

جامعة ابن خلدون بتيارت

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير



# كفاءة التخطيط المالي في المؤسسات

## الصناعية

دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية تيارت

مذكرة تخرج تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة ماستر

تخصص: إدارة مالية

تحت إشراف الأستاذة:

د. عزيزو راشدة

من إعداد الطالبتين:

● بن عسلة سهام

● بوحمارة العالية

لجنة المناقشة:

رئيسا	أستاذة محاضرة أ	عبد الرحيم ليلي
مقررا	أستاذة محاضرة ب	عزيزو راشدة
مناقشا	أستاذة محاضرة ب	بوجحيش خالدية

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ:

السنة الجامعية:

2019-2018

Confidential

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# الشكر

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: "لئن شكرتم لأزيدنكم"

أحمد الله تعالى وأشكره وأستعين به في كل شيء

ومن لا يشكر الناس لا يشكر الله

اللهم أحمنا على ذكرك وشكرك وحسن عبادتك، اللهم لك الحمد حتى ترضى ولك

الحمد إذا رضيت لك الحمد بعد الرضا على نعمة الهدايا والإرشاد والتوفيق

بشعور خامر بالتقدير والوفاء نتقدم بالشكر الجزيل للأستاذة المشرفة المحترمة

"عزيزو واشدة"، اعترافنا منا بجميلها أولاً على قبولها الإشراف على الموضوع وعلى

إشرافها وتوجيهاتها ونطأ نطمأ.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من تفضل وأثرى جوانب هذا البحث سواء برأي أو

توجيه أو نصيحة أو ساهم في هذا العمل ولو بجزء يسير

ونسأل الله عز وجل أن يجعل هذا العمل خالصاً لوجهه الكريم وأن ينفعنا به وينفع

خيرنا.

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى:

التي جعلت الجنة تحب أقدامها ريدانة حياتي وبهجتها التي غمرتني بعطفها وأنارت لي درب حياتي بحبها وكان لي الصدر الحنون والقلب العطوف.....إلى أمي الغالية.

الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وكان لي ذرع الأمان الذي أحتمي به والذي وفر لي متطلبات النجاح والتفوق ووجهني إلى طريق الخير.....إلى أبي العزيز الغالي حفظه الله وأطال في عمره.

إلى:

روح أمي وبتني رحمة الله عليهم

إلى:

الشموع التي أنارت لي مشواري إخوتي: ميسوم، محمد، حميد

أخواتي: هوارية، أمينة، رانية

إلى:

الكتاكيت الصغيرة: يوسف، محمد، جواد، رضا، أسامة، آدم، فتحي

إلى:

رفيقات دربي صديقاتي العزيزات : سامية.....طاره.....مريم

إلى:

الصديقة والأخت التي شاركتني في هذا العمل العالمة

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في عملي هذا.

سما

# إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع

إلى:

التي جعلت الجنة تحت أقدامها ريحانة حياتي وبهجتها التي غمرتني بعطفها وأنارت لي  
درب حياتي بحبها وكانت لي الصدر العنق والقلب العطوف.....إلى أمي  
الغالية.

الذي رباني على الفضيلة والأخلاق وكان لي ذرع الأمان الذي أحتمي به والذي وفر لي  
متطلبات النجاح والتفوق ووجهني إلى طريق الخير.....إلى أبي العزيز الغالي حفظه  
الله وأطال في عمره.

إلى:

الشموع التي أنارت لي مشواري إخوتي: طيب، هشام، كريم، زهير  
أخواتي: مليكة...مباركة

إلى

براعم العائلة: ثابت، رهنه، سيد أحمد، عبد الهادي، زكريا، أسامة

إلى

رفيقات دربي صديقاتي العزيزات: إيمان...سمية...وردة...شجرة

إلى:

الصديقة والأخت التي شاركتني في هذا العمل سما

إلى كل من ساعدني من قريب أو من بعيد في عملي هذا.

العالية

## ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع التخطيط المالي ومدى كفاءته لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت، حيث تم عرض مقومات التخطيط المالي وأهم أدواته المستخدمة، ولتحقيق أهداف الدراسة تم تصميم استبيان ومعالجته تم الاستعانة ببرنامج الإحصائي spss، وقد تم توزيع 80 استبيان وبلغ عدد الاستبيانات المسترجعة 50 استبياناً، وقد توصلنا إلى عدة نتائج من أهمها أن هناك اهتمام كبير للمؤسسات الصناعية محل الدراسة بالتخطيط المالي، وتلتزم هذه المؤسسات بتطبيق أدوات التخطيط المالي المتعارف عليه، وأن مستوى كفاءة التخطيط المالي في هذه المؤسسات جيد.

**الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي - كفاءة - أدوات التخطيط المالي - المؤسسات الصناعية.**

### **Abstract:**

The aim of this study was to analyze the reality of financial and its efficiency for a sample of the industrial establishments in The state of Tiaret, The financial planning elements were presented and the most important tools used, to achieve The objectives of The study, a questionnaire was designed and processed, The statistical program was used in spss, 80 questionnaires were distributed and 50 questionnaire were retrieved, we have reached several results, The most important of which is That There is a great interest in The industrial institutions in The study of financial planning, and They are committed to apply The tools of financial planning recognized, and The level of financial planning efficiency in These institutions is good.

**Key words: financial planning- Efficiency- financial planning tools- industrial establishments.**

Confidential

# قائمة المحتويات

I	الشكر
II	الإهداء
III	الملخص
IV	قائمة المحتويات
V	قائمة الجداول
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الملاحق
1	مقدمة
<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي</b>	
2	تمهيد
3	المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة المالية
3	المطلب الأول: مفهوم الإدارة المالية وخصائصها
6	المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة المالية
9	المطلب الثالث: أهمية الإدارة المالية وأهدافها
12	المبحث الثاني: وظائف الإدارة المالية
12	المطلب الأول: التخطيط المالي والرقابة المالية
14	المطلب الثاني: وظيفة التمويل
17	المطلب الثالث: وظيفة الاستثمار
19	المبحث الثالث: عموميات حول التخطيط المالي
19	المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي
22	المطلب الثاني: مقومات التخطيط المالي
26	المطلب الثالث: كفاءة التخطيط المالي
31	خلاصة
<b>الفصل الثاني: أدوات التخطيط المالي</b>	
33	تمهيد
34	المبحث الأول: الموازنة النقدية التقديرية



34	المطلب الأول: ماهية الموازنة النقدية التقديرية
37	المطلب الثاني: استخدامات الموازنة النقدية التقديرية و حدودها
40	المطلب الثالث: إعداد الموازنة النقدية التقديرية
43	<b>المبحث الثاني: قائمة الدخل التقديرية</b>
43	المطلب الأول: تعريف قائمة الدخل التقديرية وأهميتها
45	المطلب الثاني: عناصر قائمة الدخل التقديرية وأشكالها
49	المطلب الثالث: خطوات إعداد قائمة الدخل التقديرية
51	<b>المبحث الثالث: الموازنة العمومية التقديرية</b>
51	المطلب الأول: مفهوم الموازنة العمومية التقديرية وأهدافها
52	المطلب الثاني: إجراءات إعداد الموازنة العمومية التقديرية
55	<b>المبحث الرابع: الموازنة الرأسمالية التقديرية</b>
55	المطلب الأول: مفهوم الموازنة الرأسمالية التقديرية وأهميتها
57	المطلب الثاني: مراحل إعداد الموازنة الرأسمالية التقديرية والإجراءات العامة لها
59	المطلب الثالث: معايير الموازنة الرأسمالية التقديرية
66	خلاصة الفصل
<b>الفصل الثالث: الدراسة الميدانية</b>	
68	تمهيد
69	<b>المبحث الأول: إجراءات الدراسة</b>
69	المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة
70	المطلب الثاني: أداة الدراسة
71	المطلب الثالث: تقنيات الدراسة
72	<b>المبحث الثاني: وصف وتحليل النتائج</b>
72	المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغيرات الشخصية
75	المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الأول والثاني
79	المطلب الثالث: تحليل نتائج المحور الثالث والرابع
84	<b>المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة</b>

## قائمة المحتويات

84	المطلب الأول: اختبار الفرضيات
87	المطلب الثاني: نتائج الدراسة
89	خلاصة
91	خاتمة
94	المراجع

Confidential

# قائمة الجداول

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
8	التطور التاريخي للإدارة مالية	1-1
48	نموذج قائمة الدخل التقديرية	1-2
69	توزيع أفراد المجتمع	1-3
70	توزيع أفراد عينة الدراسة	2-3
71	مقياس ليكارث	3-3
72	توزيع العينة حسب الوظيفة	4-3
73	توزيع العينة حسب التخصص العلمي	5-3
74	توزيع العينة حسب الخبرة المهنية	6-3
75	معامل ثبات الاستبيان وفق ألف كرونباخ	7-3
76	المتوسطات وفق سلم ليكارث	8-3
76	نتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات محور الأول	9-3
78-77	نتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات محور الثاني	10-3
80-79	نتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات محور الثالث	11-3
82	نتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات محور الرابع	12-3
84	اختبار فرضية الأولى	13-3
85	اختبار الفرضية الثانية	14-3
86	اختبار الفرضية الثالثة	15-3
87	اختبار الفرضية الرابعة	16-3

قائمة الأشكال

رقم	عنوان شكل	صفحة
1-3	توزيع التكراري حسب الوظيفة	72
2-3	توزيع التكراري حسب تخصص علمي	73
3-3	توزيع التكراري حسب الخبرة المهنية	74

قائمة الملاحق

رقم	الملحق
1	الموازنة النقدية التقديرية
2	الميزانية العمومية التقديرية
3	قائمة أسماء المؤسسات الصناعية
4	الاستبيان
5	أسماء المحكمين
6	نتائج spss

Confidential

مقدمة

لقد شهد عالم الأعمال تغيرات مستمرة، وتحديات عديدة بسبب بروز ظاهرة العولمة، وتلاحق الابتكارات، والإبداعات السريعة، وجدت المؤسسات نفسها مجبرة على مواكبة هذا التطور، ونتيجة ذلك أصبحت هذه المؤسسات تسعى على تحديث أسلوب عمل مختلف الوظائف تماشياً مع أحدث الطرق والأساليب بالأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المؤثرة في نشاطها، حيث ركزت على الإدارة بصفة عامة، والإدارة المالية بصفة خاصة، حيث تعتبر هذه الأخيرة عنصراً مهماً، ووظيفة متكاملة للقرارات المالية في المؤسسة، ولإدارة المالية مجموعة من الوظائف تقوم بها من أهمها التخطيط المالي والرقابة، التمويل والاستثمار.

يهدف التخطيط المالي إلى التنبؤ بما قد يحدث من تغير وتطور في المستقبل والتكيف معه والاستفادة منه، وتعتمد عليه المؤسسة في تحديد أهدافها، وكيفية تحقيقها مستقبلاً، وكل ذلك عن طريق الاستغلال الأمثل لمواردها المتاحة.

يعتبر التخطيط المالي في المؤسسات الصناعية ذو أهمية بالغة في تنسيق بين الأنشطة المؤسسة، وكذا تحديد الحاجة لأموال وكمية هذه الحاجة ومدتها وتوقيتها ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طريقة تسديدها وإدارتها، وكل ذلك باستخدام مجموعة من أدوات وأساليب مختلفة للتخطيط المالي، وأهمها الموازنات التقديرية التي تساعد في التنبؤ بمستوى النشاط الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع من خلال الكشف عن المشكلات المتوقعة والانحرافات ومعالجة هذه الانحرافات ووصف الأهداف بصورة كمية وكذا المفاضلة بين البدائل المتاحة، وغاية المؤسسة من هذه الأدوات والأساليب معرفة مدى كفاءة وفعالية أداءها.

من خلال ما سبق تبرز الإشكالية المتمثلة في السؤال الرئيسي التالي:

**ما مستوى كفاءة التخطيط المالي في المؤسسات الصناعية بولاية تيارت؟**

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

- هل تمتلك المؤسسات الصناعية محل الدراسة على مقومات التخطيط المالي جيد؟
- هل تستخدم المؤسسات الصناعية محل الدراسة، الأسس العلمية عند التخطيط لأنشطتها؟



- هل تستخدم الإدارة المالية للمؤسسات محل الدراسة، أدوات التخطيط المالي بكفاءة؟

- هل تعتمد المؤسسات الصناعية محل الدراسة، على مؤشرات لقياس الأداء؟

**فرضيات البحث:** تتمثل فروض البحث تقديرات مبدئية لطبيعة المشكلة موضوع البحث والحلول الممكنة

لها، وتستسقى مصادرها من الدراسات السابقة المتعلقة بالمشكلة ويمكن حصرها في ما يلي:

- تتوفر لدى المؤسسات الصناعية محل الدراسة، مقومات التخطيط المالي الجيد؛

- تستخدم المؤسسات الصناعية محل الدراسة، الأسس العلمية عند التخطيط لأنشطتها؛

- تستخدم الإدارة المالية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، أدوات التخطيط المالي بكفاءة؛

- تعتمد المؤسسات الصناعية محل الدراسة، على مؤشرات لقياس الأداء.

**أهداف البحث:** تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق الأهداف التالية:

- تحليل واقع التخطيط المالي في المؤسسات الصناعية بولاية تيارت؛

- إبراز كفاءة التخطيط المالي في إعطاء نظرة المؤسسات الصناعية؛

- أهمية أدوات التخطيط المالي في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة.

**أهمية البحث:** يعتبر موضوع كفاءة التخطيط المالي في المؤسسات الصناعية دراسة لعينة من المؤسسات

ولاية تيارت، بالغ الأهمية سواء من الناحية العلمية أو العملية:

- يمكن التخطيط المالي المؤسسة من تقييم أداءها؛

- تعبئة الجهود والطاقات المتاحة للمؤسسة وتوظيفها التوظيف الأمثل؛

- تستمد هذه الدراسة أهميتها من أهمية التخطيط المالي لماله دور فعال في نجاح أو فشل المؤسسة.

**أسباب اختيار الموضوع:** وهناك عدة أسباب دفعتنا لاختيار هذا الموضوع تتمثل في ما يلي:

- محاولة إبراز أهمية التخطيط المالي في المؤسسة الصناعية؛

- محاولة تقريب بين الجانب النظري للموضوع وواقع المؤسسة الصناعية؛

- اهتمام الشخصي بالموضوع المتعلق بالتخطيط المالي.

حدود الدراسة:

- الحدود الزمانية: تماشى هذه الدراسة مع تشخيص العديد من الجوانب المؤسسات الصناعية محل الدراسة في فترة الممتدة من شهر جوان 2018 إلى غاية ماي 2019.

- الحدود المكانية: ترتبط هذه دراسة ميدانية بعينة من المؤسسات الصناعية لولاية تيارت لذلك يصعب تعميم نتائج هذه الدراسة خاصة إذا ما أخذنا بطبيعة النشاط وكذا القطاع التي تنتمي إليه المؤسسة.

الدراسات السابقة:

- دراسة إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد، مدى فعالية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007:

تهدف هذه الدراسة إلى استعراض استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة استنادا على الأدبيات المحاسبية في هذا المجال من ناحية، وتقويم فعالية استخدامها ومدى توافر المقومات اللازمة لهذا الاستخدام من ناحية ثانية، والتعرف على أهم المحددات والصعوبات التي تحد من فعالية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة، وسبل علاجها والتغلب عليها.

ومن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

- بينت نتائج البحث أن هناك قناعة وإدراك لدى الإدارة العليا في البلدية على أهمية تطبيق الموازنات حيث أنها تقدم الدعم اللازم لتطبيقها، كما أنها تستخدم كأداة للتحقق من وصول البلدية لأهدافها المخطط لها؛

- ثبت من التحليل أن هناك عدد لا بأس به من البلديات لا يوجد بها قسم خاص للموازنات أو لجنة الموازنة.

- دراسة يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المتعلقة في اتحاد 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 اتحاد المقاولين 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 العلمي.

ومن النتائج المتوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

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

- دراسة محمد فتح الرحمن يس حسين، دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي في

المنشآت الصناعية بمدينة الأبيض، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، غير منشورة، جامعة كردفان، مدينة الأبيض، السودان، 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور التخطيط والتنبؤ المالي في تحسين الأداء المالي والاستقصاء عن مدى التزام المنشآت الصناعية بمدينة الأبيض بتطبيق التخطيط المالي وكذا معرفة دور التخطيط والتنبؤ المالي في تحسين الأداء المالي للمنشآت الصناعية بمدينة الأبيض.

ومن أهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة:

- يساعد التخطيط المالي بمد المنشآت الصناعية بمعلومات مالية تساعد في توضيح مدى كفاءة أدائها المالي ومساعدتها في اتخاذ القرارات المالية السليمة؛

- مشاركة إدارات وأقسام المنشأة في التخطيط المالي على المستوى الإدارات وعلى مستوى المؤسسة ككل؛

- يساعد التخطيط المالي على تنسيق بين أداء الإدارات المختلفة داخل المؤسسة؛

- يقوم التخطيط المالي بمد المنشآت الصناعية بمعلومات مالية تساعد على توضيح مدى كفاءة أدائها المالي ومساعدتها في اتخاذ القرارات المالية السليمة؛

### منهج البحث:

تم الاعتماد في هذه الدراسة على المنهج الوصفي في الجانب النظري وذلك من خلال سرد لمفاهيم أساسية المتعلقة بموضوع البحث "كفاءة التخطيط المالي في المؤسسات الصناعية"، وتم الاعتماد على المنهج التحليلي في الدراسة الميدانية اعتماداً على أداة الدراسة المتمثلة في الاستبيان، وترجمة وتحويل البيانات التي تم جمعها من هذه الأداة الدراسية الأساسية، وتحليلها باستخدام برنامج الحزمة الإحصائية لتطبيقات العلوم الاجتماعية "spss"، ولجئنا إلى هذه المناهج كان بهدف حصر الموضوع ومعالجته أكثر وضبطه لما يتلاءم وطبيعة هذه الدراسة.

### الصعوبات:

- ندرة الدراسات السابقة التي تعالج نفس متغيرات الدراسة؛
- ليس من السهل على الباحث التوجه إلى المؤسسات الصناعية لقيام بدراسة ميدانية وذلك لسرية المعلومات؛
- عدم استقبال المسؤولين في المؤسسات والإجابة عن الاستمارة؛

### هيكل الدراسة:

- احتوى البحث على مقدمة، ولغرض معالجة الإشكالية المطروحة قمنا بتقسيم البحث إلى ثلاثة فصول، فصلين منها ارتبط بالجانب النظري والفصل الأخير تعلق بالدراسة الميدانية.
- **الفصل الأول** بعنوان الإطار النظري للتخطيط المالي الذي يشمل ثلاثة مباحث المتمثلة في مفاهيم عامة حول الإدارة المالية، وظائف الإدارة المالية، ووظيفة التخطيط المالي.
  - **الفصل الثاني** بعنوان أدوات التخطيط المالي الذي يشمل أربعة مباحث المتمثلة في الموازنة النقدية التقديرية، قائمة الدخل التقديرية، الموازنة العمومية التقديرية، الموازنة الرأسمالية التقديرية.
  - **الفصل الثالث** بعنوان دراسة الميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية لولاية تيارت الذي يشمل على ثلاثة مباحث متمثلة في إجراءات الدراسة، وصف وتحليل النتائج، اختبار فرضيات ونتائج دراسة. لنصل في الخاتمة إلى مجموعة من النتائج النظرية والتطبيقية، مع تقديم مجموعة من التوصيات إلى جانب الإشارة إلى الآفاق المستقبلية المتعلقة بالدراسة.

Confidential

# الفصل الأول

تمهيد:

يعتبر التخطيط المالي من أهم وظائف المالية والتي تتعلق بدراسة وتقدير حركة الأموال بالمؤسسة، والحصول على صورة شاملة لعمليات ونشاط المؤسسة، ووضع الخطط التي يسير عليها المؤسسة في المستقبل لمعرفة الاحتياجات المالية، سواء قصيرة الأجل وطويلة لأجل مع الأخذ بحسبان صعوبة التنبؤ في المستقبل، وتأتي أهمية التخطيط المالي من خلال تداوله لمواضيع هامة ومصيرية بالنسبة للمؤسسة وهو يتيح الفرص للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية وكيفية الاستعداد لها بشكل مسبق، وكيفية الاستعداد لها بشكل مسبق، كما يكسب أهمية خاصة انه يتناول تحديد الحاجة لأموال، وكمية هذه الحاجة للأموال ومدتها وتوقيتها ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى تسديدها، وفي هذا الفصل سنتطرق إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة المالية.

المبحث الثاني: وظائف الإدارة المالية.

المبحث الثالث: وظيفة التخطيط المالي.

### المبحث الأول: مفاهيم عامة حول الإدارة المالية

تعتبر الإدارة المالية إحدى الوظائف الأساسية لتتكامل مع الوظائف الأخرى كالإنتاج والتسويق من أجل تحقيق أهداف المؤسسة.

#### المطلب الأول: تعريف الإدارة المالية

يتطلب تنظيم وتنسيق الموارد داخل المؤسسة إلى ضرورة وجود الإدارة المالية وستتطرق خلال هذا المطلب إلى كل من مفهومها وخصائصها.

أولاً. مفهوم الإدارة المالية: قبل التطرق إلى مفهوم الإدارة المالية يمكن تعريف مصطلح الإدارة وفق "تايلور": إن الإدارة هي أن تعرف بالضبط ما تريده ، ثم تتأكد أن الأفراد يؤدونه بأحسن وأرخص طريقة ممكنة<sup>1</sup>.

بينما تعرف الإدارة المالية على أنها: الوظيفة الإدارية الخاصة بوضع خطط التمويل، والحصول على الموارد المالية، واستخدامها بالطريقة التي تؤدي إلى زيادة فعالية عمليات وإنجازات المؤسسة إلى أقصى حد ممكن<sup>2</sup>.

وفي تعريف آخر هي إدارة التدفقات النقدية للمشروع بهدف تحقيق الأرباح للملاك، ويقصد بالمشروع أو مؤسسة لها نشاط يهدف إلى تحقيق أرباح، أو نشاط لا يهدف إلى تحقيق أرباح مثل: مشروعات الخدمات الاجتماعية أو المشروعات الحكومية<sup>3</sup>.

الإدارة المالية بصفة عامة هي إدارة أي مشروع من المنظور المالية، ولكن من الناحية الفنية للمعنى الاصطلاحي فهي: تعني عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بفعالية وكفاءة بها، يكفل تنظيم القيمة السوقية للمؤسسة ، ويساعد هذا الهدف في حد ذاته الهدف الأكبر والأسمى ألا وهو هدف البقاء والنمو والاستقرار<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> محمد فاتح محمود درويش، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الجنان، السودان، 2014، ص9.

<sup>2</sup> جمال الدين محمد المرسي وأحمد عبد الله الحلح، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، دار الجامعية، مصر، 2010، ص14.

<sup>3</sup> أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، كلية العلوم التجارية، جامعة الإسكندرية، مصر، ص21.

<sup>4</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعية، مصر، 2010، ص20.

وهي تلك الإدارة التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة من خلال تنفيذها لوظائف الفنية متخصصة في التقدير وإعادة التنظيم المالي وغيرها، ومن خلال تنفيذها لوظائف إدارية كالتخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة ولكن بصيغة مالية، وبإنجاز الوظائف بكفاءة نستطيع تحقيق الأهداف المحددة لها، وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المؤسسة<sup>1</sup>.

فالإدارة المالية بالمعنى الواسع نظام مالي يجمع بين النظم المحاسبية مثل المحاسبة الإدارية ومحاسبة التكاليف والرقابة المالية، وذلك لأن بيانات هذه النظم أو الفروع المحاسبية وتحليلها تشكل المادة الأولية التي تستخدمها الإدارة للنهوض بمهامها، والتي تساعد الإدارة على اتخاذ قراراتها، وعليه فإن الإدارة المالية يمكن عدها نظاما واسعا للمعلومات تستمد بياناته من بقية الفروع المحاسبية أو الإدارية بغية تحقيق النتائج واتخاذ القرارات في ضوء تلك المعلومات<sup>2</sup>.

تعتبر الإدارة المالية من أكثر المجالات اتساعا بالنسبة لمفهوم التمويل، وأهم عنصر في جميع المؤسسات، بما فيها البنوك والمؤسسات المالية وعلى مستوى الأفراد والقطاعيين العام والخاص<sup>3</sup>. ونعرفها على أنها وحدة أساسية من وحدات المؤسسة التي تقوم بالتنسيق بين مختلف الوظائف، وكذا على كيفية الحصول على الأموال واستغلالها، وكل ذلك بغية تحقيق أهداف المؤسسة.

**ثانيا. خصائص الإدارة المالية:** وتتميز الإدارة المالية بالخصائص التالية<sup>4</sup>:

- إن مفهوم الإدارة المالية واسع ولا يقتصر على النواحي الإجرائية فحسب، وإنما يمتد إلى مجالات منها التمويل والاستثمار، ومن مهامها نشاط الخاص بالتمويل، من حيث تقدير الأموال المطلوبة وتحديد مصادر التمويل المختلفة وتحديد تكلفة كل مصدر، والمفاضلة بينها وفقا للتكلفة والعائد، بالإضافة إلى تقرير توزيع الأرباح أو الاحتفاظ بها، ومدى الاهتمام بحجز الاحتياطات والمخصصات وتحقيق التوازن بين حقوق الملكية وحقوق الغير. كما أن الإدارة المالية تقوم بالعمليات الخاصة بالاستثمار وإدارة الأصول من ناحية

<sup>1</sup> محمد حكمت، الإدارة المالية الحديثة والمتقدمة، الطبعة الأولى، زمزم، الأردن، 2015، ص-ص: 26-27.

<sup>2</sup> عبد الستار الصباح وسعود العامري، الإدارة المالية أطر نظرية وحالات عملية، الطبعة الثالثة، دار وائل، الأردن، 2007، ص 14.

<sup>3</sup> محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الفكر، الأردن، 2011، ص 16.

<sup>4</sup> عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، اليمن، 2013، ص 18.



المالية فقط، مثل تحديد رصيد النقدية الواجب الاحتفاظ به، وتحديد فترة الائتمان الخاصة بالعملاء، وتحديد

قيمة الاستثمار الخاص بالمخزون السلعي، بالإضافة إلى قيام بعملية التحليل المالي؛

- تعتبر وظيفة الإدارة المالية جزءاً أساسياً ورئيسياً من وظائف المؤسسة، مثل إدارة الأفراد والإنتاج

والعمليات والتسويق والعلاقات العامة... الخ، وهي تختص بممارسة الأنشطة والوظائف المالية المختلفة،

والمتمثلة بالعمليات الإجرائية والتمويلية والاستثمارية، وكذلك التحليل والتخطيط والرقابة المالية؛

- يتضمن مفهوم الإدارة المالية الوظائف الإدارية المختلفة، كالتخطيط والتنظيم والتوجيه والرقابة واتخاذ

القرارات، ولا يمكن أن تقوم الإدارة المالية، بصفتها من وظائف المؤسسة، بأداء مهامها وتحقيق أهدافها إذا

لم تقم بمزاولة الوظائف الإدارية المختلفة، إذ لا بد من وضع خطة مالية محكمة، ولا بد من توزيع المهام بين

العاملين في الإدارة المالية وتحديد المسؤوليات والسلطات، وتحديد المستويات الإدارية، وتقسيم العمل؛ كما

أن عملية وضع الخطة المالية وتنفيذها، يتطلب القيام بعملية الرقابة لمعرفة أن ما تم التخطيط له أو يتم

تنفيذه وفقاً للمعايير الموضوعية، كما أنه لا بد من القيام بتوجيه العاملين وإرشادهم وتحفيزهم لأداء أعمالهم

على أفضل صورة<sup>1</sup>؛

- الإدارة المالية لا تقتصر على مستوى إداري معين، فهناك بعض القرارات المالية تتخذها الإدارة العليا،

بينما هنالك قرارات أخرى تتخذ من قبل الإدارة الوسطى، وقرارات تتخذها الإدارة الإشرافية، فالقرارات

المتعلقة بالاستثمارات الكبيرة والتوسعات، وعملية المفاضلة بين بدائل المنتجات المختلفة، وسياسات

الائتمان طويلة الأجل وما شابه ذلك تتخذ من قبل الإدارة العليا، سواء على مستوى المدير المالي أو على

مستوى مجلس الإدارة، وللمدير المالي دوراً كبيراً في توجيه قراراته، وخاصة القرارات ذات طابع المالي، في

حين أن القرارات المتعلقة بتوزيع الاختصاصات داخل الإدارة المالية ووحداتها، وعمليات النقل، وتحديد

الحوافز والمكافآت داخل الإدارة المالية من اختصاص الإدارة الوسطى، بينما عمليات الرقابة أو التوجيه،

والإشراف على العاملين التنفيذيين، وتوزيع الأعمال التفصيلية وغير ذلك فتعتبر من اختصاص الإدارة

الإشرافية؛

<sup>1</sup> عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، نفس المرجع السابق، ص 19.

- القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في أغلب الحالات، لذا يجب الحذر الشديد عند اتخاذها، كما أن بعض القرارات مصيرية، فمثلا إذا ما قررت المؤسسة عقد قرض طويل الأجل ورهن بعض موجوداتها لتغطيته، فإن لم تستطع خدمة هذا الدين عن طريق دفع الفوائد والأقساط، سيتعرض وجودها للانتهاء كما أن نتائج القرارات المالية قد تستغرق زمنا طويلا قبل ظهورها، الأمر الذي يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ<sup>1</sup>.

### المطلب الثاني: التطور التاريخي للإدارة المالية

أصبحت الإدارة المالية تأخذ أبعاد ومفهوما جديدا وواسعا يركز بالدرجة الأولى على القرارات والأبعاد الاقتصادية المختلفة في المؤسسة.

