الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة الشهيد حمه لخضر
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

تقرير تربص لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس
شعبة محاسبة ومالية تخصص مالية المؤسسة:

التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية في إدارة المـــؤسسات الاقتصادية

دراسة حالة الشركة المتعددة الخدمات للأشغال والبيئة (sopte)

إعداد الطلبة:

- ناصر الدين طينة
- ام السعد عمراني
- ليلى صخر

الأستاذ المشرف:

أ.د. عادل رضوان

السنة الجامعية: 2022 – 2023

شكر

بسم الله الرّحمن الرّحيم الحمد لله على آلائه وصلاته وسلامه على خاتم أنبيائه وعلى آله وصحبه وأوليائه، الحمد لله على المبعوث رحمة للعالمين وهدايةً للمتبصرين ونورا للسائرين في رسالتنا هذه نتقدّم بالشكر والامتنان لكم، فكنتم مصدر الإلهام والنّجاح والارتقاء، كنتم خير معين في مسيرتنا كنتم الأمل المعطاء والرّمز في العطاء، شُكرًا لكم يا عِطر الوجود الفواح، يا نبع الفلاح وإشراقة الصباح، شُكرًا إليكم يا منحة الخالق في هذا الوجود، شكرًا لأنّكم ذخرا استُندَ عليه ليطاول نجاحنا عنان السماء ،دمتم عونًا لا يخفتُ بريقه تجاه هذه الأقة التي تترقب إضاءتها بروح مُلهفة، تحيّة من القلب إلى القلب الذي نبض معروفه الجميل وأفكاره النيّرة، لكم أزكى التحيّات لنفوسكم الأبيّة وابتساماتكم الفريدة، لكم منا الشكر والعرفان والتقدير والاحترام ومهما أوتينا من البلاغة علمًا و رفعةً لن نوفٌ حق شكركم ،حيث تتسابق الحروف وتتسارع العبارات للتعبير عن مدى الامتنان لدعمكم ومساندتكم.

أما بعد فلا يسعنا في هذا المقام أن نوجه رسالتنا بصفة خاصة إلى مشرفنا وأستاذنا **الدكتور عادل رضوان** كان أكبر عون لنا في الإرشادات والتضحيات التي فعلها من اجلنا ولزملائي لأننا تشاركنا التعب والعناء ومسيري شركة بالوادي ،المدير **بشير حقي** و **يوسف طينة** الذي لا ننسى فضله ،ولم يبخلوا علينا بوقتهم ومعلوماتهم، ولا يفوتنا أن نتقدم بجزيل الشكر إلى السادة أعضاء لجنة على تكرمهم بقراءة وتقييم ومناقشة هذا التربص و إثرائها بآرائهم.

وإلى كل من ساعدنا من قريب و من بعيد

وإلى كل من ساعدنا من قريب و من بعيد إلى كل هؤلاء نتقدم بخالص شكرنا وتقديرنا.

ناصر الدين - ام السعد – ليلى

قائمة المحتويات:

المحتوى	الصفحة
شكر وتقدير	
الفهارس	
مقدمة	
الفصل الاول: عموميات حول التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية	
تمهيد	04
المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية	05
المطلب الأول: التخطيط المالي	05
الفرع الأول: مفهوم التخطيط المالي	05
الفرع الثاني : مراحل التخطيط المالي	06
الفرع الثالث : أدوات التخطيط المالي	07
الفرع الرابع: العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي	08
المطلب الثاني : اتخاذ القرار المالي	09
الفرع الأول : مفهوم اتخاذ القرار المالي	10
الفرع الثاني : مراحل القرار المالي	10
الفرع الثالث : القرارات المالية	11
الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات المالية	12
المبحث الثاني : دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية	13
المطلب الأول :التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية	14
المطلب الثاني: مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية	15
خلاصة الفصل	17
الفصل الثاني: دراسة ميدانية في مؤسسة (SOPTE)بالوادي	
تمهيد	18

المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة	18
المطلب الأول : نشأة وتطور الشركة	18
المطلب الثاني : مهام و أهداف الشركة	21
الفرع الأول : مهام الشركة	21
الفرع الثاني : الأهداف الشركة	21
المبحث الثاني: علاقة التخطيط المالي باتخاذ القرارات في شركة (SOPTE) بالوادي	21
المطلب الأول : التخطيط المالي في شركة (SOPTE) بالوادي	22
الفرع الأول : الميزانية التقديرية طويلة الأجل في شركة (SOPTE) بالوادي	22
الفرع الثاني : الميزانية التقديرية قصيرة الأجل في شركة (SOPTE) بالوادي	25
خلاصة الفصل	27
خاتمة	
خاتمة	29
الاقتراحات والتوصيات	30
قائمة المصادر والمراجع	31
الملاحق	

قائمة الاشكال:

الرقم	الشكل	الصفحة
01	الميزانية التقديرية 8 سنوات	22
02	الميزانية التقديرية سنة 2018و 2019	25

قائمة الجداول:

الرقم	الجدول	الصفحة
01	رسم تخطيطي الوحدات تحت الشركة الأم بقسنطينة	19
02	الهيكل التنظيمي لشركة المتعددة الأشغال	20

مقدمة

تواجه المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنواعها العديد من التحديات خاصة مع الانفتاح على اقتصاد السوق والذي يتميز بالمنافسة ودرجة عالية من المخاطرة وعدم التأكد، و هذا ما يلزمها مسايرة المحيط الذي تنشط فيه و التكيف مع الظروف لضمان الاستمرار و البقاء وتحقيق الاهداف، وذلك اعتمادا على منهج التخطيط لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات و تجنب المخاطر ، حيث بالتخطيط يكون الاستخدام الامثل والفعال للموارد البشرية والامكانيات المادية المتاحة وبالتالي تحقيق الاهداف المرغوبة. أما التخطيط المالي فيعتبر من أهم وظائف الإدارة المالية ، و التي تتعلق بدراسة و تقدير حركة الأموال بالمؤسسة والحصول على صورة شاملة لعمليات وأنشطة المؤسسة، ووضع الخطط التي يسري عليها المشروع في المستقبل لمعرفة الاحتياجات المالية سواء قصيرة أو طويلة الاجل وكيفية التصرف فيها مع الاخذ بالحسبان صعوبة التنبؤ في المستقبل . وبالتالي تتمتع التقديرات المالية بدرجة عالية من المرونة والتي تجعلها تتماشى مع الظروف و التطورات الغري المتوقعة.

و تعد عملية اتخاذ القرار عملية معقدة تتداخل فيها عدة عوامل ، وتتطلب توافر كم هائل من المعلومات، وهذه العوامل و المعلومات تشكل في مجملها ظروف اتخاذ القرار، أي أن القرار مرتبط بظروف معينة وبالتالي فهو نسبي، و هو ما يعني أن العقلانية في اتخاذ القرارات تكون مرتبطة بأسس علمية و عملية.

وتعتبر القرارات المالية من أهم أنواع القرارات التي تتخذ على مستوى المؤسسات، وهي تعد الإطار الأكثر استخداما للأدوات الكمية والمعايير العلمية، و يرتبط القرار المالي أساسا بكيفية استخدام الأموال بصورة مثلى، أو على الأقل بصورة أفضل في ظل الظروف المختلفة لاتخاذ القرار. ومن بني الأدوات التي يمكن استخدامها في التخطيط و اتخاذ القرار بصفة خاصة الموازنات التقديرية، لذا تعتبر من أهم أدوات التخطيط المالي ، فهي ترجمة مالية و كمية لأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها في فترة زمنية معينة.

