



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



تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة مالية

تخطيط الاحتياجات المالية للمؤسسات العمومية

دراسة ميدانية بثنائية الشهيد بن حمده علي بالنخلة

تحت إشراف:

د/ بنين بغداد

إعداد الطلبة:

الأطرش سهام

برحومة ريمه

السنة الجامعية: 2018/2017



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



تقرير تربص مقدم لاستكمال متطلبات شهادة الليسانس ميدان العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير التخصص: إدارة مالية

تخطيط الاحتياجات المالية للمؤسسات العمومية

دراسة ميدانية بثنائية الشهيد بن حمده علي بالنخلة

تحت إشراف:

د/ بنين بغداد

إعداد الطلبة:

الأطرش سهام

برحومة ريمه

السنة الجامعية: 2018/2017

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

الإهداء

إلى من قال الله فيهما "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

أهدي ثمرة جهدي إلى قرة العينين الوالدين الكريمين أطال الله في عمرهما.

إلى من يقف القلم حائراً وعاجزاً عن وصف فضائلها وجميلها إلى التي تحملت الصعاب

لأجلي ولا زالت على عهد الوفاء والمحبة، إلى التي أعيش من أجلها وتعيش لأجلنا

وغمرتني بحنانها طيلة حياتي، رمز العطاء "أمي الحبيبة" حفظها الله وجزاها أحسن الجزاء.

إلى الذي وهب حياته وسعادته ليوصلنا إلى بر الأمان وفتح لي درب الحياة وأنار طريقي

من أجل العلم والمعرفة إلى الذي ضحى بما أعز ما يملك ولا زال كذلك لأجلنا

"أبي العزيز" حفظه الله وجزاه أحسن الجزاء .

إلى جدي وجدتي أطال الله في عمرهما، إلى أخوتي الأعزاء الكرماء وإلى كافة الأهل والأقارب

وإلى من جمعتني بهم أصول المحبة والأخوة صديقات العشرة :

رميصاء، مبروكة، رحمة

إلى أختي وسندي ورفيقتي في المذكرة : "سهام"

إلى كل من لم يرو أسمائهم في هذا الإهداء أقول لهم عذراً لكنكم في القلب دائماً وأبداً .

الإهداء

إلى من قال الله فيهما "وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحساناً"

أهدي ثمرة جهدي إلى قرة العينين الوالدين الكريمين .

إلى من يقف القلم حائراً وعاجزاً عن وصف فضائلها وجميلها إلى التي تحملت الصعاب

لأجلي ولا زالت على عهد الوفاء والمحبة، إلى التي أعيش من أجلها وتعيش لأجلنا

وغمرتني بحنانها طيلة حياتي، رمز العطاء "أمي الحبيبة" حفظها الله وجزاها أحسن الجزاء.

إلى الذي وهب حياته وسعادته ليوصلنا إلى بر الأمان وفتح لي درب الحياة وأنار طريقي

من أجل العلم والمعرفة إلى الذي ضحى بما أعز ما يملك، إلى "روح أبي الطاهرة" رحمه الله

وأدخله فسيح الجنان .

إلى جدتي الغالية أطل الله في عمرها، إلى أخوتي الأعزاء الكرماء وإلى كافة الأهل والأقارب

إلى براءة الطفولة، إلى أيام الشقاوة، إلى رفيقة عمري : صفاء

وإلى من جمعتني بهم أصول المحبة والأخوة صديقات العشرة :

عائشة، رميضاء، الجبارية، الرميضاء، جهاد، ليلي

إلى أختي وسندي ورفيقتي في التقرير : "ريمه"

إلى كل من لم يرو أسمائهم في هذا الإهداء أقول لهم عذراً لكنكم في القلب دائماً وأبداً .

"سهام"

شكر وعرّفان

ونحن نضع اللمسات الأخيرة لهذا المجهود المتواضع ،لا يفوتنا أن نتوجه بأعظم الشكر وأسمى معاني

العرفان إلى من كان لنا الدليل والموجه الناصح ،وعلمنا الجرأة والشجاعة في طرق البحث إلى

مشرفنا الكريم: بنين بغداد

كما نتوجه بالشكر والاعتراف بالجميل إلى موظفي المصالح الاقتصادية بثانوية الشهيد بن حمده

علي بالنخلة الذين لم يخلو علينا بالنصح والتوجيه .

كما لا يفوتنا أن نتقدم بالشكر والعرفان إلى مدير ثانوية الشهيد بن حمده علي

"الأطرش أحمد" على حسن استقباله لنا وموافقته على إجراء الدراسة الميدانية

ونشكر كل الطاقم الإداري بالكلية ،وكافة طلبة تخصص إدارة مالية وكل من صبر وتحمل

مشاق إخراج هذا التقرير في أحسن صورة .

فهرس المحتويات

الإهداءات

شكر وعرفان

I..... فهرس المحتويات

III..... فهرس الجداول

VI..... فهرس الأشكال

أ-ج..... المقدمة العامة

12..... الفصل الأول : الإطار المفاهيمي لتخطيط الاحتياجات المالية

13..... المبحث الأول : التحليل النظري للتخطيط المالي

13..... المطلب الأول : مفهوم التخطيط المالي وأهميته

14..... المطلب الثاني : أنواع التخطيط المالي

15..... المطلب الثالث : دور التخطيط المالي في إبراز الاحتياجات المالية

18..... المبحث الثاني: ماهية التخطيط المالي في المؤسسات العمومية

18..... المطلب الأول : مفهوم المؤسسات العمومية وأنواعها

19..... المطلب الثاني : أهمية التخطيط المالي في المؤسسات العمومية

20..... المطلب الثالث : الميزانية التقديرية كأداة للتخطيط المالي في المؤسسات العمومية

21..... خلاصة الفصل

23..... الفصل الثاني : تخطيط الاحتياجات المالية لثانوية الشهيد بن حمده علي

24..... المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

24..... المطلب الأول : بطاقة فنية للمؤسسة

25..... المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

27..... المبحث الثاني : تخطيط الاحتياجات المالية للمؤسسة لسنة 2017

27..... المطلب الأول : تحديد الاحتياجات المالية الخاصة بالمؤسسة لسنة 2017

28..... المطلب الثاني : مراحل إعداد مشروع الميزانية التقديرية في المؤسسة لسنة 2017

30.....	خلاصة الفصل
31.....	الخاتمة
32.....	قائمة المراجع
33.....	الملاحق

فهرس الجداول

الرقم	عنوان الجدول	الصفحة
01	بطاقة تعريف بالمؤسسة	24
02	مرافق وحجرات المؤسسة	25

فهرس الأشكال

الرقم	عنوان الشكل	الصفحة
01	أسلوب النسبة المئوية للمبيعات	16
02	أسلوب الانحدار الخطي البسيط	17
03	الهيكل التنظيمي لثانوية الشهيد بن حمده علي	26
04	تحديد الاحتياجات المالية بالمؤسسة	28

المقدمة العامة

المقدمة العامة

تعاني المؤسسات العمومية الجزائرية منذ الاستقلال إلى يومنا هذا حالة عدم التوازن المالي، وإذا توغلنا في إدارتها لوجدنا أن هذا الاختلال نابع من إدارتنا المالية وذلك لعدم استعمالها لأساليب وطرق علمية وفي هاتي الأساليب وطرق التخطيط المالي .