حيث شهدت الإدارة المالية تطورا تاريخيا نلخصه كالاتي<sup>2</sup>:

**أولا. الفترة السابقة على العشرينات:** لم يظهر علم الإدارة المالية بالصورة الحالية إلا بعد أن اجتاز مراحل عديدة من التطور بدءا من القرن العشرين، فقد حلت كلمة "الإدارة المالية" بدلا من كلمة "التمويل"، فلا شك منذ القرن العشرين قد بدأ تفصيل التمويل كعلم عن علم "الاقتصاد". وكان التركيز ينصب على الوسائل التي تتعلق بكيفية الحصول على الأموال؛

**ثانيا. العشرينات:** إن الإدارة المالية في هذه الحقبة كانت تمتاز بالبساطة والاهتمام بالنواحي الوصفية مثل الاحتفاظ بالدفاتر والسجلات وقبض ودفع الأموال، وكان التركيز على توفير السيولة بشكل يمكن المؤسسة من الوفاء بالالتزامات التي عليها في الوقت المحدد؛

**ثالثا. الثلاثينات:** ساد الكساد في هذه الفترة مما أثر تأثيرا بالغ على الاهتمام بالتمويل، وذلك باعتباره من عناصر الحماية والبقاء في الحياة الاقتصادية، فقد زادت درجة الاهتمام بالمحافظة على السيولة والتصفية و إعادة التنظيم، ولذا بدأ الفكر المالي يتوجه إلى حماية المستثمر أو الجهات المقرضة، وأصبح هنالك قيود في التمويل يتمثل في التوفير هيكل تمويلي سليم، نظر للفشل المالي من الناحية وظهور عديد من القوانين التي تراقب أعمال المشروعات، ونتيجة لهذه المرحلة زاد حجم البيانات المالية التي تختم القوانين السارية على

<sup>1</sup> عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، مرجع سابق، ص20.

<sup>2</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، مرجع سابق، ص33.

المؤسسات بالإعلان والإفصاح عنها، وكان من انعكاس ذلك ظهور أهمية التحليل المالي بأساليبه المختلفة في المقارنة بين المؤسسات والتقييم المالي؛

**رابعاً. الأربعينات:** توالى في هذه المرحلة الاهتمام بالتدفقات النقدية للمؤسسات، وكذلك الأساليب التخطيط المالي والرقابة مع الأخذ في الاعتبار التحليل المالي، وكان الأساس المالي التي تقوم عليه المؤسسات في هذه الفترة هو كيف يتسنى للمشروع استخدام الأموال استخداماً أمثل وذلك لعملياته الجارية، وظل التمويل عن طريق المصادر الخارجية بصورة وصفية للأساليب والأدوات دون التطرق إلى المسائل الفنية المتعلقة به؛

**خامساً. الخمسينات:** أصبح محور ارتكاز وبؤرة اهتمام الإدارة المالية في هذه المرحلة ينصب على اتخاذ القرارات المتعلقة بالموازنة الرأسمالية وتقييم رأس المال الثابت، ومعرفة التدفقات الناتجة عن الاستثمارات طويلة الأجل ومدى جدوى هذه الاستثمارات، وساعد ذلك على ظهور أدوات جديدة تساعد في تقييم الاستثمارات المختلفة، فقد كان لظهور أساليب بحوث العمليات وبخاصة "البرمجة الخطية" أثره في إخضاع قرارات الاستثمار طويل الأجل لدراسة كمية؛

**سادساً. الستينات وحتى الآن:** تم تطوير نظرية محافظ الاستثمار بسبب زيادة اهتمام المشروعات بتحقيق الربحية، من خلال استثمار في مشاريع وأدوات مالية متنوعة، ظهر أيضاً نموذج تسعير الأصول الرأسمالية، والذي انطوى على تحليل المخاطر وربطها بالعوائد المطلوبة على كل استثمار، وشهدت هذه المرحلة تحولاً جذرياً في الفكر المالي المعاصر، وقد انتقل التركيز من التمويل طويل المدى بالسندات والقروض وذلك لتوفير السيولة، والقدرة على الوفاء بالتزامات أو التحليل المالي من أجل التخطيط والرقابة على الاستثمارات طويلة الأجل، وأصبح التركيز ينصب على الهدف الرئيسي لإدارة مالية ويشمل ذلك تنظيم الربح إلى أقصى حد وتوازن الربحية والسيولة<sup>1</sup>.

ونلخص مراحل التطور التاريخي التي مر بها علم الإدارة المالية موضحين الفترة الزمنية وأسلوب العمل ومجالات التطبيق، في الجدول التالي:

<sup>1</sup>عاطف جابر طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، مرجع سابق، ص-ص: 34-35.

الجدول (1-1): التطور التاريخي للإدارة المالية

الفترة الزمنية:	أسلوب استراتيجية	مجالات التطبيق
الفترة السابقة على العشرينات	الحصول على الأموال ومصادر التمويل	- الترويج والدعاية - أسواق رأسمال - المؤسسات المالية - إصدار الأسهم بأنواعها.
العشرينات	السيولة - الاقتراض - الائتمان	بنوك الاستثمار - السندات - القروض - السيولة
الثلاثينات	الاستمرار والبقاء في الحياة الاقتصادية السيولة والقدرة على الوفاء بالالتزامات	التحليل المالي - إعادة التنظيم - إعادة الهيكلة المالية - هيكل التمويل الأمثل التصفية - الاندماج
الأربعينات	التخطيط المالي - الرقابة المالية	التدفقات النقدية - التحليل المالي التقييم المالي
الخمسينات	قرارات الاستثمار - قصيرة الأجل/طويلة الأجل	التحليل الكمي - أساليب بحوث العمليات - تقييم الاستثمارات
الستينات حتى الآن	تنظيم الربحية - توازن الربحية والسيولة - تعظيم ثروة الملاك - تعظيم أسعار الأسهم - تعظيم العائد الاجتماعي	صناعة القرارات المتكاملة - مشاركة - المشتقات المالية - المعايير المحاسبية القومية والدولية - القياس المقارن

المصدر: عاطف جابر عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، مرجع سابق، ص 37.

خلاصة القول من كل ما تقدم المرحلة الأولى التي جاءت قبل الثورة الصناعية كانت فيها الإدارة المالية فرعاً من فروع الاقتصاد، والمرحلة الثانية بداية القرن العشرين كانت الإدارة المالية تهتم بتجميع الموارد المالية، والمرحلة الثالثة التي امتدت في الثلاثينات كانت مهمة الإدارة المالية البحث عن وسائل لغرض ضمان حقوق المؤسسة والعاملين أو المتعاملين معها، والمرحلة الرابعة التي جاءت بعد الحرب العالمية الثانية كانت مهمة الإدارة المالية تركز في تحليل القوائم المالية، والمرحلة الخامسة هي المرحلة الستينات فكانت وظيفة الإدارة المالية التخطيط للاستثمارات طويلة الأجل، والمرحلة السادسة هي فترة التسعينات وركزت مهمة الإدارة المالية على مفهوم كلفة رأس المال والتنويع بالمحفظة المالية على كيفية صناعة المعلومات، أما المرحلة الثامنة فيبرز دور الإدارة الاستراتيجية وتلعب الإدارة المالية الدولية دوراً مهماً في المرحلة الأخيرة.

### المطلب الثالث: أهمية الإدارة المالية و أهدافها

تؤدي الإدارة المالية من خلال العمليات والأنشطة التي تتخصص بها دورا بالغ الأهمية، وغايتها تحقيق الأهداف المحددة تضمن بقاء المؤسسة واستمرارها، وستتطرق في ظل هذا المطلب إلا كل من أهمية وأهداف الإدارة المالية .

**أولا. أهمية الإدارة المالية:** تأتي أهمية الإدارة المالية من خلال ما يترتب على القرارات المالية التي لها تأثير على المؤسسة، وليس هذا فحسب ولكن جميع القرارات الاستراتيجية بالمؤسسة سواء كانت مالية أو غير مالية، ويترتب عليها العديد من التكاليف أو الإيرادات المؤثرة على نتائج المؤسسة، ولذلك وجب على المدير المالي أن يحسن تقدير الأمور ولعرض القضايا على المجلس الإدارة، مع إعداد تقارير واقعية، تعطي رؤية واضحة مؤيدة بالدراسات والتقارير، بمختلف الأمور ذات التأثير المالي<sup>1</sup>؛ ويتطلب هذا الأمر العديد من العلاقات والمعارف بميادين المعرفة الأخرى المنظمة، كجوانب الاقتصادية والمحاسبية والإحصائية والكمية، التي تساعد المدير المالي في فهم العلاقات والربط بين المتغيرات واستخراج المؤشرات والنتائج<sup>2</sup>.

**ثانيا. أهداف الإدارة المالية:** تشير الأهداف إلى النتائج التي تحاول الإدارة المالية تحقيقها، وتقدم هذه الأهداف المعايير التي يمكن استخدامها لقياس كفاءة التخطيط المالي، والخطة المالية الناجمة هي التي يكون لنتائجها تأثير إيجابي في قيمة المؤسسة، وعند المراجعة الثانية لوظيفة الإدارة المالية تجدد أن أهدافها متنوعة وعديدة من بينها توفير الأموال واستغلالها بأسلوب أمثل<sup>3</sup>.

ويمكن القول أن ما ترمي إليه الإدارة المالية من خلال قراراتها المالية هي تحقيق هدفين رئيسيين هما<sup>4</sup>:

✓ هدف تعظيم الأرباح .

✓ هدف تعظيم ثروة الملاك .

**1. هدف تعظيم الأرباح:** يعتبر محور تحقيق الأهداف والقرارات الإدارية المالية في المؤسسة الخاصة، وفي

اقتصاديات السوق عموما، حيث نشأت أهمية هذا الهدف من كونه تحقيق الربح والرغبة في تعظيمه، حيث

يمثل التبرير الاقتصادي لاستمرارية المؤسسة في الحياة الاقتصادية؛

<sup>1</sup> محمد سلمان سلامة، الإدارة المالية العامة، الطبعة الأولى، دار المعتر لنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص-ص: 21-22.

<sup>2</sup> محمد حكمت، الإدارة المالية الحديثة والمتقدمة، مرجع سابق، ص30.

<sup>3</sup> دريد كامل آل شيبش، مقدمة الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2009، ص36.

<sup>4</sup> حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2006، ص36.

لتحقيق هذا الهدف يقوم المدير المالي باتخاذ القرارات التي من المتوقع أن تحقق الأرباح، وعند تحليل البدائل المتاحة فإن المدير المالي يختار البدائل المتوقع أن ينتج عنها أكبر عائد مالي<sup>1</sup>، ويشوب هدف تعظيم الربح ثلاث عيوب أساسية تتمثل في ما يلي:

- التوقيت غير المناسب للحصول على عائد للأموال المستثمرة، حيث غالبا ما يتحقق هذا العائد في السنوات الأخيرة من عمر الاستثمار، بينما يكون من الأفضل أن يتحقق هذا العائد في السنوات الأولى؛
- إن تحقيق العائد لا يعني بالضرورة أنه يتحول إلى تدفقات نقدية يحصل عليها المساهمون، كما لا يعني زيادة العائد السهم أن المساهمين سوف يحصلون على توزيعات تعادل هذه الزيادة، بالإضافة إلى أن زيادة عائد السهم لا يعني أيضا ارتفاع سعر هذا السهم في السوق؛
- كما أن هدف تعظيم الربح لا يأخذ في اعتباره عنصر المخاطرة، تلك التي تعني احتمال اختلاف العائد المحقق عن العائد المتوقع.

**2. هدف تعظيم ثروة الملاك:** يعتبر هدف زيادة القيمة السوقية للسهم أحد الأهداف الرئيسية التي يجب على المؤسسة تحقيقها، والهدف منه إيجاد القيمة الأعلى للمؤسسة وتكون هذه القيمة الإجمالية، كما يمكن الاستفادة منها لأغراض متعددة منها حالة البيع والشراء والتصفية؛

حيث تسعى الإدارة المالية إلى التركيز على تعزيز وزيادة ثروة المساهمين، وبطبيعة الحال فإن ذلك يتوقف على كل من توزيعات الأرباح المدفوعة لهؤلاء المساهمين، وكذلك على سعر السهم العادي في سوق مالية، وفي ضوء ذلك فإن تحقيق هدف تعظيم ثروة الملاك على أكبر قدر ممكن من توزيعات الأرباح للسهم الواحد<sup>2</sup>

إلى جانب تحقيق أهداف أخرى لا تقل أهمية عن الهدفين السابقين منها:

- **هدف تعظيم العائد الاجتماعي:** من القضايا الخاصة عند معرفة الأهداف الإدارية المالية قضية المسؤولية الاجتماعية للمؤسسة المعاصرة، والسؤال يطرح نفسه هل يجب على الإدارة المالية أن توجه جهودها تماما لتحقيق مصالح المساهمين أو الملاك؟ أم أنها يجب أن تتحمل المسؤولية كذلك عن تحقيق الرفاهية للعاملين

<sup>1</sup> عبد العزيز المخلافي، أساسيات الإدارة المالية، كلية العلوم التجارية، جامعة صنعاء، اليمن، ص13.

<sup>2</sup> أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008، ص-ص: 14-15.

لديها والعملاء والمجتمع بوجه عام؟ إن المؤسسة تأخذ بعين الاعتبار تأثير سياستها وأنشطتها على كافة فئات المجتمع الذي تمارس نشاطها فيه، فإن المؤسسة تقوم بدور بارز في خدمة المجتمع<sup>1</sup>.  
إن المؤسسة لا يمكن تحقيق جميع أهدافها المسطرة، دون وجود الإدارة المالية لأنها العنصر المهم الذي يشغل جميع وظائفها، لأن جميع الوظائف الموجودة في المؤسسة تستمد منها جميع احتياجاتها ولإدارة المالية أهمية بالغة لدى المؤسسة بكل أنواعه.

<sup>1</sup> جمال الدين مرسي، أحمد عبد الله اللحج، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرار، مرجع سابق، ص28.

### المبحث الثاني: وظائف الإدارة المالية

تضطلع الإدارة المالية في المؤسسات بوظائف متعددة ومتنوعة مهمتها تحقيق الهدف أو الأهداف التي تسعى إليها، وتختلف هذه الوظائف باختلاف طبيعة عمل المؤسسة وحجمها ونشاطها إلا أنها تشترك في المضمون واحد وهو تحقيق هدف المؤسسة.

### المطلب الأول: التخطيط المالي والرقابة

يعتبر التخطيط المالي والرقابة المالية من أهم الوظائف المالية، إذ تتضمن وظيفة التخطيط المالي قيام المدير المالي بالتعرف على الاحتياجات المالية للمؤسسة، طويلة الأجل منها والقصيرة الأجل وذلك بالموازنات النقدية التقديرية والميزانيات العمومية التقديرية.

**أولاً. تعريف الرقابة المالية:** بهدف التأكد من سلامة تنفيذ الخطة المالية لابد من وجود نظام رقابة مالية فعال، يمكن الإدارة المالية من مقارنة الأداء الفعلي مع ما هو مخطط، وذلك لكي يتم تحديد الانحرافات والعمل على تعزيزها إذا كانت إيجابية أو العمل على معالجتها إن كانت سلبية<sup>1</sup>. تشمل الرقابة المالية العناصر التالية<sup>2</sup>:

- تحديد معايير الرقابة المالية على الأداء كالنسب المالية الخاصة بتحليل المالي، ودراسة الميزانيات، ونسب قياس كفاءة التشغيل، ومقاييس الرقابة على الائتمان والمخزون السلعي؛
- إن معايير الرقابة المالية فضلاً عن ضرورتها للتخطيط، فإنها ترمز إلى أهداف معينة تسعى المؤسسة إلى تحقيقها؛
- تحديد أساليب وأدوات الرقابة المالية على الأداء، والتي بعضها التقارير المكتوبة؛
- قياس انحرافات التنفيذ عن التخطيط وترى أسبابها وأحداث التغيير، أو التعديل المناسب لتلاقي غير المناسب منها.

<sup>1</sup> عامر عبد الله، التحليل والتخطيط المالي المتقدم، الطبعة الأولى، دار البداية، الأردن، 2015، ص34.

<sup>2</sup> محمد ناشد، الإدارة المالية، مديرية المكين والمطبوعات الجامعية، سوريا، 1979، ص26.



ثانيا. أهداف الرئيسة للرقابة المالية: وتشمل الأهداف التالية<sup>1</sup>:

- مراقبة الخطط الموضوعة ومتابعة تنفيذها؛

- تقييم نتائج أعمال المؤسسة بالنسبة للأهداف المرسومة؛

- تحقيق أقصى قدر ممكن من الكفاية الإنتاجية عن طريق محو الإسراف في جميع نواحي نشاط المؤسسة؛

- تحقيق أقصى قدر ممكن من الرفاهية لأفراد المجتمع الذي يعمل في المؤسسة.

لو أن أهداف المؤسسة بكاملها تتحقق في الوقت المناسب ، وكان هناك التزاما من العاملين بالدرجة

المثالية، وأن تكون المؤسسة حققت النمو المنشود بنسب مضاعفة، فإنه في هذه الحالة لا تحتاج إلى أية

رقابة، ولكن هذا يتعامل مع الإنسان بكل سلوكه ومتغيراته ، وهو بالتأكيد من أجل تنفيذ الأعمال المؤكدة

إليه يحتاج إلى رقابة ومن هنا تبرز أهمية الرقابة المالية في النقاط الآتية<sup>2</sup>:

- هنالك دائما فجوة زمنية بين الوقت الذي يتم فيه تحديد الأهداف والخطط، والوقت الذي يتم فيه

تنفيذها، وخلال هذه الفترة قد تحدث ظروف غير متوقعة تسبب انحرافا في الإنجاز الأداء المرغوب فيه، وهنا

يظهر دور الرقابة المالية في تحديد هذا الانحراف واتخاذ الإجراءات اللازمة للقضاء عليه؛

- عادة ما تختلف أهداف التنظيم عن أهداف الأفراد العاملين داخل هذا التنظيم ،فتوقعات الأفراد

وأهدافهم الشخصية قد تتعارض مع ما تسعى المؤسسة إلى تحقيقه، ومن ثم فإن الرقابة المالية الفعالة تسعى

إلى ضمان أن عمل الأفراد موجه أساسا وفي المقام الأول نحو تحقيق الأهداف التنظيمية، والنظام الرقابي

الفعال لتقليل من الصراعات والنزاع بين الأفراد والمؤسسة.

ثالثا. الأسباب التي تعتمدها الرقابة المالية في الكشف عن الانحرافات: تكشف الرقابة المالية عدة

انحرافات يمكن أن ترجع إلى ثلاث أسباب هي<sup>3</sup>:

**1. عدم دقة التخطيط:** ويرجع سبب هذا الانحرافات إلى عدم توخي الدقة الكافية في رسم الخطة المالية،

أو في حصر الظروف المحيطة، أو عدم القدرة على التكيف مع هذه الظروف؛

<sup>1</sup> عمري إمام وسهتا لي عبلة، تفعيل الرقابة المالية لتحسين الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية-دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن

ENAP، مذكرة شهادة ماستر، في العلوم التجارية، تخصص مالية المؤسسة ، جامعة أكلي محند والحاج، غير منشورة، الجزائر، 2015، ص9.

<sup>2</sup> إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد، مدى فعالية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل،

غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين ، 2007، ص83.

<sup>3</sup> حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سابق، ص-ص: 66-67.

2. **عدم كفاءة التنفيذ:** ويظهر هذا الانحراف بسبب عدم كفاءة جهاز التنفيذ المسؤول عن تنفيذ الخطط الموضوعية لأوجه نشاط المؤسسة، والذي ينشأ عن أسباب عديدة منها ضعف القرارات المتخذة، أو ضعف كفاءة الأشخاص المسؤولين عنها أو عدم الأخذ بمرونة الخطة بشكل يمكن من مواجهة التغيرات؛

3. **عدم دقة التخطيط وعدم كفاءة التنفيذ:** حيث ينتج الانحراف نتيجة ضعف في الخطة الموضوعية، بالإضافة إلى عدم وجود جهاز التنفيذ الكفاء يتحمل مسؤولية التنفيذ، وهذا الانحراف يعتبر من أخطر الانحرافات التي تتعرض لها الإدارة المالية، لأن معالجته تحتاج إلى محورين مهمين في العملية التخطيطية ككل وهو وضع الخطة والجهة المسؤولة عن تنفيذها.

ويمكن الإشارة إلى أن العلاج الذي تلجأ إليه الإدارة المالية بشأن تصحيح الانحرافات عند حدوثها، يمكن أن يأخذ أحد الشكلين التاليين:

- تعديل الخطة المالية في ضوء تغير المعايير الموضوعية المحددة أو تعديل نوعية الأهداف؛

- القيام بالإجراءات لإعادة الأداء الفعلي إلى الطريق السليم حتى يمكن تحقيق الأهداف الموضوعية مقدما.

### المطلب الثاني: التمويل

يعرف التمويل على أنه توفير الأموال من أجل إنفاقها على الاستثمارات وتكوين رأسمال ثابت بهدف زيادة الإنتاج، حيث يعتبر من الوظائف الأساسية لاتخاذ أي قرار من قرارات الإدارة المالية.

**أولاً. مفهوم التمويل:** يعرف بمفهومه العام بأنه لجوء المؤسسات إلى تدبير الأموال اللازمة للقيام بالنشاط الاقتصادي، وتعتمد المشروعات على مواردها الذاتية لتمويل أنشطتها الاقتصادية، فإذا لم تفي بذلك اتجهت تلك المشروعات إلى غيرها ممن يملكون فائضا من الأموال لسد هذا العجز<sup>1</sup>.

ويشمل البحث عن المصادر التمويلية المناسبة لمواجهة الاحتياجات المالية التي تكون قد حددتها، وعندما تحدد المصدر الذي ستلجأ للتمويل، فعليها أن تراعي الملائمة بين طبيعة الاستخدام وأن تهتم أيضا بالكلفة والزمن والتركيبية المناسبة للجانب الأيسر للميزانية<sup>2</sup>.

ويعرف أيضا بأنه الإمداد بالأموال في أوقات الحاجة إليها، وهذا التعريف يتكون من العناصر التالية<sup>3</sup>:

- تحديد الدقيق لوقت المناسب له؛

- البحث عن مصادر لأموال؛

<sup>1</sup> عوادى مصطفى، آليات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، مداخلة حول "إشكالية استنادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، يومي 6 و7 ديسمبر 2007، ص1.

<sup>2</sup> عامر عبد الله، التحليل والتخطيط المالي المتقدم، مرجع سابق، ص34.

<sup>3</sup> طارق الحاج، مبادئ التمويل، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الأردن، 2010، ص21.

- المخاطر التي تعترض أي نشاط يزاوله الإنسان.

ثانياً. مصادر التمويل: يمكن لنا أن نقسم مصادر التمويل إلى:

### 1. من حيث الملكية: وتنقسم إلى:

- التمويل من المالكين أنفسهم وذلك من خلال عدم توزيع الأرباح، وزيادة رأس المال، ويطلق عليه بأموال الملكية؛

- التمويل من غير المالكين وقد يكونوا موردين للمؤسسة أو بنوك أو مؤسسات مالية، ويطلق عليه بأموال الاقتراض.

### 2. من حيث النوع: وينقسم إلى:

- تمويل مصرفي: وهو الذي تحصل عليه من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى؛

- تمويل تجاري: وهو الذي تحصل عليه من التجار.

### 3. من حيث المدة: وينقسم إلى<sup>1</sup>:

- تمويل طويل الأجل: مثل القروض البنكية، وتكون مدته أكثر من 10 سنوات؛

- تمويل متوسط الأجل: وهو ذلك النوع من التمويل الذي يمتد ما بين السنة والعشرة سنوات مثل القروض المصرفية؛

- تمويل قصير الأجل: وهو الذي تكون مدته أقل من سنة، مثل التمويل التجاري.

### 4. من حيث المصدر: وينقسم إلى:

- تمويل داخلي: ويكون مصدره من المؤسسة نفسها أو مالكيها، مثل بيع الأصول وتأجيرها؛

- تمويل خارجي: ويكون مصدره من خارج المؤسسة وبعيد عن مالكيها مثل السندات.

وإذا ما أردنا أن نجد أي مصدر من هذه المصادر التمويلية هو الأفضل، فلا نستطيع ذلك بالشكل النظري المطلق، إذا لكل مصدر ظروفه إضافة إلى مزاياه وعيوبه، والجواب يعتمد على تقدير الشخص المسؤول، وبشكل عام فإنه يوجد محددات لاختيار ما بين المصادر التمويلية وهي:

- ما يفرضه الممولين من قيود أثناء طلب التمويل؛

- ما يفرضه الممولين من مواعيد للتسديد، وإن كان ذلك يتناسب مع التدفقات النقدية الداخلية أم لا؛

<sup>1</sup> طارق الحاج، مبادئ التمويل، مرجع سابق، ص 26.

- تحديد تكلفة كل نوع من أنواع التمويل، أي أن لكل مصدر تمويلي تكلفة خاص به، ولا بد من مقارنة ذلك مع العائد المتوقع على الاستثمار، فيتم اختيار المصدر التمويلي ذو العائد الاستثماري المرتفع والتكلفة المنخفضة؛

- حجم الأموال التي ترغب المؤسسة في الحصول عليها، وإمكانية تلبيةها من المصادر المختلفة. ولا بد من الإشارة إلى أن لكل مصدر من مصادر التمويل خصائصه، ويمكن إجمال هذه الخصائص بالنقاط التالية<sup>1</sup>:

أ- **تاريخ الاستحقاق:** ولكل نوع من أنواع التمويل تاريخ يستحق به، وقد أشرنا بأنه يوجد ثلاث فترات لسداد القروض:

✓ **قصيرة:** يتم السداد خلال أقل من سنة؛

✓ **متوسطة:** يتم السداد ما بين السنة وعشرة سنوات؛

✓ **طويلة:** يتم السداد بعد عشر سنوات.

ب- **الدخل:** إذ إن لكل مصدر تمويلي مردود، ويمكن أن يمتاز كل دخل بما يلي:

✓ **الأولوية:** إذا يوجد هنالك أولويات لمن يحصل على دخله أولاً من المقرضين؛

✓ **المقدار:** إذ إن لكل مقرض دخل يتحدد مسبقاً؛

✓ **التأكد:** لكل مقرض دخل محدد بغض النظر على الأرباح أو الخسائر التي حققها المقرض.

ج- **السيطرة:** المقرضين الخارجين بإمكانهم طلب تصفية المؤسسة أو بيعها، للحصول على حقوقهم حالة عدم حصولهم عليهم .

د- **الأداء:** لا يحق للمقرضين الخارجين إدارة المؤسسة بل أن الإدارة تمارس من قبل المالكين.

<sup>1</sup> طارق الحاج، مبادئ التمويل، مرجع سابق، ص-ص: 27-28.

### المطلب الثالث: الاستثمار

يسعى الاستثمار إلى توظيف واستخدام الموجودات المتاحة في المؤسسة، وتأكيد من أن الموارد المالية المتاحة قد وجهت لأفضل استخدام مالي واقتصادي داخل المؤسسة وستتطرق إليه كالاتي:

**أولاً. تعريف الاستثمار:** يعني توظيف الأموال الفائضة في أدوات ومجالات استثمارية متنوعة، بهدف خلق إنتاج جديد أو توسيع الإنتاج الحالي، وزيادة تكوين رأس المال على مستوى الاقتصاد والمجتمع، أو لتحقيق زيادة فعلية في الثروة<sup>1</sup>.

ويعرف أيضا على أنه التبادل والرهان في آن واحد، فهو وضع السيولة في المشروع باعتقاده أنه سيسمح للمستثمر باستعادتها في وقت آخر، كما يعني أيضا المراهنة على أن الأرباح المستقبلية تكون أكبر من الأموال المستثمرة في هذا المشروع<sup>2</sup>.

**ثانياً. أهمية الاستثمار:** وتمثلت أهمية في ما يلي<sup>3</sup>:

- زيادة الإنتاجية مما يؤدي إلى زيادة الدخل القومي وارتفاع متوسط نصيب الفرد منه وبالتالي تحسين مستوى معيشة المواطنين؛
- توفير فرص عمل، وتقليل نسبة البطالة؛
- زيادة معدلات التكوين الرأسمالي للدولة؛
- توفير التخصصات المختلفة من الفنيين والإداريين والعمالة الماهرة؛
- إنتاج السلع والخدمات التي تشبع حاجات المواطنين وتصدير الفائض منها للخارج مما يوفر العملات الأجنبية اللازمة لشراء الآلات والمعدات وزيادة التكوين الرأسمالي.

<sup>1</sup> دريد كامل آل شبيب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، الطبعة العربية، دار بازوري العلمية، الأردن، 2009، ص18.

<sup>2</sup> جمال الدين برقوق وآخرون، إدارة الاستثمار، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016، ص17.

<sup>3</sup> ماجد أحمد عطا الله، إدارة الاستثمار، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2011، ص-ص: 12-14.

ثالثا. أنواع الاستثمار: وينقسم إلى عدة أنواع منها<sup>1</sup>:

1. من حيث وسائل: ينقسم إلى:

✓ استثمار مباشر: وهو الاستثمار في جميع أنواع المشاريع باستثناء المتعلقة بالمساعدات والمعونات المالية والفنية والنقدية التي تقدم إلى الدولة؛

✓ استثمار غير مباشر: وهو الاستثمار الذي يتم عن طريق شراء أوراق مالية شركات التي تساهم في النشاط الاقتصادي مباشرة بهدف الربح عن طريق البيع.

2. من حيث دوافعه الاقتصادية نجد:

✓ الاستثمار الحكومي: هو الاستثمار الحكومي يحفظ التنمية الاقتصادية والاجتماعية للدولة، والاتجاه السياسي والفكري القائم فيها؛

✓ الاستثمار الخاص: وهو استثمار القطاع الخاص الذي تطور من المشروع الفردي أو العائلي المحصور استثماره بنشاط محدود إلى شركات ومؤسسات التي تضم عدد من المستثمرين من مختلف الشرائح الاجتماعية، الذين يقومون بتوظيف مدخراتهم في مختلف المشاريع الإنتاجية والخدمية.

رابعا. دوافع الاستثمار: وتتمثل دوافع الاستثمار في ما يلي:

- الرغبة في الربح؛
- التفاؤل والتشاؤم؛
- مواجهة احتمالات زيادة الطلب واتساع الأسواق؛
- التقدم العلمي والتكنولوجي؛
- الاستثمار بدافع التنمية الاقتصادية؛
- توفر الموارد البشرية المتخصصة؛
- الاستقرار السياسي والاقتصادي.

