



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة بلحاج بوشعيب _ عين تموشنت _

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

شعبة العلوم المالية والمحاسبية

تخصص: مالية المؤسسة

مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية

دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي داخل المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة مؤسسة مؤسسة سونلغاز _ عين تموشنت _

الأستاذ المشرف:

أ- لواتي خاتمة.

من اعداد الطالبتين:

✓ مزيان بشرى.

✓ مناد أكرام.

أعضاء لجنة المناقشة

رئيسا	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. توزان فاطمة
مشرفا	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. لواتي خاتمة
ممتحننا	جامعة بلحاج بوشعيب عين تموشنت	د. عبد الرحيم نادية

السنة الجامعية: 2021-2022.

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي
خَلَقَ السَّمَوَاتِ وَالْأَرْضَ
وَالَّذِي يُضَوِّتُ لِلْجِبَالِ
شُكْرًا وَيَكْتُبُ فِيهَا
إِذَا شَاءَ سِرًّا وَيَعْلَمُ
مَا فِي الصُّدُورِ غَيْبًا
وَالَّذِي يُنَزِّلُ مِنَ السَّمَاءِ
مَاءً فَنُحْيِي بِهِ الْبَلَدَ
الْمَيِّتَ وَيُخْرِجُ بِهِ
الْحَبَّ وَالنَّخْلَ وَالزَّيْتُونَ
وَالَّذِي يُصَوِّرُ الْإِنْسَانَ
عِندَ أَحْسَنِ تَقْوِيمٍ
سُبْحَانَ اللَّهِ عَمَّا يُشْرِكُونَ
اللَّهُ أَكْبَرُ عَمَّا يُشْرِكُونَ

شكرنا لله

اننا في هذه الحياة على الأملج ندين لكثير من الناس أقرباء كانوا أو
أصدقاء وكثير من الخدمات و لعل أصغر شيء يمكننا فعله من أجلهم هو
شكرهم....

فبحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه ، و نشكره عزوجل عن فضله و
عنايته و عونه لنا على اتمام هذا العمل المتواضع.

إلى من أنار لي درب العلم و المعرفة و اجتمدا في تربيتي و الإعتناء
بي...والديا الحبيبان الغاليان القريبان إلى قلبي...ارجو لكما دوام الصحة
و العافية...

كما يشرفنا التوجه بجزيل الشكر و الامتنان و أطيب التقدير و العرفان
إلى الأستاذة المؤطرة "لواتي ختيمة"...التي لم تبخل علينا بذواتها و
ارهاقاتها القيمة أحامها الله في خدمة العلم و طلبة العلم..

كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية و الشكر إلى موظفي مؤسسة توزيع
الكمرباء و الغاز -عين تموشين- على المساعدة في انجاز هذا العمل.



إهداء

اللهم إني أسألك خير المسألة و خير الدعاء و خير العلم و خير العمل، و خير الثواب و خير الممات.

بدأنا بأكثر من يد و قاسينا أكثر من هم و عانينا أكثر من الصعوبات، وها نحن اليوم و الحمد لله نطوي سهر الليالي و تعب الأيام خلاصة مشوارنا الدراسي بين دفقي هذا العمل المتواضع.

إلى الروح التي عاشت بما روحي... إلى الاسم الذي يسري مع الدم... إلى من تملك حب الدنيا بعطائها... إلى جنتي في الدنيا و الآخرة "أمي الغالية" أسأل الله أن يرزقني رضاها و أن يبسط بركاته لها و يقر عينها بما تتمناه لنا.

إلى من جرع الكأس فارغا ليسقيني قطرة حب، إلى من كنت أناهلة ليقدم لنا لحظة سعادة، إلى من حصد الأشواك عن دري ليمهد لي طريق العلم، إلى من أطلب رضاه عني و الفصح لي إلى آخر رمشة عين من حياتي "أبي الحنون"....

إلى رمز التفاؤل و منبع الحنان إخوتي: أحمد، سعيد..

إلى أختي التي لم تنجبها أمي: زوجة أخي حفظ الله قلبك بالحنان و الرفق...

إلى كل الأهل و الأقارب... إلى كل من ذكره قلبي و لم يكتبه قلمي...



إهداء

الحمد لله رب العالمين و الصلاة و السلام على خاتم الأنبياء و المرسلين

أهدي ثمرة جهدي إلى من قال فيهما عزوجل "... و اخفض لهما جناح الذل من الرحمة و قل رب
ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى من تاهت الكلمات و الحروف في وصفها، و يعجز القلم عن كتابة أي شيء عنها، و في صلاحها
كم أكثرت من الدعاء، و التي كانت سندا في حياتي و غمرتني بعطفها وهي التي مشيت في عروق
دمي، قلبي ينبض بها أمي الغالية أدام الله عليها صحتها و رعاها.

إلى أعظم رجل في الكون على من تواضع في الأرض، حمد الله بكرة و أصيلا، إلى الذي رباني
فأحسن تربيتي و علمني فهو بمثابة مثلي الأعلى أي العزيز الحنون الذي وقف معي في العسر و
اليسر.

حفظهما الله و أطال عمرهما

إلى من عشت براءة طفولتي معهم فلم أتصور الدنيا بعيدة عنهم

إخوتي: يسرى و عبد النور و جمال الدين وقفوا معي طيلة المشوار الدراسي

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

العنوان	
شكر و تقدير	
الإهداء	—
فهرس المحتويات	—
قائمة الجداول	—
قائمة الأشكال	—
قائمة الملاحق	—
الملخص	—
المقدمة العامة	أ - و
الجانب النظري	
الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي و القرارات المالية	
تمهيد	02
المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط المالي	03
المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي و أنواعه	03
المطلب الثاني: أهمية التخطيط المالي و أهدافه	06
المطلب الثالث: خطوات التخطيط المالي و مراحلها	07
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة عل فعالية التخطيط المالي	09
المبحث الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار	11
المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار و أنواع القرارات المالية	11
المطلب الثاني: العناصر و العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات المالية	17
المطلب الثالث: مقومات و صعوبات اتخاذ القرارات المالية	20
المطلب الرابع: مراحل و أساليب اتخاذ القرارات المالية	20
المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في ترشيد القرار المالي	27
المطلب الأول: دور التخطيط المالي في ترشيد القرار المالي	27
المطلب الثاني: دور الموازنة التقديرية في صنع القرارات المالية	28
المطلب الثالث: علاقة التخطيط المالي بالقرار المالي	29
المطلب الرابع: أهمية اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة	31
خلاصة الفصل	33

الجانب التطبيقي	
الفصل الثاني: دراسة مؤسسة توزيع الكهرباء والغاز (سونلغاز) عين تموشنت	
35	تمهيد
36	المبحث الأول: تقديم بالمؤسسة محل الدراسة
36	المطلب الأول: نشأة الشركة الوطنية سونلغاز
37	المطلب الثاني: تعريف مديرية توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز عين تموشنت
38	المطلب الثالث: مهام المؤسسة و أهدافها
40	المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت
48	المبحث الثاني: دور الموازنة التقديرية في ترشيد القرارات المالية لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت
48	المطلب الأول: خطوات إعداد الموازنة التقديرية
49	المطلب الثاني: ممارسة الرقابة على الموازنة (الاستغلال،الاستثمار)
50	المطلب الثالث: عرض و تحليل الموازنات التقديرية
62	المطلب الرابع: القرارات المالية المتخذة
64	المبحث الثالث: واقع التخطيط المالي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت و مدى مساهمته في اتخاذ القرارات المالية
64	المطلب الأول: تخطيط الاستثمار و مدى مساهمته في اتخاذ قرارات الاستثمار في مديرية سونلغاز عين تموشنت
68	المطلب الثاني: تخطيط الأرباح و مدى مساهمته في اتخاذ قرارات الأرباح في مديرية سونلغاز عين تموشنت
70	المطلب الثالث: الخطط المالية الأخرى و مدى مساهمتها في اتخاذ القرارات المالية (الميزانية المحاسبية المخططة – القرارات المالية الأخرى)
73	المطلب الرابع: مناقشة الفرضيات
74	خلاصة الفصل
76	الخاتمة العامة
80	قائمة المراجع
85	الملاحق

قائمة الجداول

و الأشكال

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
08	يوضح مراحل التخطيط المالي	(1-1)
22	يوضح خطوات عملية صنع القرار و اتخاذه	(2-1)
50	يوضح الإيرادات التقديرية لسنة 2020	(1-2)
51	يوضح الإيرادات الحقيقية لسنة 2020	(2-2)
51	يوضح تحليل نتائج الإيرادات لسنة 2020	(3-2)
52	يوضح النفقات الاستثمارية التقديرية لسنة 2020	(4-2)
52	يوضح النفقات الاستثمارية الحقيقية لسنة 2020	(5-2)
53	يوضح تحليل نتائج النفقات الاستثمارية لسنة 2020	(6-2)
54	يوضح النفقات العامة التقديرية لسنة 2020	(7-2)
54	يوضح النفقات العامة الحقيقية لسنة 2020	(8-2)
55	يوضح تحليل نتائج النفقات العامة لسنة 2020	(9-2)
56	يوضح موازنة الخزينة التقديرية لسنة 2020	(10-2)
56	يوضح موازنة الخزينة الحقيقية لسنة 2020	(11-2)
56	يوضح تحليل نتائج موازنة الخزينة لسنة 2020	(12-2)
57	يوضح جدول حسابات النتائج التقديري لسنة 2020	(13-2)
59	يوضح جدول حسابات النتائج الحقيقي لسنة 2020	(14-2)
60	يوضح تحليل نتائج حسابات النتائج لسنة 2020	(15-2)
64	يوضح برنامج الاستثمارات لسنتي 2019-2020 لمديرية سونلغاز	(16-2)
68	يوضح جدول حسابات النتائج المخطط لسنة المالية 2020	(17-2)
69	يوضح نسب المردودية المخططة لسنة المالية 2020	(18-2)
70	يوضح جانب من الميزانية المحاسبية المخططة للسنة المالية 2020	(19-2)
71	يوضح جانب الخصوم من الميزانية المحاسبية للسنة المالية 2020	(20-2)

قائمة الاشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
03	يوضح العلاقة بين التخطيط المالي و التخطيط الإجمالي	(1-1)
11	يوضح عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية	(2-1)
18	يوضح الخصائص الشخصية لمتخذ القرار	(3-1)
21	يوضح مراحل عملية صنع القرار المالي	(4-1)
47	يوضح الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز _عين تموشنت_	(1-2)

قائمة الملاحق

قائمة الملحق

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
86	جدول حسابات النتائج التقديري 2020	الملحق 01
87	جدول حسابات النتائج الحقيقي 2020	الملحق 02
88	جدول حسابات النتائج الحقيقي 2019	الملحق 03
89	الموازنة التقديرية لميزانية الأصول 2020	الملحق 04
90	الموازنة المحاسبية الحقيقية الأصول 2020	الملحق 05
91	الموازنة المحاسبية الحقيقية الأصول 2019	الملحق 06
92	الميزانية المحاسبية المخططة لسنة 2020-الخصوم-	الملحق 07
93	الموازنة التقديرية للاستثمارات لسنة 2019-2020	الملحق 08

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط المالي والقرارات المالية، وكذلك إلى معرفة دور التخطيط المالي باستخدام الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات المالية، كما استخدمت الدراسة المنهج الوصفي في الإطار النظري والمنهج التحليلي في الإطار التطبيقي، وتمت دراسة حالة لمؤسسة سونلغاز للفترة الممتدة 2019-2020، ومن أهم النتائج المتوصل إليها، أن التخطيط المالي وعملية اتخاذ القرار من أهم الأنشطة الإدارية كما أنهما يخضعان حسب كل مؤسسة لمراحل وإجراءات معينة، وإن الموازنات التقديرية تساهم في اتخاذ القرارات المالية.

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

Abstract :

This study aims to identify Financial planning and Financial decisions, as well as to know the role of financial planning using discretionary budgets in making financial decisions. The study also used the descriptive approach in the theoretical framework and the analytical approach in the applied framework.

A case study was conducted for the Sonelgaz Corporation for the period 2019–2020, and one of the most important findings is that financial planning and the decision-making process are among the most important administrative activities, as they are subject, according to each institution, to certain stages and procedures, and that discretionary budgets contribute to making financial decisions.

Keywords: financial planning, financial decisions, discretionary budgets.

مقدمة عامة

إن المؤسسات الاقتصادية المعاصرة تواجه محيطا معقدا يتميز بعدم الاستقرار، الأمر الذي يفرض عليها أن تتصف باليقظة المطلوبة من أجل رصد المتغيرات التي لها تأثير على عملها لتحسين مكانتها التنافسية في ظل المنافسة القوية، كما يعتبر التحكم في وظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم والرقابة مؤشرا مهما لزيادة فعالية المؤسسة.

فأي مؤسسة اقتصادية ترغب في الاستمرار في نشاطها يجب عليها أن تفكر في مستقبلها و ان لا تحصر النظر في حاضرها أي يجب عليها أن تخطط لأنشطتها المستقبلية.

فالتخطيط يهدف إلى التنبؤ بما قد يحدث من تغير و تطور في المستقبل و التكيف معه و حتى الاستفادة منه، و يمثل التخطيط المالي المكون المالي لعملية التخطيط الشامل داخل المؤسسة، حيث يعمل على ملائمة الموارد المالية الحالية المستقبلية للمؤسسة مع الأهداف العامة التي ترغب في تحقيقها، فهو يتضمن دراسة الموارد المالية للمؤسسة و نفقاتها هذا من جهة، و من جهة أخرى يعطي للمؤسسة القدرة على فهم المستقبل، و يعمل على إيجاد التوازن بين الموجودات التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها و بين مصادر التمويل القصيرة و طويلة الأجل التي مكنتها من الحصول على هذه الموجودات.

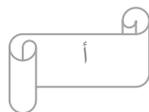
حيث تساهم أدوات التخطيط المالي في إبراز الوضعية المالية للمؤسسة كما تبرز أهم البدائل المالية المتعلقة بالقرارات المالية، إذ لا بد من المؤسسة اتخاذ القرارات المالية المناسبة حسب الظروف المالية و إمكانياتها المتاحة، بما يضمن لها تحقيق أقصى عائد ممكن بأقل التكاليف، و العمل على تحسين أدائها المالي و تعظيم القيمة السوقية.

و من الأدوات التي يمكن استخدامها في التخطيط و اتخاذ القرار بصفة خاصة الموازنات التقديرية، لذا يعتبر من أهم أدوات التخطيط المالي، فهي ترجمة مالية و كمية لأهداف المؤسسة و التي ترغب بتحقيقها في فترة زمنية معينة.

و على هذا الأساس قمنا بإجراء دراسة ميدانية في مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز عين تموشنت لمعرفة دور التخطيط المالي في ترشيد و اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

1- إشكالية الدراسة:

من خلال ما سبق اتضح لنا معالم الإشكالية و التي يمكن صياغتها على النحو التالي:



ما مدى مساهمة التخطيط المالي بالموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت للفترة الممتدة بين 2021-2022؟

و انطلاقا من الإشكالية قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية:

- هل تعتمد مؤسسة سونلغاز عين تموشنت على عملية التخطيط المالي للمستقبل؟
- ما هي الأداة التي تستخدمها مؤسسة سونلغاز عين تموشنت في عملية التخطيط المالي؟
- هل يتم الاعتماد على نتائج الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات المالية بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت؟
- هل يتم الاعتماد على الطرق و الأساليب العلمية و الإحصائية في إعداد الموازنات التقديرية بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت؟

2-فرضيات الدراسة:

و قد قمنا بصياغة هذه التساؤلات في شكل فرضيات كما يلي:

- الفرضية 1: تعتمد مؤسسة سونلغاز عين تموشنت على عملية التخطيط المالي للمستقبل.
- الفرضية 2: تستخدم مؤسسة سونلغاز عين تموشنت الموازنة التقديرية لاعتبارها أحد أهم أدوات التخطيط المالي.
- الفرضية 3: تعتمد مؤسسة سونلغاز عين تموشنت بشكل كبير على نتائج الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية.
- الفرضية 4: لا يتم الاعتماد على الطرق و الأساليب العلمية و الإحصائية في إعداد الموازنات التقديرية بمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.

3-أهمية الدراسة:

- تكمن أهمية الدراسة وقيمتها العلمية و العملية في دراسة و تحليل التخطيط المالي و إبراز دوره في اتخاذ القرارات المالية.



- التعرف على القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية.
- إبراز المزايا التي يقدمها التخطيط المالي للمؤسسة من خلال الموازنات التقديرية التي تسمح للمؤسسة بمراقبة عملية تنفيذ نشاطاتها و تصحيح الانحرافات التي قد تحدث وهو ما يساهم في اتخاذ القرارات المناسبة في الوقت المناسب.

4-أهداف الدراسة:

يمكننا حصر أهداف الدراسة فيما يلي:

- التعرف على واقع التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية و دورها في اتخاذ القرار.
- إبراز المزايا التي يقدمها التخطيط المالي من خلال الموازنة التقديرية الذي يسمح للمؤسسة بتنفيذ نشاطاتها.
- محاولة الكشف عن مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التخطيط المالي.
- فعالية القرار في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة.

5-أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- موضوع "التخطيط المالي" ودوره في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية يلي شروط و ضرورة توافقه مع التخصص المتبع "مالية مؤسسة".
- الرغبة في التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات المالية المناسبة.
- إمكانية البحث في هذا الموضوع و قدرة الوصول إلى بعض المعلومات الخاصة من خلال المراجع المختلفة.

6-حدود الدراسة:

- الحدود المكانية: لإسقاط الجانب النظري للدراسة على أرض الواقع تم إجراء الدراسة في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت.

- الحدود الزمنية: تم إجراء الدراسة في الفترة الممتدة من 2021-2022.

- الحدود الموضوعية: تم التطرق في الدراسة إلى متغيرين هما التخطيط المالي كمتغير مستقل، والقرارات المالية كمتغير تابع ثم إيجاد العلاقة بينهما.

7- منهج الدراسة:

بناءً على طبيعة الموضوع، و للإجابة على الإشكالية ومحاولة اختيار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية من خلال التطرق لمختلف المفاهيم و العناصر المتعلقة بالقرارات المالية، وكذا التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية.

أما الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج التحليلي أي دراسة الحالة باستخدام الموازنة التقديرية كأحد أدوات التخطيط المالي لتحليل البيانات المتحصل عليها و التي تعتمد عليها المؤسسة عينة الدراسة.

8- صعوبات الدراسة:

- صعوبة التوصل على معلومات مالية الكافية التي تساعدنا في إنجاز الموازنة التقديرية.
- صعوبة الحصول بالدرجة الأولى على البيانات الخاصة بالدراسة من المؤسسة، والتي أخذت الجزء الأكبر في إنجاز الدراسة التطبيقية.

9- الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة أهمية كبيرة لأي بحث علمي لأنها تعتبر بمثابة المرجعية العلمية التي يستند إليها الموضوع محل الدراسة، بالإضافة إلى أنها تساعد على معرفة النقائص وإبراز الجوانب التي لم يتم التطرق إليها، و بالنسبة لموضوع التخطيط المالي و دوره في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة؛ فهناك مجموعة من الدراسات السابقة نذكر منها:

-الدراسة الأولى: دراسة نبية حيزية، سنة 2011، بعنوان: أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي

للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المسبك بالبرواقية، مذكرة ماجستير في علوم التسيير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية و علوم التسيير، جامعة مديّة، الجزائر، تمحورت إشكالية البحث حول: إلى أي مدى يمكن أن تستفيد المؤسسات الاقتصادية من التخطيط المالي؟

تناولت هذه الدراسة الموازنة التقديرية لحساب النتائج وتحليل التعادل. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الموازنات التخطيطية وخاصة المالية في تقدير الاحتياجات المالية ومن ثم رسم السياسات التمويلية المناسبة للمؤسسة، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التخطيط المالي وظيفة تستخدم لتحقيق الانسجام بين مختلف الأصول التي تستخدمها المؤسسة في دورتها الاستغلالية وبين مختلف المصادر التمويلية التي مكنتها من الحصول على هذه الأصول.

-الدراسة الثانية: دراسة يامن جميل جلاب، سنة 2015، بعنوان: واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، تمحورت إشكالية البحث حول: ما مدى كفاءة شركات المقاولين العاملة والمدرجة في اتحاد المقاولين لقطاع غزة لأدوات التخطيط المالي؟

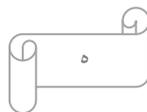
توصلت هذه الدراسة إلى التعرف بالتخطيط المالي على أنه التنبؤ بالاحتياجات المالية للشركة أو التنبؤ بالمواقف و المشاكل التي تتعلق بمستقبل المشروع وتقدير جميع الاحتياجات المالية لمتطلبات التوسع و تحقيق الربح، كما أخذت أدوات التخطيط المالي على أنها مجموعة من الموازنات التقديرية، ووضحت أسباب فشل الشركات في التخطيط المالي بنقص المقدرة والدفاعية على التخطيط وعدم الواقعية في التخطيط وصعوبة إيصال الخطط للعاملين.

-الدراسة الثالثة: دراسة بزربة رشيد، سنة 2018، بعنوان: التخطيط المالي و دوره في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية، دراسة ميدانية بالمركب الصناعي الحضنة بمسيلة، مذكرة ماستر في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، تمحورت إشكالية البحث حول: ما هو دور التخطيط في اتخاذ القرار المالي في المؤسسات الاقتصادية؟

توصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن التخطيط المالي يعتبر من القواعد الأساسية لاتخاذ القرارات المالية، بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على أساليب الكمية في التخطيط المالي وقد تم اثباتها من خلال دراستهم الميدانية.

10-هيكل الدراسة:

بغية الإجابة على الإشكالية وعلى الإشكالية وعلى الأسئلة الفرعية تم تقسيم الدراسة إلى فصلين، فصل نظري و فصل تطبيقي: حيث خصص الفصل الأول الإطار النظري للتخطيط المالي و القرارات المالية، والذي قسم بدوره



إلى ثلاث مباحث، خصص المبحث الأول مفاهيم أساسية حول التخطيط المالي، أما المبحث الثاني الإطار النظري لاتخاذ القرار، أما الأخير دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية.

و قد خصص الفصل الثاني إلى الدراسة التطبيقية دراسة حالي في مديرية توزيع الكهرباء والغاز عين تموشنت من أجل تحليل الميزانيات لمؤسسة سونلغاز محل الدراسة، وبدوره شمل على ثلاث مباحث خصص المبحث الأول تضمن تقديم مؤسسة سونلغاز وفروعها وهيكلها التنظيمي، أما المبحث الثاني فقد خصص لدور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات في المؤسسة، وجاء في المبحث الثالث واقع التخطيط المالي في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت ومدى مساهمته في اتخاذ القرارات المالية.

الفصل الأول

الإطار النظري للتخطيط المالي و القرارات

المالية

تمهيد:

يعتبر موضوع التخطيط المالي من أهم المواضيع التي نالت اهتمام البحث العلمي في مجال الإدارة المالية، حيث وجب على المؤسسة الاقتصادية التفكير في المستقبل ووضع الخطط الملائمة على أساس المعلومات المتاحة، و على اعتبار أن المؤسسة هي مركز القرارات فإنها تقوم على جملة من القرارات المالية و التي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة على أوجه الاستغلال غير المحدودة و تحديد البدائل المتاحة.

سنحاول في هذا الفصل دراسة التخطيط المالي و أهم أدواته و كذلك القرارات المالية التي تتخذها في إمكاناتها المالية و سنتطرق في هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط المالي.

المبحث الثاني: الاطار النظري لاتخاذ القرار.

المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في ترشيد القرار المالي.

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط المالي.

إن القرارات المالية هي جوهر الإدارة المالية لما لها من تأثير على مصير المؤسسة إذ تأخذ هذه القرارات الصيغة المالية مما يستدعي الحذر الشديد عند اتخاذها، و يعتمد في ذلك على وظيفة رئيسية هي التخطيط المالي لمعالجة الصعوبات المالية التي تكون خطيرة و مفاجئة للمؤسسة و كيفية الحصول على الأموال بأقل تكلفة، لهذا سنتطرق في هذا المبحث إلى مفهوم التخطيط المالي، أهدافه و أهميته، مراحلها، العوامل المؤثرة فيه و أدواته.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي.

