



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة عمار تليجي الأغواط

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير

تخصص: ادارة مالية

دور التخطيط المالي في إتخاذ القرارات المالية

دراسة حالة: بمديرية الصيانة بالأغواط لشركة سوناطراك

تحت اشراف :

من اعداد الطالبة :

د.خنيش يوسف

بن جديعة عبير

لجنة المناقشة:

الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
بشير عبدالعالي	أستاذ	رئيسا
يوسف خنيش	أستاذ	مشرفا
الطاهر بعداش	أستاذ محاضر -أ-	ممتحنا

السنة الجامعية: 2023-2024

شكر وعرفان

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم:

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

صدق رسول الله صلى الله عليه وسلم

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

ونشهد أن سيدنا ونبينا محمد عبده ورسوله الداعي إلى رخصاته

صلى الله عليه وعلى آله وأصحابه وأتباعه وسلم.

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

العزیزین اللذان أعاناني وهجعا نبي على الاستمرار في مسيرة العلم والنجاح

وإكمال الدراسة الجامعية والبحث، كما أتوجه بالشكر الجزيل إلى الدكتور "خديش يوسف"

الذي قدم يد العون والتي سمل لي طريق العمل، وتوجيهاته العلمية التي لا تقدر بثمن ولم يهمل عليا بنصائحه

القيمة وإرشاداته من أجل إنجاز وإتمام هذا البحث، كذلك أشكر الدكتور

"عبدی زعیم" على دعمه المتواصل وتوجيهاته السديدة ونصائحه القيمة التي كانه عوناً لي في إنجاز هذا البحث.

ولا يفوتني أن أتقدم بجزيل الشكر لمؤسسة سونا طرك بمديرية السبابة بالأغواط على حسن استقبالهم والتعامل

معنا كما أتوجه بخالص الشكر "سيد هبول سفيان" على ما قدمه لي من اليد العون والمساعدة في اخراج هذه

الدراسة على أحسن وجه.

وإلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة طيبة لإنجاز هذا العمل. شكر وعرفان

عبدی زعیم



إهداء

الحمد لله حبا وشكرا وامتنانا على البدء والختام

(واخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين)

بعد مسيرة دراسية دامت سنوات حملت في طياتها الكثير من الصعوبات والمشقة والتعب، ها انا اليوم
اقف على عتبة تخرجي اقطف ثمار تعبتي وارفع قبعتي بكل فخر، فאלلهم لك الحمد قبل ان ترضى ولك
الحمد اذا رضيت ولك الحمد بعد الرضا، لأنك وفققتني على اتمام هذا العمل وتحقيق حلمي

وبكل حب اهدي ثمرة نجاحي وتخرجي:

الى النور الذي انار دربي والسراج الذي لا ينطفئ نوره ابدا والذي بذل جهد السنين من اجل ان اعتلي
سلالم النجاح الى من احمل اسمه بكل فخر الى من حصد الاشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم
لطالما عاهدته بهذا النجاح. ها انا اتممت وعدي و اهديته اليك "يا سندي وقوتي وقوتي في هذه
الحياة أبي الغالي حفظه الله"

الى من جعل الله الجنة تحت قدميها، واحتضنني قلبها قبل يديها وسهلت لي الشدائد بدعائها "أمي
حبيبتي حفظها الله"

الى من ساندتني بكل حب عند ضعفي و ازاحت عني طريق المتاعب ممهدتا لي الطريق زارعتنا الثقة
والإصرار بداخلي. السند والكتف الذي استند عليه دائما لطالما كانت الظل لهذا النجاح "أختي رفيقة
دربي سعيدة"

الى الذين هم ملاذي ورمز فخري واعتزازي الى من بهم أكبر وعليهم اعتمد ومن بوجودهم أكتسب قوتي
ومحبتتي لا حدود لها خيرة ايامي وصفوتها "إخوتي حفظهما الله"

كما لا أنسى زميلاتي الذين كانوا معي طيلة مشوار دراستي

اللهم اجعلني ممن علمتهم فاستخلفتهم وأصلحت بهذا العلم أعمالهم وقلوبهم اللهم انفعني بما علمتني
وزدني علما

حبيب



ملخص الدراسة



ملخص الدراسة :

ان هذه الدراسة جاءت تحت عنوان دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية، حيث كان الهدف من هذه الدراسة التعرف على الاسس النظرية للتخطيط المالي وعملية اتخاذ القرار، بالإضافة الى انه تم التطرق للدراسات السابقة المرتبطة بموضوع بحثنا، ومن اجل الاجابة عن الاشكالية المطروحة قمنا إستخدام المنهج الوصفي والمنهج التحليلي بإسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي حيث تم ابراز مفاهيم الموازنة التقديرية وتحليل الانحرافات في مديرية الصيانة بالاغواط لشركة سوناطراك وتوصلنا الى ان الموازنة التقديرية تعتبر أداة فعالة وهامة للرقابة الداخلية والعمل على اكتشاف الانحرافات والاختفاء من أجل اتخاذ قرارات مالية صائبة.

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

Abstract:

This study, titled “The Role of Financial Planning in Financial Decision-Making, aimed to identify the theoretical foundations of financial planning and the decision-making process. Additionally, it addressed previous studies related to our research topic. To answer the posed problem, we employed both descriptive and analytical methods, applying theoretical aspects to practical scenarios. We highlighted the concepts of budget forecasting and variance analysis within the maintenance department of Sonatrach in Laghouat. We concluded that budget forecasting is an effective and important tool for internal control, working to discover variances and errors in order to make sound financial decisions.

Keywords: Financial Planning, Financial Decision-Making, Budget Forecasts



فهرس



الصفحة	فهرس
	شكر وعرفان
	اهداء
أ-ح	مقدمة
	ملخص :
الفصل الاول:الجانب النظري	
	تمهيد :
	المبحث الاول :عموميات حول التخطيط المالي
11	المطلب الاول : مفهوم التخطيط المالي
14	المطلب الثاني: مقومات التخطيط المالي
21	المطلب الثالث: كفاءة التخطيط المالي
25	المطلب الرابع : ادوات التخطيط المالي
	المبحث الثاني: اتخاذ القرارات المالية
32	المطلب الاول : مفهوم اتخاذ القرار
35	المطلب الثاني: أساسيات حول القرارات المالية
37	المطلب الثالث: انواع القرارات المالية
44	المطلب الرابع:علاقة التخطيط المالي باتخاذ القرارات المالية
	المبحث الثالث : العلاقة بين الموازنات التقديرية واتخاذ القرارات المالية
46	المطلب الاول : الموازنة التقديرية للمبيعات
48	المطلب الثاني: الموازنة التقديرية للتموينات
50	المطلب الثالث:الموازنة التقديرية للاستثمار
54	خلاصة الفصل:
الفصل الثاني: الجانب التطبيقي	
	المبحث الاول:الموازنات التقديرية لمديرية الصيانة الاغواط
58	المطلب الاول: مدخل عام للمؤسسة سوناطراك بالاغواط

64	المطلب الثاني : مديرية الصيانة بالأغواط
	المبحث الثاني: انواع الموازنات التقديرية بالمديرية
70	المطلب الاول: تخطيط الاعمال
72	المطلب الثاني:القيمة العينية والظرف المالي
73	المطلب الثالث:الموازنة التفصيلية
74	المطلب الرابع:جدول النفقات
	المبحث الثالث: واقع التخطيط المالي ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات المالية داخل مؤسسة سوناطراك بالاغواط
77	المطلب الاول : موازنة الاستثمارات ومدى مساهمته في اتخاذ قرار الاستثمار في المؤسسة
82	المطلب الثاني: موازنة الاستغلال ومدى مساهمته في اتخاذ قرار التمويل في المؤسسة
90	المطلب الثالث : موازنة التمويل ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة سوناطراك بالاغواط
92	المطلب الرابع : توزيع الارباح ومدى مساهمته في اتخاذ قرار توزيع الارباح في المؤسسة
	خاتمة
	قائمة المراجع
	الملاحق

الصفحة	الشكل
14	الشكل رقم (01) التخطيط المالي
18	الشكل رقم (02) أنواع التخطيط المالي
29	الشكل رقم(03) وظائف الموازنات التقديرية
46	الشكل رقم 04 يوضح اتخاذ قرارات المالية فالمؤسسة
63	الشكل (05) الخريطة التنظيمية لشركة سوناطراك
63	الشكل(06) خريطة تنظيمية لمديرية الصيانة
70	الشكل(07) مخطط الدائرة المالية
77	الشكل(08) تنفيذ الأعمال الاستثمارية للمديرية

الصفحة	الجدول
71	جدول رقم(01) تخطيط الاعمال بالاغواط
72	جدول رقم (02) القيمة العينية والظرف المالي
72	جدول رقم (03)الموازنة التفضيلية لأعمال التوريد
74-73	جدول رقم (04)جدول النفقات
83	جدول رقم(05) موازنة الاستغلال ل خطة سنوية 2023
84	جدول رقم(06) موازنة الاستغلال للسنوات المستقبلية(مخطط التنبؤ)



مقدمة



مقدمة:

فرضت التحديات المعاصرة على الوحدات الاقتصادية ضغوطات للحفاظ على بقائها واستمرارها وازدهارها حيث ازدادت حدة هذه التحديات مع ازدياد حالات عدم اليقين، مما دفع هذه الوحدات إلى البحث عن حلول فعالة لتقييم أدائها وتحليل نقاط قوتها وضعفها، وبرز التخطيط المالي كأحد أهم الأدوات في هذا الصدد، حيث يُعدّ من وظائف الإدارة المالية الأساسية التي تهدف إلى دراسة وتقدير حركة الأموال داخل المؤسسة، مما يمنحها صورة شاملة لأنشطتها وعملياتها.

مع تزايد التطورات الاقتصادية واشتداد حدة المنافسة في مختلف المجالات، أصبح من الضروري على كل مؤسسة إثبات وجودها من خلال اتخاذ قرارات مالية سليمة في المؤسسة، ولإدارة المالية مجموعة من الوظائف تقوم بها من أهمها التخطيط المالي والرقابة والتمويل والاستثمار وتوزيع الأرباح. ويهدف التخطيط المالي إلى التنبؤ بالمستقبل وتوقع التطورات والتحويلات المحتملة، والاستفادة منها لتحقيق أهداف المؤسسة على المدى الطويل.

يشكل التخطيط بوصلة أساسية للمؤسسة في توجيه مسارها وتحديد استراتيجياتها، وذلك من خلال الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة. ويلعب التخطيط المالي دوراً محورياً في ضمان التناسق بين مختلف الأنشطة وتحديد احتياجاتها من الأموال، سواء من حيث الكمية أو المدة أو التوقيت أو مصدر تغطيتها، بالإضافة إلى وضع خططٍ فعّالة لسدادها وإدارتها.

يعتمد التخطيط المالي على مجموعة من الأدوات والأساليب المتنوعة، ومن أهمها الموازنات التقديرية. حيث تُمثّل الموازنات التقديرية ركيزةً أساسيةً في عمل المؤسسات فهي بمثابة خارطة طريق مفصلة تُساعد على التنبؤ بمستوى النشاط المُتوقّع خلال فترة زمنية مُحددة، وتُتيح هذه الأدوات رؤية

شاملة لاحتياجات المؤسسة من الموارد المالية والبشرية ،مما يساهم في الكشف عن أية مشكلات أو انحرافات مُحتملة في وقتٍ مبكر ،مما يُتيح معالجتها بفعالية قبل تفاقمها.

تتميّز الموازنات التقديرية بقدرتها على ترجمة الأهداف إلى أرقام ملموسة وواضحة،مما يُسهّل عملية تقييم كفاءة وفعالية أداء المؤسسة .كما تُساعد في اتّخاذ القرارات الاستراتيجية المُلائمة التي تضمن تحقيق الأهداف المُحددة وتحسين الأداء العامّ للمؤسسة.

من اهم الشركات في الجزائر،شركة سوناطراك التي تلعب دورًا هامًا في تحقيق هذا النجاح ،حيث تُمثّل مديرية الصيانة في الأغواط إحدى أهمّ وحدات مجمع سوناطراك ،إذ تضطلع على أعمال الصيانة لشبكة نقل المحروقات بما في ذلك نقل منتجات الغاز والبترول وصيانة قنوات التوصيل. وتتمتع المديرية بكفاءة عالمية عالية تُمكنها من إنجاز كافة المهام الموكلة إليها،كما تعمل على زيادة الإنتاج وتوسيع شبكة الأنابيب ،وتُقدّم المساعدة التقنية للوحدات الأخرى في إطار تعزيز التكامل بين مختلف وحدات المجمع.

الإشكالية الرئيسية:

من خلال ما سبق،تتجلى معالم إشكالية البحث والتي يمكن بلورتها في الآتي:

إلى أي مدى يمكن أن تساهم الموازنات التقديرية في تحقيق التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية بمديرية الصيانة لشركة سوناطراك بالأغواط ؟

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الإشكالية ،تطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- ما مدى مساهمة التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة؟
- فيما يتمثل قرار التمويل وكيف يتم اعتماد الموازنة التقديرية في المؤسسة من أجل اتخاذه؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الأسئلة الفرعية السابقة ننطلق من الفرضيات التالية:

- ان التخطيط المالي نظام فعال يساهم في المؤسسة من خلال استخدام موازنات تقديرية سواء تقديرية أو حقيقية ؛

- قرار التمويل يمكن اتخاذه بالمؤسسة بالاعتماد على الموازنة التقديرية من خلال تحليل انحرافات الاستغلال؛

اهمية الدراسة:

تكمن اهم معالم اهمية الدراسة في:

الأهمية العلمية:

- تقدم الدراسة تقييماً شاملاً لواقع التخطيط المالي في المؤسسات الاقتصادية، وذلك من خلال تحليل نقاط القوة والضعف في ممارسات التخطيط المالي؛

- تقدم الدراسة دليلاً عملياً لصنع القرارات المالية السليمة، مما يساهم في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية بكفاءة وفعالية؛

- تبرز الدراسة أهمية الموازنات التقديرية في ترشيد القرارات الإدارية، مما يؤدي إلى تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

الأهمية العملية:

- تلقي الدراسة الضوء على أهمية الموازنات التقديرية كأداة أساسية للتخطيط المالي، وتوضح دورها في ترشيد القرارات الإدارية وتحقيق الأهداف المرجوة؛

- تُقدم توصيات عملية قابلة للتطبيق لتطوير ممارسات التخطيط المالي في المؤسسات الاقتصادية، وتعزيز دورها في تحقيق الاستقرار المالي والنمو المستدام.

• أهداف الدراسة:

يمكن تحديد أهداف الدراسة فيما يلي:

- إبراز مكانة التخطيط المالي و إعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسات الاقتصادية؛
- التطرق إلى الدور الفعال الذي يساهم فيه التخطيط المالي للوصول إلى قرارات مالية سليمة؛
- التعرف على مدى الاعتماد على الموازنة التقديرية في عملية ترشيد القرار المالي؛
- دراسة واقع استخدام الموازنة التقديرية في عملية اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة سونا طراك.

حدود الدراسة:

تتمثل حدود الدراسة في:

- **الحدود المكانية :** تم اجراء الدراسة في مؤسسة سونا طراك ،وتحديد بمديرية الصيانة (DML) بالأغواط، وذلك للمكانة التي تحتلها مؤسسة سونا طراك في الاقتصاد الوطني والتي تتماشى مع تطورات التكنولوجيا والعدد الجيد من العمال الموظفين، وبالأخص مصلحة الموازنات التقديرية والمراقبة الداخلية والمحاسبة التحليلية لمؤسسة سونا طراك بالأغواط.

- **الحدود الزمنية:** الجانب التطبيقي يقتصر على دراسة الموازنة التقديرية لفترة ممتدة من 2021

الى 2023.

- **الحدود الموضوعية :** سنتطرق في هذه الدراسة الى متغيرين هما التخطيط المالي كمتغير مستقل متمثل في الموازنات التقديرية كأداة اساسية للتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية كمتغير تابع ثم إيجاد نوع العلاقة بينهما.

أسباب اختيار الموضوع:

- وهناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع تتمثل في ما يلي:
- الأهمية البالغة التي تحوزها عملية اتخاذ القرارات المالية من خلال تنمية معرفتنا العلمية في هذا المجال؛
- اعطاء صورة واقعية للثنائية (الجامعة، المؤسسة) للتمكين من استخلاص مدى الترابط او التباعد، والتنسيق او الانفرد في معالجة الظواهر ورسم وتنفيذ البرامج والخطط اللازمة لنجاح أي مشروع استثماري بغية النهوض باقتصاد الوطن؛
- حاجة المؤسسات الاقتصادية إلى هذا النوع من البحوث الجامعية ذات الطابع النظري والكمي في آن واحد.

المنهج المتبع في الدراسة:

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

الدراسات السابقة:

بعد الاطلاع على المراجع المتاحة وجد مجموعة من الدراسات السابقة ذات الصلة بموضوع دراستنا نستعرضها بإيجاز كما يلي:

1- دراسة بزرية رشيد، سنة 2012 ، بعنوان :التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمركب الصناعي الحضنة بمسيلة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، وتمحورت إشكالية البحث حول: ما دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية ؟

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن التخطيط الدالي يعتبر من القواعد الأساسية لابرار القرارات مالية،بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على أساليب الكمية في التخطيط الدالي وقد تم إثباتها من خلال دراستهم الميدانية.

2- دراسة الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار ،من إعداد بن زعيط وهيبة، مواي بحرية، جامعة مستغانم ،كلية علوم التسيير، سنة 2004. حيث تطرح إشكال جوهري يتمثل في الآتي :كيف يمكن للموازنة التقديرية أن تساهم في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية بشكل عام؟

حيث تم التطرق إلى توضيح أهمية الموازنة التقديرية ومبادئها التي تجعل منها نظاما يتحقق من خلاله مفهوم التحسين المستمرة ، ومن ثم تحسين عملية صنع القرار ،مع إلقاء الضوء على الموازنات التقديرية الاستغلالية والاستثمارية والنقدية وصولا إلى الترابط بين مختلف الموازنات ومن ثم اتخاذ انسب القرارات للتمويل أو الاستثمار حيث خلصت الدراسة إلى أن إعداد وثائق مثل الميزانية التقديرية وجدول حسابات النتائج يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات هامة تتعلق أساسا بتحقيق الغايات الاستراتيجية متمثلة في قرارات الاستثمار والتمويل.

3- دراسة يامن جميل كلاب ، واقع التخطيط المالي في الشركات المتعلقة في اتحاد المقاولين في قطاع

غزة ،رسالة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ،الجامعة الإسلامية،2015:

تهدف هذه الدراسة للتعرف على واقع التخطيط المالي في المؤسسات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة من خلال التعرف على الهيكل التمويلي للمؤسسات ومدى كفاءتها في ادارة راس المال العامل وكفاءتها في تقدير حجم التمويل للمؤسسات ومدى كفاءتها في اعداد الموازنات التقديرية وكذا التعرف على مستوى كفاءة المؤسسات المقاولاتية في اعداد الموازنات التقديرية على اساس العلمي.

ومن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

- ضرورة قيام اتحاد المقاولين في قطاع غزة على زيادة كفاءة التخطيط المالي لشركات القديمة الناشئة،ويتم ذلك من خلال عمل دورات خاصة في التخطيط المالي وأدواته والعمل على الجانب متخصصين في مجال الإدارة والمال ليقوموا بتلك الدورات.

أوجه التشابه والاختلاف بين الدراسات

1- أوجه التشابه

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

2- اوجه الاختلاف:

اختلفت من حيث مجال التطبيق فدراستنا تم تطبيقها على مؤسسة سوناطراك على غير الدراسات الأخرى؛

- ويتبين أن معظم الدراسات السابقة تمت معالجتها بطريقة المعالجة الإحصائية إما باستخدام (spss)؛

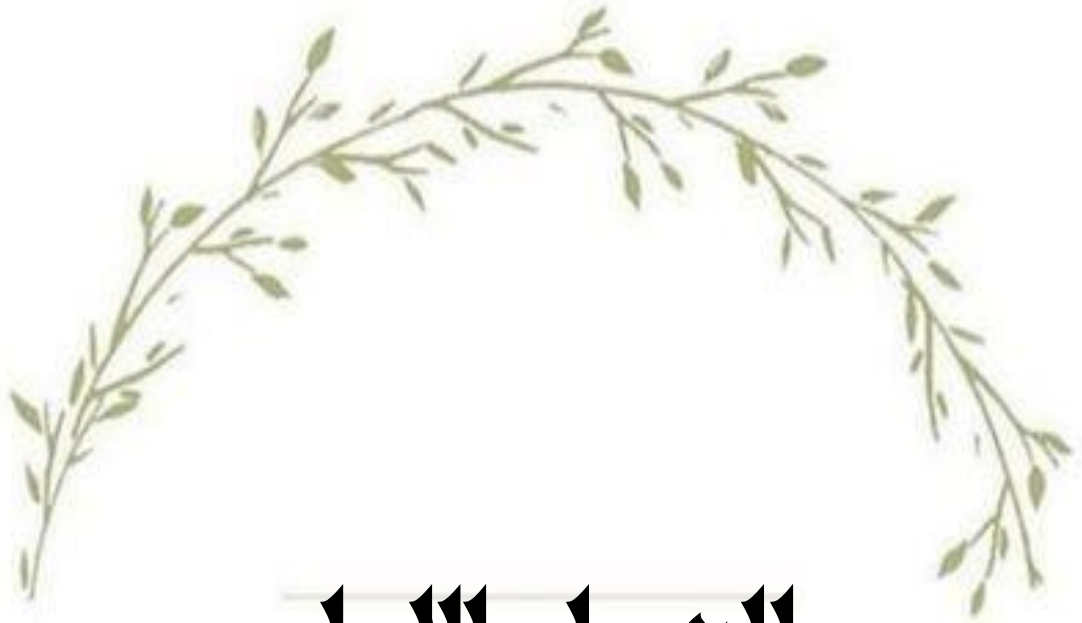
- اختلاف الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الحدود المكانية.

هيكل الدراسة:

للإجابة عن الإشكالية التي تم طرحها في بداية الموضوع وبهدف الوصول الى النتائج والأهداف المسطرة ، قمنا بتقسيم هذه المذكرة الى فصلين (فصل نظري وآخر تطبيقي)،والذي تم التطرق فيه لمتغيري الدراسة .

لقد تم تقسيم هذا البحث إلى فصلين أساسيين حيث تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار النظري والدراسات والذي تناولنا فيه ثلاث مباحث : المبحث الاول : عموميات حول التخطيط المالي والذي ضم اربع مطالب،بينما المبحث الثاني فقد ضم عمليات اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة .

و اشتمل اربع مطالب المتمثلة في اتخاذ القرارات المالية.وفي الاخير مداخل للموازنة التقديرية الذي قد ضم المبحث الثالث المتعلق في العلاقة بين الموازنات التقديرية واتخاذ القرارات المالية. وتطرقنا في الفصل الثاني لدراسة ميدانية لمؤسسة الوطنية سوناطراك (مديرية الصيانة الأغواط) حيث تم فيه تقديم بطاقة تعريفية حول المؤسسة وإجراء حسابات تطبيقية لمختلفة الموازنات التقديرية واستخلاص اهم النتائج ومنح بعض التوصيات.



الفصل الأول:

الجانب النظري



تمهيد:

إن المؤسسة في إطار سعيها لتحقيق مجموعة من الأهداف و الغايات، تقوم بوضع خطط وسياسات وبرامج توضح وترسم الطريق الكفيل بتحديد كيفية إدارة مواردها بالشكل الأمثل والرشيد. فبواسطة التخطيط و التقدير للمستقبل يمد المؤسسة بالضمان الكافي لاغتنام الفرص المتاحة، ويعتبر التخطيط المالي الجزء الهام من التخطيط لأقتصادي وهذا من خلال تزويد المؤسسة بكل المعلومات الخاصة بمواردها المالية، باعتباره الأساس الذي على ضوئه تتخذ القرارات المالية الأساسية و الاستراتيجية في المؤسسة، والشئ الذي يتوقف عليه بشكل كبير مستقبلها وقوة استمرارها ، ومن الأهمية البالغة للتخطيط المالي داخل المؤسسة، كان لنا الاهتمام بها في هذا الموضوع، حيث ارتأينا إلى تقديم التخطيط بشكل كلي، وهذا نتيجة أن كل أنواع التخطيط لها صفات وخصائص مشتركة فيما بينها، رغم اختلاف الوظائف التي تنتمي لها حيث يعتبر التخطيط الجانب الذي اولت له دراسات عديدة في مجال الإدارة.

والهدف من التخطيط هو التعرف على الصعوبات والمشاكل التي ستعرقل اهداف المؤسسة المسطرة، وتحفيز متخذي القرار الى البحث عن الحل للمشاكل والصعوبات ،كما انها تساعد المسؤولين في المؤسسة على المفاضلة بين القرارات المالية المتعلقة بالتمويل والاستثمار ،وبالتالي فهي تساهم بشكل فعال في عملية صنع القرار .

