

جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص مالية المؤسسات



مذكرة ضمن نيل متطلبات الحصول على شهادة الماستر  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: مالية المؤسسات

تحت عنوان:

# دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة – CRMA –

تحت إشراف الدكتورة:

زدوري أسماء

من إعداد الطالبين:

– شرفة شريف

– قتاتلية عصام

السنة الجامعية : 2019 – 2020

جامعة 8 ماي 1945 قالمة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير  
تخصص مالية المؤسسات



مذكرة ضمن نيل متطلبات الحصول على شهادة الماستر  
فرع: علوم التسيير  
تخصص: مالية المؤسسات

تحت عنوان:

# دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة – CRMA –

تحت إشراف الدكتورة:

زدوري أسماء

من إعداد الطالبين:

– شرفة شريف

– فتاتلية عصام

السنة الجامعية : 2019 – 2020

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
-	شكر وتقدير
III - I	فهرس المحتويات
V - IV	قائمة الأشكال
VIII - VI	قائمة الجداول
أ - هـ	مقدمة عامة
33 - 2	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي</b>
2	تمهيد
3	<b>المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي</b>
3	المطلب الأول: مفهوم وأهمية التخطيط المالي
3	أولاً: مفهوم التخطيط المالي
4	ثانياً: أهمية التخطيط المالي
5	ثالثاً: أهداف التخطيط المالي
6	رابعاً: استعمالات التخطيط المالي
6	المطلب الثاني: أنواع التخطيط المالي
6	أولاً: من حيث الفترة الزمنية
7	ثانياً: من حيث الشمولية
8	ثالثاً: من حيث معيار استخدام الخطة
8	<b>المبحث الثاني: أساسيات حول التخطيط المالي</b>
8	المطلب الأول: متطلبات وأدوات التخطيط المالي
8	أولاً: متطلبات التخطيط المالي
10	ثانياً: أدوات التخطيط المالي
29	المطلب الثاني: مراحل التخطيط المالي
30	<b>المبحث الثالث: العوامل والمعوقات المؤثرة على فعالية التخطيط المالي</b>

## فهرس المحتويات:

30	المطلب الأول: العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي
30	أولا: العوامل الداخلية
31	ثانيا: العوامل الخارجية
31	المطلب الثاني: معيقات التخطيط المالي
33	خلاصة الفصل
59 – 34	<b>الفصل الثاني: التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية</b>
35	تمهيد
36	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اتخاذ القرار المالي
36	المطلب الأول: اتخاذ القرار والقرار المالي
36	أولا: مدخل حول اتخاذ القرار
40	ثانيا: ماهية اتخاذ القرار المالي
42	المطلب الثاني: أنواع القرار المالي
42	أولا: قرارات الاستثمار
43	ثانيا: قرارات التمويل
45	ثالثا: قرارات توزيع الأرباح
47	المبحث الثاني: أساسيات حول اتخاذ القرار المالي
47	المطلب الأول: مراحل وأساليب اتخاذ القرار المالي
47	أولا: مراحل اتخاذ القرار المالي
49	ثانيا: أساليب اتخاذ القرار المالي
51	المطلب الثاني: العوامل والصعوبات المؤثرة في اتخاذ القرار المالي
51	أولا: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المالي
52	ثانيا: صعوبات اتخاذ القرار المالي
53	ثالثا: مشاكل الإدارة في اتخاذ القرارات المالية
54	رابعا: أخطاء محتملة في تحليل المشكلات وصنع القرار المالي

## فهرس المحتويات:

55	المبحث الثالث: علاقة التخطيط المالي باتخاذ القرار المالي
55	المطلب الأول: دور التخطيط المالي في ترشيد اتخاذ القرار المالي
56	المطلب الثاني: دور الموازنة التقديرية في صنع القرارات المالية
59	خلاصة الفصل
90 - 60	<b>الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قائمة</b>
61	تمهيد
62	<b>المبحث الأول: لمحة عن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قائمة CRMA</b>
62	المطلب الأول: نشأة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قائمة
63	المطلب الثاني: تعريف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA ونشاطاته
63	أولا: تعريف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA
64	ثانيا: الأنشطة الأساسية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA
65	<b>المبحث الثاني: هيكل ومكونات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قائمة CRMA</b>
65	المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قائمة
66	المطلب الثاني: دراسة مكونات الهيكل التنظيمي
66	أولا: المدير
66	ثانيا: الأمانة ( السكرتارية )
66	ثالثا: مصلحة القانونية
66	رابعا: مصلحة الإعلام الآلي
66	خامسا: مصلحة المحاسبة والمالية
67	سادسا: مصلحة المنازعات
68	سابعا: مصلحة الإنتاج
69	<b>المبحث الثالث: التخطيط المالي واتخاذ القرار المالي في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي</b>
69	المطلب الأول: كيفية القيام بالتخطيط المالي في الصندوق
69	أولا: الأدوات المنهجية المستعملة في الدراسة

## فهرس المحتويات:

70	ثانيا: الأدوات المستعملة في التخطيط المالي
70	ثالثا: خطوات الموازنة التقديرية
71	المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليل الموازنات التقديرية
71	أولا: عرض وتحليل النتائج
90	ثانيا: القرارات المالية المتخذة
91	خلاصة الفصل
96 - 92	خاتمة عامة
101 - 97	قائمة المراجع
-	الملاحق



# قائمة الأشكال

الصفحة	قائمة الأشكال	رقم الشكل
31	شكل البياني لتحديد نقطة التعادل	1
53	مراحل عملية اتخاذ القرار	2
54	علاقة المستويات الإدارية بعدد القرارات المتخذة وتكلفتها	3
72	الهيكل التنظيمي الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قلمة	4

# قائمة الجداول

الصفحة	الجدول	رقم الجدول
20	الموازنة التقديرية للمبيعات.	1
22	موازنة الإنتاج.	2
23	الموازنة التقديرية للمشتريات.	3
24	الموازنة التقديرية للأجور المباشرة.	4
25	موازنة المصاريف الصناعية غير مباشرة.	5
26	موازنة المصاريف البيعية والإدارية.	6
27	التحصيلات النقدية المتوقعة.	7
27	المدفوعات النقدية المتوقعة.	8
28	الموازنة النقدية التقديرية.	9
29	الميزانية السنوية 2019/12/31.	10
30	موازنة المركز المالي التقديرية (الموازنة العامة).	11
77	الإيرادات الحقيقية والتقديرية لسنة 2016-2017.	12
78	الإيرادات الحقيقية لسنة 2017.	13
79	تحليل نتائج إيرادات لسنة 2017.	14
80	النفقات الاستثمارية والتقديرية لسنة 2017.	15
81	النفقات الاستثمارية الحقيقية لسنة 2017.	16
82	تحليل نتائج النفقات الاستثمارية 2017.	17
83	النفقات التقديرية العامة لسنة 2017.	18
83	النفقات الحقيقية العامة لسنة 2017.	19
84	تحليل نتائج النفقات العامة لسنة 2017.	20
85	النفقات تعويض الحوادث التقديرية لسنة 2017.	21
86	النفقات تعويض الحوادث الحقيقية لسنة 2017.	22
87	تحليل نتائج إيرادات 2017.	23
88	موازنة الخزينة لسنة 2017.	24
88	موازنة الخزينة الحقيقية لسنة 2017.	25
89	تحليل نتائج الخزينة 2017.	26

89	جدول حسابات النتائج التقديري لسنة 2017.	27
91	جدول حسابات النتائج الحقيقي 2017.	28
92	جدول تحليل حسابات النتائج الحقيقي 2017.	29

# مقدمة عامة

مقدمة عامة:

تواجه المؤسسات الاقتصادية باختلاف أنواعها العديد من التحديات خاصة مع الانفتاح على اقتصاد السوق والذي يتميز بالمنافسة ودرجة عالية من المخاطرة وعدم التأكد، وهذا ما يلزمها بمسيرة المحيط التي تنشط فيه والتكيف مع الظروف لضمان الاستمرار والبقاء وتحقيق الأهداف، وذلك اعتمادا على منهج التخطيط لاقتناص الفرص ومواجهة التحديات وتجنب المخاطر، حيث بالتخطيط يكون الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية والإمكانات المادية المتاحة وبالتالي تحقيق الأهداف المرغوبة.

أما التخطيط المالي فيعتبر من أهم وظائف الإدارة المالية، والتي تتعلق بدراسة وتقدير حركة الأموال بالمؤسسة والحصول على صورة شاملة لعمليات وأنشطة المؤسسة، ووضع الخطط التي يسير عليها المشروع في المستقبل لمعرفة الاحتياجات المالية سواء قصيرة أو طويلة الأجل وكيفية التصرف فيها مع الأخذ بالحسبان صعوبة التنبؤ في المستقبل. وبالتالي تتمتع التقديرات المالية بدرجة عالية من المرونة والتي تجعلها تتماشى مع الظروف والتطورات الغير المتوقعة.

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

وتعتبر القرارات المالية من أهم أنواع القرارات التي تتخذ على مستوى المؤسسات، وهي تعد الإطار الأكثر استخداما للأدوات الكمية والمعايير العلمية، ويرتبط القرار المالي أساسا بكيفية استخدام الأموال بصورة مثلى، أو على الأقل بصورة أفضل في ظل الظروف المختلفة لاتخاذ القرار.

ومن بين الأدوات التي يمكن استخدامها في التخطيط واتخاذ القرار بصفة خاصة الموازنات التقديرية، لذا تعتبر من أهم أدوات التخطيط المالي، فهي ترجمة مالية وكمية لأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها في فترة زمنية معينة.

إشكالية الدراسة:

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

- ما هو دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

بقالمة، -CRMA- ؟

وللاجابة عن هذه الإشكالية يتبادر إلى أذهاننا مجموعة من أسئلة الفرعية:

- هل يهتم الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لولاية قلمة بعملية التخطيط المالي من خلال وضع خطة مستقبلية تتضمن تنبؤات مالية؟
- هل يهتم الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لولاية قلمة بالقرار المالي في اختيار البديل الأمثل من البدائل المتاحة لتلبية الاحتياجات؟
- هل توجد علاقة بين الموازنة التقديرية واتخاذ القرارات المالية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لولاية قلمة.

#### فرضيات الدراسة:

وقد قمنا بصياغة هذه التساؤلات في شكل فرضيات كما يلي:

- الفرضية الأولى:** يهتم الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لولاية قلمة بعملية التخطيط المالي من خلال وضع خطة مستقبلية تتضمن تنبؤات مالية؛
- الفرضية الثانية:** يهتم الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لولاية قلمة بالقرار المالي في اختيار البديل الأمثل من البدائل المتاحة لتلبية الاحتياجات؛
- الفرضية الثالثة:** توجد علاقة بين الموازنة التقديرية واتخاذ القرارات المالية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لولاية قلمة.