إن من أصعب المهام التي تواجه المسيرين هي عملية تحديد الاحتياجات المالية وتوزيع وتخصيص الموارد المتاحة، حيث تتطلب عملية التخطيط المالي الاستغلال الأمثل للإمكانيات المالية والتسيير الحسن في تطبيق القوانين للوصول إلى الأهداف المسطرة والرغبات المنشودة .

وفي ظل التطورات التي شهدتها الدولة وتوسع مهامها لجأت الدولة إلى إنشاء المؤسسات العمومية لتواكب هذه التطورات ولتؤدي المهام المنشودة إليها ولضمان وصول هذه الأخيرة إلى تنفيذ المهام الموكلة إليها قامت الدولة بوضع قواعد محاسبية عمومية لها .

من خلال التخطيط المالي تستطيع المؤسسة أن تتنبأ بتقدير جميع الاحتياجات المالية لمتطلبات المؤسسات العمومية .وهو من الوظائف الأساسية للمدير والمسير المالي وهو الطريق المالي الذي يجب أن تتبعه المؤسسة حتى تغطي الحاجيات المراد تلبيتها .

1. مشكلة البحث

بناء على هذا تم اختيار موضوع تخطيط الاحتياجات المالية للمؤسسة العمومية في محاولة منا الإجابة على الاشكال الموالي :

كيف يتم تخطيط الاحتياجات المالية لثانوية الشهيد بن حمده علي خلال سنة 2017؟

وللإجابة على هذا الاشكال المطروح فإننا نقوم بتحليله على ضوء التساؤلات الآتية :

. ما المقصود بالتخطيط المالي؟ وماهي أنواعه ؟

. ما هو مفهوم المؤسسات العمومية ؟

. ماهي أهمية التخطيط المالي في المؤسسة العمومية ؟

2. فرضيات الدراسة

وللإجابة على هذه الأسئلة نستعين بالفرضيات الآتية :

- . تحتاج المؤسسات العمومية لخطة مالية جيدة لضمان تحقيق أقصى قدر من المنافع والسير الجيد لميزانياتها .
- . الميزانية التقديرية هي أداة تخطيطية ذات توجه مستقبلي تهدف المؤسسات العمومية من خلالها إلى التنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسة .

3. أهمية البحث

يتميز هذا الموضوع بأهمية علمية و عملية هامة جدا تتمثل في :

- . التخطيط المالي يضمن سير المصالح العمومية وذلك بالمساعدة في تركيز الضوء على الأهداف و تجنب الإدارة المفاجآت وإعدادها للتعامل مع المتوقع منها .
- . يساعد التخطيط المالي في تحديد الاحتياجات المستقبلية .
- . ضمان حسن استعمال الأموال العمومية المرخص بها لتحقيق مختلف سياسات وأهداف الدولة المرجوة المحافظة عليها .

4. أسباب اختيار البحث

ومن الاسباب التي جعلتنا نختار هذا الموضوع هناك أسباب موضوعية وأسباب ذاتية :

- الأسباب الذاتية : . الاهتمام الشخصي بالأبحاث ذات الطابع المالي ، وتوظيف هذه المعرفة في الحياة العملية واليومية .
- . رغبتنا في اكتساب خبرة في هذا المجال .
- . محاولتنا في تحسيس المسؤولين بأهمية هذا المجال من المعرفة .
- الأسباب الموضوعية : . التخطيط المالي يعتبر ظاهرة خاصة وهو محل الدراسات وأبحاث عديدة تشغل مجال المتخصصين .
- . ارتباط الموضوع بمجال الدراسة والتخصص .

. القيمة العملية للموضوع لارتباطه بالواقع .

5. منهج البحث

ونظرا لطبيعة الموضوع فقد انتهجنا المنهج الوصفي التحليلي كمي في الجانب النظري و المنهج التطبيقي الذي يخص دراسة حالة ثانوية الشهيد بن حمده علي بالنخلة .

6. صعوبات الدراسة

وأثناء إعدادنا لهذا التقرير واجهنا بعض الصعوبات أهمها :

- قلة المراجع المتخصصة في مجال التخطيط المالي والاحتياجات المالية .
- صعوبة التحكم في الموضوع لشباعته .
- عدم استيفاء الدراسات السابقة في هذا الموضوع ونقص المعلومات الخاصة به .

7. إطار الدراسة

أما بالنسبة للإطار المكاني فدراستنا تم إسقاطها على ثانوية الشهيد بن حمده علي كمحور الدراسة حاولنا من خلالها إبراز عملية تخطيط الاحتياجات المالية في هذه المؤسسة، كما تتمثل الحدود الزمنية لهذه الدراسة في الفترة الممتدة من شهر مارس إلى شهر ماي 2017 .

8. تقسيمات البحث

وبناء على ذلك حاولنا تخصيص فصل نظري وفصل تطبيقي حيث تم التطرق إلى :

الفصل الأول : تحت عنوان الإطار المفاهيمي لتخطيط الاحتياجات المالية وقد تناولنا من خلال هذا الفصل مبحثين ، تطرقنا في المبحث الأول إلى التحليل النظري للتخطيط المالي ، أما المبحث الثاني إلى ماهية التخطيط المالي في المؤسسات العمومية .

الفصل الثاني : حاولنا من خلال إسقاط قدر الإمكان ما تطرقنا إليه في الجانب النظري وتطبيقه كدراسة ميدانية على ثانوية الشهيد بن حمده علي بالنخلة في فصل قسم إلى مبحثين ، تناول المبحث الأول بطاقة تعريفية بالمؤسسة ، أما المبحث الثاني تحت عنوان تخطيط الاحتياجات المالية بالمؤسسة لسنة 2017.

الفصل الأول :

الإطار المفاهيمي لتخطيط

الاحتياجات المالية

الاطار المفاهيمي لتخطيط الاحتياجات المالية

التخطيط هو أحد المكونات الأساسية للعملية الإدارية في المؤسسة بحيث يعتبره الكثير من المؤلفين بأنه السبيل أو الطريق الذي تتبعه الإدارة من أجل الوصول إلى أهدافها، ويعرف التخطيط المالي على أنه مجموعة الخطط اللازمة للحصول على المواد واستخدامها ، ولهذا فهو يشير الى تحديد المتطلبات المالية والاستثمارات والنمو والاداء المالي خلال مدة محددة من الزمن، كما يمثل جزء هاماً من عملية التخطيط الاجمالي للمؤسسات العمومية حيث يهدف اساساً الى تحديد احتياجاتها المالية وتأمين الاموال اللازمة بشكل متوازن .

ولذلك ارتأينا في هذا الفصل التطرق الى العناصر الآتية:

✓ التحليل النظري للتخطيط المالي .

✓ ماهية التخطيط المالي في المؤسسات العمومية.

المبحث الأول : التحليل النظري للتخطيط المالي

التخطيط المالي نشاط يعتمد إلى حد كبير على اعتبارات مالية، كما يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها، فالتخطيط المالي يلعب دورا كبيرا في مجالات متعددة منها التخطيط للمبيعات، التخطيط للأرباح، ونظرا لأهمية التخطيط المالي في المؤسسة أخذ يتطور عبر تطور واقع المؤسسات أدى إلى تعدد الأهداف ومستلزمات التخطيط المالي يتعرض لها هذا المبحث بشيء من الاختصار .

