



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

الشعبة: علوم مالية المحاسبة

التخصص: مالية المؤسسة

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في مؤسسة اقتصادية
-دراسة حالة: شركة مواد التجميل والتنظيف البدني بن لوصيف (PACMC)-

-

الأستاذ المشرف	إعداد الطلبة	
زيد جابر	سواعدي فدوى	1
	ذنايب لينا	2

لجنة المناقشة:

الصفة	اسم ولقب الأستاذ(ة)
رئيسا	علية عبد الباسط عبد الصمد
مشرفا ومقررا	زيد جابر
ممتحنا	لبيض ليندة

السنة الجامعية 2024/2023

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ



شكر وتقدير

الحمد لله وكفى، والصلاة والسلام على المصطفى
المجتبى، سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين. أقدم
بخالص الامتنان والشكر إلى الأستاذ الفاضل زيد جابر
على قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه لنا النصح
والتوجيه. كما أتوجه بالتحية والشكر إلى جميع أساتذة
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة
عبد الحفيظ بوضوف ميلة، وأخص بالذكر أساتذتي
المحترمين الذين مهدوا لي طريق البحث العلمي خلال
مسيرتي الدراسية. كما أقدم بالشكر الجزيل لأهلي الكرام
وزملائي في الدراسة، وإلى كل من ساهم بشكل مباشر
أو غير مباشر في إنجاز هذا العمل. والحمد لله

الإهداء

بسم الله والحمد لله حبا وشكرا وامتنانا وآخر دعواهم أن الحمد لله رب العالمين.
لقد كان الطريق طويلا وصعبا وكان الحصول على قدر المشقة مهيبا وعظيما، اللهم إن سعيت وإنك
أحسن لي الجزاء وتخرجت وما كنت لأفعل هذا لولا أن الله مكنني فالحمد لله حين البدء وحين الختام.
أهدي ثمرة تخرجي ونجاحي إلى:

الذي أقسمت أن أبدء به كل أعمالي ولأجل عيناه المتعبة أنا هنا، إلى قائدي في معركة الحياة، إلى
النور الذي أنار قلبي والسراج الذي لا ينطفئ نوره بقلبي أبدا، من بذل الغالي والنفيس واستمدت منه
قوتي واعتزاز بذاتي بك ولأجلك "والدي العزيز"

إلى مقدمة البدايات الجميلة إلى من جعل الجنة تحت أقدامها، وسهلت لي الشدائد بدعائها، إلى
الإنسانة العظيمة التي طالما تمننت أن تقر عينها لرؤيتي في يوم كهذا ركيذتي في الدنيا "أمي الغالية"
إلى ضلعي الثابت وأمان وأيامي إلى من شددت عضدي بهم فكانوا لي ينابيع أرتوي منهما إلى خيرت
أيامي وصفوتهما إلى قرة عيني إلى أخواتي "آدم - عبد القدوس".

إلى التي يتوقف عندها الكلام إلى الروح المتممة لروحي إلى أمانتي وملجئي في هذه الدنيا حماك الله
وسدد خطاك "أختي العزيزة تقوى"

إلى حبيبتي الأولى وزهرة عمري وشمسي الدافئة أطل الله عمرك "جدتي"
إلى الملاك الطاهر والروح العائلة والحنن الدافئ لفقيدي ذبل العمر بعدك فقدتكم والبقاء لله "جدي
حبيبي" رحمك الله.

إلى رفقاء خطواتي الأولى والخطوات الأخيرة إلى من كانوا خلال السنين العجاف سحاب ممطر إلى
مصدر الضوء في حياتي إليكم يا فراشات قلبي "بتول، سبأ، ورود، سارة، قمر، شمس، سميرة، أسماء،
منار، درين، نهاد" أنا حقا ممتنة.

إلى الرفيق الذي رافقته في طريقي وصار بعد الطريق خير رفيق أتمنى أن يحالفك الحظ الجميل وأن
تزهو حياتك دوما "ريان".

وأخيرا إلى من قالت أنا لها فنالت ما لها وإن أبت رغما عنها أتيت بها إلى نفسي جعلني الله من
الصالحين.

* سواعدي فدوى *

الإهداء

بكل الامتنان والحب، أهدي ثمرة جهدي وتفاني هذه إلى والديّ العزيزين؛
عمودا حياتي ومصدر إلهامي، لدعمهما اللامتناهي وتضحياتهما التي
مهدت لي الطريق نحو تحقيق أهدافي.

إلى أستاذي ومشرفي، الذي بفضل نصائحه وإرشاداته، استطعت أن أنير
مساري العلمي وأتخطى العقبات.

ولا يفوتني أن أشكر صديقتي الوفيّة، التي وقفت إلى جانبي ومدّت يد
العون في أشد الأوقات حاجة، أيضاً رفيق دربي في هذه الملحمة العلمية.
هذه المذكرة ليست إلا ثمرة للروابط التي جمعت بيننا والتي سيبقى يمتنّ
بها قلبي دائماً.

هذه المذكرة ستكون سجلاً لأيامنا المشرقة.

* ذنايب لينة *

ملخص:

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز تأثير التخطيط المالي على عمليات اتخاذ القرارات في الشركات الاقتصادية في الجزائر، باستخدام الموازنة التقديرية واعتمادًا على المنهج الوصفي في الناحية النظرية ومنهج دراسة الحالة كوسيلة لتحقيق ذلك، وتم اختيار مصنع لإنتاج الصابون كدراسة تطبيقية. وختامًا، توصلت الدراسة إلى عدة نتائج منها أن التخطيط المالي يساهم في تحسين عمليات اتخاذ القرارات في ظل توجه الشركات نحو الكفاءة، وأن الشركة المدروسة تركز على أدوات التخطيط المالي في صنع قراراتها.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي، الموازنة التقديرية، اتخاذ القرار، باك أم سي.

Summary:

This study aimed to highlight the impact of financial planning on decision-making processes in economic companies in Algeria, using the budget and relying on the descriptive approach in the theoretical aspect and the case study method as a means to achieve this. The Banlousif cosmetics and personal care manufacturing company was selected as an applied case study. Finally, the study reached several conclusions, including that financial planning contributes to improving decision-making processes in light of the companies' orientation towards efficiency, and that the studied company relies on financial planning tools in making its decisions.

Keywords: Financial planning, discretionary budgeting, decision making,

PAC MC

قائمة الفهارس

فهرس المحتويات

المحتويات	الصفحة
الشكر	
الإهداء	
المخلص	I
فهرس المحتويات	II
فهرس الجداول	IV
فهرس الأشكال	V
مقدمة	أ- د

الفصل الأول: التخطيط المالي وعملية اتخاذ القرار

تمهيد	2
المبحث الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي	3
المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي وأهميته	3
المطلب الثاني: خطوات ومتطلبات التخطيط المالي	7
المطلب الثالث: أنواع وأدوات التخطيط المالي	11
المبحث الثاني: عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية	21
المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرار وأهميته	21
المطلب الثاني: خصائص ومراحل اتخاذ القرارات	23
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار	26
المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار	29
المطلب الأول: علاقة القرار المالي بالتخطيط المالي	29
المطلب الثاني: مساهمة التخطيط المالي في اتخاذ القرار	30
المطلب الثالث: أهمية التخطيط المالي في اتخاذ القرار	31
خلاصة الفصل	32

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية لمؤسسة صناعة مواد التجميل والتنظيف البدني

بن لوصيف

تمهيد	34
المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة	35
المطلب الأول: تعريف المؤسسة	35
المطلب الثاني: نشاط المؤسسة وأهدافها	36

37	المطلب الثالث: الشكل التنظيمي للمؤسسة.....
38	المبحث الثاني: إعداد الموازنات التقديرية في مؤسسة
38	المطلب الأول: أهم الموازنات التقديرية التي تعتمدها المؤسسة وطرق تنفيذها
41	المطلب الثاني: الانجاز الفعلي و الموازنات التقديرية
44	المطلب الثالث: تحليل الانحرافات.....
48	المبحث الثالث: إعداد مخطط التمويل وجدول التمويل لمؤسسة.....
48	المطلب الأول: مخطط التمويل.....
52	المطلب الثاني: جدول التمويل.....
55	خلاصة الفصل.....
57	خاتمة.....
61	قائمة المصادر والمراجع.....
	الملاحق

قائمة الجداول

الرقم	الجدول	الصفحة
1-2	المبيعات سنة 2021	41
2-2	المبيعات سنة 2022	41
3-2	الإنتاج سنة 2021	41
4-2	الإنتاج سنة 2022	42
5-2	الاستهلاك سنة 2021	42
6-2	الاستهلاك سنة 2022	42
7-2	الييد العاملة سنة 2021	43
8-2	الييد العاملة سنة 2022	43
9-2	الضرائب والرسوم سنة 2021	43
10-2	الضرائب والرسوم سنة 2022	43
11-2	النتيجة سنة 2021	43
12-2	النتيجة سنة 2022	44
13-2	نموذج لمخطط التمويل	48
14-2	قدرة التمويل الذاتي	50
15-2	مخطط التمويل	50
16-2	صافي التمويل الذاتي للمؤسسة محل الدراسة	52
17-2	جدول التمويل	54

قائمة الأشكال

الرقم	الشكل	الصفحة
01	أهمية التخطيط المالي في المؤسسات	6
02	مراحل اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية	25
03	العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار	28
04	الوظائف الأساسية المؤسسة	36
05	الهيكل التنظيمي لمؤسسة باك.ام.سي	37

مقدمة

تتنوع المؤسسات في العالم العصري بين الربحية وغير الربحية، حيث تسعى كل منها نحو تحقيق أهدافها المحددة بنجاح. المؤسسات الربحية تهدف إلى تحقيق أقصى قدر من الأرباح، بينما تهتم المؤسسات غير الربحية بتقديم خدمات بأعلى مستوى جودة دون التركيز على تحقيق الربح. من أجل تحقيق هذه الأهداف بشكل فعال، يتعين على الإدارة القيام بتخطيط شامل يساهم في تحقيق النجاح المستدام.

إحدى المراحل الأساسية في عملية التخطيط هي التخطيط المالي، حيث تلعب الأدوات المالية دوراً حاسماً في تحقيق أهداف المؤسسة وضمان استدامتها. تساهم أدوات التخطيط المالي في إبراز الوضعية المالية للمؤسسة وتبسيط الضوء على البدائل المالية المتاحة، مما يمكن الإدارة من اتخاذ القرارات الصائبة وتحقيق العائد المثلى بتكاليف منخفضة.

يعتبر الاهتمام بالموازنات التقديرية أمراً أساسياً في العملية التخطيط المالي يساهم أيضاً في توفير استقرار مالي للمؤسسة وضمان استمراريته في السوق، من خلال تحليل البيانات المالية وتقدير الاحتياجات المالية المستقبلية. إلى جانب ذلك، تساعد الأدوات المالية في تحديد المخاطر المالية وتطوير إستراتيجيات لإدارتها بنجاح.

بشكل عام، يمثل التخطيط المالي الركيزة الأساسية لنجاح أي مؤسسة، سواء كانت ربحية أو غير ربحية، حيث يمكن أن يساهم بشكل كبير في تحقيق أهدافها المحددة وضمان استمراريته واستقرارها في السوق المتنافس.

ومن خلال ما سبق اتضح لنا معالم الإشكالية والتي يمكن صياغتها على النحو التالي:

ما مدى مساهمة التخطيط المالي في اتخاذ القرارات الرشيدة في شركة صناعة مواد التجميل والتنظيف البدني بن لوصيف للفترة الممتدة بين 2021-2022؟

وانطلاقاً من الإشكالية قمنا بصياغة الأسئلة التالية :

-كيف يساهم التخطيط المالي في اتخاذ القرارات؟

- هل تعتبر الموازنة التقديرية أداة تخطيطية؟

-هل تساعد أدوات التخطيط المالي في عملية اتخاذ القرارات؟

-هل تعتمد شركة صناعة مواد التجميل والتنظيف البدني بن لوصيف على الموازنة التقديرية لاتخاذ قراراتها؟

الفرضيات:

- يساهم التخطيط المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية عن طريق أدواته؛
- تعد أدوات التخطيط المالي ذات توجه مستقبلي تهدف المنظمة من خلالها الى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه.
- تساعد أدوات التخطيط المالي في عملية اتخاذ القرارات.

مبررات اختيار الموضوع :

1. موضوع "التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية" يلي شروط وضرورة توافقه مع التخصص المتبع "مالية المؤسسة".
2. الرغبة الشخصية في دراسة التخطيط المالي في المؤسسات الاقتصادية أو معرفة هل إذا كان معمولاً به في المؤسسات الجزائرية أم لا .
3. إمكانية البحث في هذا الموضوع وقدرة الوصول إلى بعض المعلومات الخاصة من خلال المراجع المختلفة .

أهمية الموضوع:

- تفسير وتوضيح العلاقة بين التخطيط المالي واتخاذ القرارات.
- مصيرية القرارات بالمؤسسة الاقتصادية.
- دور التخطيط المالي في مدى كفاءة التسيير المالي في المؤسسة الاقتصادية.
- إظهار أثر الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق أهداف المؤسسة.

أهداف الدراسة :

يمكننا حصر أهداف الدراسة فيما يلي :

1. التعرف على واقع التخطيط المالي، ودوره في اتخاذ القرار .
2. إبراز المزايا التي يقدمها التخطيط المالي و الذي يسمح للمؤسسة بتنفيذ نشاطاتها.
3. محاولة الكشف عن مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التخطيط المالي.

4. فعالية القرار في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة.

حدود الدراسة: حيث تمثلت في:

-**الحدود المكانية:** ترتبط هذه الدراسة بالكيفية التي يمارس بها التخطيط المالي في المؤسسات، كإسقاط هذه الدراسة على الواقع في المؤسسات الجزائرية اخترنا شركة صناعة مواد التجميل والتنظيف البدني بن لوصيف (pacmc)

-**الحدود الزمنية:** حدد المجال الزمني للدراسة من فيفري 2024 إلى ماي 2024.

منهج الدراسة :

بناء على طبيعة الموضوع، و للإجابة على الإشكالية ومحاولة اختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية من خلال التطرق لمختلف المفاهيم والعناصر المتعلقة بالقرارات ، وكذا التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية، أما في الجانب التطبيقي فنستخدم أسلوب دراسة الحالة باستخدام الموازنة التقديرية كأحد أدوات التخطيط المالي لتحليل البيانات المتحصل عليها والتي تعتمد عليها المؤسسة عينة الدراسة.

مرجعية الدراسة :

- اعتمدت دراستنا على مصادر متنوعة تضمنت:

- المقابلات الشخصية وبيانات التقديرات المالية (كمصادر أساسية)،

- بالإضافة إلى الأبحاث السابقة ذات الصلة (كمصادر ثانوية).

صعوبات الدراسة:

تركزت بشكل رئيسي في الحصول على البيانات اللازمة للدراسة من المؤسسة، وهو ما استغرق الجزء الأكبر من الوقت والجهد المبذول في إنجاز الدراسة التطبيقية.

الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة أهمية بالغة بالنسبة لأي بحث علمي، إذ تشكل الأساس العلمي الذي يستند عليه الموضوع محل الدراسة. إضافةً إلى ذلك، تساعد هذه الدراسات في التعرف على الجوانب التي لم يتم تناولها بالشكل الكافي، وبالتالي تحديد النقائص التي ينبغي معالجتها.

فبالنسبة لموضوع التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسة، هناك مجموعة من الدراسات السابقة التي ينبغي الإشارة إليها نذكر منها:

❖ **الدراسة الأولى:** دراسة بزرية رشيد في عام 2018 بعنوان "التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمركب الصناعي الحضنة بمسيلة" كانت عبارة عن مذكرة ماستر في علوم التسيير قدمها الباحث في كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير بجامعة مسيلة في الجزائر.

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط المالي في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسات الاقتصادية. تمحورت إشكالية البحث حول السؤال الرئيسي التالي: ما هو دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية؟

للإجابة على هذا التساؤل، قام الباحث بإجراء دراسة ميدانية على المركب الصناعي الحضنة بمسيلة، حيث قام بجمع البيانات والمعلومات الضرورية لتحليل العلاقة بين التخطيط المالي وعملية اتخاذ القرار في هذه المؤسسة.

نتائج الدراسة أظهرت أن التخطيط المالي يعتبر من القواعد الأساسية لاتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسات. كما تبين أن المؤسسة تعتمد على الأساليب الكمية في عملية التخطيط المالي، والتي ساهمت بشكل كبير في دعم عملية اتخاذ القرار. وأوصت الدراسة بضرورة تعزيز دور التخطيط المالي وتطوير الأساليب المستخدمة لتحسين جودة القرارات المتخذة.

❖ **الدراسة الثانية:** دراسة بنية حيزية، سنة 2011، بعنوان: "أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المسبك بالبرواقية"، مذكرة ماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة المدية الجزائر هذه الدراسة تركز على أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية، وتم إجراؤها على حالة مؤسسة بوفال وحدة المسبك بالبرواقية في الجزائر.

الدراسة تناولت موضوع الموازنة التقديرية لحساب النتائج وتحليل نقطة التعادل، وهدفت إلى التعرف على دور الموازنات التخطيطية والمالية في تقدير الاحتياجات المالية للمؤسسة وبالتالي رسم السياسات التمويلية المناسبة.

النتائج الرئيسية للدراسة تشير إلى أن التخطيط المالي هو وظيفة تساعد المؤسسة على تحقيق التناسق والانسجام بين مختلف الأصول التي تستخدمها في دورتها الاستغلالية وبين مصادر التمويل المتاحة لها للحصول على هذه الأصول. بمعنى آخر، التخطيط المالي يربط بين الاحتياجات المالية للمؤسسة وبين المصادر التمويلية المتوفرة لها.

بشكل عام، هذه الدراسة توضح أهمية التخطيط المالي كأداة لتقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية وتحديد السياسات التمويلية الملائمة.

هيكل الدراسة :

لغرض الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية، وإثبات صحة الفرضيات، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين.

-الفصل الأول: تحت عنوان " الأدبيات النظرية للتخطيط المالي واتخاذ القرارات "وتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

المبحث الأول حول الأدبيات النظرية للتخطيط المالي.

المبحث الثاني حول اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية.

المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات

-الفصل الثاني: تحت عنوان " الدراسة التطبيقية للتخطيط المالي ودوره في إتخاذ القرارات " بمؤسسة صناعة مواد التجميل والتنظيف البدني بن لوصيف

هذا الفصل يتضمن دراسة حالة تطبيقية لربط الجانب النظري بالواقع العملي، وذلك لتحديد دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية. ويتكون هذا الفصل من مبحثين:

المبحث الأول يركز على الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة.

أما المبحث الثاني فيعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

وختاماً، تتضمن الخاتمة أبرز النتائج التي توصلت إليها الدراسة، بالإضافة إلى التوصيات والاقتراحات، والآفاق المستقبلية للبحث.

الفصل الأول: الإطار النظري
للتخطيط المالي وعملية اتخاذ
القرار

تمهيد

يُعد التخطيط المالي جزءًا لا يتجزأ من عملية الإدارة والقيادة، وليس مجرد مهمة طارئة أو إضافية. فهو جزء من نظام متكامل يساهم في توجيه الإدارة وتصويب قراراتها.

التخطيط المالي هو مرحلة أساسية من مراحل أداء الإدارة لمهامها في أي نشاط اقتصادي، فنجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها يعتمد على مدى التخطيط السليم لعملياتها.

ل للوصول إلى نتائج إيجابية وتحقيق الأهداف المحددة، لابد من اتخاذ القرارات الصائبة. وللقيام بذلك، تلجأ المؤسسة إلى التخطيط المالي لرسم البيانات المستقبلية، والمساعدة في قياس الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية. وبهذا، يساعد التخطيط المالي في صنع عملية القرارات عبر جميع مراحلها.

يتضمن هذا الفصل ثلاثة مباحث هي:

- الإطار النظري للتخطيط المالي؛

- عملية اتخاذ القرار وأهميته؛

- دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار

المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي

التخطيط المالي هو العمود الفقري للمؤسسة الاقتصادية. فمن خلاله، يتم اتخاذ القرارات المالية والسياسات المالية المرتبطة بالمؤسسة ويهدف إلى تحديد كيفية الاستفادة المثلى من الموارد المتاحة للمؤسسة وتحديد الخطوط العريضة لسير العمل. وتمكن الإدارة المالية من تحديد الطريقة الأمثل لتشغيل العمل وتقليل احتمالية مواجهة العقبات والظروف الصعبة والمعقدة.

بشكل عام، التخطيط المالي هو الأساس الذي تبنى عليه القرارات المالية في المؤسسة. فهو يضمن استخدام الموارد بكفاءة وفعالية، ويساعد في تحقيق أهداف المؤسسة على المدى القصير والطويل.

المطلب الأول: مفهوم وأهمية التخطيط المالي

يعتبر التخطيط المالي عنصر مهم وفعال في المؤسسة وذا أهمية بالغة في الإدارة المالية وسنقوم بتعريفه وتحديد أهميته في هذا المطلب.