إن الوظائف الأربعة السابقة هي وظائف دورية متكررة ودائمة للإدارة المالية والمدير المالي، ولكن قد يواجه المدير المالي من وقت لآخر مشكل مالية ذات طبيعة خاصة وغير متكررة لا تحدث خلال حياة المشروع، ومن هذه المشاكل الإفلاس العسر المالي<sup>2</sup>.

<sup>1</sup> ماجد أحمد عطا الله، إدارة الاستثمار، مرجع السابق، ص-ص: 22-23.

<sup>2</sup> عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية النظرية والتطبيق، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، الأردن، 2011، ص-ص: 25-26.

### المبحث الثالث: عموميات حول التخطيط المالي

يعتبر التخطيط الوظيفية الإدارية الأولى في العملية الإدارية للإدارة، والتي بدونها لا تستطيع المؤسسة مواجهة منافسيها في السوق بالإضافة إلى عدم قدرتها على التنسيق بين الأنشطة والإدارات المختلفة.

### المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي

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

**أولاً. تعريف التخطيط المالي:** لقد تعددت تعاريف التخطيط المالي وسيتم عرض البعض منها محاولة للوصول إلى التعريف العام.

يعتبر التخطيط من الوظائف القيادية والمهمة في الإدارة، والتي يقع على عاتق القيادة الإدارية، وجوب النهوض به كوظيفة أساسية تختص بها الإدارة العليا، ولا تنتهي هذه الوظيفة إلا بتحقيق الهدف من خلال نشاطات الإدارة التي تعمل على تنفيذ الخطة .

فالتخطيط هو أهداف محددة مستقبلية يراد تحقيقها، وذلك عن طريق التنبؤ بالمستقبل ووجوب الاستعداد له<sup>1</sup>.

وفي تعريف آخر يعرف بأنه التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو يعيد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة.

ويعرف أيضا على أنه هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام القروض المتعلقة بالمستقبل عند تصور وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة<sup>2</sup>.

ويعرف التخطيط المالي بأنه نوع من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأفضل الشروط، كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال، بحيث تحقيق أفضل وأعلى العوائد للمشروع وبأقل الأخطار، وهو علم له قواعد وأصول يحتاج إلى خبرة من التطبيق والقدرة على التنبؤ وتحليل الماضي والإعداد للمستقبل<sup>3</sup>.

كما يمكن تعريفه: بأنه التنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسة أو التنبؤ بالمواقف والمشاكل التي تتعلق بمستقبل المشروع، وتقدير جميع الاحتياجات المالية لمتطلبات التوسع وتحقيق الربح.

<sup>1</sup> زيدي منير عبوي، التخطيط والتطوير الإداري، الطبعة الأولى، دار الراية، الأردن، 2009، ص15.

<sup>2</sup> محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، طبعة الأولى، دار الجنان، 2014، ص68.

<sup>3</sup> سومر أوتاني، التخطيط المالي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2009، ص9.

كما عرف على أنه مجموعة الخطط اللازمة للحصول على الموارد واستخدامها خلال مدة محددة من الزمن لتعظيم ثروة المساهمين<sup>1</sup>.

و هو عبارة عن مجموعة من الجهود المبذولة في سبيل الوصول إلى الخطة المالية، التي يتم بموجبها تحديد الأهداف والإمكانيات والوسائل والسياسات والإجراءات والقواعد والمدة اللازمة للتنفيذ، لذلك فإن عملية التخطيط المالي لا بد أن تتضمن ما يلي :

- تحديد الأهداف؛

- اختيار البديل الأفضل؛

- توقع ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل.

ويعتبر أيضا المنظور الشامل لكيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استخدام هذه الأموال بطريقة تمكن من الحصول على أكبر عائد من وراء هذا الاستخدام، هذا المنظور الشامل لا يركز على التنبؤ والتعرف على المخاطر المصاحبة للمستقبل، إنما يركز أيضا على معرفة أي المخاطر يمكن قبولها وأنها يجب رفضها كما يركز أيضا على معرفة الأحداث الأكثر احتمالا للحدوث الأخرى المتوقعة وغير المتوقعة<sup>2</sup>.

ومنه نعرف التخطيط المالي بأنه استغلال الأمثل للموارد المالية المتاحة في المؤسسة عن طريق تحديد نقطة الانطلاق ونقطة النهاية، وذلك بالاستخدام مجموعة من الأساليب و الأدوات لتحقيق الأهداف المحددة. ثانيا. أهمية التخطيط المالي: ترجع أهمية التخطيط المالي إلى ضرورة الربط بشكل مسبق بين كل من القرارات التمويل والاستثمار التي تدخل وتتفاعل معا بدرجة كبيرة.

فهو يتيح فرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبقا، كما يتيح أيضا فرصة التعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وربحية المؤسسة في المستقبل من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا احتاج الأمر إلى ذلك.

فعندما يتم الكشف عن الحاجة للنقدية في أحد الأشهر المقبلة، يمكن للمدير المالي أن يفكر بعدد من بدائل التمويل واختيار أنسبها، فيمكن الحصول بذلك على الأموال بشكل أفضل من حيث تكلفتها، ومقدارها، بينما إذا لم يتم اللجوء إلى التخطيط المالي فلن يتم الكشف عن موعد هذه الحاجة، وبالتالي

<sup>1</sup> يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المتعلقة في إتحاد المقاولين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2005، ص9.

<sup>2</sup> محمد فتح الرحمن يس حسين، دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة الأبيض، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، غير منشورة، الجامعة كردفان، مدينة الأبيض، السودان، 2016، ص19.



سيتم الوقوع في ضائقة المالية وقد يكون الخروج من هذه الضائقة أمر ليس بالسهل وهذا سيجتنب مصاريف وتكاليف أكبر من الحالة الأولى، مما يكسب التخطيط المالي أهمية خاصة لأنه يتناول تحديد الحاجة للأموال وكمية هذه الحاجة ومدتها وتوقعها ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طريقة تسديدها<sup>1</sup>.

ويمكن تلخيص أهمية التخطيط المالي في مؤسسة فيما يلي<sup>2</sup>:

- التعرف على المشاكل والصعوبات المتوقعة والتي تتعلق بمستقبل المؤسسة؛
- التعرف على حجم الأموال المطلوبة لتمويل شراء البضاعة وتخزينها؛
- تحديد حجم الأموال المطلوبة لاتفاق على العمليات التوسع والإحلال.

ثالثاً. أهداف التخطيط المالي: ويمكن حصر أهداف التخطيط المالي في ما يلي<sup>3</sup>:

- تجنب تبذير المال في عمليات تعطيل النقد الذي يمتلكه المشروع عن الاستثمار المربح أو اضطراراً للمشروع للاقتراض لفائدة تقلل من أرباح المشروع؛
- التنسيق المتكامل بين الوظيفة المالية والوظائف الأخرى في المشروع مثل وظيفة الشراء والبيع وإنتاج لتحقيق التعاون والتكامل الأداء كل إدارة لمهمتها المرسومة في المخططات المشروع؛
- تحقيق السيولة النقدية الملائمة بكميات اللازمة وبأوقات مناسبة بحسب ظروف المشروع، حتى لا يتوقف عن الدفع أو يلجأ لاقتراض لسداد المستحقات؛
- إمكانية مواجهة الظروف الطارئة التي يضع المخططون الماليون احتمالاً لهم التي يمكن أن تؤثر على المركز المالي للمشروع في المستقبل، هو رسم خطة لمواجهة ظروف غير متوقعة حتى يستمر مشروع بتحقيق أهداف المرسومة؛
- تجنب الاعتماد على التقديرات الخاصة والآراء الشخصية في مواجهة المسائل المالية، والتي قد ينتج عنها أخطار تكون عواقبها غير سليمة على نتائج أعمال المشروع؛
- استغلال أموال المشروع في أوجه نشاطه بدرجة تحقيق أفضل ربحية ممكنة، وتوجيه استثمار النقد الفائض في مجالات قصيرة أو متوسطة أو طويلة بحسب الظروف المشروع.

<sup>1</sup> ماجد أحمد عطا الله، إدارة الاستثمار، مرجع سابق، ص 57.

<sup>2</sup> يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، مرجع سابق، ص 9.

<sup>3</sup> سومر آوتاني، التخطيط المالي، مرجع سابق، ص-ص: 4-5.

### المطلب الثاني: مقومات التخطيط المالي

يركز التخطيط المالي على عملية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف وأيسر الشروط، كما يركز على كيفية استثمار هذه الأموال بما يحقق أعلى العوائد للمؤسسة بأقل المخاطر.

أولاً. أنواع التخطيط المالي: لقد تعددت أنواع التخطيط المالي نذكر منها<sup>1</sup>:

**1. التخطيط المالي طويل الأجل:** يساعد المؤسسة على وضع السياسات التي في ضوئها يتم إعداد

الخطط المالية قصيرة الأجل، وتتراوح الخطط المالية طويلة الأجل بين سنتين إلى عشر سنوات، ولطبيعة

نشاط المؤسسة دورا هاما في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية، وبغرض أن التخطيط المالي

الطويل الأجل يغطي فترة خمسة سنوات، فإنه تكون عليه الظروف الاقتصادية العامة وظروف

الصناعية، ومناخ القياسي خلال نفس الفترة.

كما يجب أن يعطي التنبؤ أيضا بعض النواحي الهامة الأخرى، مثل ظروف العمالة، الأجور، إمكانية

الحصول على الموارد الأولية والتغيرات المتوقعة في أسعارها، وظروف السوق، مستويات الأسعار، القوى

المنافسة، والمستوى التكنولوجي، وبالرغم من أن التنبؤ ببعض هذه المتغيرات قد يكون صعبا وتنقصه الدقة

التامة إلا إن هذا لا يمنع من المحاولة.

من الطبيعي أن تتوقف الدقة في تحديد الاحتياجات المالية على مستوى الدقة المتبع في إعداد الميزانيات

العمومية وقوائم الدخل، والتي تعتمد بدورها على مدى الفعالية في الوضع البرنامج التفصيلي لنشاط

المؤسسة وينصب في العادة التخطيط المالي طويل الأجل على النواحي التالية:

- كيفية تحديد خطة الاستثمارية؛

- البرامج والأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة؛

- المصادر الرئيسية للحصول على الأموال؛

- كيفية سداد القروض المختلفة؛

- إمكانية الاندماج مع الشركات أخرى.

<sup>1</sup> ماجد أحمد عطا الله، إدارة الاستثمار، مرجع سابق، ص-ص: 59-60.

فالكثير من المؤسسات التي تهدف إلى الانضمام أو الاندماج مع بعض المؤسسات الأخرى، أو إلى أي صورة التوسع التي لا تدخل ضمن العمليات العادية، ومثل هذه الأموال ينبغي أخذها في الحسبان لأنها سوف تؤثر حتما على الخطة المالية.

### 2. التخطيط قصير الأجل: توجد فروق جوهرية بين التخطيط المالي قصير الأجل وتخطيط المالي الطويل

الأجل من حيث المدخل أو الطريقة التي تتبع في الحالتين، فالخطة المالية قصيرة الأجل لا تزيد عن مجرد تعبير أكثر تفضيلاً للنشاط المزمع القيام به في المرحلة المقبلة، التعبير جزء من المرحلة التي تغطيها الخطة المالية طويلة الأجل، والخطة المالية القصيرة تغطي فترة سنة أو بضعة أسابيع، وفي جميع الحالات يجب أن تبدأ بعملية إعادة تقييم للخطة المالية طويلة الأجل، وذلك لضمان أنها تأخذ في الحسبان التغيرات في الظروف التي حدثت بعد وضع الخطة المالية طويلة الأجل، وعادة ما تأخذ الخطط المالية قصيرة الأجل شكل الموازنة التقديرية، التي تعتبر ترجمة مالية لنشاط المؤسسة خلال فترة التخطيط المالي<sup>1</sup>.

ونجد هنالك أنواع أخرى من التخطيط المالي نوجزها فيما يلي:

من حيث الاستعمال الخطة:

✓ خطة وحيدة الاستعمال؛

✓ خطة متكررة الاستعمال.

من حيث الشمول الخطة:

✓ التخطيط لمالي الشامل؛

✓ التخطيط المالي الجزئي.

ثانياً. مبادئ التخطيط المالي: وسنتطرق إلى بعض مبادئ التخطيط المالي كالاتي<sup>2</sup>:

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

<sup>1</sup> ماجد أحمد عطا الله، إدارة الاستثمار، مرجع السابق، ص 61.

<sup>2</sup> عبد القادر شلال وقرومي حميد، مطبوعة محاضرات في مادة الاستراتيجية والتخطيط المالي، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محمد أولحاج، غير منشورة، الجزائر، 2017، ص 37.

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

3. مبدأ الوضوح: لضمان إخراج الخطة المالية إلى حيز التنفيذ لا بد أن تكون واضحة ومصاغة بلغة مبسطة يسهل على المعنيين بتنفيذها؛

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

5. مبدأ التعاون: تؤسس العملية التخطيطية المالية على تعاون، والجهد المشترك من قبل كافة العاملين في المؤسسة، وذلك لأن التخطيط العلمي يحتاج إلى مدخلات من مختلف أجزاء ووحدات المؤسسة؛

كما أن التخطيط المالي الجيد يتطلب توفير عنصرا للالتزام. أي أنه يجب أن يكون لفترة من الوقت كافيا للإيفاء بالالتزامات الملقاة على عاتق المؤسسة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال الجهد المشترك الذي من خلاله تتاح الفرص لأفكار وآراء جديدة يمكن الاستفادة منها؛

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

7. مبدأ الشمولية: حتى يقضي التخطيط المالي على التناقضات والمشكلات والاختلافات من ناحية، والتنسيق بين القرارات المتخذة في كافة الإدارات من ناحية أخرى، لا بد أن يكون شاملا لكافة أنشطة المؤسسة<sup>1</sup>؛

8. مبدأ الاستمرارية: لا بد أن تكون عملية التخطيط المالي مستمرة، لا تنتهي بانتهاء إعداد الخطة المالية، إذ لا بد أن تستمر هذه العملية أثناء التنفيذ، وذلك للمتابعة بهدف كشف الانحرافات، والتعرف على أسبابها، والعمل على تصحيحها من أجل استبعادها عند إعداد الخطط المالية الجديدة؛

9. مبدأ التنسيق: أي التنسيق بين الخطط الفرعية والخطط المالية؛

<sup>1</sup> عبد القادر شلال وقرومي حميد، مطبوعة محاضرات في مادة الاستراتيجية والتخطيط المالي، مرجع سابق، ص 37.

**10. مبدأ المسؤولية:** لا بد من تحديد مسؤولية كل العاملين في المؤسسة عند إعداد الخطة المالية، وعند

تنفيذها، لمنع محاولة الأفراد التهرب من واجباتهم، وللتسهيل تحديد المسؤول عن وقوع الخطأ ومحاسبته؛

**11. مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة:** أهمية التخطيط المالي تكمن في استغلال الموارد المالية

استغلالاً أمثلاً، وذلك بإنفاقها على القنوات التي تعطي أكبر عائد ممكن.

ثالثاً. مراحل عملية التخطيط المالي: وتشمل مراحل تخطيط المالي ما يلي<sup>1</sup>:

**1-تحليل الأداء السابق للمؤسسة:** حيث تساهم هذه الخطوة باعتبارها الخطوة الأولى في عملية

التخطيط المالي، في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة، واكتشاف

العلاقة بين عناصر القوة والضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة؛

**2-تحليل المزايا التشغيلية للمؤسسة:** تفيد هذه الخطوة في التعرف على مزايا التشغيلية للمؤسسة،

حيث أنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن

إطارها، وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع التي تعمل المؤسسة ضمنه، وأخير تحليل المخاطر التي

يمكن أن تكون كامنة في كل من قرارات الاستثمار والتمويل؛

**3-تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله:** واستناداً لهذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية

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

الأولوية؛

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

مجال الاستثمار ومقسوم الأرباح، وبين الإيرادات المتوقع تحقيقها والنفقات المتوقع أن تتوافق مع تلك

الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية؛

**5-تحليل البدائل المالية:** ويقصد بهذه الخطوة من خطوات التخطيط المالي أن تقوم الإدارة المالية بتقييم

كافة البدائل المالية المتاحة، سواء كانت تلك البدائل في مجال الاستثمار قصير الأجل، وكل ذلك يجب أن

يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية؛

<sup>1</sup>عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات المعاصرة، الطبعة العربية، دار يازوري، الأردن، 2008، ص175.

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

للمؤسسة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية، وعند القيام بتحديد الأدوات المناسبة للتمويل لا بد أن يتم أخذ كل من الكلفة والمخاطرة بعين الاعتبار؛

**7- تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية:** أي تحليل ما يمكن أن يتمكن منه تطبيق الخطة المالية من

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

**8- تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية:** وتضمن هذه الخطة التأكد بأن الخطة المالية تنسجم

وتتناغم من الخطة الاستراتيجية للمؤسسة، وأنها تكتمل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية<sup>1</sup>.

### المطلب الثالث: كفاءة التخطيط المالي

يتبنى التخطيط على مجموعة من الحقائق التي يتم تجميعها وتحليلها في ضوء العوامل الأساسية، وتقدير ما يجب القيام به في المستقبل، ويجب استخدام الموارد بكفاءة وفعالية، من خلال قدرة المؤسسة على التوازن بين كمية الموارد المستخدمة وبين كمية النتائج المحققة، وذلك لتحقيق أهدافها الاستراتيجية.

**أولاً. متطلبات التخطيط المالي:** يقوم التخطيط على اعتبارات من خلال إعداد الخطة المالية، والتي تعتبر وثيقة تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة، ولإعداد خطة مالية فعالة يتطلب توافر مجموعة الاعتبارات التالية<sup>2</sup>:

**1. دقة عملية التنبؤ:** تتوقف كفاءة الخطة المالية على المدى دقة التنبؤ التي تقوم عليها الخطة المالية،

حيث يعتمد القائم بالتخطيط على مصادر عديدة للمعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثل نماذج الاقتصادية، التي تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة، كما قد يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية، التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنية على النماذج التسويقية التي تهدف على دراسة سلوك المستهلك؛

ترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصور يشمل كافة الظروف المحيطة بالمؤسسة، وذلك جنباً

إلى جنب مع الظروف المتوقعة والظروف غير المتوقعة، حيث أن تحليل المخاطر التي يمكن أن تواجهها

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص-ص: 176-177.

<sup>2</sup> ماجد أحمد عطا الله، إدارة الاستثمار، نفس المرجع السابق، ص-ص: 58-59.

المؤسسة عند المفاضلة بين مجالات التمويل ومجالات الاستثمار البديلة، يعتبر من صميم عمل القارئ بالتنبؤ والتحليل المالي؛

### 2. الوصول على أفضل خطة مالية ممكنة: لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد المدير المالي أن

يواجه كافة المشاكل والظروف المتوقعة ويحدد في ضوءها أفضل البدائل الممكنة، فنجد انه على سبيل المثال لا توجد قاعدة تحدد ما إذا كان من الأفضل إجراء توزيعات كثيرة لحملة الأسهم أو الاحتفاظ بالأرباح لأغراض التمويل الذاتي للمؤسسة، ولكن على الرغم من ذلك فإنه على المدير المالي أن يتخذ قرار بشأن سياسة التوزيعات المثلى التي يجب إتباعها في المؤسسة التي يعمل فيها؛

### 3. مراجعة ومتابعة الخطة المالية: لا بد من اهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية في

ضوءها، خاصة في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة، بمعنى لا بد من الأخذ بعين الاعتبار الظروف الاقتصادية المحيطة بالمؤسسة عند تحقيق الأداء القياس، فقد ينحرف الأداء عن الخطة التي سبق إقرارها نظرا بمرور الاقتصادي القومي بمرحلة مؤقتة من الكساد.

وهناك مجموعة من العوامل التي لا بد من دراستها أثناء القيام بعملية التخطيط المالي وهما:

عوامل الداخلية: التي تتمثل في تقسيم المستوى المتوقع لأداء القومي والظروف التي تستعمل فيها المؤسسة وهل الظروف الازدهار أم ظروف الانكماش؛

وعوامل الخارجية: وتتمثل في تحديد حجم كل من الاستثمار والتمويل والإنتاج والبيع والتكاليف... الخ<sup>1</sup>.

ثانيا. العوامل تعزيز كفاءة التخطيط المالي: عوامل تتعلق بالعنصرين كما هو موضح كالتالي<sup>2</sup>:

#### 1. عوامل العنصر البشري: اختيار العناصر البشرية المؤهلة والمتخصصة والمتمتعة بالخبرة والكفاءة فإذا

أحكمتنا السيطرة على عمليات إجراءات التوظيف وطبقنا قواعد نظام الجدارة نكون قد نجحنا في وضع العامل المناسب في المكان المناسب، التدريب والتأهيل بهدف زيادة المعارف والمهارات للإنسان، ليصبح قادرا على إنجاز العمل بنجاح وخصوصا المدير المالي بحيث يصبح قادرا على اختيار الخطة المالية من خلال الاعتماد على الخبرة والطرق العلمية، والعمل على حاجات ورغبات العامل، وتأمين ظروف عمل مناسب له؛

<sup>1</sup> فيصل محمود الشوارة ، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2013، ص178.

<sup>2</sup> عبد القادر شلالى وقرومي حميد، مطبوعة محاضرات في مادة الاستراتيجية والتخطيط المالي ، مرجع سابق، ص35 .

يربط المصلحة الشخصية للفرد مع مصلحة المؤسسة التي يعمل بها، وتحقيق التوافق بينهما ودفع الفرد لأن يعمل بإخلاص وجدية، من خلال التوعية وترسيخ مفهوم أن مصلحته لا تتحقق إلا من خلال المصلحة العامة للمؤسسة؛

العدالة والمساومة في المعاملة وربط الأجر بالمؤهل والخبرة ومقدار العمل الذي ينجزه الفرد؛

منح الحوافز للعاملين وخصوصا في أقسام التخطيط، بهدف ضمان استمراريتهم بالعمل ورفع كفاءتهم؛

لرفع كفاءة التخطيط عموما والتخطيط المالي خصوصا، لا بد أن يساهم كافة العاملين في المؤسسة في إعداد الخطط من خلال تقديمهم للآراء والاقتراحات، لأن ذلك يزيد من تفهمهم للأهداف المطلوب تحقيقها ويدفعهم للعمل بحماس، من خلال إحساسهم بأنهم المعنيين بتحقيق الخطط، وبأنها تعكس تصوراتهم وإيمانهم بأن نجاحها أو فشلها ينعكس عليهم.

**2. عوامل التقنية:** يجب على إدارة كل مؤسسة مواكبة ومسايرة الأساليب الحديثة والتقنيات العنصرية

التي توصل إليها العلم، والعمل على الاستفادة منها في كافة المجالات من منطلق أن تحقيق التنمية الاقتصادية والاجتماعية، تتطلب الاستفادة من التقدم العلمي والتكنولوجي فتطبيق أحدث نتائج التكنولوجيا واستخدامها بشكل عقلاني في عملية التخطيط وخاصة التخطيط المالي منه، سيقود إلى زيادة فعالية أنشطة المنشأة، من خلال زيادة الأرباح عن طريق تخفيض التكاليف نسب التبذير والاستغلال الأمثل للطاقات المتاحة<sup>1</sup>.

**ثالثا. العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي:** من العوامل التي تؤثر على فعالية التخطيط المالي ما يلي<sup>2</sup>:

- الطاقة الإنتاجية المتاحة للمؤسسة: يقصد بها إجمالي إنتاج المؤسسة في حال العمل بأقصى كفاءة ممكنة للمصنع من حيث الآلات والعمال؛

- سياسات الائتمان: ومن أمثلتها البيع بالتقسيط، البيع الآجل، الخصم النقدي؛

- سياسات التمويل: وهي السياسات التي تتبعها المؤسسة في تمويل احتياجاتها المالية، مثل سياسة الاقتراض، والتمويل عن طريق الأرباح المحتجزة وزيادة رأس المال؛

<sup>1</sup> عبد القادر شلال وقرومي حميد، مطبوعة محاضرات في مادة الاستراتيجية والتخطيط المالي، مرجع سابق، ص36.

<sup>2</sup> يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، مرجع سابق، ص-ص: 10-11.



- سياسات العائد: وهي تلك السياسات التي تتبعها المؤسسة بخصوص الأرباح من حيث توزيعها ومقدارها التوزيع أم عدم توزيعها؛
- درجة كفاءة المؤسسة في مقابلة طلبات العملاء المتزايدة: وهي قدرة المؤسسة على توفير أو تغطية احتياجات عملائها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة وبالمواصفات المطلوبة؛
- العوامل الاقتصادية: وتتمثل في الحالة الاقتصادية السائدة والمتوقعة من تضخم وركود ومستوى الدخل وغيرها؛
- العوامل الاجتماعية: وتشمل على تغير أذواق المستهلكين، ومدى إشباع احتياجات من إنتاج المشروع والظروف والعلاقات الاجتماعية؛
- العوامل السياسية: ويقصد بها مدى الاستقرار السياسي والأمني؛
- العوامل القانونية: وهي تلك العوامل التي يتم اتخاذها لإدارة أو توجيه أمر معين مثل قوانين الاستثمار والضريبة.

رابعاً. معوقات التخطيط المالي: نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- صعوبة تحديد نسبة المخاطرة في المستقبل البعيد؛
  - نقص المعلومات الدقيقة المستقبلية عن الموضوع المخطط له؛
  - اعتماد التخطيط على كثير من الفرضيات، إذا لا يوجد معيار ثابت يحكم عملية التخطيط؛
  - ظهور بعض الحالات الطارئة غير المخطط لها، الأمر الذي يساهم في فشل التخطيط المالي.
- ومن أسباب فشل التخطيط المالي في المؤسسة هي: نقص المقدرة على التخطيط، نقص الدافعية، عدم الواقعية، وكذا الأحداث الغير متوقعة، وصعوبة إيصال الخطط لعاملين، عدم دقة مقاييس الأداء<sup>2</sup>.

خامساً. نتائج التخطيط المالي: وفي أدناه بعض النتائج التي يمكن أن يحققها التخطيط المالي:

1. فحص أو اختيار التفاعلات: إن الخطة المالية يجب أن تؤدي إلى توضيح الروابط أو العلاقات ما بين المقترحات الاستثمارية من قبل الأنشطة التشغيلية المختلفة للمؤسسة واختيارات التمويل المتاحة أمامها،

<sup>1</sup> عبد القادر شلال وقرومي حميد، مطبوعة محاضرات في مادة الاستراتيجية والتخطيط المالي، مرجع سابق، ص40.

<sup>2</sup> يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، مرجع سابق، ص11.

وبعبارة أخرى فإن كانت المؤسسة تخطط للتوسع عن طريق الاستثمار في المشاريع الجديدة، فإن عليها أن

تجيب على السؤال الذي يقول: من أين سيتم الحصول على الأموال المطلوبة لتمويل التوسع المذكور؟

**2. التحري عن الخيارات:** الخطة المالية تتيح للمؤسسة الفرصة لتطوير وتحليل، ومقارنة عدد من الخيارات

المختلفة بأسلوب متماسك ومتناغم، إذ يتم دراسة البدائل الاستثمارية والتمويلية المتاحة وتأثير كل بديل

من تلك البدائل على هدف تعظيم قيمة المؤسسة، وهذه الخطوة ستجيب عن الأسئلة المرتبطة بالخطة

المستقبلية للمؤسسة ومصادر التمويل المناسبة؛

**3. تجنب أو تحاشي المفاجآت:** قد يعطي التحليل المالي لإدارة المؤسسة، تصورات عن ما الذي

سيحدث فيما إذا وقعت أحداث مختلفة عن ما هو متوقع، وبشكل عام إذا كانت الافتراضات التي يتم

إعدادها في الوقت الحاضر بشأن المستقبل خاطئة، بناء لما تقدم فإن التخطيط المالي يساعد على تحاشي

المفاجآت وتطوير خطط موقفية لمواجهة الأحداث الطارئة؛

**4. ضمان التلاؤم والانسجام الداخلي:** بالإضافة إلى هدف المؤسسة في تعظيم القيمة، فإن هنالك

أهداف أخرى خاصة، من بين تلك الأهداف زيادة الحصة السوقية، والعائد على حقوق الملكية وغيرها من

الأهداف، والخطة المالية تحقق الربط والانسجام بين تلك الأهداف؛

**5. الاستنتاج:** ربما النتيجة الأكثر أهمية من عملية التخطيط المالي هو دفع الإدارة للتفكير الجدي بشأن

الأهداف ووضع الأولويات<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات المعاصرة، مرجع سابق، ص-ص: 179-180.

### خلاصة الفصل

ينطوي التخطيط المالي في القدرة على التنبؤ بالمستقبل، مما أعطته مكانة عالية لدى المؤسسات بمختلف أنواعها، وبشتى مجالاتها، بحيث يمكنها من خلاله اتخاذ القرارات اللازمة، والاستخدام الأمثل للإمكانات المادية والمالية لها، وكل ذلك من خلال تحديد الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، ويساهم في تعرف على المشاكل و الصعوبات المتوقعة التي يمكن أن تواجهها، عن طريق أدواته والتي من أهمها الموازنة التقديرية والتي سنتطرق إليها بالتفصيل.

Confidential

# الفصل الثاني

### تمهيد:

تشمل عملية التخطيط المالي جميع المجالات الوظيفية، فتبدأ بتحديد الأهداف الأساسية التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها، وفي ضوء هذه الأهداف تقوم الإدارة بوضع مجموعة من الموازنات التقديرية، وهي أداة تخطيطية ذات توجه مستقبلي، تهدف إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه باستخدام المؤسسة لأدوات التخطيط المالي يساعدها في تحديد الانحرافات الايجابية ومعالجة السلبية منها من أجل تحقيق الأهداف المسطرة. وعليه نتطرق من خلال هذا الفصل، إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: الموازنة النقدية التقديرية.

المبحث الثاني: قائمة الدخل التقديرية.

المبحث الثالث: الموازنة العمومية التقديرية.

المبحث الرابع: الموازنة الرأسمالية التقديرية.