I. طرح الاشكالية:

وبناء على ما سبق يمكن طرح الإشكالية التالية:

كيف يتم التخطيط المالي، وما هو دوره في اتخاذ القرارات المالية في الشركة المتعددة الخدمات والأشغال العمومية والبيئة بالوادي؟

II. التساؤلات الفرعية:

وللإجابة على الإشكالية تم تقسيمها إلى الأسئلة الفرعية التالية:

1. ما هو التخطيط المالي واتخاذ القرار المالي؟
2. ما هو دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية؟
3. كيف يتم التخطيط المالي في شركة (SOPTE) بالوادي و ما هي علاقته بالقرارات المالية ؟

III. صياغة الفرضيات:

1. التخطيط المالي هو التنبؤ بالوضع المالي للشركة؛
2. التخطيط المالي له دور حاسم في اتخاذ القرارات المالية الصحيحة على المدى القصير والطويل؛
3. هناك علاقة قوية و طردية بين التخطيط المالي والقرارات المالية في شركة (SOPTE) بالواد

الفصل الأول

عموميات حول التخطيط المالي

واتخاذ القرارات المالية

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية التي تخص اي وظيفة في المنشأة، بل يمكن القول أن الإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار في منهجها اليومي لا يمكن أن تسند لها وظيفة الإدارة وتعمل معظم المؤسسات على السهر على سلامة سير أنشطتها باستمرار وتحسين أداءها المالي بصفة دورية ومنتظمة، مما يكسبها وضعية مالية جيدة، ولكي تبلغ المؤسسة أهدافها المبتغاة يجب التحكم في قراراتها سواء كانت إنتاجية, تسييريه، تمويلية ... إلخ. فالقرار هو وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة وبالتالي فهو عملية مستمرة ومنتظمة، لذلك فمن الأهمية أن يكون المدير المالي قادر على معرفة تأثير تلك القرارات على التغيرات التي تحصل في الملاءة المالية لشركة الأعمال لذا تعتبر القرارات المالية، القرار الاستثماري، القرار التمويلي، قرار توزيع الأرباح من أهم القرارات في المؤسسة، وعليه لتمكين المؤسسة من معرفة مدى بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية فهي بحاجة إلى تحسين وضعها المالي وقراراتها المالية، ولتحقيق ذلك لابدا من وسائل مساعدة الاتخاذ القرار، ومن بين هذه الوسائل أدوات مراقبة التسيير كلوحة القيادة وموازنة التقديرية التي تلجأ إليها أغلب المؤسسات الاقتصادية. والهدف من التخطيط هو التعرف على الصعوبات والمشاكل التي ستعرقل أهداف المنشأة المسطرة، وتحفيز متخذي القرار إلى البحث عن الحل للمشاكل والصعوبات في فسحة من الوقت لا يكونون فيه واقعين تحت ضغط الحاجة الملحة أو ضغط المفاجأة المركبة ولتعرف على التخطيط المالي.

المبحث الأول: مفهوم التخطيط واتخاذ القرار المالي

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلي ماهية التخطيط المالي ,فالتخطيط مفهومه العام يسعى إلى تحديد كيفية استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة على أحسن وجه و كذلك وضع النقاط الأساسية لسير العمل فيه تتمكن الإدارة المالية من معرفة الطريقة المثلى لسير العمل ومواجهة الظروف و المواقف التي تكون صعبة و معقدة للمؤسسة .

المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي

هنا نتناول مفهوم التخطيط المالي ومراحل التخطيط المالي و أدواته والعوامل المؤثرة في فعاليته .

الفرع الأول: تعريف التخطيط المالي

التعريف الأول :التخطيط المالي هو علم له قواعد ومعايير ويعبر على التنبؤ لما سيكون عليه المستقبل الاستعداد . لذلك مع مراعاة تحليل الماضي وأخذه بعين الاعتبار تجنبا لتكرار الأخطاء في المستقبل.[1]

التعريف الثاني: التخطيط المالي يعتبر نقطة انطلاق أساسية للرقابة المالية ، فالمدير المالي ينظر للمؤسسة كوحدة متكاملة ، فيستعين بالتخطيط المالي في تقدير احتياجاته من الأموال في تخطيطه لتدبيرها و الحصول عليها أو لاستثمار الفائض عن حاجته منها.[2]

التعريف الثالث: التخطيط المالي هو تنبؤ يمثل لما تقترح الشركة القيام به في المستقبل، وهو نشاط يشمل تقييم بيئة الأعمال التجارية و تحديد أنواع المواد اللازمة لتحقيق الأهداف، و قياس كمية الموارد حسب التكلفة الإجمالية لكل نوع من الموارد[3].

بعد معرفة بعض التعريفات في التخطيط المالي يمكن تعريف التخطيط المالي بأنه التنبؤ بالاحتياجات المالية للشركة أو التنبؤ بالمشاكل التي تتعلق بمستقبل المشروع وتقدير جميع الاحتياجات لمتطلبات التوسيع وتحقيق الربح .

---

[1] عليان الشريف وآخرون ،الإدارة والتحليل المالي ،دار البركة للنشر و التوزيع ،عمان، 2007 ،ص301 .

[2] زياد رمضان، محمود الخلايلة، التحليل و التخطيط المالي، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق و التوريدات، القاهرة، الطبعة الأولى 2013 ،ص193.

[3] أحمد فؤاد الصيد,مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي، الطور الثاني في ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص مالية المؤسسة , التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية , جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر ,سنة 2016 /2017 ,ص04.

الفرع الثاني : مراحل التخطيط المالي:

يعتبر التخطيط المالي جزء من التخطيط الشامل في المؤسسة ولذلك فإن مراحل التخطيط تنطبق كثيراً على مراحل التخطيط المالي ،و يمكن ذكرها على النحو التالي :

1-**تحليل الأداء السابق للشركة :** تساهم هذه الخطوة ، باعتبارها الخطوة الأولى في التخطيط المالي في تحديد نقاط القوة و نقاط الضعف للسنة أو السنوات السابقة واكتشاف العلاقة بين عناصر القوة و الضعف و بين المتغيرات المالية المختلفة.

2-**تحديد متطلبات الاستثمار و بدائله:** واستنادا لهذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المؤسسة و تعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة و تبويبها حسب الأولوية.

3- **تحليل البدائل المالية:** ويقصد بهذه الخطوة أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة ، سواء كانت تلك البدائل في مجال الاستثمار قصير الأجل ، أم طويل الأجل ، و كل ذلك يجب أنيتم ضمن إطار محددات السياسة المالية.

4- **اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال:** حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات و وسائل يمكن للشركة اعتماده التوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية ، وعند القيام بتحديد الأدوات المناسبة للتمويل لابد أنيتم أخذ كل من الكلفة و المخاطرة بعين الاعتبار.

5-تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية: وتضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تنسجم وتتناغم مع الخطة الاستراتيجية للشركة وتتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية . وبعد استعراضنا لمراحل عملية التخطيط المالي لابد لنا من التذكير بأن أحد المراجع يضع تلك المراحل ضمن ست خطوات و هي:

-تحديد الأهداف المراد تحقيقها من الخطة.

- جمع البيانات اللازمة من مصادرها المختلفة.

-دراسة البيانات و تحليلها وفق اًلأسس و قواعد علمية.

- وضع الخطة حسب النتائج التيتم التوصل إليها.

- إصدار الأوامر بتنفيذ بنود الخطة.

-مراقبة و متابعة تنفيذ الخطة حسب نظام الرقابة الموضوعة.[1]

الفرع الثالث : أدوات التخطيط المالي

وتتشكل كل من : الموازنات التقديرية ، تحليل التعادل ، وتخطيط الاحتياجات المالية ، وهي بالتفصيل كما يلي:

1- الموازنات التقديرية

عبارة عن تعبير رقمي عن خطط و برامج الإدارة التي تتضمن كل العمليات و النتائج المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة ، وهي تغطي كل مراكز المسؤولية ، وتعد الميزانية في الشركات أداة حيوية في الإدارة المالية ، فهي الطريقة الرسمية والرئيسية التي تترجم الأهداف التنظيمية إلى خطط محددة، و التقدم نحو تحقيقها.

ويعرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا بأنها " خطة كمية و رقمية يتم تحضيرها و الموافقة عليها قبل فترة محددة فهي تبين عادة الإرادات المنتظر تحقيقه او النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة، وكذا الأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين .[2]

2- تحليل التعادل

ونشير إلى أن نقطة التعادل هي حجم المبيعات الذي يغطي مجموعة التكاليف الثابتة و المتغيرة ، أي تكون النتيجة في هذه الحالة معدومة، كما تسمى برقم الأعمال الحرج أو عتبة المردودية و تقتضي هذه الحالة تحليل سلوك التكاليف و الفصل بين الثابت منها و المتغير، و تستخدمها المؤسسات الاقتصادية كأداة في عملية تحليل الأنشطة لتحقيق أهدافها التشغيلية، و تهدف كل مؤسسة إلى تخطيط إنتاجه و توجيها استثماراتها نحو المشاريع المربحة التي لا تتحقق إلا بتحقق حجم معين من المبيعات، و معرفة الطاقة و الوسائل اللازمة و الخيارات الممكنة في المدى القصير كتوجيه التكاليف و تحديد الأسعار، و يتحقق هذا الأمر في حالة توازن العلاقة بين المتغيرات الثلاثة(الحجم ، التكلفة، الربح)،حيث أن كل مؤسسة اقتصادية

[1] عدنان تايه النعيمي ،ارشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي اتجاهات معاصرة ،دار اليازوري ،عمان الأردن، الطبعة الأولى 2008 ص175.

[2] فركوسمحمد،الموازناتالتقديريةأداةفعالةللتسيير،ديوانالمطبوعاتالجامعية،الجزائر 1995 ،ص4 .

تتحمل أعباء دورة ثابتة لا يمكن استردادها إلا من حصيلة المبيعات بعد أن تبلغ نقطة معينة أو حجم معين يطلق عليه حجم التعادل.[1]

3- **تخطيط الاحتياجات المالية:** فيما لا شك فيه أنه كلما زاد حجم نشاط المؤسسة ترتب على ذلك زيادة في الاحتياجات المالية الكلية للمؤسسة وذلك لأن زيادة مستوى المبيعات يتطلب زيادة في الاستثمار في الأصول المستخدمة للإنتاج ، يفهم مما سبق وجود علاقة بين الاحتياجات المالية ومستوى المبيعات، بل أن مستوى المبيعات يمثل حجر الأساس في عملية التنبؤ بالاحتياجات المالية، إن المعرفة المسبقة للاحتياجات المالية تجعلا لأدراه في مركز أفضل من حيث دراسة و مفاضلة البدائل المتاحة لديها للحصول على الأموال في الوقت المناسب و بالتكلفة المناسبة و تتوقف الدقة في التنبؤ على عنصرين أساسيين هما:[2]

- دقة التنبؤ.
- الأدوات المستخدمة في التنبؤ المالي

الفرع الرابع :العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي

حتى يكون التخطيط المالي يتصف بالفعالية لابد من توفر الأجواء المناسبة القادر على إحداث الفعالية في التخطيط المالي، وهناك عدة عوامل ذات تأثير متفاوت في فعالية التخطيط يمكن تقسيمها إلي عوام لداخلية و عوامل خارجية.

1- العوامل الداخلية:ويمكن إبراز أهمها في :

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

- **سياسة الائتمان:** ومن أمثلتها البيع بالتقسيط، البيع الآجل، الخصم الكمي و النقدي.

[1] قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري، خلال فترة2011-2012 ، أطروحة مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2012_ 2013 ، ص 116 .

[2] أحمد فؤاد الصيد ,مرجع سابق , ص 07.

– **سياسة التمويل:** وهي السياسات التي تتبعها المنشأة في تمويل احتياجاتها المالية مثل سياسة الاقتراض، والتمويل عن طريق الأرباح المحتجزة، وزيادة رأس المال.

– **سياسة العائد:** يؤثر معدل العائد المستخدم والمعتمد على فعالية التخطيط المالي إذ توجد سياسات متعددة في تحديد معدل العائد المطلوب ويجب الأخذ بعين الاعتبار عند حساب العائد للأصل المالي للفترة الزمنية للاستثمار والسعر الذي تم شراء هبه، بالإضافة إليعدة اعتبارات أخرى مثل توزيعات الأسهم و المنافسة في السوق.

– **مقابلة احتياجات العملاء** :إن من مهاما لمنشأة فهما لاحتياجات الحالية و المستقبلية لتطابق بل وتفوقت وقعات المنتفعين أو العملاء.

2–العوامل الخارجية:وتتمثل في:

–**العوامل الاجتماعية** :و تشتمل على تغير أذواق المستهلكين ومدى إشباع احتياجاتهم من إنتاج المشروع والظروف و العلاقات الاجتماعية.

– **العوامل السياسية:**ويقصد به امدى الاستقرار السياسي والأمني.

–**العوامل القانونية:**وهي تلك العوامل التي يتم اتخاذه الإدارة أو توجيه أمر معين مثل قوانين الاستثمارية والضريبية.

–العوامل التكنولوجية:وهي تلك العوامل القادرة على زيادة القدرة والفعالية في الإنتاج والأداء والعمل على مقابلة التطور والتكنولوجيا في السوق والتعامل معه بكفاءة عالية.[1]

المطلب الثاني :مفهوم اتخاذ القرار المالي

تعتبر عمليه اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في إي منشأة بل يمكن القول أن الإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار في منهجها اليومي لا يمكن أن تسند لها وظيفة الإدارة وفي هذا المبحث سنقوم بدراسة وتوضيح عملية اتخاذ القرار.

[1]طالب شرفة شريف وقتاتلية عصام , مذكرة ضمن نيل متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ,فرع علوم التسيير ,تخصص ماليه المؤسسات ,دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية ,جامعة 8 ماي1945قالمة ,سنة 2020_2019, ص 30-31.

الفرع الأول :تعريف اتخاذ القرار المالي

يعد اتخاذ القرار المالي هو عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملينا وأكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة على ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والموار المتاحة.[1]

كما عرف أيضا على أنه قرار إداري يتخذ لمعالجة موقف من المواقف ويحتل موقع هام في مجال الإدارة المالية وهو ذو فعالية ونشاط دائم للمديرية المحاسبية والمالية المتمثلة في المدير المالي المسئول عن تحقيق ربحية والمحافظة على المركز المالي، فهي قرارات تعني بالوضعية المالية للمؤسسة من خلال اهتمامها بالتدبير الأموال وأوجه صرفها.[2]

من خلال تعريفاتنا السابقة يمكن القول بأنه اتخاذ القرار المالي أن هو عمليه المفاضلة لاختيار البديل الأفضل وذلك بمقارنة بين كل بديل من البدائل الممكنة ويتم ذلك عن طريق تحديد مزايا وعيوب كل بديل على حدة ثم اختبار البديل الأفضل والمناسب في ظل ظروف إمكانية متخذ القرار.

الفرع الثاني : مراحل القرار المالي

وتتمثل في المراحل التالية :

1- تحديد المشكلة : إن تحديد أو التعرف على الموضوع أو المشكلة التي تحتاج إلى اتخاذ القرار تعد خطوة بالغة الأهمية لاتخاذ قرار سليم وقد تمثل المشكلة في منشأ ما بكيفية تعظيم الأرباح بينما تمثل في منشأة أخرى في كيفية استثمار رؤوس الأموال وقد تكون بالنسبة في تحديد أفضل المشروعات للمجتمع.