أولاً: ماهية التخطيط:

توجد العديد من التعاريف نذكر ما يلي:

التخطيط هو عملية تحديد الأهداف ووضع الاستراتيجيات والخطط اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ويشمل تحليل السوق، التنبؤ بالاحتياجات، وتحديد الموارد المالية والبشرية المطلوبة.¹

التخطيط هو عملية تركز على وضع رؤية طويلة الأمد وتحقيق التنمية المستدامة ويتناول تنظيم العمليات اليومية وتحسين أداء العمل.²

يعرف أيضا التخطيط بأنه عملية تحليل الوضع الحالي، وتحديد النقاط القوية والضعف، ووضع خطة للتحسين.

التخطيط هو استخدام الرؤية والابتكار لوضع خطط ملموسة لتحقيق الأهداف المرسومة.³

التخطيط هو العملية التي تساعد في تحديد الأولويات وسير العمل بشكل منظم ومنسق يستهدف تحديد كيفية تنظيم الإنتاج وتخصيص الموارد اللازمة لتحقيق أهداف الإنتاج.

¹ عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، "التنظيم وإدارة الأعمال"، الدار الجامعية، الاسكندرية، مصر، 1998، ص: 337

² عدنان تايه النعيمي، رشاد فؤاد التميمي، "التحليل والتخطيط المالي" الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، الأردن ص 168

³ مفلح محمد عقل، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2014، ص: 421

من خلال تعاريف سابقة يمكن القول أن التخطيط هو عملية تحديد الأهداف وصولاً إلى نتائج محددة، ووضع الخطط والاستراتيجيات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف بأفضل الطرق الممكنة. يُعتبر التخطيط جزءاً أساسياً من عملية إدارة الوقت والموارد بفعالية، سواء في المجال الشخصي أو العملي، ويشمل التخطيط تحليل الوضع الحالي وتحديد الخطوات المستقبلية المناسبة لتحقيق الأهداف المرسومة.

أهميته:

التخطيط يعتبر أمراً حيوياً وحاسماً في نجاح المؤسسات الاقتصادية، وهنا بعض أهمية التخطيط في هذه المؤسسات:¹

- يساعد التخطيط في تحديد أهداف المؤسسة بوضوح، وبتحديد الأهداف المحددة يمكن توجيه جميع الجهود نحو تحقيق هذه الأهداف.
- يوفر الإرشاد اللازم لتنظيم كافة الموارد والجهود داخل المؤسسة، مما يزيد من كفاءة العمل وتحقيق النتائج المرجوة.
- يوفر البيانات والمعلومات اللازمة لاتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب، مما يزيد من فعالية اتخاذ القرارات في المؤسسة.
- من خلال التخطيط الجيد يمكن للمؤسسات الاقتصادية توقع التكاليف وإدارتها بفعالية، مما يساعد في تحقيق الكفاءة المالية والاقتصادية.
- التخطيط الجيد يساعد المؤسسات الاقتصادية على تحسين جودة منتجاتها وخدماتها، مما يزيد من قدرتها على التنافس في السوق وجذب المزيد من العملاء.
- يمكن للمؤسسات تحقيق الاستدامة من خلال تحسين أدائها البيئي والاجتماعي بالإضافة إلى الأداء الاقتصادي.
- يمكن لعملية التخطيط تمكين المؤسسات الاقتصادية من التعامل مع التحديات والمتغيرات في البيئة الخارجية بفعالية، وتحديد استراتيجيات تتيح لها الصمود والنمو على المدى الطويل.
- يعزز الابتكار في المؤسسات الاقتصادية، حيث يشجع على تطوير أفكار جديدة وتنفيذها بشكل فعال لتحقيق التميز والابتكار في السوق.

¹ علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بركة، "مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية" دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013، ص ص 153.154

ثانيا: مفهوم التخطيط المالي وأهميته:

قدمت للتخطيط المالي عدة تعاريف نذكر منها:

التخطيط المالي هو " التخطيط الذي يرسم السياسات المالية والنقدية والائتمانية للمؤسسة، ويؤمن لها سبل الحصول على الأموال اللازمة، كما يؤمن لها سبل استثمار أموالها في المجالات المختلفة. أما على مستوى الدولة فهو يضع الخطط النقدية والائتمانية للحكومة وكيفية إدارة الأموال العمومية بما يتلاءم مع المتطلبات الإنفاقية ومحددات مصادر التمويل".¹

التخطيط المالي هو " أسلوب منهجي بموجبه يقوم المخطط المالي بمساعدة المؤسسة على تحقيق أقصى قدر من الموارد المالية القائمة له من خلال الاستفادة من مجموعة من الأدوات لتحقيق أهداف المؤسسة المالية".²

التخطيط المالي فهو يعد نشاطا تنظيميا للمجال المالي يسعى لاختيار أهداف و تحقيقها باستخدام أفضل الوسائل المتاحة و يتضمن دراسة الموارد المالية للمؤسسة ونفقاتها، كما يمتد لدراسة الادخار باعتباره إحدى مصادر التمويل و الاستثمار، كما يتضمن أيضا تقدير الاحتياجات من الأموال ومجالات استخدامها".³

أيضا هو علم له قواعد ومعايير ويعبر على التنبؤ لما سيكون عليه المستقبل الاستعداد لذلك مع مراعاة تحليل الماضي وأخذ به عين الاعتبار تجنباً لتكرار الأخطاء في المستقبل.

من خلال التعاريف السابقة نستنتج أن التخطيط المالي لا غنى عنه، فالتخطيط محور أساسي في رحلة الاستثمار لترتيب الأمور المالية للفرد أو العائلة نحو سعيها لعيش حياة أفضل، ويقصد بعملية التخطيط التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له انطلاقاً من تحليل الحاضر وتوقعات اتجاهات المستقبل لتحديد الأهداف المرغوب تحقيقها، وتحديد الأساليب والوسائل المناسبة، لتحقيق هذه الأهداف بكفاءة وفاعلية وفقاً لأولويات وجدول زمني محدد وتحديد دقيق للمسؤوليات.

¹ مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي" المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر، 2014 ص 34.

² عليان الشريف وآخرون، "الإدارة والتحليل المالي" دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 301.

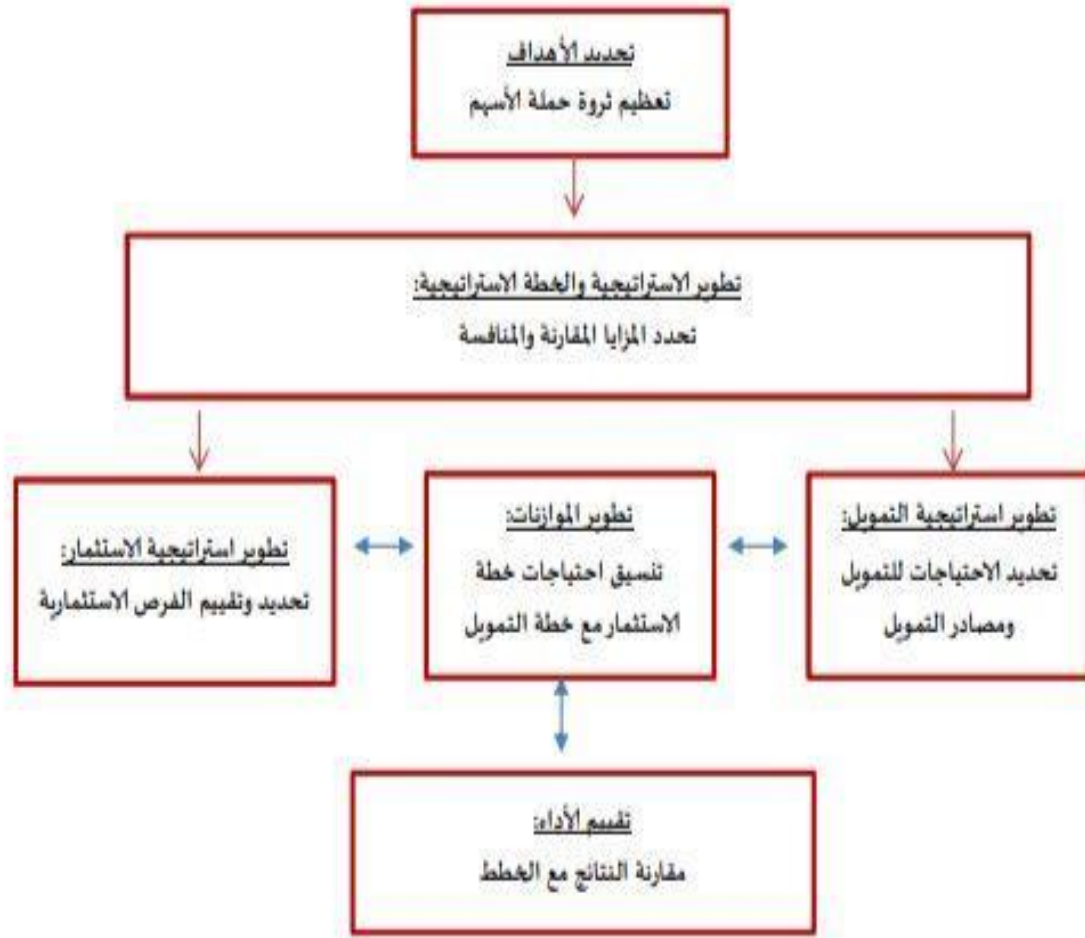
³ جمال الدين لعويسات، "مبادئ الإدارة"، دار هومة، الجزائر، 2003، ص 51

أهميته:

- التخطيط المالي هو عملية هامة تقوم على تنظيم وإدارة الأمور المالية بشكل فعال، تتجلى أهميته فيما يلي:¹
- يعمل التخطيط المالي على تحديد الأهداف المراد تحقيقها وتوجيه الجهود والموارد نحو تحقيق هذه الأهداف.
 - يمكن من خلال التخطيط المالي التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها مسبقاً، ويوفر الفرصة لفهم الموقف المالي المستقبلي لاتخاذ الإجراءات اللازمة.
 - يُساعد التخطيط المالي في تحديد حجم وتوقيت ومصادر تغطية الاحتياجات المالية، بالإضافة إلى وضع خطط لسدادها.
 - يعمل التخطيط المالي على تطوير معايير الأداء للأعمال المستقبلية من خلال وضع خطط وتوقعات تعكس الأداء المستقبلي.
 - من خلال التخطيط المالي، يمكن تعزيز الرقابة المالية عن طريق توفير بيانات أساسية لمقارنة الإيرادات والتكاليف الفعلية والمتوقعة.
 - الربط بين الحاضر و المستقبل و متابعة المتطلبات الحالية و المتوقعة.

¹مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره ص 499

الشكل 01: أهمية التخطيط المالي في المؤسسات



المصدر: عدنان تايه النعيمي، رشاد فؤاد التميمي، "التحليل والتخطيط المالي" الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، الأردن ص172.

المطلب الثاني: خطوات ومتطلبات التخطيط المالي

يتم تقسيم هذا المطلب إلى:

أولاً: خطوات التخطيط المالي

نستعرض الخطوات الأساسية لعملية التخطيط المالي ، فيما يلي:

❖ **تحليل الأداء السابق للمؤسسة:** هو عملية مهمة ضمن خطوات التخطيط المالي التي تساهم بشكل كبير في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة. من خلال هذه العملية، يتم

استعراض النتائج المالية والأداء العام للشركة في الماضي، مما يساعد في فهم التطورات والاتجاهات التي حدثت وتأثيرها على الأداء المالي.

هذا التحليل يمكن أن يكشف عن العلاقة بين عناصر القوة والضعف في الأداء، ويوفر رؤية عميقة حول كيفية تأثير عوامل مختلفة على النتائج المالية. على سبيل المثال، يمكن أن يكشف التحليل عن أي جوانب من العمل أو العمليات تساهم في تعزيز الأداء الاقتصادي للشركة، والتي يجب تعزيزها، بجانب تحديد المجالات التي تحتاج إلى تحسين لتحسين الأداء المالي على المدى الطويل.

❖ **تحليل المزايا التشغيلية:** تساعد هذه الخطوة على فهم المزايا التشغيلية المقارنة التي يمكن أن تساهم في نجاح الشركة وتحقيق الأهداف المالية.

أثناء تحليل المزايا التشغيلية، يتم دراسة المنتجات أو الخدمات التي تقدمها المؤسسة، بالإضافة إلى تحليل الأسواق التي تعمل فيها الشركة ومدى تنافسية هذه الأسواق. يتم أيضًا تقييم الخطر الذي قد يكون موجودًا في كل قرارات الاستثمار والتمويل التي قد تؤثر على أداء الشركة.

باختصار، تحليل المزايا التشغيلية يساعد على تحديد العوامل التي قد تؤثر على أداء الشركة في المستقبل ويمكن للشركة من خلالها اتخاذ القرارات الإستراتيجية المناسبة لتحقيق النجاح المالي.¹

❖ **تحديد متطلبات الاستثمار وبدائلها:** هذه الخطوة ذات أهمية كبيرة لأي مؤسسة أو شركة، حيث تمثل الأساس لتحقيق الأهداف المالية وتعزيز النمو. إليك أهم مراحلها:

➤ تحليل احتياجات الاستثمار: تبدأ هذه الخطوة بتحليل احتياجات الاستثمار للمؤسسة، وهذا يتضمن فحص النقاط القوية والضعف في البنية التحتية المالية الحالية وتحديد المجالات التي تحتاج للاستثمار.

➤ تقدير التكاليف والمصادر المالية: بعد تحديد احتياجات الاستثمار، يتم تقدير التكاليف المالية المطلوبة لتلبية هذه الاحتياجات. يجب تحديد مصادر التمويل المحتملة مثل القروض، أو جمع التبرعات، أو استخدام رأس المال الخاص.

➤ تحديد البدائل الاستثمارية: يتم اقتراح وتحليل مجموعة من البدائل للاستثمار المالي، مع مراعاة المجالات التي توفر فرص نمو مستدام وعوائد جيدة على المستوى الطويل الأجل.

➤ اختيار البديل الأمثل: بعد تقييم وتصنيف البدائل الاستثمارية، يتعين على المؤسسة اتخاذ قرار نهائي بشأن البديل الأمثل والأكثر تناسبًا مع أهدافها المالية وإستراتيجيتها العامة. يجب أن يكون هذا القرار مدروسًا بشكل جيد ومستنيرًا لضمان تحقيق معدلات عوائد مرغوبة وتقليل المخاطر إلى أدنى حد ممكن.

¹ جميل أحمد توفيق وعلي شريف، "الإدارة المالية"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980 ص 142

➤ متابعة الاستثمار وتقييم الأداء: بعد اتخاذ القرار الاستثماري، يجب متابعة أداء الاستثمار المختار بانتظام وتقييمه بشكل دوري. يساعد ذلك في تقييم ما إذا كان الاستثمار يحقق العائد المالي المتوقع وما إذا كانت هناك حاجة لإجراء تعديلات أو تغييرات في الإستراتيجية.

باختصار، تحديد متطلبات الاستثمار وبدائلها في التخطيط المالي يعد خطوة حاسمة في تحقيق النجاح المالي لأي مؤسسة أو شركة. ينبغي إيلاء اهتمام خاص لهذه الخطوة.

❖ **التنبؤ بإيرادات المؤسسة ونفقاتها:** تعد جزءاً أساسياً من عملية التخطيط المالي، حيث تهدف إلى تحديد كيفية تحقيق الأرباح وكيفية إدارة النفقات بفعالية. يتضمن هذا النوع من التنبؤ الاستناد إلى البيانات والمعلومات المالية المتاحة لتقدير الإيرادات المتوقعة والنفقات المستقبلية.

يتعين على المؤسسات أن تحدد بدقة العوامل التي قد تؤثر على إيراداتها ونفقاتها، وتقدير كيفية تأثير هذه العوامل على الأرباح النهائية. من ثم، يتم إعداد قائمة الدخل التقديرية التي توضح التوقعات المالية المستقبلية للمؤسسة بناءً على البيانات والافتراضات المتاحة.

بالتالي، يساعد هذا التنبؤ على تحديد الاستراتيجيات المالية الملائمة لتحقيق الأهداف المالية للمؤسسة، ويساهم في اتخاذ القرارات المالية الصائبة بناءً على التحليل الشامل للوضع المالي الحالي والمتوقع للمؤسسة.

❖ **تحليل البدائل المالية:** تعتبر أحد الخطوات الأساسية التي يقوم بها قادة الأعمال والمديرون الماليون لاتخاذ القرارات المالية الصائبة والمناسبة للشركة أو المؤسسة. إن تحليل البدائل المالية يهدف إلى فهم وتقييم الخيارات المختلفة التي تكون متاحة أمام الشركة من حيث الاستثمارات والتمويل.¹

أساس هذه الخطوة يكمن في تقييم وتحليل جميع البدائل المالية المتاحة والتي يمكن اعتبارها خطأً بديلة لتحقيق أهداف الشركة المالية. هذه البدائل قد تتضمن استثمارات في المشاريع الجديدة، شراء أصول ثابتة، زيادة رأس المال، توزيع الأرباح على المساهمين، أو حتى استخدام الأموال في السيولة النقدية.

من خلال تحليل البدائل المالية، يمكن للإدارة المالية تقدير النتائج المتوقعة لكل بديل مالي ومدى تأثيرها على العوائد المالية والقيمة المضافة للشركة.

❖ **اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال:** يعتبر أمراً حيوياً. يجب على المؤسسة اتباع إجراءات دقيقة لضمان اتخاذ قرارات مالية صائبة ومستتيرة. إليك أهم ما تمر به هذه الخطوة:

➤ **تحديد الأهداف المالية:** يجب على المؤسسة تحديد الأهداف المالية الكبرى التي تسعى لتحقيقها. تلك الأهداف يمكن أن تتضمن توسيع الأعمال، زيادة الإيرادات، تحسين الربحية أو توفير الاحتياجات التمويلية لمشاريع مستقبلية.

¹ محمد صالح الماري وآخرون، "أساسيات ومبادئ الإدارة المالية"، دار الكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2007، ص 116_117

➤ تقييم البدائل: بما أن هناك عدة أدوات ووسائل متاحة لتوفير الأموال، فإن المؤسسة يجب أن تقيم بدقة كل بديل من حيث كفاءته وملاءمته لأهدافها المالية.

➤ تحليل التكلفة والمخاطرة: يجب على المؤسسة أن تقوم بتحليل تكلفة كل أداة تمويلية محتملة بدقة لضمان أنها تتناسب مع متطلباتها المالية وأنها ستكون مستدامة على المدى الطويل. يجب أن تشمل هذه التحليلات كلفة الفوائد، الرسوم، العمولات، وأي تكاليف أخرى مرتبطة بكل أداة تمويلية محتملة.

➤ تقييم الأدوات المالية المتاحة: يجب على المؤسسة تقييم العديد من الأدوات المالية المختلفة المتاحة لها لتوفير الأموال، مثل القروض، السندات، الأسهم، التمويل الذاتي، وغيرها. يجب أن تدرس الميزات والعيوب لكل أداة مالية، بالإضافة إلى دراسة مدى توافقها مع الاحتياجات والأهداف المالية للشركة.

بعد إجراء التحليل الشامل للأدوات المالية المتاحة، يجب على المؤسسة اتخاذ القرار النهائي بشأن الأداة المالية التي ستعتمدها لتوفير الأموال.¹

❖ **تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية:** يعتبر خطوة هامة ضمن عملية التخطيط المالي، حيث يتعين على الشركة أو المؤسسة تقييم ودراسة النتائج المحتملة التي قد تنجم عن تطبيق الخطة المالية المعتمدة. يهدف هذا التحليل إلى تحديد العواقب الإيجابية والسلبية وكيفية تأثيرها على استمرارية العمل ونجاحه على المدى البعيد.

عند إجراء تحليل العواقب المحتملة، يتم النظر إلى العوامل الداخلية والخارجية التي يمكن أن تؤثر على النتائج المالية المستقبلية للمؤسسة. يتضمن هذا التحليل تقييم العوامل الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية، والتكنولوجية التي قد تؤثر على أداء الشركة. بالإضافة إلى ذلك، يتضمن التحليل أيضاً دراسة التحديات المحتملة التي قد تواجه الشركة مثل التغيرات في السوق، التشريعات الجديدة، التقلبات في أسعار المواد الخام، أو أي مشاكل داخلية تؤثر على عمليات الشركة.