### المبحث الأول: الموازنة النقدية التقديرية

يتطلب التخطيط المالي توافر النقدية الكافية واللازمة لمزاولة المؤسسة نشاطها، حيث اهتمت بهذا العنصر وعملت على إعداد الموازنات النقدية التقديرية، وذلك للوقوف على أدق وأوفى المعلومات عن عوامل التحكم في سلوك دخوله وخروجه من المؤسسة.

### المطلب الأول: ماهية الموازنة النقدية التقديرية

الموازنة النقدية التقديرية إحدى أدوات التنبؤ المالي المستقبلي، تساعد المدير المالي على الموازنة ما بين التدفقات النقدية الداخلية والتدفقات النقدية الخارجة، فهي تساعد على معرفة الحالة النقدية المتوقعة. **أولاً. تعريف الموازنة النقدية:** تؤثر السيولة الزائدة والناقصة على قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها، واستمرارها في تحقيق النمو، وتحقيق الأرباح وتحقيق أهدافها، حيث يؤدي التخطيط المالي الجيد للسيولة إلى التعرف على المشكلات ومعالجتها في الوقت المناسب ونود أن نشير هنا إلى الموازنة النقدية أو ما نطلق عليها "كشف التدفق النقدي".

الموازنة النقدية بأنها خطة تفصيلية للمتحصلات والمدفوعات النقدية المتوقعة على مدار فترة الموازنة، بحيث يمكن تحديد الفائض أو العجز المتوقع في النقدية، وذلك بما يضمن استغلال النقدية التي تزيد عن الحاجة أو توفير مصادر لتمويل العجز النقدي المتوقع عند الحاجة إلى النقدية، وبذلك تعد الموازنة النقدية من أهم أدوات تخطيط مصادر واستخدامات النقدية ومعرفة الموقف النقدي للوحدة الاقتصادية الذي يضمن الاستثمار الأمثل لها، عن طريق التنبؤ بالاحتياجات من النقدية خلال قدرة الموازنة المقبلة، ومصادر الحصول عليها بهدف تحقيق أقصى عائد لها<sup>1</sup>.

كما تظهر هذه الموازنة النقدية المقبوضات والمدفوعات النقدية التي يترتب على هذه الحركة النقدية أو عجز النقدي، ويساعد ذلك على دراسة الوضع التمويلي للوحدة الاقتصادية<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد عباس يدوي وآخرون، المحاسبة الإدارية ودراسات الجدوى الاقتصادية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009، ص314.

<sup>2</sup> سعد محمد أحمد العبيدي، أسباب إعداد الميزانيات التقديرية في المنظمات الليبية، رسالة ماجستير، محاسبة، جامعة بنغازي، غير منشورة، ليبيا، 2005، ص34.

لا تقف الإدارة المالية عند حد تحديد هذا الرصيد، وإنما تدخل أيضا بالتخطيط المسبق لعملية تشغيل الفائض النقدي، والذي يحصل عندما تزيد التدفقات النقدية الداخلية على الخارجية، أو البحث عن أفضل طرق تغطية العجز النقدي الذي يحدث عندما تزيد التدفقات النقدية الخارجية عن تلك التي تحصل عليها المؤسسة، ضمن هذا التحديد تعتبر الموازنة النقدية التقديرية إدارة الإدارة المالية بالتنبؤ النقدي، ولذلك فإن كفاءتها في التخطيط الوضع النقدي والرقابة عليه تستلزم توفر عاملين أساسيين يؤثران على تلك الكفاءة هما:

- ✓ التأثيرات الخارجية المحيطة بالمؤسسة، مثل التطورات الاقتصادية والظروف التنافسية والتغير التكنولوجي والتي تؤثر بشكل مباشر أو غير مباشر على العمليات التشغيلية للمؤسسة، وبالتالي على حجم النقدية فيها، والملاحظ في التأثيرات كونها عوامل مؤثرة يصعب على إدارة المؤسسة السيطرة عليها أو التحكم بها لكونها عوامل في بيئة العمل الواسعة؛
- ✓ المتغيرات التي تحدث داخل المؤسسة والتي لها تأثير مباشر على حجم النقدية فيها، مثل التغير في علاقات العمل وعلاقات فيما بين الأقسام المختلفة، إضافة إلى التغير الذي يحصل في الخطوط الإنتاجية.

الموازنة النقدية تساعد في تحقيق مايلي<sup>1</sup>:

- الاستعداد المسبق لاتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول على نقدية إضافية، وذلك من خلال المفاضلة بين المصادر المتاحة وضمن أفضل الشروط؛
- الاستعداد المسبق لاستثمار النقدية الفائضة والناجحة من الزيادة الكبيرة في التدفقات النقدية الداخلة على التدفقات النقدية الخارجة من المؤسسة، وذلك في البحث عن الفرص الاستثمارية المرحة سواء داخل المؤسسة أو خارجها مع تحديد فترة الاستثمار؛
- الاستعداد المسبق للتقلبات الموسمية التي قد تحصل في المؤسسة كزيادة الاستثمار في المخزون السلعي؛
- زيادة ثقة المقترضين في إدارة المؤسسة، إذا يكون المقرضين أفراد أو مؤسسات مالية على استعداد أكثر لإقراضها، لو رأت أن لها خطة توضح فيها أسباب حاجتها النقدية.

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الطبعة الثانية، دار الوراق، الأردن، 2008، ص-ص: 97-98.

ثانيا. أهداف الموازنة النقدية: من الأهداف المرجوة من الموازنة النقدية التقديرية ما يلي<sup>1</sup>:

- قياس السيولة النقدية على المدى القصير بشكل موثق؛
- التخطيط للمستقبل، مما يؤدي إلى استبعاد أية تقديرات جزافية للاحتياجات المالية؛
- يساعد الإدارة مساعدة فعالة في معرفة أوقات حدوث العجز النقدي، وأوقات حدوث الفائض النقدي، ويعطيها الوقت الكافي لمعالجة الموقف المتوقع بالطريقة الأنسب؛
- يخلق معيارا محددًا للقياس عليه، وللحكم على مدى كفاية التخطيط في المؤسسة؛
- يساعد الإدارة على وضع برنامج التسديد المناسب، لما تقتضيه من أموال وما ستدفعه من أرباح للمساهمين؛
- يساعد في معرفة كمية ومواعيد ونوعية الأموال التي تحتاج إليها المؤسسة، خاصة إذا تم اختيار الفترات الجزئية التي ينظم لها الكشف بعناية، ليعكس الاحتياجات القصوى للمقترض التي تتزامن عادة وموعد الدورة في النشاط في الدورة التجارية؛
- ينبه الإدارة في الوقت المناسب، للانحرافات الحاصلة في تدفقات النقدية؛
- يساعد الإدارة المالية في اتخاذ القرارات الخاصة بإضافة أو حذف منتج معين، وكذلك في قرارات الشراء أو الإنتاج والاستثمار، وذلك من خلال معرفة الفروقات في التدفق النقدي، نتيجة اتخاذ كل من هذه القرارات أو عدم اتخاذها؛
- يساعد في تحسين العائد على الاستثمار بسبب مساعدتها في الاقتصاد وتوفير النقد المتاح للمؤسسة.

ثالثا. أهمية الموازنة النقدية: تتمثل أهمية الموازنة النقدية فيما يلي<sup>2</sup>:

- تعتبر الميزانية النقدية أداة ضرورية للمدير المالي لتحقيق الهدف الخاص بالسيولة؛
- تعتبر الميزانية النقدية كأداة أو وسيلة، لاكتشاف ما إذا كانت النقدية المتوقعة في أي وقت، تكفي لتغطية الالتزامات المالية التي سوف يحل موعدها.

<sup>1</sup> مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار أحنادين، الأردن، 2006، ص-ص: 432-433.

<sup>2</sup> عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، مرجع سابق، ص 108.



كما تتميز الموازنة النقدية بأهمية، نحصرها أيضا في النقاط التالية<sup>1</sup>:

- مراجعة الخطط المختلفة للمؤسسة قبل إقرارها على ضوء الموقف النقدي، فإذا تبين للمدير المالي من دراسته للموازنة التقديرية النقدية، بأن هنالك عجز في الإيرادات النقدية عن المصروفات النقدية، ففي هذه الحالة يستطيع المدير المالي مراجعة خطط المؤسسة الإنتاجية و البيعية والتوزيعية في عمليات الإنتاج والبيع والتوزيع، من أجل أن يتفادى هذا العجز، كما يستطيع في هذه الحالة تعديل بعض البرامج الشرائية في المؤسسة، حتى يستطيع أن يخفض من الدفعات المطلوبة لسداد؛
- التعرف على الموقف النقدي المتوقع للمؤسسة قبل حدوثه، وبالتالي فإنه يستطيع البحث عن أنسب المصادر لسداد العجز المتوقع أو أنسب أوجه الاستثمار المتوقعة؛
- تدعم ثقة الدائنين في الإدارة.

### المطلب الثاني: استخدامات الموازنة النقدية وحدودها

تعدد استخدامات الموازنة التقديرية النقدية الذي يقوم بها المدير المالي أو صاحب المشروع،

لكن ضمن حدود.

أولا. استخدامات الموازنة النقدية التقديرية: تستخدم الموازنة التقديرية فيما يلي<sup>2</sup>:

1. **التخطيط للاقتراض:** لعل أهم استخدام للموازنة النقدية أنها تساعد المدير المالي في تحديد الفترات الزمنية التي يفوق فيها التدفق الخارج قيمة التدفق الداخل، وبذلك يمكنه مقدما معرفة العجز الذي ينبغي مقابله بالالتجاء إلى مصادر خارج المؤسسة، ولا شك أن معرفة قيمة العجز وميعاد ظهوره مقدما سيعطي للمدير المالي فرصة كافية للبحث عن أفضل المصادر للحصول على احتياجاته النقدية بأحسن الشروط؛
2. **التخطيط لسداد القرض:** إن مقرض الأموال لا يقتصر اهتمامه على معرفة مقدار المبلغ المطلوب اقتراضه، بل يرغب أيضا في معرفة متى سيحدث السداد، وفي هذه الحالة نجد أن الموازنة التقديرية النقدية تظهر أن المؤسسة يمكنها أن تبدأ السداد اعتبارا من شهر أفريل بحيث يتم سداد باقي القرض خلال شهر جوان، وهذا إذا سارت الأمور طبقا للخطة وهذه المعلومات على جانب كبير من الأهمية، لأن بعض أنواع

<sup>1</sup> سومر آوتاني، التخطيط المالي، مرجع سابق، ص11.

<sup>2</sup> جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، لبنان، ص164.

المقرضين مثل البنوك التجارية نجد هذا النوع من القروض قصيرة الأجل على الجانب كبير من الجاذبية، بينما البعض الآخر، مثل شركات التأمين لا يشاركونهم هذا الرأي، ومن ثم فإن التخطيط لغرض سداد القروض يساعد على تكوين الخطط الخاصة بالاقتراض، ويقدم أيضا بعض الضمانات للمقرض فيما يتعلق بالسداد وينبغي جدولة سداد القرض القائم، وذلك في قسم العمليات المالية في الموازنة النقدية؛

### 3. التخطيط لغرض الدفع للملاك: لاشك أن المؤسسات يتوقعون الحصول على أرباح كبيرة، ولكن

الموازنة النقدية تبين بوضوح أن سحب أي جزء من الأرباح خلال معظم شهور هذه الفترة لن يؤدي إلا إلى زيادة المشاكل النقدية، وقد يكون في إمكانهم سحب بعض النقدية في آخر جوان، ولكن هذا العمل يتوقف أيضا على المعلومات التي ستظهرها الموازنة النقدية الخاصة بالنصف الثاني من السنة، وأية مدفوعات أخرى، مثل فائدة القروض والسندات، يجب أيضا أن تجرد في الشهر المناسب في قسم العمليات المالية؛

### 4. التخطيط لأجل الاستخدام الفعال للنقدية: يحاول المدير المالي أن يضع نقدية للعمل في الأوجه التي

تعود بأكثر الأرباح الممكنة وبدون أن تؤثر تأثيرا سيئا على الوظيفة المتعلقة بالسيولة، والموازنة النقدية التقديرية هي الأداة التي تمكنه من عمل ذلك، وتغير سداد الفواتير خلال فترة الخصم الممنوح من أهم الاستخدامات المرجحة للنقدية، بل لا تعد حقيقة لو قلنا أن هذا العمل وحده يكفي لتبرير القيام بإعداد الموازنة النقدية، فهذا السداد يعمل على الرفع من المركز الائتماني للمؤسسة.

ثانيا. حدود استخدام الميزانية النقدية: لاستخدام الموازنة النقدية التقديرية حدود منها:<sup>1</sup>

### 1. الأخطاء في التقديرات: إن التقديرات التدفق النقدي في الموازنة النقدية، يعتمد إلى حد كبير على

صحة التقديرات الأصلية للمبيعات، وعدم دقة التقديرات تعني أيضا ضرورة قيام المدير المالي دوريا بمقارنة النتائج الفعلية مع الموازنة التقديرية، وإذا كان الاختلاف كبيرا، فقد يستلزم الأمر إجراء تعديلات في الموازنة التقديرية للشهور المقبلة، فالموازنات التقديرية التي تشتق من هذه التوقعات ينبغي استخدامها بحرص مع تفهم حدودها وما عليها من قيود؛

### 2. الفترة الزمنية المغطاة: حتى ولو أخذنا في الحسبان أن الموازنات التقديرية لا تزيد عن كونها تقديرات

للمستقبل، فمن الضروري أيضا أن نتنبه إلى أن المدة الزمنية التي تعمل لها الموازنة التقديرية، قد تكون غير

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سابق، ص165.

ملائمة، ولو قمنا بإعداد ملخص لتقدير مجموع التدفق الداخلى والخارج للنقدية عن مدة نصف سنة كوحدة، ولكن هذا تقدير مضلل للغاية ويؤدي إلى عواقب وخيمة، فقد يكون من الأفضل إعداد الموازنة النقدية عن فترات شهرية، وينبغي على المدير المالي الا يغتر بمظهر الدقة التي تظهر به أرقام في الموازنة التقديرية فيفضل في الاحتفاظ بموقفه الذي يتميز بالحرص والشك.

**3. المشاكل الإنسانية:** يتم إعداد الموازنة التقديرية ثم تشغيلها بواسطة أفراد من البشر، وهذه المسألة تثير الكثير من المشاكل، وخاصة في الوقت الذي يدخل فيه نظام الموازنة التقديرية لأول مرة، فهي تمثل تحدياً للكثير من الناس داخل المؤسسة، فمثلاً قد يكون مدير الإنتاج متعوداً على إعداد جداوله الإنتاجية، والآن لم تعد هذه الوظيفة قاصر عليه وحده، والأدهى من ذلك أن المركز الرئيسي سيستخدم نظام الموازنة التقديرية لمراجعة أدائه لأعماله، وقد يوجه إليه الأسئلة المخرجة في حالة عدم تمشي أعماله مع ما هو وارد في الموازنة التقديرية، ومن ثم فإن تقديم هذا النظام من المحتمل أن يؤدي إلى استبعاد بعض المهارات أو الحقوق، ومثل هذه التغيرات لا تلقي قبولا من الأفراد الذين يتأثرون منها.

يتضح من هذه المشاكل الإنسانية أن تقديم نظام الموازنة التقديرية هو في الواقع عملية تعليمية، فيجب أن تكون الإجراءات على جانب كبير من البساطة، وتستلزم أقل تغيير ممكن في أنظمة العمل القائمة بالفعل، فمثلاً ينبغي على الحسابات المستخدمة فعلاً في النظام الموازنة التقديرية، أن تسير على نفس المنهج الحسابات المستخدمة فعلاً في النظام المحاسبي، كما يجب قصر مسؤولية مديري الإيرادات على تلك النفقات التي يمكن السيطرة عليها، وحتى بالنسبة لهذه النفقات يجب ألا تكون إدارة الموازنات التقديرية جامدة، ونظراً لأن الانحرافات من تقديرات لابد وأن تحدث، وباختصار ينبغي تقديم نظام الموازنة التقديرية بطريقة ذكية، مع فهم الكامل للنواحي البشرية المتعلقة بها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة، مرجع سابق، ص166.

### المطلب الثالث: إعداد الموازنة النقدية

تغطي الموازنة النقدية فترات زمنية مختلفة، ويتم إعدادها، من خلال المرور بمجموعة متسلسلة ومتكاملة من الخطوات.

أولاً. المدة التي تغطيها الموازنة التقديرية النقدية: تتحدد هذه المدة بأهمية الحاجة إلى معرفة المركز النقدي للمؤسسة، وذلك من خلال تصوير التدفقات النقدية المتوقع دخولها وخروجها منها، وبشكل عام نجد أن الإدارة المالية تهتم بإعداد الموازنة لفترات قصيرة نسبياً و الموازنة لفترة طويلة خصوصاً في المؤسسات الكبيرة، والتي تمتاز بحاجتها المستمرة للنقد، فيما سنعرض أهم الفترات التي تغطيها الموازنة التقديرية النقدية<sup>1</sup>:

**1. المدى القصير:** يمكن أن تكون المدة التي تشملها الموازنة التقديرية النقدية وللمدى القصير كالتالي:

أ- التنبؤات اليومية: وبموجب هذه الطريقة يتم تحديد التدفقات النقدية الداخلة والخارجة يومياً، ولفترة تشمل أسبوع واحد؛

ب- التنبؤات الأسبوعية: حيث يتم تنظيم الموازنة بموجب هذه الطريقة بحيث تغطي النقد المتوقع استلامه ودفعه خلال كل أسبوع ولفترة أربع إلى ستة؛

ج- التنبؤات الشهرية: وهذه الطريقة تعتبر من أكثر الطرق شيوعاً، وبموجبها يتم تحديد حجم التدفقات النقدية الداخلة والخارجة من المؤسسة حسب الأشهر ولفترة ثلاث إلى ست أشهر؛

ث- التنبؤات السنوية: حيث تنظم الموازنة بموجب هذه الطريقة على أساس فصلي ولمدة سنة واحدة.

**2. المدى البعيد:** حيث يتم إعداد موازنة تقديرية نقدية ولأمد طويل تتراوح بين (5) أو (10) أو (15)

سنة واستخدام هذا الأسلوب يمكن أن يوضح للشركة الإجابة على:

- الحاجة لتمويل الطويل الأمد؛

- توقيت السيولة؛

- سد احتياجات الاستثمارات الرأسمالية؛

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مرجع سابق، ص 102.

- توفير النقدية لدفع مقسوم الأرباح؛

- تمويل الاستثمار في الموجودات الجديدة.

ثانيا. خطوات إعداد الموازنة النقدية: يتم إعداد هذه الموازنة من خلال الخطوات التالية بحيث يمكن للمؤسسة التعرف على الموقف النقدي المتوقع قبل حدوثه<sup>1</sup>:

- تحديد المدة التي ستعد فيها الموازنة التقديرية النقدية؛

- تقدير التدفقات النقدية الداخلة للمؤسسة والتدفقات الخارجية لها أو المدفوعات النقدية أو المتحصلات النقدية؛

- تقدير المقبوضات النقدية المتوقعة أي التدفق النقدي الداخلي، وتتكون المقبوضات من عدة مصادر:

✓ المبيعات التقديرية: وهنالك عاملين يجب أخذهما بعين الاعتبار وهما مقدار المبيعات المتوقعة

خلال الفترة والسياسة المتبعة في تحصيل قيمتها، قد تتبع المؤسسة سياسة البيع النقدي بمعنى أنها

تطلب من المشتري أن يسدد نقدا ثمن البضاعة التي اشتراها، وقد تطلب منه سداد جزء من

قيمة البضاعة نقدا وسداد الجزء الآخر بعد فترة تحددها المؤسسة؛

✓ المقبوضات النقدية المتوقعة من مصادر أخرى، مثل بيع بعض الأصول وإيجار العقارات المؤجرة

للغير وأرباح الأسهم؛

✓ المقبوضات النقدية المتوقعة تحصيلها من بيع الفضلات المتبقية من الموارد الأولية؛

✓ المقبوضات النقدية المتوقعة تحصيلها من الذمم المدينة والتي تتمثل بما تبقى من المبيعات الآجلة؛

- تقدير المدفوعات النقدية المتوقعة: وتتكون من الالتزامات المطلوبة من المؤسسة خلال فترة إعداد الميزانية:

✓ المدفوعات المتوقعة: تعطي ثمنا لقيمة المشتريات المتوقعة وتعتمد هذه المدفوعات على عاملين

هما:

• حجم المشتريات المتوقعة خلال الفترة

• المهلة الممنوحة من الموردين لسداد قيمة المشتريات

✓ المدفوع للذمم الدائنة (الموردين) سداد للمشتريات الآجلة؛

✓ المدفوعات النقدية لسداد أصول جديدة أو بدل استثمار أصول.

✓ المدفوعات النقدية لسداد للقروض وفوائدها.

<sup>1</sup> سومر آوتاني، التخطيط المالي، مرجع سابق، ص-ص: 11-12.

✓ المدفوعات النقدية للمصاريف العامة.

- تقدير صافي هذه التدفقات: من خلال مقارنة التدفقات النقدية الداخلية بالتدفقات النقدية الخارجة؛

- استخراج المركز النقدي: وهو الرصيد النقدي في نهاية الشهر، ويتم التوصل الى المركز النقدي بجمع صافي

التدفق النقدي للشهر الأول مع الرصيد النقدية القائم في نهاية الفترة السابقة، فيكون الناتج هو المركز

النقدي للشهر الأول، أما المركز النقدي لباقي الأشهر، فيكون هو الرصيد النقدية في بداية الشهر مضاف

إليه صافي التدفق النقدي لذلك الشهر؛

- التنبؤ بالاحتياجات المالية اللازمة للاحتفاظ بالحد الأدنى من النقدية، وتحديد الفترة التي تحتاج فيها

المؤسسة إلى نقدية.<sup>1</sup>

نعطي نموذج للموازنة النقدية كما هو موضح في الملحق رقم(1)

<sup>1</sup>يامن جميل كلاب، واقع تخطيط المالي قي الشركات في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، مرجع سابق، ص26.

### المبحث الثاني: قائمة الدخل التقديرية

تمثل قائمة الدخل التقديرية أداة من أدوات التخطيط المالي التي تتنبأ بالأرباح والخسائر المتوقعة خلال فترة زمنية المقبلة، وتعد لتبين الأداء الفعلي والمستقبلي التقديري، وقدرة المؤسسة في تمويل احتياجاتها خلال الفترة القادمة، وتحديد المخاطر التي يمكن أن تواجهها مستقبلاً.

#### المطلب الأول: تعريف قائمة الدخل التقديرية وأهميتها

تعتبر قائمة الدخل التقديرية كأداة تخطيطية غايتها تقدير الأرباح المتوقعة خلال الفترة القادمة، وكذا التعرف على كيفية التصرف بالدخل، والقدرة الذاتية للتمويل في المؤسسة.

**أولاً. مفهوم قائمة الدخل التقديرية:** قائمة الدخل التاريخية هي عبارة عن كشف بالدخل المحقق خلال فترة مالية معينة، وبالتكاليف التي تحملتها المؤسسة خلال تلك الفترة لتحقيق ذلك الدخل، وتعد هذه القائمة لأجل معرفة إجمالي الدخل المحقق ومعرفة كمية كل عنصر من عناصر التكاليف المرتبطة بهذا الدخل من مواد خام، وعمالة ومصروفات تشغيل، ومصروفات إدارية، عمومية، مصروفات بيع وتوزيع، وريح الصافي الناتج عن الفرق بين الدخل والتكاليف، أما قائمة الدخل التقديرية فهي عبارة عن التوقع للدخل والمصروفات المرتبطة به لفترة مستقبلية محددة.<sup>1</sup>

وهي عبارة عن قائمة بالإيرادات والمصروفات المالية التقديرية التي سوف تتحقق لي المؤسسة وعليها خلال فترة مالية محددة قادمة، وحاصل طرح المصروفات التقديرية من الإيرادات التقديرية، يمثل الدخل الايجابي أو السلبي التقديري أو ما يسمى بالريح أو الخسارة التقديرية، وحسب مقتضى الحال يتم إعداد هذه القائمة بهدف التعرف على صافي الدخل التقديري أو صافي نتيجة الأعمال تقديرية والعناصر المدينة والدائنة التقديرية المكونة لكل فقرة من فقراتها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مرجع سابق، ص451.

<sup>2</sup> فيصل محمود الشوارة، مبادئ الإدارة المالية، مرجع سابق، ص200.

هي بمثابة كشف يتضمن الإيرادات والنفقات التقديرية المتوقعة خلال فترة مالية قادمة، كما تهدف أيضا لمعرفة مقدار الأرباح المتوقعة خلال الفترة القادمة وكيفية التصرف بها إما أن توزع على المالكين أو يتم تدويرها لاستعمالها في التمويل<sup>1</sup>.

ثانيا. أهمية قائمة الدخل التقديرية: تمتاز قائمة الدخل التقديرية بأهمية التالية<sup>2</sup>:

تكتسب قائمة الدخل أهميتها بسبب أنها توفر للمستثمرين والدائنين المعلومات، التي تساعد على التنبؤ بمقدار وتوقيت ودرجة عدم التأكد المصاحبة للتدفقات النقدية في المستقبل، وتساعد المستثمرين على تقدير القيمة الاقتصادية للمؤسسة، كما تساعد الدائنين على تحديد احتمال استرداد حقوقهم بالمؤسسة، وتساعد قائمة الدخل مستخدمي القوائم المالية التدفقات النقدية في المستقبل بعدة الطرق المختلفة، حيث يمكن للمستثمرين والدائنين استخدام معلومات قائمة الدخل في تقييم الأداء السابق للمؤسسة، ورغم أن النجاح في الماضي والمستقبل فإنه يمكن استخدام التنبؤ بالتدفقات النقدية في وقت مناسب من الثقة.

ومن ناحية أخرى فإن قائمة الدخل تساعد المستخدمين على تحديد الخطر، فالمعلومات عن المكونات المختلفة للدخل، الإيرادات، المصروفات، والمكاسب، وخسائر، وتبرز العلاقة بين أثر التغير في الطلب على منتج المؤسسة على الإيرادات والمصروفات ومن ثم الدخل، وبنفس الشكل فإن الفصل بين الأداء التشغيلي والجوانب الأخرى لأداء في المؤسسة يمكن أن يقدم دلائل مفيدة، فالآن العمليات التشغيلية هي عادة الوسائل الأساسية لتوليد الإيراد ومن ثم النقدية، فإن نتائج العمليات التشغيلية المستمرة والمنظمة يكون لها عادة أهمية أكبر من نتائج الأنشطة والأحداث غير متكررة.

وتستخدم قائمة الدخل بواسطة أطراف أخرى بخلاف المستثمرين والدائنين على سبيل المثال، يمكن للعملاء استخدام قائمة الدخل في تحديد قدرة المؤسسة على تقديم السلع أو خدمات المطلوبة، كما تقوم اتحادات العمال بدراسة الدخل بصورة دقيقة كأساس للمفاوضات حول الأجور، وتستخدم الحكومة قوائم دخل المؤسسات في صياغة السياسة الضريبية والاقتصادية.

<sup>1</sup> عامر عبد الله، التحليل والتخطيط المالي المتقدم، مرجع سابق، ص301.

<sup>2</sup> أمين السيد أحمد لطفي، إعداد وعرض القوائم المالية في ضوء معايير المحاسبية، طبعة الأولى، دار الجامعية، مصر، 2008، ص-ص: 123-



ثالثا. أهداف القائمة الدخل التقديرية: من الأهداف قائمة الدخل التقديرية مايلي<sup>1</sup>:

- تساعد إعداد قائمة الدخل التقديرية معرفة الأرباح المتوقعة خلال الفترة المالية القائمة؛
- تساعد على التعرف على الإيرادات والمصروفات؛
- تساعد على تحديد كيفية التصرف بالأرباح؛
- تساعد على معرفة قدرة المؤسسة في تمويل احتياجات وذلك من خلال الفترة المالية القادمة.

### المطلب الثاني: عناصر قائمة الدخل التقديرية وأشكالها

تعتبر قائمة لدخل التقديرية أداة تخطيطية تهدف إلى معرفة إجمالي الدخل المحقق وكيفية التصرف به ومعرف القدرة الذاتية للتمويل.

أولا. عناصر قائمة الدخل التقديرية: تتمثل عناصر قائمة الدخل فيما يلي:

1. **الإيرادات:** وهي التدفقات النقدية الداخلية أو الزيادة في الأموال الأخرى للمؤسسة من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة الناتجة عن ممارسة المؤسسة لنشاطها الرئيسي؛
2. **المصروفات:** وهي التدفقات النقدية الخارجية، أو النقص في الأصول الأخرى للمؤسسة من الأنشطة الرئيسية للمؤسسة الناتجة عن ممارسة المؤسسة لنشاطها الرئيسي؛
3. **المكاسب:** وهي الزيادة في حقوق الملكية أو التدفقات النقدية الداخلية الناتجة عن الأنشطة العرضية للمؤسسة.

ثانيا. مكونات قائمة الدخل التقديرية: لقائمة الدخل التقديرية مكونات التالية<sup>2</sup>:

1. **قسم العمليات التشغيلية:** ويختص بتقرير إيرادات ومصروفات العمليات الرئيسية للمؤسسة:
  - الإيرادات من المبيعات السلع والخدمات: صافي المبيعات=المبيعات-مردوداتها-الخصم المسموح به؛
  - تكلفة البضاعة المباعة= تكلفة البضاعة المتاحة للبيع-مخزون آخر المدة حيث أن تكلفة البضاعة المتاحة للبيع=بضاعة أول مدة +صافي المشتريات (المشتريات +مصروفات -مردوداتها -الخصم المكتسب)؛

<sup>1</sup>يامن جميل كلاب، واقع تخطيط المالي في الشركات في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، مرجع سابق، ص25.

<sup>2</sup>محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سابق، ص-ص: 28-29.

- مصروفات البيع: وتتضمن كل الجهودات البيعية ممثلة في عمولات وكلاء البيع ومصاريف التغليف وغيرها؛

- المصاريف الإدارية العمومية: ويتضمن كل الجهودات الإدارية ممثلة في الرواتب والإنارة والمياه وغيرها.