وبالتالي تم تقسيم هذا الفصل الى ثلاث مباحث على النحو الاتي:

- **المبحث الاول :** عموميات حول التخطيط المالي
- **المبحث الثاني:** اتخاذ القرارات المالية
- **المبحث الثالث:** العلاقة بين الموازنات التقديرية واتخاذ القرارات المالية

المبحث الاول :عموميات حول التخطيط المالي:

يعتبر التخطيط الوظيفة الأولى في العملية الإدارية للإدارة ، والتي بدونه لا تستطيع المؤسسة مواجهة منافسيها فالسوق بالإضافة الى عدم قدرتها على التنسيق بين الانشطة والإدارات المختلفة.

المطلب الاول : مفهوم التخطيط المالي

يعتبر التخطيط المالي الأساس لنجاح أي مؤسسة لما يتضمنه من تنسيق النشاطات المالية ، حيث يشير إلى تحديد المتطلبات المالية وتأمين الأموال اللازمة والتنبؤ ، كما يعتبر جزءا متكامل لا يتجزأ من أعمال وواجبات المدير المالي.

أولاً: تعريف التخطيط المالي:

التخطيط هو عمليات فكرية منظمة تهدف إلى تحديد الأهداف المستقبلية وتحقيقها من خلال خطوات محددة، التي تتضمن التخطيط والتخطيط المالي.

1- التخطيط (planing):

من المعروف ان عمليات الادارة ووظائفها، كما تشير اليها مراجع الادارة ،هي التخطيط (planing) ، والتنظيم (organizing) ، التوجيه والقيادة (Leading) ، والرقابة (controlling) بهدف استغلال الموارد المتاحة لتحقيق الاهداف الموضوعة .فالتخطيط يعد الخطوة التمهيديّة الاولى للعمليات الأخرى والملازمة لها ، وهو يمثل عملية صياغة الاهداف وتحديد اساليب تنفيذها بأعلى كفاءة ممكنة.¹ و يعرف فايول التخطيط بأنه عملية التنبؤ بما سيكون عليه المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل.²

¹ عدنان تابه النعيمي ،ياسين كاسب الخرشة ،"اساسيات في الادارة المالية "، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة،عمان الطبعة الاولى ،2007،ص108

² بن تريح بن تريح،"مطبوعة ادارة الاعمال"،موجهة لطلبة سنة اولى جذع مشترك"ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية،لجامعة عمار ثلجي ، 2019،ص72

2- التخطيط المالي (financial planing):

ويمكن القول ان التخطيط المالي يهدف الى تنسيق الانشطة المالية للمؤسسة ،وذلك من خلال

القيام بما يلي :

تقدير الحاجة الى الأموال، تحديد المصادر التي يمكن اللجوء اليها للحصول على هذه الأموال والعمل على توفيرها في الوقت المناسب وبأقل تكلفة ممكنة ،وأخيرا وضع خطط والأهداف ، السياسات الاجراءات والموازنات موضع التطبيق وبما يلائم مع ادارة الخطط المالية.¹

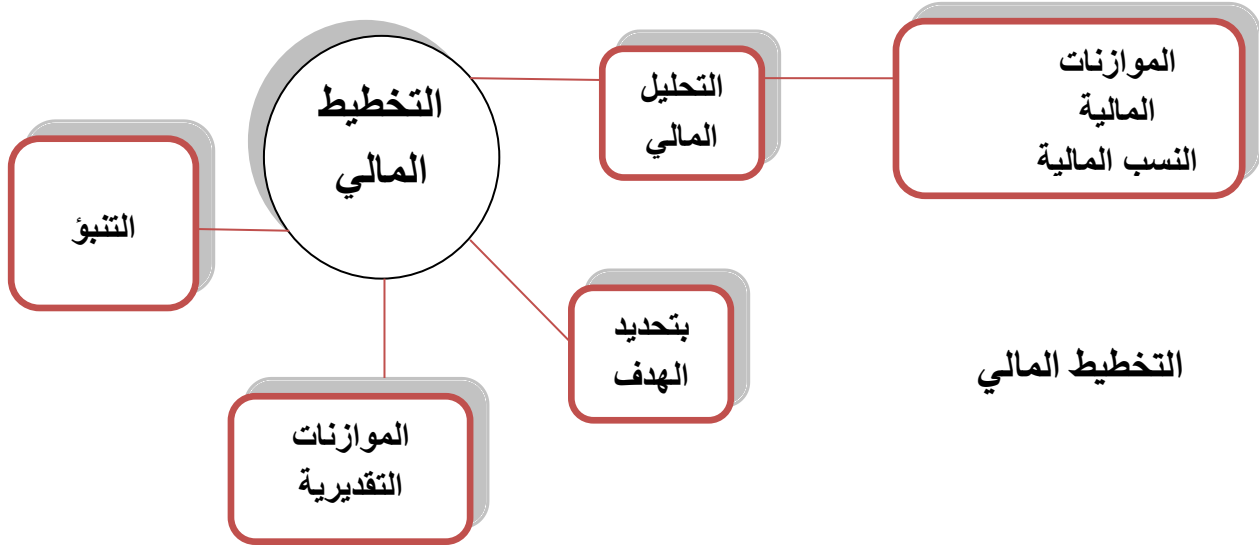
و يمكن تعريف التخطيط المالي بأنه التنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسة أو التنبؤ بالمواقف والمشاكل التي تتعلق بمستقبل المشروع و تقدير جميع الاحتياجات المالية لمتطلبات التوسع وتحقيق الربح فهو بمثابة وثيقة تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة.²

وكما يعرف التخطيط المالي على انه الوظيفة التي تقوم بتحليل فرص الاستثمار والتمويل التي تمنح للمؤسسة ،والتنبؤ بالنتائج المستقبلية للقرارات المتخذة ليوم، وربطها بالقرارات المتخذة مستقبلا لتجنب المفاجآت .

¹ عدنان تايه النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص108

² يامن جميل كلاب، " واقع التخطيط المالي في الشركات المتعلقة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة"،رسالة ماجستير تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2005 ، ص9

ويمكن ايضاح ذلك كما هو وارد في الشكل (01) التالي :



المصدر: من اعداد الطالبة على معطيات السابقة

ثانيا: أهمية التخطيط المالي

ترجع أهمية التخطيط المالي إلى ضرورة الربط بشكل مسبق بين كل من القرارات التمويل والاستثمار التي تدخل وتتفاعل معا بدرجة كبيرة. فهو يتيح فرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبقا، كما يتيح أيضا فرصة التعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وربحية المؤسسة في المستقبل من أجل اتخاذ القرارات الصحيحة إذا احتاج الأمر إلى ذلك .

ويمكن تلخيص أهمية التخطيط المالي فيما يلي: ¹

أ. التعرف على المشاكل والصعوبات المتوقعة والتي تتعلق بمستقبل المؤسسة؛

ب. التعرف على حجم الأموال المطلوبة لتمويل شراء البضاعة وتخزينها؛

ت. تحديد حجم الأموال المطلوبة لاتفاق على العمليات التوسع والإحلال؛

ث. تقدير حجم الاموال المطلوبة لتمويل عمليات البيع الاجل؛

¹ يامن جميل كلاب، " واقع التخطيط المالي في الشركات المتعلقة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة" مرجع سبق ذكره، ص9

ج. تحديد اوقات الحاجة لهذه الاموال.

ثالثاً: أهداف التخطيط المالي

و يمكن حصر اهداف التخطيط المالي فيما يلي:¹

أ. مساعدة المؤسسة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية وما يجعلها اكثر قدرة على تلبية متطلباتها في النمو؛

ب. ضمان توفير الاموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من تكلفة؛

ت. التصميم الفاعل للهيكل المالي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج الامثل من مصادر التمويل؛

ث. تأطير السياسات والإجراءات لتنسيق جهود الافراد ووحدات العمل ومراقبتها بالشكل الذي يضمن تحقيق الاهداف التنظيمية.

المطلب الثاني: مقومات التخطيط المالي

يسعى التخطيط المالي إلى ضمان حصول المؤسسة على الأموال اللازمة بكفاءة واستثمارها بشكل فعال لتحقيق أقصى قدر من الربح مع تقليل المخاطر.

أولاً: أنواع التخطيط المالي:

يمكن تقسيم التخطيط المالي من حيث الزمن، من حيث درجة الشمول، ومن حيث الاستعمال إلى قسمين وهما:

¹ عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، "التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع عمان، الاردن، الطبعة العربية، 2008، ص 170

1- من حيث الزمن:

والمتمثلة في:¹

أ- التخطيط طويل الاجل:

ويكون عادة اكثر من سنتين ويساعد على وضع السياسات المالية التي بناءا عليها يتم إعداد الخطط المالية قصيرة الأجل، وتلعب طبيعة نشاط الشركة دورا هاما في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية.

ب- التخطيط قصير الاجل:

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

2- من حيث درجة الشمول للخطة:

والتي تتكون من خطتين وهما كالآتي:²

أ- خطة شاملة:

وتمتاز بتغطيتها لجميع نشاطات المشروع

ب- خطة جزئية:

وتمتاز بتغطيتها لقسم واحد او نشاط واحد فقط من نشاطات المشروع.

¹ يامن جميل كلاب، مرجع سبق ذكره، ص11

² سالم صلاح الحسناوي، "أساسيات الادارة المالية"، دار المدينة الفاضلة، 2014، ص 164

3- من حيث استعمال الخطة:

والتي تتمثل في:¹

أ- خطة وحيدة الاستعمال:

وهذا النوع يتصف بالاستعمال المؤقت حيث لا يستعمل إلا لمعالجة مشكلة طارئة.

ب- خطة متكررة الاستعمال:

وهذا النوع يتصف بالاستعمال الدائم للخطة وتمتاز بتسهيل تنفيذ العمل بالإضافة الى توفير في النفقات.

ونجد ان هناك انواع اخرى من التخطيط المالي نوجزها فيما يلي :²

أ. الخطط قصيرة الاجل وطويلة الاجل؛

ب. الخطط الاستراتيجية والتشغيلية؛

ت. السياسات والقواعد والإجراءات ؛

ث. الموازنات وجدولة المشاريع.

¹ رشاد العصار وآخرون، "الإدارة والتحليل المالي"، الطبعة الأولى، دار البركة للنشر والتوزيع، الأردن، 2001، ص ص

303،302

² عدنان تايه النعيمي ، ارشد فؤاد التميمي "التحليل والتخطيط المالي(اتجاهات معاصرة)"،،مرجع سبق ذكره،ص 185

الشكل رقم (02) يوضح أنواع التخطيط المالي



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة

ثانيا: مبادئ التخطيط المالي:

وسنتطرق الي بعض المبادئ التخطيط المالي وهي كالآتي:¹

أ- مبدأ الواقعية: الخطة المالية الفعالة يجب أن تعد ضمن إمكانيات المؤسسة المتاحة، فليس للخطة قيمة إلا إذا نفذت ، لذلك لابد من إعداد الخطط المالية على أساس الموارد المالية المتاحة بما يسمح بتنفيذ الأهداف المرجو تحقيقها حتى لا تكون الخطة المالية أداة تعجيز وبالتالي عدم الاستفادة منها كمعيار رقابي؛

¹ عبد القادر شلال و قرومي حميد، مطبوعة محاضرات في مادة الاستراتيجية والتخطيط المالي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة اكلي محند أو لحاج بالبويرة، 2017، ص 37

ب- مبدأ المرونة: لا يمكن أن تكون الخطة المالية جامدة أو ساكنة في ظل ظروف اقتصادية وفنية تتميز بالتغير السريع؛

ت- مبدأ الوضوح: لضمان إخراج الخطة المالية إلى حيز التنفيذ لابد أن تكون واضحة و مبسطة يسهل على المعنيين بتنفيذها؛

ث- مبدأ دقة التنبؤ المالي: كلما كان التنبؤ بأحداث المستقبل مطابق للمستقبل نفسه كان أساس التخطيط المالي سليم؛

ج- مبدأ التعاون: تؤسس العملية التخطيطية المالية على تعاون، والجهد المشترك من قبل كافة العاملين في المؤسسة وذلك لأن التخطيط العلمي يحتاج إلى مدخلات من مختلف أجزاء ووحدات المؤسسة، كما أن التخطيط المالي الجيد يتطلب توفير عنصرا للالتزام، أي أنه يجب أن يكون لفترة من الوقت كافيا للإيفاء بالالتزامات الملقاة على عاتق المؤسسة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال الجهد المشترك الذي من خلاله تتاح الفرص لأفكار وآراء جديدة يمكن الاستفادة منها؛

ح- مبدأ التوقيت: التخطيط المالي الفعال لا بد أن يراعي مبدأ التوقيت الزمني، الذي يعد من أهم المبادئ التي يجب أن تعد على أساسها الخطة المالية، فمهمة التخطيط المالي لا تكمن بالكشف عن الاحتياجات المالية لفترة مقبلة فقط بل العمل على تأمينها في الوقت المناسب وعند الحاجة إليها؛

خ- مبدأ الشمولية: حتى يقضي التخطيط المالي على التناقضات والمشكلات والاختلافات من ناحية أخرى لابد ان يكون شاملا لكافة أنشطة المنظمة؛

د- مبدأ الاستمرارية: لابد أن تكون عملية التخطيط المالي مستمرة، لا تنتهي بانتهاء إعداد الخطة المالية إذ لابد أن تستمر هذه العملية أثناء التنفيذ وذلك للمتابعة بهدف كشف الانحرافات

والتعرف على اسبابها والعمل على تصحيحها من أجل استبعادها عند إعداد الخطط المالية الجديدة؛

د- مبدأ التنسيق: أي التنسيق بين الخطط الفرعية والخطط المالية؛

ر- مبدأ المسؤولية: لا بد من تحديد مسؤولية كل العاملين في المؤسسة عند إعداد الخطة المالية وعند تنفيذها لمنع محاولة الافراد التهرب من واجباتهم وللتسهيل تحديد المسؤول عن وقوع الخطأ ومحاسبته؛

ز- مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة: أهمية التخطيط المالي تكمن في استغلال الموارد المالية استغلالاً أمثلاً وذلك بإنفاقها على القنوات التي تعطي أكبر عائد ممكن.¹

ثالثاً: مراحل التخطيط المالي:

وتشمل مراحل التخطيط المالي ما يلي:²

- أ- تحليل الأداء السابق للمؤسسة: حيث تساهم هذه الخطوة باعتبارها الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي، في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة واكتشاف العلاقة بين عناصر القوة والضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة؛
- ب- تحليل المزايا التشغيلية للمؤسسة: تفيد هذه الخطوة في التعرف على مزايا التشغيلية للمؤسسة، حيث تسعى الى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها، وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع التي تعمل المؤسسة ضمنه وأخير تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في كل من قرارات الاستثمار والتمويل؛

¹ عبد القادر شلالى وقرومي حميد، "مطبوعة محاضرات في مادة الاستراتيجية والتخطيط المالي"، مرجع سبق ذكره، ص 37

² عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، "التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)"، مرجع سبق ذكره، ص ص

ت- تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله: واستنادا لهذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية

استثمارات المؤسسة وتعزيز نموها، كما انها تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة وتبويبها

حسب الأولوية؛

ث- التنبؤ بإيرادات المؤسسة ونفقاتها: تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات الشركة في

مجال الاستثمار ومقسوم الأرباح، وبين الإيرادات المتوقعة وتحقيقها والنفقات المتوقعة أن تتوافق مع تلك

الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية؛

ج- تحليل البدائل المالية: ويقصد بها خطوة من خطوات التخطيط المالي ان تقوم الادارة المالية بتقييم

كافة البدائل المالية المتاحة، سواء كانت تلك البدائل في مجال الاستثمار قصير الأجل ام طويل،

وكل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية؛

ح- اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال: حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات ووسائل يمكن

للمؤسسة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية، وعند القيام بتحديد الأدوات المناسبة

للتموليل لابد أن يتم أخذ كل من الكلفة والمخاطرة بعين الاعتبار؛¹

خ- تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية: أي تحليل ما يمكن أن يتمكن عنه تطبيق الخطة المالية من

عواقب أو نتائج، وذلك من أجل تحديد انعكاسات تلك العواقب والنتائج على بقاء المؤسسة واستمرارها

على المدى البعيد؛

د- تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية: وتضمن هذه الخطة التأكد بأن الخطة المالية تتسجم

وتتناغم من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق اهداف الخطة

الاستراتيجية.

¹ عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشة، "اساسيات في الادارة المالية"، مرجع سبق ذكره، ص 112

المطلب الثالث: كفاءة التخطيط المالي

يعتمد التخطيط على مجموعة من الحقائق التي يتم جمعها وتحليلها بدقة ودراسة العوامل المؤثرة، مع توقع الاحتياجات المستقبلية. ثم يتم تخصيص الموارد بكفاءة وفعالية من خلال تحقيق التوازن بين كمية الموارد المستخدمة وحجم النتائج المرجوة، وذلك لتحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة.

أولاً: متطلبات التخطيط المالي:

يقوم التخطيط على اعتبارات من خلال إعداد الخطة المالية، والتي تعتبر وثيقة تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة ولإعداد خطة مالية فعالة يتطلب توافر مجموعة الاعتبارات التالية:¹

أ- دقة عملية التنبؤ : تتوقف كفاءة الخطة المالية على المدى دقة التنبؤ التي تقوم عليها الخطة المالية، حيث يعتمد القائم بالتخطيط على مصادر عديدة للمعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثل النماذج الاقتصادية، التي تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة، كما قد يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية، التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنية على النماذج التسويقية التي تهدف الى دراسة سلوك المستهلك.

وترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصورا يشمل كافة الظروف المحيطة بالمؤسسة مثل نسبة التضخم ومعدلات النمو وغيرها، وذلك جنبا إلى جنب مع الظروف المتوقعة وغير المتوقعة، حيث أن تحليل المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة عند المفاضلة بين مجالات التمويل والاستثمار البديلة، يعتبر من صميم عمل القائم على التنبؤ والتحليل المالي؛

ب- الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة : لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد المدير المالي أن يواجه كافة المشاكل والظروف المتوقعة ويحدد في ضوءها أفضل البدائل الممكنة، فنجد انه على

¹ نهال فريد مصطفى، "اساسيات الاعمال"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003، ص ص 192، 193

سبيل المثال لا توجد قاعدة تحدد ما إذا كان من الأفضل إجراء توزيعات كثيرة لحملة الأسهم أو الاحتفاظ بالأرباح لأغراض التمويل الذاتي للمؤسسة، ولكن على الرغم من ذلك فإن على المدير المالي أن يتخذ قرار بشأن سياسة التوزيعات المثلى التي يجب إتباعها في المؤسسة التي يعمل فيه؛

ت-مراجعة ومتابعة الخطة المالية: لابد من اهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية في ضوءها خاصة في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة، بمعنى لابد من الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة عند تحقيق الأداء القياس، فقد ينحرف الأداء عن الخطة التي سبق إقرارها نظرا لمرور الاقتصاد القومي بمرحلة مؤقتة من الكساد .

ثانيا : العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي:

من العوامل التي تؤثر على فعالية التخطيط المالي ما يلي: ¹

- أ- الطاقة الإنتاجية المتاحة للمؤسسة : يقصد بها اجمالي انتاج المؤسسة في حال العمل بأقصى كفاءة ممكنة للمصنع من حيث الآلات والعمال؛
- ب-سياسات الائتمان :ومن أمثلتها البيع بالتقسيط، البيع الآجل، الخصم النقدي؛
- ت-سياسات التمويل: وهي السياسات التي تتبعها المؤسسة في تمويل احتياجاتها المالية ،مثل سياسة الاقتراض والتمويل عن طريق الأرباح المحتجزة وزيادة رأس المال؛
- ث-سياسات العائد :وهي تلك السياسات التي تتبعها المؤسسة بخصوص الأرباح من حيث توزيعها ومقدارها التوزيع أم عدم توزيعها؛
- ج-درجة كفاءة المؤسسة في مقابلة طلبات العملاء المتزايدة :وهي قدرة المؤسسة على توفير أو تغطية احتياجات عملائها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وبالمواصفات المطلوبة؛

¹عبد القادر شلالي وقرومي حميد، "مطبوعة محاضرات في مادة الاستراتيجية والتخطيط المالي"،مرجع سبق ذكره ،ص10

ح- العوامل الاقتصادية: وتتمثل في الحالة الاقتصادية السائدة والمتوقعة من تضخم وركود ومستوى

الدخل وغيرها؛¹

خ- العوامل الاجتماعية: وتشمل على تغير أذواق المستهلكين، ومدى إشباع احتياجاتهم من إنتاج المشروع

والظروف والعلاقات الاجتماعية؛

د- العوامل السياسية: ويقصد بها مدى الاستقرار السياسي والأمني؛

ذ- العوامل القانونية: وهي تلك العوامل التي يتم اتخاذها لإدارة أو توجيه أمر معين مثل قوانين

الاستثمار والضريبة.

ثالثاً: معوقات التخطيط المالي:

والمتمثلة في:²

أ. نقص المعلومات الدقيقة المستقبلية عن الموضوع المخطط له ؛

ب. صعوبة تحديد نسبة المخاطرة في المستقبل البعيد؛

ت. عدم الجدية في تنفيذ الخطط المرغوبة وعدم الاهتمام بموضوع التخطيط بشكل عام؛

ث. مواجهة المؤسسة لبعض الحالات الطارئة غير المخطط لها ، الامر الذي يساهم في فشل التخطيط

المالي.

¹ يامن جميل كلاب ، " واقع التخطيط المالي في الشركات في اتحاد المقاولين في قطاع غزة "، مرجع سبق ذكره، ص

ص10،11

² هيثم محمد الزعبي، "الادارة والتحليل المالي"، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع ،عمان، ط1 ،2000، ص294

رابعاً: نتائج التخطيط المالي:

وفي أدناه بعض النتائج التي يمكن أن يحققها التخطيط المالي:¹

أ- **فحص أو اختيار التفاعلات:** إن الخطة المالية يجب أن تؤدي إلى توضيح الروابط أو العلاقات ما بين المقترحات الاستثمارية من قبل الأنشطة التشغيلية المختلفة للمؤسسة واختيارات التمويل المتاحة أمامه، وبعبارة أخرى فإن كانت المؤسسة تخطط للتوسع عن طريق الاستثمار في المشاريع جديدة، فإن عليها أن تجيب على السؤال الذي يقول: من أين سيتم الحصول على الأموال المطلوبة لتمويل التوسع المذكور؟

ب- **التحري عن الخيارات:** الخطة المالية تتيح للمؤسسة الفرصة لتطوير وتحليل، ومقارنة عدد من الخيارات المختلفة بأسلوب متماسك ومتناغم، إذ يتم دراسة البدائل الاستثمارية والتمويلية المتاحة وتأثير كل بديل من تلك البدائل على هدف تعظيم قيمة المؤسسة، وهذه الخطوة ستجيب عن الأسئلة المرتبطة بالخطط المستقبلية للمؤسسة ومصادر التمويل المناسبة؛

ت- **تجنب أو تحاشي المفاجآت:** قد يعطي التحليل المالي لإدارة المؤسسة، تصورات عن ما الذي سيحدث فيما إذا وقعت أحداث مختلفة عن ما هو متوقع، وبشكل عام إذا كانت الافتراضات التي يتم إعدادها في الوقت الحاضر بشأن المستقبل خاطئة، بناء لما تقدم فإن التخطيط المالي يساعد على تحاشي المفاجآت وتطوير خطط موقفية لمواجهة الأحداث الطارئة؛

ث- **ضمان التلاؤم والانسجام الداخلي:** بالإضافة إلى هدف المؤسسة في تعظيم القيمة، فإن هناك أهداف أخرى خاصة، من بين تلك الأهداف زيادة الحصة السوقية، والعائد على حقوق الملكية وغيرها من الأهداف، والخطة المالية تحقق الربط والانسجام بين تلك الأهداف؛

¹ عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص ص 179-180

ج- الاستنتاج: ربما النتيجة الأكثر أهمية من عملية التخطيط المالي هو دفع الإدارة للتفكير الجدي بشأن الأهداف ووضع الأولويات.

المطلب الرابع: أدوات التخطيط المالي:

يعتمد التخطيط المالي على مجموعة من الأدوات التخطيطية التي تساعد على معرفة مدى تحقيق الأهداف المحددة مسبقاً للمشروع، و نذكر أهمها:

أولاً: الموازنات التقديرية

تعددت التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية وتختلف من كتاب لآخر يرى بعض الكتاب بأن: الموازنة عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة .

ويعرفها معهد المحاسبين الإداريين بانجلترا على أنها خطة كمية رقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط والمنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة.¹

وتعرف الموازنات التقديرية كذلك بأنها تكوين الخطط الخاصة لفترة زمنية مقبلة مع التعبير عنها بأرقام وهذه الأرقام قد تكون في شكل مبالغ مالية، أو ساعات عمل أو وحدات إنتاج... أو أي مقياس رقمي آخر.²

ويعرف (Garrison and Noreen) الموازنة على أنها خطة تفصيلية تتعلق باقتناء و استخدام الموارد المالية و الموارد الأخرى خلال فترة زمنية محددة، و هي عبارة عن خطة للمستقبل، يعبر عنها بصورة كمية أو قيمة. كما يذكر أن الموازنة تنطوي على عملية ترجمة للأهداف التنظيمية الكلية ، إلى

¹ فركوس محمد، "الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)" ، ديوان المطبوعات الجامعية، ط 1 ، بن عكنون، الجزائر، 1990، ص 4

² جميل احمد توفيق، "ادارة اعمال"، دار النهضة العربية، بيروت، 1984، ص 399

وحدات مالية يتم استخدامها كمعايير أو أهداف للأداء حيث يتم بعد ذلك قياس الاداء الفعلي و تقييمه بالمقارنة مع الموازنة، و يتضمن نظام الموازنة الأهداف و المعايير و المقاييس و كذلك المكافآت باعتبار أن بيانات الموازنة تستخدم في أنظمة تقييم الاداء و المكافأة عليه.¹

و من هذه التعاريف نستخلص بأن نظام الموازنة التقديرية يقدم الخدمات الرئيسية الآتية: التخطيط

– التنسيق – الرقابة والتحفيز :²

1- التخطيط: تتخذ الادارة مجموعة من القرارات لتحديد الاهداف والبرامج، فالتخطيط يقوم على اساس

الاختيار لبديل من بين البدائل المتاحة والذي يؤدي الى تحقيق الاهداف الموضوعة، وأهداف المؤسسة

قد تكون تحقيق اكبر قدر من الربح او عائد مرتفع او فتح اسواق جديدة..الخ.

فمهما تكن الاهداف المرغوب تحقيقها فيجب ان تكون واضحة ومحددة ويجب ترتيب هذه الاهداف حسب

اهميتها والفرقة بين الاهداف التي نرغب تحقيقها في المدى الطويل ويشترط امكانية تحقيق الهدف بحيث

يجب ان لا توضع اهداف غير ممكن تحقيقها نظرا لظروف المؤسسة وفي الاخير تأتي مرحلة ترجمة

الاهداف ووضعها في صورة موازنات عينية ومالية ونقدية .

2- التنسيق:

إن أهم مهام الموازنة هو التنسيق للنشاطات المختلفة للمؤسسة و لأقسامها المتعددة من أجل

تحقيق أهدافها، فمثلا إذا رغبت إدارة التسويق أن ترفع من حجم المبيعات في فترة قصيرة من الزمن فإن

على إدارة الإنتاج أن ترفع من الكمية المنتجة و هذا ربما يكون عن طريق شراء مواد أولية بسعر مرتفع و

استعمال ساعات إضافية لتحقيق هذا الهدف ، و بالعكس فإن إنتاج كميات كبيرة سيؤدي بإدارة التسويق

¹ زينب رضوان علي، "تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة"، مذكرة لنيل شهادة

ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2، 2013، ص 46

فركوس محمد، "الموازنات التقديرية"، مرجع سبق ذكره، ص 52

إلى بيع المنتجات بأسعار منخفضة حتى تتجنب تكديس المنتجات في المخازن. فهذا المثال يوضح لنا بأن وظيفة الموازنات التقديرية هو التنسيق بين مختلف نشاطات و أعمال المؤسسة ألجل تحقيق أهدافها ككل و لهذا يمكن وضع أهداف لكل إدارة و لكل قسم و لكن يجب أن يكون منسجما مع هدف المؤسسة ككل.

3- الرقابة : تتطلب عملية الرقابة اعداد معايير تقييم الاداء كمرشد للنجاح في تحقيق الموازنة الفعلية ونقوم بإعداد تقارير الاداء الملائمة ثم نقوم بإبلاغ الاقسام والادارات التي يهملها الامر بالنتائج.

و فيما يلي بعض الشروط الواجب توفرها حتى نمارس عملية الرقابة بصفة فعالة: ¹

أ- أن يكون النظام الرقابي مساندا و مؤيدا من طرف الإدارة؛

ب- أن تركز عملية الرقابة على مراكز المسؤولية؛

ت- العناصر التي نريد قياسها يجب أن تكون خاضعة لرقابة مسؤول العملية؛

ث- يجب تحقيق مبدأ المشاركة في إعداد المعايير و كذلك الفهم التام للمعايير من طرف المسؤولين الذين تستخدم هذه المعايير لتقييم أدائهم و عدم معارضتهم لها؛

ج- يجب أن تكون فترة إعداد التقارير ليست طويلة جدا، الأمر الذي يؤدي إلى تفاقم الأخطاء و عدم تمكين الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الأوقات المناسبة، كما لا يجب أن تكون الفترة قصيرة جدا بحيث ال نترك متسعا من الوقت للإجراءات التصحيحية المتخذة لتأتي بشمارها. في معظم الأحيان يفضل إعداد تقارير شهرية.؛

ح- قواعد تجميع البيانات الفعلية يجب أن تكون هي نفس القواعد المستخدمة في إعداد المعايير؛

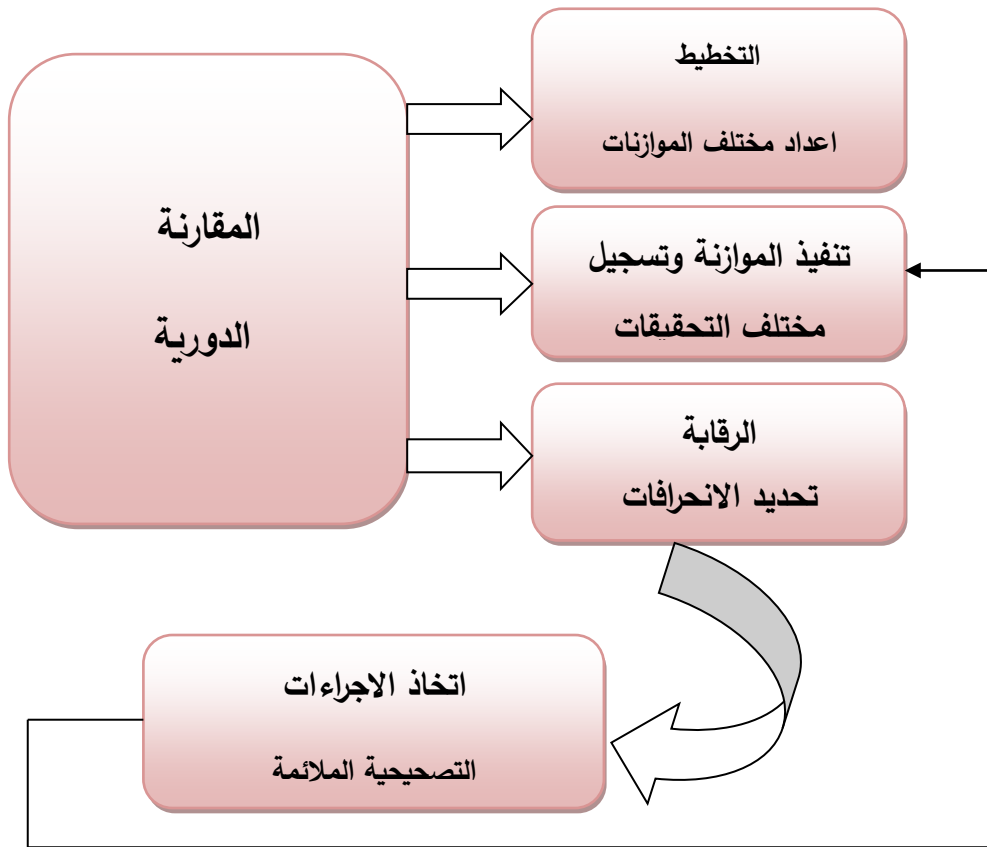
خ- يجب أن نتجنب تحليل كل الانحرافات بحيث يجب أن ينصب الاهتمام فقط على الانحرافات غير العادية أي تلك الانحرافات التي تجاوزت مستوى معين حدد مسبقا، و هذا يدعى بالإدارة بالاستثناء؛

¹ فركوس محمد، "الموازنات التقديرية"، مرجع سبق ذكره، ص 6

د- يجب إعداد العدد الضروري من التقارير فقط كما يجب أن يركز الاهتمام على التقارير بالأوقات المحددة و أن تكون موضوعية، واضحة و سهلة الفهم.

4-التحفيز : ان التحفيز يثير في نفوس الافراد روح التعاون والإخلاص في العمل ويجعلهم اكثر امانا واطمئنانا،مما يدفعهم الى زيادة الانتاج والحوافز ،قد تكون معنوية او مالية كالمكافآت والترقيات التي يمكن ربطها بتحقيق الاهداف المخططة. ويمكن استخلاص الشكل الموالي :

الشكل رقم(03) وظائف الموازنات التقديرية



المصدر: من اعداد الطالبة بالاعتماد على المعطيات السابقة

ثانيا:انواع الموازنات التقديرية

إن الموازنات التقديرية تعد لخدمة العديد من الأهداف، لذلك توجد معايير كثيرة مختلفة للتمييز بين الموازنات يمكن تقسيمها إلى:

1-معيار الفترة الزمنية:

تنقسم الموازنات التقديرية وفقا لهذا المعيار الى موازنات طويلة الاجل واخرى قصيرة الاجل: ¹

أ- موازنات طويلة الأجل : وتعد غالبا لفترة من خمس إلى عشر سنوات.

ب-موازنات قصيرة الأجل: وتعد لمدة سنة مالية أو ثلاث شهور أو شهر، تعتبر الموازنات قصيرة

الأجل جزءاً من موازنات طويلة الأجل ولهذا يجب ألا يكون هناك تعارض في الأهداف بينهما.

2-معيار وحدة القياس:

تنقسم الموازنات وفقا لهذا المعيار الى موازنات عينية واخرى نقدية:²

أ- الموازنات العينية: يعبر عنها بوحدات مادية (كالوزن،الوقت،الوحدات..)ويكثر هذا النوع من

الموازنات في المؤسسات الصناعية.

ب-الموازنات النقدية: يتم التعبير عنها بوحدات نقدية، يستعمل هذا النوع من الموازنات لغرض تقييم

الموازنات العينية من جهة ،ومن جهة ثانية لغرض الجمع بين مختلف الموازنات في الاعمال

النهائية.

¹ لطرش بلال،"دور مراقبة التسيير في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"،مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة مالية،2013،ص73

² فركوس محمد،" الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)"،ديوان المطبوعات الجامعية،بن عكنون، الجزائر، 2001،ص7

3- من حيث طبيعة الاعمال التي تغطيها الموازنة التقديرية:

ويمكن تقسيم هذه الموازنات الى:¹

أ- موازنة التشغيل(الاستغلال): وهذه الموازنة تغطي النشاطات العادية للمؤسسة من شراء وإنتاج وبيع..الخ.

ب- الموازنة المالية: وتتضمن كل خطط التمويل المتعلقة بموازنة الاستغلال بالإضافة الى ذلك فهي تختص بالتخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها كبناء مصنع جديد او توسيع المصنع القديم ،فهذه الموازنة تتكون من العناصر الآتية : الموازنة الاستثمارية – الموازنة النقدية –جدول التمويل التقديري-وموازنة القدرة على التمويل الذاتي وتتكون الموازنة الشاملة من موازنة الاستغلال والموازنة المالية.

4- من حيث علاقاتها بحجم النشاط:

والمتمثلة في:²

أ- الموازنة الثابتة :تعبر عن التقديرات اللازمة لمستوى مبيعات أو إنتاج واحد مستهدف خلال فترة الموازنة.

يستعمل هذا النوع من الموازنات في المؤسسات التي تنشط في محيط تستطيع أن تتنبأ بدقة بحجم نشاط الفترة القادمة.

ب- الموازنة المرنة :تعبر عن التقديرات لعدة مستويات مختلفة من المبيعات أو الإنتاج التي يمكن توقعها خلال فترة الموازنة .قد تكون هذه التغيرات في الأسعار أو حجم النشاط

محمد فركوس،"الموازنات التقديرية"،مرجع سبق ذكره،ص¹74

² لطرش بلال،"دور مراقبة التسيير في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية"، مرجع سبق ذكره ،ص 74

ثانيا: تحليل التعادل

يعتبر تحليل التعادل اداة من ادوات التخطيط المالي وذلك لأنه يوفر للإدارة فرصة التعرف على الاثر الذي ينتج عن حدوث التغيرات في التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة على ربحية المؤسسة، فالمعروف ان التكاليف الثابتة لا تتغير بتغير التكاليف المتغيرة فهي التي تتغير بتغير حجم الانتاج .¹

ثالثا: تخطيط الاحتياجات المالية:

حيث ان كلما زاد حجم نشاط المؤسسة ترتب على ذلك زيادة في الاحتياجات المالية الكلية، وذلك لان زيادة مستوى المبيعات يتطلب زيادة في الاستثمارات حيث يستتج أنو توجد علاقة مباشرة بين الاحتياجات المالية ومستوى المبيعات، حيث ان مستوى المبيعات يساوى في عملية التنبؤ بالاحتياجات المالية، وان المعرفة المسبقة بالاحتياجات المالية يجعل الادارة في مركز افضل من حيث المفاضلة واختيار البدائل للحصول على الاموال في الوقت المناسب.²

¹ سعد عبد الحميد مطاوع، "الادارة المالية مدخل الحديث"، المكتبة العصرية، مصر، 2010، ص104

² نورالدين خبابة، الادارة المالية، دار النشر بيروت، 1997، ص250

المبحث الثاني: اتخاذ القرارات المالية

عملية اتخاذ القرار تعد من أهم العمليات داخل أي مؤسسة كونها هي العنصر الأساسي للحكم على مدى كفاءة و فاعلية القائمين بالإدارة فمن خلالها يتم التسطير الجيد من أجل تحقيق أهداف المؤسسة و من خلال هذا المبحث سنتطرق لأهم الاسس في عملية اتخاذ القرار من خلال ما يلي:

المطلب الاول : مفهوم اتخاذ القرار

نظرا للأهمية التي تكتسبها عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة سنحاول في هذا المطلب التعرف عليها:

أولاً: مفهوم اتخاذ القرارات المالية

1-تعريف: قبل التطرق لتعريف اتخاذ القرارات المالية لابد أولاً من توضيح معاني بعض المفاهيم مثل

القرار واتخاذ القرار

يعرف القرار على أنه تصرف يتعلق ببديل تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل و حلول ممكنة من أجل الاختيار بينها قصد مواجهة مشكلة معينة أو تحقيق هدف من بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها حسب المواقف والظروف المتاحة¹

وتعرف عملية اتخاذ القرار كإصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما و ذلك بعد

الفحص الدقيق للبدائل التي يمكن اتباعها.²

¹ إبراهيم براهيمية، "محاسبة التسيير و دورها في الرقابة الإستراتيجية و ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية" أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2015، ص 178

² سميحة بوحفص، "أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية" أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018

أما بالنسبة لاتخاذ القرارات المالية فتعرف بأنها : وسيلة الإدارة المالية لتسيير مواردها وتوجيهها وتحقيق أهدافها وفق منهجها الذي يتسم بالمنطقية والتحكم في كل عنصر من عنصر الربحية والمخاطرة وهي التي تؤثر مباشرة على النشاط المالي داخل مؤسسة الأعمال.¹

2- الخصائص:

اتخاذ القرار المالي يتسم بخصائص عديدة نذكر منها:²

- أ. أنه عملية ذهنية فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح؛
- ب. إن اختيار البدائل لا يتم عشوائيا وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل؛
- ت. أنها عملية إجرائية فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مصل وصنع القرار موضع التنفيذ؛
- ث. تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات المالية فحيثما ال يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن تم لا يكون هناك اتخاذ القرارات وإنما يكون الامر اجبارا على أمر معين؛
- ج. أننا لا نختار البديل الامثل لان المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار لذلك فان الاختيار يتوجه إلى البديل الانسب وهو الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار فعلى سبيل المثال قد يكون اختيار اساليب انتاج نصف آلية بديلا مناسباً للدول النامية في بعض الصناعات بدلا من أساليب الكاملة الميكانيكية؛

¹ محمد لمين علون، لطفي شعباني، "دور الهيكل المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13 ،العدد 01 ،جامعة علي لونيبي البلدية 02 الجزائر، 2020، ص763

² أحمد ماهر، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر، ص283

ح. إن عملية اتخاذ القرارات المالية مرتبطة بالمستقبل فنحن نستخدم القرارات في الوقت الحاضر ولكن تنفيذ القرار وأثاره ستكون في المستقبل وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل فبالإضافة إلى التغير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.

3- العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات:

تعمل المؤسسة في بيئة تتميز بالحركة والديناميكية والتغيير وتتأثر عملية اتخاذ القرارات بالتغيرات التي تحدث سواء للبيئة الداخلية للمؤسسة أو البيئة الخارجية المحيطة بها ، وتتمثل هذه العوامل فيما يلي:¹

1- العوامل الخارجية (البيئية):

تتم عملية اتخاذ القرارات داخل المؤسسة في ضوء عوامل بيئية محيطة والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر ، ويمكن تقسيمها إلى:

أ. **العوامل الاقتصادية :** تتمثل في المستوى العام للنشاط الاقتصادي العالمي من حيث موقف الدورات الاقتصادية والاتفاقات والتكتلات العالمية ومعدلات التبادل و حالات التضخم والانكماش ومستويات القدرة الشرائية للنقود و السياسات المالية و النقدية للدولة؛

ب. **العوامل السياسية:** المتمثلة في درجة الاستقرار السياسي الذي يساعد على التنبؤ بالنتائج المتوقعة لمختلف البدائل و الاتجاهات الإيديولوجية للحكومة، ومدى تدخل الدولة في النشاط السياسي و في نشاط المؤسسات؛

ت. **العوامل التكنولوجية:** وجود نظام فعال للاتصالات وشبكة معلومات على المستوى الوطني تساعد على تدفق المعلومات بين المؤسسات؛

¹ مداحي عثمان، "أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات"، مجلة الإدارة للتنمية والبحوث والدراسات، جوان 2018، العدد الثالث عشر، ص 238

ث. العوامل الاجتماعية : تشمل الاتجاهات والقيم و انماط السلوك السائدة في المجتمع و التي تؤثر في مستوى الافراد ؛

ج. العوامل الواقعية : تتمثل في الحقيقة و الواقع المحيط بعملية اتخاذ القرار وما ترجحه تلك الحقيقة من وسيلة او بديل على بديل.

2- العوامل الداخلية:

تتأثر عملية اتخاذ القرارات إضافة إلى العوامل الخارجية بجملة من العوامل الداخلية النابعة من داخل المؤسسة، و المرتبطة بالمؤسسة كوحدة تنظيمية او بالعاملين بها، ويمكن تقسيمها الى العوامل التالية:¹

أ- اهداف المؤسسة : تمثل اهداف المؤسسة محور التوجيه الاساسي لكل العمليات ، لذلك لابد ان يؤدي أي قرار يتخذ في نهاية الى تحقيق هذه الأهداف، وذلك فإن بؤرة الاهتمام في اتخاذ القرار هي الاختيار أنسب الوسائل التي يمكن ان تحقق اهداف المؤسسة التكتيكية والإستراتيجية ؛

ب-الضغوط: هناك من الظواهر السلوكية ، والتفاعلات الانسانية وما يؤثر على القرارات الادارية بطريقة غير مباشرة ومن هذه الظواهر ما يعرف بالضغوط او استخدام النفوذ؛

ت-العوامل السلوكية: تتأثر الكفاءة متخذ القرار بمجموعة من العوامل السلوكية تحكم طبيعته، وقد ذكرت جمعية المحاسبين الامريكيين جملة من العوامل السلوكية التي تأثر في اختيار متخذي القرارات لقراراتهم كما يلي : الدوافع -القلق والصراع -الاتجاهات.

¹ مداحي عثمان، "أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات"، مرجع سبق ذكره، ص238

المطلب الثاني: أساسيات حول القرارات المالية

تعد القرارات المالية من أهم القرارات التي تعتمد عليها المؤسسة في مختلف نشاطاتها، إذ تهدف إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، وتشمل هذه القرارات على كل من قرار التمويل قرار الاستثمار وقرار توزيع الأرباح.

أولا مفهوم القرارات المالية:

تعد وظيفة اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، بل هي عصبها الأساسي الذي يُميّزها عن أي وظيفة أخرى في المؤسسة. فالإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار بفعالية لا يمكن اعتبارها إدارة حقيقية، بل هي أقرب إلى وظيفة إدارية هامشية لا قيمة لها، وعلى مستوى الإدارة المالية، فإنّ جوهر عملها وفق المنهج الحديث يركز بشكل أساسي على اتخاذ القرار المالي. فكلّ نشاط تقوم به هذه الإدارة، من تخطيط مالي وتنفيذ ميزانية وتقييم أداء مالي، يعتمد بشكل حتمي على اتخاذ قرارات مدروسة تُساهم في تحقيق الأهداف المالية للمنظمة: ¹

1- تعريف القرارات المالية : انها تلك القرارات المتعلقة بالجانب المالي في المؤسسة كالاختيار بين إعادة استثمار السيولة الفائضة وتوزيع الأرباح ، والاختيار بين التمويل الداخلي (التمويل الذاتي) والتمويل الخارجي.

2- أهمية القرارات المالية : تكتسي القرارات المالية أهمية بالغة كونها تعني بالوضعية المالية للمؤسسة ومصيرها وغير قابلة للتراجع إضافة إلى تأثيرها الكبير على الوظائف الأخرى في المؤسسة لأن أي

¹ محمود جمام اميرة دباش، " اثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية"، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية جامعة ام البواقي (الجزائر)، العدد 04، 2015، ص 71

مؤسسة اقتصادية لا يمكن تحقيق هدفها العام بمعزل عن قراراتها المالية، بحيث تتجلى أهميتها في

النقاط التالية:¹

أ. تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة بصفة عامة، وأهداف الإدارة المالية بصفة خاصة، وهي تحقيق

الربح وتعظيم ثروة الملاك؛

ب. ضمان استمرار نشاط المؤسسة، وذلك لان احتياجاتها يتم تلبيتها بعد اتخاذ قرار الاستثمار في

الأصول المتداولة والثابتة التي تضمن ذلك؛

ت. يساهم القرار المالي في حل مشكلة مالية تعاني منها المؤسسة كمشكل التمويل، وبالتالي القرار

المالي يعتبر كحل للمشكل، بحيث يقوم المدير المالي بالمفاضلة بين الخيارات التمويلية وينتقي

الخيار الأمثل (القرار المالي)، والذي يتلاءم مع احتياجاته وقدرته على سداه في المواعيد المحددة.

المطلب الثالث: أنواع القرارات المالية

وهي كل من قرار التمويل، قرار الاستثمار وقرار توزيع الأرباح فكل من هذه القرارات تهدف الى تحقيق

أعلى ربح لتعظيم قيمة المؤسسة

أولاً: قرار التمويل

يعتبر قرار التمويل من أهم القرارات الإستراتيجية في المؤسسة بحيث يتم على أساسه اتخاذ الكثير من

القرارات المالية الأخرى، وهذا ما سنتطرق له فيما يلي:

أ- تعريف : هو الحصول على الأموال بالشكل الأمثل أي تحديد مزيج مناسب للتمويل بتكوين من تمويل

قصير الأجل و طويل الأجل ، و تمويل بالملكية والدين ، يجعل كلفة التمويل في خدها الأدنى مما

يعظم ثروة المساهمين أي تعظيم قيمة المؤسسة ، و هو الهدف الأساسي لكل قرار من قرارات الإدارة

¹ فلاق نورالدين، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة إيليزا للبحوث

والدراسات، جامعة حسينة بن بوعلي الشلف (الجزائر)، المجلد 08، العدد 01، ص 11

المالية ، و أن قرار التمويل يتعلق من اختيار الهيكل المالي للمؤسسة و يعني ذلك تحديد نسبة التمويل من تمويل قصير الأجل وتمويل طويل الأجل.¹

ويعرف انه الادراك الكامل للبدائل المتاحة وإمكانية المفاضلة بينها واختيار افضلها لتحقيق اهداف المؤسسة، وذلك بتوفير جميع الموارد المالية والبشرية اللازمة خلال فترة زمنية محددة في ظل معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والعمل على تنفيذه ومتابعته.²

ب- خطوات اتخاذ القرار التمويلي :

تشتمل عملية اتخاذ القرار المالي على العديد من المراحل التي يمر بها المديرين حتى يتمكنوا من الوصول إلى الحل الأفضل واتخاذ القرار المناسب وتتمثل فيما يلي:³

أ. **تشخيص وتحديد المشكلة:** يجب على متخذ القرارات تحديد المشكلة المالية التي أمامه بشكل واضح ففهم المشكلة يساعد على جمع المعلومات الملائمة وطرح البدائل بصورة سريعة وفعالة فهو يربح بذلك الوقت و الجهد؛

ب. **جمع المعلومات و البحث عن البدائل :** بعد تحديد المشكلة ومعرفتها جيدا يقوم متخذ القرار بتجميع كل المعلومات ذات العلاقة لمشكلة المطروحة أمامه، كما يمكن له أن يعتمد على بيانات سابقة أي موجودة لدى المؤسسة وأن يعتمد على بيانات مستقبلية أي تبيان المؤسسة بوقوعها، والمهم هنا ملائمة البيانات و المعلومات لطبيعة القرار المطلوب ، واتخاذها حتى تستطيع ربح الوقت وكذا التكاليف اللازمة لحل المشكلة؛

¹ خانم النوري كاكه حمه العطار ،"نظم المعلومات المالية المستندة على مدخل تنقيب البيانات و أثرها على نجاح القرارات المالية"، مجلة الميدان للدراسات الرياضية و الاجتماعية و الانسانية ، المجلد 2 ، العدد 7 ، جامعة السليمانية(العراق) ، 2019 ، ص 12 .