#### أهمية الدراسة:

تتضح أهمية الدراسة في الكشف عن الدور الذي يمارسه التخطيط المالي في اتخاذ القرار، والمساهمة الفعالة للتخطيط المالي لإنتاج قرارات مالية سليمة تتخذها المؤسسة، والمزايا التي يقدمها التخطيط المالي من خلال الموازنات التقديرية التي تسمح للمؤسسة بترشيد اتخاذ القرار. وهو ما يكسب الدراسة أهميتها في وقع مقترحات لدراسات لاحقة لإفادة المهتمين بالإضافة إلى وضع التوصيات لمعالجة بعض الصعوبات في المؤسسة.

#### أهداف الدراسة:

يرمي بحثنا إلى الوصول إلى تحقيق مجموعة من الأهداف والمتمثلة في:

- التعرف على المفاهيم الأساسية للتخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية؛
- التطرق إلى الدور الفعال الذي يساهم فيه التخطيط المالي للوصول إلى قرارات مالية سليمة؛
- التعرف على مدى الاعتماد على الموازنة التقديرية في عملية ترشيد القرار المالي؛



- دراسة واقع استخدام الموازنة التقديرية في عملية اتخاذ القرارات المالية في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لولاية قلمة -CRMA-.

### منهج الدراسة:

بهدف الإجابة على الإشكالية المقدمة واختبار الفرضيات المقترحة تتبع المنهج الوصفي التحليلي، الذي يسمح بدراسة موضوع دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لولاية قلمة. إذ يسمح لنا بوصف وتحليل كامل جوانب هذا الموضوع بشقيه. كما سيتم إتباع منهج دراسة الحالة، حيث نقوم بدراسة حالة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لولاية قلمة -CRMA-، من خلال تشخيص واقع التخطيط المالي بها، وتبيان علاقته باتخاذ القرارات المالية.

وتم جمع المادة العلمية والتي تتمثل في مختلف المراجع والمقتنيات المكتبية، بما في ذلك الكتب والمقتنيات...، ونضيف على ما سبق معلومات تم التحصل عليها من الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي خلال قيامنا بالدراسة الميدانية.

### حدود الدراسة:

لتحكم في الموضوع ولمعالجة الإشكالية تم وضع حدود للدراسة ومتمثلة في:

● **الحدود المكانية:** سنعمل على إنجاز هذه الدراسة على مستوى الصندوق الجهوي لتعاون الفلاحي بقلمة والذي يقع في شارع سويداني بوجمعة بقلمة.

● **الحدود الزمنية:** سنقوم بهذه الدراسة خلال الموسم الدراسي 2020/2019، منذ تاريخ 26 أفريل 2020 إلى 10 جوان 2020.

● **الحدود الموضوعية:** سنتطرق في هذه الدراسة إلى متغيرين هما التخطيط المالي كمتغير مستقل واتخاذ القرارات المالية كمتغير تابع ثم إيجاد نوع العلاقة بينهما.

### الدراسات السابقة:

تمثل الدراسات السابقة أهمية كبيرة بالنسبة لأي بحث علمي لأنها تعتبر بمثابة المرجعية العلمية التي يستند إليها الموضوع محل الدراسة، بالإضافة إلى أنها تساعد على معرفة النقائص وإبراز الجوانب التي لم يتم التطرق إليها، وبالنسبة لموضوع التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسة. فهناك مجموعة من دراسات السابقة نذكر منها:

➤ الدراسة الأولى: 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، تمحورت إشكالية البحث حول:  
إلى أي مدى يمكن أن تستفيد المؤسسات الاقتصادية من التخطيط المالي؟.

تناولت هذه الدراسة الموازنة التقديرية لحساب النتائج وتحليل التعادل. وهدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور الموازنات التخطيطية وخاصة المالية في تقدير الاحتياجات المالية ومن ثم رسم السياسات التمويلية المناسبة للمؤسسة، حيث توصلت الدراسة إلى مجموعة من النتائج أهمها أن التخطيط المالي وظيفة تستخدم لتحقيق الانسجام بين مختلف الأصول التي تستخدمها المؤسسة في دورتها الاستغلالية وبين مختلف المصادر التمويلية التي مكنتها من الحصول على هذه الأصول.

➤ الدراسة الثانية: دراسة يامن جميل كلاب، سنة 2015، بعنوان: واقع التخطيط المالي في الشركات

المفصلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، مذكرة ماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة  
الإسلامية، فلسطين. تمحورت إشكالية البحث حول:

ما مدى كفاءة استخدام شركات المقاولات العاملة والمدرجة في اتحاد المقاولين لقطاع غزة لأدوات التخطيط المالي؟

توصلت هذه الدراسة إلى التعريف بالتخطيط المالي على أنه التنبؤ بالاحتياجات المالية للشركة أو التنبؤ بالمواقف والمشاكل التي تتعلق بمستقبل المشروع وتقدير جميع الاحتياجات المالية لمتطلبات التوسع وتحقيق الربح، كما أخذت أدوات التخطيط المالي على أنها مجموعة من الموازنات التقديرية.

ووضحت أسباب فشل الشركات في التخطيط المالي بنقص المقدرة والدافعية على التخطيط وعدم الواقعية في التخطيط وصعوبة إيصال الخطط للعاملين.

➤ الدراسة الثالثة: دراسة بزيرة رشيد، سنة 2018، بعنوان: التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار

في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمركب الصناعي الحصنة بمسيلة، مذكرة ماستر في علوم التسيير،  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة مسيلة، الجزائر، وتمحورت إشكالية البحث حول:  
ما هو دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية؟

وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن التخطيط المالي يعتبر من القواعد الأساسية لاتخاذ القرارات المالية، بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على أساليب الكمية في التخطيط المالي وقد تم إثباتها من خلال دراستهم الميدانية.

## هيكل الدراسة:

من أجل الإلمام بجميع جوانب الموضوع والإجابة على الإشكالية الرئيسية والتساؤلات الفرعية وإثبات صحة الفرضيات من عدمها، سنقوم بتقسيم هذه الدراسة إلى ثلاثة فصول. وهي:

**الفصل الأول:** وهو فصل نظري تحت عنوان "الإطار النظري للتخطيط المالي" حيث سنتطرق فيه إلى ثلاث مباحث، سنخصص المبحث الأول لتعريف ماهية التخطيط المالي من خلال التعرف على التخطيط المالي وأهميته وأهدافه وأنواعه، أما في المبحث الثاني فسنعرض فيه أساسيات حول التخطيط المالي، وبخصوص المبحث الثالث فسننتحدث فيه عن العوامل والمعوقات المؤثرة على فعالية التخطيط المالي.

**الفصل الثاني:** وهو فصل نظري كذلك تحت عنوان "التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية" حيث سنحاول فيه التطرق لثلاث مباحث سنخصص المبحث الأول مفاهيم أساسية حول اتخاذ القرار المالي من تعريف اتخاذ القرار المالي وأهميته وأنواعه، أما المبحث الثاني فسنبرز فيه أساسيات حول اتخاذ القرار المالي، وبخصوص المبحث الثالث فسنوضح فيه العلاقة بين التخطيط المالي والقرار المالي.

**الفصل الثالث:** وهو فصل تطبيقي تحت عنوان "دراسة ميدانية بصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بقالمة"، حيث سنقسم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث، المبحث الأول عبارة عن لمحة عن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، أما المبحث الثاني فيتضمن هيكله ومكونات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة، بينما المبحث الثالث سنلقي فيه الضوء على التخطيط المالي واتخاذ القرار المالي في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

## صعوبات الدراسة:

يمكن حصر حل الصعوبات التي واجهتنا في الدراسة في:

- صعوبة الحصول على مراجع المتعلقة بالموضوع في ظل أزمة فيروس كورونا؛
- صعوبة التوصل على المعلومات المالية الكافية التي تساعدنا في إنجاز الموازنة التقديرية؛
- افتقار المؤسسات الجزائرية إلى ثقافة التعامل، إضافة إلى ذلك دخول أزمة كورونا مما صعب علينا التواصل مع المؤسسة محل الدراسة بالشكل الكافي الذي يفيدنا.

# الفصل الأول

## الإطار النظري للتخطيط المالي

المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي

المبحث الثاني: أساسيات حول التخطيط المالي

المبحث الثالث: العوامل والمعيقات المؤثرة على فعالية التخطيط المالي

تمهيد:

مما لا شك فيه أن التخطيط المالي من أهم وظائف الإدارة، فهو أداة تساعد على اختيار البديل الأفضل وسياسة المثلى لتحقيق أهداف المشروع الرئيسية والفرعية بناء على تنبؤات الإدارة بالمستقبل وفق خطة موضوعة ذات كفاءة وفعالية عالية، وتبنى هذه الخطة على أسلوب علمي وعملي يعتمد على أدوات علمية وقياسية للتوقع والتنبؤ بالمستقبل، بالإضافة إلى خبرات وكفاءة الجانب البشري المعني بالتخطيط.

والهدف من التخطيط هو التعرف على الصعوبات والمشاكل التي ستعرق أهداف المنشأة المسطرة، وتخفيف متخذي القرار إلى البحث عن الحل للمشاكل والصعوبات وفي فسحة من الوقت لا يكونون فيه واقعين تحت ضغط الحاجة الملحة أو ضغط المفاجأة المربكة.

وللتعرف على التخطيط المالي، سنعمل على تقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث:

- ماهية التخطيط المالي.
- أساسيات حول التخطيط المالي.
- العوامل والمعوقات المؤثرة على فعالية التخطيط المالي.

### المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي

يمثل التخطيط المالي العصب الأساسي في المؤسسة الاقتصادية، حيث أن بالتخطيط المالي يتم اتخاذ القرارات وكذلك السياسات المالية المتعلقة بالمؤسسة، فالتخطيط بمفهومه العام يسعى إلى تحديد كيفية استغلال الموارد المتاحة للمؤسسة على أحسن وجه، وكذلك وضع النقاط الأساسية لسير العمل، فبالتخطيط تتمكن الإدارة المالية من معرفة الطريقة المثلى لسير العمل وتقليل من نسبة حدوث عوائق ومواجهة الظروف والمواقف التي تتصف بالصعوبة والتعقيد.

