية كأداة لقيادة الأداء في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل متطلبات الماجستير، قسم المحاسبة و جباية وتدقيق، جامعة الجزائر3، 2013، ص 94.

القرارات المخطط لها مسبقا، والتي من بينها توزيع الأرباح من عدمه حسب ما هو متفق عليه.[1]

2- علاقة الموازنة التقديرية للتسيير بقرار التمويل

يكمن الهدف وراء إعداد هاته الموازنة هو ضمان أن الكمية التي يحتاجها تنفيذ برنامج الإنتاج سيتم شراؤها بالكميات المناسبة، و في الأوقات المناسبة، و الأسعار و الجودة المناسبة، و الأهم في هذه الموازنة هو التحكم في التكاليف المتعلقة بتسيير المخزون، و تقتضي الموازنة التقديرية للتموين تقدير الحجم الأمثل للطلبية و ذلك عن طريق نموذج وليسنwilson ، بتحديد الحجم الأدنى ، الحد الأعلى للمخزون ، تقدير نقطة إعادة الطلب، تقدير مخزون الأمان ...إلخ.[2]

وتبرز العلاقة بين الموازنة التقديرية للتسيير وقرار التمويل حسب إنحراف التسيير بحسب العلاقة: إنحراف التسيير = التموينات التقديرية – التموينات الفعلية

- إنحراف التسيير< 0: أي أن التموينات التقديرية أصغر من التموينات الفعلية، وهنا لم تحسن المؤسسة تقدير الإحتياج الفعلي لسير النشاط، فالنشاط فاق ما تم تقديره مسبقا، مما يجب على المؤسسة إعادة النظر في هذا التقدير من أجل تحديد الإحتياج الملائم من التموينات و تحديد مصدر تمويل كافية أي إتخاذ قرار تمويلي.

- إنحراف التسيير > 0 : في هاته الحالة كانت التموينات التقديرية أكبر من التموينات الفعلية، ذلك راجع لعدم كفاءة التقدير، كون المقدر فاق المحقق فعلا، الأمر الذي

[1] - لعباشي محسن، لعباشي عبد الحكيم، دور التخطيط المالي باستعمال الموازنة التقديرية في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، إدارة مالية، جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوعرريج، الجزائر، 2019م، ص 16.

[2]- بن زعبيط وهيبة، مواي بحرية، الموازنة التقديرية كوسيلة لإتخاذ القرار، مطبوعة جامعية، جامعة مستغانم، الجزائر.

سيكلف المؤسسة نكاليف إضافية نتيجة للفوائد التي قد تدفعها كمقابل للأموال التي تحصل عليها لتغطية هاته التموينات، و بالتالي يلزم المؤسسة مراجعة تقديراتها لإتخاذ قرار تمويلي سليم.

- إنحراف التسيير= 0 : التموينات النقديرية مساوية للتموينات الفعلية مما يدل على أن المؤسسة إتخذت قرار تمويلي سليم يتماشى مع إحتياجاتها من التموينات.[1]

3- علاقة الموازنة التقديرية بقرار الإستثمار

تشمل هذه الموازنة التخطيط طوبل المدى لكل ما يتعلق بالدورة الإستثمارية بحيث يقتضي ذلك تقدير كل نفقات الإستثمار، و تقدير إيراداته المستقبلية إعتمادا جملة من المعايير من أجل المفاضلة بين مختلف المشاريع الإستثمارية المطروحة و اختيار الأنسب منها، إذ يمكن تقسييم هذه المعايير إلى قسمين:

- المعايير التي لا تأخذ بعين الإعتبار القيمة الحالية للنقود ومنها: فترة الإسترداد ، معدل العائد المتوسط.

- المعايير التي تأخذ بعين الإعتبار قيمة النقود الحالية و منها: القيمة الحالية الصافية، معدل العائد الداخلي ، مؤشر الربحية.

تجدر الإشارة أن هذه المعايير تطبق في حالة المستقبل الأكيد أما في حالة المستقبل غير المؤكد فيتم الإعتماد على مجموعتين من المعايير، تضم المحموعة الأولى معايير إختيار المشاريع الإستثمارية في حالة مستقبل يمكن احتماله، في حين تضم المجموعة الثانية معايير الإقتناء للمشاريع الإستثمارية في حالة مستقبل لا يمكن احتماله.[2]

[1] - لعباشي محسن، لعباشي عبد الحكيم مرجع سبق ذكره، ص 17.

[2] - بن زعبيط وهيبة، مواي بحرية، مرجع سبق دكره.

يمكن تحديد العلاقة بين الموازنة التقديرية للإستثمار بحسب العلاقة التالية:

إنحراف الإستثمار = الإستثمار التقديري – الإستثمار الفعلي

- **إنحراف الإستثمار< 0 :** أي ان الإستثمار التقديري أصغر من الإستثمار الفعلي مما يدل على ان المؤسسة أساءت التقدير و تحملت تكاليف أكبر مما كان متوقع و بالتالي تنفيذها لقرار الإستثمار لا ينصب في صالحها، فوجب تصحيح الإنحراف الموجود لإتخاذ القرار الإستثماري السليم والمناسب للمؤسسة.

- **إنحراف الإستثمار > 0** : الإستثمار التقديري أكبر من الإستثمار الفعلي في المؤسسة، فالمؤسسة أساءت التقدير إلا أن ذلك أنه في صالحها نظرا لإنخفاض تكاليف الإستثمار مقارن بالتكاليف المقدرة ، لذلك لتحقيق أهداف المؤسسة من اللازم تنفيذ قرار الإستثمار.

- **إنحراف الإستثمار= 0 :** الإستثمار التقديري يساوي الإستثمار الفعلي في المؤسسة، من مصلحة المؤسسة القيام بالفرار الإستثماري. [1]

خلاصة الفصل

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على مدى سلامة و رشد و جودة القرارات التي يتم إتخاذها، من منطلق فكرة أن الجميع يمكنهم إتخاذ القرارات كونها تتم على مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسة، و تتم بشكل دائم و مستمر، إلا أن القرارات ذات الجودة و الكفاءة تبنى على أسس و مهارات ونتائج عن عملية المفاضلة و إختيار بديل من بين مجموعة البدائل المتاحة على أساس معيار أو مجموعة من

[1] - لعباشي محسن، لعباشي عبد الحكيم ، مرجع سبق ذكره، ص 19.

المعايير و فق تسلسل في الخطوات، بحيث أن هذا البديل هو الأفضل من بين المجموعة وفق الشروط المتاحة.

إن إتخاذ القرار المالي هو جوهر نجاح المؤسسة، و في هذا المقام تبرز مكانة التخطيط المالي و بالإستعانة بإحدى أدواته و المتمثلة في دراستنا هاته في الموازنة التقديرية، في تحديد خطة المؤسسة سواء في تمويلها، إستثمارها، أرباحها، و تحديد هاته الإحتياجات و تأمينها في أحسن الظروف للتقدم للمستقبل بصيرورة منتظمة و تحقيق أهدافها و التوسع في نطاقها.

الفصل الثالث :

دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المضخات بالبرواقية

تمهيد:

تدعيما للدراسة النظرية و من أجل إسقاط هذه الدراسة على الواقع، وقع إختيارنا على مؤسسة بوفال(وحدة المضخات) بالبرواقية فهي مؤسسة إقتصادية إنتاجية تناسب موضوع الدراسة، حيث سيتم التعريف بمؤسسة بوفال بوحداتها و هيكلها التنظيمي، بعد ذلك سيتم عرض وتحليل بعض موازناتها التقديرية من أجل مقارنة النتائج الفعلية التي حققتها مع ما تم تقديره في شكل خطط مالية ثم تحليل الإنحرافات و علاقتها بإتخاذ القرار المالية المناسبة لهذه الإنحرافات.