المطلب الأول : مفهوم التخطيط المالي وأهميته

1. مفهوم التخطيط المالي

لقد تعددت مفاهيم التخطيط المالي و نذكر منها ما يلي :

- هو العملية التي تقوم بالترجمة المالية للأرقام و البيانات التي تشملها كل من خطة المبيعات ،خطة الإنتاج، خطة القوى العاملة، وما تحتاجه من خدمات وموارد مختلفة، أي أن الخطة المالية هي بمثابة تقديرات للأرباح المتوقعة أو التغيرات المتوقعة على رأس المال الأساسي والعامل خلال فترة الخطة .¹
- هو استراتيجية عملية تتضمن وضع خطة مالية للاستخدام الأفضل للموارد المتاحة بغية تفادي المفاجئات .²
- التخطيط المالي هو نوع من التخطيط يركز على كيفية الحصول على الأموال من مصادرها المختلفة وكيفية استثمارها وإرفاقها بحيث يتم الحصول على أكبر فائدة من وراء هذا الاستثمار فالتخطيط المالي يلعب دورا كبيرا في مجالات متعددة منها التخطيط للمبيعات، التخطيط للأرباح، التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيد استحقاقها .³

¹ عمر صخري، اقتصاد مؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1993، ص125.

² عمر محي الدين، التخطيط الاقتصادي، دار النهضة، بيروت، ص65.

³ عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديد للنشر، الاسكندرية، 2002، ص262.

2. أهمية التخطيط المالي

تتبع أهمية التخطيط المالي من أنه يؤدي إلى تجهيز القوائم المالية التقديرية (النقدية منها والعمومية وحساب الأرباح والخسائر التقديرية) وهي خطط مالية تهدف إلى :¹

- تحديد احتياجات المنشأة من الأموال ؛
- التخطيط لكيفية تمويل هذه الاحتياجات ؛
- التخطيط لاستثمار الفائض من الأموال بعد سداد القروض ؛
- استعمال القوائم المالية التقديرية كأدوات رقابية فعالة .

وهذه الأمور جميعها تجعل التخطيط المالي أمراً لا غنى عنه للمؤسسة .

فالتخطيط المالي يعتبر نقطة انطلاق أساسية للرقابة المالية ، فالمدبر المالي ينظر للمنشأة كوحدة متكاملة ويهتم بالخطط المالية الطويلة الأجل المتعلقة بصرف مبالغ نقدية كبيرة وبالخطط المالية قصيرة الأجل ذات الطبيعة التشغيلية فيستعين بالتخطيط المالي في تقدير احتياجاته من الأموال وفي تخطيطه لتدبيرها والحصول عليها أو لاستثمار الفائض عن حاجته منها .

المطلب الثاني : أنواع التخطيط المالي

إذا أخذنا في الحسبان حقيقة أن جميع المؤسسات تملك العديد من الخطط المالية في وقت واحد وتعدد المناطق التي تغطيها تلك الخطط المالية، ويأتي هذا المطلب لتوضيح أهم أنواع التخطيط المالي وهي كالآتي :²

1. التخطيط المالي قصير الأجل

يمتد أفقيه إلى اثني عشر شهراً كحد أقصى ترغب المؤسسة التأكد من أن لديها نقداً كافياً لدفع فواتيرها، وأن الاقتراض والاقتراض في المدى يتساوون دون أية أضرار تلحق بالمؤسسة .

2. التخطيط المالي متوسط الأجل

¹ أ.د. زياد رمضان ، د. محمود الخاليلة ، التحليل والتخطيط المالي ، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات ، القاهرة ، الطبعة الأولى ، 2013 ، ص 193 .

² التجاني قاسمي وعبد الغني سعيد ، التخطيط وعلاقته بتسيير المؤسسة ، دراسة ميدانية بمطبعة مزوار بالوادي ، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماستر تخصص علم اجتماع ، دفعة 2015 ، ص 82 .

ويتضمن محتوى القوائم المالية للمؤسسة وكذا خطط استثمار رأسمال، ومن أهم المؤشرات الرقابية في هذا النوع من التخطيط، نسبة المديونية إلى الأموال الخاصة وكذا أثر استراتيجيات التمويل البديل بما فيها سياسة الكوبون المدفوعة على المؤشرات المالية الأساسية باعتبار الأساس في هذا النوع من التخطيط ويمكن حذف الاستراتيجيات التي تخالف المعايير والفوائد التي يقبلها المساهمون، ويتراوح مدى التخطيط المالي متوسط الأجل من سنة إلى خمس سنوات .

3. التخطيط المالي طويل الأجل

يكون مداه خمس سنوات فما أكثر، ورغم أن بعض المؤسسات تقوم به لمدة تفوق عشر سنوات و يهتم هذا النوع فقط بإجمالي الاستثمارات الرأسمالية لأقسام ووحدات المؤسسة وبالتالي قدم بجميع المقترحات الاستثمارية الصغيرة ومعاملاتها باعتبارها مشروع مفرد واحد .

المطلب الثالث : دور التخطيط المالي في إبراز الاحتياجات المالية .

يعتمد التخطيط المالي بشكل أساس في إبراز الاحتياجات على التنبؤ المالي، والتنبؤ هو جزءا أساسيا ومهم من وظيفة المدير المالي .

1. مفهوم التنبؤ المالي

هو عملية التوقع أو التقدير لما سوف يحصل في المستقبل، فالتنبؤ المالي هو الركيزة الأساسية للتخطيط المالي وهو التقدير أو التخمين للمتغيرات التي في ضوءها يتم إعداد عملية التخطيط المالي، وينقسم التنبؤ المالي إلى قسمين هما:¹

– التنبؤ المالي طويل الأجل

لتوفير احتياجات المؤسسة من الأموال لتمويل الاستثمارات طويلة الأجل، تتعدد مصادر الحصول على هذه الأموال وتختلف من حيث تكلفتها .

– التنبؤ المالي قصير الأجل

والذي يركز أساسا على الميزانيات التقديرية التي تعتبر جزء من نظام الميزانيات التقديرية داخل المؤسسة الذي يساعد على التخطيط المالي والرقابة .

¹ عبد الغفار حنفي ، الادارة المالية مدخل اتخاذ القرارات ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2002، ص163 .