### المطلب الأول: مفهوم وأهمية التخطيط المالي

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

#### أولاً: مفهوم التخطيط المالي

يعد التخطيط المالي نوع من أنواع التخطيط التي تقوم به الشركة والذي ينصب اهتمامه على كيفية الحصول على الأموال اللازمة للمشروع من مصادرها المختلفة بأقل التكاليف من خلال البدائل المتاحة أمام متخذ القرار والتي تتسم بأفضل الشروط والصورة أو الكيفية التي يتم من خلالها استثمار هذه الأموال بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد للمشاريع وبأقل الأخطار ويعتبر التخطيط المالي من أهم أعمال متخذ القرار والذي يتطلب خبرة في التطبيق والقدرة على التنبؤ وتحليل الماضي والإعداد للمستقبل.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف التخطيط المالي على أنه الخطة الموضوعية بواسطة الموظفين الماليين والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية، أي أن التخطيط المالي يعطي القدرة على كشف وإيضاح المستقبل مع إمكانية التنبؤ بالمتغيرات الحادثة، ويعمل التخطيط على إيجاد التوازن بين الموجودات التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها وبين مصادر الأموال التي مكنتها من اقتناء هذه الموجودات على اختلاف أشكالها، وكذا إيجاد توازن بين الأصول وبعضها البعض والخصوم فيما بينها.<sup>2</sup>

فالتخطيط بشكل عام هو اتخاذ القرارات بما سيتم عمله لمواجهة التطورات التي تنشأ في المستقبل والتخطيط لمواجهتها وهذه التطورات وليدة لعوامل متعددة منها الداخلي الذي يمكن السيطرة عليه، ومنها

<sup>1</sup> عطا على الزبون، التخطيط المالي، دار زمزم الناشر وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2017، ص11.

<sup>2</sup> محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007، ص37.

الخارجي الذي لا يستطيع التحكم به كالتطور التكنولوجي أو انخفاض النشاط الاقتصادي أو إضراب العمال، وهذه العوامل تجعل من الضروري أن تكون الخطط التي يضعها المدير المالي مرنة لمواجهة التطورات الغير متوقعة.<sup>1</sup> من خلال التعريف السابقة فإن التخطيط المالي هو التهيؤ والاستعداد للمستقبل وفق خطة موضوعة من طرف الموظفين الماليين مبنية على تحليل الماضي واستقراء المستقبل لتسيير الأمل للموارد المتاحة ومواجهة المخاطر والصعوبات وتحصن من الأزمات.

### ثانيا: أهمية التخطيط المالي

بشكل عام تستطيع الشركة من خلال التخطيط المالي معرفة الاحتياجات المالية المستقبلية ومحاولة الإعداد لها مسبقا، كما تستطيع الشركة معرفة الوضع المستقبلي للمركز المالي الذي ستكون عليه الشركة. ومحاولة تصحيح الانحرافات عن مسار الخطط الموضوعة في حال حدوثها فعلى سبيل المثال عندما تمر الشركة في أزمة نقدية في إحدى فترات الخطة الموضوعة فإن هناك معرفة البدائل التمويلية لسد العجز مسبقا ويكون ذلك دون التخبط في اختيار بدائل التمويل في حالة حدوث الأزمة بل أن تكلفة البدائل معروفة مسبقا في حين أنه في حالة عدم توفر التخطيط أو الخطط المالية المدروسة فإن الشركة ستتعرض إلى مخاطر العسر المالي والبحث المتأخر عن بدائل التمويل التي قد تكون مكلفة وتزيد من أعباء الشركة المالية مما يكسب التخطيط المالي أهمية خاصة لأنه يتناول تحديد الحاجة للأموال وكمية هذه الحاجة ومدتها وتوقيعها ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طريقة تسديدها.

بشكل العام يمكن إدراج أهمية التخطيط المالي في النقاط التالية:

- العمل على تحديد الأموال اللازمة في قيام الشركة بعملية شراء المواد أو البضاعة أو السلع والعمل على تخزينها بطريقة سليمة إذ يجب أن يتم عملية تحديد الأموال بدقة دون زيادة أو نقصان حتى تتمكن الشركة من عملية الشراء والتخزين.
- تحديد حجم الأموال اللازمة في عملية التشغيل إذ من المعروف أن الشركة قد تحتوي على أدوات تصنيعية أو تشغيلية ومن ثم يجب تحديد حجم تلك الأموال للقيام في عملية التشغيل.
- تحتاج الشركة الأموال في تمويل البيع الأجل مما يستلزم التخطيط السليم لتوفير تلك الأموال في عملياتها للقيام بمثل تلك العمليات.

<sup>1</sup> زيادة رمضان، محمود الخلايلة، التحليل والتخطيط المالي الشركة العربية المتحدة للتوريق والواردات، القاهرة، مصر، 2013، ص192.

- تترتب على الشركة التزامات مالية مختلفة وكلما زاد حجم تلك العمليات كلما زادت الأعباء والالتزامات المالية التي يتطلب من الشركة دفعها خلال الفترة المقبلة مثل الدفع للمورد أو للمقرضين أو غير ذلك من الجهات التي لها مستحقات مالية على الشركة وهناك تظهر أهمية التخطيط المالي في أولوية الدفع لتلك الالتزامات وترتيبها وتوفي مصادر الدفع لمثل تلك الالتزامات.

- قد تلجأ الشركة لمواكبة الظروف المحيطة ومحاولة البقاء في السوق والاستحواذ على مناطق جديدة من السوق أو عند تهالك الآلات لديها إلى عمليات التوسع والإحلال وهذا يحتاج إلى تخطيط سليم من الشركة بهدف القيام في عمليات التوسع والإحلال والاندماج إلى غير ذلك من الأعمال التي تبقى الشركة داخل مسار الاستمرارية والنمو.

- لا بد على الشركة من تحديد الأمثل لتوقيت الحاجة إلى الأموال ووضع الإجراءات اللازمة والإجراءات الإدارية الفاعلة التي تحقق تنفيذ سياسات تخطيط المالي السليم وهذا يحتاج إلى المتابعة والتدقيق وتصحيح الانحرافات إذا وجدت بهدف تجنب الشركة مشاكل العسر المالي أو الإفلاس ومن تم عدم الملاءة المالية ومن هنا برزت أهمية وضع سياسات المالية التي من شأنها تفعيل عملية التخطيط المالي في الشركة سوءا على مستوى الشركة أو على مستوى الأقسام الفرعية فيها أو على مستوى العمليات والمشاريع وعلى مستوى التخطيط قصير أو متوسط أو طويل الأجل للوضع المالي للشركة.<sup>1</sup>

بالإضافة أن التخطيط المالي يساعد على التنبؤ بالاحتياجات المالية قبل ظهور الحاجة الفعلية للأموال بفترة كافية كما يساعد أيضا على تقدير الفرص الاستثمارية المتاحة المفاضلة بينها مقدما.<sup>2</sup>

### ثالثا: أهداف التخطيط المالي

هنالك مجموعة من الأهداف التي تسعى إليها الشركة عند القيام بعمليات التخطيط المالي والتي إن تحققت فإن الشركة اطمأنت على مركزها المالي ومستقبلها التسويقي ومحاولتها النهوض بإنتاجيتها وتعزيز موقفها التنافسي في القطاع الذي تعمل فيه. ومن أهم أهداف التخطيط المالي:

- الحد من هدر الأموال وتكديسها والتي تمتلكها الشركة والتي يجب توجيهها إلى المشاريع ذات الربحية، كما يهدف إلى تجنب الشركة اللجوء إلى مصادر التمويل عالية التكلفة.

<sup>1</sup> عطا على الزبون، مرجع سابق ذكره، ص ص 11-12.

<sup>2</sup> محمد صالح الماري وآخرون، أساسيات ومبادئ الإدارة المالية، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007، ص 115.



- وضع وتحديد العلاقة بين الإدارة المالية والإدارات الأخرى في الشركة وتحديد العلاقات العملية بينها لكي لا تحدث ازدواجية في العمل.
- توفير السيولة النقدية حتى لا تضطر الشركة إلى الاقتراض لسداد المستحقات أو القيام بعمليات الدفع.
- العمل على مواجهة الظروف الأزمات المالية المحتملة والتي يمكن أن تتعرض لها الشركة.
- العمل على عدم اللجوء إلى التقديرات الجزافية غير المدروسة والتي تسند إلى آراء شخصية في حالة المشاكل والصعوبات المالية والتي قد تعرض الشركة إلى أخطار وتكبد خسائر مالية غير منتظرة.<sup>1</sup>
- التعرف على المشاكل والصعوبات المتوقعة والتي تتعلق بمستقبل الشركة.
- التعرف على حجم الأموال المطلوبة لتمويل شراء البضاعة وتخزينها.
- تحديد أوقات الحاجة للأموال اللازمة لتسديد التزامات الشركة.<sup>2</sup>

#### رابعاً: استعمالات التخطيط المالي

تتلخص أهم استعمالات التخطيط المالي في ما يلي:<sup>3</sup>

- التخطيط للسيولة.
- التنبؤ بالأرباح والتخطيط لها (قائمة الدخل التقديرية).
- التعرف على حاجة المنشأة من الأموال والتخطيط للحصول عليها.
- الرقابة المالية الداخلية اللاحقة.

#### المطلب الثاني: أنواع التخطيط المالي

توجد عدة معايير لتصنيف أنواع التخطيط المالي نذكر منها:

##### أولاً: من حيث الفترة الزمنية

ينقسم إلى قسمين هما:

- 1- التخطيط المالي طويل الأجل:** يعد التخطيط المالي طويل الأجل من الأهم الأسس التي يعتمد عليها نجاح المنشأة ونموها في الأجل الطويل، فالخطط المالية طويلة الأجل تساهم في وضع السياسات المالية للمنشأة وعلى ضوء تلك السياسات يتم إعداد الخطط قصيرة الأجل، لذلك يمكن النظر إلى الخطط والميزانيات والقوائم التي

<sup>1</sup> عطا علي الزبون، مرجع سابق ذكره، ص 24-25.

<sup>2</sup> يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المنفصلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، جامعة فلسطين، فلسطين، 2013، ص 9.

<sup>3</sup> زياد رمضان وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص 193.

تعدّها المنشأة في الأجل القصير على أنّها إرشادات عملية لتحقيق الأهداف المالية طويلة الأجل وتتراوح الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية طويلة الأجل من سنتين إلى 10 سنوات، وتلعب طبيعة نشاط المنشأة دوراً هاماً في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطط المالية طويلة الأجل فكلما تميزت أنشطة المنشأة بالثبات النسبي كلما ساعد ذلك إدارة المنشأة على إعداد الخطط المالية لعدة أعوام من 5 إلى 10 سنوات، أما إذا كانت أنشطة المنشأة تتميز بالموسمية وسرعة التقلب كلما كانت الخطط المالية طويلة الأجل مقصورة بين سنتين إلى 3 سنوات على الأكثر، وعند إعداد الخطط المالية طويلة الأجل يكون التركيز على النواحي التالية:

- كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية.

- البرامج والأبحاث المتعلقة بتطوير المنتجات.

- المصادر الرئيسية للحصول على الأموال.

- إمكانية الاندماج مع منشآت أخرى.

**2- التخطيط المالي قصير الأجل:** يعتمد على مجموعة من القوائم الهامة التي تشمل النتائج المالية المتوقعة

لأنشطة المنشأة خلال فترة زمنية قادمة وتشمل هذه القوائم<sup>1</sup>:

- قائمة التدفق النقدي (الميزانية النقدية): تساهم في التعرف على حجم النقدية المتوقع والتغيرات في

حسابات الدفع، كما أنّها تشمل الإضافات المتوقعة إلى الأصول الثابتة أو مبيعات تلك الأصول.