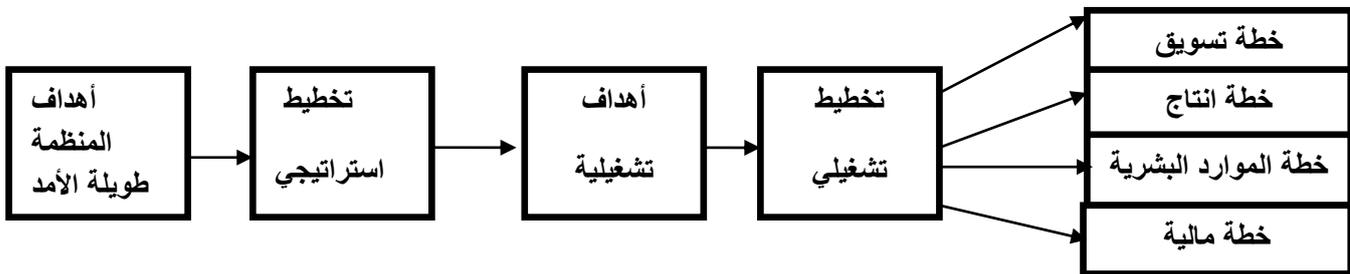
1- مفهوم التخطيط المالي:

التخطيط نشاط متعدد الأبعاد يسعى دائما لتحقيق التكامل بين أهدافه المختلفة، و يتعاطى في بعده الزمني مع الماضي، الحاضر و المستقبل، وهو عملية جماعية و ليست فردية و كل فرد في مجموعة المخططين له دوره الذي لا يمكن الاستغناء عنه و يعرف أيضا على أنه وظيفة إدارية تتمثل في الاختيار بين البدائل المتاحة و يتضمن نوعا من الابتكار و الإبداع إلى جانب أنه عملية اتخاذ القرارات في نشاطات و أقسام التنظيم المختلفة.¹

يعرف التخطيط المالي بأنه عملية التحقق و اتخاذ القرار بأفضل طريقة لجعل أموال المنظمة تعمل لصالحها، و يتم هذا من خلال القيام بعمل ما تريد المنظمة أنجزه و كيفية الإدراك لأية مشاكل قد تواجهها في الطريق.

وللتخطيط المالي كمنشآت أهمية كبيرة فهو يعد الجزء الحرج من التخطيط الإجمالي في منظمات المال و الأعمال، و هذا النشاط من مهام المدير المالي في المنظمة. و الشكل (1-1) يبين العلاقة بين التخطيط المالي و التخطيط الإجمالي في المنظمة.²

الشكل (1-1): العلاقة بين التخطيط المالي و التخطيط الإجمالي



Source : Mc Gvigan, james R, Rcharles, contemporary corporate finance, south western, canada, 2009, p103.

¹ حربي محمد موسى عريقات، " التنمية و التخطيط الاقتصادي"، دار الكرم، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1993، ص 137.

² حكمت رشيد سلطان، زين جميل خليل، سامي عبد الله عزب، " التخطيط المالي"، دار كنوز المعرفة للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2018، ص 22.

كما عرف التخطيط المالي أيضا على أنه التهيؤ و الاستعداد للمستقبل اي الاستعداد لتصور مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل المؤسسة من جهة، و في ما بين المؤسسة و المحيط الاقتصادي من جهة أخرى.

2- أنواع التخطيط المالي:

تختار المؤسسة عادة نمطا من التخطيط الذي يتلاءم مع طبيعة عملها يخدم أغراضها و يحقق أهدافها لهذا فقد تنوعت أنماط التخطيط كي تغطي الحاجات المتباينة للمؤسسات و الهيئات و الدولة و ألقطاعات و تتمثل أهم أنواعه في:

1 - التخطيط حسب حجم التأثير: و يشمل ما يلي¹:

- **التخطيط الاستراتيجي:** و هو التخطيط الذي له آثار هامة و نوعية على المؤسسة و مستقبل عملها و لا تظهر هذه الآثار إلا في المدى البعيد كالتخطيط لانتشار المؤسسة أفقيا بفتحها فروع جديدة أو توسعها عموديا بإضافة خطوط إنتاجية جديدة أو التخطيط لمواجهة منافسة شديدة من المؤسسات الأخرى و الوقوف و الثبات في السوق و غير ذلك.

- **التخطيط التكتيكي:** و هو جزء من التخطيط الاستراتيجي يوضح سير العمليات ضمن إطار الأهداف الإستراتيجية و يعطيها المرونة في الحركة و التصرف و يصمم عادة لينفذ و تجنى ثماره في المدى المتوسط و تختص به الإدارة العليا و الإدارة الوسطى.

- **التخطيط التشغيلي:** وهو جزء من التخطيط التكتيكي يشرح كيفية تنفيذ عناصر هذا التخطيط وفق خطط متوسطة المدى و تهتم به الإدارات الوسطى و الإدارات الدنيا كخطة توفير المواد الأولية لخط إنتاجي أو تحديد متطلبات إحدى أقسام المؤسسات للقوى العاملة و ما شابه.

- **التخطيط الإجرائي:** و هو تخطيط يومي يهدف لتنفيذ عمل أو نشاط أو فعالية.

2 - التخطيط حسب المدى الزمني: و يشمل ما يلي:

- **التخطيط طويل المدى:** و هو يمثل ذلك التخطيط الذي تمتد فترته الزمنية من خمس سنوات فأكثر فربما تكون عشر سنوات إلى عشرون سنة أو خمسة و عشرون سنة و ذلك حسب حاجة المؤسسة و ما تصبوا إليه مستقبلا.

¹ بلال خلف السكارنة، "الإستراتيجية و التخطيط الإستراتيجي"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015، ص ص201-

- **التخطيط متوسط المدى:** هو ذلك التخطيط الذي تمتد فترته الزمنية من سنة إلى أقل من خمس سنوات و حسب النتائج المتحصل عليها في هذه الفترة و ما يستجد من معطيات و معلومات تخصها أو تخص الفترات المقبلة يمكن من إجراء التعديلات اللازمة و الضرورية في بعض الأحيان على الخطة الطويلة الأجل.
- **التخطيط قصير المدى:** هو ذلك التخطيط الذي تمتد فترته الزمنية إلى أقل من سنة و هو يمثل جزء من التخطيط متوسط المدى أو بتعبير آخر يمثل شرائح منهم مثل: الموازنات و البرامج السنوية و غيرها.
- 3 - التخطيط وفق معدل تكرار الاستخدام:** و يشمل ما يلي:
 - **خطط لمرة واحدة:** و تهدف إلى انجاز هدف محدد و بمجرد انجازه تنتهي الحاجة لهذه الخطة و قد تكرر مستقبلا أو لا تكرر.
 - **خطط مستمرة:** و هي خطط تهدف إلى الإرشاد و التوجيه المستمر لأداء أنشطة المؤسسة المتواصلة.
- 4 - التخطيط حسب الأشخاص المشاركين فيه:** يتمثل في ما يلي:
 - **خطط فردية:** و هي تبنى على أهداف فردية.
 - **خطط جماعية:** و تختص بالجماعة و أساسها الأهداف الجماعية.
- 5 - التخطيط حسب الإدارة:** يتمثل في ما يلي:
 - **التخطيط المركزي:** و يرتبط هذا النوع من التخطيط بالسلطة المركزية التي غالبا ما تكون في العاصمة، و تقوم بإعداد و تنفيذ و متابعة الخطط التنموية المختلفة من هناك.
 - **التخطيط اللامركزي:** يتمثل بهيئات التخطيط الرسمية و غير الرسمية على مستوى الأقاليم و التجمعات السكانية، و التي تقوم بإعداد و تنفيذ الخطط التنموية يشاركها في ذلك غالبا السكان المحليون و بالتحديد المجموعات المستهدفة.
- 6-التخطيط حسب الإطار:** يشمل ما يلي¹:
 - **التخطيط العام:** يركز هذا النوع على القضايا الإنسانية و يضع الخطوط العريضة للتنمية المستقبلية من خلال وضع مبادئ إرشادية نظرية عامة.
 - **التخطيط التفصيلي:** يهتم بالتفاصيل و الجزئيات و لا يقتصر على الجوانب النظرية بل يتعداها إلى الجوانب التطبيقية، فمثلا يركز التخطيط العام على زيادة الإنتاج كخط عريض، بينما التخطيط التفصيلي بكيفية تحقيق هذه الأهداف على أرض الواقع.
- 7- التخطيط حسب النوع:** و يشمل ما يلي²:

¹ عبد القادر نَجْدُ الاسطة، " أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار الأكاديميون للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016، ص 84.

² رتيبة بوهالي، "تحسين جودة مخرجات الجامعة في ظل التخطيط الاستراتيجي"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2015، ص 48.

- **السياسات:** و هي مرشد للتفكير و العمل على اتخاذ القرارات من أجل تحقيق الأهداف، و هي منهج يبين الأعضاء المؤسسة كيف يتصرفون بطريقة معينة، بمعنى الوصول إلى الأهداف.
- **الإجراءات:** هي المرشد للعمل و تتمثل في تلك الخطوات المحدد مسبقا و التي يتم إتباعها لإنجاز عمل معين عادة ما يكون متكررا وذلك لتحقيق الأهداف المرسومة.
- **البرامج:** هي نوع من الخطط المؤقتة التي يستمر إعدادها لمواجهة موقف معين تنتهي بالوصول إلى الهدف من مواجهة هذا الموقف أو تعديل الوضع القائم أو معالجة مشكلة معينة الخ...

المطلب الثاني: أهداف التخطيط المالي و أهميته.

1- أهداف التخطيط المالي:

هناك مجموعة من المنافع تهدف المنظمة الى تحقيقها من خلال التخطيط المالي تتمثل في الآتي¹:

- تحديد تقدم الاعمال في عدة مجالات.
 - السعي إلى تطوير عدد من الخيارات في مجالات مختلفة يمكن تطبيقها تحت ظروف مختلفة.
 - تسهيل و تفاعل قرارات الاستثمار و التمويل.
 - توضيح حلقة الوصل ما بين قرارات الحاضر و المستقبل.
 - التنبؤات التي قد تحصل في المستقبل و هذا يساعد على تجنب المفاجآت.
 - ضمان أن الخطة الإستراتيجية للمنظمة قابلة للتطبيق من الناحية المالية.
 - توفر المقارنات مع الأداء المستقبلي الذي سوف يتم قياسه.
- كما يحقق التخطيط المالي الأهداف التالية:
- دراسة التفاعلات: يوضح التخطيط المالي حلقات الوصل ما بين مقترحات الاستثمار لنشاطات تشغيلية مختلفة للمنظمة و الخيارات التمويلية المتوفرة لديها.
 - استكشاف الخيارات: يوفر التخطيط المالي فرصة للمنظمة لتطوير و تحليل و مقارنة الكثير من خيارات التمويل و الاستثمار و آثارها على المنظمة.
 - تجنب المفاجآت: التخطيط المالي يبين ما الذي قد يحدث في المنظمة في حالات مختلفة و يتناول بشكل خاص الأفعال التي سوف تتخذها المنظمة اذا حدث اي خطأ، و هذه إحدى أهدافه الرئيسية.

2- أهمية التخطيط المالي:

¹ حكمت رشيد سلطات مرجع سبق ذكره، ص 28.

يمثل التخطيط المالي الجانب المالي للتخطيط الاقتصادي من حيث جوهره و الذي يعد أسلوباً جيداً لتوزيع المواد و استغلالها بشكل أمثل لتحقيق أهداف المؤسسة كما يساعد في تفادي الوقوع في ضائقة مالية، و تتجلى أهمية التخطيط المالي في النقاط التالية:

- وضع السياسات المالية التي يجب على جميع الأقسام اتباعها.
 - وضع الإجراءات و القواعد الواجب تنفيذها من كل قسم لتحقيق السياسات المالية للمؤسسة.
 - محاولة اكتشاف الانحرافات و تصحيحها.
 - تقييم السياسات و المقترحات المقدمة.
- و ما يكسب التخطيط المالي أهمية خاصة انه يتناول تحديد الحاجة للأموال و كمية هذه الحاجة و مدتها و مصدر تغطيتها بالإضافة إلى طريقة تسديدها، و أن عدم إتباع المنشآت الاقتصادية للتخطيط المالي يؤدي بها إلى الفشل و الزوال، ولقد ازدادت أهمية التخطيط المالي نتيجة توسع المنشآت و تعقد أعمالها.¹

بالإضافة أن التخطيط المالي يساعد على التنبؤ بالاحتياجات المالية قبل ظهور الحاجة الفعلية للأموال بفترة كافية كما يساعد أيضاً على تقدير الفرص الاستثمارية المتاحة المفاضلة بينها مقدماً.²

المطلب الثالث: خطوات التخطيط المالي.

تمر عملية التخطيط المالي في المنظمة بعدد من المراحل، وقد اختلفت هذه المراحل باختلاف آراء الكتاب و الباحثين، فالبعض يختصرها في ثلاث خطوات و البعض الآخر يدمج خطوتين في خطوة مع إضافة خطوات أخرى.

و تمر عملية التخطيط المالي بثلاث مراحل وهي كما يلي³:

- مرحلة وضع الأهداف و صياغة الخطة.
- مرحلة التنفيذ.
- مرحلة التقييم و المقارنة بين الأداء الفعلي و المتوقع.

و يحدد آخرون مراحل التخطيط المالي بالخطوات التالية:

- تحليل الأداء السابق للمنظمة.

¹نجوى عبود، فهد ابراهيم، "الإدارة المالية"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1997، ص 192.

²محمد صالح الماري و آخرون، "أساسيات و مبادئ الإدارة المالية"، دار المكتب الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007، ص 115.

³حكمت رشيد سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 39.

- تحليل المزايا التشغيلية للمنظمة.
- تحديد متطلبات الاستثمار و بدائله.
- التنبؤ بإيرادات المنظمة و نفقاتها.
- تحليل البدائل المالية.
- اختيار الأدوات المالية المناسبة لتوفير الأموال.
- تحليل العواقب المحتملة في الخطة المالية.

و يشير آخرون أن عملية التخطيط المالي تتم قي المراحل التالية¹:

- المرحلة الأولى هي تحديد الأهداف الرئيسية و الفرعية.
- المرحلة الثانية هي تكوين السياسات المالية.
- المرحلة الثالثة هي اعداد الموازنات التخطيطية.

المرحلة الرابعة هي مرحلة الإجراءات و القواعد المالية و يمكن توضيح ذلك في الجدول(1-1).

الجدول(1-1): مراحل التخطيط المالي.

المرحلة 4	المرحلة 3	المرحلة 2	المرحلة 1
-تكوين الإجراءات و القواعد المالية	-إعداد الموازنات التخطيطية	-تكوين السياسات المالية	-تحديد الأهداف
-تحويل السياسات و القواعد المالية إلى تفاصيل دقيقة.	-موازنة الاستثمار.	-سياسة الاقتراض.	-تحديد هدف مالي رئيسي.
-وضع خطوات لإنجاز ضمن تسلسل زمني.	-موازنة النقدية.	-سياسة التمويل الذاتي.	-تحديد أهداف فرعية متوسطة و قصيرة الأمد.
	-ميزان الأرباح.	-سياسة توزيع الأرباح.	
		-سياسة الاستهلاك.	

المصدر:نجوى عبود و فهد ابراهيم وهي،الإدارة المالية،دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1997، ص192.

¹نجوى عبود، فهد ابراهيم، مرجع سبق ذكره، ص 192.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي.

تؤثر على عملية التخطيط المالي مجموعة من العوامل التي قد ترتبط ببيئة المؤسسة الداخلية أو الخارجية، و لكي يكون التخطيط المالي يتصف بالفعالية لابد من توفير الأجواء المناسبة القادرة على إحداث الفعالية في التخطيط المالي، و هناك عدة عوامل ذات تأثير متفاوت في فعالية التخطيط يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية و عوامل خارجية.

2-1- العوامل الداخلية: و يمكن إبراز أهمها في ما يلي¹:

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

- سياسة الائتمان: و من أمثلها البيع بالتقسيط، البيع الأجل، الخصم الكمي و النقدي.

- سياسة التمويل: وهي السياسات التي تتبعها المنشأة في تمويل احتياجاتها المالية مثل سياسة الاقتراض، و التمويل عن طريق الأرباح المحتجزة، و زيادة رأس المال.

- سياسة العائد: يؤثر معدل العائد المستخدم و المعتمد على فعالية التخطيط المالي إذ توجد سياسات متعددة في تحديد معدل العائد المطلوب و يجب الأخذ بعين الاعتبار عن حساب العائد للأصل المالي الفترة الزمنية للاستثمار و السعر الذي تم شراؤه به، بالإضافة إلى عدة اعتبارات أخرى مثل توزيعات الأسهم و المنافسة في السوق.

-مقابلة احتياجات العملاء: إن من مهام المنشأة تفهم الاحتياجات الحالية و المستقبلية لتتطابق بل و تفوق توقعات المنتفعين أو العملاء.

2-2- العوامل الخارجية: و تتمثل في ما يلي:

- العوامل الاقتصادية: و تتمثل في الحالة الاقتصادية السائدة و المتوقعة من تضخم و ركود مستوى الدخل و غيرها.

- العوامل الاجتماعية: تشتمل على تغير أذواق المستهلكين و مدى إشباع احتياجاتهم من إنتاج المشروع و الظروف و العلاقات الاجتماعية.

- العوامل السياسية: و يقصد بها مدى الاستقرار السياسي و الأمني.

- العوامل القانونية: و هي تلك العوامل التي تهتم اتخاذها الإدارة أو توجيه أمر معين مثل القوانين الاستثمارية و الضريبية.

¹ إعطاء على الزبون، "التخطيط المالي"، دار زمزم للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017، ص ص 14-18.

- العوامل البشرية: هي العوامل المتعلقة بالأفراد ضمن المؤسسات، و يعتمد تأثيرها على تطبيق مجموعة من الأمور أهمها:

- اختيار القوى العاملة المؤهلة ذات الكفاءة و الخبرة المناسبة لضمان تحقيق الأهداف المطلوبة.
- توفير التدريب الذي يساهم في دعم المهارات و المعارف الخاصة بالموظفين.
- العوامل التقنية: هي الدمج بين التخطيط المالي و التقنيات التكنولوجية المعاصرة، مما يؤدي إلى زيادة فعالية تطبيق النشاطات، و دعم الحصول على الأرباح و تقليل كمية التكاليف و الخسائر.¹

¹ محمد أبو خليف، "تعريف التخطيط المالي"، تم الإطلاع عليها بتاريخ 28-12-2021 من خلال الرابط التالي <http://mawdoo3.com> على الساعة 17:05.

المبحث الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار.

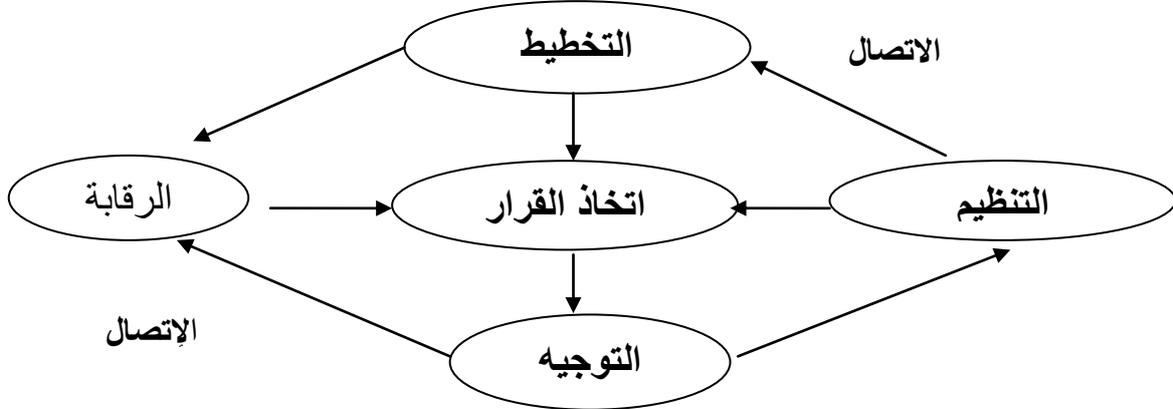
إن عملية اتخاذ القرار عملية أساسية و هامة في حياة أي تنظيم أو مؤسسة، و هي الشغل الشاغل للمديرين و محور أساسي من محاور أنشطتهم الإدارية، فالمدير يتخذ قرارات كبيرة أو صغيرة، روتينية أو إستراتيجية تتعلق بوظائف التخطيط و التنظيم و التوظيف و القيادة و الرقابة و غيرها من العمليات الإدارية.

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار و أنواع القرارات المالية.

1- مفهوم عملية اتخاذ القرار:

يعرف القرار في الأوساط العامة للمؤسسات بأنه تعبير عن إدارة أو رغبة معينة لدى شخص معين (مادي أو معنوي)، حيث يتم الإعلان عن ذلك بشكل شفهي أو مكتوب من اجل البلوغ إلى هدف معين و يفترض في هذه الحالة توفر البدائل و الاختيارات اللازمة لبلوغ ما يصبوا إليه متخذ القرار من أهداف.

الشكل رقم (1-2): عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية.



المصدر: ربحي مصطفى عليان، "العمليات الإدارية"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 58.

إن القرار بشكل عام يتم اتخاذه وفق اتجاهين:

✓ الاتجاه الذي يستند إلى موقف لا شعوري تلقائي و عفوي.

✓ الاتجاه المستند إلى تداخل حالة التمعن و حساب و التفكير و الإدراك الواعي.

و تبرز هذه الاتجاهات بشكل واضح عندما تكون هناك مجموعة من البدائل و الخيارات مطلوب اعتماد إحداها لاتخاذ القرار المناسب، و من هذا المنطلق نؤكد على حقيقة مهمة في هذه الاتجاهات و هي بأن القرار الذي يعول

عليه يفترض أن يقع ضمن الاتجاه الأول، و هذا يعني أن القرار الفعال هو الاختيار المدرك الواعي و القائم على أساس التحقق و الحساب في اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة في مواجهة موقف معين.

بعبارة أخرى القرار هو ليس استجابة تلقائية و ردة فعل مباشر لا شعوري و إنما هو اختيار واع على أساس التدبير و التمعن في تفاصيل الهدف المطلوب تحقيقه و الوسيلة الذي ينبغي استخدامها، علما بأن الهدف و الوسيلة في هذه الحالة يرتبطان بشكل وثيق بما يسمى بمحل القرار أو الإطار الموضوعي، أي أنه عندما يكون هنالك نتيجة أو غرض مطلوب الوصول إليه مع الاعتماد على وسائل و مسارات للوصول إلى ذلك.¹

و يعرف القرار الإداري على أنه مسلك معين أو محدد من بين مجموعة من البدائل لمواجهة احتمالات المستقبل، و لهذا لوجود أكثر من بديل أمام متخذ القرار، فإذا لم يكن هناك سوى بديل واحد ينبغي وجود عنصر اختيار و يصبح متخذ القرار أمام الأمر الواقع.²

و يعرف اتخاذ القرار انه وسيلة اختيار واعي منطقي موضوعي لأحسن البدائل المتاحة و التي تحقق أفضل عائد مع أقل وقت و جهد ممكنين محققة بذلك الأهداف المطلوبة.³

و يمكننا أن نعرف عملية اتخاذ القرار على أنها: الإدراك الكامل للبدائل المتاحة و إمكانية المفاضلة بينها و اختيار أفضلها لتحقيق أهداف المؤسسة و ذلك بتوفير جميع الموارد المالية و البشرية خلال فترة زمنية محددة في ظل معطيات كل من عوامل البيئة الداخلية و الخارجية و العمل على تنفيذه و متابعته.⁴

و تجدر الإشارة إلى أن من بين القرارات الإدارية نجد القرارات المالية و التي هي وسيلة الإدارة المالية لتسيير مواردها و توجيهها و تحقيق أهدافها و التحكم في كل عنصر من عنصري الربحية و المخاطرة، و هي التي تؤثر مباشرة على النشاط المالي داخل منظمة الأعمال.

بحيث يعرف القرار المالي بأنه "كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال و امتلاك أصول (طبيعية أو مالية) لتحقيق أعلى ربح و من ثم تعظيم قيمة المؤسسة".

كما عرفت أيضا على أنها تلك القرارات التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف الإستراتيجية و ذلك ضمن القيود المالية التي تفرضها الوضعية المالية و الإمكانيات المالية المتوافرة للمؤسسة.

¹ أمال أيوب، "نظم المعلومات و دورها في اتخاذ القرارات"، دار الكتاب الجامعي، الإمارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2019، ص ص 159-160.

² مزياني طاهر، "الاتصال الداخلي و علاقته بفعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة"، مجلة المرشد، المجلد 5، العدد 5، جامعة بجاية، الجزائر، بدون سنة نشر، ص 87.

³ ضرار العتيبي و اخرون، "العملية الإدارية"، دار البازوري للنشر و التوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2007، ص 107.

⁴ منعم زمير الموسوي، "اتخاذ القرارات الإدارية"، دار زهران للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013، ص 13.

