

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة ابن خلدون – تيارت

ميدان: علوم اقتصادية، تجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
تخصص: إدارة مالية



كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير
قسم: علوم التسيير

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر

من إعداد الطالبتان:

عوسي بشرى
عواق وفاء

تحت عنوان:

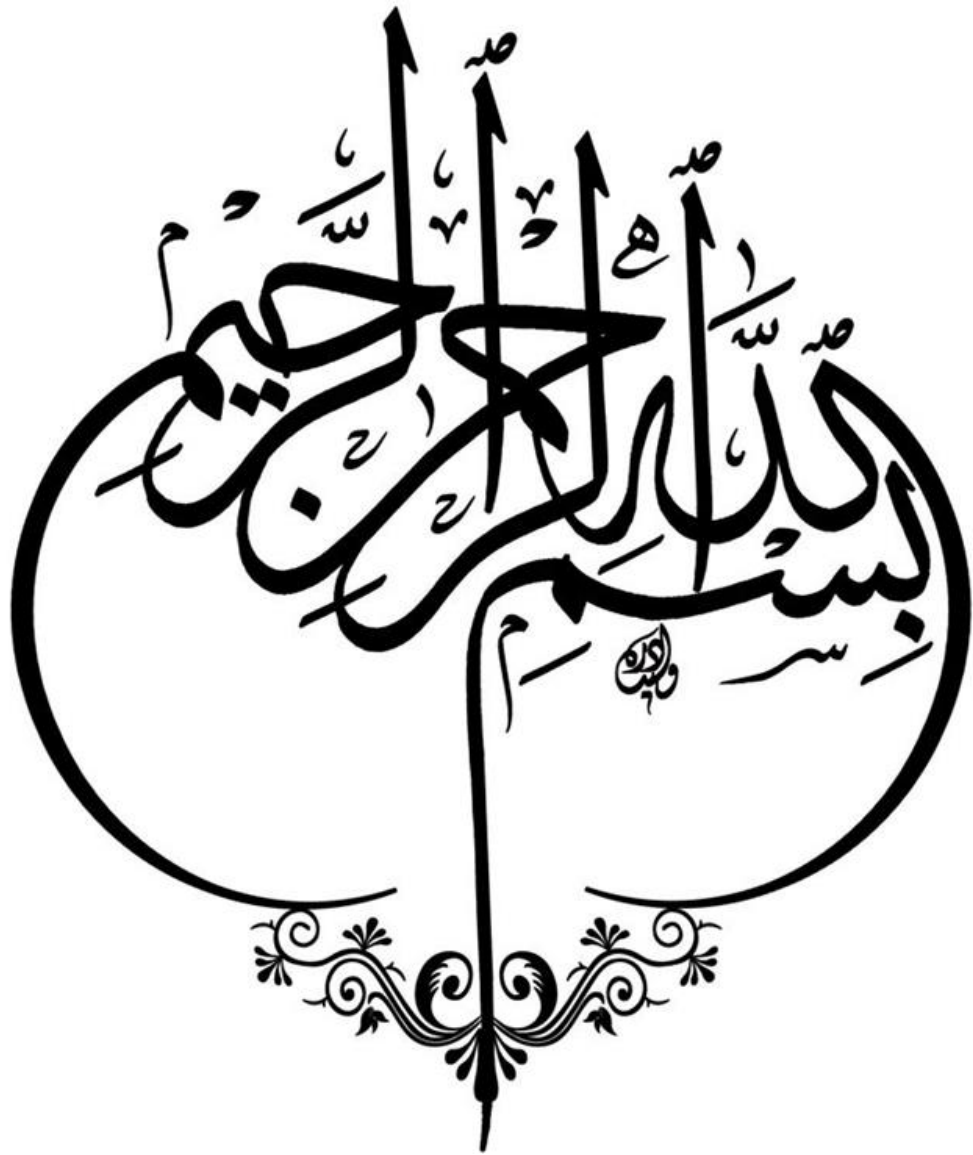
أثر التخطيط المالي على اتخاذ القرارات المالية
في المنظمة

دراسة حالة بمؤسسة النقل الحضاري وشبه
حضاري بولاية تيارت 2022

نوقشت علنا أمام اللجنة المكونة من:

أ. بن صوشة ثامر	(أستاذ محاضر أ - جامعة ابن خلدون تيارت)	رئيسا
أ. قوادري رشيد	(أستاذ محاضر أ - جامعة ابن خلدون تيارت)	مشرفا ومقرر
أ. ساعد محمد	(أستاذ محاضر أ - جامعة ابن خلدون تيارت)	مناقشا

السنة الجامعية: 2023/2022



قال الله تعالى:

﴿قال رَبِّ اشْرَحْ لِي صَدْرِي، وَيَسِّرْ لِي أَمْرِي، واحْلُلْ عُقْدَةً مِنْ لِسَانِي، يَفْقَهُوا قَوْلِي﴾

طه الآية: 25-28.

ملخص الدراسة:

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على اثر التخطيط المالي على اتخاذ القرارات المالية في منظمة، من خلال استخدام أهم أدوات التخطيط المالي وهي الموازنة التقديرية بدراسة حالة مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بولاية تيارت، حيث تناولت هذه الدراسة التخطيط المالي كإطار لاتخاذ القرارات المالية من خلال معرفة أنواعه وأدواته، كما تم التعرض إلى عملية اتخاذ القرارات المالية بكل إبعادها من خلال مفهومها ومراحلها وأنواع القرارات، وكذا الإطار التطبيقي للمؤسسة محل الدراسة.

اعتمدت الدراسة على مختلف الميزانيات التقديرية المقدمة من طرف مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري لسنة 2022، باعتبارها أهم أداة من أدوات التخطيط المالي، حيث تم حساب الانحرافات وتحليلها لاتخاذ الاجراءات التصحيحية، وكذا التعرف على مختلف القرارات المتخذة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري لولاية تيارت تعتمد على التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية وترشيدها، وذلك بالاستعانة بأهم أدوات المتمثلة في الموازنة التقديرية.

كلمات المفتاحية: التخطيط المالي، اتخاذ القرارات المالية، الموازنة التقديرية.

This study aimed to identify the impact of financial planning on making financial decisions in an organization, through the use of the most important financial planning tools, which is the estimated budget, in a case study of the Urban and Semi-Urban Transport Corporation in the state of Tiaret, where this study dealt with financial planning as a framework for making financial decisions by knowing its types. The financial decision-making process in all its dimensions was exposed through its concept, stages, types of decisions, as well as the application framework of the institution under study.

The study relied on the various estimated budgets provided by the Urban and Semi-Urban Transport Corporation for the year 2022, as it is the most important tool of financial planning, where deviations were calculated and analyzed to take corrective action, as well as identifying the various decisions taken by the institution under study.

Keywords: financial planning, financial decision-making, discretionary budget.

شكر و عرفان

الحمد والشكر لله الحي القيوم أولاً وأخيراً وامثالاً لقوله صلى الله عليه

وسلم:

"من لا يشكر الناس لا يشكر الله"

نوجه بخزيك الشكر وجميل العرفان للأسناد "قوادري مرشيد" التي تكرم
بقبول الإشراف على هذه المدركة وعلى جميع النوجيهات والملاحظات والنصائح.
كما لا يفوتنا أن نقدم بوافى التقديس والاحترام لأعضاء اللجنة المحترمين على
عناء قراءة المدركة وقبولها وتصويبها.

وكذلك نقدم بخالص الشكر إلى كل من درسنا من أساتذة كلية علوم
الاقتصادية والنجارية وعلوم تسيير بجامعة ابن خلدون تيارت وإلى كل
موظفي المكتبة وجزاهم الله كل خير.

وفي الأخير نشكر كل من قدم لنا يد العون والمساعدة من قريب أو من بعيد
ونسأل الله عز وجل أن يجعل ذلك في ميزان حسناتهم إنه قريب مجيب.



الإهداء

أهدي نتائج هذا الجهد وعصارة هذا العمل:

إلى التي أهدتني نور الحياة وتعهدت برعاية خطواتي ورسمت معي أحلام حياتي والدتي الحبيبة أطال الله في عمرها وأدامها لي نبعاً صافياً محبوباً كدر الأيام.

إلى من زرع في قلبي حب العلم ووضع بين جنباتي القوة والعزيمة والذي الغالي الذي طالما شجعني وساعدني لإتمام دراستي حفظه الله لنا جميعاً. إلى إخوتي الأعزاء جاهم الله.

إلى أساتذتي الكرام.

إلى كل الأهل والأصدقاء وزملاء الدراسة.



الإهداء

الحمد لله الذي وفقنا في هذا العمل المتواضع الذي أهديته مع أسمى عبارات

الحب والامتنان:

إلى من جرع الكاس فارغاً لي يهديني قطرة حب

إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم

إلى أبي نور دربي الذي ساندني وتعب من أجل إتمام مسيرتي الدراسية.

إلى أمي التي طالما رافقتني بدعائها وحرصها علي.

إلى أختي الغالية لطالما مدت يدي العون لي وتعبت من أجلي.

إلى اخوتي وأحبي وأصدقائي وكل من ساهم في نجاحي من قريب أو بعيد

إلى الأساتذة المحترمين وزملاء الدراسة.

إلى كل من قدم لي يد المساعدة





قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

	الإهداء
	شكر وتقدير
	ملخص الدراسة
VII	الفهرس
	قائمة الجداول
	قائمة الأشكال
	قائمة الملاحق
أ- د	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية	
6	تمهيد
7	المبحث الأول: مفاهيم متعلقة بالتخطيط المالي
7	المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي
8	المطلب الثاني: خطوات التخطيط المالي وأهدافه
9	المطلب الثالث: أدوات وأنواع التخطيط المالي
12	المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرارات المالية
12	المطلب الأول: تعاريف اتخاذ القرارات المالية
13	المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرارات المالية
16	المطلب الثالث: أنواع القرارات المالية
20	المبحث الثالث: أثر التخطيط المالي على اتخاذ القرارات المالية
20	المطلب الأول: علاقة التخطيط المالي باتخاذ القرارات المالية
20	المطلب الثاني: دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية

22	المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرارات المالية داخل المنظمة
25	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري	
27	تمهيد
28	المبحث الأول: تقديم مؤسسة محل الدراسة
28	المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة النقل الحضري وشبه حضري
29	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري
33	المطلب الثالث: أهداف والمشاريع المستقبلية لتطوير المؤسسة
35	المبحث الثاني: مفاهيم حول الموازنة التقديرية للمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري
35	المطلب الأول: خطوات إعداد موازنة التقديرية
36	المطلب الثاني: تحليل الميزانيات التقديرية للمؤسسة النقل الحضري وشبه حضري تيارت خلال سنة 2022
48	المطلب الثالث: دور موازنة التقديرية في تحسين عمليتي التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية
51	خلاصة الفصل
53	خاتمة
57	قائمة المصادر والمراجع
61	الملاحق

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم الجدول
33	يمثل الصعوبات والحلول لبلوغ الأهداف المسطرة	جدول (1-2)
36	الموازنة التقديرية للمداخل سنة 2022	جدول (2-2)
37	الموازنة التقديرية للأعباء سنة 2022	جدول (2-3)
39	الموازنة التقديرية للمشتريات سنة 2022	جدول (2-4)
40	الموازنة التقديرية للخدمات سنة 2022	جدول (2-5)
42	الموازنة التقديرية لأعباء المستخدمين سنة 2022	جدول (2-6)
42	الموازنة التقديرية لضرائب والرسوم سنة 2022	جدول (2-7)
43	الموازنة التقديرية لاستثمارات سنة 2022	جدول (2-8)
45	الموازنة التقديرية لحساب النتائج سنة 2022	جدول (2-9)

قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم الشكل
11	يوضح أنواع التخطيط المالي	الشكل (1-1)
15	يوضح مراحل اتخاذ القرارات المالية	الشكل (2-1)
32	يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة	الشكل (1-2)

قائمة الملحق

رقم الملحق	العنوان	الصفحة
1	موازنة التقديرية للمداخل والأعباء والمشتريات	61
2	موازنة التقديرية للخدمات وأعباء المستخدمين والضرائب والرسوم والاستثمارات	62
3	موازنة تقديرية لجدول حساب النتائج	63

مقدمة

تعتبر المنظمة النواة الرئيسية في النشاط الاقتصادي، فهي ترمي مزاولتها نشاطها إلى استمرارية في السوق معتمدة في ذلك على جميع الوسائل والإمكانيات المتاحة لها، من أجل ضمان السير الحسن لأنشطتها وبغرض الحفاظ على الوجود ثم استمرارية ومن ثم مواكبة التطور والصمود أمام المنافسة الشديدة والعراقيل وذلك بالاعتماد على منهج التخطيط لاقتناص الفرص، وتجنب التهديدات وطم تكمن في اتخاذ القرارات السليمة والتي تمكنها في الأخير، من تحقيق أهدافها على أكمل وجه.

وفي ضوء ذلك يعد التخطيط المالي نشاطا مهما لتوزيع الموارد واستغلالها بشكل امثل لتحقيق أهداف المنظمة ومن زاوية آخر نشاط تنظيمي للمجال المالي يسعى لاختيار أهداف، وتحقيقها باستخدام أفضل الوسائل المتاحة ومدى تقدير الاحتياجات المالية ويتم في ضوء احتياجات تنفيذ خططها المستقبلية، لان الخطط تترجم في النهاية إلى موازنة تقديرية توضح احتياجات تنفيذ الخطط من الأموال من أجل تنفيذ، والوصول إلى الأهداف بأقل تكاليف وأفضل النتائج وبأقل الأخطار.

ومن هنا نجد انه توجد الكثير من البدائل في طريق المنظمة نحو تحقيق أفضل النتائج، فاتخاذ القرارات المالية وظيفة أساسية وجد مهمة من الوظائف المنظمة، وتكمن أهميتها كونها تعتمد عليها إدارة مختلف نشاطات المنظمة من خلال اختيار أفضل قرار مالي يخدم مصالح منظمة، ولاتخاذ القرار المالي الصائب لابد من توفر مؤشرات ومقاييس مالية محددة يستند عليها من أجل اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.

أولا- الإشكالية

وللإمام بجميع جوانب الموضوع ارتأينا لطرح الإشكالية التالية والتي ستعمل على إجابة عليها.

- ما هو أثر التخطيط المالي على اتخاذ القرارات المالية داخل مؤسسة النقل الحضري وشبه حضاري بولاية تيارت؟

تم إدراج الأسئلة الفرعية التالية تحت هذا التساؤل الرئيسي:

- هل تعتمد المنظمة على التخطيط المالي لمعظم وظائفها وعلى أي أساس يتم اتخاذ القرار المالي المناسب؟

- ما هي الأداة التي تستخدمها مؤسسة النقل الحضري وشبه حضاري لولاية تيارت في عملية التخطيط المالي؟

ثانيا- الفرضيات الدراسة

- يشمل التخطيط جميع الوظائف للمنظمة ويتم اتخاذ القرار المالي المناسب على أساس الجانب المالي للمنظمة.

- تعتمد المؤسسة محل الدراسة على الموازنة التقديرية كونها أهم أداة من أدوات التخطيط المالي ولها دور فعال في توضيح الصورة المستقبلية للمؤسسة النقل الحضري وشبه حضاري تيارت.

ثالثا: أهداف الدراسة

يمكن حصر أهداف الدراسة فيما يلي:

- إظهار الدور الذي يلعبه التخطيط المالي والأهداف التي يسعى إلى تحقيقها.
- التعرف على مختلف القرارات المالية داخل المنظمة.
- معرفة مدى الدور الفعال للتخطيط المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية داخل المنظمة
- إبراز أهمية الموازنات التقديرية كأداة تتبؤ وتخطيط، من خلال تقديم نموذج للموازنة التقديرية يتضمن كيفية دراسة الانحرافات وتحليلها للخروج بالقرارات المناسبة.
- الوصول إلى نتائج ميدانية تكون لها دلالتها العلمية.

رابعا- أهمية الدراسة

تبرز أهمية هذا البحث في كون التخطيط عامة يعتبر الخطوة الأولى لأي منظمة اقتصادية من اجل تحديد رسالتها وأهدافها القريبة والبعيدة ويحتل التخطيط المالي مكانة خاصة هامة ضمن الإدارة المالية لهذا الأخير لان القرارات المالية التي يسمح باتخاذها من طرف الإدارة لاستخدام الموارد لتنفيذ الاستراتيجيات والتكتيكات التي تحقق الأهداف تحدد مسبقا سبل نجاحها أو فشلها.