❖ **تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية:** الهدف من هذه الخطوة هو التحقق من أن الخطة المالية المعدة تتناغم وتتوافق مع الخطة الإستراتيجية للمؤسسة، وتساهم في تحقيق أهدافها الإستراتيجية بشكل فعال وفعال. عندما تكون الخطة المالية متناغمة مع الخطة الإستراتيجية، فإنها تصبح وسيلة قوية لتحقيق أهداف المؤسسة بشكل مستدام وفعال، حيث تساهم في تحقيق التوازن بين الموارد المالية المتاحة والأهداف التشغيلية والإستراتيجية للمؤسسة. بالإضافة إلى ذلك، يمكن لتقييم درجة الانسجام في الخطة المالية أن يكشف عن أية تضاربات أو نقاط ضعف في التخطيط الاستراتيجي أو الخطة المالية، مما يمكن المؤسسة من اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيح هذه النقاط وضمان استمرارية التنمية المالية و الإستراتيجية.²

¹ جميل أحمد توفيق وعلي شريف , مرجع تم ذكره، ص142

² نفس المرجع السابق، ص142

ثانياً: متطلبات التخطيط المالي:

إن إعداد خطة مالية فعالة يتطلب توافر الاعتبارات التالية:¹

➤ دقة التنبؤ: للإعداد الفعال لخطة مالية، يجب على المدير المالي أن يكون قادراً على التنبؤ بشكل دقيق بالعوامل الاقتصادية المختلفة التي قد تؤثر على الأعمال، مثل معدلات النمو الاقتصادي، التضخم، أسعار الصرف، وأسعار المواد الخام. علاوة على ذلك، يجب أن يأخذ في الاعتبار الظروف الداخلية للشركة مثل هيكل التكلفة والعمليات الداخلية و الأداء التنافسي. بالإضافة إلى ذلك، يجب دراسة جميع المخاطر المحتملة التي قد تؤثر سلباً على النتائج المالية والبحث في سيناريوهات مختلفة للتأكد من قدرة الشركة على التكيف والبقاء ناجحة في ظل التحديات المحتملة.

➤ الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة: 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 على ضوءها أفضل البدائل الممكنة، فنجد أنه على سبيل المثال لا توجد لقاعدة تحدد ما إذا كان من الأفضل إجراء توزيعات كثيرة لجملة الأسهم، أم الاحتفاظ بالأرباح لأغراض التمويل الذاتي للمشروع، ولكن على الرغم من ذلك يجب على المدير المالي أن يتخذ قرار بشأن سياسة التوزيعات المثلى التي يجب اتباعها في المشروع الذي يعمل به.

➤ مراجعة ومتابعة الخطة المالية: يعد الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية عليها أمراً حيوياً. ينبغي للمدير المالي متابعة الأداء المالي للمشروع بانتظام، ومراجعة النتائج بانتظام لضمان تحقيق الأهداف المالية المحددة. يجب أن تكون هناك آليات لقياس الأداء المالي، مثل مقارنة النتائج الفعلية مع التوقعات وتحليل الفجوات والتصحيح عند الحاجة. يجب أيضاً تقديم تقارير دورية للإدارة والجهات ذات الصلة لضمان استمرارية التحسين والتكيف مع التغييرات.

➤ من خلال توفير هذه الاعتبارات الثلاثة يمكن للمدير المالي إعداد خطة مالية فعالة تساهم في تحقيق أهداف الشركة وضمان استدامتها على المدى الطويل.

المطلب الثالث: أنواع وأدوات التخطيط المالي

أولاً: أنواع التخطيط المالي

توجد عدة معايير لتصنيف أنواع التخطيط المالي نذكر منها:

1. من حيث الفترة الزمنية

ينقسم إلى قسمين هما:

¹نهال فريد مصطفى، "مبادئ وأساسيات الإدارة المالية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، مصر، 2003، ص ص 113_114.

❖ **التخطيط المالي طويل الأجل:** هو عملية حيوية يعتمد عليها النجاح والنمو المستدام لأي منظمة أو منشأة على المدى البعيد. من خلال وضع خطط مالية طويلة الأجل، يتم تحديد الأهداف المالية الكبرى للمنشأة وتحديد السياسات المالية التي ستشكل الإطار العام لاتخاذ القرارات المالية في المستقبل.

باعتبار الخطط المالية طويلة الأجل كأساس للتنفيذ، يتم إعداد الخطط القصيرة الأجل والميزانيات على أساسها لتحقيق الأهداف المالية المحددة. هذا يساهم في تحقيق التنسيق الفعال بين الأقسام المختلفة داخل المنظمة وضمان تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات.¹

تتضمن عملية التخطيط المالي طويل الأجل أيضًا وضع التنبؤات المالية للمستقبل وتقدير الموارد والاحتياجات المالية المطلوبة لتحقيق الأهداف المحددة. يمتد النطاق الزمني للخطط المالية طويلة الأجل عادة من عامين إلى 10 سنوات، و النشاط الاقتصادي للمنشأة يلعب دورًا حاسمًا في تحديد فترة الزمن التي تتعامل معها الخطط المالية طويلة الأجل. عندما تكون أنشطة المنشأة ثابتة نسبيًا، فإن ذلك يسهل على إدارتها وضع خطط مالية تغطي فترات طويلة تصل إلى عدة سنوات. ومن ناحية أخرى، إذا كانت أنشطة المنشأة ذات طبيعة تتضمن دورات موسمية أو تقلبات سريعة خلال فترة زمنية قصيرة تتراوح بين 5 إلى 10 سنوات، يكون من الأفضل تقليل فترة الخطط المالية طويلة الأجل لتكون بين سنتين إلى 3 سنوات فقط لتكون أكثر دقة وتكيفًا مع هذه التقلبات السريعة.

وعند إعداد الخطط المالية طويلة الأجل يكون التركيز على النواحي التالية:

• كفاءة تنفيذ الخطط الاستثمارية.

• البرامج والأبحاث المتعلقة بتطوير المنتجات.

• المصادر الرئيسية للحصول على الأموال.

• إمكانية الاندماج مع منشآت أخرى.

❖ **التخطيط المالي قصير الأجل:** يعتمد على مجموعة من القوائم الهامة التي تشمل النتائج المالية المتوقعة لأنشطة المنشأة خلال فترة زمنية قادمة وتشمل هذه القوائم:²

➤ **قائمة التدفق النقدي، أو المعروفة أيضًا بالميزانية النقدية:** تمثل أداة مهمة تستخدم في التحليل المالي للشركات والمؤسسات لمساعدتها على فهم حجم النقدية المتوقعة وتحديد التغيرات التي قد تطرأ على حسابات الدفع والاستثمارات في المستقبل. تعتبر قائمة التدفق النقدي جزءًا أساسيًا من عملية التخطيط المالي، حيث تساعد الشركات على تحديد ما إذا كانت قادرة على تلبية التزاماتها المالية وإدارة رأس المال بكفاءة.

¹ مصطفى أحمد، عبد الرحمن المصري، "التخطيط الاستراتيجي"، دار التعميم الجامعي، الإسكندرية، 2015 ص 11

² عبد القادر الشاللي، قرومي حميد، مطبوعة بعنوان: "إستراتيجية والتخطيط المالي"، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة ألكلي محمد أولحاج البويرة، الجزائر 2016، ص 34.

عند إعداد قائمة التدفق النقدي، يتم دراسة جميع العوامل التي تؤثر على حركة النقدية للشركة، بما في ذلك الإيرادات المتوقعة، التكاليف، الاستثمارات، التمويل، وأي عوامل أخرى قد تؤثر على السيولة المالية. هذا يساهم في تحديد ما إذا كانت الشركة ستكون قادرة على تحقيق التوازن بين الدخل والنفقات، وبالتالي الحفاظ على استدامة عملياتها المالية.

➤ قائمة الدخل المتوقعة: هي أداة مالية تستخدم لتحليل وتقدير الإيرادات والمصروفات المتوقعة للشركة أو المؤسسة خلال فترة زمنية محددة، عادةً تكون للعام القادم. تهدف هذه القائمة إلى توقع الأداء المالي المستقبلي للشركة وتحديد الأهداف المالية ورصد كيفية تحقيقها.

تتكون قائمة الدخل المتوقعة عادةً من عدة عناصر رئيسية، وهي كالتالي:

➤ الإيرادات المتوقعة: تشمل كافة المداخل التي من المتوقع أن تحققها الشركة خلال الفترة المحددة، سواء من مبيعات السلع أو الخدمات المقدمة.

➤ التكاليف المتوقعة: تشمل جميع المصروفات التشغيلية المتوقعة للشركة، مثل تكاليف الإنتاج، الرواتب، المكافآت، التأمينات وأية نفقات أخرى.

➤ الربح الإجمالي المتوقع: يتم احتسابه من خلال طرح التكاليف المتوقعة من الإيرادات المتوقعة.

➤ الربح الصافي المتوقع: يمثل الربح النهائي الذي يحققه الشركة بعد خصم جميع المصروفات التشغيلية والضرائب والنفقات الأخرى. يعكس الربح الصافي قوة أداء الشركة وقدرتها على تحقيق أرباح مستدامة.

➤ الميزانية العمومية المتوقعة هي وثيقة تُعتمد على المعلومات المالية والإحصائيات التي تم جمعها من القوائم المالية المتوقعة والميزانية المتوقعة والميزانية الحالية للمؤسسة أو الشركة. تهدف هذه الميزانية إلى تحديد توقعات المداخل والنفقات للفترة الزمنية المقبلة، بحيث يتم تحقيق التوازن بين الإيرادات والتكاليف المتوقعة.

عند إعداد الميزانية العمومية المتوقعة، يجب استخدام البيانات المالية والمعلومات الواردة في القوائم المالية المتوقعة لتحديد تقديرات دقيقة للإيرادات المتوقعة والنفقات المقررة للفترة القادمة. يعتمد تحضير الميزانية على توقعات الأداء المالي والعمليات التشغيلية للشركة، ويتضمن عادةً تخطيطاً لتحقيق أهداف النمو والربحية.

تلعب الميزانية العمومية المتوقعة دوراً حيوياً في عملية اتخاذ القرارات الإستراتيجية والإدارية.

2. من حيث الشمولية:

هذا المعيار ينقسم إلى قسمين هما:¹

➤ التخطيط المالي الشامل يعتبر من الأدوات الحيوية التي تهدف إلى فحص ودراسة الأوضاع المالية للدولة عموماً، من خلال تحليل الاقتصاد القومي وتنبؤ مستقبل الاقتصاد الوطني. يعتبر التخطيط المالي الشامل أحد الوسائل الرئيسية لتحديد الاحتياجات والأولويات المالية في القطاعات المختلفة لتحقيق التنمية الشاملة والاستقرار الاقتصادي.

من خلال تطبيق التخطيط المالي الشامل، يمكن للحكومة والجهات المعنية وضع خطط الموازنة بشكل فعال، وتنظيم الإنفاق العام، وتحديد الأولويات والمشاريع التي تسهم في تعزيز النمو الاقتصادي وتحسين الرفاهية الاجتماعية. بالإضافة إلى ذلك، يساهم التخطيط المالي الشامل في توجيه السياسات المالية والاقتصادية نحو تحقيق التوازن بين الإيرادات والنفقات، وضمان استدامة الموارد المالية.

باختصار التخطيط المالي الشامل يعتبر أداة أساسية لتحقيق التنمية المستدامة والازدهار الشامل، من خلال تنظيم وتوجيه الإنفاق العام نحو الأولويات الاقتصادية والاجتماعية.

❖ **التخطيط المالي الجزئي** هو جزء أساسي من عملية التخطيط الاستراتيجي للمنشأة، حيث ينظر إليه كخطة مالية مفصلة تهدف إلى تحقيق مستويات معينة من التوازن المالي والاستدامة المالية.

إحدى المهام الرئيسية التي يقوم بها التخطيط المالي الجزئي هي:

➤ تحديد الاحتياجات المالية السنوية المستقبلية للمنشأة: وهذا يشمل تحليل النفقات المتوقعة والإيرادات المتوقعة لضمان توافر التمويل اللازم لتلبية هذه الاحتياجات. بشكل عام، يتضمن هذا الجانب من التخطيط المالي الجزئي توقعات الإنفاق على الموارد البشرية والموارد العامة والمشتريات والاستثمارات اللازمة.

➤ التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة للفترة المقبلة: هذا يتيح للشركة أو الفرد القدرة على تخطيط من خلال معرفة كيفية توقع النفقات والإيرادات المستقبلية يمكن للشركة اتخاذ قرارات مالية.

3. من حيث معيار استخدام الخطة

هذا المعيار ينقسم إلى قسمين هما:²

¹ عليان الشريف وآخرون، "الإدارة والتحليل المالي"، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 301.

² عليان الشريف وآخرون، مرجع تم ذكره ص 301.

❖ **خطة وحيدة الاستعمال، أو الخطة المؤقتة:** هي خطة تستخدم مرة واحدة فقط للتعامل مع مشكلة طارئة أو لحل موقف مؤقت دون التحول إلى خطة دائمة. تعتبر هذه الخطة عادةً جزءًا من إجراءات الطوارئ وتستخدم في حالات الضرورة القصوى التي تتطلب استجابة سريعة وفورية.

❖ **خطة متكررة الاستخدام غير مؤقتة:** هي فعالة جدًا في تنفيذ المهام التي تتكرر بانتظام أو تتطلب نهجًا متكررًا. يمكن أن تكون هذه الخطط مفيدة في تنظيم الوقت وزيادة الإنتاجية، حيث يتم تطبيقها على نفس الموضوع أو العمل بانتظام.

ونجد هناك أنواع أخرى من التخطيط المالي نوجزها فيما يلي:¹

- الخطط الإستراتيجية والتشغيلية.
- الموازنات وجدولة المشاريع.
- السياسات والإجراءات.

ثانياً: أدوات التخطيط المالي

بعد التطرق للمفاهيم المتعلقة بالتخطيط المالي نذكر كيفية ممارسة عملية التخطيط المالي في المؤسسة والمتمثلة فيما يلي:

❖ **الموازنة التقديرية:**

هناك عدة مفاهيم أهمها:

الموازنة التقديرية هي أداة رئيسية في إدارة الأعمال تساعد على وضع خطة مالية تقديرية للمؤسسة خلال فترة زمنية محددة، بهدف تحقيق الأهداف المحددة وضمان التنسيق والرقابة الفعالة. يمكن تعريف الموازنة التقديرية على أنها تعبير كمي عن الأهداف التي تسعى الإدارة لتحقيقها خلال الفترة الزمنية المحددة، وتلخيص لكافة العمليات والأنشطة التي ينوي المؤسسة تنفيذها خلال تلك الفترة.²

تعد الموازنة التقديرية بمثابة دليل عمل يحدد الموارد المالية المستخدمة والمستهدفة، وتعرض التوازن بين الإيرادات والنفقات المتوقعة، وتشمل تخطيطاً دقيقاً لقوى العمل والموارد والاستثمارات المتوقعة. كما

¹ زكريا الدوري وآخرون، "مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها (في القرن الحادي والعشرون)"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2010، ص 8

² سالم عبد الله، "دور الموازنة التقديرية كأداة تخطيط والرقابة في مؤسسة المجتمع المدني الفلسطيني" مجلة جامعة إسلامية، المجلد الرابع، العشر، 2006، ص 135

تساعد على تحديد الأولويات وتوجيه الموارد بكفاءة نحو الأنشطة الرئيسية التي تحقق الأهداف المحددة. عندما تتم إعداد الموازنة التقديرية بشكل جيد، يمكن للإدارة تنفيذ مهامها من تخطيط و رقابة و تنظيم.¹

يعرفها cardon بأنها "خطة تفصيلية محددة مقداً للأعمال المرغوب تنفيذها وتوزع مدة الخطة على جميع المسؤولين حيث تكون مرشداً لهم في تصرفاتهم وحتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في المشروع".

تعرف بأنها "عملية تساعد المؤسسة على وضع خطط واستراتيجيات لإدارة نشاطاتها بشكل أفضل. وذلك بالاعتماد على مؤشرات معينة يتم استخلاص من الأرقام والسنوات التي يتم تحقيقها في السابق وتعتمد كأساس لبناء الأرقام المستقبلية".

من خلال التعاريف السابقة يمكننا فهم الموازنة التقديرية بشكل مختلف:

- تعتبر الموازنة التقديرية وسيلة للتخطيط لأنها تمثل خطة مسبقة للعمل.
- تعتبر وسيلة للتنظيم لأنها تحدد وتوزع المسؤوليات بشكل واضح.
- تستخدم للمراقبة لأنها تجمع بين المحاسبة والرصد.
- بناءً على هذا، يمكن تعريف الموازنة التقديرية كتقديم رقمي لخطة شاملة لأنشطة المؤسسة المقرر تنفيذها مستقبلاً. تُعتبر هذه الخطة مساراً يجب على الجميع المساهمة في وضعه واحترامه لتحقيق الأهداف المرجوة، بالإضافة إلى كونها نظاماً معلوماتياً يساعد في اتخاذ قرارات مراقبة وتقييم الأداء.

الأهداف: يهدف إعداد الميزانيات التقديرية إلى:

- ضمان استخدام الأصول بكفاءة وتحقيق ربحية.
- دفع إدارة المؤسسة للنظر إلى المستقبل وتوقع الأحداث المحتملة.
- تعزيز روح العمل الجماعي من خلال التعاون بين مختلف الأقسام.
- تحديد احتياجات التمويل المستقبلية للمؤسسة.
- وضع معايير واضحة لتقييم الأداء مستقبلاً بدلاً من الاعتماد على معلومات تاريخية غير كافية.
- وضع التخطيط في مكانه المناسب في أذهان القيادات العليا.
- التصريح مبكراً بالتحديات المتوقعة.
- توجيه العاملين في المؤسسة بشكل واضح بما يطلب منهم.
- وضع خطط لتصحيح الأوضاع عند حدوث انحراف بين النتائج والتوقعات.

¹ محمد صالح الحناوي، "الإدارة المالية والتمويل" الاسكندرية، مصر 1999، ص: 2.

❖ تحليل التعادل:

نقطة التعادل يستخدم في التحليل المالي لتحديد الحجم الذي يجب أن تصل إليه المبيعات لتغطية جميع التكاليف (الثابتة والمتغيرة)، حيث لا يكون هناك ربح أو خسارة. بمعنى آخر، يكون الإيراد الإجمالي مساوياً للتكلفة الإجمالية في نقطة التعادل.¹

عندما تصل المبيعات إلى نقطة التعادل، فإن الشركة لن تكون تحقق ربحاً ولن تتكبد خسائر أيضاً. وهذا يعني أن كل الإيرادات تغطي تكاليف الإنتاج، سواء كانت تكاليف ثابتة (مثل الإيجار والأجور) أو تكاليف متغيرة (مثل تكاليف المواد الخام). في هذه الحالة، النتيجة الصافية تكون صفر.

بشكل بسيط، نقطة التعادل تمثل النقطة التي تصبح فيها الإيرادات تساوي التكاليف الإجمالية، وهي نقطة حيوية لأي نشاط تجاري حيث تعكس قدرة الشركة على تحقيق الربح بعد تجاوز هذه النقطة.

يُطلق على نقطة التعادل أيضاً اسم "عتبة المردودية" وتعتبر أداة مهمة في تحليل الأنشطة التشغيلية للمؤسسات الاقتصادية. من خلال تحليل سلوك التكاليف وفصل النفقات الثابتة عن النفقات المتغيرة، يمكن للشركات تحديد النقطة التي تحتاج للتحقيق من أجل تحقيق الأرباح.²

باستخدام نقطة التعادل، يمكن للشركات تحديد حجم المبيعات اللازمة لتحقيق الربح وتحديد مدى تأثير التغيرات في التكاليف على الأرباح. هذا يساعد الشركات في تحديد استراتيجياتها التشغيلية واتخاذ القرارات الاقتصادية.

يهدف كل مؤسسة إلى تخطيط إنتاجها وتوجيه استثماراتها نحو المشاريع الربحية التي تتحقق فقط عند تحقيق مستوى معين من المبيعات وفهم الطاقة الإنتاجية والموارد الضرورية والخيارات المتاحة في الفترة القصيرة، مثل توجيه التكاليف وتحديد الأسعار. يتحقق هذا الهدف عندما يتوازن الحجم، التكلفة، والربح في علاقة متبادلة، حيث تتحمل كل مؤسسة اقتصادية تكاليف ثابتة لا يمكن استردادها إلا من إيرادات المبيعات بعد تجاوز نقطة محددة أو حجم معين يطلق عليه التعامل.³

❖ عناصر تحليل التعادل: يحتاج تحليل التعادل للعناصر التالية:⁴

¹ محمد أيمن عزت الميداني، "الإدارة التمويلية في الشركات العيكان"، الإصدار الثالث، الطبعة السادسة السعودية 2010، ص: 97

² قريشي محمد الصغير، "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري"، خلال فترة

2011-2012، أطروحة مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2012/2013، ص 116

³ قريشي محمد الصغير، مرجع تم ذكره ص 116

⁴ وليد ناجي الحياي، "المدخل في المحاسبة الإدارية الأكاديمية" العربية المفتوحة، الدنمارك، 1991، ص: 173

- إيرادات المؤسسة: الإيرادات الكلية التي تحققها الشركة من بيع منتجاتها أو خدماتها. يمكن حسابها عن طريق ضرب العدد الإجمالي للوحدات المباعة بسعر بيع الوحدة.
- التكاليف الثابتة: تعني التكاليف التي لا تتغير بتغير حجم الإنتاج أو النشاط الاقتصادي للوحدة الاقتصادية. ويتحمل هذه التكاليف الوحدة الاقتصادية سواء كانت تنتج أو لا تنتج، وذلك بهدف الحفاظ على رأس المال واستمرارية العمل، ومن أمثلة التكاليف الثابتة: الاستهلاك السنوي للأصول كالمعدات والمباني، فوائد القروض الثابتة، تكاليف التأمين على الممتلكات والممتلكات الأخرى.
- التكاليف المتغيرة: تعتبر التكاليف التي تتغير بناءً على تغير حجم الإنتاج، سواء بالزيادة أو النقصان. هذه التكاليف تتأثر بشكل مباشر بكمية المنتجات المصنعة أو الخدمات المقدمة. أمثلة على التكاليف المتغيرة: تشمل تكاليف المواد الخام اللازمة للإنتاج وتكاليف الأجور المباشرة للعمالة، بالإضافة إلى تكاليف المصروفات الصناعية المباشرة كالكهرباء والماء المستخدمة في عمليات الإنتاج.
- التكاليف الكلية: عبارة عن مجموع التكاليف الثابتة والتكاليف المتغيرة.