و في تعريف اخر للقرارات المالية على أنها القدرة الفائقة من الإدارة المالية في توفير المناخ و المعلومات حول الفرص الاستثمارية و التدفقات النقدية المتوقع تحقيقها، و المحتوى الذي يحدد تيار الأرباح المستقبلية و ما يرافقها من خطر الأعمال الذي ينشأ عن التقلب و التغيير بالأوضاع الاقتصادية التي تعمل في ظلها منظمات الأعمال.¹

1- أنواع القرارات المالية:

1-2- أنواع القرارات: قبل التطرق إلى أنواع القرارات المالية سوف نذكر القرارات بصفة عامة:

1- تصنيف القرارات حسب نوع المشاركة:

أ- القرارات الشخصية: و هي التي تعكس شخصية المسير و ميوله الذاتي و خبرته الإدارية في ميدان العمل حيث لا يمكن تفويض صلاحية اتخاذ القرارات.

ب- القرارات التنظيمية: و هي التي يتخذها المسير في إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها، و هي انعكاس للسياسة العامة للمؤسسة و تجسيد للطبيعة التنظيمية لها من حيث التعليمات و الأنظمة التي تسيّر في إطارها.²

2- تصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية: تتمثل في ما يلي:³

أ-القرارات التشغيلية: هي القرارات التي تضع في المستويات التنظيمية الدنيا، و المتعلقة بالعمليات التشغيلية للمؤسسة.

ب-القرارات الإدارية: هي قرارات تؤخذ على مستوى إداري أعلى مما تؤخذ فيه القرارات التشغيلية، فعند هذا المستوى يقوم المديرون باتخاذ القرارات لحل مشكلات التنظيم و الرقابة على الأداء.

ج-القرارات الإستراتيجية: هي قرارات تؤخذ على مستوى قمة الهيكل التنظيمي، بواسطة الإدارة العليا في المؤسسة، و هي قرارات تغطي مدى زمني أطول مقارنة بالقرارات السابقة، كما تتعلق بالوضع التنافسي للمؤسسة في السوق، و في اغتنام الفرص و تجنب مخاطر البيئة.

3-حسب بيئة و ظروف اتجاه القرار: و هنا نميز بين ثلاث حالات تتمثل في:⁴

¹ فلاح تايه النعيمي، محمد صاحب سلمان، "القيم الأخلاقية و علاقتها في اتخاذ القرارات المالية في القطاع السياحي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 39، العدد7، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2016، ص 366.

² شكري معمر سعاد، "التقارير المالية للمراجع و اثارها على اتخاذ القرارات في ظل الأزمات المالية العالمية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص 69.

³ حسين بلعجوز، "المدخل لنظرية القرار"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2010، ص ص 103-104.

⁴ اسماعيل السيد، "الأساليب الكمية في مجال الأعمال"، الدر الجامعية للنشر و التوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2015، ص ص 14-

- أ- حالة التأكد التام: في ظل هذه البيئة يعرف متخذ القرار على وجه التحديد كافة النتائج الخاصة بكل بديل من البدائل المطروحة أمامه، و بطبيعة الحال سيعمل متخذ القرار على اختيار ذلك البديل الأفضل و الذي يعطي له أفضل النتائج الممكنة.
- ب- حالة الخطر: في هذه البيئة نجد متخذ القرار يعرف احتمالات حدوث كل حالة من الحالات المستقبلية المحتملة، أي أن متخذ القرار يحاول أن يعظم من القيمة المتوقعة.
- ت- حالة عدم التأكد: في ظل هذه البيئة نجد أن متخذ القرار لا يعرف حتى الاحتمالات الخاصة بحدوث الحالات المستقبلية الممكنة.

4- حسب إمكانية برمجته:

- أ- القرارات المبرمجة: و هي القرارات التي تتخذ عندما يكون المشكلة موضوع القرار واضحة التحديد و تكون عناصرها مفهومة و محدد، و يمكن قياسها، و غالبا ما تكون هذه القرارات التي يتخذها الإداريون متكررة و روتينية.
- ب- القرارات شبه المبرمجة: في القرارات التي تكون فيها مشكلة القرار شبه محدد تماما، كأن تكون بعض الإجراءات محددة مسبقا، و هناك جوانب غير واضحة و ليست معلومة لدى متخذ القرار.
- ت- القرارات الغير المبرمجة: هي القرارات التي تتعلق بمشاكل غير واضحة التحديد، بمعنى اخر أن متغيرات هذه المشاكل من حيث العدد و الكمية و الحدوث غير معلومة، لتزويد الإدارة بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات من خلال إزالة أو إنقاص حالات عدم التأكد و الغموض اللذان يحيطان بالقرارات الغير المبرمجة، ولم من اجل مساندة متخذي القرارات على عملية اتخاذ القرارات بأكثر واقعية و عقلانية.¹

2-2-القرارات المالية: و تتمثل القرارات الرئيسية للإدارة المالية بأربعة قرارات مالية أساسية و هي:

2-2-1-قرارات التمويل:

- الهيكل المالي: يعد من أهم أحد القرارات المالية الرئيسية، و يهدف إلى تكوين الهيكل المالي المناسب الذي يحسن من أداء المؤسسة تعظيم قيمتها.²

¹ حكيمة مناعي، "دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات لهيئات الدعم"، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، المجلد 4، العدد1، جامعة باتنة، الجزائر، 2019، ص 115.

² جبار بوكثير، نبيلة ساهالية، "محددات القرارات المالية و علاقتها بالسعر السوقي لأسهم الشركات المدرجة في البورصة الجزائر"، مجلة العلوم الاجتماعية و الانسانية، العدد 33، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2015، ص 119.

و يعرف التمويل بأنه الإمداد بالأموال في أوقات الحاجة إليها، و التمويل في اللغة يقصد به الإمداد بالمال و في الاصطلاح هو قيام الشخص بتقديم شيء ذي قيمة مالية لشخص آخر إما على سبيل التبرع أو على سبيل التعاون بين الطرفين من أجل الاستثمار بقصد الحصول على أرباح تقتسم بينهما على نسبة يتم الاتفاق عليها مسبقا وفق طبيعة عمل كل منهما و مدى المساهمة في رأس المال و اتخاذ القرار الإداري و الاستثماري، و يعني أيضا تقديم المال إلى مستخدمه بصورة تشرك الممول و مستخدم المال في نتيجة توظيف المال.¹

و تحصل المؤسسة عادة على الأموال اللازمة لتسيير أنشطتها من مصدرين رئيسيين هما: مصادر خارجية أي عن طريق الديون المباشرة و غير المباشرة و مصادر داخلية أي عن طريق الملاك، و في المفاضلة بين هذين المصدرين سعيا وراء تخفيض التكلفة المرجحة لرأسها المستثمر إلى الحد الأدنى المناسب، لابد من أخذ العوامل التالية في عين الاعتبار:²

- تكلفة المصادر المختلفة التمويل أي تكلفة الدينار الواحد من كل مصدر.
- عنصر الملائمة يعني أن يكون مصدر التمويل ملائما للمجال الذي يستخدم فيه الأموال.
- وضع السيولة النقدية في المؤسسة لدى اتخاذ القرار و سياساتها المتبعة في إدارة هذه السيولة، فإذا كان هذا الوضع حرجا قد تضطر المؤسسة لتجاوز عامل التكلفة و البحث عن مصدر تمويل طويل الأجل لتجنب عوامل الضغط على السيولة في المستقبل، و هكذا يصبح تاريخ الاستحقاق عاملا متحكما في مثل هذه الظروف.
- القيود الذي يفرضها المقرض على المؤسسة المقترضة و التي تتعلق عادة بالضمانات المقدمة أو سياسات توزيع الأرباح، أو بالقيود على مصادر التمويل الأخرى.
- المزايا الضريبية فمصادر التمويل الخارجي بشكل عام تحقق وفورات ضريبية تخفف من المتوسط المرجح لتكلفة الأموال و هو مالا تحققه مصادر التمويل الخارجي، ذلك على أساس أن الفوائد المدفوعة على القروض تعتبر عبئا يحمل ربح المؤسسة على عكس التوزيعات التي تدفع للأموال و التي تعتبر توزيعا للربح لا عبئا عليه و بالتالي لا تدخل في احتساب الوعاء الضريبي.

2-2-2- قرارات الاستثمار:

¹ زهواني رضا و اخرون، "دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية"، مجلة العلوم الادارية و المالية، المجلد 01، العدد 01، جامعة الشهيد حمدي لخضر، الوادي، الجزائر، 2017، ص 242.

² محمد مطر، "الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الائتمان"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2010، ص 277-278.

يعرف الاستثمار بأنه التضحية بمنفعة حالية يمكن تحقيقها من إشباع حالي و ذلك بقصد الحصول على منفعة مستقبلية أكبر يمكن تحقيقها من إشباع مستقبلي.¹

أما قرار الاستثمار فيقصد به ذلك القرار الذي ينطوي عليه تخصيص قدر معلوم من الأموال في الوقت الراهن على مدار مدة زمنية بهدف تحقيق ربح في المستقبل، و هو على هذا يكون عرضة للدرجات مختلفة من الخطر و عدم التأكد.

و هو على هذا الأساس "عملية تنبؤ تتطلب اعتبار كل الوسائل اللازمة لتنفيذه و تحقيق الأهداف المرغوبة منه بالاعتماد على الأساليب الكمية و كل معايير الاختيار و المفاضلة بين المشروعات".²

و تنقسم قرارات الاستثمار حسب البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها إلى³:

أ- قرار الاستثمار قصير الأجل: تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة و التي تشكل جزءا مهما في حركة الاستثمار الداخلي في مؤسسات الأعمال، بل أن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد الاستثمار في الموجودات المتداولة و فقراتها الرئيسية مثل النقد و الاستثمارات المؤقتة و الذمم المدينة و المخزون السلعي للارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية و بقدرة مؤسسة في تحقيق و تعظيم عوائدها و في تحديد و ضمان السيولة المطلوبة، لذلك فالقرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.

ب- قرار الاستثمار طويل الأجل: تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإنفاق استثماري قصير الأجل و المتمثل في الموجودات الثابتة، و من المعروف عن هذا النوع من القرارات أنه يرتبط بنوع من الاستثمار يتصف بكبر المبالغ التي يحتويها و يضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل إضافة في مؤسسة الأعمال و ليس من السهولة التخلص منه عندما تتم عملية الاستثمار فيه.

2-2-3- قرارات رأس المال العامل: رأس المال العامل هو الموجودات المتداولة للمؤسسة و يشمل (النقد، الأوراق المالية، الحسابات المدينة و المخزون)، و يشكل بنسبة كبيرة من موجودات المؤسسة بالرغم من اختلاف مستوى رأس المال العامل من صناعة لأخرى إلا أن عموم الشركات الصناعية تحتفظ برأس المال عامل يزيد عن

¹ شقيري نوري موسى و آخرون، "إدارة الاستثمار"، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012، ص 18.

² فاطمة الزهراء بومعروف، مقيد يجاوي، "القياس بالقيمة العادلة وأثره على اتخاذ قرار الاستثمار في الأسهم العادية"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2008، ص 160.

³ محمد بوهالي، عمر لعني، "مدى استخدام معيار درجة الضرورة في تقييم الاستثمار في المؤسسة الإنتاجية"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، الجزائر، 2008، ص ص 106-107.

نصف مجموع موجوداتها و إن هذه الموجودات في تغير و تقلب مستمرين، لذلك يكرس المدير المالي معظم قراراته لإدارة هذه الموجودات ويستنفذ معظم وقته في إدارة رأس المال العامل، إذ يخصص وقتا أكبر للقرارات التشغيلية اليومية المتمثلة بإدارة رأس المال العامل، هناك علاقة مباشرة بين نمو المؤسسة و الحاجة إلى زيادة رأس المال العامل فنمو المؤسسة مثلا بزيادة حجم مبيعاتها يتطلب مستويات عالية من رأس المال العامل لدعم هذا النمو في الإنتاج و المبيعات، و التأثير المباشر رأس المال العامل على السيولة و الربحية، فالمزيج المناسب من مكونات رأس المال العامل يحافظ على سيولة المؤسسة، من حيث إمكانية تحويل هذه المكونات إلى نقد دون خسائر و بنفس الوقت يؤثر في ربحية المؤسسة حيث أن تمويل الزيادة في رأس المال العامل تحمل المؤسسة بتكاليف التمويل و الفوائد.¹

2-2-4- قرارات توزيع الأرباح: تتضمن سياسة توزيع الأرباح تحديد النسبة التي سيتم دفعها نقدا للمساهمين و الأرباح التي سيتم توزيعها على شكل أسهم مجانية كما تتضمن العمل على استقرار معدلات التوزيع على المدى الزمني، و ترتبط قرارات التوزيع ارتباطا قويا بالقرارات التمويلية لأن الأرباح غير الموزعة تعد من بين أهم مصادر التمويل فضلا عن ميزتها في زيادة قدرة المؤسسة على الاقتراض.²

المطلب الثاني: العناصر و العوامل المؤثرة على اتخاذ القرارات المالية.

1- عناصر اتخاذ القرارات المالية: ان عملية اتخاذ القرار تتم في إطار معين يشمل العناصر التالية:

1-1- المشكلة: تعرف المشكلة بأنها اختلاف بين الأوضاع الفعلية و الأوضاع المرغوبة أو هو الموقف الذي يشير بأن هناك عجز عن تحقيق الهدف، و يمكن التمييز بين المشكلة الهيكلية و المشكلة غير الهيكلية الأولى فهي التي يتوفر عنها معلومات واضحة عن أسبابها، أما الثانية فهي المشكلة غير المعتادة و التي لا تتوفر عنها معلومات كافية و واضحة عن أسبابها، و يمكن التعرف عن مدى قابلية المشاكل الهيكلية على ضوء المعرفة المتوفرة عن العناصر التالية:³

أ - الأهداف: تصبح المشاكل أقل قابلية للهيكلية عندما تتعد الأهداف ذات العلاقات التبادلية أو عند عدم معرفة كل الأهداف أو أهميتها النسبية.

¹ محمد علي ابراهيم العامري، "الإدارة المالية الحديثة"، دار وائل للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2012، ص 28.

² جليل كاظم مدلول العارضي، "الإدارة المالية المتقدمة مفاهيم نظرية و تطبيقات عملية"، دار صفاء للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010، ص 52.

³ مداحي عثمان، "أهمية و دور المعلومات في اتخاذ القرارات، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات"، العدد 13، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018، ص ص 236-237.

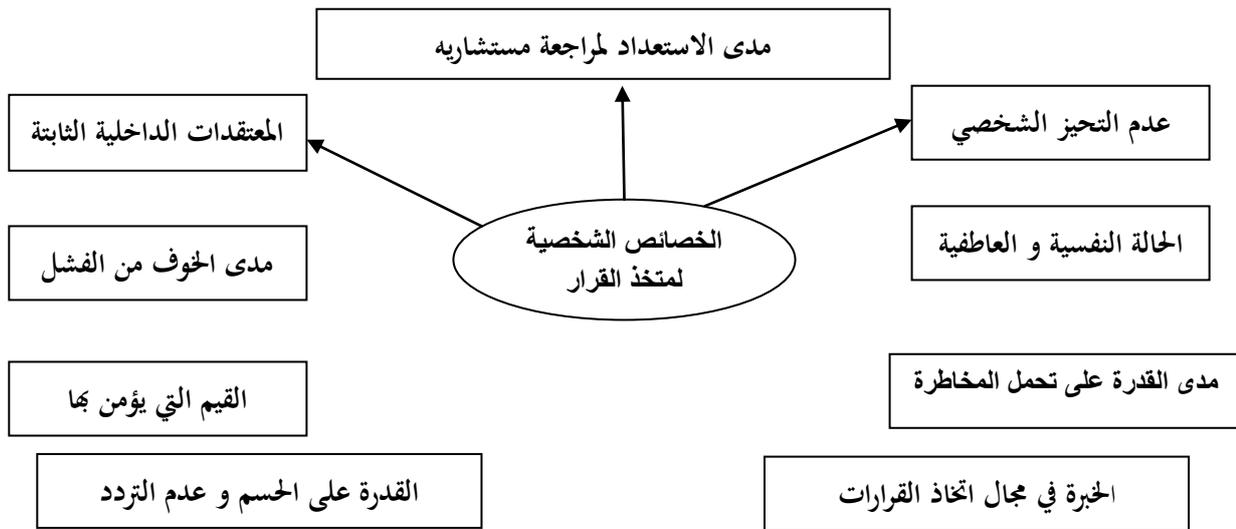
ب - المتغيرات: تصبح المشاكل أقل قابلية للهيكلة عندما تتصف المتغيرات المتعلقة بها بأنها غير معلومة مقدما بحيث يصعب تصميم نموذج واضح للتعامل معها.

ج - المعلومات: تصبح المشاكل أقر قابلية للهيكلة عندما لا يتوافر عنها معلومات كافية تحدد و تبين أسباب حدوثها.

و قد تكمن مشكلة القرار في وجود هدف أو قائمة من الأهداف البديلة و يكون متخذ القرار غير متأكد بخصوص أي من الأهداف أو الوسائل التي يجب اختيارها، و قد تتمثل مشكلة القرار في وجود نوع من عدم التأكد فيما يخص الوسيلة الأنسب لتنفيذ الهدف حيث يكون متخذ القرار أمام حالة من عدم التأكد أي الطرق أو البدائل المختارة لتحقيق الهدف و للتعرف على مشكلة القرار لابد من تبيان الأوضاع الثنائية المتماثلة في وجود حالة عدم التأكد ووجود البدائل و الخيارات ذلك أنه قد توجد عدة خيارات لكنها تؤدي جميعها إلى نفس النتائج و بنفس درجة التأكد.¹

1-2-متخذ القرار: قد يكون إما فردا أو جماعة و أيا كان متخذ القرار فلديه السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون (أو النظام الداخلي) أو المفوضة له من جهة رسمية تمتلك هذه السلطة و التي تعطيه الحق في اتخاذ القرار، و ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسة عبر مستوياتها الإدارية هناك مراكز سلطة أو مراكز لاتخاذ القرارات²، و بالنسبة لأهم الصفات أو السمات الواجب توافرها في متخذ القرار فيمكن تلخيصها في الشكل التالي:

الشكل رقم (1-3): الخصائص الشخصية لمتخذ القرار.



¹مداحي عثمان، مرجع سبق ذكره، ص ص 236-237.

²مهمل بن علي، "أهمية اللغة عند متخذ القرار و تأثيرها على فعالية الأداء الوظيفي؛ مجلة تنمية الموارد البشرية"، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2016، المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان، ص 23.

المصدر: عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي و دراسات الجدوى، دار الجامعة للطباعة و النشر، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009، ص 49.

1-3- بيئة القرار: و يشير هذا العنصر إلى المؤثرات البيئية الداخلية و الخارجية التي تؤثر على متخذ القرار عند قيامه باختيار البديل الملائم.

1-4- أهداف القرار: و هي الأهداف التي يسعى القرار لتحقيقها أو الوصول إليها.

1-5- البدائل الملائمة لاختيار القرار: غالبا ما يتضمن موقف القرار بديلين ملائمين على الأقل و مثل البديل الملائم ذلك البديل الذي يعتبر ملائما و عمليا من ناحية التنفيذ.

1-6- ترتيب البدائل: يكون الترتيب تنازليا حيث يبدأ من البدائل الأكثر أهمية فالأقل.

1-7- اختيار البدائل: و تمثل الاختيار الحقيقي بين البدائل المتاحة للعنصر الأخير في موقف القرار حيث أن هذا الاختيار يؤكد حقيقة أن القرار قد اتخذ.¹

2- العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المالي: نلخص العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المالي فيما يلي:²

1- البيئة الخارجية: تتضمن البيئة الخارجية العديد من المكونات كالظروف الاقتصادية أو السياسية و الاجتماعية و العملاء و الموردون و غيرها و تتأثر كل من المؤسسة و القرارات المتخذة فيها بكل تأكيد بهذه العوامل جميعها، مما يعني ضرورة إدراك متخذ القرار لكل من هذه المؤثرات و التعامل معها بعقلانية ثم اتخاذ القرار الملائم.

2- البيئة الداخلية: تضم العديد من المكونات كمناخ التنظيمي و حجم المؤسسة و عدد العاملين فيها و طبيعة تخصصاتهم و كفاءاتهم و خبراتهم وغيرها و تختلف البيئة الداخلية عن الخارجية من حيث السيطرة فبينما لا يكون للمؤسسة سيطرة كبيرة على بيئتها الخارجية، نجد أن سيطرتها على البيئة الداخلية تعتبر قوية، مما يعني توافر إمكانية تحسين هذه البيئة بما يخدم عملية اتخاذ القرار.

3- تأثير متخذ القرار: تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية و مكوناته الشخصية و أنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئة مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار و هي المجازة و الحذر و التسرع و التهور، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار و ما اكتسبه من خبرات و مهارات و ما يمتلك من ميول و انفعالات تؤثر على اتخاذ القرار.

¹ محمد زين صالح السعدي، "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 09، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018، ص ص 452-453.

² علي علاونة، محمد عبيدات، "الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات"، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص 119.

4-مواقف اتخاذ القرار: تتعلق بدرجة تأكيد الإدارة و متخذ القرار من النتائج المترتبة عن اتخاذه، و يقصد بالموقف كافة العوامل و الظروف المحيطة بالمشكلة التي تؤثر عليها، مما يعني ضرورة إدراك متخذ القرار كافة هذه الظروف و فهم كيفية تأثيرها على اتخاذ القرار من كافة جوانبه.

المطلب الثالث: مقومات وصعوبات في اتخاذ القرار المالي.

1- مقومات القرار المالي: ومن أهمها ما يلي¹:

- تتوقف قيمة القرارات المالية على نتائج التدفقات النقدية الإضافية المصاحبة لها فيكون التركيز الأول على نتائج هذه القرارات المالية.

- يجب الأخذ بالحسبان التأثيرات الضريبية عند الحكم على كفاءة القرارات المالية وبالتالي فإن التدفقات النقدية التي يجب أخذها بالحسبان هي التي يمكن تحقيقها وبعد خصم الضرائب.

- تختلف القرارات المالية من حيث مستويات المخاطر وبالتالي فإن التنوع في مجالات الاستثمار يساعد في الحفاظ على مستويات العائد المتوقع.

2- صعوبات اتخاذ القرار المالي: إن متخذ القرار غالبا ما يواجه العديد من الصعوبات أو التحديات التي تعرقل عملية اتخاذ القرار السليم، حيث أن من أهمها:²

- نقص البيانات والمعلومات المتاحة عند اتخاذ القرار.

- صعوبة تحديد الأهداف المراد إنجازها.

- إن عدم القدرة على تحديد البدائل المتاحة بدقة من ناحية، وكذلك عدم القدرة على تحديد المنافع أو العيوب التي ترتبط بكل بديل من البدائل المتوفرة يعد أيضا من الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات.

- عدم توفر الوقت اللازم لمتخذ القرار في إطار عملية اتخاذ القرارات.

- صعوبة تحديد المشكلة المراد معالجتها، لاسيما إذا اتسمت هذه المشكلة بتداخل المتغيرات المختلفة التي يتغير معها تحديد الأسباب الأساسية التي ساهمت بها.

المطلب الرابع: مراحل وأساليب اتخاذ القرار المالي.

1- مراحل اتخاذ القرار المالي:

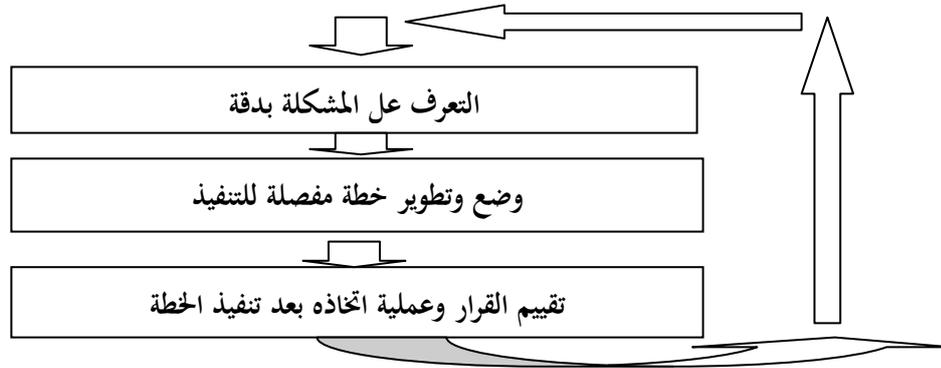
¹ آسيا جغود "دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية- علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة، الجزائر، 2013/2014، ص 29.

² أيوب نادر، "نظرية القرارات الادارية"، دار زهران، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1997، ص 73.