خامسا- أسباب اختيار الموضوع

- إن موضوع " اثر التخطيط المالي على القرارات المالية داخل المنظمة " يلبي شروط وضرورة توافقه مع التخصص المتبع " إدارة مالية " .
- الرغبة في التعرف على مدى اعتماد المؤسسة النقل الحضري وشبه حضري على التخطيط المالي واتخاذ قراراتها المالية.
- التعرف على مدى الاهتمام بأدوات التخطيط المالي وخاصة الموازنة التقديرية داخل المؤسسة الاقتصادية.

سادسا- حدود الدراسة

- من اجل معالجة الإشكالية المطروحة في هذا الموضوع تم تحديد الإطار العام للدراسة وحدود البحث كالاتي:
- **حدود المكانية:** اخترنا في دراستنا حالة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي المؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري - تيارت -
- **حدود الزمنية:** فيما يخص الجانب الزمني للدراسة فقد تم الاعتماد على سنة 2022.

سابعا - منهج الدراسة

بغية الإلمام والإحاطة بمختلف جوانب الموضوع وتحليل أبعاده والإجابة على الإشكالية واختبار صحة فرضيتنا، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري من خلال التطرق لمختلف المفاهيم وعناصر المتعلقة بالتخطيط المالي وكذا اتخاذ القرارات المالية داخل المنظمة، بينما تم الاعتماد على منهج التحليلي فيما يخص الدراسة التطبيقية باستخدام الموازنة التقديرية كأحد أدوات التخطيط المالي لتحليل البيانات المتحصل عليها والتي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة.

ثامنا - الدراسات السابقة:

دراسة يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المتعلقة في اتخاذ المقاولين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2015.

تهدف هذه الدراسة التعرف على واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتخاذ المقاولتين في قطاع غزة من خلال التعرف على الهيكل التمويلي لشركات ومدى كفاءتها في إدارة رأس المال العامل وكفاءتها في تقدير حجم التمويل للشركات ومدى كفاءتها في إعداد الموازنات النقدية التقديرية وكذا التعرف على مستوى كفاءة شركات المقاولاتية في إعداد الموازنات التقديرية على أساس علمي، ولتحقيق ذلك اعتمد الباحث على الاستبانة كما تم الاستعانة بالبرنامج الإحصائي SPSS للعلوم الاجتماعية والإنسانية مستخدمة برنامج الإحصائية المناسبة.

ومن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

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

فؤاد محمد محمود شلح، مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفريّة في بلديات قطاع غزة دراسة تطبيقية على بلدية غزة، رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2009.

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على المعوقات الأساسية اللازمة لتطبيق الموازنة الصفريّة بلديات قطاع غزة والمساهمة في تطويرها، التعرف على المعوقات والمشاكل التي تواجه البلديات عند تطبيق الموازنة الصفريّة والمساهمة في تطوير بلديات غزة.

والنتائج التي توصلت إليها الدراسة :

أن بلديات القطاع تتوفر لديها المعوقات الأساسية لنجاح تطبيق الموازنة الصفريّة، وإن الموازنة الصفريّة بالدقة المطلوبة وحسب ما هو مخطط لها يؤدي إلى ترشيد النفقات في بلديات قطاع غزة ونتيجة لوجود العجز

التواصل في صندوق البلدية، لعدم تمكن المواطنين من تسديد المستحقات المطلوبة منهم نظرا للوضع الاقتصادي الصعب و السيئ السائد في قطاع غزة، لذا يوصي البحث بأن يتم تطبيق الموازنة الصفرية على بلديات قطاع، لان هذا الأسلوب يعمل على ترشيد المصروفات وتحقيق وفر كبير لها.

سمية دربال، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي، رسالة ماجستير، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012.

تناول هذا البحث إشكالية المنطق المالي لنمو المؤسسات الاقتصادية الجزائرية خلال الفترة الممتدة من 2005-2010 في محاولة لتحليل سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي واختبار وجود اثر للحجم على هذا السلوك، وقد استخدمت الباحثة أساليب التحليل الإحصائي متعدد الأبعاد لتحليل الظاهرة .

ونتائج الدراسة:

إن الاستراتيجيات المالية المنتهجة لتدعيم النمو في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة تختلف عن تلك الاستراتيجيات المعتمدة في المؤسسات الكبيرة، كما كشفت الدراسة عن عوامل الداخلية المتحكمة في المنطق المالي لنمو كل من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة و المؤسسات الكبيرة.

تاسعا- صعوبات الدراسة

عدم استقبال المسؤولين في المؤسسات.

تحفظ المؤسسات على الوثائق بسبب المنافسة بينها وبين المؤسسات التي تنشط في نفس المجال.

ضغط العمل وتعدد المهام الموجهة لرئيس المصلحة أي عدم توفر الوقت الكافي لاستقبالي وتعامل معي.

عاشرا- هيكل الدراسة

احتوى البحث على المقدمة، ولغرض معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين، الفصل الأول ارتبط بالجانب النظري، والفصل الثاني تعلق بالدراسة التطبيقية

- الفصل الأول بعنوان الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية الذي يشمل ثلاث مباحث المتمثلة في مفاهيم المتعلقة بالتخطيط المالية، عموميات اتخاذ القرارات المالية، اثر التخطيط المالي على اتخاذ القرارات المالية

- الفصل الثاني: بعنوان دراسة تطبيقية حول الموازنة التقديرية للمؤسسة العمومية للنقل الحضاري وشبه الحضاري لولاية تيارت الذي يشمل مبحثين المتمثلة في تقديم المؤسسة محل الدراسة، مفاهيم حول الموازنة التقديرية للمؤسسة النقل الحضاري وشبه الحضاري لنصل إلى الخاتمة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية.

الفصل الأول

الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرارات
المالية

تمهيد:

يتناول هذا الفصل التخطيط المالي كوظيفة إدارية مهمة داخل المنظمة، حيث يعتمد على توقع الاحتياجات المالية المستقبلية وتحديد كيفية الحصول عليها واستغلالها بشكل أمثل، ويتم في هذا الفصل توضيح أهمية التخطيط المالي وخطواته وأهدافه والأدوات المتعلقة به، وكذلك تسليط الضوء على عملية اتخاذ القرارات المالية المناسبة في المنظمة، حيث تسعى المنظمة دائماً لاختيار أفضل بديل من البدائل المتاحة في الظروف المناسبة، ويتم في هذا الفصل توضيح مفاهيم اتخاذ القرارات المالية ومراحلها، وأثر التخطيط المالي على عملية اتخاذ القرارات المالية باستخدام أهم أدوات التخطيط المالي وهي الموازنة التقديرية وتقوم الموازنة التقديرية بشكل عام على تحليل الانحرافات داخل المنظمة بهدف توضيح الصورة المستقبلية لنشاط المنظمة واتخاذ القرارات المالية المناسبة، بالإضافة إلى ذلك، يتم في هذا الفصل التركيز على أهمية اتخاذ القرارات المالية المناسبة والتي تعتبر جزءاً من سلسلة العمليات الإدارية الحيوية في المنظمة.

المبحث الأول: مفاهيم متعلقة بالتخطيط المالي

المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرارات المالية

المبحث الثالث: اثر التخطيط المالي على اتخاذ القرارات المالية

المبحث الأول: مفاهيم المتعلقة بالتخطيط المالي

في عصرنا الحالي، أصبح التخطيط المالي أمراً ضرورياً لأي منظمة ترغب في تحقيق النجاح والوصول إلى الميزة التنافسية، يعد التخطيط المالي إستراتيجية حيوية لتوضيح الصورة المستقبلية للمؤسسة، وفي هذا الصدد تم تسليط الضوء في هذا المبحث على جوانب متعددة تتعلق بالتخطيط المالي.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي

أولاً. تعريف التخطيط المالي: لقد تعددت التعاريف المقدمة لتخطيط المالي، ونذكر منها:

- عرف التخطيط المالي بأنه: "التنبؤ بالاحتياجات المالية للشركة أو التنبؤ بالموقف والمشاكل التي تتعلق بمستقبل المشروع وتقدير الاحتياجات المالية لمتطلبات التوسع وتحقيق الربح فهو بمثابة وثيقة تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة".¹

- كما تم تعريفه على أنه: "نشاط متواصل ومستمر، وهو يؤشر كل من نمو المنشأة، أدائها، استثماراتها واحتياجاتها للأموال خلال مدة زمنية محددة، التي يمكن أن تمتد إلى ثلاث أو خمس سنوات، وبمثابة تخطيط الأنشطة المالية للمؤسسة وذلك من خلال تقدير وتحديد الحاجة إلى الأموال مع تحديد المصادر التي يمكن اللجوء إل على الأموال المطلوبة".²

- عرف كذلك بأن: "هو عملية تقدير رأس المال الضروري لإنجاز أنشطة الأعمال في المنظمة، التي هي عبارة عن تأطير السياسة المالية فيما يتعلق بتوفير الأصول، الإستثمارات، وإدارة أموال المؤسسة وكذا تأطير الأهداف، السياسات، الإجراءات، مختلف البرامج والميزانية التي تدل على تنظيم الأنشطة المالية".³

من خلال التعاريف السابقة نستخلص أن التخطيط المالي هو عملية تنبؤ و تقدير مسبق لجميع المبالغ والإجراءات المالية للمنظمة، من خلال استعمال مجموعة أدوات لتحقيق الأهداف المسطرة.

¹- يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتخاذ المقاولين في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة منشور 2015ص9.

²- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد النميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار المسير للنشر والتوزيع ط 1 الأردن، 2007ص163.

³-Vensa Grozdanovska, and Othe, Financial management and finançai planning in the organisations, European Journal of Business and management vol ,No2,2017,p121.

ثانيا : أهمية التخطيط المالي.

- للتخطيط المالي أهمية كبيرة في نجاح أي منظمة منها ما يلي:¹
- التعرف على المشاكل والصعوبات المتوقعة والتي تتعلق بمستقبل المنظمة.
 - التعرف على حجم الأموال المطلوبة لتمويل شراء البضاعة وتخزينها.
 - تحديد حجم الأموال المطلوبة للإنفاق على عمليات التشغيل.
 - تقدير حجم الأموال المطلوبة لتمويل عمليات البيع الأجل.
 - التعرف على حجم الأموال اللازمة لعمليات التوسع والإحلال .
 - تحديد حجم الأموال اللازمة لتسديد التزامات المنظمة التي تستحق خلال الفترة المقبلة.

المطلب الثاني: خطوات التخطيط المالي وأهدافه

أولاً: خطوات التخطيط المالي

تتم عملية التخطيط المالي وفق الخطوات التالية:²

- توقع الشركة للقوائم المالية ضمن البدائل الاستثمارية التشغيلية المخطط لها، وتحليل أثر الخطوات التشغيلية على الأرباح والنسب المالية المتوقعة.
- تحديد حجم رأس المال اللازم لتنفيذ البدائل الاستثمارية مخطط لها.
- تحديد حجم الأموال الداخلية المحققة من المبيعات وحجم الأموال الإضافية اللازمة لتمويل الزيادة في المبيعات المستهدفة.
- وضع نظام الحوافز ومكافآت العاملين المستند على أدائهم.
- مراقبة الأداء الفعلي ومقارنته بما هو مخطط له لتصحيح أي إنحرافات أو أخطاء.

ثانياً: أهداف التخطيط المالي

من خلال ما تقدم عرفنا بأن التخطيط المالي هو عملية تحديد مصادر الأموال لتلبية أهداف الاستثمار التي من بينها ما يلي:³

- مساعدة المنشأ في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية وبما يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو.

ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من كلفة.

¹- يامن جميل كلاب، مرجع سبق ذكره، ص9.

²- نفس المرجع، ص10.

³- عدنان تايه النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص170.

التصميم الفاعل للهيكل المالي للمنشأة عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادر التمويل وأن تصميم الهيكل المالي يؤدي بدوره إلى تعظيم قيمة المنشأة(ثروة حملة الأسهم).

تأطير السياسات والإجراءات لتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل ومراقبتها وبالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.

المطلب الثالث: أدوات وأنواع التخطيط المالي

أولاً: أدوات التخطيط المالي

تتمثل أدوات التخطيط المالي في كل من: الموازنات التقديرية، تحليل التعادل تخطيط الاحتياجات المالية

أ- الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنات التقديرية من أهم أدوات التخطيط المالي التي تلجأ إليها الإدارة المالية وهي عبارة عن أدوات تخطيطية ذات توجه مستقبلي تهدف المنظمة من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه والنتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع، وتعتبر الميزانيات التقديرية أدوات كمية أو تعبيرات رقمية عن خطط إدارة المنظمة، وانطلاقاً من هذه النظرة الكمية، يمكن تعريف الميزانيات التقديرية بأنها "تنبؤ بإجمالي الإنتاج والمبيعات والاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح لفترة مستقبلية محددة" والتنبؤ هو عبارة عن عملية استكشاف للمستقبل وتقدير مسبق لأحداثه وأرقامه بالاعتماد على تحليل البيانات الخاصة بالمحيط الذي تعمل فيه المنظمة.¹

ويعرفها معهد المحاسبين الإداريين بإنجلترا على أنها : خطة كمية رقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، تبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين.²

وتهدف الميزانيات التقديرية إلى تحقيق الغايات التالية:³

- تساعد الموازنة التقديرية على التخصيص الرشيد للموارد داخل المنظمة لاستغلالها الأمثل في الأقسام المختلفة.

¹ فيصل محمود الشوارة، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى علمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص179.

² فركوس محمد، الموازنات التقديرية- أداة فعالة للتسيير - ، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط، 1995، ص4.

³ يزيد تفرات، ليلي حليمي، مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني، استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، 25 أفريل 2017، الجزائر، ص 3،4.

- تساعد الموازنة التقديرية الإدارة على تقييم الأداء من خلال تحقيق الأهداف الموضوعة.
- توفر الموازنات التقديرية حلقة الوصول بين خطط الإدارات المختلفة داخل المنظمة.

ب- تحليل التعادل:

مفهوم نقطة التعادل: تهدف كل مؤسسة اقتصادية إلى تخطيط إنتاجها وتوجيه استثماراتها نحو المشاريع المرحة التي لا تحقق إلا بتحقيق حجم معين من المبيعات بعد أن تبلغ نقطة معينة أو حجما معيناً يطلق عليه حجم التعادل، فبناءً على ذلك يمكن تعريف نقطة التعادل بأنها حجم المبيعات التي تعادل عنده إجمالي إيرادات المبيعات مع إجمالي التكاليف المتغيرة والثابتة.¹

ج - تخطيط الاحتياجات المالية:

كما هو معروف أن التنبؤ يشكل جزءاً أساسياً من عملية التخطيط المالي، وأن التنبؤ بالمبيعات أكثر أهمية في التنبؤ المالي.

ويعرف التنبؤ بالمبيعات على أنه: "محاولة لتقدير مستوى المبيعات المستقبلية وذلك باستخدام المعلومات المتوافرة عن الماضي والحاضر، وبالتالي فإن التنبؤ هم محاولة من المؤسسة لمعرفة المستقبل بعيون الماضي والحاضر. والتنبؤ ليس حساب دقيق للمستقبل بقدر ما هو تقدير مبني على أسس فنية وعلمية وبالتالي فهو أيضاً ليس نوع من التخمين الذي يرتبط بنظام مرتب أو مقاييس موضوعية تحدد صورة المستقبل".²

ثانياً: أنواع التخطيط المالي

هناك عدة معايير يمكن على أساسها تقسيم التخطيط المالي:³

✓ معيار المدة:

- **تخطيط طويل الأجل:** هذا النوع من التخطيط يحتاج إلى مدة زمنية طويلة تزيد عن سنة ومن عيوبها أنها أقل دقة وضوح من الخطط قصيرة الأجل نظراً لصعوبة التنبؤ بالمستقبل لمدة زمنية طويلة ومن الأمثلة على هذا، التخطيط لتوسيع المشروع وإضافة خطوط إنتاج جديدة أو التخطيط للاندماج بمشروع آخر.

¹ - حنين قادي، أهمية للتخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2013، ص9.

² - مصطفى بلمقدم، بن عاتق عمر، التنبؤ بالمبيعات وفعالية شبكات الإمداد محاولة للنمذجة، ملتقى دولي حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، الجزائر، ص3.

³ - قرنفلة شلغام، هناء بن نجمة، التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن، مذكرة مقدمة استكمال لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحيى، جيجل، 2021، ص8.

- **تخطيط قصير الأجل:** هذا النوع عكس التخطيط طويل الأجل فهو لا يحتاج إلى مدة زمنية طويلة ويتصف بالدقة والوضوح لسهولة التنبؤ لفترة زمنية قصيرة ومن الأمثلة على ذلك هو الموازنة العامة السنوية للدولة.