❖ مخطط التمويل:

يعتبر كتجسيد لإستراتيجية المالية المصاغة من طرف المؤسسة، حيث تلخص مختلف المعلومات والبيانات ثم استخلاصها خلال مختلف مراحل إعداد الإستراتيجية المالية للمؤسسة من خلال جدول يسمى بمخطط التمويل.

تعريف مخطط التمويل:

مخطط التمويل يمثل عبارة عن تصور كمي لجميع القرارات المالية المتخذة من قبل مؤسسة معينة. يُستخدم هذا المخطط لتوضيح الاستراتيجيات التي سوف تعتمدها المؤسسة من أجل تحقيق نمو مستدام وضمان التحكم الفعال في مواردها المالية على المدى الطويل. يعكس مخطط التمويل خطة توجيهية تشمل كيفية توليد الإيرادات، وكيفية استخدامها بكفاءة لدعم عمليات المؤسسة وتحقيق أهدافها المالية.¹ من خلال مخطط التمويل، يمكن للمؤسسة تحديد مصادر تمويلها المختلفة، سواء كانت من موارد داخلية مثل إيرادات التشغيل أو من موارد خارجية مثل القروض ورأس المال المستثمر. كما يتضمن المخطط أيضاً توقعات للاحتياجات المالية المستقبلية للمؤسسة وكيفية تحقيق التوازن بين الإنفاق والإيرادات.

كما يعرف بجدول الميزانية أو الموازنة، حيث يعتبر أحد الأدوات الرئيسية في التخطيط المالي للشركات والمؤسسات. يُعتبر هذا الجدول عموداً فقيراً بين فعالية العمليات اليومية وتحقيق الأهداف الإستراتيجية للمؤسسة على المدى البعيد. يعكس جدول الموازنة تفاصيل احتياجات المؤسسة للتمويل في المستقبل، بما في ذلك استخدامات الأموال المتوقعة ومصادر تغطية تلك الاستخدامات.²

¹ Pierre cause ; faroud Henici, Gestion financière de l'entreprise Dunod, paris, 2002, p 476. Pierre cause ; faroud Henici, Gestion financière de l'entreprise Dunod, paris, 2002, p 476.

² Partrice vizzavona, pratique de gestion (Analyse prévisionnelle) tome 2, Berti, Tipaza ? 1991; p 145.

هذا الجدول يتيح للشركات والمؤسسات رؤية واضحة لكيفية توزيع الأموال واستعمالها على مدار فترة زمنية معينة تتراوح عادة بين 3 إلى 5 سنوات. يُعتبر جدول الميزانية أداة حيوية لاتخاذ القرارات المالية الصائبة والإستراتيجية التي تحدد مستقبل المؤسسة وتضمن استدامتها ونجاحها على المدى البعيد.

باختصار، يعتبر مخطط التمويل أداة إستراتيجية حيوية تساعد المؤسسات على التخطيط بشكل فعال لمستقبلها المالي.

التخطيط المالي على مستوى وظيفة مالية في مؤسسة هو الأساس لتخطيط باقي الوظائف في المؤسسة، لأن جميع الوظائف مرتبطة بالجانب المالي للشركة. الوظيفة المالية مسؤولة عن توفير المعلومات اللازمة لتحديد الاستراتيجيات، وغالباً ما تكون القيود المالية تؤثر على القرارات الإستراتيجية. مما يجعلنا نقول أن إعداد المخطط التمويلي للمؤسسة كما يلي:

تحليل المعطيات الموجودة والتي تشمل المراحل السبعة التالية:

- التعريف بالاستثمارات الضرورية (ميزانية تقديرية للاستثمار)؛
- جمع المعلومات التقديرية عن النشاط؛
- تحديد احتياجات تمويل الاستغلال المتعلقة بمستوى النشاط؛
- تحديد طاقة التمويل الذاتي التقديري.
- الأخذ بعين الاعتبار السياسة التقديرية لتوزيع الأرباح؛
- اعتبار مخطط الاهتلاك للديون الموجودة في السابق؛
- حوصلة كل ذلك في مخطط التمويل الذي يكون غير متوازن والتي تمكنا من تحديد الإنتاج العام للتمويل؛

➤ البحث عن موارد جديدة: يعني البحث عن مصادر تمويل جديدة لمشروع أو نشاط معين. يتضمن هذا البحث السعي للحصول على التمويل من مصادر خارجية مثل الاقتراض من البنوك أو إصدار السندات، بالإضافة إلى الاستفادة من الأموال الخاصة مثل زيادة رأس المال أو التمويل الذاتي. يجب أن يتم هذا البحث بعناية لتحديد كيفية تأثير هذه التمويلات على الموارد والاستخدامات المستقبلية لها، سواء كان ذلك من خلال تعزيز البنية التحتية، توسيع نطاق العمل، أو تعزيز القدرات التنافسية في السوق.

➤ أحداث تغيرات على الاستخدامات: خلال هذه المرحلة نبحث عن تحقيق توازن مثالي في خطة التمويل عن طريق النظر في طرق تحسين الاستخدامات الحالية للأموال.

➤ محاولة تغطية النقص الظرفي في التمويلات: عندما يواجه الشركة نقصاً في التمويل، يمكنها محاولة تغطية هذا النقص بتأجيل توزيع الأرباح، أو تأجيل بعض الاستثمارات، أو اللجوء إلى قروض الخزينة لتعويض النقص في موارد التمويل.

❖ الأهداف من إعداد مخطط التمويل: تتمثل في:¹

المقارنة في جدول متعدد وتقديري بين:

➤ المقارنة بين الاستخدامات والمصادر: يساعد مخطط التمويل على وضع جدول مقارنة شامل وتقديري للاستخدامات المالية المتعلقة بالاستثمارات الثابتة والبيئة العاملة (BFR)، ومقارنتها بالمصادر المتوقع أن تغطي تلك الاحتياجات.

➤ مراجعة التجانس في سياسة الاستثمارات وتمويلها: يساعد مخطط التمويل على مراجعة وتقييم مدى تناسق وتجانس القرارات التي اتخذت في مجال سياسة الاستثمارات وكيفية تمويلها، مما يسهل اتخاذ القرارات الاستثمارية الصائبة.

➤ مراقبة التوازن المالي: يساعد مخطط التمويل على مراقبة التوازن المالي بين الموارد المالية المتوفرة والاستخدامات التقديرية المتوقعة، مما يسهل تخطيط لإدارة الأموال وضمان استدامة التمويل.

➤ البحث وتصحيح العجز: يساعد مخطط التمويل على تحديد أسباب عدم التوازن بين الموارد والاستخدامات وتصحيح الوضع بإعادة التوازن إلى بينهما.

• حيث يجب أن يكون مجموع الموارد التقديرية أكبر من مجموع الاحتياجات التقديرية لتمويل المؤسسة؛

يجب أن يكون للمؤسسة هامش الأمان الذي تستعمله في حالة الخطأ في التقديرات أو الاحتياج في التمويل غير المتوقع.

❖ تخطيط الاحتياجات المالية:²

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

- دقة التنبؤ.
- الأدوات المستخدمة في التنبؤ المالي.

¹ <http://www.onefd.edw.dz.18:49> 4/4/2019.

² قريشي محمد الصغير، مرجع تم ذكره ص116

المبحث الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرارات في المؤسسة

أن عملية القرار هي أساس لكل عمل إداري حيث تمس هذه العملية جميع الوظائف سواء كانت مالية أو إدارية أو إنتاجية وعلى هذا الأساس يمكن اعتبارها جوهر العمل الإداري وفق مناهج حديثة تدور حول تحقيق هدف استراتيجي للمؤسسة.

كما تعتبر عملية القرار في المؤسسة إحدى أهم المواضيع في الإدارة المالية حيث تعتمد عليها المؤسسة في مختلف نشاطاتها،

وبالتالي فإن اتخاذ أي قرار يكون في غاية الصعوبة والحساسية لأن هذا القرار الذي يتم اتخاذه قد يكون بين طياته نجاح أي مشروع

تقوم به وعليه يتم تحقيق المزيد من الأرباح، وقد يؤدي هذا القرار إلى فشل المؤسسة وتكبيدها خسائر كبيرة، واتخاذ القرار بطبيعته إما حل لمشكلة موجودة أو مشكلة متوقع حدوثها في المستقبل.

المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار في المؤسسة وأهميته

يمكن تقسيم هذا المطلب إلى فرعين هما: المفاهيم النظرية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية وأهميته

أولاً: مفاهيم النظرية لعملية اتخاذ القرار

تعد عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وأساس الإدارة، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد عن قدرة وكفاءة قيادتها في اتخاذ القرارات المناسبة.¹

القرار هو القلب النابض للنشاط الإداري.

القرار هو الاختيار المدرك بين البدائل المتاحة في موقف معين أو المفاضلة بين حلول بديلة لمواجهة مشكلة معينة واختيار الحل الأمثل بينهما.

اتخاذ القرار هو الاختيار الحذر لبدل معين من بين البدائل المتاحة و هو اختيار قائم على أساس بعض المعايير.

عملية اتخاذ القرار هي عملية أو أسلوب الاختيار الرشيدة بين عدد من البدائل المتاحة لتحقيق هدف محدد، فهي نتيجة منطقية بعدد من الإجراءات التي يتم وضعها لاختبار و تحديد العوائد المتوقعة

¹حسن علي مشرقي، "نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص

لمجموعة من البدائل المتوفرة من أجل اختيار أفضل الإجراءات الموضوعية للوصول إلى أهداف محدد في وقت معين.¹

من خلال ما سبق يمكن القول أن اتخاذ القرار: هو مجمل الإجراءات والخطوات، والأسس المتبعة بطريقة علمية دقيقة تضمن تدفق المعلومات، وتحليلها لتشكيل البدائل الممكنة من أجل تحقيق هدف معين، أو حل مشكلة معينة، بحيث يتضمن عن هذه العملية البديل الأمثل، وهو القرار الذي يحقق الكفاءة والفعالية.

ثانياً: أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

تُعد عملية اتخاذ القرارات محورية في إدارة المؤسسات الاقتصادية، فهي الأداة الفاعلة التي تُحرك الأنشطة والوظائف داخل هذه المؤسسات. من خلال اتخاذ القرارات، تتمكن المؤسسة من متابعة سيرها ونموها وتحقيق أهدافها. لذا سيتم التطرق إلى أهمية اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية وطبيعة اعتماد هذه المؤسسات عليها وتأثيرها بها، من خلال ما يلي:

القرارات الروتينية والدورية هي أحد أهم مكونات إدارة المؤسسة ومحرك لنموها. وفي المقابل، القرارات غير الرشيدة والغير مناسبة للظروف ستعيق تحقيق أهداف المؤسسة. لذا، تركز الأبحاث في مجال إدارة الأعمال على أهمية اتخاذ القرار الرشيد وجودة البدائل المتاحة.

وتأتي أهمية اتخاذ القرار أيضاً من سلامة المعطيات والبيانات المتاحة والمستخدم في بناء وتحليل القرار. فليس الكم الهائل من القرارات هو الأهم، بل الأهم هو مدى رشد القرار والتوقيت المناسب لاتخاذها، بما يحقق القيمة المضافة المرجوة.²

عملية اتخاذ القرار تسهم في ترشيد استخدام موارد المؤسسة من خلال:³

➤ الثقة في المعلومات المتاحة: عندما يكون متخذ القرار واثقاً من صحة المعلومات التي يعتمد عليها في اتخاذ القرار، فإنه يساعد الإدارة على الحد من حالة عدم التأكد والمخاطر التي قد تعيق تحقيق الأهداف، مثل القرارات المتعلقة بالاستثمارات الجديدة.

➤ المرونة والابتكار: عملية اتخاذ القرار التي تتميز بالمرونة والابتكار تساعد في الحد من المخاطر المحتملة، مما يؤدي إلى ترشيد استخدام الموارد المتاحة.

¹ رجب حسين "أساسيات القرار والرياضيات المالية"، منشورات مكتبة اقرأ، الجزائر، 2000، ص 22

² حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010، ص ص 27-28.

³ Daniel Kahneman، Dan Lovallo، and Olivier Sibony. Before you Make That Big Decision، Harvard Business Review، Issue: June 2011، p: 52.

➤ المشاركة الفاعلة في صنع القرار: إشراك الآخرين في عملية صنع القرار يساعد على تحديد الانحياز والتأثيرات السلبية على المستوى التنظيمي، ويعزز من خلال الاقتراحات وتفعيل عملية الاتصال داخل المؤسسة.

➤ تنوع وجهات النظر: عندما يتم اتخاذ القرار بناءً على مدخلات متنوعة من مختلف الأطراف المعنية، فإن ذلك يساعد في ترشيد استخدام الموارد.

أحياناً تقوم المؤسسات باتخاذ قرارات للتغلب على الصعوبات والقيود التي تفرضها بيئتها. وهذا يتجلى من خلال تنفيذ مهام وأدوار جديدة، خاصةً في المؤسسات الاقتصادية الكبيرة. في هذه الحالات، تتخذ القرارات على المدى القصير بشكل توجيهي وتصحيحي لتحسين الأداء والكفاءة.

هناك حاجة لاتخاذ القرارات لضمان فعالية وسير وظائف المؤسسة. يتم ذلك من خلال:¹

- التخطيط: وضع الأهداف والخطط اللازمة لتحقيقها.
- التنظيم: تحديد الهياكل والمسؤوليات والعلاقات داخل المؤسسة.
- التوجيه: اتخاذ القرارات المناسبة لتوجيه وتنسيق جهود الموظفين.
- الرقابة: متابعة وتقييم الأداء للتأكد من تحقيق الأهداف المرجوة.

لذا، يجب فهم عملية اتخاذ القرار بشكل جيد، من خلال تحليل الإجراءات والعمليات التي تؤدي إلى اختيار البديل الأمثل. وبذلك يمكن ضبط وتحسين ممارسات صنع القرارات في المؤسسة.

المطلب الثاني: خصائص عملية اتخاذ القرار ومراحلها

أولاً: خصائص عملية اتخاذ القرار

عملية اتخاذ القرار هي عملية هامة وحساسة في الإدارة والحياة الشخصية، وتتميز بعدة خصائص تسهم في صناعته ونجاحها. أهمها:²

➤ النشاط الذهني: يعتبر اتخاذ القرارات عملية ذهنية تعتمد على التفكير المنطقي والتحليل الصحيح. يتطلب هذا النشاط القدرة على استيضاح المعطيات، وتقييم البدائل المتاحة، واختيار البديل الأمثل.

➤ الطابع الاجرائي: على الرغم من أن الاختيار هو المرحلة الأساسية في اتخاذ القرار، إلا أن العملية تشمل أيضاً خطوات أخرى مثل تحديد المشكلة بوضوح، وتحديد الأهداف، وإيجاد البدائل الممكنة، وتقييمها.

¹ Michel C. Mankins، Lori Sherer، How To Clone you Best Decision-Makers. Harvard Business Publishing-ReviewInsight Report، Issue: October 03، 2014، p: 08.

² حسين علي مشرقي، "نظرية القرارات الإدارية" دار المسيرة للنشر، عمان، 1997، ص ص 23-28.

- اختيار البديل الأمثل: يجب أن يكون اختيار البديل المناسب مبنياً على مجموعة من البدائل التي تتماشى مع المعايير والأسس المحددة، لضمان الوصول إلى البديل الأمثل والأفضل.
- التأثيرات المستقبلية: عملية اتخاذ القرارات تتسم بأن نتائجها وانعكاساتها قد تكون طويلة الأمد وتؤثر على المستقبل بشكل كبير. لذلك يجب أن يتم اتخاذ القرارات بعناية وتأنٍ وبناءً على رؤية واضحة للنتائج المتوقعة على المدى الطويل.
- العوامل البيئية: في عملية اتخاذ القرار، يجب أن تؤخذ العديد من العوامل البيئية في الاعتبار مثل الظروف الاقتصادية، السياسية، الاجتماعية والتكنولوجية التي يمكن أن تؤثر على النتائج المحتملة.
- الحس الحركي: يعتبر الحس الحركي أحد العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات، حيث يساعد الخبرة السابقة والحس الحركي على اتخاذ قرارات سريعة ودقيقة في الظروف الصعبة.
- التحليل الاقتصادي: يعتبر التحليل الاقتصادي أحد العناصر الرئيسية في اتخاذ القرارات، حيث يساعد في تقدير التكاليف والفوائد المحتملة لكل بديل ممكن، وبالتالي يمكن أن يساعد في اتخاذ قرار يكون مبنياً على مردودية اقتصادية جيدة.
- الابتكار والإبداع: أحياناً قد يتطلب اتخاذ القرار قدرًا من الإبداع والابتكار، حيث يمكن أن تكون هناك بدائل جديدة ومبتكرة تلبي الاحتياجات بشكل أفضل من البدائل التقليدية.
- التقييم المستمر: بعد اتخاذ القرار، يجب أن يتم التقييم المستمر لنتائجه والتأكد من أن القرار الذي تم اتخاذه ما زال ملائمًا وفعالاً في المواجهة مع التحديات المتغيرة.

باختصار، عملية اتخاذ القرارات تتطلب تفكيرًا منطقيًا، تقديرًا دقيقًا للمعطيات والظروف، وقدرة على التحليل والابتكار. تلك الخصائص كلها تجعل عملية اتخاذ القرار أسهل.

ثانياً:مراحل اتخاذ القرارات

تتمثل مراحل اتخاذ القرار فيما يلي:

- تحديد المشكلة: عند تحديد المشكلة، من المهم أن ننتعمق في دراستها لكشف جوهرها الحقيقي، بدلاً من التركيز فقط على الأعراض الظاهرية التي قد توحي للإدارة بأنها المشكلة الأساسية. ويتطلب ذلك طرح عدة أسئلة مثل: ما هو نوع المشكلة؟ وما هي الجوانب الهامة التي يجب مراعاتها في هذه المشكلة بطريقة علمية وموضوعية؟ وبناءً على ذلك، يتم اختيار البديل الأفضل للتعامل معها، مما يقلل من احتمالات الوقوع في الأخطاء.¹

- جمع البيانات والمعلومات: قبل اتخاذ قرارات مهمة، من المهم أن يقوم المدير بجمع المعلومات والبيانات الدقيقة من مصادر متعددة. هذا يساعده على الحصول على صورة كاملة وشاملة عن الموضوع قيد النظر.

¹حسين علي مشرقي، مرجع سبق ذكره، ص ص 23-28

بالإضافة إلى ذلك، على المدير أن يحدد أفضل الطرق والوسائل للحصول على هذه المعلومات والبيانات. فقد تكون هناك طرق فعالة أكثر من غيرها في الحصول على المعلومات الموثوقة والحديثة.¹

➤ تحديد البدائل المتاحة وتقويمها: في المرحلة، يتم التعرف على جميع الحلول الممكنة والمتاحة لمعالجة المشكلة. من المهم أن يكون هناك على الأقل بديلان متاحان، حتى يتسنى اتخاذ قرار حقيقي، ولتسهيل عملية إيجاد البدائل، يمكن استخدام أساليب تشجع على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار الجيدة. هذه الأساليب تشمل:

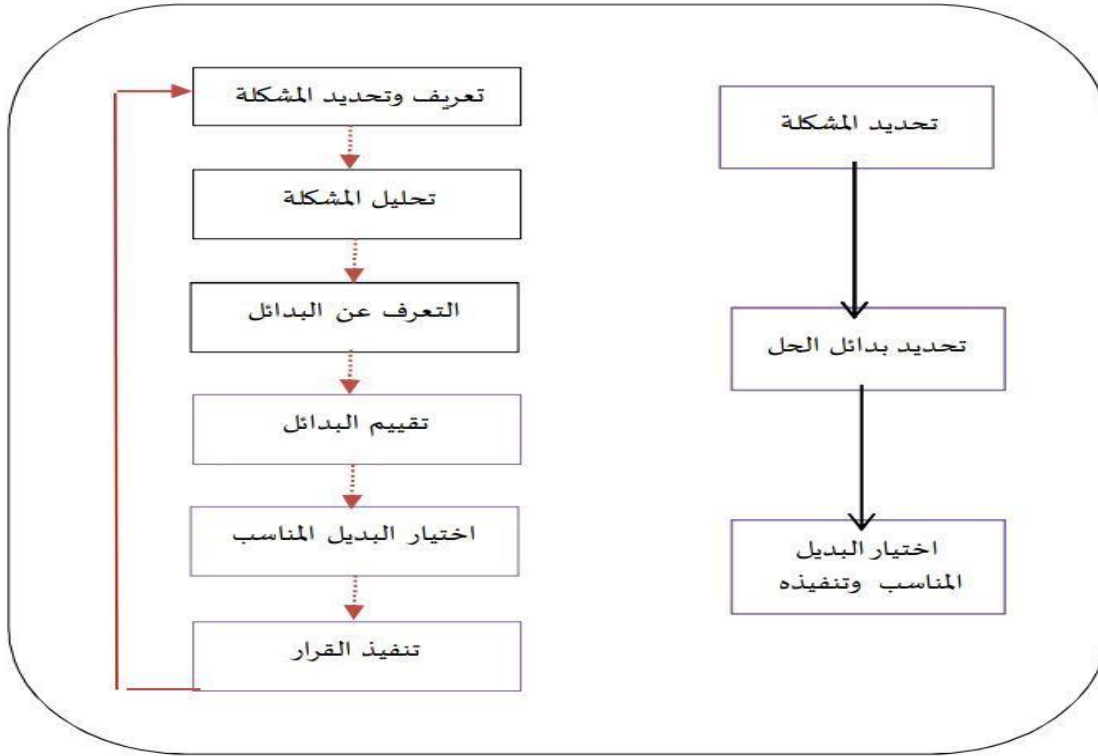
- الحرية في طرح الأفكار
 - التشجيع على طرح أكبر عدد ممكن من الأفكار، دون القلق بشأن جودتها في البداية.
 - عدم نقد الأفكار المطروحة.
 - المزج بين الأفكار المطروحة وتطويرها لإيجاد حلول أفضل.²
- تنفيذ الخطط الموضوعية: تقوم المؤسسة بتنفيذ الخطط والاستراتيجيات بطريقة منظمة و مفصلة. و تشمل هذه العملية تنفيذ البديل أو الحل المختار بعناية، بالإضافة إلى مراجعته والتأكد من سلامته وفعاليته.³
- بهذه الطريقة، تضمن المؤسسة أن تكون الخطط والإجراءات المتخذة محددة وقابلة للتطبيق بشكل فعال، بما يؤدي إلى تحقيق الأهداف المرجوة.