تم تقسيم هذا الفصل كالأتي:

-المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

-المبحث الثاني: الموازنة التقديرية و إتخاذ القرارات المالية لدى وحدة المضخات.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

تعتبر المؤسسة الوطنية بوفال من بين المؤسسات الهامة بولاية المدية، و الجزائر عامة نتيجة للمساهمة الفعالة في التنمية الاقتصادية و تشغيل اليد العاملة بالإضافة إلى طبيعة منتجاتها و تعددها التي تعتبر ضرورية للجانب الفلاحي و المحروقات،حياة الفرد، إضافة إلى مردودها الإنتاجي الذي يغطي الطلب على المستوى الوطني، إضافة إلى التصدير إلى الخارج، رغم كل هذه المقومات لابد للمؤسسة أن تضفي عناصر العصرنة في هياكلها ومنتجاتها لتسطيع أن تخلق المنافسة مع المؤسسات العالمية في هذا المجال، باستخدام أسلوب تسيير معاصر قائم على الأسس العلمية في جميع وظائفها، وقد وجدنا أن على المؤسسة أن تجعل التخطيط بشكل عام و التخطيط المالي بشكل خاص كوسيلة لترجمة أهدافها المستقبلية.

المطلب الأول : لمحة تاريخية عن مؤسسة بوفالBOVAL

تأسست مؤسسة بوفال سنة 1970م تحت مسمى المؤسسة الوطنية للبناء الميكانيكي SONACOME و بالضبط في جويلية 1970م، و ذلك بموجب الأمر رقم 67- 150 المؤرخ في 09 أكتوبر 1967م، كما أنشئ مركب تابع لها مخصص لصناعة المضخات و الصمامات في المنطقة الصناعية بالبرواقية بمساحة قدرت ب 32 هكتار، بموجب المرسوم رقم 94- 71 المؤرخ في 16/ 11/ 1971م، و تم تدشينه يوم 29 أفريل 1976م من طرف الرئيس الراحل هواري بومدين، و بعدد عمال بلغ 3000 عامل، علما أن مؤسسة SONACOME كانت إمتدادا لمؤسسة

SIMIAللعتاد الفلاحي و التي أنشأت 1937م في فترة الإستدمار الفرنسي للجزائر، و كان تركيز مؤسسة SONACOME في هذه المرحلة على المشاريع المتعلقة بالميادين الفلاحية و النقل، المعدات، و التي كانت تمثل أوليات تلك المرحلة في سبيل الرقي بالحالة الاقتصادية للبلاد في تلك المرحلة.

و في سنة 1982م و في إطار المخطط الوطني للتنمية الاقتصادية و الاجتماعية، و القاضي بإعادة هيكلة المؤسسة الوطنية SONACOME لتصبح مؤسسة BOVAL تابعة للمؤسسة الوطنية لإنتاج عتاد الري EN-PMH ، بموجب المرسوم رقم 1-83 المؤرخ في 1982/01/01م حيث أستلم المشروع في 09/ 03/ 1982م، لتبدأ العمل و الإستغلال في تاريخ 02/ 11/ 1982م، وكان في التسليم النهائي في ديسمبر 1984م، لتكون بذلك من المؤسسات السباقة في مجال البحث و إنتاج عتاد الري على مستوى المغرب العربي.

و نتيجة للتحولات الاقتصادية التي شهدتها الجزائر مع بداية منتصف التسعينات و الإنفتاح على الاقتصاد الحر، ووفقا للنظام الحكومي آنذاك، و بقرار من المؤسسات القابضة، و المجلس الوطني لمساهمة الدولة و وزارة الصيانة، حدثت تغيرات جذرية للمؤسسة من ناحية الهيكل المالي و الإستقلالية المالية، و أصبح إسمها مؤسسة المضخات و صمامات الجزائر تحت ظل إسم BOVAL، و ذلك في 05/ 06/ 1997م، برأس مال إجتماعي يقدر بحوالي 120 مليار دينار جزائري، و كانت تضم أنذاك حوالي 1400 عامل مقسمة إلى ست وحدات إنتاجية متخصصة هي :

- وحدة المسبك بالبرواقية.

- وحدة المضخات بالبرواقية.

- وحدة الصيانة بالبرواقية.

- وحدة المضخات بالرويبة.

- وحدة المضخات ببراقي.

بالإضافة إلى الوحدة المركزية بالجزائر العاصمة.

المطلب الثاني: التعريف بوحدة المضخات

تقع وحدات المضخات في المنطقة الصناعية بالبرواقية، و لقد بدأت نشاطها سنة 1981م و المتمثل في إنتاج مختلف المضخات الموجهة لتلبية حاجة مختلف القطاعات من قطاع المحروقات، القطاع الفلاحي، القطاع الصناعي، قطاع البناء، صرف المياه القذرة.

و قد بلغ رقم أعمال وحدة المضخات سنة 2019م : 328444000.00دج، كما تقوم بإنتاج المضخات بأنواعها المتمثلة في:

- مضخات أفقية أحادية الخلية و متعددة الخلايا.

- مضخات التطهير.

- مضخات المحروقات.

- مضخات غامرة للحفر.

- مضخات غاطسة.

- مضخات كهربائية عمودية.

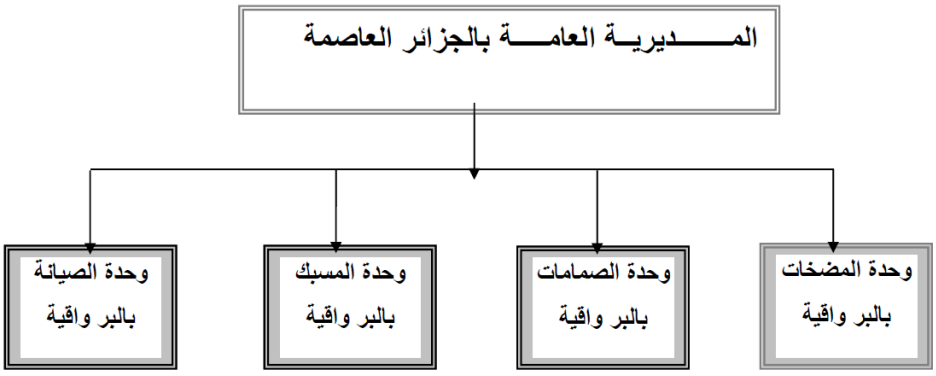
- مضخات مائية للسقي الذاتي.

و لكي تلبي وحدة المضخات إحتياجات زبائنها تعمل على تحريك و تنشيط مبيعاتها بانتهاجها سياسة التوزيع المباشر و غير المباشر عن طريق وكلائها المعتمدين الذين يتوزعون غبر كامل التراب الوطني، بالإضافة إلى التوزيع عبر الموقع الإلكتروني الخاص بالوحدة.

المطلب الثالث :الهيكل التنظيمي العام لمؤسسة بوفال

1- الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفالBOVAL

شكل رقم (03) : الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال BOVAL



المصدر: وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة.

2-تحليل الهيكل التنظيمي لمؤسسة بوفال

تحتوي بوفال على أربع وحدات و تقوم كل وحدة بالإنتاج و توزيع ما تنتجه ما عدا وحدة الصيانة التي تعد وحدة خدماتية، كما تتميز كل وحدة بالتسيير الذاتي لأمورها الداخلية العادية، عدا القرارات الحاسمة و الإستراتيجية يتم إتخاذها من قبل الوحدة

المركزية المتواجدة في الجزائر العاصمة، و نلخص المديرية ووحدات المؤسسة كمايلي :

- المديرية العامة: تتواجد بالجزائر العاصمة وهي تتحكم في جميع الوحدات و تتخذ القرارات الخاصة بهذه الوحدات سواء كان الأمر لصالحها أو ضدها في حالة سوء التسيير أو المشاكل التي تنجم عنها، ومهمتها الرئيسية هي التسيير العام للمؤسسة.