✓ معيار استعمال الخطة:

- **خطة وحيدة الاستعمال (خطة مؤقتة):** وهي الخطة التي تستعمل فقط مدة واحدة لمعالجة مشكلة طارئة.

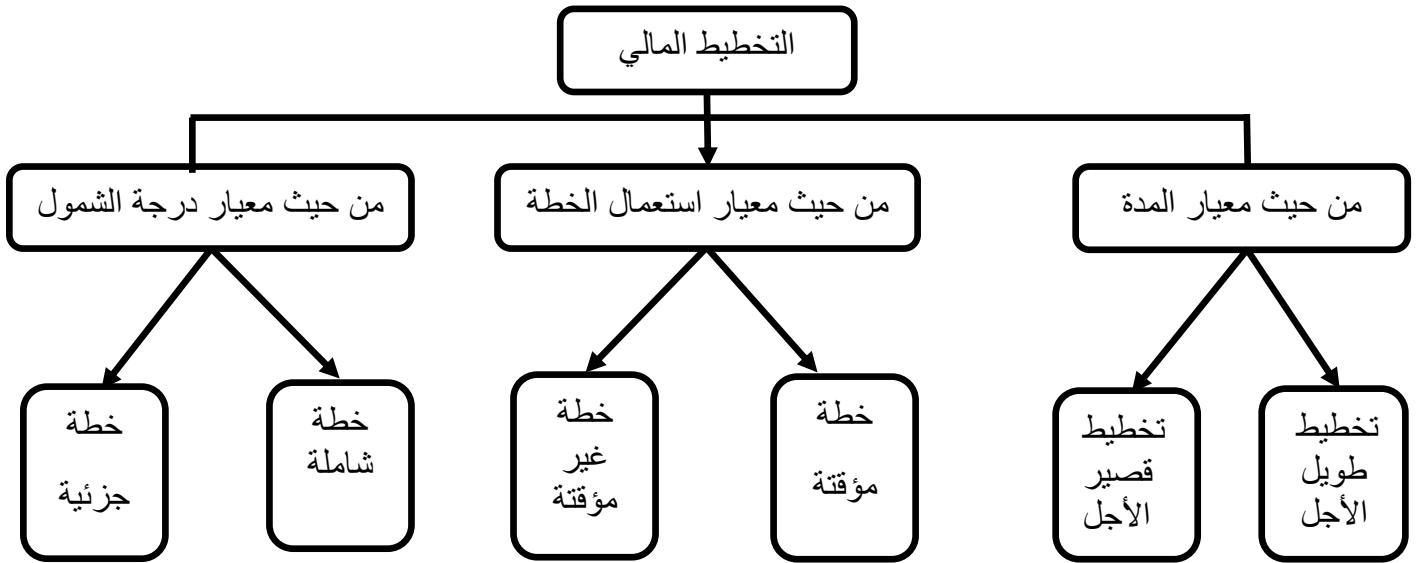
- **خطة متكررة الاستعمال (غير مؤقتة):** وهي الخطة التي تتكرر استعمالها لمعالجة نفس الموضوع التي وضعت من أجله و تمتاز بسهولة تنفيذ العمل.

✓ معيار درجة الشمول للخطة:

- **خطة شاملة:** وهي الخطة التي تشمل جميع الأعمال ضمن خطوط عريضة.

- **خطة جزئية:** وهي الخطة التي تغطي نشاطا واحدا من أنشطة المشروع.

الشكل رقم (1-1): أنواع التخطيط المالي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على ما سبق ذكره

المبحث الثاني : ماهية اتخاذ القرارات المالية

تعتبر عملية اتخاذ القرارات المالية جانبا مهما في العملية الإدارية لأي منظمة، حيث يتم تطبيق أسلوب علمي ودقيق لتحقيق أفضل النتائج ومساعدة المنظمة على حل المشاكل الإدارية المختلفة، علاوة على ذلك تعتبر هذه العملية من المواضيع الهامة التي يختلف تعريفها وفهمها بين الكتاب والباحثين، نظرا لاختلاف خلفياتهم العلمية والفلسفية والعقائدية والاجتماعية.

المطلب الأول : مفهوم اتخاذ القرارات المالية

قبل التطرق إلى تعاريف اتخاذ القرارات المالية سوف نقوم بالتطرق إلى تعريف كل من القرار واتخاذ القرار

أولا : تعاريف متعلقة باتخاذ القرار

- يعرف القرار على انه اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة.¹

- كما يعرف اتخاذ القرار على انه هو تصرف يتعلق ببديل تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة من اجل الاختيار بينها قصد مواجهة مشكلة معينة أو تحقيق هدف من بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها حسب المواقف والظروف المتاحة.²

يمكننا القول وفقاً للتعاريف السابقة، أن اتخاذ القرارات المالية يشكل وسيلة لإدارة الموارد المالية للمنظمات وتوجيهها نحو تحقيق أهدافها، وذلك باستخدام منهجية منطقية وتحكم في جميع جوانب العوائد والمخاطر التي تؤثر بشكل مباشر على النشاط المالي داخل المنظمة.

ثانيا : خصائص اتخاذ القرارات المالية

اتخاذ القرار المالي يتسم بخصائص عديدة نذكر منها:³

- عملية ذهنية فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح .
- إن اختيار البدائل لا يتم عشوائيا إنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار انسب بديل.
- هو عملية إجرائية فعلى الرغم من أن عملية هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة أو التي تأتي بعدها مثل وضع القرار موضع التنفيذ.

¹ - حسين بلعجوز، مدخل لنظرية القرارات، ديوان المطبوعات الجزائرية، 2010، ص99.

² - سميحة بوحفص، أثر خصائص المعلومات المحاسبية ف اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراة، قسم علوم تسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018، ص3.

³ - أحمد ماهر، الإدارة ومبادئ ومهارات، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص283.

- تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات فحيثما لا يوجد إلا حل واحد لمشكلة معينة فلن يكون هناك اختيار ومن ثم يكون هناك اتخاذ القرارات وإنما يكون الأمر إجبارا على أمر معين.
- إننا لا نختار البديل الأمثل لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع وربما لا يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار فعلى سبيل المثال قد يكون اختيار الأساليب إنتاج نصف آلية بديلا مناسباً للدول النامية في بعض الصناعات بدلا من أساليب الكاملة الميكانيكية.
- إن عملية اتخاذ القرارات المالية مرتبطة بالمستقبل وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات لأنها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل فضلا على التغيير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الثاني : مراحل اتخاذ القرارات المالية

تتم عملية اتخاذ القرار بعد مراحل كل مرحلة تحتاج إلى عدة خطوات وإجراءات بهدف الوصول إلى قرارات سليمة لعملية اتخاذ القرار مراحل وخطوات يجب إتباعهم وهم كالتالي:¹

1-تحديد المشكلة: (الموقف أو القضية أو الحالة) أن المهمة الأولى في عملية اتخاذ القرار هي العثور على المشكلة الحقيقية وتحديد لها لأنها السبب الأصلي في عملية اتخاذ القرارات هي العثور على المشكلة الحقيقية وحديدها لأنها السبب الأصلي للحدوث للتشخيص المشكلة يتطلب جهدا تحليليا يشمل ما يلي:

-تحديد أسباب ظهور المشكلة

-تحديد طبيعة المشكلة وفقا لموضوعها

-تحديد موقع المشكلة ونطاقها

-تحديد توقيت ومدى تكرار المشكلة مع تحديد حجم المشكلة

-تحديد العامل الأكثر تميزا في المشكلة

-تحديد الآثار المتوقعة في المشكلة

-تحديد الوقت المناسب في صنع القرار

2-تحليل المشكلة: أي تصنيفها وتجميع الحقائق لغرض معرفة من الذي يجب ان يتخذ القرار ومن الذي يجب استشارته عند اتخاذه ومن الذي يجب إبلاغه.

¹ - دعاء الله بن طيرش وآخرون، دراسة فعالية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث، جامعة غرداية، الجزائر، 2018، ص 81، 82، 84، 83.

وعادة ما يتم التصنيف حسب الفترة الزمنية المستقلة للقرار ومدى التكرار المنظم للقرار عدد الاعتبارات النوعية التي تدخل على القرار وتعتبر عملية تجميع الحقائق من الأمور الحيوية عند اتخاذ القرارات

3-تحديد الهدف من القرار: الهدف يمثل المعيار لتقييم البدائل فالبديل الأنسب الذي يتعين اختياره هو الذي يتعين لتحقيق الهدف يصمم المدير هدفه على ضوء تشخيصه للمشكلة وان يمثل الموقف موضوع القرار في فرصة تصميم البدائل ويكون مراعين للخصائص وهي أن تكون عمليا يمكن تحقيقه على ضوء الموارد المتاحة وان يكون في قالب كمي كلما أمكن وله أطار زمني معين كلما أمكن وان يكون واضحا ومحددا ومنسجما مع الأهداف الأخرى من القرار.

4- تنمية الحلول البديلة وتحديدها: الحلول البديلة هي الطرق الوحيدة لجلب الفروض الأساسية إلى مستوى الواقع لأنها تستلزم تفكيراً وابتكاراً وقدرة على التحليل حتى يمك العثور على الحلول الجديدة وتعتبر قلب الطريقة العلمية وتختلف باختلاف المشكلة وتصميم وتطوير البدائل ووضع بدائل ابتكاريه.

5- تقييم البدائل: بتحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل مما يستلزم التنبؤ بالمستقبل وتنطوي عملية التقييم على تحديد العوامل الإستراتيجية التي سيركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ مع التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل وتعين وتقيم كل بديل وتقدير النتائج المتوقعة من الأخذ به ويكون التقييم كميا بالنسبة للبدائل المتعلقة بالتنظيم الإداري.

6-اختبار لبديل المناسب: اختبار البديل الذي يتوفر فيه أعلى مستوى من حيث إمكانية التنفيذ علميا والوفاء بالهدف بالشكل المكتمل تماما بقدر الإمكان والأمل قدرا من الآثار السلبية وهناك بعض المعايير التي يمكن استخدامها على اختبار أفضل حل وهي:

-الخطر: فلا بد من مقارنة أخطار كل حل بديل بالمكاسب المتوقعة منه

-الوفرة في الجهد: بالمقارنة بين النتائج المتوقعة والجهد اللازم لتحقيقها

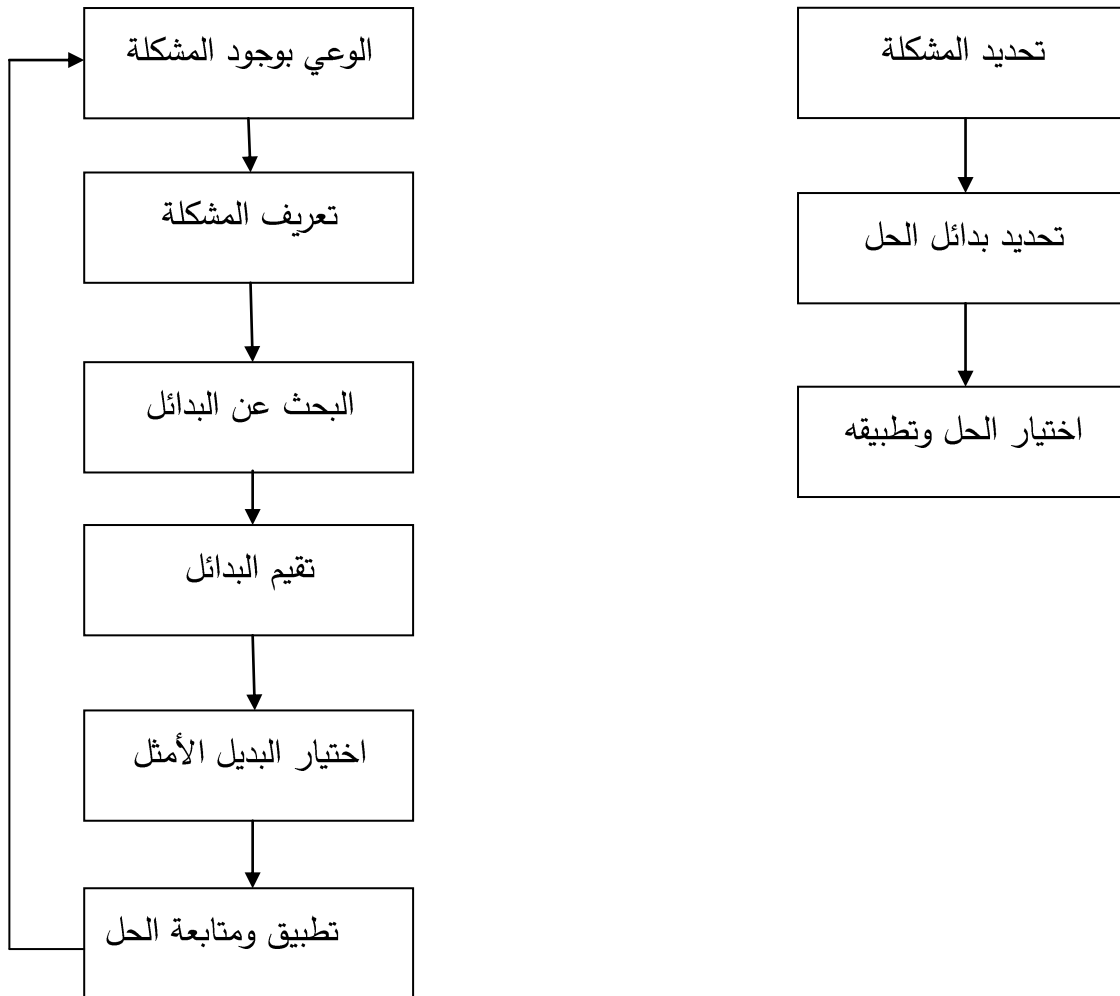
-الموارد المتاحة وقيودها: ومدى توفيرها وأكثر هذه الموارد أهمية الموارد البشرية ومقدرة هؤلاء الأفراد ومهارتهم ومعرفتهم وصلاحياتهم هي التي تحدد ما يستطيعون عمله وما لا يستطيعون عمله

7- تقييم القرار المنفذ القائمون بالتنفيذ التغيرات المتوقع حدوثها في سلوكهم وتصرفاتهم ولا بد من تحفيزهم وترغيبهم وجعلهم يشعرون بالقرار قرارهم باشتراكهم في عملية اتخاذ القرار .

8- وضع خطة تنفيذ القرار: يتعين وضع خطة لتنفيذ فعل تأخذ باعتبارها ما يمكن أن يحدث من متغيرات بين توقيت اتخاذ القرار وبين اجل تنفيذ وحتى بلوغ الهدف وتحديد معايير تنفيذ بتعيين أن تتضمن الخطة ما يلي:

- الهدف مع القرار والنشاط الذي سيؤدي؟
- من سينفذ وأين سيجري تنفيذ؟
- وكيف سيجري تنفيذ ولماذا سيجري؟
- متى سيبدأ التنفيذ ومتى سينتهي؟
- متابعة التنفيذ وتقييم النتائج: بتحديد النتائج المرغوبة مع القرار وتقدير متى يمكن تحقيقها ثم تقييم مدى تحقيق هذه النتائج ويلاحظ أن عديد من مدرين يمهلون هذه المرحلة لأنهم يخشون ما قد المتابعة وتقييم من قصور القرار مع أي قرار يمكن أن يصاب تماما أو لحد ما وحتى أن لم يصب وقد يرجع ذلك لمتغيرات العشوائية أو عارض التخرج عن السيطرة صانع القرار ولكن من ضروري متابعة تنفيذ القرار وتقييم النتائج أولا بأولا

الشكل رقم (1-2): يمثل مراحل اتخاذ القرارات المالية



المصدر: دعاء الله بن طيرش وآخرون، المرجع سابق الذكر، ص84.

المطلب الثالث: أنواع القرارات المالية

تعد القرارات المالية نوع من أنواع القرارات التي تتخذها المنظمة في حل المشاكل، ويتمثل هدفها الرئيسي في تعظيم القيمة السوقية في منظمة، وتشمل هذه القرارات كل من القرارات المتعلقة ب:

- قرارات الاستثمار .
- قرارات التمويل .
- قرارات توزيع الأرباح .

أولاً: قرارات الاستثمار:

تعد القرارات الاستثمارية من أهم القرارات التي يتخذها المنظمات، حيث يمكن أن تكون لها تأثير كبير على إنتاجيتها في المستقبل، وذلك يرجع إلى أن هذه القرارات تتعلق بالنشاط الاستثماري الذي ستقوم به المنظمة في المستقبل.