لاتخاذ قرار بشأن حل مشكلة ما يجب على متخذ القرار المرور بمجموعة من المراحل والخطوات، اختلف الباحثون في حصرها لأنها قد توجد فواصل زمنية بين مرحلة معينة وأخرى وقد نجد في الكثير من الأحيان أن خطوتين أو أكثر قد تندجان معا في خطوة واحدة دون أن يشعر متخذ القرار بذلك، و تتمثل هذه المراحل في ما يلي¹:

1. **تحديد المشكلة:** تعرف المشكلة على أنها انحراف عن الأداء المخطط ويرى البعض أن التحديد الدقيق للمشكلة يمثل نصف الطريق إلى الحل كما أن التحديد الخاطئ لها يجعل جميع الجهود التالية تضيع سدى.
2. **تحديد البدائل:** تقوم هذه المرحلة على تحديد كل الطرق والمسارات التي يمكن أن تسير فيها للوصول إلى حل للمشكلة التي سبق تحديدها.
3. **اختيار البديل المناسب:** تقوم هذه المرحلة على اختيار البديل المناسب لحل المشكلة ويجب أن يتمتع البديل المختار بأكثر المزايا وأقل العيوب مقارنة مع بدائل أخرى.
4. **تطبيق القرار ومتابعته:** تنطوي هذه المرحلة على وضع القرار موضع التنفيذ ومتابعة التطبيق العلمي لمضمون القرار من خلال الحصول على المعلومات المرتدة من القائمين على عملية التنفيذ حتى يمكن تدعيم الجوانب الايجابية وتصحيح الانحرافات التي تحدث. و الشكل الموالي يوضح ذلك:

الشكل رقم (1-4): مراحل عملية صنع القرار المالي.



المصدر: سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، دار الراية للنشر و التوزيع، عمان، الطبعة الثانية،

2016، ص41.

¹ هلايلي إسلام، "مساهمة نظام المعلومات الحاسوبية في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019، ص 384.

ولابد من التمييز بين مفهومي صنع القرار واتخاذ القرار، فعملية صنع القرار "هي عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة، وتتمثل في البحث في البيئة المحيطة عن الظروف التي تستدعي اتخاذ القرار، وتحديد الاجراءات البديلة أو البدائل الممكنة ثم اختيار أحد البدائل أو الإجراءات"، أما عملية اتخاذ القرار فإنها تمثل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار.

فرغم اتفاق الباحثين والكتاب على أن عملية صنع القرار تمر بمجموعة من الخطوات التي يتبناها صانع القرار ليقوم بالاختيار الفعلي للبدائل الأفضل إلا أنهم يختلفون حول عدد الخطوات المتبعة، وسوف نوضحها في الجدول الموالي آراء بعض الباحثين حول خطوات عملية صنع القرار واتخاذها.¹

الجدول رقم (1-2): يوضح خطوات عملية صنع القرار واتخاذها.

نجرو	شاهين	كنعان	بيتر دريكر	العزاوي	SIMON
1-الاعتراف بالمشكلة من حيث تحديدها وبلورتها.	1-التعرف على المشكلة مع مراعاة التمييز بين المشكلة	1-تشخيص المشكلة محل القرار.	1-تعريف المشكلة.	1-تحديد المشكلة.	1-البحث والاستطلاع.
2-جمع المعلومات.	وأعراضها. 2-تحليل المشكلة.	2-تحليل المشكلة محل القرار.	2-تحليل المشكلة.	2-البحث عن المشكلة "جمع المعلومات عن المشكلة".	2-التصميم. 3-الاختيار.
3-تصنيف المعلومات وتحليلها.	3-المشكلة. 3-ايجاد بدائل حل المشكلة.	3-ايجاد بدائل حل المشكلة.	3-تطوير البدائل.	3-الاختيار بين البديل الأمثل "اختيار البديل".	
4-البحث عن الوسائل.	4-تقييم البدائل.	4-تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة.	4-تقرير الحل الافضل.		
5-تحديد البدائل.	5-اختيار أفضل بديل.	5-اختيار الحل الملائم للمشكلة.	5-تحويل القرار الى عمل مؤثر.		
6-تقييم البدائل.	6-اتخاذ قرار عملي واعتماده من قبل	6-متابعة تنفيذ القرار.			
7-القرار.					
8-التنفيذ.					

¹ ماجد أحمد عبد العزيز بشر، "أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص 81.

9-التقييم والمتابعة.	السلطات المختصة. 7-المتابعة وتقييم النتائج.				
----------------------	--	--	--	--	--

المصدر: ماجد أحمد عبد العزيز بشر، "أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015، ص 82.

2- أساليب اتخاذ القرار المالي:

قد صنف الباحثون في مجال الإدارة أساليب اتخاذ القرارات المالية إلى أسلوبين رئيسين هما:

2-1- الأساليب التقليدية (الوصفية):

الأسلوب الوصفي وفيه يتم تحليل المشكلة أو الموضوع إلى أجزاء ثم اختيار البدائل الخاصة بكل منها وتحديد المزايا والعيوب الخاصة بكل بديل ووضع أوزان نسبية لها، ودراسة النتائج المترتبة على تفضيل بديل عن بديل آخر، ومن الأساليب التقليدية ما يلي:

أ- أسلوب الحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة والتقدير السليم لأبعاد المشكلات التي تعرض لها وإدراك عناصرها وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة، ومن مزايا استخدام هذا الأسلوب الوصول إلى القرار في أقصر وقت ممكن، ويعتبر أسلوب غير علمي قياسا بالأساليب الكمية، ويكون مجديا في المواقف الطارئة والتي تتطلب مواجهة سريعة لحل المشكل.

ب- أسلوب الخبرة: ويقصد بها التجارب التي يمر بها صانع القرار أثناء ممارسته لمهامه كما لا تقتصر الخبرة على خبرة المدير فقط بل يمكنه الاستفادة من خبرات المديرين الآخرين أو خبرة المسؤولين أو الزملاء، ولاشك أن الخبرة تلعب دورا كبيرا في سرعة اتخاذ القرارات في الظروف الطارئة.

ت- أسلوب إجراء التجارب: انتقل هذا الأسلوب من مجال البحث العلمي إلى مجال الإدارة حيث يتوصل صاحب القرار من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا على خبرته العلمية ومتعلما من أخطائه في الماضي لمواجهة الظروف المستقبلية، وتمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات.¹

ث- الأساليب الفنية (الابتكار في اتخاذ القرارات الجماعية):

وتتعدد الأساليب الفنية في اتخاذ القرارات الجماعية وتتعددها مصادر مهمة يمكن الاستعانة بها في اتخاذ القرارات الجماعية وسنذكر أهمها وأكثرها قوة وشيوعا في الاستخدام:

¹تلي سيف الدين، "استخدام شبكات الأعمال في التخطيط ومراقبة تنفيذ المشاريع لتحسين فاعلية اتخاذ القرار"، مذكرة ماجستير في علوم التسويق، تخصص تسيير وإدارة المشروع، جامعة تبسة، الجزائر، 2013، ص 50-51.

- **العصف الذهني:** وهذه الطريقة هي هجوم خاطف وسريع للأفكار يعالج مشكلة ما داخل المؤسسة، ويقوم المشاركون في العصف الذهني بإطلاق العديد من الأفكار والآراء والتي تتراوح بين الأفكار الذكية والإبداعية إلى الأفكار المتطرفة والتي يمكن أن تخلق جوا من المرح والنقاش في الجلسة الإبداعية وبسرعة، وهذا الأسلوب يعتمد على مفاجأة المشاركين في حل المشكلة، وإثارة ذهنهم لتطوير حلول عديدة بديلة، ومناقشة سريعة لهذه البدائل لكي يمكن الوصول إلى أحسن حل.¹

- **أسلوب دلفي delphi:** يعد من أكثر الأساليب تعقيدا وتستغرق وقتا طويلا، بحيث لا يشترط هذا الأسلوب على الحضور الفعلي لأعضاء الجماعة أي يعزل الأعضاء من أن يتأثروا ببعضهم البعض، كما انه لا يتطلب حضورهم الشخصي، ومن أهم مزايا هذا الأسلوب أنه يمكن متخذ القرار من الحصول على آراء ومقترحات مجموعة من الخبراء دون تحمل تكاليف إعداد مكان وتحديد وقت لاجتماعهم فعلا حيث أن معظم الإجراءات تتم عن طريق البريد.²

وعلى الرغم من ملائمة بعض الأساليب التقليدية لمثل هذه القرارات إلا أنها تفتقر إلى الدقة اللازمة لتحقيق الأهداف المنشودة، بالإضافة إلى أن بعض الأساليب تحتاج لمدة زمنية طويلة، وتكلفة باهظة، وجهد كبير من طرف متخذ القرار لتحقيق النتائج المرجوة منه وفي ظل هذه الظروف ومن أجل القضاء على عيوب الأساليب التقليدية، ظهرت الأساليب الكمية لتحديث تطورا كبيرا في مجال اتخاذ القرار.

2-2- الأساليب الكمية: الأساليب الكمية هي أساليب رياضية يتم من خلالها معالجة المشاكل الاقتصادية والإدارية والتسويقية بمساعدة الموارد المتاحة من البيانات والأدوات والطرق التي تستخدم من قبل متخذي القرار لمعالجة المشاكل. ومن أهم أنواع الأساليب الكمية ما يلي:

- **بحوث العمليات:** ويعتمد هذا الأسلوب على استخدام ما توصل إليه في العلوم الاجتماعية كما يتم التركيز على الاستفادة من الإحصاء والرياضيات والأساليب الأخرى في بناء النماذج، وتستطيع بحوث العمليات أن تمكن المديرين من اتخاذ القرارات على أفضل وجه وذلك من خلال إعطائها وصفا دقيقا للمشاكل وتحديد لها للبيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول، كما أنها تحدد التكلفة والعائد من كل بديل، لكن من أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة تبسيطها للمشكلة محل القرار من خلال صياغتها في نموذج رياضي، كما أنها تركز

¹ شبيخي غنية، "تكامل نظام المعلومات وأثره في ترشيد اتخاذ القرارات"، أطروحة دكتوراه في اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة أمجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، 2015، ص 169.

² أشرف رياض حرز الله، "مدى مشاركة معلمي المدارس في اتخاذ القرارات وعلاقتهم برضاهم الوظيفي"، مذكرة ماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2007، ص ص 30-31.

على العوامل التي يمكن قياسها كمياً فقط، بالإضافة إلى ضرورة إلمام المديرين بالنماذج الرياضية، ولكن كل هذا لا يلغي دور هذا الأسلوب في ترشيد القرارات¹.

- **نظرية الاحتمالات:** نادراً ما يتخذ المديرون قراراتهم في ظل ظروف التأكد حيث أن البيانات والمعلومات اللازمة لحل مشاكلهم غير متوفرة بشكل كبير لذا فهم ملزمون باتخاذ القرارات في ظل هذه الظروف، وفي الواقع أن هذا الوضع هو الأكثر وجوداً ويسمى بالوضع الاحتمالي لذا ظهرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق نظرية العمليات في مجال اتخاذ القرارات لتساعد متخذي القرارات في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات ما يعتده متخذ القرار بالاستناد على خبرته وممارسته السابقة وهذا ما يعرف بالاحتمال الشخصي، أما المعيار الثاني فهو الاحتمال الموضوعي والذي يتحدد عن طريق إجراء تجارب ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتم تحديد نسبة وقوع الحدث، كما قد يتم حساب الاحتمال على أساس معدل تكرار الحدث في الآجل الطويل وهذا ما يطلق عليه الاحتمال التكراري لكن هذه الطريقة كغيرها تلاقي صعوبات في التنفيذ وذلك نتيجة لعدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة التي تساعد متخذ القرار على تقدير الاحتمالات، كما أن التطور الذي تشهده المؤسسات اليوم وتعقد مهامها ومشاكلها الإدارية يعتبر عقبة في عملية التوقع وتحديد درجة الاحتمال².

- **شجرة القرارات:** هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل، تفترض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار، بمعنى أن اتخاذ قرار في نظام فرعي ينتج تأثيراً يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وبيئته، ويركز هذا الأسلوب على متابعة القرار منذ لحظة البدء وحتى اتخاذه بشكل نهائي ويستعمل للمفاضلة بين عدة مشاريع، كما يتميز هذا الأسلوب أيضاً بكونه يتعامل مع الحالات والمشاكل الإدارية التي تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة ومن خلال متابعة المسارات يمكن توجيه المعلومات التي تضمن اتخاذ القرار الكفء.

- **نظرية المباريات الإدارية:** تنطلق هذه النظرية من فكرة أساسية مفادها أن كل مدير يأمل بتعظيم الأرباح و تقليص الخسائر ونفس الشيء بالنسبة لمنافسه، لذا فإن المواقف التي يكون فيها متخذ القرار ملزم بالمفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة القرارات تتخذها شركات أخرى وبالتالي هناك مباراة في اتخاذ القرارات.

¹ زياد سليم رمضان، "أساسيات الإدارة وعملية اتخاذ القرار"، دار صفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى؛ عمان، الأردن، 1996، ص 23.

² جمال الدين لعويسات، "الإدارة وعملية اتخاذ القرار"، دار هومة، الطبعة 1، الجزائر، 2005، ص 42.

أدركت منظمات الأعمال مؤخرًا مدى ما يمكن أن تساهم به هذه الطريقة في الوصول إلى قرارات سليمة، فقامت بإعداد برامج خاصة لتدريب المديرين على كيفية استخدامها، وتقوم هذه البرامج على تقسيم المباراة إلى عدد من الجولات يقوم خلالها المدربون باتخاذ القرارات على ضوء البيانات المعطاة. ثم يتم على أساس النتائج المحصل عليها إعادة دراسة الموقف واتخاذ قرار جديد وهكذا تستمر المباراة، وبذلك يتيح هذا الأسلوب الفرصة للمتدربين لمعرفة العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات.¹

¹ سمير محمد العزیز، "الاقتصاد الإداري مدخل كمي لاتخاذ القرارات"، مكتبة ومطبعة الإشعاع، الطبعة 1، الإسكندرية، مصر، 1998، ص 83.

المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في ترشيد القرار المالي.

لا ينفصل التخطيط عن عملية اتخاذ القرار بأي شكل من الأشكال، كما تعد عملية اتخاذ القرار نفسها جوهر العمليات التخطيطية.

المطلب الأول: دور التخطيط المالي في ترشيد القرار المالي.

يعني التخطيط عملية تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها، وقد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهةته. وتتم الخطوات التي يتم بها التخطيط بكثير من القرارات ذات العلاقة المباشرة بالأهداف والاستراتيجيات، و السياسات، وإجراء في القواعد، وأخيراً. بأسلوب التنفيذ المطلوب للخطط الموضوعية، وتمتد القرارات حتى تصل إلى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط.

وتتطلب عملية التخطيط الدقيق من المخططين في حالة مواجهتهم الى العديد من البدائل، الاختيار الدقيق من هذه البدائل وتوصل إلى أفضلها، من ثم تصدر قراراتهم متماثلة مع هذه الأفضلية، وعليه يمكن القول، بأن عملية الاختيار من بين البدائل وخطط المتاحة، وبمجرد الدائم عن الخطة البديلة الأكثر موائمة وقرباً من الموقف المستجد هي في نهاية الأمر عملية اتخاذ القرار السليم. بالتالي لا ينفصل التخطيط عن عملية اتخاذ القرار بأي شكل من الأشكال، كما تعد عملية اتخاذ القرار نفسها جوهر العملية التخطيطية.

ومن خلال متابعة المسارات يمكن توجيه المعلومات التي تضمن اتخاذ القرار الكفاء، ويساعد التخطيط المالي في اتخاذ القرار عن طريق ما يلي:¹

- **تحليل الانحرافات واتخاذ القرار المالي:** يتم المفاضلة بين البدائل المتاحة في اتخاذ القرار المالي عن طريق أساليب كمية والتي تعتبر الأكفأ في مجال اتخاذ القرار المالي فهي عبارة عن أساليب علمية تختلف نتائجها عن نتائج الأساليب التقليدية.
- **تحديد الانحرافات وإعداد تقارير الأداء:** يتم في هذه الخطوة مقارنة النتائج الفعلية مع تلك المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة، ويتم في هذه المرحلة إعداد تقارير وذلك من حصر وتحديد الانحرافات.
- **تقصي الانحرافات وتحليلها:** في هذه الخطوة يتم دراسة كل الانحرافات على حدا بهدف تحديد مدى أهميته وأسبابه والمسؤول عنه، حيث يتم البدء بتحليل الأرقام الإجمالية، ومن ثم يوجه إلى تحليل الانحرافات التفصيلية لكل عنصر من العناصر المكونة للأرقام الإجمالية.

¹ راضي محمد سامي، وجد حامد الحجازي، "المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات"، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2006، ص

- الإجراءات التصحيحية: هنا يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات واتخاذ القرار المالي ومعالجة الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلاً.

المطلب الثاني: دور الموازنة التقديرية في صنع القرارات المالية.

تعتبر الموازنة التقديرية أداة لتخطيط أهداف المؤسسة حيث أن عمليات التخطيط لا يمكن أن تحقق الغرض منها دون إحكام الرقابة عليها، ويتمثل الدور الذي تقوم به الموازنة التقديرية في عمليتي التخطيط والرقابة فيما يلي¹:

- المساعدة في تحقيق أهداف بصفة عامة والأهداف المالية بصفة خاصة.

- زيادة الكفاءات الإنتاجية ودوافع العاملين في العمل ورضاهم بفضل اشتراكهم في عمليات تخطيط ووضع أهداف الموازنة وإعدادها وتنفيذها، أي نقل العامل من دائرة المنفذ إلى دائرة المخطط وبالتالي ترقى درجة انجازه لمهامه.

- تعمل على زيادة فعالية الاتصالات بين المستويات التنظيمية للتنسيق بين كافة الوظائف والأنشطة لإتمام خطط الموازنة التقديرية والرقابة عليها.

- الاستغلال الأمثل للموارد وتخفيض التكاليف عن طريق استخدام الموازنة التقديرية في عمليتي التخطيط والرقابة على الموارد.

هذا وتلعب الموازنة التقديرية دوراً هاماً في صنع وترشيد القرارات المالية من خلال ما يلي²:

- أخذ النتائج المتحصل عليها من خلال الموازنة التقديرية بعين الاعتبار في تطوير وزيادة فعالية الأنظمة المالية والوظائف المالية.

- العمل على تحقيق التكامل بين عمليتي التخطيط والرقابة عن طريق الموازنة وذلك لتحديد الانحرافات وقياسها بهدف اتخاذ القرارات المالية للحد من الانحرافات السالبة وتنمية الانحرافات الموجبة.

- تحسين أنظمة الرقابة وتطويرها بناءً على نتائج الرجعية التي تم التوصل إليها من خلال الموازنة.

ونرى أنه في ظل الاعتماد على الموازنة التقديرية في عمليتي التخطيط والرقابة قصد صناعة وترشيد القرارات المالية يجب أن تبنى على أسس يمكن حصرها فيما يلي:

¹ فؤاد مجد محمود شاح، "مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفريّة في بلديات قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2005، ص ص 19-20.

² مينا آل غزة، صالح الرزق، "المحاسبة الادارية والسياسات المعاصرة"، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، عمان، الأردن، 2006، ص 189.

- إعداد الموازنة وفقا لمبدأ المرونة: أي أن تكون مبنية على تقديرات دقيقة وصحيحة، وهذا يتطلب القيام بدراسات كافية ودورية.
- الاعتماد على النظام المحاسبي مصمم لتزويد نظام الموازنة بالمعلومات الضرورية لنجاحها في دعم قرارات المؤسسة.
- عدم المبالغة في وضع الموازنة أي يجب أن تعكس الموازنة التقديرية الإمكانيات الفعلية المتاحة لدى المؤسسة؛
- الرقابة الدورية على الموازنات التقديرية قصد التمكن من معالجة الانحرافات في الوقت المناسب.
- والمقصود بالرشادة في القرارات المالية هو اختيار البديل الأفضل بين البدائل في عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة حيث وضع سيمون حدود الرشادة حصرها في كفاءة متخذ القرار وكافة الحوافز، الدوافع، القيم، والأهداف المستقبلية التي تدفع الفرد لاتخاذ القرار المالي، وذلك في ظل الظروف البيئية المغربية، كما أشار سيمون إلى أن الرشادة من الناحية التنظيمية تنقسم إلى¹:
- **الرشد التنظيمي:** يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة وما تطمح إليه المؤسسة مستقبلا.
- **الرشد الشخصي:** ويعكس سلوك متخذ القرار في محاولة تحقيق الأهداف الشخصية في المؤسسة كالحصول على أجر إضافي أو الرغبة في الرقي إلى مستوى أعلى داخل السلم التنظيمي.
- **الرشد المعتمد:** وتعكس قدرة المسير على إمكانية تعظيم المنفعة في ظل الضغوط والظروف والقيود المحيطة به ودرجة المعلومات المتاحة له.

المطلب الثالث: علاقة التخطيط المالي بالقرار المالي.

عملية اتخاذ القرار هي محور العملية الإدارية وأساس الإدارة، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف على قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة، وبدون قرارات لا يمكن للوظائف الجوهرية للإدارة أن تأخذ مكانها، وأن عملية اتخاذ القرار عملية مستمرة ومرتبطة بالوظائف الأساسية للإدارة، وأنها تعتبر أهم الأدوات يستخدمها القادة الإداريون في كافة المستويات لتحقيق الأهداف المرجوة.

كما أن اتخاذ القرار أساس عملية التخطيط بشأن الأهداف، السياسات والإجراءات والتمويل والموازنات التقديرية وبرامج العمل، والجداول الزمنية كالتنبؤ بالمستقبل والاستعداد له، وأساس أيضا في باقي العمليات الإدارية الأخرى

¹ كاسر نصر المنصور، "نظرية القرارات الادارية - مفاهيم وطرائق كمية"، دار المكتبة حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الاردن، ص ص 21-20.

(التنظيم، التوجيه، الرقابة). وهناك قرارات إستراتيجية وقرارات إدارية وقرارات تشغيلية يتم مراعاتها عند عملية التخطيط للمؤسسة، وتتبع القرارات خطوات وأساليب اتخاذ القرار أو صنعه بالطريقتين، الطريقة التقليدية التي تعتمد على التقاليد والعادات والخبرات، والطريقة الثانية الطريقة العلمية التي تعتمد على خطوات البحث العلمي، وعند اتخاذ القرار في عملية التخطيط يراعي العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، والتي تتمثل في العوامل الإنسانية المرتبطة بالصفات الشخصية وعواطف الإنسان وخبراته، والعوامل التنظيمية التي تتعلق بمستويات الإدارة والتنظيم المتبع في المؤسسات. بالإضافة إلى العوامل البيئية المحيطة بالمؤسسة وتتمثل بالبيئة الاجتماعية والاقتصادية، والمصلحة العامة للرأي العام ومدى استقرار القوانين والأنظمة بالدولة، كما أن هناك عوامل خارجية تتمثل في ضغوط المديرين التي تؤثر على اتخاذ القرار، وضغوط التنظيمات غير الرسمية، والرأي العام والأجهزة الرقابية المركزية¹.

إن التخطيط يعني عملية تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها، وقد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهةته، كما يعد التخطيط عمل أساسي وهام من أعمال المديرين ويسير طبقاً لقواعد ومعايير معينة تحكمه، نظراً لأن الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بالكثير من القرارات ذات العلاقة المباشرة بالأهداف والاستراتيجيات، والسياسات و الإجراءات في القواعد وأخيراً بأسلوب التنفيذ المطلوب للخطط الموضوعية، وتمتد القرارات حتى تصل إلى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط. و تتطلب عملية التخطيط الدقيق من المخططين في حالة مواجهتهم للعديد من بدائل الخطط التي يمكن أن تستخدم وتحقق الأهداف المرغوبة، الاختيار الدقيق من بين هذه البدائل والتوصل إلى أفضلها، ومن ثم تصدر قرارات متماثلة مع هذه الأفضلية². وعليه يمكن القول بأن عملية الاختيار من بين بدائل الخطط المتاحة، والبحث الدائم عن الخطة البديلة الأكثر ملائمة وقرباً من الموقف المستجد، هي في نهاية الأمر عملية اتخاذ القرار السليم، وبالتالي لا ينفصل التخطيط عن عملية اتخاذ القرار بأي شكل من الأشكال، كما تعد عملية اتخاذ القرار نفسها جوهر العمليات التخطيطية.

¹ حسن أحمد الشافعي، عبد الله الغضاب، التخطيط و التخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، مصر، دار الوفاء للنشر، الطبعة الأولى، 2012، ص 56-57.

² الموقع <http://www.ibtesamh.com/showth>، تم الاطلاع عليه في 2021/12/12 على الساعة 18:10.