- وحدة إنتاج المضخات: تختص في إنتاج المضخات بمختلف أنواعها، و أشكالها و أحجامها، و تعتمد في شراء بعض المواد الخام من وحدة المسبك، بالإضافة إلى إعتمادها على مشتريات المواد الأولية من الخارج و محليا، و تتحكم في نشاطها المتمثل في الإنتاج و البيع من خلال التسيير الذاتي، وتعتبر هاته الوحدة مستقلة ذاتيا و ماليا في تسيير شؤونها الداخلية و الخارجية.

- وحدة إنتاج الصمامات: وحدة الصمامات بالبرواقية تختص في إنتاج الصمامات بمختلف أنواعها، و تعتمد في شراء المواد الأولية الخام المتمثلة في جميع أجسام الصمامات من وحدة المسبك بالإضافة لإستعانتها بالسوق الخارجية و المحلية، كما أنها وحدة مستقلة في إدارة شؤونها.

- وحدة الصيانة: تهتم بصيانة الألات و المعدات الثابتة و المتحركة المتوفرة لدى المؤسسة.

- وحدة المسبك: تقوم هذه الوحدة بتحويل المواد الخام إلى منتجات نصف مصنعة و أخرى تامة الصنع، تتمثل النصف مصنعة في أجسام الصمامات مثلا التي تعتبر بمثابة المادة الأولية بالنسبة لوحدة الصمامات، و تعتمد هذه الوحدة في توزيع منتجاتها على البيع المباشر لوحدات المؤسسة أو السوق الخارجي، تتميز هذه المؤسسة بالإستقلالية في التسيير.

المطلب الرابع : أهداف وحدة المضخات

تسعى وحدة المضخات في إطار القيام بنشاطها إلى تحقيق مجموعة من الأهداف نذكر منها:

- العمل على رفع رقم اعمال الوحدة: بحيث يتم تحديد رقم أعمال سنوي من طرف المديرية العامة للمؤسسة، يكون على الوحدة بلوغه في ضوء ما هو متاح لها من إمكانيات بشرية ومادية، ويكون عليها تقديم مبررات مقنعة عند عدم بلوغ هذا الهدف، خاصة و أنه مرتبط بحصول المدير و العاملين تحت إمرته على الحوافز المادية.

- العمل على تلبية الإحتياجات المحلية من المضخات: تهدف الوحدة لتغطية إحتياجات السوق الوطني من المضخات، خاصة فيما يخص المضخات الموجهة لقطاع المحروقات.

- مسايرة التكنولوجيا الحديثة في مجال الإنتاج: من خلال إدخال عدة ألالات مبرمجة بواسطة الإعلام الألي بغية تطوير وسائل الإنتاج و تحديثها لمسايرة المنافسة و الحد من التكاليف.

-العمل على رفع صادراتها: فالوحدة تهدف من خلال تقديمها لتسهيلات متعلقة بعمليات التصدير إلى كسب متعاملين جدد سواء كانوا زبائن أو ممولين، وبذلك تكون لها حصة سوقية بالخارج.

- العمل في إطار التنمية المستدامة: حيث شاركت المؤسسة في عدة إتفاقيات وطنية و دولية تهدف إلى الحفاظ على البيئة، وهي إحدى المتطلبات التي يجب أن تسايرها المؤسسة المعاصرة، فالوحدة تسعى لتقليل الأضرار البيئية ما أمكنها ذلك.

المبحث الثاني: الموازنة التقديرية و إتخاذ القرارات المالية لدى وحدة المضخات.

سنعرض في هذا المبحث موازنتي المبيعات و التسيير التقديرية لوحدة المضخات للفترة الممتدة من 2017م إلى 2019م، وتحليل إنحرافات هاته الموازنات و مناقشة النتائج المتوصل إليها.

المطب الأول : الموازنة التقديرية للمبيعات و علاقتها بتوزيع الأرباح

تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات خطوة أولية يمكن من خلالها إتخاذ مختلف القرارات المالية و أهمها قرار توزيع الأرباح كونها تدخل في حساب النتيجة التي يندرج نحتها إتخاذ القرار.

1ـ تحليل الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2017م:

جدول رقم (01): إنحراف المبيعات التقديرية لسنة 2017م

البيان	المبيعات المقدرة:1000دج	المبيعات الفعلية:1000 دج	الإنحراف	النسبة%
مضخات أفقية	52 369	4 253	49 016	93
مضخات للسقي الذاتي	83 726	44 247	39 479	47
مضخات غاطسة	17 639	18 241	602-	3-
مضخات التطهير	12 831	4 443	8 388	65
مضخات غامرة	139 260	64 634	74 626	53.5
مضخات متعددة الخلايا	46 302	5 357	40 945	88
أخرى	-	37 459	-	-
المجموع 1	**352 126**	**178 616**	**173 510**	**49.2**
مضخات (P.R)	17 254	18 698	1 453-	8.4-
المجموع 2	**17 254**	**18 698**	**1453-**	**8.4-**
دراسات و خدمات أخرى	31 577	14 334	17 243	54.6
المجموع 3	**31 577**	**14 334**	**17 243**	**54.6**
البضائع	21 042	20 615	427	2
المجموع 4	**21 042**	**20 615**	**427**	**2**
المجموع الكلي	**422 000**	**232 263**	**189 737**	**44.9**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

إنحراف المبيعات = المبيعات التقديرية – المبيعات الفعلية

نسبة الإنحراف = الإنحراف / المبيعات التقديرية

تعليق:

من خلال تحليلنا لإنحراف المبيعات لسنة 2017م تباينت الإنحرافات كالأتي:

كان إنحراف المبيعات للمنتوجات النهائية الكلي موجبا و بقيمة 173510000 دج عن ما هو مخطط له، وبنسبة إنجاز قدرت ب 50.8% ، أي أن هناك إساءة تقدير واضحة من طرف القائمين بتخطيط الموازنات، إلا في منتوج المضخات الغاطسة الذي حقق إنحرافا سلبيا و هو في صالح المؤسسة لرفع أرباحها و يتطلب الأخذ بعين الإعتبار زيادة الإنتاج من هذا المنتوج.

أما بخصوص مبيعات مضخات (P.R) فقد حققت إنحرافا سالبا بقيمة 1453000دج و وجب تدارك ذلك النقص، و كان إنحراف مبيعات الدراسات والخدمات الأخرى موجبا بقيمة 17243000 دج مما يبين سوء التقدير لهاته المبيعات، و في الأخير كان إنحراف مبيعات البضائع أكبر مما كان متوقع بنسبة قليلة تعكس حسن التقدير لهاته المبيعات.

من خلال الإنحراف الكلي الموجب للمبيعات تتبين وضعية المؤسسة في صعوبة تنفيذ القرارات المتفق عليها مسبقا، و من بين هاته القرارات توزيع الأرباح كونه نتيجة يتوصل إليها من خلال المبيعات، فهنا يمكن القول أن المؤسسة في وضع يؤجل فيه توزيع الأرباح.

2ـ تحليل الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2018م:

جدول رقم (2) : إنحراف المبيعات التقديرية لسنة م2018.