أ- مفهوم القرارات الاستثمارية :

يعرف القرار الاستثماري على انه ذلك القرار الذي يقوم على اختيار البديل الاستثماري الذي يعطي اكبر عائد استثماري من بين بديلين على اقل أو أكثر والمبني على مجموعة من الدراسات الجدوى التي تسبق عملية اختيار، وتتمر هذي المراحل باختيار قابلي هذا البديل للتنفيذ في إطار منهجي معين وفقاً للأهداف المشروع الاستثماري.¹

ب- مبادئ القرار الاستثماري: تقوم عملية الاختيار بين البدائل الاستثمارية على مجموعة من المبادئ أهمها:²

- مبدأ الاختيار: يتميز قرار المؤسسة بالمرونة وذلك من خلال اختيارها للبديل الأمثل من بين البدائل المتاحة.
- مبدأ المقارنة: تواجه المؤسسة مجموعة من البدائل مختلفة من حيث المدى الزمني والعوائد لذلك على المؤسسة أن تقوم بالمقارنة بينها بالاستعانة بأدوات التحليل والتقييم لتحديد البديل الأمثل.
- مبدأ الملاءمة: يقوم هذا المبدأ على اختيار الفرصة المناسبة للمؤسسة وذلك وفقاً لإمكانيات بالإضافة إلى تحديد احتياجات المؤسسة ومجالاتها الاستثمارية.

¹ - معراج هوارى وآخرون، القرار الاستثماري في ظل عدم التأكد والأزمة المالية، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2013، ص64.

² - سميحة بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص49، 50.

- مبدأ التنوع: تعمل المنظمة على التقليل من تكاليفها وتعظيم عوائدها مع توزيع مخاطرها من خلال تنويعها في استثماراتها.

ثانيا : قرارات التمويل

تحتاج المنظمة إلى قرارات تهدف إلى تمويل عملياتها الإنتاجية، وذلك من خلال عدة طرق للتمويل لتحقيق عوائد منها:

أ- تعريف القرارات التمويل:

تعرف قرار التمويل هو البحث عن مصادر المناسبة للحصول على أموال وتقييم واختيار تلك المصادر للحصول على المزيج الأمثل بينهم بشكل مناسب لكمية ونوعية الاحتياجات والالتزامات المالية للمؤسسة ويعظم قيمتها.¹

ب - مصادر التمويل:

يمكن تقسيم مصادر إلى مصادر تمويل قصيرة الأجل ومصادر تمويل طويلة الأجل.

✓ مصادر التمويل طويلة الأجل:

هي تلك المصادر التي تكون مدتها أكثر من سنة وتستخدم في الاستثمارات الطويلة أو لتلبية الاحتياجات الدائمة وتقسّم لقسمين:²

- مصادر التمويل الخارجي: هي تلك المصادر التي يتم الحصول عليها من خارج المشروع ويمكن تصنيفها إلى نوعين من المصادر:

•أموال الملكية: وتتصنف إلى ما يلي :

•الأسهم العادية: السهم وثيقة ذات قيمة اسمية واحدة تطرح للاكتتاب العام ولها القابلية على التداول وغير قابلة للتجزئة من قبل حاملها ولا تستحق الدفع في تاريخ محدد ،أي أنها أبدية على طول عمر المشروع .

•الأسهم الممتازة: هي أسهم تمنح حاملها مجموعة من الامتيازات التي تظهر الفرق بينها وبين الأسهم العادية والمتمثلة في حصول حاملها على نسبة إرباح ثابتة، حصول حامل السهم على حقه أولا في حالة التصفية وعلى غرار الأسهم العادية لا يحق لصاحب الأسهم بالتصويت عند انعقاد الجمعية العمومية .

¹ - سمية دربال، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، غير منشورة، 2012، ص15،14.

² - بريد كامل آل شيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة ، دار الميسر للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص153، 155.

• الأموال المقترضة:

يمكن الحصول ليها بواسطة السندات أو القروض طويلة الأجل

• **السندات:** هي أوراق مالية ذات قيمة اسمية واحدة تصدرها الشركة وتطرح للتداول إلى أفراد والمؤسسات بهدف الحصول على تمويل طويل الأجل، وبفائدة سنوية ولها تاريخ استحقاق.

• **القروض المصرفية طويلة الأجل:** إحدى مصادر التمويل طويل الأجل والتي تمنح مباشرة من الجهات المصرفية وتكون مدتها أكثر من سنة وتمنح مثل هذه القروض من البنوك ومؤسسات الأموال الأخرى المحلية من داخل البلاد أو خارجية من خارج البلاد، يتم تحديد مبلغ القرض وسعر الفائدة وطريقة الدفع باتفاق مع المقرض وكذلك أسلوب إعادة المبلغ المقرض

- مصادر التمويل الداخلي:

هو كل الأموال التي تتحصل عليها المنظمة من هيكلها التنظيمي، اي من مصادرها الداخلية كالمساهمين مثلا وتكون تحت تصرفها وهي نوعان:¹

التمويل الذاتي: أي تمويل المؤسسة نفسها بنفسها، وهو الفائض الذي يستخلص من نشاطها في فترة الاستغلال والذي يسمح لها بتمويل مشاريعها انطلاق من مواردها الذاتية، وهذه الأموال تكون في شكل مخصصات اهتلاك، ومؤونات ذات طابع احتياطي والأرباح الغير الموزعة.

التدفقات المالية: وهي عبارة عن حركة النقود داخل المنظمة والمعبرة عن كمية المنتجات، الخدمات او النقود المحولة خلال فترة زمنية ما، وقد تكون تدفقات داخلية أو خارجية.

✓ مصادر التمويل قصيرة الأجل:

إن المقصود بالتمويل قصير الأجل ذلك النوع من التمويل الذي يستخدم لتمويل استثمارات جارية قصيرة الأجل توجد عدة مصادر للتمويل قصير الأجل و يمكن إجمالها بنوعين أساسيين هما:²

- **الائتمان التجاري:** هي عبارة عن قصير الأجل يمنحه المورد إلى المشتري عند شراء بض بقصد إعادة البيع أو استخدامها كمادة أولية لإنتاج بضاعة مصنعة، يحتاج المشتري إلى هذا النوع من التمويل في حالة عدم كفاية رأسمال العامل.

¹ - إيمان مزغيش، دور أساليب التحليل في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد السادس، جامعة الجزائر 3، 2013، ص68.

² - حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الورق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004، ص 82.

- الائتمان المصرفي: تحتاج المشاريع عادة خلال دورتها الاستثمارية إلى تمويل قصير الأجل خلال فترة محددة لتغطية الاحتياجات خلال هذه الدورة أو التوسيع في نشاط المشروع وعادة يشترط المصرف إن يتم تسديد قيمة الفرض في فترة اقل من سنة.

ثالثا: قرارات توزيع الأرباح:

تحتاج المؤسسة لتطوير مشروعات إلى اتخاذ قرارات متنوعة للوصول إلى تحقيق أرباح، وقرارا الأرباح إحدى أهم القرارات التي تعتمد عليها المؤسسة لاختيار أفضل الطرق والإجراءات التي تحقق أهداف هذه المنظمة.

أ- توزيع الأرباح:

يعرف قرار توزيع الأرباح بأنه ذلك القرار الذي يتعلق بالجزء الذي سيوزع على المساهمين والجزء الذي سيعاد استثماره، هذا القرار ينتج عن فرارين، قرار استثماري وقرار التمويل، وكلما كان قرار الاستثمار وقرار التمويل جيدان كلما أمكن للمؤسسة توزيع ارتفاع إرباحها بانتظام.¹

• محاذير قرار توزيع الأرباح: يجب على المدير المالي أن يضع في اعتباره المحاذير التالية قبل اتخاذ قرار توزيع الأرباح من عدمه وأهمها:²

- تجنب توزيع الأرباح في حال حققت المنظمة أرباحا غير كافية.
- على المؤسسة المحافظة على مركزها المالي من خلال الاحتفاظ بسيولة نقدية.
- على مؤسسة أن تعرف كل احتياجاتها المالية الخاصة باستثماراتها المستقبلية في المدى الطويل.
- أن يعمل على التخفيض من اثر الضريبة على الاحتياجات المالية وكذلك على السيولة النقدية.

¹ - محمد جمام، أميرة دياش، اثر القائمة التدفق النقدية على اتخاذ القرارات المالية، مجلة البحوث الاقتصادية والمالية، العدد الرابع،

ديسمبر، جامعة أم البواقي، الجزائر، ص 71 .

² - سميحة بوحفص، مرجع سبق ذكره، ص 60.

المبحث الثالث: أثر التخطيط المالي على اتخاذ القرارات المالية

يشكل القرار جزءاً أساسياً مرتبطاً بجميع جوانب العمل داخل المنظمة، ويترتب عملية اتخاذ القرار المالي بشكل مباشر ووثيق مع جميع وظائف الإدارة ومن بين هذه الوظائف، يأتي التخطيط المالي كوحدة من الأهمية بشكل خاص حيث يتواصل هذا الأخير بشكل وثيق مع عملية اتخاذ القرار.

المطلب الأول: علاقة التخطيط المالي بالقرارات المالية

إن عملية اتخاذ القرارات المالية هي عملية تأتي بعد عملية التخطيط المالي أي أنها جزء منها فالتخطيط المالي يكون أوسع¹

التخطيط المالي عملية مهمة وأساسية في المؤسسة فهي تحتل المرتبة الأولى من بين الوظائف الإدارية الأخرى يقوم بها كل من الموظفين الماليين والمدراء، فهي تتم وفق قواعد معينة خاصة بها خطوات وأساليب واستراتيجيات من أجل الوصول للهدف الموضوع منذ بداية وتنفيذه بشكل سليم، لكن قبل تنفيذ الهدف تأتي عملية اتخاذ القرارات المالية بعد كل الخطوات السابقة ولتقوم باختيار الخطة المالية المناسبة من بين الخطط المالية الأخرى والتي تكون استوفت بجميع الشروط وتكون واقعية والتي يمكن تطبيقها في أرض الواقع بسهولة وبدون الوقوع في مشاكل تعرقل على المؤسسة تقوم عملية اتخاذ القرارات المالية عندما تصادف المؤسسة مشكلة كتوقف خطة من خططها المالية بسبب أو الآخر فهنا يجب على الموظفين وكل من لهم علاقة بالبحث عن خطة بديلة تكون بمستواها أو أعلى عليها أي عملية اتخاذ القرارات المالية هي إلا اختار بين البدائل واخذ أفضل بديل الذي يسعى لتحقيق الكفاءة والفعالية بأعلى الدرجات. يمكن القول في النهاية أن عملية التخطيط المالي ترتبط بشكل وثيق بعملية اتخاذ القرارات المالية، حيث لا يمكن تنفيذ أي خطة بدون اتخاذ القرارات المتعلقة بها وتأكيدا من قبل مدير المنظمة. وإذا تم تجاهل هذه الخطوة، فإن العمل سيكون عشوائياً وغير منظم، وهذا يمثل أحد الأسباب الرئيسية لفشل المنظمات في الاستمرار في نشاطها والبقاء في السوق.

المطلب الثاني: دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية

تعتبر الموازنة التقديرية بمثابة تعبير كمي أو نقدي لأهداف المنظمة المستقبلية فهي تعتبر أداءاً لتخطيط أهداف المنظمة كما أن عمليات التخطيط لا يمكن أن تحقق الهدف منها دون إحكام الرقابة عليها، ويتمثل الدور الذي تقوم به الموازنة التقديرية في عمليتي التخطيط والرقابة فيما يلي:²

- ترشيد الإدارة في تحقيق أهدافها.

¹ - قرنفلة شلغام، هناء بن نجمة، مرجع سبق ذكره، ص 27.

² - فؤاد محمد محمود شلح، "مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في بلديات قطاع غزة - دراسة تطبيقية على بلدية غزة"، رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص 19-20.

- زيادة فعالية الاتصالات بين المستويات الإدارية المختلفة وذلك من خلال التنسيق بين كافة الوظائف والأنشطة لإتمام خطط الموازنة التقديرية و الرقابة عليها.
- ترشيد تكاليف المنظمة عن طريق استخدام الموازنة التقديرية في عمليتي التخطيط والرقابة والعمل على الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة.
- زيادة الكفاءة الإنتاجية ودوافع العاملين في العمل ورضاهم بفضل إشراكهم في عمليات تخطيط ووضع أهداف الموازنة وإعدادها وتنفيذها، أي نقل العامل من دائرة المنفذ إلى دائرة المخطط وبالتالي ترقى درجة انجازه لمهامه. ويتمثل دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات في:¹
- أخذ النتائج المتحصل عليها من خلال الموازنة التقديرية بعين الاعتبار في تطوير وزيادة وفعالية الأنظمة والوظائف وأنشطة المؤسسة.
- العمل على تحقيق التكامل بين عمليتي التخطيط والرقابة عن طريق الموازنة وذلك لتحديد الانحرافات وقياسها بهدف اتخاذ القرارات للحد من الانحرافات السالبة وتنمية الانحرافات الموجبة.
- تحسين السياسات والخطط والأهداف بعد انتهاء كل فترة المقدره للموازنة وذلك من خلال الاستفادة من تحليل الانحرافات.
- تحسين أنظمة الرقابة وتطويرها بناء على النتائج المرجعية التي تم التوصل إليها من خلال الموازنة. ونرى انه في ظل الاعتماد على الموازنة التقديرية في عمليتي التخطيط والرقابة قصد صناعة وترشيد القرارات يجب أن تبنى على أسس يمكن حصرها فيما يلي:
- أن تكون عمليات التخطيط للموازنة التقديرية مبنية على تقديرات دقيقة وصحيحة وهذا يتطلب القيام بدراسات كافية ودورية تزود القائم بإعداد الموازنة بالمعلومات الكافية لتعديل وإدخال التغيرات على الموازنة اقتضى الأمر ذلك وهذا يتطلب إعداد الموازنة وفقاً لمبدأ المرونة
- أن يكون النظام المعلومات المحاسبي المعتمد في المؤسسة مصمم بشكل كفيل بتزويد نظام الموازنة بالمعلومات الضرورية لنجاحها في دعم قرارات المؤسسة.
- إن تحظى أنظمة الموازنة بالأهمية الكبيرة من طرف المسؤولين عن إعدادها وتنفيذها فكلما أدرك المسؤولين عن إعدادها وتنفيذها فكلما أدرك المسؤولين عن إعداد وتنفيذ الموازنة التقديرية أهميتها في دعم القرارات كلما ازدادت فعاليتها في صناعة وترشيد قرارات المنظمة.

¹ - يوحنا آل أدم، صالح الرزق، "المحاسبة الإدارية والسياسات المعاصرة"، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص189.

- أن تعكس الموازنة التقديرية الإمكانيات الفعلية المتاحة لدى المؤسسة دون المبالغة في تقديرات الموازنات.
- يجب مراعاة الرقابة الدورية على الموازنات التقديرية قصد التمكن من معالجة الانحرافات في الوقت المناسب لها لتفادي تفاقمها وبالتالي تحقيق الرشادة في القرارات.

وتعني الرشادة في القرارات سيمون التوفيق في اختيار البديل الأفضل بين البدائل في عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة وقض وضع سيمون حدود الرشادة حصرها في كفاءة متخذ القرار وكافة الحوافز والدوافع، القيم والأهداف المستقبلية التي تدفع الفرد لاتخاذ القرار وذلك في ظل الظروف البيئية المتغيرة ومدى تمكنه من الحصول على المعلومات التي يمكن إن يدعم بها قراره، كما أشار سيمون إلى أن الرشادة من الناحية التنظيمية تنقسم إلى:

- الرشد التنظيمي: يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف المنظمة وما تطمح إليه مستقبلا.
- الرشد الشخصي: ويعكس سلوك متخذ القرار في محاولة تحقيق أهدافه الشخصية في المؤسسة كالحصول على أجر إضافي أو الرغبة في الرقي إلى مستوى اعلي داخل السلم التنظيمي.
- الرشد المعتمد: وتعكس قدرة المسير من إمكانية تعظيم المنفعة في ظل الضغوط والظروف والقيود المحيطة به ودرجة المعلومات المتاحة له.

المطلب الثالث: أهمية اتخاذ القرارات المالية داخل المنظمة

تعد القرارات المالية وسيلة عملية وفنية حتمية ناجعة لتطبيق السياسات والاستراتيجيات للمنظمة في تحقيق أهدافها بصورة موضوعية وعملية. كما تلعب دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الإدارية كالتخطيط والرقابة والتنظيم وغيرها وتكمن أهميتها داخل المنظمة في:¹

تؤدي عملية اتخاذ القرار دورا مهما في تجسيد وتكييف الأهداف والاستراتيجيات العامة في المنظمة بالإضافة إلى أنها تساعد في تجميع المعلومات اللازمة للوظيفة الإدارية عن طريق استعمال وسائل علمية وتكنولوجية متعددة و مختلفة 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.

