الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

المرجع : ...../2021

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة بعنوان:

دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة مالية "

إعـداد الطلبة:
- جبلي هاجر
- بوعبد الله بشرى

تحت إشراف:
مشري فريد

لجنة المناقشة

اسم ولقب الأستاذ	الجامعة	الصفة
لطيف وليد	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
مشري فريد	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا
عيساوي سهام	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مناقشا

السنة الجامعية 2021/2020

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

المرجع : ...../2021

فرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة بعنوان:

دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة
دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير (ل.م.د)

تخصص " إدارة مالية "

إعـــداد الطلبة:
- جبلي هاجر
- بوعبد الله بشرى

تحت إشراف:
مشري فريد

السنة الجامعية 2021/2020

بسم الله الرحمن الرحيم

كلمة شكر

يقول الله تعالى في محكم تنزيله "**لئن شكرتم لأزيدنكم**"، فنحمد الله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه، ونشكره على فضله وعطائه وعونه لنا في إتمام هذا العمل المتواضع.

كما يشرفنا التوجه بجزيل الشكر والامتنان وأطيب التقدير والعرفان إلى كل من أمد لنا يد العون من قريب أو من بعيد، ونخص بالذكر الأستاذ المشرف "**مشري فريد**" الذي لم يبخل علينا بنصائحه وإرشاداته القيمة.

كما لا يفوتنا أن نتوجه بالتحية والشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، ونخص بالذكر أساتذتنا المحترمين الذين تلقينا عنهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل مشوارنا الجامعي.

دون أن ننسى التوجه بالشكر والعرفان لموظفي مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة على المساعدة التي قدموها لنا، وأخص بالذكر السيد "**بوحلوس عبد الرؤوف**" لما قدمه من عون.

جزاهم الله عنا كل خير.

الإهداء:

الحمد لله الذي وفقني وأنار دربي، وأعانني على إتمام هذه المذكرة، والصلاة والسلام على أشرف الخلق نبينا وحبيبنا محمد عليه أفضل الصلاة والسلام، أما بعد:

أهدي ثمرة جهدي للذين قال الله فيهما" **وقل ربي ارحمهما كما ربياني صغيرا**".

إلى من كلله الله بالهيبة والوقار إلى من علمني العطاء بدون انتظار إلى من أحمل اسمه بكل افتخار، إلى سندي في الحياة أبي الغالي "**عبد الرزاق**" أطال الله في عمره.

إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وتفوقي وحنانها بلسم جراحي إلى من علمتني أن الحياة كفاح وأن العلم سلاح، إل قرة عيني أمي الغالية "**ليلى**" حفظها الله ورعاها.

إلى من أرتاح وأنا بينهم وأرى السعادة في أعينهم فأشعر بها، إلى من شاركتهم تفاصيل حياتي بمرها وحلوها، أخواتي "**أسماء، عبير، مريم، أية، أميمة**"، أخي الحبيب "**معاد**".

إلى زميلتي ورفيقتي التي شاركتني هذا العمل "**بشرى**".

إلى رفقاء دربي وبالأخص صديقتي اللاتين سعدت برفقتهما "**إيمان**" و"**مروة**"

إلى كل من ساعدني في إنجاز هذا العمل ولو بكلمة طيبة أو دعوة صادقة.

إلى كل من نساه قلمي وهو موجود في قلبي.

هاجر

الإهـــــداء

أحمد الله وأشكره حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه على نعمه ومنَّه وكرمه أن وفقني لإنجاز هذا العمل، أهديه إلى:

- أبـــي الغالي أطال الله في عمره وأدام عزه
- إلى أمـي الغالية حفظها الله وأطال في عمرها
- إلى عمتي العزيزة "رشيدة" حفظها الله لنا، إلى روح عمتي الطاهرة التي لن أنساها "وناسة"

إلى من تذوقت معهم أجمل اللحظات والذكريات إخوتـي:" نسيمة"، "هاجر وزوجها"، "فريدة "و "إحسان"، إلى اشبال وفراشات العائلة الصغار: "لطفي"، "لؤي"، "صهيب"، "تسنيم"، "غسان زين"، إلى توأم روحي ورفيقة دربي "أميرة"، إلى صديقاتي النواعم: "نوسة"، "إيمان"، "رانيا"، "رشيدة"، "إلهام"، "مريم"، "ندى"، "عزيزة"، إلى من رافقتني في هذه المذكرة والتي استمدت منها كل الثقة "هاجر"

إلى كل من ساعدنا على إتمام هذا البحث إلى كل من أحمل لهم الحب والاحترام في قلبي.

بشرى

الفهرس

فهرس المحتويات:

الفهـرس	الصفحة
كلمة شكر	**I**
الإهداء	**II**
فهرس المحتويات	**V**
قائمة الأشكال	**VII**
قائمة الجداول	**VII**
قائمة الملاحق	**VIII**
الملخص	**IX**
مقدمة عامة	أ
الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي	
تمهيد	**2**
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التخطيط المالي	**3**
المطلب الأول: تعريف التخطيط المالي	**3**
المطلب الثاني: أهمية التخطيط المالي	**4**
المطلب الثالث: أنواع التخطيط المالي	**5**
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في التخطيط المالي	**6**
المبحث الثاني: متطلبات التخطيط المالي ومراحل تنفيذه	**7**
المطلب الأول: متطلبات التخطيط المالي	**7**
المطلب الثاني: مراحل التخطيط المالي	**8**
المطلب الثالث: أدوات التخطيط المالي	**11**
خلاصة الفصل	**14**
الفصل الثاني: ترشيد القرارات المالية	
تمهيد	**16**
المبحث الأول: ماهية القرارات المالية	**17**
المطلب الأول: تعريف اتخاذ القرار المالي	**17**
المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار المالي	**18**

المطلب الثالث: أنواع القرارات المالية	**20**
المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	**24**
المبحث الثاني: علاقة التخطيط المالي بترشيد القرار المالي	**26**
المطلب الأول: علاقة التخطيط المالي بالقرار المالي	**26**
المطلب الثاني: التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية	**26**
المطلب الثالث: دور الموازنة التقديرية في ترشيد القرارات	**27**
خلاصة الفصل	**29**
الفصل الثالث: دراسة تطبيقية لدور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية داخل مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة خلال فترة 2017	
تمهيد	**31**
المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة	**32**
المطلب الأول: تقديم مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة	**32**
المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة	**33**
المطلب الثالث: دور مراقبة التسيير في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة	**39**
المبحث الثاني: دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية داخل مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة خلال فترة 2017	**41**
المطلب الأول: خطوات إعداد الميزانية التقديرية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة	**41**
المطلب الثاني: تحليل الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة خلال فترة2017	**42**
المطلب الثالث: تحليل الميزانيات التقديرية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة خلال فترة 2017	**44**
خلاصة الفصل	**54**
خاتمــة	**56**
قائمـة المراجع	**60**
الملاحق	**64**

قائمة الأشكال:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-1	مراحل التخطيط المالي	10
2-1	أدوات التخطيط المالي	13
1-2	مراحل عملية اتخاذ القرار	20
2-2	دور الموازنة التقديرية في ترشيد القرارات المالية	28
1-3	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	38
2-3	مثلث مراقبة التسيير	39

قائمة الجداول:

الرقم	العنوان	الصفحة
1-3	الميزانية المالية المختصرة جانب الأصول لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017	42
2-3	الميزانية المالية المختصرة جانب الخصوم لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017	43
3-3	الميزانية التقديرية للاستغلال لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017	44
4-3	الميزانية التقديرية للموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017	45
5-3	الميزانية التقديرية للتجارة لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017	46
6-3	الميزانية التقديرية للوضعية المالية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017	49
7-3	الميزانية التقديرية للاستثمارات لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017	50
8-3	الميزانية التقديرية لحساب النتائج لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017	50
9-3	الميزانية التقديرية للجدول المالي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017	52

قائمة الملاحق:

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الميزانية المالية جانب الأصول لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017	64
02	الميزانية المالية جانب الخصوم لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017	65
03	الميزانية التقديرية للاستغلال لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017	66
04	الميزانية التقديرية للموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017	68
05	الميزانية التقديرية للتجارة لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017	69
06	الميزانية التقديرية للوضعية المالية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017	71
07	الميزانية التقديرية للاستثمارات لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017	72
08	الميزانية التقديرية لحساب النتائج لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017	73
09	الميزانية التقديرية للجدول المالي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017	74
10	استدعاء خاص بإعداد الميزانيات التقديرية والتحضير لها	75
11	الإجراءات التصحيحية	77

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة الاقتصادية، ومن أجل ذلك تمت الإحاطة بمفاهيم حول متغيرات الدراسة في الجانب النظري، ثم إسقاط الدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي على إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية والمتمثلة في مؤسسة الجزائرية للمياه بولاية ميلة.

اعتمدت الدراسة على مختلف الميزانيات التقديرية المقدمة من طرف مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة لسنة 2017، باعتبارها أهم أداة من أدوات التخطيط المالي، حيث تم حساب الانحرافات وتحليلها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية، وكذا التعرف على مختلف القرارات المتخذة من طرف المؤسسة محل الدراسة.

ومن خلال هذه الدراسة توصلنا إلى أن مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة تعتمد التخطيط المالي في اتخاذ قراراتها المالية وترشيدها، وذلك بالاستعانة بأهم أدواته المتمثلة في الموازنة التقديرية.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط المالي، القرارات المالية، الميزانيات التقديرية، الانحرافات، الإجراءات التصحيحية.

Summary:

This study aims to detect the role of financial planning in rational decision-making of the economic institution, and to that end concepts on the theoretical side concerning the variables of the study were briefed and the field study of one of the Algerian economic organizations represented in the Algerian Water Corporation in Mila was then practically dropped.

This analysis was based on several estimates presented by the Algeria Water Foundation - Mila, the main financial planning tool for 2017, which computed and evaluated deviations for corrective activities and also identified the different decisions taken by the Algeria Water Foundation.

Through this analysis, we have established that the Algerian Water Corporation – Mila, uses its most significant discretionary instruments to do financial planning and rationalize its financial decisions.

Key words:

Financial planning, financial decisions, budgetary estimates, differences, remedial measures.

مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تعتبر المؤسسة عصب الحياة الاقتصادية والوحدة الأساسية لأي اقتصاد في خلق الثروة، حيث تتعرض لمخاطر وتحديات مختلفة بشكل دائم، ولمواجهة هذه التحديات التي تعرقل سيرورة نشاطها والاستمرار في تحقيق الأرباح والنمو كان على المؤسسة الاعتماد على منهج التخطيط لاقتناص الفرص وتجنب التهديدات، حيث يساهم التخطيط في الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية والامكانيات المادية المتاحة من أجل تحقيق أهداف منشودة محددة مسبقا.

ويمثل التخطيط المالي الجانب المالي للتخطيط الشامل داخل المؤسسة، فهو يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل أنشطة المؤسسة من مختلف المصادر وبأقل التكاليف وأفضل الشروط، كما يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمؤسسة وبأقل الأخطار.

ومن هنا نجد أنه توجد الكثير من البدائل في طريق المؤسسة نحو تحقيق نتائج أفضل وهذا ما يؤدي إلى إشكالية اختيار القرار الصحيح والمناسب الذي يجب أن يراعي في نفس الوقت الوصول إلى أحسن النتائج بوقت أقل، لتظهر هنا أهمية عملية اتخاذ القرار، والكفاءة التي يجب أن يتمتع بها متخذ القرار في ظل وجود العديد من العوامل التي تواجهه، من بينها نقص المعلومات، عدم التأكد، وصعوبة الرؤية المستقبلية.

تعد القرارات المالية أهم أنواع القرارات التي تتخذ على مستوى المؤسسات، فهي ترتبط ارتباطا وثيقا ببعضها البعض، فلا تستطيع المؤسسة الاستثمار دون وجود مصدر تمويلي كافي، كما أنها لا تستطيع النمو وتوسيع نشاطها دون زيادة الاستثمارات وتوسعها، ولا تستطيع توزيع الأرباح دون وجود قدر كافي من الأرباح المحققة من خلال استثماراتها.

وبناءا على ما سبق يمكننا طرح الإشكالية الرئيسية للدراسة على النحو التالي:

ما هو دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة خلال سنة 2017؟

ومن أجل الإحاطة بمختلف جوانب الإشكالية نطرح التساؤلات الفرعية التالية:

- هل يساهم التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية؟
- هل تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة على عملية التخطيط المالي للمستقبل؟
- ما هي الأداة التي تستخدمها مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة في عملية التخطيط المالي؟

فرضيات الدراسة:

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية:

- التخطيط المالي المتبع في المؤسسة لا يساهم في ترشيد قراراتها المالية.
- تعتمد مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة على عملية التخطيط المالي للمستقبل.
- تستخدم المؤسسة محل الدراسة الموازنة التقديرية كونها أهم أداة من أدوات التخطيط المالي.

أسباب اختيار موضوع الدراسة:

- إن موضوع "دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة الاقتصادية" يلبي شروط وضرورة توافقه مع التخصص المتبع "إدارة مالية".
- الرغبة في التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التخطيط المالي في ترشيد قراراتها المالية.
- التعرف على مدى الاهتمام بأدوات التخطيط المالي وخاصة الموازنة التقديرية داخل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية.

أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة الحالية في:

- التعرف بدقة على الإطار النظري والتطبيقي للتخطيط المالي.
- إبراز العلاقة بين التخطيط المالي والقرارات المالية.
- التطرق إلى دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية داخل المؤسسات.
- إسقاط الجانب النظري للدراسة على واقع مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة، وإبراز دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار الرشيد.
- تحليل وتفسير نتائج الموازنات التقديرية التي تعتمد عليها المؤسسة كأداة للتخطيط المالي، واستعمال الانحرافات الكمية كوسيلة تصحيحية لمختلف الاختلالات.

أهداف الدراسة:

يمكن حصر أهداف الدراسة فيما يلي:

- محاولة الكشف عن مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التخطيط المالي.
- إظهار الدور الذي يقوم به التخطيط المالي لترشيد القرارات المالية داخل المؤسسة الاقتصادية.
- التعرف على فعالية القرار المالي في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة.
- إبراز أهمية الموازنات التقديرية كأداة تنبؤ وتخطيط، وانعكاساتها على اتخاذ القرار الأنسب.
- الوصول إلى نتائج ميدانية لها دلالتها العلمية.

حدود الدراسة:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة في هذا الموضوع تم تحديد الإطار العام للدراسة وحدود البحث كالآتي:

- **الحدود المكانية:** اخترنا في دراستنا حالة إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية وهي مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة.
- **الحدود الزمانية:** فيما يخص الجانب الزمني للدراسة فقد تم الاعتماد على سنة 2017.

منهج الدراسة:

بناءا على طبيعة الموضوع، تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري من خلال التطرق لمختلف المفاهيم والعناصر المتعلقة بالتخطيط المالي وكذا القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، أما في الدراسة التطبيقية فنستخدم أسلوب دراسة حالة باستخدام الموازنة التقديرية كأحد أدوات التخطيط المالي لتحليل البيانات المتحصل عليها والتي تعتمد عليها المؤسسة محل الدراسة.

صعوبات الدراسة:

- نقص المراجع في المكتبة والتي هي ضرورية في البحث.
- ندرة الدراسات السابقة التي تعالج نفس متغيرات الدراسة.
- عامل الزمن كان عائقا، بحيث تعتبر الفترة المحددة لتقديم هذا العمل قصيرة.

الدراسات السابقة:

- بوزربة رشيد، **التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية**، دراسة ميدانية بالمركب الصناعي التجاري الحضنة–المسيلة، مذكرة ماستر، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف–المسيلة،2017–2018.

انطلقت هذه الدراسة من محاولة التعرف على دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، من خلال استخدام أهم أدوات التخطيط المالي وهي الموازنة التقديرية، وقد خلصت في الأخير إلى أن التخطيط المالي يقوم في الأساس على تحديد الأهداف والتنبؤ لتنفيذها عن طريق الموازنة التقديرية.

- العياشي حسين، قربوز الشيخ، **الموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية**، دراسة حالة مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب، تخصص مالية المؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية–أدرار، 2018–2019.

انطلقت هذه الدراسة من إشكالية كيف يمكن أن تساهم الموازنات التقديرية في اتخاذ القرار المناسب في المؤسسة محل الدراسة، وخلصت في الأخير إلى أن استعمال الموازنات التقديرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة وتحليل مختلف الانحرافات الكمية واستغلالها، أدى إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية وتقويمية، تجعل المؤسسة تعتمد عليها أكثر مستقبلا.

هيكل الدراسة:

قسمت هذه الدراسة إلى مقدمة وثلاث فصول، فصلين نظريين وفصل تطبيقي والهدف من هذا التقسيم هو الإحاطة والإلمام بالموضوع والإجابة عن الإشكالية والتساؤلات المطروحة واختبار الفرضيات التي انطلق منها البحث.

جاء الفصل الأول تحت عنوان **الإطار النظري للتخطيط المالي**، حيث تطرقنا فيه إلى مبحثين رئيسيين، المبحث الأول بعنوان مفاهيم عامة حول التخطيط المالي، والذي قسمناه إلى أربع مطالب تتحدث عن تعريف التخطيط المالي، أهميته، أنواعه، والعوامل المؤثرة فيه، أما المبحث الثاني فكان بعنوان متطلبات التخطيط المالي ومراحله، والذي قسمناه إلى ثلاث مطالب تتحدث عن متطلبات التخطيط المالي، مراحله، وأدواته.

ثم ننتقل إلى الفصل الثاني تحت عنوان **ترشيد القرارات المالية**، حيث تطرقنا فيه إلى مبحثين رئيسيين، المبحث الأول بعنوان ماهية القرارات المالية، قمنا بتقسيمه إلى أربع مطالب تتحدث عن تعريف اتخاذ القرار المالي، مراحل اتخاذ القرار، أنواع لقرارات المالية بما فيها قرار الاستثمار، قرار التمويل وقرار توزيع الأرباح، والعوامل المؤثرة في اتخاذ القرار، أما المبحث الثاني فكان بعنوان دور التخطيط المالي في ترشيد القرار المالي، إذ تم تقسيمه إلى ثلاث مطالب تتحدث عن علاقة التخطيط المالي بالقرار المالي، التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية، ودور الموازنة التقديرية في ترشيد القرارات.

بعدها انتقلنا إلى الفصل الثالث تحت عنوان **دراسة تطبيقية لدور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية داخل مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة خلال فترة 2017**، حيث تطرقنا فيه إلى مبحثين رئيسيين، المبحث الأول بعنوان التعريف بالمؤسسة محل الدراسة قسمناه إلى ثلاث مطالب تتحدث عن تقديم مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة، أهدافها ومهامها، الهيكل التنظيمي لها، دور مراقبة التسيير داخلها، أما المبحث الثاني بعنوان دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية داخل مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة خلال فترة 2017، قسم إلى ثلاث مطالب تتحدث عن خطوات إعداد الميزانيات التقديرية في المؤسسة محل الدراسة، تحليل الميزانية المالية المختصرة، وكذا الميزانيات التقديرية المقدمة من طرف المؤسسة محل الدراسة، بالإضافة لأهم القرارات الواجب اتخاذها.

وفي الأخير خاتمة تطرقنا فيها إلى أن التخطيط المالي يعتبر من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة، كونه يساهم في اتخاذ القرارات المالية وترشيدها باستخدام أهم أدواته والمتمثلة في الموازنة التقديرية

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي

تمهيد:

يعتبر التخطيط مرحلة أساسية من مراحل أداء الإدارة لمهامها في أي نشاط اقتصادي لأن نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى التخطيط السليم لعملياتها ونشاطاتها.

فوظيفة التخطيط في المؤسسة تكتسي أهمية بالغة، والتخطيط المالي كونه يعنى بالجانب المالي للمؤسسة له أهميته ودوره في مدى فعالية التسيير بها.

إذ تمكن هذه الوظيفة الإدارة من الاستغلال الأمثل لمواردها واتخاذ القرارات المالية المناسبة التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

وسنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التخطيط المالي

المبحث الثاني: متطلبات التخطيط المالي ومراحل تنفيذه

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التخطيط المالي

يعتبر موضوع التخطيط ذو أهمية بالغة بالنسبة لجميع المؤسسات، فهو الوظيفة الأولى للمدير ويسبق جميع الوظائف الأخرى، وباعتبار التخطيط المالي أهم جزء من التخطيط العام للمؤسسة، يتم في هذا المبحث تسليط الضوء على مفهوم التخطيط المالي وأهميته وكذا أنواعه بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: تعريف التخطيط المالي

قبل التطرق إلى تعريف التخطيط المالي نتناول أولا تعريف التخطيط

أولا: تعريف التخطيط

باختلاف المفكرين تعددت تعاريف التخطيط ويمكن سرد بعضها فيما يلي:

-التخطيط هو نشاط يختص بالتعامل مع المستقبل لتحديد الفرص والسبل واستثمارها، كذلك تحديد القيود والتهديدات وسبل التعامل معها لتحقيق أهداف المنظمة ورسالتها.[1]

-يرى روبنز وكاولتر أن التخطيط هو عملية تحديد أهداف المنظمة، ووضع الاستراتيجية الكلية للوصول إلى هذه الأهداف، مع تقديم الخطوط الشاملة لتنسيق وتكامل عمل المنظمة.[2]

-حسب جورج تيري التخطيط هو الاختيار المرتبط بالحقائق ووضع واستخدام الفروض المتعلقة بالمستقبل عند تصوره وتكوين الأنشطة المقترحة التي يعتقد بضرورتها لتحقيق النتائج المنشودة.[3]

-تعريف إم ريتشارد: التخطيط عملية عقلية للمواءمة بين الموارد والاحتياجات، واختيار أفضل مسار للفعل من بين مسارات بديلة، ووضع ذلك في شكل خطة وميزانية لتحقيق أهداف محددة في المستقبل.[4]

من خلال هذه التعاريف يمكن القول إن التخطيط هو الوظيفة التي تنطوي على التعامل مع المستقبل من خلال الاختيار بين البدائل من الأهداف والسياسات والإجراءات والقواعد مع تحديد الوسائل لبلوغها بما يضمن استمرارها وتطورها.

ثانيا: تعريف التخطيط المالي

هناك عدة تعاريف للتخطيط المالي نذكر منها:

- يعتبر التخطيط المالي جزء أساسيا من التخطيط العام في الشركة وهو يقوم على ترجمة الأهداف الموضوعة من قبل الشركة وسياستها إلى خطط عملية يتم تنفيذها على المدى القصير.[5]

---

[1] نبيل ذنون الصائغ، **الإدارة مبادئ وأساسيات**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، الطبعة الأولى، 2011، ص72.