2- تحديد مختلف البدائل الممكنة : بعد التحديد الدقيق للمشكلة يتطلب الأمر إعداد وتحديد مختلف البدائل الممكنة المتعلقة بالمشكلة وما ينجر عنها من منافع أو خسائر، وبمعنى أخر، تحديد القرارات التي يمكن الاختيار بينها والتي تكون مجموعة البدائل الممكنة.[3]

3- جمع المعلومات : إن عملية جمع المعلومات وتشكيل قاعدة معرفية حول القرار المناسب لمعالجة المشكلة بشكل القاعدة الأساسية في المعالجة المطلوبة إذ أن وفرة المعلومات والبيانات من حيث الكمية والنوعية والوقت المناسب لوفرتها تعد حصيلة الرئيس التي يقوم عليها متخذ القرار في استنباط الحلول

[1] محمد حافظ الحجازي، أساسيا ت الإدارة ا لحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان ،الأردن، 1997 ،ص87 .
[2] طالب شرفة شريف و قتاتلية عصام مرجع سابق , ص40.
[3] خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية ،دار وائل للنشر ،عمان، الطبعة الأولى 2005 ،ص 19.

المناسبة من خلال استخدام أساليب العلمية في تحليل ملائم لتلك البيانات والمعلومات والمتوفرة لدى متخذ القرار.

4- تقييم البدائل : في هذه المرحة تقوم الإدارة ببذل مجهود كبير عند تقييم البدائل مع بعضها البعض، لا بد من معرفة مميزات وعيوب كل بديل على حدة ثم مقارنة هذه المميزات مع مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة، أي تقديم النتائج أما إيجابية أو سلبية واستبعاد أي بديل تكون سلبياته أكثر من إيجابيات، وهنا لا بد من كل مؤسسة أن تكون لها معايير للمقارنة والتقييم.[1]

5- اختيار البديل المناسب: إن عملية الاختيار للبديل المناسب تعتبر من أهم وأصعب المراحل في القرار الإداري حيث إن تحديد الأصل من البدائل والاستبعاد لغير صالح من هذه البدائل يتأثر إلى حد كبير مع سلوكيات متخذ القرار وخبرته ومهاراته.

6- متابعة القرار وتنفيذه : هنا يتم تنفيذ القرار من قبل أشخاص آخرين غير اللذين أعدوه ولا بد من التعاون وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم والإعداد وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ هذا القرار، ومتابعته لمعرفة أي انحرافات أو اختلافات ليقوموا بتقويمها.[2]

الفرع الثالث : القرارات المالية

وتضم كل من : قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، وقرارات توزيع الأرباح، وهي بالتفصيل كما يلي .

1- قرارات الاستثمار

الاستثمار هو تخصيص أو توزيع أموال الشركة في هيكل استثماراتها، ويعني اختيار هيكل استثمارات الشركة، وكيفية توزيع هذه الاستثمارات بين استثمارات قصيرة الأجل (الموجودات المتداولة)، واستثمارات طويلة الأجل (الموجودات الثابتة)، وهو ما يمكن قياسه بنسبة الموجودات المتداولة إلى الموجودات الثابتة، ويعتبر هذا الاختيار ذو أهمية كبيرة لتأثيره على سيولة وربحية الشركة. [3]

2- قرارات التمويل

[1] خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي ،مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن ،الطبعة الأولى 2008 ،ص170.
[2] علي حسين علي، نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي، دار وهران للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، 2008 ،ص30.
[3] محمد علي إبراهيم العامري ،دار وائل للنشر ،عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2013 ،ص27 .

يعرف قرار التمويل بأنه الحصول على الأموال بالشكل الأمثل، أي تحديد مزيج مناسب للتمويل يتكون من تمويل قصير الأجل، وتمويل طويل الأجل، وتمويل بالملكية وتمويل بالدين، يجعل كلفة التمويل في حدها الأدنى وبما يعظم ثروة المساهمين أي تعظيم قيمة المؤسسة، وهو الهدف الأساسي لكل قرار من قرارات الإدارة المالية، وأن قرار التمويل يتعلق باختيار الهيكل المالي للشركة، ويعني ذلك تحديد نسبة التمويل من تم ويل قصير الأجل ومن تمويل طويل الأجل، وكذلك تحديد المزيج المناسب للتمويل من التمويل بالدين والتمويل بالملكية، ويعني التمويل بالملكية احتجاز أرباح الشركة وإعادة استثمارها وهو تمويل داخلي، وإصدار الأسهم العادية وهو تمويل خارجي .[1]

3- قرارات توزيع الأرباح

تصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل نوعاً ثالثاً من القرارات وهي قرارات توزيع الأرباح، وتتضمن مجموعة هذا النشاط كافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية، وزمن توزيع هذه الأرباح.

وتمثل الأرباح الموزعة التدفق النقدي الذي يحصل عليه المساهمون كعائد على استثماراتهم في أسهم الشركة ،وتمثل هذه الأرباح دخلا جاريا ينتظره ويتوقعه العديد من المساهمين، لذلك فأن مستوى الأرباح الموزعة وتغيرها له تأثير مباشر على سعر السهم في السوق المالية، ويتضح من ذلك أن قرار توزيع الأرباح على المساهمين يعتبر واحد من أهم قرارات الإدارة المالية في الشركة، كما أن الوجه الأخر لهذا القرار أي احتجاز الأرباح يرتبط بقرار التمويل والاستثمار في الشركة.[2]

الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات المالية

العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات المالية :يقصد بالعوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات المالية تلك المستوي المؤثرة على فعالية اتخاذ القرار أو على أي مرحلة من مراحل هذا عمليه و التي يمكن تصنيفها إلي ما يا لي .

1- البيئة الخارجية : تتضمن البيئة الخارجية العديد من المكونات كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمنافسين والموردين والعملاء وغيرها، وتتأثر كل من الشركة والقرارات المتخذة فيها بكل تأكيد

[1] محمد علي إبراهيم العامري ,مرجع سابق ,ص 26.
[2] محمد علي إبراهيم العامري ,مرجع سابق ,ص29.

بهذه العوامل جميعا، مما يعني ضرورة إدراك متخذ القرار لكل هذه المؤثرات والتعامل معها بعقلانية ثم اتخاذ القرار الذي يعد ملائما.

2- البيئة الداخلية : تتضمن العديد من المكونات كالمناخ التنظيمي وحجم المؤسسة وعدد العاملين فيها وطبيعة تخصصاتهم وكفاءاتهم وخبراتهم وغيرها، وتختلف البيئة الداخلية عن البيئة الخارجية من حيث السيطرة، فبينما لا يكون للمنشأة سيطرة كبيرة على بيئتها الخارجية، نجد أن سيطرتها على البيئة الداخلية تعتبر قوية، مما يعني توافر إمكانية تحسين هذه البيئة بما يخدم عملية اتخاذ القرار.[1]

3- تأثير متخذ القرار: تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكوناته الشخصية، وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئة مختلفة كالأوضاع العائلية، أو الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار.[2]

4- مواقف اتخاذ القرار: تتعلق بدرجة تأكد الإدارة ومتخذ القرار من النتائج المترتبة عن اتخاذه، ويقصد بالموقف كافة العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والتي تؤثر عليها، مما يعني ضرورة إدراك متخذ القرار لكافة هذه الظروف وفهم كيفية تأثيرها على اتخاذ القرار من كافة جوانبه.[3]

المبحث الثاني : دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

ستناول ضمن هذا المبحث دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي , من خلال دراسة كل من التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية ,ومساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار المالي , علاقة التخطيط المالي بالقرار المالي .

المطلب الأول :التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية

يمكن القول بأن التخطيط يأخذ شكل الموازنة وتعتمد المؤسسة بشكل أساسي على الموازنة التخطيطية ومراقبة تنفيذ خططها المسطرة فهي تسمح لها بتحديد وضعيته اتجاه الأهداف المسطرة، حيث تلعب الموازنة دوراً بارز في مجال التخطيط حيث أنها تجبر إدارة المؤسسة على التخطيط الشامل لمختلف الأنشطة والموارد

[1] علي علاونة، محمد عبيدات ،الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، دار وائل للنشر و التوزيع، عمان ،ا لطبعة الأولى، 2006 ،ص119 .
[2] حسن عليم شرقي ، نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة ،دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان ،الأردن، الطبعة الأولى 1997 ،ص30.
[3] أحمد فؤاد الصيد ,مرجع سابق ,ص 15.