¹ خليل عواد أبو حشيش، "المحاسبة الادارية لترشيد القرارات التخطيطية"، دار وائل للنشر، عمان، 2005 ص19

² خضري كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الاعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الاردن، 2008 ص170

³ علي حسين علي، نظرية القرارات الادارية "مدخل نظري وكمي"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008 ص23

الشكل 02: مراحل اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية



المصدر: أحمد ماهر "الإدارة: المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، مصر، 2004، ص285.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة على عملية اتخاذ القرار

تتأثر عملية اتخاذ القرارات من قبل المدير بالعديد من العوامل المختلفة. هذه العوامل قد تزيد من صعوبة هذه العملية أو تقلل منها. إذا ازدادت هذه العوامل المؤثرة، فقد تؤدي أحياناً إلى اتخاذ قرارات خاطئة أو غير رشيدة. لذلك، على متخذي القرارات الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المؤثرة، بغض النظر عن حجم أو طبيعة القرارات المتخذة. أهم هذه العوامل المؤثرة هي:

❖ عوامل البيئة الخارجية:

تؤثر على المؤسسة عدة عوامل خارجية ناتجة عن البيئة المحيطة التي تعمل فيها، والتي لا تخضع لسيطرتها وتتمثل هذه العوامل الخارجية في:¹

- المناخ الاقتصادي و المالي و السياسي في المنطقة.
- البيئة التنافسية للقطاع، بما في ذلك المنافسين والموردين والعملاء.
- التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية.

¹نواف كتمان "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة التاسعة 2011، ص95.

- البيئة التنظيمية والاجتماعية والاقتصادية:مثل الجمعيات المهنية والنقابات العمالية، التشريعات والقوانين الحكومية و الرأي العام والمعايير الاجتماعية , شروط الإنتاج والممارسات التجارية.
- درجة المنافسة في السوق.
- ❖ عوامل البيئة الداخلية:

تشمل العوامل المؤثرة على عملية صنع القرار في المؤسسة وتؤثر على البيئة المحيطة لمتخذ القرار، إضافة إلى تأثير القرار على الأفراد داخل المؤسسة و مواردها. ومن أهم هذه العوامل:¹

- عدم كفاءة نظام المعلومات في المؤسسة يحد من فعالية متخذ القرار .
- غموض طبيعة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.
- درجة المركزية والحجم التنظيمي للمؤسسة.
- مدى وضوح الأهداف الرئيسية للمؤسسة.
- توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة.
- قرارات المستويات الإدارية الأخرى.

❖ المدير: متخذ القرار، شخصيته وخبرته:

إن شخصية المدير من أبرز المؤثرات على عملية اتخاذ القرارات. فشخصية المدير، بما تتضمنه من عواطف، قيم، وتاريخ عمل، تشكل إطاراً مرجعياً يؤثر رؤيته وتوجهاته في اتخاذ القرارات، وفيما يلي أهم العوامل النابعة من شخصية المدير متخذ القرار والمؤثرة على عملية اتخاذ القرارات:²

- الفهم العميق والواسع للمسائل من قبل المدير .
- قدرة المدير على التنبؤ والتوقع.
- خبرة المدير وتخصصه في مجال الإدارة.
- قدرة المدير على تحمل المسؤولية والمساءلة.
- أهداف المدير وغاياته الشخصية.
- توجهات المدير وقيمه وأخلاقياته.
- قدرة المدير على ضبط النفس والتحكم في المواقف الحرجة.
- الخبرات السابقة للمدير ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات والبيانات المتوفرة لديه.

¹كاسر نصر المنصور، "نظرية القرارات الإدارية مفاهيم و طرائق كمية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000، ص 35.

²خليل محمد العزاوي "إدارة واتخاذ القرار الإداري"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 21.

❖ مواقف اتخاذ القرار:

إن إتخاذ القرار يرتبط بمدى تأكد الإدارة ومتخذ القرار من النتائج المتوقعة. ويشمل "الموقف" جميع العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والتي تؤثر عليها. وهذا يتطلب من متخذ القرار إدراك وفهم كافة هذه الظروف وكيفية تأثيرها على اتخاذ القرار من جميع جوانبه.

الشكل 03: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار



المصدر: كاسر نصر المنصور، "نظرية القرارات الإدارية مفاهيم و طرائق كمية"، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2000، ص 35.

المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية:

عملية اتخاذ القرارات جزء لا يتجزأ من عملية التخطيط؛ إلا أنها ليست بديلاً لها، بل تعمل كإضافة مهمة لها. التخطيط يشكل الإطار الشامل والشامل، بينما اتخاذ القرارات يركز على التعامل مع البدائل واختيار الأفضل من بينها.

المطلب الأول: علاقة القرار المالي بالتخطيط المالي

عندما يتعلق الأمر بعملية اتخاذ القرارات في سياق التخطيط، يجب أن ندرك أنها تعتبر جزءاً حيوياً ولا يتجزأ من عملية التخطيط نفسها. التخطيط يعتبر الإطار الشامل الذي يحدد الأهداف والاستراتيجيات العامة التي يجب إتباعها، بينما يركز اتخاذ القرارات على التفاصيل الخاصة بكيفية تحقيق هذه الأهداف.

في عملية التخطيط، يتخذ المدراء قرارات مهمة ذات تأثير كبير على مستقبل العمل، مثل تحديد الأهداف، ووضع السياسات، وتحديد الإجراءات اللازمة لتحقيق هذه الأهداف. بمجرد وضع الخطط، يصبح من الضروري تنفيذها بشكل دقيق لضمان تحقيق الأهداف المحددة.

عندما تواجه الفرق العديد من البدائل الممكنة لتنفيذ الخطط، يصبح على المديرين اتخاذ القرارات المناسبة بناءً على الأهداف والاستراتيجيات المحددة. يجب أن يكون اختيار البدائل مبنياً على تحليل دقيق.

إذا تم إلغاء خطة معينة بسبب تغير في الظروف أو بسبب عدم فعاليتها، يتعين على المديرين تقديم بدائل جديدة وفعالة لضمان أن الأهداف العامة للمنظمة لا تتأثر.

عملية اتخاذ القرارات ليست مجرد خطوة معزولة، بل هي جزء متكامل من سياق التخطيط الشامل. يحتاج المديرون إلى تقديم القرارات الصائبة والفعالة بناءً على البيانات والتحليل الدقيق، وباستخدام مهاراتهم الإستراتيجية والتكتيكية.

بالتالي، يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرارات تمثل جزءاً حيوياً في مراحل التخطيط لأنها تساهم في تحقيق الأهداف المحددة بشكل فعال وكفاءة. عندما تتضافر جهود التخطيط الجيد واتخاذ القرارات الدقيقة، يمكن للمنظمة أن تحقق نتائج إيجابية وتحافظ على استمراريته وتمييزها بشكل مستدام.¹

¹ سعيد محمد المصري، "التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة"، الدار الجامعية، عمان، الأردن، 2002، ص 131.

المطلب الثاني: مساهمة أدوات التخطيط المالي في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة

الأدوات المالية تلعب دوراً كبيراً في توجيه القرارات الصحيحة والإستراتيجية التي يجب اتخاذها لضمان نجاح الأعمال وكفاءتها.

و يأتي دور الموازنة التقديرية في تحقيق هذا الهدف. تعتبر الموازنة التقديرية أداة رئيسية تساهم في اتخاذ القرار من خلال عدة طرق، مثل:¹

➤ تحليل الانحرافات واتخاذ القرار: حيث يتم استخدام الأساليب الكمية لاختيار البدائل المناسبة لاتخاذ القرار، دون تأثير التخمين أو الضغوطات الشخصية. يُعد هذا النهج علمي وفعال لضمان اتخاذ القرار الأمثل.

➤ تحديد الانحرافات وإعداد تقارير الأداء: من خلال مقارنة الأرقام المقدره بالأرقام الفعلية، يمكن تحديد الانحرافات وإعداد تقارير تقييمية للأداء. هذا يساعد على تحديد نقاط الضعف والتحسين المستقبلي.

$$\text{الانحرافات} = \text{النتائج الفعلية} - \text{النتائج المقدره}$$

➤ تقصي الانحرافات وتحليلها: في هذه الخطوة، يتم دراسة كل انحراف لوحده بهدف تحديد مدى أهميته وأسبابه والجهة المسؤولة عنه. ويتم البدء بتحليل الأرقام الإجمالية ومن ثم التوجه إلى تحليل الانحرافات التفصيلية لكل عنصر من مكونات الأرقام الإجمالية. يتم في هذه المرحلة استخدام أدوات وتقنيات مختلفة لضمان فهم وتحليل الانحرافات بشكل دقيق وشامل.

➤ الإجراءات التصحيحية: تكمن أهمية هذه المرحلة في مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات واتخاذ القرارات اللازمة لمعالجتها. يتم تحديد الإجراءات التصحيحية اللازمة لمنع تكرار هذه الانحرافات في المستقبل. يمكن أن تتضمن الإجراءات التصحيحية إعادة هيكلة العمليات، تنفيذ تعديلات في النظام أو الإجراءات، تحديث التدريب والتوجيه، أو أي تغييرات أخرى تهدف إلى تحقيق الأهداف وتحسين الأداء بشكل دائم.

➤ التنفيذ والمتابعة: في هذه المرحلة، يتم تنفيذ الإجراءات التصحيحية التي تم تحديدها في المرحلة السابقة. يتم متابعة تنفيذ هذه الإجراءات بدقة لضمان فعاليتها وتحقيق النتائج المرجوة. يجب تخصيص موارد كافية وتوفير الدعم اللازم لضمان نجاح عمليات التنفيذ.

- التقييم والمراجعة: في هذه الخطوة، يتم تقييم فعالية الإجراءات التصحيحية التي تم تنفيذها والتأكد من تحقيق النتائج المرجوة. يتم أيضاً مراجعة العمليات والإجراءات الحالية لضمان استمرارية تحسين الأداء

¹ شريف عياض، فيروز رحال، "الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009، ص 14-15.

والتفوق. تعتبر هذه المرحلة حاسمة لضمان استمرارية التحسين المستمر وتحقيق الأهداف المؤسسية بشكل أفضل.

المطلب الثالث: أهمية التخطيط المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسات

للتخطيط المالي أهمية كبيرة في اتخاذ القرار نذكر أهمها:

- التحكم في الإنفاق: يساعد التخطيط المالي على تحديد كيفية إنفاق الأموال بأكثر فعالية وذلك بوضوح الأولويات وتقليل الهدر.
- تحقيق الأهداف المالية: يساعد التخطيط المالي في وضع أهداف مالية ووضع خطط عملية لتحقيقها.
- توفير الوقت والجهد: بفحص الوضع المالي وتحليل البيانات المالية بشكل دوري، يمكن تفادي المشاكل المالية المحتملة والتعامل معها بسرعة.
- تقليل المخاطر المالية: من خلال التخطيط المالي، يمكن تقليل المخاطر المالية والتأكد من وجود مخزون كافٍ للتعامل مع الأوقات الصعبة.
- تحسين القرارات المالية: بالتحليل والاستشراف المستمر للأوضاع المالية، يمكن اتخاذ القرارات المالية الصحيحة والمناسبة.
- توفير المال: التخطيط المالي يساعد في توفير المال عن طريق اكتشاف فرص للاستثمار وتحسين آليات الادخار.
- تحقيق الاستقرار المالي: من خلال التخطيط المالي الجيد، يمكن تحقيق الاستقرار المالي وتوفير الحماية للمستقبل.
- تحسين العلاقات الشخصية: يمكن أن يساعد التخطيط المالي في منع النزاعات المالية وتحسين العلاقات بين الشركاء الماليين.
- تحسين الصحة النفسية: يقلل التخطيط المالي من التوتر والقلق المالي، وبالتالي يحسن الصحة النفسية.
- دعم التطوير الشخصي: من خلال إدارة الأمور المالية بشكل مستقر، يمكن تحقيق التطور الشخصي والمهني بشكل أفضل.

خلاصة الفصل الأول:

في الفصل الأول تطرقنا إلى العديد من الجوانب المهمة للتخطيط المالي وعملية اتخاذ القرارات. بدأنا بتسليط الضوء على أهمية التخطيط المالي كوظيفة مالية أساسية في الشركات، حيث يعتبر أساساً لاتخاذ القرارات الإستراتيجية والأساسية في الشركة.

بعد ذلك، تناولت الفصل المراحل المختلفة لعملية التخطيط المالي، بما في ذلك تحديد الأهداف وتطوير الاستراتيجيات المالية المناسبة واستخدام الأدوات المالية المختلفة. كما تحدثنا أيضاً عن عملية اتخاذ القرار وأهميتها كجزء أساسي من الإدارة، مع التركيز على الخطوات والأساليب المستخدمة في هذه العملية.

وفي نهاية الفصل، تم التركيز على دور التخطيط المالي في عملية اتخاذ القرارات، حيث تم تسليط الضوء على دور الأدوات المالية مثل الموازنة التقديرية في تحقيق أهداف الشركة وتوجيه القرارات المالية.

سنواصل استكشاف هذه المفاهيم في الفصل الموالي.

الفصل الثاني: الدراسة
التطبيقية لدور التخطيط
المالي في اتخاذ القرار في
المؤسسة

تمهيد:

بالاستناد إلى الجانب النظري للأدبيات النظرية حول التخطيط المالي وعملية اتخاذ القرار، بالإضافة إلى دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار، سيتم في هذا الفصل تطبيق ما ورد في الإطار النظري على إحدى المؤسسات الجزائرية في ولاية ميلة، بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة واستكشاف مدى تأثير الموازنة التقديرية ومخطط التمويل وجدول التمويل على المؤسسة محل الدراسة. وسيتم تقسيم هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- تقديم عام للمؤسسة.
 - إعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة.
 - إعداد مخطط التمويل وجدول التمويل في المؤسسة.
- من خلال هذه المباحث، سيتم استخلاص أهم النتائج والتوصيات المتعلقة بهذا الموضوع.

المبحث الأول: تقديم عام للمؤسسة محل الدراسة

بعد اختيارنا لمؤسسة صناعة مواد التجميل والتنظيف البدني بن لوصيف باعتبارها أحد المؤسسات التي تنشط في الاقتصاد الوطني، والتي تعمل على تدعيمه بمختلف المنتجات التي تتعلق بوسائل التجميل والتنظيف البدني.

سوف يتم في هذا المبحث إعطاء لمحة عن المؤسسة محل الدراسة والتعريف بطبيعة نشاطها بالإضافة الى هيكلها التنظيمي .

المطلب الأول: تعريف المؤسسة صناعة مواد التجميل والتنظيف البدني بن لوصيف

نوع المؤسسة: شركة ذات مسؤولية محدودة باك ام سي

العنوان: المنطقة الصناعية شراك بن زكري -ولاية ميله-

راس المال: 2510000000 دج

رقم السجل التجاري: 16 ب 0324155_43/00

الرقم الجبائي: 001643019007838

المتمثلة في شخص وهو السيد بن لوصيف يوسف مسير رئيسي.

تاريخ الإنشاء: 2016

أما فيما يخص مناصب العمل الشركة يوجد:

- رئيس مصلحة المالية و المحاسبة
- رئيس مصلحة التجارية و مساعده
- رئيس مصلحة الموارد البشرية
- امين المخزن
- موظف الاستقبال
- الامانة
- موظفين مراقبة الجودة
- عامل مراقبة التسيير
- 12 عامل متعدد الخدمات

- عاملة النظافة
- 3 سائقين

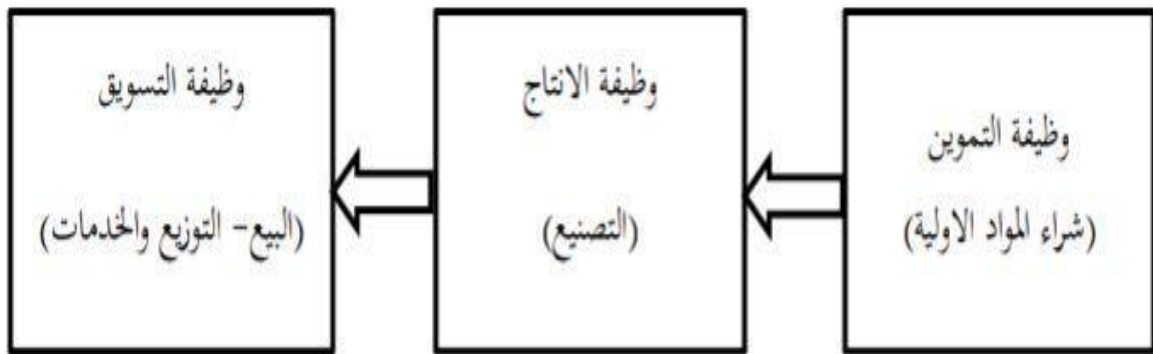
المطلب الثاني: نشاط المؤسسة وأهدافها

سنقوم في هذا المطلب بالتعريف بطبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة بالإضافة إلى التعرف على أهداف المؤسسة:

أولاً: نشاط المؤسسة

تقوم المؤسسة بأي مؤسسة على مبدأ التصنيع -التوزيع - الخدمات، ومن منطلق هذه الوظيفة تتشكل حلقة وصل بين هذه الوظائف كما هو مبين في الشكل الآتي:

الشكل 04: الوظائف الأساسية المؤسسة



المصدر: الوثائق الداخلية المؤسسة

ثانياً: أهداف المؤسسة

إن الهدف الرئيسي للشركة هو وضع كافة المنتجات في متناول الجميع وتسعى هذه الشركة في مخطط التنمية إلى:

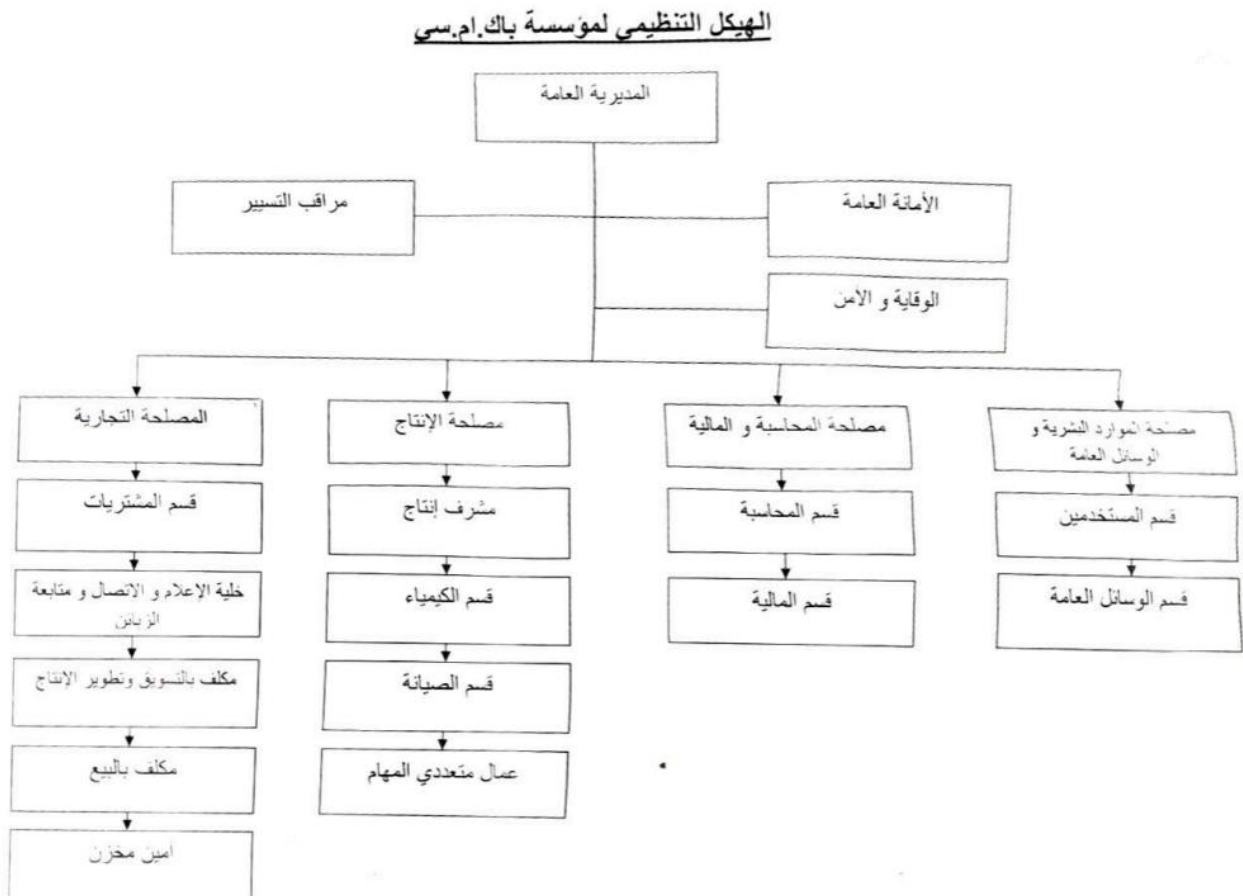
- محاولة توسيع و تحديث سلسلة منتجاتها.
- تقديم منتجات تتميز بالمواصفات تنافسية من حيث الجودة و السعر .
- التعقل أكثر في الإنفاق .
- توقيع عقود شراكة مع المؤسسات الأجنبية.
- تخفيض فاتورة الاستيراد.