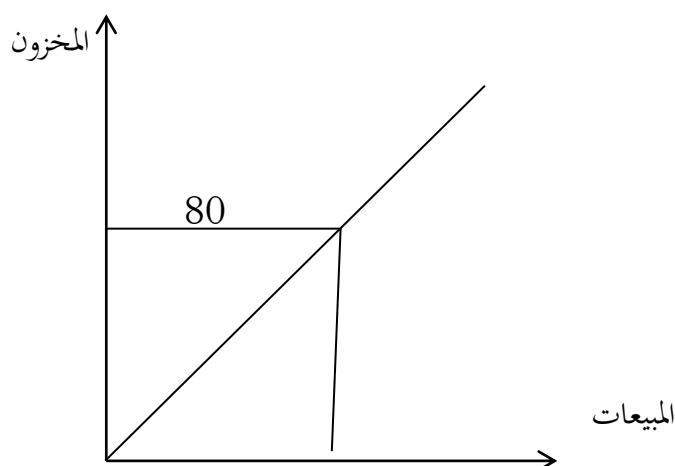
2. أساليب التنبؤ المالي

هنالك أسلوبان منهجيان أساسيان أكثر استخداما في تحديد الاحتياجات المالية هما : أسلوب النسبة المئوية من المبيعات وأسلوب الانحدار الخطي البسيط . وان استخدام كل منها يعتمد على توفر عدد من شروط معينة و التي بدونها يفقد الأسلوب مهمته كأداة للتنبؤ ومن هذه الشروط هو وجوب توفير علاقة معينة بين المتغيرات المتضمنة في الأسلوب وبشكل خاص العلاقة السببية وعلاقة الاستقرار والثبات .¹

2.1. أسلوب النسبة المئوية من المبيعات

تعتمد هذه الطريقة للتنبؤ بالاحتياجات التمويلية للشركة على أن هنالك علاقة جوهرية ما بين مبيعات الشركة و عناصر الميزانية . يفترض هذا وجود علاقة من المبيعات وبعض بنود الميزانية ، وان العلاقة المباشرة او النسبة المئوية لكل بند من البنود إلى المبيعات تظل ثابتة كما في الشكل رقم (1.1)، أي أنه يفترض ضمنيا وجود علاقة خطية تمر من خلال نقطة الأصل ، ويختلف ميل هذا الخط من حالة إلى أخرى، وبالتالي يمكن معرفة هذه العلاقة والخطر الذي يمثلها بمعرفة نقطة واحدة (نسبة واحدة) ولتكن من حيث يتم إيصاها بنقطة الأصل، ويمكن تحديد مستوى أي بند من بنود الميزانية في نقطة زمنية مستقبلية لمعرفة رقم المبيعات عند هذه النقطة الزمنية .

الشكل رقم (1.1) يوضح أسلوب النسبة المئوية من المبيعات .



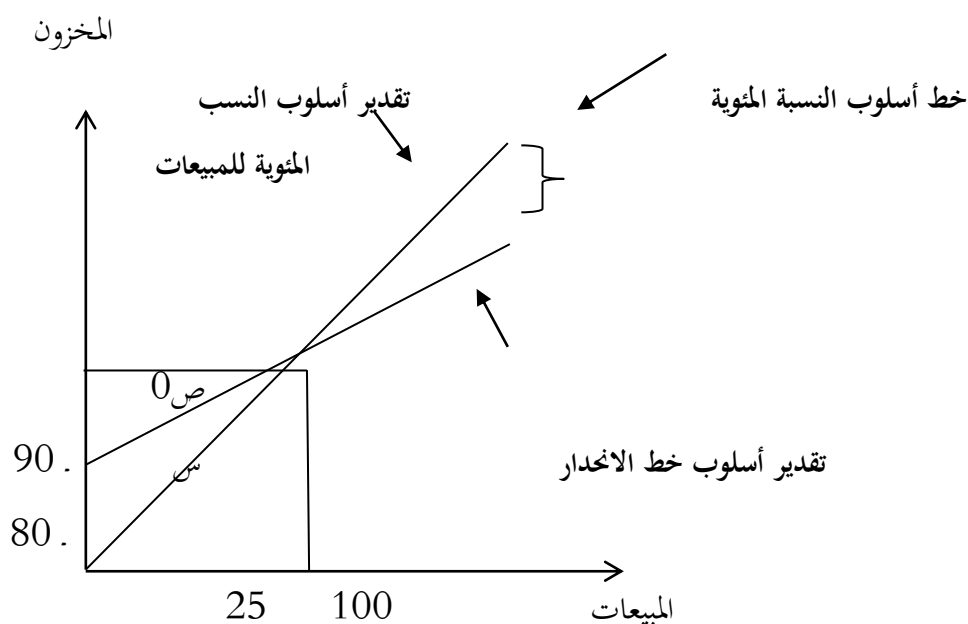
المصدر : عبد الغفار حنفي ، الادارة المالية ، مدخل اتخاذ القرارات ، دار الجامعة الجديدة ، الاسكندرية ، 2002، ص 172 .

¹ زينب هويدي وآخرون، أثر التخطيط المالي على المردودية المالية للمؤسسة الاقتصادية ،دراسة حالة شركة روايال موندريال الوادي ،مذكرة تخرج لنيل شهادة ليسانس في علوم التسيير ،تخصص مالية ،دفعة 2011، ص46،45.

2.2. الانحدار الخطي البسيط

لا يفترض هذا الأسلوب مرور الخط بنقطة الأصل كما في الأسلوب السابق، بل يتطلب حساب النسبة المئوية من المبيعات و بنود الميزانية المرتبطة عند نقطتين زمنيتين، و يتم إيصال النقطتين بخط مستقيم، ومن هذا الخط بحيث يمكن استخدامه في التنبؤ بأي بند من بنود الميزانية في نقطة زمنية مستقبلية بشرط معرفة قيمة المبيعات المقدرة عند هذه النقطة، و تزيد قيمة هذا الأسلوب بزيادة عدد النقط المستخدمة في تحديد خط الانحدار، ويمكن استخدام الأساليب الرياضية في رسم هذا الخط أو بمجرد النظر ويوضح الشكل رقم (2.1) من هذا الأسلوب وكذلك أسلوب النسبة المئوية من المبيعات حتى يمكن المقارنة بينهما (تمثل الفجوة بين الخطين الخطأ الناتج عن استخدام أسلوب النسبة المئوية من المبيعات).¹

الشكل رقم (2.1) يوضح أسلوب الانحدار الخطي البسيط



المصدر : عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق، ص 173.

¹ عبد الغفار حنفي ، مرجع سابق، ص 184.183 .

المبحث الثاني: ماهية التخطيط المالي في المؤسسة العمومية

من خلال التخطيط المالي تستطيع المؤسسات العمومية أن تتنبأ بتقدير جميع الاحتياجات المالية لمتطلبات المؤسسة، وهو من الوظائف الأساسية للمدير والمسير المالي للمؤسسة وهو الطريق المالي الذي يجب أن تتبعه المؤسسة حتى تحقق الهدف العام لها وهو تلبية الاحتياجات المالية للمؤسسة في مصلحة العامة .

المطلب الأول : مفهوم المؤسسات العمومية وأنواعها

أولا . مفهوم المؤسسات العمومية

المؤسسات العمومية هي الخلية الأساسية للاقتصاد الوطني، رأس مالها تابع للقطاع العام أي الدولة، ويكون التسيير فيها بوساطة أشخاص تختارهم الجهة الوصية وتتميز المؤسسات العمومية بما يلي :

- إمكانية مادية وإدارية ضخمة توفرها الدولة ومجموعة من التسهيلات والاعفاءات القانونية والإدارية .
- وجود جهاز رقابي يعينه الوصي (الوزير) يساعد في تنسيق أنشطة هذه المؤسسات ويقابل هذه المميزات الرقابة الروتينية في الأعمال الإدارية البيروقراطية بالمفهوم السلبي والمركزي الشديد التي تفقد هذه المؤسسات المرونة الكافية للتكيف مع معطيات البيئة الخارجية .