البيان	المبيعات المقدرة:1000دج	المبيعات الفعلية:1000دج	الإنحراف	النسبة%
مضخات أفقية	31 002	5 632	25370	81.8
مضخات للسقي الذاتي	147 230	128 486	18 744	12.7
مضخات غاطسة	6 136	12 751	6 615-	107-
مضخات التطهير	10 759	3 787	6 972	64.8
مضخات غامرة	184 235	84 293	99 942	54
مضخات متعددة الخلايا	45 638	40 286	5 352	11.7
أخرى	-	75 316	-	-
المجموع 1	**425 000**	**350 551**	**74 449**	**17.5**
مضخات (P.R)	8 000	16 809	8 809-	110-
المجموع 2	**8 000**	**16 809**	**8 809-**	**110-**
دراسات وخدمات أخرى	25 000	14 968	10 032	40
المجموع 3	**25 000**	**14 968**	**10 032**	**40**
البضائع	12 000	12 903	903-	7-
المجموع 4	**12 000**	**12 903**	**903-**	**7-**
المجموع الكلي	**470 000**	**395 231**	**74 769**	**15.9**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

تعليق :

إنحراف المبيعات الكلي لسنة 2018 كان موجبا بنسبة 15.9% و بمقدار 74769000دج، و قد كانت التقديرات للمبيعات هذه المرة معقولة عن تقديرات السنة السابقة، حيث أن الفارق لم يكن كبيرا ما بين هو تقديري و ماهو محقق، و تجدر الإشارة أن تقدير مبيعات المضخات الغاطسة و المضخات (P.R) حقق نسبتي إنحراف – 107% و – 110% على التوالي مما يبين سوء التقدير و لو تحققت إيرادات أكثر للمؤسسة، و بخصوص تقدير مبيعات منتوجي المضخات الأفقية و مضخات التطهير فقد كان تقديرا فوق ما يتطلبه الطلب على هاته المنتجات بإنحراف موجب بنسبة 81.8% و 64.8% و بالقيم 25370000 دج و 6972000 دج على التوالي، ويجب تصحيح هذا الإنحراف لما تقتضيه مصلحة المؤسسة من المقاربة الواقعية بين المبيعات التقديرية و الفعلية منها.

في إطار هاته الوضعية للمؤسسة من الصعب أو من غير الإمكان توزيع أرباحها.

3ـ تحليل الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2019م:

جدول رقم (03) : إنحراف المبيعات التقديرية لسنة 2019م.

البيان	المبيعات المقدرة:1000دج	المبيعات الفعلية:1000دج	الإنحراف	النسبة%
مضخات أفقية	26 049	1 452	24597	94
مضخات للسقي الذاتي	124 035	57 365	66 670	53.7
مضخات غاطسة	16 356	20 673	4317-	26-
مضخات التطهير	9 614	15 886	6 272-	65-
مضخات غامرة	227 318	138 517	88 801	39
مضخات متعددة الخلايا	21 629	3 599	18030	83
أخرى	-	74 252	-	-
المجموع 1	**424 999**	**311 744**	**113 255**	**26**
مضخات (P.R)	8 000	0	-	-
المجموع 2	**8 000**	**0**	-	-
دراسات وخدمات أخرى	35 000	11 559	23 441	77
المجموع 3	**35 000**	**11 559**	**23 441**	**77**
البضائع	12 000	5 141	6 859	57
المجموع 4	**12 000**	**5 141**	**6 859**	**57**
المجموع الكلي	**480 000**	**328 444**	**151 556**	**31.5**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

تعليق:

إنحراف المبيعات لسنة 2019 كان موجبا بقيمة 151556000دج و نسبة31.5%، كون أغلب المبيعات كانت ذات إنحراف موجب و الذي يعبر عن عدم حسن التقدير و غياب كفاءة المخططين لهاته المبيعات، فالمؤسسة لم تحقق ما كان تتوقعه الأمر الذي يجعلها غير قادرة على توزيع أرباحها.

المطب الثاني : الموازنة التقديرية للتسيير و علاقتها بقرار التمويل

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

1ـ تحليل الموازنة التقديرية للتسيير لسنة 2017م:

جدول رقم (04): إنحراف التسيير لسنة 2017م

البيان	المتوقع: 1000دج	الفعلي: 1000دج	الإنحراف	النسبة %
المشتريات المستهلكة	252 074	141 900	110 174	43
مصاريف العمال	84 282	87 127	2 845-	3-
الضرائب و الرسوم	10 455	17 783	7 328-	70-
المجموع	**346 811**	**246 810**	**100 001**	**28.8**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

إنحراف التسيير= المقدر – الفعلي

نسبة الإنحراف= الإنحراف/ المقدر

تعليق:

من خلال تحليلنا لانحرافات التسيير لسنة 2017 و المتمثلة في كل من المشتريات المستهلكة، مصاريف العمال، الضرائب و الرسوم، تم تسجيل إنحراف موجب في المشتريات المستهلكة بمقدار 110174000دج ، و إنحراف سالب للضرائب و الرسوم بمقدار 7328000دج، الأمر الذي يدل على أن المؤسسة بالغت في تقدير مشترياتها، و لم تحسن تقدير الضرائب و الرسوم في توقعها، باستثناء تقدير مصاريف العمال فقد سجلت إنحراف يقدر 2845000دج، و على العموم فإن مؤسسة بوفال سجلت إنحرافا قدره 100001000دج أي بنسبة تقارب 29% وهي نسبة كبيرة تعكس سوء تقديرها لمصاريفها من جهة و لمصادر تمويلها من جهة أخرى، كون أن لكل إحتياج مصدر تمويل، الأمر الذي يمكنها من إعادة هيكلة جدول تمويلها من أجل إتخاذ قرار تمويل سليم و تجنب المخاطر المترتبة عن التمويلات.

2ـ تحليل الموازنة التقديرية للتسيير لسنة 2018م.

جدول رقم (05): إنحراف التسيير لسنة 2018م

البيان	المقدر:1000دج	الفعلي:1000دج	الإنحراف	النسبة%
مشتريات مستهلكة	199 600	161 223	38 377	19
مصاريف العمال	87 000	99 416	12 416-	14-
الضرائب والرسوم	15 000	25 093	10 093-	67-
المجموع	**301 600**	**285 732**	**15 868**	**5**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

تعليق:

بعد تحليل إنحراف التسيير لسنة 2018م، تم تسجيل إنحراف موجب في المشتريات المستهلكة بنسبة 19%، أما مصاريف العمال و الضرائب و الرسوم فكان إنحرافها سالبا بالنسب 14% و 67% على التوالي مما يدل على أن المؤسسة أساءت التقدير في وضع إحتياجات مشترياتها المستهلكة أكبر مما تحتاجه و العكس في مصاريف العمال و الضرائب والرسوم بوضع إحتياج أقل من الواقع، و على العموم سجلت إنحراف تسيير موجب بنسبة 5% و هو تقدير مقبول على العموم في إحتياجاتها، و بالتالي إتخاذ قرار تمويلي سليم.

3- تحليل الموازنة التقديرية للتسيير لسنة 2019م.

جدول رقم (06): إنحراف التسيير لسنة 2019م.

البيان	المقدر:1000دج	الفعلي:1000دج	الإنحراف	النسبة%
مشتريات مستهلكة	305 110	238 510	66 600	21.8
مصاريف العمال	100 000	116 301	16 301-	16.3-
الضرائب والرسوم	15 000	14 754	246	1
المجموع	**420 110**	**369 565**	**50 545**	**12**

المصدر: من إعداد الطالب بالإعتماد على وثائق المؤسسة.