المالية في المؤسسة، فاستخدام الموازنة يساعد في الكشف عن المشاكل المتوقعة ودراستها وتحليل أسبابها، واقتراح الحلول الملائمة لها، كما أنها في ندرة الموارد الاقتصادية المتاحة لإدارة المؤسسة فإن الموازنة غالبا ما تنطوي على إجراءات يتم بمقتضاها تقييم الاستخدامات البديلة للموارد المتاحة واختيار الاستخدام الذي يدر أقصى دخل ممكن، وهو الأمر الذي يعنى أن الموازنة باعتبارها خطة اقتصادية فإن إعدادها ينطوي اختيار بديل من البدائل المتاحة لإدارة المنشأة للوصلة لخطة فعالة، كما أنها طريقة هادفة لتجميع الحقائق وتحليلها وتركيبها في شكل برنامج للنمو في المستقبل .[1]

ويلاحظ أن الموازنات تخدم وظيفة التخطيط عن طريق :

_ توصيل الأهداف في صورة كمية – تحديد الأهداف.

_ توضيح الفروض التي تقوم عليها هذه الأهداف – دراسة التنبؤات.

_ المفاضلة بين البدائل المتاحة والتنسيق بين الإمكانيات المتاحة والأهداف – تجميع الموارد.

_ وضع أنماط أو معدلات للأداء

– تحديد المعايير.

_ تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف والتنسيق بينها – تحديد خطط وسياسات العمل.[2]

المطلب الثاني: مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية

الموازنة التقديرية تعتبر أسلوبا فعالا في اتخاذ القرار المالي، من خلال المساهمة السريعة وفي الوقت المناسب في معرفة سبب الانحراف والبحث عن الحلول المناسبة لها وبالتالي اتخاذ القرارات الملائمة.

وتبرز مساهمة لموازنة التقديرية في القرار المالي، في :

– تسهيل الحصول على الائتمان من البنوك.

– قياس الانحراف مما يمكن المسير من إعداد تقارير دورية ترفع إلى الإدارة العليا للحكم عليها، وهذا لتقليص الانحرافات السالبة وتنمية الانحرافات الموجبة (اتخاذ الإجراءات التصحيحية).

– كلما تحصلت المؤسسة على نتائج إيجابية، فان ذلك يساعدها في رسم السياسات المستقبلية.[3]

[1] راضي محمد سامي ، ووجد حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2006 ، ص 15.
[2] أحمد فؤاد الصيد ,مرجع سابق ,ص16.
[3] أحمد فؤاد الصيد ,مرجع سابق ,ص16.

خلاصة الفصل:

من خلال ما تضمنه هذا الفصل , يمكن القول هو التهيؤ وللاستعداد للمستقبل وفق خطة موضوعة مسبقا, وذلك لتسيير الامثل للموارد ولمواجهة المخاطر والصعوبات والتحصين من الأزمات ,وللوصول الي التخطيط أمثل يتطلب دقة في التنبؤ واستعمال أفضل خطة ممكنة بالإضافة الى مراجعة ومتابعة الخطة المالية .

أن اتخاذ القرار المالي هو اختيار البديل الأفضل من بدائل المتاحة ويشتمل على القرارات الاستثمار , وقرارات التمويل , وقرارات توزيع الأرباح , وتمر اتخاذ القرارات بكثير من المراحل .

ويرتبط التخطيط المالي ارتباط وثيق بعملية اتخاذ القرارات باعتباره الاساس الذي على ضوئه تتخذ القرارات الأساسية و الاستراتيجية في المؤسسة .

وللموازنة التقديرية دور هام في صنع القرارات من خلال ترشيد الادارة في تحقيق أهدافها , وزيادة فعالية الاتصالات بين المستويات الإدارية, ترشيد تكاليف المؤسسة.

الفصل الثاني

دراسة ميدانية في شركة الخدمات المتعددة للأشغال العمومية والبيئة بالوادي (SOPTE)

تمهيد:

تهدف المجتمعات الاقتصادية الي تخصيص مواردها بغرض تحقيق اعلي كفاءة اقتصادية .انطلاقا من مزج عناصر الانتاج والحصول على أكبر انتاجية ,حيث تعتبر هذه الاخيرة أهم نقطة للكفاءة في النظرية الاقتصادية .

ويحتل موضوع التخطيط في العمل المصرفي في موقعا هاما ,وفي ظل التطورات الاقليمية و الدولية على صعيد العمليات و التقنيات والادوات وجدت هذه المصاريف نفسها في وضع يحتم عليها التركيز على التخطيط بشتي انواعه في مختلف المستويات ,كشرط أساسي لنجاح عملها و المحافظة على نشاطها , ومن جية أخري القدرة على المنافسة.

المبحث الأول: تقديم الشركة محل الدراسة

قد توضح لنا في هذا الجزء نشأة وتطور الشركة والمراحل التي اتبعتها لتكون شركة مفيدة وفعالة في المجتمع ومهامها وواجباتها التي تقوم بها واهدافها التي تسعي للوصول اليها .

المطلب الأول : نشأة وتطور الشركة

أنشئت الشركة المتعددة الأشغال الوادي بتاريخ 19 / 12 / 2012 من خلال مجلس مساهمات الدولة ضمن اللائحة رقم 04 للدورة 124 بتاريخ 27 / 12 / 2012 الرامي إلي أنشاء مؤسسات عمومية في الجنوب وكذا امتصاص البطالة حيث تقرر من خلال اللائحة تمويل الشركة بمبلغ قدره 50 مليار سنتيم مقسم إلي 38 مليار موجه الاقتناء مختلف تجهيزات الإنجاز والباقي موجه للسير العادي للشركة برأس مال قدره 1000000000 دج من سنة 2012 إلي غاية 2016 .

في أواخر سنه 2016 تم إدماج الشركة وتحويل مختلف الأصول والخصومات إلي الشركة المتعددة الأشغال بقسنطينة باسم ديفا ندوس الشركة المتعددة للخدمات والأشغال والبيئة باختصار DIVINDUS-SOPTE وبهذا تصبح الشركة وحدة تابعة للشركة الأم بقسنطينة برأس مال قدره 47200000000 دج تحت سجل تجاري رقم 00 / 15/39-0063903/B إلي يومنا هذا

تعرف الشركة :

تعد الشركة ديفا ندوس الشركة المتعددة للخدمات والأشغال والبيئة، شركة متعددة الخدمات والأشغال ومتخصصة في أشغال الكهرباء العمومية والريفية و بالطاقة الشمسية وخدمات النظافة العمومية ونقل ومعالجة النفايات .

وهي الشركة عمومية اقتصاديه ذات أسهم EPE/SPA أسست سنة 2012 بموجب قرار مجلس مساهمات الدولة تنتمي الشركة إلي المجمع الصناعي المحلي ويقدر عمالها حاليا حوالي 31 عامل مقرها بالمنطقة الصناعية تكسبت الوادي .