[2] ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، **مبادئ علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص89.

[3] بشير العلاق، **مبادئ الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2008، ص96.

[4] مدحت محمد أبو النصر، **التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012، ص121.

[5] محمود عزة اللحام وآخرون، **الإدارة المالية المعاصرة**، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الأولى، 2014، ص147.

- التخطيط المالي هو مجموعة الخطط اللازمة للحصول على الأموال والاستخدام لها، ولهذا فإن التخطيط المالي يشير إلى تحديد المتطلبات المالية، الاستخدامات، النمو، والأداء خلال مدة محددة من الزمن.[1]
- التخطيط المالي هو عملية تقدير رأس المال الضروري لإنجاز أنشطة الأعمال في المنظمة، التي هي عبارة عن تأطير السياسة المالية فيما يتعلق بتوفير الأصول، الاستثمارات، وإدارة أموال المؤسسة، وكذا تأطير الأهداف، السياسات، الإجراءات، مختلف البرامج والميزانية التي تدل على تنظيم الأنشطة المالية.[2]
- إن التخطيط المالي هو عبارة عن مجموعة الجهود المبذولة في سبيل الوصول إلى الخطة المالية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف، الإمكانيات، الوسائل، السياسات، الإجراءات، القواعد والمدة اللازمة للتنفيذ. لذلك فإن عملية التخطيط المالي لابد وأن تتضمن التالي:

– تحديد الأهداف؛

–تحديد وتحليل البدائل التمويلية والاستثمارية المتاحة؛

– اختيار البديل الأفضل؛

– توقع ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل.

وهناك مجموعتان من العوامل التي لابد من دراستها أثناء القيام بعملية التخطيط المالي وهما:

- ✓ العوامل الخارجية: وتتمثل في تقييم المستوى المتوقع لأداء الاقتصاد القومي، والظروف التي ستعمل فيها المنظمة، وهل هي ظروف ازدهار أم ظروف انكماش.
- ✓ العوامل الداخلية: وتتمثل في تحديد حجم كل من الاستثمار، التمويل، الإنتاج، البيع، التكاليف، العمالة والأسواق...إلخ.[3]

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

المطلب الثاني: أهمية التخطيط المالي

للتخطيط المالي أهمية كبيرة متمثلة فيما يلي:[4]

– تحديد الاحتياجات المستقبلية، مما يجعل المؤسسة أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو؛

– تقييم السياسات والمقترحات المقدمة، والمساعدة على التنفيذ حسب بديل معين من البدائل؛

---

[1] محمد علي إبراهيم العمري، **الإدارة المالية الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص 107.

[2] Vesna Grozdanovska, and others, **financial management and financial planning in the organizations**, European Journal of Business and management, Vol.9, No.2, 2017, p121.

[3] فيصل محمود الشواورة، **مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى عملي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص178.

[4] المرجع السابق، ص179.

- المساعدة في تركيز الأضواء على الأهداف، إذ أن التركيز يسهل على المؤسسة معرفة ما تريد عمله، وتحديد احتياجاتها، ومعرفة حاجات زبائنها، رغباتهم، والأسلوب الأمثل لتلبية تلك الحاجات والرغبات؛
- تحفيز العاملين وتشجيع التفكير المستقبلي؛
- تجنيب الإدارة المفاجآت وتهيئتها للتعامل مع المتوقع منها، وذلك بتجنيبها اللجوء المفاجئ لمصادر التمويل، وما ينتج عنه من تكاليف مرتفعة تؤذي إلى إضعاف مركزها المالي؛
- التنسيق بين قرارات التمويل والاستثمار، ومعرفة التأثيرات الناتجة عنها؛
- وضع الإدارة في موقف المستعد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية، وذلك من خلال تقييم درجة المخاطرة التي من الممكن أن تتحملها المؤسسة؛
- تسهيل عملية الاتصال العمودي والأفقي، ويقصد به تسهيل توزيع العمل والسلطة على أعضاء المشروع على أساس سليم ومدروس؛
- تقديم معايير لقياس الأداء الفعلي، أي تكوين أساس سليم للرقابة، حيث يعتبر التخطيط أساس وجود الرقابة، فالمدير لا يمكنه التأكد من أداء مرؤوسيه ما لم تحدد معايير يمكن استخدامها كمقياس للحكم على أدائهم؛

المطلب الثالث: أنواع التخطيط المالي

ينقسم التخطيط المالي إلى عدة أنواع وهذا حسب مجموعة من المعايير يمكن تبسيطها كالآتي:[1]

- **من حيث مدة الخطة:**

1. **التخطيط طويل الأجل:** يساعد المؤسسة على وضع السياسات المالية التي في ضوئها يتم إعداد الخطط المالية قصيرة الأجل، وتتراوح الخطط المالية طويلة الأجل بين سنتين إلى عشر سنوات، وتلعب طبيعة نشاط المؤسسة دورا هاما في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية، وبفرض أن التخطيط طويل الأجل يغطي فترة خمس سنوات.
2. **التخطيط قصير الأجل:** لا تزيد عن مجرد تعبير أكثر دقة وأكثر تفصيل للنشاط المزعم القيام به في مرحلة مقبلة تعتبر جزءا من المرحلة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل، والخطة القصيرة تغطي فترة سنة أو بضعة أسابيع وفي جميع الحالات يجب أن تبدأ بعملية إعادة تقييم للخطة الطويلة الأجل، وذلك لضمان أنها تأخذ في الحسبان التغيرات في الظروف التي حدثت بعد وضع الخطة طويلة الأجل.

- **من حيث درجة شمول الخطة:**

خطة شاملة: وتمتاز بتغطيتها لجميع نشاطات المشروع.

خطة جزئية: وتمتاز بتغطيتها لقسم واحد أو نشاط واحد فقط من نشاطات المشروع.

[1] شطي فاطمة، **دور الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إدارة المخاطر –دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر**، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016، ص ص4،5.

- **من حيث استعمال الخطة:**

خطة وحيدة الاستعمال: وهذا النوع يتصف بالاستعمال المؤقت حيث لا يستعمل إلا لمعالجة مشكلة طارئة.

خطة متكررة الاستعمال: وهذا النوع يتصف بالاستعمال الدائم للخطة وتمتاز بتسهيل تنفيذ العمل، بالإضافة إلى توفير في النفقات.

ونجد هناك أنواع أخرى من التخطيط المالي نوجزها فيما يلي:

- الخطط الاستراتيجية والتشغيلية؛
- الموازنات وجدولة المشاريع؛
- السياسات والإجراءات.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في التخطيط المالي

من العوامل المؤثرة في التخطيط المالي ما يلي:[1]

- **الطاقة الإنتاجية المتاحة للمشروع:** ويقصد بها إجمالي إنتاج المشروع في حالة العمل بأقصى كفاءة ممكنة للمصنع من حيث الآلات والعمال.
- **سياسات الائتمان:** ومن أمثلتها (البيع بالتقسيط، البيع الآجل، الخصم الكمي والنقدي).
- **سياسة التمويل:** وهي السياسات التي تتبعها الشركة في تمويل احتياجاتها المالية مثل سياسة الاقتراض، والتمويل عن طريق الأرباح المحتجزة، وزيادة رأس المال.
- **سياسات العائد:** وهي تلك السياسات التي تتبعها الشركة بخصوص الأرباح من حيث توزيعها ومقدار التوزيع أم عدم توزيعها.
- **درجة كفاءة الشركة في مقابلة طلبات العملاء المتزايدة:** وهي قدرة الشركة على توفير أو تغطية احتياجات عملائها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والمواصفات المطلوبة.
- **العوامل الاقتصادية:** وتتمثل في الحالات الاقتصادية السائدة والمتوقعة من تضخم وركود ومستوى الدخل وغيرها.
- **العوامل الاجتماعية:** وتشمل على تغير أذواق المستهلكين، ومدى إشباع احتياجاتهم 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 والقوانين الضريبية.

[1] يامن جميل كلاب، **واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتاد المقاولين في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية –غزة، 2015، ص10.

المبحث الثاني: متطلبات التخطيط المالي ومراحل تنفيذه

إن نجاح المؤسسة يعتمد في الغالب على مدى دقة عملية التخطيط المالي، فالمستقبل يتطور بسرعة حسب درجة الحداثة، لدى سنتطرق في هذا المبحث إلى المتطلبات الضرورية في عملية التخطيط المالي، ومختلف مراحل التخطيط المالي وكذا أدواته.

المطلب الأول: متطلبات التخطيط المالي

إن إعداد خطة مالية فعالة يتطلب توافر مجموعة من الاعتبارات التالية:

1) دقة عملية التنبؤ:

تتوقف كفاءة الخطة المالية على دقة التنبؤات التي تقوم عليها الخطة، ويعتمد القائم بالتخطيط على مصادر عديدة للمعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثل:

_ النماذج الاقتصادية التي تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة؛

_ تحليل السلاسل الزمنية؛

_ النماذج التسويقية التي تهدف إلى دراسة سلوك المستهلك. [1]

حيث تعتبر دقة التنبؤ عنصر فاعل في الشركات لأنه وسيلة تساعدها على التخطيط الجيد والاستعداد المسبق لمواجهة الأحداث المستقبلية، فإذا كان التنبؤ بالاحتياجات المالية أكثر من الطلب الفعلي على الأموال فإن المعادلة تكون كما يلي:

التنبؤ بالاحتياجات المالية – الطلب الفعلي على الأموال= فائض مالي

أما إذا كان التنبؤ أقل من الطلب الفعلي فإن المعادلة تكون كما يلي:

التنبؤ بالاحتياجات المالية –الطلب الفعلي= عجز مالي

وفي كلا الحالتين تتحمل الشركة كلفة إضافية، الأولى نتيجة الفائض المالي الذي يؤدي إلى تحمل كلف الفوائد أو الفرص البديلة الضائعة في استثمار الأموال، أما الحالة الثانية فتكون عند العجز الذي يؤدي إلى انخفاض السيولة لتسديد الالتزامات الدورية على الشركة، أو تسديد التزاماتها تجاه الغير، ما يؤدي إلى ضعف مركز الشركة الائتماني أو إشهار إفلاسها. [2]

2) الوصول إلى أفضل خطة مالية مختلفة: [3]

لا يوجد حتى الآن نموذج أو نظرية تساعد المدير المالي على تحديد أفضل خطة مالية ممكنة، لذلك يجب على القائم بالتخطيط المالي أن يواجه كافة المشاكل والظروف المتوقعة ويحدد في ضوئها أفضل البدائل المختلفة.

---

[1] محمود عزة اللحام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص149.

[2] دريد كامل ال شبيب، **إدارة مالية الشركات المتقدمة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2010، ص 39.

[3] محمود عزة اللحام وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص150.

3) مراجعة ومتابعة الخطة المالية:[1]

لابد من الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة عليها، خاصة في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة، وبما أن الخطط المالية تستخدم كمعيار للحكم على الأداء في المستقبل، فإن عملية تقييم الأداء لن تصبح ذات فائدة تذكر إلا إذا أخدنا الظروف الاقتصادية المحيطة بالمشروع عند تحقق الأداء محل القياس بعين الاعتبار فقد ينحرف الأداء عن الخطة التي سبق إقرارها.

المطلب الثاني: مراحل التخطيط المالي

يتحمل التخطيط المالي مسؤولية تخصيص الموارد المتاحة للشركة وتوزيعها بين الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف المرجوة، وسنعرض بشكل موجز الخطوات الأساسية لعملية التخطيط المالي المتمثلة في:

- **تحليل الأداء السابق للشركة:** 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.
- **تحليل المزايا التشغيلية للشركة:** تفيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية المقارنة، حيث أنها تسعى إلى تحليل المنتوج أو الخدمة التي تقدمها الشركة، وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها، وتحليل طبيعة المنافسة السائدة في القطاع الذي تعمل الشركة ضمن إطاره، وأخيرا تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في كل من قرارات الاستثمار والتمويل.
- **تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله:** استنادا لهذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المنشأة وتعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولية.
- **التنبؤ بإيرادات الشركة ونفقاتها:** تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات الشركة في مجال الاستثمار ومقسوم الأرباح، وبين الإيرادات المتوقع تحقيقها والنفقات المتوقع أن تترافق مع تلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية.
- **تحليل البدائل المالية:** ويقصد بهذه الخطوة من خطوات التخطيط المالي، أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة، سواءا كانت تلك البدائل في مجال الاستثمار قصير الأجل، أم طويل الأجل، وكل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية.
- **اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال:** حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات ووسائل يمكن للشركة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية، وعند القيام بتحديد الأدوات المناسبة للتمويل لابد أن يتم أخذ كل من الكلفة والمخاطرة بعين الاعتبار.

[1] عبد القادر شلاني، قرومي حميد، **محاضرات في مادة الاستراتيجية والتخطيط المالي**، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2016-2017، ص 33.

- **تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية:** أي تحليل ما يمكن أن يتمخض عنه تطبيق الخطة المالية من عواقب أو نتائج، وذلك من أجل تحديد انعكاسات تلك العواقب والنتائج على بقاء الشركة واستمرارها على المدى البعيد.
- **تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية:** وتضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تنسجم وتتناغم مع الخطة الاستراتيجية للشركة، وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.

وبعد استعراضنا لمراحل عملية التخطيط المالي، لابد من التذكير بأن أحد المراجع يضع تلك المراحل ضمن ست خطوات وهي:

_ التنبؤ بالمبيعات؛

_ تهيئة القوائم المالية التخطيطية؛

_ تحديد احتياجات الشركة للأصول؛

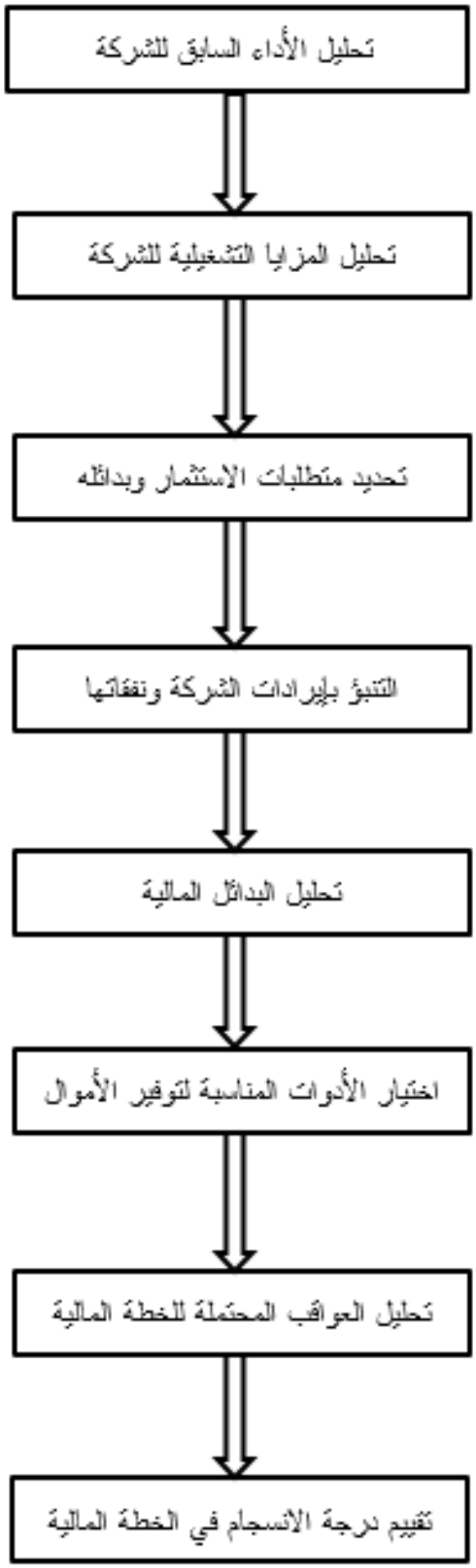
_ تحديد الحاجة إلى الأموال؛

_ المطابقة بين احتياجات المنشأة للأصول وبين احتياجاتها للأموال؛

–تحديد الافتراضات الاقتصادية التي تركز على التغيرات البيئية.[1]

[1] عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، **التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2008، ص 175–177.

الشكل رقم (1-1): مراحل التخطيط المالي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المرجع السابق.

المطلب الثالث: أدوات التخطيط المالي

وتتمثل أدوات التخطيط المالي في كل من: الموازنات التقديرية، تحليل التعادل، وتخطيط الاحتياجات المالية:

أولا: الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنات التقديرية من أهم أدوات التخطيط المالي التي تلجأ إليها الإدارة المالية، وتعددت التعاريف باختلاف الرؤى حيث:

- إن الميزانيات التقديرية هي عبارة عن أدوات تخطيطية ذات توجه مستقبلي تهدف المنظمة من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، والنتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع، وتعتبر الميزانيات التقديرية أدوات كمية أو تعبيرات رقمية من خطط إدارة المنظمة، وانطلاقا من هذه النظرة الكمية، يمكن تعريف الميزانيات التقديرية بأنها تنبؤ بإجمالي الإنتاج، المبيعات، الاستثمار، التمويل، وتوزيع الأرباح لفترة مستقبلية محددة، والتنبؤ هو عبارة عن عملية استكشاف للمستقبل وتقدير مسبق لأحداثه وأرقامه بالإعتماد على تحليل البيانات الخاصة بالمحيط الذي تعمل فيه المنظمة.[1]
- ويعرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا بأنها خطة كمية ورقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة فهي تبين عادة الإيرادات المنتظر تحقيقها، والنفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة، وكذا الأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين.[2]

ثانيا: تحليل التعادل

إن نقطة التعادل هي النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات مع التكاليف، وتعتبر المشاريع التي لا تتجاوز نقطة التعادل مشاريع مرفوضة وغير مجدية، وتعتبر المشاريع التي تتجاوز فيها إيراداتها تكاليفها مشاريع مقبولة ومجدية وينبغي الاستمرار فيها، لاسيما وأن الربح يعتبر من أفضل مقاييس الأداء التي تعتمدها اقتصاديات السوق للحكم على مدى الكفاءة في توزيع الموارد المتاحة على أوجه الاستثمار المختلفة في منظمة الأعمال، ومن أجل الحكم على مدى الربحية فيها والتيقن من مدى سلامة أوضاعها المالية قبل وبعد إقامة المشروع، استعانت هذه الاقتصاديات بالعديد من أدوات التحليل المالي، إلا أنه ولعجز هذه الأدوات مجتمعة عن تحديد مواطن القوة والضعف في مستوى الأداء بكفاءة وفعالية، فقد ظهرت الحاجة إلى إيجاد أدوات إضافية تسد مثل هذا العجز فكانت فكرة تحليل التعادل التي تتميز عن غيرها من الأدوات بالبساطة ودقة التعبير هي المخرج، وذلك لكونها تقوم على أساس دراسة وتقييم العلاقة بين حجم المبيعات والإنتاج والتكاليف والأرباح بمنتهى الدقة والموضوعية، ومن شأنها مع أدوات التقييم الأخرى أن تعطي تصورا واضحا وشموليا عن مدى صحة وسلامة

[1] فيصل محمد الشواورة، مرجع سبق ذكره، ص179.

[2] أحمد فؤاد الصيد، **التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017، ص6.

الأوضاع المالية في الشركة موضع الدراسة، والتي قد نستخدم في سبيل إعدادها القوائم المالية التقديرية أو التاريخية، أي أنها سوف تساعد على ضبط وتقييم الأداء المخطط والفعلي على التوالي.[1]

إذ يمكن تلخيصها أهداف تحليل التعادل في النقاط التالية:[2]

- يعتبر تحليل التعادل جزءا من عملية التخطيط التي يمارسها المدير المالي، حيث يساعد ذلك على اتخاد القرار الصائب بشأن عمليات التوسع في استثمارات جديدة أو عند اتخاد القرارات الخاصة بإنتاج منتوج جديد، أو خدمة جديدة ترغب إدارة الشركة طرحها في السوق؛
- يعتبر تحليل التعادل جزءا من آلية التحليل وتقييم الأداء في شركات الأعمال، وخصوصا تلك التي تقوم بإنتاج أكثر من نوع من المنتجات؛
- يعتبر كذلك من أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تخطيط كمية الإنتاج، المبيعات، الأسعار، وصولا إلى حجم الإنتاج الذي يحقق مستويات محددة من صافي الأرباح؛
- يساعد في تحديد التكاليف الثابتة والمتغيرة، وبالتالي المساعدة في إعداد قوائم الدخل التقديرية، والموازنات التقديرية.

ثالثا: تخطيط الاحتياجات المالية

مما 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 حجر الأساس في عملية التنبؤ بالاحتياجات المالية، إن المعرفة المسبقة للاحتياجات المالية تجعل الإدارة في مركز أفضل من حيث دراسة ومفاضلة البدائل المتاحة لديها للحصول على الأموال في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة.[3]

وتعتمد درجة الدقة في القرار المالي على عاملين أساسيين هما:[4]

- دقة التنبؤ، ويقصد بها درجة الدقة التي أعطيت لعملية التنبؤ بالمبيعات، أي دقة الأرقام الواردة في الميزانية التقديرية للمبيعات كونها مركز الأساس؛
- الأسلوب أو الطريقة العلمية المتبعة في التنبؤ المالي، أي في تقدير الاحتياجات المالية للمشروع.

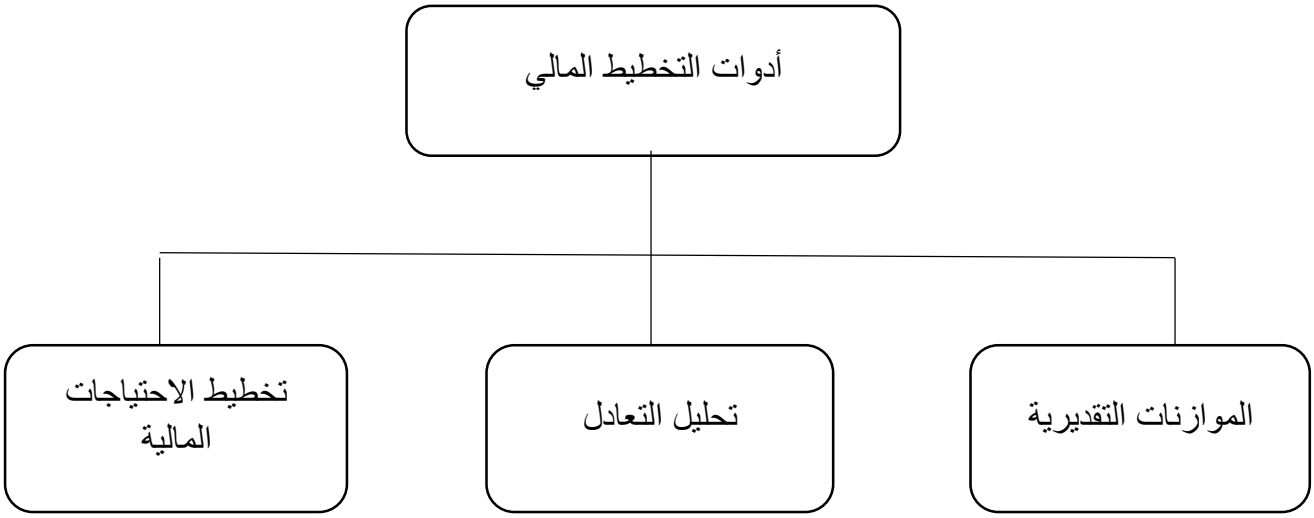
[1] فيصل محمد الشواورة، مرجع سبق ذكره، ص214.