- قائمة الدخل المتوقعة: تستخدم في التعرف على التغيرات المتوقعة في الإيرادات والمصروفات خلال الفترة

الزمنية القادمة.

- الميزانية العمومية المتوقعة: يتم إعدادها طبقاً للمعلومات الواردة بقائمة الدخل المتوقعة والميزانية المتوقعة

والميزانية الحالية.

**ثانياً: من حيث الشمولية**

هذا المعيار ينقسم إلى قسمين هما:

**1- التخطيط المالي الشامل:** يتميز هذا التخطيط بشموليته لقطاعات الدولة بشكل عام وكلي من حيث

دراسة الاقتصاد القومي والتنبؤ بما سيكون عليه اقتصاد الدولة في الفترة المستقبلية، وهناك من عرفها بالتنبؤ الفعال

والعادل الذي يطمح إلى تنظيم الأعمال في المجال المالي على المستوى الاقتصادي والاجتماعي من خلال الموارد

المالية المتاحة.

<sup>1</sup> عبد القادر الشلاحي، قرومي حميد، مطبوعة بعنوان: إستراتيجية والتخطيط المالي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة أكلي محمد

أولحاج البويرة، الجزائر، 2016، ص34.

2- التخطيط المالي الجزئي: هو التخطيط الذي يكون على مستوى المنشأة والذي يشمل المهام والأنشطة التالية:

- القيام بتحديد الاحتياجات المالية السنوية المستقبلية اللازمة لتنفيذ العمليات الجارية والاستثمارية.
- التنبؤ بالتدفقات النقدية الداخلة والخارجة للفترة المقبلة.<sup>1</sup>

ثالثاً: من حيث معيار استخدام الخطة

هذا المعيار ينقسم إلى قسمين هما:<sup>2</sup>

- 1- خطة وحيدة الاستعمال (خطة مؤقتة): وهي الخطة التي تستعمل مرة واحدة فقط لمعالجة مشكلة طارئة.
- 2- خطة متكررة الاستعمال (غير مؤقتة): وهي التي يتكرر استعمالها لمعالجة نفس الموضوع التي وضعت لأجله وتمتاز بسهولة تنفيذ العمل.

المبحث الثاني: أساسيات حول التخطيط المالي

سنحاول من خلال هذا المبحث التطرق إلى متطلبات وأدوات التخطيط المالي، بالإضافة إلى التعرف على أهم مراحله وأساليبه المتبعة داخل المؤسسات.

المطلب الأول: متطلبات وأدوات التخطيط المالي

أولاً: متطلبات التخطيط المالي

بالرغم من الأهمية الكبيرة للتخطيط المالي. إلا أن وضع الخطة المالية الكفاء والفعالة تعتبر في بعض الأحيان شيئاً معقداً بسبب المشاكل التي تعرقل من فعاليته، كما أن تردد بعض المدراء الماليين في اتخاذ القرارات المالية المهمة والضرورية غالباً ما يصيب الخطة بالفشل والضعف، لذلك ولتلافي هذا الضعف لا بد من مراعاة الوضوح في تحديد الأهداف والسياسات والنظم والإجراءات واختيار نوع المعلومات الاقتصادية والإحصائية التي لها ارتباط قوي بعمل الشركة إضافة إلى الاستعانة بوسائل الاتصال الجيدة التي تؤمن وصول المعلومات. كما أن لمراحل وضع الخطة المالية تأثيره على نجاح الإدارة المالية في وضع خطة متكاملة، حيث أن ذلك التسلسل في المراحل سوف يبعد التداخل غير المقرر في العمل.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عطا علي الزبون، مرجع سبق ذكره، ص 51-52.

<sup>2</sup> عليان الشريف، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2007، ص302.

<sup>3</sup> حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الأوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2018، ص52.

مما سبق يمكن تحديد متطلبات التخطيط المالي الجيد في الاعتبارات التالية:<sup>1</sup>

**1- دقة عملية التنبؤ:** تتوقف كفاءة الخطة المالية على مدى دقة التنبؤات التي تقوم عليها الخطة. ويعتمد القائم بالتخطيط على مصادر عديدة للمعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثلًا النماذج الاقتصادية التي تقوم بتحليل التفاعل بين المتغيرات الاقتصادية المختلفة. كما قد يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنية وعلى النماذج التسويقية التي تهدف إلى دراسة سلوك المستهلك.

وترجع صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصورات تشمل كافة الظروف المحيطة بالمشروع مثل نسبة التضخم ومعدلات نمو الاقتصاد القومي ومدى توافر المواد الخام في المستقبل وأسعار العملات المختلفة... وغيرها وذلك جنبًا إلى جنب مع الظروف الداخلية للمشروع وعند قيام المخطط المالي بعملية التنبؤ لابد من دراسة كل الظروف المتوقعة والظروف غير المتوقعة، حيث أن تحليل المخاطر التي يمكن أن يواجهها المشروع عند المفاضلة بين مجالات التمويل ومجالات الاستثمار البديلة يعتبر من صميم عمل القائم بالتنبؤ والتحليل المالي.

**2- 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 لآن قاعدة تحدد ما إذا كان من الأفضل إجراء توزيعات كثيرة لحملة الأسهم أم الاحتفاظ بالأرباح لأغراض التمويل الذاتي للمشروع ولكن على الرغم من ذلك يجب على المدير المالي أن يتخذ قرارًا بشأن سياسة التوزيعات المثلى التي يجب إتباعها في المشروع الذي يعمل فيه.

**3- مراجعة ومتابعة الخطة المالية:** لابد من الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية على ضوءها في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة.

ولقد سبق الإشارة إلى أن الخطط المالية تستخدم أيضا كمعايير للحكم على الأداء في المستقبل. إلا أن تقييم الأداء لا يصبح ذات فائدة تذكر إلا إذا أخذ الظروف الاقتصادية المحيطة بالمشروع عند تحقق الأداء محل القياس فقد ينحرف الأداء عن الخطة التي سبق إقرارها نظرا لمرور الاقتصاد القومي بمرحلة مؤقتة من الكساد على سبيل المثال.

<sup>1</sup> محمد صالح الغاري وآخرون، مرجع سابق ذكره، ص 116-117.

## ثانياً: أدوات التخطيط المالي

يعتمد المخطط المالي على مجموعة من الأدوات التخطيطية التي تساعد على معرفة مدى تحقق الأهداف المحددة مسبقاً للمشروع، ومن بين هذه الأدوات نجد:

**1- الموازنة التقديرية:** سنحاول التطرق لكل ما يتعلق بالموازنة التقديرية، حيث سنعمل على تعريفها وإبراز أهدافها، مبادئها، مراحلها، مزاياها وعيوبها وذلك من خلال السطور الموالية:

**1-1- تعريف الموازنة التقديرية:** يقصد بالموازنة التقديرية خطة عمل شاملة ومفصلة، ومعبّر عنها في صورة مالية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي خلال فترة مستقبلية، وذلك لتحقيق أفضل استخدام ممكن للموارد المتاحة، كما أنها تفيد كأداة للاتصال والدفاعية والرقابة وتقييم الأداء.<sup>1</sup>

كما عرفت على أنها عبارة عن أداة تستخدم للتعبير الكمي عن أهداف وسياسات الإدارة العليا في المؤسسة، وتوضع بشكل إجراءات ونتائج تعد مسبقاً على مستوى المؤسسة ككل، وتتضمن موازنات تخطيطية فرعية للأقسام ضمن المؤسسة التي تنقسم بدورها إلى موازنات فرعية ضمن كل قسم.<sup>2</sup>

من التعريف السابقة يمكن القول أن الموازنة التقديرية هي عبارة عن أداة تخطيطية تقوم على التنبؤ فيما يتعلق بالمقبوضات النقدية والمدفوعات التي ستتم في المستقبل خلال نفس الفترة، وتهدف إلى معرفة مواعيد التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة مما يساعد المدير المالي على تحديد الاحتياجات والتخطيط لها.

**1-2- أهداف الموازنة التقديرية:** تحقق الموازنة التقديرية مجموعة من الأهداف هي:<sup>3</sup>

- استخدام أصول المؤسسة بكفاية وربحية.
- تحديد احتياجات التمويل المستقبلية للمؤسسة.
- إيجاد معايير محددة ومعقولة من أجل الحكم على الأداء المتوقع بدل من الاعتماد على المعلومات التاريخية التي قد تكون أساس غير مناسب للحكم على الكفاية.
- التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة.

<sup>1</sup> ناصر نور الدين عبد اللطيف، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، 2009، ص 213.

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2004، ص 79.

<sup>3</sup> خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية، ط2، الجزائر، 2010، ص 218.

- إعلام كل من المؤسسة بالمطلوب منه تحقيقه.
- وضع الأسس لوضع الإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج عن المتوقع.
- تقييم الموقع المالي المتوقع من حيث السيولة الربحية والنشاط والمديونية.
- تقدير الاحتياجات المالية والمصادر الأنسب لها.

### 1-3- أنواع الموازنات التقديرية: توجد أنواع كثيرة للموازنة التقديرية ويمكن تصنيفها كما يلي:

- من ناحية الفترة الزمنية: تنقسم الموازنة التقديرية من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها إلى:<sup>1</sup>
  - موازنات تقديرية قصيرة الأجل: عادة ما تغطي الموازنة قصيرة الأجل فترة محاسبية واحدة، أي أنها تختص بتغطية نشاط المنشأة لفترة محاسبية لاحقة، ويكون الهدف منها أساساً رسم برنامج العمل خلال الفترة، والرقابة على كفاءة التنفيذ، وهذا يعني أنها أداة تخطيطية ورقابية معاً، كما يتم تقسيم الموازنات قصيرة الأجل عادة على مدار الفترة الزمنية التي تغطيها، فالموازنات السنوية مثلاً يتم تقسيمها إلى موازنات ربع سنوية أو شهرية أو حتى أسبوعية إذا اقتضت الضرورة لذلك.
  - موازنات تقديرية طويلة الأجل: هي تلك الموازنات التي تغطي فترة زمنية تزيد عن سنة، والتي قد تحتوي عليها الموازنات السنوية (قصيرة الأجل) والتي يكون الهدف منها أساساً تخطيط وليس رقابي، حيث تهدف إلى التنسيق بين الأهداف والإمكانات في المستقبل، في ضوء الإمكانات والأهداف في الحاضر، وعلى أساس الخبرة المكتسبة في الماضي.