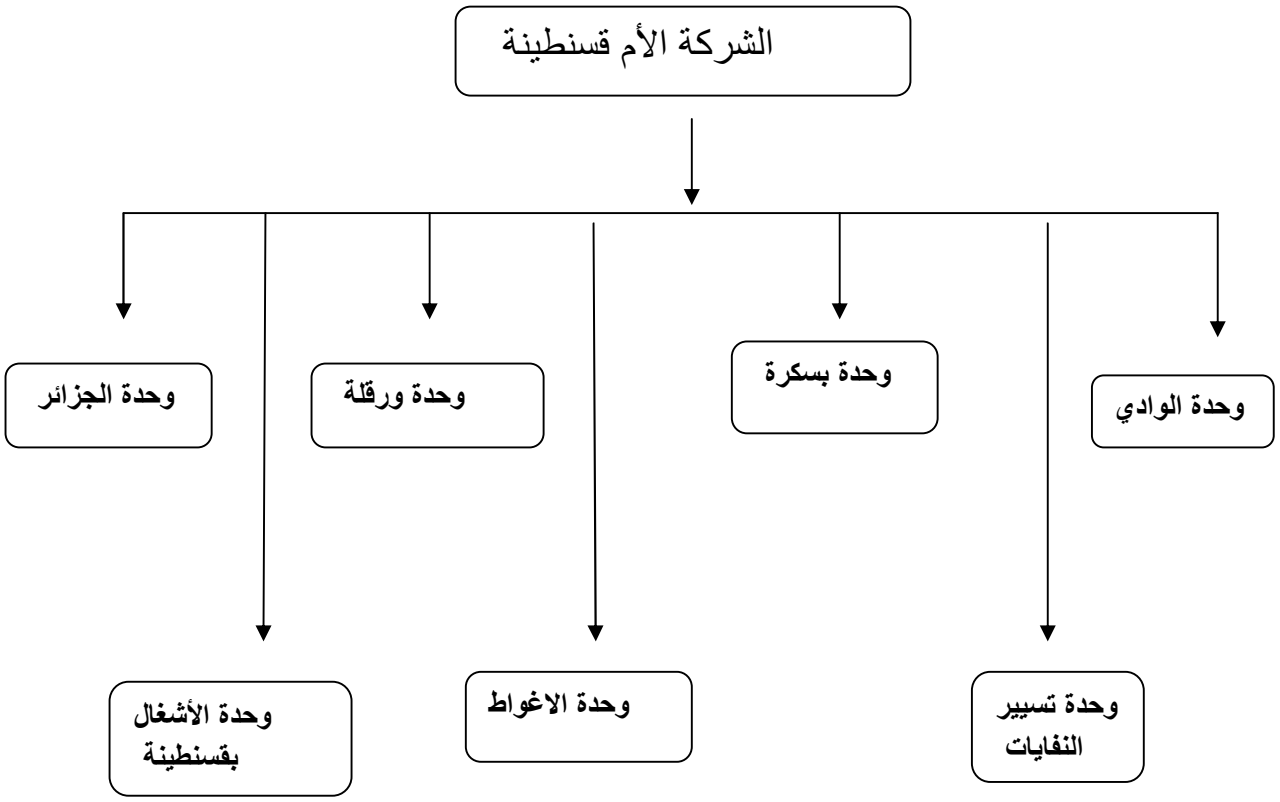
*اسم مدير الوحدة :حقي بشير

* رقم سجل تجاري رقم 00 / 15/39-0063903/

*نوع النشاط :أشغال الكهرباء العمومية وكذا بالطاقة الشمسية، النظافة العمومية، وإزالة و معالجة النفايات.

*الفروع :تعتبر وحدة من مجموعة من الوحدات تحت الشركة الأم بقسنطينة .

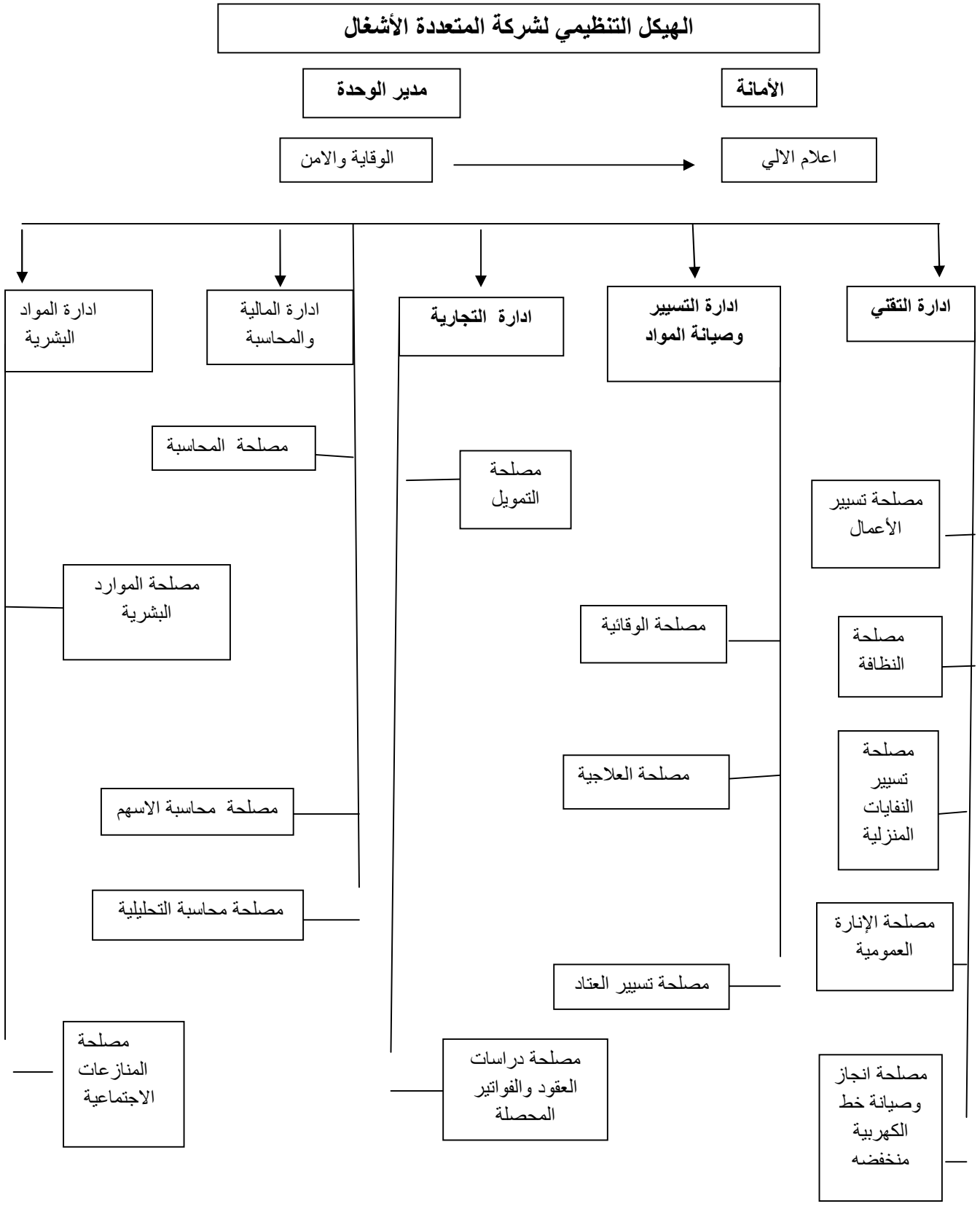
الشكل 01: رسم تخطيطي الوحدات تحت الشركة الأم بقسنطينة .



المصدر : من اعداد الطلاب بالاعتماد على وثائق الشركة .

كما يدخل الهيكل التنظيمي العام لشركة الأشغال ضمن التنظيم الوظائفي وهو يتميز بجودة نطاق الإشراف حيث إن الإشراف والتخطيط الجيد يؤدي إلي تحقيق رقابة من خلال توسيع التنظيم عرضيا ,وبالتالي يمكن عرض أجزاء الهيكل التنظيمي للشركة بالشكل التالي:

الشكل 02: الهيكل التنظيمي لشركة المتعددة الأشغال



المصدر : من اعداد الطلاب بالاعتماد على وثائق الشركة .

المطلب الثاني : مهام و أهداف الشركة

سنتناول في المطلب الثاني مهتم الشركة و الأشياء المختصة بها , واهدافها المنشودة والتي تسعي الي تحقيقها .