ومن الأسس التي تقوم عليها أنها تملك كيان قانوني مستقل و لها الحرية في وضع القواعد و الضوابط الخاصة بالعمل كما تملك استقلالية اقتصادية وإدارية .¹

ثانيا . أنواع المؤسسات العمومية

المؤسسات العمومية الغير ربحية يمكن إبراز أنواعها من خلال المعايير التالية :²

1. حسب طبيعتها وكذا الهدف الذي أنشأت من أجله

- باعتبار المؤسسات العمومية أنشأتها الدولة لتلبية حاجيات المجتمع المختلفة فإن لهذه المؤسسات أهداف محددة تلائم مع طبيعتها واختصاصها، نظرا لعدد هذه المؤسسات الهائل رأينا أن نوضحها من خلال ما يلي :
- مؤسسات التربية والتعليم (الجامعات ، المعاهد ، الثانويات ، الإكاليات ...)
- مؤسسات التكوين (مراكز التكوين المهني ...)
- مؤسسات الصحة والشؤون الاجتماعية (المستشفيات ، المستوصفات ، ديار العجزة)؛

¹ د. هيثم عجم وعلي سعود ، تخطيط المال العام ، دار ومكتبة الكندي للنشر والتوزيع ، الطبعة الأولى ، الجزائر، 2014، 28.

² عبير شريفي ونجدة الشريف شريفي ، الرقابة المالية على تنفيذ ميزانية المؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ، مذكرة تخرج لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير فرع المالية ، جامعة الوادي ، دفعة 2005، ص13.

- مؤسسات قطاع الإدارة ؛
- مؤسسات الدفاع والأمن ؛
- مؤسسات العدل والقضاء .

2. معيار الخضوع للرقابة القبلية

تنص المادة (2) المرسوم التنفيذي 414/92 على : "تطبق الرقابة على النفقات التي يلتزم بها على ميزانيات المؤسسات والإدارات والميزانيات الملحقه وعلى الحسابات الخاصة بالخزينة ،وميزانيات الولايات والمؤسسات العمومية ،وتبقى ميزانيات المجلس الشعبي البلدي خاضعين للأحكام التشريعية والتنظيمية المطبقة عليها". وتنص المادة (3) منه على : "يمكن تحديد كفاءات ملائمة الرقابة بالنسبة لبعض القطاعات أو بعض النفقات حسب كل حالة ،بقرار الوزير المكلف بالميزانية أو بقرار وزاري مشترك بين الوزير المكلف بالميزانية والوزير المعني تقنيا "، من هاتين المادتين يمكن أن نستنتج أن هناك نوعان من المؤسسات حسب هذا المعيار .

مؤسسات تخضع نفقاتها للرقابة القبلية (الرقابة على النفقات التي يلتزم بها) وهي المؤسسات والإدارات التابعة للدولة ، والمؤسسات العمومية ذات الطابع الإداري ،ومؤسسات أخرى لا تخضع نفقاتها لهذه الرقابة وهي المجلس الشعبي الوطني والمجالس البلدية ،وبعض المؤسسات والقطاعات التي قرار عدم خضوعها من طرف وزير المالية (المكلف بالميزانية)أو بقرار مشترك بين الوزير المكلف بالمالية والوزير المكلف تقنيا ،ومن هذا يتضح أن المؤسسات العمومية تخضع للرقابة القبلية ما عدى بعض القطاعات كقطاع التربية (الثانويات ،المتقنات)وقطاع الصحة (كالمستشفيات...) ¹.

المطلب الثاني : أهمية التخطيط المالي في المؤسسات العمومية

يعتبر العديد من المفكرين أن التخطيط المالي هو أولى الوظائف المالية أهمية في المؤسسات العمومية ،لما لها من دور استراتيجي لرسم مستقبل هذه المؤسسات وإعداد طرف مسبق تحسبا لمواقف معينة قد تواجه المؤسسة . كما للتخطيط المالي عدة دواعي في القطاعات العمومية نذكر أهمها :²

1. يمكن التخطيط المالي من الوصول إلى أكبر تغطية ممكنة لاحتياجات المؤسسة المرغوب فيها ؛
2. التخطيط المالي يمكن المسيرين الماليين من تحقيق الكفاءة وفق تغيرات البيئة الداخلية والخارجية مع تحدي الفرص والتهديدات البعدية ؛

¹ عبير شريفي و محمد الشريف شريفي ، مرجع سابق ،ص14.

² د. شريف اسماعيل ،أساسيات التسيير العمومي ،دار قرطبة للنشر والتوزيع ،الجزائر ،2015، ص3736 .

3. التخطيط المالي يساعد المدراء على تحقيق أهداف المؤسسة ؛
4. يمكن من الرقابة ويضبط عمال المؤسسة وفق نظام مالي موحد ؛
5. يمكن كذلك من وصول المؤسسة إلى تحقيق التوازن بين التكاليف والعوائد ؛
6. يوفر الموارد المالية اللازمة لتمويل المؤسسة على المدى الطويل والقصير .

المطلب الثالث :الميزانية التقديرية كأداة للتخطيط المالي في المؤسسة العمومية

إن المؤسسات العمومية تتمتع بالشخصية الاعتبارية والاستقلالية المالية، وهم موضوعين تحت القواعد العامة للمحاسبة العمومية . فمشروع الميزانية التقديرية في المؤسسات العمومية عبارة عن وثيقة يتوقع من خلالها مداخيل ومصاريف هذه المؤسسات .

1. تعريف الميزانية التقديرية في المؤسسات العمومية

الميزانية التقديرية هي عملية الغرض منها تحسين الطريقة التي تؤدي بها المؤسسات العمومية عملها ، كما أنها عبارة عن جهود مستمرة للقيام بالعمل بأفضل طريقة ممكنة ، ويجب أن لا ينظر للميزانية التقديرية على أنها أداة لوضع القيود على عملية الانفاق، بل هي أداة تهدف إلى استخدام أصول المؤسسة بكفاءة عالية وربحية مرتفعة ¹.

2. مزايا الميزانية التقديرية في المؤسسات العمومية

- إن استخدام نظام الموازنات التقديرية في القطاعات العمومية يؤدي إلى البحث عن الفرص الأكثر اقتصادية وأكثر تلبية للحاجيات وإلى جانب هذا فإن للميزانية التقديرية عدة مزايا ونذكر أهمها :²
- إلزام الإدارة بتخطيط برامجها على أساس اقتصادي سليم بالنسبة للمواد والأجور والمصاريف ؛
- تنظيم تحديد مسؤولية الإدارة وكل فرد من أفرادها وتحديد مراكز المسؤولية ؛
- يمثل أسلوب الموازنات التقديرية قوة تعمل على المحافظة على أموال المؤسسة لأنه ينظم حجم المدفوعات في حدود الإيرادات ؛
- يلزم الإدارة على وضع نظام جيد للمحاسبة العمومية ؛
- أنها الوسيلة التي تبين مقدما كمية المبالغ التمويلية اللازمة ومتى يتم الحاجة إليها .

¹ د. شريف اسماعيل ، مرجع سابق ، ص 189 .