- استرداد الديون.
- رفع من حجم العروض التسويقية و التجارية.
- تغطية حاجيات السوق.
- تحقيق الأرباح بما يهدف الى توسيع النشاط وتوفير مناصب شغل جديدة .
- توفير منتج ذو جودة عالمية لتغطية الاحتياجات المحلية .
- التوجه إلى الأسواق العالمية وتمثيل الجزائر في الخارج .

المطلب الثالث: الشكل التنظيمي للمؤسسة

المخطط التالي يوضح الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

الشكل 05: الهيكل التنظيمي لمؤسسة باك.ام.سي



المصدر: الوثائق الداخلية للمؤسسة

المبحث الثاني: إعداد الموازنات التقديرية في مؤسسة

المؤسسة تتبنى منهجاً منظماً في إدارة أنشطتها والحفاظ على جودة التنفيذ. هذا المنهج يتضمن وضع خطة محددة للتطبيق والتنفيذ واتخاذ إجراءات رقابية مناسبة، بما في ذلك تحديد المهام والمسؤوليات و المواعيد والجدول الزمنية للتنفيذ وأيضاً تحديد الضوابط الرقابية الضرورية، مثل الموازنات التقديرية التي تعتبر من أهمها وذلك بهدف التأكد من تحقيق النتائج المرجوة.

بهذا، تضمن المؤسسة إطاراً منضبطاً وفعالاً لإدارة أنشطتها وتحقيق الأهداف المخطط لها.

المطلب الأول: أهم الموازنات التقديرية التي تعتمد عليها المؤسسة وطرق تنفيذها

يتم إعداد موازنة لكل قسم في المؤسسة و بناءً عليها يتم إعداد الموازنة الشاملة. سوف يتم التركيز على موازنتي المبيعات والإنتاج بشكل مستقل لأهميتهما، بينما ستم الإشارة إلى باقي الموازنات بالاعتماد على معلومات المؤسسة.

أولاً: الموازنة التقديرية للمبيعات

تعد الموازنة التقديرية للمبيعات من أهم الموازنات التي تعدها المؤسسة، حيث تُعتبر أساسية في إعداد الموازنات الأخرى، لذا تحرص المؤسسة على إعداد تقديرات موازنة المبيعات بدقة حتى لا تؤثر على باقي الموازنات.

وتأخذ المؤسسة في تقدير موازنة المبيعات مبيعات سنتين سابقتين مضافاً إليها الطلبات الجديدة، كما تأخذ بعين الاعتبار احتياج السوق، أسعار السوق، وعدد الزبائن... الخ.

النشاط الرئيسي للمؤسسة هو الإنتاج، و هدفها الأساسي هو تحقيق أكبر قدر ممكن من المبيعات.

❖ طرق التنبؤ بموازنة المبيعات:

هناك مسؤولية رئيسية على عاتق مدير المبيعات في إعداد موازنة المبيعات. هذه الموازنة يجب أن تكون شاملة ومتكاملة، وأن تركز على الخطة الإستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة. فموازنة المبيعات تعتبر من أهم الموازنات في المؤسسة، حيث تعتمد عليها عند إعداد الموازنات الأخرى. لذلك، يجب إعداد تقديرات هذه الموازنة بدقة شديدة لتجنب التأثير السلبي على الموازنات الأخرى.

ولإعداد الموازنة التقديرية للمبيعات تقوم المؤسسة بتقدير مبيعاتها مستقبلاً أو بالأحرى بتقدير حجم المبيعات التي تريد الوصول إليها السنة القادمة، وقبل القيام بعملية تقدير الطلب المستقبلي على إنتاج المؤسسة فإنه يجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار ما يلي:

- استطاعة المؤسسة على إنتاج السلع المقترحة
- تحديد امكانيات الانتاج المتاحة للمؤسسة من حيث مدى توفر الآلات واستطاعتها وتوفير التجهيزات والمعدات المختلفة التي لها تأثير على التصنيع وإنتاجية المؤسسة، ومدى قدرتها على إنتاج السلع المقترحة.
- ساعات العمل.
- عدد اليد العاملة وقدرتها .
- دراسة الطلب في السوق وذلك اعتماداً على الظروف المناخية والطبيعية إضافة الى سياسات الدعم التي تقدمها الدولة في القطاع.

ثانياً: الموازنة التقديرية للإنتاج.

يتحمل مسؤولية إعداد ميزانية الإنتاج في المؤسسة بصورة رئيسية ومباشرة مدير مصلحة الإنتاج، والذي يجب أن يتمتع بخبرة علمية وعملية في هذا النوع من الموازنات. ويجب أن تكون ميزانية الإنتاج شاملة ومتكاملة وموائمة للخطة الإستراتيجية طويلة الأجل للمؤسسة. كما يجب أن تأخذ ميزانية الإنتاج في الاعتبار العوامل المؤثرة بشكل مباشر على التقديرات الإنتاجية، مثل أوضاع السوق، وعدد الآلات، وعدد العمال، وساعات العمل، وغيرها.

يأخذ مدير مصلحة الإنتاج في عين الاعتبار عند التنبؤ بالإنتاجية العام القادم ما يلي:

- عدد العمال.
- عدد ساعات العمل.
- عدد الأيام والزمن.
- طول الفترة اللازمة للإنتاج.
- إمكانية التخزين.
- تكلفة الإنتاج.
- المخزون المتبقي من السنة الماضية.
- الكفاءات والإطارات الموجودة في المؤسسة.
- الحالة المالية للمؤسسة (القدرة المالية).
- احتياجات السوق.

- سياسات الدعم التي تقدمها الدولة.
- الظروف المناخية.

ثالثا: باقي الموازنات التقديرية.

سيتم التعرف على باقي الموازنات التقديرية والمتمثلة في موازنة الاستهلاك، الموارد البشرية و اليد العاملة، الضرائب والرسوم والنتيجة.

1-موازنة التمويل:

هذه الموازنة تعرف بموازنة المشتريات، وهي تركز على تقدير احتياجات المنشأة من المواد الأولية والمستلزمات اللازمة للعملية الإنتاجية. تستند هذه الموازنة على الخبرة والمعلومات المتوفرة لدى رئيس مصلحة الإنتاج ومصلحة التمويل، بالإضافة إلى المعلومات عن خصائص المنتج والسوق المتوفرة للمؤسسة. وتهدف هذه الموازنة إلى تخطيط وتنظيم عملية المشتريات بما يضمن توفير المواد اللازمة للإنتاج في الوقت المناسب وبالكميات المطلوبة وبأقل تكلفة ممكنة.

2-موازنة الموارد البشرية:

الموازنة الخاصة بالموارد البشرية تركز على تقدير عدد العمال المطلوب توظيفهم خلال العام المقبل، بالإضافة إلى عدد المتوقع استقالتهم. كما تتضمن تقدير الأجور والتكاليف المرتبطة بالتدريب والبرامج التطويرية للموظفين، إلى جانب ساعات العمل الإضافية، والمخصصات والاستقطاعات الأخرى. تعتمد عملية إعداد هذه الموازنة على خبرة رئيس مصلحة الموارد البشرية، بالاستناد إلى البيانات المتاحة عن العمالة الحالية وإمكانية توفير مناصب عمل جديدة.

3-موازنة الضرائب والرسوم:

موازنة الضرائب والرسوم هي عملية تقدير مختلف الضرائب والرسوم التي يتوجب على المؤسسة دفعها أثناء ممارسة نشاطها. تتضمن هذه الموازنة تقدير الضرائب والرسوم الرئيسية مثل ضريبة الأرباح على الشركات والرسم على القيمة المضافة وغيرها.

يعتمد إعداد هذه الموازنة على الخبرة المكتسبة من نتائج السنوات السابقة، مع الأخذ بعين الاعتبار المعدلات الضريبية السائدة في الوقت الحالي. هذه العملية التقديرية تُعد جزءاً مهماً من إعداد الميزانية الشاملة للمؤسسة.

4-موازنة النتيجة (النتيجة التقديرية):

وهي موازنة تختص بتقدير نتيجة الفترة القادمة وذلك من خلال حساب الفرق من ما يتم تحصيله لصالح المؤسسة (مبيعات وتحصيلات أخرى) ومن ما يتم إنفاقه (المصاريف المختلفة.....).

يعتمد في إنجاز هذه الموازنة على باقي الموازنات التي تم إعدادها حيث تحسب القيمة التقديرية كالآتي:

النتيجة التقديرية = المبيعات التقديرية - (الاستهلاك التقديري + اليد العاملة المقدرة + الضرائب المقدرة)

المطلب الثاني: الإنجاز الفعلي والموازنات التقديرية

سيتم في هذا المطلب عرض الانجاز الفعلي الذي حققته المؤسسة والموازنات التقديرية بغرض القيام بعملية تحليل الانحراف، وكل هذا سيتم بالاعتماد على الملاحق المقدمة من طرف المؤسسة.

1. المبيعات:

الجدول الموالي يوضح المبيعات سنة 2021:

الجدول (1_2)

البيان	الفعلية	المقدرة
المبيعات	5751519.47	6272518.22

المصدر: إعداد من طرف الطلبة اعتماداً على الوثائق الداخلية.

الجدول الموالي يوضح المبيعات سنة 2022:

الجدول (2_2)

البيان	الفعلية	المقدرة
المبيعات	15709383.77	13985448.67

المصدر: إعداد من طرف الطلبة اعتماداً على الوثائق الداخلية.

2. الإنتاج:

الجدول الموالي يوضح الإنتاج سنة 2021:

الجدول (3_2)

البيان	الفعلية	المقدرة
المبيعات	5751519.47	6272518.22
فرق المخزون	1922539.63-	1992740.75-
الإنتاج	7674059.1	8265258.97

المصدر: إعداد من طرف الطلبة اعتماداً على الوثائق الداخلية.

الجدول الموالي يوضح الإنتاج سنة 2022:

الجدول (4_2)

البيان	الفعلية	المقدرة
المبيعات	15709383.77	13985448.67
فرق المخزون	237019.45	2330895.98
الإنتاج	154472364.32	11654552.69

المصدر: إعداد من طرف الطلبة اعتماداً على الوثائق الداخلية.

3. الاستهلاك:

الجدول الموالي يوضح الاستهلاك سنة 2021:

الجدول (5_2)

البيان	الفعلية	المقدرة
المشتريات المستهلكة	2025386.39	3937147.89
خدمات خارجية	242231.71	426841.66
مجموع الاستهلاك	2267618.1	4363989.55

المصدر: إعداد من طرف الطلبة اعتماداً على الوثائق الداخلية.

الجدول الموالي يوضح الاستهلاك سنة 2022:

الجدول (6_2)

البيان	الفعلية	المقدرة
المشتريات المستهلكة	3852358.61	3810481.14
خدمات خارجية	33287.30	75164.77
مجموع الاستهلاك	3885645.91	3885645.91

المصدر: إعداد من طرف الطلبة اعتماداً على الوثائق الداخلية.

4. اليد العاملة:

الجدول الموالي يوضح اليد العاملة سنة 2021:

الجدول (7_2)

البيان	الفعلية	المقدرة
اليد العاملة	8529093.99	9756361.87

المصدر: إعداد من طرف الطلبة اعتماداً على الوثائق الداخلية.
الجدول الموالي يوضح اليد العاملة سنة 2022:

الجدول (8_2)

البيان	الفعلية	المقدرة
اليد العاملة	7086154.20	144350.58

المصدر: إعداد من طرف الطلبة اعتماداً على الوثائق الداخلية.
5. الضرائب و الرسوم:

الجدول الموالي يوضح الضرائب والرسوم سنة 2021:

الجدول (9_2)

البيان	الفعلية	المقدرة
الضرائب والرسوم	15180.95	219.23

المصدر: إعداد من طرف الطلبة اعتماداً على الوثائق الداخلية.
الجدول الموالي يوضح الضرائب والرسوم سنة 2022:

الجدول (10_2)

البيان	الفعلية	المقدرة
الضرائب والرسوم	11343.95	10376.41

المصدر: إعداد من طرف الطلبة اعتماداً على الوثائق الداخلية.
6. النتيجة:

الجدول الموالي يوضح النتيجة سنة 2021:

الجدول (11_2)

البيان	الفعلية	المقدرة
المبيعات	5751519.47	6272518.22

4363989.55	2267618.1	الاستهلاك
9756361.87	8529093.99	اليد العاملة
14274.65	15180.95	الضرائب والرسوم
7862107.85-	5054373.57-	النتيجة

المصدر: إعداد من طرف الطلبة اعتماداً على الوثائق الداخلية.

الجدول الموالي يوضح النتيجة سنة 2022:

الجدول (12_2)

المقدرة	الفعلية	البيان
13985448.67	15709383.77	المبيعات
3885645.91	3885645.91	الاستهلاك
6941803.62	7086154.20	اليد العاملة
10376.41	11343.95	الضرائب والرسوم
3147622.73	4737230.9	النتيجة

المصدر: إعداد من طرف الطلبة اعتماداً على الوثائق الداخلية.

المطلب الثالث: تحليل الانحرافات

من خلال هذا المطلب سيتم التطرق إلى تحليل انحراف كل من المبيعات، الإنتاج، الاستهلاك وانحراف اليد العاملة وكذا الضرائب والرسوم، إضافة إلى انحراف النتيجة.

1- تحليل انحراف المبيعات (رقم الأعمال):

حيث يتم حساب انحراف المبيعات من خلال العلاقة التالية:

$$\text{انحراف المبيعات} = \text{المبيعات الفعلية} - \text{المبيعات التقديرية}$$

أولاً: حساب الانحراف سنة 2021 وتحليله

$$5751519.47 - 6272518.22 = 520998.75 -$$

نلاحظ ان الانحراف في المبيعات خلال هذه الفترة سالب نظراً لانخفاض الانجاز الفعلي عن المقدر بمقدار 8-% وهذا يوضح بأن المؤسسة خلال هذه الفترة لم تصل الى الهدف المنشود، ولم تقدر بشكل جيد

ميزانية المبيعات، وهذا يعود لسبب نقص في العمال ونقص المادة الأولية إضافة إلى عدم تحقق الطلب المتوقع من بعض الزبائن على المنتجات.

ثانيا: حساب انحراف سنة 2022 و تحليله

$$15709383.77-13985448.67=1718490.1$$

نلاحظ أن الانحراف في المبيعات خلال هذه الفترة موجب بنسبة 12% وهذا يعني إشارة إيجابية للشركة لعدة أسباب:

التنبؤات كانت محافظة جدا وايضا وجود طلب قوي في السوق و فعالية الإستراتيجيات التسويقية .

2-تحليل انحراف الإنتاج:

يتم حساب انحراف الانتاج من خلال العلاقة:

$$\text{انحراف الانتاج} = \text{الانتاج الفعلي} - \text{الانتاج التقديري}.$$

أولا: حساب الانحراف سنة 2021 وتحليله

$$7674059.1-8265258.97=591199.87-$$

نلاحظ أن الانحراف في الإنتاج خلال هذه الفترة سالب بنسبة 7- % لان تقديرات المؤسسة للإنتاج كانت أكبر من الإنتاج المحقق، وهذا ما يبين بأن المؤسسة لم تستطع تحقيق الإنتاج المقدر وذلك يعود لعدة عوامل قد يكون منها عدم كفاءة العمال، أو نقص في المواد الأولية. ويعد هذا انحرافا كبيرا وغير مرغوب فيه .

ثانيا: حساب انحراف سنة 2022 و تحليله

$$154472364.32-11654552.69=142817811.63$$

نلاحظ أن الانحراف في الإنتاج خلال هذه الفترة بنسبة 12% أي أن ارتفاع الإنتاج الفعلي عن التقديرات هو أمر إيجابي سبب يعود إلى زيادة الطلب و تحسن الإنتاجية و تخفيض التكاليف إضافة إلى المرونة و القدرة على التكيف مع أوضاع السوق.

3- تحليل انحراف الاستهلاكات:

يتم حساب انحراف الاستهلاك من خلال العلاقة:

$$\text{انحراف الاستهلاكات} = \text{الاستهلاكات الفعلية} - \text{الاستهلاكات التقديرية}$$

أولا: حساب الانحراف سنة 2021 وتحليله

$$2267618.1-4363989.55=2096371.45-$$

نلاحظ أن الانحرافات في الاستهلاكات سالب في نفس الفترة بنسبة 48- % أي أن الاستهلاك الفعلي يقل عن التقديري حيث إذا كان هذا الانخفاض سببه تدنية في التكاليف مع بقاء نفس مستوى الإنتاج المخطط له.

ثانيا: حساب انحراف سنة 2022 و تحليله

$$3885645.91-3885645.91=0$$

نلاحظ خلال هذه الفترة ان الاستهلاك المخطط له يساوي الاستهلاك الفعلي هذا يشير إلى أن الجهة المسؤولة قد قامت بتقدير الاستهلاك بشكل دقيق وفعال، مما يدل على جودة التخطيط والتنبؤ والاستخدام الأمثل للموارد و كفاءة العمال.

عندما يتطابق الاستهلاك الفعلي مع المخطط، فهذا يشير إلى وجود استقرار في النشاطات والعمليات، مما يزيد من الموثوقية والثقة في الأداء .

4- تحليل انحراف اليد العاملة:

يتم حسابه من خلال العلاقة التالية:

$$\text{انحراف اليد العاملة} = \text{اليد العاملة الفعلية} - \text{اليد العاملة التقديرية}$$

أولاً: حساب الانحراف سنة 2021 وتحليله

$$8529093.99-9756361.87=1227267.88-$$

نلاحظ أن الانحراف في اليد العاملة سالب خلال هذه الفترة بـ 12- % وذلك لأن تقديرات المؤسسة لليد العاملة كانت أكبر من اليد العاملة الفعلية، ويعود ذلك لأسباب عديدة قد تكون منها استقالة بعض العمال، تخفيض في عدد الموظفين وساعات العمل مما قد يؤثر سلباً على الإنتاجية والكفاءة إضافة الى تأخير في عمليات التوظيف والتدريب مما قد يؤثر على الأداء .

ثانيا: حساب انحراف سنة 2022 و تحليله

$$7086154.20-6941803.62=144350.58$$

نلاحظ أن الانحراف في اليد العاملة خلال هذه الفترة موجب بمقدار 2% وذلك يعود الى زيادة حجم الأنشطة و ساعات العمل إضافة إلى رفع معدلات الأجور و الحوافز

5- تحليل انحراف الضرائب والرسوم:

ويحسب بالعلاقة:

$$\text{انحراف الضرائب والرسوم} = \text{الضرائب والرسوم الفعلية} - \text{الضرائب والرسوم التقديرية}.$$

أولاً: حساب الانحراف سنة 2021 وتحليله

$$15180.95-14274.65=906.3$$

الضرائب والرسوم سجلت انحراف موجبا مقدار 6% ويعود ذلك الى: زيادة في الأنشطة الاقتصادية والنشاط التجاري خلال الفترة المالية مما أدى إلى زيادة في الإيرادات الضريبية الفعلية عن التقديرات مع عوامل أخرى مثل التضخم وتغيرات في أسعار السلع والخدمات.

ثانياً: حساب انحراف سنة 2022 و تحليله

$$11343.93-10376.41=967.52$$

نلاحظ أن انحراف في الضرائب والرسوم موجب بمقدار 9% هذا يعني أن الضرائب والرسوم الفعلية أكبر من التقديرية وهذا يعود الى الأسباب التالية: زيادة الإنتاجية و المبيعات إضافة إلى تغيير أسعار السلع والخدمات.