الفرع الأول : مهام الشركة

من أهم المهام الشركة نذكرها:

- أشغال الكهرباء العمومية .
- أشغال بالطاقة الشمسية .
- النظافة العمومية .
- إزالة ومعالجة النفايات .

الفرع الثاني : الأهداف الشركة

لشركة اهداف كثير منها :

- تحقيق هامش الربح
- تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع
- تعمل على التخفيف من البطالة
- المساهمة في رفع وتطور التكنولوجيا

المبحث الثاني: علاقة التخطيط المالي باتخاذ القرارات في شركة (SOPTE) بالوادي

تستخدم الشركة متعددة الخدمات والأشغال والبيئة أسلوبا تخطيطيا هاما إلا وهو الميزانية التقديرية وهو أسلوب يحاول إن يترجم الأهداف التنفيذية و خطط الإدارات إلي أشكال كمية ومالية تعبر عن سيحدث في مستقبل وذلك ليكون مرجع في اتخاذ القرارات خلال فترة الميزانيات التقديرية .

المطلب الأول : التخطيط المالي في شركة (SOPTE) بالوادي

في المطلب الأول نتناول ميزانيتين الاولى الميزانية التقديرية لثماني سنوات ما كان لدي وعلى الشركة في تلك الفترة , والميزانية التقديرية لسنة 2019/2018 موضحة ممتلكات وديون الشركة .

الفرع الأول : الميزانية التقديرية طويلة الأجل في شركة (SOPTE) بالوادي

يوضح الفرع الأول ميزانية طويلة المدة حيث ان يم الدراسة لثماني سنوات كما هو موضح في الجدول.

الجدول 01: الميزانية التقديرية 8 سنوات

	2016	2017	2018	2019	2020	2021	2022
رقم الأعمال	300.00	330.00	365.00	400.00	432.00	465.00	500.00
إنتاج مخزن							
مشتريات مستهلكة =(3+4)	105.00	115.50	127.75	140.00	164.16	176.70	190.00
يستورد							
محلي	105.00	115.50	127.75	140.00	164.16	176.70	190.00
خدمات خارجية اخري	6.00	6.60	7.30	8.00	8.64	9.30	10.00
خدمات خارجية	1.50	1.65	1.83	2.00	2.16	2.33	2.50
استهلاك الفترة =(2+6)	112.50	123.75	136.88	150.00	174.96	188.33	202.50
استغلال القيمة المضافة =(7−1)	187.50	206.25	228.13	250.00	257.04	276.68	297.50
مصاريف الموظفين	112.52	131.27	137.48	144.73	151.97	159.57	167.54
الضرائب والرسوم والمدفوعات الممثلة	7.13	7.91	8.68	9.45	10.16	10.90	11.68

فائض اجمالي الاستغلال =(10)-(9)-(8)	67.85	67.06	81.61	95.82	94.91	106.21	118.28
مصاريف العملياتية أخري	2.10	2.31	2.56	2.80	3.02	3.26	3.50
المخصصات الاستهلاك والمخصصات	38.00	38.00	40.00	42.00	44.00	48.00	52.00
نتيجة عملياتية=(15-14-13-12+11)	27.75	26.75	39.05	51.02	47.89	54.96	62.78
المنتجات المالية							
مصاريف مالية					5.00	4.38	3.75
النتيجة المالية =(15-16)	00.00	00.00	00.00	00.00	5.00	4.38	3.75
الدخل العادي قبل الضريبة =(14+17)	27.75	26.75	39.05	51.02	42.89	50.58	59.03
الضريبة	5.25	5.08	7.42	9.69	8.15	9.61	11.22
النتيجة الصافية =(19- 18)	22.48	21.67	31.63	41.33	34.74	40.97	47.82

المصدر : من اعداد الطلاب اعتماد على وثائق الشركة

من خلال مفهومنا لتخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية يمكن التعليق على ارصدة الجدول أعلاه كالتالي

- **رقم الأعمال:** خططت الشركة محل الدراسة على أن تكون مبيعات السنة موجبة خلال كل سنة من الدراسة و بارتفاع مستمر حيث رسمت مبيعات سنة 2016 بمقدار 30000 وفي 2017 قدرت ب33000, و في 2018بمقدار 36500, و 2019بمقدار 40000, وفي 2020بمقدار 43200, وفي 2021بمقدار 46500, وفي 2022بمقدار 50000.

- **استهلاك الفترة** : خططت الشركة على أن يكون الإهتلاك خلال السنوات 2016و 2017و2018 و2019 و2020 و2021 مرتفع وهذا يعود لارتفاع الخدمات الخارجية, و الاستهلاكات أخرى بنسبة مرتفعة نتج عن ذلك اتخاذ قرارات حاجتها لخدمات الخارجية واستهلاكات الأخرى .
- **القيمة المضافة** : رسمت الشركة على ان تكون القيمة المضافة موجبة مرتفعة باستمرار خلال فترات الدورة بحيث قدرة في كل سنة كما يلى:
.18750,20625,22813,25000,25704,27668,29750
- **اجمالي فائض الاستغلال** : نشاهد من خلال الجدول ارتفاع في اجمالي فائض الاستغلال خلال كل سنوات الدراسة , وهذا راجع بسبب ارتفاع مصاريف الموظفين وارتفاع الضرائب والرسوم .
- **النتيجة العملياتية** : خططت الشركة على ان يكون ارتفاع مستمر في النتيجة العملياتية خلال سنوات الدراسة على التوالي .
- **النتيجة المالية:** خططت الشركة لنتيجة مالية موجبة و مرتفعة إلا أنها خلال سنوات 2016و2017و2018و2019 منعدمة وهذا بسبب انعدام المنتجات المالية والمصاريف عكس سنوات 2020 التي كنت بمقدار 500و 2021بمقدار 438و2022 بمقدار 375.
- **النتيجة قبل الضريبة** : خططت الشركة لارتفاع النتيجة العادية قبل الضريبة على التوالي سبب ارتفاع النتيجة العملياتية .
- **النتيجة الصافية** : توصلت الشركة في النهاية من خلال تنبؤات الدراسة إلى نتيجة صافية نهائية موجبة كتالي .

في سنة 2016قدرت ب 22.48 و في سنة 2017 قدرت ب21.61 و في 2018 قدرت ب31.63 و في سنة 2019 قدرت ب41.33 وفي سنة 2020 قدرت ب34.74 وفي سنة 2021 قدرت ب 40.97 وفي سنة 2022 قدرت ب 47.82.

الفرع الثاني : الميزانية التقديرية قصيرة الأجل في شركة (SOPTE) بالوادي

وفي الفرع الثاني يم دراسة ميزانية تقديريه قصيرة المدة الانها كانت لسنتين فقط كما هو موضح في الجدول .

جدول 02 : الميزانية التقديرية سنة 2018و 2019

	2018	2019
1= رقم الأعمال	350	167
منح التشغيل	-	-
المشتريات المستهلك	273	72
الاحمال الخارجية	13	21
2=القيمة المضافة	64	74
الضرائب والاشتراكات المختلفة	7	2
تكاليف الموظفين	21	37
3=فائض إجمالي الاستغلال	36	35
مصاريف الاهتلاك	18	22
4=نتيجة الاستغلال	18	13
الأعباء المالية على المذكور	-	1
الرسوم المالية dct	1	-
5=النتيجة قبل الضريبة	17	12
ضرائب الدخل	4.42	-
6=نتيجة الصافية	12.58	12

المصدر : من اعداد الطلاب اعتماد على وثائق الشركة

من خلال دراستنا ومفهومنا على الميزانية التقديرية وبناء على الجدول المقدم للميزانية لشركة لعام 2018و 2019يمكن اجراء التعليقات التالية .