تعليق:

بعد تحليل إنحراف التسيير لسنة 2019م، تم تسجيل إنحراف موجب في المشتريات المستهلكة بنسبة 21.8%، و إنحراف سالب لمصاريف العمال بنسبة 16.3%، وبهذا تكون المؤسسة أساءت التقدير بأكثر مما هو فعلي بالنسبة للمشتريات المستهلكة، وبأقل

من الفعلي بالنسبة لمصاريف العمال، باستثناء الضرائب والرسوم التي كان إنحرافها موجب و بنسبة 1% فيعتبر تقدير إحتياج مقبول، كونها تتحمل فقط مبلغ 246000دج فقط فوق ماهو مخطط له، وعلى العموم سجلت المؤسسة إنحراف تسيير موجب بمعدل 12% مما يجعلها مضطرة إلى إعادة النظر في تقديراتها من أجل تحديد الإحتياجات اللازمة من الأموال وما يتماشى مع متطلباتها لسير العملية وبالتالي إتخاذ قرار تمويلي مناسب.

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية تم التعرف على واقع إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية و دورها في جودة القرارات المالية المتخذة في مؤسسة بوفال (وحدة المضخات)، فبعد تطرقنا لتقديم المؤسسة محل الدراسة، تم إسقاط الجانب النظري للدراسة على هذه الشركة لثلاث سنوات متتالية، و ذلك بتحليل وتفسير دور و أثر التخطيط المالي في إتخاذ القرارات المالية بالإعتماد على الموازنات التقديرية، حيث توصلنا إلى أن الشركة تعتمد على الطرق التقليدية في إعداد الموازنات التقديرية، أين تستند إلى معرفة نتائج السنة الماضية لتقدير نتائج السنة اللاحقة،كما توصلنا الى عدم دقة الموازنات التقديرية خاصة في الموازنات التقديرية للمبيعات و التسيير، مما يجعل المؤسسة تتحمل التكاليف المترتبة عنها إضافة إلى الجهد و الوقت الملازم لها، لذا عليها إتخاذ قرارات تصحيحية بشأنها لتكون أداة في خدمة وتطوير المؤسسة لا عقبة في طريق إتخاذ القرارات المالية الصائبة.

خاتمة

الخاتمة

إن التخطيط المالي من أهم العمليات التي تقوم بها الإدارة المالية في المؤسسة و التي تحقق لها مقاربة من حيث الإحتياج المالي لسيرورتها و التنبؤ بمشاكل قد تحدث في المستقبل مساعدا في ذلك بتخطيها بأقل الأضرار مما يحقق التسيير العقلاني و الرشيد لمواردها المختلفة.

إن فعالية القرارات المتخذة من طرف المؤسسة يتطلب توفر معلومات من حيث الجودة و الدقة و الشمولية حتي يتمكن متخذ القرار من إختيار البديل الأنسب من بين ماهو متاح، خاصة و أنه برغم تطور الأبحاث و الأدوات المتوصل لها في هذا المجال إلا أن إتخاذ القرارات على درجة من التأكد لا يزال صعب المنال، فلا يوجد طريقة مثلى لتجنب الإنحرافات المختلفة.

نتائج الدراسة

من خلال الإطار النظري و تحليل البيانات الميدانية تم التوصل لعدة نتائج من بينها:

- التخطيط هو الوظيفة الأولى للإدارة التي تسبق ما عداها من الوظائف ويقوم على التنبؤ بالمستقبل و التحضير له بإعداد الخطة المناسبة.

- تتوقف كفاءة التخطيط المالي على مدى دقة التنبؤات التي يقوم عليها بالإعتماد على معلومات و حوادث الماضي و تحليل البياتات المالية مع التأكد من تنسيق المعلومات.

- التخطيط المالي يعنى بكل من تخطيط السيولة، تخطيط الأرباح، تخطيط الإستثمارات الرأسمالية، تخطيط الإحتياجات المالية.

- تؤدي أدوات التخطيط المالي إلى ترشيد و فعالية القرارات من خلال البدائل المتاحة و إختيار البديل الأفضل الذي يجمع بين تعظيم الربح و تقليل التكاليف مما يؤدي إلى تعظيم الثروة في المؤسسة.

- تعتبر وظيفة إتخاذ القرارات أهم وظائف التسيير و جوهر الإدارة المالية على مختلف المستويات الإدارية.

- تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات نقطة إنطلاق باقي الموازنات.

- تعتمد وحدة المضخات على الأساليب التقليدية في إعداد الموازنات التقديرية إعتمادا على الخبرة أو إضافة أرقام للسنوات السابقة.

- حققت وحدة المضخات معدلات إنحراف موجبة في كل من إنحرافات المبيعات و إنحرافات التسيير و بالتالي إعادة الحسابات فيما يتعلق بقرار توزيع الأرباح و التمويل.

إختبار الفرضيات

1- التخطيط المالي يعنى بتحديد المتطلبات المالية بالإستعداد المسبق لذلك جراء الإلتزامات المالية الداخلية أو المتعلقة بمحيط الإدارة و هذا ما يضمن التوازن من ناحية المقدار و الوقت، و كشف الإنحرافات المتعلقة بنشاطات المؤسسة مما يجعلها مستعدة للمستقبل.

2- القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة هي قرارات التمويل و الإستثمار وتوزيع الأرباح، وتخدم هذه القررات المالية المؤسسة في تحقيق أهدافها و منها تعظيم قيمتها السوقية.

3- تساهم الموازتة التقديرية في إتخاذ قراري توزيع الأرباح و التمويل من خلال تحليل إنحرافات المبيعات و التسيير و ذلك للوقوف على إمكانية توزيع الأرباح من عدمها، و

بالنسبة لإنحراف التسيير من خلال الوقوف على متطلبات النشاط الفعلي من أجل إتخاذ قرار تمويلي مناسب، و هذا ما تم إثباته في الجانب التطبيقي.

4- تعتمد وحدة المضخات على الموازنات التقديرية في إتخاذ القرارات المالية إستنادا على النتائج المحققة مما يعطي المؤسسة رأيا حول القيام بمختلف الشروط المعدة مسبقا من عدمها و كذا إختيار مصادر تمويلية تتماشى و وضعيتها الإقتصادية .

- المقترحات

من خلال النتائج المتوصل إليها يمكن إقتراح توصيات كالأتي:

- يجب على المؤسسة الاهتمام بشكل كبير بعملية التخطيط المالي، من خلال إتباع نماذج عملية التخطيط المالي كصورة أفضل من أن يكون في شكل أفكار لا تطبق إلا بالموازنات التقديرية.

- إستعمال الطرق الرياضية للتقدير الجيد للموازنات، حيث تعتبر الكيفية الممارسة من طرف المؤسسة غير ناجعة.

- إعطاء الإدارات و الأقسام في المؤسسة فرصة أكثر عند تحديد الأهداف المالية.

- أفاق الدراسة

يعتبر موضوع دراسة التخطيط المالي الفعال و أثره في جودة القرارات المالية من المواضيع المهمة في الإدارة المالية، و حاولنا إبراز العلاقة مابين هاذين المتغيرين، و من أفاق الدراسة مايلي:

- دور التخطيط المالي في تفعيل الخبرات الإستراتيجية.

- دور التخطيط المالي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

- دور المعلومات المحاسبية في إتخاذ القرار المالي.

- دور لوحة القيادة في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

المراجع باللغة العربية

1- الكتب

1- جميل أحمد التوفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، بدون تاريخ النشر.

2- طارق عبد الرؤوف عامر، إيهاب عيسى المصري، صناعة و إتخاذ القرار، مؤسسة طيبة للنشر و التوزيع، بدون سنة نشر.

3- عبد العزيز عبد الرحيم سليمان، التمويل والإدارة المالية، جامعة السودان، 2005م.

4- عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، مكتب العربي الحديث ،الإسكندرية، مصر، سنة2007م.

5- عبدالله السنفي، منصور محمد إسماعيل، الإدارة ،ط3 ، صنعاء، اليمن، 2012م.

6- فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، ط1، دار المسيرة ، عمان ، سنة 2012م.

7- فاطمة بدر، معاذ الصباغ، أساسيات الإدارة، منشورات الجامعة الإفتراضية السورية، سوريا، 2020م.

8- محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية، بدون طبعة، بدون سنة نشر.

9- ياسر عربيات، المفاهيم الإدارية الحديثة، بدون طبعة، دار يافا العلمية للنشر و التوزيع، دار الجنادرية للنشر و التوزيع، الأردن، 2008م

2-المجلات و الدوريات

1- أسماء بوزاغو،بن عومر سنوسي، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في إتخاذ القرارات المالية، مجلة مجاميع المعرفة، معسكر، المجلد 06، العدد 01، 2020/04/30م.

2- بن عمر محمد البشير، نصير أحمد، مساهمة مبادئ حوكمة المؤسسات في ترشيد القرارات المالية، مجلة الدراسات الاقتصادية والمالية، جامعة الشهيد حمه لخظر الوادي، العدد 10،الجزء 03، 2017م.

3 - حيدر حمزة جودي، دور التخطيط المالي في ترشيد الموازنة التقديرية وعلاقته بمكافحة الفساد الإداري والمالي، مجلة القادسية للعلوم الإدارية والإقتصادية، جامعة المستنصرية، المجلد4، العدد4 2011م.

4 - زهواني رضا، وصيف فائزة خير الدين، سمير بوعافية، دور الإدارة المالية في صنع القرار، مجلة العلوم الإدارية و المالية، جامعة الوادي، المجلد 01، العدد 01، ديسمبر 2017م.

5 - مكيد علي،أعمر ستي نسيمة،أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها،مجلة الإدارة والتنمية للبحوث والدراسات، جامعة المدية،العدد العاشر، بدون تاريخ نشر.

6- محمد لمين علون، وسيلة السبتي، سهام موقف، أهمية الموازنة التقديرية في تسيير المؤسسة الوطنية لحفر الأبار، مجلة إدارة الأعمال و الدراسات الاقتصادية، جامعة محمد خيضر، جامعة لونيسي علي، المجلد 07، العدد 01، 07/ 06/ 2021م.

3-الأطروحات و الرسائل

1- بحري علي، التحليل المالي كوسيلة مساعدة في إتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه، علوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، الجزائر، 2018م.

2- العيفة رحيمة، مساهمة أساليب المحاسبة الإدارية الحديثة في إتخاذ القرار المالي، أطروحة مقدمة لنيل متطلبات الدكتوراه، قسم المحاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2020م.

3- إبراهيم إلياس سعد، علاقة التخطيط المالي بالسيولة النقدية ،رسالة ماجستير، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية، غزة، فلسطين ،أغطس ، 2020م.

4- زينب علي رضوان علي،تقييم عملية التخطيط المالي في إعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، مذكرة ماجستير،إدارة مالية، جامعة قسنطينة ، الجزائر، 2012م.

5- - فريد مقران، التخطيط المالي للمشاريع الإستثمارية،رسالة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير،جامعة الجزائر،2005م

6- نعمون محمد عزدين، الموازنات التقديرية كأداة لقيادة الأداء في المؤسسة الإقتصادية الجزائرية، مذكرة لنيل متطلبات الماجستير، قسم المحاسبة و جباية وتدقيق، جامعة الجزائر3، 2013م.

7- ولاء أيمن لطفي، دور التخطيط المالي في تحسين ربحية المشروعات الصغيرة و المتوسطة، رسالة ماجستير، التمويل والمصارف، جامعة حماة، سوريا ، 2019/4/4م

8- يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، الجامعة الإسلامية، غزة، 2015م.

9- لعباشي محسن، لعباشي عبد الحكيم، دور التخطيط المالي باستعمال الموازنة التقديرية في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، إدارة مالية، جامعة البشير الإبراهيمي، برج بوعرريج، الجزائر، 2019م.

4-المطبوعات الجامعية

1- بن زعبيط وهيبة، مولي بحرية، الموازنة التقديرية كوسيلة لإتخاذ القرار، مطبوعة جامعية، جامعة مستغانم، الجزائر.

الملاحق

ملحق رقم 01 : الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2017

T.1-CHIFFRE D'AFFAIRES H.T. — U=10^3 DA

Tab 1-1

Mois			Produits	Réalis.	Prévis.	Cumul De La Période				% CA
Prévu	Réalisé	%		N-1	Annuel	Prévu	Réalisé	%		
1	2	2/1			3	4	5	5/4	5/3	
63 507	11 015	17%	Produits Finis	304 267	352 127	352 127	178 561	51%	51%	76%
1 243	1 533	123%	P.R Pompes	6 453	17 254	17 254	18 698	108%	108%	8%
2 100	0	0%	Revent En L'etat	6 021	21 042	21 042	20 615	98%	98%	9%
4 150	2 325	56%	Prestations Service	11 471	31 577	31 577	14 334	45%	45%	6%
			Autre	150			0		0%	0%
71 000	14 873	21%	S/Total	328 362	422 000	422 000	232 208	55%	55%	98%
			Groupe Mécanique (Dont CA).			0	0		0%	0%
	3 286		Cessions Internes	401		0	3 758		0%	2%
			Dont Prd. Finis						0%	0%
71 000	18 159	26%	Total CA HT	328 763	422 000	422 000	235 966	56%	56%	100%
84 490	17 699	21%	CA TTC	384 653	502 179	493 740	275 441	56%	55%	

CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXE PAR PRODUIT

Mois			Produits	Réalis.	Prévis.	Cumul De La Période				% CA
Prévu	Réalisé	%		N-1	Annuel	Prévu	Réalisé	%		
1	2	2/1			3	4	5	5/4	5/3	
5 038	0	0%	Pompes Flasques	10 942	52 369	52 369	4 235	8%	8%	2,37%
14 429	549	4%	Pompes Standards	48 252	92 726	83 726	44 247	53%	48%	25%
147	520	353%	Submersibles	7 992	8 281	17 639	18 241	103%	220%	10%
130	0	0%	Eaux Chargées	6 336	3 831	12 831	4 443	35%	116%	2%
31 736	7 324	23%	Immergées	139 870	148 619	139 260	64 634	46%	43%	36%
12 027		0%	Multicellulaires	17 032	46 302	46 302	5 357	12%	12%	3%
	2 622		Autres	73 842			37 459		0%	21%
63 507	11 015	17%	Total	304 267	352 127	352 126	178 616	51%	51%	100%

0 -0

NB :* La Réalisation du CA selon la déclaration comptable.