[2] أسعد حميد العلي، **الإدارة المالية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2012، ص ص165، 166.

[3] أحمد فؤاد الصيد، مرجع سبق ذكره، ص7.

[4] عدنان هاشم السامرائي، **الإدارة المالية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013، ص192.

الشكل رقم (1-2): أدوات التخطيط المالي



المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على المراجع السابقة.

خلاصة الفصل:

من خلال هذا الفصل الذي تطرقنا فيه إلى الإطار النظري للتخطيط المالي، توصلنا إلى أن التخطيط المالي يعتبر أهم مجال من مجالات التخطيط، فالتخطيط المالي للمشروع أو المؤسسة يقود الإداري المسؤول عن القسم المالي إلى وضع النقاط التي ترتكز عليها المؤسسة من نقاط قوة ونقاط ضعف، وكذا تحليلها، إذ تطرقنا في المبحث الأول إلى بعض التعاريف الأساسية للتخطيط كوظيفة إدارية، ثم التخطيط كوظيفة مالية باعتباره الأساس الذي على ضوئه تتخذ القرارات الأساسية في المؤسسة، حيث أمكننا القول أن التخطيط المالي هو عملية تنبؤ وتقدير مسبق لجميع المبالغ والإجراءات المالية في المؤسسة، من خلال استعمال مجموعة أدوات لتحقيق الأهداف المسطرة، وكذا أهمية وأنواع التخطيط المالي، بالإضافة إلى مختلف العوامل المؤثرة فيه. أما المبحث الثاني فقد تضمن متطلبات التخطيط المالي، بالإضافة إلى مراحله وأهم أدواته التي تساعد المؤسسة على ترشيد قراراتها المالية.

الفصل الثاني:
ترشيد القرارات المالية

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار عملية جوهرية في الإدارة، ولهذا فهي تقع على عاتق القادة الإداريين في كل المستويات التنظيمية، واتخاذ القرارات السليمة أو الرشيدة قدر الإمكان يعد معيارا للحكم على سلامة القيادة الإدارية، وقدرتها على التفاعل مع أهداف المنظمة وترجمة تلك الأهداف إلى قرارات مناسبة. وتعد القرارات المالية من أهم وأصعب القرارات حيث تسعى الإدارة المالية من خلالها لتحقيق أهداف أساسية ألا وهي تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، وتشمل هذه القرارات المالية قرار الاستثمار، قرار التمويل، وقرار توزيع الأرباح. وقد قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى مبحثين:

- المبحث الأول: ماهية القرارات المالية
- المبحث الثاني: دور التخطيط المالي في ترشيد القرار المالي

المبحث الأول: ماهية القرارات المالية

تعد عملية اتخاذ القرارات عملية مهمة وحساسة في الإدارة، حيث أي خطأ قد يكلف المنظمة تكاليف إضافية، ولهذا خصصنا هذا المبحث لنقدم فيه معلومات شاملة ومختصرة عن هذه العملية.

المطلب الأول: تعريف اتخاذ القرار المالي

يوجد العديد من التعريفات لعملية اتخاذ القرار التي تناولتها الكتب والمجلات العلمية وغيرها إلا أن تلك التعريفات لا تختلف في مغزاها، وفيما يلي سيتم عرض بعض التعريفات:

أولا: تعريف اتخاذ القرار

- يعرف اتخاذ القرار: بأنه الحل الذي يتم اختياره من بين بديلين أو أكثر من بدائل الحلول للمشكلة.[1]
- سايمون SIMON: عرف اتخاذ القرار على أنه اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جدية ناتجة عن عالم متغير، وتمثل جوهر النشاط التنفيذي في الأعمال.[2]
- هاريسون HARRISON: يعرف اتخاذ القرار على أنه اللحظة في عملية تقييم البدائل المتعلقة بالهدف والتي عندها يكون متخذ القرار بالنسبة لعمل معين بالذات يجعله يتخذ اختيارا يوجه آلية قدراته وطاقاته لتحقيق غايته.[3]

بعد تطرقنا لمفهوم اتخاذ القرار لابد من الإشارة إلى مفهوم صنع القرار والتمييز بينهما، فصنع القرار عملية واسعة تتضمن أكثر من مرحلة، وتتمثل في البحث في البيئة المحيطة عن الظروف التي تستدعي اتخاذ القرار وتحديد الإجراءات البديلة أو البدائل الممكنة، ثم اختيار أحد البدائل أو الإجراءات، أما عملية اتخاذ القرار (Decision taking process) فهي تمثل مرحلة من مراحل عملية صنع القرار (Decision making process)، وبالتالي فهي عملية متممة لعملية صنع القرار وليست مرادفة لها.[4]

وعليه نستنتج من التعاريف السابقة أن اتخاذ القرار بوجه عام هو اختيار لموقف معين، وأن الشخص الذي يكون في موقع المسؤولية في الإدارة يكون هو المخول الوحيد وبصفة مستمرة بهذا الاختيار في تخطيط وتنظيم وتنسيق العمل، وفي توجيه العاملين ومتابعة وتقييم أدائهم وهذا يستلزم: وجود مشكلة، توفر أكثر من بديل متاح لتلك المشكلة، توفر القدرة والرغبة لدى متخذ القرار لحل تلك المشكلة، ووجود أنشطة مساعدة تساعد على الاختيار.

ثانيا: تعريف القرار المالي

إذا ما تطرقنا إلى تعريف القرار المالي سوف نجد أن الباحثين وضعوا العديد من التعاريف نذكر منها:

---

[1] علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثامة،2014، ص101.

[2] مؤيد عبد الحسين الفضل، **المنهج الكمي في إدارة الأعمال**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012، ص 205.

[3] المرجع السابق، ص206.

[4] زكرياء الدوري وآخرون، **وظائف وعمليات منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة العربية، 2010، ص89.

- القرار المالي هو القرار الذي يهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة، سواءا كان يتعلق بالاستثمار أو التمويل أو توزيع الأرباح، ومن مميزات القرار المالي أنه ملزم للمؤسسة في غالبية الأحيان، الأمر الذي يستلزم الحرص الشديد عند اتخاذ هذا النوع من القرارات، بعض القرارات المالية تعتبر قرارات مصيرية قد تؤثر في نجاح المؤسسة وقدرتها على الاستمرار في السوق، تستغرق نتائج القرارات المالية زمنا طويلا نسبيا حتى يمكن التعرف عليها، مما قد يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخلل أو إمكانية تداركه وهو ما يعكس الحاجة إلى مهارات خاصة وقدرات تحليلية مرتفعة لاتخاذ هذا النوع من القرارات.[1]
- عرف خاتم نوري القرارات المالية: بأنها القرارات المتعلقة بالمسائل المالية، بشأن حجم الأموال التي يتم استثمارها لتمكين الشركة من إنجاز الاهداف النهائية من نوع الموجودات التي سيتم شراؤها وتوزيع الدخل الثابت ومسائل اخرى مماثلة في القرارات المالية، كما اشار بأن القرار المالي هو قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك الموجودات.[2]

ومن خلال هذه التعاريف يمكن تعريف القرار المالي على أنه القرار الذي يقوم باتخاذه المدير المالي للشركة فيما يتعلق بمزيج التمويل الخاص بالشركة، إذ تهتم هذه القرارات بالاقتراض وتخصيص الأموال اللازمة لقرارات الاستثمار ونمط توزيع دخل الشركة والمسائل الأخرى المماثلة.

المطلب الثاني: مراحل اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرارات ذات اهمية بالغة في المؤسسات حيث تناولها العديد من علماء الإدارة بالدراسة والتحليل، وتسير عملية اتخاذ القرارات وفق خطوات محددة تشكل الإطار العام لاتخاذ القرارات، ويمكن إبراز هذه الخطوات على النحو التالي:

1. **تحديد المشكلة: problem identification**

أي أن يتم التعرف إلى جوانب المشكلة جميعا، أو الموضوع الذي سيتخذ قرار فيه، والمشكلات تحدد الهدف الذي نسعى لاتخاذ قرار من أجله، وتحديد المشكلة أمر في غاية الاهمية، لأننا بدونه نسير دون هدف واضح وربما اكتشفنا في أثناء التعمق في معرفة جوانب المشكلة نواحي من الأفضل أخذها بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرار، كذلك يجب معرفة الظروف المختلفة المحيطة بهذه المشكلة لأن القرار الذي سيتخذ يتأثر بالظروف المحيطة، وإن اختلفت هذه الظروف فلربما اختلف القرار، وفي كثير من الأحيان تسمى الظروف المحيطة (حالات الطبيعة).[3]

ويمكن تقسيم المشكلات إلى أقسام ثلاثة:[4]

---

[1] مسعودي حمزة، التوجي سيد علي، **معايير اتخاذ القرارات المالية ودورها في ترشيد السياسة المالية للمؤسسة**، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2016-2017، ص6.

[2] نبيل حليمي، **نظم المعلومات المالية ودورها في عملية صناعة القرارات المالية**، مذكرة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2019-2020، ص38.

[3] ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سبق ذكره، ص120.

[4] علي عباس، مرجع سبق ذكره، ص 104.

- المشاكل المتكررة: وهي التي يتكرر حدوثها دائما، ولها علاقة بالأعمال والأمور اليومية، كالتأخر عن الدوام الرسمي صباحا، أو خروج الموظفين قبيل انتهاء الدوام، قرارات صرف الأموال، القرارات التأديبية...إلخ
- المشاكل الجوهرية: وهي تلك المتعلقة بمشاكل التخطيط والتنبؤ والسياسات، واتخاذ الإجراءات، والرقابة والتنظيم والتوجيه...إلخ، والتي تسعى المنظمة من خلالها إلى تحقيق أهدافها المرسومة.
- المشاكل العرضية الطارئة: ويقصد بذلك الأحداث غير المتوقعة والمفاجآت والتي تحصل لأسباب داخل المنظمة أو خارجية من البيئة المحيطة، مثلا حدوث أزمة سياسية حالت دون وصول البضاعة، ارتفاع مفاجئ في الرسوم والجمارك، والضرائب، دخول منافس جديد إلى السوق...

2. تطوير البدائل: developing the alternatives

إن على متخذ القرار أن يطور أكبر عدد من البدائل وأن يبحث عن المعلومات من مصادر متعددة تساعده في تطوير تلك البدائل، ومن النادر وجود بديل واحد لأي عمل، ويمكننا القول: إذا كان هنالك بديل واحد فقط فهذا يعني أن هنالك خطأ ما في هذا البديل، وبما أن صحة البديل المختار تعتمد على البدائل التي تم اكتشافها، لذا فإن اكتشاف البدائل يعتبر أمرا مهما.

فالإبداع العلمي والبحث العلمي والدراسات المختلفة، تؤدي غالبا إلى الحصول على بدائل من الصعب تقييمها كلها، لذا فإن المقرر يحتاج إلى مساعدة في هذا المجال، وثمة وسائل وأساليب كثيرة يمكن للمدير أن يعتمد عليها لتطوير بدائله وتحديدها وهي:

- استخدام أسلوب عصف الأفكار؛
- قراءة التقارير والرجوع إلى الملفات؛
- أخذ مشورة عدد من المديرين والمختصين، وأصحاب الخبرات الأخرى في المؤسسة؛
- تشكيل فريق عمل؛
- الاعتماد على مصادر خارجية، وقد تكون هذه مستشارا خارجيا أو نشرات تصدرها منظمات مهنية؛
- توفير مناخ الإبداع.

3. تقييم البدائل: evaluating the alternatives

ويتم في هذه المرحلة الشروع بتقييم شامل للبدائل المتاحة كافة ثم إيضاح الجوانب السلبية والإيجابية التي يقترن بها كل بديل من حيث تحقيق الأهداف والموارد المتحققة إلى التكاليف المالية، وسبل التنفيذ، وإمكانية العاملين في إنجاز هذه البدائل وفق المهارات الفنية والبشرية المتاحة وغيرها من الجوانب ذات الارتباط اللازم بعملية التقييم الضرورية للبدائل جميعها، فعند اختيار عدة بدائل.

4. اختيار البديل الأنسب: select the best alternative

وهنا يقوم متخذ القرار باختيار الحل الأفضل من بين الحلول البديلة استنادا إلى نتائج التحليل الناقد لكل بديل الذي يحقق الأهداف المرسومة، وهذا يعني أن القرار وسيلة وليس غاية في ذاته.

وهنا فإن المدير قد يستند إلى عامل أو أكثر في صنع القرار، ومن هذه العوامل:

- الخبرة السابقة؛
- الحدس؛
- التجريب؛
- استخدام أساليب كمية معينة مثل البرمجة الخطية، ونماذج المحاكاة.

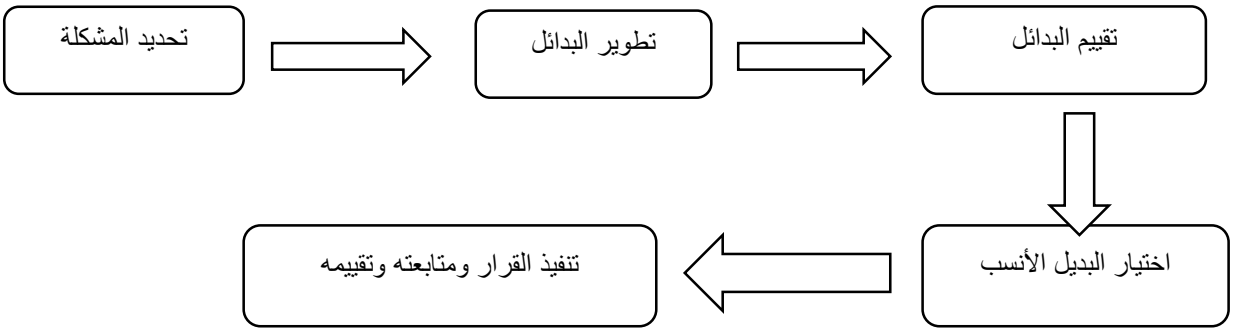
5. تنفيذ القرار ومتابعته وتقييمه:

Implementing, Evaluating, and Following Decision

بعد اتخاذ القرار (اختيار البديل الأمثل) يقوم متخذ القرار بشرح مضامين قراره إلى الجهة التنفيذية ويستمع إلى وجهات نظرهم ويرد على استفساراتهم، كما يتعدى ذلك بأن يخلق لديهم الحافز والرغبة في تنفيذه لأنهم السند الأساسي في حسن التنفيذ للوصول إلى الأهداف المرسومة بنجاح، وبعد وضع القرار موضع التنفيذ لابد من متابعته للتعرف إلى أوجه النقص فيه، وإلى العقبات التي تواجهه ليتم تذليلها أو تلافيها، كما أن المتابعة أولا بأول تساعد على اكتشاف بعض الأمور التي غابت عن متخذ القرار عند اتخاذه للتدخل في الوقت المناسب لمعالجته.[1]

ويمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل التالي:

الشكل رقم: (2-1) مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع السابق.

المطلب الثالث: أنواع القرارات المالية

سنتطرق أولا لمختلف أنواع القرارات بصفة عامة، ومن ثم أنواع القرارات المالية

أولا: أنواع القرارات

يمكن تقسيم القرارات إلى أنماط أو أنواع مختلفة، ويعتمد التقسيم على المعيار أو الأساس الذي نستخدمه، ومن هذه المعايير والأسس:[2]

[1] ماجد عبد المهدي المساعدة، مرجع سبق ذكره، ص121-123.

[2] عبد الباري درة، محفوظ جودة، **الأساسيات في الإدارة المعاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2011، ص332-334.

1. **من حيث المجهود الذي يبذل في اتخاذها:**

تقسم القرارات إلى قرارات مبرمجة (programmed decision) لا نحتاج عند اتخاذها إلى جهد أو تهيؤ ذهني، وقرارات غير مبرمجة (non programmed decision) تحتاج إلى جهد عقلي واضح. وتتسم القرارات المبرمجة بأنها متكررة باستمرار كدفع الرواتب والإجازات السنوية، أما القرارات غير المبرمجة فهي غير متكررة، وتتطلب جهدا لاتخاذها.

2. **من حيث الأهمية:**

تقسم القرارات هنا إما إلى استراتيجية (strategic)، أو تكتيكية(tactical) وتكون القرارات الاستراتيجية قرارات فيها بدائل عدة وطويلة المدى، أما التكتيكية فتكون فيها البدائل محدودة جدا وقصيرة المدى.

3. **من حيث الجهة المتخذة للقرار:**

وتقسم القرارات هنا إلى قرارات تنظيمية(organizational) والتي يتخذها المدير اعتمادا على مركزه الوظيفي وشخصية(personal) والتي يتم اتخاذها على أساس شخصي.

4. **من حيث طريقة اتخاذها:**

وتكون القرارات هنا ديمقراطية(democratic) حيث يتم إشراك العاملين في عملية اتخاذ القرار أو بيروقراطية هرمية (bureaucratic hierarchical) حيث يحتكر المدير سلطة اتخاذ القرار وفق التسلسل الهرمي للمنظمة.

5. **من حيث مجال العمل:**

وهنا تكون القرارات إما قرارات إدارية أو مالية أو قرارات تتعلق بالإنتاج أو بالشراء أو بغير ذلك من مجالات العمل.

6. **من حيث درجة توفر المعلومات:**

وهناك ثلاثة أنواع من القرارات في هذا المجال:

أ. **القرارات في حالة التأكد: (decision under certainty)**

بعض القرارات تكون المعلومات المتعلقة بها لدى متخذ القرار كاملة غير منقوصة، وفي هذه الحالة يتخذ المدير القرار بدرجة كبيرة من الثقة، مثل اتخاذ المدير قرار شراء أجهزة كمبيوتر بناءا على عقد تم توقيعه مع منظمة معينة لتوفير وتركيب أجهزة الكمبيوتر.

ب. **القرارات في حالة المخاطرة: (decision under risk)**

في هذه الحالة تتوفر لدى المدير بعض المعلومات المتعلقة بالحالات المتوقعة ونسب احتمال حدوث كل منها.

ج. **القرارات في حالة عدم التأكد: (decision under uncertainty)**

يتخذ هذا النوع من القرارات عند عدم توفر معلومات فيما يتعلق بالحالات المتوقعة ولا بنسب احتمال حدوث كل من هذه الحالات، فظروف اتخاذ القرار غير مستقرة وغير معروفة، وبذلك فإن المدير يتخذ قراراته في

هذه الحالة بالإعتماد على خبراته، وقد يميل نحو الإستفادة من آراء المستشارين المتخصصين قبل اتخاذ القرار.

ثانيا: القرارات المالية

تتمثل القرارات الرئيسية للإدارة المالية في ثلاثة قرارات ألا وهي قرارات التمويل، قرارات الاستثمار، قرارات توزيع الأرباح (مقسوم الأرباح).[1]

1. قرارات التمويل-الهيكل المالي: Financing Decisions-Financial Structure

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 المنشأة. وهو دوما الهدف الأساسي لكل قرار من قرارات الإدارة المالية.

إن قرار التمويل يتعلق باختيار الهيكل المالي للشركة، ويعني ذلك تحديد نسبة التمويل من تمويل قصير الأجل وتمويل طويل الأجل، وكذلك تحديد المزيج المناسب للتمويل من التمويل بالدين والتمويل بالملكية. ويعني التمويل بالملكية احتجاز أموال الشركة وإعادة استثمارها وهو تمويل داخلي، وإصدار الأسهم العادية وهو تمويل خارجي، والتمويل بالملكية وهو تمويل طويل الأجل، بينما التمويل بالدين هو تمويل خارجي بأكمله وجزء منه تمويل قصير الأجل المتمثل بالائتمان التجاري والقروض المصرفية قصيرة الأجل، والجزء الآخر تمويل طويل الأجل الذي يشمل القروض المصرفية طويلة الأجل والسندات.

2. قرارات الاستثمار-الموازنة الرأسمالية: Investment Dicisions-Capital Budgeting

الاستثمار هو تخصيص أو توزيع أموال الشركة في هيكل استثماراتها، ويعني اختيار هيكل استثمارات الشركة كيفية توزيع هذه الاستثمارات بين استثمارات قصيرة الأجل (الموجودات المتداولة) واستثمارات طويلة الأجل (المجودات الثابتة)، وهو ما يمكن قياسه بنسبة الموجودات المتداولة إلى الموجودات الثابتة. يعتبر هذا الاختيار ذو أهمية كبيرة لتأثيره على سيولة وربحية الشركة. فالسيولة هي المقدرة على تحويل الموجود إلى نقد بسرعة وبدون خسارة. فإذا كانت الموجودات المتداولة تشكل نسبة كبيرة من الهيكل الاستثماري للشركة فهذا يعني أن سيولة الشركة عالية إلا أن ربحيتها ستكون محدودة. ويحصل العكس عندما تكون الموجودات الثابتة تشكل النسبة العالية من مجمل موجودات المنشأة عندها تزداد ربحية الشركة ولكن سيولتها ستكون متدنية.

إن قرار توزيع استثمارات الشركة ما بين موجودات ثابتة ومتداولة يحدد العائد المتوقع على إجمالي محفظة الاستثمارات والمخاطرة المصاحبة لذلك العائد، فاختيار محفظة استثمارات الشركة يحدد مجرى العوائد المستقبلية المتوقع الذي سينتج عن هذه الاستثمارات ومخاطرة هذه العوائد. ويقصد بالمخاطرة

[1] محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سبق ذكره، ص25-29.

هنا درجة التقلب في العوائد الناجمة عن تغير الأوضاع الاقتصادية وأحوال سوق الصناعة التي تعمل بها الشركة وتسمى هذه المخاطرة بمخاطرة الأعمال وهي المخاطرة المصاحبة لقرارات الاستثمار.