**2. قسم العمليات غير التشريعية:** ويختص بتقرير إيرادات ومصروفات الأنشطة الثانوية للمؤسسة بالإضافة إلى المكاسب والخسائر غير المتكررة أو غير العادية؛

**3. ضرائب الدخل:** وتظهر كبنء مستقبل حيث يتم الإفصاح عن الدخل من النشاط المستمر قبل الضرائب وبعد استقطاع الضريبة ؛

**4. الأنشطة الاستثنائية:** وتتضمن المكاسب والخسائر غير العادية وغير المتكررة والتي لا ترتبط بالنشاط العادي للمؤسسة؛

**5. الأنشطة المستبعدة:** وتتضمن المكاسب والخسائر الجوهرية الناتجة عن استبعاد نشاط أو جزء من أنشطة المؤسسة؛

**6. ربحية السهم:** وتمثل العائد على السهم والتي يتم احتسابها بقسمة صافي الدخل على متوسط عدد الأسهم العادية؛

ثالثا. أشكال قائمة الدخل: هنالك شكلان لأعداد قائمة الدخل متعارف عليها عند المحاسبين وهما<sup>1</sup>:

**1. قائمة الدخل ذات المرحلة الواحدة.**

**2. قائمة الدخل ذات المراحل المتعددة.**

**1. قائمة الدخل ذات المرحلة الواحدة:** ويتم في هذه المرحلة تبويب عناصر الدخل إلى:

- الإيرادات: أي كان مصدرها سواء من النشاط الرئيسي للمؤسسة أو من المصادر الثانوية الأخرى؛

- المصروفات: أي كان نوعها سواء المصروفات الخاصة بتكلفة البضاعة المباعة أو المصروفات الأخرى؛

<sup>1</sup>محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سابق، ص30.

وتسمى هذه القائمة بقائمة الدخل ذات المرحلة الواحدة أو المختصرة، وذلك نظرا لوجود خطوة واحدة تتضمن مقابلة الإجمالي الإيرادات بإجمالي المصروفات، وتعتبر هذه القائمة الشكل الشائع الاستخدام، وذلك نظرا لأنها تتصف بالمرونة بالإضافة إلى البساطة والسهولة في إعدادها وفهم محتوياتها؛

2. قائمة الدخل ذات المراحل المتعددة: تستند قائمة الدخل ذات المراحل المتعددة الى كل من اعتبارين الآتيتين:

- التفرقة بين الإيراد الناتج عن النشاط الرئيسي للمؤسسة والإيرادات الناتج عن الأنشطة أخرى عرضية أو ثانوية؛

- التفرقة بين المصروفات الخاصة بالنشاط الرئيسي للمؤسسة وبين المصروفات الأخرى العرضية الناتجة عن ظروف سياسة مالية معينة للمؤسسة.

وبعد هذه التفرقة في مكونات عناصرها المختلفة سوف يسمح لقائمة الدخل أن تظهر بعض المراحل الأساسية الوسيطة أو المؤشرات ذات الدلالة العامة، والتي يمكن ذكرها على النحو التالي<sup>1</sup>:

- إجمالي الدخل: ويمثل الفرق بين صافي المبيعات وبين تكلفة البضاعة المباعة؛

- صافي الدخل من العمليات: وهو عبارة عن فرق بين إجمالي الدخل وإجمالي المصروفات التشغيلية؛

- صافي الدخل من النشاط المستمر: وهو عبارة عن صافي الدخل من العمليات بعد تعديله ببنود الإيرادات الأخرى والمصروفات التشغيلية؛

- صافي الدخل السنوي: وهو عبارة عن صافي الدخل من النشاط المستمر بعد تعديله بالبنود الأخرى.

<sup>1</sup> محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سابق، ص31.

ومنه نعطي نموذج لقائمة الدخل من وجهة نظر مالية كما هو موضح في الجدول الموالي:

الجدول رقم (2-1): نموذج قائمة الدخل التقديرية

ملاحظات	200x-1	200x	في 31 ديسمبر
			<p><b>الإيرادات</b></p> <p>الإيرادات التشغيلية الأخرى</p> <p>التغير في مخزون المنتجات النهائية والمنتجات قيد التنفيذ</p> <p>إنتاج المخزون</p> <p>بضائع ومواد مستهلكة</p> <p>مصاريف العمال</p> <p>الإهلاكات والمؤونات</p> <p>التكاليف التشغيلية</p>
			<p><b>نتيجة العمليات</b></p> <p>الإيرادات مالية</p> <p>التكاليف مالية</p> <p>حصة الأقلية الداخلة في نتيجة المؤسسة و التي تمت محاسبتها حسب طريقة</p> <p>حقوق الملكية</p>
			<p><b>النتيجة قبل الضريبة</b></p> <p>تكاليف الضريبة على النتيجة</p> <p><b>النتيجة بعد الضريبة</b></p> <p>أرباح متعلقة بالأنشطة الملغاة</p> <p><b>النتيجة الصافية للعمليات</b></p> <p>نتيجة الحصة للمجموع</p> <p>نتيجة صافية أقلية</p> <p>نتيجة السهم الواحد</p>

مصدر: association national des directeurs financiers et de contrôle de gestion normes IAS/IFRS même source , page 46

### المطلب الثالث: خطوات إعداد قائمة الدخل التقديرية

يمكن إعداد قائمة الدخل بأسلوبين، حيث الأسلوب الأول يقوم على أساس العلاقة النسبية بين المبيعات ومختلف البنود قائمة الدخل التقديرية، والأسلوب الثاني على أساس التقدير التفصيلي لجميع بنود قائمة الدخل.

وسنقتصر حديثنا هنا على إعداد قائمة الدخل باستعمال طريقة النسب يستند إعداد قائمة الدخل حسب طريقة النسب إلى وجود علاقة ثابتة نسبيا على المدى القصير، وبين صافي المبيعات وبين مختلف بنود قائمة الدخل باستثناء البنود التالية:

- **الفائدة المدفوعة:** ويتم تقديرها استنادا إلى حجم قروض المؤسسة ومعدلات فوائدها، وتساعد في هذا المجال كثيرا قائمة التدفق النقدي؛

- **الإيرادات الأخرى:** يصعب التنبؤ بها إذا كانت غير متكررة، ما لم تكن هنالك معلومات أخرى خلاف ذلك؛

- **المصروفات الأخرى:** ينطبق عليها ما ينطبق على الإيرادات الأخرى؛

- **الضرائب:** وتحدد قيمتها في ضوء نسب الضرائب التي تخضع لها الأرباح المؤسسة موضع البحث؛

- **الأرباح الموزعة:** تحدد عادة بقرار من الإدارة المؤسسة في ضوء العديد من الاعتبارات التي منها توافر النقد، وتوفير قدر من التمويل الذاتي للمؤسسة، ودفع عائد مناسب للمستثمرين.

و معروف أن إعداد هذه الموازنة بالنسب يقوم أساسا على افتراض أن العلاقة التي كانت في الماضي بين المبيعات و بين البنود قائمة الدخل سوف تستمر في المستقبل لذا فإن هذا الإعداد يتطلب ما يلي<sup>1</sup>:

- تقدير المبيعات للفترة التي ستعد عنها قائمة الدخل؛

- معرفة العلاقة التاريخية القائمة بين المبيعات وبين مختلف بنود قائمة الدخل للمؤسسة، إما استنادا على قائمة حديثة أو استنادا على معدلات لمجموعة من القوائم لفترات سابقة؛

- بعد معرفة العلاقات النسبية بين المبيعات وبنود قائمة الدخل ومعرفة حجم المبيعات المتوقعة للفترة القادمة، تضرب المبيعات المتوقعة في النسب المختلفة للبنود المشكلة لقائمة الدخل، لنخرج بعد ذلك

<sup>1</sup>مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مرجع سابق، ص453.

بأرقام لقائمة الدخل التقديرية باستثناء البنود المتعلقة بالفوائد والإيرادات والمصروفات الأخرى والضرائب والأرباح المتوقع توزيعها؛

- الحصول على المعلومات المساعدة لتحديد حجم الفائدة المدفوعة أو المقبوضة أن وجدت،

والإيرادات والمصروفات الأخرى والضرائب ، والأرباح وكيفية التصرف بها.

### المبحث الثالث: الميزانية العمومية التقديرية

يعتبر إعداد الميزانية العمومية التقديرية الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط المالي، حيث لا يتم إعداد هذه القائمة عادة إلا بعد إعداد قائمة الدخل التقديرية والميزانية النقدية التقديرية، وذلك لضرورة معلومات هاتين القائمتين لإعداد الميزانية العمومية التقديرية.

#### المطلب الأول: مفهوم الميزانية العمومية التقديرية وأهدافها

تمثل الميزانية العمومية ملخص للوضع المالي للمؤسسة في تاريخ محدد وتوازن الميزانية بين أصول المؤسسة مع مصادر التمويل، حيث سنتطرق في هذا المطلب إلى كل من مفهوم الميزانية العمومية التقديرية وأهدافها كما يلي:

**أولاً. مفهوم الميزانية العمومية التقديرية:** يمكن تعريفها بأنها التعبير الكمي للخطة مستقبلية بصورة نقدية، فهي تبين الدخل المخطط والمصاريف المخططة خلال فترة مستقبلية محددة، ولهذا يتطلب إعداد الميزانية العمومية التقديرية اشتراك كل من الإدارة وقسم المحاسبة في المؤسسة<sup>1</sup>.

**الدور الإداري في إعداد الميزانية العمومية التقديرية:** ويتمثل دور الإدارة في إعداد الميزانية العمومية التقديرية في تحديد معدلات الأداء من ناحية الكم والكيف، حيث تقوم الإدارة غالباً بتحديد معدلات كمية لحجم المبيعات و حجم الإنتاج و المخزون والمشتريات، بالإضافة إلى تحديد معدلات الكفاءة الأداء، ومعدلات السماح التي يجب أن تتعدها عناصر الإنتاج والتكاليف و الخدمات للمشروع.

**الدور المحاسبي في إعداد الميزانية العمومية التقديرية:** بعد أن تنتهي الإدارة من تحديد معدلات الأداء من ناحية الكم والكيف، يقوم المحاسب بترجمة تلك المعدلات الكمية إلى صورة مالية، و هذا التعبير يكون في شكل الميزانيات العمومية التقديرية لأوجه نشاط المؤسسة المختلفة

**ثانياً. أهداف الميزانية العمومية التقديرية:** تحقق الميزانية العمومية التقديرية عدة أهداف منها، الهدف التخطيطي و مثال ذلك الميزانية التقديرية النقدية، و الهدف الرقابي، و مثال ذلك عملية مقارنة النتائج الفعلية مع المخططة.

<sup>1</sup>مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مرجع سابق، ص-ص: 458-459.

ومن الجدير بالذكر أن على المؤسسة تحديد أهدافها طويلة الأجل، ثم إعداد الميزانية العمومية التقديرية قصيرة الأجل التي تساهم في الخطة الاستراتيجية طويلة الأجل، و يمكن التعبير عن الأهداف قصيرة الأمد بصورة مختلفة منها.

- معدل العائد علي رأس مال المستثمر؛
- نسبة صافي الربح إلي المبيعات؛
- معدل دوران رأس المال؛
- معدل نمو المبيعات.

### المطلب الثاني: إجراءات إعداد الميزانية العمومية التقديرية

يهدف اعداد الميزانية العمومية التقديرية الى التعرف على قيمة كل بند من بنود الموجودات والمطلوبات، وكذلك الصورة الكلية الموقف المالي المتوقع عند مستوى نشاط معين، خاصة أن مثل هذه الصورة تساعد الإدارة مالية في تعرف على أثر مختلف السياسات التي ستسير عليها المؤسسة في وضعها المالي المستقبلي، كما ستمكنها من تقييم سيولة وربحية وكفاءة المؤسسة عند مستوى هذا النشاط.

ويتم إعداد الميزانية العمومية التقديرية لمرحلة التأسيس حسب الخطوات التالية<sup>1</sup>:

- تقدير الاستثمارات في الموجودات الثابتة وبقية الموجودات؛
- تقدير مصاريف التأسيس؛
- تحديد حجم المبيعات المتوقعة وسياسات البيع والشراء، والتكاليف المرتبطة بالمبيعات، المباشرة منها، وغير المباشرة؛
- إعداد كشف التدفق النقدي لأجل بيان مصادر النقد واستخدامه وبيان الرصيد النقدي الذي سيظهر في الميزانية؛
- إعداد قائمة الدخل وحساب التوزيع لأجل التعرف على التكاليف والأرباح وكيفية التصرف بها، وما سيتم الاحتفاظ به داخل المؤسسة لأجل معرفة المصادر الذاتية وحقوق المالكين في نهاية الفترة المالية؛

<sup>1</sup>مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، مرجع سابق، ص460.



- إعداد كشف رأس المال العامل لأجل التعرف أرصدة المدينين والمواد الخام والبضاعة تحت التصنيع والبضاعة الجاهزة، وكذلك أرصدة الموردين الذين يبيعون للمؤسسة بيعاً آجلاً؛

- إعداد كشف الاستهلاك السنوي للموجودات الثابتة الأصلية والإضافات عليها لأجل تعرف على رصيد الموجودات الثابتة في نهاية الفترة المالية؛

- تقدير الفوائد و الأرصدة القروض، ويكون ذلك بالاستناد إلى حجم القروض؛

وبعد استكمال هذه المعلومات تكون قد توافرت جميع المعلومات اللازمة لإعداد الميزانية العمومية التقديرية عند نهاية مرحلة التأسيس.

كما يتم إعداد الميزانية العمومية التقديرية بطريقة النسب على النحو التالي<sup>1</sup>:

- الحصول على المبيعات الصافية الفعلية لآخر فترة مالية للمؤسسة التي تستخدمها الميزانية العمومية التقديرية؛

- الحصول على آخر ميزانية فعلية للمؤسسة؛

- إيجاد العلاقة النسبية بين كل بند من بنود الميزانية العمومية و بين المبيعات، مع الأخذ بعين الاعتبار ضعف بين المبيعات وبعض بنود الميزانية، مثل الموجودات الثابتة و الديون طويلة الأجل والأرباح غير الموزعة ورأسمال لذا يتم تجاهل العلاقة النسبة بين هذه البنود وبين المبيعات<sup>2</sup>، وكبديل لذلك يتم البحث عن المعلومات التي تؤثر على هذه البنود لتحديد قيمتها في نهاية الفترة التي تعد عنها الميزانية العمومية التقديرية، كأن يتم معرفة النفقات الرأسمالية والاستهلاكات والأرباح الموزعة لتحديد رقمي الموجودات الثابتة و الأرباح المحتفظ بها؛

- تقدير صافي المبيعات المتوقعة للفترة التي ستعد عنها الميزانية العمومية التقديرية، ويتم ذلك حسب طرق التقدير المتعارف عليها في هذا الصدد؛

- استعمال النسب التي تم الحصول عليها في البند الثالث بالمبيعات المتوقعة المشار إليها في البند الرابع، لأجل الوصول إلى القيمة المطلقة لبنود الموجودات ذات الارتباط بالمبيعات؛

<sup>1</sup> مفلح محمد عقل، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي، مرجع سابق، ص461.

<sup>2</sup> يامن جميل كلاب، واقع تخطيط المالي في الشركات في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، مرجع سابق، ص26.

- البحث عن المعلومات التي تؤثر في البنود ذات الارتباط الضعيف بالمبيعات لتحديد قيمتها؛
- تتم جانبي الميزانية لأجل تحديد الاحتياجات المالية و العمل على مواجهتها من خلال الاقتراض، أو الأرباح غير الموزعة، أو زيادة رأس المال، وإذا كان جانب الموجودات أكبر في قيمته من جانب المطلوبات، يكون الفارق بين الجانبين ممثلاً للتمويل الذي تحتاجه المؤسسة، حيث تعتبر المركز المالي للمؤسسة ومنه نوضحها في النموذج الموضح في الملحق رقم (2).

### المبحث الرابع: الموازنة الرأسمالية التقديرية

تعتبر الموازنة الرأسمالية التقديرية أداة من أدوات التخطيط المالي، وهي مجموعة النفقات الاستثمارية المتوقع أدائها في المستقبل، بهدف زيادة الاستثمارات والتوسع في أداء المؤسسة ومصادر تمويلها وحجم العائد المتوقع الحصول عليه من تلك النفقات.

#### المطلب الأول: الموازنة الرأسمالية وأهميتها

تعد الموازنة الرأسمالية أداة تخطيطية حيث يقوم المدير المالي بتقدير الإنفاق الرأسمالي في المؤسسة في ضوء خطة عمل للسنة القادمة، وتحديد مواعيد الشراء وكلفتها المتوقعة تمهيدا لتوزيع كلفة الإنفاق الرأسمالي على أشهر الموازنة التقديرية.

**أولا. مفهوم الموازنة الرأسمالية التقديرية:** هي تعبير كمي للبرامج الاستثمارية بالمؤسسة لفترة مستقبلية طويلة الأجل يوافق عليها ويرتبط بها المسؤولين و يستخدمونها هدفا وأساسا للرقابة وصولا لأفضل استثمار للموارد المتاحة، وهي أداة توضح حجم الإنفاق الاستثماري المتوقع إنفاقه عن الفترة المحاسبية المقبلة وكذلك مصادر تمويل ذلك الإنفاق الاستثماري، كما يقصد بالموازنة الرأسمالية على أنها عبارة عن الأسلوب المحاسبي لتحليل ورقابة تكاليف المشروعات مساعدة المديرين في اتخاذ القرارات طويلة وقصيرة الأجل، وهي أيضا عملية إدارة وتحليل قرارات النفقات الاستثمار الرأسمالية الذي يتوقع أن تمتد منافعتها<sup>1</sup>.

تتضمن موازنة رأسمال تلك القرارات التي تتخذها الإدارة المالية المتعلقة بالاستثمار في الموجودات الثابتة و يشير رأسمالها إلى الموجودات الثابتة المستخدمة في الإنتاج في حين أن الموازنة الرأسمالية هي خطة الإنفاق الاستثماري في الموجودات الثابتة و العملية المتكاملة التي تضطلع بها الإدارة المالية لتحليل المشروعات الاستثمارية واتخاذ القرارات اللازمة لشمول بعضها في الموازنة المذكورة، وتكتسب هذه العملية أهمية خاصة في تحديد الاتجاه الاستراتيجي للمؤسسة لأن الموجودات الثابتة تحدد مستقبل المؤسسة، أي نجاحها أو فشلها ويقصد بمشروعها إما مؤسسة جديدة أو توسعه أو إضافة استثمارية محددة لمؤسسة قائمة أو استبدال بعض موجوداتها ومنه يمكن تعريف الموازنة الرأسمالية بأنها برنامج عمل طويل الأجل يتضمن الخطوات

<sup>1</sup> يامن جميل كلاب، واقع تخطيط المالي في الشركات في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، مرجع سابق، ص 27.

ومراحل التي تقوم بها المؤسسة من أجل تحويل مواردها المتاحة إلى الاستثمارات طويلة الأجل وتحقيق الربح الوفير والحفاظ على رأس المال واستمرارية الدخل .

ثانيا. أهمية الموازنة الرأسمالية: وللموازنة الرأسمالية أهمية كبيرة تتمثل في<sup>1</sup>:

كونها أداة التخطيط والاستثمار الطويل الأجل ولذلك لا بد من الاهتمام بالقرارات التي تؤدي إلى نجاح في الأمد الطويل الأجل، حيث توجه المؤسسة بعض من المشاريع الاستثمارية سواء للتوسع في موجوداتها الثابتة في إنتاج منتج جديد أو التوسع في المنتج القديم.

وتوجد مجموعة من الأسباب التي تجعل موازنة رأس المال ذات أهمية كبيرة للمؤسسة منها:

- الالتزام بالمشروعات الاستثمارية يقلل من مرونة اتخاذ القرارات اللاحقة، وذلك نظرا إلى أن نتائج القرارات موضوع البحث تمتد لأجل طويل أي لاتخاذ القرارات الحالية يفقد المؤسسة مرونة الحركة المستقبلية إلى حد كبير؛

- ضرورة وضع تنبؤات طويلة الأجل بالمبيعات، تتناسب مع طول أجل المشروعات الاستثمارية؛

- يؤدي التنبؤ الخاطئ بمتطلبات المؤسسة هو الموجودات الثابتة إلى نتائج خطيرة فالاستثمار دون الحد المطلوب يعني عدم تحديد الموجودات الثابتة، وبالتالي عدم استيعاب التطورات التكنولوجية مما يظل من القدرة التنافسية للمؤسسة إضافة إلى أن انخفاض الطاقة يعني فقدان المؤسسة لجزء من حصصها في السوق إلى المنافس، وبالتالي فإن الاستثمار فوق الحد المطلوب يعني خلق الطاقة الفائضة وزيادة التكلفة الثابتة للوحدة الواحدة من المشروع؛

- ضرورة وجود دراسات جدوى جاهزة لغرض اتخاذ القرار الاستثماري في الوقت المناسب، مما يعني ضرورة الاستمرار في إعداد هذه الدراسات؛

- تؤدي الموازنة الفعالة لرأس المال إلى تحسين كل من توقيت إجراء الموجودات الثابتة و نوعيتها، فالمؤسسة التي تستطيع التنبؤ باحتياجات الثابتة مقدما تستطيع شراء ونصف تلك الموجودات وتشغيلها في الوقت المناسب، كما أن ممثل هذا التوقيت الدقيق يجعل المؤسسة قادرة على شراء الموجودات الثابتة قبل الوقت

<sup>1</sup>عبد الستار الصياح والسعود العامري، الإدارة المالية، مرجع سابق، ص-ص: 263-264.

الذي ترتفع فيه أسعار المبيعات في السوق أي قبل تكديس الطلبات على ذلك الموجودات، ومثل ذلك

التكدس يؤدي إلى تأجير إنتاج الموجودات التالية وانخفاض نوعيتها؛

- نظرا إلى أن الموجودات الثابتة تتطلب اتفاقا استثماريا كبير فان على المؤسسة أن تضع الخطط اللازمة

للحصول على مصادر التمويل اللازمة وذلك عدة سنوات من الإنفاق الفعلي.

لذلك فإن هذه الموازنة الرأسمالية تخدم هدفين رئيسيين هما<sup>1</sup>:

- تخطيط العمليات الرأسمالية والسياسات المرتبطة بها عن طريق التعرف على الاحتياجات الاستثمارية

للوحدة، والبحث عن فرص الاستثمار والمفاضلة بينهما وفقا لأنماط أو معدلات محددة؛

- الرقابة على العمليات الرأسمالية عن طريق مقارنة المنفذ مع المحدد بالخططة وتصحيح المسار.

### المطلب الثاني: مراحل إعداد الموازنة الرأسمالية والإجراءات العامة لها

تمر الموازنة الرأسمالية بمجموعة من مراحل وتعتمد على مجموعة إجراءات لإعدادها، التي تكون مترابطة

بشكل وثيقة مع بعضها البعض .

أولا. مراحل إعداد الموازنة الرأسمالية: يمكن إيجاز مراحل إعداد الموازنة الرأسمالية بالمراحل التالية<sup>2</sup>:

- مرحلة التعرف على المشاريع: إن هدف من هذه المرحلة هو التعرف على مشاريع الاستثمارات

الرأسمالية المختلفة، والتمييز بينها لمعرفة تلك المشاريع التي تخدم أهداف المؤسسة واستراتيجياتها؛

- مرحلة البحث: إن الغاية من هذه المرحلة هي دراسة الأولوية للبدائل المختلفة للاستثمارات الرأسمالية،

التي يمكن من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة، حيث يتم التقييم الأولي لهذه البدائل من خلال التعرف على

ما تحتاجه من أدوات ومهارات وبناء العملية، وقد يتم رفض جزء من هذه البدائل في هذه المرحلة، بينما

يتم تقييم بقية البدائل بصورة أعمق في مراحل اللاحقة؛

- مرحلة تجميع المعلومات: في هذه المرحلة يتم تجميع المعلومات المتعلقة بالاستثمارات الرأسمالية

المختلفة، حيث يتم تجميع معلومات عن التكاليف المتوقعة و النتائج المتوقعة للبدائل المختلفة مثل

حجم المبيعات المتوقعة والتكلفة المتغيرة للوحدة؛

<sup>1</sup> إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد، مدى فعالية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، مرجع سابق، ص55.

<sup>2</sup> يامن جميل كلاب، واقع تخطيط المالي في الشركات في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، مرجع سابق، ص-ص: 26-27.

- مرحلة الاختيار بين المشاريع: يتم في هذه المرحلة المقارنة بين المشاريع المختلفة للاستثمارات الرأسمالية،

واختيار المشروع الذي يكون فيه الفرق بين الإيرادات والتكاليف أكبر ما يمكن؛

- مرحلة التمويل: يتم في هذه المرحلة مناقشة إمكانية التمويل الداخلي أو الخارجي للمشروع، الذي يتم

اختياره ومعرفة الطريقة الأفضل للتمويل وإتباعها؛

- مرحلة التنفيذ والرقابة: يتم في هذه المرحلة تنفيذ المشروع الاستثماري الذي تم اختياره، وتحديد كيفية

تمويله، كما يتم أيضا مراقبة وتقييم تنفيذ الاستثمارات الرأسمالية بالمقارنة الفعلية للنتائج مع ما هو مخطط له

في الموازنة.

ثانيا. الإجراءات العامة للميزانية الرأسمالية: وتتمثل هذه الإجراءات فيما يلي<sup>1</sup>:

- يقوم كل واحد من مديري الإدارات في المؤسسة بتحديد النفقات الرأسمالية المختلفة، التي يعتقد بضرورتها

وأنها تستحق التنفيذ، وغالبا ما يوجد الكثير من البدائل التي يمكنها مقابلة حاجة معينة، ويطلق على مثل

البدائل اسم الاقتراحات المتعارضة أو المتنازعة وهي متنازعة لأننا لو اخترنا إحداها فلا يمكننا تنفيذ

الاقتراحات الأخرى، وإيضاح ذلك نفترض أن المدير الإداري عند دراسته لموضوع تركيب بعض الماكينات

الخاصة لجميع المعلومات وتصنيفها واجه مسألة الاختيار بين ثلاثة أنواع مختلفة من الماكينات والتي يقوم

كل منها بأداء نفس الوظيفة، ففي هذه الحالة نجد أن اختيار إحدى البدائل يلغي آليا النوعين الآخرين؛

- ينبغي على كل مدير إدارة أن يختار أفضل اقتراح من الاقتراحات المتنازعة لكي يقوم بتقديمه ورفعها إلى

الإدارة العليا، كما سنرى فيما بعد، فإن الاختيار ما بين الاقتراحات المتضاربة قد يستلزم معرفة مدير

الإدارة للتكلفة العامة للأموال المستخدمة في المؤسسة، ونقصد بهذه التكلفة المعدل الشامل الذي ينبغي

دفعه للحصول على أفضل خليط أو تشكيلة من الأموال، لاستخدامها داخل المؤسسة؛

- ويلاحظ أن الكثير من الاقتراحات التي تصل إلى الإدارة العليا من مديري الإدارات تكون متنازعة أيضا،

فمدير إدارة العلاقات الصناعية قد يقترح استخدام قطعة الأرض الشاغرة بالمصنع لإقامة نادي للعمال ،

<sup>1</sup>جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سابق، ص 199.

بينما هناك اقتراح مقدم من مدير إدارة البحوث لاستخدام نفس قطعة الأرض لبناء معمل للأبحاث، وبالتالي كخطوة ثالثة على الإدارة العليا أن تقوم بالاختيار بين هذه الاقتراحات المتضاربة<sup>1</sup>؛

- وبعد عمليات الاختيار السابقة ينبغي أمام الإدارة العليا عدد من الاقتراحات يمكن ان نطلق عليها اسم الاقتراحات المتناسقة، بمعنى إنها تتنافس فيما بينها للفوز بالعرض المحدود نسبيا من الأموال، وينبغي أن نلاحظ أن قبول الاقتراح الخاص بمعمل الأبحاث رغم أنه يقضي على اقتراح إقامة نادي للعمال، إلا أنه لا يقف في سبيل قبول اقتراح الخاص بشراء آلة جديدة، وبالتالي فإن الاقتراحات المتناسقة تختلف في طبيعتها عن الاقتراحات المتنازعة، ولكن هذا لا يعني أن الاقتراحات المتناسقة تكون كلها متساوية من حيث الأفضلية، وعلى ذلك فان الخطوة الرابعة هي تقييم الاقتراحات المتناسقة، فان هذه الخطوة تستلزم أيضا معرفة تكلفة الأموال الخاصة بالمؤسسة المعينة، ويضاف إلى ذلك أنه يمكننا أن نقدم في هذه المرحلة بعض الاعتبارات غير المالية، فبالرغم من أن اقتراح معين قد يكون جذابا من وجهة النظر النقدية المالية، إلا أنه قد ينطوي على عيوب غير ملموسة أو غير مالية، فمثلا قد تكون الآلة الجديدة أكثر ربحية من معمل الأبحاث، ولكن المؤسسة قد تعتقد أنه من المهم جدا لسمعتها ومركزها في الصناعة، أن تحصل على مثل هذا العمل، ومن ثم يكون الاختيار في هذه قائما على أساس اعتبارات غير مالية.

### المطلب الثالث: معايير الموازنة الرأس مالية

لمعرفة المبالغ التي يستوجب استثمارها وكيفية تخصيصها تعتمد على العديد من المعايير التي تستخدم لتقييم الاستثمارات الرأس مالية.

**أولا. معيار فترة الاسترداد:** سنتطرق إلى كل من تعريف ومزايا وعيوب كما يلي:

**1. تعريف فترة الاسترداد:** تعرف فترة الاسترداد بأنها الفترة من عمر الاستثمار التي يكون المستثمر خلالها قد استرد قيمة رأسماله المستثمر، وهي لا تأخذ بعامل الزمن بالاعتبار في التعامل مع قيمة التدفقات النقدية، إذا أنها تتعامل مع المبالغ بقيمتها الاسمية، أي كما هي مدونة، وبمفهوم مختصر تعني الوقت المطلوب لتعويض الاستثمار الأولي للمشروع وتعد واحد من الطرق التي تعتمد عليها موازنة رأس مالية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، مرجع سابق، ص-ص: 200-201.

<sup>2</sup> جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2013، ص324.