ملحق رقم 02 : الموازنة التقديرية للتسيير لسنة 2017

T 5

ACHATS LOCAUX

U=10^3 DA

Tab 5-1

Designation	Rappel 31/12/n-1	Prévision Annuel	Mois			Cumul		
			Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Matieres & Composants	40 819	45 779	5 900	4 656	79%	45 779	27 836	61%
Founit. & Consomma.	11 270	4 517	0	968	0%	4 517	6 947	154%
P.R Prd. Finis & M/SES	20 628	9 525	1 000	266	27%	9 525	10 794	113%
Investissement						0	80	
Total	72 718	59 821	6 900	5 890	85%	59 821	45 657	76%
Paiements				0			63 592	

ACHATS IMPORTATIONS

Tab 5-2

Désignation	Rappel 31/12/n-1	Prévision Annuel	Mois			Cumul		
			Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Matières & Composants	88 991	148 392	31 442		0%	148 392	89 133	60%
Founit. & Consomma.	21 248	750	0		0%	750	3 652	487%
P.R Prd. Finis & M/SES	26 804	86	0		0%	86	1 233	1434%
Investissement	97 079				0%	0	0	0%
Total	234 122	149 228	31 442	0	0%	149 228	94 018	1981%
Paiements				17 122			89 306	

CESSIONS INTER - UNITEES

Tab 5-3

Designation	Rappel 31/12/n-1	Prévision Annuel	Mois			Cumul		
			Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Matieres & Composants	6 389	42 000	3 000	350	12%	42 000	2 200	5%
Founit. & Consomma.	28	25			0%	25	25	100%
P.R Prd. Finis & M/SES	3 710	1 000	0		0%	1 000	0	0%
Total	10 127	43 025	3 000	350	12%	43 025	2 225	5%

TOTAL ACHATS

Tab 5-4

Designation	Rappel 31/12/n-1	Prévision Annuel	Mois			Cumul		
			Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Matieres & Composants	136 199	236 171	40 342	5 006	12%	236 171	119 169	50%
Founit. & Consomma.	32 546	5 292	0	968	0%	5 292	10 624	201%
P.R Prd. Finis & M/SES	51 142	10 611	1 000	266	27%	10 611	12 027	113%
Investissement	9707900%		0	0	0%	0	80	0%
Total	316 967	252 074	41 342	6 240	15%	252 074	141 900	56%
Total Paiements				17 122			152 898	
y compris les droits douane dans les paiements cumulés local				0			0	
Total Appro. Hôrs Cess.	139 675	67%						
Dont Moteurs tout type	19 640	14%						

FRAIS DE PERSONNEL

Tab 7-3

U=10³ DA

	Prevu N	Mois			Cumul		
		Prevu	Realis	%	Prevu	Realis	%
Masse Salariale	85 150	5 638	6 464	115%	68 044	70 317	97%
Charges et Œuvres Sociales	19 850	1 362	1 538	113%	16 238	16 809	97%
TOTAL	105 000	7 000	8 002	114%	84 282	87 127	103%
dont							
Indem. départ PPR+Avancement	0	0		0%	0	0	0%
P.Sal. Apprentis +CTA(ANEM)	1 704	166	750	452%	1 538	9 192	17%
Frais de personnel H Départ	105 000	7 000	8 002	114%	84 282	87 127	103%

Structure Sécurité =18 dont 02 CDD

Structure Energétique =02 CDI

Responsable RMQ = 01

Responsable Cpt analytique = 01

Cadre juridique = 01

CTA = 42 (Slaire CTA = 735 Kda)

DAIP = 13 (Effectif)

ملحق رقم 03 : الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2018

T.1-CHIFFRE D'AFFAIRES H.T.

Tab 1-1

U=10³ DA

Mois			Produits	Realis. N-1	Prévis. Annuel	Cumul De La Periode				% CA
Prévu	Réalisé	%				Prévu	Réalisé	%		
1	2	2/1			3	4	5	5/4	5/3	
41 929	16 664	40%	Produits Finis	178 561	425 000	425 000	350 551	82%	82%	88%
700		0%	P.R Pompes	18 698	8 000	8 000	16 809	210%	210%	4%
1 200	552	46%	Revent En L'etat	20 615	12 000	12 000	12 903	108%	108%	3%
2 100	2 374	113%	Prestations Service	14 334	25 000	25 000	14 968	60%	60%	4%
			Autre	0			0		0%	0%
45 929	19 590	43%	S/Total	232 208	470 000	470 000	395 231	84%	84%	99%
			Groupe Mécanique (Dont CA).			0	0		0%	0%
	3 332		Cessions Internes	2 353		0	4 769		0%	1%
			Dont Prd. Finis						0%	0%
45 929	22 922	50%	Total CA HT	234 561	470 000	470 000	400 000	85%	85%	100%
54 656	34 421	63%	CA TTC	274 436	559 300	549 900	467 189	85%	84%	
							0			

CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXE PAR PRODUIT

Mois			Produits	Realis. N-1	Prévis. Annuel	Cumul De La Periode				% CA
Prévu	Réalisé	%				Prévu	Réalisé	%		
1	2	2/1			3	4	5	5/4	5/3	
1 806	-150	-8%	Pompes Flasques	4 235	31 002	31 002	5 632	18%	18%	1,61%
10 184	417	4%	Pompes Standards	44 247	147 230	147 230	128 486	87%	87%	37%
248	834	0%	Submersibles	18 241	6 135	6 136	12 751	208%	208%	4%
324	299	0%	Eaux Chargées	4 443	10 759	10 759	3 787	35%	35%	1%
18 138	10 437	58%	Immergées	64 634	184 235	184 235	84 293	46%	46%	24%
11 230	412	0%	Multicellulaires	5 357	45 638	45 638	40 286	88%	88%	11%
	4 415		Autres	37 459			75 316		0%	21%
41 929	16 664	40%	Total	178 616	425 000	425 000	350 551	82%	82%	100%

Autre produit finis = (Colonne montante+KRGH+Prototypes) 0 0 0

NB :* La Réalisation du CA selon la déclaration comptable.

ملحق رقم 04 : الموازنة التقديرية للتسيير لسنة 2018

T 5

ACHATS LOCAUX

U=10^3 DA

Tab 5-1

Designation	Rappel 31/12/n-1	Prévision Annuel	Mois Prévu	Mois Réalisé	Mois %	Cumul Prévu	Cumul Réalisé	Cumul %
Matieres & Composants	27 836	45 779	6 600	2 245	34%	55 100	31 706	58%
Founit. & Consomma.	6 947	4 517	0	1 167	0%	2 700	6 356	235%
P.R Prd. Finis & M/SES	10 794	9 525	1 000	2 048	205%	11 000	42 106	383%
Investissement	80						164	
Total	45 657	59 821	7 600	5 460	72%	68 800	80 332	117%
Paiements							53 958	

-6%

235 271

ACHATS IMPORTATIONS

Tab 5-2

Désignation	Rappel 31/12/n-1	Prévision Annuel	Mois Prévu	Mois Réalisé	Mois %	Cumul Prévu	Cumul Réalisé	Cumul %
Matières & Composants	89 133	148 392	17 000	40	0%	108 100	58 988	55%
Founit. & Consomma.	3 652	750	0		0%	2 500	1 254	50%
P.R Prd. Finis & M/SES	1 233	86	0	60	0%	0	14 655	0%
Investissement	0				0%		0	0%
Total	94 018	149 228	17 000	100	0%	110 600	74 897	105%
Paiements				0			55 617	

CESSIONS INTER - UNITEES

Tab 5-3

Designation	Rappel 31/12/n-1	Prévision Annuel	Mois Prévu	Mois Réalisé	Mois %	Cumul Prévu	Cumul Réalisé	Cumul %
Matieres & Composants	2 200	17 308	1 000	236	24%	15 200	5 994	39%
Founit. & Consomma.	25	25			0%		0	0%
P.R Prd. Finis & M/SES	0	1 000	0		0%	5 000	0	0%
Total	2 225	18 333	1 000	236	24%	20 200	5 994	30%