3. قرارات مقسوم الأرباح: Dividend Decisions

يحدد كل من قرار التمويل والاستثمار معا التدفقات النقدية المستقبلية التي يتوقع المساهمون الحصول عليها جراء استثماراتهم في الأسهم العادية للشركة، فقرار المقسوم هو توزيع صافي الدخل الذي حققته الشركة أو جزء منه على المساهمين، ويعتبر قرار المقسوم أحد أهم القرارات المالية في الشركة نظرا لعلاقته المباشرة بالمساهمين وانعكاساته على سعر السهم في السوق المالية، من حيث التوزيع والاحتجاز، استقرار المقسوم أو النمو فيه، توزيع نقدي أو بأسهم. فقرار المقسوم إلى أرباح موزعة على المساهمين أو أرباح محتجزة له ضروراته وأهميته الخاصة.

تمثل الأرباح الموزعة التدفق النقدي الذي يحصل عليه المساهمون كعائد على استثماراتهم في أسهم الشركة. إن هذه الأرباح الموزعة تمثل دخلا جاريا ينتظره ويتوقعه العديد من المساهمين، لذلك فإن مستوى الأرباح الموزعة وتغيرها له تأثير مباشر على سعر السهم في السوق المالية. يتضح من ذلك أن قرار توزيع الأرباح على المساهمين يعتبر واحد من أهم قرارات الإدارة المالية في الشركة.

مهما تكن سياسة الأرباح التي تتبعها المنشأة، فإنها يجب أن تركز على تحقيق هدفين أساسيين، الهدف الأول هو توفير كميات كافية من الأموال (من المصادر الداخلية)، والهدف الثاني هو تعظيم ثروة حملة الأسهم، وهناك ثلاث سياسات توزيع أرباح تتبعها الشركات متمثلة في:[1]

- سياسة تعتمد نسبة مقسوم ثابتة: ويقصد بنسبة مقسوم الأرباح النسبة المئوية (من كل دينار ربح) سيتم توزيعها على المساهمين في شكل نقد، وتحسب بقسمة مقدار مقسوم أرباح السهم الواحد (Dps) على ربحية السهم الواحد (Eps).

$$\text{Pay-out-Ratio} = \text{Dps} / \text{Eps}$$

علما أن نسبة ربحية السهم الواحد تحسب من خلال قسمة صافي الربح (القابل للتوزيع وليس المقرر توزيعه كمقسوم أرباح) على عدد الأسهم المصدرة.

- سياسة توزيع أرباح منتظمة: تعتمد هذه السياسة على دفع مبالغ ثابتة كتوزيع أرباح وذلك في كل فترة يتم فيها اتخاذ قرار لتوزيع الأرباح، وبما أن المبالغ التي سيستلمها حملة الأسهم سنكون ثابتة نسبيا، فإن هؤلاء المستثمرون يشعرون بدرجة عالية نسبيا من الثقة باستقرار وانتظام الأرباح مما ينعكس على الاستقرار النسبي في سعر السهم.
- مبالغ منتظمة قليلة مع توزيع الأرباح غير الاعتيادية: تعتمد عدد من الشركات هذه السياسة في توزيع الأرباح، والتي تقوم على توزيع مبالغ ثابتة ولكنها قليلة في فترات اتخاذ قرارات توزيع الأرباح، ولكن الشركة في حالة تحقيق أرباح استثنائية في إحدى الفترات ستقوم بزيادة مقسوم الأرباح على

[1] أسعد حميد العلي، مرجع سبق ذكره، ص375-378.

المساهمين، وغالبا تطبق هذه السياسة من قبل الشركات التي تمر بحالة من تقلبات الأرباح الدورية.

إن ميزة هذه السياسة أنها تمنح المساهمين دخلا منتظما وتظفي نوع من الثقة بالشركة، أما توزيعات الأرباح الإضافية فتتيح للمساهمين الانتفاع من الأرباح الاستثنائية التي تحققها الشركة، ولذلك فإن دفعات الأرباح الإضافية لا تعتبر منتظمة إنما مشروطة بتحقيق أرباح غير اعتيادية.

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

تتأثر مختلف القرارات التي يتخذها المدير أو المسير بمجموعة من العوامل، بعضها داخل المؤسسة وبعضها الآخر خارج المؤسسة، وبعضها سلوكي أو إنساني، بالإضافة إلى عوامل كمية ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة، وتتمثل العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات فيما يلي:[1]

- **عوامل البيئة الداخلية:**

وتتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وتؤثر هذه العوامل على الظروف المحيطة بمتخذ القرار، وكذا تأثير القرار على الأفراد داخل المؤسسة والموارد المادية والبشرية التي تمتلكها المؤسسة ونذكر أهمها:

- عدم وجود نظام معلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد؛
- عدم وضوح درجة العلاقة التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام؛
- درجة المركزية وحجم المؤسسة؛
- درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة؛
- مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة؛
- القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

- **عوامل البيئة الخارجية:**

وتتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية المحيطة بالمؤسسة والتي تخضع لسيطرتها بل أن إدارة المؤسسة تخضع لضغوطها وتتمثل فيما يلي:

- الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع؛
- التطورات الثقافية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛
- الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين، الموردين والمستهلكين؛
- العوامل التنظيمية، الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات، التشريعات، القوانين الحكومية، الرأي العام، السياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج.

[1] صفية سميرة، **دور التشخيص المالي في ترشيد القرارات المالية**، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019، ص42، 43.

- **عوامل شخصية ونفسية:**

تتشعب العوامل النفسية فمنها ما يتعلق ببواعث داخلية للشخص، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار خاصة في اختيار بديل واحد من مجموعة البدائل المتاحة، أما العوامل الشخصية فتتعلق بشخصية متخذ القرار وقدراته، فالقرار يعتمد على الكثير من المميزات الفردية والشخصية للفرد والتي تطورت معه من قبل وصوله إلى المؤسسة وعليه تشكل عمليات اختيار الأفراد وتدريبهم عوامل مهمة في نوعية القرارات المتخذة.

المبحث الثاني: علاقة التخطيط المالي بترشيد القرار المالي

سنتناول ضمن هذا المبحث دور التخطيط المالي في ترشيد اتخاذ القرار المالي من خلال دراسة كل من علاقة التخطيط المالي بالقرار المالي، التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية، ودور الموازنة التقديرية في ترشيد القرارات.

المطلب الأول: علاقة التخطيط المالي بالقرار المالي

يعني التخطيط عملية تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها، وقد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهته. ويعد التخطيط عمل أساسي وهام من أعمال المديرين، ويسير طبقا لقواعد ومعايير معينة تحكمه، نظرا لأن الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بالكثير من القرارات ذات العلاقة المباشرة بالأهداف، الاستراتيجيات، السياسات، الإجراءات في القواعد، وأخيرا بأسلوب التنفيذ المطلوب للخطط الموضوعة، وتمتد القرارات حتى تصل إلى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط، وفي حالة تعدد بدائل الخطط التي يمكن أن تستخدم وتحقق الأهداف المرغوبة تتطلب عملية التخطيط الدقيق من المخططين الاختيار الدقيق من بين هذه البدائل والتوصل إلى أفضلها، ومن ثم إصدار قرارات متماثلة مع هذه الأفضلية.[1]

وعليه يمكن القول بأن عملية الاختيار ما بين بدائل الخطط المتاحة، والبحث الدائم عن الخطة البديلة الأكثر ملاءمة وقربا من الموقف المستجد هي في نهاية الأمر عملية اتخاذ القرار السليم، وبالتالي لا ينفصل التخطيط عن عملية اتخاذ القرار بأي شكل من الأشكال. كما تعد عملية اتخاذ القرار نفسها جوهر العمليات التخطيطية.[2]

المطلب الثاني: التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية

يمكن القول إن التخطيط المالي يأخذ شكل الموازنة وتعتمد المؤسسة بشكل أساسي على الموازنة التخطيطية ومراقبة تنفيذ خططها المسطرة فهي تسمح لها بتحديد وضعية اتجاه الأهداف المسطرة، حيث تلعب الموازنة دورا بارزا في مجال التخطيط حيث أنها تجبر إدارة المؤسسة على التخطيط الشامل لمختلف الأنشطة والموارد المالية في المؤسسة، فاستخدام الموازنة يساعد في الكشف عن المشاكل المتوقعة، دراستها، تحليل 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 يعني أن الموازنة باعتبارها خطة اقتصادية فإن إعدادها يتطلب اختيار بديل من البدائل المتاحة لإدارة المنشأة للوصول لخطة فعالة، كما أنها طريقة هادفة لتجميع الحقائق، تحليلها، وتركيبها في شكل برنامج للنمو في المستقبل. ويلاحظ أن الموازنات تخدم وظيفة التخطيط عن طريق:

- توصيل الأهداف في صورة كمية–تحديد الأهداف؛

---

[1] بوزربة رشيد، **التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017–2018، ص49.

[2] بلعربي عائشة، **دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار داخل المؤسسة**، مذكرة ماستر، تخصص مالية النقود والتأمينات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016–2017، ص45.

- 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.[1]

وبشكل عام فإن التخطيط المالي في المؤسسة يأخذ شكل الموازنة المالية حيث يدخل في إطارها أربعة أنواع رئيسية:

- تعتبر الموازنة النقدية التقديرية إحدى أدوات التنبؤ المالي المستقبلي والتي تساعد المدير المالي على المواءمة ما بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة؛
- قائمة الدخل التقديرية: تمثل أداة التنبؤ بالأرباح والخسائر المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة، وتعتبر المبيعات العنصر الأساسي التي تقوم عليه تقديرات قائمة الدخل بالوصول إلى تقديرات المبيعات يمكننا تقدير حجم الإنتاج والتكاليف المتعلقة به أما تكلفة المبيعات فيتم تقديرها بواسطة النسب السابقة لنسبة تكلفة المبيعات إلى المبيعات؛
- الميزانية العمومية التقديرية: تتميز الميزانية العمومية التقديرية عن الميزانية العمومية العادية بأن الأولى تعتبر خطة مالية في حين الثانية تعتبر معلومات تاريخية لفترة سابقة؛
- الموازنة الاستثمارية الرأسمالية: تهدف لمعرفة المبالغ التي يستوجب استثمارها في الأصول الثابتة وكيفية تخصيص هذه الأموال، وماهي مصادر التمويل الواجب اختيارها.[2]

المطلب الثالث: دور الموازنة التقديرية في ترشيد القرارات

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 الرشيدة.

ويبرز دور الموازنة التقديرية في القرار المالي، في:[3]

- **تحليل الانحرافات واتخاذ القرار:**

يتم المفاضلة بين البدائل المتاحة في اتخاذ القرار عن طريق أساليب كمية، والتي تشتمل على عدة نماذج وهذه الأخيرة تعتبر الأكفأ في مجال اتخاذ القرار، فهي عبارة عن أساليب علمية بحتة لا علاقة لها بعملية التخمين والضغوطات الشخصية.

[1] أحمد فؤاد الصيد، مرجع سبق ذكره، ص ص15، 16.

[2] شطي فاطمة، مرجع سبق ذكره، ص9.

[3] العياشي حسين، قربوز الشيخ، **الموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018–2019، ص ص11، 12.

- **تحديد الانحرافات وإعداد تقارير الأداء:**

تتم في هذه الخطوة مقارنة النتائج الفعلية مع تلك المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة وذلك وفقا للمعادلة التالية:

الانحرافات = النتائج المقدرة – النتائج الفعلية

ويتم في هذه المرحلة إعداد تقارير الأداء وذلك من خلال حصر وتحديد الانحرافات.

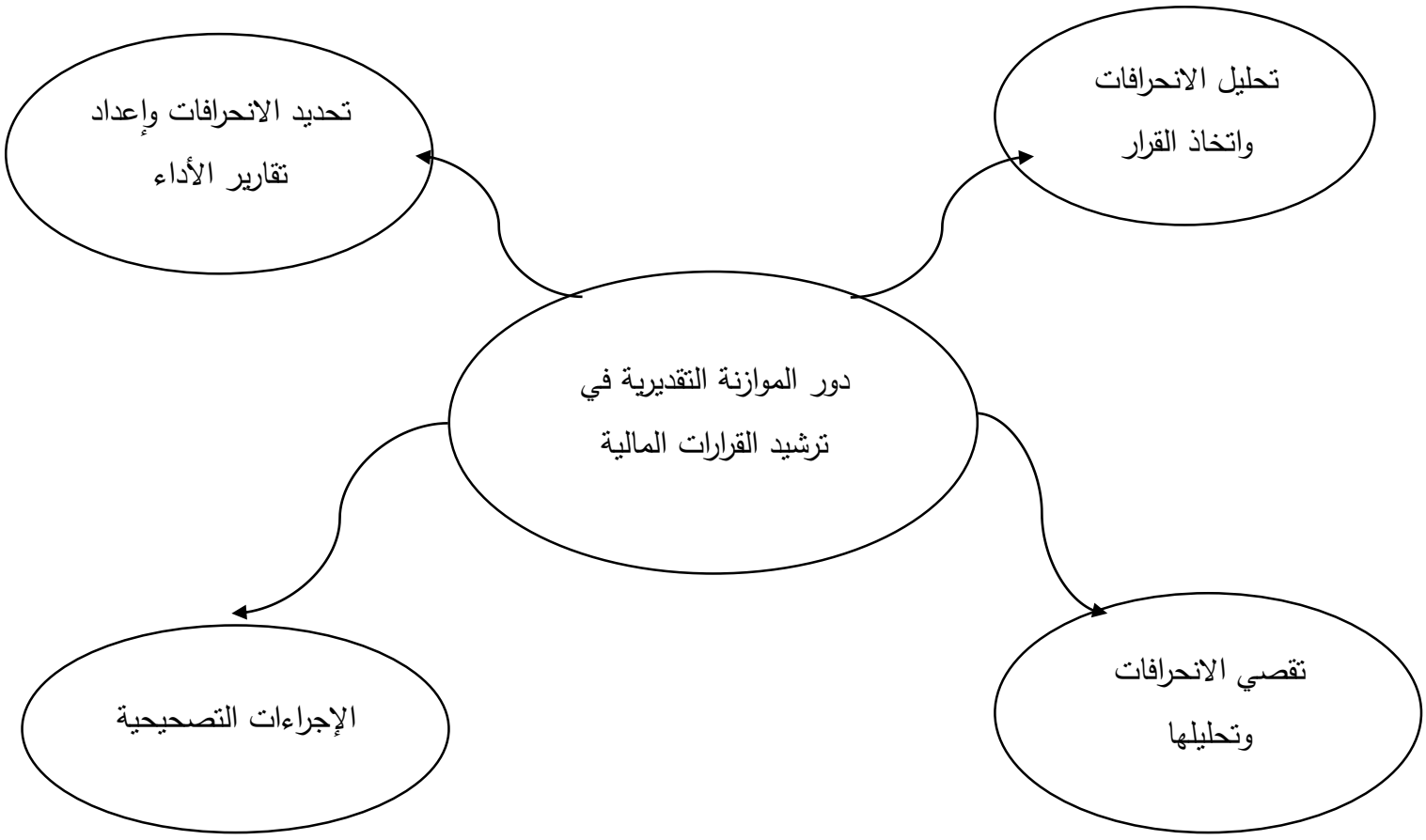
- **تقصي الانحرافات وتحليلها:**

في هذه الخطوة يتم دراسة كل انحراف على حدى بهدف تحديد مدى أهميته، أسبابه، والمسؤول عنه، حيث يتم البدء بتحليل الأرقام الإجمالية ومن ثم يتوجه إلى تحليل الانحرافات التفصيلية لكل عنصر من العناصر المكونة للأرقام الإجمالية.

- **الإجراءات التصحيحية:**

هنا يتم مناقشة الاسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات واتخاذ القرار ومعالجتها مع منع التكرار. مستقبلا.

الشكل رقم (2-2): دور الموازنة التقديرية في ترشيد القرارات المالية



المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على المرجع السابق.

خلاصة الفصل:

بعد تطرقنا في هذا الفصل إلى ترشيد القرارات المالية، والذي تضمن أهم النقاط المتعلقة بالقرارات المالية وعملية اتخاذ القرار، وكذا دور التخطيط المالي في ترشيد هذه القرارات، نستخلص أن اتخاذ القرار السليم يتطلب استعمال عدة أدوات للتخطيط المالي ومن أهمها الموازنة التقديرية، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تسعى دائما لاتخاذ قرارات مناسبة من خلال دراسة جميع الظروف المحيطة وتحديد البدائل المتاحة أمامها للمفاضلة بينها، ومنه فالتخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية يساهم في اتخاذ القرارات وترشيدها.

الفصل الثالث:

دراسة تطبيقية لدور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية داخل مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة خلال فترة 2017.

تمهيد:

تدعيما للدراسة النظرية ومن أجل إسقاط هذه الدراسة على الواقع، قمنا باختيار مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة، فهي مؤسسة اقتصادية، صناعية، وتجارية الأنسب لموضوع الدراسة، حيث سيتم التعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي لها، ثم التعرف على خطوات إعداد الميزانيات التقديرية داخل المؤسسة، ومن ثم عرض مختلف الموازنات التي قامت بها المؤسسة خلال سنة 2017، من أجل مقارنة النتائج الفعلية التي
حققتها المؤسسة مع ما تم تقديره في شكل خطط مالية، ثم بعدها تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة لتلك الانحرافات.

حيث قسمنا الفصل إلى مبحثين:

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية داخل مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة خلال فترة 2017.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

يعد الماء من بين ضروريات الحياة حيث لا يمكن الاستغناء عنه، حيث كانت عملية توزيع المياه في بادئ الأمر تقع على عاتق البلديات، وجراء الحاجة الملحة لهذه المادة الحيوية تطلب الأمر إنشاء مؤسسة تسهر على تسييره.

المطلب الأول: تقديم مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة

أنشئت مؤسسة SONADE سنة 1982 م، وبعد مدة تغيرت التسمية إلى L'EPECO في 1983/05/16 وكانت تشرف على ثلاث ولايات ميلة، قسنطينة وجيجل، وفي 2001/04/21 تغيرت التسمية إلى ما تعرف عليه حاليا L'ADE والتي أصبحت تسير وتدير عملية تسريح المياه الصالحة للشرب، ورغم أن الجزائرية للمياه ADE أنشأت في 2001/04/21 إلا أن L'EPECO بقيت تدير وتسير عملية توزيع المياه إلى غاية 2002 م.

1. التعريف بالمؤسسة:

الجزائرية للمياه مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، حيث يضع التقسيم الهيكلي المنظم لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة ضمن منطقة قسنطينة، وتشغل حاليا 584 عاملا موزعين على الأصناف المهنية كالآتي:

- إطارات: 122.
- التحكم: 126.
- التنفيذ: 336.

وتمارس نشاطاتها عبر خمسة عشر بلدية من بين الاثني والثلاثين عبر تراب الولاية وهي:

ميلة، فرجيوة، القرارم قوقة، سيدي مروان، حمالة، وادي النجاء، الرواشد، عين التين، شلغوم العيد، وادي العثمانية، التلاغمة، تاجنانت، بوحاتم، احمد راشدي، وادي سقان.

2. مهام مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة:

تتكفل الجزائرية للمياه بالإنتاج، النقل، التخزين، جلب وتوزيع المياه الصالحة للشرب، بالإضافة إلى قيامها ب:

- عملية المعالجة والسهر على مراقبة نوعية المياه؛
- تحسين فعالية شبكات التحويل والتوزيع؛
- إدخال تقنيات جديدة للمحافظة على المياه.

ومن حين لآخر يخول لها صلاحية انجاز مشاريع وطنية هامة لترقية وتحسين سير الموارد المائية وفي هذا الإطار تمت:

- دراسة وانجاز مشاريع كبرى لمضاعفة الإنتاج وإعادة تأهيل المياه الصالحة للشرب؛

- تجهيز المخابر الخاصة بتحاليل المياه.

3. أهداف مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة:

تتمثل أهم أهدافها في:

- ضمان توصيل المياه لكافة الزبائن، بالكميات المناسبة والنوعية الجيدة؛
- القدرة على تسديد ديونها لدى الموردين؛
- تنظيم التوزيع والتأطير المركز، تجديد الشبكات، وضع العدادات، وسد النقائص، مما يفرض عليها مصاريف عالية لا يمكن التحكم فيها إلا بعد سنوات طويلة.

المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة:

شرح هيكل مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة:

❖ **الأمانة العامة:**

يكون المدير هو المسؤول على سير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها كما أنه المسؤول عن سير الوحدة ADE، وتتمثل صلاحياته فيما يلي:

- تحقيق الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف الإدارة؛
- المسؤول المباشر والرئيس لجميع القطاعات والمصالح والدوائر؛
- يترأس مجلس الإدارة ويصادق على قرارات أعضائه؛
- يمثل المؤسسة في الداخل والخارج؛
- المصادقة على القوائم، الاجتماعات، الجداول المالية خلال السنة .... إلخ.

❖ **أمانة المدير:** تقوم بهذه المهمة سكرتيرة واحدة مهمتها:

- تلقي الرسائل وتحويلها إلى المدير وأخذ المواعيد المقررة مع المدير؛
- تنظيم المستندات والملفات، تقديم الوثائق والمراجع التي تطلب من رئيسها.

❖ **مساعد مكلف بالمنازعات:**

تقوم بتسيير أمورها من خلال عدة قوانين وزارية مثلا: عند عدم تسديد الفاتورة من طرف أحد الزبائن بعد إعلامه بذلك وعليه تقوم مصلحة التجارة بتمرير ملف الزبون لمصلحة المنازعات وهي بدورها تقوم بالإجراءات اللازمة، وهنا نجد نوعان من القضايا التي تهتم بها هذه المصلحة منها قضايا ترفعها الشركة، وقضايا ترفع ضد الشركة.

❖ **رئيس خلية الإعلام الآلي:**

هي إحدى دوائر مؤسسة الجزائرية للمياه يقوم بعملية الإشراف عليها مسؤول خلية الإعلام الآلي، وتتكون من مهندسين وتقنيين وأعوان حجز إعلام آلي، وهم كالتالي: 06 عمال، 03 مهندسين، 01 تقني إعلام آلي، 02 أعوان حجز إعلام آلي.

إذ تقوم بعدة مهام منها:

- متابعة جميع عتاد الإعلام الآلي الموجود بالمؤسسة والتدخل عند الحاجة، سواء كان المشكل برنامجيا أو عتادا؛
- متابعة جميع فروع المؤسسة المتواجدة عبر بلديات الولاية؛
- المساهمة في تطوير مختلف برامج المؤسسة منها برامج الفوترة، برامج المحاسبة، برامج الأجور، برامج المخزون؛
- المساهمة في تكوين وتأهيل مختلف عمال المؤسسة.