المطلب الرابع : أهمية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

تعد القرارات وسيلة علمية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات و الاستراتيجيات المنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعلمية، كما تلعب دورا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية كالتخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها، حيث تؤدي عملية اتخاذ القرار دورا مهما في تجسيد وتكييف الأهداف والاستراتيجيات العامة في المؤسسة، بالإضافة الى أنها تساعد في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة ومختلفة للحصول على المعلومات اللازمة، كما تكشف هذه القرارات عن سلوك وموقف القادة والرؤساء الإداريين، وتكشف عن القوى والعوامل الداخلية والخارجية الضاغطة على متخذي القرار، الأمر الذي يسهل مهمة الرقابة على هذه القرارات والتحكم فيها والتعامل مع هذه المواقف والضغوطات مستقبلا بصورة حسنة، بالإضافة إلى أن القرارات تعتبر وسيلة لاختيار قياس مدى قدرة القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي.

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية ديناميكية وديناميكية تكمن في مراحل تكوينها وما تساهم فيه من تحريك كل الجهات داخل المؤسسة لجعل هذه العملية ناجحة وتخدم أهدافها. كما تعلق المؤسسات المختلفة أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التي تقول إن القرار الخاطيء له تكلفة¹. وتكسب هذه العملية أهمية متزايدة بسبب التطورات التي أدخلت عن طريق جمع المعلومات وتحليلها وتصنيفها ثم تخزينها وهي تدعى في مجملها بعملية الاتصال، حتى أصبحت حديث الساعة في قاعات التدريس والمؤتمرات العالمية، كما جذبت هذه العملية اهتمام العديد من الأطراف في ميادين عملية متعددة، الكل ينتظر الى اتخاذ القرار من زاوية لاستخدامها في الوصول الى الحلول للمشاكل التي تواجهه.

ان اتخاذ القرارات هو محور العملية الإدارية، كما ذكرنا فيما سبق أنها عملية متداخلة في جميع وظائف الإدارة ونشاطاتها، فعندما تمارس الإدارة وظيفة التخطيط فإنها تتخذ قرارات معينة في كل مرحلة من مراحل وضع الخطة سواء عند وضع الهدف أو رسم السياسات أو اعداد البرامج، أو تحديد الموارد الملائمة واختيار أفضل الطرق والأساليب لتشغيلها وعندما تضع الإدارة التنظيم الملائم لمهامها المختلفة وأنشطتها المتعددة فإنها تتخذ قرارات بشأن الهيكل التنظيمي، ونوعه وحجمه وأسس تقسيم الإدارات والأقسام، والأفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالأعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيه رؤوسيه وتنسيق جهودهم أو استشارة دوافعهم وتحفيزهم على الأداء

¹ حسين بالعجوز، مرجع سبق ذكره، ص 100.

الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء ان وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرار في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

كما يعتبر القرار تصرفاً نظامياً ووسيلة من وسائل الإدارة لتحقيق أغراضها وأهدافها حيث يقوم القرار بدور كبير في مجال العملية الإدارية، فالقرار هو الذي يؤمن القوى البشرية والوسائل المادية اللازمين للعملية الإدارية، كما أن القرار يبلور التوجيهات والسياسات الى الأمور المحسومة، كما يعدل الأخطاء الموجودة ويوضح الالتزامات ويكشف الحقوق، لذا تعتبر عملية صنع القرار من الوظائف الأساسية داخل المؤسسة.

كما إلى أن عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية ذلك أن هذه العملية تكاد تكون العملية الوحيدة التي تميز بين المدراء والمؤسسات، ومن ناحية أخرى فإن عملية اتخاذ القرار تدخل في نشاطات كل مدير ووظائفه فالمدير يتخذ قرار في العمليات الإدارية، فقد يتخذ قراراً يتعلق بوضع الأهداف أو السياسات أو تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو تعيين موظف، أو توجيه العاملين وحل مشكلاتهم كما قد تكون القرارات على أكثر من مستوى، قد تكون على مستوى الأفراد، وقد تكون على مستوى المجموعات، كما قد تكون على مستوى المؤسسة.

و إن عملية اتخاذ القرارات كما اتفق عليها العديد من العلماء البارزين تعد محور العملية الإدارية وجوهرها، و إن نجاح المؤسسة يتوقف الى حد كبير على قدرة وكفاءة القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات المناسبة، ومن المنطلق أصبح التفكير في العمل داخل المؤسسة يركز بشكل كبير على عملية اتخاذ القرار ومناهجها المتبعة والعوامل التي تؤثر فيها.¹

¹ حسين بلعجوز، مرجع سابق، ص 101.

خلاصة الفصل:

بعد أن تطرقنا في هذا الفصل لأهم النقاط المتعلقة بالتخطيط المالي و اتخاذ القرارات المالية، نستخلص أن لاتخاذ القرار السليم يجب استخدام عدة أدوات التخطيط المالي، و من أهمها الموازنة التقديرية و تخطيط الربحية و الاستثمارات و كذلك تخطيط الاحتياجات المالية و غير ذلك.

بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تسعى دائما لاتخاذ قرارات مناسبة من خلال دراسة جميع الظروف المحيطة و تحديد البدائل المتاحة أمامها للمفاضلة بينهما.

حيث تتم عملية التخطيط المالي في إطار نشاط الادارة العليا و الوسطى لوضع خطط استراتيجية و أخرى تنفيذية موجهة برؤى التوسع و الفوائد مع مجموع التحديات و الفرصة المتاحة، و هنا تبرز مكانة الاختيار بين البدائل ليكون القرار أكثر مناسبة يجمع بين تعظيم الفوائد و تقليل التكاليف

و يمكن القول أن للتخطيط المالي باستخدام الموازنة دور كبير في المساهمة في اتخاذ القرارات الرشيدة، و من أجل تطبيق هذا على أرض الواقع سوف نسقط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، و ذلك للإجابة على الإشكالية المطروحة.

الفصل الثاني

دراسة حالة مؤسسة توزيع الكهرباء و

الغاز (سونلغاز) بحين تموشنت

تمهيد:

بعد التعرض في الإطار النظري للتخطيط المالي و ما يشمله من أدوات و التي من أبرزها الموازنة التقديرية، و كذلك القرارات المالية منها قرارات التمويل و الاستثمار و قرارات توزيع الأرباح، و لربط الاطار النظري بالإطار التطبيقي تم اسقاط الدراسة على مؤسسة سونلغاز مديرية عين تموشنت، لإبراز دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية و للتمكن من عرض هذه الدراسة تم التطرق لأهم الموازنات التقديرية و تحليلها و دراستها للتوصل إلى القرارات المناسبة.

و لإجراء هذه الدراسة سنتطرق إلى تقييم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول: تقديم مؤسسة سونلغاز و هيكلها المالي.

المبحث الثاني: دور الموازنات التقديرية في ترشيد القرارات داخل مؤسسة سونلغاز.

المبحث الثالث: واقع التخطيط المالي و مدى مساهمته في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة سونلغاز.

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة.

تعتبر سونلغاز المتعامل التاريخي في ميدان الإمداد بالطاقة الكهربائية والغازية بالجزائر، ومهامها الرئيسية هي إنتاج الكهرباء ونقلها وتوزيعها وكذلك نقل الغاز وتوزيعه عبر قنوات. وقانونها الأساسي الجديد يسمح لها بإمكانية التدخل في قطاعات أخرى من قطاعات الأنشطة ذات الأهمية بالنسبة إلى المؤسسة ولاسيما في ميدان تسويق الكهرباء والغاز نحو الخارج. من خلال هذا المبحث سنقوم بالتعرف على هذه الشركة وكذلك تطرق إلى هيكلها التنظيمي و أبرز الخدمات التي تقدمها.

المطلب الأول: لمحة تاريخية عن مؤسسة سونلغاز.

كانت نهاية الحرب العالمية الثانية هي الفترة التي بدأ فيها الاهتمام بالتصنيع الجديد للجزائر، كان الهدف الاستراتيجي متمثلا في تحويل المستعمرة إلى قاعدة خلفية صناعية حقيقية لفرنسا. وهكذا، تم التفكير في إقامة صناعات مثل التعدين، مع إنشاء الأفران العالية في بونة (عنابة)، وذلك من أجل استغلال منجم الحديد بالونزة، والأسمنت مع مصنعي (Pointe Pescade)، راييس حميدو حاليا بالجزائر، وزيفيف، ومجالات أخرى مثل مصانع البلاط والزجاج ومطاحن الزيتون ... وغيرها. وتبين آنذاك أن الطاقة الكهربائية والغازية أصبحت أكبر من ضرورة.

وكان المرسوم 5 جوان 1947 هو الذي أنشأ المؤسسة العمومية الوطنية "كهرباء وغاز الجزائر" ورمزها المختصر (EGA) في ذلك الوقت، كانت هناك 16 شركة تتقاسم التنازلات عن الكهرباء في الجزائر: مجموعة لوبون Lebon والشركة الجزائرية للإضاءة والقوة (SAEF) في الوسط وفي الغرب وشركة بوروبوني Bourbonnais في الشرق وكذا مصانع ليفي Lévy في قسنطينة، تم تحويل هذه الشركات البالغ عددها 16 الحائزة على التنازلات، إلى شركة "كهرباء وغاز الجزائر" بمرسوم مؤرخ في 16 أوت 1947.

المطلب الثاني: تعريف مديرية توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت و أهدافها.

أولاً: تعريف مديرية توزيع الكهرباء و الغاز عين تموشنت.

مديرية توزيع الكهرباء و الغاز لعين تموشنت تعتبر واحدة من المؤسسات التي تنتمي إلى شركة توزيع الكهرباء و الغاز للغرب حيث أنها تشرف إلى تسيير التقني و التجاري لشبكتي الكهرباء و الغاز عبر كامل بلديات الولاية كما أنها تتمتع بدمية مالية و معنوية تغطي المديرية احتياجات ثمانية دوائر بشبكة الكهرباء و الغاز عين تموشنت الغرب (بني صاف، حمام بوحج، عين الكيحل، عين تموشنت) الشمال (عين الأربعاء، العامرية. و لخاصة) حيث أنها توظف 300 عون من جميع الفئات المهنية و هي مهينة بستة وكالات تجارية و ثلاثة مصالح تقنية في الكهرباء و ثلاثة أخرى في الغاز. حيث تشغل ما يقارب 2700 كلم من شبكة الكهرباء و 679 من شبكة الغاز كما تضم حوالي 38749 زبون في الغاز و 92109 في الكهرباء.

إن للمديرية دوراً أساسياً و المتمثل في ضمان توزيع الطاقة و الإستفادة منها و تموين الزبائن بها في أحسن الظروف، أصبحت تسمى مديرية التوزيع للكهرباء في سنة 2019 SADEG أي (Société algerienne de distribution de l'électricité et de gaz).

ثانياً: أهداف الشركة لتوزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز.

حددت سونلغاز أهدافاً تسعى لبلوغها وهي كما يلي:

- إنتاج الكهرباء سواء في الجزائر أو في الخارج و نقلها وتوزيعها و تسويقها.

- نقل الغاز لتلبية السوق الوطنية.

- توزيع الغاز عن طريق القنوات سواء في الجزائر أو في الخارج و تسويقه.

- تطوير و تقديم الخدمات الطاقوية وترقيتها و تنميتها.

- إنشاء فروع وأخذ مساهمات و حيازة كل حقيبة أسهم و غيرها من القيم المنقولة في كل شركة موجودة أو يتم إنشائها في الجزائر أو في الخارج.

- تطوير كل نشاط له علاقة مباشرة أو غير مباشرة بالصناعات الكهربائية و الغازية و كل نشاط يمكن أن يترتب عنه فائدة لسونلغاز.

- توصيل التكامل الوطني بتقوية الدعم للقواعد الصناعية و تنويع منتجاتها.

- المشاركة في الانجازات الصناعية و التجارية في الخارج حتى تكون أقرب من الزبون النهائي.

- استقلالية التسيير و إدخال قواعد ذات طابع تجاري.

وعموما فإن هدفها هو أن تصبح أكثر تنافسية و تتمكن من مواجهة المنافسة المحتملة في المستقبل حيث تعتبر شركة سونلغاز من أحسن خمس مؤسسات الكهرباء و الغاز في حوض البحر الأبيض المتوسط.

المطلب الثالث: مهام و التزامات مديرية التوزيع سونلغاز عين تموشنت.

أولا: مهام مديرية التوزيع سونلغاز عين تموشنت.

- صيانة وتنمية شبكة توزيع الكهرباء و الغاز.

- توزيع أشغال الكهرباء و الغاز.

- تصليح و صيانة المولدات الكهربائية.

- استغلال الكهرباء و الغاز لكافة الدوائر التي تغطيها.

- مواكبة التكنولوجيا الجديدة و استغلال الشبكة.

- تقوم بالتمويلات الضرورية لتنفيذ المشاريع.

- تعمل على توفير العتاد و التجهيزات المساعدة على استغلال الكهرباء و الغاز.

- تصنع التطورات لكل منشأة و التجهيزات و الهياكل القاعدية لأداء المهام.

ثانيا: التزامات مديرية التوزيع سونلغاز عين تموشنت.

من أهم التزامات شركة سونلغاز إنتاج الكهرباء و الإمداد بالطاقة الكهربائية و الغازية التي يتم من خلال الموزع و هو كل شخص طبيعي أو معنوي يقوم بتوزيع الكهرباء و الغاز بواسطة القنوات سواء باع هذه الطاقة أم لا .

1. إنتاج الكهرباء:

يعتبر إنتاج الكهرباء من الأعمال الأساسية لشركة سونلغاز حيث تعتبر سونلغاز الشركة الوحيدة المخول قانونيا لها إنتاج الكهرباء حيث لا تعتمد سونلغاز على الشراكة سواء كانت داخلية أو خارجية في الإنتاج لأن مخططات الإنتاج هي ملك سونلغاز و بالتالي هي ملك الدولة الجزائرية و يتم الإنتاج عن طريق محطات توليد الكهرباء و التي تقوم على أساس استغلال الرخص ، و بعد أن يتم إنتاج الكهرباء تقوم الشركة عن طريق الموزع بتزويد زبائنها بالكهرباء .

2. تزويد الزبائن بالكهرباء:

يلتزم الموزع بتوفير الطاقة الكهربائية باستمرار ما عدا الإنقطاعات الناتجة إثر حوادث أو حالات القوة القاهرة أو حالة القيام بأشغال الصيانة و الإصلاحات المحتممة أو للتوصيل أو لأسباب أمنية حيث يسهر الموزع على التقليل من الإنقطاعات إلى أقصى حد ممكن إذ يلزم الموزع بتوفير الطاقة الكهربائية بالمناطق المتواجد بها الشبكة و لكل شخص يطلب ذلك و بمقتضيات دفتر الشروط إلا أنه غير ملزم بتوفير الطاقة الكهربائية عندما يتبين أن ذلك يمكن أن يتم بطريقة أقل تكلفة عن طريق الإنتاج الذاتي بالنسبة للكهرباء أو عن طريق استعمال وقود آخر بالنسبة للغاز .

3. تزويد الزبائن بالغاز:

يتم نقل الغاز و توزيعه للزبائن عن طريق شبكات الغاز و تتكون شبكات الموزع مما يلي:

-قنوات الضغط العالي و المنشآت المرتبطة.

-منشآت المعالجة و المراقبة و الأمن و الصيانة.

-محطات تخزين و إعادة تحويل الغاز إلى غاز طبيعي مميع و غاز بروبان مميع.

-قنوات معدة لتوزيع المحروقات الغازية ذات الشفط متوسط و المنخفض.

المطلب الرابع: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت.

حيث ينقسم الهيكل التنظيمي لمؤسسة سونلغاز عين تموشنت كما يلي :

مدير التوزيع: هو المسؤول الأول عن كل الشركة مستواها الداخلي و الخارجي.

الأمانة العامة و التنسيق: حيث تتمثل مسؤولياتها في:

- استقبال البريد الوارد و الصادر و تسجيله و ترتيبه.
- إنجاز محاضر تنصيب لجميع موظفي الشركة.
- استقبال الزبائن و توجيههم.
- متابعة الأعمال المطلوبة في الرزنامة الإدارية و تذكير مدير المؤسسة بها.
- الرد على المكالمات الهاتفية سواء كانت من داخل أو خارج المؤسسة.
- تلقي الإيميل و نقل المراسلات الخاصة بالعمل.

المكلف بالإعلام: يمثل المديرية العامة على المستوى المحلي و(الولائي) و ذلك من خلال تنظيم حملات إعلامية و

تحسيسية حول نشاط المؤسسة و المتمثلة في:

- المشاريع و الإنجازات.
- تحسيس الزبائن حول مخاطر استعمال الكهرباء و الغاز.
- تحسين صورة المؤسسة على المستوى الإعلامي (صحافة، إذاعة) من خلال الرد على المقالات المسيئة للمؤسسة.

- المشاركة في إصدار المجلة الخاصة بالمؤسسة.

المكلف بالأمن:

- متابعة حوادث العمل المهنية.
- وضع لوحات المعلومات و التقارير للمديرية.
- المشاركة باسم المديرية في مجال حماية الصحة و السلامة و البيئة مع الهيئات المختصة المحلية.
- نشر الملصقات للحوادث النموذجية.
- الاشتراك في عملية منح و شراء المعدات الخاصة بالأمن.

المكلف بالأمن الداخلي:

- مساعدة المدير في تنسيق القرارات و الإجراءات المناسبة للأمن الداخلي.
- السهر على مطابقة مخططات الأمن الداخلي لكل البنيات التحتية للمديرية.
- التحقق من وجود الوسائل التقنية للحماية.
- مراقبة أعوان الأمن الداخلي المنتشرين في البني التحتية المحروسة.

قسم الدراسات و الأشغال: يقوم المكلف بهذا القسم بتنفيذ الدراسات و الأشغال المتعلقة ب:

- طلبات مصلحة التوصيات الجديدة RCN
- تنفيذ الأعمال في إطار برامج الدولة.
- أعمال الصيانة الكبرى و ليتمكن هذا القسم من تنفيذ الأعمال بالنسبة الي الزبون يجب إنشاء ملف

يضم ما يلي:

- طلب خطي.
- استمارة المعلومات.
- مخطط الوضعية.

■ مخطط الكتلة.

1- قسم تقنيات الكهرباء

أ. مصلحة التحكم عن بعد تقوم بتسيير الشبكات الكهربائية عن بعد.

ب. مصلحة الصيانة الكهربائية : تقوم بحماية الشبكة الكهربائية و قياسات المحالت الكهربائية.

ج. مصلحة مراقبة الشبكات الكهربائية: تقوم بتسيير محالت الكهرباء و صيانة الشبكة ذات ضغط.

2- قسم تقنيات الغاز

هذا القسم يحرص على تهيئة شبكة الغاز و جعلها دائما في حالة جيدة و ذلك بالصيانة المستمرة و يحرص على

تقديم أحسن جودة و استمرارية الخدمة بتدخلاتها الموفقة في جميع قنوات الشبكة و المتمثلة في:

● القنوات الرئيسية.

● التوصيلات.

● التوصيلات العمودية بالنسبة للعمارات.

و يتكون هذا القسم من:

أ. مصلحة مراقبة استغلال الغاز و تطوير الشبكة:

- إحصاء الشبكات الغازية.

- متابعة الشبكات القديمة و الجديدة على مستوى الحاسوب و الخرائط.

ب. مصلحة الصيانة:

تشرف هذه المصلحة على صيانة الشبكات و المعدات الغازية و الإبلاغ عن كل التسريبات التي تقع على مستوى أنابيب الغاز، و كذلك منع تأكسد الشبكة الحديدية بنوعين من الحماية كل واحد منها يكمل الآخر (الحماية الفعالة و الحماية الغير فعالة).

ج. مصلحة استغلال الغاز:

هذه المصلحة مكلفة بجعل الشبكة دائما في حالة جيدة بالإضافة إلى جعل العمال يشتغلون في كامل الحماية و ذلك لتمكينهم من اكتشاف التسرب المحتملة بمساعدة مخطط تنظيمي لشبكة الغاز و تتمثل مهمتها في:

- قطع و إرجاع الغاز.
- مراقبة العدادات محل الشك.
- تصليح التسرب الموجود قبل و بعد العداد و كذلك على مستواه.

قسم المحاسبة و المالية:

أ- رئيس قسم المحاسبة و المالية هو المسؤول عن المصالح الثالثة حيث تتمثل مهمته في:

- جمع الإمضاءات فيما يخص الشبكات.
- مسؤول عن الميزانية و كذا جدول حساب النتائج الخاص بالمؤسسة.
- مراقبة كل عمليات الجرد الفصلية و السنوية.

ب- مصلحة المالية:

- دفع الفواتير المتعلقة بالاستثمار و الاستغلال.
- ترتيب الموردين و الزبائن و التكفل بعمليات الفوترة لكل مورد.

- متابعة و مراقبة العقود و الاتفاقيات المتعامل بها مع الموردين .
- التنبؤ بالمصاريف المتعلقة بالاستغلال و الاستثمار لكل شهر.
- مراقبة وضعية الأرصدة الحسابية.

ج- مصلحة الاستغلال:

- إنجاز قيود التنازل ما بين الوحدات.
- مراقبة أجور العمال.
- مراقبة الاستثمارات و حساب الإهلاكات.
- مراقبة الفواتير (الزبائن، موردين)
- مراقبة و تحليل الصندوق.
- إنجاز أعمال نهاية السنة .

د- مصلحة التسيير و المراقبة:

- إعادة مراجعة الميزانية في شهر جوان.
- تحضير الميزانية للسنة المقبلة.
- إنجاز ملخص الأعمال المنجزة كل 03 أشهر و ملخص أعمال السنة كاملة.
- مراقبة الإنفاق على الاستثمار.
- إعطاء المصادقة على الإنفاق لكل عملية استثمار مسجلة في جدول الأعمال المبرمجة للسنة.
- عمليات غلق الحسابات الخاصة بالاستثمار عند المراجعة و بعد الانتهاء من إنجازها.

قسم العلاقات التجارية:

يتفرع هذا القسم إلى مصلحتين:

مصلحة التقني التجاري: RCN

يتمثل نشاطها في توصيل الزبائن الجدد بالكهرباء و الغاز و هذه التوصيلات يجب أن تتعدى 25 متر أما بالنسبة للتوصيلات الأقل من 25 متر يتم معالجتها على مستوى الوكالات التجارية.

- معالجة الطلبات: يتم في بادئ الأمر عند استقبال أي طلب من طرف أي زبون و تحديد نوع التوصيل و ذلك بالتوجه إلى المكان المعني لمعاينة الوضعية.

- معالجة الملفات: يبدأ بطلب الزبون و ينتهي إلى وضع الشبكة في الخدمة.

مصلحة الزبائن: هذه المصلحة تنسق مع المجموعات التالية:

1. مجموعة فوترة الضغط المتوسط (FSM/OM) و التي تتكفل ب:

- تسيير زبائن التوتر المتوسط بالنسبة للغاز و زبائن الضغط المتوسط بالنسبة للغاز.
- متابعة العقود مع زبائن الضغط المتوسط.
- متابعة العقود مع زبائن الضغط المتوسط.

2. قسم الفوترة الزبائن العاديين:

- فوترة الضغط المتوسط.
- تحليل الفوترة لجميع مجموعات الضغط المنخفض و التوتر المنخفض بالإضافة إلى فواتير الإدارة.
- تسجيل الكشوفات و الفواتير مع الزبائن العاديين في نفس الوقت.

أما بالنسبة لاستخراج الفواتير فيتم نسخها شهريا.

3. مجموعة الخزينة: هذه المجموعة مكلفة بتجميع قوائم التحصيل التي تستخرج من جميع الوكالات التجارية و

التي تتحول بدورها إلى قائمة واحدة تسمى قائمة المديرية و التي يتم تحويلها إلى قسم المالية و المحاسبية و

تتمثل مهمتها في:

- استخراج جميع قوائم التحصيل.
- استخراج ميزانية المديرية.
- متابعة جميع تدفقات المالية بين المؤسسة و البنك.

ج. الوكالات التجارية:

مكلفة بتسيير جميع زبائن الضغط المنخفض (BP) و زبائن التوتر المنخفض (BT) لولاية عين تموشنت و

التي تحتوي على ستة وكالات تجارية و هي:

1. وكالة عين تموشنت جنوب و يرمز لها ب 751.

2. وكالة بني صاف.