### - من حيث طبيعة المجال: يمكن تقسيم الموازنة التقديرية من حيث طبيعة المجال إلى نوعين:<sup>2</sup>

- موازنات العمليات الجارية ( التشغيلية): تختص بتخطيط الأنشطة الإنتاجية للوحدة الاقتصادية بكل جوانبها من الموارد الناتجة والاستخدامات اللازمة لها، والرقابة على هذه الأنشطة بما يكفل كفاءة استغلالها وأدائها.
- وبذلك تتكون موازنة العمليات الجارية من العناصر التالية: موازنة المبيعات، موازنة مستلزمات الإنتاج من مواد وأحور مباشرة، مصاريف صناعية غير مباشرة، موازنة المخزون وبرنامج الإنتاج، موازنة المصاريف البيعية والإدارية، حسابات النتائج التقديرية، الموازنة النقدية، وقائمة الموارد والاستخدامات المالية الجارية.

<sup>1</sup>Jasques, bases de la gestion budgétaires, Tronche SEDIFOR, paris ,France ,1988, p70.

<sup>2</sup> عبد الحي موسى، المحاسبة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص16.

- موازنات العمليات الرأسمالية: تختص برسم سياسة الوحدة الاستثمارية في كل من المدى القصير والطويل، ووضع برنامج الاستثمار وتخطيط وكيفية تمويله والرقابة على تنفيذه طبقاً للخطة الموضوعية بالنسبة للوحدة الاقتصادية القائمة.

- من حيث مستوى النشاط الذي يتم إعداد الموازنة على أساسه: يمكن تقسيم الموازنة من حيث مستوى النشاط إلى قسمين:

- الموازنة الثابتة: وتعد لمستوى واحد من مستويات التشغيل أو مزيج واحد من مستويات الأنشطة ومن ثم فهي ترتبط بحجم تقديري أو معياري واحد من النشاط الإنتاجي أو بيعي أي أنها تعد على أساس ثابت من الأسعار والنشاط.

- الموازنة المرنة: وتعد على أساس مجموعة من مستويات النشاط أي أحجام مختلفة من الإنتاج والمبيعات يتم تحديدها طبقاً لمدى التقلبات المتوقع حدوثها خلال فترة الموازنة، فالموازنة المرنة تعد على أساس مجموعة متعددة من الأسعار ومستويات مختلفة من النشاط لتفادي الأخطار التي تنجم عن عدم اليقين.<sup>1</sup>

- من حيث الوحدة المحاسبية التي يتم إعداد البرامج على أساسها: حسب هذا المستوى تنقسم إلى ما يلي:<sup>2</sup>

- موازنات البرامج: بمعنى أن هذه الموازنات أساسها أنشطة معينة أو عملية محددة تنوي المنشأة القيام بها كإجراء آله جديدة مثلاً. ويتمثل دورها في إضفاء أهمية خاصة لعملية التنبؤ وتزداد أهمية موازنة البرامج عندما تواجه المنشأة مشاكل اختيار المشاريع فهي تزود الإدارة بنتائج الاقتصادية والمالية عن اختيارها لكل مشروع.

- موازنات المسؤوليات: يقوم هذا النوع على مبدأ محاسبة المسؤولية أو المسائلة المحاسبية، حيث يتم وضع الخطط على أساس مراكز مسؤولية التنفيذ أو تحقيق الأهداف.

- موازنات المنتجات: تقوم على أساس كل منتج وحدة محاسبية مستقلة لأغراض الموازنة.

- موازنات الشاملة: تمثل هيكل عام للموازنات الفرعية بحيث يتم تنسيق أهدافها مع أهداف المنشأة، وبالتالي تلخص الأنشطة الشاملة لمختلف أنشطة المنشأة.

- حسب معيار وحدة القياس المستعملة: تنقسم بدورها إلى ما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> راضي محمد سامي، وجدي الحجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص37.

<sup>2</sup> أحمد الطاهر، محمد أبو نصار، المحاسبة الإدارية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص148.

<sup>3</sup> راضي محمد سامي، وجدي الحجازي حامد، مرجع سابق ذكره، ص39.

- الموازنات العينية: يعبر عنها بوحدات المادية (كالوزن، الوحدات، الطول ... إلخ) هذا النوع من الموازنات يعمل بها في المنشأة الصناعية، وتوضح البرنامج الإنتاجي للمنشأة النقدية بشكل يربط مع طاقتها الإنتاجية واحتياجاتها.
- الموازنة المالية: وهي ترجمة مالية للموازنة العينية وتوضح الخطة التمويلية للمنشأة.
- الموازنة النقدية: يعبر عنها بالوحدات النقدية تستعمل لغرض تقييم الموازنات العينية من جهة ولغرض الجمع بين مختلف الموازنات في الأعمال النهائية من جهة أخرى. وتمثل برنامج التحصيلات والمدفوعات النقدية خلال فترة زمنية مقبلة والتي تنتج عنها الموازنة المالية.

#### 1-4- طرق إعداد الموازنات التقديرية: هناك ثلاث طرق رئيسية يمكن أن يبدأ بها إعداد تقديرات الموازنة:

- التنبؤ بالمبيعات.

- التنبؤ بالطاقة الإنتاجية.

- التنبؤ بالربحية.

وتحتم ظروف كل مشروع استخدام إحدى هذه الطرق دون أخرى وذلك اعتمادا على تحديد العمال الأساسي المتحكم في الطاقة الإنتاجية للمشروع... أي توفر الطلب على منتجات المشروع في الأسواق بشكل أكبر من الطاقة الإنتاجية فيجب إن يتبع المشروع طريقة التنبؤ بالطاقة الإنتاجية ولو تمل العامل المتحكم في السوق أي كان الطلب على منتجات المشروع أقل من الطاقة الإنتاجية فيجب أن يتبع المشروع طريقة التنبؤ بالمبيعات. ولو تمثل العامل المتحكم في التكاليف أو لو كان هناك أكثر من عامل متحكم تتمثل في الطاقة الإنتاجية والتكاليف وأسعار البيع أو كان المشروع جديدا لوجب أن يتبع المشروع طريقة التنبؤ بالربحية.

والتنبؤ بالمبيعات يعتبر طريقة لذا كثير من المشروعات لبدأ بإعداد الموازنة على اعتبار أن المشروع يبدأ بعد ذلك في إعداد الجداول التقديرية الخاصة بالإنتاج والمخزون والمشتريات والمواد الخام والأجور والمصروفات اللازمة للوصول إلى رقم المبيعات المستهدف.

ودراسة المبيعات والتنبؤ باتجاهها في المستقبل يتطلب دراسة السوق الموجودة وسوق المحتمل فتحها بالمستقبل وكذا دراسة السلاسل الزمنية لتحديد التغيرات الدورية والموسمية والاتجاهات المحتملة. مثل هذه الدراسة ستقدم للإدارة الإطار العام لتقدير المبيعات.

وبجانب هذه الدراسة العامة يجب على إدارة المشروع أن تقوم بمجهود خاص لدراسة سوق الخاص بالمشروع عن طريق رجال البيع. وتنسيق نتائج الدراستين معا - الدراسة العامة للاتجاهات الاقتصادية والدراسة الخاصة بسوق المشروع - حتى يمكن للإدارة أن تصل إلى خطة عمل محددة في مجال المبيعات.



وبحسب تقدير المبيعات في معظم المشروعات التقديرات الأخرى للموازنة ويعتبر تقدير المبيعات حجز الزاوية عند إعداد الموازنات الجارية وأسمالية. وعلى هذا فيجب دراسة العوامل الداخلية والخارجية التي تؤثر على حجم المبيعات دراسة وافية ودقيقة.

وبجديد تقدير المبيعات يمكن تقدير كمية الإنتاج عن طريق هذه المعادلة:

$$1/ \text{كمية الإنتاج} = \text{كمية المبيعات} + \text{المخزون التقديري في آخر فترة الموازنة} - \text{المخزون التقديري في أول فترة الموازنة}$$

ومعرفة تقديرات الإنتاج والمخزون يمكن تقدير تكاليف على أساس المعايير المحددة مقدما... وعلى ذلك يمكن إعداد الموازنة الشاملة للعمليات الجارية للمشروع.

ويساعد التحليل الحدي عن طريق تبويب التكاليف إلى متغيرة وثابتة على إعداد الموازنة المرنة للمشروع كما يساعد تحليل التعادل على دراسة البدائل المختلفة، واتخاذ القرار الإداري المناسب ألا وهو اختيار حجم البيع المناسب الذي يحقق أكبر ربحية للمشروع.<sup>1</sup>

#### 1-5- مراحل إعداد الموازنة التقديرية: يمكن تلخيص مراحل إعداد الموازنة التقديرية في ما يلي:

- **تكوين لجنة الموازنات:** يمكن تكوين لجنة الموازنة للإشراف على إعداد وتنسيق تقديرات الموازنة، وعادة ما تعد الموازنة لمدة سنة أو أقل، وغالبا تكون هذه اللجنة برئاسة مدير عام للمنشأة وعضوية مدير الإنتاج ومدير المبيعات ومدير المالي والإداري وبعض الأفراد الآخرين على حسب الحاجة، وقد تكن هذه اللجنة دائمة بإحدى إدارات الشؤون المالية. وتقوم اللجنة بوضع الخطوط الرئيسية للموازنة في شكل منشور عام للجهات التنفيذية لتحديد المقترحات والبدائل المختلفة لتنفيذ هذه المقترحات.

- **مرحلة الدراسة:** تقوم اللجنة بتجميع كل المقترحات الخاصة بالإيرادات التنفيذية وتعرض الإدارة العليا للمنشأة للمناقشة في ضوء السياسة العامة والاحتياجات الفعلية والأهمية النسبية وأفضل عائد المتوقع.

- **مرحلة الإقرار:** تتم صياغة المقترحات المقبولة ووضعها في الشكل النهائي ليتم عرضها ومناقشتها مع المستويات المسؤولة عن إقرارها واعتمادها ( الإدارة / الشركة).

- **مرحلة التنفيذ:** بعد موافقة واعتماد مجلس الإدارة/ الشركة ترسل الخطة إلى المسؤولين عن التنفيذ ويجب التأكد من فهم العاملين للخطة وأهدافها حتى يساهم كل منهم عن اقتناع في الأداء دوره التنفيذي.

<sup>1</sup> مجموعة خبراء، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة

- مرحلة المتابعة: يجب علي لجنة الموازنة متابعة تنفيذ الخطة حتى تتمكن من التنسيق بين الخطط الفرعية وتحديد الانحرافات المعوقات وتحديد المسؤولية حتى يمكن إجراء تصحيح اللازم في وقت المناسب.

**1-6- مكونات موازنات التقديرية:** تتكون الموازنات التقديرية من جزئين رئيسيين هما:

- موازنة التشغيل: وتضم (موازنة المبيعات، موازنة الإنتاج، موازنة التكاليف الصناعية، موازنة مخزون آخر المدة، موازنة تكلفة المبيعات، موازنة المصروفات البيعية والإدارة الثابتة، وقائمة الدخل التقديرية).