❖ **خلية الاتصال:**

تحرص الجزائرية للمياه وحدة ميلة على التواصل الدائم مع زبائنها الكرام عبر الوسائل المسموعة والمكتوبة، وذلك بإبلاغهم بكل صغيرة وكبيرة تخص قطاع المياه، وتحاول إيصال رسالة مفصلة لما يحدث في قطاع المياه وذلك عبر عدة وسائل من بينها الإذاعة المحلية لميلة المشكورة على ما تقوم به من دور إعلامي وتنموي للمنطقة، بما يفيد المواطن لمعرفة حقيقة الأمور ومستقبلها.

❖ **دوائر المؤسسة:**

1. دائرة الإدارة العامة، والوسائل، وحصيرة العتاد:(DPT ADM et MOYEN (DAM

وهي دائرة تشرف على مصلحتين هما:

أ. **مصلحة التموين:** هي مصلحة تقوم بتوفير الحاجيات، تتكون من رئيس المصلحة وممون وأمين مخزن ومسير مخازن.

✓ **مهام الممون:**

- البحث عن أماكن التموين؛
- التعاقد مع الموردين (إبرام العقود)؛
- تحديد الاحتياجات السنوية.

✓ **مهام أمين المخزن:**

- استلام طلبات تزويد مختلف القطاعات والمراكز وتنفيذها؛
- بعد تنفيذ طلبات التزويد لمختلف القطاعات والمراكز يتم تسليم المستندات لمسير المخزن.

✓ **مهام مسير المخزن:**

- متابعة تحركات وتغيرات السلع؛
- التقييم الشهري لحركات وحالة المخزون؛
- إبلاغ المسؤول عن مواد الاحتياط.

ب. مصلحة الوسائل:

- **حظيرة العتاد:** وتتكون من رئيس حظيرة، رئيس ورشة، ميكانيكيين، وسائقين، ومن مهامها:

- السهر على الحفاظ على العتاد المتحرك في حالة جيدة؛

- توزيع العتاد المتحرك على القطاعات والمصالح والمراكز حسب الاحتياجات؛
- المتابعة والصيانة للعتاد المعطل.

2. **دائرة المحاسبة والمالية:** تنقسم إلى مصلحتين:

أ. مصلحة المحاسبة العامة.

ب. مصلحة الميزانية.

تهتم هتين المصلحتين بإشراف رئيس الدائرة بضبط العمليات المختلفة التي تقوم بها المؤسسة وفق قواعد ومبادئ دقيقة، والهدف منها معرفة النتائج بالتسلسل التدريجي ونتيجة الدورة، وما عليها من ديون وما لها من حقوق حسب المستندات والوثائق الرسمية كدليل إثبات التسجيلات المختلفة.

3. **دائرة الاستغلال:**

وهي دائرة يشرف عليها رئيس حيث يعمل من أجل السير الأمثل للمنابع المائية والري، لضمان السير الحسن للعمل من حيث التوزيع والعرض، وهذه الدائرة تنقسم إلى ثلاث مصالح "مصلحة الصيانة، مصلحة التوزيع والضبط، مصلحة تطوير الخدمات والاستغلال". وكل مصلحة يشرف عليها رئيس، حيث تقوم هذه المصالح بعدة مهام منها:

- ضمان الصيانة المستمرة والمتابعة لمختلف الأجهزة والمنشآت؛
- ضمان المتابعة لمختلف العمليات والتنسيق مع مختلف الفرق؛
- تنظيم وتنفيذ مختلف المراكز التقنية (محطات الضخ، ومحطات المعالجة)؛
- إعلام مختلف المسؤولين بالعوائق التقنية؛
- مراقبة استخدام المعدات والوسائل مع احترام معايير السلامة واستخدام الأدوات؛
- عداد وتنفيذ مختلف برامج التوزيع وتسيير إجراءات توزيع المياه الصالحة للشرب من خلال المنابع؛
- إعداد وتسيير مخطط شبكات التزويد بالمياه الصالحة للشرب؛
- دراسة تطورات الخدمات والاستغلال وضمان استغلال وتركيب المنتجات.

4. **دائرة التجارة:**

تقوم برسم السياسات ووضع استراتيجية للشركة والإشراف على الأعمال وعلى تنفيذها في محيط وضعت تحت مسؤوليته، وتقييم فعاليتها والتعديلات المقترحة والإجراءات التصحيحية، ويتمثل دورها في:

- وضع استراتيجية السياسات والأعمال وتنفيذ المشاركة؛
- وضع ومراقبة وتنفيذ قواعد وإجراءات إدارة الأعمال وتقييم تنفيذها وفعاليتها؛
- ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية؛
- حل قضايا يتجاوز اختصاص موظفيها و/أو مديري الهياكل التنفيذية.

وتنقسم دائرة التجارة إلى:

أ. مصلحة العلاقات مع الزبائن:

تقوم بالاقتراح والتنفيذ في تنظيمها، والخدمة والوسائل التي تكفل المعلومات والمساعدة والمشورة للعملاء وفقا لأهداف وزارة العميل، وتعزيز صورة العلامة التجارية لذلك من الشركة، ويتمثل دورها في:

- ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية؛
- تحليل وتحسين الفعالية الفردية والجماعية للخدمة؛
- المشاركة في تدريب الموظفين؛
- توفير المعلومات للجمهور والعملاء.

ب. مصلحة الفوترة:

تعمل على الاقتراح والتنفيذ في تنظيمها، وتوفير الموارد اللازمة لضمان إنشاء ورصد خدمات الفوترة وفقا لأهداف وزارة العمل، وتعزيز العلامة التجارية لذلك المجتمع، ويتمثل دورها في:

- ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية؛
- تحليل وتحسين الفعالية الفردية والجماعية للخدمة؛
- التأكد من استخدام برامج إدارة العملاء، واقتراح طرق لتحسين إعداد الفواتير ؛
- التأكد من الفواتير، والتعريفات التي بدأتها وزارة العملاء في وضع الميزانيات وأهداف الإدارة والرصد والمشاركة.

ج. مصلحة التحصيل:

تقوم بالاقتراح والتنفيذ في تنظيمها وخدمة الموارد اللازمة لضمان استرداد الديون، وفقا لأهداف وزارة العميل، وذلك لتعزيز صورة العلامة التجارية للشركة ويتمثل دورها في:

- ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية؛
- توفير التقارير وإقامة التوازنات وجمع الإحصاءات في إعداد الميزانيات وأهداف الإدارة والرصد والمشاركة.

5. دائرة الموارد البشرية والتكوين: وتنقسم إلى:

أ. مصلحة تسيير المستخدمين:

تتكفل هذه المصلحة بشؤون المستخدمين وتسييرهم ومتابعتهم على جميع المستويات، أي منذ دخولهم إلى غاية إحالتهم إلى التقاعد، وذلك من خلال ملف فردي يتضمن جميع المعلومات المتعلقة بالعمل (الحالة العائلية، العطل المرضية، عطل مدفوعة الأجر، الغيابات، الترقية السنوية حسب الأقدمية، العقوبات، قرارات الترسم، تسوية الوضعية الإدارية للمستخدم).

ب. مصلحة الأجور:

تهتم هذه المصلحة بإعداد أجور العمال، وتعمل هذه المصلحة بالتعاون مع مصلحة المستخدمين كونها تمدها بالمعلومات اللازمة عن العمال مثل الإجازات المرضية، وهذه المصلحة تعمل على اقتطاع مبلغ من المال من هذا الأجر.

ج. مصلحة التكوين:

تستثمر وحدة ميلة مثلها مثل باقي وحدات الجزائرية لمياه عبر تراب الوطن في مجال التكوين، حيث تقوم بإرسال بعثات العمال من كل الأصناف إلى مراكز التكوين في كل من قسنطينة، تيزي وزو، في تخصصات متنوعة، من أجل إنجاز هام لمركز تكوين جديد على مستوى العاصمة لتطوير وتحسين خدمات الري.

6. رئيس مخبر:

بدأ مخبر مراقبة نوعية المياه بالعمل في مارس 2003، حيث يوجد بالبلدية، يحتوي على عدد من العمال مكلفون بمراقبة نوعية المياه التابعة للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه، ويحتوي على مصلحتين هما:

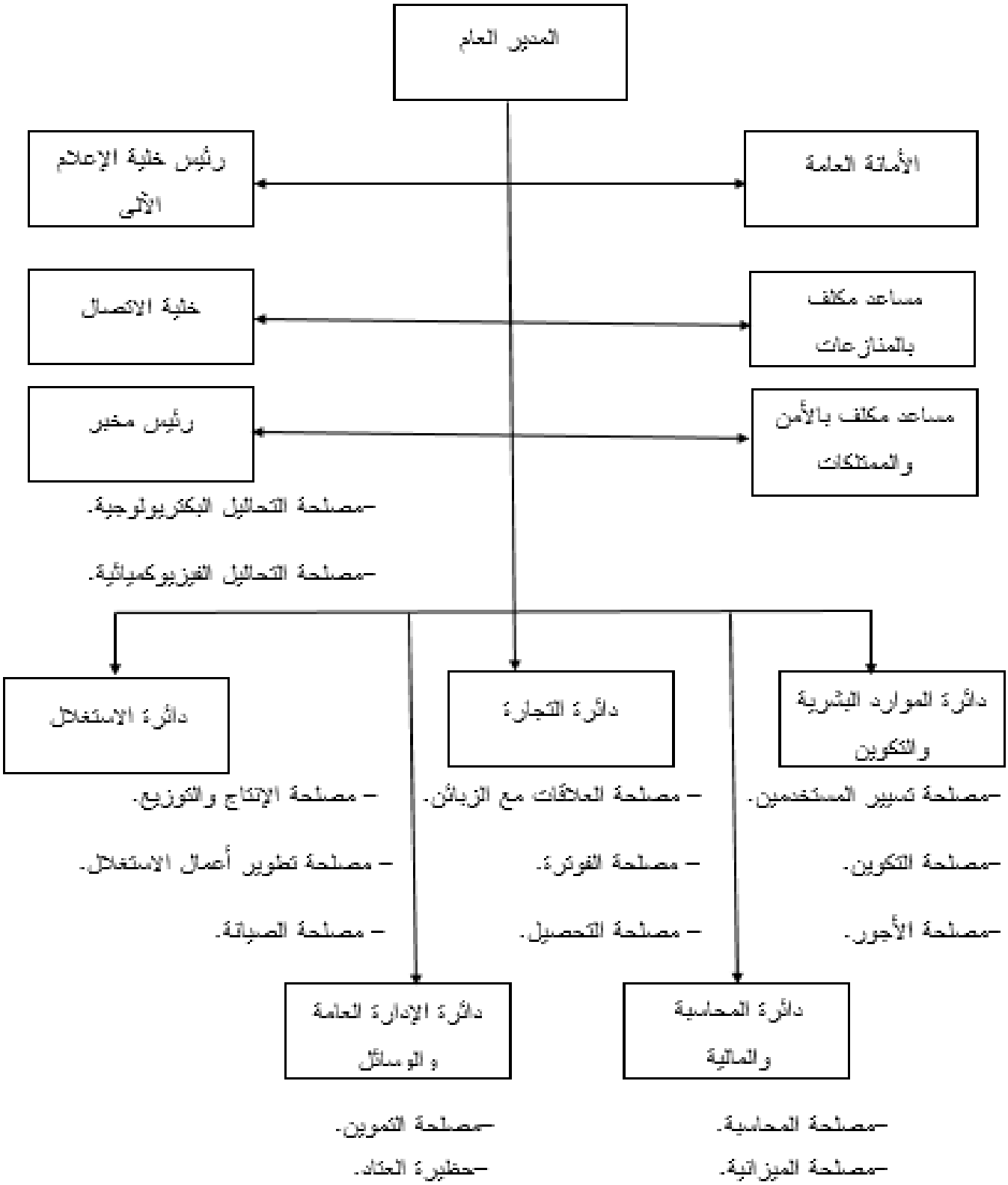
أ. مصلحة التحاليل الفيزيوكميائية:

تتكون هذه المصلحة من رئيس المصلحة وعدد من العمال، الغرض من هذه المصلحة هو البحث عن المواد المكونة للمياه، كالفسفات، النترات.... وذلك للتأكد من مطابقتها للمعايير الدولية للماء الصالح للشرب.

ب. مصلحة التحاليل البكتريولوجية:

تتكون هذه المصلحة من رئيس المصلحة وعدد من العمال، الغرض من هذه المصلحة هو البحث عن وجود البكتيريا التي تعيش في الماء والمسببة للعديد من الأمراض، كالتيفويد، والكوليرا.... إلخ.

الشكل رقم(3-1): الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

المطلب الثالث: دور مراقبة التسيير في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة

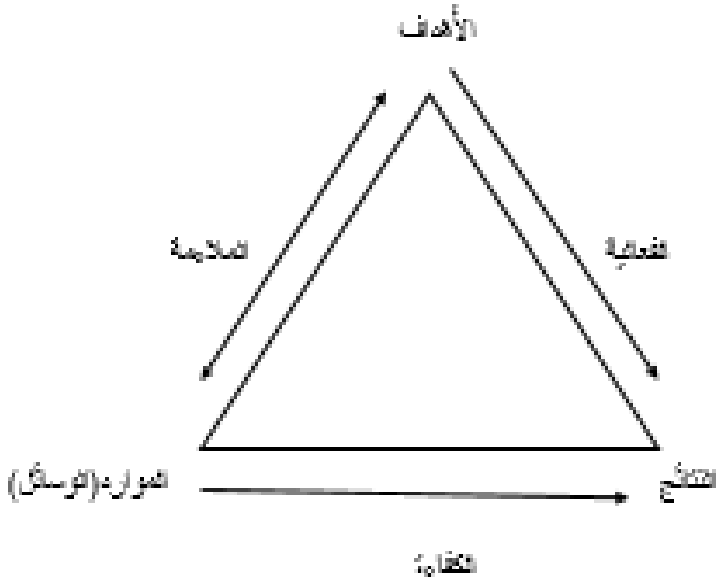
معلوم أن الهيكل المالي للمؤسسة هو أحد وسائل الاتصال، الذي من خلاله يمكن معرفة تقسيم العمل والتركيب السلمي الإداري لمختلف المديريات، الدوائر، والمصالح في المؤسسة، ونجد أن وظيفة مراقبة التسيير من بين الوظائف التي تمارس هذا الاتصال نظرا للدور الفعال الذي تقوم به.

يمكن تعريف مراقبة التسيير بأنها تلك العملية التي تسمح للمسيرين بتقييم أدائهم من خلال مقارنة نتائجهم مع المخططات والأهداف المسطرة، واتخاذ الإجراءات التصحيحية لمعالجة الوضعيات غير الملائمة، حيث ترتكز هذه العملية على ثلاث مفاهيم أساسية:

- الفعالية: وتعني مقارنة النتائج بالأهداف المحددة؛
- الكفاءة: وتعني مقارنة النتائج بالوسائل المستعملة؛
- الملاءمة: وتعني مقارنة الوسائل المتاحة بالأهداف المحددة.

وهي تشكل ما يعرف بمثلث مراقبة التسيير، كما هو موضح في الشكل التالي:

الشكل رقم(3-2): مثلث مراقبة التسيير



المصدر: من إعداد الطالبتين استنادا إلى وثائق المؤسسة.

تتمثل المهمة الأساسية لمراقبة التسيير في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة في مساعدة المسؤولين العمليين والإدارة العامة على التحكم بشكل جيد في تسيير نشاطاتهم وتحقيق أهدافهم من خلال سيرورة العمليات القائمة على وضع الموازنات وخطط العمل بغرض تحقيق أهداف كمية ومحددة، حيث يقوم مراقب التسيير بمتابعة النتائج وتحديد الانحرافات، ومساعدة المسؤولين على شرح أسبابها ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.[1]

[1] الوثائق الداخلية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة، سنة 2017.

المبحث الثاني: دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية داخل مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة خلال فترة 2017.

سيتم في هذا المبحث التطرق إلى الخطوات المتبعة من قبل مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة في إعداد ميزانياتها التقديرية، ثم عرض مختلف ميزانياتها لسنة 2017، من أجل تحليل الانحرافات الناتجة عن مقارنة النتائج الفعلية بما هو مقدر.

المطلب الأول: خطوات إعداد الميزانية التقديرية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة

يتم أخذ العام المنصرم كمعيار للشروع في إعداد الميزانية التقديرية لهذا العام، ولإعدادها يجب إتباع الخطوات التالية:

1. الدعوة لإعداد الموازنات والتحضير لها: (أنظر الملحق رقم 10)

يتم الدعوة لإعداد الموازنات بواسطة مراقب التسيير في المديرية العامة، وفي تاريخ يسبق سنة الخطة بفترة كافية، في الغالب أربعة أشهر قبل سنة الخطة، حيث يتم في هذه المرحلة إرسال تعليمة إلى مدير المنطقة الذي بدوره يحولها إلى مدراء الوحدات، ومدير الوحدة يقوم بتوزيعها على رؤساء الأقسام، بعدها يتم الشروع في إعداد الميزانية التقديرية.

2. التنبؤ:

في مؤسسة الجزائرية للمياه تعتبر دائرتي الاستغلال والتجارة أهم دائرتين تبنى على أساسهما الموازنات، إذ يتم التنبؤ باستطاعة توفير المياه للزبائن الجدد على مستوى دائرة الاستغلال، وكذا التنبؤ بعدد الزبائن الجدد الذي يتم إضافتهم في العام الجديد على مستوى دائرة التجارة، ومنه رفع رقم الأعمال بالإضافة إلى زيادة المصاريف وذلك على مستوى قسم الإدارة والوسائل العامة.

3. التنسيق بين مختلف الأقسام:

يقصد بذلك التنسيق بين مختلف الموازنات التقديرية لكل قسم، فبعد قيام كل قسم بدراسة وتحديد احتياجاته، وإعداد ميزانية تقديرية مبدئية، يتم عقد اجتماع يضم رؤساء الأقسام بإشراف مراقب التسيير لإعداد الميزانية التقديرية وتسليمها للمدير العام من أجل المصادقة عليها.

4. المصادقة النهائية:

يتم إرسال الميزانية المعدة سابقا للمديرية العامة التي تقوم بمراجعتها، وبعد إجراء التعديلات اللازمة إذا تطلب الأمر، يتم عرض الموازنات التقديرية في شكلها النهائي للمصادقة عليها من طرف المدير.

5. تنفيذ الموازنات التقديرية:

يشرع كل قسم في تنفيذ الخطة المرسومة وفق التنسيق السابق، إلى غاية مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية لإظهار الانحرافات.

6. **اتخاذ الإجراءات التصحيحية:** (أنظر الملحق رقم 11)

معرفة أسباب وقوع الانحرافات وتحليلها، ثم إعداد تقارير المتابعة، لإجراء التصحيحات باستخدام مجموعة من الأساليب من بينها إرسال التعليمات، الأوامر، والإنذارات لمعالجة الاختلالات الممكن استدراكها.

المطلب الثاني: تحليل الميزانية المالية المختصرة لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة خلال سنة 2017

في هذا المطلب سيتم عرض وتحليل الميزانية الخاصة بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة بشكل مختصر والمتعلقة بسنة 2017، وذلك بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف المؤسسة.

الجدول رقم (3-1): الميزانية المالية المختصرة جانب الأصول لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017

الوحدة: دج

الأصول	المبالغ	النسب%
الأصول غير الجارية	213561004,02	%21
التثبيتات المعنوية	46832,93	%0,5
التثبيتات العينية	157038756,02	%15
التثبيتات المالية	56475415,07	%5,5
الأصول الجارية	786920298,10	%79
المخزونات	149432157,34	%15
الزبائن والحسابات الملحقة	603009352,45	%61
الحسابات المالية	34478788,31	%3
مجموع الأصول	1000481302,12	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المقدمة من طرف مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة لسنة 2017.

من خلال الجدول رقم (3-1) الذي يمثل الميزانية المالية المختصرة لجانب الأصول والخاصة بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة خلال سنة 2017، المقومة بعملة الدينار الجزائري، سيتم التعليق على النسب المتحصل عليها حسب الأهمية كما يلي:

1. **الأصول الجارية:** تعرف الأصول الجارية على أنها تلك الأصول التي تتوقع المؤسسة إمكانية إنجازها أو بيعها أو استهلاكها خلال دورة الاستغلال العادية أي يتم حيازتها أساسا لغاية إجراء المعاملات على المدى القصير، ومن خلال الجدول السابق لوحظ بأنها تمثل أكبر نسبة من مجموع الأصول حيث بلغت 79%، ويمثل حساب الزبائن والحسابات الملحقة أعلى نسبة إذ

قدرت بـ: 61%، مما يدل على أن المؤسسة تتمتع بحركية مع الزبائن، وتليها المخزونات بنسبة 15%، دلالة على وجود مخزون كافي يتناسب مع طبيعة عملها، كونها مؤسسة خدمية.

2. **الأصول غير الجارية:** هي أصول موجهة لخدمة المؤسسة بصفة دائمة أي لفترة طويلة، يتم حيازتها لغرض توظيفها على المدى الطويل، ومن خلال دراستنا لاحظنا أنها تمثل 21% من مجموع الأصول، حيث تتشكل من التثبيتات المعنوية، العينية والمالية، وتأخذ التثبيتات المالية أعلى نسبة قدرت بـ: 5,5%، مما يدل على أن المؤسسة لا تتوفر على نسبة كبيرة من الممتلكات.

الجدول رقم(3-2): الميزانية المالية المختصرة جانب الخصوم لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017

الوحدة: دج

الخصوم	المبالغ	النسب%
الأموال الدائمة	156170367,98	%54
الأموال الخاصة	-345829527,09	%35
الخصوم غير الجارية	189659159,11	%19
الخصوم الجارية	1156651670,1	%46
مجموع الخصوم	1000481302,12	%100

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الميزانية المالية المقدمة من طرف مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة لسنة 2017.

من خلال الجدول رقم(3-2) الذي يمثل الميزانية المالية المختصرة لجانب الخصوم لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة خلال سنة 2017، والمقومة بعملة الدينار الجزائري يتضح لنا ما يلي:

الأموال الدائمة تحسب بالعلاقة التالية:

الأموال الدائمة=الأموال الخاصة + الخصوم غير الجارية.