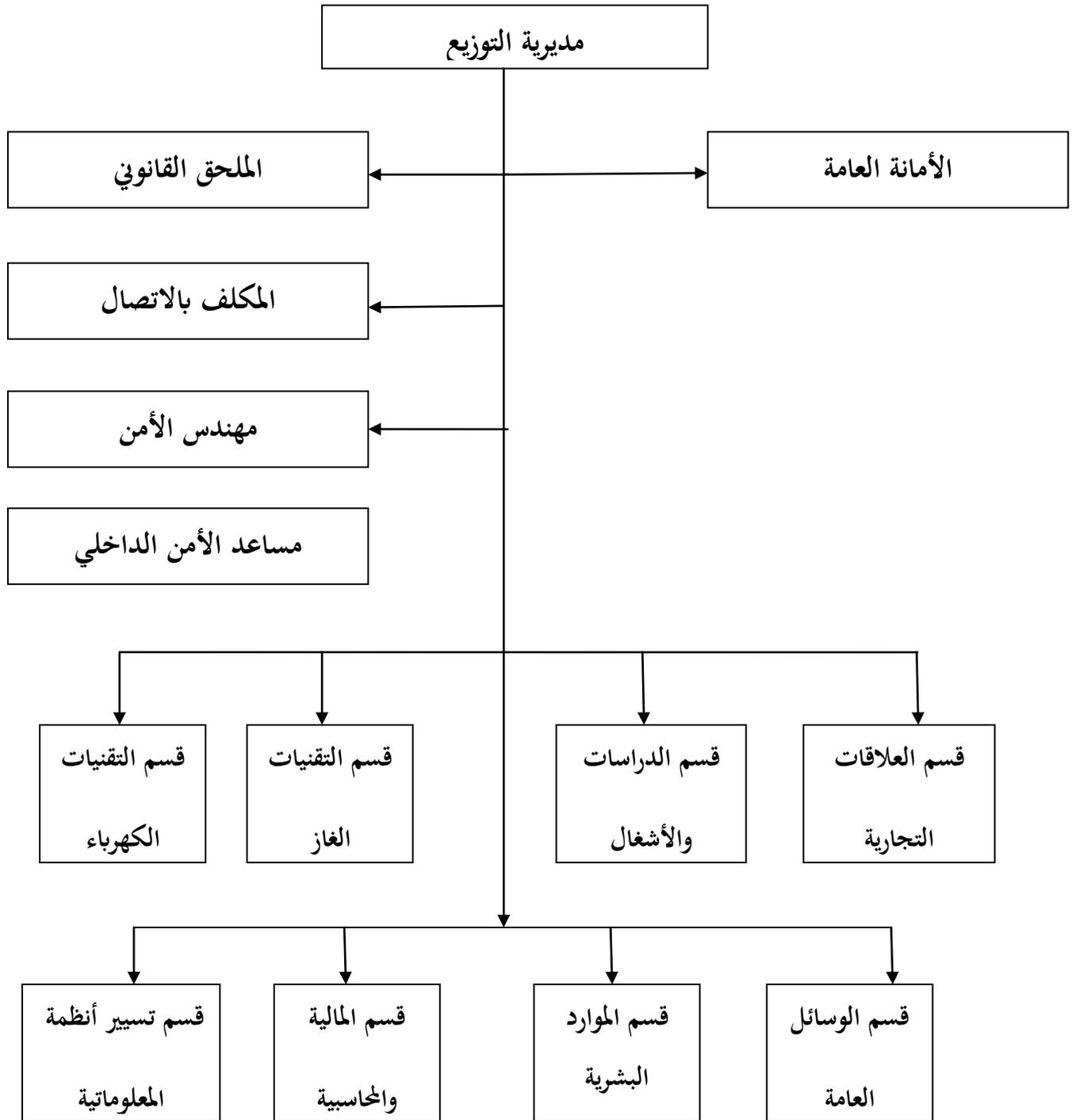
3. وكالة حمام بوحجر.

4. وكالة عين الكيحل.

5. وكالة العامرية.

6. وكالة عين تموشنت شمال.

الشكل رقم (1-2): يوضح الهيكل التنظيمي لمديرية سونلغاز عين تموشنت



المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المبحث الثاني: دور الموازنات التقديرية في ترشيد القرارات المالية داخل مؤسسة سونلغاز.

في هذا الجزء سوف نتطرق إلى دور الموازنات التقديرية في اتخاذ و ترشيد القرارات المالية في مؤسسة سونلغاز عين تموشنت من خلال اسقاط الجانب النظري على أرض الواقع محل الدراسة.

المطلب الأول: خطوات اعداد الموازنة التقديرية.

وتتم عملية اعداد الموازنات التقديرية بمديرية سونلغاز بمجموعة من الخطوات ونلخصها فيما يلي:

- 1- **تكوين لجنة اعداد الموازنات التقديرية:** بعد تحديد مسؤولية هذه الموازنة والتي تقع على عاتق العديد من المسؤولين في مختلف الوظائف الإدارية للمؤسسة. يتم تكوين لجنة تضم المسؤولين التنفيذيين في المؤسسة بالإضافة الى المسؤول مراقب التسير، وهذا لضمان مشاركة جميع المستويات في اعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تنفيذها لتعرض في النهاية على المدير للمصادقة عليها.
- 2- **تحديد فترة الموازنة التقديرية:** تختلف الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنات من المؤسسة الى أخرى وذلك بالنظر الى اعتبارات داخلية وخارجية عديدة، فالفترة الزمنية الأكثر شيوعا هي سنة نظرا لتوافقها مع السنة المالية. وفي الفترة المعتمدة في مؤسسة سونلغاز لولاية عين تموشنت، على أن تم تقسيم هذه الفترة الى فترات زمنية أقصر ثم شهرية وفقا لمدى حاجة المؤسسة الى الرقابة.
- 3- **تحديد السياسة العامة للمؤسسة:** تتمثل في توضيح الخطوط الرئيسية لنشاط المؤسسة.
- 4- **اعداد التقديرات:** يتم اعداد التقديرات بإحدى الطريقتين:
 - **التنبؤ الإحصائي:** يتطلب هذا التنبؤ بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية أهمها السلاسل الزمنية.
 - **التنبؤ الداخلي:** يتم تجميع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة الإنتاجية والتمويلية والبشرية.
- 5- **التنسيق بين مختلف المستويات:** يقصد بذلك تنسيق مختلف الموازنات التقديرية الفرعية وتعديلها ويتم تسليمها الى المدير للمصادقة عليها.
- 6- **المصادقة النهائية:** بعد إجراء التعديلات الضرورية اذا تطلب الأمر، يتم عرض الموازنات التقديرية في شكلها النهائي للمصادقة عليها من طرف المدير.

7- تنفيذ الموازنات التقديرية: يشرع كل قسم في تطبيق الخطة التي تم رسمها الى غاية مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية لإظهار الانحرافات.

اتخاذ الإجراءات: معرفة أسباب وقوع الانحرافات وتحليلها ثم اعداد تقارير المتابعة.

المطلب الثاني: ممارسة الرقابة على الميزانية (الاستغلال، الاستثمار).

الرقابة على الميزانية هي مقارنة دائمة للنتائج الفعلية والتوقعات والتي توفر:

- البحث عن أسباب الفوارق.

- إعلام المستويات المختلفة.

- اتخاذ التدابير التصحيحية اللازمة.

- الميزانية المراجعة: تتم مراجعة الميزانية في نهاية السداسي الأول تتيح هذه المراجعة ضبط التوقعات إما بالزيادة أو بالنقصان أو الاحتفاظ بها. يتم تضمين أذن الإنفاق الاستثنائية التي تم الحصول عليها خلال النصف الأول من العام وكذلك التوقعات غير المنصوص عليها في الميزانية المعلن عنها سابقا والتي نعتمز تنفيذها خلال النصف الثاني من السنة في الميزانية الختامية.

- الفوارق: الهدف الرئيسي من مراقبة الميزانية هو تحديد وتحليل الاختلافات بين التوقعات والتنفيذ.

- تحليل مراقبة الميزاني: هناك ثلاث مراحل مختلفة إلزامية لتحقيق الهدف الاستثمار، التشغيل المنصوص عليه في الميزانية. وبمجرد إتمام الملف تدخل الخطوات التالية حيز التنفيذ.

- الالتزام: تخضع الالتزامات من حيث تشغيل السلع والخدمات و الاستثمار الموافقة مسبقا من الميزانية.

- ملاحظة: يجب أن يمر أي طلب للملفات التي يديها الهيكل بالضرورة بتأشيرة الميزانية التي يمكن تلخيصها في نقطتين: موجود في الميزانية، ليس موجود في الميزانية.

فيما يتعلق بالنقطة الأولى، فهو ملف تم توفيره في الميزانية، وهذا يكفي لتنفيذ ذلك.

أما النقطة الثانية لتتمكن من تنفيذ ملف غير منصوص عليه في الميزانية.

يمكن للهيكل إرسال كتابة الى الادارة للحصول على إذن لشراء الشيء المضي (الاستثمار، الاستغلال). بشرط

عدم تجاوز 110% من الميزانية الإجمالية (الاستثمار، الاستغلال).

-رصد الانجازات: على مدار العام يتم إجراء مراقبة شهرية من خلال تحديد المواقع (نفقات الاستغلال أو

الاستثمار) التي تتيح لنا تحديد التقدم التدريجي لكل ملف.

-تقرير تنفيذ الخطة السنوية: (BEPA) انها لوحة معلومات تجمع جدول المتعلق بميزانية الاستغلال:

يتم تقديم هذا الجدول بواسطة عمود بعنوان المبالغ التقديرية وآخر بعنوان المبالغ الفعلية، يتم إنشاء هذه الحالات المعرفة معدل الانجاز

يتم إرسال تقرير تنفيذ الخطة السنوية كل سنة الى التسلسل الهرمي للسماح لهم بمعرفة وضع كل جدول وإعطاء أقصى قدر من التوضيحات للجدول التي تظهر اختلافات كبيرة.

-تحليل الاختلافات بين المتوقعات والانجازات: تستمر مرحلة مراقبة الميزانية عمليا طوال سنة الميزانية، وتتألف هذه المرحلة من قياس الإنجازات وفقا للأهداف التي تم تقسيمها وتحليل الاختلافات بين النتائج المتوقعة والنتائج التي تم الحصول عليها ليس غاية في حد ذاته، ففي الواقع يجب أن تلعب الفوارق دور "إشارة تحذير" والغرض من هذه المراقبة هو تزويد المديرين بمعلومات قابلة للاستخدام.

المطلب الثالث: عرض نتائج الدراسة وتحليل الموازنة التقديرية.

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الموازنات التقديرية التي تبنى عليها أهدافها مستقبلا.

أولا: عرض وتحليل النتائج.

1. عرض نتائج الإيرادات وتحليلها:

- الإيرادات التقديرية: يتم تقدير الإيرادات بناء على بعض المعطيات التاريخية بالإضافة إلى تجميع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة الانتاجية والتمويلية والبشرية. حيث يتم الحصول على الإيرادات التقديرية لسنة 2020 بالمؤسسة محل الدراسة بناء على إيرادات الفعلية لسنة 2019 وبعض من آراء المسؤولين وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (1-2): الإيرادات التقديرية لسنة 2020. الوحدة: دج.

البيان	الإيرادات الحقيقية 2019	الإيرادات التقديرية 2020
مبيعات الغاز والكهرباء	3793544299.45	3399150461.43

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- الإيرادات الحقيقية لسنة 2020:

الوحدة: دج.

الجدول (2-2): الإيرادات الحقيقية لسنة 2020.

الإيرادات الحقيقية 2020	البيان
3857666752.48	مبيعات الكهرباء والغاز

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

-تحليل نتائج إيرادات 2020:

الوحدة: دج.

الجدول رقم (2-3): تحليل نتائج إيرادات 2020.

النسبة	الانحراف	الإيرادات الحقيقية 2020	الإيرادات التقديرية 2020	البيان
14.01%	47651291.05	3875666752.48	3399150461.43	مبيعات الكهرباء والغاز
14.01%	47651291.05	3875666752.48	3399150461.43	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

يعكس الجدول إيرادات الشركة التقديرية والحقيقية لسنة 2020 ويظهر من خلاله أن الشركة سجلت انحراف موجب في مبيعاتها بمقدار 47651291.05 دج وبنسبة 14.01% وذلك بسبب ارتفاع في المبيعات الفعلية 3875666752.48 دج عن ما كان متوقع تحقيقه 3399150461.43 دج. وبالتالي هي حققت 85.99% من المبيعات المستهدفة وهذا التزايد في المبيعات يعود بالدرجة الأولى الى الانحراف الموجب في كل من استهلاك الزبائن من غاز وكهرباء.

2. عرض نتائج النفقات وتحليلها:

1-2 نفقات الاستثمار:

نفقات استثمارية تقديرية: يمكن تقدير النفقات الاستثمارية وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (2-4): النفقات الاستثمارية والتقديرية لسنة 2020. الوحدة: دج.

البيان	النفقات الاستثمارية الحقيقية 2019	النفقات الاستثمارية التقديرية 2020
الأراضي	12612290.62	12612290.62
تهيئة الأراضي	7061523.26	7280775.57
البناءات	471199806.92	483455098.26
معدات وأدوات صناعية	5471658082.96	4651309894.64
معدات نقل ومكتب	1165971039.83	640827666.16
استثمارات قيد الانجاز	1783394899.86	-
تثبيتات مالية	-	3139647022.11
المجموع	8911897643.45	8935132747.36

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- النفقات الاستثمارية الحقيقية لسنة 2020 : من خلال الجدول أسفله، وضحنا النفقات الاستثمارية الحقيقية.

الجدول رقم (2-5) : النفقات الاستثمارية الحقيقية 2020. الوحدة: دج

البيان	النفقات الاستثمارية الحقيقية 2020
الأراضي	12612290.62
تهيئة الأراضي	6842270.94
البناءات	460787434.09
معدات وأدوات صناعية	6348377382.78
معدات نقل ومكتب	781439001.23
استثمارات قيد الإنجاز	1360986990.03
المجموع	8971045369.69

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- تحليل نتائج النفقات الاستثمارية 2020:

الجدول رقم (2-6): تحليل نتائج النفقات الاستثمارية 2020. الوحدة: دج.

النسبة %	الانحراف	النفقات الاستثمارية الحقيقية 2020	النفقات الاستثمارية التقديرية 2020	البيان
0%	0	12612290.62	12612290.62	الأراضي
-6.02%	-438504.63	6842270.94	7280775.57	تهيئة الأراضي
-4.68%	-2267664.17	460787434.09	483455098.26	البناءات
36.48%	1697067488.14	6348377382.78	4651309894.64	معدات وأدوات
21.94%	140611335.07	781439001.23	640827666.16	معدات نقل ومكتب
-56.6%	-1778660032.08	1360986990.03	0	استثمارات قيد الانجاز
-100%	-3139647022.11	0	3139647022.11	تثبيتات مالية
0.40%	35912622.33	8971045369.69	8935132747.36	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- يعكس الجدول نفقات شركة سونلغاز التقديرية والحقيقية لسنة 2020 وظهرت خلاله أن الشركة سجلت انحراف موجب في نفقاتها بمقدار 35912622.33 وبنسبة 0.40% وهذا راجع الى أن الشركة خططت لشراء معدات نقل ومكتب ومعدات صناعية وهذا ما يوضح الانحراف الكبير عن النفقات الحقيقية للنفقات الاستثمارية و المقدر ب 1697067488.14 أي بنسبة 36.48% و 140611335.07 بنسبة 21.94% على التوالي بنسب متفاوتة لكن على مستوى الأراضي فقد حققت الأمر وهو ما أدى الى تطابق الموازنة التقديرية والحقيقية من هذا الجانب أي لا يوجد انحراف.

2- النفقات العامة:

- النفقات العامة التقديرية لسنة 2020.

الجدول رقم(2-7): النفقات العامة التقديرية لسنة 2020. الوحدة: دج.

البيان	النفقات العامة الحقيقية 2019	النفقات العامة التقديرية 2020
مشتريات وخدمات خارجية	-2946378465.60	-2719008847.98
خدمات خارجية أخرى	-964224273.18	-930849737.74
أعباء المستخدمين	-563686388.03	-507181622.55
الضرائب والرسوم	-63232889.97	-53691493.80
الأعباء التشغيلية الأخرى	-7585707.56	-7490289.74
الأعباء المالية	-	-
المجموع	-4545107724.34	-4218221991.81

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- النفقات الحقيقية العامة لسنة 2020.

الجدول رقم(2-8): النفقات الحقيقية العامة لسنة 2020. الوحدة: دج.

البيان	النفقات العامة الحقيقية 2020
مشتريات وخدمات خارجية	-107153634.93
الخدمات الخارجية الأخرى	-190364452.62
أعباء المستخدمين	-549859930.11
الضرائب والرسوم	-62779350.25
أعباء التشغيلية الأخرى	-177800.00
الأعباء المالية	-
المجموع	-910335167.91

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- تحليل نتائج النفقات العامة لسنة 2020: يمثل الجدول التالي مقارنة بين النفقات العامة التقديرية

والحقيقية لسنة 2020 وتحليل الانحراف الحاصل بينهما.

الجدول رقم(2-9): تحليل نتائج النفقات العامة لسنة 2020. الوحدة: دج.

النسبة %	الانحراف	النفقات العامة الحقيقية 2020	النفقات العامة التقديرية 2020	البيان
%(96)	2611855213.05	-107153634.93	-2719008847.98	مشتريات وخدمات خارجية
%(79.5)	740485285.12	-190364452.62	-930849737.74	خدمات خارجية أخرى
%8.41	-42678307.56	-549859930.11	-507181622.55	أعباء المستخدمين
%16.92	-9087856.45	-62779350.25	-53691493.80	الضرائب والرسوم
%(97.62)	7312489.74	-177800.00	-7490289.74	الأعباء التشغيلية الأخرى
-	-	-	-	الأعباء المالية
%-78.41	3307886823.9	-910335167.91	-4218221991.81	المجموع

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

-من خلال الجدول السابق نلاحظ أن:

-المؤسسة حققت انحراف سالب متحكم فيه وبنسبة 96% على المشتريات والخدمات الخارجية وهذا راجع الى انخفاض في المشتريات الحقيقية مقارنة بالمشتريات التقديرية.

-أما بالنسبة للخدمات الخارجية الأخرى حققت أيضا انحراف سالب متحكم فيه.

-بالنسبة للأعباء المستخدمين فقد حققت انحراف موجب بنسبة 8.41% أي أن أعباء المستخدمين المقدره أكبر من الفعلية وذلك بسبب شراء معدات نقل ومكتب الذي بدوره سيؤدي الى اضافة عمال جدد.

-بالنسبة للضرائب والرسوم حققت انحراف موجب بنسبة 16.92% أي الضرائب والرسوم الفعلية أكبر من التقديرية وهذا راجع الى زيادة مشتريا معدات وأدوات صناعية الذي بدوره أدى الى زيادة الضرائب والرسوم.

-بالنسبة للأعباء التشغيلية فقد حققت انحراف سالب متحكم فيه بنسبة 97.62% وهذا بسبب انخفاض النشاط العملياتي للمؤسسة.

-حققت المؤسسة انحراف سالب متحكم فيه في مجموع النفقات العامة بنسبة 78.41% وهذا بسبب انخفاض النشاط العملياتي وانعدام المالي للمؤسسة خلال السنة.

3. عرض نتائج الخزينة وتحليلها:

-موازنة الخزينة الحقيقية: يوضح الجدول التالي موازنة الخزينة التقديرية:

الجدول رقم(2-10): موازنة الخزينة لسنة 2020. الوحدة: دج.

البيان	الموازنة النقدية الحقيقية 2019	الموازنة النقدية التقديرية 2020
قيم جاهزة	159679015.21	126154800.26
سلفيات مصرفية	0	0
المجموع	159679015.21	126154800.26

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

-موازنة الخزينة الحقيقية: يوضح الجدول التالي موازنة الخزينة الحقيقية:

الجدول رقم(2-11): موازنة الخزينة الحقيقية 2020. الوحدة: دج.

البيان	الموازنة النقدية الحقيقية 2020
قيم جاهزة	210549382.15
سلفيات مصرفية	0
المجموع	210549382.15

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

-تحليل نتائج الخزينة: من خلال الجدول أسفله وضعنا مقارنة بين موازنة الخزينة التقديرية والحقيقية، وتحليل الانحرافات الحاصلة بينهما.

الجدول رقم(2-12): تحليل نتائج الخزينة 2020. الوحدة: دج.

البيان	الموازنة النقدية التقديرية 2020	موازنة النقدية الحقيقية 2020	الانحراف	النسبة %
قيم جاهزة	126154800.26	210549382.15	84394581.89	66.89%
سلفيات مصرفية	0	0	0	0%
المجموع	126154800.26	210549382.15	84394581.89	66.89%

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أن على مستوى النقدية هناك فارق بين الموازنة التقديرية والحقيقية، حيث أن النقدية الحقيقية أكبر من النقدية التقديرية بانحراف موجب 84394581.89 دج ونسبة 66.89% وهذا راجع الى اتخاذ المؤسسة استراتيجية مثبتة بتحسين الخزينة الى المستوى المطلوب وتحسين وضعيتها المالية لغرض الوصول الى الاهداف المسطرة واتخاذ القرار المالي الرشيد لتحسين الخزينة.

4. عرض نتائج جدول حسابات النتائج وتحليلها:

- جدول حسابات النتائج التقديري:

الجدول رقم(2-13): جدول حسابات النتائج التقديري لسنة 2020. الوحدة: دج.

البيان	الحقيقية 2019	التقديرية 2020
مبيعات ومنتجات ذات الصلة	379544299.45	3399150461.43
التغيرات في المخزون	-	-
منحة التشغيل	-	-
الفوائد المسترجعة عن منتجات الطاقة	-	-
انتاج السنة	379544299.45	3399150461.43
مشتريا مستهلكة	-2946378465.60	-271900847.98
الخدمات الخارجية والاستهلاك الأخر	-946224273.18	-930849737.74
استهلاك السنة	-3910602738.78	-3649858585.72
القيمة المضافة للاستغلال	-117058439.33	-250708124.29
نفقات الموظفين	-563686388.03	-507181622.55
ضرائب ومدفوعات مماثلة	-63232889.97	-53691493.80
ايصالات الضرائب والرسوم	-	-
فائض الاستغلال	-743977717.33	-811581240.64
المنتجات التشغيلية الأخرى	108413688.45	122458373.89
الخدمات الأخرى المقدمة	-	-
مصاريف تشغيلية أخرى	-758707.56	-7490288.74
اهتلاك واستهلاك الدين	-613942548.80	371029468.48

		ومخصصات وخسائر انخفاض القيمة
-	0	رسوم الاستهلاك وغيرها من المخصصات المستلمة
96284358.88	15103252.79	عكس خسائر مخصصة انخفاض القيمة
-	0	استهلاك والمخصصات الاخرى المقدمة
-	0	قرض خدمات الفرع المساعدين
-	-	قرض فوائد القسم المساعدين
-971358266.09	-1241989032.45	النتيجة التشغيلية
-	0	الخدمات المالية المقدمة
-	0	استلام الرسوم المالية
-	0	النتيجة المالية
-971358266.09	-1241989032.45	النتيجة التشغيلية قبل الضرائب
-	0	الضرائب المستحقة على النتائج العادية
-	0	ضرائب الدخل الأخرى
3617893194.20	3917061240.69	اجمالي الإيرادات
-4589251460.29	-5159050273.14	اجمالي النفقات
-971358266.09	-1241989032.45	النتيجة الصافية للأنشطة العادية
-971358266.09	-1241989032.45	صافي الربح

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

-جدول حساب النتائج الحقيقي 2020:

الجدول رقم (2-14): جدول حسابات النتائج الحقيقي 2020. الوحدة: دج.

البيان	النتائج الحقيقية 2020
مبيعات ومنتجات ذات الصلة	3857666752.48
التغيرات في المخزون	-
منحة التشغيل	0
الفوائد المسترجعة عن منتجات الطاقة والأدوات	-3117302252.70
إنتاج السنة	740364499.78
مشتريا مستهلكة	-107153634.93
الخدمات الخارجية والاستهلاك الأخر	-190364452.62
الفوائد المسترجعة عن الخدمات	-834734719.22
استهلاك السنة	-1132252806.77
القيمة المضافة للاستغلال	-391888306.99
نفقات الموظفين	-549859930.11
ضرائب ومدفوعات مماثلة	-62779350.25
إيصالات الضرائب والرسوم	-
فائض الاستغلال	-1004527587.35
المنتجات التشغيلية الأخرى	110434197.37
الخدمات الأخرى المقدمة	-
مصاريف تشغيلية أخرى	-177800.00
اهتلاك واستهلاك الدين ومخصصات وخسائر انخفاض القيمة	-545278040.02
رسوم الاستهلاك وغيرها من المخصصات المستلمة	0
عكس خسائر مخصصة انخفاض القيمة	12896680.83
استهلاك والمخصصات الأخرى المقدمة	0
قرض خدمات الفرع المساعدين	0
قرض فوائد القسم المساعدين	-
النتيجة العمليانية	-1426652549.17
الخدمات المالية المقدمة	0

-866154.03	استلام الرسوم المالية
-866154.03	النتيجة المالية
-1427518703.20	النتيجة التشغيلية قبل الضرائب
0	الضرائب المستحقة على النتائج العادية
0	ضرائب الدخل الأخرى
3980997630.68	اجمالي الإيرادات
-5408516333.88	اجمالي النفقات
-1427518703.20	النتيجة الصافية للأنشطة العادية
-1427518703.20	صافي الربح

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

تحليل نتائج جدول حسابات النتائج:

الوحدة: دج.