² عبير شريفني ونجد الشريف شريفني ، مرجع سابق ، ص 47 .

خلاصة الفصل الاول

حاولنا من خلال هذا الفصل النظري أن نسلط الضوء على التخطيط المالي وأهميته، بحيث يمثل المهمة التي يقوم بها المديرون الماليون في المؤسسات العمومية من وضع خطط التمويل والحصول على الموارد المالية لتغطية الاحتياجات المالية المستقبلية .

كما تطرقنا إلى التنبؤ المالي وأساليبه، وهو إحدى المسؤوليات الرئيسية للمدير المالي في المؤسسات العمومية، أي وضع تقديرات وافتراضات دقيقة مبنية على أسس علمية عما يتوقع حدوثه خلال فترة زمنية محددة من المستقبل .

ولقد درسنا أيضا الميزانية التقديرية والتي تمثل أحد الأدوات الأساسية لعمية التخطيط المالي، حيث أنه يتطلب النظر إلى الماضي والحاضر والمستقبل لتقدير وتوقع الاحتياجات المالية الخاصة بالمؤسسات العمومية .

الفصل الثاني :

تخطيط الاحتياجات المالية

لثانوية الشهيد بن محمد علي

تخطيط الاحتياجات المالية لثانوية الشهيد بن حمده علي

بعد أن تطرقنا إلى الجانب النظري في دراسة عامة حول التخطيط المالي و الاحتياجات المالية للمؤسسات العمومية، ارتأينا أن يكون هذا الفصل دراسة تطبيقية لإحدى المؤسسات التربوية ألا وهي ثانوية الشهيد بن حمده علي قصد إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وذلك من خلال معرفة الدور الذي يلعبه التخطيط المالي في ابراز الاحتياجات المالية للمؤسسة، وهذا يكون موضوعاً أكثر واقعية، حيث نتطرق في هذا الفصل إلى :

✓ تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة .

✓ تخطيط الاحتياجات المالية بالمؤسسة لسنة 2017.

المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

تعتبر المؤسسات التربوية أحد أهم القطاعات الحيوية على مستوى التراب الوطني ولهذا قمنا بتسليط الضوء في هذا الفصل على إحدى ثانويات ولاية الوادي "ثانوية الشهيد بن حمده علي بالنخلة " لكشف آلية تخطيط احتياجاتها المالية .

المطلب الأول : بطاقة فنية للمؤسسة

ثانوية الشهيد بن حمده علي بالنخلة هي مؤسسة تربوية تعليمية تابعة للقطاع العام تختص بمراحل الثانوي.

الجدول رقم (2.1) : بطاقة تعريف بالمؤسسة .

المؤسسة	ثانوية الشهيد بن حمده علي		
البلدية	النخلة		
الدائرة	الرباح		
تاريخ الانشاء	2007		
المساحة الاجمالية	1416200 م ²		
العنوان	حي النور. بلدية النخلة . ولاية الوادي		
رقم التعريف الوطني	06521		
تعداد التلاميذ	داخلي : 0	نصف داخلي : 252	خارجي: 431

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاستعانة إلى الوثائق المقدمة.

الجدول رقم (2.2) يوضح مرافق وحجرات المؤسسة .

10	مكاتب إدارية
01	قاعة أرشيف
18	القاعات
03	المخابر
01	الورشات
02	المخازن
01	المكتبة
01	قاعات مطالعة
01	قاعات رياضة
01	الملاعب
01	مخابر الاعلام الآلي

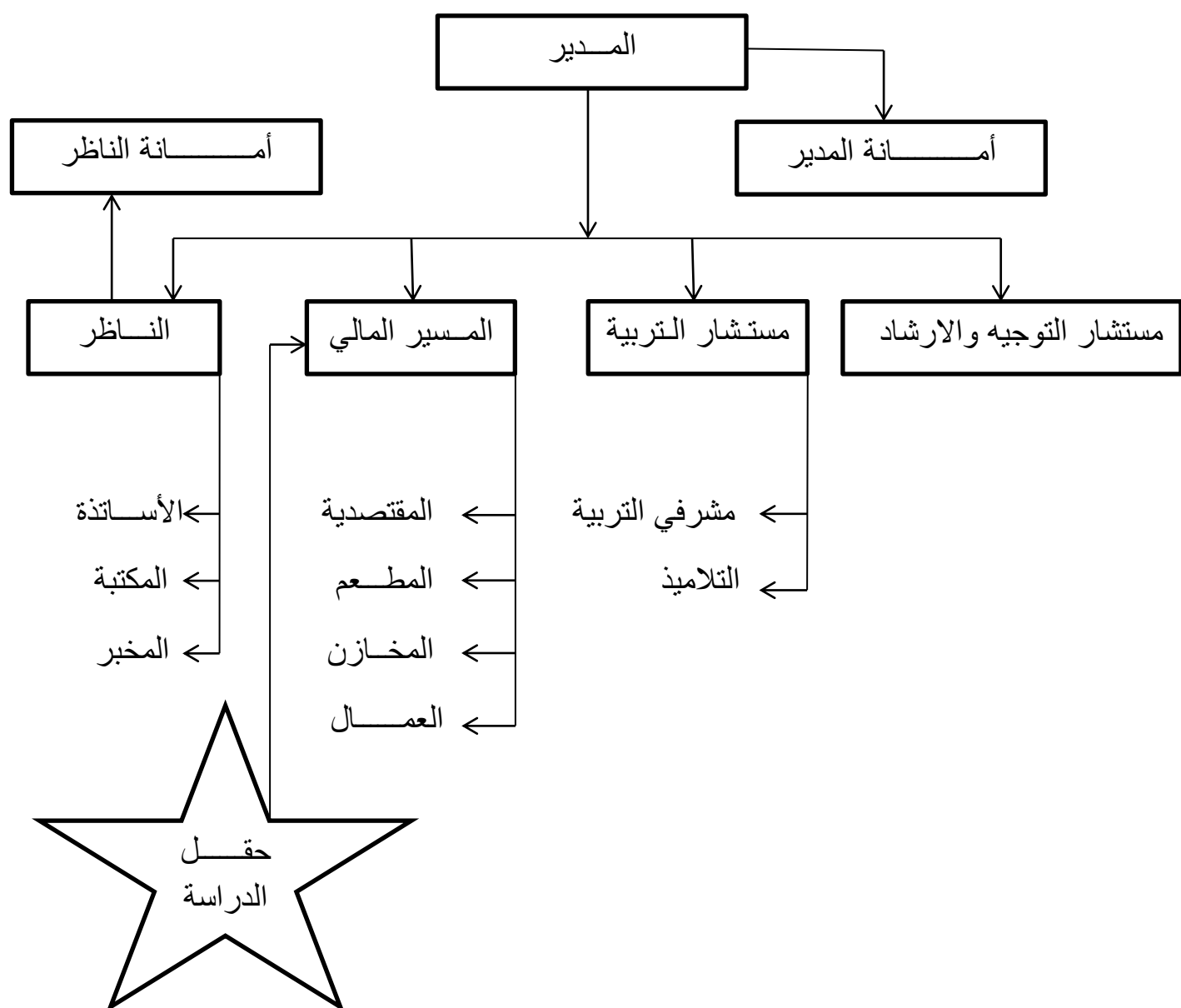
المصدر : من إعداد الطالبتين بالاستعانة إلى الوثائق المقدمة.