وهذه الطريقة تكون مناسبة في الحالات التالية<sup>1</sup>:

- عندما تكون الدقة في التقديرات الربحية للبدائل الاستثمارية غير كافية والمفاضلة المبدئية بين المشروعات ضرورية؛
- عندما يكون المركز النقدي و الائتماني الضعيف له تأثير قوي على المفاضلة بين الاستثمارات الممكنة؛
- عندما تكون المشروعات المقترحة ذات درجة مخاطرة عالية؛
- وتقاس فترة الاسترداد من خلال قسمة الكلفة المبدئية للاستثمار على التدفق النقدي السنوي.

### 2. مزايا وعيوب معيار فترة الاسترداد

لمعيار فترة الاسترداد مجموعة من مزايا التي تميز بها ولكن رغم هذه المزايا إلى أنه تعرض لعدد من الانتقادات التي أبرزت عيوبه:

#### أ- المزايا: تتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- يتميز معيار فترة الاسترداد بالبساطة وسهولة الحساب، ويعتبر بذلك أكثر الطرق شيوعاً واستخداماً لأنها محيزة عند المستثمر الذي يرغب في الحصول على أمواله المستثمرة في أقل فترة زمنية ممكنة؛
- يعطي هذا المعيار مؤشراً مبدئياً وسريعاً عما إذا كان المشروع يستحق المزيد من البحث والدراسة أو لا؛
- يحقق معيار فترة الاسترداد قدراً من الأمان للمشروعات التي تتأثر أعمالها بالتقلبات الاقتصادية و التكنولوجيا والفنية السريعة؛
- يحدد مستوى السيولة المتدفق للمشروع في كل سنة من سنوات تشغيلية قبل استرداد كامل قيمة الاستثمار؛
- يعتبر هذا المعيار مؤشراً لمستوى المخاطرة في المشروع حيث يقيس السرعة التي يسترد فيها المستثمر رأسماله من المشروع

<sup>1</sup> يامن جميل كلاب، واقع تخطيط المالي في الشركات في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، مرجع سابق، ص 28.

<sup>2</sup> عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، دار الجامعة الإبراهيمية، مصر، 2002، ص-ص: 284-285.



ب- العيوب: وتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- لا تعطي تفاصيل عن ربحية المؤسسة، لكونها لا تجيب إلا على سؤال واحد وهو، ما الفترة التي تستطيع المؤسسة خلالها أن تسترد أصل المبلغ الاستثماري؟
- تركز على العائد السريع؛
- لا تعطي اعتباراً لطول حياة المؤسسة وما قد يحدث بعد فترة الاسترداد؛
- تحمل القيمة الزمنية للنقود؛
- تحمل الفائدة على التدفقات الداخلية.

ثانياً. معيار معدل العائد المتوسط على رأس المال المستثمر: يتميز هذا المعيار أنه يتماشى مع الأساليب المتبعة في المؤسسة، حيث يمتاز بمزايا وعيوب نذكرها كالتالي:

**1. تعريف معدل العائد المتوسط على رأس المال المستثمر:** معدل ويطلق عليه أيضاً العائد المحاسبي، ويحسب معدل العائد المحاسبي بتقسيم متوسط التدفق النقدي السنوي على تكلفة الاستثمار المبدئية، وتكون قاعدة القرار وفقاً لهذا المعيار في تقييم البدائل للمشروعات أو الاستثمارات التي تحقق عائداً أكبر من معدل العائد المطلوب<sup>2</sup>.

**2. مزايا وعيوب معدل العائد المتوسط:** لهذا المعيار العديد من المزايا رغم ذلك لا يخلو من عيوب

أ- مزايا: وتمثل فيما يلي<sup>3</sup>:

- يتميز هذا المعيار بسهولة الحساب والفهم؛
- يأخذ في اعتباره عامل الربحية المتوقعة من الاستثمار، وهو ما أهمله معيار فترة الاسترداد؛
- يفيد هذا المعيار في تقييم أداء المشروع الاستثماري من خلال العائد السنوي على الوحدة من رأس المال المستثمر، وقدرة المشروع على توفير مصادر للتمويل، حيث يعتبر المعدل المرتفع من العائد السنوي دليلاً على القدرة الإردادية للمشروع التي تبنى عليها قرارات التمويل عادة .

<sup>1</sup> عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، مرجع سابق، ص 134.

<sup>2</sup> يامن جميل كلاب، واقع تخطيط المالي في الشركات في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، مرجع سابق، ص 29.

<sup>3</sup> عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، مرجع سابق، ص 290.

ب- العيوب: وتتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- إن معدل العائد المحاسبي يعد معيار غير موضوعي لاتخاذ القرارات في مجال الاستثمار، لأنها ممكن أن تؤدي إلى قبول اقتراحات تسهم بدرجة أقل في تعظيم ثروة الملاك أو ترفض اقتراحات قد تساهم في تعظيم تلك الثروة، لأنها تعتمد الربح المحاسبي بدلا من التدفقات النقدية الذي يحسب بعض النفقات أو الإيرادات التي لا تتعلق بالأنشطة الفعلية للمشروع كالفوائد؛
- أنها لا تأخذ بنظر الاعتبار القيمة الزمنية للنقود؛
- أنها تفترض استخدام طريقة قسط الامتلاك الثابت لاستخراج قيمة الاستهلاك السنوي بغض النظر عن طبيعة الاستثمارات المقترحة تنفيذه كما أنها تعطي نتائج تؤثر على طبيعة القرار.

ثالثا. معيار صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية: تكون المفاضلة بين عدد من مشاريع من خلال هذا المعيار باختيار الذي يحقق أكبر صافي قيمة حالية.

**1. تعريف صافي القيمة الحالية للتدفقات النقدية:** ويعرف هذا المعيار على أنه عبارة عن الفرق بين القيمة الحالية للتدفقات النقدية التي ستتحقق على مدى عمر المشروع، وبين قيمة الاستثمار في بداية حياة المشروع.

ويتحدد صافي القيمة الحالية للمشروع الاستثماري بطرح القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة من القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة.<sup>2</sup>

إن المقصود بالقيمة الحالية للنقود هي أن القيمة الحالي لدينار اليوم أكبر من قيمته بعد سنة أو في السنوات اللاحقة ويتم خصمه بمعدل خصم مختار يأخذ بنظر الاعتبار العناصر التالية:

- كلفة الفرصة البديلة والتي تحسب على أساس العائد الذي يمكن أن تحققه من استثمار الأموال المتاحة لدينا إعادة استثمار للفترات الأخرى؛

- التحسب لمعدل التضخم السائد في الاقتصاد بصورة عامة، والذي يؤثر على القدرة الشرائية للنقود؛  
- درجة الخطر التي تتعرض لها التدفقات النقدية في المستقبل.

<sup>1</sup>دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، مرجع سابق، ص-ص: 303-304.

<sup>2</sup>عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، مرجع سابق، ص291.

وتستخرج هذه الطريقة باستخراج القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقع تحقيقها والناجمة عن الاستثمار مطروحا من هذه القيمة كلفة الاستثمار المبدئي.

**2. مزايا وعيوب صافي القيمة الحالية:** تعددت مزايا هذا المعيار وتعددت معه كذلك مجموعة من العيوب

**أ- المزايا:** وتمثل فيما يلي<sup>1</sup>:

- تأخذ بالقيمة الزمنية للنقود عند احتساب التدفقات الداخلية للمشروع؛
- إن قرار اختيار المشاريع ينسجم مع هدف تعظيم قيمة الاستثمار في المدى الطويل الأجل؛
- تحسب كافة التدفقات النقدية التي تتحقق خلال العمر الإنتاجي للمشروع؛
- إن هذه الطريقة تعرض بشكل منطقي الأرباح التي يحققها المشروع مقارنة بكلفة الاستثمار والحد الأدنى للعائد المطلوب تحقيقه مقارنة مع معدل الخصم.

**ب- العيوب:** وتمثل فيما يلي<sup>2</sup>:

- لا يعطي ترتيبا سليما للمشروعات في حالة اختلاف قيمة الاستثمار المبدئي أو اختلاف عمر المشروع؛
- يعطي القيمة المطلقة للدخل الصافي للمشروع خلال سنوات التشغيل؛
- يعتمد في حسابه على سعر الخصم والذي يتم تحديده في ظل عدم التأكد.

**رابعا. معيار دليل الربحية :**

**1. تعريف دليل الربحية:** ويعرف دليل الربحية بأنه المعيار الذي يقيس قدرة المشروع الاستثماري على تحقيق الربح، وهو عبارة عن نسبة القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة إلى تدفقات النقدية الخارجة، ولكن لن يكون الاستثمار مقبولا إلا إذا كانت قيمة دليل الربحية تفوق الواحد الصحيح، أما إذا تعددت الاستثمارات المنافسة، فالاستثمار المفضل هو ذلك الذي له أكبر قيمة لدليل الربحية<sup>3</sup>.

<sup>1</sup> دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، مرجع سابق، ص-ص: 295-296.

<sup>2</sup> شقيري نوري موسى وآخرون، إدارة الاستثمار، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2012، ص-ص: 126-127.

<sup>3</sup> رمزي قراح، دور الموازنات التقديرية في تسيير المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف بأم البواقي، مذكرة لنيل شهادة ماستر، تخصص محاسبة ومالية، جامعة العربي بن مهيدي، 2017، ص35.

2. مزايا وعيوب معيار دليل الربحية: لقد تنوعت مزايا هذا المعيار، ولكن رغم ذلك إلى أنه لا يخلو من

العيوب ونلخصها في النقاط التالية<sup>1</sup>:

أ- المزايا: وتمثل فيما يلي:

- يعتبر مؤشرا جيدا لقياس الكفاءة الإنتاجية و الاقتصادية للمشروع؛

- يراعي التغير في القيمة الزمنية للنقود؛

- يساعد هذا المعيار على ترتيب البدائل الاستثمارية ذات ربحية والتي لها جدوى اقتصادية.

ب- العيوب: وتمثل فيما يلي:

- لا يعالج مشكلة الخطر وعدم التأكد التي تصاحب التدفقات النقدية الداخلة والخارجة؛

- يعتمد تطبيقه على تحديد معامل أو سعر الخصم المناسب لخصم التدفقات النقدية، وهذا يعني أن الخطأ

في تقدير هذا السعر أو العامل سيكون له أثر على اتخاذ القرار.

خامسا. معدل العائد الداخلي:

1. تعريف معدل العائد الداخلي: ويعبر عن سعر الخصم الذي عنده تتساوى القيمة الحالية للتدفقات

النقدية الداخلة مع التدفقات النقدية الخارجة، وبمعنى آخر يعبر هذا المعيار عن المعدل الذي عنده القيمة

الحالية للعوائد تساوي القيمة الحالية للاستثمار، وأن القيمة الحالية الصافية تساوي الصفر.<sup>2</sup>

2- مزايا وعيوب معيار المعدل العائد الداخلي: رغم مميزاته إلى أنه لا يخلو من النقائص<sup>3</sup>:

أ- من مميزاته:

- يأخذ الهيكل الزمني للتدفقات النقدية في الحسبان؛

- يمثل وسيلة جيدة وأكثر منطقية للمفاضلة بين المشروعات الاستثمارية المتنافسة، فالمشروع الذي له أكبر

معدل عائد داخلي للمردودية له جاذبية أكبر.

<sup>1</sup>عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، مرجع سابق، ص-ص: 303-305.

<sup>2</sup>طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2008، ص150.

<sup>3</sup>مبارك لسوس، التسيير المالي تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، ديوان المطبوعات

الجامعية، الجزائر، 2004، ص132.

ب- من عيوبه: لمعيار معدل العائد الداخلي عيوب نذكر منها ما يلي<sup>1</sup>:

- يتطلب عملية حسابية طويلة ومجهوداً أكبر مقارنة بالطرق السابقة؛

- يفترض أن التدفقات النقدية يعاد استثمارها للحصول على معدل عائد مساوي لمعدل العائد الداخلي للمشروع؛

- يحدث أحياناً أن تعطي هذه الطريقة أكثر من معدل عائد واحد، وفي هذه الحالة يصعب معرفة أيها أصح.

وهذا النوع من الموازنات يهتم بالتخطيط طويل الأجل لأنها تتعلق بالآلات وعملية تجديدها أو فتح خطوط إنتاج جديدة أو إغلاق خطوط إنتاج وهذا الأمر يمتد إلى أكثر من فترة مالية.

<sup>1</sup>فايز تيم، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الثانية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص165.

### خلاصة الفصل

تعتبر الموازنات التقديرية وظيفية تركز على الاستفادة من النتائج المحققة في الفترات السابقة، إذ أنها تعتمد على المؤسسات في وقتنا الحالي أكثر من السابق، كما أنها تتيح لها التعرف على المعوقات التي يمكن حدوثها وعلى كيفية استغلالها للفرص المتاحة لها، رغم اختلاف أدوات التخطيط المالي إلا أنها تمكن المؤسسات من التأكد من العمليات داخل المؤسسة وتسييرها وفق ما هو مخطط، وبيان كفاءة التخطيط المالي وأدواته في المؤسسات الصناعية التي سنتطرق إليها في الفصل الموالي.

Confidential

# الفصل الثالث

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

### تمهيد:

تطرقنا في الفصل الأول إلى الإطار المفاهيمي للتخطيط المالي، وذلك من خلال تعريفه وتبيان أهم خطواته، وفي الفصل الثاني تطرقنا إلى أدوات التخطيط المالي بمختلف أنواعه.

وفي الفصل الموالي سنحاول الإجابة على الإشكالية المطروحة والتساؤلات الفرعية، ومعرفة مدى صحة الفرضيات، وتدعيما للجانب النظري قمنا بدراسة ميدانية التي من خلالها سنتعرف على مدى كفاءة التخطيط المالي لعينة من المؤسسات الصناعية لولاية تيارت، وعليه سنتطرق من خلاله إلى المباحث التالية:

المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية.

المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة.

المبحث الثالث: اختبار فرضيات ونتائج الدراسة.



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

### المبحث الأول: إجراءات الدراسة الميدانية

المنهجية التي اتبعتها في دراستنا المتمثلة في استخدام المنهج الوصفي التحليلي، وهو الأسلوب الذي يتمثل فيه معالم الطريقة العلمية بشكل صحيح، والذي يحاول وصف وتحليل كفاءة التخطيط المالي في المؤسسات الصناعية .

#### المطلب الأول: مجتمع وعينة الدراسة

أولاً. مجتمع الدراسة: يتكون مجتمع الدراسة من المؤسسات الصناعية على مستوى ولاية تيارت والتي تمثلت في 45 مؤسسة صناعية حسب مديرية الصناعة والسياحة الملحق (1)، وتما اختيار هذه المؤسسات لتحليل واقع وكفاءة التخطيط المالي في هذه المؤسسات من عدمها، وكذلك معرفة درجة انعكاسها على أداء المؤسسة .

#### جدول (3-1): يوضح توزيع أفراد مجتمع الدراسة

الدائرة	عدد المؤسسات
دائرة تيارت	22
دائرة سوقر	14
دائرة مدرسية	1
دائرة بوشقيف	2
دائرة مهدية	6
دائرة حمادية	1
دائرة توسينية	2
دائرة ملاكو	1
دائرة فرندة	3
دائرة رحوية	2

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على وثائق مديرية الصناعة والسياحة.

ثانياً. عينة الدراسة: تشكلت عينة الدراسة من 17 مؤسسة صناعية من بين 45 مؤسسة أي بنسبة 37%، وتم اختيار هذه المؤسسات بطريقة عشوائية واستهدفت هذه العينة كل من المدير المالي ورئيس القسم المالي والمحاسب، وقد تم توزيع استبيان على هذه العينة، حيث بلغ عدد الاستبيانات المستردة (50) استبياناً من بين (80) استبياناً، أي ما نسبته (62.5%) من الاستبيانات الموزعة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

جدول (3-2): يوضح توزيع أفراد عينة الدراسة:

الدائرة	عدد المؤسسات
دائرة تيارت	09
دائرة فرندة	03
دائرة الحمادية	1
دائرة سوقر	3
دائرة مدريسة	1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق مديرية الصناعة والسياحة.

### المطلب الثاني: أداة الدراسة

تم إعداد استبيان حول "كفاءة التخطيط المالي في المؤسسات الصناعية" الملحق رقم (2)، بحيث تعتبر الأداة الرئيسية للدراسة الميدانية للحصول على البيانات والمعلومات المتعلقة بالدراسة، والتي تكونت من قسمين رئيسيين، وقبل تطرق إلى أقسام الاستبيان نتطرق إلى خطوات بناءها.

أولاً. خطوات بناء الاستبيان: وتتمثل فيما يلي:

- الاطلاع على الدراسات السابقة ذات صلة بالموضوع دراسة والاستفادة منها في بناء الاستبيان؛
- عرض الاستبيان على مجموعة من المحكمين الملحق رقم (3)؛
- تحديد محاور و عبارات الاستبيان وفق جانب النظري للموضوع.

ثانياً. أقسام الاستبيان: ويشمل ما يلي:

1. قسم الأول: عبارة عن مجموع أسئلة الخاصة بالبيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة، وفقاً للمتغير الوظيفية والتخصص العلمي والخبرة المهنية.

2. قسم الثاني: عبارة عن مجموع أسئلة خاصة باختبار فروض الدراسة، ومقسمة إلى أربعة محاور و30 عبارة:

- محور الأول: عنوان المحور "تتوفر لدى المؤسسة مقومات إعداد خطة مالية فعالة"، ويحتوي على 07 عبارات؛

- محور الثاني: عنوان المحور "كفاءة إعداد خطة المالية"، ويحتوي على 09 عبارات؛

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

- محور الثالث: عنوان "كفاءة أدوات التخطيط المالي المطبقة في المؤسسة"، وتحتوي على 09 عبارات؛

- محور الرابع: "مؤشرات قياس أداء المؤسسة"، وتحتوي على 05 عبارات.

### المطلب الثالث: تقنيات الدراسة

للمعالجة الاستبتيان وتحليل بياناته اعتمادنا على تقنيات ساعدتنا في حصول على مجموعة نتائج.

أولا. معالجة الاستبتيان: بعد تصميم الاستبتيان وتعديله يتم تعميمه على عينة مستهدفة من الدراسة، وبعد

جمعه يتم تحليله، وهناك عدة برامج للتحليل الإحصائي ولكننا استخدمنا برنامج spss (المجموعة

الإحصائية للعلوم الاجتماعية)، ويسهل لنا هذا البرنامج صنع القرار حيال موضوع الدراسة، من خلال

إدارته للبيانات وتحليله الإحصائي للنتائج، وفيما يلي سنحلل الاستبتيان باستخدامه.

ثانيا. مؤشرات الإحصائية: بعد تفرغ بيانات الاستبتيان تم حساب المؤشرات التالية:

1. التكرارات والنسب المئوية: بهدف تحديد مؤشرات القياس المعتمدة في الدراسة، وتحليل خصائص

وحدة المعاينة والتحليل ديمغرافيا.

2. معامل الثبات **Alphacronbach**: ويقصد بالثبات أن يعطي هذا الاستبتيان نفس النتيجة لو

تم إعادة توزيعه أكثر من مرة تحت نفس الظروف والشروط.

3. المتوسط الحسابي: ويحسب لمعرفة اتجاه آراء المستجوبين حول كل عبارة من عبارات الاستبتيان.

4. الانحراف المعياري: ويستخدم لتعرف على مدى انحراف كل مفردة من عينة عن متوسطها الحسابي

حيث يمثل أحد مقاييس التشتت.

5. معامل بيرسون: هو مقياس يقيس مقدار قوة الارتباط بين متغيرين على صورة بيانات وصفية وعينات

صغيرة يمكن وضعها في صورة ترتيبية.

وقد اعتمد الاستبتيان على أساس مقياس ليكارث الخماسي الذي يحتمل خمس إجابات، وهذا من أجل

تسهيل ترميز الإجابات كما هو مبين في الجدول الموالي:

### الجدول رقم (3-3): مقياس ليكارث خماسي

التصنيف	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
الدرجة	1	2	3	4	5

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

### المبحث الثاني: وصف وتحليل نتائج الدراسة

خصص هذا المبحث لتقديم ووصف النتائج المتحصلة المطبقة في الدراسة الميدانية من خلال تحليل البيانات الشخصية و عبارات محاور باستخدام المتوسط الحسابي والانحراف المعياري.

#### المطلب الأول: الوصف الإحصائي لعينة الدراسة وفق متغيرات الشخصية

نحاول في هذا المطلب أن نقوم بعرض النتائج المتوصل إليها، باستخدام مجموعة من أدوات إحصائية وقياسية، والبرامج المستعملة في معالجة البيانات التي تم جمعها عن طريق الاستبيان، حيث تم تحليل البيانات الشخصية لأفراد عينة الدراسة كما هو موضح كآتي:

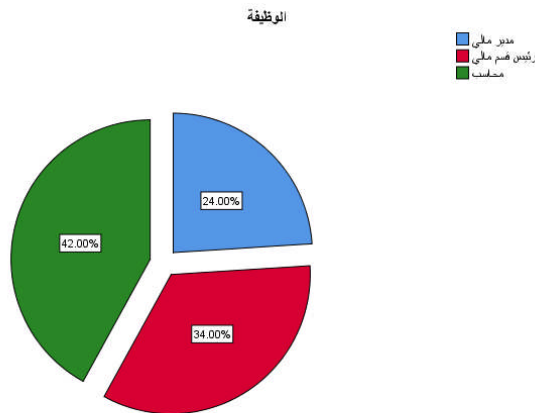
أولاً. توزيع العينة حسب الوظيفة:

#### جدول رقم (3-4): يوضح توزيع العينة حسب الوظيفة

البيانات	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري
مدير مالي	12	24	2.18	0.80
رئيس القسم المالي	17	34		
محاسب	21	42		
المجموع	50	100		

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS

شكل (3-1): يوضح التوزيع التكراري حسب الوظيفة



من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

من خلال الجدول أعلاه (3-4) يتضح أن نسبة 42% من أفراد عينة الدراسة درجتهم الوظيفية محاسب، و34% من أفراد عينة الدراسة درجتهم الوظيفية رئيس قسم مالي، و24% من أفراد عينة الدراسة درجتهم الوظيفية مدير مالي، مما سبق يتضح أن أفراد عينة الدراسة لهم درجات وظيفية متفاوتة بالتالي يمكن الاعتماد على أجوبتهم على نتائج أكثر دقة وقبول.

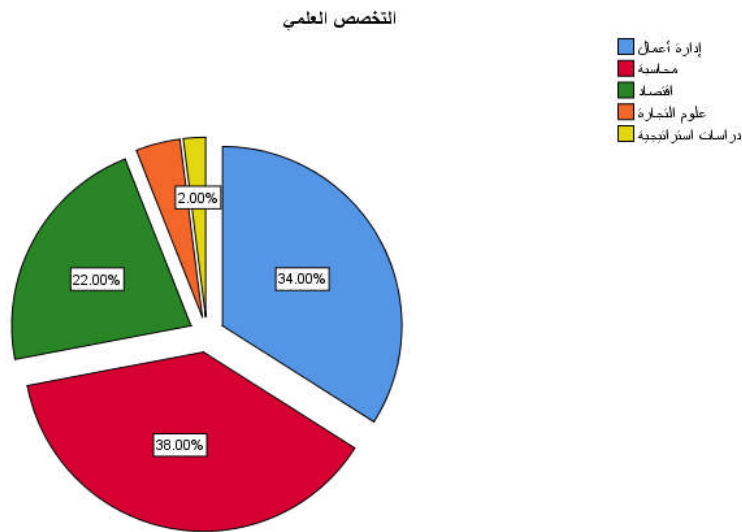
ثانيا. توزيع العينة حسب التخصص العلمي

الجدول رقم (3-5): يوضح توزيع العينة حسب التخصص العلمي

الانحراف المعياري	المتوسط حسابي	النسبة	التكرار	
0.958	2.02	34%	17	إدارة أعمال
		38%	19	محاسبة
		22%	11	اقتصاد
		4%	2	علوم تجارية
		2%	1	دراسات استراتيجية
		100	50	مجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (3-2): يوضح توزيع التكراري حسب التخصص العلمي



من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

من خلال الجدول (3-5) يتضح أن نسبة 38% من أفراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي محاسبة، و34% من أفراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي إدارة أعمال، و22% من أفراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي اقتصاد، و4% من أفراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي علوم تجارية، و2% من أفراد عينة الدراسة تخصصهم العلمي دراسات استراتيجية، مما سبق يتضح أن غالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة من ذوي التخصصات العلمية في المحاسبة وإدارة أعمال، وبالتالي يمكن الاعتماد على أجوبتهم في الحصول على نتائج أكثر دقة.

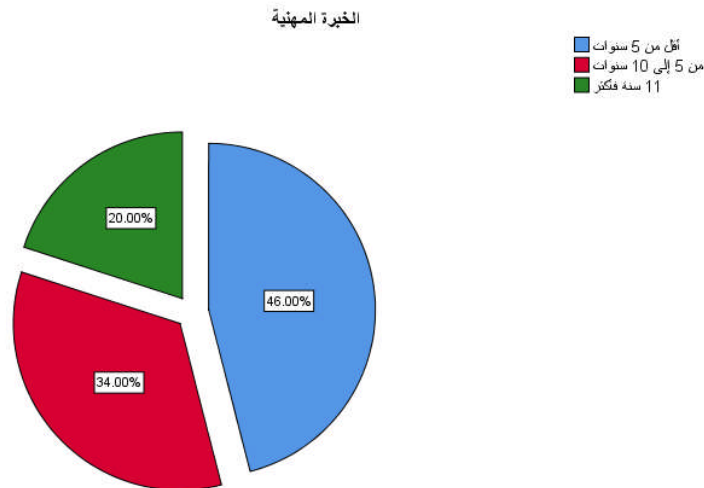
ثالثاً. توزيع العينة حسب الخبرة المهنية

الجدول (3-6): يوضح توزيع عينة الدراسة حسب الخبرة المهنية

الانحراف المعياري	المتوسط الحسابي	النسبة	التكرار	
0.777	1.74	46	23	أقل من 5 سنوات
		34	17	من 5 إلى 10 سنوات
		20	10	11 سنة فأكثر
		100	50	مجموع

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

شكل رقم (3-3) يوضح توزيع العينة حسب الخبرة المهنية



من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات SPSS

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

ومن خلال بيانات الجدول أعلاه (3-6) يتضح أن نسبة 46% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم أقل من 5 سنوات، و43% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 5 إلى 10 سنوات، أما 20% من أفراد عينة الدراسة سنوات خبرتهم من 11 سنة فأكثر، ومما سبق يتضح أن غالبية العظمى من أفراد عينة الدراسة لديهم الخبرة الكافية مما يساعد على أن تتميز الإجابات بالدقة وهذا بدوره يؤدي إلى صحة وسلامة النتائج المراد التوصل إليها.

### رابعاً. ثبات الاستبيان (معامل ألفا كرونباخ)

لقد تم استخدام معامل الثبات ألفا كرونباخ لقياس الثبات الكلي للاستبيان و الاتساق الداخلي لعباراته، فكانت قيمة معامل ألفا كرونباخ لكل محور موضحة في الجدول التالي:

### الجدول رقم (3-7): يوضح معامل ثبات الاستبيان وفقاً ألفا كرونباخ

محور	عنوان	عدد عبارات	معامل ألفا كرونباخ
1	تتوفر لدى المؤسسة مقومات إعداد خطة مالية فعالة	7	0.487
2	كفاءة إعداد الخطة المالية	9	0.846
3	كفاءة أدوات التخطيط المالي المطبقة في المؤسسة	9	0.571
4	مؤشرات قياس أداء المؤسسة	5	0.734
	جميع المحاور	30	0.8370

المصدر : من إعداد الطالبتين باعتماد على مخرجات spss

يتضح من جدول (3-7) أن معامل الثبات الاستبيان باستخدام طريقة ألفا كرونباخ بلغت 0.8370 وهي قيمة مرتفعة تدل على أن الاستبيان تتمتع بدرجة عالية من الثبات .

### المطلب الثاني: تحليل نتائج المحور الأول والثاني

سنتطرق إلى تحليل كل من عبارات المحور الأول والثاني وذلك اعتماداً على سلم ليكارت الخماسي .  
أولاً. سلم ليكارت الخماسي: بعد الحصول على نتائج البرنامج spss، والتي نذكر منها المتوسط الحسابي و الانحراف المعياري، والجدول التالي يوضح المتوسطات الحسابية ومجالاتها وفق سلم ليكارت الخماسي.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

جدول رقم (8-3): المتوسطات وفق سلم ليكارث

العبارة	درجة السلم	المجال
غير موافق بشدة	1	1 - 1.79
غير موافق	2	1.80 - 2.59
محايد	3	2.60 - 3.39
موافق	4	3.40 - 4.19
موافق بشدة	5	4.20 - 5

أولا. تحليل نتائج المحور الأول:

جدول رقم (3-9): النتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الأول

عبارات	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه العام
يعتمد الموكل بالتخطيط على مصادر عديدة للمعلومات	5	10%	3.78	0.840	موافق
	9	18%			
	28	56%			
	8	16%			
تم الاعتماد على النماذج الاقتصادية والأساليب الإحصائية في إعداد الخطة المالية	3	6%	4.10	0.463	موافق
	39	78%			
	8	16%			
تم الاعتماد على النماذج التسويقية التي تهدف على دراسة سلوك المستهلك	2	4%	4.02	0.6540	موافق
	4	8%			
	35	70%			
	9	18%			
تحليل المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة عند المفاضلة بين مجالات التمويل ومجالات الاستثمار البديلة	6	12%	3.82	0.850	موافق
	5	10%			
	31	62%			
	8	16%			
يتم اتخاذ القرارات المالية بكل موضوعية	6	12%	4.24	0.671	موافق
	24	48%			
	20	40%			
يتم مراجعة ومتابعة الخطة المالية	1	2%	4.28	0.497	موافق
	34	68%			



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

			30%	15	موافق بشدة	
موافق	0.507	4.22	4%	2	محايد	يتم تعديل الخطة المالية بتغير الظروف الاقتصادية
			70%	35	موافق	
			26%	13	موافق بشدة	
	<b>0.3325</b>	<b>4.0714</b>	المتوسط والانحراف العام			

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss

من خلال الجدول رقم (3-9) نلاحظ أن المتوسط العام للفقرات هذا المحور المتعلقة بمقومات إعداد خطة مالية فعالة في المؤسسة بلغ 4.0714 وانحراف معياري 0.3325، وقد حلت الفقرة رقم 05 التي تنص على أن يتم مراجعة ومتابعة الخطة المالية المرتبة الأول بمتوسط حسابي قدره 4.28 وانحراف معياري 0.497، أما في المرتبة الأخيرة من هذا المحور احتلت الفقرة رقم 01 التي تنص على أن الموكل يعتمد في التخطيط على مصادر عديدة للمعلومات بمتوسط حسابي بلغ 3.78 وانحراف معياري 0.84.