¹- بلعربي عائشة، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دراسة حالة وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسبيدي أخضر، مذكرة مقدمة استكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم اقتصادية، تخصص مالية النقود، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017، ص 50.

بالإضافة إلى أن القرارات تعتبر وسيلة الاختيار وقياس مدى القادة والرؤساء الإداريين في القيام بالوظائف والمهام الإدارية المطلوب تحقيقها وإنجازها بأسلوب علمي وعملي.¹

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 المنظمات المختلفة أهمية كبيرة على عملية اتخاذ القرارات بسبب الحقيقة التي تقول أن القرار الخاطئ له تكلفة.

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 إلى اتخاذ القرار من زاوية لاستخدامها في الوصول إلى الحلول للمشاكل التي تواجهه.

وترتبط العملية اتخاذ القرار ارتباطا وثيقا ومباشرا بوظائف الإدارة كالتخطيط والتنظيم، والتوجيه والرقابة فهي عملية تتم في كل مستوى تنظيمي، كما تتم في كل نشاط من أنشطة المؤسسة فالمدیر العام المشرف على العمال ومديري الإدارة أو المصالح يواجهون ظروفًا تتطلب منهم إعادة اتخاذ القرار وعملية اتخاذ القرار، بهذا الشمول تمثل الإدارة الرئيسية التي يستخدمها المديرون في التخطيط وباقي الوظائف، حتى أن هذا الشمول دفع بعض الكتاب إلى القول أن الإدارة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات.

ويعتبر اتخاذ القرار غزيلة لمجموعة من البدائل المتاحة وانتقاء أفضلها، فأهمية اتخاذ القرار تكمن في الفصل في المشاكل المطروحة

إن 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 إعداد 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، والإفراد الذين تحتاج إليهم للقيام بالإعمال المختلفة ونطاق الإشراف المناسب وخطوط السلطة والمسؤولية، وعندما يتخذ المدير وظيفته القيادية فإنه يتخذ مجموعة من القرارات سواء عند توجيهه مرؤوسيه وتنسيق جهودهم وتحفيزهم على الأداء الجيد أو حل مشكلاتهم، وعندما تؤدي الإدارة وظيفة الرقابة فإنها أيضا تتخذ قرارات بشأن تحديد المعايير الملائمة لقياس نتائج الأعمال، والتعديلات التي سوف تجربها على الخطة والعمل على تصحيح الأخطاء إن وجدت، وهكذا تجري عملية اتخاذ القرار في دورة مستمرة مع استمرار العملية الإدارية نفسها.

¹ - حسين بلعجوز، مدخل لنظرية القرارات، مرجع سبق ذكره، ص 100.

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

بالإضافة إلى أن عملية اتخاذ القرارات عملية أساسية في الإدارة ذلك أن هذه عملية 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 قرار يتعلق بوضع الأهداف أو السياسات أو تعديل الهيكل التنظيمي للمؤسسة أو تعيين موظف، أو توجيه العاملين وحل مشكلاتهم كما قد توزن القرارات على أكثر من مستوى، قد تكون على مستوى الأفراد، وقد تكون على مستوى المجموعات، كما قد تكون على مستوى المؤسسة.

وأن عملية اتخاذ القرارات كما اتفق عليها العديد من العلماء البارزين، تعد محور العملية الإدارية وجوهرتها، أن نجاح المنظمة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات المناسبة، ومن هذا المنطلق أصبح التفكير في العمل داخل المؤسسة يتركز بشكل كبير على عملية اتخاذ القرارات ومناهجها المتبعة والعوامل التي تؤثر فيها.

خلاصة الفصل:

يعتبر التخطيط المالي من أهم وظائف إدارة المالية في المنظمات، حيث يحدد بداية العملية الإدارية ويعد أمراً حيوياً لضمان مواجهة التحديات والتعقيدات التي تواجه المنظمات في بيئة الاقتصاد السوقي، وبالنظر إلى التطور الكبير الذي حدث في الأدوات المالية، أصبح التخطيط المالي يتطلب الموارد البشرية المؤهلة والمتطلبات الأخرى لتحقيق أهداف المنظمات بشكل فعال ولذلك، لا يمكن الاستغناء عن التخطيط المالي أو إهماله، ويجب إيلاء أهمية استثنائية له في إدارة المنظمات.

يعود نجاح المنظمة في أي نشاط اقتصادي أو فشلها في تحقيق أهدافها إلى مستوى التخطيط فالإعداد الجيد والمسبق لأي عمل، والذي يتضمن جمع جميع البيانات والمعلومات وتحليلها بعناية، يمكن المسؤولين في الإدارة من وضع السياسات المناسبة واختيار البدائل المتاحة واستغلال الموارد بأفضل طريقة ممكنة واتخاذ أفضل القرارات لتحقيق الاستمرارية في السوق.

الفصل الثاني

دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل
الحضري وشبه الحضري

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

تمهيد:

يمكن القول إن اختيار مؤسسة العمومية النقل الحضري وشبه الحضري لولاية تيارت كنموذج لتطبيق الدراسة النظرية على الواقع كان موفقاً، حيث أن المؤسسة تعتبر إحدى المؤسسات الاقتصادية والتجارية الهامة في قطاع الخدمات في العصر الحديث، وتحرص على تحسين وتطوير خدماتها لتلبية احتياجات العملاء والمجتمع، وقد تم في هذا الفصل تقديم عرض مفصل للمؤسسة وشرح هيكلها التنظيمي بالإضافة إلى شرح خطوات إعداد الميزانيات التقديرية داخل المؤسسة، وعرض الموازنات التي تم إنجازها خلال سنة 2022، وذلك لمقارنة النتائج المتوقعة بالنتائج الفعلية التي حققتها المؤسسة، وتحليل الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة لمعالجتها. ويتم في هذا الفصل توضيح كيفية تطبيق الدراسة النظرية على واقع المؤسسة، وكيفية استخدامها في تحليل وإدارة الميزانيات التقديرية لتحقيق الأهداف المحددة للمؤسسة، ويعد استخدام مؤسسة العمومية النقل الحضري وشبه الحضري لولاية تيارت كنموذج عملي لتطبيق الدراسة النظرية أمراً مهماً وفعالاً لتحقيق الأهداف المحددة، حيث يمكن استخدام النتائج والتحليلات المستخلصة من تطبيق الدراسة النظرية على واقع المؤسسة لتحسين الأداء المالي والإداري للمؤسسة، وتحسين جودة الخدمات المقدمة للعملاء، كما يمكن استخدام هذه النتائج والتحليلات لاتخاذ القرارات المناسبة لمواجهة الانحرافات، ولهذا سنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

المبحث الثاني: مفاهيم حول الموازنة التقديرية للمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري تيارت

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

المبحث الأول: تقديم المؤسسة محل الدراسة

من أهم المواضيع التي كانت ولا تزال تكتسي أهمية بالغة في أي مؤسسة سواء كانت إنتاجية أو خدمية هو موضوع الجودة إذ تسعى جل المؤسسات إلى تحقيق أعلى مستويات الجودة في منتجاتها باعتبارها احد عناصر النجاح أو الفشل للمؤسسة في سوقها وتعد خدمات النقل من بين الخدمات التي تسعى مؤسسات النقل إلى تحسينها وإدخال التطورات التكنولوجية الحديثة في هذا المجال، كما تسعى جاهدة لتحقيق رضا زبائنهم ووضع كل ما يحتاج من خدمات أثناء التنقل.

المطلب الأول: نشأة وتعريف مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

أولاً: نشأة المؤسسة النقل الحضري

أنشأت المؤسسة بتاريخ 2008/01/10 بموجب المرسوم الرئاسي رقم 06-500 المؤرخ في 24/12/2006 الخاص بإنشاء المؤسسات العمومية المؤسسة العمومية للنقل الحضري و شبه الحضري لولاية تيارت . تتربع المؤسسة على مساحة تقدر 150 26 م² منها 492 م² تحتضن مجمل المصالح (مقر مؤسسة توزيع و صيانة الآلات الفلاحية ONAMA سابقاً.

✓ القانون الأساسي:

✓ طابع النشاط: صناعي و تجاري

✓ تاريخ بداية النشاط : 2008/04/09.

✓ التسمية : المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لولاية تيارت ETUS TIARET .

✓ الشعار الجديد: لسنا وحدنا، لكننا الأفضل.

ثانياً: تعريف مؤسسة النقل الحضري

المؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري لمدينة تيارت هي مؤسسة ذات طابع صناعي وتجاري تتمتع بالشخصية المعنوية وهي تحت وصاية وزارة الأشغال العمومية والنقل.

يتمثل الهدف الأساسي للمؤسسة في ضمان النقل العمومي للمسافرين بكل الوسائل الملائمة على امتداد النسيج الحضري والشبه الحضري وذلك طبقاً للتظيم العام للنقل الذي تحدده السلطات العمومية. يدير المؤسسة مجلس إدارة ويسيرها مدير عام ويراقبها محافظ حسابات. تتربع المؤسسة على مساحة تقدر بـ: 150 26 م².

• رقم الهاتف: 046.25.40.68.

• رقم فاكس: 046.25.41.09.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

•الموقع الالكتروني : www etus Tiaret com.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة النقل الحضري وشبه حضري تيارت

شرح هيكل المؤسسة للنقل الحضري و شبه حضاري

❖أمانة المديرية العامة:

وتتمثل مهامها في:

✓ تقوم بتسجيل كل الوثائق الصادرة والواردة للمؤسسة في سجلات البريد الصادر والبريد الوارد لكلا منهما بريد داخلي وخارجي.

✓ تلقي مكالمات وإصدارها داخل وخارج المؤسسة مع حفظ الوثائق وملفات والتزام بسرية تامة بكل وفاء لكل مجريات المؤسسة.

❖الأمن الداخلي:

وتتحصر مهامه في:

✓ حماية المؤسسة من أخطار الحريق الانفجرات.

✓ حراسة وحماية ممتلكات المؤسسة بجميع أصنافها.

✓ إعداد تقارير وتسليمها للمدير العام لاتخاذ الاجراءات المناسبة

❖الإدارة و الوسائل العامة:

وتقوم بالمهام التالية:

✓ متابعة سيرة العمال من التوظيف إلى الخروج من المؤسسة.

✓ متابعة الوثائق الخاصة بالعمال.

✓ متابعة الأجرة.

✓ تطبيق الاتفاقية الجماعية والنظام الداخلي.

✓ متابعة الوسائل العامة(من خلال رئيس فرعها).

✓ المشاركة في جميع المراحل الحياة العامل (التنظيم، التوظيف الإدارة المهنية، التدريب، تقييم الأداء وإدارة الصراع والاستشارة الاجتماعية، التحفيز، التواصل، الرضا الوظيفي، ظروف العمل، التكوين، طب العمل).

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

❖ مصلحة التمويل:

من المهام الأساسية لمصلحة التمويل ما يلي:

- ✓ إعداد دفاتر الشروط بما يتطابق مع احتياجات المؤسسة.
- ✓ توفير كافة الخدمات والمستلزمات والمشتريات.
- ✓ تسيير المخزون بمختلف أنواعه.
- ✓ التنسيق بين كافة المصالح لتزويدها بجميع الاحتياجات.

❖ مصلحة الاستغلال:

من المهام الأساسية لمصلحة الاستغلال ما يلي:

- ✓ استغلال كافة الخطوط التابعة للمؤسسة.
- ✓ استغلال كافة الحافلات التابعة للمؤسسة.
- ✓ إعداد برامج عمل تضمن تواجد الحافلات بصفة منتظمة.
- ✓ إعداد برامج عمل حسب طبيعة الأيام (الأعياد، العطل... الخ) .
- ✓ إعداد توزيع لعمال المصلحة (السائقين والقابضين ومراقبي الخطوط) بصفة دورية.
- ✓ إعداد جميع الإحصائيات الخاصة بنقل الأشخاص والمستعملين اليومية والشهرية والسنوية.
- ✓ إعداد جميع الإحصائيات المتعلقة بالمسافات المقطوعة من طرف الحافلات وكميات استهلاك الوقود لكل منها.

❖ مصلحة المالية والمحاسبة:

وهي مكلفة ب:

- ✓ إعداد و تحضير التقارير المالية وتحليل البيانات المالية.
- ✓ إعداد الدفاتر المحاسبية والإشراف عليها.
- ✓ جمع و تحليل البيانات المالية والمحاسبة.
- ✓ توثيق الحركات و السجلات المالية وحركات المشتريات والمبيعات.
- ✓ تحليل وتلخيص الوضع المالي الحالي للشركة وذلك عن طريق جمع البيانات والمعلومات وإعداد الميزانيات وقوائم الدخل وتقارير الأرباح والإيرادات والمصاريف والتقارير الأخرى كافة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

✓ إدخال البيانات والمعلومات إلى أنظمة كمبيوتر مثل الفواتير والمستندات المالية والقيود وأوامر الصرف وجميع الحسابات المختلفة.

✓ الحفاظ على سرية و خصوصية المعلومات المالية.

❖ مصلحة الصيانة:

من المهام الأساسية لمصلحة الصيانة ما يلي:

✓ تصليح، إعادة تأهيل وتركيب قطع الغيار.

✓ القيام بالمراقبة الدورية لأنظمة عمل المحركات.

✓ القيام بالفحص الدوري لجميع الحافلات.

✓ تنفيذ كافة المراجعات التقنية.

✓ القيام بكافة التبديلات النظامية (التشحيم، التفريغ، تبديل لوحات الفرامل... الخ) .

✓ غسل الحافلات وتنظيفها لتوجيهها في خطوط الاستغلال في حالة جيدة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

الشكل رقم (2-3): يمثل الهيكل التنظيمي للمؤسسة



الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

المطلب الثالث: أهداف والمشاريع المستقبلية لتطوير المؤسسة

أولاً: الصعوبات والحلول لبلوغ الأهداف المسطرة

الشكل (2-3): يمثل الصعوبات والحلول لبلوغ الأهداف المسطرة

الأهداف	الصعوبات	الحلول
تهيئة طريق المدخل الرئيسي للمؤسسة (حوالي 60 متر).	عدم إمكانية تهيئته من طرف المؤسسة وحدها وهذا نظرا لمروره أمام عدة مؤسسات أخرى.	إمكانية تدخل مصالح الأشغال التابعة لبلدية تيارت أو مصالح الأشغال العمومية للولاية.
تصفية كافة ملفات المحاكم.	كثرة الملفات المعروضة على القضاء خاصة الفرع الاجتماعي والفرع التجاري.	وضع آلية لتصفية كافة الملفات المتراكمة لدى الهيئات القضائية بما يتناسب مع الوضعية المالية للمؤسسة.
كراء الحافلات الثلاثة (03) الصغيرة.	عدم تجاوب جميع المؤسسات العمومية.	منح الأولوية لصفقات نقل العمال إلى المؤسسة.
كراء الحافلات الثلاثة (03) الصغيرة التابعة للمؤسسة بهدف نقل العمال للمؤسسات الأخرى.	المراسلة من طرف المديرية العامة لهدف كراء الحافلات الصغيرة.	العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري لتيارت.
كراء الحافلات الثلاثة (03) الصغيرة التابعة للمؤسسة بهدف نقل العمال للمؤسسات الأخرى.	كثرة الحافلات المعطبة يحتم على المؤسسة استغلال الخطوط ذات المردودية العالية والتخلي عن الخطوط التي ليس لها مردودية.	توفير قطع الغيار المتخصصة لهذا النوع من الحافلات لتفادي كثرة الأعطاب.
تغطية كافة النسيج الحضري (توسعات الأحياء الجديدة) بالإضافة إلى التجمعات شبه الحضرية.	قلة الحافلات لا يسمح بضمان توفير النقل لجميع الأحياء الجديدة والتجمعات شبه الحضرية.	إمكانية الزيادة في عدد الحافلات التابعة للمؤسسة لتغطية كافة المتطلبات (مشروع قيد الدراسة مع الوزارة الوصية).