- الموازنة المالية: وتضم (الموازنة النقدية، قائمة المركز المالي التقديرية).<sup>1</sup>

\*موازنة المبيعات (الإيرادات): تعد الموازنة التقديرية للمبيعات القاعدة التي تبنى عليها باقي الموازنات، وتعتبر المصدر الرئيسي للمقبوضات النقدية والموارد الأساسي الذي يمكن الاعتماد عليه في تمويل خطط المؤسسة.

كما تعتبر موازنة المبيعات أول ما يقوم به المسؤول عند إعداد الموازنات، ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد ما على الدقة في التنبؤ بالمبيعات، لذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع أساليب علمية، وتظهر أهميتها من خلال ارتباطها الوثيق بباقي الموازنات في المنشأة وهي تبين الأهداف الاستراتيجية للمنشأة.<sup>2</sup>

- طرق التنبؤ بالمبيعات: تقوم إدارة التحصيل بإعداد الموازنة بالاشتراك مع إدارة الإنتاج والمشتريات والإدارة المالية، وهناك عدة طرق للتنبؤ بالإيرادات منها:

- طريقة الاعتماد على الأرقام التاريخية.
- طريقة الاعتماد على تنبؤات مندوبي التحصيل.
- استخدام الأساليب الإحصائية الرياضية. زكريا فريد عبد الفتاح.

- إعداد موازنة المبيعات: بعد القيام بعملية التنبؤ بالمبيعات باستعمال إحدى الطرق، تأتي عملية إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات، والتي تتمثل في وضع التنبؤات في جدول ملائم يسهل قراءته واستغلاله، مع العلم أن كل منشأة لديها نموذج خاص بها. ولا يوجد نموذج واحد يصلح لكل المنشآت.<sup>3</sup>

- مثال توضيحي رقم 01: تتوقع إحدى الشركات أن تكون مبيعاتها خلال شهور الربع الأول من سنة 2002 (40000، 30000، 60000 وحدة) خلال الشهور الثلاثة على التوالي، مع العلم أن سعر بيع الوحدة المتوقع هو 10 جنيهه خلال فترة الموازنة.

<sup>1</sup> مجموعة خبراء، مرجع سابق ذكره، ص 159-160.

<sup>2</sup> A.HAMIMI, Gestion Budgétaire et Comptabilité Prévisionnelle, Lere édition, Alger, 2001, p42.

<sup>3</sup> فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 34.

المطلوب: إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات عن شهور الربع الأول من سنة 2002.

الحل:

الجدول رقم(01): الموازنة التقديرية للمبيعات عن شهور الربع الأول من سنة 2002 الوحدة: جنيه

الشهر	الكمية	السعر	القيمة
جانفي	40000	10	400000
فيفري	30000	10	300000
مارس	60000	10	600000
إجمالي الربع الأول	130000	10	1300000

المصدر: ناصر نور الدين عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص230.

\*موازنة الإنتاج: بإعداد موازنة المبيعات فإنه يمكن إعداد موازنة الإنتاج، وموازنة الإنتاج تحدد عدد الوحدات الواجب إنتاجها من كل سلعة، ويتحدد هذا العدد بكمية المبيعات الواجب بيعها من السلعة مضافا إليه كمية مخزون الوحدات التامة من سلعة آخر المدة ومطروحا منها كمية مخزون الوحدات التامة منها أول المدة.

أيأن موازنة الإنتاج تقوم على المعادلة التالية:

$$\frac{2}{\text{كمية الإنتاج}} = \text{كمية المبيعات} + \text{كمية مخزون آخر المدة} - \text{كمية مخزون أول المدة}$$

ويلاحظ أن موازنة الإنتاج تعد عادة بالوحدات على أساس أن كمية الإنتاج تحسب كلفتها في الموازنات التالية الخاصة بحساب تكلفة الإنتاج، أي موازنات المواد المباشرة المتغيرة المستخدمة في الإنتاج، الأجور المباشرة المتغيرة والمصروفات المباشرة المتغيرة.

ويلاحظ أن كمية المبيعات يتم التحصل عليها بالطبع من موازنة المبيعات السابقة، كما أن كمية مخزون الوحدات التامة أول المدة يتم الحصول عليها من واقع رصيد المخزون أول المدة والمدرج بقائمة المركز المالي أول المدة السابق عرضها فيما سبق ( على أساس أنها تضم بيان الكمية ) أو من واقع السجلات المحاسبية طبعا كما هو معروف سواء كانت سجلات التكاليف أو سجلات المحاسبة المالية.

أما بالنسبة لكمية مخزون الوحدات التامة آخر المدة، فهو يقدر طبعا لقرار من جانب الإدارة، وتحاول الإدارة عادة عند اتخاذها مثل هذا القرار أن تخفض من ثلاث تكاليف إلى أقصى حد ممكن:

- تكلفة الاحتفاظ بمخزون الوحدات التامة.
- تكلفة عجز المخزون أي تكلفة عدم وجود مخزون يغطي طلب العملاء.

- تكلفة أوامر المخزون أي تكلفة طلب المخزون أو مراكز البيع للمخزون من مراكز الإنتاج.<sup>1</sup>
- مثال توضيحي رقم 02: تقوم سياسة الشركة على الاحتفاظ بمخزون من الإنتاج التام في نهاية كل شهر بما يعادل 20% من مبيعات الشهر التالي.

المطلوب: إعداد موازنة الإنتاج لشهري جانفي وفيفري عند مستوى توقعات موازنة المبيعات للمثال التوضيحي 01.

الحل:

مع مراعاة أنه إذا كانت سياسة الشركة للاحتفاظ بالمخزون من الإنتاج التام في نهاية كل شهر تمثل 20% من مبيعات الشهر التالي فإن ذلك يعني أن مخزون أول الشهر يمثل أيضا 20% من مبيعات الشهر نفسه، وعلى ذلك فإن مخزون آخر جانفي = 20% من مبيعات متوقعة لفيفري =  $30000 * 20\% = 6000$  وحدة وهو نفسه مخزون أول فيفري، كما أن مخزون آخر فيفري = 20% من مبيعات المتوقعة لشهر مارس =  $60000 * 20\% = 12000$ ، وتم احتساب مخزون أول يناير على أساس أنه 20% من مبيعات جانفي نفسه =  $40000 * 20\% = 8000$  وحدة.

والجدول أسفله يوضح الموازنة التقديرية لشهري جانفي وفيفري:

الجدول رقم (02): الموازنة التقديرية للإنتاج لشهري جانفي وفيفري الوحدة: جنيه

بيان	جانفي	فيفري
حجم المبيعات	40000	30000
+ مخزون التام آخر المدة	6000	12000
- مخزون التام أول المدة	8000	6000
= حجم الإنتاج المقدر	38000	36000

المصدر: ناصر نور الدين عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 230.

\* موازنة النفقات التشغيلية: تتكون موازنة المصاريف التشغيلية من موازنة العمالة وموازنة المشتريات وموازنة المصاريف البيعية والإدارية والعمومية:

- موازنة المواد الأولية المطلوبة للإنتاج: تمثل هذه الموازنة احتياجات الوحدة الاقتصادية من المواد الأولية والتي تعتمد على الوحدات المطلوب إنتاجها للفترة القادمة المخطط لها والتي يتم الحصول عليها من موازنة الإنتاج.

<sup>1</sup> مجموعة خبراء، مرجع سابق ذكره، ص 164.

وعند إعداد هذه الموازنة يجب الأخذ باعتبار رصيد المواد الأولية الذي ترغب الوحدة الاقتصادية الاحتفاظ به عند نهاية المدة. ويمكن احتساب المواد الأولية المطلوبة للإنتاج لفترة معينة على أساس المعادلة التالية:

$$\frac{3}{\text{المواد الأولية المطلوبة للإنتاج}} = \text{حاجة الإنتاج من المواد الأولية} + \text{مخزون آخر المدة} - \text{مخزون أول المدة}$$

ويلحق بهذه الموازنة جدول المدفوعات النقدية على مشتريات المواد الأولية المطلوبة للإنتاج.<sup>1</sup>

**مثال توضيحي رقم 03:** بالعودة على المثال التوضيحي رقم 02، وبفرض أن كل وحدة منتجة تحتاج على 4 كيلو غرام من المواد الخام، وأن سعر شراء الكيلو غرام 0.5 جنية خلال فترة الموازنة، وتقوم سياسة المنشأة على الاحتفاظ بمخزون من المواد الخام في نهاية كل شهر بنسبة 50% من احتياجات الشهر التالي اللازمة للإنتاج. **المطلوب:** إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات من المواد الخام لشهر جانفي.

**الحل:** مع مراعاة أنه طالما أن كل وحدة منتجة تحتاج إلى 4 كلغ من المواد الخام، وأن حجم الإنتاج المقدر لشهر جانفي 38000 وحدة فإن احتياجات الإنتاج من المواد الخام في شهر جانفي = (حجم الإنتاج لشهر جانفي \* احتياجات الوحدة) = 38000 وحدة \* 4 كيلو غرام = 152000 كيلو غرام، و لأن مخزون آخر الفترة يمثل 50% من احتياجات الإنتاج في الشهر التالي من المواد الخام و يحسب في نهاية جانفي على أساس = ( حجم الإنتاج فيفري \* احتياجات الوحدة \* نسبة الاحتفاظ) = 36000 وحدة \* 4 \* 50% = 72000 كيلو غرام، كما أن مخزون أول جانفي = (حجم الإنتاج جانفي \* احتياجات الوحدة \* نسبة الاحتفاظ) = 38000 وحدة \* 4 \* 50% = 76000 كيلو غرام، وجدول أسفله يوضح الموازنة التقديرية لمشتريات المواد الخام لشهر جانفي:

**الجدول رقم (03):** الموازنة التقديرية للمشتريات من المواد الخام لشهر جانفي

البيان	جانفي
احتياجات الإنتاج من المواد الخام	152000 كيلو
+ مخزون المواد الخام آخر الشهر	72000 كيلو
- مخزون المواد الخام أول الشهر	76000 كيلو
= موازنة المشتريات بالحجم	148000 كيلو
* سعر شراء كيلو غرام	0.5 جنية
= موازنة المشتريات بالقيمة	74000 جنية

**المصدر:** ناصر نور الدين عبد اللطيف، مرجع سابق ذكره، ص 231.

<sup>1</sup> سيد الهواري، أساسيات الإدارة المالية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1992، ص 13.

\*الموازنة التقديرية للأجور المباشرة: تمثل هذه الموازنة مقدار ما تتحمله الوحدة الاقتصادية من الأجور المباشرة والتي تعتمد على الوحدات المطلوب إنتاجها للفترة القادمة المخطط لها والتي يتم الحصول عليها من الموازنة التقديرية للإنتاج. ويتطلب إعداد هذه الموازنة معرفة عدد الساعات المباشرة لكل وحدة إنتاجية لإيجاد مجموع ساعات عمل المباشر، كذلك كلفة الساعة الواحدة للحصول على مجموع تكلفة العمل المباشر.<sup>1</sup>

مثال توضيحي رقم 04: بالعودة إلى معطيات المثال التوضيحي رقم 02، وبفرض أن كل وحدة منتجة تتطلب ما يعادل ساعة واحدة بكلفة 0.4 جنية /ساعة

**المطلوب:** إعداد الموازنة التقديرية للأجور المباشرة؟

**الحل:** لدينا حجم الإنتاج المتوقع لشهر جانفي 38000 وحدة.

ومنه إجمالي ساعات العمل المباشر = 38000 وحدة \* 1 ساعة = 38000 ساعة.