يمكن ترتيب جانب الخصوم حسب الأهمية كما يلي:

1. **الخصوم الجارية:** هي خصوم تنتظر الشركة انقضاءها في دورة استغلالها المالية، وتتم تسويتها في غضون الاثني عشر شهرا التي تلي إقفال السنة المالية، إذ تمثل أكبر نسبة من مجموع الخصوم حيث بلغت 46%، وهو ما يدل على أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على الديون قصيرة الأجل كونها تمثل أعلى نسبة.
2. **الأموال الخاصة:** تأخذ نسبة 35% من مجموع الخصوم، أي أن المؤسسة تعاني من وجود خسائر كبيرة، ما يفسر عدم تمتعها بالاستقلال المالي، ويرجع ذلك بالأساس إلى تأخر في عملية الرفع الذي أدى بدوره إلى عدم تحصيلها للمستحقات.

3. **الخصوم غير الجارية:** هي الخصوم التي لا تتم تسويتها إلا بعد الاثني عشر شهرا التي تلي إقفال السنة المالية وتتمثل في القروض والديون المالية المتوسطة والطويلة الأجل، إذ سجلت أقل نسبة قدرت بـ: 19% من مجموع الخصوم، مما يدل على أن المؤسسة لا تعتمد بشكل كبير في تمويل نشاطها على الديون طويلة الأجل.

المطلب الثالث: تحليل الميزانيات التقديرية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة خلال فترة 2017

نظرا لأهمية الميزانية التقديرية ومتابعة تنفيذ البرامج نجد المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة تولي لها أهمية كبيرة إذ أنها تسمح لها بـ:

- ممارسة المراقبة المستمرة والمعرفة التامة لجميع عناصر نشاطات المؤسسة؛
- تحديد وبدقة مصادر الربح أي المراكز المربحة، وتحديد أسباب الخسارة من خلال إجراءات قياس الانحرافات وتحليلها؛
- ضمان تنفيذ البرامج والأهداف الجزئية للاستراتيجية العامة؛
- تحديد الوضعيات المتعلقة بالجانب المالي والجوانب الأخرى في الوقت المناسب.

وفيما يلي عرض وتحليل لمختلف الميزانيات التقديرية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة خلال سنة 2017، حيث يحسب الانحراف بالعلاقة التالية:

الانحراف= المحقق –المقدر

الجدول رقم(3–3): الميزانية التقديرية للاستغلال لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017

العناصر	المقدر	المحقق	الانحراف
الكثافة السكانية حيز الخدمة (نسمة)	760 140	674 407	-85733
البلديات المسيرة	22	21	-1
كمية المياه المنتجة ($م^3$)	38 100	38 609	509
نوعية المياه–الصيانة والإصلاحات (10^3دج)	6 753	6 478	-275
الحجم الموزع من المياه ($10^3م^3$)	29 000	30 161	1161

حساب كمية الماء بالعدادات من نقاط التوزيع(10^3م^3)	16	12	-4

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات التقديرية المقدمة من طرف المؤسسة لسنة 2017.

من خلال الجدول رقم (3-3) الذي يمثل الميزانية التقديرية للاستغلال لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017، سجلنا انحرافات موجبة وسالبة كما يلي:

- الكثافة السكانية حيز الخدمة: سجلت إنحراف سالب قدره 85733-نسمة، وذلك راجع لكون القيمة المحققة أقل من القيمة المقدرة، بسبب عدم فتح وكالات كانت مبرمجة حيز الخدمة.
- البلديات المسيرة: سجلت إنحراف سالب قدر بـ: 1-، ما يفسر عدم دخول بلديات مبرمجة تحت تسيير المؤسسة حيز الخدمة، وهذا راجع إلى السياسة المنتهجة من قبل الدولة.
- كمية الماء المنتجة: سجل إنحراف موجب قدره 509 (10^3 م^3)، أي أن المؤسسة حققت نتائج إيجابية أكثر من المتوقع حيث فاقت الكمية الحقيقية الكمية المقدرة، وهذا راجع إلى دخول محطات جديدة حيز الخدمة (مثلا آبار إرتوازية جديدة).
- نوعية المياه-صيانة وإصلاحات: سجلت إنحراف سالب قدر بـ: 275-(10^3دج) إذ يعتبر إنحراف ملائم للمؤسسة لأنها عبارة عن تكاليف، فقد كانت التكاليف المقدرة أكبر من المحققة، وهذا راجع إلى الوضعية الجيدة لمحطات الضخ، وعدم وقوعها في أعطاب.
- الحجم الموزع: سجل إنحراف موجب قدر بـ: 1161 (10^3م^3)، وهو إنحراف ملائم للمؤسسة، حيث كان الحجم المحقق أكبر من الحجم المقدر وهذا يعني أن المؤسسة حققت هدفها وصرفت إنتاجها، وذلك راجع إلى الوضعية الجيدة للشبكات حيز الخدمة.
- كمية المياه بالعدادات من نقاط التوزيع: سجلت إنحراف سالب قدره 4-(10^3 م^3)، حيث بلغت الكمية المقدرة 16 (10^3 م^3)، بينما كانت الكمية المحققة 12(10^3 م^3)، وهو إنحراف غير مقبول بالنسبة للمؤسسة، وهذا راجع لعدم توفر العدادات.

الجدل رقم(3-4): الميزانية التقديرية للموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017

العناصر		المقدر	المحقق	الانحراف
عدد العمال		816	769	-47
أجور العمال(10^3دج)		638 748	535 211	-103537
	عدد المتكونين	100	212	112

تكوين العمال	مجموع تكاليف التكوين(10^3دج)	5 807	6 660	853

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات التقديرية المقدمة من طرف المؤسسة لسنة 2017.

من خلال الجدول رقم(3-4) الذي يمثل الميزانية التقديرية للموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة لسنة 2017 نلاحظ ما يلي:

- عدد العمال: سجل إنحراف سالب قدره 47-عامل، أي أن المؤسسة لم تحقق العدد المستهدف، وذلك راجع بالأساس إلى:
  - ✓ سياسة المؤسسة في التوظيف؛
  - ✓ عدم فتح وكالات كان مبرمج دخولها حيز الخدمة.
- أجور العمال: سجل إنحراف سالب قدر بـ: 103535-(10^3 دج)، كون المبلغ المحقق أصغر من المبلغ المقدر، وهو ما يفسر بنقص عدد العمال.
- عدد المتكونين: سجل إنحراف موجب قدره 112 متكون، إذ كان عدد المتكونين الحقيقي أكبر من المقدر، وهو إنحراف ملائم بالنسبة للمؤسسة، وهذا راجع إلى:
  - ✓ سياسة المدير في منح أكبر عدد من فرص التكوين للعمال.
- تكاليف التكوين: حققت إنحراف موجب قدر بـ: 853 (10^3 دج)، إذ فاقت التكاليف الحقيقية التكاليف المقدرة، وهو راجع لزيادة عدد المتكونين، ويعتبر هذا الإنحراف مقبول بالنسبة للمؤسسة مقارنة بعدد المتكونين، حيث تحسب رسوم التكوين في مؤسسة الجزائرية للمياه بـ: 1% من مجموع أجور العمال، فإذا لم تصل المؤسسة للمبلغ المحدد تضطر إلى تسديد الفارق بين رسوم التكوين التي تم صرفها والنسبة المحددة، لصالح الدولة.

الجدول رقم(3-5): الميزانية التقديرية للتجارة لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017

العناصر	المقدر	المحقق	الانحراف
تركيب العدادات	6 500	5 789	-711
عدد الزبائن	105 527	104 981	-546
عدد الزبائن الجزافي (مع العدادات)	1 131	2 962	1831
عدد الزبائن الجزافي (بدون عدادات)	869	3 449	2580
المجموع الجزافي	2 000	6 411	4411

حجم الاستهلاك الجزافي(10^3م^3)	1878	2115	237
حجم الاستهلاك الحقيقي(10^3م^3)	13 422	14 186	764
ديون الزبائن لفترة 2017(10^3دج)	253 170	334 305	81135
ديون الزبائن من 2014-2016 (10^3دج)	399 535	355 612	-43923
ديون الزبائن قبل 2014(10^3دج)	446 723	519 156	72433

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات التقديرية المقدمة من طرف المؤسسة لسنة 2017.

من خلال الجدول رقم(3-5) الذي يمثل الميزانية التقديرية للتجارة لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة لسنة 2017 نلاحظ ما يلي:

- تركيب العدادات: سجل إنحراف سالب قدر بـ: 711-عداد، كون المؤسسة لم تصل إلى الهدف المسطر، وهذا راجع إلى:
  - ✓ عدم فتح الوكالات التجارية المبرمجة حيز الخدمة؛
  - ✓ نقص العدادات من طرف المؤسسة الممونة؛
  - ✓ عدم القدرة على شراء العدادات بسبب نقص السيولة.
- عدد الزبائن: سجل إنحراف سالب قدره 546-زبون، لكنه مقبول بالرغم من أنه لم يصل للعدد المقدر، وهو ما يفسر الإنحراف السالب لتركيب العدادات.
- عدد الزبائن الجزافي مع العدادات: سجل إنحراف موجب قدره 1831 زبون، كون القيمة المحققة أكبر من القيمة المقدرة، وهو إنحراف غير ملائم.
- عدد الزبائن الجزافي بدون عدادات: سجل إنحراف موجب قدره 2580 زبون، إذ كانت القيمة المحققة أكبر بكثير من القيمة المقدرة، وهو إنحراف غير ملائم.
- المجموع الجزافي: سجل إنحراف موجب قدره 4411 زبون، وهو إنحراف غير ملائم بالنسبة للمؤسسة، ويرجع لعدة أسباب من بينها:
  - ✓ دخول عمال جدد للمؤسسة؛
  - ✓ نقص الماء؛

✓ نقص العدادات ما يفرض على المؤسسة فوترة فاتورة للزبائن بالمعقول حتى يتم تركيب العدادات.

- حجم الإستهلاك الجزافي: سجل إنحراف موجب قدره 237 (10^3 م^3)، كون القيمة الحقيقية أكبر من القيمة المقدرة، وهو إنحراف غير ملائم بالنسبة للمؤسسة، وهذا راجع لزيادة عدد الزبائن الذين يدخلون في النظام الجزافي.
- حجم الإستهلاك الحقيقي: مقارنة بين المحقق والمقدر، فقد سجل انحرافا موجبا قدر بـ: 764 (10^3 م^3)، ما يعكس الإمكانيات الجيدة للمؤسسة في التقدير، وهو إنحراف ملائم بالنسبة للشركة.
- ديون الزبائن لفترة 2017: سجل إنحراف موجب قدره 81135 (10^3 دج)، كون الحقيقي فاق المقدر، وهو إنحراف غير ملائم بالنسبة للمؤسسة، وذلك راجع للأسباب التالية:
  - ✓ امتناع الزبائن عن التسديد؛
  - ✓ عدم توفر المؤسسة على وسائل مناسبة للعمل (مثلا سيارات التنقل)؛
  - ✓ نقص عدد العمال المخصصين لعملية التحصيل؛
  - ✓ نقص التواصل مع الزبائن لعدم وجود قنوات الحوار، وكذا نقص حملات التوعية.
- ديون الزبائن من 2014-2016: سجل إنحراف سالب قدر بـ: 43923-(10^3دج)، وهو إنحراف ملائم كون الزبائن يسددون ديونهم، وذلك راجع إلى:
  - ✓ توفر الظروف الملائمة للتحصيل؛
  - ✓ سياسات القيادة المنتهجة من قبل المديرين في تلك الفترة.
- ديون الزبائن قبل 2014: سجل إنحراف موجب قدره 72433 (10^3 دج)، أي أن المحقق أكبر من المقدر، وهو إنحراف غير ملائم بالنسبة للمؤسسة ويرجع إلى:
  - ✓ السياسات المنتهجة للتسيير من طرف المؤسسة؛
  - ✓ تغير المديريين.

الجدول رقم(3-6): الميزانية التقديرية للوضعية المالية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017

العناصر	المقدر	المحقق	الانحراف
ديون الزبائن لدى المؤسسة(10^3دج)	1 099 428	1 209 073	109645
رقم الأعمال TTC (10^3دج)	621 629	722 156	100527
ديون الموردين (10^3دج)	1 288 697	761 415	-527282

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات التقديرية المقدمة من طرف المؤسسة لسنة 2017.

من خلال الجدول رقم(3-6) الذي يمثل الميزانية التقديرية للوضعية المالية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة لسنة 2017 نلاحظ ما يلي:

- ديون الزبائن لدى المؤسسة: سجل إنحراف موجب 109645 (10^3 دج)، كون المحقق أكبر من المقدر، ما يدل على عدم تسديد الزبائن لديونهم، وهو إنحراف غير ملائم، إذ يرجع للأسباب التالية:
  - ✓ نقص عدد العمال المخصصين لعملية التحصيل؛
  - ✓ عدم توفر المؤسسة على وسائل مناسبة للعمل.
- رقم الأعمالTTC : سجل إنحراف موجب قدره 100527 (10^3 دج)، وهو جيد وملائم بالنسبة للمؤسسة، حيث فاق رقم الأعمال الحقيقي رقم الأعمال المقدر، وهذا راجع لعدة أسباب من بينها:
  - ✓ سياسة التسيير الناجحة؛
  - ✓ الحجم الكافي من الماء المنتج؛
  - ✓ زيادة حجم الإستهلاك؛
  - ✓ زيادة عدد الزبائن في الوكالات المسيرة؛
  - ✓ عملية الرفع وتوزيع الفواتير في الوقت المناسب.
- ديون الموردين: سجل إنحراف سالب قدره 527282-(10^3دج)، لكنه ملائم بالنسبة للمؤسسة كونها حققت ديون أقل مما هو مقدر، وهذا راجع إلى:
  - ✓ تسديد المؤسسة لديونها لدى الموردين؛
  - ✓ انخفاض الإستثمارات.

الجدول رقم(3-7): الميزانية التقديرية للاستثمارات لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017

العناصر	المقدر	المحقق	الانحراف
الاستثمارات (10^3دج)	5 582	4 483	-1099

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات التقديرية المقدمة من طرف المؤسسة لسنة 2017.

من خلال الجدول رقم(3-7) الذي يمثل الميزانية التقديرية للاستثمار لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة لسنة 2017 سجلنا إنحراف سالب قدره 1099-(10^3دج)، وهو إنحراف غير ملائم كون الإستثمارات الحقيقية لم تصل لما هو مقدر، وتجدر الإشارة إلى أن ضعف الإستثمارات الحالية يؤثر سلبا على الإيرادات المستقبلية، ويرجع هذا الإنحراف إلى:

- ✓ عجز المؤسسة على توفير السيولة لإضافة إستثمارات جديدة؛
- ✓ احتواء المؤسسة على معدات قديمة، مما يؤدي بشكل مستمر إلى حصول أعطاب؛
- ✓ عدم توفر معدات كافية؛
- ✓ تخلف الموردين عن تزويد المؤسسة بالسلع الضرورية لعدم حصولهم على مستحقاتهم.

الجدول رقم(3-8): الميزانية التقديرية لحساب النتائج لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017

الوحدة: 10^3دج

العناصر	المقدر	المحقق	الانحراف
رقم الأعمال	464 920	493 380	28460
إنتاج السنة المالية	464 920	493 380	28460
استهلاك السنة المالية	179 174	160 650	-18524
القيمة المضافة للاستغلال	285 746	332 730	46984
إجمالي فائض الاستغلال	-369 150	-200 159	168991
النتيجة العملياتية	-410 950	-196 311	214639
النتيجة المالية	0	0	0
النتيجة العادية قبل الضرائب	-410 950	-196 311	214639
النتيجة الصافية للأنشطة العادية	-410 950	-196 311	214639

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات التقديرية المقدمة من طرف المؤسسة لسنة 2017.

من خلال الجدول رقم(3-8) الذي يمثل الميزانية التقديرية لحساب النتائج، لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017 نلاحظ ما يلي:

- رقم الأعمال: سجل انحراف موجب قدره 28460(10^3دج)، أي أن المؤسسة حققت اهدافها، دلالة على قدرتها على تصريف منتجاتها كونها مؤسسة محتكرة، وذلك راجع لعدة أسباب منها:
  - ✓ تحسين نوعية الخدمات المقدمة؛
  - ✓ زيادة اشتراك عدد الزبائن.

- إنتاج السنة المالية: كون الإنتاج المحقق أعلى من المقدر، سجل إنحراف موجب قدره 28460(10^3دج)، أي أن المؤسسة حققت أهدافها، وهو ما يعكس قدرتها على الإنتاج الذي مكنها من تلبية طلبات زبائنها، ويرجع هذا الإنحراف إلى:
  - ✓ تحقيق رقم الأعمال؛
  - ✓ التقليص من حجم الأعباء (مواد ولوازم مستهلكة، بالإضافة إلى الخدمات)؛
  - ✓ انخفاض أجور العمال بسبب عدم التوظيف، أو بسبب العمال الذين أحيلوا للتقاعد.
- استهلاك السنة المالية: سجل إنحراف سالب قدره 18524-(10^3دج)، إذ يعتبر إنحراف ملائم بالنسبة للمؤسسة، وهو راجع لقدرتها على تخفيض أعباء المواد المستهلكة والخدمات.
- القيمة المضافة: وتعتبر مؤشر للتنمية، حيث سجلت إنحراف موجب قدره 46984 (10^3 دج)، وهذا نتيجة ارتفاع رقم الأعمال، ارتفاع إنتاج السنة المالية، بالإضافة إلى انخفاض استهلاك السنة المالية.
- إجمالي فائض الاستغلال: سجل انحراف موجب قدره 168991 (10^3دج)، كون المبلغ المحقق أكبر من المبلغ المقدر، ويرجع ذلك إلى زيادة أعباء المستخدمين.
- النتيجة الصافية العملياتية: سجلت إنحراف موجب قدره 214639 (10^3دج) الذي يعتبر ربح للمؤسسة، وهو راجع لحسن تقديرها للأعباء العملياتية.

- من خلال الميزانية التقديرية لحساب النتائج لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017، نلاحظ أن رقم الأعمال لا يغطي أعباء المؤسسة من مواد ولوازم، أجور العمال، والخدمات، إلا أن حصولها على دعم مالي غير مدرج في جدول حسابات النتائج يمكنها من تحقيق نتيجة إيجابية، وهذا الدعم لا يظهر إلا في الجدول المالي للمؤسسة، ما يبين أن المؤسسة غير مستقلة ماليا.

الجدول رقم(3-9): الميزانية التقديرية للجدول المالي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017

العناصر	المقدر	المحقق	الانحراف
المبلغ في بداية الفترة	18 534	31 649	13115
مجموع المدخلات	651 601	628 970	-22631
مجموع المخرجات	665 790	629 429	-36361
المبلغ في نهاية الفترة	4 345	31 190	26845

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الميزانيات التقديرية المقدمة من طرف المؤسسة لسنة 2017.

من خلال الجدول رقم(3-9) الذي يمثل الميزانية التقديرية للجدول المالي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017 نلاحظ ما يلي:

- المبلغ في بداية الفترة: سجل إنحراف موجب قدره 13115(10^3دج)، كون المبلغ الحقيقي أكبر من المبلغ المقدر، وهو إنحراف ملائم بالنسبة للمؤسسة.
- إجمالي المدخلات: سجل إنحراف سالب قدر بـ:22631-(10^3دج)، كون القيمة المحققة أقل من المقدرة، إذ يعتبر غير ملائم بالنسبة للمؤسسة، وهذا راجع إلى الأسباب التالية:
  - ✓ زيادة ديون الزبائن لدى المؤسسة؛
  - ✓ ضعف سياسة التحصيل.

  إلا أن المؤسسة تمكنت من تغطية جميع التكاليف.
- إجمالي المخرجات: سجل إنحراف سالب قدره 36361-(10^3دج)، وهو إنحراف ملائم بالنسبة للمؤسسة، وهذا راجع إلى:
  - ✓ انخفاض الاستثمارات الذي بدوره يؤدي إلى تخفيض التكاليف؛
  - ✓ تسديد المؤسسة لديونها.
- المبلغ في نهاية الفترة: سجل إنحراف موجب قدر بـ: 26845 (10^3دج)، ذلك أن المبلغ المحقق أكبر من المقدر، وهو إنحراف مقبول للمؤسسة، إلا أنه لا يعطي أريحية كبيرة في التسيير، ولا يساعد المؤسسة للعمل في وضعية مريحة ومستقرة، ويرجع هذا الإنحراف إلى:
  - ✓ انخفاض مبلغ بداية الفترة؛
  - ✓ تقارب قيمة المدخلات وقيمة المخرجات.

ما يفرض على المؤسسة الرفع من قيمة تحصيلاتها، بالإضافة للبحث عن مشاريع جديدة، وكذا وضع استراتيجية محكمة لتخفيض ديونها لدى الموردين.

. أهم القرارات المتخذة من طرف المؤسسة لتصحيح الانحرافات:

- عقد اجتماعات دورية تقييمية مع رؤساء الوكالات التجارية، بالإضافة إلى إطارات المؤسسة؛
- تحصيل الديون باتخاذ إجراءات صارمة تجاه المتأخرين عن الدفع وفرض غرامات عن التأخير؛
- توفير الظروف المناسبة للتحصيل من خلال إمكانية التسديد عبر مراكز البريد وعبر بطاقة الدفع الإلكتروني؛
- البحث عن استثمارات جديدة؛
- مراقبة ومتابعة عملية التحصيل يوميا؛
- محاربة التوصيلات غير الشرعية وتسويتها؛
- مراقبة عملية الرفع وتوزيع الفواتير، وكذا الرافعين ومساعدتهم في أداء مهامهم؛
- عدم الحكم بتلف العداد إلا بعد تجريبه مع عداد شاهد بحضور المشترك المعني مع محضر؛

- تركيب العدادات للقضاء على الفوترة الجزافية؛
- تسجيل وتركيب العدادات لمنشآت المؤسسة، لمعرفة حجم استهلاكها؛
- معرفة الحجم الحقيقي لاستهلاك موظفي المؤسسة.

خلاصة الفصل:

يمثل هذا الفصل الأساس الذي تقوم عليه الدراسة ككل، فهو يهدف إلى جمع البيانات والمعطيات المتوفرة والتي تستخدم في الدراسة، إذ ركزنا في هذا الفصل على تقديم مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة من خلال عرض الهيكل التنظيمي لها، ومعرفة مختلف مهامها وأهدافها، ومن ثم تبيان دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية، من خلال أهم أداة من أدوات التخطيط المالي ألا وهي الميزانية التقديرية، والتي يتم من خلالها التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه والنتائج المالية الممكن الوصول إليها، حيث قمنا بعرض وتحليل أهم الموازنات التي تعتمد عليها المؤسسة كموازنة الاستغلال، التجارة، الاستثمارات، وحساب النتائج، أين سجلنا انحرافات موجبة وأخرى سالبة تعددت أسبابها، وفي الأخير قمنا بتحليل هذه الانحرافات وذكر مختلف القرارات المتخذة من طرف المؤسسة لتصحيحها.