المصدر: من إعداد طالبتين حسب مصادر المؤسسة

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

ثانيا : المشاريع والآفاق المستقبلية لتطوير المؤسسة:

- 1) تهيئة الطريق المؤدي للمؤسسة (المقطع الرابط بين الطريق الرئيسي ومدخل المؤسسة) وهذا لتفادي جميع الإعطاب التي يسببها للحافلات أثناء الخروج والدخول.
- 2) ترميم ورشة الصيانة وتقسيمها إلى عدة ورشات حسب الاختصاص (ورشة الطلاء، ورشة التصليح، ورشة إعادة تأهيل قطع الغيار، ورشة الكهربائي، ورشة تصليح العجلات....الخ) وتعزيز الإنارة الداخلية بالإضافة إلى تركيب أبواب حديدية كبيرة للمدخل الرئيسي للورشة.
- 3) تجهيز ورشة الصيانة بمعدات وآليات رافع الحافلات (pont élévateur... الخ) التي تسمح بسهولة التدخل و القيام بعمليات التصليح.
- 4) إعادة تأهيل محطة تنظيف الحافلات وتهيئة قنوات الصرف الصحي التابعة لها و هذا لضمان غسل جيد للحافلات وتقديم خدمة متميزة لزبائن المؤسسة.
- 5) تنصيب خزان وقود ثاني لضمان التزود بالوقود لفترات أطول (خزان الوقود الحالي يتسع لـ 10300 لتر مما يسمح التزود بالوقود لفترة اقل من 04 أيام).
- 6) الاستغلال الكامل لكافة الحافلات الموجودة بالحظيرة وهذا بشراء قطع الغيار وتصليح جميع الحافلات المعطلة (قيد التنفيذ).
- 7) تدعيم المؤسسة بحافلات أخرى بهدف تغطية كافة النسيج الحضري لمدينة تيارت والأحياء الجديدة بالإضافة إلى المدن المجاورة مع إمكانية خلق فرص مناصب عمل جديدة لشباب الولاية.
- 8) استغلال الخطوط الثلاثة (03) المصادق عليها من طرف مجلس الإدارة والتي لم تدخل حيز التنفيذ بالإضافة إلى إمكانية فتح خطوط حضرية جديدة في الدوائر الكبرى (السوقر، فرندة... الخ).
- 9) فتح مدرسة لتعليم السياقة بجميع الأصناف (ب،ج، د، هـ) و هذا لضمان توفير تكوين نوعي ومختص يتلائم مع المتطلبات الحديثة.
- 10) فتح مركز تكوين للحصول على شهادة الكفاءة المهنية لسائقي مركبات نقل الأشخاص ونقل البضائع على مستوى المؤسسة.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

المبحث الثاني: مفاهيم حول الموازنة التقديرية للمؤسسة النقل الحضري و شبه الحضري تيارت

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى خطوات المتبعة من قبل مؤسسة العمومية للنقل الحضري وشبه الحضري في إعداد ميزانياتها التقديرية ثم عرض مختلف ميزانياتها لسنة 2022 من اجل تحليل الانحرافات الناتجة عن مقارنة النتائج الفعلية بما هو مقدر

المطلب الأول: خطوات إعداد الموازنة التقديرية

يعد القيام بتحديد الأهداف التنفيذية يبقى التعبير عن هذه الأشياء في شكل مالي منفصل والذي يدعى الموازنة التقديرية وللقيام بهذه الأخير نمر بخطوات ومراحل متتالية تتمثل في:

1-الدعوة لإعداد الموازنات و التحضير لها:

تدعو الإدارة العامة لإعداد الميزانيات، ويتم مراقبتها من قبل محافظ الحسابات، وذلك في تاريخ يسبق سنة الخطة بفترة كافية، عادة ما تكون خمسة أشهر في هذه المرحلة، يتم إرسال دعوة لمجلس الإدارة لحضور اجتماع والموافقة على تنفيذ الميزانيات، ومن ثم يتم البدء في إعداد الميزانية التقديرية.

2- التنبؤ:

تعتبر دائرة الاستغلال في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري الأساس على أساسها يتم بناء الموازنات. يتيح ذلك تلبية احتياجات الزبائن الجدد في نطاق النسيج الحضري للولاية، وتقدير عدد الزبائن الجدد الذين سيتم إضافتهم في العام الجديد على مستوى قسم تكنولوجيا المعلومات، مما يؤدي إلى زيادة رقم الأعمال والإيرادات في المؤسسة.

3- التنسيق بين مختلف المصالح:

يشير هذا إلى عملية التنسيق بين الموازنات التقديرية لكل مصلحة في المؤسسة، بعد إجراء كل مصلحة دراسة لاحتياجاتها وإعداد ميزانية تقديرية أولية، يتم عقد اجتماع بحضور رؤساء المصالح بإشراف مراقب التسيير لإعداد الميزانية التقديرية النهائية وتقديمها لمحافظ الحسابات للمصادقة عليها وتحديد وإبداء الرأي فيها.

4- المصادقة النهائية

بعد إعداد الميزانية الأولية، يتم إرسالها إلى المديرية العامة للمراجعة وبعد إجراء التعديلات اللازمة، إذا لزم الأمر، تعرض الموازنات التقديرية النهائية للمصادقة عليها من قبل المدير.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

5- تنفيذ الموازنات التقديرية:

يبدأ كل قسم في تنفيذ الخطة المحددة وفقاً للتنسيق السابق، ويتم مقارنة النتائج الفعلية مع المتوقعة في الميزانية التقديرية لتحديد أي انحرافات.

6- اتخاذ الاجراءات التصحيحية:

يتم تحليل أسباب وقوع الانحرافات وإعداد تقارير المتابعة، ثم يتم اتخاذ إجراءات تصحيحية باستخدام مجموعة من الأساليب، بما في ذلك إرسال التعليمات والأوامر والإنذارات لتصحيح الاختلالات التي يمكن استدراكها.

المطلب الثاني: تحليل الميزانيات التقديرية للمؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري خلال سنة 2022

في هذا مبحث سيتم عرض وتحليل مختلف ميزانية التقديرية لمؤسسة النقل الحضري وشبه حضري لولاية تيارت سنة 2022 حيث يحتسب الانحراف بعلاقة التالية: الانحراف = المحقق - المقدر

أولاً: تحليل موازنة التقديرية للمداخيل سنة 2022

الوحدة: مليار سنتيم

جدول رقم (1-2) للمداخيل سنة 2022

النسبة	الفارق	الحصيلة	التوقعات	المداخيل
13%	8 000 000,00	68 000 000,00	60 000 000,00	المداخيل الخاصة بالتذاكر
17%	200 000,00	1 400 000,00	1 200 000,00	مداخيل وكالة المراقبة التقنية
25%	500 000,00	2 500 000,00	2 000 000,00	النقل المدرسي
130%	130 000,00	230 000,00	100 000,00	النقل الظرفي
25%	50 000,00	250 000,00	200 000,00	الإشهار
20%	100 000,00	600 000,00	500 000,00	المداخيل الخاصة بمركز التكوين
10%	500 000,00	5 500 000,00	5 000 000,00	مداخيل محطة الخدمات

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل الحضري
وشبه الحضري

25%	50	250 000,00	200 000,00	التعويض عن التأمينات
	000,00			
14%	9 530	78 730	69 200 000,00	المجموع
	000,00	000,00		

المصدر: اعتمادا على وثائق المؤسسة

التعليق:

تم تسجيل مؤسسة للانحراف كبير في المدخلات قدرة بنسبة 14% هو انحراف مقبول حيث يتضح في الجدول أعلاه (1-2) ومنه المؤسسة استطاعت تنفيذ خططها على ارض الواقع وتحقيق أهدافها الموضوعية من خلال تنشيط مداخلها عن طريق الخدمات المقدمة مع تنوع مداخلها.

حيث نستخلص في الجدول أعلاه بعض المداخل ونلاحظ أن الانحرافات كل من:

- المداخل الخاصة بالتذاكر كان انحراف موجب بنسبة 13% ويرجع ذلك إلى صيانة اليومية للحافلات والمراقبة الدائمة لخطوط بالإضافة إلى تطبيق حافلتي وتطبيق الدفع الالكتروني هذا ما أدى إلى زيادة في المداخل.

- النقل المدرسي كان الانحراف موجب بنسبة 25% ويرجع ذلك إلى اتفاقيات من طرف مختلف البلديات وإضافة إلى شراء حافلة من اجل النقل المدرسي.

- مدا خيل محطة الخدمات كان الانحراف موجب بنسبة 10% يرجع ذلك إلى جهود العمال وسعي المؤسسة إلى إرضاء زبائننا بأحسن جودة واحترافية العمال ورضا مؤسسات.

ثانيا: تحليل موازنة التقديرية للأعباء 2022

الوحدة:مليار سنتيم

جدول رقم (2-2) الأعباء لسنة 2022

النسبة	الفارق	الحصيلة	التوقعات	المداخل
-2%	-1 214 000,00	60 196 000,00	61 410 000,00	المشتريات
-12%	-1 191 382,32	8 493 917,68	9 685 300,00	الخدمات
-6%	-5 359 505,06	77 240 494,94	82 600	أعباء المستخدمين

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

			000,00	
-9%	-1 105 500,00	11 414 500,00	12 520 000,00	الضرائب والرسوم
-100%	-100 000,00	0,00	100 000,00	أعباء أخرى (الغرامات)
-2%	170 917,80	-8 335 403,57	-8 506 321,37	مخصصات الاهتلاك
-5%	-8 970 387,38	157 344 912,62	166 315 300,00	المجموع

المصدر: اعتمادا على وثائق المؤسسة

تعليق:

تم تسجيل المؤسسة للانحراف كبير للأعباء قدر بنسبة 5%- وهو انحراف مقبول حيث يوضح الجدول رقم (2-2) استطاعت المؤسسة تسيير مواردها على شكل الأمثل. من خلال جدول أعلاه نلاحظ انحرافات كل من:

- مشتريات سجلت انحراف سلب بنسبة 2%- ويرجع ذلك إلى سياسة ترشيد النفقات.
- خدمات سجلت انحراف سالب بنسبة 12%- ويرجع ذلك إلى نقص تعطل الحافلات بتالي نقص في الصيانة.
- ضرائب والرسوم سجلت انحراف سلب 9%- ويعبر ذلك على إن المؤسسة أحسنت التقدير لان النسبة لم تتجاوز 10% بالإضافة إلى تعديل قانون المالية ما أنتج عنه تخفيض نسبة الرسم على نشاط المهني (TAP) من نسبة 2% إلى 1.5% بالإضافة إلى تعديل الضريبة على الدخل الفردي.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل الحضري
وشبه الحضري

ثالثا: تحليل الموازنة التقديرية للمشتريات 2022

الوحدة: مليار سنتيم

جدول رقم (2-3) للمشتريات سنة 2022

المشتريات	التوقعات	الحصيلة	الفارق	النسبة
التذاكر	800 000,00	860 000,00	60 000,00	8%
لوازم مكتب	300 000,00	260 000,00	-40 000,00	-13%
ملابس العمل	900 000,00	870 000,00	-30 000,00	-3%
لوازم الصيدلة	50 000,00	76 000,00	26 000,00	52%
قطع غيار	32 000 000,00	31 800 000,00	-200 000,00	-1%
الزيوت	4 800 000,00	4 650 000,00	-150 000,00	-3%
ماء التبريد	560 000,00	530 000,00	-30 000,00	-5%
بطاريات	500 000,00	370 000,00	-130 000,00	-26%
العجلات	1 800 000,00	2 000 000,00	200 000,00	11%
الوقود	19 000 000,00	18 300 000,00	-700 000,00	-4%
استهلاك الماء	300 000,00	190 000,00	-110 000,00	-37%
استهلاك الكهرباء	400 000,00	290 000,00	-110 000,00	-28%

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

مجموع المشتريات	61 410 000,00	60 196 000,00	-1 214 000,00	-2%
-----------------	---------------	---------------	---------------	-----

المصدر: اعتماد على وثائق المؤسسة

تعليق:

- تم تسجيل المؤسسة انحراف كبير في مشترياتها قدرت بنسبة 2%- انحراف سلبي ملائم، يفسر هذا الانحراف بانخفاض نشاط المؤسسة مما دفع بها إلى شراء كميات اقل.

ونلاحظ من جدول أعلاه إنحرافات كل من:

- التذاكر سجلت انحراف موجب بنسبة 8% وهذا ما يدل على أن مؤسسة اشترت كميات اكبر مما كانت تتوقع وهو ناتج عن زيادة في رقم الأعمال وبالتالي زيادة في التذاكر.

- قطع غيار سجلت انحراف سلبي بنسبة 1%- و هذا راجع لعدم تلف قطع غيار لحافلات النقل واستبدالها بأخرى مع وعي سائقين.

- بطاريات سجلت انحراف سلبي بنسبة 26%- مما يدل على استهلاك بطاريات لطاقة اكبر مما أدى إلى عدم تلفها بالإضافة إلى نظام الصيانة الخاص بالبطاريات واختيار مورد لبطاريات ذات جودة عالية.

رابعاً: تحليل الموازنة التقديرية للخدمات 2022

الوحدة: مليار سنتيم

جدول رقم (2-4) للخدمات سنة 2022

الخدمات	التوقعات	الحصيلة	الفارق	النسبة
مصاريف الكراء	376 800,00	222 000,00	-154 800,00	-41%
الصيانة و التصليحات	3 000 000,00	1 997 828,38	-1 002 171,62	-33%
التأمينات SAA	4 400 000,00	4 838 598,90	438 598,90	10%
محافظ الحسابات	178 500,00	178 500,00	0,00	0%

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

50%	25 000,00	75 000,00	50 000,00	طب العمل
-55%	-110 000,00	90 000,00	200 000,00	المحامة
-38%	-191 966,00	308 034,00	500 000,00	مصاريف الطباعة و الإشهار
-27%	-80 000,00	220 000,00	300 000,00	المهمات والتنقلات
-40%	-79 749,74	120 250,26	200 000,00	مصاريف الإقامة والإطعام
-33%	-66 293,86	133 706,14	200 000,00	مصاريف الهاتف
25%	20 000,00	100 000,00	80 000,00	الانترنت
5%	10 000,00	210 000,00	200 000,00	الخدمات المصرفية
-12%	-1 191 382,32	8 493 917,68	9 685 300,00	مجموع الخدمات

المصدر: اعتمادا على وثائق المؤسسة

تعليق:

تم تسجيل مؤسسة للانحراف كبير في خدماتها قدر بنسبة 12%- انحراف سلبي ملائم، ويفسر هذا الانحراف لنقص في مصاريف والإشهار ومصاريف القضاء.

الصيانة والتصليلات سجلت انحراف سلبي بنسبة 33%- وهذا ناتج عن توعية ومراقبة الدائمة لسائقين وعمال الصيانة.

تأمينات سجلت انحراف موجب بنسبة 10% ويرجع ذلك إلى بسبب قانون الجديد في ما يخص تأمينات خاصة بالمؤسسات مما أدى إلى ارتفاع نسبة التامين.

المحامة سجلت انحراف سلبي بنسبة 33%- وذلك بسبب نقص القضايا.

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

خامسا: تحليل الموازنة التقديرية لأعباء المستخدمين سنة 2022

جدول رقم (5-2) الأعباء المستخدمين سنة 2022 الوحدة: مليار سنتيم

النسبة	الفارق	الحصيلة	التوقعات لسنة 2022	أعباء المستخدمين
-8%	-4 984 806,31	57 015 193,69	62 000 000,00	الأجر الصافي
-2%	-294 761,89	18 705 238,11	19 000 000,00	اشتراكات الضمان الاجتماعي
-5%	-79 936,86	1 520 063,14	1 600 000,00	الخدمات الاجتماعية -2%
-6%	-5 359 505,06	77 240 494,94	82 600 000,00	اعباء المستخدمين

المصدر: اعتمادا على وثائق المؤسسة

تعليق:

تم تسجيل انحراف كبير في الأعباء المستخدمين قدرة بنسبة 6%- وذلك بسبب تسيير الجيد لمصلحة الاستغلال وبرمجة موسم العطل وذلك بتقليص عدد العمال الموسمييين من 28 عامل إلى 12 عامل.

سادسا: تحليل الموازنة التقديرية للضرائب والرسوم سنة 2022

جدول رقم (6-2) الضرائب والرسوم لسنة 2022 الوحدة: مليار سنتيم

النسبة	الفارق	الحصيلة	التوقعات لسنة 2022	الضرائب والرسوم
10%	120 000,00	1 320 000,00	1 200 000,00	الرسم على النشاط المهني TAP
-11%	-1 200 000,00	9 800 000,00	11 000 000,00	ضريبة على الدخل-IRG

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

-8%	-25 500,00	294 500,00	320 000,00	قسمة الاشتراكات
-9%	-1 105 500,00	11 414 500,00	12 520 000,00	الضرائب والرسوم

المصدر: اعتماد على وثائق المؤسسة

التعليق:

تم تسجيل انحراف كبير في الضرائب والرسوم قدرة بنسبة 9%- ويرجع ذلك إلى تخفيض نسبة كل من (TAP) (IRG)

- الرسم على النشاط المهني (TAP) سجل انحراف موجب بنسبة 10% ويرجع ذلك إلى تقليص نسبة (TAP) من 2 إلى 1.5 في قانون المالية إلى أن الفارق كان موجب وهذا راجع إلى زيادة المعتمدة في رقم الأعمال وبالتالي زيادة في الضريبة على الرسم نشاط المهني.