6- تحليل النتيجة:

يتم حسابها وفقا للعلاقة:

$$\text{انحراف النتيجة} = \text{النتيجة الفعلية} - \text{النتيجة التقديرية}$$

أولاً: حساب الانحراف سنة 2021 وتحليله

$$-2807734.28 = -(7862107.85 -) - (5054373.57 -)$$

نلاحظ أن الانحراف في النتيجة خلال هذه الفترة سالب بنسبة 35% بسبب: تقدير الإيرادات بشكل مبالغ فيه و تقدير الإنفاق بشكل أقل من المتوقع، مما أدى إلى ميزانية تقديرية أكبر من الواقع و تقلبات السوق

بشكل عام، هذا الفرق بين الميزانية التقديرية والفعلية يشير إلى الحاجة لتحسين عملية التخطيط والتقدير المالي، والتركيز على فهم العوامل المؤثرة والتحكم بها بشكل أفضل مستقبلاً.

ثانياً: حساب انحراف سنة 2022 و تحليله

$$4737230.9-3147622.73=1589608.17$$

نلاحظ ان الانحراف في النتيجة خلال هذه الفترة موجب بمقدار 50% ويعود هذا الى الانخفاض في الاستهلاكات ومختلف التكاليف، كمصاريف اليد العاملة، الضرائب. مصاريف أخرى....

المبحث الثالث: إعداد مخطط التمويل وجدول التمويل لمؤسسة

تقوم المؤسسة بوضع خطة وذلك من خلال أدوات حاليا للتأكد من النتائج المتوقعة ومن بين هذه الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة مخطط التمويل وجدول التمويل

المطلب الأول: مخطط التمويل

يعتبر تجسيدا للإستراتيجية المالية المخطط لها من طرف المؤسسة، بحيث يلخص مختلف المعلومات والبيانات التي تم استخدامها خلال مختلف مراحل إعداد الإستراتيجية المالية للمؤسسة من خلال جدول يسمى بمخطط التمويل.

حيث يعرف على انه من اهم الجداول التقديرية للتخطيط المالي للمؤسسة حيث يوضح مختلف الاستخدامات التي سيتم تمويلها في المستقبل، ومختلف مصادر الأموال التي سيتم بواسطتها تغطية هذه الاستخدامات يتم إعداد مخطط التمويل للمؤسسة كما يلي:

• تحليل المعطيات الموجودة.

• البحث عن موارد جديدة.

• احداث تغييرات على الاستخدامات.

يمكن تمثيل مخطط التمويل في الجدول التالي:

جدول رقم (2 - 13) نموذج لمخطط التمويل.

السنة 4	السنة 3	السنة 2	السنة 1	مخطط التمويل.
				الاستخدامات
				الاستثمارات الدائمة
				الاستثمارات المادية
				الاستثمارات غير المادية
				الاستثمارات المالية
				احتياجات رأس المال الحاصل
				ارتفاع الاحتياجات من رأس المال الحاصل

				الاحتياجات المتعلقة بالتمول.
				تسديد الفوائد المتعلقة بالقروض واموال القروض
				مجموعة الاستخدامات الدائمة A.
				الموارد الدائمة
				الموارد الداخلية
				قدرة التمويل الذاتي
				التنازل عن الاستثمارات
				الموارد الخارجية
				رفع رأس المال
				الاعلانات الخارجية
				القروض
				مجموعة الموارد الدائمة B
				مدى تغطية الموارد للاستخدامات B- A
				الرصيد المتجمع للموارد الفائضة

المصدر: من إعداد الطلبة.

الجدول الموالي يمثل مخطط التمويل وهو جدول تقديري يلخص مختلف البيانات والمعلومات التي تم

الفصل الثاني:..... الدراسة التطبيقية لدور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة

إعدادها خلال مختلف مراحل إعداد الإستراتيجية المالية. حيث يوضح مختلف الاستخدامات التي سيتم تمويلها مستقبلاً.

ويتم حسابه من خلال العلاقة التالية:

$$\text{مدى تغطية الموارد للاستخدامات} = \text{مجموعة الموارد الدائمة B} - \text{مجموعة الاستخدامات A}$$

أولاً: حساب القدرة على التمويل الذاتي للفترة 2021 - 2022

القدرة على التمويل الذاتي هي قدرة النشاط الاستغلالي للمؤسسة على توليد الموارد الحالية الداخلية التي يتم الاعتماد عليها في التمويل، وكذلك تبين مدى استقلالية المؤسسة عن الغير في التمويل بحيث تحسب من خلال العلاقة:

$$\text{قدرة التمويل الذاتي} = \text{النتيجة الصافية} + \text{مخصصات الاهتلاكات} + \text{مخصصات المؤونات}$$

جدول رقم (2 - 14) قدرة التمويل الذاتي

البيان	2021	2022
النتيجة الصافية	11158368.06-	148152.96
الاهتلاكات	4923243.91	4912612.89
المؤونات	—	—
CAF	6235124.15-	5060765.85

ثانياً: إعداد مخطط التمويل

الجدول الموالي يوضح مخطط التنمية بعد القيام بحساب القدرة على التحويل الذاتي سنقوم بإعداد مخطط التمويل.

جدول رقم (2 - 15): مخطط التمويل

البيان	سنة 2021	سنة 2022
الاستخدامات		
الاستثمارات الدائمة		
الاستثمارات المادية	51300150.99	46500957.63

53942.81	167362.34	الاستثمارات غير المادية
352310.35	352310.35	الاستثمارات المالية
		احتياجات رأس المال الحاصل
		ارتفاع الاحتياجات من رأس المال الحاصل
		الاحتياجات المتعلقة بالتمويل
		تحديد الفوائد المتعلقة بالقروض وأصول القروض
46907210.74	51819823.68	مجموعة الاستخدامات الدائمة A
		الموارد الدائمة
		الموارد الداخلية
5060765.85	6235124.15-	قدرة التمويل الذاتي
		التنازل من الاستثمارات
		الموارد الخارجية
		رفع رأس المال
		الاعانات الخارجية
		القروض
5060765.85	6235124.15-	مجموعة الموارد الدائمة B
41846444.89-	58054947.83-	مدى تغطية الموارد
		الاستخدامات B-A
—	—	الرصيد المجموع للموارد الدائمة

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة

من خلال الجدول نلاحظ أن في سنة 2021 _ 2022 كانت الموارد أقل من الاستخدامات أي أن الموارد لم تغطي الاستخدامات، وهذا يعني أن المؤسسة عاجزة على تغطية استخداماتها، وذلك لاعتمادها بشكل كبير على التمويل الذاتي وعدم لجوئها للاستدانة.

المطلب الثاني: جدول التمويل

لإعداد هذا الجدول، يتطلب استخدام ميزانيتين متتاليتين. بعد ذلك، يتم حساب التغيرات (الزيادة أو النقصان) في كل بند من البنود المتناظرة بين الميزانيتين. هذه التغيرات يتم تصنيفها إلى موارد واستخدامات، وفقاً لمجموعة من القواعد المحددة.

لإعداد جدول الموارد والاستخدامات، يمكن اتباع الخطوات التالية:

- رصد التغيرات في بنود الميزانية التي حدثت خلال فترة زمنية معينة.
- تصنيف هذه التغيرات إلى موارد واستخدامات طبقاً للقاعدة التالية.
- الزيادة في أي بند من بنود الأصول تمثل استخدامها للأموال.
- القاعدة العلمية للقاعدة الأولى وهي أن النقص في أي بند من بنود الأصول يمثل مصدر للأموال .
- الزيادة في أي بند من بنود الخصوم، الأموال الخاصة تمثل مصدراً للأموال.
- النقص في أي بند من بنود الخصوم، و الأموال الخاصة تمثل استخداماً للأموال .

أولاً: حساب صافي التمويل الذاتي

صافي التمويل الذاتي يتشكل من النتيجة غير الموزعة والاستهلاكات، بالإضافة إلى مؤونة الخسائر والنفقات طويلة الأجل. النتيجة غير الموزعة للسنة الحالية إما تندرج ضمن الاحتياطات أو لم يتم تخصيصها بعد، وبالتالي بقيت ضمن النتائج قيد التخصيص. الفرق بين رصيد الاحتياطات ورصيد النتائج قيد التخصيص هو عبارة عن النتيجة غير الموزعة أو الفرق في مؤونة الخسائر والنفقات. يظهر هنا المؤونة طويلة الأجل المخصصة خلال السنة الحالية.

عند تمويل الأصول ذاتياً، قد لا يتم إظهار تكلفة الخصوم في الاهتلاكات، مما يؤدي إلى إدخال صافي القيمة كتكلفة. هذا يجعل توازن الجدول مختلفاً، حيث يتم إدراج اهتلاك تلك السنة ضمن التمويل الذاتي في جانب الموارد. ولكن يجب إضافة هذه القيمة إلى جانب الاستخدامات، وإدماجها مع الاستثمارات الخاصة بها. وبالتالي تظهر الاستثمارات بقيمتها الإجمالية.

الجدول رقم (2 - 16) صافي التمويل الذاتي للمؤسسة محل الدراسة

البيان	سنة 2021	سنة 2022
نتائج رهن التخصيص.	-36406952.94	-47565321
الاهتلاكات.	4923243.91	4912612.89

صافي التمويل الذاتي.	31483709.03-	42652708.11-
----------------------	--------------	--------------

المصدر: من إعداد الطالبة بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة

التغيرات التي من الممكن ملاحظتها بين ميزانيتين متتاليتين وما تعبر عنها:

1. الزيادة في قيم الاستثمارات تعبر عن استثمارات جديدة.
 2. النقص في قيم الاستثمارات يعبر عن التنازل عن استثمارات.
 3. زيادة رأس مال المؤسسة تعبر عن زيادة المساهمات.
 4. نقص رأس مال المؤسسة تعبر عن التنازل عن أسهم المؤسسة.
 5. زيادة ديون الاستثمارات تعبر عن موارد جديدة من الديون.
 6. نقص ديون الاستثمارات تعبر عن تسديد لديون الاستثمارات.
 7. بالنسبة لعنصر التمويل الذاتي، إذا كان سالبًا فإن هذا قد يفقده ميزة التعبير.
- فهذه بعض التفسيرات الرئيسية للتغيرات التي قد تظهر بين ميزانيتين متعاقبتين وما تعبر عنها. وهذه المعلومات مفيدة لإعداد جدول تفسير مالي شامل.
- هناك بعض النقاط المهمة التي يجب الانتباه إليها في هذا السياق:
1. يجب أن يظهر التغيير في تعبير القيمة السالبة للموارد في إعادة التقييم، حتى لو كانت سالبة. هذا يضمن الشفافية والدقة في الإفصاح المالي.
 2. في جدول التمويل، هناك جزأين رئيسيين:
 - الجزء العلوي: يبين التمويل طويل الأجل والاستخدامات طويلة الأجل.
 - الجزء السفلي: يوضح الاستخدامات قصيرة الأجل التي تم تمويلها من خلال التمويل قصير الأجل.
 3. التركيز على هذه التفاصيل في جدول التمويل يساعد على فهم أفضل للوضع المالي للمنشأة وكيفية تخصيص الموارد والتمويل.
 4. التأكيد على ضرورة إظهار التغيرات السالبة في الموارد في إعادة التقييم يعزز الشفافية والمصادقية في التقارير المالية.

بشكل عام، الانتباه إلى هذه العناصر سيحسن من جودة وفعالية إعداد وعرض القوائم المالية للمنشأة.

ثانياً: إعداد جدول التمويل

الجدول الموالي يوضح جدول التمويل.

جدول رقم (2 - 17) جدول التمويل.

البيان	سنة 2021	سنة 2022
تمويل داخلي.		
صافي التمويل الذاتي	31483709.03-	42652708.11-
تتأزل عن الاستثمارات.	—	—
تمويل خارجي زيادة رأس المال.		
الاستدانة.	—	—
إعانات.	—	—
المجموع.	31483709,03-	42652708.11-

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة.

من خلال الجدول نلاحظ بأن المؤسسة باك.ام.سي تعتمد بشكل كبير على التمويل الذاتي، بحيث تقوم بتمويل نشاطها من خلال التمويل الذاتي وذلك خلال الفترة من 2021-2022 بينما لم يكن هناك أي لجوء لأي نوع من الاستدانة، ولم تقم بوضع رأس مالها.

كما نلاحظ كذلك خلال دراستنا لجدول التمويل ان المؤسسة خلال هذه الفترة لم تستطع تمويل أنشطتها من خلال التمويل الذاتي وهذا يدل على عجز المؤسسة ولا بد من معالجته، وذلك من خلال عدم اعتمادها على التمويل الذاتي فقط في تمويل استثماراتها أننا عليها اللجوء إلى الاستدانة من أجل تغطية العجز وتمويل استثماراتها.

خلاصة الفصل الثاني

تم تطبيق الجانب النظري للدراسة على مؤسسة باك.ام.سي خلال فترتين زمنيتين (2021 و 2022). هذا من خلال تحليل ودراسة دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة. تم الاعتماد على الموازنات التقديرية التي تم الحصول عليها من إدارة المؤسسة.

عملية التحليل أظهرت أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على التخطيط المالي في تقدير وتحديد أهدافها وبرامجها المستقبلية. بمعنى آخر، يلعب التخطيط المالي دوراً رئيسياً في وضع الخطط والاستراتيجيات التي تنتهجها المؤسسة على المدى القريب والبعيد.

كما تعتمد المؤسسة في إعداد مخطط التمويل و جدول التمويل على تحديد مصادر التمويل المتاحة والاستخدامات المخطط لها. من خلال هذه العملية، يمكن للمؤسسة تقييم مدى كفاية مواردها لتغطية احتياجاتها التمويلية.

إذا كانت المؤسسة تعتمد بشكل رئيسي على التمويل الذاتي، فإن ذلك يمنحها مرونة أكبر في التصرف بهذه الموارد دون خضوع لشروط أو قيود من جهات خارجية. ومع ذلك، في كثير من الأحيان لا يكون التمويل الذاتي كافياً لتلبية جميع احتياجات المؤسسة، مما يضطرها إلى البحث عن مصادر تمويل خارجية.

بالتالي، تحتاج المؤسسة إلى التوازن بين الاعتماد على التمويل الذاتي والمصادر الخارجية للتمويل، بما يتناسب مع احتياجاتها وأهدافها الإستراتيجية. ويعتبر إعداد خطة التمويل الشاملة أمراً أساسياً لضمان الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة.

خاتمة

خاتمة

من خلال بحثنا الموسوم بـ: "دراسة نحوية دلالية لقصيدة الجزائر تحيي الجزائر"، توصلنا في جملة من النتائج نذكر منها:

- نلاحظ من خلال تحليلنا ودراسة القصيدة أن الجمل الفعلية هي الغالبة والبارزة وخاصة التي كانت تحتوي على الأفعال المضارعة.
- قلة الجمل الاسمية البسيطة في متن القصيدة، حيث كانت عناصرها متشكلة من مبتدأ وخبر.
- غلبت الجمل الإنشائية على القصيدة حيث تشكلت في صيغة النداء فقط.
- كثرة الجمل الشرطية مع تنوع أدواتها.
- كان موضوع القصيدة يصب في موضوع واحد وهو "استرجاع مجد الجزائر".
- قلة أدوات الدلالة على المعاني (التعريف والتذكير).
- احتواء القصيدة على عدد كبير من الجمل الخبرية والتي اعتمدت على أسلوب التوكيد بصفة خاصة.
- كثرة الجمل الفعلية البسيطة في القصيدة.
- بروز الجمل المنفية في القصيدة على غرار الجمل المثبتة التي كانت قليلة.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع العربية:

1. أحمد ماهر "الإدارة: المبادئ والمهارات"، الدار الجامعية، مصر، 2004.
2. جمال الدين لعويسات، "مبادئ الإدارة"، دار هومة، الجزائر، 2003.
3. جميل أحمد توفيق وعلي شريف، "الإدارة المالية"، دار النهضة العربية للطباعة والنشر، بيروت، 1980.
4. حسن علي مشرقي، "نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة"، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
5. حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2010.
6. حسين علي مشرقي، "نظرية القرارات الإدارية" دار المسيرة للنشر، عمان، 1997.
7. حمد صالح الحناوي، "الإدارة المالية والتمويل" الاسكندرية، مصر 1999.
8. خضري كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، "مبادئ إدارة الأعمال"، إثراء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2008.
9. خليل عواد أبو حشيش، "المحاسبة الادارية لترشيد القرارات التخطيطية"، دار وائل للنشر، عمان، 2005.
10. خليل محمد العزاوي "إدارة واتخاذ القرار الإداري"، دار كنوز المعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
11. رحيم حسين "أساسيات القرار والرياضيات المالية"، منشورات مكتبة اقرأ، الجزائر، 2000.
12. زكريا الدوري وآخرون، "مبادئ ومداخل الإدارة ووظائفها (في القرن الحادي والعشرون)"، دار اليازوري للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة العربية، 2010.
13. سالم عبد الله، "دور الموازنة التقديرية كأداة تخطيط والرقابة في مؤسسة المجتمع المدني الفلسطيني" مجلة جامعة إسلامية، المجلد الرابع عشر، 2006.
14. سعيد محمد المصري، "التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة"، الدار الجامعية، عمان، الأردن، 2002.
15. شريف عياض، فيروز رجال، "الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية"، الملتنقالدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، 2009.
16. عبد الغفار حنفي، عبد السلام قحف، "التنظيم وإدارة الأعمال"، الدار الجامعية، الاسكندرية، 1998.
17. عبد القادر الشلاحي، قرومي حميد، مطبوعة بعنوان: "إستراتيجية والتخطيط المالي"، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محمد أولحاج البويرة، الجزائر 2016.
18. عدنان تايه النعيمي، رشاد فؤاد التميمي، "التحليل والتخطيط المالي" الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، الأردن.

19. عدنان تايه النعيمي، رشاد فؤاد التميمي، "التحليل والتخطيط المالي" الطبعة العربية، دار اليازوري، عمان، الأردن.
20. علي حسين علي، نظرية القرارات الادارية "مدخل نظري وكمي"، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
21. علي فلاح الزعبي، عبد الوهاب بن بريكة، "مبادئ الإدارة الأصول والأساليب العلمية" دار المناهج للنشر والتوزيع، 2013.
22. عليان الشريف وآخرون، "الإدارة والتحليل المالي" دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
23. عليان الشريف وآخرون، "الإدارة والتحليل المالي"، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
24. قريشي محمد الصغير، "واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري"، خلال فترة 2011-2012، أطروحة مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2012/2013.
25. كاسر نصر المنصور، "نظرية القرارات الإدارية مفاهيم و طرائق كمية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
26. كاسر نصر المنصور، "نظرية القرارات الإدارية مفاهيم و طرائق كمية"، دار الحامد للنشر و التوزيع، عمان، 2000.
27. مجيد الكرخي، "التخطيط الاستراتيجي" المبني على النتائج، مطبعة الريان، قطر، 2014.
28. محمد أيمن عزت الميداني، "الإدارة التمويلية في الشركات العبيكان"، الإصدار الثالث، الطبعة السادسة السعودية 2010.
29. محمد صالح الماري وآخرون، "أساسيات ومبادئ الادارة المالية"، دار الكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، مصر، 2007.
30. مصطفى أحمد، عبد الرحمن المصري، "التخطيط الاستراتيجي"، دار التعميم الجامعي، الاسكندرية، 2015.
31. مفلح محمد عقل، مقدمة في الادارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، الأردن، 2014.
32. نهال فريد مصطفى، "مبادئ وأساسيات الإدارة المالية"، دار الجامعة الجديدة للنشر، الاسكندرية، 2003.
33. نواف كتمان "اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق"، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة التاسعة، 2011.
34. وليد ناجي الحياي، "المدخل في المحاسبة الإدارية الاكاديمية" العربية المفتوحة، الدنمارك، 1991.