خاتمــة

خاتمة:

من خلال دراستنا النظرية والتطبيقية لموضوعنا "دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالي للمؤسسة" تبين لنا:

أن المؤسسات الاقتصادية تواجه في ظل التطورات الاقتصادية الحاصلة مشاكل في الحفاظ على مكانتها وتقديمها لأداء جيد، لذا تعتمد كل مؤسسة على منهج وأسلوب معين بهدف اقتناص ما تهيئه بيئتها من فرص وتجنب ما تفرضه من تهديدات، وتتمكن من تأدية وظائفها الأساسية كالتخطيط والرقابة واتخاذ القرارات.

فالتخطيط المالي يعتبر من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة، فهو تنبؤ وتقدير مسبق لجميع المبالغ والإجراءات المالية في المؤسسة، من خلال استعمال مجموعة أدوات لتحقيق الأهداف المسطرة، ومن بين أهم هذه الأدوات الموازنة التقديرية والتي تعتبر كخطة مالية تترجم أهداف المؤسسة، مما يضمن لنا قرارات سليمة. ومن هنا يتضح لنا دور اتخاذ القرارات في المؤسسة فهي تحدد وضعية المؤسسة تجاه حالة معينة والحكم عليها ومن ثم اختيار البديل المناسب لأهداف المشروع من بين عدة بدائل، وعليه فالتخطيط المالي باستخدام الموازنة يساهم في اتخاذ القرارات وترشيدها.

1. **اختبار الفرضيات:**

- أثبت الدراسة النظرية أن عملية اتخاذ القرار المالي ورشادته لها ارتباط مباشر بالتخطيط المالي المتبع، حيث يعتبر جوهر عملية التخطيط المالي وأساس لتحقيق أهداف المؤسسة وهو ما يثبت عدم صحة الفرضية الأولى.
- من خلال الدراسة الميدانية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة–اتضح أنها تعتمد على التخطيط المالي للمستقبل في اتخاذ القرارات المالية وترشيدها وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.
- اتضح أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي لبلوغ أهداف محددة في ظل اختيار القرار السليم، حيث أنها تساهم في ترشيد القرارات وذلك بتحديد الانحرافات من خلال المقارنة بين النتائج المحققة والمقدرة، ثم تحليلها، والقيام بالإجراءات التصحيحية، وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

2. **النتائج:**

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

- التخطيط المالي هو عملية تنبؤ وتقدير للاحتياجات المالية للمؤسسة، باستخدام مجموعة أدوات لتحقيق الأهداف المسطرة.
- يساعد التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية (قرار الاستثمار، قرار التمويل، قرار توزيع الأرباح)، والتنسيق بينها.
- يتطلب التخطيط المالي الجيد دقة عملية التنبؤ.

- تعتبر القرارات المالية من أهم العناصر في المؤسسة، إذ على أساسها يتحدد مستقبل هذه الأخيرة، فكل ما كان القرار المالي المتخذ رشيدا كلما أدى ذلك إلى الوصول للأهداف المراد تحقيقها من طرف المؤسسة.
- القرارات المالية متكاملة ويؤثر بعضها على الآخر، إذ أن قرار التمويل يحدد لنا حجم ونوع قرار الاستثمار الذي ستتخذه المؤسسة، وهذ الأخير يحدد سياسة توزيع الأرباح المتبعة من خلال النتائج والأرباح المحققة.
- عملية اتخاذ القرار المالي الأمثل تتطلب وجود تخطيط مالي دقيق ومسبق يرتكز على العديد من الأدوات الآنية والمستقبلية، ومن بينها الموازنة التقديرية التي تساعد على بناء احتمالات صحيحة، وتعتبر أهم أداة من أدوات التخطيط المالي.
- تعتبر الموازنات التقديرية أداة ذات توجه مستقبلي تهدف المؤسسات من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، والنتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع.
- تؤدي الموازنة التقديرية إلى اتخاذ القرارات الرشيدة، وتساعد المسؤولين في الإدارة على كشف الانحرافات، محاولة تصحيحها، ومعرفة أسبابها، ومنه اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- عدم وجود قسم مستقل خاص بالموازنات بل هو تابع لمصلحة المالية والمحاسبة بالمؤسسة محل الدراسة.
- نقص الخبرات والمهارات الإدارية ما يمكن اعتباره أحد الأسباب التي ينتج عنها وجود ضعف في استخدام الموازنة التقديرية كأداة مهمة للتخطيط المالي.

3. التوصيات:

على ضوء النتائج المتوصل إليها وبناءا على الفرضيات، يمكننا تقديم جملة من التوصيات كالآتي:

- ضرورة الاعتماد على الأساليب العلمية والإحصائية الحديثة في إعداد الخطط المالية على شكل موازنات تقديرية.
- العمل على إشراك جميع أفراد المؤسسة في عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية، لأنهم مسؤولون عن تنفيذها، وذلك للزيادة من كفاءة وفعالية الموازنة.
- ضرورة توعية المسؤولين في المؤسسة بأهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية المتخذة.
- إنشاء قسم خاص بإعداد الموازنات، وعملية تحضيرها وتنفيذها.
- فتح المجال أمام الوحدات لاتخاذ قراراتها المالية خصوصا فيما يتعلق باستثماراتها وهذا بالتعاون مع المديرية العامة.
- من الأفضل أن يتم إعداد الموازنة التقديرية بصورة مرنة، وذلك بوضع ميزانية تقديرية سنوية ثم تقسيمها إلى فصلية ثم إلى شهرية، على أن يتم مراجعتها في نهاية كل شهر.

- القيام بدورات تكوينية وتدريبية لمعدي الموازنات.
- تطوير البحث في مجال التخطيط المالي وأدواته، فهذا من شأنه أن يمكن المؤسسة من اختيار البديل الأمثل ومن ثم اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة.

4. آفاق الدراسة:

بعد انتهائنا من إعداد هذه الدراسة وبعد التوصل إلى جملة من النتائج ظهرت عدة نقاط مازالت مجهولة، والتي يمكن أن تكون موضوعات بحث أخرى وإشكاليات تنتظر المعالجة، وهذه النقاط يمكن إدراجها على النحو التالي:

- واقع أدوات التخطيط المالي في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة.
- أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها.
- أثر التخطيط المالي على فعالية اتخاذ القرارات المالية.
- ما مدى فعالية التخطيط المالي في تحقيق أهداف المؤسسة.
- فعالية تطبيق نظام الموازنة التقديرية وأثره في زيادة ربحية المؤسسة.

كل هذه الاقتراحات لابد أن تكون دراسات ميدانية، دون أن ننسى الجانب النظري الذي هو في غاية الأهمية.

قائمة المراجع

أولا: المراجع باللغة العربية

- **الكتب:**

1- أسعد حميد العلي، **الإدارة المالية**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2012.

2- بشير العلاق، **مبادئ الإدارة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2008.

3- دريد كامل ال شبيب، **إدارة مالية الشركات المتقدمة**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2010.

4- زكرياء الدوري وآخرون، **وظائف وعمليات منظمات الأعمال**، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة العربية، 2010.

5- عبد الباري درة، محفوظ جودة، **الأساسيات في الإدارة المعاصرة**، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

6- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، **التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة**، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2008.

7- عدنان هاشم السامراني، **الإدارة المالية**، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

8- علي عباس، **أساسيات علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الطبعة الثامة،2014.

9- فيصل محمود الشواورة، **مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى عملي**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

10- ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون، **مبادئ علم الإدارة**، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

11- محمد علي إبراهيم العمري، **الإدارة المالية الحديثة**، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2013.

12- محمود عزة اللحام وآخرون، **الإدارة المالية المعاصرة**، دار الإعصار العلمي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية الأولى، 2014.

13- مدحت محمد أبو النصر، **التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية**، المجموعة العربية للتدريب والنشر، القاهرة، مصر، الطبعة الأولى، 2012.

14- مؤيد عبد الحسين الفضل، **المنهج الكمي في إدارة الأعمال**، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2012.

15- نبيل ذنون الصائغ، **الإدارة مبادئ وأساسيات**، عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، إربد، الأردن، الطبعة الأولى، 2011.

- **<u>الرسائل والمذكرات:</u>**

1- أحمد فؤاد الصيد، **التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2017.

2- بلعربي عائشة، **دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار داخل المؤسسة**، مذكرة ماستر، تخصص مالية النقود والتأمينات، قسم العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة عبد الحميد بن باديس، مستغانم، 2016-2017.

3- بوزربة رشيد، **التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية**، مذكرة ماستر، تخصص إدارة مالية، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد بوضياف، المسيلة، 2017-2018.

4- شطي فاطمة، **دور الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إدارة المخاطر-دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر**، مذكرة ماستر، تخصص تدقيق ومراقبة تسيير، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2016.

5- صفية سميرة، **دور التشخيص المالي في ترشيد القرارات المالية**، مذكرة ماستر، تخصص محاسبة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة محمد خيضر، بسكرة، 2018-2019.

6- العياشي حسين، قربوز الشيخ، **الموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية**، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2018-2019

7- مسعودي حمزة، التوجي سيد علي، **معايير اتخاذ القرارات المالية ودورها في ترشيد السياسة المالية للمؤسسة**، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، قسم العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، جامعة أحمد دراية، أدرار، 2016-2017.

8- نبيل حليمي، **نظم المعلومات المالية ودورها في عملية صناعة القرارات المالية**، مذكرة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية، 2019-2020.

9- يامن جميل كلاب، **واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة**، مذكرة ماجستير، قسم إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية -غزة، 2015.

- **المحاضرات:**

1- عبد القادر شلاني، قرومي حميد، **محاضرات في مادة الاستراتيجية والتخطيط المالي**، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة أكلي محند أولحاج، البويرة، 2016-2017.

- **التقارير:**

1- الميزانية المالية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017.

2- الميزانية التقديرية للاستغلال لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017.

3- الميزانية التقديرية للموارد البشرية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017.

4- الميزانية التقديرية للتجارة لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017.

5- الميزانية التقديرية للوضعية المالية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017.

6- الميزانية التقديرية للاستثمارات لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017.

7- الميزانية التقديرية لحساب النتائج لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017.

8- الميزانية التقديرية للجدول المالي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة سنة 2017.

ثانيا: المراجع الأجنبية

1- Vesna Grozdanovska, Katerina Bojkovska, Nikolche Jankulovski, **financial management and financial planning in the organizations**, European Journal of Business and management, Vol.9, No.2, 2017.

الملاحق

الملحق رقم 01: الميزانية المالية جانب الأصول لمؤسسة الجزائرية للمياه–ميلة سنة 2017

ALGERIENNE DES EAUX * ADE* MILA
UNITÉ MILA
Exercice 2017

DATE: 01/06/2021
HEURE: 08:47
PAGE: 1/3

Bilan Actif

Arrêté à : 2ème arrêté < Etat Définitif >
Identifient Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles	1	**273 346,48**	**226 513,55**	**46 832,93**	
Immobilisations corporelles		**470 476 760,10**	**313 438 004,08**	**157 038 756,02**	**181 363 833,31**
Terrains		*5 920 000,00*		*5 920 000,00*	*5 920 000,00*
Bâtiments		*106 431 813,51*	*25 409 285,90*	*81 022 527,61*	*86 477 759,02*
Autres immobilisations corporelles	2	*358 124 946,59*	*288 028 718,18*	*70 096 228,41*	*88 966 074,29*
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières	3	**12 532 567,68**		**12 532 567,68**	**18 534 515,27**
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		*12 532 567,68*		*12 532 567,68*	*18 534 515,27*
Impôts différés actif		*43 942 847,39*		*43 942 847,39*	*42 624 279,79*
TOTAL ACTIF NON COURANT		527 225 521,65	313 664 517,63	**213 561 004,02**	242 522 628,37
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	4	171 502 478,78	22 070 321,44	149 432 157,34	166 896 927,97
Créances et emplois assimilés					
Clients	5	*1 161 221 218,09*	*570 128 118,93*	*591 093 099,16*	*524 248 250,36*
Autres débiteurs		*10 972 801,83*		*10 972 801,83*	*11 280 301,83*
Impôts et assimilés		*943 451,46*		*943 451,46*	*604 015,68*
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	6	*34 478 788,31*		*34 478 788,31*	*32 544 334,40*
TOTAL ACTIF COURANT		1 379 118 738,47	592 198 440,37	**786 920 298,10**	735 573 830,24
TOTAL GENERAL ACTIF		1 906 344 260,12	905 862 958,00	**1 000 481 302,12**	978 096 458,61

الملحق رقم 02: الميزانية المالية جانب الخصوم لمؤسسة الجزائرية للمياه–ميلة سنة 2017

Bilan Passif

Arrêté à : 2ème arrété < Etat Définitif >
Identifient Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))	7	-283 337 697,66	-289 018 625,23
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Cession inter-unite		-62 491 829,43	140 326 858,31
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		**-345 829 527,09**	**-148 691 766,92**
PASSIFS NON-COURANTS			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		209 748,89	209 748,89
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		189 449 410,22	204 144 130,60
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		**209 748,89**	**209 748,89**
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	8	115 692 375,74	80 714 496,21
Impôts	9	115 343 902,86	141 167 403,68
Autres dettes	10	925 615 391,50	700 552 446,15
TOTAL PASSIFS COURANTS III		**231 036 278,60**	**221 881 899,89**
TOTAL GENERAL PASSIF		**1 000 481 302,12**	**978 096 458,61**
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

الملحق رقم 03: الميزانية التقديرية للاستغلال لمؤسسة الجزائرية للمياه-ميلة سنة 2017

UNITE DE MILA

CONSOLIDE			Réal 2016	Obj. T4/2017	Réal T4/2017	OBJ 2017	Réal 2017	R/O T4 2017	R/O 2017
PARTIE EXPLOITATION 1	POPULATION	**Population totale de la wilaya**	**882 564**	**882 564**	**899 141**	**882 564**	**899 141**	**102%**	**102%**
		Population Totale desservie	**673 706**	**760 140**	**674 407**	**760 140**	**674 407**	**89%**	**89%**
		Gérée au détail	**630 589**	**760 140**	631 089	**760 140**	631 089	**83%**	**83%**
		Desservie en gros	43 117	0	43 318	0	43 318	-	-
		Population desservie en H24	107 200	76 014	94 663	76 014	94 663	**125%**	**125%**
		Population desservie au quotidien	264 847	342 063	302 923	342 063	302 923	**89%**	**89%**
		Population desservie en 1 jour / 2	182 871	266 049	176 705	266 049	176 705	**66%**	**66%**
		Population desservie en 1 jour / 3 et plus	75 671	76 014	56 798	76 014	56 798	**75%**	**75%**
	COMMUNES	**Nombre de communes Total Wilaya**	**32**	**32**	**32**	**32**	**32**	**100%**	**100%**
		Nbre de Cnes Total desservie	**21**	**22**	**21**	**22**	**21**	**95%**	**95%**
		Cne Gérée au détail	19	22	19	22	19	**86%**	**86%**
		Cne Gérée en gros	2	0	2	0	2	-	-
	INSTALLATIONS DE PRODUCTION	Nombre de station de traitement	1	1	1	1	1	**100%**	**100%**
		Nombre de station de pompage	34	36	34	36	34	**94%**	**94%**
		Nombre de forage en service	31	33	32	33	32	**97%**	**97%**
		Nombre de forage à l'arrêt	14	15	13	15	13	**87%**	**87%**
		Nombre de sources	23	23	23	23	23	**100%**	**100%**
		Nombre de puits	5	5	5	5	5	**100%**	**100%**
		Nombre de station de dessalement	0	0	0	0	0	-	-
	STOCKAGE	Nombre de réservoirs	135	144	135	144	135	**94%**	**94%**
		Capacités de stockage **(10^3 m^3)**	102	107	102	107	102	**95%**	**95%**
	LINEAIRE RESEAUX	Adduction (Km)	584	612	584	612	584	**95%**	**95%**
		Distribution (Km)	1 499	1 526	1 499	1 526	1 499	**98%**	**98%**
	PRODUCTION VOLUMES	Eau superficielle (10^3 m^3)	33 363	7 400	7 892	32 000	33 409	**107%**	**104%**
		Eau souterraine(10^3 m^3)	6 267	1 800	1 358	6 100	5 200	**75%**	**85%**
		Eau dessalée (10^3 m^3)	0	0	0	0	0	-	-
		Total produit (m3)	**39 630**	**9 200**	**9 250**	**38 100**	**38 609**	**101%**	**101%**
	MACRO-COMPTAGE	Nbre Total de point à la production	100	102	100	102	100	**98%**	**98%**
		Nbre de point compté à la production	80	86	86	86	86	**100%**	**100%**
		Volume estimé à la production (10^3 m^3)	2 902	560	436	2 300	1 580	**78%**	**69%**
		Nbre Total de point à la distribution	112	121	112	121	112	**93%**	**93%**
		Nbre de point Compté à la distribution	55	64	61	64	61	**95%**	**95%**
		Volume estimé à la distribution (10^3 m^3)	15 812	3 150	3 119	13 000	12 850	**99%**	**99%**

CONSOLIDE			Réal 2016	Obj. T4/2017	Réal T4/2017	OBJ 2017	Réal 2017	R/O T4 2017	R/O 2017
EXPLOITATION 2	QUALITE en nombre	Test Chlore / ouvrages	13 519	8 910	3 257	35 640	12 178	37%	34%
		Test Chlore / Consommateur	19 641	5 760	5 742	23 040	18 870	100%	82%
		Analyses bactério partielles	4 264	1 440	1 123	5 760	4 165	78%	72%
		Analyses bactério complètes	122	48	46	192	111	96%	58%
		Analyses Phys-chim partielles	4 932	1 440	1 775	5 760	6 375	123%	111%
		Analyses Phys-chim complètes	122	48	46	192	111	96%	58%
		Ouvrages désinfectés	153	0	23	157	155	-	99%
		Pollution enregistrées	12	0	3	0	6	-	-
	Maintenance & Entretien en nombre	Fuites sur adduction	721	208	208	824	824	100%	100%
		Fuites sur réseau de distribution	2 231	606	478	1 956	1 828	79%	93%
		Fuites sur Branchement	3 379	1 088	941	3 973	3 826	86%	96%
		Total Fuites	**6 331**	**1 902**	**1 627**	**6 753**	**6 478**	**86%**	**96%**
		Remplacement de branchements	273	90	27	300	197	30%	66%
		Pose de vannes	12	9	3	32	26	33%	81%
		Remplacement de vannes	35	8	2	28	22	25%	79%
	VOLUME DISTRIBUE (10^3 m^3)	En gros	3 052	180	714	1 800	2 869	397%	159%
		au détail	27 340	6 820	6 481	27 200	27 292	95%	100%
		Total distribué	**30 392**	**7 000**	**7 195**	**29 000**	**30 161**	**103%**	**104%**
	MACRO-CPTAGE (POSE CPTEUR)	posés partie production	4	2	2	6	6	100%	100%
		posés partie distribution	1	3	1	10	6	33%	60%
		dont posés forages	3	1	0	4	2	0%	50%
		dont posés Réservoirs	1	3	3	10	10	100%	100%
		dont posés St pompage	1	1	0	2	0	0%	0%
		dont total en renouvellement	0	0	0	0	0	-	-
		Total Gros Compteurs posés	**5**	**5**	**3**	**16**	**12**	**60%**	**75%**

CONSOLIDE			Réal 2016	Obj. T4/2017	Réal T4/2017	OBJ 2017	Réal 2017	R/O T4 2017	R/O 2017
P A R T I E R . H	EFFECTIF	Cadre sup	8	8	11	8	11	138%	138%
		Cadre	199	200	179	200	179	90%	90%
		Maitrise	182	199	193	199	193	97%	97%
		Exécution	379	409	386	409	386	94%	94%
		Total	**768**	**816**	**769**	**816**	**769**	**94%**	**94%**
		Dont agent de sécurité	114	114	133	114	113	117%	99%
		Dont CTA	37	0	4	0	4	-	-
	MASSE SALARIALE en KDA	Cadre sup	23195	8 360	8 811	19 162	23 751	105%	124%
		Cadre	214610	66 645	51 083	210 786	178 381	77%	85%
		Maitrise	131654	45 099	31 686	159 687	126 161	70%	79%
		Exécution	222388	70 759	51 342	249 113	206 918	73%	83%
		Total	**591 847**	**198 863**	**142 922**	**638 748**	**535 211**	**72%**	**84%**
		Dont agent de sécurité	86890	27 194	14 964	95 548	77 079	55%	81%
		Dont CTA	44289	727	559	8 629	6 243	77%	72%
	FORMATION	Formation technique Nbre	53	19	21	49	49	111%	100%
		Formation technique cout	3361	1 306	576	3 358	2 202	44%	66%
		Formation informatique Nbr	0	1	0	2	0	0%	0%
		Formation informatique cout	0	42	0	83	0	0%	0%
		Formation de gestion nbre	81	12	122	49	163	1017%	333%
		Formation de gestion cout	3165	849	2 442	2 366	4 458	288%	188%
		TOTAL Formation nbre	134	32	143	100	212	447%	212%
		TOTAL Formation Cout	6 526	2 197	3 018	5 807	6 660	137%	115%