- ضريبة على الدخل (IRG) سجل انحراف سلبي بنسبة 11%- فارق سالب وهذا ناتج عن تعديل القانون المالية وجدول الضرائب الخاص بضريبة على دخل الفردي.

سابعاً: تحليل الموازنة التقديرية الاستثمارات 2022.

الجدول رقم (2-7) انحراف الاستثمارات لسنة 2022 الوحدة: مليار سنتيم

النسبة	الفارق	الحصيلة	التوقعات	الاستثمارات
-18%	-35 000,00	165 000,00	200 000,00	برامج التسيير
10%	50 000,00	550 000,00	500 000,00	شراء عتاد مصلحة الصيانة
-92%	-276 000,00	24 000,00	300 000,00	تجهيزات الإعلام الآلي
-3%	-5 208,00	144 792,00	150 000,00	تجهيزات مكتبية
-23%	-266 208,00	883 792,00	1 150 000,00	مجموع الاستثمارات

المصدر: اعتماداً على وثائق المؤسسة

الفصل الثاني: دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري

التعليق:

تم تسجيل المؤسسة انحراف كبير في الاستثمارات قدرة بنسبة 23%- انحراف سلبي إلى الصيانة الداخلية للعتاد الغير مستعمل من طرف خلية الإعلام الآلي بالإضافة إلى صناعة بعض البرامج وتصليح بعض العتاد.

الفصل الثاني:
الحضري وشبه الحضري

دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل

ثامنا: تحليل ميزانية التقديرية لجدول حساب نتائج 2022

جدول رقم (2-8) جدول حساب النتائج لسنة 2022

الوحدة: مليار سنتيم

النسبة	الفارق	المحقق	المتوقعة	
14%	9 530 000,00	000,00 730 78	000,00 200 69	المبيعات و المنتوجات الملحقة
				تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
				الإنتاج المثبت
				إعانات الإستغلال
14%	9 530 000,00	000,00 730 78	000,00 200 69	إنتاج السنة المالية
-2%	-1 214 000,00	000,00 196 60	000,00 410 61	المشتريات المستهلكة
-12%	-1 191 382,32	917,68 493 8	300,00 685 9	الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
%14-	382,32 405 2-	917,68 689 68	300,00 095 71	استهلاك السنة المالية
%28	382,32 935 11	082,32 040 10	300,00 895 1-	القيمة المضافة للإستغلال (2-1)

الفصل الثاني:
الحضري وشبه الحضري

دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل

أعباء المستخدمين	000,00 600 82-	494,94 240 77-	505,06 359 5-	6%
الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة	000,00 520 12-	500,00 414 11-	500,00 105 1-	9%
إجمالي فائض الإستغلال	300,00 015 97-	912,62 614 78-	-18 400 387,38	19%
المنتجات العملياتية الأخرى	000,00 200	000,00 250	000,00 50	25%
الأعباء العملياتية الأخرى	000,00 100	0,00	100 000,00	100%
المخصصات للاهتلاكات والمؤونات و خسارة القيمة	321,37 506 8-	403,57 335 8-	-170 917,80	2%
استرجاع على خسائر القيمة و المؤونات				
النتيجة العملياتية	621,37 221 105-	316,19 700 86-	-18 521 305,18	18%
المنتجات المالية				
الأعباء المالية				
النتيجة المالية				
النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)	621,37 221 105-	316,19 700 86-	-18 521 305,18	18%

الفصل الثاني:
الحضري وشبه الحضري

دراسة تطبيقية حول التخطيط المالي داخل المؤسسة النقل

0%	0,00	000,00 10-	000,00 10-	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
				الضرائب المؤجلة (تغيرات) عن النتائج العادية
%39	000,00 580 9-	000,00 980 78	000,00 400 69	مجموع منتجات الأنشطة العادية
%87	922,86 535 6-	398,51 000 97-	321,37 536 103-	مجموع أعباء الأنشطة العادية
%125	922,86 115 16-	398,51 020 18-	321,37 136 34-	النتيجة الصافية للأنشطة العادية
				عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبيانها)
				عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبيانها)
				النتيجة غير العادية
125%	-16 115 922,86	398,51 020 18-	321,37 136 34-	صافي نتيجة السنة المالية

مصدر: اعتمادا على وثائق مؤسسة

تعليق:

إنتاج السنة المالية: سجل انحراف موجب بنسبة 14% أي أن المؤسسة حققت أهدافها، يمكن تفسيرها بزيادة نشاط مؤسسة الناتج عن زيادة قدرة الإنتاج الذي مكنها من تلبية طلبات زبائنها، ويرجع هذا الانحراف إلى:

- تحقيق رقم الأعمال
 - التقليل من حجم الأعباء (مواد ولوازم مستهلكة، بالإضافة إلى خدمات)
 - انخفاض أجور العمال بسبب عدم التوظيف، أو بسبب العمال الموسمين في موسم العطلة.
 - استهلاك السنة المالية: سجل انحراف سالب بنسبة -14% إذ يعتبر انحراف ملائم بالنسبة للمؤسسة، وهذا راجع لقدرتها على تخفيض أعباء المواد المستهلكة والخدمات بالإضافة إلى تكوين عمال الصيانة وتقادي الصيانة الخارجية.
 - القيمة المضافة: حيث سجلت انحراف موجب بنسبة 28% وهذا نتيجة ارتفاع رقم الأعمال، ارتفاع إنتاج السنة المالية، بالإضافة إلى انخفاض استهلاك السنة المالية
 - إجمالي فائض الاستغلال: سجل انحراف موجب نسبة 19% كون المبلغ المحقق اكبر من المبلغ المقدرة، ويرجع ذلك إلى زيادة أعباء المستخدمين.
 - النتيجة العملياتية: سجلت انحراف موجب بنسبة 18% الذي يعتبر نسبة ايجابية للمؤسسة، وهو راجع لحسن تقديرها للأعباء العملياتية.
- من خلال الميزانية التقديرية لحساب النتائج لمؤسسة للنقل الحضاري ان رقم الأعمال لا يغطي أعباء المؤسسة من موارد ولوازم، أجور العمال والخدمات، إلا أن حصولها على دعم مالي غير مدرج في جدول حسابات النتائج يمكنها من تحقيق نتيجة ايجابية

المطلب الثالث: دور الموازنة التقديرية في تحسين عمليتي التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية

تتمثل دور الموازنة التقديرية في تحسين عمليتي التخطيط المالي واتخاذ القرار داخل المؤسسة في:¹

تسعى مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري بطبيعته إلى تحقيق أهداف معينة، ولتحقيق هذه الأهداف تلجأ لاستخدام الوسائل والطرق المتاحة والمفاضلة بينها طبقاً لمعايير معينة ولطبيعة المؤسسة ونشاطها. ومن بين أهم هذه الوسائل الموازنات التقديرية التي تعتبر ترجمة كمية ومالية لخطط إدارة المؤسسة النقل الحضري المعدة لفترة مستقبلية ليتخذ هدفاً بناءً على نتائج المقدرة والفعلية، والتي تمكن الإدارة من اتخاذ القرارات والإجراءات التصحيحية لمعالجة تلك الانحرافات.

¹ - بلعربي عائشة، مرجع سبق ذكره، ص62

فالموازنة التقديرية أداة أساسية لتقييم الأساليب البديلة والوصول إلى الخطة المثلى لتحقيق أهداف مؤسسة النقل الحضري في الفترة المستقبلية، ولاحظنا مدى استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط واتخاذ القرارات داخل مؤسسة النقل الحضري، لان تساعد الإدارة على تحسين وظيفة اتخاذ القرارات بحيث تكمن من اختيار أحسن البدائل من خلال المفاضلة واتخاذ القرار المناسب .

تلعب الموازنة التقديرية دوراً فعالاً في عملية التخطيط، حيث تمثل مؤسسة النقل الحضري أهدافاً محددة وخطوات لتحقيقها، وتأتي الميزانية التقديرية لتعبر عن تلك الأهداف وخطوات العمل التنفيذية في شكل عيني ومالي ونقدي، ويتطلب الخوض في إجراءات الميزانية التقديرية من المديرون ممارسة التخطيط بصورة واضحة، مما يجبرهم على التفكير في مجالات التخطيط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف، في مجالات التخطيط التالية:

1- التنبؤ بالمبيعات وحجم الإنتاج المتوقع خلال فترة خطة الموازنة.

2- التنبؤ بالمشاكل الممكن حدوثها في تنفيذ أرقام الميزانية.

3- دراسة بدائل العمل لتوصل إلى أحسنها.

4- تحديد موارد مؤسسة النقل الحضري واستخدامها بصورة مثالية.

5- تقدير نفقات مؤسسة النقل الحضري خلال فترة الميزانية.

نلاحظ إذا إن الموازنة التقديرية هي أداة هامة من أدوات التخطيط المالي لدرجة انه عند الموافقة على هذه الموازنة تصبح وثيقة أو خطة العمل التي يسترشد بها كل المديرين ويحاسبون على تنفيذها بدقة، كما ترتكز مؤسسة النقل الحضري في تحقيق أهدافه بشكل أساسي على الموازنة التقديرية المالية للتعرف على مدى التقدم في الانجاز أثناء تنفيذ الخطة أو تقييم نتائج الخطة كلها، وتضم هذه الموازنات أهداف تنفيذية في شكل رقمي أو مالي، وبما أن الإدارة ترغب في تحقيق هذه الأهداف المخطط لها لذا عليهم كل فترة زمنية أن يجمعوا بيانات عن تنفيذ الفعلي ثم مقارنة النتائج الفعلية بالبيانات المراد تحقيقها، فإذا تساوت وتطابقت كان هذا دليل على تنفيذ الخطة بشكل مثالي، إما إذا قلت البيانات الفعلية عن البيانات أو المعلومات المخططة أو تقديرية، كان هذا دليلاً على عدم تحقيق الأهداف، وإذا زادت عنها كان ذلك دليلاً عن تفوق التنفيذ عن الخطة الموضوعة.

ومن هنا يظهر لنا الهدف من إجراء الموازنة التقديرية داخل مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري والمتمثل في التنبؤ بالنتائج التي ستحقق مستقبلاً وفي الغالب سنة، وتتم المتابعة عن طريق مقارنة ما هو محقق بهذه الميزانية التقديرية.

خلال فترة إعداد الموازنة التقديرية تقوم مؤسسة النقل الحضري باستخدام أسلوب التنبؤات المالية وهذا من خلال التنبؤ بالمبيعات لان موازنة المداخل هي أول موازنة تقوم بها مؤسسة النقل الحضري حيث يستند عليها باقي الموازنات الأخرى، ويراعي في إعدادها الدقة.

ويتم التنبؤ بمجمل التكاليف أو الأعباء التي من الممكن أن تقع على عاتق مؤسسة النقل الحضاري خلال ممارسة نشاطها من اجل الوصول على إيرادات مستقبلية لتحقيق أقصى ربح ممكن، و تضم جميع الأعباء التي تدخل ضمن الميزانية، ومن بينها تكاليف التسيير ، تكاليف الاستغلال، الضرائب، الرسوم وأجور المستخدمين وغيرها.

لذا لا يمكن الفصل بين الموازنة التقديرية والتنبؤات المالية، فهما وجهان لعملية واحدة كلاهما يسعيان إلى تحقيق الأهداف المرجوة، فمن الضروري لإعداد ميزانية تقديرية يجب استخدام التنبؤ المالي للسنوات القادمة بالاعتماد على السنوات الماضية لتحقيق رقم الأعمال يتماشى مع الخطط المعدة مسبقاً.

خلاصة:

يتمحور هذا الفصل الجانب التطبيقي من هذه الدراسة، والذي حاولنا من خلاله تقديم مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري لولاية تيارت، من خلال عرض الهيكل التنظيمي لها، ومعرفة مختلف مهامها وأهدافها، وحاولنا إعطاء أيضا نظرة عن التخطيط المالي السائد في مؤسسة النقل الحضري وشبه الحضري وكذلك عملية اتخاذ القرارات المالية فيها وذلك باستعمال أهم أداة في التخطيط المالي وهي الموازنة التقديرية، والتي تساعد في إعطاء الصورة التوضيحية دقيقة عن كيفية مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية، مستعينين بمختلف الميزانيات التقديرية المتوفرة منها موازنة التقديرية للمداخل الأعباء، المشتريات، الخدمات، أعباء المستخدمين، الضرائب والرسوم، الاستثمارات، حساب جدول النتائج وحساب مختلف الانحرافات لسنة 2022 أين سجلنا إنحرافات موجبة وأخرى سالبة تعددت أسبابها، وفي النهاية، توصلت الدراسة إلى أن المؤسسة قد حققت نتائج مالية جيدة في المر دودية المالية، الاقتصادية والتجارية وأنها مدعومة مالياً ويعود ذلك بشكل كبير إلى التخطيط المالي الجيد الذي تم تطبيقه في المؤسسة والذي يعتمد على الموازنة التقديرية كأداة رئيسية لاتخاذ القرارات المالية الصائبة. وتشير النتائج المالية الجيدة إلى أن المؤسسة قادرة على تلبية متطلبات السوق وتعزيز مكانتها وسط المنافسين في القطاع.



من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوعنا " اثر التخطيط المالي على اتخاذ القرارات المالية داخل المنظمة " تبين لنا أن سعي المنظمة نحو الحصول على الأموال بأقل تكلفة وبأفضل الشروط الممكنة التي يسعى من خلالها تحقيق الربح والاستمرارية ولا يمكن أن يكلل بالنجاح إلا بالاعتماد على الوظائف الإدارية.

ومن خلال بحثنا اتضح أن التخطيط المالي هو الوظيفة الإدارية المحورية لوظائف الإدارة الأخرى، فهو يعتبر رؤية المنظمة و تحديد رسالتها وأهدافها القريبة والبعيدة الوجبة استخدامها لتحقيق رؤيتها والحفاظ على مواردها واستغلالها بشكل فعال من خلال استعمال مجموعة أدوات لتحقيق الأهداف المسطرة ومن بين أهم هذه الأدوات الموازنة التقديرية والتي تترجم المؤسسة خطتها إلى لغة مالية محددة، فالموازنة تمثل قرارات اتخذتها الإدارة لاستخدام الموارد لتنفيذ الاستراتيجيات والتكتيكات التي تحقق الأهداف الواردة في الخطة وأداة حقيقية للاستعمال الأمثل للموارد البشرية والمالية مما يضمن لنا قرارات سليمة ومن هنا يتضح لنا دور اتخاذ القرارات في المنظمة وذلك باختيار أفضل بديل من البدائل المتاحة من اجل تحقيق الربح والتوسع والاستمرار والبقاء.

اختبار الفرضيات:

اختبار صحة الفرضية الأولى: تتمحور حور اعتماد إدارة المنظمة على التخطيط المالي لمعظم نشاطاتها وهذا ما تم إثباته في الفصل الأول، من خلال أن التخطيط المالي نشاط متعدد الأبعاد يسعى دائما لتحقيق التكامل بين أهدافه المختلفة، وهي الوظيفة التي تقوم بتحليل فرص الاستثمار والتمويل والاستغلال الموارد التي تمنح للمنظمة والتنبؤ بالنتائج المستقبلية وتتخذ القرارات المالية على أساس الجانب المالي للمؤسسة سواء بشكل مباشر كحصولها على التمويل المناسب، من اجل القيام باستثماراتها للحصول على أرباح مما يثبت أن الفرضية صحيحة.

اختبار صحة الفرضية الثانية: اتضح أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي لبلوغ أهداف محددة في ظل اختيار القرار السليم، حيث أنها تساهم في ترشيد القرارات وذلك بتحديد الانحرافات من خلال المقارنة بين النتائج المحققة والمقدرة، ثم تحليلها، أو القيام بالإجراءات التصحيحية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

اقتراحات:

- على المؤسسة ومسيرها الاعتماد على التخطيط المالي من اجل تقييم وضعها ودراسة مختلف الجوانب من اجل قرارات مالية سليمة تجعلها بعيدة عن حالات الإفلاس.
- ضرورة الاعتماد على الأساليب العلمية والإحصائية الحديثة في إعداد الخطط المالية على شكل موازنات تقديرية.
- إعطاء الإدارات والمصالح في المؤسسة فرصة أكثر لإبداء تصوراتهم ومقترحاتهم عند تحديد الأهداف المالية.