### ثانيا. نتائج المتعلقة المحور الثاني

يوضح الجدول التالي النتائج التي تم الوصول إليها حول أسئلة المحور الثاني

الجدول رقم (3-10): نتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثاني

العبارات	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه عام
تحليل الأداء سابق للمؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لها	1	2%	4.16	0.618	موافق
	3	6%			
	33	66%			
	13	26%			
من خلال إعداد الخطة المالية يتم تحليل الخدمة و المنتج الذي تقدمه المؤسسة	1	2%	4.30	0.678	موافق
	3	6%			
	26	52%			
	20	40%			
تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها	2	4%	4.04	0.781	موافق
	8	16%			
	26	52%			

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

			28%	14	موافق بشدة	
موافق	0.742	4.02	%2	1	غير موافق بشدة	يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المؤسسة وتعزيز نموها
			%2	1	غير موافق	
			8%	4	محايد	
			68%	34	موافق	
			20%	10	موافق بشدة	
	0.881	3.80	2%	1	غير موافق بشدة	الربط بين الإيرادات المتوقعة تحقيقها والنفقات المتوقع أن تتوافق مع تلك الإيرادات
			%6	3	غير موافق	
			20%	10	محايد	
			54%	27	موافق	
			18%	9	موافق بشدة	
موافق	0.847	4.24	2%	1	غير موافق بشدة	تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة في المؤسسة
			4%	2	غير موافق	
			2%	1	محايد	
			52%	26	موافق	
			40%	20	موافق بشدة	
موافق	0.807	3.96	8%	4	غير موافق	عند تحديد الأدوات المناسبة للتمويل يتم أخذ كل من الكلفة والمخاطرة بعين الاعتبار
			10%	5	محايد	
			60%	30	موافق	
			22%	11	موافق بشدة	
موافق	0.817	4.16	6%	3	غير موافق	تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية
			8%	4	محايد	
			50%	25	موافق	
			36%	18	موافق بشدة	
	0.880	3.96	2%	1	غير موافق بشدة	الخطة المالية تنسجم من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة
			6%	3	غير موافق	
			%10	5	محايد	
			58%	29	موافق	
موافق			24%	12	موافق بشدة	
موافق	0.5277	4.0711	المتوسط والانحراف العام			

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على نتائج spss

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

يشير الجدول أعلاه أن المتوسط العام للفقرات هذا المحور المتعلق بكفاءة إعداد الخطة المالية يبلغ 4.07 وانحراف معياري 0.52، وقد احتلت الفقرة رقم 02 التي تنص على أن من خلال إعداد الخطة المالية يتم تحليل الخدمة والمنتوج الذي تقدمه المؤسسة المرتبة الأولى بمتوسط حسابي 4.30 وانحراف معياري 0.678، وقد احتلت الفقرة 05 التي تنص على الربط بين الإيرادات المتوقعة تحقيقها والنفقات المتوقعة أن تتوافق مع تلك الإيرادات المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي 3.80 وانحراف معياري 0.881.

### المطلب الثالث: تحليل المحور الثالث والرابع

سنوضح في هذا المطلب النتائج المتوصل إليها حول أسئلة المحور الثالث والرابع من الاستبيان.

#### أولاً. المحور الثالث

الجدول رقم (3-11): نتائج المتعلقة باتجاه آراء المستجوبين حول فقرات المحور الثالث من الاستبيان

العبارات	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه عام
تعد المؤسسة موازنة نقدية تقديرية لتخطيط احتياجاتها المالية قصيرة الأجل	1	2%	4.02	0.589	موافق
	5	10%			
	36	72%			
	8	16%			
تستخدم المؤسسة طريقة النسبة المئوية من المبيعات لتخطيط احتياجاتها المالية قصيرة الأجل	1	2%	3.78	0.507	موافق
	10	20%			
	38	76%			
	1	2%			
تقوم المؤسسة بتخطيط أرباحها قبل بداية الفترات المالية بصورة منتظمة	3	6%	3.90	0.735	موافق
	7	14%			
	32	64%			
	8	16%			
تستخدم المؤسسة طريقة معدل العائد على الاستثمار لتخطيط أرباحها طويلة الأجل	1	2%			موافق
	12	24%			

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

	0.922	3.26	22%	11	محايد	
			50%	25	موافق	
			2%	1	موافق بشدة	
موافق	0.614	3.90	2%	1	غير موافق	تعتمد إدارة المؤسسة في تخطيط أرباحها على دراسة المتغيرات الاقتصادية لبيئة المؤسسة التي تؤثر على أرباحها
			18%	9	محايد	
			68%	34	موافق	
			12%	6	موافق بشدة	
موافق	0.748	4.18	0%	0	غير موافق بشدة	تععد الإدارة المالية بالمؤسسة قائمة دخل تقديرية قبل بداية كل فترة مالية
			4%	2	غير موافق	
			8%	4	محايد	
			54%	27	موافق	
			34%	17	موافق بشدة	
محايد	0.713	3.32	2%	1	غير موافق بشدة	تأخذ إدارة المؤسسة في اعتبارها القيمة الزمنية للنقود المتولدة من المشاريع الاستثمارية عند المقاضلة بين المشاريع الاستثمارية الرأسمالية
			8%	4	غير موافق	
			46%	23	محايد	
			44%	22	موافق	
موافق	0.560	3.82	2%	1	غير موافق	تععد المؤسسة ميزانية تقديرية للمصروفات والإيرادات المتوقعة فقط للفترة القادمة
			20%	10	محايد	
			72%	36	موافق	
			6%	3	موافق بشدة	
	0.730	4.28	2%	1	غير موافق	تععد المؤسسة الميزانية العمومية التقديرية من الواقع أرقام الموازنة النقدية وموازنة الدخل التقديرية و الميزانية العمومية الفعلية السابقة
			10%	5	محايد	
			46%	23	موافق	
موافق			42%	21	موافق بشدة	
موافق	0.3277	3.8289	المتوسط والانحراف العام			

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss

من الجدول رقم (3-11) نلاحظ أن المتوسط العام لفقرات هذا المحور المتعلق " بكفاءة أدوات التخطيط المالي المطبق في المؤسسة " بلغ 3.82 وانحراف معياري 0.32، وقد احتلت الفقرة رقم 09 التي

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

تنص على أن المؤسسة تعد الميزانية العمومية التقديرية من الواقع أرقام الموازنة النقدية وموازنة الدخل التقديرية والميزانية الفعلية السابقة بمتوسط حسابي 4.28 وانحراف معياري 0.730 المرتبة الأولى، في حين جاءت الفقرة رقم 02 التي تنص على أن المؤسسة تستخدم طريقة معدل العائد على الاستثمار لتخطيط احتياجاتها المالية قصيرة الأجل المرتبة الأخيرة بمتوسط حسابي قدره 3.78 وانحراف معياري 0.507.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

ثانيا. المحور الرابع:

الجدول رقم (3-12): النتائج المتعلقة باتجاه اراء المستجوبين حول فقرات المحور الرابع

العبارات	التكرار	النسبة	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	اتجاه عام
تعتبر الميزانية التقديرية مؤشر لقياس مدى كفاءة التشغيلية في المؤسسة	22	44%	3.56	0.501	موافق
	28	56%			
الميزانية التقديرية مؤشر أساسي لتحقيق السيولة في المؤسسة	4	8%	4.14	0.535	موافق
	35	70%			
	11	22%			
الربحية تقيس مدى كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها المخطط لها	1	2%	4.40	0.535	موافق
	28	56%			
	21	42%			
تعتبر الأرقام الواردة في الموازنات التقديرية مؤشرات تخطيطية تعكس أداء المؤسسة	1	2%	4.04	0.638	موافق
	6	12%			
	33	66%			
	10	20%			
تعتبر أدوات التخطيط المالي من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة واستمرارها	1	2%	3.98	0.515	موافق
	4	8%			
	40	80%			
	5	10%			
المتوسط والانحراف العام			4.0240	0.3804	موافق

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss

يشير الجدول السابق (3-12) أن المتوسط العام للفقرات هذا المحور المتعلقة بمؤشرات قياس أداء المؤسسة بلغ 4.02 وانحراف معياري 0.38، وقد احتلت الفقرة 03 التي تنص على أن الربحية تقيس مدى كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها المخطط لها بمتوسط حسابي قدره 4.40 وانحراف معياري بلغ

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

---

0.535، وفي المرتبة الأولى احتلت الفقرة 01 التي تنص على أن الميزانية التقديرية مؤشر لقياس مدى كفاءة التشغيلية في المؤسسة بمتوسط حسابي قدره 3.56 وانحراف معياري بلغ 0.501 المرتبة الأخيرة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

### المبحث الثالث: اختبار الفرضيات ونتائج الدراسة

في هذا المبحث نتائج التحليل الإحصائي لاستجابة أفراد وحدة المعاينة والتحليل عن المتغيرات التي اعتمدت فيها من خلال المؤشرات المذكورة سابقا، كما يتناول اختبار فرضيات الدراسة والدلالات الإحصائية الخاصة بكل منها.

#### المطلب الأول: اختبار الفرضيات

تتضمن هذه الدراسة مجموعة من الفرضيات، ومن خلال هذا المطلب نختبر كل فرضية على حد بحيث نستخدم معامل الارتباط بيرسون لإثبات أو نفي كل فرضية من الفرضيات .

أولا. الفرضية الأولى: "تتوفر لدى المؤسسة مقومات التخطيط المالي"، لإثبات صحة هذه الفرضية نفترض:

H1: "تتوفر لدى المؤسسات مقومات التخطيط المالي"؛

H0: "لا تتوفر لدى المؤسسات مقومات التخطيط المالي".

ولمناقشة هذه الفرضية ومعرفة صحتها من عدمها تم ذلك من خلال عبارات المحور الأولى، والتي تتعلق بمدى توفر مقومات التخطيط المالي في المؤسسات تم حساب معامل الارتباط بيرسون، ونتائج موضحة في الجدول الموالي:

#### جدول(3-13): اختبار الفرضية الأولى

محور	
0.442**	معامل ارتباط بيرسون
0.001	مستوى المعنوية
50	عدد أفراد المجتمع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss

ومن خلال نتائج الجدول رقم(3-13) يتضح أن المحور " تتوفر لدى المؤسسة مقومات إعداد خطة مالية فعالة" بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.442 والمستوى المعنوية يساوي 0.001 وهو أقل من 0.01 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية "لا تتوفر لدى المؤسسات مقومات التخطيط المالي" وقبول الفرضية البديلة



## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

"تتوفر لدى المؤسسات مقومات التخطيط المالي" ومنه تبين لنا بأن تتوفر لدى المؤسسة مقومات في إعداد الخطة مالية فعالة.

2. الفرضية الثانية: "تستخدم المؤسسات الصناعية محل الدراسة الأسس العلمية عند التخطيط المالي لأنشطتها"

لإثبات صحة هذه الفرضية نفترض:

H1: "تستخدم المؤسسات الصناعية محل الدراسة الأسس العلمية عند التخطيط المالي لأنشطتها";

H0: "لا تستخدم المؤسسات الصناعية محل الدراسة الأسس العلمية عند التخطيط المالي لأنشطتها".

ولمناقشة هذه الفرضية ومعرفة صحتها من عدمها تم ذلك من خلال عبارات المحور الثاني والتي تتعلق بمدى استخدام المؤسسات الأسس العلمية عند التخطيط المالي لأنشطتها، حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون، ونتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول(3-14): اختبار الفرضية الثانية

محور	
0.491**	معامل ارتباط بيرسون
0.000	مستوى المعنوية
50	عدد أفراد المجتمع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss

ومن خلال نتائج الجدول رقم(3-14) يتضح أن المحور "تستخدم المؤسسات الأسس العلمية عند التخطيط المالي لأنشطتها" بأن قيمة معامل الارتباط بيرسون 0.491 والمستوى المعنوية يساوي 0.000 وهو أقل من 0.01 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية "لا تستخدم المؤسسات الصناعية محل الدراسة الأسس العلمية عند التخطيط المالي لأنشطتها" وقبول الفرضية البديلة "تستخدم المؤسسات الصناعية محل الدراسة الأسس العلمية عند التخطيط المالي لأنشطتها"، ومنه تبين لنا أن المؤسسات الصناعية تعتمد على أسس العلمية عند التخطيط المالي لأنشطتها.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

ثالثا. الفرضية الثالثة: "تستخدم الإدارة المالية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة أدوات التخطيط المالي بكفاءة"

لإثبات صحة هذه الفرضية نفترض:

H1: "تستخدم الإدارة المالية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة أدوات التخطيط المالي بكفاءة"؛

H0: " لا تستخدم الإدارة المالية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة أدوات التخطيط المالي بكفاءة".

ولمناقشة هذه الفرضية ومعرفة صحتها من عدمها تم ذلك من خلال عبارات المحور الثالث والتي تتعلق بمدى

حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون، ونتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول(3-15):اختبار الفرضية الثالثة

محور	
0.442**	معامل ارتباط بيرسون
0.001	مستوى المعنوية
50	عدد أفراد المجتمع

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss

ومن خلال نتائج الجدول رقم(3-15) يتضح المحور " كفاءة أدوات التخطيط المالي في المؤسسة "بلغ قيمة معامل ارتباطه بيرسون 0.442 والمستوى المعنوية يساوي 0.001 وهو أقل من 0.01 مما يدل على رفض الفرضية الصفرية " لا تستخدم الإدارة المالية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة أدوات التخطيط المالي بكفاءة" وقبول الفرضية البديلة "تستخدم الإدارة المالية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة أدوات التخطيط المالي بكفاءة"، ومنه تبين لنا أن الإدارة المالية للمؤسسات الصناعية تستخدم أدوات التخطيط المالي بكفاءة.

رابعا. الفرضية الرابعة: " تعتمد المؤسسات الصناعية محل الدراسة على مؤشرات لقياس أداءها"

لإثبات صحة هذه الفرضية نفترض:

H1: "تعتمد المؤسسات الصناعية محل الدراسة على مؤشرات لقياس أداءها"؛

H0: " لا تعتمد المؤسسات الصناعية محل الدراسة على مؤشرات لقياس أداءها".

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

ولمناقشة هذه الفرضية ومعرفة صحتها من عدمها ، تم ذلك من خلال عبارات المحور الرابع، والتي تتعلق

بمدى حيث تم حساب معامل الارتباط بيرسون، ونتائج موضحة في الجدول الموالي:

الجدول (3-16): اختبار الفرضية الرابعة.

محور		
0.371**	معامل ارتباط بيرسون	مؤشرات قياس أداء المؤسسة
0.008	مستوى المعنوية	
50	عدد أفراد المجتمع	

المصدر: من إعداد الطالبتين باعتماد على نتائج spss

ومن خلال نتائج الجدول رقم(3-16) يتضح أن المحور مؤشرات قياس أداء المؤسسة، بأن قيمة معامل

الارتباط بيرسون يساوي 0.371 والمستوى المعنوية يساوي 0.008 وهو أقل من 0.01 مما يدل على رفض

الفرضية الصفرية" لا تعتمد المؤسسات الصناعية محل الدراسة على مؤشرات لقياس أداءها" وقبول الفرضية

البديلة "تعتمد المؤسسات الصناعية محل الدراسة على مؤشرات لقياس أداءها" ومنه تبين لنا أن المؤسسات

تعتمد على مؤشرات لقياس أداءها.

### المطلب الثاني: نتائج الدراسة الميدانية

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل نتائج spss، واختبار الفرضيات توصلنا لمجموعة من نلخصها في

نقاط التالية:

- ثبات الاستبيان الدالة على ثبات نتائجه إذا ما تم في نفس الظروف مما يدل على صدق الاستبيان

واتساق عباراته؛

- كانت جل عبارات الاستبيان بدرجة الموافقة؛

- توفر لدى المؤسسة مقومات إعداد الخطة المالية الفعالة؛

- تستخدم المؤسسات الصناعية محل الدراسة أسس علمية عند التخطيط المالي لأنشطتها؛

- تستخدم الإدارة المالية للمؤسسات محل الدراسة أدوات التخطيط المالي بكفاءة؛

- تعتمد المؤسسات محل الدراسة مؤشرات لقياس أداءها.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

---

- الدراسة هذه تبقى محدودة النتائج للأسباب التالية:
- اقتصرت على ولاية واحدة من ولايات الوطن وهي ولاية تيارت؛
- اقتصرت على قطاع واحد فقط وهو قطاع الصناعي؛
- استهدفت الدراسة: مدير المالي، رئيس القسم المالي، محاسب واستثنت آراء ذوي خبرة علمية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت

---

### خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال هذا الفصل إلى دراسة ميدانية حول كفاءة التخطيط المالي في المؤسسات الصناعية لولاية تيارت، وذلك من أجل معرفة مدى كفاءة تطبيق هذه المؤسسات للتخطيط المالي وذلك اعتماداً على تحليل نتائج دراسة الميدانية التي قمنا بها، تبيننا لنا أن معظم المؤسسات محل الدراسة تعتمد على التخطيط المالي بكفاءة وذلك باستخدام الأسس العلمية.

Confidential

خاتمة

يعتبر موضوع كفاءة التخطيط المالي بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسات الصناعية، فهو يساعدها في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية، من خلال أدواته التي تعدها للتعرف على المركز المالي وربحية المؤسسة في المستقبل.

كما يتزايد بالتخطيط المالي من طرف المؤسسات الصناعية بشكل كبير، لضمانه الحفاظ على مواردها، واستغلالها بشكل كفاء وفعال، كما يضمن اتخاذ القرارات الرشيدة، عن طريق أدواته والتي من أهمها الموازنات التقديرية، التي تساهم في التخطيط على المدى القصير للربط والتنسيق بين المخططات الطويلة والمتوسطة.

**النتائج:** بعد دراستنا لمختلف الجوانب المتعلقة بالتخطيط المالي وأدواتها، ومدى كفاءته في عينة من المؤسسات الصناعية بولاية تيارت، تم التوصل إلى النتائج التالية:

- تتوفر لدى المؤسسات الصناعية محل الدراسة، مقومات التخطيط المالي الجيد؛
- تستخدم المؤسسات الصناعية محل الدراسة، الأسس العلمية عند التخطيط لأنشطتها؛
- تستخدم الإدارة المالية للمؤسسات الصناعية محل الدراسة، أدوات التخطيط المالي بكفاءة؛
- تعتمد المؤسسات الصناعية محل الدراسة، على مؤشرات لقياس الأداء.
- يعتبر التخطيط المالي في المؤسسات الصناعية ذو أهمية بالغة؛
- يتم الاعتماد على أساليب الإحصائية وعلمية في إعداد خطة مالية؛
- كفاءة التخطيط المالي في المؤسسات الصناعية ناتجة عن الإدارة الكفؤة، التي تستطيع التحكم نسبيا في تسيير مواردها، وتحكمها في البيانات وعدم ترك مجال للصدفة في تسيير نشاطاتها؛
- تستخدم المؤسسات محل الدراسة الأسس العلمية عند التخطيط المالي لأنشطتها؛
- تستخدم المؤسسة الصناعية أدوات التخطيط المالي بكفاءة؛
- يتم مراجعة ومتابعة الخطة المالية؛
- يتم تحديد الاحتياجات المالية لاستثمارات المؤسسة وتعزيز نموها؛
- تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية؛
- تعد المؤسسات الموازنات النقدية تقديرية لتخطيط احتياجاتها المالية قصيرة الأجل؛

- تعتبر أدوات التخطيط المالي من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها لنجاح المؤسسة واستمرارها.

**الاقتراحات:** على ضوء نتائج الدراسة، يمكن الخروج بمجموعة من الاقتراحات والتي قد تساهم إلى حد ما في تجاوز عقبات ومشاكل إعداد الموازنات والاعتماد على الأسس العلمية في إعداد الخطة المالية ودورها في تحسين أداء المؤسسة وتحقيق أهدافها المرجوة:

- ضرورة اعتماد المؤسسة على التخطيط المالي؛
  - ضرورة وضع أهداف المؤسسة بشكل واضح وواقعي؛
  - ضرورة الاعتماد على الأساليب العلمية حديثة في إعداد الخطة المالية على شكل موازنات تقديرية؛
  - العمل على إشراك جميع أفراد المؤسسة في عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية لأنهم مسؤولون عن تنفيذها لزيادة من كفاءة وفعالية التخطيط؛
  - التنوع في الأساليب العلمية للتخطيط المالي؛
  - يجب على المؤسسة مهما كان نوعها أن تولي اهتماما كبيرا لنظام الموازنات التقديرية باعتباره أداة فعالة تساهم في تحسين أداءها؛
  - اعداد موازنة شاملة تشمل كل الموازنات التقديرية التي تعدها المؤسسة؛
  - ضرورة وجود نظام معلومات فعال في المؤسسة يسمح بالربط بين مختلف أقسامها ويوفر المعلومات اللازمة، التي تفيد المؤسسة في تحديد وضعيتها تجاه الأهداف المخططة.
- أفاق الدراسة:** تعتبر دراستنا في هذا الموضوع مجرد محاولة متواضعة، لأنها لا تلم في كل حال من الأحوال بجميع زوايا الموضوع، وبالتالي لإثرائه والتوسع فيه وتفصيله مستقبلا، نقترح الآفاق الآتية لموضوع الدراسة:
- كفاءة التخطيط المالي في المؤسسات الاقتصادية؛
  - تأثير التخطيط المالي على السيولة في المؤسسة؛
  - واقع التخطيط المالي في المؤسسات وأثره على الاقتصاد العام؛
  - فعالية التخطيط المالي في اتخاذ القرارات؛
  - دور التخطيط المالي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية وإدارة المخاطر؛
  - دور التخطيط المالي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.



Confidential

# قائمة المراجع

• كتب:

- 1) أمين السيد أحمد لطفي، إعداد وعرض القوائم المالية في ضوء معايير المحاسبية، الطبعة الأولى، دار الجامعية، مصر 2008.
- 2) أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، كلية العلوم التجارية، جامعة الإسكندرية، مصر؛
- 3) أحمد محمد غنيم، الإدارة المالية مدخل التحويل من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2008.
- 4) جمال الدين برقوق ومصطفى كافي، ميريام محمود، يوسف كافي، إدارة الاستثمار، الطبعة الأولى، دار الجامد للنشر والتوزيع، الأردن، 2016.
- 5) جمال الدين محمد المرسي وأحمد عبد الله الحلح، الإدارة المالية مدخل اتخاذ القرارات، دار الجامعية، مصر، 2010.
- 6) جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية، لبنان.
- 7) جليل كاظم مدلول العارضي، الإدارة المالية المتقدمة، الطبعة الأولى، دار صفاء، الأردن، 2013.
- 8) حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دار الوراق، الأردن، 2006.
- 9) حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الطبعة الثانية، دار الوراق، الأردن، 2008.
- 10) دريد كامل آل شبشب، الاستثمار والتحليل الاستثماري، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، الأردن، 2009.
- 11) دريد كامل آل شبشب، مقدمة الإدارة المالية المعاصرة، الطبعة الثانية، دار المسيرة، الأردن، 2009.
- 12) زبيدي منير عبوي، التخطيط المالي والتطور الإدارة، الطبعة الأولى، دار الراية، الأردن، 2009.
- 13) شقيري نوري موسى و صالح طاهر الزرقان، وسيم محمد الحداد، مهند فايز الدويكات، إدارة الاستثمار، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2012.
- 14) طارق حاج، مبادئ التمويل، الطبعة الأولى، دار الصفاء، الاردن، 2010.
- 15) طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، الطبعة العربية، دار اليازوري العلمية، الاردن، 2008.

- 16) عبد المطلب عبد الحميد، دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية، دار  
الجامعية الابراهيمية، مصر، 2002.
- 17) عاطف جابر طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعية، مصر،  
2010.
- 18) عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، الطبعة الثانية، دار الكتاب الجامعي، سوريا،  
2013.
- 19) عبد الستار الصياح وسعود العامري، الإدارة المالية اطر نظرية وحالات عملية، الطبعة الثالثة،  
دار وائل، الأردن، 2007.
- 20) عبد العزيز المخلافي، أساسيات الإدارة المالية، كلية العلوم التجارية، جامعة صنعاء، سوريا.
- 21) عامر عبد الله، تحليل والتخطيط المالي المتقدم، طبعة الأولى، دار البداية، الأردن، 2015.
- 22) عدنان تايه وسعدون مهدي الساقي، أسامة عزمي سلام، شقيري نوري موسى، الإدارة المالية  
النظرية والتطبيق، الطبعة الرابعة، دار المسيرة، الأردن، 2011.
- 23) عدنان تايه النعيمي وأرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي واتجاهات المعاصرة،  
الطبعة العربية، دار يازوري، الأردن، 2008.
- 24) محمد عباس بدوي و الأميرة إبراهيم عثمان، أشرف صلاح الدين صالح، المحاسبة الإدارية  
ودراسات الجدوى الاقتصادية، المكتب الجامعي الحديث، مصر، 2009.
- 25) محمد مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، دار أجنادين،  
الأردن، 2006.
- 26) مبارك لسوس، التسيير المالي تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم  
الاقتصادية والتجارية والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 27) محمد فاتح محمود درويش، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الجنان، السودان، 2014.
- 28) محمد حكمت، الإدارة المالية الحديثة والمتطورة، الطبعة الاولى، دار زمزم، الأردن،  
2007.
- 29) محمد قاسم خصاونة، أساسيات الإدارة المالية، الطبعة الأولى، دارالفكر، الأردن، 2011.
- 30) محمد سلمان سلامة ، الإدارة المالية العامة، الطبعة الأولى، دار المعتر لنشر والتوزيع، الأردن،  
2015.

- 31) محمد ناشد، الإدارة المالية، مديرية المكتب والمطبوعات الجامعية، سوريا، 1979.
- 32) ماجد عبد الله، إدارة الاستثمار، الطبعة الأولى، دار أسامة، الأردن، 2011.
- 33) محمد الفاتح محمود بشير المغربي، مبادئ الإدارة، الطبعة الأولى، دار الجنان، 2014.
- 34) فايز تيم، مبادئ الإدارة المالية، الطبعة الثانية، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.
- 35) فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة مالية، الطبعة الأولى، دار المسيرة، الأردن، 2013.
- مذكرة:
- 36) إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد، مدى فعالية الموازنات كأداة التخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، غير منشورة، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2007.
- 37) رمزي قراح، دور الموازنات التقديرية في تسيير المؤسسات الاستشفائية دراسة حالة مستشفى محمد بوضياف، بأم البواقي، مذكرة ماستر، محاسبة ومالية، العربي بن مهدي، 2017.
- 38) سعد محمد أحمد العبيدي، أسباب إعداد الميزانيات التقديرية في المنظمات الليبية "دراسة ميدانية على المنظمات الليبية" الواقعة في مدينتي بنغازي وطرابلس، محاسبة، جامعة بنغازي، غير منشورة، ليبيا، 2005.
- 39) سومر آوتاني، التخطيط المالي، رسالة ماجستير، إدارة أعمال، غير منشورة، جامعة دمشق، سوريا، 2009.
- 40) عماري الهام وسهتالي عبلة، تفعيل الرقابة المالية لتحسين الأداء في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للدهن ENAD، مذكرة ماستر، تخصص مالية مؤسسة، جامعة آكلي محند ولحاج، غير منشورة، الجزائر، 2015.
- 41) محمد فتح الرحمن يس حسين، دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي في المنشآت الصناعية بمدينة الأبيض، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، غير منشورة، جامعة كردفان، مدينة الأبيض، السودان، 2016.
- 42) يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المتعلقة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة الإسلامية، فلسطين، 2005.
- مطبوعة:

43) عبد القادر شلال قرومي حميد، مطبوع محاضرات في مادة الاستراتيجية والتخطيط المالي، كلية العلوم الاقتصادية، وعلوم التسيير، جامعة آكلي محند أولحاج، الجزائر، 2017 .

• ملتنقى:

44) عوادي مصطفى، آليات دعم وتمويل المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في الجزائر، ملتنقى وطني حول "إشكالية استنادة المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، جامعة الشهيد حمه لخضر الوادي، يومي 6 و 7 ديسمبر 2007.

• مراجع باللغة الأجنبية:

45) association national des directeurs financiers et de contrôle de gestion normes IAS/IFRS même source

Confidential

الملاحق

الملحق رقم (01)

ن-1 الصافي	ن			ملاحظة	الأصول
	صافي	إهلاك ومؤونات	إجمالي		
					<p>أصول غير جارية.</p> <p>فارق بين الاقضاء-المنتوج الإيجابي أو السلبي.</p> <p>تقييمات غير مادية</p> <p>تقييمات مادية</p> <p>أراضي</p> <p>مباني</p> <p>تقييمات مادية أخرى</p> <p>تقييمات بموجب استئجارها</p> <p>تقييمات جاري إنجازها</p> <p>تقييمات مالية</p> <p>سندات موضوعة موضع المعادلة</p> <p>مساهمات أخرى وديون مماثلة مرتبطة بها</p> <p>سندات أخرى مثبته</p> <p>قروض وأصول أخرى غير جارية</p> <p>مخرائب مؤجلة عن الأصل.</p>
					مجموع الأصول غير الجارية
					<p>أصول جارية</p> <p>مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ</p> <p>ديون دائنة واستخدامات مماثلة</p> <p>الزبائن</p> <p>المدينون الآخرون</p> <p>الصرائب وما شابهها</p> <p>ديون دائنة أخرى واستخدامات مماثلة</p> <p>الموجودات وما شابهها</p> <p>الأصول الموظفة وغيرها من الأصول الجارية</p> <p>الخزينة</p>
					مجموع الأصول الجارية
					المجموع العام للأصول

الميزانية بتاريخ.....