CONSOLIDE			Réal 2016	Obj. T4/2017	Réal T4/2017	OBJ 2017	Réal 2017	R/O T4 2017	R/O 2017
PARTIE COMMERCIALE 1	MICRO-CPTAGE (POSE CPTEUR)	Nouveaux branchements	4752	500	657	3 770	3 814	131%	101%
		Branchements non dotés	1368	210	623	1 180	751	297%	64%
		renouvellement	1855	300	810	1 550	1 224	270%	79%
		Total Compteurs posés	**7 975**	**1 010**	**2 090**	**6 500**	**5 789**	**207%**	**89%**
	Structure des Abonnés	Cat 1	97514	101 665	101 134	101 665	101 134	99%	99%
		Cat 2	3594	3 797	3 789	3 797	3 789	100%	100%
		Cat 3	41	43	40	43	40	93%	93%
		En gros	18	22	18	22	18	82%	82%
		Agricole	0	-	-	-	-	-	-
		Total clients	**101 167**	**105 527**	**104 981**	**105 527**	**104 981**	**99%**	**99%**
	Abonnés au forfait (avec compteur)	Cat 1	1892	1 050	2 897	1 050	2 897	276%	276%
		Cat 2	108	77	65	77	65	84%	84%
		Cat 3	2	3	-	3	-	-	0%
		En gros	1	1	-	1	-	-	0%
		Agricole	0	-	-	-	-	-	#DIV/0!
		Total Forfait avec compteur	**2 003**	**1 131**	**2 962**	**1 131**	**2 962**	**262%**	**262%**
	Abonnés au forfait (sans compteur)	Cat 1	3 231	800	3 374	800	3 374	422%	422%
		Cat 2	79	69	75	69	75	109%	109%
		Cat 3	1	-	-	-	-	-	-
		En gros	1	-	-	-	-	-	-
		Agricole	-	-	-	-	-	-	-
		Total Forfait sans compteur	**3 312**	**869**	**3 449**	**869**	**3 449**	**397%**	**397%**
	Forfait	**Total Abonnés au forfait**	**5 315**	**2 000**	**6 411**	**2 000**	**6 411**	321%	321%
		Taux de forfait	**5%**	**2%**	**6%**	**2%**	**6%**	**322%**	**322%**
	VOLUME FACTURE AU FORFAIT (10^3 m^3)	Cat 1	1277	420	437	1 460	1 545	104%	106%
		Cat 2	230	68	40	144	207	59%	144%
		Cat 3	12	45	-	52	9	0%	17%
		En gros + Citerne	357	70	30	222	354	43%	159%
		Agricole	0	-	-	-	-	-	-
		Total forfait	**1876**	**603**	**507**	**1878**	**2115**	**84%**	**113%**
	VOLUME FACTURE AU COMTEUR (10^3 m^3)	Cat 1	8784	2 007	2 416	9 347	9 485	120%	101%
		Cat 2	2257	340	557	2 161	2 345	164%	109%
		Cat 3	173	20	27	123	135	135%	110%
		En gros + Citerne	1439	650	716	1 791	2 221	110%	124%
		Agricole	-	-	-	-	-	-	-
		Total Compteurs	**12 653**	**3 017**	**3 716**	**13 422**	**14 186**	**123%**	**106%**

CONSOLIDE			Réal 2016	Obj. T4/2017	Réal T4/2017	OBJ 2017	Réal 2017	R/O T4 2017	R/O 2017
PARTIE COMMERCIALE 2	CREANCE de l'exercice 2017 (KDA)	Cat 1	0	98 386	158 820	98 386	158 820	161%	161%
		Cat 2	0	42 950	82 045	42 950	82 045	191%	191%
		Cat 3	0	2 950	2 932	2 950	2 932	99%	99%
		En gros + Citerne	0	92 997	82 627	92 997	82 627	89%	89%
		Agricole	0	-	-	-	-	-	-
		Total créance Eau	**0**	**237 283**	**326 424**	**237 283**	**326 424**	**138%**	**138%**
		Créance Travaux	0	15 887	7 881	15 887	7 881	50%	50%
		Total créance Eau + Travaux	**0**	**253 170**	**334 305**	**253 170**	**334 305**	**132%**	**132%**
	CREANCE exercices 2014-2016 (KDA)	Cat 1	243 916	153 200	135 044	153 200	135 044	88%	88%
		Cat 2	113 883	57 080	54 270	57 080	54 270	95%	95%
		Cat 3	5 497	2 200	1 490	2 200	1 490	68%	68%
		En gros + Citerne	167 061	165 990	156 393	165 990	156 393	94%	94%
		Agricole	0	-	-	-	-	-	-
		Total créance Eau	**530 357**	**378 470**	**347 197**	**378 470**	**347 197**	**92%**	**92%**
		Créance Travaux	12 222	21 065	8 415	21 065	8 415	40%	40%
		Total créance Eau + Travaux	**542 579**	**399 535**	**355 612**	**399 535**	**355 612**	**89%**	**89%**
	CREANCE antérieure à l'exercice 2014 (KDA)	Cat 1	180600	156 531	161 436	156 531	161 436	103%	103%
		Cat 2	49118	57 852	46 149	57 852	46 149	80%	80%
		Cat 3	3747	2 377	3 427	2 377	3 427	144%	144%
		En gros + Citerne	292014	201 913	285 673	201 913	285 673	141%	141%
		Agricole	0	-	-	-	-	-	-
		Total créance Eau	**525 479**	**418 673**	**496 685**	**418 673**	**496 685**	**119%**	**119%**
		Créance Travaux	23 778	28 050	22 471	28 050	22 471	80%	80%
		Total créance Eau + Travaux	**549 257**	**446 723**	**519 156**	**446 723**	**519 156**	**116%**	**116%**

CONSOLIDE			Réal 2016	Obj. T4/2017	Réal T4/2017	OBJ 2017	Réal 2017	R/O T4 2017	R/O 2017
SITUATION FINANCIERE	CREANCE Globale (KDA)	Cat 1	424 516	408 117	455 300	408 117	455 300	112%	112%
		Cat 2	163 001	157 882	182 464	157 882	182 464	116%	116%
		Cat 3	9 244	7 527	7 849	7 527	7 849	104%	104%
		En gros + Citerne	459 075	460 900	524 693	460 900	524 693	114%	114%
		Agricole	-	-	-	-	-	-	-
		Total créance Eau	**1 055 836**	**1 034 426**	**1 170 306**	**1 034 426**	**1 170 306**	**113%**	**113%**
		Créance Travaux	36 000	65 002	38 767	65 002	38 767	60%	60%
		Total créance Eau + Travaux	**1 091 836**	**1 099 428**	**1 209 073**	**1 099 428**	**1 209 073**	**110%**	**110%**
	CHIFFRE D'AFFAIRES EAU (10^3 DA)	Montant eau HT	285618	64 994	85 009	290 700	329 302	131%	113%
		RFA HT	98693	26 398	26 145	105 500	103 393	99%	98%
		Travaux & Prestation HT	70107	12 662	16 561	68 720	60 685	131%	88%
		Chiffre d'affaire Total HT	**454 418**	**104 054**	**127 715**	**464 920**	**493 380**	**123%**	**106%**
		Montant eau+RFA TTC	575156	114 584	165 451	545 209	650 621	144%	119%
		Travaux & Prestation TTC	82026	10 283	19 431	76 420	71 535	189%	94%
		Chiffre d'affaire Total TTC	**657 182**	**124 867**	**184 882**	**621 629**	**722 156**	**148%**	**116%**
		Tarif moyen	**20**	**18**	**20**	**19**	**20**	**112%**	**106%**
	ENDETTEMENT KDA	Investissements	3 173	100 000	4 197	100 000	4 197	4%	4%
		Exploitation	**77 541**	**265 391**	**109 866**	**265 391**	**109 866**	41%	41%
		dont SONELGAZ	12 124	16 380	36 704	16 380	36 704	224%	224%
		Services	8 497		6 905		9 240	-	-
		Détention pour compte	**577 086**	**923 306**	**638 112**	**923 306**	**638 112**	69%	69%
		dont Redev qualié / économie	99 334	331 409	116 990	331 409	116 990	35%	35%
		dont Redev de gestion	309 239	276 390	347 573	276 390	347 573	126%	126%
		dont Redev assainissement	168 513	315 507	173 549	315 507	173 549	55%	55%
		Autre Dettes à préciser	-	-	-	-	-	-	-
		Total Dette	**666 297**	**1 288 697**	**759 080**	**1 288 697**	**761 415**	**59%**	**59%**

الملحق رقم 06: الميزانية التقديرية للوضعية المالية لمؤسسة الجزائرية للمياه-ميلة سنة 2017

الملحق رقم 07: الميزانية التقديرية للاستثمارات لمؤسسة الجزائرية للمياه-ميلة سنة 2017

CONSOLIDE			Réal 2016	Obj. T4/2017	Réal T4/2017	OBJ 2017	Réal 2017	R/O T4 2017	R/O 2017
INVESTISSEMENT	INVESTISSEMENT	Bâtiments							
		Terrains							
		Equipements production							
		Matériel de production							
		Véhicules de transport							
		Véhicules utilitaires							
		Véhicules de tourisme							
		Equipements sociaux							
		Matériel & Outillage d'atelier	85			1 500	112		7%
		Matériel & Outillage de chantier et production		1 500	976	1 500	976	65%	65%
		Equipements informatiques		800	796	800	1 374	100%	172%
		Matériel de bureaux				75			0%
		Mobilier de bureaux	678	800	56	800	56	7%	7%
		Matériel de reprographie							
		Agencement/installations	113		48	800	48		6%
		Téléphone/fax	5			50			0%
		Autre matériel de protection							
		autre matériel de Labo	2 019				1 917		-
		Autre matériel de communication				57			0%
		Cycle et moto-cycle							
		Autres à preciser							
		Total	**2 900**	**3 100**	**1 876**	**5 582**	**4 483**	**61%**	**80%**

الملحق رقم 08: الميزانية التقديرية لحساب النتائج لمؤسسة الجزائرية للمياه-ميلة سنة 2017

CONSOLIDE			Réal 2016	Obj. T4/2017	Réal T4/2017	OBJ 2017	Réal 2017	R/O T4 2017	R/O 2017
T.C.R TABLEAU COMPTES RESULTAT	TCR	Chiffre d'affaires	**454 418**	**104 054**	**127 715**	**464 920**	**493 380**	123%	106,12%
		Eau	285 618	64 994	85 009	290 700	329 302	131%	113,28%
		RFA	98 693	26 398	26 145	105 500	103 393	99%	98,00%
		Travaux	70 107	12 662	16 561	68 720	60 685	131%	88,31%
		Prestations							
		Cessions eau							
		Subventions d'exploitation							
		I.PRODUCTION DE L'EXERCICE	**454 418**	**104 054**	**127 715**	**464 920**	**493 380**	123%	106,12%
		Achats consommés	155 980	36 482	43 488	145 920	133 601	119%	91,56%
		dont Energie	53 000		13 904	**56 000**	58 989	-	105,34%
		dont Produits chimiques	24 276		13 450	**49 815**	35 116	-	70,49%
		Cessions eau							
		Services extérieurs et autres consommations	19 485	8 315	13 704	33 254	27 049	165%	81,34%
		II.CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE	**175 465**	**44 797**	**57 192**	**179 174**	**160 650**	128%	89,66%
		III.VALEUR AJOUTEE(I-II)	**278 953**	**59 257**	**70 523**	**285 746**	**332 730**	119%	116,44%
		Charges de personnel	580 760	198 863	142 412	638 748	521 743	72%	81,68%
		Impôts et taxes et versements assimilés	9 251	4 037	5 589	16 148	11 146	138%	69,02%
		IV.EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION	**-311 058**	**-143 643**	**-77 478**	**-369 150**	**-200 159**	54%	54,22%
		Autres produits opérationnels	4 325		1		2 053	-	-
		Autres charges opérationnelles			1 345		2 185	-	-
		Dotations aux amortismts et aux provisions		41 800	1	41 800	-3 980	0%	-9,52%
		Reprise sur pertes de valeur et provisions							
		V.RESULTAT OPERATIONNEL	**-306 733**	**-185 443**	**-78 823**	**-410 950**	**-196 311**	43%	47,77%
		Produits financiers							
		Charges financières							
		VI.RESULTAT FINANCIER	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**	**0**
		VII.RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS(V+VI)	**-306 733**	**-185 443**	**-78 823**	**-410 950**	**-196 311**	43%	47,77%
		Total des produits des activités ordinaires	**458 743**	**104 054**	**127 716**	**464 920**	**495 433**	123%	106,56%
		Total des charges des activités ordinaires	**765 476**	**289 497**	**206 539**	**875 870**	**691 744**	71%	78,98%
		VIII.RESUL NET ACTIVIT ORDINAIRES	**-306 733**	**-185 443**	**-78 823**	**-410 950**	**-196 311**	43%	47,77%

الملحق رقم 09: الميزانية التقديرية للجدول المالي لمؤسسة الجزائرية للمياه-ميلة سنة 2017

CONSOLIDE			Réal 2016	Obj. T4/2017	Réal T4/2017	OBJ 2017	Réal 2017	R/O T4 2017	R/O 2017
TABLEAU DE FINANCEMENT	TABLEAU DE FINANCEMENT	**Solde début période**	**82 712**	**3 036**	**24 414**	**18 534**	**31 649**	804%	171%
		Encaissement :	**698 625**	167 758	186 679	651 601	610 153	111%	94%
		Eau+RFA	**551 791**	**167 407**	**170 432**	**624 401**	**558 777**	102%	89%
		* Créances antérieures	19 360		35 009		231 992	-	-
		* Facturation de l'exercice	532 431		135 423		326 785	-	-
		Travaux		**59**	**7 231**	**11 700**	**14 223**	12256%	122%
		* Créances antérieures					0		
		* Facturation de l'exercice		59	7 231	11 700	14 223	12256%	122%
		Prestations	**56 036**	**292**	**9 016**	**15 500**	**37 153**	3088%	240%
		* Créances antérieures	9 850		0		508	-	-
		* Facturation de l'exercice	46 186		9 016		36 645	-	-
		Virement inter unités	**82 927**						
		Vente reforme	**7 088**						
		Autres (à préciser)	**783**	0	120	0	18 817	-	-
		Total encaissements	**698 625**	**167 758**	**186 799**	**651 601**	**628 970**	**111%**	**97%**
		dont encais RGQE de l'eau	56 776		16 389	**0**	**31 649**	-	-
		dont encais Tarif assainissement	108 560		31 597		107 951	-	-
		Décaissements :							
		Sur dettes		3 750		15 000		0%	0%
		Sur investissements	3 365	1 397	1 841	5 582	3 637	132%	65%
		Sur charges d'exploitation	**715 687**	**153 302**	**173 182**	**613 208**	**608 247**	**113%**	**99%**
		Achats consommées	95 209	10 175	19 523	40 700	68 274	192%	168%
		Services	95 629	5 359	35 049	21 435	80 789	654%	377%
		Frais de personnel	494 812	129 949	118 226	519 798	456 551	91%	88%
		Impôts et taxes	28 474	6 744	500	26 975	863	7%	3%
		Frais financiers	1 192	325	237	1 300	1 036	73%	80%
		Frais divers	371	750	-353	3 000	734	-47%	24%
		Remboursement des détentions pour compte économie+qualité+gestion	0						
		Tarif assainissement	0		0		2 545	-	-
		Frais de siège zone	28 636	6 000	5 000	24 000	15 000	83%	63%
		Frais de siège DG	2 000						
		Autres (à préciser)		2 000	0	8 000	0	0%	0%
		Total Décaissements	**749 688**	**166 449**	**180 023**	**665 790**	**629 429**	**108%**	**95%**
		Solde de trésorerie	**-51 063**	**1 309**	**6 776**	**-14 189**	**-459**	**518%**	3%
		Solde de fin de période	**31 649**	**4 345**	**31 190**	**4 345**	**31 190**	**718%**	**718%**

الملحق رقم 10: استدعاء خاص بإعداد الميزانيات التقديرية والتحضير لها

P. ALGERIENNE DES EAUX

/ADE/DG/CCG/014/2016

Alger : 26/09/2016 le

A Messieurs les Directeurs de zones En communication avec les Directeurs d'Unités

Objet : Préparation du budget 2017

Dans le cadre du suivi budgétaire de l'exercice 2017, je vous informe que les réunions d'évaluation se dérouleront selon le calendrier ci-joint, sous l'égide de la Cellule Contrôle de gestion.

A cet effet, il vous est demandé de bien vouloir revérifier vos rapports et de signer un exemplaire du fichier transmis à vos adresses Email « **ZONE DE ZZZ** budget **2017.xlsx** » pour l'ensemble des unités relevant de votre zone (siège zone, unités de distribution, unités de production et unité travaux), et de mentionner dans un autre fichier tout commentaire et tous les imprévus qui ont marqué l'activité pendant l'année.

Salutations distinguées.

Siège social : Zone Industrielle de Oued Sinar. Alger - RC : 01 B 0017164 - Tel (Sld) : +213 (0) 23 93 00 37 / +213 (0) 23 93 00 10 - Fax : +213 (0) 23 93 00 04 / +213 (0) 23 93 00 34
Site web : www.ade.dz

Programme des regroupements budget 2017

Lieu du regroupement	unite concernées	Dates
constantine	mila jijel	Lundi 26/09/2016

الملحق رقم 11: الإجراءات التصحيحية

الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

MINISTERE DES RESSOURCES EN EAU	وزارة المـوارد المـائيـــة
E P. ALGERIENNE DES EAUX (A.D.E)	مؤسسـة الجزائريـة للميـاه
ZONE DE CONSTANTINE	منطقـــة قسنطينـــة
UNITÉ MILA	وحـــدة ميلـــة

Ref : /DC/UM/2017

MILA LE : 25/04/2017

/-)
Monsieur,
Chef D'Agence Hamala
-Unité Mila-

Objet : **A/S : retard de la relève.**

Monsieur,

*N*ous avons le regret de vous informer que le délai d'envois de la facturation 1er tourné de deuxième trimestre 2017 est largement dépassé, Nous vous demandons de respecter le planning de la facturation.

Veillez-vous l'apporter avant le 27/04/2017 au plus tard. À cause des prestations de clôture.

Le Chef Dépt Commercial/

Copie pour information :

- **Directeur d'Unité**

MINISTERE DES RESSOURCES EN EAU
E P. ALGERIENNE DES EAUX (A.D.E)
ZONE DE CONSTANTINE
UNITÉ MILA

وزارة المـوارد المائيـــة
مؤسسة الجزائرية للمياه
منطقـــــةقسنطينـــــــة
وحـــــدة ميلـــــــــة

المرجع...../2017.

ميلة يوم 2017/09/27

إلـــــى السـادة /
رؤساء الوكالات التجارية
- تحت إشراف رؤساء المراكز-

الموضوع:ف ي / استئناف عملية التحصيل للصنف المنزلي(01)

نطلب منكم مباشرة عملية التحصيل لجميع أصناف الزبائن بما في ذلك **الصنف المنزلي** مع إلزامية مراعاة الإجراءات القانونية المعمول بها (إشعار بالتسديد ،إشعار بالقطع) قبل عملية قطع التمويل مع انتقاء للزبائن المدينين لأكثر من فاتورتين، وبالتوازي أيضا نطلب منكم مواصلة تسهيل عملية الدفع بالتقسيط و المتابعات القانونية.

رئـيس قسـم التـجـارة

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

وزارة المـوارد المائيـــة
مؤسسـة الجزائريـة للميـاه
منطقـــــةقسنطينـــــة
وحـــدة ميلـــــــة

MINISTERE DES RESSOURCES EN EAU
E P. ALGERIENNE DES EAUX (A.D.E)
ZONE DE CONSTANTINE
UNITÉ MILA

المرجع...../2017

ميلة يوم 2017/04/21

إلـــى الســادة /
رؤساء الوكالات التجارية
- وحدة ميلة-

"إشعـار"

نظرا للنتائج غير المرضية خلال سنة فإنكم مطالبون بمضاعفة الجهود في عملية التحصيل واتخاذ جميع التدابير اللازمة والتحلي بروح المسؤولية لتدارك تحقيق الهدف المسطر للثلاثي والسنة خاصة ونحن مقبلين على شهر رمضان.

مـديـر الـوحـدة

الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

وزارة المـوارد المـائيـــة
مؤسسـة الجزائريـة للميـاه
منطقـــة قسنطينـــة
وحـــدة ميلـــــة

MINISTERE DES RESSOURCES EN EAU
E P. ALGERIENNE DES EAUX (A.D.E)
ZONE DE CONSTANTINE
UNITÉ MILA

المرجع رقم ...../2017

ميلة يوم 2017/03/03

إلـى السـيد /
رئيس الوكالة التجارية وادي سقان
- وحـدة مـيلة-

"إنـــــذار"

نظرا للنتائج غير المرضية سنة 2017 والمسجلة من طرفكم فإننا ننذركم بوجوب مضاعفة الجهود في عملية التحصيل لتـدارك تحقـيق الهـدف المسطر، وكل تقصير يضعكم تحت طائلة المسائلة القانونية.

مـديـــر الوحـــدة/

المؤسسة العمومية الجزائرية للمياه
وحدة قسنطينة
A.D.E. وحدة ميلة
دائرة المالية والمحاسبة
EPE/ Algérienne des Eaux

الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

وزارة المـوارد المائيـــة
مؤسسـة الجزائريـة للميـاه
منطقـــة قسنطينـــــة
وحـــدة ميلـــــــة

MINISTERE DES RESSOURCES EN EAU
E P. ALGERIENNE DES EAUX (A.D.E)
ZONE DE CONSTANTINE
UNITÉ MILA

المرجع رقم ...../2017

ميلة يوم 2017/04/16

إلى الســـادة
رؤساء الوكـالات التجارية
تحت إشراف رؤساء المراكـز

"تعليمـــــــــة"

لقد لاحظنا تهاونا في عملية القطع فيما يخص سنة 2017 من طرف بعض الوكالات لذلك نطلب من جميع الوكالات المعنية الانطلاق في عملية القطع لاستدراك ما فات وتحقيق الأهداف المسطرة، مع العلم أنه سوف تكون هناك زيارات ميدانية لمراقبة عملية القطع من طرف الوحدة.

رئيس دائرة التجارة

الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة

وزارة المـوارد المائيـــة
مؤسسة الجزائرية للمياه
منطقـــةقسنطينـــــة
وحـــدة ميلـــــــة

MINISTERE DES RESSOURCES EN EAU
E P. ALGERIENNE DES EAUX (A.D.E)
ZONE DE CONSTANTINE
UNITÉ MILA

المرجع...../2017

ميلة يوم 2017/06/02

إلـــى السـادة /
رؤساء الوكالات التجارية و المراكز

تعليمـــــــة (للتلصيق)

الموضوع: ف/ي القيمة الحقيقية للكمية المفوترة(volume facturé réel)

نطلب منكم من أجل الوصول إلى القيمة الحقيقية لكمية الماء المفوترة و رقم الأعمال أن تتخذوا كل الإجراءات اللازمة لذلك ومن بين هذه الإجراءات:

1-محاربة التوصيلات الغير الشرعية والبحث عنها مهمة الجميع وتسويتها.

2-مراقبة عملية الرفع وتوزيع الفواتير وكذا الرافعين ومساعدتهم في أداء مهامهم.

3-عدم الحكم بتلف العداد إلا بعد تجريبه مع عداد شاهد بحضور المشترك المعني مع محضر.

4-تركيب العدادات للقضاء على الفوترة الجزافية خاصة (صنف 02 و 03) .

5-تسجيل(création)وتركيب العدادات لمنشآت المؤسسة (وكالات، محطات ضخ، خزان.....) لمعرفة حجم استهلاكها فقط (type 80).

6-معرفة الحجم الحقيقي لاستهلاك موظفي المؤسسة (Agent ADE) وإرساله كل نهاية شهر (un état de consommation réel).

رئيس قسم التجارة

الجمهوريـــة الجزائريـــة الديمقراطيـــة الشعبيـــة