أما تكلفة الأجور المباشرة = 38000 ساعة \* 0.4 جنية = 15200 جنية.

وجداول أسفله يوضح الموازنة التقديرية للأجور المباشرة.

**الجدول رقم(04):** الموازنة التقديرية للأجور المباشرة

البيان	جانفي
عدد الوحدات المطلوب إنتاجها	38000 وحدة
عدد المطلوبة لكل وحدة	1 ساعة
إجمالي ساعات العمل المباشرة	38000 ساعة
كلفة الساعة الواحدة	0.4 جنية
مجموع الأجور المباشرة	15200 جنية

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول السابقة.

\*الموازنة التقديرية للمصاريف الصناعية غير مباشرة:<sup>2</sup>

تتكون موازنة المصاريف الصناعية غير مباشرة من مصاريف متغيرة والتي تتغير وفق نشاط معين مثل الإنتاج ومصاريف ثابتة التي لا ترتبط بتغير النشاط، وبالتالي عند إعداد موازنة مصاريف الصناعية غير المباشرة يتم تصنيف كما يلي:

- تكاليف صناعية غير مباشرة متغيرة.

<sup>1</sup> حمزة محمد زيري، الإدارة المالية المتقدمة، منشورات الورق، عمان، الأردن، 2004، ص151.

<sup>2</sup> ناصر نور الدين عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص245.

• تكاليف صناعية غير مباشرة ثابتة

مثال توضيحي رقم 05: بالعودة إلى معطيات المثال التوضيحي رقم 04، وعلى فرض أن المصاريف الصناعية غير مباشرة بلغت 0.1 جنية/ ساعة عمل مباشر، كما بلغت المصاريف الصناعية غير مباشرة الثابتة 4200 جنية.

المطلوب: إعداد موازنة المصاريف الصناعية غير مباشرة لشهر جانفي؟

الحل: لدينا عدد ساعات العمل المباشرة 38000 ساعة \* 0.1 جنية = 3800 جنية تكلفة المصاريف الصناعية غير مباشرة المتغيرة، نضيف لها المصاريف الصناعية غير مباشرة الثابتة 4200 جنية = 8000 جنية تكلفة المصاريف الصناعية غير مباشرة.

والجدول أسفله يوضح الموازنة التقديرية للمصاريف الصناعية غير مباشرة:

الجدول رقم (05): موازنة المصاريف الصناعية غير مباشرة لشهر جانفي

البيان	جانفي
إجمالي ساعات العمل المباشر	38000 ساعة
معدل الساعة المتغيرة	0.1 جنية
المصاريف الصناعية غير مباشرة المتغيرة	3800 جنية
المصاريف الصناعية غير مباشرة الثابتة	4200 جنية
إجمالي التكاليف غير مباشرة	8000 جنية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول السابقة.

\* موازنة المصاريف البيعية والإدارية: موازنة المصروفات البيعية والإدارية هو جدول المصروفات التشغيلية المتوقعة وهو مختلف عن تكاليف التصنيع، والمصروفات البيعية والإدارية تنقسم إلى قسمين: مصاريف متغيرة كتكاليف الشحن، أما المصاريف الثابتة كتكاليف الإيجار والدعاية والإشهار.<sup>1</sup>

مثال توضيحي رقم 06: بالعودة إلى معطيات المثال السابق، وبفرض أن مصاريف البيع والتوزيع المتغيرة تقدر بـ 0.2 جنية/ وحدة مباع، أما المصاريف الإدارية والبيعية الثابتة فنجد مصاريف الدعاية والإعلان المقدرة بـ 400 جنية، وراتب الإدارة 500 جنية، الإيجار 200 جنية.

المطلوب: إعداد الموازنة التقديرية للمصاريف البيعية والإدارية لشهر جانفي؟

الحل: لدينا: 40000 وحدة مباع \* 0.2 جنية = 8000 جنية تمثل مصاريف البيعية المتغيرة.

<sup>1</sup> سيد الهواري، مرجع سابق ذكره، ص 17.

والجدول التالي يوضح الموازنة التقديرية للمصاريف البيعية لشهر جانفي:

الجدول رقم (06): الموازنة التقديرية للمصاريف البيعية والإدارية لشهر جانفي

البيان	جانفي
المبيعات المخططة بالوحدات	40000
مصاريف البيع والتوزيع المتغيرة	0.2 جنية
إجمالي مصاريف البيع والتوزيع المتغيرة	8000 جنية
مصاريف الدعاية والإعلان	400 جنية
رواتب الإدارة	500 جنية
مصاريف الإيجار	200 جنية
إجمالي مصاريف البيعية والإدارية الثابتة	1100 جنية
إجمالي المصاريف البيعية والإدارية الثابتة والمتغيرة	9100 جنية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الجداول السابقة.

\*موازنة قائمة الدخل: تعبر موازنة قائمة الدخل عن نتيجة نشاط المنشأة المتوقعة خلال الفترة القادمة، حيث تظهر فيها المبيعات المتوقعة وكذلك تكلفة المبيعات والمصروفات المتوقعة، وتكون نتيجة صافي الدخل أو الربح أو صافي الخسارة المتوقع.<sup>1</sup>

\*الموازنة النقدية: عبارة عن كشف أو جدول يظهر به رصيد النقدية أول فترة الموازنة ويضاف إليه المتحصلات النقدية المتوقعة خلال فترة الموازنة، وبحيث يمثل مجموع كلاهما إجمالي النقدية المتوقع أن تكون متاحة خلال فترة الموازنة ثم يتم تقدير المدفوعات النقدية المتوقعة خلال فترة الموازنة.

وبإجراء مقارنة بينهما يتم التوصل إلى الزيادة أو العجز المتوقع في الرصيد النقدي خلال فترة الموازنة، فإذا كان إجمالي النقدية المتاحة خلال فترة الموازنة أكبر من المدفوعات النقدية المتوقعة خلال فترة الموازنة فالفرق يمثل فائض نقدي يجب جزء منه كرصيد نقدي مرغوب فيه في نهاية فترة الموازنة، ويتم تقدير كيفية التصرف في الزيادة عن ذلك الرصيد، أما إذا كان إجمالي النقدية المتاحة خلال فترة الموازنة أقل من المدفوعات النقدية المتوقعة خلال فترة الموازنة فالفرق يمثل عجز نقدي يجب على إدارة المنشأة تقدير كيفية تدييره من خلال الحصول على قروض تسمح أيضا بحجز رصيد النقدية المرغوب في نهاية فترة الموازنة.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> زكرياء فريد عبد الفتاح، إعداد الموازنات التقديرية، الملتقى الدولي حول التخطيط المالي و دوره في المؤسسات الاقتصادية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2011، ص17.

<sup>2</sup> ناصر نور الدين عبد اللطيف، مرجع سابق ذكره، ص ص232-233.



مثال توضيحي رقم 07: إذا كان رصيد النقدية أول شهر مارس 10000 جنية، وبفرض أن سياسة تحصيل المنشأة تقوم على أساس تحصيل 60% من المبيعات خلال نفس الشهر و30% خلال شهر التالي و10% خلال الشهر الذي يليه، كما أن سياسة سداد الموردين تقوم على سداد 50% من المشتريات في نفس شهر الشراء والباقي 50% خلال الشهر التالي لشهر الشراء، وبفرض أن قيمة المبيعات لثلاثة الأشهر الأولى من العام 100000 جنية، 200000 جنية، 300000 جنية على التوالي، بينما مشتريات الأشهر الثلاثة الأولى 60000 جنية، 100000 جنية، 200000 جنية على التوالي، وبفرض أن المدفوعات النقدية الأخرى المتوقعة خلال شهر مارس 30000 جنية، وترغب الشركة في الاحتفاظ برصيد نقدية في نهاية مارس 20000 جنية.

المطلوب: إعداد الموازنة النقدية التقديرية لشهر مارس؟

الحل:

نبدأ بتجهيز البيانات على النحو التالي:

الجدول رقم (07): التحصيلات النقدية المتوقعة خلال شهر مارس الوحدة: جنية

البيان	عملية	النتيجة
التحصيل من مبيعات مارس	$300000 * 60\%$	180000
+ التحصيل من مبيعات فيفري	$200000 * 30\%$	60000
+ التحصيل من مبيعات جانفي	$100000 * 10\%$	10000
= المتحصلات المتوقعة	$180000 + 60000 + 10000$	250000

المصدر: ناصر نور الدين عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 236.

الجدول رقم (08): المدفوعات النقدية المتوقعة خلال شهر مارس الوحدة: جنية

البيان	العملية	النتيجة
المدفوعات على مشتريات مارس	$200000 * 50\%$	100000
+ المدفوعات على مشتريات فيفري	$100000 * 50\%$	50000
= المدفوعات للموردين	$100000 + 50000$	150000
+ المدفوعات الأخرى	-	30000
= إجمالي المدفوعات النقدية	$150000 + 30000$	180000

المصدر: ناصر نور الدين عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 236.

- وعليه تكون الموازنة النقدية التقديرية لشهر مارس كما يلي:

الوحدة: جنيه

الجدول رقم (09): الموازنة النقدية التقديرية لشهر مارس

البيان	النتيجة
رصيد النقدية في بداية الشهر	10000
+ المتحصلات النقدية المتوقعة خلال الشهر	250000
= إجمالي النقدية المتاحة	260000
- المدفوعات النقدية المتوقعة	180000
= رصيد النقدية آخر المدة	80000

المصدر: ناصر نور الدين عبد اللطيف، مرجع سبق ذكره، ص 236.

\*موازنة المركز المالي التقديرية (الموازنة العامة):

إن مصطلح المركز المالي يقصد به الموازنة العامة وهو مصطلح أخذ استعماله بالانتشار في كتب المحاسبة والإدارة المالية والتحليل المالي الحديثة، إذن فالتخطيط للمركز المالي المقصود به التخطيط للموازنة العمومية، ويتبلور هذا التخطيط في إعداد قائمة المركز المالي التقديرية.