المطلب الثاني : الهيكل التنظيمي للمؤسسة

لكل مؤسسة إطار تنظيمي يضم مجموعة من المصالح، ويرأسها مدير يمارس مهامه طبقا للأحكام وهو مسؤول عن حسن سير المؤسسة وعن التأطير والتسيير الإداري والتربوي، وهو ملزم بالحضور في المؤسسة، ويستحضر في أي وقت من الليل والنهار، وينشط مختلف المصالح وينسق بينها ويسخر كل الوسائل البشرية والمادية لخدمة المصلحة العليا للتلاميذ .

وفيما يلي مخطط الهيكل التنظيمي لثانوية الشهيد بن حمده علي :

الشكل (1.2) الهيكل التنظيمي لثانوية الشهيد بن حمده علي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاستعانة إلى الوثائق المقدمة .

المبحث الثاني: تخطيط الاحتياجات المالية للمؤسسة سنة 2017

تقوم ثانوية الشهيد بن حمده علي بوضع خطة مالية لتحديد احتياجاتها التمويلية خلال فترة مستقبلية محددة، وتساعد في تحقيق أهداف المؤسسة و تجنبها خطر الوقوع في اختلال توازن بين الإيرادات والنفقات .

المطلب الأول : تحديد الاحتياجات المالية الخاصة بالمؤسسة لسنة 2017

يتم تقدير الاحتياجات المالية للمؤسسة في كل سنة على أساس وثائق رسمية كما يتضح في الشكل رقم(2.2) نذكر أهمها:

1. البطاقة الوصفية

هي الوثيقة الإدارية التي أرسلتها ثانوية الشهيد بن حمده علي إلى مديرية التربية ومن ثم إلى وزارة التربية قبل 15 أكتوبر 2017 ، تملأ هذه البطاقة بدقة ودون أخطاء و ذلك نظرا لأهميتها حيث تعتمد عليها الوزارة الوصية في منح إعانات التسيير (للتفصيل أكثر أنظر للملحق رقم 01).

2. المنشور الوزاري

المنشور الوزاري رقم 2017/44 وهي الوثيقة التي أرسلتها وزارة التربية للمؤسسة تتضمن إعانة التسيير لسنة 2017 وتم منح ثانوية الشهيد بن حمده علي حسب هذا القرار الوزاري إعانة تسيير مقدرة ب: 618640000 دج موزعة كالآتي :

– التغذية : 464737500 دج

– إعانة الدولة للتلاميذ الممنوحين : 46656000 دج

– المصالح المشتركة : 107246500 دج

بحيث تلتزم المؤسسة بالتقيد بهذا المنشور في تقدير احتياجاتها من خلال الاعانات الممنوحة (للتفصيل أنظر إلى الملحق رقم 02).

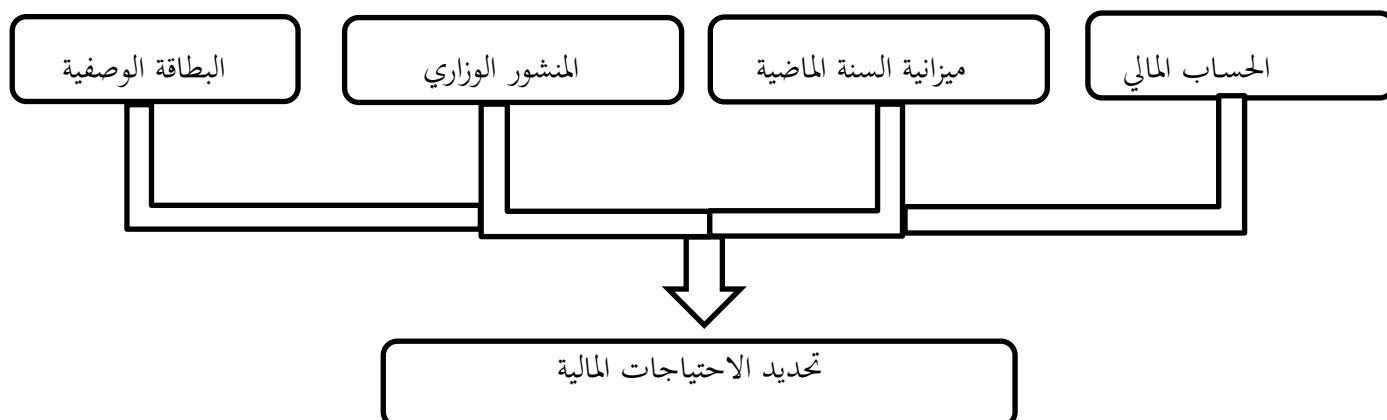
3. ميزانية السنة الماضية

من خلال المقارنة بين التقديرات الأولية لاحتياجات المؤسسة في سنة 2016 والاحتياجات الفعلية لها، استطاعت المؤسسة أن تقوم بتقدير احتياجاتها لسنة 2017 (للتفصيل أكثر أنظر إلى الملحق رقم 03).

4. الحساب المالي

هو الوثيقة المالية التي أنجزتها المؤسسة خلال ثلاثة أشهر التي تلي غلق السنة المالية (2016) ترسم هذه الوثيقة كل عمليات الإيرادات والنفقات المحتجزة طيلة سنة 2016 في إطار الميزانية أو في إطار المصالح الخارجة عن الميزانية والمدونة في مختلف السجلات و الوثائق الخاصة بالتسيير المالي، فهي إذا حوصلة لكل ما تم تدوينه في سجلات المحاسبة التي يمسكها كل من الأمر بالصرف والمحاسب العمومي خلال سنة مالية كاملة (2016). (للتفصيل أنظر إلى الملحق رقم 04).

الشكل رقم (2.2) : يوضح تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة .



المصدر : من اقتراح الطالبتين بالاستعانة إلى الوثائق المقدمة.

المطلب الثاني : مراحل إعداد مشروع الميزانية التقديرية في المؤسسة لسنة 2017

بعد إرسال البطاقة الوصفية للسنة الدراسية 2017/2018 إلى وزارة التربية التي اعتمدت عليها هذه الأخيرة في منح إعانات التسيير، تمكنا من حصر مراحل إعداد مشروع الميزانية التقديرية لثانوية الشهيد بن حمده علي لسنة 2017 في أربع مراحل أساسية :

1. وصل المنشور الوزاري الذي يتضمن إعانات التسيير الممنوحة للمؤسسة ونظرا لتكشف الدولة لسنة 2017 كان مبلغ الاعانة الممنوح للمؤسسات التربوية ككل قليل مقارنة بالسنوات السابقة بحيث فرضت عليهم الوزارة

التقليص من أعباء الكهرباء والماء والغاز ، قام المسير المالي ومدير المؤسسة بتحضير مشروع الميزانية التقديرية بداية بتقدير الاحتياجات المالية الخاصة بالمؤسسة مقارنة بميزانية السنة الماضية والتزاما بالإعانات الممنوحة والتقيد بالإجراءات الواردة ذكرها في المنشور الوزاري .