² جمال الدين لعوينات، "الإدارة وعملية اتخاذ القرار"، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر، 2005 ، ص 06

³ أمجد الحسنية، "صنع القرار المالي"، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، دون سنة نشر، ص ص 4-5

ت. مقارنة البدائل وتقييمها: وذلك عن طريق تقدير النتائج المتوقعة الإيجابية و السلبية لكل بديل

تمويلي و وضع معايير محددة تقوم على أساس نتائج كل بديل و استبعاد البدائل التي لا تتطابق

مع المعايير الموضوعية و لا تحقق الرضا؛

ث. اختيار البديل المناسب (القرار): و في هذه المرحلة يترجم المديرون جهودهم السابقة إلى اختيار

أفضل البدائل والذي ينتج أكبر قدر من الفوائد وقل تكلفة و يحقق الأهداف الجوهرية الصادر من

أجلها؛

ج. تطبيق القرار : يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل المناسب للحل و

لكن هذا الاعتقاد خاطئ ذلك لأن البديل الذي تم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق

تعاون الآخرين و متابعة التنفيذ للتأكد من سلامة التنفيذ و صحة القرار؛

ح. متابعة التطبيق والرقابة وتقييم القرار: بعد وضع القرار موضوع التطبيق لا تكون مرحلة اتخاذ

القرار قد انتهت، ولكن تظل مرحلة أخرى هامة وهي تقييم نتائج تطبيق القرار والرقابة عليها

والتحقق من أن القرار المتخذ يحقق النتائج المرغوبة والأهداف المرجوة.

ثانيا: قرار الاستثمار

أ- تعريف : هو القرار الذي يهدف الى تحديد مبلغ الاموال التي ستستثمره، وكذا اختيار نوع الاصول

التي تكون موضوع هذه الاستثمارات ،ويترتب عن قرار الاستثمار اخطار على المؤسسة، بسبب ان

الاثار والنتائج المستقبلية للمشاريع الاستثمارية لا تكون معروفة بدقة.¹

¹ مليكة زغيب ،الياس بوجعادة،دراسة اسس صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم
التسيير جامعة 20 اوت 1955 ،سكيكدة(الجزائر)،ص 02

ب- خصائص قرار الاستثماري: يتميز القرار الاستثماري بمجموعة من الخصائص التي تجعله مختلفاً

عن الأنواع الأخرى من القرارات، ونذكر من أهمها:¹

أ. انه قرار غير متكرر حيث ان كل المجالات التطبيقية لدراسة الجدوى كلها لا يتم القيام بها، إلا على

فترات زمنية متباعدة، وهو قرار استراتيجي يحتاج الى اداة تمد البصر الى المستقبل؛

ب. ان القرار الاستثماري عدد من المشكلات والظروف التي من الضروري التغلب عليها مثل: ظروف

عدم التأكد وتغير قيمة النقود ومشاكل عدم قابلية بعض المتغيرات للقياس الكمي، وكلها تحتاج الي

اسس ومنهجية علمية للتعامل معها؛

ت. يمتد قرار استثمار دائما الى أنشطة مستقبلية ويرتبط غالبا بدرجة معينة من المخاطرة.

ت- صعوبات قرار الاستثمار:

يعتبر قرار الاستثمار من أصعب القرارات الي تتخذ لسببين رئيسيين وهما:²

أ. إنه يعتمد كلياً على التنبؤات؛

ب. مراعاة أن يكون الاستثمار الجديد متماشياً مع أنشطة المؤسسة و أهدافها وسياساتها. يعتبر إعداد

التقديرات من أصعب مراحل دراسات الجدوى للاقتراحات و ليست الصعوبة في إعداد تقديرات

لمختلف التدفقات النقدية و إنما مراعاة دقة هذه التدفقات على مر الزمن ، و يرجع ذلك لاختلاف

القيمة الزمنية للنقود.

بالإضافة إلى التقديرات الكمية للتدفقات و ما يتولد عليها من صعوبات توجد جوانب أخرى يصعب وضع

قيم أو تقديرات لها بدقة مثل التطور التكنولوجي في المستقبل، و الظروف و الأوضاع الاقتصادية.

¹ سعيدة بورديمة، القرار الاستثماري ومتطلبات الوصول اليه، مجلة حوليات جامعة قلمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد

11، جوان 2015، ص 363

² حنفي علي، "المدخل الى الادارة المالية الحديثة (التحليل المالي)"، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008، ص 264

اما فيما يتعلق بالتجانس والتناسق بين قرار الاستثمار وأهداف وسياسة المؤسسة ،فهي ليست عملية سهلة كما يعتقد،ففي كثير من المشروعات الصغيرة والمتوسطة لا تكون هذا الاهداف والسياسات معلنة بطريقة واضحة ،وهذا يعني ان سياسة الاستثمار غير المدروسة قد تتعارض مع هذه الاهداف مما قد يؤدي الى التأثير على مستقبل المؤسسة.

ث-أنواع القرارات الاستثمارية:تتعدد أنواع القرارات الاستثمارية التي يواجهها المستثمر،وتختلف هذه القرارات باختلاف أهداف المستثمر ومدى تحمله للمخاطر،ومدى خبرته في مجال الاستثمار و نوع الأصول التي يرغب في استثمارها :¹

أ. قرارات تحديد أولويات الاستثمار:و يتم اتخاذ القرار الاستثماري في هذه الحالة بين عدد معين من البدائل الاستثمارية المحتملة و الممكنة لتحقيق نفس الأهداف و يصبح المستثمر أمام عملية اختيار البديل الأفضل بناء على مدى ما يعود عليه من عائد أو منفعة خلال فترة زمنية معينة و من ثم يقوم بترتيب أولويات التي يحددها و و اهتمامات كل مرحلة ،فإذا اعتبر أن العائد على الاستثمار هو الذي يحكم تفضيلا ته فإنه سيقوم بترتيب البدائل الاستثمارية طبقا لهذا المدخل؛

ب. قرارات قبول او رفض الاستثمار : في هذه الحالة يكون المستثمر أمامه بديل واحد لاستثمار أمواله في نشاط معين او الاحتفاظ بها دون استثمار،و هذا القرار يجعل فرص الاختيار أمام المستثمر محدودة جدا وهو يختلف عن الوضع السابق الذي يتميز بوجود فرص و بدائل كثيرة و كانت المشكلة هي اتخاذ القرار بعد وضع اولويات،أما في هذه الحالة فالمستثمر عليه أن يقبل البديل الاستثماري الذي اكتملت و تمت له دراسة الجدوى التفصيلية أو يرفضه لعدم إمكانية التنفيذ ومن هنا تصبح مساحة الاختيار أضيق بكثير من قرارات تحديد الأولويات؛

¹ ثامر علوان المصلح،"تقييم قرارات الاستثمار"،دار الايام للنشر والتوزيع،عمان،ط 01 ، 2015،ص ص 47،48

ت. قرارات الاستثمار المانعة تبادليا : هي نوع من القرارات التي تمنع المستثمر من اختيار أكثر من فرصة استثمارية واحدة في نفس الوقت ،فمثلا اذا اختار المستثمر الاستثمار في مشروع صناعي،فلا يمكنه في نفس الوقت الاستثمار في مشروع زراعي،وتتمثل تكلفة فرصة البديلة في الفوائد التي يفوت المستثمر الحصول عليها عندما يختار فرصة استثمارية واحدة بدلا من أخرى؛

ث. القرارات الاستثمارية في ظروف التأكد المخاطرة وعدم التأكد : حيث يمكن ان تتخذ قرارات في ظروف التأكد حيث تكاد تنعدم المخاطرة او تقترب من الصفر وتتم عملية اتخاذ القرار الاستثماري بسهولة حيث تكون لدى متخذ القرار معلومات كاملة ولديه دراية تامة بالمستقبل ونتائجه وهناك ثلاث درجات من المخاطرة في قرارات الاستثمارية:

- درجة مخاطرة المنخفضة اقل من 100% هي قرارات التي يتم اتخاذها في معظم الحالات؛
- درجة المخاطر العالية اقرب من 100% هي القرارات التي يتم اتخاذها في الحالات نادرة؛
- درجة عدم التأكد 100% هي القرارات التي يتم اتخاذها في حالات استثنائية.

تلعب دراسات الجدوى دورا هاما في اتخاذ القرارات الاستثمارية خاصة في حالات المخاطر العالية وعدم التأكد؛

ج. القرارات الاستثمارية التي تعتمد على التحليل الوصفي والتحليل الكمي:

لا يمكن اتخاذ قرارات استثمارية جيدة دون استخدام معلومات دقيقة تأتي هذه المعلومات من نوعين المعلومات الوصفية مثل خصائص السوق والمنتج والمنافسة ،والمعلومات الكمية مثل الارقام المالية والبيانات الاحصائية وكل نوع من هذه المعلومات مهم لاتخاذ القرارات الاستثمارية الجيدة .

ومن بين القرارات الاستثمارية هناك قرارات اخرى والمتمثلة في: قرار الشراء -قرار عدم التداول-قرار البيع.

ثالثا: قرار توزيع الأرباح

أ- تعريف قرار توزيع الأرباح (سياسة توزيع الأرباح):

هناك عدة تعاريف تطرقت لقرار توزيع الأرباح من فكرة انه سياسة تعتمد على المؤسسة لتوزيع أرباحها المحققة خلال فترة زمنية محددة ، إذ يعرف الربح في هذه الحالة على أنه هو العائد الذي تتحصل عليه المؤسسة من ممارستها لنشاطها المقرر لها والذي يعبر عنه حسابيا بالفرق الإيجابي بين الإيرادات المحققة من قبل المؤسسة والنفقات المدفوعة من قبلها ، أو بطريقة أخرى الفرق الإيجابي بين أصول المؤسسة وخصومها. في حين يمكن تعريف قرار توزيع الأرباح على انه قرار يتعلق بالجزء من الأرباح الذي سيوزع على المساهمين والجزء الذي سيعاد استثماره وهذا القرار ينتج عن القرارين السابقين، فكلما كان قرار الاستثمار وقرار التمويل جيدان، كلما امكن للمؤسسة توقع ارتفاع أرباحها بانتظام.¹

من منطلق أن قرار توزيع الأرباح هو عبارة عن سياسة لتوزيع الأرباح يمكن ان نعرفها على انها: هي معدل التدفق النقدي (وقد يكون غير نقدي) الذي يتلقاه المساهمون كمردود ملموس على استثماراتهم في اسهم المؤسسة التي يحملونها، تمثل هذه الأرباح بالنسبة للمستثمرين دخلا جاريا ينتظره ويتوقعه العديد من المساهمين لينفقوه على استهلاكاتهم، الجارية من سلع والخدمات ، كما تؤثر سياسة توزيع الأرباح على السعر السوقي للسهم.²

¹ " أثر التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية" - دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل -، العدد الرابع، مجلة

البحوث الاقتصادية و المالية ، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر، ديسمبر 2015 ، ص 71

² محمد زرقون، " أثر الاكتتاب العام على سياسات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة

الجزائر"، 2010 ، العدد الثامن، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010، ص4

ب- العوامل المؤثرة على سياسة توزيع الأرباح :

وتتمثل من مجموعة العوامل وهيا كالآتي:¹

أ. **العوامل القانونية:** لا يمكن للمؤسسات توزيع أكثر من أرباحها إلا إذا كانت حالتها المالية جيدة، و قد تمنع قوانين المؤسسات التي تعاني من مشاكل مالية من توزيع الأرباح وقد تساءل المؤسسات التي تماطل في توزيع الأرباح عن طريق القانون.

ب. **العوامل التعاقدية:** قد تمنع العقود المؤسسات من توزيع الأرباح إلا بعد تحقيق مستوى أرباح معين وتحدد العقود مبالغ محددة يسمح بتوزيعها كأرباح ،وقد تكون الأرباح خاضعة لنسبة محددة في العقد.

ت. **اعتبارات المالكين:** يجب على الإدارة المالية مراعاة حجم حق الملكية عند وضع سياسة توزيع الأرباح، فإذا كانت الأرباح مرتفعة ولديها مشاريع وفرص استثمارية واعدة، فقد تضطر إلى البحث عن مصادر تمويل خارجية مثل إصدار أسهم عادية جديدة، سيؤدي ذلك إلى زيادة حجم الملكية ، مما قد يضعف قوة المالكين القدماء ويقلل من حصتهم في الأرباح.²

ث. **اعتبارات السوقية:** تؤثر سياسة توزيع الأرباح على قرارات المستثمرين في شراء أسهم المؤسسة، يفضل المستثمرون المؤسسات التي تتبع سياسة توزيع الأرباح ثابتة أو متزايدة لأن ذلك يشير إلى انخفاض المخاطر وارتفاع قيمة السهم، كما يركز المستثمرون على المحتوى المعلوماتي لقرار توزيع الأرباح حيث يشير التوزيع المستمر للأرباح إلى نجاح المؤسسة في المستقبل، بينما يشير عدم توزيع الأرباح إلى صعوبات مالية

¹ اسعد حميد العلي، "الإدارة المالية (الأسس العلمية والتطبيقية)"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان ، ط2010، ص ص 374-373

² اسعد حميد العلي، "الإدارة المالية (الأسس العلمية والتطبيقية)"، مرجع سبق ذكره، ص ص 374-373

ج. العوامل الداخلية: هي العوامل التي تحدد من قدرة المؤسسة على تمويل نموها وحجم الموجودات المطلوب شراؤها وتحتاج المؤسسات الى اموال لشراء الموجودات التي تحتاجها لعملياتها، والقدرة للحصول على التمويل الخارجي قد لا تتمكن المؤسسات من الحصول على تمويل كاف من المصادر الخارجية وان كلفة وسرعة الحصول على التمويل الخارجي قد يكون مكلفا وصعبا الحصول عليه.

المطلب الرابع: علاقة التخطيط المالي باتخاذ القرارات المالية

يعد التخطيط المالي عنصرا اساسيا في نجاح أي مؤسسة، حيث يساهم في ضمان الاستخدام الامثل للموارد المالية لتحقيق الاهداف الاستراتيجية، تلعب الموازنة التقديرية ، كأداة اساسية للتخطيط المالي، دورا محوريا في ربط مختلف جوانب التمويل، بما في ذلك الاستثمار والتمويل والتوزيع، لضمان اتخاذ قرارات مالية سليمة.

أولا: علاقة التخطيط المالي باتخاذ القرارات المالية :

يعد التخطيط المالي بمثابة البوصلة التي ترشدنا في رحلتنا نحو تحقيق اهدافنا المالية ،بينما يمثل اتخاذ القرارات المالية الخطوات العلمية التي نتخذها على طول الطريق وان العلاقة بين هذين المفهومين وثيقة و تكاملية، حيث يساهم كل منهما في تعزيز الاخر ودعمه ،ويساعد التخطيط المالي على اتخاذ القرارات المالية افضل من خلال:

الشكل رقم 04 يوضح اتخاذ قرارات المالية فالمؤسسة



المصدر : من اعداد الطالبة اعتماد على المعطيات السابقة

ان ربط التخطيط المالي باتخاذ القرارات المالية يمثل استراتيجية فعالة لتحقيق الاهداف المالية وتحقيق الاستقرار المالي على المدى الطويل.

المبحث الثالث: العلاقة بين الموازنات التقديرية واتخاذ القرارات المالية

تلعب الموازنات التقديرية دورا هاما في عملية اتخاذ القرارات المالية السليمة، فهي تقدم اطارا منظما لتقييم الخيارات المالية المختلفة وتحديد افضل مسار لتحقيق الاهداف المالية وتحديد نقاط القوة وتعزيزها واكتشاف نقاط الضعف ومعالجتها، وتساعد على تخصيص الموارد بشكل فعال وتجنب المخاطر المالية .

المطلب الأول: الموازنة التقديرية للمبيعات

تعد دقة تقدير المبيعات المتوقعة خلال الفترة المراد تخصيص الميزانية لها اهم عنصر يؤثر على دقة الميزانية التقديرية، وذلك لما لهذه الدقة من تأثير مباشر على كافة أنشطة المؤسسة والتقديرات المرتبطة بها.

ويعد اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات الخطوة الاولى التي يقوم بها مسئولو اعداد الموازنات، وذلك لكونها الاساس الذي تبنى عليه باقي الموازنات التقديرية (مثل موازنات الانتاج، والمشتريات، والأعباء، والاستثمارات)، وبما ان نجاح نظام الموازنات التقديرية يعتمد بشكل كبير على دقة التنبؤ بالمبيعات، فمن المهم اتباع اساليب علمية في عملية التنبؤ هذه لضمان حصول تقديرات دقيقة.¹

¹ فريد مقران، " التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية"، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005، ص 75

أولاً : اعداد الموازنة التقديرية للمبيعات

هي عملية ضبط الأرقام المتحصل عليها من عملية التنبؤ بالمبيعات، أو هي عملية جدولة الأرقام المتحصل عليها من عملية التنبؤ بالمبيعات أو هي عملية جدولة الأرقام، ويتم اعداد هذه الموازنة ام على المناطق، المواسم، المنتجات.¹

1- **التوزيع حسب المناطق :** وهو تقسيم جغرافي للمبيعات "حسب الولايات مثلا " أو "توزيع محلي أو دولي" وهو يخضع لمجموعة من العوامل كالمناخ مثلا ويتم هذا التوزيع بالإجابة على سؤالين:

أ. ماهي المنطقة التي يجب اختيارها؟ أي في أي منطقة تقسيم جغرافي يكون التوزيع؟

ب. كيف تتم عملية التوزيع (عوامل مناخية، النقل)؟

1- **التوزيع حسب المنتجات :** هذا التوزيع يساعد المؤسسة على تتبع تطور مبيعات كل منتج، وهو ما

يساعد المؤسسة على تشجيع منتج ما مثلا ودعمه كذلك في هذا التوزيع يجب الإجابة على السؤالين التاليين:

أ. ماهي نوعية التجميع (المواصفات التقنية، العلبة، خشب، حديد.. الخ)

ب. كيف تتم عملية التوزيع (حسب قرارات المؤسسة).

2- **التوزيع حسب المواسم :** كثيرا ما تتفاوت الكمية المباعة لمنتج معين من فصل لآخر وهذا

الاختلاف في درجة بيع المنتج من موسم لآخر يسمى بالتغيرات الموسمية، لهذا يجب اخذ هذه التغيرات بعين الاعتبار لإعداد موازنة المبيعات، وذلك للإجابة على سؤالين التاليين:

أ. ماهو الوقت الذي يجب اختياره؟ (الفصل، الأشهر،.. الخ)

ب. كيف تتم عملية التوزيع؟ (الاعتماد على المبيعات السابقة) مثلا.

¹ متناوي امحمد، "الموازنات التقديرية"، موجهة لطلبة السنة الثالثة مالية مؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف، 2022، ص 43

ثانيا: علاقة الموازنة التقديرية للمبيعات بقرار توزيع الأرباح

يمكن تحديد العلاقة بين الموازنة التقديرية للمبيعات وقرار توزيع الأرباح من خلال تحليل انحراف المبيعات وهي مقارنة بين النتائج الفعلية والتقديرات التي تتيح استخلاص العوامل المؤثرة وتحليلها، لفهم اسباب نشوئها واختيار اجراءات التصحيح المناسبة، وتعد هذه العملية جوهرية في عملية الموازنات التقديرية، نظرا لتأثيرها الكبير على القرارات المتخذة بناءا عليها، كما تتيح هذه المقارنة فرصة البحث عن الاخطاء التي قد تكون ارتكبت خلال اعداد التقديرات او تنفيذها.¹

ويتم حساب الانحرافات من خلال استخراج القيمة بين النتائج الفعلية المحققة والأهداف المسطرة، وبما اننا في موازنة المبيعات فان الانحراف هو الفرق بين رقم الاعمال الفعلي والتقديري، ويحسب بالعلاقة التالية:

$$\text{الانحراف} = \text{رقم الاعمال الفعلي} - \text{رقم الاعمال التقديري}$$

من خلال هذه الصيغة يمكن استنتاج الحالات التالية:

- أ. **الانحراف موجب** : بمعنى المبيعات الفعلية اكبر من التقديرية، يسمى انحراف ملائم
- ب. **الانحراف سالب** : اي ان المبيعات الفعلية اقل من التقديرية ، ويسمى انحراف غير ملائم
- ت. **الانحراف معدوم** : اي انه لا يوجد انحراف ، وهنا نقول ان الدقة في التقديرات كانت 100%

المطلب الثاني : الموازنة التقديرية للتموينات

أولا : اعداد الموازنة التقديرية للتموينات: تعدّ الموازنة التقديرية للتموين أداة أساسية لضمان سير العمل بسلاسة وتحقيق الأهداف المرجوة. فهي تُساعد على:²

¹ متناوي امحمد، "الموازنات التقديرية"، مرجع سبق ذكره، ص 45

² فريد مقران، "التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية"، مرجع سبق ذكره، ص 85

تعد الموازنة التقديرية للتموينات اداة اساسية لضمان توفير المواد اللازمة لبرنامج الانتاج بالكميات المطلوبة، وفي الاوقات المناسبة، وبأقل تكلفة ممكنة.

ونظرا لوجود فروق بين الكميات المباعة والكميات المشتراة، بالإضافة الى التقلبات الموسمية والمدة الزمنية المطلوبة للتزويد بالمواد، يصبح من الضروري تخزين المواد، ولكن يجب الحرص على ان تكون تكلفة التخزين قريبة قدر الامكان من الحجم الامثل (الكمية الاقتصادية) لتجنب التكاليف الاضافية الناتجة عن زيادة حجم المخزون عن حجم الامثل، والتي تشمل:

أ. ظهور بدائل للبضاعة المخزنة؛

ب. ارتفاع أعباء التخزين؛

ت. ارتفاع أعباء التأمين على المخزون؛

ث. ضياع فرص بديلة نظرا لتجميد الأموال في المخزون؛

ج. ارتفاع التكاليف الإدارية المتعلقة بتسيير المخزون.

كما يتطلب إعداد الموازنة التقديرية للتموينات اختيار نمط التموين أي التموين بكميات ثابتة أو التموين بفترات ثابتة، إعداد موازنة الطلبات، موازنة التموينات، موازنة الإستهلاكات وموازنة المخزونات.

ثانيا : الرقابة على التموينات

تكمن عملية الرقابة في متابعة ومقارنة المخزونات الفعلية بالكمية والقيمة مع التقديرات، وهناك مشكلة كبير تجعل عملية الرقابة معقد وطويلة وهي مشكلة العدد المعتبر من المواد التي يتعين مراقبتها بالإضافة إلى ذلك هناك مشكلة اخرى تصعب عملية الرقابة وتتمثل في تعدد أسباب الانحرافات والتي من بينها نذكر ما يلي:¹

أ. التغير غير المنتظر في نمط الاستهلاك للمواد؛

¹ فريد مقران، التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية، مرجع سبق ذكره، ص 86

ب. الوقوف على مدى التزام الموردين بمواعيد التموين وبالكميات المطلوبة؛

ت. الأداء الضعيف لقسم التموين سواء تعلق الأمر بالشراء أو التخزين.

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

ثالثا : علاقة الموازنة التقديرية للتسيير بقرار التمويل

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

$$\text{انحراف التسيير} = \text{التموينات التقديرية} - \text{التموينات الفعلية}$$

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

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

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

المطلب الثالث: الموازنة التقديرية للاستثمار

ان الموازنة الاستثمارية هي اداة تحليلية تساعد في عملية التخطيط الطويل الاجل الخاص باختيار المشاريع الاستثمارية وتخصيص التمويل الخاص بها اذ ان النفقات المتعلقة بهذه المشاريع تؤثر على المركز المالي للمؤسسة لفترة طويلة.

اولا : اعداد الموازنات التقديرية للاستثمار

يقصد بها اعداد جدول زمني للاستثمارات من جهة و جدول زمني لكيفية تمويل تلك الاستثمارات من جهة اخرى، ان اعداد الموازنات التقديرية للاستثمارات يستدعي تقسيم وتوزيع استثمارات وتمويلات المتعلقة بها خلال الفترة اللازمة لها بمختلف الطرق التالية:¹

أ. **حسب تاريخ الالتزام** : ان معرفة تاريخ الالتزام يعتبر ذو اهمية كبيرة ،كل التزام سيتحول بعد مدة قصيرة الى تسديد مالي، اذا يجب الاخذ بعين الاعتبار تواريخ الالتزام، بحيث انا طرف الملتزم لا يستطيع التخلي على التزامه بدفع القيم التي التزم بها، فكل تأخير فيه تنفيذ مرحلة من مراحل المشروع يؤدي الى التأخير في تواريخ الالتزام للمراحل الاخرى؛

ب. **حسب تواريخ التسديد** : تتوزع تواريخ التسديد على كل فترة المقدرة من انجاز المشروع وكذلك حسب الاتفاق المبرم بين المؤسسة وبين الطرف المكلف لانجاز المشروع، فتواريخ التسديد ذات اهمية كبرى، وعادة ما يكون الاختلاف بين التقديرات وبين قيمة الفواتير، عندها تتخذ المؤسسة قرارات كتقليص تكاليف الاستثمار وتأجيل مرحلة من مراحل، نظرا للمبالغ الهامة التي يجب تسديدها ونظرا لتأثيرها على خزينة المؤسسة.