ثانيا: المراجع الأجنبية:

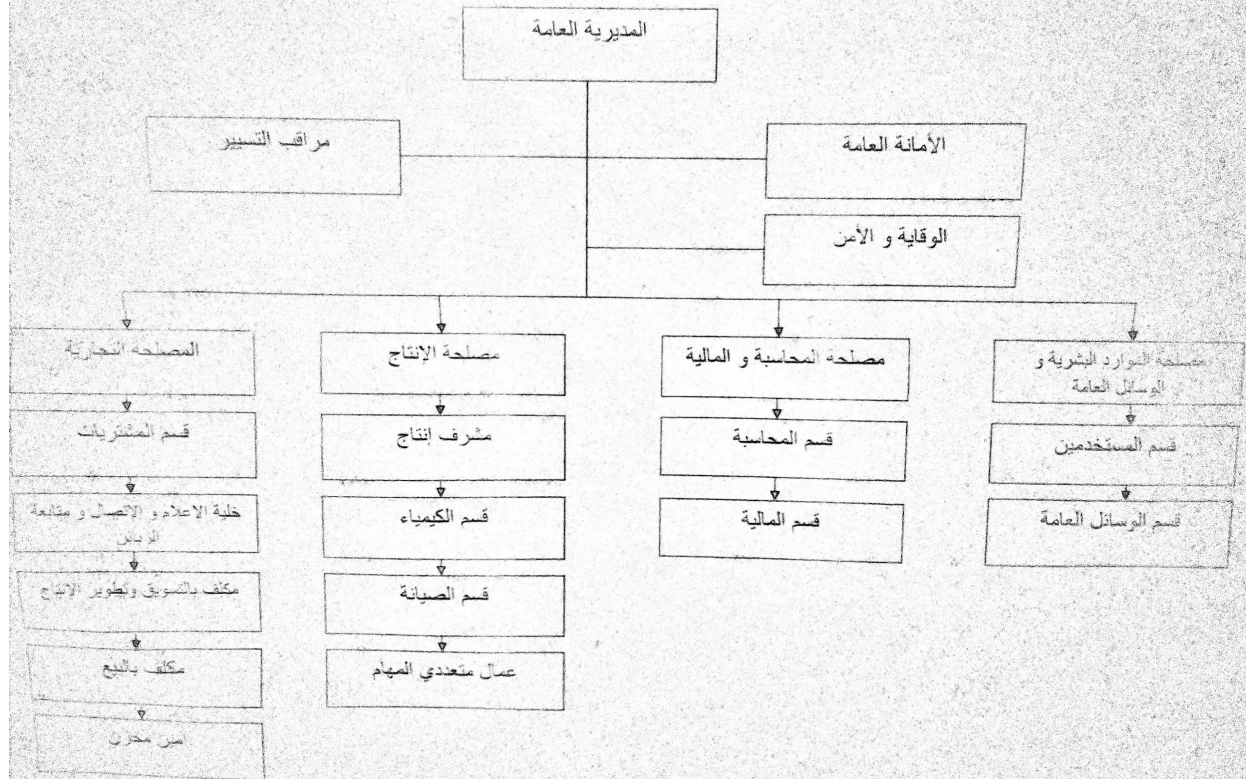
1. Pierre cause ; faroud Henici, Gestion financière de l'entreprise Dunod, paris, 2002.
2. Partrice vizzavona, pratique de gestion (Analyse prévisionnelle) tome 2, Berti, Tipaza ? 1991.
3. Daniel Kahneman, Dan Lovallo, and Olivier Sibony. Before you Make That Big Decision, Harvard Business Review, Issue: June 2011.
4. Michel C. Mankins, Lori Sherer, How To Clone your Best Decision-Makers. Harvard Business Publishing-ReviewInsight Report, Issue: October 03, 2014.

ثالثا: المواقع الالكترونية:

1. <http://www.onefd.edw.dz>.

الملاحق

الهيكل التنظيمي لمؤسسة باك.ام.سي



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة: ش.ذ.م.م. بلك ام سمي

العنوان: المنطقة الصناعية شراك بن زكري - ولاية ميله -

رأس مال: 25100000.00 دج

رقم السجل التجاري: 16 0324155 00/43 ب

الرقم الجبائي: 001643019007838

عقد عمل

رقم العقد (2023/001)

بين الموقعين أدناه:

من جهة:

الشركة / ش.ذ.م.م. بلك ام سمي التي مقرها الرئيسي المنطقة الصناعية شراك بن زكري - ولاية ميله - ذات رأس مال قدره 25.100.000.00 دج المسجلة لدى السجل التجاري تحت رقم 16 ب 0324155-43/00 ذات الرقم الجبائي 001643019007838 والممثلة في شخص و هو السيد بن لوصيف يوسف مدير رئيسي

SARL PAC MC

Adresse : Zone Industrielle CHERRAK BENZELKRI - MILA
 Activité : Fabrications des Produits Cosmétique et Détergents
 Article d'imposition : 43012026036
 Identifiant fiscal : 001643019007638

BILAN Exercice clos le : 31/12/2022

ACTIF	N	Exe : 2022		Exe : 2021	
		Brut	Amort-Prov	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		562 012,43	508 069,62	53 942,81	167 362,34
Immobilisations corporelles		68 175 506,60	21 674 548,97	46 500 957,63	51 300 150,99
Terrains					
Bâtiments					
Autres immobilisations corporelles					
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachée					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courant		352 310,35		352 310,35	352 310,35
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		69 089 829,38	22 182 618,59	46 907 210,79	51 819 823,68
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		13 355 452,97	1 481 387,05	11 874 065,92	14 261 806,08
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 619 097,73		2 619 097,73	2 415 326,15
Autres débiteurs		2 163 633,82		2 163 633,82	3 759 716,32
Impôts et assimilés		352,76		352,76	197,17
Autres créances et emplois assimilés		566 998,73		566 998,73	566 998,73
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers cour					
Trésorerie		9 589 785,63		9 589 785,63	1 41 217,34
TOTAL ACTIF COURANT		28 294 321,69	1 481 387,05	26 812 934,64	21 744 260,79
TOTAL GENERAL ACTIF		97 384 151,07	23 664 005,64	73 720 145,43	73 564 084,47

SARL PAC MC

Adresse : Zone Industrielle CHEIRAK BENZERRO - MILA
 Activité : Fabrications des Produits Cosmétique et Détergents
 Numéro d'imposition : 43012026035
 Identifiant fiscal : 001040019007838

BILAN**Exercice clos le : 31/12/2022**

PASSIF	NOTE	Exe : 2022	Exe : 2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		25 100 000,00	25 100 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées(1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		148 152,96	-11 158 368,06
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-47 565 321,00	-36 406 952,94
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		-22 317 168,04	-22 465 321,00
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		3 000 000,00	3 000 000,00
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		3 000 000,00	3 000 000,00
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		572 346,93	572 346,93
Impôts		11 343,95	15 160,95
Autres dettes		92 453 622,59	92 411 877,59
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		93 037 313,47	93 029 405,47
TOTAL GENERAL PASSIF		73 720 145,43	73 554 084,47

C:\Users\Nassim\Desktop\Bilan 2021-2022 - 06-01-2023-2024

Adresse : Zone Industrielle CIB-FRANK-DE-NEUFEL - 68124
 Activité : Fabrication des Produits Chimiques et Plastiques
 Adresse d'impression : 43012050035
 Identifiant fiscal : 607643019007830

BILAN

Exercice clos le 31/12/2022

PASSIF	NOTE	Exo : 2022	Exo : 2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		25 105 650,00	25 105 650,00
Capital non appelé			
Primes et réserves - Réserves consolidées (1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		168 152,00	-11 153 358,00
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-47 555 321,00	-35 405 952,94
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		-22 317 168,04	-22 453 321,00
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		3 000 000,00	3 000 000,00
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		3 000 000,00	3 000 000,00
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		572 348,93	572 348,93
Impôts		11 343,95	15 129,96
Autres dettes		52 453 522,50	52 441 577,59
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		53 037 313,47	53 029 455,47
TOTAL GENERAL PASSIF		73 720 145,43	73 554 084,47

Comptes consolidés 2010 - 08 03 20 12 18

Adresse : Zone Industrielle CHERRAK BENZEKRI - MILA
 Activité : Fabrications des Produits Cosmétique et Détergents
 Article d'imposition : 43012026035
 Identifiant fiscal : 001643019007638

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)

Période du : 01/01/2022 au : 31/12/2022

	NOTE	Exe : 2022	Exe : 2021
Ventes et produits annexes		15 709 383,77	5 751 519,47
Variation stocks produits finis et en cours		237 019,45	-1 922 539,63
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		15 946 403,22	3 828 979,84
Achats consommés		3 852 358,61	2 025 386,39
Services extérieurs et autres consommations		33 287,30	242 231,71
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		3 885 645,91	2 267 618,10
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		12 060 757,31	1 561 361,74
Charges de personnel		7 086 154,20	8 529 093,99
Impôts, taxes et versements assimilés		11 064,53	26 420,89
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		4 963 538,58	-6 994 153,14
Autres produits opérationnels		76 727,27	726 636,36
Autres charges opérationnelles			4 247,01
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		4 912 612,89	4 923 243,91
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V - RESULTAT OPERATIONNEL		127 652,96	-11 195 007,70
Produits financiers			
Charges financières			
VI - RESULTAT FINANCIER			
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		127 652,96	-11 195 007,70
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		10 000,00	10 000,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		16 023 130,49	4 555 616,20
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		15 905 477,53	15 760 623,90
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		117 652,96	-11 205 007,70
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)		30 500,00	46 639,64
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		30 500,00	46 639,64
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		148 152,96	-11 158 368,06

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المؤسسة: ش.د.م.م باك ام سي

العنوان: المنطقة الصناعية شراك بن زكري - ولاية ميله -

رأس مال: 25100000.00 دج

رقم السجل التجاري: 16 0324155 00/43 ب

الرقم الجبائي: 001643019007838

عقد عمل

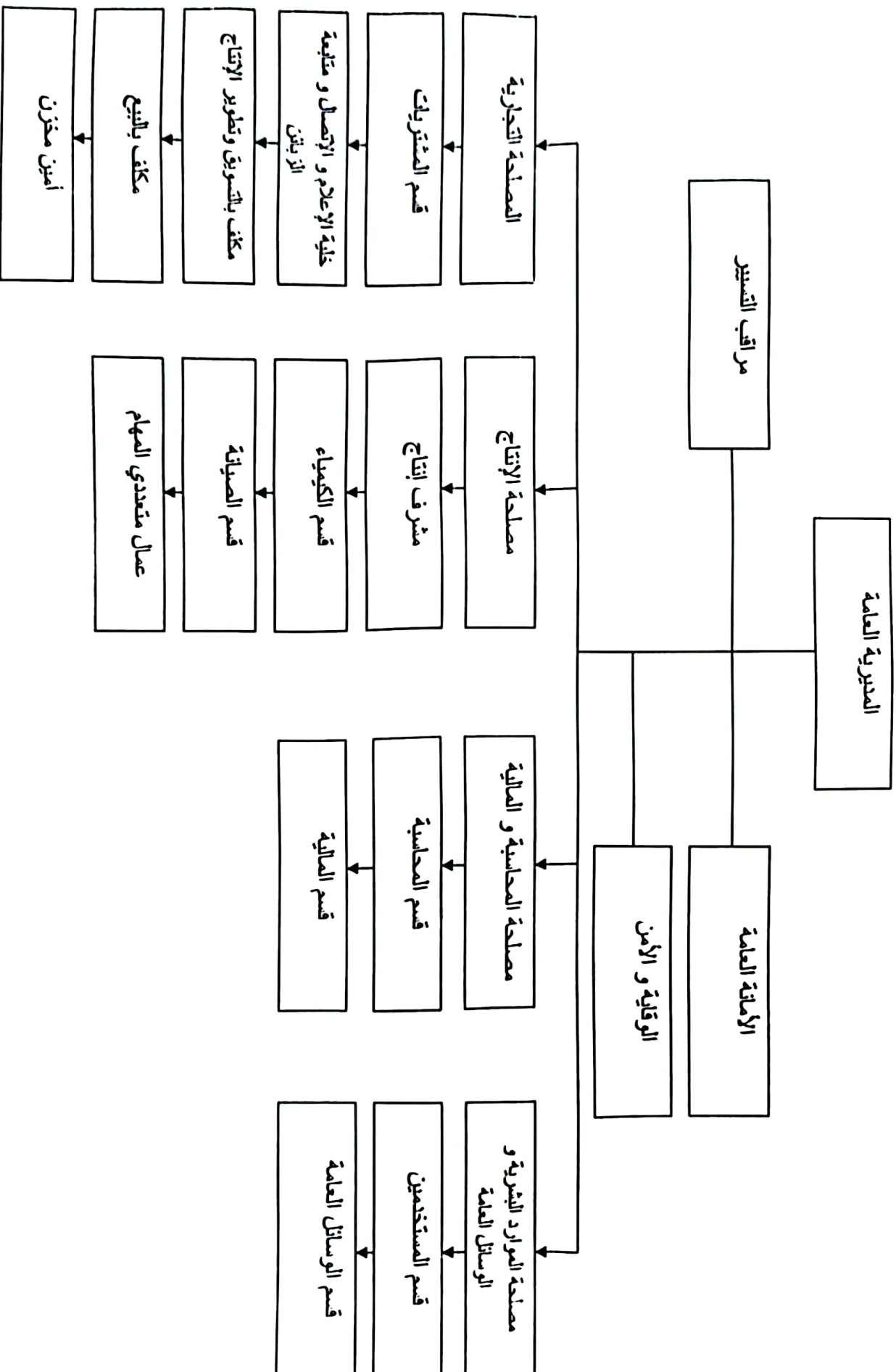
رقم العقد (2023/001)

بين الموقعين أدناه:

من جهة.

الشركة / ش.د.م.م باك ام سي التي مقرها الرئيسي المنطقة الصناعية شراك بن زكري - ولاية ميله - ذات رأس مال قدره 25.100.000.00 دج المسجلة لدى السجل التجاري تحت رقم 16 ب 0324155-43/00 ذات الرقم الجبائي 001643019007838 والممثلة في شخص و هو السيد بن لوصيف يوسف مدير رئيسي

المهكل التنظيمي لمؤسسة باك.ام.بسي



SARL PAC MC

Adresse : Zone Industrielle CHERRAK BENZEKRI - MILA
 Activité : Fabrications des Produits Cosmétique et Détergents
 Article d'imposition : 43012026035
 Identifiant fiscal : 001643019007838

ETAT DE VARIATION DE CAPITAUX PROPRES Exercice clos le : 31/12/2022

N	Capital social	Prime d'émission	Ecart d'évaluation	Ecart de réévaluation	Réserves et résultat
SOLDE AU 31/12/2020	25 100 000,00				
Changement de méthode comptable					
Correction d'erreurs significatives					
Réévaluation des immobilisations					
Profits ou pertes non compt le C.R.					
Dividendes payés					
Augmentation de capital					
Résultat net de l'exercice					
Réserves					
SOLDE AU 31/12/2021	25 100 000,00				
Changement de méthode comptable					
Correction d'erreurs significatives					
Réévaluation des immobilisations					
Profits ou pertes non compt le C.R.					
Dividendes payés					
Augmentation de capital					
Résultat net de l'exercice					
Réserves					
SOLDE AU 31/12/2022	25 100 000,00	2 619 097,73			

SARL PAC MC

Adresse : Zone Industrielle CHERRAK BENZEKRI - MILA

Activité : Fabrications des Produits Cosmétique et Détergents

Article d'imposition : 43012026035

Identifiant fiscal : 001643019007838

**TABLEAU DES FLUX DE TRESORERIE
(Méthode directe)****Période du : 01/01/2022 au : 31/12/2022**

Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles	NOTE	Exe : 2022	Exe : 2021
Encaissements reçus des clients		10 195 421,60	6 751 040,58
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-8 211 645,23	-9 976 316,23
Intérêts et autres frais financiers payés		-3 177,30	-4 234,71
Impôts sur les résultats payés		-144 348,00	-187 570,87
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		1 836 251,07	-3 417 081,23
Encaissements D' éléments extraordinaires		30 500,00	46 639,64
Décaissements D' éléments extraordinaires			
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires		30 500,00	46 639,64
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		1 866 751,07	-3 370 441,59
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations financières			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		0,00	0,00
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilées			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)		0,00	0,00
Incidence des variations des taux de change sur liquidités et quasi-liquidités			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		1 866 751,07	-3 370 441,59
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		741 217,34	2 513 796,58
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		9 589 785,68	741 217,34
Variation de trésorerie de la période		8 848 568,34	-1 772 579,24
Rapprochement avec le résultat comptable		-6 981 817,27	-1 597 862,35

SARL PAC MC

Adresse : Zone Industrielle CHERRAK BENZEKRI - MILA
 Activité : Fabrications des Produits Cosmétique et Détergents
 Article d'imposition : 43012026035
 Identifiant fiscal : 001643019007838

COMPTE DE RESULTATS (Par nature)

Période du : 01/01/2022 au : 31/12/2022

	NOTE	Exe : 2022	Exe : 2021
Ventes et produits annexes		15 709 383,77	5 751 519,47
Variation stocks produits finis et en cours		237 019,45	-1 922 539,63
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I - PRODUCTION DE L'EXERCICE		15 946 403,22	3 828 979,84
Achats consommés		3 852 358,61	2 025 386,39
Services extérieurs et autres consommations		33 287,30	242 231,71
II - CONSOMMATION DE L'EXERCICE		3 885 645,91	2 267 618,10
III - VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)		12 060 757,31	1 561 361,74
Charges de personnel		7 086 154,20	8 529 093,99
Impôts, taxes et versements assimilés		11 064,53	26 420,89
IV - EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		4 963 538,58	-6 994 153,14
Autres produits opérationnels		76 727,27	726 636,36
Autres charges opérationnelles			4 247,01
Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeur		4 912 612,89	4 923 243,91
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
V - RESULTAT OPERATIONNEL		127 652,96	-11 195 007,70
Produits financiers			
Charges financières			
VI - RESULTAT FINANCIER			
VII - RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		127 652,96	-11 195 007,70
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		10 000,00	10 000,00
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		16 023 130,49	4 555 616,20
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		15 905 477,53	15 760 623,90
VIII - RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		117 652,96	-11 205 007,70
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)		30 500,00	46 639,64
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
IX - RESULTAT EXTRAORDINAIRE		30 500,00	46 639,64
X - RESULTAT NET DE L'EXERCICE		148 152,96	-11 158 368,06

SARL PAC MC

Adresse : Zone Industrielle CHERRAK BENZEKRI - MILA
Activité : Fabrications des Produits Cosmétique et Détergents
Article d'imposition : 43012026035
Identifiant fiscal : 001643019007838

BILAN

Exercice clos le : 31/12/2022

PASSIF	NOTE	Exe : 2022	Exe : 2021
CAPITAUX PROPRES			
Capital émis		25 100 000,00	25 100 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves- Réserves consolidées(1)			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net - Résultat net part du groupe (1)		148 152,96	-11 158 368,06
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-47 565 321,00	-36 406 952,94
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
TOTAL I		-22 317 168,04	-22 465 321,00
PASSIFS NON COURANTS			
Emprunts et dettes financières		3 000 000,00	3 000 000,00
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance			
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		3 000 000,00	3 000 000,00
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés		572 346,93	572 346,93
Impôts		11 343,95	15 180,95
Autres dettes		92 453 622,59	92 441 877,59
Trésorerie Passif			
TOTAL PASSIFS COURANTS III		93 037 313,47	93 029 405,47
TOTAL GENERAL PASSIF		73 720 145,43	73 564 084,47

SARL PAC MC

Adresse : Zone Industrielle CHERRAK BENZEKRI - MILA

Activité : Fabrications des Produits Cosmétique et Détergents

Article d'imposition : 43012026035

Identifiant fiscal : 001643019007838

BILAN

Exercice clos le : 31/12/2022

ACTIF	N	Exe : 2022		Exe : 2021	
		Brut	Amort-Prov	Net	Net
ACTIF IMMOBILISE (NON COURANT)					
Ecart d'acquisition - Goodwill positif ou négatif					
Immobilisations incorporelles		562 012,43	508 069,62	53 942,81	167 362,34
Immobilisations corporelles		68 175 506,60	21 674 548,97	46 500 957,63	51 300 150,99
Terrains					
Bâtiments					
Autres immobilisations corporelles					
Immobilisations en concession					
Immobilisations encours					
Immobilisations financières					
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachée					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courant		352 310,35		352 310,35	352 310,35
Impôts différés actif					
TOTAL ACTIF NON COURANT		69 089 829,38	22 182 618,59	46 907 210,79	51 819 823,68
ACTIF COURANT					
Stocks et encours		13 355 452,97	1 481 387,05	11 874 065,92	14 261 805,08
Créances et emplois assimilés					
Clients		2 619 097,73		2 619 097,73	2 415 326,15
Autres débiteurs		2 163 633,82		2 163 633,82	3 759 716,32
Impôts et assimilés		352,76		352,76	197,17
Autres créances et emplois assimilés		565 998,73		565 998,73	565 998,73
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers cour					
Trésorerie		9 589 785,68		9 589 785,68	741 217,34
TOTAL ACTIF COURANT		28 294 321,69	1 481 387,05	26 812 934,64	21 744 260,79
TOTAL GENERAL ACTIF		97 384 151,07	23 664 005,64	73 720 145,43	73 564 084,47

SARL PAC MC

Adresse : Zone Industrielle CHERRAK BENZEKRI - MILA

Activité : Fabrications des Produits Cosmétique et Détergents

Article d'imposition : 43012026035

Identifiant fiscal : 001643019007838

ETAT DE VARIATION DE CAPITAUX PROPRES*Exercice clos le : 31/12/2021*

	N	Capital social	Prime d'émission	Ecart d'évaluation	Ecart de réévaluation	Réserves et résultat
SOLDE AU 31/12/2019		25 100 000,00				
Changement de méthode comptable						
Correction d'erreurs significatives						
Réévaluation des immobilisations						
Profits ou pertes non compt. le C.R.						
Dividendes payés						
Augmentation de capital						
Résultat net de l'exercice						
Réserves						
SOLDE AU 31/12/2020		25 100 000,00				
Changement de méthode comptable						
Correction d'erreurs significatives						
Réévaluation des immobilisations						
Profits ou pertes non compt. le C.R.						
Dividendes payés						
Augmentation de capital						
Résultat net de l'exercice						
Réserves						
SOLDE AU 31/12/2021		25 100 000,00	2 415 326,15			