2. بعد إنجاز مشروع الميزانية التقديرية من طرف مدير المؤسسة والمقتصد عقد اجتماع مع مجلس التوجيه والتسيير بصفته المجلس المسير للمؤسسة، حيث بث هذا المجلس في تقديرات الميزانية وناقشها وأدلى بالموافقة عليها .

3. أرسلت وثيقة مشروع الميزانية التقديرية إلى مديرية التربية في ثلاث نسخ في 2017/03/30 ، في الرزنامة الإدارية مرفوقة بمحضر مداولة المجلس والوثائق الرسمية التابعة وكذلك تقرير مدير المؤسسة (للتفصيل أنظر للملحق رقم 05).

4. تم في الوصاية مراقبة المكالب في النفقات ومراقبة المجاميع وملاحظة ما إذا كان توازن بين الإيرادات والنفقات المقدرة ثم تمت المصادقة عليها . (أنظر إلى التفاصيل في الملحق الخاص بالميزانية) .

5. في أواخر سنة 2017 أصبحت المؤسسة تعاني من نقص في المياه والتدفئة والكهرباء وذلك لعدم تسديد الفواتير الخاصة بهذه الأعباء مما فرض على الوزارة إرسال مشروع وزاري يتضمن إعانات إضافية خاصة بتسديد فواتير الأعباء (الكهرباء ، الماء ، الغاز) ، وقدر مبلغ الإعانات الإضافية ب : 150000000 دج . كما طلب من المؤسسة في هذا المنشور إنجاز ميزانية معدلة لسنة 2017 (للتفصيل أكثر أنظر إلى الملحق رقم 06).

6. قام المدير والمسير المالي بإدراج كل الإعانات المالية الممنوحة بعنوان سنة 2017 في ميزانية معدلة وصادق عليها مجلس التوجيه والتسيير وتم إرسال ثلاث نسخ منها إلى مديرية التربية بتاريخ 2018/01/29 مرفقة بثلاث نسخ من محضر مجلس التوجيه والتسيير وثلاث نسخ من تقرير رئيس المؤسسة وثلاث نسخ من مقررات الإعانات السابقة لسنة 2017 (للتفصيل أكثر أنظر إلى الملحق رقم 07).

خلاصة الفصل الثاني

من خلال تربصنا الميداني في ثانوية الشهيد بن حمده علي التي هي عبارة عن مؤسسة تربوية تابعة للقطاع العام، قمنا بدراسة بحثية من أجل الوصول إلى مدى أهمية التخطيط المالي في إبراز الاحتياجات المالية المستقبلية لها، وبعد أن تطلعنا على القوائم المالية للمؤسسة لسنة 2017 خلال فترة التربص بمصلحة التسيير المالي للمؤسسة، استخلصنا أن تحديد الاحتياجات المالية بالمؤسسة التربوية وإعداد مشروع الميزانية التقديرية وكيفية تحضيرها مقيدة بـ:

- البطاقة الوصفية التي تتضمن المعلومات العامة للمؤسسة .
- التعليمات وإعانات التسيير المنصوص عليها في المنشورات الوزارية .
- ميزانية السنة الماضية التي من خلالها تقارن الاحتياجات المقدرة بالاحتياجات الفعلية .
- الحساب المالي الذي يضم الإيرادات والنفقات المنفذة والمنجزة طيلة السنة المالية .

الخاتمة

العلماء

الخاتمة العامة

تم من خلال هذا البحث إعطاء نظرة عن أهمية التخطيط المالي بالنسبة لتحديد الاحتياجات المالية داخل المؤسسات العمومية، إذ أنها تسدد تكاليف أشغال الصيانة وترميم العمارات والمرافق المختلفة، وتدفع تكاليف الكهرباء والغاز والماء، وتلبي الاحتياجات من مواد ولوازم ضرورية لتسيير مختلف المصالح، كما أن التخطيط المالي على مستوى المؤسسات العمومية يسمح بالتنبؤ بالمشاكل التي يحتمل أن تواجهها الإدارة مستقبلا .

وبعد النظر لدراسة موضوع تخطيط الاحتياجات المالية للمؤسسات العمومية، ومدى أهمية التخطيط المالي وفعاليته كعنصر هام في العمليات المالية للمؤسسة .

1. نتائج الدراسة

من أهم ما تم استخلاصه من هذا البحث هو :

- التخطيط المالي كأسلوب ناجح يعتبرونه محمدا رئيسيا لطبيعة تقنيات التخطيط التي على المؤسسات العمومية ضرورة اتباعها، لأن دقة تقنيات التخطيط تساهم في نجاح المؤسسة؛
- إن تهميش التخطيط والتنبؤ المالي في المؤسسات العمومية الجزائرية يعود الى عدة خصائص، منها طبيعة الدور الذي أوكلت به المؤسسات العمومية في ظل التوجهات الاشتراكية والمركزة على إشباع وترقية المجتمع بدلا عن اعتباره تنظيم للإنتاج المثمر تماشيا مع الدور الطبيعي للمؤسسة ؛
- اعتبار أهم شيء في التخطيط المالي هي عملية التنبؤ للاحتياجات المالية المستقبلية أي وضع تقديرات وافتراسات وتصورات دقيقة مبنية على أسس علمية عما يتوقع حدوثه خلال فترة زمنية محددة في المستقبل .

2. اختبار الفرضيات

- قدمنا في المقدمة العامة لدراستنا فرضيتان نحكم على صحتها من عدمها من خلال ما يلي :
- اختبار الفرضية الأولى : تبين لنا ان المؤسسة العمومية تحتاج فعلا لخطة مالية جيدة لضمان تحقيق أقصى قدر من المنافع والسير الجيد لميزانياتها، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية .
 - اختبار الفرضية الثانية : من خلال دراستنا تبين لنا مدى أهمية الميزانية التقديرية في التنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسات العمومية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية .

3. توصيات الدراسة

وبناء على النتائج السابقة سوف ندرج بعض التوصيات التي رأيناها تعمل على تحسين دور التخطيط المالي في المؤسسات العمومية وهي :

- لا بد من إتباع طرق علمية واضحة عند القيام بعملية التخطيط المالي وتجنب الطرق الكلاسيكية ؛
- على المؤسسات العمومية الربط بين الخطة المالية وباقي خطط المؤسسة حت يمكن الوصول الى الهدف الاستراتيجي الذي تسعى المؤسسة لبلوغه ؛
- على ثانوية الشهيد بن حمده علي التقيد بالتعليمات والاجراءات التي تنصها المناشير الوزارية التي ترسل لها من طرف الوزارة .

4. آفاق الدراسة

ورغم هذا يبقى التخطيط المالي موضوعا هاما ومتعدد المداخل، ورغم إقائنا الخطة المنتهجة لهذا البحث، يمكن أن تعاد معالجتها مرة اخرى في بحوث جديدة ويمكن على سبيل المثال ذكر بعض الاشكاليات والطروحات تبقي بعض النقاط واضحة نراها جديدة، أي تكون محلا للأبحاث المستقبلية :

- ما مدى مساهمة عملية تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة في تحقيق خطة مالية جيدة؟

- ما مدى فعالية الميزانية التقديرية في نجاح عملية التخطيط المالي ؟

- ما هو أثر التخطيط المالي على الميزانيات العمومية ؟

الملاحقة