¹ فركوس محمد، "الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير" - مرجع سبق ذكره ، ص ص 187-188

ت. حسب تاريخ الاستلام : تمكنا من معرفة متى يمكن ان تبدأ عمليات الانتاج او البيع ،وتقسم الى استلام مؤقت (غير نهائي) واستلام نهائي،والاستلام المؤقت يتم تسديد مبلغ هام عن قيمة المشروع اما الاستلام النهائي فيتم تسديد ما تبقى من القيمة الغير المسددة.

ثانيا: مراقبة الموازنات التقديرية للاستثمارات

هي متابعة جميع العمليات التي يتم بمقتضاها انجاز مراحل الاستثمار وتكوين الاصول الثابتة في المشروع الاستثماري ليتمكن من البدء في ممارسة الانشطة في الوقت المحدد، فالغرض من المراقبة او تقييم مراحل التنفيذ هو تحديد مدى انسجام اجراءات الانتاج الفعلية مع ما وضع لهذه الاجراءات من برمجة زمنية ومالية لتحديد مدى فعالية عمليات وإجراءات انجاز وتحديد العراقيل والمشاكل التي تعترضها ، ومواجهتها بالقرارات المناسبة من حيث الوقت والتكلفة ،وتتطلب عملية المراقبة تقسيم نشاطات هذا التنفيذ الي تقسيم وظيفي ليتم توزيع الاعمال وتحديد المسؤوليات والمتابعة والتنفيذ ،وتتم المراقبة على ثلاثة مستويات: ¹

أ- المراقبة على مستوى الالتزام : وهي التي تسمح بمتابعة وتطبيق البرامج المسطرة لتجنب من المواعيد المحددة فيه، وهذه المتابعة هامة جدا اذ ان مراقبة الالتزام تسمح في حالة وجود موارد قليلة من اتخاذ القرارات الخاصة بتمديد مدة البرنامج الى فترة اطول قصد التمكين من الوفاء بالالتزامات وهو ما يدعى الاستثمار المؤجل؛

ب- المراقبة على مستوى التسديد : وهي التي تسمح بمتابعة الفواتير السابقة للانجاز وعادة ما يسجل ارتفاع في قيمة هذه الفواتير ومن اسباب ذلك:

أ. ان الاستثمار يستلزم اعمالا غير مقرررة يجب اضافتها الى المشروع الاول؛

¹ فريد مقران، التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية، مرجع سبق ذكره، ص 74

ب. ان الاعمال المقررة في حد ذاتها تكون بتكاليف اكبر وتستغرق وقتا اطول للانجاز عكس

التقديرات الموضوعة؛

ت. ارتفاع الاسعار و الاجور.

و المراقبة تسمح اذن بمعرفة مدى تجاوز المؤسسة للتكاليف المحددة وقيمة التجاوز المقبول، كما تسمح

بتقييم فعالية اطراف المشروع المختلفة (مقاوم - مهندس ..) .

ت- المراقبة على مستوى الاستلام : ترتبط المراقبة بالبرنامج العام لنشاط المؤسسة وتطوره (اطلاق

عملية الانتاج، برنامج المبيعات) كثيرا ما لا تحترم التواريخ نتيجة لظروف مالية ، تجعل هناك تأخر

في بداية الاعمال وبذلك تتغير فترة الانجاز هذه الاعمال ، وتسمح المراقبة بمراجعة وتذكير جميع

الاطراف بالتجاوزات السابقة ومراقبة التأخير الحاصل حتى لا تتعدى الحدود المعقولة.

ثالثا : علاقة الموازنة التقديرية للاستثمار بقرار الاستثمار

يمكن تحديد العلاقة بين الموازنة التقديرية للاستثمار وقرار الاستثمار من خلال تحليل انحراف

الاستثمار إذ يقتضي ذلك تحديد نفقات الاستثمار. ويحسب بالعلاقة التالية:¹

$$\text{انحراف الاستثمار} = \text{الاستثمار التقديري} - \text{الاستثمار الفعلي}$$

أ. انحراف الاستثمار : $0 >$ أي أن الاستثمار التقديري أصغر من الاستثمار الفعلي مما يدل على أن

المؤسسة أساءت التقدير وتحملت تكاليف أكبر مما كانت تتوقع وبالتالي تنفيذها لقرار الاستثمار

لا ينصب في صالحها ، وبالتالي عليها ضبط تقديراتها بما يتماشى مع متطلبات الاستثمار من أجل

اتخاذ قرار استثماري سليم؛

¹ A. LARBI ,Analyse financière de l'entreprise et décisions à court terme , université D'Oran, institut des sciences économiques , 1984, p 325

- ب. انحراف الاستثمار: $0 <$ الاستثمار التقديري أكبر من الاستثمار الفعلي المؤسسة أساءت التقدير غير أن ذلك في صالحها نظرا لانخفاض تكاليف الاستثمار مقارنة بما تم تقديره وعليه يمكن القول أن من مصلحة المؤسسة تنفيذها لقرار الاستثمار؛
- ت. انحراف الاستثمار: $0 =$ الاستثمار التقديري يساوي الاستثمار الفعلي المؤسسة أحسنت التقدير وبالتالي في صالحها تنفيذها لقرار الاستثمار.

خلاصة الفصل:

يعد التخطيط المالي ركيزة أساسية لنجاح أي مؤسسة، فهو يُمكنها من توقع احتياجاتها المالية المستقبلية بدقة، وتحديد مصادر تمويلها، وتوجيهها بكفاءة لتمويل أنشطتها وأعمالها. يتميز التخطيط المالي الفعال بقدرته على تعظيم ثروة المؤسسة وتحقيق أهدافها المالية. يتطلب ذلك اتباع خطوات مدروسة تشمل دراسة شاملة للخطة المالية، وتقييمها من جميع النواحي، مع تحليل نقاط قوتها وضعفها، ومعالجة أي ثغرات قد تعيق نجاحها، وتُعد أدوات التخطيط المالي، المتمثلة في الموازنة التقديرية وتوزيع الأرباح، والتنبؤ المالي ضرورية لضمان فعالية هذه العملية في مختلف مجالات عمل المؤسسة، خاصة في مجالات المبيعات والتسيير والاستثمار. تشكل عملية اتخاذ القرارات المالية جوهر عمل المؤسسة وهدفها الأساسي وترتبط فعالية هذه العملية بشكل مباشر بتطور وازدهار المؤسسة.

تتضمن عملية اتخاذ القرارات المالية خطوات منهجية تشمل عدة مراحل و اساليب يتم من خلالها طرح الأفكار والمقترحات بشكل حر ومناقشة تلك الأفكار وتقييمها بدقة، بعد ذلك يتم تحليل نقاط القوة والضعف في تلك القرارات وهو كذلك اختيار أفضل البدائل المتاحة و إجراء التعديلات اللازمة على

الخيار الأمثل، ثم التوصل إلى القرار المالي النهائي. بفضل التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية السليمة، تمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المالية على المدى الطويل، وتعزيز استدامتها ونموها بشكل مستمر.



الفصل الثاني:

الجانب التطبيقي



تمهيد:

بعدما تطرقنا على الإطار النظري لمتغيرات الدراسة والتي تمثلت في التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية وكذا العلاقة التي تربط بينهما. سنتطرق في هذا الفصل إلى الدراسة الميدانية لواقع التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة سوناطراك، التي تعتبر من المؤسسات الرائدة في الاقتصاد الجزائري ، حيث يتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث على النحو التالي:

المبحث الاول : بطاقة تعريفية عن المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني:الموازنة التقديرية والتخطيط المالي داخل المؤسسة

المبحث الثالث : واقع التخطيط المالي ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات المالية داخل مؤسسة

سوناطراك بالاغواط

المبحث الاول: بطاقة تعريفية عن المؤسسة محل الدراسة

المطلب الاول : مدخل عام للمؤسسة سوناطراك بالاغواط

في هذا المبحث نحاول إعطاء صورة موجزة عن المؤسسة محل الدراسة ما هي مهامها، تنظيمها،... إلخ

أولاً: تقديم شركة سونا طراك

إن سوناطراك هي الشركة الجزائرية للبحث، و التنقيب (إستغلال)، و النقل بالأنابيب وتحويل، وتسويق المحروقات ومشتقاتها.¹

نشأت طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 63/491 المؤرخ في 1963/12/31 ثم عدلت بقرار رقم 66/296 المؤرخ في 1966/02/22 حيث وضع لها القانون الأساسي بعد تأميم المحروقات 1971/02/24، ونظرا للتطور الإقتصادي و التكنولوجي تم إعادة هيكلتها سنة 1981 وذلك بإنشاء 17 مؤسسة منبثقة عنها وتتكفل بوظائف تكميلية للوظيفة الأصلية حيث وزعت إلى 04 مؤسسات صناعية، 03 مؤسسات إنجاز، 10 مؤسسات مكلفة بالخدمات. أما من حيث توزيعها جغرافيا عبر التراب الوطني فهي حسب النسب التالية: 53 % في الجنوب ، 21% في الوسط، 19% في الغرب، 7% في الشرق.

وفي سنة 1992 تمت المصادقة على إنشاء المجمع البترولي و الذي يقضي بتبادل الخبرات مع المؤسسات الأجنبية في إطار الشراكة الأورومتوسطية في مجال المحروقات، وبالتالي الإستفادة من الخبرات الأجنبية في مجال البحوث و التنقيب،و التي تساعد على تطوير المعارف في مجال عمل هذه الشركة الإقتصادية.

¹ [www.sonatrach-dz.com/presentation/sonatrach en bref](http://www.sonatrach-dz.com/presentation/sonatrach%20en%20bref). Consulter le 08/05/2024 à 10:20

تعمل سوناطراك على تسويق ونقل أربع منتجات أساسية هي :

Pétrole Brut, Condensat, Gaz naturel, GPL(Gaz de Pétrole liquéfié)

تعتبر سوناطراك من المؤسسات الرائدة على المستوى الإفريقي و العربي و العالمي في هذا المجال (أي إنتاج المحروقات ومشتقاتها وتسويقها)، إذ تحتل المرتبة الأولى على المستوى الإفريقي، والمرتبة 12 عالميا، وثاني مصدر لـ GPL & GNL، وثالث مصدر للغاز الطبيعي. تساهم سوناطراك بحصة الأسد في الدخل الوطني الخام ، كما تشغل سوناطراك حوالي 120.000 شخص

ثانيا: مهام شركة سوناطراك

طبقا للمرسوم التنفيذي رقم 66/292 المؤرخ في 1966/12/22 فإن سوناطراك تضطلع بالمهام

التالية:¹

- التنقيب عن المحروقات و البحث عنها واستغلالها؛
- تطوير شبكة نقل المحروقات وتخزينها وشحنها و استغلال هذه الشبكات وتسييرها؛
- تميع الغاز الطبيعي ومعالجته وتقويم المحروقات الغازية؛
- تحويل المحروقات وتكريرها؛
- تسويق المحروقات؛
- إنهاء مختلف أعمال الشراكة في الجزائر و الخارج مع الشركات الجزائرية و الأجنبية؛ واكتساب،
- حقيبة الأسهم؛
- التمويل الوطني بالمحروقات على الأمدين المتوسط و الطويل؛

¹ www.sonatrach-dz.com/presentation/sonatrach en bref. Consulter le 08/05/2024 à 9:25

- دراسة كل الأشكال و المصادر الأخرى للطاقة و ترقيتها و تقويمها؛
- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بصناعة المحروقات، وكل عمل يمكن أن تترتب منه فائدة لسوناطراك.

ثالثا: مكانة سوناطراك

سوناطراك برقم أعمال يقدر 36.708 مليار دولار أمريكي في 2010 تحتل المراتب التالية:¹

- المرتبة الأولى في إفريقيا و حوض بحر الأبيض المتوسط؛
- المرتبة 12 في العالم من اصل 100 افضل شركة نفطية؛
- المرتبة 13 في العالم شركات العالم لبتر وكيموايات السائلة؛
- المرتبة السادسة في الشركات العالمية للغاز الطبيعي (احتياط و إنتاج)؛
- المرتبة 25 من الشركة بترولية في المخطط الإنتاجي؛
- المرتبة الخامسة عالميا في تصدير الغاز الطبيعي؛
- المرتبة الرابعة عالميا في تصدير الغاز المسال الطبيعي (GN2)؛
- المرتبة الثالثة عالميا في تصدير الغاز النفطي الطبيعي (GPL).

رابعا: من أهم مشاريع سوناطراك خارج الجزائر ما يلي

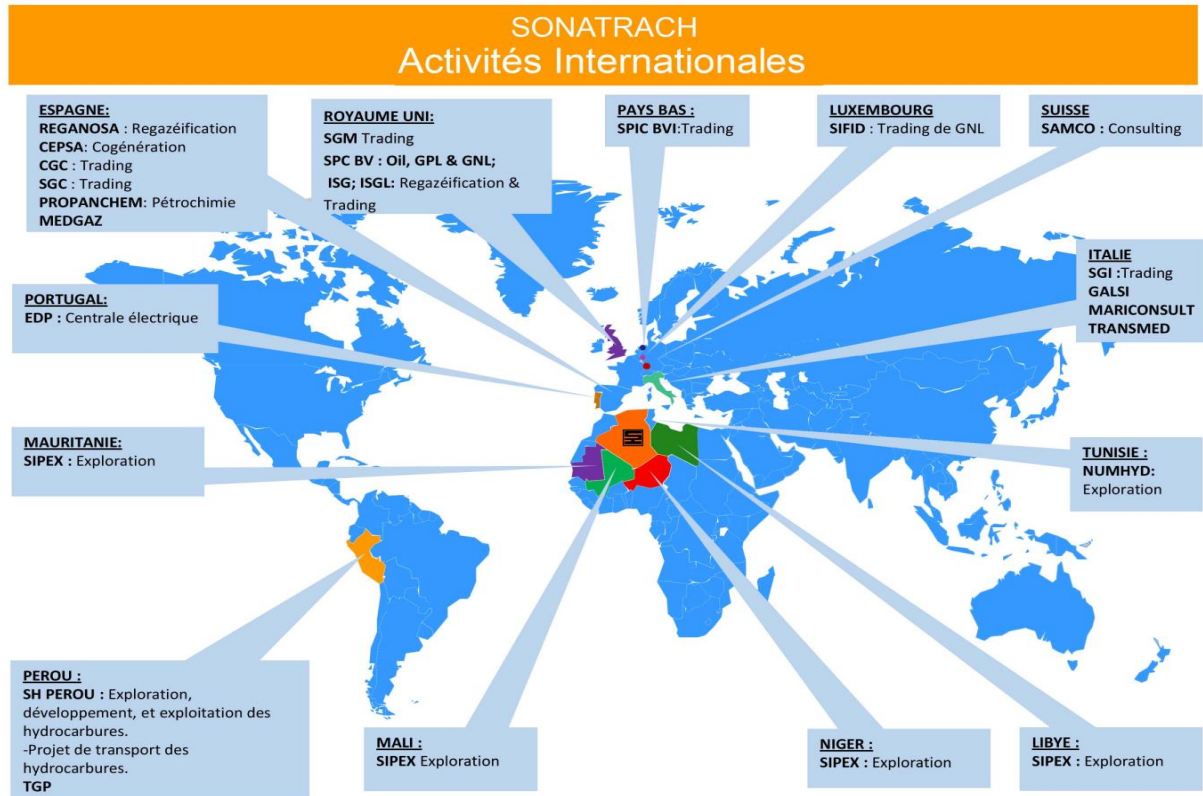
وتتمثل اهم المشاريع في سوناطراك خارج الجزائر في : ²

- في إفريقيا : مصر و ليبيا و النيجر و تونس و مالي؛
- أمريكا اللاتينية: الولايات المتحدة و البيرو؛
- أوروبا: فرنسا و بريطانيا و البرتغال و ايطاليا و اسبانيا؛

¹ [www.sonatrach-dz.com/presentation/sonatrach en bref](http://www.sonatrach-dz.com/presentation/sonatrach%20en%20bref). Consulter le 08/05/2024 à 10:25.

² [www.sonatrach-dz.com/presentation/sonatrach en bref](http://www.sonatrach-dz.com/presentation/sonatrach%20en%20bref). Consulter le 08/05/2024 à 1:30

- شرعت سوناطراك في مشروع استثماري في الخارج بالبيرة بمشروع كاسيا، و فازت برخصة استغلال في حقول غدامس بليبيا في منافسة دولية دخلتها الشركة الجزائرية لأول مرة بمفردها؛
- كما لها عدة مشاريع في دول الجوار كموريتانيا و مشروع نومهيدي بتونس، كما تقوم فروع لها بالعمل في سلطنة عمان.



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

خامسا: التنظيم العام لسوناطراك

تتبع سوناطراك في تنظيمها العام التقسيم الوظيفي، حيث تقسم هيكلها إلى أربعة أجزاء حسب وظائفها

الأساسية :¹

- الأنشطة الأمامية (AMT) : وهي التي تهتم بأنشطة البحث و التنقيب عن البترول؛
- أنشطة النقل بالأنابيب (TRC) : Transport par canalisation : وهي التي يقع على عاتقها نقل منتجات الشركة عبر الأنابيب وصيانة هذه القنوات. وهي التي تتبثق منها مديرية الصيانة بالأغواط DML؛

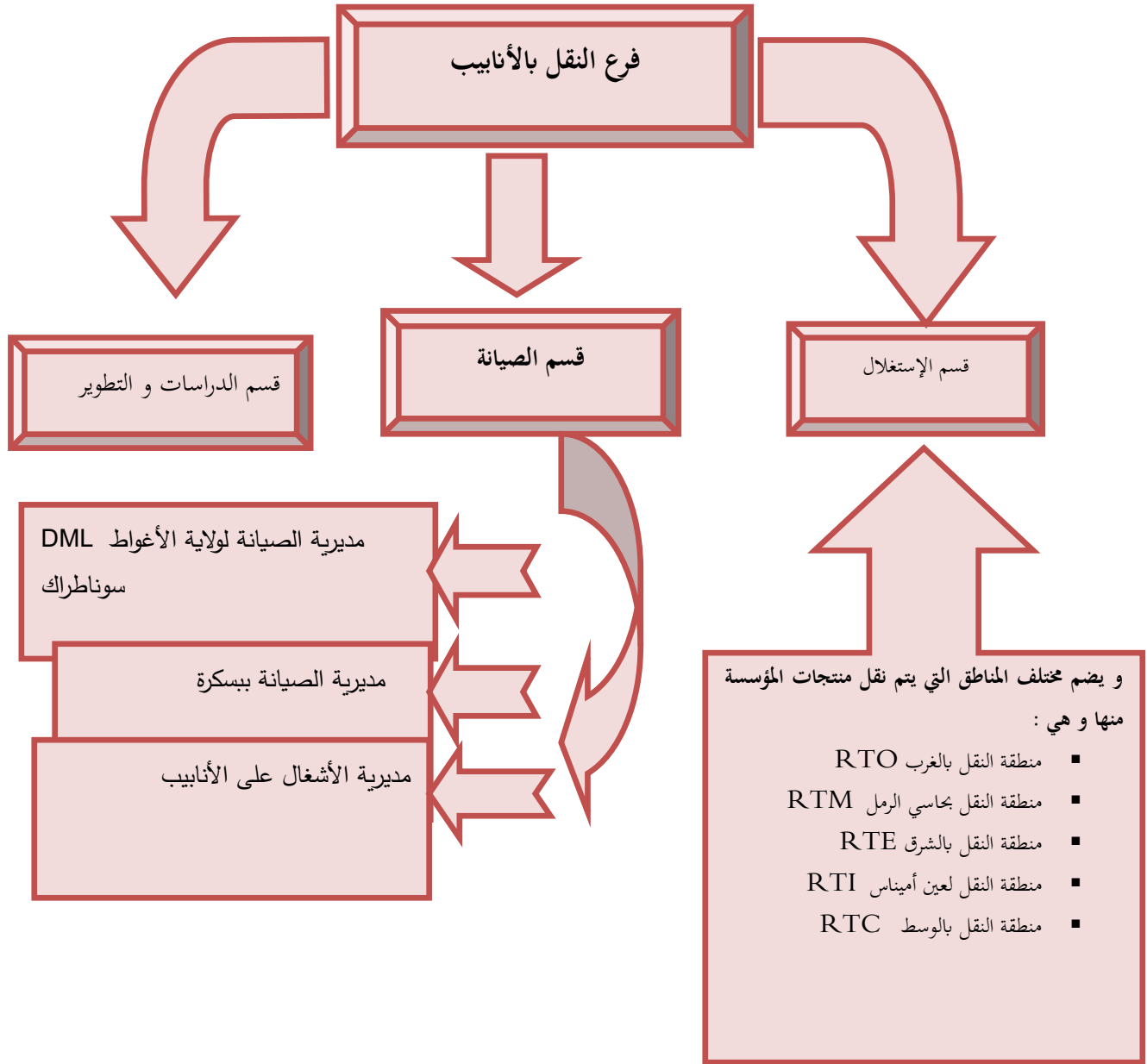
- الأنشطة الخلفية (AVL) : Aval : يقع على عاتقها أنشطة التوزيع و تحضير المنتج؛
- أنشطة التسويق (Com) : Commercialisation : تهتم بتسويق منتجات الشركة.

و لذلك ارتأينا أن يشمل هذا المبحث لمحة تاريخية عن المؤسسة الأم سوناطراك كمطلب و من ثم التطرق إلى الإطار التنظيمي لمديرية الصيانة بالأغواط التابعة لسوناطراك و منه إلى المصلحة محل الدراسة مصلحة المالية والشؤون القانونية بالمديرية (DML).

1 بلقاسم سرايري، دور و مكانة قطاع المحروقات في ضوء الواقع الاقتصادي الدولي الجديد في افق الانضمام الى المنظمة العالمية للتجارة، مذكرة ماجستير، 2007، ص 152.

2 شراف براهمي، فعالية النظام الامن الصناعي للوقاية من الحوادث المهنية، مذكرة ماجستير، 2004، ص 127

الشكل رقم (05): الخريطة التنظيمية لشركة سوناطراك



المصدر: من إعداد الطالبة بناء على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

المطلب الثاني : مديرية الصيانة بالأغواط

وفي هذا المطلب نحاول إعطاء لمحة تاريخية عن مديرية الصيانة بالأغواط

أولا:لمحة تاريخية عن مؤسسة سوناطراك الاغواط(DML)

كانت مجرد قاعدة للصيانة منذ 1963 و تم تطويرها سنة 1981 إلى قسم الصيانة بولاية الاغواط و الذي كان تابعا للمديرية الجهوية الغربية بوهران، و قد كان قسم الصيانة يدير من طرف العمال الجزائريين الذين اكتسبوا خبرة من الأجانب و كان هذا القسم يقوم بتنفيذ أوامر و إجراءات و قوانين المديرية الجهوية بوهران، التي تخصص له ميزانية.