- من الأفضل أن يتم إعداد الموازنة التقديرية بصورة مرنة، وذلك بوضع ميزانية تقديرية سنوية ثم تقسيمها إلى فصلية ثم إلى شهرية، على أن يتم مراجعتها في نهاية كل شهر.

النتائج:

من خلال الدراسة التي قمنا بها و التي تهدف منها إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة، تم التوصل إلى جملة من نتائج تتعلق بالجانب النظري والتطبيقي، يمكننا إيجازها فيما يلي:

- التخطيط المالي هو عملية تنبؤ وتقدير الاحتياجات المالية في المنظمة باستخدام مجموعة أدوات لتحقيق الأهداف المسطرة.

- يساعد التخطيط المالي باستعمال الموازنة التقديرية في توضيح الصورة المستقبلية للمؤسسة ورسم المسار الصحيح.

- تعتبر القرارات المالية من أهم العناصر في المنظمة إذ على أساسها يتحدد مستقبل هذه الأخير، فكلما كان القرار المالي المتخذ رشيدا كلما أدى ذلك إلى الوصول الأهداف المراد تحقيقها من طرف المنظمة.

- عملية اتخاذ القرارات المالي تتطلب وجود تخطيط مالي دقيق ومسبق يتركز على العديد من الأدوات الآنية والمستقبلية ومن بينها الموازنة التقديرية التي تساعد على بناء احتمالات صحيحة، وتعتبر أهم أداة من أدوات التخطيط المالي.

- إن الموازنة التقديرية هي من بين الأدوات التخطيطية، حيث من خلالها يتم تحليل الانحرافات ومن ثم تحديد أسبابها واتخاذ الإجراءات الصحيحة ساعدت المؤسسة في تحسين أدائها في كثير من الأحيان.

نتائج ميدانية:

- المؤسسة تحقق نمو في رقم الأعمال من سنة إلى أخرى وهذا ما تظهر الكشوف المالية وهو ناتج عن زيادة حصتها السوقية.

- يمكن اتخاذ قرار توزيع الأرباح من خلال الموازنة التقديرية لأنها مؤسسة مدعمة.

- تسمح الموازنة التقديرية لأعباء من اتخاذ قرار التمويل.

- من خلال الدراسة التطبيقية خلال سنة 2022 تبين ان مردودية المؤسسة بجميع جوانبها المالية الاقتصادية والتجارية حصدت نتائج ايجابية أعادت بالنفع على نشاط المؤسسة إضافة إلى نتيجة الصافية التي أكدت على الوضعية الجيدة التي تتكون عليها المؤسسة خلال سنة المدروسة.

- مشاركة مختلف المصالح المؤسسة في التخطيط المالي يساعد على وضع أهداف قابلة لتنفيذ ضمن المدة المحددة.

- عدم وجود قسم مستقل خاص بالموازنات بل هو تابع لمصلحة المالية والمحاسبة بالمؤسسة محل الدراسة.
- تعد عملية اتخاذ القرار جوهرية العملية الإدارية لأنها تؤثر على باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة.

أفاق الدراسة:

- من الممكن مواصلة البحث في جوانب عدة ذات صلة بموضوع بحثنا والتي تحتاج إلى تعمق أكثر وعليه نقدم اقتراح لبعض المواضيع من شأنها تكملة دراستنا وهي كالآتي:
- أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها.
 - الموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة.
 - اثر التخطيط المالي على فعالية القرارات المالية.
- كل هذه الاقتراحات لابد أن تكون دراسة ميدانية، دون أن ننسى الجانب النظري الذي هو في غاية الأهمية.



قائمة المصادر

والمراجع

قائمة المصادر والمراجع:

•الكتب:

1. أحمد ماهر، الإدارة و مبادئ ومهارات، الدار الجامعية ، مصر، 2004.
2. أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات المعلومات والقرارات، مؤسسة شباب الجامعة للنشر والتوزيع مصر، 2000 .
3. حسين بلعجوز، مدخل لنظرية القرارات، ديوان المطبوعات الجزائر، 2010.
4. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر والتوزيع، الأردن، 2004.
5. عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد النميمي، التحليل و التخطيط المالي، دار المسير للنشر والتوزيع ط 1 الأردن، 2007.
6. فركوس محمد، الموازنات التقديرية- أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، ط، 1995.
7. فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى علمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.
8. معراج هواري وآخرون، القرار الاستثماري في ظل عدم التأكد والأزمة المالية، دار كنوز المعرفة، عمان، الأردن، 2013.
9. يريد كامل آل شيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة ، دار الميسر للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
10. يوحنا آل أدم، صالح الرزق، "المحاسبة الإدارية و السياسات المعاصرة"، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006.

•مذكرة:

11. بلعربي عائشة، دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار داخل المؤسسة، دراسة حالة وكالة بنك الفلاحة والتنمية الريفية لسيدي أخضر، مذكرة مقدمة استكمال متطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم اقتصادية، تخصص مالية النقود، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2017.
12. حنين قادي، أهمية للتخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013

13. سمية دربال، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص اقتصاد وتسيير المؤسسة، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة قاصدي مرباح، ورقلة الجزائر، غير منشورة، 2012.
14. سميحة بوحفص، اثر خصائص المعلومات المحاسبية ف اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الاقتصادية، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه، قسم علوم تسيير، تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر، بسكرة، الجزائر، 2018.
15. فؤاد محمد محمود شلح، "مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في بلديات قطاع غزة - دراسة تطبيقية على بلدية غزة"، رسالة ماجستير، تخصص المحاسبة والتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
16. قرنفة شلغام، هناء بن نجمة، التخطيط المالي و اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ميناء جن جن، مذكرة مقدمة استكمال لمتطلبات نيل شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير، تخصص إدارة مالية، جامعة محمد الصديق بن يحي، جيجل، 2021.
17. يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتخاذ المقاولين في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة أعمال، كلية التجارة الجامعة الإسلامية غزة منشور 2015.
- ملتقى:
18. مصطفى بلمقدم، بن عاتق عمر، التنبؤ بالمبيعات وفعالية شبكات الإمداد محاولة للنمذجة، ملتقى دولي حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، الجزائر.
19. يزيد تفرات، ليلي حليمي، مراقبة التسيير كآلية لحوكمة المؤسسات وتفعيل الإبداع، ورقة بحثية مقدمة ضمن الملتقى الوطني، استخدام أسلوب الموازنات التقديرية كأسلوب حديث في مراقبة التسيير في تقييم أداء المؤسسات الجزائرية، 25 افريل 2017، الجزائر.
- مجلة:
20. إيمان مزغيش، دور أساليب التحليل في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسات الرياضية، مجلة علمية محكمة تصدر عن مخبر علوم وتقنيات النشاط البدني والرياضي، العدد السادس، جامعة الجزائر 3، 2013.
21. زروقون محمد، اثر الاكتتاب العام على سياسة توزيع الأرباح في المؤسسات الاقتصادية المسعرة في البورصة-دراسة تحليلية مقارنة لمؤسسة فندق الاوراسي الجزائر، مجلة الباحث، جامعة ورقلة، العدد 2010، 8.

22. محمد جمام، أميرة دياش، اثر القائمة التدفق النقدية على اتخاذ القرارات المالية، مجلة البحوث الاقتصادية و المالية، العدد الرابع، ديسمبر، جامعة أم البواقي ، الجزائر.

23. 26. دعاء الله بن طيرش وآخرون، دراسة فعالية بحوث العمليات في اتخاذ القرارات، مجلة المنتدى للدراسات والأبحاث الاقتصادية، العدد الثالث، جامعة غرداية، الجزائر، 2018.

مراجع باللغة الأجنبية:

24. Vensa Grozdanovska ,and Othe, **Financial management and finançai planning** in the organisations,European Journal of Business and management vol ,No2,2017

ملاحق

الملحق رقم 01: المداخل والاعباء المشتريات

- المداخل :				
النسبة	الفارق	الحصيلة	التوقعات	المداخل
13%	8 000 000,00	68 000 000,00	60 000 000,00	المداخل الخاصة بالتذاكر
17%	200 000,00	1 400 000,00	1 200 000,00	مداخل وكالة المراقبة التقنية
25%	500 000,00	2 500 000,00	2 000 000,00	النقل المدرسي
130%	130 000,00	230 000,00	100 000,00	النقل الظرفي
25%	50 000,00	250 000,00	200 000,00	الاشهار
20%	100 000,00	600 000,00	500 000,00	المداخل الخاصة بمركز التكوين
10%	500 000,00	5 500 000,00	5 000 000,00	مداخل محطة الخدمات
25%	50 000,00	250 000,00	200 000,00	التعويض عن التأمينات
14%	9 530 000,00	78 730 000,00	69 200 000,00	المجموع

الاعباء				
النسبة	الفارق	الحصيلة	التوقعات	المداخل
-2%	-1 214 000,00	60 196 000,00	61 410 000,00	المشتريات
-12%	-1 191 382,32	8 493 917,68	9 685 300,00	الخدمات
-6%	-5 359 505,06	77 240 494,94	82 600 000,00	اعباء المستخدمين
-9%	-1 105 500,00	11 414 500,00	12 520 000,00	الضرائب والرسوم
-100%	-100 000,00	0,00	100 000,00	اعباء اخرى (الغرامات)
-2%	170 917,80	-8 335 403,57	-8 506 321,37	مخصصات الامتلاك
-5%	-8 970 387,38	157 344 912,62	166 315 300,00	المجموع

المشتريات				
النسبة	الفارق	الحصيلة	التوقعات	المشتريات
8%	60 000,00	860 000,00	800 000,00	التذاكر
-13%	-40 000,00	260 000,00	300 000,00	لوازم مكتب
-3%	-30 000,00	870 000,00	900 000,00	ملابس العمل
52%	26 000,00	76 000,00	50 000,00	لوازم صيدلانية
-1%	-200 000,00	31 800 000,00	32 000 000,00	قطع غيار
-3%	-150 000,00	4 650 000,00	4 800 000,00	الزيوت
-5%	-30 000,00	530 000,00	560 000,00	ماء التبريد
-26%	-130 000,00	370 000,00	500 000,00	بطاريات
11%	200 000,00	2 000 000,00	1 800 000,00	العجلات
-4%	-700 000,00	18 300 000,00	19 000 000,00	الوقود
-37%	-110 000,00	190 000,00	300 000,00	استهلاك الماء
-28%	-110 000,00	290 000,00	400 000,00	استهلاك الكهرباء
-2%	-1 214 000,00	60 196 000,00	61 410 000,00	مجموع المشتريات



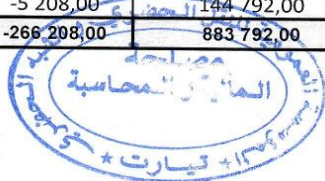
الملحق رقم 02 : الموازنة التقديرية للخدمات واعباء المستخدمين وضرائب الرسوم والاستثمارات

الخدمات				
النسبة	الفارق	الحصيلة	التوقعات	الخدمات
-41%	-154 800,00	222 000,00	376 800,00	مصاريف الكراء
-33%	-1 002 171,62	1 997 828,38	3 000 000,00	الصيانة و التصليحات
10%	438 598,90	4 838 598,90	4 400 000,00	التأمينات SAA
0%	0,00	178 500,00	178 500,00	محافظ الحسابات
50%	25 000,00	75 000,00	50 000,00	طب العمل
-55%	-110 000,00	90 000,00	200 000,00	المحاماة
-38%	-191 966,00	308 034,00	500 000,00	مصاريف الطباعة و الإشهار
-27%	-80 000,00	220 000,00	300 000,00	المهمات والتنقلات
-40%	-79 749,74	120 250,26	200 000,00	مصاريف الإقامة والاطعام
-33%	-66 293,86	133 706,14	200 000,00	مصاريف الهاتف
25%	20 000,00	100 000,00	80 000,00	الانترنت
5%	10 000,00	210 000,00	200 000,00	الخدمات المصرفية
-12%	-1 191 382,32	8 493 917,68	9 685 300,00	مجموع الخدمات

اعباء المستخدمين				
النسبة	الفارق	الحصيلة	التوقعات لسنة 2022	اعباء المستخدمين
-8%	-4 984 806,31	57 015 193,69	62 000 000,00	الاجر الصافي
-2%	-294 761,89	18 705 238,11	19 000 000,00	اشتراقات الضمان الاجتماعي
-5%	-79 936,86	1 520 063,14	1 600 000,00	الخدمات الاجتماعية-2%
-6%	-5 359 505,06	77 240 494,94	82 600 000,00	اعباء المستخدمين

الضرائب والرسوم				
النسبة	الفارق	الحصيلة	التوقعات لسنة 2022	الضرائب والرسوم
10%	120 000,00	1 320 000,00	1 200 000,00	الرسم على النشاط المهني TAP
-11%	-1 200 000,00	9 800 000,00	11 000 000,00	ضريبة على الدخل-IRG
-8%	-25 500,00	294 500,00	320 000,00	قسمة الاشتراكات
-9%	-1 105 500,00	11 414 500,00	12 520 000,00	الضرائب والرسوم

الاستثمارات				
النسبة	الفارق	الحصيلة	التوقعات	الاستثمارات
-18%	-35 000,00	165 000,00	200 000,00	برامج التسيير
10%	50 000,00	550 000,00	500 000,00	شراء عتاد مصلحة الصيانة
-92%	-276 000,00	24 000,00	300 000,00	تجهيزات الإعلام الآلي
-3%	-5 208,00	144 792,00	150 000,00	تجهيزات مكتبية
-23%	-266 208,00	883 792,00	1 150 000,00	مجموع الاستثمارات



الملحق رقم 03 : موازنة تقديرية جدول حساب النتائج

مؤسسة العمومية للنقل الحضري والشبه الحضري -ولاية تيارت - (EPIC ETUS TIARET)

المنطقة الصناعية زعرورة طريق فرندة تيارت

السنة المالية: 2022

الفترة من 01/01/2022 الى 31/12/2022

حسابات النتائج

النسبة	الفارق	المحقق	المتوقعة	
14%	9 530 000,00	78 730 000,00	69 200 000,00	المبيعات و المنتجات الملحقة
				تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة و المنتجات قيد الصنع
				الإنتاج المثبت
				إعانات الإستغلال
14%	9 530 000,00	78 730 000,00	69 200 000,00	1- إنتاج السنة المالية
-2%	-1 214 000,00	60 196 000,00	61 410 000,00	المشتريات المستهلكة
-12%	-1 191 382,32	8 493 917,68	9 685 300,00	الخدمات الخارجية و الإستهلاكات الأخرى
14%-	-2 405 382,32	68 689 917,68	71 095 300,00	2- استهلاك السنة المالية
28%	11 935 382,32	10 040 082,32	-1 895 300,00	3- القيمة المضافة للإستغلال (2-1)
				أعباء المستخدمين
6%-	-5 359 505,06	-77 240 494,94	-82 600 000,00	الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة
9%-	-1 105 500,00	-11 414 500,00	-12 520 000,00	4- إجمالي فائض الإستغلال
19%	-18 400 387,38	-78 614 912,62	-97 015 300,00	المنتجات التشغيلية الأخرى
25%	50 000,00	250 000,00	200 000,00	الأعباء التشغيلية الأخرى
100%	100 000,00	0,00	100 000,00	المخصصات للاهلاكات و المونات و خسارة القيمة
2%	-170 917,80	-8 335 403,57	-8 506 321,37	استرجاع على خسائر القيمة و المونات
18%	-18 521 305,18	-86 700 316,19	-105 221 621,37	5- النتيجة التشغيلية
				المنتجات المالية
				الأعباء المالية
				6- النتيجة المالية
18%	-18 521 305,18	-86 700 316,19	-105 221 621,37	7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (6+5)
0%	0,00	-10 000,00	-10 000,00	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية
				الضرائب الموجبة (تغيرات) عن النتائج العادية
39%	-9 580 000,00	78 980 000,00	69 400 000,00	مجموع منتجات الأنشطة العادية
87%	-6 535 922,86	-97 000 398,51	-103 536 321,37	مجموع أعباء الأنشطة العادية
125%	-16 115 922,86	-18 020 398,51	-34 136 321,37	8 - النتيجة الصافية للأنشطة العادية
				عناصر غير عادية (منتجات) (يجب تبينها)
				عناصر غير عادية (أعباء) (يجب تبينها)
				9- النتيجة غير العادية
125%	-16 115 922,86	-18 020 398,51	-34 136 321,37	10- صافي نتيجة السنة المالية