- **رقم الأعمال** :يبدو ان هناك انخفاض في رقم الأعمال في عامي 2018الى عام 2019 حيث ينمو ذلك من350الى 167عكس ما نظمته الشركة .
- **القيمة المضافة** : خططت لقيمة مضافة مرتفعة (موجبة) خلال سنوات الدراسة بحيث كانت فيه سنة 2018 بمقدر 64 و فيه سنة 2019بمقدار 74.

- **إجمالي فائض الاستغلال:** من خلال الجدول نلاحظ انخفاض فيه إجمالي فائض الاستغلال خلال سنة 2019 حيث قدر ب35 هذا بسبب ارتفاع التكاليف مقارنة بسنة 2018 .
- **نتيجة الاستغلال** : قامت الشركة بتخطيط لارتفاع في نتيجة إلى استغلال خلال سنوات الدراسة بحيث عرفت انخفاض خلال سنة 2019 و هذا يعود للعديد من الأسباب منها أن إجمالي فائض الاستغلال انخفض في سنة 2019 بيما مصاريف الاهتلاك كانت مرتفعة في سنة 2019 وهي تطرح من إجمالي فائض الاستغلال .
- **النتيجة قبل الصربية:** خططت الشركة على أن تكون النتيجة مرتفعة خلال 2018 و 2019 ينما كانت 2019 التي قدرت ب 12 منخفضة مقارنة بسنة 2018 التي قدرت ب17وهذا يعود لانخفاض نتيجة الاستغلال في 2019 .
- **النتيجة الصافية** : توصلت الشركة من خلال الأرصدة لتنبؤ بنتيجة خلال سنوات دراسته كالتالي 2018 تقدر ب12.58 سنة 2019 تقدر ب 12.

نلاحظ أن الشركة نقطة الدراسة تقوم بتخطيط المالي لأرباحها المالية لسنة المقبلة انطلاق من أرباح السنة التي قبلها.

خلاصة الفصل:

يعد التخطيط المالي نتاج تفاعل الشركة مع بيئتها ,ولكن تضمن استمراريتها وبقائها عليها ان تقوم بهذه الوظيفة على كل أكمل وجه ,كما أن عملية اتخاذ القرار تضم عدة مراحل لاختيار بديل مناسب من بين عدد من البدائل .ومنه فالتخطيط المالي يساهم في اتخاذ القرارات , وذلك من خلال ادواته ومن بينها الموازنات التخطيطية من أجل المفاضلة بين البدائل المتاحة ,وفي الأخير اتخاذ القرار المناسب لذلك .

خاتمة

خاتمة

تعمل المؤسسات الاقتصادية على ضرورة التماشي مع المتغيرات الراهنة خاصة مع متطلبات التحول والتكيف مع معطيات التحرر الاقتصادي حتى تتمكن من تأدية وظائفها الأساسية كالتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

فالتخطيط المالي يعتبر من بين أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة لكي تضمن الحفاظ على مواردها المتاحة من جهة واستغلالها بشكل فعال من جهة أخرى، ويضمن لها قرارات سليمة وذلك عن طريق أدواته المختلفة، ومن بين أهم هذه الأدوات نجد الموازنة التقديرية والتي تعتبر كخطة مالية تترجم أهداف المؤسسة بطريقة كمية، فلا يمكن للمؤسسة الاستغناء عن هذه الموازنة فهي تساهم في التخطيط على المدى القصير وتعمل على الربط بين المخططات الطويلة والمتوسطة.

I. اختبار الفرضيات:

– للتخطيط المالي دورا فعالا داخل المؤسسة وذلك عن طريق أدواته المتمثلة في الموازنة التقديرية والتنبؤات المالية. وتحليل التعادل وهذا ما يوافق الفرضية الأولى.

– تعد التنبؤات المالية أداة فعالة من أدوات التخطيط المالي وهذا ما يوافق الفرضية الثانية.

– تساعد الميزانية التقديرية على اتخاذ القرار من خلال المفاضلة بين عدة بدائل وهذا ما يوافق الفرضية الثالثة.

II. نتائج الدراسة:

– التخطيط المالي هو عبارة عن تحديد حجم ومصدر الاحتياجات المالية اللازمة لتغطية الأعمال الحالية والمستقبلية المتوقع تنفيذها.

– يتم بعد تنفيذ الخطة المالية مراقبة الأداء الفعلي ومقارنته بما هو مخطط لتصحيح أي انحرافات أو أخطاء.

– يتأثر القرار التمويلي جملة من العوامل التي تلعب دورا أساسيا في الحادة والتي يجب أخذها بعون الاعتبار عند دراسته.

– يجب على متخذ القرار التمويلي أن يكون عارفا بالوضع المالي للمؤسسة من خلال تحليل القوائم المالية.

– تتمثل أهمية التحليل المالي في التنبؤ بالأداء المالي للمنشاة في المستقبل.

– تعتيم النسب المالية من أهم أدوات التحليل المالي للقوائم المالية .

– أن النسب المالية تعطي صورة للأداء المالي للمؤسسة عند نقطة زمنية محددة وبالتالي تأخذ ينظر الاعتبار التغييرات الحاصلة خلال الفترة المحاسبية الإعداد القوائم المالية .

– يساعد التخطيط طويل الأجل على وضع السياسات المالية التي في صولها يتم اعداد الخطط المالية قصيرة الأجل.

– أن شركة الكهرباء والطاقة المتجددة تتوفر على قيم الجاهزة أكبر من القيم الأخرى من الأصول المتداولة.

– أن شركة الكهرباء والطاقة المتجددة لا تملك هامش أمان خلال هذه الفترات، لعدم قدرتها على تغطية أصولها الثابتة انطلاقا من أموالها الدائمة.

III. التوصيات:

– تدريب الموظفين في مجال التخطيط المالي والاعتماد عليها كأداة لاتخاذ القرارات.

–على المؤسسة متابعة الانحرافات الناتجة بين الفعلي والمقدر ومحاولة تصحيحها مستقبلا.

– الاعتماد على متابعة تنفيذ التخطيط المالي للمؤسسة وذلك بإجراء اجتماعات دورية لرؤساء المصالح والأقسام من أجل مناقشة الانحرافات.

– ضرورة تثقيف كافة مستويات الإدارة بأهمية التخطيط المالي؛

– على المؤسسة الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية والإحصائية جديدة في التحليل المالي وبناء خططها المالية.

– فتح المجال أمام الخبراء الخارجيين المتابعة وضعيتها المالية لاتخاذ قراراتها المالية ذات كفاءة.

قائمة المراجع والمصادر

1. أحمد فؤاد الصيد, مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماجستير أكاديمي، الطور الثاني في ميدان علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص مالية المؤسسة , التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية , جامعة قاصدي مرباح ورقلة – الجزائر ,سنة 2017/ 2016.
2. حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى, سنة 1997.
3. خيضر كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، الطبعة الأولى سنة 2008.
4. خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى , سنة2005.
5. راضي محمد سامي ، ووجد حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، سنة 2006.
6. زياد رمضان، محمود الخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، الطبعة الأولى ,سنة 2013.
7. طالب شرفة شريف و قتاتلية عصام , مذكرة ضمن نيل متطلبات الحصول على شهادة الماجستير ,فرع علوم التسيير ,تخصص ماليه المؤسسات , دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية , جامعة 8 ماي 1945 قالمة ,سنة 2019/2020.
8. عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري، عمان الأردن، الطبعة الأولى, سنة 2008.
9. علي حسين علي، نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان– الأردن، سنة 2008.
10. عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، سنة 2007.
11. علي علاونة، محمد عبيدات، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، سنة 2006.

12. فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر, سنة 1995.

13. قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري، خلال فترة2011-2012 ، أطروحة مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2012/ 2013.

14. محمد علي إبراهيم العامري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى ,سنة 2013.

15. محمد حافظ الحجازي، أساسيا ت الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، سنة 1997.