و في سنة 1989 أسندت لها مهمة مديرية الصيانة و أصبحت مستقلة وتسير من طرف عمالها بحيث قسمت إلى مصالح و أقسام، و تقع مديرية الصيانة بالمنطقة الحضرية لحي الصادقية في الجهة الجنوبية لولاية الاغواط.¹

ثانيا:مهام المديرية

والمتمثلة عبر الاتي:²

أ. المساعد التقنية للوحدات الأخرى في إطار الخدمات المتبادلة لإحداث التكامل فيها بينها؛

ب. إنشاء وإصلاح محطات الضخ والضغط؛

ت. التدخل الميداني لإصلاح الأعطال؛

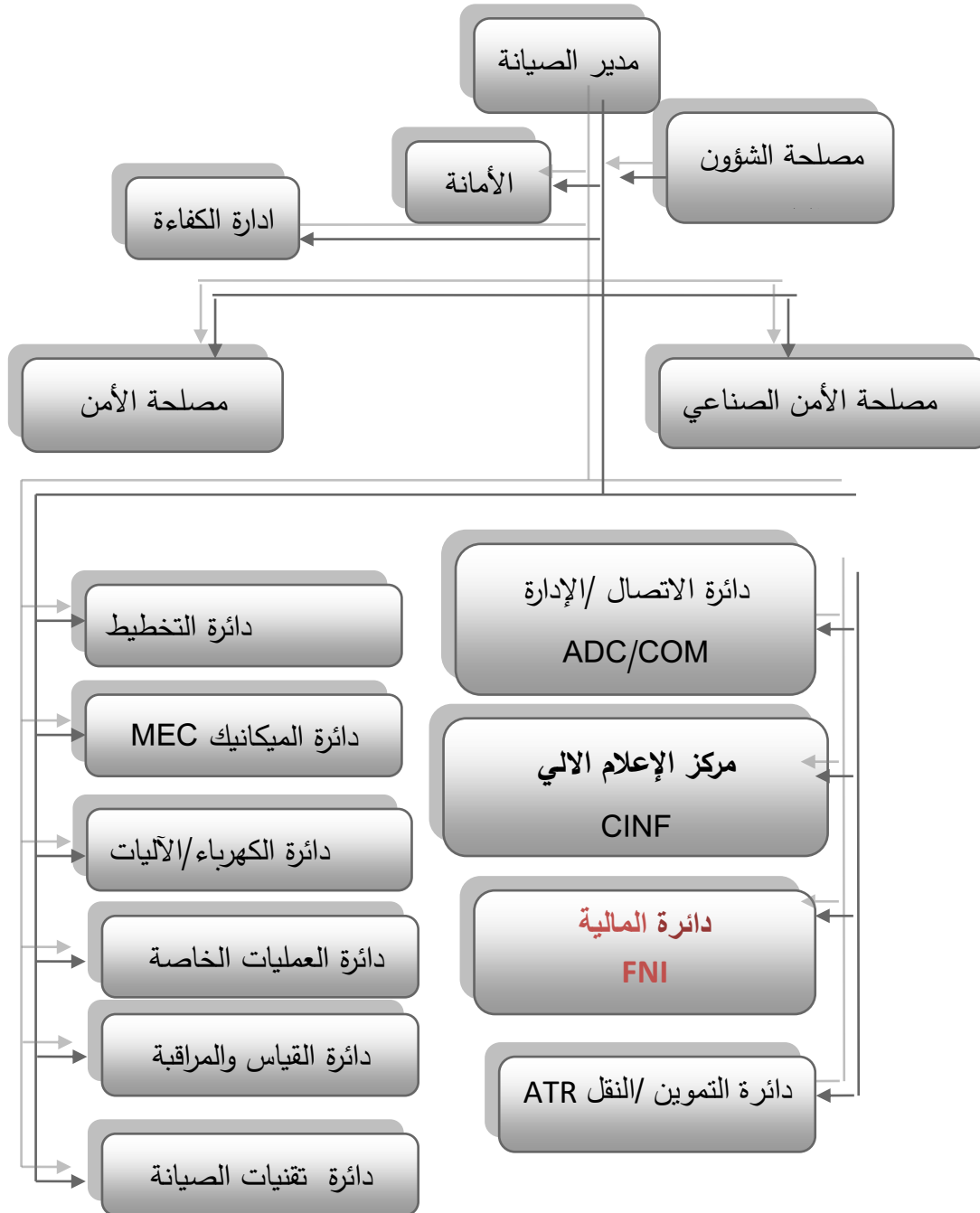
ث. الصيانة الدورية والوقائية و الاستعجالية للعتاد والأجهزة؛

¹ www.sonatrach-dz.com/presentation/sonatrach en bref. Consulter le 08/05/2024 à 13:30

² www.sonatrach-dz.com/presentation/sonatrach en bref. Consulter le 08/05/2024 à 13:30

- ج. تصليح قطع الغيار الآلات التجهيزات؛
- ح. المساعدة التقنية في الإنجاز والتطوير؛
- خ. تسيير شبكة الغاز الجديدة؛
- د. نقل منتجات الغاز والبتروول وصيانة القنوات؛
- ذ. تطوير وتنفيذ المشاريع الخاصة بالصيانة للعتاد على أكمل وجه؛
- ر. وضع السياسات العامة على جميع الوحدات؛
- ز. متابعة عملة الحفاظ على الآلات وزيادة الإنتاج وتوسيع شبكة الأنابيب.

الشكل رقم (6) يمثل الخريطة التنظيمية لمديرية الصيانة (DML)



المصدر : مصلحة التوثيق، - مديرية الصيانة الأغواط

ثالثا: الأقسام الإدارية لمديرية الصيانة بالأغواط DML:

إن مزاوله أي نشاط على أكمل وجه داخل أي مؤسسة يتطلب وجود إدارة جيدة تسخر إمكانيات اللازمة من أجل تحقيق الأهداف المسطرة لها ، ومن أجل الاستغلال الأمثل لكل الطاقات الموجودة ، فإن مديرية الصيانة تتكون من حيث أقسامها الإدارية إلى ما يلي :¹

1- تعريف بدائرة المالية والشؤون القانونية: وهي دائرة التي تهتم بتسيير الأمور المالية والقانونية وفقاً للمديرية وذلك عبر مصالحها وفروعها المتعددة وتهتم بالتسيير المالي و المحاسبي ،وكما تقوم بضبط الميزانية السنوية وكما تقوم بتسديد المستحقات المالية للمديرية ، اضافة الى تحصيل مستحقاتها من الغير تلتزم بالنظام المحاسبي حسب نص القانون الجزائري الخاص بالمحروقات ، اضافة الى المتابعة القانونية للإجراءات والعقود والمناقصات وتحديد أجور العمال وغيرها من المهام حسب القانون الداخلي للمؤسسة .

2- مصالح الدوائر الإدارية

أ. دائرة المالية و المنازعات

المهمة الأساسية لهذه الدائرة هي المتابعة والإشراف على مختلف التدفقات المالية و المحاسبية داخل المديرية،وكذا متابعة مختلف الإجراءات المتعلقة بالمنازعات مع الأطراف الخارجية . وتتكون هذه الدائرة من ثلاث مصالح هي على التوالي:

1. مصلحة المنازعات : توكل لهذه المصلحة المتابعة القانونية و مختلف الإجراءات المتعلقة

بالتعاملات في جانبها القانوني مثل:

- الإشراف على المناقصات و فتح العروض.

¹ [www.sonatrach-dz.com/presentation/sonatrach en bref](http://www.sonatrach-dz.com/presentation/sonatrach%20en%20bref). Consulter le 08/05/2024 à 12:12

• تسيير الأمور القانونية و المتنازع عليها مع الغير خارج محيط الشركة... إلخ

2. مصلحة الميزانية: تقوم بهذه المصلحة بالوظيفتين التاليتين:

• إعداد التنبؤات المتعلقة بالميزانيات .

• القيام بأعمال المحاسبة التحليلية و تحليل التكاليف والأعباء .

3. مصلحة المحاسبة العامة :

تتكون هذه المصلحة من الأقسام التالية :¹

• قسم الإستثمار: يقوم هذا القسم بالإشراف ومتابعة مختلف التحركات الحاصلة في التثبيات

(صنف 02) من إقتناء، تنازل، تلف... إلخ حيث بكل هذه الأعمال وفق القيود المحاسبية

المتعارف عليها، كما توكل لهذا القسم كذلك تقدير و حساب مختلف الإهلاكات و تقيدها.

• قسم المخزونات: يقوم هذا القسم بالمتابعة اليومية لحركات المخزون وتقيدها وفق القيود المحاسبية،

وذلك بناء على المراسلات التي تأتي من مصلحة التموين حول وضعية المخزون.

• قسم الخزينة: يقوم هذا القسم بمتابعة إجراءات الدفع و السداد سواء كانت متعلقة بالموردين أو

العمال.

• قسم التموين: يهتم هذا القسم بكل إجراءات الإدارية المتعلقة بالتحضير لعمليات الدفع، أي تقدير

مبلغ الدفع و فتراته.

• قسم الفوترة: يهتم القسم بإعداد وتحضير مختلف الفواتير سواء لمتعاملين مع المديرية (زبائن) أو

إعدادها لمختلف المصالح التي يتعامل معها.

• قسم العمليات المختلفة: يوكل إلى هذا القسم مختلف العمليات الإدارية و التي لا تقوم بها الأقسام

الأخرى كمحاسبة الأجور، الإشراف على عمليات التنازل، والتبادل بين وحدات سوناطراك.

¹ [www.sonatrach-dz.com/presentation/sonatrach en bref](http://www.sonatrach-dz.com/presentation/sonatrach%20en%20bref). Consulter le 08/05/2024 à 13:30

ب. مصلحة الشؤون القانونية

تهتم بالمتابعة القانونية الخاصة بعمل الشركة ، بالإضافة الى وضع الشروط الخاصة بالمناقصة والمتابعة القانونية للعملاء والموردين وعمال الشركة والمتابعة القضائية للمخالفين.

ت. **مصلحة الموازنة:** تهتم الموازنة التقديرية للسنوات القادمة بناءً على الطلبات والدوائر الأخرى، ودراسة الاحتياجات المالية وتلبيتها و كما تقوم بإعداد وضبط الميزانيات الأخرى.

ث. مهام مصلحة الموازنة

والتي تتمثل في:¹

- تسيير الموازنات ومراقبة التسيير؛
 - تجميع الموازنات المختلفة (موازنة الإنتاج، موازنة الشراء ... الخ) للفترة المقبلة؛
 - السهر على تطبيق التوجيهات والأوامر لتحقيق أهداف المؤسسة الاستراتيجية؛
 - مراقبة إنفاق الموازنات ومحاولة تبرير الفروقات؛
 - المتابعة الشهرية لكل الأحداث الجارية ومقارنتها مع الموازنة الشهرية المقررة وترسل شهرياً الى المديرية العامة؛
 - المصادقة على طلبات الشراء لأنها من متطلبات الميزانية ؛
 - اعلام مختلف الفاعلين في المؤسسة بالمعلومات الضرورية في الوقت المناسب.
- وفي دراستنا تطرقنا الى الدائرة المالية مصلحة الموازنات التقديرية حيث هذه الاخيرة الى المصالح

التالية:

¹ [www.sonatrach-dz.com/presentation/sonatrach en bref](http://www.sonatrach-dz.com/presentation/sonatrach%20en%20bref). Consulter le 08/05/2024 à 15:20

الشكل (07): مخطط دائرة المالية



المبحث الثاني: أنواع الموازنات التقديرية بالمديرية

ان مؤسسة سوناطراك تعتمد على بطاقة الفنية وتسمى بالموازنات من الاسفل الى الاعلى لان الادارة التنفيذية هي تتولى مسؤولية اعداد التقديرات، ثم تقوم بالتنسيق بين التقديرات ومن بعد ترسل الى الادارة العليا. ونتيجة ذلك فان اهداف المؤسسة يمكن تحقيقها نظرا للدور النشط فالادارة الدنيا في اعداد التقديرات.

المطلب الاول: تخطيط الاعمال المنجزة بالمديرية

وتتمثل الموازنات التقديرية بالمديرية في تخطيط الاعمال المنجزة والمتمثلة في جدول

رقم 01

جدول رقم (01) تخطيط الاعمال بالاغواط

تخطيط الاعمال المنجزة PLANNING DE LA MATURATION indique les date

المراقبة	ODS	توقيع العقد	Visa CMC	COP F	انتهاء الأعمال CEOT	تقديرات	انشاء تكلفة الاجمالية (بداية مشروع جديد)	Visa CMC	انتهاء الأعمال DAO	العقود
	Janv-24	-	-	-	-	déc-23	nov-23	-	Sept-23	

يمثل جدول رقم (1.1) من الملحق رقم (01) تواريخ بداية ونهاية كل مشاريع الاستثمار مع تاريخ امضاء العقد ففي 07/23/انتهاء مشروع استثمار، وفي بداية 11/23 بداية مشروع من جديد، وكما هو موضح في الورقة الفنية للمشروع من الملحق رقم (2) بداية مشروع جديد من شهر الاول جانفي 2024 وينتهي في مارس يعني مدة العقد هنا 3 اشهر و تبدأ بداية مشروع اخر .

المطلب الثاني: القيمة العينية والظرف المالي

ان القيمة العينية مهمة لانها تعكس القدة الانتاجية والمالية للمؤسسة وتساعد على تقييم الاداء الاقتصادي لها، والظرف المالي فيشير للوضع المالي الحالي للمؤسسة ويقوم بتحليل الغلاف المالي لها من خلال البيانات الموجودة فالمؤسسة والمتمثلة في جدول رقم 02

جدول رقم (02) القيمة العينية والظرف المالي

القيمة العينية (Physique valorisé)

	Janv ier	Févr ier	Mars	avril	mai	juin	juille t	aout	septe mbre	Octo bre	Nove mbre	déce mbre	total
الوحدة	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV
دراسة وتخطيط ورشة العمليات الخاصة				4000 0									4000 0

الظرف المالي (Enveloppe Financière)

	Janv ier	Févr ier	Mars	avril	mai	juin	juillet	aout	sept em bre	Octo bre	Nove mbre	déce mbre	total
الوحدة	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV	kdA Dt DEV
دراسة وتخطيط ورشة العمليات الخاصة					4000 0								4000 0

جدول رقم 02 القيمة العينية والظرف المالي بأن طبيعة الاستثمار لدراسة وتخطيط ورشة

العمليات، بحيث قدرت التكلفة الاجمالية ب KDA4000 وذلك على امتداد 12 شهر (سنة)

نلاحظ أنه لا يتم التسديد مالياً إلا بعد التأكد من صحة النشاط (عيني) ويكون التسديد دائماً في الشهر

الموالي. نلاحظ بداية الاستثمار في شهر جانفي إلا أن التسديد يكون ابتداءً من شهر ماي، انظر

للملحق 2

المطلب الثالث: الموازنة التفصيلية لأعمال التوريد

وهذه الموازنة تمثل في تحليل جميع الجوانب المالية من شراء المواد الأولية الى تسليم المنتجات النهائية

، وتعتبر هذه الموازنة اداة اساسية للتخطيط والرقابة المالية والمتمثل في الجدول رقم 03

جدول رقم (03) الموازنة التفصيلية لأعمال التوريد

التصنيفات	2023			2024			2025			2026			2027			2028			TOTAL		
	Montant			Montant			Montant			Montant			Montant			Montant					
	Qte	Kda	DEV	Qte	Kda	DEV	Qte	Kda	DEV	Qte	Kda	DEV	Qte	Kda	DEV	Qte	Kda	DEV	Qte	Kda	DEV
الحصول على مجموعتين (02) من مجموعات قضبان الرفع للدورات التوربينية GEFame 03					4000	0														4000	0
total					4000	0														4000	0

الموازنة التفصيلية لأعمال التوريد هذا الجدول يمثل كل من عملية اعمال الاستثمار والاستغلال التي

قامت بها المديرية، وعادة ما تكون كل خانة تحتوي على سنة واحدة فقط، وبعد اعداد كل الموازنات

التقديرية الخاصة بكل أنشطة المديرية على المستوى الطويل و القصير يكون بإمكان المؤسسة اعداد

إعداد الميزانية التفصيلية. هو جدول تفصيلي لكل مشاريع التي قامت بها المديرية السابقة والجديدة

والجارية، حيث تحتوي على كل من مدة الاستثمار كل سنة يكون فيها الكمية والسعر، والسعر يكون اما بالتعامل العملة الجزائرية KDA او الاجنبية DEV ونجد ان مشروع ادرج بقيمته الاجمالية DEV4000، انظر للملحق 3

المطلب الرابع: جدول النفقات

هو اداة مهمة للادارة الميزانية للمديرية صيانة بالاغواط، يساعد في تتبع النفقات الشهرية والسنوية ويوفر نظرة عامة واضحة على الاموال التي يتم انفاقها والمتمثل في الجدول رقم 04

جدول النفقات رقم (04)

تكلفة COUT المشروع

1- القيمة الفيزيائية (Physique valorisé)

السنوات	التكلفة الاجمالية		التراكمي في نهاية 2022		التراكمي لسنة 2023		2024		2025		2026		2027		2028	
الوحدة	KDA	dt Dev	KDA	dt Dev	KD A	dt Dev	K D A	Dt de v	K D A	Dt de v	KD A	Dt de v	KD A	Dt de v	KDA	Dt dev
اللوازم	4000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
معدل الضرائب	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
المخرجات	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
المجموع	4000	0	0	0	0	4000	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

2- الظرف المالي (Enveloppe Financière)

	التكلفة الاجمالية		التراكمية ي نهاية 2022		2023 التراكمي لسنة		2024		2025		2026		2027		2028	
الوحدة	KDA	dt De v	KD A	dt Dev	KD A	dt De v	KDA	Dt dev	KD A	Dt de v	KD A	Dt dev	KDA	Dt dev	KDA	Dt dev
السنوات	4000	0	0	0	0	0	4000	0	0	0	0	0	0	0	0	0

يمثل الجدول السابق التكلفة الاجمالية التي تكون اما KDA أو DEV أو كلاهما، و يحتوي هذا الجدول

على جميع عمليات المشروع نلاحظ أن المدخلات لهذه العملية بلغت KDA 4000، لذلك نجد ان في

جدول الظرف المالي أو الغلاف المالي يحتوي على 4000 ويمكن النظر الملحق 4

المبحث الثالث : واقع التخطيط المالي ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات المالية داخل مؤسسة سوناطراك بالأغواط

إن الموازنات التقديرية هي مرحلة من مراحل اتخاذ القرار الاستثماري وقرار التمويل وقرار توزيع الأرباح و إن اعدادها وتنفيذها لابد من أن يكون جزء من التخطيط في حد ذاته ، لأن التخطيط لا ينتهي بوضع الخطط ، لا بد من وجود مراقبة للإنجاز .

و تهتم كذلك بتخطيط أنشطة العمليات المستقبلية وكيفية تمويلها والرقابة على تنفيذها طبقا للموازنة الموضوعة سابقاً، حيث تمثل المبالغ التي تنفقها لغرض المنفعة المستقبلية، عادة ما تكون طويلة الأجل يتم تقسيمها الى موازنات سنوية وذلك لغرض متابعة التنفيذ وسهولة الرقابة عليها، وكذلك تقوم بمتابعة ومراقبة الانجاز العيني لها ، والتقارير السنوية وتحليل الانحرافات و الفروقات لها.

1- متابعة ومراقبة الإنجاز العيني

تهدف المتابعة الفنية للمشروع على الحصول على عمل ممتاز من الناحية الفنية ومراقبة مدى تقدم تنفيذ الأشغال طبقا للجدول الزمني المحدد من قبل المديرية، مع معاينة مراقبة المشاكل التي تحصل أثناء سير الأشغال أوالتي قد تحدث في المستقبل وذلك لمعالجتها في وقتها.

2- التقرير السنوي وتحليل الانحرافات و الفروقات

إن التقارير الدورية التي تقوم بها المديرية (DML) والتي تمس مختلف نشاطاتها يسهل لها عملية اتخاذ القرار المناسب و اللازم ، وهذا يكون في تصحيح الانحرافات ومساعدتها في رسم سياستها في المستقبل لذلك نجد أن المديرية عندما تقوم بإعداد التقرير فإنها تحقق مبدأ التخطيط و الرقابة، فهي توفر الدقة العالية الى جانب الوضوح، وكما يمكنها الاعتماد على التقارير في اتخاذ القرار والتعلم.

المطلب الاول : موازنة الاستثمارات ومدي مساهمته في اتخاذ قرار الاستثمار في المؤسسة

إن إعداد برنامج موازنة الاستثمار التي تقدم تقرير انجاز مفصل لسنوات 2022/2021 معد من طرف المديرية الصيانة الأغواط لسوناطراك الأم (لجائر) والمتمثلة في:

1- الانجازات المالية نهاية سنة 2022

(Récapitulatif des réalisations physique à fin Décembre)

الوحدة : KDA

تثبيات	الانجازات 2021	التقديرات التي في سنة 2022	الانجازات 2022	Taux de Réal 2022 / Notifié
المجهود الخاص بمديرية صيانة بالاغواط	49 954	178 744	84 115	47 %
المشتريات العامة	39 659	183 520	52 620	29 %
المجموع	89 613	362 264	136 735	38%

الهدف المسطر لمخطط الصيانة بالاغواط لسنة 2022 هو KDA 362264 موزعة على النحو التالي:

• KDA187744 للمجهود الخاص؛

• KDA 183520 للمشتريات العامة بنسبة 51% من اجمالي التنبؤات ،لمديرية الصيانة

(بالاغواط).

بلغت الانجازات حتى نهاية شهر ديسمبر KDA 136735 ،اي 38% من اجمالي التقديرات المسطرة و

المبلغ عنها وموزعة على نحو التالي:

- KDA84115، من المجهودات الخاصة؛
- KDA52620، 29% من المشتريات العامة .

1- الأعمال الاستثمارية للمديرية

أعمال استثمارية مدرجة في خطة 2022 (Affaires inscrites au plan)



يمثل هذا الشكل (08) تنفيذ الأعمال الاستثمارية للمديرية لسنة 2022

نلاحظ انه لسنة 2022 كانت هنا 11 من الاعمال الاستثمارية و تم الغاء صفقة واحدة و 6 اعمال

مكتملة لسنة 2022 و نلاحظ انه تم توقيع العقد على تنفيذ 4 اعمال جارية لسنة 2023

1- الانجازات المالية للإعمال الاستثمارية لسنة 2022

الاعمال	الموازنة المقدرة لسنة 2022	قيمة العقد	انجازات سنة 2021	انجازات المحققة سنة 2022	Taux de Réal 2022 / Notifié
تأهيل نظام ABB DCS لمحطة SBM	35000	34615		34615	100%
توريد معدات التشخيص للهندسة الكهربائية	22097	5405		5405	25%
توريد وتركيب نظام الصوت	4000	1622		1622	41%
تجديد شبكة الحماية للحرائق	62032	82032	11328	67852	109%
معدات المكتب	13415	11500		11500	100%
توريد معدات التلحيم ومعدات اخرى	1200			1299	108%
توريد ادوات الصيانة				22	الانجاز المالي المتبقي لسنة 2021
Total				122315	62%

بالنسبة لتحليل موازنة الاستثمار إن ترقية نظام ABB DCS لمحطة SBM اي ان المبلغ الموازنة المقدر لسنة KDA35000 والمحقق KDA 34615 ،حيث نلاحظ ان المبلغ المقدر هو المبلغ المحقق والانحراف(00) اي تحقيق نسبة 100%

بينما يتمثل العمل الثاني في شراء أجهزة القياس والتحكم في الهندسة الكهربائية نلاحظ أن المبلغ

المقدر لسنة KDA 22097 والمبلغ المحقق 5405 ، أي ان الانحراف(16692) ليس كبير ونسبة تحقيق الموازنة 25% اي ما يفسر لنا ان تحقيق لا بأس بها.

و اما في العمل الذي يمثل شراء وتركيب نظام الصوت إن المبلغ المقدر KDA4000 و المحقق KDA1622 ، اي انا الانحراف (2378) متوسط و بنسبة 41 % وهي نسبة متوسطة

و بالنسبة لتجديد شبكة الحماية للحرائق إن المبلغ المقدر KDA62032 و المحقق KDA67852 ،اي ان الانحراف(-5820) بمعنى الموازنة بلغت 109% ما يفسر لنا أن التقدير لم يكن جيد.

والمشتريات المشتركة في اثاث المكتب وغيرها قدرت KDA13415 والمبلغ المحقق KDA11500 و كما نلاحظ أن هناك تقارب بين المبالغ المقدرة والمحققة بنسبة 100 % ،أي لا توجد أي انحرافات

وبالنسبة للعمل الأخير والمتمثل في شراء حمامات الموجات فوق الصوتية المقدرة KDA1200 والمبلغ المحقق KDA1299 اي نلاحظ ان المبلغ المقدر فاق المحقق (99-) بنسبة 108% .

بالنظر للإطلاع على الملحق رقم(11).

1- موازنة الاستثمار الجانب المالي (ASPECT FINANCI)

2022 الموازنة المقدرة لسنة	198 744
الموازنة المحققة في نهاية ديسمبر	122 315
معدل تحقيق الموازنة	62%

إن فروقات الانحرافات بالنسبة للاستثمار فقد بلغت الموازنة التقديرية للاستثمار للمديرية للعام المالي لسنة 2022 والمقدر **KDA198744** والفعلي فقد حقق **KDA122315**، أي أن الانحراف المقدر (76429)

بالنسبة لانحراف الاستثمار لسنة 2022 سجلت مؤسسة سوناطراك لقسم الصيانة للمديرية بالاغواط انحراف موجبا على العموم قدره بنسبة 62% أي أن المؤسسة بالغت في تقديرها لحجم استثمارها، الأمر الذي يجعل المؤسسة أمام حالتين. الأولى تعكس سوء تقديرها لاحتياجاتها من أجل تنفيذ المشروع الاستثماري، أما الحالة ثانية فينصب في صالحها تنفيذها لهذا المشروع، كون الفارق كبير بين ما تم توقعه وما تم استخدامه فعليا الأمر الذي يؤدي انخفاض تكلفة المشروع، غير أن ذلك لا يجنب المؤسسة إعداد النظر في تقديراتها من أجل اتخاذ قرار استثماري سليم.

علما أن تخطيط هذه الاستثمارات كان بهدف تحقيق ما يلي:

- زيادة فعالية المؤسسة؛
- تمكين المؤسسة من رفع حصصها السوقية مستقبلا؛
- تحسين عمليات الانتاج و المردودية لوسائل النقل بالأنابيب والمعدات والالات والتفريغ...الخ.