الجدول رقم(2-15): جدول حسابات النتائج الحقيقي.

النسبة %	الانحراف	النتائج الحقيقية 2020	النتائج التقديرية 2020	البيان
	_____	3857666752.48	3399150461.43	مبيعات ومنتجات ذات الصلة
	_____	-	-	التغيرات في المخزون
	_____	0	-	منحة التشغيل
	_____	-3117302252.70	-	الفوائد المسترجعة عن منتجات الطاقة
%(78)	-2658785961.65	740364499.78	3399150461.43	انتاج السنة
	_____	-107153634.93	-271900847.98	مشتريا مستهلكة
	_____	-190364452.62	-930849737.74	الخدمات الخارجية والاستهلاك الأخر
	_____	-834734719.22	0	فوائد مسترجعة عن الخدمات
(68.97)	2517605778.95	-1132252806.77	3649858585.72	استهلاك السنة
%			-	
%56.31	-141180182.70	-391888306.99	-250708124.29	القيمة المضافة

				للإستغلال
	_____	-549859930.11	-507181622.55	نفقات الموظفين
	_____	-62779350.25	-53691493.80	ضرائب ومدفوعات مماثلة
	_____	-	-	ايصالات الضرائب والرسوم
%23.77	-192946346.71	-1004527587.35	-811581240.64	فائض الاستغلال
	_____	110434197.37	122458373.89	المنتجات التشغيلية الأخرى
	_____	-	-	الخدمات الأخرى المقدمة
	_____	-177800.00	-7490288.74	مصاريف تشغيلية أخرى
	_____	-545278040.02	371029468.48	اهتلاك واستهلاك الدين ومخصصات وخسائر انخفاض القيمة
	_____	0	-	رسوم الاستهلاك وغيرها من المخصصات المستلمة
	_____	12896680.83	96284358.88	عكس خسائر مخصصة انخفاض القيمة
	_____	0	-	استهلاك والمخصصات الأخرى المقدمة
	_____	0	-	قرض خدمات الفرع المساعدين

	—	-	-	قرض فوائد القسم المساعدين
(46.87) %	455294283.08	-1426652549.17	-971358266.09	النتيجة التشغيلية
	—	0	-	الخدمات المالية المقدمة
	—	-866154.03	-	استلام الرسوم المالية
-	-	-866154.03	-	النتيجة المالية
%46.96	-456160437.11	-1427518703.20	-971358266.09	النتيجة التشغيلية قبل الضرائب
	—	0	-	الضرائب المستحقة على النتائج العادية
	—	0	-	ضرائب الدخل الأخرى
%10	363104436.48	3980997630.68	3617893194.20	اجمالي الإيرادات
%18	-819264873.59	-5408516333.88	4589251460.29	اجمالي النفقات
%46.96	-456160437.11	-1427518703.20	-971358266.09	النتيجة الصافية للأنشطة العادية
%46.96	-456160437.11	-1427518703.20	-971358266.09	صافي الربح

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

- يلاحظ من خلال النتائج المحقق الجدول أعلاه لسنة 2020 أن توقعات الشركة لنتيجة السنة المالية كانت بعيدة جدا ما هو محقق وتظهر نتيجة السنة المالية السالبة أن الشركة حققت خسارة وبالتالي كان الانحراف سلبي بقيمة -456160437.11 دج وبنسبة %46.96 وهذا راجع الى الانحرافات السالبة في كل من انتاج السنة المالية، استهلاك السنة المالية، النتيجة التشغيلية، وبالتالي فإن الشركة لم تحقق أهدافها.

المطلب الرابع: القرارات المالية المتخذة.

تمثل القرارات المالية المتخذة في هذا الصدد في:

- _ في ما يخص الإيرادات: تم تقدير إيرادات المؤسسة وقف إمكانياتها و مواردها و الأهداف المسطرة و ذلك بالعمل مع مصلحة الزبائن و مصلحة المالية كونها تتحمل المسؤولية التامة في سوء و حسن التقدير و التخطيط.
- _ فيما يخص النفقات العامة: يجب عليها ضبط نفقاتها و ذلك بالعمل مع جميع المصالح و تخفيض المشتريات.
- _ فيما يخص نفقات الاستثمار: عدم الدخول في استثمارات جديدة، و إذا أرادت الدخول يجب ان يكون التخطيط طويل المدى أكثر من سنة و ليس القيام بشراء معدات و ادوات صناعية نظرا لقيمتها الكبيرة.
- _ القرار الأخير: بما أن مؤسسة توزيع الكهرباء و الغاز سونلغاز محل الدراسة هي المديرية العامة لولاية عين تموشنت فهي تملك السلطة النهائية في اتخاذ القرار.

المبحث الثالث: واقع التخطيط المالي و مدى مساهمته في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة سونلغاز - عين تموشنت -.

سنحاول فيما يلي أن نقف على واقع التخطيط المالي في مديرية سونلغاز موضوع الدراسة، و نكشف بالتالي على مدى مساهمته في اتخاذ القرارات المالية، و سنستعين من أجل ذلك بالمعلومات التي تمكننا من جمعها بعدة مقابلات مع المسؤولين الإداريين المعنيين قسم المالية (مصلحة الميزانية).

إذا اتضح لنا مديرية سونلغاز لا تهتم بالتخطيط إلا للاستثمارات التي تنوي القيام بها من حين لآخر بالإضافة إلى تخطيط الأرباح (المردودية) و بعض الأشكال الأخرى للتخطيط المالي، و تهمل مثلا تخطيط الاحتياجات التمويلية الذي يعتبر جوهر المهام الموكلة للإدارة المالية.

المطلب الأول: تخطيط الاستثمارات و مدى مساهمته في اتخاذ قرارات الاستثمار في مديرية سونلغاز عين تموشنت.

قامت مديرية سونلغاز بإعداد برنامج الاستثمارات لسنتين ماليتين 2019 و 2020، يتضمن قرارات انجاز و حيازة عدة أصول ثابتة و ذلك كما هو موضح أدناه.

1- تخطيط الاستثمارات:

تمثلت الاستثمارات المخططة للسنتين الماليتين 2019 و 2020 فيما يلي:

الجدول (2-16): برنامج الاستثمارات لسنتين 2019 و 2020 في مديرية سونلغاز. الوحدة: دج

رقم الحساب	البيان	2019	2020
	توريد و تركيب الحواجز	16000000	120000000
	توريد نظام الرقابة	16000000	25000000
	توريد مضخات مياه للبناء	—	40000000
	توريد و تركيب و تشغيل مجموعة المولدات الصناعية	—	45000000
	توريد و تركيب و تشغيل الطاقة		180000000
24	الثبتات العامة	31000000	302000000

	130500000	مطفأة الحريق	
75000000	60000000	مضخة المحرك	
20000000	—	دراسة و توريد و تركيب نظام السلامة من الحرائق على مستوى البناءات	
10000000	—	توريد و التكليف من علامات و اشارات الأمن	
130000000		اقتناء معدات السلامة	
235000000	190500000	استثمارات الأمن	2150
—	250000000	منظف الضغط العالي	
—	90000000	شاحنة البليت الهيدروليكية	
—	200000000	مولد الإضاءة المحمول	
—	500000000	مولد الطاقة	
—	150000000	مولد التلحيم	
—	990000000	المعدات و الأدوات الصناعية	2151
480000000	400000000	آلة الرفع	
—	780000000	سيارة سياحية	
	900000000	سيارات من نوع Congo	
480000000	2080000000	معدات نقل	210
450000000	—	توريد و تركيب مبنى في نظام الوحدات	
450000000		بناءات تقنية	213
79000000	100000000	المعدات المكتبية	216
—	32000000	كمبيوتر(5)	
—	150000000	محطة العمل	
—	12000000	الحاسوب المحمول(2)	
—	27000000	الحاسوب المحمول من الحجم الصغير لقاعات الاجتماعات	
—	6000000	طابعة ملونة من نوع CASER JET 500	

—	250000000	الماسح الضوئي	
—	120000000	عارض البيانات	
—	697000000	معدات الاعلام الالي	2188
—	340000000	كمبيوتر رقمية	
—	620000000	أجهزة النسخ متعددة الوظائف	
—	220000000	الفاكس و الهاتف	
—	1180000000	معدات الطباعة	2189
—	288400570	استثمارات أخرى	2180
1467000000	4466900570	مجموع الاستثمارات	

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

علما أن تخطيط هذه الاستثمارات كانت بهدف تحقيق ما يلي:

- زيادة فعالية مديرية سونلغاز.

- تعزيز ثقة ووفاء العملاء و جلب اخرين جدد.

- تحسين الانتاجية و المردودية لوسائل الغاز و الكهرباء... الخ.

و الجدير بالملاحظة، أن الجهة المسؤولة عن اعداد هذا البرنامج في الدائرة المالية (مصلحة الميزانية) لم تعتمد بشكل واضح على التوقع المبني على تحليل الماضي و استقرار المستقبل و لم تلجأ إلى توظيف الأساليب و الطرق العلمية التي يتطلبها التخطيط المالي، و ذلك بالاعتبارات التالية:

- هذا البرنامج يندرج ضمن إطار التخطيط التكتيكي لأن تأثيره متوسط المدى (على سنتين ماليتين) و من المفروض أن يوضع لمساعدة التخطيط الاستراتيجي، و لكن هذه المؤسسة تفتقد لخطوة استراتيجية.

- هذا البرنامج لا يعتبر البديل الأفضل من بين عدة بدائل استثمارية، لأن البدائل أهملت و لم يتم طرحها أصلا، أي أن الاستثمارات التي يتضمنها هذا البرنامج تم اختيارها دون المفاضلة بينها و بين البدائل الأخرى.

- لم تخضع الظروف المحيطة بهذه الاستثمارات في بيئتها لأي دراسة من أجل تحديد درجة التأكد (أو عدم التأكد) التي تميزها.

-قرارات الاستثمارات المتخذة:

بالرغم من النقائص التي شابته عملية تخطيط الاستثمارات للسنتين الماليتين 2019 و 2020 إلا أن البرنامج الذي تم اعداده تضمن القرارات التالية:

- قرار استثماري يخص التثبيتات العامة بقيمة 31000000 دج خلال سنة 2019، ثم بقيمة 302000000 دج خلال سنة 2020.

- قرار استثماري يخص استثمارات الأمن بقيمة 190500000 دج خال سنة 2019، ثم بقيمة 235000000 دج خلال سنة 2020.

- قرار استثماري يخص المعدات و الأدوات الصناعية بقيمة 990000000 دج خلال سنة 2019.

- قرار استثماري يخص معدات النقل بقيمة 2080000000 دج خلال سنة 2019، ثم بقيمة 480000000 دج خلال سنة 2020.

- قرار استثماري يخص بناءات تقنية بقيمة 450000000 دج خلال سنة 2020.

- قرار استثماري يخص المعدات المكتبية بقيمة 100000000 دج خلال سنة 2019، ثم بقيمة 79000000 دج خلال سنة 2020.

- قرار استثماري يخص معدات الاعلام الالي بقيمة 679000000 دج خلال سنة 2020.

- قرار استثماري يخص معدات الطباعة بقيمة 1180000000 دج خلال سنة 2019.

- قرار استثماري يخص استثمارات أخرى بقيمة 288400570 دج خلال سنة 2019.

إلا أن هذا القرارات لم تخضع عند اتخاذها لعملية اختيار واعية لأفضل البدائل من بين مجموعة من البدائل المتاحة، كما أنها لم تتخذ بالاعتماد على الأساليب الكمية اللازمة (مثل بحوث العمليات مصفوفة العائد شجرة القرار.... إلخ)، و إنما خضعت للحكم الشخصي للمسؤول عند اتخاذها، وهذا الأسلوب هو من الأساليب الكيفية التي تبقى نتائجها أقل دقة من نتائج الأساليب الكمية.

و تجدر الإشارة إلى أنه تم إلغاء بعض الاستثمارات و ذلك نظرا لعدم كفاية الأموال، أي أنه تم اتخاذ قرار مالي في هذه الحالة و منه يبرز دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية.

المطلب الثاني: تخطيط الأرباح (المردودية) و مدى مساهمته في اتخاذ قرارات توزيع الأرباح في المؤسسة.

تأخذ المؤسسة في تخطيطها للأرباح بتحليل المتغيرات الاقتصادية من دراسة قدرة المواطن (الربون) و يتم التخطيط للأرباح عن طريق جدول حسابات النتائج التقديري الذي يوضح لنا الأرباح الصافية التي خططت المؤسسة لتحقيقها خلال السنة المالية 2020:

الجدول (2-17): جدول حسابات النتائج التقديري للسنة المالية 2020. الوحدة: دج

رقم الحساب	البيان	التقديرات لسنة 2020
70	المبيعات و النتائج الملحقه	3399150461.43
I	إنتاج الدورة	3399150461.43
60	المشتريات المستهلكة	-2719008847.98
61/62	الخدمات الخارجية و استهلاكات أخرى	-930849737.74
II	إستهلاك الدورة	-3649858585.72
III	القيمة المضافة للاستغلال	-250708124.29
63	مصاريف المستخدمين	-507181622.55
64	الضرائب و الرسوم	-53691493.80
IV	الفائض الخام لاستغلال	-811581240.64
75	النواتج العملياتية الأخرى	122458373.89
65	الأعباء العملياتية الأخرى	-7490289.74
68	مخصصات الاهتلاكات و المؤونات	-371029468.48
78	استرجاعات عن المؤونات و خسائر القيمة	96284358.88
V	النتيجة العملياتية	-971358266.09
76	الايادات المالية	_____
66	التكاليف المالية	_____
VI	النتيجة المالية	
VII	النتيجة العملياتية قبل الضرائب	-971358266.09

_____	الضرائب الواجبة الدفع	
_____	التغير في الضريبة المؤجلة	
-971358266.09	النتيجة الصافية	VIII

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

نلاحظ أن كل الارصدة الوسيطة للتسيير التي توقعت أن تحققها المؤسسة سالبة، و ذلك من خلال القيمة المضافة للاستغلال ثم الفائض الخام للاستغلال و بعده النتيجة العملياتية، النتيجة المالية، فالنتيجة الاجمالية قبل الضريبة، و أخيرا النتيجة الصافية للدورة التي تمثل الأرباح الصافية المتوقعة بقيمة (971358266.09) دج.

ومن جهة أخرى فإن المؤسسة خططت لتحقيق نسب المردودية التالية خلال السنة المالية 2020:

الجدول (2-18): نسب المردودية المتوقعة لسنة المالية 2020. الوحدة: دج

المبلغ	اليوان
(11,21)=86587180.16/(971358266.09)	المردودية المالية المخططة= النتيجة الصافية المخططة/الاموال الخاصة المخططة
(0.097)=9951225675.60/(971358266.09)	المردودية الاقتصادية المخططة=النتيجة الصافية المخططة/الاصول الصافية
(0.285)=3399150461.43/(971358266.09)	المردودية التجارية المخططة=النتيجة الصافية/رقم الاعمال

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

-إن هذه النسب السالبة تؤكد ان المؤسسة خططت لتحقيق مردودية غير مرضية و كافية للمكافأة كل عوامل الإنتاج المخطط استعمالها خلال السنة المالية 2020 حيث أن:

-نسب المردودية المالية المخططة: تشير أن كل وحدة نقدية من الاموال الخاصة تولد (11.21) من النتيجة الصافية سنة 2020، و يؤدي ذلك إلى تحقيق خسارة نظرا لجائحة كورونا.

-المردودية الاقتصادية المخططة: هذه النسبة يترتب على كل وحدة نقدية مستثمرة في شكل أصول تولد نسبة سالبة تقدر ب 0.097 أي أن المؤسسة في السنة المالية 2020 ليس لها كفاءة في تحقيق الأرباح الواجب تحقيقها نظرا لجائحة كورونا.

-المردودية التجارية المخططة: تشير إلى هامش النتيجة (الهامش الصافي) الذي من المتوقع أن يحقق كل من وحدة نقدية من رقم الأعمال المتوقع أي أن مبيعات الكهرباء و الغاز ستولد نسبة سالبة مقدرة ب 0.285 من النتيجة الصافية لسنة 2020.

المطلب الثالث: الخطط المالية الأخرى و مدى مساهمتها في اتخاذ القرارات المالية الأخرى.

إلى جانب التخطيط للاستثمارات و الأرباح و المردودية قامت المؤسسة بإعداد الميزانية المحاسبية المخططة للسنة المالية 2020، و هي تتضمن عدة قرارات متتالية و غير مالية أخرى كما هو موضح فيما يلي:

1- الميزانية المحاسبية المخططة:

و هي كما يلي:

الجدول(2-19): يوضح جانب الأصول من الميزانية المحاسبية المخططة للسنة المالية 2020. الوحدة: دج

المبالغ	الأصول الصافية
	<u>الأصول غير الجارية:</u>
12612290.62	الأراضي
7280775.57	تهيئة الأراضي
48445089.26	بنايات و منشآت
4651309894.64	معدات و أدوات صناعية
640827666.16	تثبيتات عينية أخرى
3139647022.11	تثبيتات مالية

8935132747.36	مجموع الأصول غير الجارية
	<u>الأصول الجارية:</u>
4984441.00	مخزونات
858893023.26	الزبائن
17001743.87	دائون اخرون
9058919.85	ضرائب
126154800.26	خزينة الأصول
1016092928.24	مجموع الأصول الجارية
9951225675.60	المجموع العام للأصول

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الجدول(2-20): جانب الخصوم من الميزانية المحاسبية المخططة للسنة المالية 2020. الوحدة: دج

المبالغ	الخصوم
	<u>الأموال الخاصة:</u>
86587180.16	فارق إعادة التقييم
_____	النتيجة الصافية
86587180.16	مجموع الأموال الخاصة
	<u>الخصوم غير الجارية:</u>
104291407.71	قروض و ديون مالية
_____	ديون أخرى غير جارية

1843581712.95	مؤونات و نواتج المسجلة مسبقا
1947873120.66	مجموع الخصوم غير الجارية
	<u>الخصوم الجارية:</u>
482475281.07	موردون و الحسابات الملحقه
31665860.96	ضرائب
998121829.87	ديون أخرى
—	خزينة الخصوم
1512262971.90	الخصوم الجارية
3546723272.72	مجموع العام للخصوم

المصدر: من اعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

-القرارات المالية الأخرى المتخذة:

من الميزانية المحاسبية المخططة للسنة المالية 2020 نلاحظ أن المؤسسة اتخذت القرارات المالية التالية:

-قرار باللجوء إلى الاستدانة (قروض بمختلف أشكالها) على المدى الطويل، و هذا القرار يفسر أن المؤسسة قامت بإعداد خطط لتمويل طويل الأجل و تفضيلها كذلك تمويل استثماراتها.

-قرار باللجوء إلى الاستدانة على المدى القصير.

-و في جهة الأصول من الميزانية المحاسبية المخططة، نلاحظ أن بند التثبيتات المالية (في كتلة الأصول الثابتة) يؤكد أن المؤسسة خططت لتمويل الغير على المدى الطويل، أما بند العملاء في كتلة الأصول الجارية فيؤكد من جهته أنها خططت لتحقيق تمويل الغير على المدى القصير.

المطلب الرابع: مناقشة الفرضيات.

من النتائج التي توصلنا إليها في المطالب السابقة، سنتطرق إلى مناقشة تلك النتائج من خلال الفرضيات المطروحة و التي سنوجزها فيما يلي:

- تتمثل الفرضية الأولى في اعتماد مؤسسة سونلغاز عين تموشنت على عملية التخطيط المالي للمستقبل ذلك من خلال قيام المؤسسة بعملية التخطيط المالي بشكل كبير في التقدير لأهدافها و برامجها المستقبلية، و هذا ما يثبت صحة الفرضية.
- تتمثل الفرضية الثانية في استخدام المؤسسة للموازنة التقديرية لاعتبارها أحد أهم أدوات التخطيط المالي، و هذا لكون الموازنة التقديرية ترجمة مالية و كمية لأهداف المؤسسة لأنها تتيح الفرصة للمسيرين للكشف عن مختلف المشاكل التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة في الحاضر و المستقبل، و هذا ما يثبت صحة الفرضية.
- تتمثل الفرضية الثالثة في اعتماد المؤسسة بشكل كبير على نتائج الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات و ذلك لكونها مديرية عامة، و بالتالي لا يصعب على الموازنة التقديرية المساهمة بشكل فعال في اتخاذ القرار المالي، و هذا ما يثبت صحة الفرضية.
- تتمثل الفرضية الرابعة في عدم الاعتماد على الطرق و الأساليب العلمية و الإحصائية في إعداد الموازنات التقديرية بمؤسسة سونلغاز، و يرجع ذلك لقيام المؤسسة ببناء تقديراتها بواسطة أساليب تقليدية بالاعتماد على البيانات التاريخية للسنوات السابقة، و هذا ما يثبت صحة الفرضية.

خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نلاحظ أن جميع الموازنات التقديرية التي قامت بها المؤسسة فيما يخص الاستثمارات و الإيرادات تعبر على التخطيط المالي الجيد بالاعتماد على الموازنات التقديرية، كما تساهم هذه الأخيرة في اتخاذ القرارات المالية في كل المستويات من خلال دراسة الانحرافات و تحليلها و البحث عن مسبباتها، ثم القيام بالإجراءات التصحيحية و التي هي اتخاذ القرارات.

و من خلال دراستنا التطبيقية على مستوى مديرية سونلغاز عين تموشنت توصلنا إلى أن التخطيط المالي يساهم في عملية اتخاذ القرارات عن طريق المراقبة و المتابعة المستمرة لجدول الخطة السنوية فيما يخص الاستثمارات و الإيرادات و التي بدورها تمكن المدير من اتخاذ القرار المناسب

و هنا نرى الدور الذي يلعبه التخطيط المالي في عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة، و لأخذ بعين الاعتبار السنوات السابقة في اتخاذ القرارات الحالية.

الزائفة العامة

الخاتمة العامة:

من خلال هذه الدراسة توصلنا الى أن دور التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية يكمن في ضمان جودة القرارات المالية، فهو وظيفة أساسية في الادارة المالية والتي تعني بالتخطيط المسبق لكل نشاطاتها مع الأخذ في الحسبان عنصري: الخطر والعائد الملازمين لقراراتها المالية.

ورغم البحوث والتطور في هذا المجال إلا أن اتخاذ القرارات على درجة كبيرة من التأكد لا زال صعب المنال فلا توجد حتى الآن طريقة سهلة لتجنب الانحرافات التي قد تقع فلا يمكن التنبؤ المطلق بالمتغيرات الاقتصادية ولا يمكن التوصل الى تخطيط يشمل كل الاحتمالات وبالتالي تبقى القرارات مرتبطة بالاحتمالات وظروف اتخاذها.

كما أن التخطيط المالي هو ناتج تفاعل المؤسسة مع بيئتها التي تتميز بتغير دائم والإدارة المالية الكفأة هي التي تستطيع التحكم نسبياً، في هذا التغير عن طريق استخدام أساليب كمية و علمية تحليلية في تسييرها وإدارة مواردها والتحكم في المعلومات وعدم ترك مجال للصدفة في تسييرها.

فالإدارة المالية نكتسي أهمية بالغة في المؤسسات الاقتصادية، كونها تعني بتوفير الموارد المالية اللازمة للعمليات الجارية والاستثمارية وتسييرها بطريقة تضمن لها تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق مجموعة من الوظائف، منها: التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية.

حيث تعتبر القرارات المالية جوهر عمل الإدارة المالية، فهي ملزمة لها لتأثيرها الكبير على باقي الوظائف في المؤسسة، فهي لأهميتها تولي عناية كبيرة عند اتخاذها، وذلك من خلال الاعتماد على المعلومات، والاستعانة بالأساليب العلمية، بالإضافة إلى الخبرة والتجربة، أما التخطيط المالي فهو إطار لاتخاذ قرارات مالية صائبة، فهو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل في المستقبل على ضوء ما يتوفر من معطيات في الحاضر.

- نتائج الدراسة المتوصل إليها :

من خلال الإطار النظري وتحليل البيانات الميدانية تم التوصل إلى عدة نتائج أهمها:

-التخطيط هو الوظيفة الأولى للإدارة التي تسبق ما عداها من الوظائف، يقوم على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة.