ن-1	ن	ملاحظة	الخصوم
			رؤوس الأموال الخاصة رأس مال الصادر رأس مال غير المستعان به علاوات واحتياطات (احتياطات بمدة (1)) فوارق إعادة التقييم فارق المعادلة (1) نتيجة صافية (نتيجة صافية حصة للمجمع (1)) رؤوس أموال خاصة أخرى/تحويل من جديد. حصة الشركة المجمدة (1) حصة ذوي الأقلية (1)
			المجموع (1)
			الخصوم غير الجارية قروض وديون مالية ضرائب (مؤجلة ومرصود لها) ديون مدينة وأخرى غير جارية مؤونات ومنتجات ثابتة سلفا
			مجموع الخصوم غير الجارية (2)
			الخصوم الجارية موردون وحسابات ملحقة ضرائب ديون مدينة أخرى خزينة سلبية
			مجموع الخصوم الجارية (3)
			المجموع العام للخصوم



الملحق رقم (02)

إلخ	مارس	فبراير	يناير	
				التحصيلاآ النقديآ
				(-) المدفوعاآ النقديآ
				= صافي التدفق النقدي
				- النقديآ آآر الفآرة
				+ النقديآ آآر الفآرة
				(+) اآموليل المآلوب
				لآعويض العآز
				= النقديآ آآر الفآرة بما في ذلك اآموليل المآلوب

الملحق رقم (03)

Zone Industrielle Zaourou

N°	Nom Société	Secteur d'activité	Secteur/Statut	Participant/Produit	La quantité de production	Nombre d'effectif	Nom du gérant	L'adresse du projet	Coordonnées (Tel, Fax, Site Internet, Email)	Transfert de l'entreprise	Capital (dinars)	Date de création en exploitation	Couverture du marché	Objectifs de court terme et à moyen terme
01	ENTP, EX-SOTRETD Société de conseil Tiers	ISMAE	Public	Élaboration de Trois sociétés standard Fils galvanisés Im Fils peints Autres	517 T 830 T 1425 T 414 T 219 T	109	Mr BENMORHAJ Mourad	Zone industrielle Zaourou n° 248 11481BT	Tel: 046.22.80.79 Fax: 046.22.80.81 Mob: 05.59.89.17.05 Email: soter@shoo.fr Email: comserfr@shoo.fr	AW	298.798.000	1990	Local Régional National	
02	EPE SPA FONDAL (ALBERT)	ISMAE	Public	Fabrication de pièces: Fosse Axe	1204 T 553 T	2.083 T 854 T	Mr KIEN/AR Amur	Zone industrielle Zaourou BP 122 11481BT	Tel: 046.20.23.3124.87 Fax: 046.20.16.50 Mob: 0661210121 Email: secretariat_fr_alfr@fondal.fr	AW	/	1983	30% PIR au bassin national, 18% PIR au bassin national	
03	SARL T.A.T	ISMAE	Privé	Transformation d'acier à froid Road à béton	6000 T 2900 T	8	Sallef ALIK	Zone industrielle de zaourou n° 289 Tiers	Mob: 05.59.22.29.23 Email: SARL114@com.com	D	550.000.000	2012	Local Régional National	
04	SARL TAHKOUT manufacturing Company	ISMAE	Privé	Montage des véhicules: Grand 110 4 & 5 portes Assort ED 4 & 5 portes: Elwana: Casta: Tema: Sana: Sana: Valester: H1: H1109: 120:	425 305 240 150	1006	Mr Tahkout Mekdiche	Zone industrielle Zaourou n° 1 de Tiers	Tel/Fax: 046.22.04.98	AW	/	02/11/2016	National	
05	SPA Laiterie Sidi Mohamed (CHP.LAIT)	Agro- alimentaire	Public	Production: Lait pasteurisé Lait UHT Lait Lait Rab Yaourt aromatisé Chèvre dessert Lait	27.248.220 L 3.748.834 L 842.935 L 493.435 L 3.363.776 Pkg 143.472 Pkg 130.143 Ks	22.313.340 L 1.643.834 L 501.120 L 541.200 L 3.463.304 Pkg 180.000 Pkg 120.501 Ks	Mr BENHADI Amur Sadek	Zone industrielle Zaourou BP 398 Tiers	Tel: 046.22.80.75 Fax: 046.22.80.76 Email: Gpml_aygla@spaco.td	AW	/	13-juin-87	Régional	
06	SARL FADHERAN	Agro- alimentaire	Privé	Fabrication d'additifs de bétail au granulé	33.821 QX	38.860 30 QX	Mr Bahoussine	N° 102 Zone industrielle Zaourou Tiers	Mob: 066121019 0535054421	AW/AVC	/	2006	Local	
07	Bahoussine Aïssa	Chimie, plastique et caoutchouc	Privé	Production de: caoutchouc OI caoutchouc 40/600 4 dimensions	110 T 44 T 6.14 T	6	Bahoussine Aïssa	Zone industrielle de Zaourou - Tiers	Tel: 046.20.93.94 Fax: 046.20.93.98 Mob: 05.59.25.72.18 05.54.15.51.61	AW	/	/	/	
08	SARL FAMAACO	Matériaux de Construction	Privé	Ciment Application	344.800 MP 129.000 Procs	142.857 MP	Mr Saïd Messaoud	Zone industrielle Zaourou Tiers	Tel/Fax: 046.22.03.16 Mob: 06.61.23.01.53 Email: Saïd_Famaac@beyond.com	AW/AVC	/	24/04/1996	Local	
09	SARL MTPAV Benhalles	Chimie, plastique et caoutchouc	Privé	Fabrication de gants en peau	/	20	Mr Bahoussine Hamza	industrielle Zaourou BP 539 BP - Tiers W de Tiers	Mob: 05.56.84.336.41 Email: mtpav@kornal.fr	AW/AVC	70.595.981	/	National	

N°	Raison Sociale	Secteur d'activité	Statut juridique	Principaux produits	La quantité de production	Nombre d'effectif	Nom du gérant	Lieu de production	Coordonnées (Tel, Fax, Site Internet, Email)	Classification de l'entreprise	Chiffre d'affaires (DA)	Date d'entrée en exploitation	Couverture du marché	Observations et commentaires (en cas de difficultés)
01	EBE CIT SPA (Garnitures automobiles)	ISMAIE	Public	Fabrication de Serris rompage Remorque	522 véhicules 349 véhicule (Ann 2017)	413	Mr Tahib Fouad	Zone Industrielle Ain Boucheikf JIABEJ	Tel : 046.24.94.128 Fax: 046.24.94.129 Mobi: 667.747.710 Email: Secretariat_ain_boucheikf@fr.ibm.dz	AW	/	1982	National	/
02	SAFAV MB SPA Titout	ISMAIE	Public	Montage des véhicules de marque Mercedes Benz - SPANTEX et classe O	/	350	/	BP 61, Zone Industrielle Ain Boucheikf, W. TIABEJ	Tel : 046.24.94.012 Fax: 046.24.94.011 gout_ahm_ain_boucheikf@fr.ibm.dz	/	/	2014	National	/

Zone industrielle Ain Boucheikf

Zone d'activité Sougueur

N°	Raison Sociale	Secteur d'activité	Statut juridique	Principaux produits	La quantité de production	Nombre d'effectif	Nom du gérant	Lieu de production	Coordonnées (Tel, Fax, Site Internet, Email)	Classification de l'entreprise	Chiffre d'affaires (DA)	Date d'entrée en exploitation	Couverture du marché	Observations et commentaires (en cas de difficultés)
01	SPA BATICOM	ISMAIE	Public	Fabrication : Pylyon HT Pylyon BS Armevent	Tout 6.804 T 6.000 T	69	Mr BOUJOUJOUJENT Mohamed	Zone d'activité Sougueur Route dans Dzaïr BP 199 W. Taret	Tel : 046.41.07.048 Fax: 046.41.98.22 Email: mbuham-son@btic.com Site web: www.baticom.com.dz	AW	/	1983	National	/
02	GHARSELJ Plast	Chimie, plastique et caoutchouc	Privé	Transformation du Plastique	/	19	MR GHARSELJ Mohamed	Zone d'activité de Sougueur Rue Ain Dzaïr Lot n° 18	Mob: 05.53.40.51.06 Tel: 046.40.78.00.98 Email: gharselj@gmail.com	/	/	/	/	/
03	SAEL BAYANE LAIT	Agro-alimentaire	Privé	Production de lait et dérivés	14.000.000 L	28	Mr Hazalilah Adk	Zone d'activité Sougueur Ain Dzaïr Sougueur Taret	Mob: 05.53.40.51.06 Tel: 046.40.78.00.98 Fax: 046.43.83.13 Email: bayane-la@sonmail.fr	AP-APC	/	/	Local	/
04	EBEL BAYANE Café Labonne	Agro-alimentaire	Privé	Fourniture de café, de thé conditionnement des produits et des dérivés alimentaires.	1,5 T/3	5	Bennoucha Karim	Zone d'activité Sougueur Taret	Mob: 07.71.11.33.10 MOBI: 07.71.28.13.23 Email: bayane-ca@sonmail.fr	D	/	/	Local	/

Zone d'activité de Mardja

N°	Raison Sociale	Secteur d'activité	Statut juridique	Principaux produits	La quantité de production	Nombre d'effectif	Nom du gérant	Lieu de production	Coordonnées (Tel, Fax, Site Internet, Email)	Classification de l'entreprise	Chiffre d'affaires (DA)	Date d'entrée en exploitation	Couverture du marché	Observations et commentaires (en cas de difficultés)
01	Sarl raffinage Serron	ISMAIE	Privé	Transformation d'acier dans Fils galvanisés Fils d'armatures Clous	10.000 OX	37	Youssef Ali	Zone d'activité de Mardja	Fax: 046.46.53.89	/	40.000.000	/	Local Régional National	/
02	EBEL Les Grands Moulins de Mardja	Agro-alimentaire	Privé	Produits de Moutons : Farine Issues de moutons	57.280 OX 23.015 OX 57.315 OX 21.720 OX	72	Mr Tarek AMAR	Lot 113 Zone d'activité Mardja-Taret	Mob: 05.50.46.18.03 Email: amara@gmail.com	AP-APC	669.250	14/03/2005	National	/
03	SPA Moulins De Mardja	Agro-alimentaire	Privé	Moutons : Farine Serrone	349.661.00 OX 433.410.70 OX	139	Mr Serradj Youssef	Zone d'activité Mardja-Taret	Tel: 04.55.02.33.57 Fax: 046.46.31.61 Mobi: 05.55.45.20.86 Email: benmouhamedkhalil@gmail.com	AW	/	05/01/1998	National	/
04	Sarl Serrone Serron	Agro-alimentaire	Privé	Emballages de Serrone: BBG Dur Lapsone	4.211 OX 9.230 OX	61	Mr Youssef Ladsen	ZONE d'activité Mardja Taret	Fax: 046.46.53.89 Mobi: 05.55.45.20.86	/	/	20/11/2003	Taret et Tissemsilt	/
05	Sarl Ghazac	Chimie, plastique et caoutchouc	Privé	Transformation industrielle du papier	500 OX/ann	5	Hachmi Mohamed	Zone d'activité de Mardja	Fax: 046.46.53.89	/	20.000.000	/	/	/
06	Sarl roadie Serron	Chimie, plastique et caoutchouc	Privé	Cartes roadies	3000 ox/ann	24	Bouali Abdelkader	Zone d'activité de Mardja	Tel / Fax: 046.46.53.89	/	/	/	/	/

N°	Raison Sociale	Secteur d'activité	Secteur/territoire	Principaux produits	La quantité de production	Nombre d'effectif	Nom du gérant	Localisation du projet	Coordonnées (Tél, Fax, Site Internet, Email)	Classification de l'entreprise	Chiffre d'affaire(DA)	Date d'entrée en exploitation	Couverture du marché	Observations et commentaires (uniquement en cas de non conformité)
01	Eurl monstres Elhad Hamada	Agro-alimentaire	Privé	Farine et Son	378 075 QX	50	/	Commune Hamadia Tamer	Tel : 06 62 38 45 20 20 06 61 21 15 64 mail:monstres1996@yahoo.fr	/	/	/	Local	/

Commune de Hamadia

N°	Raison Sociale	Secteur d'activité	Secteur/territoire	Principaux produits	La quantité de production	Nombre d'effectif	Nom du gérant	Localisation du projet	Coordonnées (Tél, Fax, Site Internet, Email)	Classification de l'entreprise	Chiffre d'affaire(DA)	Date d'entrée en exploitation	Couverture du marché	Observations et commentaires (uniquement en cas de non conformité)
01	Sarl Toussana (Eau de source Jadjadj)	Agro-alimentaire	Privé	Eau de source	400 BH 2000 BH	42	/	Commune de Toussana - Tamer	Tel :06-33-11-5013-43 Fax: 06-33-11-51	AP-AVC	/	/	Régional	/
02	ENPFC (Entreprise nationale des produits électrochimiques)	Chimie, plastiques et électrochimie	Publique	Production d'acrylonitrile butadiène styrène	94 822 Tnlité 153 000 Tnlité	169	ME STANBOUL MOUSSA	Rue de l'Industrie BP 178 Sousse 40110 Tamer	Fax: 066 26 95 03 Email: accu.soc@enpfc.tn	AW	/	1998	National	/

Commune de Toussina

N°	Raison Sociale	Secteur d'activité	Secteur/territoire	Principaux produits	La quantité de production	Nombre d'effectif	Nom du gérant	Localisation du projet	Coordonnées (Tél, Fax, Site Internet, Email)	Classification de l'entreprise	Chiffre d'affaire(DA)	Date d'entrée en exploitation	Couverture du marché	Observations et commentaires (uniquement en cas de non conformité)
01	Sarl Pharmagroup	Chimie pharmaceutique et cosmétique	Privé	Fabrication de produits pharmaceutiques	5 940 000 Tnlité 5 556 600 Tnlité	96	Ms SIFER ABET Mouny Abdellah	Commune de Melkoc W. Tamer	Tel : 06-32-02-13 Fax: 06-42-02-05 Mob : 05-60-07-38-30 Email : contact@pharmagroup.tn	AW	659 060 188	2012/1998	Local	/

Commune de Melkou

N°	Raison Sociale	Secteur d'activité	Secteur/territoire	Principaux produits	La quantité de production	Nombre d'effectif	Nom du gérant	Localisation du projet	Coordonnées (Tél, Fax, Site Internet, Email)	Classification de l'entreprise	Chiffre d'affaire(DA)	Date d'entrée en exploitation	Couverture du marché	Observations et commentaires (uniquement en cas de non conformité)
01	SOPRABEL	Agro-alimentaire	Privé	Fabrication d'aliments de bœuf et d'agneau. Mais Complesse produits Sébinoce aromatisés	12 900 B/mois 60 KWh 07TL	07 dont 03 CTA	Mr Hani Taghadd	Rue de Ain abou Soupeur Tamer	Tel / Fax :06-43-45-81 Mob :0661204939 Khalil Taghadd@yahoof	D	/	2011	Local	/

Commune de Sougueur

N°	Raison Sociale	Secteur d'activité	Secteur/territoire	Principaux produits	La quantité de production	Nombre d'effectif	Nom du gérant	Localisation du projet	Coordonnées (Tél, Fax, Site Internet, Email)	Classification de l'entreprise	Chiffre d'affaire(DA)	Date d'entrée en exploitation	Couverture du marché	Observations et commentaires (uniquement en cas de non conformité)
01	Sarl Houssein RANI	Agro-alimentaire	Privé	Eau de source	12 900 B/mois	28	/	/	Mob: 05 60 04 54 26 09 39 22 Tel: 06 30 30 28	/	/	/	Régional	/
02	Sarl Iram service immo	Agro-alimentaire	Privé	Transformation café	60 KWh 07TL	8	/	/	Tel: 06 30 30 28 mail:is.abe.ram@mail.com	/	/	/	National	/
03	Al moukoul salim	Agro-alimentaire	Privé	Tortification de café, du thé, Emballage et des produits et des denrées alimentaires.	10 T/ an	3	/	/	/	/	/	/	Local	/
04	Dxamt Hamou	Agro-alimentaire	Privé	Tortification de café, du thé, Emballage et conditionnement des produits alimentaires.	/	4	/	/	Mob: 06 61 21 10 34	/	/	/	Local	/
05	Entreprise de travaux de bâtiment T.C.E	Matériaux de Construction	Privé	travaux de bâtiment T.C.E	33 M³h	44	/	/	Tel: 06 62 22 56 4 mail: mesl@bssnail.fr	/	/	/	Local	/
06	Brico Méditerranée	Matériaux de Construction	Privé	Bâtiments préparés	1500 UJ 400 UJ	8	/	/	Mob: 05 50 30 17 96	/	/	/	Local	/
07	Sarl DMC EL-HIDJAB	Matériaux de Construction	Privé	Conditionnement de ciment	81 T/7	4	/	/	/	/	/	/	National	/
08	Bari Agglopol CHIZLANE	Matériaux de Construction	Privé	Fabrication d'agrégats de pierre	600 UJ 700 UJ	6	/	/	Mob: 05-50-51-28-18	/	/	/	Local	/
09	Sarl QMIF TAJEBT	Chimie, pharmaceutique et électrochimie	Privé	Fabrication des colorants	300 p/presqu'annuel	5	/	/	Tel: 06 62 30 39 28 mail: mslqf@bssnail.com	/	/	/	Local	/

Zone d'activité Frenda														
N°	Raison Sociale	Secteur d'activité	Secteur/Intérêt que	Principaux produits	La quantité de production	Nombre d'effectif	Nom du gérant	L'adresse du projet	Coordonnées (Tel, Fax, Site Internet, Email)	Catégorie de l'entreprise	Chiffre d'affaires(DA)	Date d'entrée en exploitation	Couverture du marché	Observations et commentaires (cristal par les entreprises)
01	Manoir des grandes granges -Frenda-	Agro-alimentaire	Privé	Production de farine	8000 T	18	Mr GUESSMI Amor	Zone d'activités Frenda- Tiaret	Tel : 046 50 21 21 Tel / fax :046 50 21 21	D	/	/	Régional	Quota de blé tendre octroyé par la COC per l'année capacité de production
02	EUROL Les Grands Moulins de Frenda	Agro-alimentaire	Privé	Production de farine et de produits farineux SMO	425 500 QX 149 500 QX 130 000 QX	227	Mr Benziane Aïtoudi Amor	Zone d'activités Frenda- Tiaret	Tel : 046 40 93 82 Fax: 046 40 74 39 Email : gntfrenda@gmail.com	AW	1 018 000 000	89-03	Régional	Approvisionnement en matière première (blé tendre)
03	SARL BOLAÏENDES BTP	Matières de Construction	Privé	Production de briques	80 000 T	148	Mr Calhoue Djamel	Zone d'activités N°36 Frenda- Tiaret	Tel / Fax : 046 40 60 05 Email: SARLbolaiendes@laposte.net	AW	/	/	Régional	Indépendante de la pièce de rechange

Zone d'activité Medrissa														
N°	Raison Sociale	Secteur d'activité	Secteur/Intérêt que	Principaux produits	La quantité de production	Nombre d'effectif	Nom du gérant	L'adresse du projet	Coordonnées (Tel, Fax, Site Internet, Email)	Catégorie de l'entreprise	Chiffre d'affaires(DA)	Date d'entrée en exploitation	Couverture du marché	Observations et commentaires (cristal par les entreprises)
01	SARL ORECO (Briqueterie de Medrissa)	Matières de Construction	Privé	Briques	45 000 T	380 T/J	Mr Tibot Adel Amou	Zone d'activités Medrissa	Mob : 04 72 03 50 48	/	/	2012	Régional	

Commune de Tiaret														
N°	Raison Sociale	Secteur d'activité	Secteur/Intérêt que	Principaux produits	La quantité de production	Nombre d'effectif	Nom du gérant	L'adresse du projet	Coordonnées (Tel, Fax, Site Internet, Email)	Catégorie de l'entreprise	Chiffre d'affaires(DA)	Date d'entrée en exploitation	Couverture du marché	Observations et commentaires (cristal par les entreprises)
01	SARL PUCCITY	INAME	Privé	Bouteaux et mobiliers enroulés	/	44	Mr SUSSI	Cité Belle vue Tiaret	Tel: 046 24 30 30 Mob: 96 69 37 97 35	AW	/	/	Régional	
02	SARL TECHSAT	INAME	Privé	Eclairage sodio et flux inductives	200 - 500 unités	5	Mr Djedj Ahmed	Cité Belkour Mohamed D/23 BP 178 Esplanade Tiaret	Tel / Fax: 046 21 51 21	/	/	/	Local	
03	Les Moulins Sarl El Hadas	Agro-alimentaire	Privé	Transformation de céréales (06 ans-46 ans): farine Semoule	107 003 30 QX 49 553 09 QX	108	Mr METIDI Youcef	Rue Vennouf Ahmed Tiaret	Tel : 046 20 59 33 Fax : 046 20 59 35 Email : pmpm2009@gmail.com	/	/	01-Janv-07	Régional	
04	EUROL CHEMS	Chimie plastique et caoutchouc	Privé	Packaging et conditionnement de produits Eau de javel Vinaigre Semoule Par de films	6000 Paquet 5000 Paquet 4000 Paquet 3000 Paquet	300 000 L 10 000 L	Mr Assouf med Nadjir	Coopérative EL KHLOUA D 127 48 km n°7 Tiaret	Tel :05-54-21-57-11 Email : ammi.eghoulia@f	D	10 000 000	/	Local	

Commune de Rahouia														
N°	Raison Sociale	Secteur d'activité	Secteur/Intérêt que	Principaux produits	La quantité de production	Nombre d'effectif	Nom du gérant	L'adresse du projet	Coordonnées (Tel, Fax, Site Internet, Email)	Catégorie de l'entreprise	Chiffre d'affaires(DA)	Date d'entrée en exploitation	Couverture du marché	Observations et commentaires (cristal par les entreprises)
01	GAO EX-ONMAB(Rahouia)	Agro-alimentaire	Public	Production et vente d'aliments de bétail	14 126 080 T	78	Mr Benabouche Abdelham	Commune de Rahouia- Tiaret	Tel : 046 33 92 23 Fax: 046 33 92 21 Email : asso-ah-benabouche.f	AW	/	89-87	Régional	
02	SARL Briqueterie Nouvelle Construction	Matières de Construction	Privé	Production de Briques Cramés B12 B08	11 348 191 T 15 790 900 T	74	Mr Bekher Benmouh	Roue Djilali Benamer Rahouia Tiaret	Tel Fax: 046 44 84 63 Mob: 06 61 13 84 07 06 61 17 57 84 Email: bechker@nbcmail.f Email : bechker@nbcmail.f	AW	/	16/9/2010	Régional	

الملحق رقم (04)

بسم الله الرحمن الرحيم

جامعة ابن خلدون-تيارت

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

السلام عليكم ورحمة الله وبركاته

أما بعد

تقوم الباحثتان بإجراء دراسة بعنوان كفاءة التخطيط المالي في المؤسسات الصناعية- دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات بولاية تيارت، تندرج ضمن متطلبات الحصول على شهادة الماستر تخصص إدارة مالية.

تهدف هذه الدراسة إلى تحليل واقع التخطيط المالي ومدى كفاءته، في المؤسسات الصناعية بولاية تيارت، ويمثل هذا الاستبيان جزءا هاما من الدراسة، والتي يتوقف نجاحها على تعاونكم، من خلال الإجابة الدقيقة على جميع الأسئلة الواردة في الاستمارة المرفقة.

تؤكد الباحثتان التزامهما التام، بأن جميع البيانات ستعامل بغاية السرية، وتستخدم لأغراض هذه الدراسة فقط.

الباحثتين:

- بن عسلة سهام

- بوحمارة العالية

يرجى الإجابة بوضع علامة (X) أمام العبارة المناسبة أو ملء الفراغ حسب طبيعة السؤال:

أولاً. المعلومات الشخصية

1. الوظيفة:

مدير مالي  رئيس قسم مالي  محاسب

2. التخصص العلمي:

إدارة أعمال  محاسبة  اقتصاد  دراسات استراتيجية

2. الخبرة المهنية:

أقل من 5 سنوات  5-10 سنوات  11 سنة فأكثر

ثانياً. عبارات الاستبيان:

المحور الأول: تتوفر لدى المؤسسة مقومات إعداد خطة مالية فعالة

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	يعتمد الموكل بالتخطيط على مصادر عديدة للمعلومات					
2	يتم الاعتماد على النماذج الاقتصادية و الأساليب الإحصائية في إعداد الخطة المالية					
3	يتم الاعتماد على النماذج التسويقية التي تهدف على دراسة سلوك المستهلك					
4	تحليل المخاطر التي يمكن أن تواجهها المؤسسة عند المفاضلة بين مجالات التمويل ومجالات الاستثمار البديلة					
5	يتم اتخاذ القرارات المالية بكل موضوعية					
6	يتم مراجعة ومتابعة الخطة المالية					
7	يتم تعديل الخطة المالية بتغير الظروف الاقتصادية					

المحور الثاني: كفاءة إعداد الخطة المالية (تستخدم المؤسسات الأسس العلمية عند التخطيط المالي

لأنشطتها )

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تحليل الأداء سابق للمؤسسة من خلال تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف لها					
2	من خلال إعداد الخطة المالية يتم تحليل الخدمة و المنتج الذي تقدمه المؤسسة					
3	تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها					
4	يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المؤسسة وتعزيز نموها					
5	لربط بين الإيرادات المتوقعة بتحقيقها والنفقات المتوقع أن تتوافق مع تلك الإيرادات					
6	تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة في المؤسسة					
7	عند تحديد الأدوات المناسبة للتمويل يتم أخذ كل من الكلفة والمخاطرة بعين الاعتبار					
8	تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية					
9	خطة المالية تنسجم من الخطة الإستراتيجية للمؤسسة					

المحور الثالث: كفاءة أدوات التخطيط المالي المطبقة في المؤسسة

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعد المؤسسة موازنة نقدية تقديرية لتخطيط احتياجاتها المالية قصيرة الأجل					
2	تستخدم المؤسسة طريقة النسبة المئوية من المبيعات لتخطيط احتياجاتها المالية قصيرة الأجل					
3	تقوم المؤسسة بتخطيط أرباحها قبل بداية الفترات المالية بصورة منتظمة					
4	تستخدم المؤسسة طريقة معدل العائد على الاستثمار لتخطيط أرباحها طويلة الأجل					



5	تعتمد إدارة المؤسسة في تخطيط أرباحها على دراسة المتغيرات الاقتصادية لبيئة المؤسسة التي تؤثر على أرباحها			
6	تعد الإدارة المالية بالمؤسسة قائمة دخل تقديرية قبل بداية كل فترة مالية			
7	تأخذ إدارة المؤسسة في اعتبارها القيمة الزمنية للنقود المتولدة من المشاريع الاستثمارية عند المفاضلة بين المشاريع الاستثمارية الرأسمالية			
8	تعد المؤسسة ميزانية تقديرية للمصروفات والإيرادات المتوقعة فقط للفترة القادمة			
9	تعد المؤسسة الميزانية العمومية التقديرية من الواقع أرقام الموازنة النقدية وموازنة الدخل التقديرية و الميزانية العمومية الفعلية السابقة			

المحور الرابع: مؤشرات قياس أداء المؤسسة

رقم	العبارات	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة
1	تعتبر الميزانية التقديرية مؤشر لقياس مدى كفاءة التشغيلية في المؤسسة					
2	الميزانية النقدية التقديرية مؤشر أساسي لتحقيق السيولة في المؤسسة					
3	الربحية تقيس مدى كفاءة المؤسسة في تحقيق أهدافها المخطط لها					
4	تعتبر الأرقام الواردة في الموازنات التقديرية مؤشرات تخطيطية تعكس أداء المؤسسة					
5	تعتبر أدوات التخطيط المالي من أهم المؤشرات التي يعتمد عليها نجاح المؤسسة واستمرارها					

## الملحق رقم (05)

رقم	اسم المحكم	جامعة
1	أستاذة عبد الرحيم ليلي	ابن خلدون - تيارت -
2	أستاذ شريف محمد	ابن خلدون - تيارت
3	أستاذ بولعباس مختار	ابن خلدون - تيارت
4	أستاذ بلعيد شكيب	ابن خلدون - تيارت
5	أستاذ ساحي فاطيمة	ابن خلدون - تيارت
6	أستاذ بن قطيب علي	ابن خلدون - تيارت

## الملحق رقم (06)

## نتائج spss

## الصدق والثبات:

العدد	ألفا كرونباخ
30	0.8370

## المحور الأول:

العدد	ألفا كرونباخ
7	0.487

## المحور الثاني:

العدد	ألفا كرونباخ
9	0.846

## المحور الثالث:

العدد	ألفا كرونباخ
9	0.571

## المحور الرابع:

العدد	ألفا كرونباخ
5	0.734

One-Sample Test						
Test Value = 0						
	Df	Sig. (2-tailed)	Mean Difference	95% Confidence Interval of the Difference		
				Lower	Upper	
محور 1	88.427	49	.000	4.07143	3.9789	4.1640
محور 2	54.545	49	.000	4.07111	3.9211	4.2211
محور 3	82.600	49	.000	3.82889	3.7357	3.9220
محور 4	74.796	49	.000	4.02400	3.9159	4.1321

Correlations					
		محور 1	محور 2	محور 3	محور 4
محور 1	Pearson Correlation	1	.245	.442**	.169
	Sig. (2-tailed)		.086	.001	.239
	N	50	50	50	50
محور 2	Pearson Correlation	.245	1	.491**	.371**
	Sig. (2-tailed)	.086		.000	.008
	N	50	50	50	50
محور 3	Pearson Correlation	.442**	.491**	1	.205
	Sig. (2-tailed)	.001	.000		.154
	N	50	50	50	50
محور 4	Pearson Correlation	.169	.371**	.205	1
	Sig. (2-tailed)	.239	.008	.154	
	N	50	50	50	50

\*\* . Correlation is significant at the 0.01 level (2-tailed).