ونلاحظ كذلك أن الجهة المسؤولة عن إعداد هذا البرنامج في دائرة المالية (مصلحة الميزانية) تعتمد بشكل واضح، على التوقع المبني للمؤسسة على تحليل الماضي واستقراء المستقبل و تلجأ إلى توظيف الأساليب والطرق العلمية التي يتطلبها التخطيط المالي، وذلك للاعتبارات التالية:

- هذا البرنامج يندرج ضمن إطار التخطيط التكتيكي لأن تأثيره متوسط وطويل المدى ومن المفروض أن يوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي ؛
- هذا البرنامج لا يعتبر البديل الأفضل من بين عدة بدائل استثمارية، لأن هذه البدائل أهملت، أي أن الاستثمارات التي يتضمنها هذا البرنامج تم اختيارها دون المفاضلة بينها وبين بدائل أخرى؛
- لم تخضع الظروف المحيطة بهذه الاستثمارات في بيئتها، لأي دراسة من أجل تحديد درجة التأكد أو عدم التأكد التي تميزها؛
- ان هذه الاستثمارات تخضع لعملية تقييم، بإتباع الطرق التقليدية مثل فترة الاسترداد، أو العائد المحاسبي،...الخ، أو الطرق الحديثة مثل صافي القيمة الحالية، أو مؤشر الربحية،...الخ. كما أن عملية إعداد هذا البرنامج لم تمتد إلى قياس النتائج المتوقعة لحجم النشاط بعد تنفيذ هذه الاستثمارات.

المطلب الثاني: موازنة الاستغلال ومدي مساهمته في اتخاذ قرار التمويل في المؤسسة

1- موازنة الاستغلال:

تعتبر موازنة الاستغلال أداة إدارية أساسية للتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية الاقتصادية الصحيحة، حيث تساعد في تحديد أولويات الإنفاق وتخصيص الموارد بشكل فعال لتحقيق أهداف المؤسسة وضمان استمراريته في النمو والتطوير ، و لضمان سيرورة النشاط قد تكون قصير الأجل(شهرية او سنوية)لتعلقه بحاجات الاستعمال البسيط للمؤسسة، حيث تمثل المبالغ احتياجات الشهر المقبل او سنة المقبلة وذلك لمزاولة نشاط المديرية. وتوجد عدة أنواع لموازنة الاستغلال والتي تتمثل في:

- موازنة المشتريات مستهلكة معرفة في وثيقة 60؛
- موازنة الخدمات الخارجية معرفة في وثيقة 61؛
- موازنة خدمات أخرى خارجية معرفة في وثيقة 62؛
- نفقات الموظفين معرفة في وثيقة 63؛
- الضرائب والمدفوعات الأخرى معرفة في وثيقة 64 ؛
- مصاريف مالية معرفة في وثيقة 65؛
- مصاريف تشغيلية أخرى معرفة في وثيقة 66 ؛
- عناصر غير عادية معرفة في وثيقة 67؛
- الاهتلاكات معرفة في وثيقة 68.

❖ **الخطة السنوية 2023-2027**

2- ميزانية الاستغلال (Budget d'exploitation):

جدول رقم (05) موازنة الاستغلال ل خطة سنوية 2023

2023		2022		2021			
التنبؤات		الاختتامية(التكملة)		المحققة			
Dt Devises	TOTAL	Dt Devises	TOTAL	Dt Devises	TOTAL	البيان	رقم الحساب
380991	620992	350273	516089	377729	665553	مشتريات مستهلكة	60
380991	620992	350273	516089	377729	600390	خارجية	
	0		0	0	65163	داخلية	
1281300	1558060	32000	214220	0	653472	خدمات خارجية	61
1281300	1558060	32000	214220	0	648352	خارجية	
	0		0		5120	داخلية	
228718	518528	4900	232159	0	147408	خدمات خارجية اخرى	62
228718	498447	4900	182699	0	138509	خارجية	
0	20081		49460		8899	داخلية	
	1108437		1066899		1036176	نفقات الموظفين	63
0	38872	0	38555	0	36230	ضرائب والمدفوعات الاخرى	64
0	0	0	0	0	38773	مصاريف تشغيلية	65
0	0	0	0	0	26403	مصاريف مالية	66
0	4245	0	4207	0	3993	عناصر غير عادية	67
	167841		163548		155266	الاهتلاكات	68
	0		0			استهلاك الذاتي	
1891009	4016975	387173	2235677	377729	2763274	التكلفة الاجمالية	

جدول رقم (06) موازنة الاستغلال للسنوات المستقبلية (مخطط التنبؤ)

تقديرات 2027		تقديرات 2026		تقديرات 2025		تقديرات 2024		البيان	رقم الحساب
Dt Devises	TOTAL	Dt Devises	TOTAL	Dt Devises	TOTAL	Dt Devises	TOTAL		
610992	686508	691752	813826	676357	741664	603890	662200	مشتريات مستهلكة	60
610992	686508	691752	813826	676357	741664	603890	662200	خارجية	
								داخلية	
1589344	1884920	1586428	1881462	1584970	1879733	1582054	1876274	خدمات خارجية	61
1589344	1884920	1586428	1881462	1584970	1879733	1582054	1876274	خارجية	
								داخلية	
235117	474710	234686	473839	234470	473404	234039	472593	خدمات خارجية اخرى	62
235117	474710	234686	473839	234470	473404	234039	472593	خارجية	
								داخلية	
0	1549096	0	1475330	0	1341209	0	1219281	نفقات الموظفين	63
0	14429	0	14322	0	14215	0	13217	الضرائب والمدفوعات الاخرى	64
0	0	0	0	0	0	0	0	مصاريف تشغيلية اخرى	65
0	0	0	0	0	0	0	0	مصاريف مالية	66
0	0	0	0	0	0	0	0	عناصر غير عادية	67
0	168400	0	168380	0	167600	0	166900	الاهتلاكات	68
2435454	4778304	2512866	4827159	2495797	4617824	2419983	4410405	التكلفة الاجمالية	

ملخص جدول رقم (06) موازنة الاستغلال ورسوم الاستغلال لسنة 2022

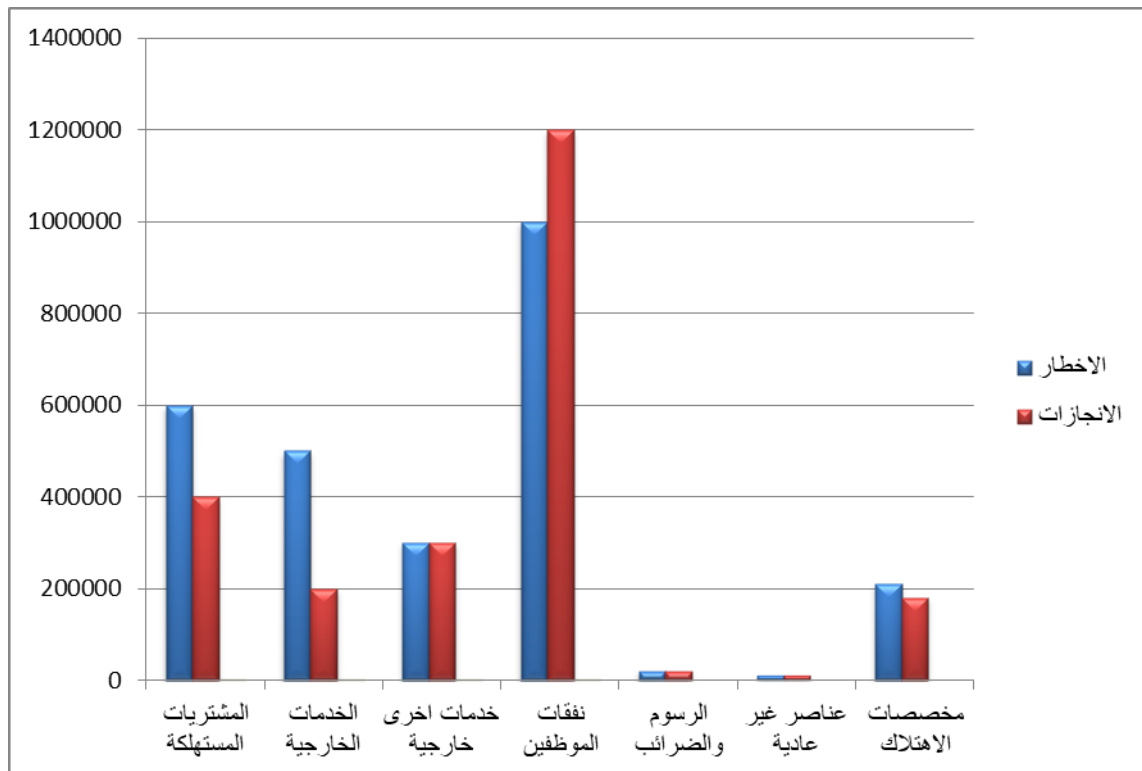
1- الاستغلال (Exploitation)

الموازنة التقديرية لسنة 2022	2392202
المحقق في نهاية سنة 2022	2098487
الميزانية المبلغ عنها /معدل الانجاز	88 %

2- تكاليف التشغيل (Charges D'exploitation)

DESIGNATION	المحقة 2021	الاخطار 2022	المحقة 2022	Tx Réal R22/Notifié	Tx Ev R22/R21
المشتريات المستهلكة	600,391	588,830	352,000	60%	-41%
الخدمات الخارجية	648,352	405,206	174,320	43%	-73%
خدمات اخرى خارجية	138,511	254,031	258,937	102%	87%
نفقات الموظفين	1,036,177	975,265	1,130,549	116%	9%
الرسوم والضرائب	36,231	12,967	9,985	77%	-72%
تكاليف التشغيل الاخرى	38,773	-	32,694	-	-16%
مصاريف مالية	26,404	-	21,781	-	-18%
عناصر غير عادية	3,994	2,530	327	13%	-92%
مخصصات الاهتلاك	155,266	149,999	117,894	79%	-24%
استهلاك الذاتي	-	-	-	-	-
TOTAL	2,684,099	2,388,828	2,098,487	88%	-21.82%

3- المنحى البياني لتكاليف التشغيل:



وتبلغ مصاريف تشغيل صيانة الاغواط لسنة 2022 مبلغ KDA2098487، أي بتطور سلبي نسبة 21.05% مقارنة بسنة 2021 و انخفاض بنسبة 12% مقارنة مع اخطارات الميزانية .

ويسلط التحليل حسب تكاليف الاستغلال (التشغيل) الضوء على الاختلافات التالية:

1- تكاليف الاستغلال:

وتبلغ الانجازات في نهاية ديسمبر 2022 بنسبة 88% مقارنة بالموازنة المبلغ عنها، ويتم التفصيل عنها بشكل رئيسي:

• المشتريات المستهلكة (الحساب 60):

وفي سنة 2022، بلغ استهلاك KDA352000، أي بنسبة 60% مقارنة بالموازنة المبلغ عنها اي بفارق

سلبي بمبلغ KDA248391

• الخدمات الخارجية (الحساب 61):

و سجل هذا القسم للسنة المالية 2022 انحرافاً سلبياً بمبلغ **KDA 230,886** ، أي بنسبة 57% مقارنة بالإخطار، وذلك بسبب عدم أداء بعض الخدمات المخططة مثل: إصلاح مكونات صيانة معدات GE المثبتة في مواقع TRC وغيرها ، وانخفاض بنسبة 73% مقارنة بعام 2021، أي بمبلغ 474.032 ألف دينار، وهو ما يفسر بشكل أساسي بمحاسبة المراجعتين العامتين التاليتين في القسم: الخدمات الخارجية الأخرى

• الخدمات الخارجية الأخرى:

و زيادة بنسبة 87% مقارنة بعام 2021، أي بمبلغ **KDA 120.426**، ترجع بشكل رئيسي إلى الحالات المبلغ عنها للسنة المالية 2021 والمتجددة للسنة المالية 2022، مثل: تم إخطار التدريب المحدد مع JAP أو SMA للسنة المالية 2021، وتم تمديده إلى السنة المالية 2022 وتم تنفيذه بمبلغ 19,905 ألف دالتون (في أعقاب أحداث جائحة كوفيد-19؛ خدمات نقل الموظفين (ملف غير مطابق)، أعلن الرئيس التنفيذي للشركة عدم نجاحه في عام 2021، وتم تجديده وتنفيذه في عام 2022

• نفقات الموظفين (حساب 63):

سجل هذا الباب للسنة المالية 2022 انحرافاً موجباً قدره 155,284 ألف دينار مقارنة بالموازنة المبلغ عنها، أي بنسبة 16%، وهو ما يفسر من جهة: تنظيم وإعادة تنظيم ملفات.

• الضرائب والرسوم (الحساب 64):

سجل هذا القسم للسنة المالية 2022 فرقا سلبياً بمبلغ **KDA 2,982** أي بنسبة 23% مقارنة بالإخطار، وهو ما يفسر أساساً عدم الاعتراف بضريبة التوطين البنكي على الخدمات المدفوعة للبنك

و بإنخفاض قدره KDA26,246 أي بنسبة 72% مقارنة بإنجاز السنة المالية 2021، وذلك بسبب المحاسبة سنة 2021 ضريبة التوطين البنكي على تقديم الخدمات المدفوعة للمديرية العامة للموائئ لصالح الشريك الأجنبي.

• **المصاريف التشغيلية الأخرى (الحساب 65):**

سجل هذا الباب للسنة المالية 2022 مبلغا وقدره 32,694 ألف دينار موزعة على النحو التالي: غرامات وعقوبات تخصيص استثنائي للاستهلاك

• **المصاريف التشغيلية الأخرى :**

و من جهة أخرى سجل هذا الباب للسنة المالية 2021 مبلغا وقدره 38,525 ألف دينار موزعة على النحو التالي: غرامات وعقوبات ، تخصيص استثنائي للإهلاك ، مصاريف من سنوات سابقة

• **مصاريف المالية (الحساب 66):**

سجل هذا الباب للسنة المالية 2022 مبلغ KDA21,781 فرق خسائر الصرف بمبلغ KDA 2,789 ويتوزع المبلغ المتحقق في عام 2021 على النحو التالي: فرق خسائر الصرف وغيرها

• **عناصر غير عادية (حساب 67):**

وسجل هذا القسم للسنة المالية 2022 مبلغا قدره 327 ألف دينار، وذلك نتيجة استهلاك المنتجات المخصصة لمكافحة الحدث العالمي (جائحة كوفيد-19) في عام 2021. التطور السلبي بنسبة 92% بين إنجازات السنتين الماليتين يرجع بشكل رئيسي إلى انخفاض استهلاك المنتجات في ظل جائحة (كوفيد-19) في عام 2021

• مخصصات الاهتلاك والمخصصات الأخرى (حساب 68):

سجل هذا القسم للسنة المالية 2022 مبلغ KDA 117.894، أي انحراف سلبي بنسبة 21% مقارنة بالإخطار الذي يفسر أساسا من جهة، بالمشاريع الأربعة (04) التي لم يتم استلامها ودخلت إلى السنة المالية 2023 مثل: توريد معدات تشخيصية للهندسة الكهربائية وغيرها، ويعود التطور السلبي بنسبة 24% بين إنجازات السنتين الماليتين بشكل أساسي

المطلب الثالث : موازنة التمويل ومدي مساهمته في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة
سوناطراك بالاغواط

1- تحليل الميزانية المالية المخططة (2017-2023)

بعد عرضنا للميزانية المالية المخططة ولاحظنا ان المؤسسة قامت بتخطيط عدة جوانب يمكننا تحليل الموازنة التمويلية المخططة وذلك من خلال حساب بعض النسب كنسبة معدات الحماية ونسبة المنتجات الكيميائية وغيرها.

2- حساب نسبة الزيادة لسنوات 2017-2023

$$\text{نسبة الزيادة الفعلية} = \frac{\text{النسبة}}{N - 1} = (N - 1) - (\text{الحالية السنة } N)$$

• حساب لسنة 2018:

$$64.14\% \leftarrow 0.641 = \frac{746820}{1164184} = 746820 = 417364 - 1164184$$

• حساب لسنة 2019:

$$105\% \leftarrow 1.05 = \frac{1223132}{1164184} = 1223132 = 11644184 - 2387316$$

- حساب لسنة 2020 :

$$74\% \leftarrow 0.74 = \frac{1777466}{2387316} = 1777466 = 609850 - 2387316$$

- حساب لسنة 2021:

$$14.2\% \leftarrow 0.142 = \frac{101250}{710600} = 101250 = 609350 - 710600$$

- حساب لسنة 2022:

$$29.6\% \leftarrow 0.296 = \frac{210600}{710600} = 210600 = 500000 - 710600$$

- حساب لسنة 2023:

$$20\% \leftarrow 0.2 = \frac{100000}{500000} = 100000 = 400000 - 500000$$

نلاحظ من خلال حساب النسب المالية تفسير موازنة التمويل ومدى مساهمتها في اتخاذ القرارات

المالية .من خلال النظر للملحق الاخير

نلاحظ ارتفاع ملحوظ في نسبة الزيادة لسنوات 2017-2019:حيث يعكس ذلك توسيعا في

أنشطة المؤسسة أو زيادة في تكلفة المدخلات.

وانخفاض في نسبة الزيادة لسنوات 2020-2021: قد يشير ذلك الى تباطؤ في النمو أ تحسين

كفاءة استخدام الموارد.

ارتفاع طفيف في نسبة الزيادة لسنة 2022:قد يعكس ذلك انتعاشا جزئيا بعد الانخفاض السابق.

وانخفاض في نسبة الزيادة لسنة 2023:قد يدل على استقرار نسبي في النشاط او تكلفة

المدخلات .

ومدى مساهمة الميزانية المالية في اتخاذ القرارات المالي في توفير معلومات اساسية حول:

الاحتياجات المالية المستقبلية :تخطيط الاستثمارات والاقتراض، وهيكّل التمويل وكفاءة استخدام الموارد ودعم عملية اتخاذ القرارات وتقييم المخاطر والعوائد واختيار افضل البدائل التمويلية.

المطلب الرابع : توزيع الارباح ومدى مساهمته في اتخاذ قرار توزيع الارباح في المؤسسة

خطّطت المؤسسة موضوع الدراسة لتحقيق نتائج محاسبية إيجابية ،مما سمح لها باتخاذ قرارات تخص توزيع هذه الأرباح ، وذلك على النحو التالي:

رقم الحساب	البيان	2021	2022	2023
70	المبيعات والمنتجات المحققة	1272099	1342160	3966404
72	الانتاج المخزن او المستحقة	75412	0	0
73	الانتاج المثبت	104627	107704	111749
74	اعانات الاستغلال	0	0	0

4078153	1449864	1301314	1-إنتاج السنة المالية	-1
620992	516089	665553	المشتريات المستهلكة	60
1558060	214220	653472	الخدمات الخارجية	61
518528	232159	147408	الاستهلاكات الأخرى	62
2697580	962468	1466433	2-استهلاك السنة المالية	-2
1380573	487396	-165119	3-القيمة المضافة للاستغلال VN	3 - [(1)-(2)]
1108437	1066899	1036176	أعباء المستخدمين	63
38872	38555	36230	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	64
233264	-618058	-1237525	4-إجمالي فائض الاستغلال EBE	4-[(3)-63] [64]
0	0	67649	المنتجات العمليات الأخرى	75
0	0	38773	الأعباء العمليات الأخرى	65
167841	163548	155266	المخصصات للاهلاكات	68
0	0	35839	والمؤنات وخسائر القيمة	78
65423	-781606	-1328076	5-النتيجة التشغيلية RO	5-[(4)+75] [78+68-65]

76	المنتجات المالية	1697	0	0
66	الاعباء المالية	26403	0	0
-6 [76-66]	6-النتيجة المالية RF	-24706	0	0
-7 [(6)+(5)]	7-النتيجة العادية قبل الضرائب ROAI	-1352782	-781606	65423
695+698	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	-338196	-195401	15047
692+693	الضرائب المؤجلة عن (تغيرات)	21391	0	0
-8	8-النتيجة الصافية للأنشطة العادية [7-الضرائب الواجب دفعها والمؤجلة] RAO	-1035978	-586204	50375
77	عناصر غير عادية (منتجات)	0	0	0
67	عناصر غير عادية (اعباء)	3993	4207	4245
-9	9-النتيجة الغير العادية RE	-3993	-4207	-4245
-10	10-صافي نتيجة السنة المالية RN	-1039971	-590411	46130

تمثل الدراسة لتحقيق نتائج محاسبية إيجابية، مما سمح لها باتخاذ قرارات تخص توزيع هذه

الأرباح حيث، نلاحظ أن النتيجة الصافية للسنة المالية كانت خسارة في سنة 2021 و 2022 مقارنة مع

سنة 2023 كانت النتيجة ربح و هذا كان نتيجة الزيادة التي عرفها إنتاج السنة المالية بما فيه رقم أعمال الشركة.

نلاحظ أن المنتوجات العمليات الأخرى والاعباء العمليات الأخرى كانت معدومة خلال سنة 2022 و 2023 ، كما كانت والمؤونات وخسائر القيمة كذلك معدومة في سنتي 2022 و 2023 هذا مما أدى إلى ارتفاع النتيجة العملياتية في سنة 2023 .

المستخدمين، أما سنة 2023 فقد عرف ارتفاعا و يعود ذلك إلى ارتفاع القيمة المضافة.

خلاصة الفصل:

من خلال محاولتنا في هذا الفصل حصر وتجسيد ما تم التطرق إليه في الجانب النظري، فيما يتعلق الأمر بالتخطيط المالي باستعمال الموازنة التقديرية ومدى تأثيره على القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية وبالأخص مؤسسة سوناطرك مديرية الصيانة بالاغواط، تم إعطاء صور توضيحية دقيقة عن كيفية مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية مستعينين بمختلف الميزانيات التقديرية المتوفرة وحساب مختلف الانحرافات لسنوات 2021، 2022، 2023.



خاتمة



في ختام هذه المذكرة البحثية ،يمكننا التأكيد على اهمية التخطيط المالي الذي يعد الركيزة الاساسية لنجاح أي مؤسسة اقتصادية،وانه أداة أساسية لاتخاذ قرارات مالية مدروسة تساهم في تحقيق الاستقرار والنمو المستدام ،فهو يوفر إطارا منهجيا لتحليل الوضع المالي الحالي للمؤسسة.من خلال التخطيط المالي الفعال،تستطيع المؤسسات تقييم الفرص والتحديات المالية بدقة،وتحديد الاهداف الاستراتيجية،وتوجيه الموارد المالية نحو الاستثمارات الاكثر جدوى. ويمكن القول بأن التخطيط المالي يقوم باستخدام الموازنات التقديرية ويلعب دورا حيويا في تعزيز كفاءة القرارات المالية.إن الموازنات التقديرية تمنح المؤسسات القدرة على التنبؤ بالتدفقات النقدية وتقدير الايرادات والمصاريف المستقبلية ،مما يساعد في تحديد الاهداف المالية وتحقيقها بشكل أكثر فعالية،كما انها توفر اطارا للمراقبة والتحكم في الاداء المالي،وتساعد في تقليل المخاطر وتحسين القدرة على تكيف مع التغيرات الاقتصادية

ولقد أدركنا من خلال هذه الدراسة أهمية كل من الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المتعلقة بالتسيير داخل المؤسسة الاقتصادية مع اسقاط الدراسة الميدانية على مديرية الصيانة سوناطراك بالاغواط، والدور الفعال الذي يلعبه التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية لكشف الانحرافات.

ولقد تناولنا جانبين : جانب نظري يتضمن الإطار النظري للدراسة بمراجعة لما جاء من تقنيات التسيير من كتب وأبحاث ، وكما تناولنا بعض الدراسات السابقة التي لها علاقة بالموضوع ، وقمنا بدراسة حالة لمؤسسة سوناطراك الجزائرية للفترة الممتدة من (2021-2023).

1- نتائج الدراسة:

من خلال التحليلات التي تمت لخصت الدراسة الى النتائج التالية والتي تمّ فيها اختبار الفرضيات التي اعتمدها والتي تلخصت فيما يلي:

الفرضية الرئيسة والمتمثلة في:

- تعتبر الموازنات التقديرية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية لعملية

التخطيط والرقابة على أنشطته

انطلاقا من الفرضية الرئيسة يمكن أن تتبثق عنها الفرضيات التالية:

- يؤدي التخطيط المالي الى تحسين اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات؛
- إن مقومات التخطيط المالي يرتكز على كفاءة الموظفين ورقابة على الأداء مع وجود

نظام محاسبي سليم؛

- تتبنى شركة سوناطراك في تسيير موازناتها التقديرية طرق وأساليب حديثة تتماشى مع تلك المعمول بها حاليا بالمؤسسات الرائدة عالميا وتعتمد للرقابة على أنشطتها وأعمالها داخليا، تعتبر الموازنة التقديرية الركيزة الأساسية تعتمد عليها مديرية الصيانة بالأغواط للرقابة داخليا على أنشطتها وأعمالها. بالنسبة للفرضية الأولى والتي تنص على :تعتبر الموازنات التقديرية الركيزة الأساسية التي تعتمد عليها المؤسسة الجزائرية لعملية التخطيط والرقابة على أنشطتها، من خلال النتائج المتوصل لها لكل من

الدراسة النظرية والميدانية ،أما بالنسبة للدراسة النظرية نجد أنّ الموازنة التقديرية تعتبر الركيزة

الأساسية لكل من التخطيط والتنسيق والرقابة معا،وبالنسبة للدراسة الميدانية والتي نستخلص أنّ المديرية

تعتمد على نظام موازنات تقديرية يبنى على التخطيط ويحقق مبدأ الرقابة معا في آن واحد ، فالمديرية

تعتمد على تخطيط الأهداف المرجوة وتكون الرقابة عليها باستعمال الموازنات التقديرية ، وكما تعتبر من

بين أهم أدوات مراقبة التسيير وأيضا أداة رقابة داخلية بيد الإدارة،وكما تساعد في تحسين أدائها .وهذا

ما يؤكد صحة الفرضية.