- تتوقف كفاءة التخطيط المالي على مدى دقة التنبؤات التي يقوم عليها بالاعتماد على مدى معلومات وحوادث الماضي وتحليل البيانات المالية مع التأكد من تنسيق المعلومات.
- التخطيط المالي يعني بكل من تخطيط السيولة، تخطيط الأرباح، تخطيط الاستثمارات الرأس مالية، وتخطيط الاحتياجات المالية.
- تؤدي أدوات التخطيط المالي الى ترشيد القرارات من خلال دراسة البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل الذي يجمع بين تعظيم العوائد وتقليل التكاليف وتعظيم الثروة ليكون القرار أكثر مناسبة.
- تعتبر القرارات المالية من أهم القرارات في المؤسسة إذ على أساسها يتحدد مستقبل المؤسسة فكلما كان القرار المالي رشيدا كلما أدى ذلك للوصول الى الأهداف المراد تحقيقها من طرف المؤسسة.
- المديرية تحقق نتائج سلبية في بعض الموازنات منذ مدة مما جعلها تواجه صعوبات كبيرة في تحقيق الإيرادات نظرا لجائحة كورونا.
- عدم استعمال الأساليب الحديثة في اعداد الموازنات التقديرية، حيث تعتمد مؤسسة سونلغاز في تقديرها على الطرق التقليدية بالاعتماد على بيانات تاريخية لسنوات سابقة.
- نقص الخبرات والمهارات الادارية مما يمكن اعتباره أحد الأسباب التي ينتج عنها وجود ضعف في استخدام الموازنة كأداة مهمة للتخطيط المالي.

الاقتراحات:

- على ضوء النتائج المتوصل اليها خلصنا الى جملة من التوصيات من أهمها:
- تعميق استعمال التخطيط المالي واعتماد وسائل حديثة.
- تكوين الموظفين وتدريبهم مع التغيرات والتطورات التكنولوجية.
- ضرورة إتباع المعايير والأسس عند وضع الخطط المالية واتخاذ القرارات.
- على المؤسسة متابعة الانحرافات الناتجة بين الفعلي والمقدر ومحاولة تصحيحها مستقبلا.

- إعداد نظام معلومات فعال يسمح بالربط بين مختلف الأقسام من أجل توفير المعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات في الوقت المناسب كما يفيد المؤسسة في تحديد وضعيتها اتجاه الأهداف المخططة.

آفاق الدراسة:

- يمكن توسيع الدراسة من خلال المواضيع التالية:

- دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي للمؤسسة.

- تأثير متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على القرارات المالية.

- فعالية تطبيق نظام الموازنة التقديرية وأثره في زيادة ربحية المؤسسة.

- دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية.

قائمة المراجع و المصادر

قائمة المراجع

➤ الكتب:

1. أمال أيوب، "نظم المعلومات ودورها في اتخاذ القرارات"، دار الكتاب الجامعي، الامارات العربية المتحدة، الطبعة الأولى، 2019.
2. أيوب نادر، "نظرية القرارات الإدارية"، دار زهران ، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 1997.
3. اسماعيل السيد، "الأساليب الكمية في مجال الأعمال"، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2015.
4. بلال خلف السكارنة، "الاستراتيجية والتخطيط الاستراتيجي"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2015.
5. جمال الدين لعويسات، "الادارة وعملية اتخاذ القرار"، دار هومة، الطبعة الأولى، الجزائر، 2005.
6. جليل كاظم مدلول العارضي، "الادارة المالية المتقدمة مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
7. حربي مُجّد موسى عريقات، "التنمية والتخطيط الاقتصادي"، دار الكرم، عمان، الاردن، الطبعة الأولى، 1993.
8. حكمت رشيد سلطان، زين جميل خليل، سامي عبد الله عزب، "التخطيط المالي"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2018.
9. حسين بلعجوز، "مدخل لنظرية القرار"، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2010.
10. راضي مُجّد سامي، وجد حامد الحجازي، "المدخل الحديث في اعداد واستخدام الموازنات"، الدار الجامعية، مصر، الطبعة الأولى، 2006.
11. ربحي مصطفى عليان، "العمليات الادارية"، دار صفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2010.
12. زياد سليم رمضان، "أساسيات الادارة وعملية اتخاذ القرار"، دار صفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1996.

13. سليم بطرس جلدة، "أساليب اتخاذ القرارات الادارية الفعالة"، دار الياض للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2016.
14. سمير مُجَّد العزیز، "الاقتصاد الاداري مدخل كمي لاتخاذ القرارات"، مكتبة ومطبعة الاشعاع، الطبعة الأولى، الاسكندرية، مصر، 1998.
15. شقيري نوري موسى وآخرون، "ادارة الاستثمار"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2012.
16. ضرار العتيبي وآخرون، "العملية الادارية"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، 2007.
17. علي علاونة، مُجَّد عبيدات، "الاساليب الكمية في اتخاذ القرارات"، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.
18. عبد الغفار حنفي، "تقييم الأداء المالي ودراسات الجدوى"، دار الجامعة للطباعة والنشر، الاسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2009.
19. عطاء علي الزبون، "التخطيط المالي"، دار زمزم للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2017.
20. عبد القادر مُجَّد الأسطة، "أساسيات الإدارة الإستراتيجية الحديثة"، دار الأكاديميون، للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
21. عثمان مُجَّد غنيم، "التخطيط أسس ومبادئ"، دار صفاء للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 1999.
22. كاسر نصر المنصور، "نظرية القرارات الادارية"، مفاهيم وطرائق كمية، دار المكتبة حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، بدون سنة نشر.
23. مُجَّد الصيرفي، "ادارة المال وتحليل وهيكله"، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
24. مُجَّد صالح الماري وآخرون، "أساسيات ومبادئ الإدارة المالية"، دار المكتب الجامعي، الإسكندرية، مصر، الطبعة الأولى، 2007.
25. مُجَّد مطر، "الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي و الائتمان"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، عمان، الأردن، 2010.

26. منعم زمير الموسوي، "اتخاذ القرارات الإدارية"، دار زهران للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2013.
27. محمد علي ابراهيم العامري، "الإدارة المالية الحديثة"، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن 2012.
28. ماجد أحمد عبد العزيز بشر، "أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الإدارية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الإدارية، القاهرة، مصر، 2015.
29. نجوى عبود، فهد ابراهيم وهبي، "الإدارة المالية"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 1997.
30. نوال عبد الكريم الأشهب، "دور إدارة التغيير في تطوير المهارات الإدارية"، دار أمجد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، عمان، 2016.
31. يمينا آل غزة، صالح الرزق، "المحاسبة الإدارية والسياسات المعاصرة"، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع الطبعة 2، عمان، الأردن، 2006.

➤ المذكرات و الأطروحات:

1. آسيا جغود، "دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية"، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية-علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، دفعة 2013/2014.
2. أشرف رياض حرز الله، "مدى مشاركة معلمي المدارس في اتخاذ القرارات وعلاقتهم برضاهم الوظيفي"، مذكرة ماجستير في أصول التربية قسم الإدارة التربوية، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، دفعة 2007.
3. تلي سيف الدين، "استخدام شبكات الأعمال في التخطيط ومراقبة تنفيذ المشاريع لتحسين فاعلية اتخاذ القرار"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، تخصص تسيير وإدارة المشروع، جامعة تبسة، الجزائر، دفعة 2013.
4. رتيبة بوهالي، "تحسين جودة مخرجات الجامعة في ظل التخطيط الإستراتيجي"، أطروحة دكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة الجزائر 3، الجزائر، دفعة 2015.

5. شكري معمر سعاد، "التقارير المالية للمراجع وآثارها على اتخاذ القرارات في ظل الأزمات المالية العالمية"، أطروحة دكتوراه في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أمّجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، دفعة 2015.
 6. شبيخي غنية، "تكامل نظام المعلومات وأثره في ترشيد اتخاذ القرارات"، أطروحة دكتوراه في اقتصاديات المالية والبنوك، جامعة أمّجد بوقرة، بومرداس، الجزائر، دفعة 2015.
 7. فؤاد أمّجد محمود شاح، "مدى امكانية تطبيق الموازنة الصفرية في بلديات قطاع غزة"، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، دفعة 2005.
 8. يامن جميل كلاب، "واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة"، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، فلسطين، دفعة 2015.
- المجالات والمنشورات:
1. جبار بوكثير، نبيلة ساهالية، "محددات القرارات المالية و علاقتها بالسعر السوقي لأسهم الشركات المدرجة في البورصة الجزائرية"، مجلة العلوم الاجتماعية و الإنسانية، العدد 33، جامعة باتنة 1، الجزائر، 2015.
 2. حكيم مناعي، "دور التدقيق الداخلي في تفعيل عملية اتخاذ القرارات لهيئات الدعم"، مجلة اقتصاديات الأعمال و التجارة، المجلد 4، العدد 1، جامعة باتنة، الجزائر، 2019.
 3. زهواني رضا و اخرون، "دور الإدارة المالية في صنع القرارات المالية"، مجلة العلوم الادارية و المالية، المجلد 01، العدد 01، جامعة الشهيد حمدي لخضر، الوادي، الجزائر، 2017.
 4. فاطمة الزهراء بومعراف، مقيد يحياوي، "القياس بالقيمة العادلة وأثره على اتخاذ قرار الاستثمار في الأسهم العادية"، مجلة العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، المجلد 11، العدد 01، جامعة الجزائر 3، الجزائر، 2008.
 5. أمّجد بوهاالي، عمر لعيني، "مدى استخدام معيار درجة الضرورة في تقييم الاستثمار في المؤسسة الإنتاجية"، مجلة دراسات العدد الاقتصادي، المجلد 15، العدد 02، الجزائر، 2008.
 6. فلاج تايه النعيمي، أمّجد صاحب سلمان، "القيم الأخلاقية و علاقتها في اتخاذ القرارات المالية في القطاع السياحي"، مجلة الإدارة والاقتصاد، المجلد 39، العدد 7، كلية العلوم السياحية، الجامعة المستنصرية، بغداد، العراق، 2016.

7. ماجد أحمد عبد العزيز بشر، "أنظمة المعلومات ودورها في دعم القرارات الادارية"، منشورات المنظمة العربية للتنمية الادارية، القاهرة، مصر، 2015.
8. مداحي عثمان، "أهمية و دور المعلومات في اتخاذ القرارات"، مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات، العدد 13، جامعة البليدة 2، الجزائر، 2018.
9. مُجدّ زين صالح السعدي، "درجة مشاركة المعلمين في اتخاذ القرارات المدرسية بأمانة العاصمة صنعاء"، مجلة العلوم الإنسانية، العدد 09، جامعة أم البواقي، الجزائر، 2018.
10. مزياي طاهر، "الاتصال الداخلي و علاقته بفعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة"، مجلة المرشد، المجلد 5، العدد5، جامعة بجاية، الجزائر، بدون سنة نشر.
11. مهملبي بن علي، "أهمية اللغة عند متخذ القرار و تأثيرها على فعالية الأداء الوظيفي؛مجلة تنمية الموارد البشرية"، المجلد 07، العدد 02، ديسمبر 2016؛المركز الجامعي أحمد زبانة، غليزان.
12. هلايلي إسلام، "مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في تحسين عملية اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية"، مجلة دفاتر اقتصادية، المجلد 11، العدد 02، جامعة بسكرة، الجزائر، 2019.

➤ المواقع الإلكترونية:

1. الموقع <http://www.ibtesamh.com/showth> تم الاطلاع عليه في 2021/12/12 على الساعة 18:10.
2. مُجدّ أبو خليف، "تعريف التخطيط المالي"، تم الإطلاع عليها بتاريخ 2021-12-28 من خلال الرابط التالي: <http://mawdoo3.com>. على الساعة 17:05.

➤ المراجع باللغة الأجنبية:

1. Mc Gvigan ,james R , Rcharles,contemporary corporate finance , south western ,canada, 2009

الملاحق

الملحق رقم (01): جدول حساب النتائج التقديري 2020

SOCIETE SOCIETE DE DIST DE L'ELECT ET DU GAZ DE L'OUEST		EXERCICE 2020
CENTRE DD AIN TEMOUCHENT		
COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE		prévision
	note	2020
Ventes et produits annexes		3 399 150 461,43
Variations stocks produits finis et en cours		0,00
Subvention d'exploitation		0,00
I - Production de l'exercice		3 399 150 461,43
Achats consommés		- 2 719 008 847,98
Services extérieurs et autres consommations		- 900 848 737,74
II - Consommation de l'exercice		- 3 649 858 585,72
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		- 250 708 124,29
Charges de personnel		- 507 181 822,55
Impôts, taxes et versements assimilés		- 53 091 493,80
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 811 581 240,64
Autres produits opérationnels		122 458 373,89
Autres charges opérationnelles		- 7 490 289,74
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 371 029 468,48
Reprise sur pertes de valeur et provisions		96 284 358,88
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 971 358 266,09
VI - RESULTAT FINANCIER		0,00
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 971 358 266,09
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		0,00
Autres impôts sur les résultats		0,00
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		3 617 890 194,20
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		- 4 589 251 460,29
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 971 358 266,09
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 971 358 266,09

الملاحق رقم (02): جدول حساب النتائج الحقيقي 2020

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz		EXERCICE 2020
CENTRE DD AIN TEMOUCHENT		
COMPTE DE RESULTAT PAR NATURE		Définitif
	note	2020
Ventes et produits annexes		3 857 888 752,48
Subvention d'exploitation		0,00
Prestations reçues production énergie et matériel		- 3 117 302 252,70
I - Production de l'exercice		740 364 499,78
Achats consommés		- 107 153 634,83
Services extérieurs et autres consommations		- 180 384 452,62
Prestations reçues services		- 834 734 719,22
II - Consommation de l'exercice		- 1 132 252 806,77
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		- 391 888 306,99
Charges de personnel		- 549 859 930,11
Impôts, taxes et versements assimilés		- 62 779 350,23
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		+ 1 004 527 587,33
Autres produits opérationnels		110 434 197,37
Autres charges opérationnelles		- 177 800,00
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 545 278 040,02
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		- 12 898 680,83
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 1 426 662 649,17
Prestations reçues frais financiers		- 886 154,03
VI - RESULTAT FINANCIER		- 886 154,03
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		+ 1 427 518 703,20
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Autres impôts sur les résultats		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		3 980 997 630,68
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		+ 6 408 518 333,88
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 1 427 518 703,20
Charges hors exploitation reçues		
Charges hors exploitation fournies		0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 1 427 518 703,20

الملحق رقم (03): جدول حساب النتائج الحقيقي 2019.

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2019

CENTRE DD AIN TEMOUCHENT

COMPTÉ DE RESULTAT PAR NATURE

Définitif

	note	2019
Ventes et produits annexes		3 793 544 299,45
Subvention d'exploitation		0,00
I - Production de l'exercice		3 793 544 299,45
Achats consommés		- 2 946 378 465,60
Services extérieures et autres consommations		- 964 224 273,18
II - Consommation de l'exercice		- 3 910 602 738,78
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I-II)		- 117 058 439,33
Charges de personnel		- 563 686 388,03
Impôts, taxes et versements assimilés		- 63 232 889,97
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		- 743 977 717,33
Autres produits opérationnels		108 413 688,45
Autres charges opérationnelles		- 7 585 707,56
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		- 613 942 548,80
Charges d'amortissement et autres provisions reçues		0,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions		15 103 252,79
Dotations d'amortissement et autres provisions fournies		0,00
V - RESULTAT OPERATIONNEL		- 1 241 989 032,45
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)		- 1 241 989 032,45
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		
Autres impôts sur les résultats		
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES		3 917 061 240,69
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES		- 5 159 050 273,14
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		- 1 241 989 032,45
Charges hors exploitation reçues		
Charges hors exploitation fournies		0,00
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		- 1 241 989 032,45

الملحق رقم (04): الموازنة التقديرية لميزانية الأصول 2020.

SOCIETE SOCIETE DE DIST DE L'ELECT ET DU GAZ DE L'OUEST EXERCICE 2020

CENTRE DD AIN TEMOUCHENT

BILAN ACTIF

prévision

ACTIF	note	brut 2020	amort 2020	2020
ACTIF NON COURANT				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles				
Frais de développements immobilisables				
Logiciels informatiques et assimilés				
Autres immobilisations incorporelles				
Immobilisations corporelles				
Terrains		12 612 290,62		12 612 290,62
Agencements et aménagements de terrains		9 857 979,70	2 577 204,13	7 280 775,57
Constructions (Batiments et ouvrages)		524 587 217,68	41 132 119,42	483 455 098,26
Installations techniques, matériel et outillage		8 372 058 143,54	3 720 748 248,90	4 651 309 894,64
Autres immobilisations corporelles		1 366 557 569,29	725 729 903,13	640 827 666,16
Immobilisations en concession				
Immobilisations en cours		3 139 647 022,11		3 139 647 022,11
Immobilisations financières				
Titres mises en équivalence - entreprises				
Titres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
TOTAL ACTIF NON COURANT		13 425 320 222,94	4 490 187 475,58	8 935 132 747,36
ACTIF COURANT				
Stocks et encours		4 984 441,00		4 984 441,00
Créances et emplois assimilés				
Clients		899 913 421,23	41 020 397,97	858 893 023,26
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00
Autres débiteurs		18 154 853,47	1 153 109,60	17 001 743,87
Impôts		9 058 919,85		9 058 919,85
Autres actifs courants		0,00		0,00
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers				
Trésorerie		126 199 445,55	44 645,29	126 154 800,26
TOTAL ACTIF COURANT		1 058 311 081,10	42 218 152,86	1 016 092 928,24
TOTAL GENERAL ACTIF		14 483 631 304,04	4 532 405 628,44	9 951 225 675,60

الملحق رقم(05): الموازنة المحاسبية الحقيقية لميزانية الأصول 2020

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz
CENTRE DD AIN TEMOUCHENT

EXERCICE 2020

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2020	amort 2020	2020
ACTIF NON COURANT				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles				
Frais de développements immobilisables				
Immobilisations corporelles				
Terrains		12 612 290,62		12 612 290,62
Agencements et aménagements de terrains		9 857 979,70	3 015 708,76	6 842 270,94
Constructions (Batiments et ouvrages)		524 587 217,68	63 799 783,55	460 787 434,09
Installations techniques, matériel et outillage		10 796 222 445,27	4 447 845 062,45	6 348 377 382,78
Autres immobilisations corporelles		1 775 203 206,61	993 764 205,36	781 439 001,23
Immobilisations en cours		1 360 986 990,03		1 360 986 990,03
Immobilisations financières				
Titres mises en équivalence - entreprises				
Titres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Comptes de liaison				
TOTAL ACTIF NON COURANT		14 479 470 129,91	5 508 424 760,22	8 971 045 369,69
ACTIF COURANT				
Stocks et encours		4 984 441,00		4 984 441,00
Créances et emplois assimilés				
Clients		1 018 866 941,28	25 799 731,67	993 067 209,61
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00
Autres débiteurs		12 374 157,61	1 349 138,23	11 025 019,38
Impôts		22 261 042,33		22 261 042,33
Autres actifs courants		0,00		0,00
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		211 712 606,50	1 163 124,35	210 549 382,15
TOTAL ACTIF COURANT		1 270 199 088,72	28 311 994,25	1 241 887 094,47
TOTAL GENERAL ACTIF		15 749 669 218,63	5 536 736 754,47	10 212 932 464,16

الملحق رقم (06): الموازنة المحاسبية الحقيقية الأصول 2019.

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

EXERCICE 2019

CENTRE DD AIN TEMOUCHENT

BILAN ACTIF

Définitif

ACTIF	note	brut 2019	amort 2019	2019
ACTIF NON COURANT				
Ecart d'acquisition (ou goodwill)				
Immobilisations incorporelles				
Frais de développements immobilisables				
Immobilisations corporelles				
Terrains		12 612 290,62		12 612 290,62
Agencements et aménagements de terrains		9 857 979,70	2 796 456,44	7 061 523,26
Constructions (Batiments et ouvrages)		524 587 217,66	53 387 410,76	471 199 806,92
Installations techniques, matériel et outillage		9 544 045 232,20	4 072 387 149,24	5 471 658 082,96
Autres immobilisations corporelles		2 044 946 095,79	878 975 055,96	1 165 971 039,83
Immobilisations en cours		1 783 394 899,86		1 783 394 899,86
Immobilisations financières				
Titres mises en équivalence - entreprises				
Titres participations et créances rattachées				
Autres titres immobilisés				
Prêts et autres actifs financiers non courants				
Comptes de liaison				
TOTAL ACTIF NON COURANT		13 919 443 715,85	5 007 546 072,40	8 911 897 643,45
ACTIF COURANT				
Stocks et encours		4 984 441,00		4 984 441,00
Créances et emplois assimilés				
Clients		1 029 949 485,21	37 955 859,16	991 993 626,05
Créances sur sociétés du groupe et associés		0,00		0,00
Autres débiteurs		11 248 779,16	1 349 138,23	9 899 640,93
Impôts		14 438 278,22		14 438 278,22
Autres actifs courants		0,00		0,00
Disponibilités et assimilés				
Placements et autres actifs financiers courants				
Trésorerie		160 842 139,56	1 163 124,35	159 679 015,21
TOTAL ACTIF COURANT		1 221 463 123,15	40 468 121,74	1 180 995 001,41
TOTAL GENERAL ACTIF		15 140 906 839,00	5 048 014 194,14	10 092 892 644,86

الملحق رقم (07): الميزانية المحاسبية المخططة لسنة 2020 _ الخصوم _

SOCIETE SOCETE DE DIST DE L'ELECT ET DU GAZ DE L'OUEST

EXERCICE 2020

CENTRE DD AIN TEMOUCHENT

BILAN PASSIF

prévision

PASSIF	note	2020
CAPITAUX PROPRES		
Capital émis (ou compte de l'exploitant)		
Capital non appelé		
Primes et réserves (Réserves consolidées)		
Écart de réévaluation		86 587 180,16
Résultat net		0,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		0,00
TOTAL CAPITAUX PROPRES		86 587 180,16
PASSIFS NON COURANTS		
Emprunts et dettes financières		104 291 407,71
Impôts (différés et provisionnés)		
Provisions et produits comptabilisés d'avance		1 843 581 712,95
TOTAL PASSIFS NON COURANTS		1 947 873 120,66
PASSIFS COURANTS		
Fournisseurs et comptes rattachés		482 475 281,07
Impôts		31 665 860,96
Dettes sur sociétés du Groupe et associés		0,00
Autres dettes		998 121 829,87
Trésorerie passif		0,00
TOTAL PASSIFS COURANTS		1 512 262 971,90
TOTAL GENERAL PASSIF		3 546 723 272,72

الملحق رقم (08): الموازنة التقديرية للاستثمارات لسنة 2019-2020.

SOCIETE Société Algérienne de Distribution de l'électricité et de gaz

CENTRE DD AIN TEMOUCHENT

EXERCICE 2019/2020

Programme d'investissement

prévision

	2019	2020
Fourniture et pose de barrières	16000000	120000000
système de contrôle de l'approvisionnement	16000000	25000000
Fourniture de pompes à eau pour la construction	—	40000000
Fourniture, installation et mise en service de groupes électrogènes industriels	—	45000000
Fourniture, installation et mise en service de l'énergie		180000000
Installations générales	31000000	302000000
Extincteur d'incendie	130500000	
motopompe	60000000	75000000
Etude, fourniture et installation d'un système de sécurité incendie au niveau des bâtiments	—	20000000
Fourniture et mise en service de panneaux et signalisations de sécurité	—	10000000
Achat de matériel de sécurité		130000000
Investissements de sécurité	190500000	235000000
nettoyeur haute pression	250000000	—
transpalette hydraulique	90000000	—
générateur d'éclairage portatif	200000000	—
Générateur de courant	500000000	—
générateur de soudage	150000000	—
Équipements et outillages industriels	990000000	—
hisser	400000000	480000000
Voiture de tourisme	780000000	—
voitures congolaises	900000000	

équipement de transport	2080000000	480000000
Fourniture et installation d'un bâtiment dans le système modulaire	—	450000000
constructions techniques		450000000
matériel de bureau	1000000000	790000000
ordinateur(5)	320000000	—
Poste de travail	1500000000	—
ordinateur portable(2)	120000000	—
Ordinateur portable de petite taille pour les salles de réunion	270000000	—
Imprimante couleur CASER JET 500.	60000000	—
Scanner	2500000000	—
Visualiseur de données	1200000000	—
équipement multimédia automatique	697000000	—
ordinateur numérique	3400000000	—
Copieurs multifonctions	6200000000	—
fax et téléphone	2200000000	—
matériel d'impression	1180000000	—
autres investissements	288400570	—
investissement total	4466900570	1467000000