TOTAL ACHATS

Tab 5-4

Designation	Rappel 31/12/n-1	Prévision Annuel	Mois Prévu	Mois Réalisé	Mois %	Cumul Prévu	Cumul Réalisé	Cumul %
Matieres & Composants	119 169	211 479	24 600	2 521	10%	178 400	96 688	54%
Founit. & Consomma.	10 624	5 292	0	1 167	0%	5 200	7 610	146%
P.R Prd. Finis & M/SES	12 027	10 611	1 000	2 108	211%	16 000	56 761	355%
Investissement	0%		0	0	0%	0	164	0%
Total	141 820	227 382	25 600	5 796	23%	199 600	161 223	81%
Total Paiements				0			109 575	

y compris les droits douane dans les paiements cumulés local 0

Total Appro. Hôrs Cess. 155 229 87%

Dont Moteurs tout type 19 640 13%

FRAIS DE PERSONNEL							
Tab 7-3							U=10³ DA
	Prevu N	Mois			Cumul		
		Prevu	Realis	%	Prevu	Realis	%
Masse Salariale	69 469	7 086	7 182	101%	69 469	81 527	85%
Charges et Œuvres Sociales	17 531	1 476	1 527	103%	17 531	17 889	98%
TOTAL	87 000	8 562	8 709	102%	87 000	99 416	114%
dont							
Indem. départ PPR+Avancement	0	0		0%	0	0	0%
P.Sal. Apprentis +CTA(ANEM)	1 390	167	686	411%	1 390	8 169	17%
Frais de personnel H Départ	87 000	8 562	8 709	102%	87 000	99 416	114%

Structure Sécurité =20 dont 02 CDD

Structure Energétique =03 dont 01 cdd

Cadre juridique = 01

CTA = 35 (Slaire CTA = 646 Kda)

DAIP = 11 (Effectif)

NB * Régularisation au cumul de masse salariale et O.S : 1061 Kda

ملحق رقم 05 : الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2019

T.1-CHIFFRE D'AFFAIRES H.T.

Tab 1-1

U=10^3 DA

Mois			Produits	Realis. N-1	Prévis. Annuel	Cumul De La Periode				% CA
Prévu	Réalisé	%				Prévu	Réalisé	%		
1	2	2/1			3	4	5	5/4	5/3	
39 376	57 984	147%	Produits Finis	350 551	425 000	424 999	311 744	73%	73%	94%
700		0%	P.R Pompes	16 809	8 000	8 000	0	0%	0%	0%
1 200	347	29%	Revent En L'etat	12 903	12 000	12 000	5 141	43%	43%	2%
3 100	1 964	63%	Prestations Service	14 968	35 000	35 000	11 559	33%	33%	3%
			Autre	0			0		0%	0%
44 376	60 295	136%	S/Total	395 231	480 000	480 000	328 444	68%	68%	99%
			Groupe Mécanique (Dont CA).			0	31 126		0%	0%
	-86		Cessions Internes	4 769		0	2 544		0%	1%
			Dont Prd. Finis						0%	0%
44 376	60 209	136%	Total CA HT	400 000	480 000	480 000	330 988	69%	69%	100%
50 573	70 634	140%	CA TTC	468 000	571 200	561 600	386 823	69%	68%	
	76,97%						0			
	200%									

CHIFFRE D'AFFAIRES HORS TAXE PAR PRODUIT

Tab 1-2

Mois			Produits	Realis. N-1	Prévis. Annuel	Cumul De La Periode				% CA
Prévu	Réalisé	%				Prévu	Réalisé	%		
1	2	2/1			3	4	5	5/4	5/3	
1 727	119	7%	Pompes Flasques	5 632	26 049	26 049	1 452	6%	6%	0,47%
16 035	11 624	72%	Pompes Standards	128 486	124 035	124 035	57 365	46%	46%	18%
368	504	0%	Submersibles	12 751	16 355	16 356	20 673	126%	126%	7%
1 028	0	0%	Eaux Chargées	3 787	9 614	9 614	15 886	165%	165%	5%
9 904	30 898	312%	Immergées	84 293	149 318	227 318	138 517	61%	93%	44%
1 525	0	0%	Multicellulaires	40 286	21 629	21 629	3 599	17%	17%	1%
8 788	14 839	169%	Autres	75 316	78 000	0	74 252	#DIV/0!	95%	24%
39 376	57 984	147%	Total	350 551	425 000	424 999	311 744	73%	73%	100%
Autre produit finis = (Colonne montante+KRGH+Prototypes)				**0**	0	0	0			

NB :* La Réalisation du CA selon la déclaration comptable.

ملحق رقم 09 : الموازنة التقديرية للتسيير لسنة 2019

T 5

ACHATS LOCAUX

U=10^3 DA

Tab 5-1

Designation	Rappel 31/12/n-1	Prévision Annuel	Mois			Cumul		
			Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Matieres & Composants	31 706	142 404	11 345	134	1%	142 404	19 048	13%
Founit. & Consomma.	6 356	11 023	0	618	0%	11 023	9 878	90%
5,2% P.R Prd. Finis & M/SES	42 106	9 000	840	1 409	168%	9 000	19 227	214%
Investissement	164						0	
332 983 Total	80 332	162 427	12 185	2 161	18%	162 427	48 153	30%
Paiements				7 631			56 071	

ACHATS IMPORTATIONS

Tab 5-2

Désignation	Rappel 31/12/n-1	Prévision Annuel	Mois			Cumul		
			Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Matières & Composants	58 988	117 893	12 060	15 427	128%	117 893	153 700	130%
Founit. & Consomma.	1 254	0	0		0%	0	1 048	0%
P.R Prd. Finis & M/SES	14 655	0	0	11 398	0%	0	33 893	0%
Investissement	0				0%		0	0%
Total	74 897	117 893	12 060	26 825	128%	117 893	188 641	130%
Paiements				9 575			136 661	

CESSIONS INTER - UNITEES

Tab 5-3

Designation	Rappel 31/12/n-1	Prévision Annuel	Mois			Cumul		
			Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Matieres & Composants	5 994	24 790	2 260	930	41%	24 790	2 796	11%
Founit. & Consomma.	0				0%		35	0%
P.R Prd. Finis & M/SES	0	0	0		0%	0	0	0%
Total	5 994	24 790	2 260	930	41%	24 790	2 831	11%

TOTAL ACHATS

Tab 5-4

Designation	Rappel 31/12/n-1	Prévision Annuel	Mois			Cumul		
			Prévu	Réalisé	%	Prévu	Réalisé	%
Matieres & Composants	96 688	285 087	25 665	16 491	64%	285 087	174 429	61%
Founit. & Consomma.	7 610	11 023	0	618	0%	11 023	10 961	99%
P.R Prd. Finis & M/SES	56 761	9 000	840	12 807	1525%	9 000	53 120	590%
Investissement	164		0	0	0%	0	0	0%
Total	161 223	305 110	26 505	29 916	113%	305 110	238 510	78%
Total Paiements				17 206			192 732	

0

FRAIS DE PERSONNEL

U=10³ DA

Tab 7-3

	Prevu	Mois			Cumul		
	N	Prevu	Realis	%	Prevu	Realis	%
Masse Salariale	82 320	6 958	8 278	119%	82 320	96 261	117%
Charges et Œuvres Sociales	17 680	1 496	1 668	111%	17 680	20 040	113%
TOTAL	100 000	8 454	9 946	118%	100 000	116 301	116%
dont							
Indem. départ PPR+Avancement	0	0		0%	0	0	0%
P.Sal. Apprentis +CTA(ANEM)	823	412	607	147%	823	8 276	1006%
Frais de personnel H Départ	100 000	8 454	9 946	118%	100 000	116 301	116%

Structure Sécurité =22 dont 02 CDD

Structure Energétique =03

Administrateur du SI: 01

CTA: 28 (Slaire CTA = 545 Kda)

DAIP = 3

Entrée: 01 cadre dirigent (contrat)

Sortie: 01 cadre dirigeant (retraite)

Régularisation au cumul de frais de personnel 508 Kda