بالنسبة للفرضية الثانية والتي تنص على: يؤدي التخطيط المالي الى تحسين اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات. من خلال الدراسة النظرية اتضح لنا أن يستخدم التخطيط المالي بشكل فعال تتخذ قرارات مالية أفضل من تلك التي لا تستخدمه.

بالنسبة للفرضية الثالثة والتي تنص على :إن مقومات التخطيط المالي يركز على كفاءة

الموظفين

ورقابة على الأداء مع وجود نظام محاسبي سليم .من خلال الدراسة اتضح لنا أن نظام الرقابة

الداخلي

الفعال يركز على مرتكزات وهي :هيكل تنظيم اداري كفاء، وذلك لتحديد السلطات والمسؤوليات بدقة تامة،نظام محاسبي سليم فهو العنصر الأساسي في رقابة وأنشطة الوحدات، كفاءة الموظفين ، الرقابة على الأداء،مع استخدام الوسائل الآلية ، وهذا ما يؤكد نفي الفرضية.

بالنسبة للفرضية الرابعة والتي تنص على :تتبنى شركة سوناطراك في تسيير موازاناتها التقديرية طرق وأساليب حديثة تتماشى مع تلك المعمول بها حاليا بالمؤسسات الرائدة عالميا . من خلال النتائج المتوصل إليها من خلال الدراسة الميدانية نستخلص أن المديرية لا تعتمد على الأساليب العلمية في اعداد تقديراتها،

فهي تعتمد بدرجة كبيرة على أساليب كلاسيكية ففي أغلب الأحيان تبني تقديراتها على أساس النتائج المحققة في السنوات الماضية، خبرة المكلف بإعداد الموازنة فقط،وهذا ما يؤكد نفي الفرضية فالمديرية لا تعتمد على أساليب حديثة مثل :الموازنة الشاملة، أسلوب تحليل الاتجاه، نموذج الانحدار الخطي البسيط والمتعدد...الخ).

2-مقترحات الدراسة:

بناء على النتائج المتحصّل عليها من هذه الدراسة والمتعلقة بالتخطيط المالي باستخدام

الموازنة التقديرية كأداة رقابة داخلية داخل المؤسسة الاقتصادية تمكنا من وضع بعض مجموعة من

التوصيات أو الاقتراحات التالية:

- ينصح بضرورة مراجعة الخطط المالية بشكل دوري وتحديثها حسب الحاجة؛
 - يجب على المؤسسة الاهتمام بشكل كبره بعملية التخطيط المالي ،من خلال إتباع نماذج عملية التخطيط المالي كصورة أفضل من أن يكون في شكل أفكار تطبق إلا بالموازنات التقديرية؛
 - نقترح اعتماد طرق وأساليب علمية حديثة في بناء وتسيير موازناتها التقديرية؛
 - نقترح بداية استعمال أسلوب جديد في تقييم أداء المؤسسة وهو بطاقة الأداء المتوازن ،فهو يأخذ بعين الاعتبار التوازن بين النتائج المالية والنمو والتوازن بين الأجل الطويل والقصير والتكتيكية والاستراتيجية فهو يسعى الى التطوير المستمر للمؤسسة؛
 - إن بطاقة الأداء المتوازن تساعد على إعطاء نظرة الشاملة والمتعددة الأبعاد للأداء من خلال استعمال مؤشرات مالية، كمية ونوعية من جهة ومن جهة ثانية مؤشرات تاريخية و استراتيجية؛
 - إجراء دورات تكوينية وتدريبية للمسؤولين داخل المؤسسة حول بطاقة الأداء المتوازن
- كيفية اعدادها وتصميمها وأثرها على مستقبل المؤسسة.

3- آفاق الدراسة

يعتبر موضوع دراسة دور التخطيط المالي باستعمال الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات المالية

من المواضيع المهمة التي يجب دراستها،حيث حاولنا في هذا البحث إبراز دور التخطيط المالي باستعمال

الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات المالية و دراسة العلاقة التي تربطهما ،ومن آفاق الدراسة المستقبلية

ما يلي:

- دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية؛
- دور التخطيط المالي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؛
- دور التخطيط المالي في ادوات رقابة التسيير الحديثة كبطاقة الاداء المتوازن ولوحات القيادة ؛
- الموازنة التقديرية والرقابة الداخلية ودورهما في تعزيز القوائم الختامية للمؤسسة الاقتصادية؛



قائمة المصادر والمراجع



1. المراجع باللغة العربية

أولاً: الكتب

- (1) أحمد ماهر، الإدارة والمبادئ والمهارات، الدار الجامعية، مصر.
- (2) جمال الدين لعوينات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومه للطباعة والنشر والتوزيع، الجزائر 2005.
- (3) د. اسعد حميد العلي، الإدارة المالية (الاسس العلمية والتطبيقية)، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ط01 .
- (4) د. ثامر علوان المصلح، تقييم قرارات الاستثمار، دار الايام للنشر والتوزيع، عمان، 2015، ط01.
- (5) د. حنفي علي، المدخل الى الإدارة المالية الحديثة (التحليل المالي)، دار الكتاب الحديث، القاهرة، 2008.
- (6) د. سالم صلاح الحسناوي، اساسيات الإدارة المالية، دار المدينة الفاضلة، 2014.
- (7) د. نهال فريد مصطفى، "اساسيات الاعمال"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.
- (8) سعد عبد الحميد مطاوع، الإدارة المالية مدخل الحديث.
- (9) عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشة، "اساسيات في الإدارة المالية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الاولى، 2007.
- (10) عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، "التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)"، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، الطبعة العربية، 2008.
- (11) فركوس محمد، "الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 1990، ط 1.
- (12) نور الدين خبابة، الإدارة المالية، دار النشر بيروت، 1997.

13) هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع
، عمان، 2000، ط1 .

ثانيا: المجلات العلمية

14) إبراهيم براهيمية، محاسبة التسيير و دورها في الرقابة الإستراتيجية و ترشيد القرارات في
المؤسسة الاقتصادية ،أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بو علي، الشلف، الجزائر، 2015.

15) أثر التدفقات النقدية على إتخاذ القرارات المالية- دراسة حالة البنوك التجارية بولاية جيجل -
العدد الرابع، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، جامعة العربي بن مهيدي، أم البواقي، الجزائر،
ديسمبر 2015 .

16) أمجد الحسنية، صنع القرار المالي، مذكرة لنيل شهادة الماجستير، جامعة دمشق، دون سنة نشر .

17) بن عزوز ليندة، واقع تطبيق الموازنات التقديرية المؤسسة الاقتصادية، مذكرة مقدمة ضمن
متطلبات نيل شهادة الماستر (أكاديمي) في علوم التسيير تخصص مراقبة التسيير، جامعة محمد
بوضياف - المسيلة-2014.

ثالثا: الرسائل الجامعية

18) خانم النوري كاكه حمه العطار ،نظم المعلومات المالية المستندة على مدخل تنقيب البيانات و
أثرها على نجاح القرارات المالية ،مجلة الميدان للدراسات الرياضية و الاجتماعية و الانسانية ،
المجلد 2 ، العدد 7 .

19) خمقاني حفصة، "الموازنة التقديرية للمبيعات كأداة لمراقبة التسيير" ، مذكرة مقدمة لاستكمال
متطلبات شهادة ماستر ،علوم التسيير التخصص تدقيق ومراقبة التسيير،جامعة قاصدي مرباح-
ورقلة، 2015 .

20) د. مداحي عثمان، أهمية ودور المعلومات في اتخاذ القرارات،مجلة الادارة للتنمية والبحوث
والدراسات،جوان 2018،العدد الثالث عشر .

- (21) د. سعيدة بورديمة، القرار الاستثماري ومتطلبات الوصول اليه، مجلة حوليات جامعة قالمة للعلوم الاجتماعية والإنسانية، العدد 11، جوان 2015.
- (22) زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، مذكرة لنيل شهادة ماجستير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير جامعة قسنطينة 2، 2013.
- (23) سميحة بوحفص، أثر خصائص المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه قسم علوم التسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر بسكرة، الجزائر، 2018.
- (24) شطي فاطمة، دور الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إدارة المخاطر، مذكرة ماستر، كلية علوم اقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة ورقلة، 2016.
- (25) فريد مقران، التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر، 2005.
- (26) فلاق نورالدين، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، مجلة إيليزا للبحوث والدراسات، جامعة حسيبة بن بوعلي الشلف (الجزائر)، المجلد 08، العدد 01.
- (27) لطرش بلال، دور مراقبة التسيير في تحسين الاداء المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص ادارة مالية، 2013.
- (28) محمد زرقون، أثر الاكتتاب العام على سياسات توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة الجزائر، 2010 ، العدد الثامن، مجلة الباحث، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، الجزائر، 2010.
- (29) محمد لمين علون، لطفي شعباني، دور الهيكل المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية، مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، المجلد 13 ، العدد 01 ، جامعة الجزائر 02 علي لونيبي البلدية، 2020.

30)محمود جمام اميرة دباش، اثر قائمة التدفقات النقدية على اتخاذ القرارات المالية،مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، جامعة ام البواقي(الجزائر)،العدد2015،04.

31)مليلة زغيب ،الياس بوجعادة،دراسة اسس صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية ،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير جامعة 20اوت1955،سكيكدة(الجزائر).

32)يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المتعلقة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة،رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2005 .

رابعاً:المطبوعات البيداغوجية

33)بن تريح بن تريح،"مطبوعة مدخل ادارة الاعمال"،موجهة لطلبة سنة اولى جذع مشترك"ميدان العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير و العلوم التجارية،لجامعة عمار ثلجي ، 2019.

34)د.متناوي امحمد، الموازنات التقديرية،موجهة لطلبة السنة الثالثة مالية مؤسسة،كلية العلوم الاقتصادية،التجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير،جامعة حسيبة بن بو علي بالشلف،2022.

35)عبد القادر شلالي وقرومي حميد،مطبوعة محاضرات في مادة الاستراتيجية والتخطيط المالي،كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير،جامعة اكلي محند أو لحاج بالبويرة،2017.

1. المراجع باللغة الاجنبية

- 1) LARBI ,Analyse financière de l entreprise et décisions a court terme , université d Oran, institut des sciences es anomiques , 1984



الملاحق



STRUCTURE : TRC / DM LAGHOUAT

FICHE TECHNIQUE - PROJET

-1-

Projet N°760529

Intitulé du Projet	Acquisition de Deux (02) kits de Palonniers pour Rotors Turbine GE Frame 03	Rubrique	Équipements de Maintenance
Localisation	Service Intervention Mécanique		
Département Responsable	Département Mécanique Industrielle		
Finalité	Acquérir 02 kits de palonniers de manutention des rotors de turbine GE MS3002. Ces kit serviront à renforcer les capacités d'intervention, sécuriser les travaux critiques de manutention et offriront plus de flexibilité pour la		
Opportunité	Les travaux de manutention de rotors sont des actions capitales dans les interventions sur site et en atelier. Ces palonniers sont les équipement spécifiques par lesquels ces actions sont exécutées. Ils requièrent un design et une certification qui répondent aux critères techniques de la machine et préservent les conditions de sécurité exigées. MNL a actuellement besoin de renforcer ces capacités en ce type d'équipements pour faciliter les interventions simultanées et améliorer les conditions de sécurité.		
Consistance de l'opération	02 kits de Palonniers pour Rotors Turbine GE Frame 03 Palonniers pour rotors HP Turbine GE Frame 03 Palonniers pour rotors BP Turbine GE Frame 03		

PLANNING DE LA MATURATION (Indiquer les dates)

Contrat	Finalisation Demande d'Offre	Visa CMC	Etablissement TCO	Evaluation	Finalisation travaux CEO	Ouverture COP F	Visa CMC	Signature du contrat	ODS	Observation
Acquisition de Deux (02) kits de Palonniers pour Rotors Turbine GE Frame 03	sept-23	-	nov-23	déc-23	-	-	-	-	janv-24	BC

PLAN ANNUEL 2024 PMTE 2024- 2028

الموجز الفني والفراف (الف)

TRC/DIRECTION MAINTENANCE
LAGHOUAT

-4-

FICHE TECHNIQUE- PROJET: Acquisition de Deux (02) kits de Palonniers pour Rotors Turbine GE Frame 03

Projet N° 760529

DEGLOBALISATION

Physique Valorisé

2024

NATURE DE L'INVESTISSEMENT	JANVIER		FEVRIER		MARS		AVRIL		MAI		JUIN		JUILLET		AOUT		SEPTEMBRE		OCTOBRE		NOVEMBRE		DECEMBRE		TOTAL	
	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV
Acquisition de Deux (02) kits de Palonniers pour Rotors Turbine GE Frame 03							4 000	0																	4 000	0

Enveloppe Financière

2024

NATURE DE L'INVESTISSEMENT	JANVIER		FEVRIER		MARS		AVRIL		MAI		JUIN		JUILLET		AOUT		SEPTEMBRE		OCTOBRE		NOVEMBRE		DECEMBRE		TOTAL	
	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV	KDA	DI DEV
Acquisition de Deux (02) kits de Palonniers pour Rotors Turbine GE Frame 03									4 000	0															4 000	0

الموازنة التفصيلية لأعمال الشوري

STRUCTURE: TRC / DIRECTION MAINTENANCE LAGHOUAT

FICHE TECHNIQUE

-5-

Liste Exhaustive des Fournitures

Projet N° 760529

INTITULE: Acquisition de Deux (02) kits de Palonniers pour Rotors Turbine GE Frame 03

DESIGNATION	Clôture 2023			Exercice 2024			Exercice 2025			Exercice 2026			Exercice 2027			Exercice 2028			TOTAL		
	Montant			Montant			Montant			Montant			Montant			Montant					
	Qte	KDA	DEV	Qte	KDA	DEV	Qte	KDA	DEV	Qte	KDA	DEV	Qte	KDA	DEV	Qte	KDA	DEV	Qte	KDA	DEV
Deux (02) kits de Palonniers pour Rotors Turbine GE Frame 03					4 000	0														4 000	0
TOTAL					4 000	0														4 000	0

PLAN ANNUEL 2024 PMTE 2024 - 2028

ملحق 2021 → 22 →
(4)

TRC/DIRECTION MAINTENANCE
LAGHOUAT

FICHE TECHNIQUE - PROJET

-3-

القيمة
COUT

Projet N° 760529

Acquisition de Deux (02) kits de Palonniers pour Rotors Turbine GE Frame 03

قيمة القيمة

Physique Valorisé

KDA

Année	Coût global		Cumul à fin 2022		Clôture 2023		2024		2025		2026		2027		2028	
	DA	dt Dev	DA	dt Dev	DA	dt Dev	DA	dt Dev	DA	dt DEV	DA	dt DEV	DA	dt DEV	DA	dt DEV
Fournitures	4 000	0	0	0	0	0	4 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Tx fait /n.même	0		0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Externe	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total	4 000	0	0	0	0	0	4 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0

طرف المالية

Enveloppe Financière

Année	Coût global		Cumul à fin 2022		Clôture 2023		2024		2025		2026		2027		2028	
	DA	dt Dev	DA	dt Dev	DA	dt Dev	DA	dt Dev	DA	dt DEV	DA	dt DEV	DA	dt DEV	DA	dt DEV
	4 000	0	0	0	0	0	4 000	0	0	0	0	0	0	0	0	0



LE DIRECTEUR MAINTENANCE

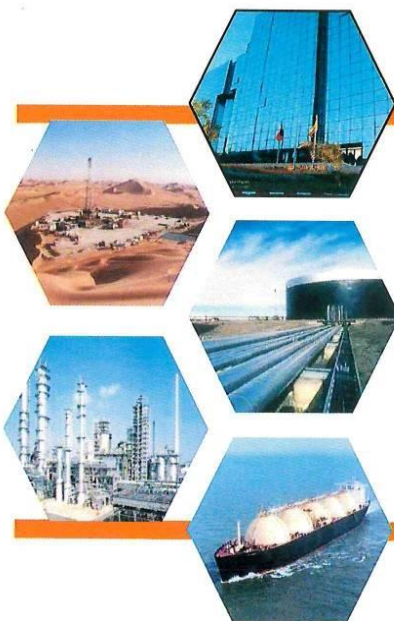
A. DEGUIANI

Director Maintenance
A. DEGUIANI Abderrazak

PLAN ANNUEL 2024 PMTE 2024 - 2028



ACTIVITE TRANSPORT PAR CANALISATIONS
DIVISION MAINTENANCE
MAINTENANCE LAGHOUAT



Rapport Annuel 2022

Volet Investissements

MAINTENANCE LAGHOUAT

VOLET

FINANCES

Volet Investissements

Volet Investissements / Aspect Physique: Situation des réalisations au 31/12/ 22

A-Récapitulatif des réalisations physique à fin Décembre 2022:

Unité : KDA

Désignation	Réalisation 2021	Notifié 2022	Réalisation 2022	Taux de Réal 2022 / Notifié
Propre MNL	49 954	178 744	84 115	47 %
Achats Groupés	39 659	183 520	52 620	29 %
Total DML	89 613	362 264	136 735	38 %

Volet Investissements / Aspect Financier

Affaires achevées: Les réalisations financières par affaires /MNL

Unité : KDA

	Affaires	Budget Notifié 2022	Montant contractuel	Réalisation 2021	Réalisation 2022	Taux/Notifié 2022
1	Mise à niveau du système DCS ABB des stations SBM	35 000	34 615	-	34 615	100%
2	Fourniture d'appareillage de diagnostic pour électrotechnique (Lot 2: Banc de Décharge pour Batteries)	22 097	5 405	-	5 405	25%
3	Fourniture et Installation de système de sonorisation	4 000	1 622	-	1 622	41%
4	Rénovation Réseau Anti-Incendie	62 032	82 032	11 328	67 852	109%
5	Mobilier de bureau	13 415	11 500	-	11 500	100%
6	Fourniture d'Equipements de Soudage et Outillage	1 200	-	-	1 299	108%
7	Fourniture d'outillage de maintenance et manutention	-	-	-	22	Réalisation financière reliquat 2021
				Total	122 315	62%

Volet Investissements : Affaires Inscrites au plan 2022 par MNL

10 Affaires Inscrites au plan 2022:

06 Affaires Achevées

- ✓ Rénovation Réseau Anti-Incendie;
- ✓ Mise à niveau du système DCS ABB de Station SBM;
- ✓ Fourniture et Installation de Système de Sonorisation;
- ✓ Fourniture d'Equipements de Soudage et Outillage;
- ✓ Acquisition Mobilier de Bureau
- ✓ Fourniture des Appareillages de diagnostic pour électronique
(Lot 2: Banc de Décharge pour Batteries)

01 Affaire Annulée

- ✓ Acquisition de deux serveurs et une Baie de stockage

04 Affaires Glissées sur L'exercice 2023

- ✓ Fourniture d'Appareillage de diagnostic pour électrotechnique ;
(Lot 1: Caméra Thermographique) ;
- ✓ Fourniture des Instruments de Mesure, de Diagnostic et de
Contrôle (Lot 1 & 2) ;
- ✓ Rénovation et maintenance système STS
- ✓ Fourniture de Bains à Ultrasons;

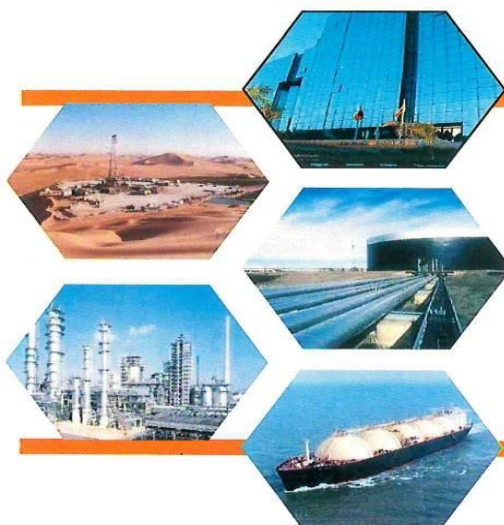
Volet Investissements / Aspect Financier

B-Récapitulatif des réalisations physique à fin Décembre 2022:

Budget Notifié 2022	198 744
Réalisations à fin Décembre	122 315
Taux de réalisation / Budget notifié	62%



ACTIVITE TRANSPORT PAR CANALISATIONS
DIVISION MAINTENANCE
MAINTENANCE LAGHOUAT



Rapport Annuel 2022

Volet Exploitation

MAINTENANCE LAGHOUAT

VOLET

FINANCES

EXPLOITATION

Volet Exploitation / Charges d'Exploitation

C - Charges d'Exploitation

Budget Notifié 2022	2 392 202
Réalisations à fin Décembre	2 098 487
Taux de réalisation / Budget notifié	88%

Volet Exploitation / Charges d'Exploitation

CHARGES D'EXPLOITATION

Unité : KDA

DESIGNATION	Réalisations 2021	Notifié 2022	Réalisations 2022	Tx Réal R22/Notifié	Tx Ev R22/R21
Achats consommées	600 391	588 830	352 000	60%	-41%
Services extérieurs	648 352	405 206	174 320	43%	-73%
Autres Serv. extérieurs	138 511	254 031	258 937	102%	87%
Charges de personnel	1 036 177	975 265	1 130 549	116%	9%
Impôts et taxes	36 231	12 967	9 985	77%	-72%
Autres charges opérati	38 773	-	32 694	-	-16%
Charges financières	26 404	-	21 781	-	-18%
Éléments extraordinaires	3 994	2 530	327	13%	-92%
Dotations aux Amortis..	155 266	149 999	117 894	79%	-24%
Autoconsommation	-	-	-	-	-
TOTAL	2 684 099	2 388 828	2 098 487	88%	-21,82%

RECAPE FICHES TECHNIQUES EXPLOITATION												
PLAN 2019 ET PMT 2019 -2023 Au 03/08/2019												
N°	STRUCTURE	INTITULE DU COMPTE	COMPTE	2017	2018	2019	2020	2021	2022	2023	TOTAL	NATURE
30	ATR	Fourniture Bureau	60281			2 500					2 500	Nouvelle Affaire
31	ATR	Fourniture de Gaz Industriel	602619		2 400	600	600	600			4 200	Nouvelle Affaire
32	ATR	Fourniture de Gaz Industriel	602619		52						52	Affaire En Cours
33	ATR	Fourniture d'équipement de protection individuelle	602419			14 000					14 000	Nouvelle Affaire
34	ATR	Fourniture de Tenues de Travail	602419			30 000					30 000	Nouvelle Affaire
35	ATR	Fourniture de Produits Chimiques	602300			8 000					8 000	Nouvelle Affaire
36	ATR	Fourniture de Produits Abrasifs	602619			3 000					3 000	Nouvelle Affaire
37	ATR	Fourniture de Quincalleries	602619			3 000					3 000	Nouvelle Affaire
38	ATR	Fourniture Électrique	602605			5 000					5 000	Nouvelle Affaire
39	ATR	Fourniture de Roulements	602603			2 000					2 000	Nouvelle Affaire
40	ATR	Fourniture Diverses pour Fonctionnement	602619			20 000					20 000	Nouvelle Affaire
41	ATR	Fourniture de petit outillage	602601			25 000					25 000	Nouvelle Affaire
42	ATR	Fourniture de Pneumatiques	602603		450	900	10 650				12 000	Nouvelle Affaire
43	ATR	Achat Bon de Carburant, Tac & Carte de Paiement électronique	602612		1 716						1 716	Affaire En Cours
44	ATR	Fourniture de Cons. Informatique et Cons. Photocopieurs	60281			6 000					6 000	Nouvelle Affaire
45	ATR	Confection de Cachets et Griffes	602611			180					180	Nouvelle Affaire
46	ATR	Achat Bon de Carburant (TAC) & Carte de Paiement électronique	602419			10 000					10 000	Nouvelle Affaire
47	ATR	Fourniture de Consommable pour Fonctionnement	602619		10 000	10 000					20 000	Affaire En Cours
48	ATR	Fourniture et pose : Kits Sirghiaz sur Véhicules à Essence	602610		1 845						1 845	Affaire En Cours
TOTAL 38				417 364	1 164 184	2 387 316	509 850	710 600	500 000	400 000	5 189 314	KDA DZD
				417 364	1 147 221	2 195 136	598 100	710 000	500 000	400 000	5 968 821	Dont DEVISE