وتتبع أهمية التخطيط للمركز المالي من كون الموازنة العامة التقديرية لها استعمالات متعددة أهمها الرقابة الداخلية ولتقدير احتياجات المنشأة من الأموال وأنواع هذه الأموال وتقدير استثمارات الأموال بالإضافة إلى تخفيف متخذي القرار إلى البحث عن المصادر الملائمة للتمويل في ترو وفي فسحة من الوقت لا يكونون فيه واقعين تحت ضغط الحاجة الملحة أو ضغط المفاجأة المربكة.<sup>1</sup>

مثال توضيحي رقم 09: إذا علمت أن الميزانية الفعلية لشركة الأمل في نهاية عام 2019 كانت كالتالي:

<sup>1</sup> زياد رمضان، وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 243

الوحدة: \$

الجدول رقم (10): ميزانية 2019/12/31

المبلغ	الالتزامات وحقوق الملكية	المبلغ	الأصول
	<u>الالتزامات قصيرة الأجل</u>		<u>الأصول المتداولة</u>
16000	الدائنون	2000	التقديية
1000	أوراق الدفع	15000	البضاعة
8000	قروض قصيرة الأجل	6000	المدينون
		2000	أوراق القبض
		11000	استثمارات
25000	مجموع الالتزامات قصيرة الأجل		
	<u>حقوق الملكية</u>	36000	مجموع الأصول المتداولة
20000	رأس المال		<u>الأصول الثابتة</u>
5000	أرباح مدورة	8000	أجهزة كمبيوتر بالصافي
		3000	سيارات بالصافي
		3000	أثاث بالصافي
25000	صافي حقوق الملكية		
		14000	مجموع الأصول الثابتة
50000	مجموع الالتزامات وحقوق الملكية	50000	مجموع الأصول

Source: C. peochon, j. leurion, Analyse comptable, gestion prévisionnelle, édition Foucher, paris , 1995 , paris , p318.

وكانت مبيعات الفعلية عن الفترة المالية السابقة 80000 \$، وقررت الشركة إعداد قائمة المركز المالي

التقديرية في 2020/12/31، وقد تم تقدير البنود كالتالي:

- المبيعات المتوقعة \$100000.
- تستهلك الأصول الثابتة بنسبة 15%.
- سيتم تسديد \$5000 من مبلغ القرض.
- تقدر صافي الأرباح في 2020/12/31 بـ \$9000، سيوزع منها \$5000 وباقي سيحتجز.
- رأس المال ثابت.

المطلوب:

إعداد قائمة المركز المالي التقديرية، وإيجاد قيمة الفائض أو العجز.

**الحل:** نستخرج قيم بنود الميزانية العمومية التقديرية والتي لها علاقة بالمبيعات، وذلك من خلال قسمة بنود الميزانية الفعلية على المبيعات الفعلية للفترة المالية السابقة والظاهرة في قائمة المركز المالي في 2019/12/31 من تم نضرب النسبة المستخرجة في المبيعات المقدرة كالتالي:

- النقدية: ويتم استخراجها بقسمة مبلغ النقدية الفعلية في 2019 على المبيعات الفعلية في 2019 ونضربها في المبيعات المقدرة كالتالي:  $2500 = 100000 * 80000 / 2000$ .

- البضاعة:  $18750 = 100000 * 80000 / 15000$ .

- المدينون:  $7500 = 100000 * 80000 / 6000$ .

- أوراق القبض:  $2500 = 100000 * 80000 / 2000$ .

- الدائون:  $20000 = 100000 * 80000 / 16000$ .

- أوراق الدفع:  $1250 = 100000 * 80000 / 1000$ .

بعد ذلك نقوم بإعداد قائمة المركز المالي التقديرية:

الجدول رقم (11): قائمة المركز المالي التقديرية الوحدة: \$

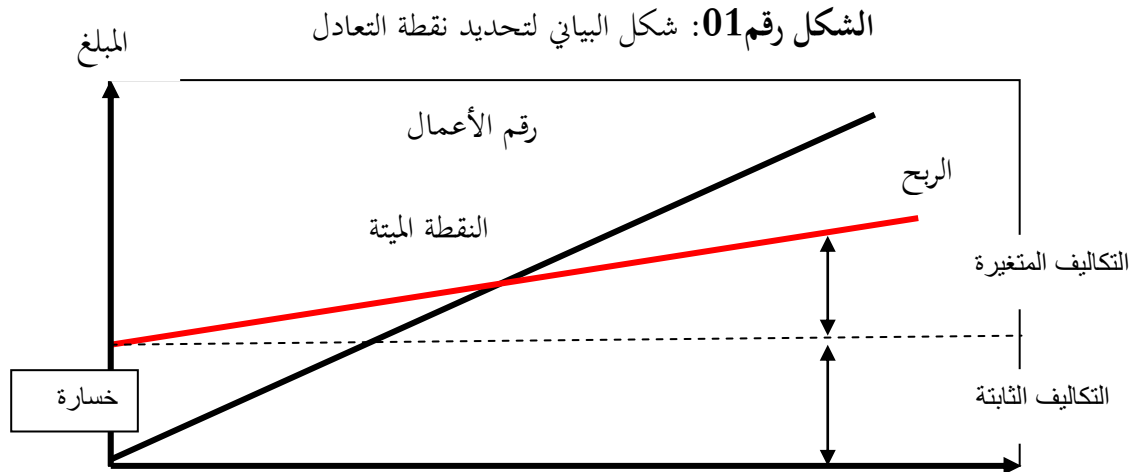
المبلغ	الالتزامات وحقوق الملكية	المبلغ	الأصول
	<b>الالتزامات قصيرة الأجل</b>		<b>الأصول المتداولة</b>
20000	الدائون	2500	النقدية
1250	أوراق الدفع	18750	البضاعة
3000	قروض قصيرة الأجل	7500	المدينون
		2500	أوراق القبض
		11000	استثمارات
24250	مجموع الالتزامات قصيرة الأجل		
	<b>حقوق الملكية</b>	42250	مجموع الأصول المتداولة
20000	رأس المال		<b>الأصول الثابتة</b>
9000	أرباح مدورة	6800	أجهزة كمبيوتر بالصافي
		2550	سيارات بالصافي
29000	صافي حقوق الملكية	2550	أثاث بالصافي
900	<b>العجز</b>	11900	مجموع الأصول الثابتة
54150	مجموع الالتزامات وحقوق الملكية	54150	مجموع الأصول

Source : C.peochon, j.leurion, **Analyse comptable, gestion prévisionnelle**, édition Foucher, paris France ,1995 , paris , p318.

**2- تحليل التعادل:** يعتبر تحليل التعادل أحد الأدوات الرئيسية التي يتم الاستعانة بها لتخطيط الأرباح. ويساعد تحليل التعادل على تحديد حجم المبيعات الذي لا يحقق المشروع عنده أرباح أو خسائر حيث تكون الأرباح عند هذا الحد تساوي الصفر.<sup>1</sup>

**2-1- تعريف تحليل التعادل:** يعتمد تحليل التعادل على دراسة العلاقة بين حجم المبيعات والتكاليف والأرباح من خلال تحديد ما يسمى بنقطة التعادل، ويمكن تعريف نقطة التعادل بأنها النقطة التي عندها الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية، ومن ثم يكون الربح عندها يساوي الصفر، وغدا تجاوزت مبيعات المنشأة هذه النقطة فإنها تحقق أرباحا، وإذا لم تصل إليها فإنها تحقق خسائر، كما يمكن تعريف نقطة تعادل بأنها النقطة التي يساوي عندها عائد أو هامش المساهمة مع التكاليف الثابتة عن الفترة.<sup>2</sup>

## 2-2 شكل البياني لتحديد نقطة التعادل:



Source: p. vernimmen , Finance d'entreprise, 3 éd , Dalloz , paris , France , 1998, p186

## 3-2 معادلة تحديد نقطة التعادل:

يمكن احتساب نقطة التعادل بحجم كما يلي:

$$\text{حجم التعادل} = \frac{\text{إجمالي التكاليف الثابتة للمنشأة}}{\text{هامش ربح الوحدة}}$$

مع مراعاة أن: هامش ربح الوحدة = سعر البيع - التكلفة المتغيرة للوحدة.

ونقصد بإجمالي التكاليف الثابتة مجموع كل من التكاليف الصناعية والبيعية والإدارية الثابتة.

ونقصد بالتكلفة المتغيرة للوحدة أيضا مجموع التكلفة الصناعية والبيعية والإدارية المتغيرة للوحدة.

<sup>1</sup> محمد الصالح الغاري وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 126.

<sup>2</sup> سيد الهواري، مرجع سبق ذكره، ص 45.

ويمكن احتساب نقطة التعادل بالقيمة كما يلي:

$$5/ \text{قيمة التعادل} = \text{حجم التعادل} * \text{سعر بيع الوحدة}$$

$$6/ \text{أو قيمة التعادل} = \text{إجمالي التكاليف الثابتة للمنشأة} / \text{نسبة هامش الربح}$$

حيث يمكن احتساب نسبة هامش الربح بأكثر من طريقة:

$$\text{نسبة هامش الربح} = \text{هامش ربح الوحدة} / \text{سعر بيع الوحدة}.$$

$$\text{أو} = \text{هامش ربح المبيعات} / \text{قيمة المبيعات}.$$

$$\text{أو} = 1 - \text{نسبة التكلفة المتغيرة}.$$

$$\text{حيث نسبة التكلفة المتغيرة} = \text{التكلفة المتغيرة للوحدة} / \text{سعر بيع الوحدة}^1.$$

$$\text{أو} = \text{التكلفة المتغيرة للمبيعات} / \text{قيمة المبيعات}$$

$$\text{ونلاحظ أن مجموع كل من نسبة هامش الربح} + \text{نسبة التكلفة المتغيرة} = 100\%$$

ويمكن استخدام نفس الأفكار السابقة في تحديد حجم وقيمة المبيعات التي ينبغي بيعها حتى تستطيع

المنشأة أن تحقق ربحاً مستهدفاً صافياً في فترة ما، وقد أطلق بعض المحاسبين على هذا الحجم حجم التوازن

المحاسبي، وعلى قيمته قيمة التوازن المحاسبي حيث:

$$7/ \text{حجم التوازن} = \text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المستهدف} / \text{هامش ربح الوحدة}$$

وقيمة التوازن أو قيمة المبيعات التي تحقق الربح المستهدف هي كما يلي :

$$8/ \text{قيمة التوازن} = \text{حجم التوازن} * \text{سعر بيع الوحدة}$$

$$9/ \text{أو} = \text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المستهدف} / \text{نسبة هامش الربح}$$

وكذلك يمكن استخدام فكرة التعادل في احتساب نسبة هامش الأمان لدى المنشأة، ونقصد بها النسبة

التي يمكن أن تنخفض بها مبيعات المنشأة في السوق دون أن تصل لمنطقة الخسارة، ويحسب بقسمة الفرق بين

مبيعات المنشأة وبين مبيعات التعادل على مبيعات المنشأة، ويمكن احتسابها كما يلي:

$$10/ \text{نسبة هامش الأمان} = \text{المبيعات المنشأة} - \text{التعادل المبيعات} / \text{المبيعات المنشأة}$$

مثال توضيحي رقم 10: إذا بلغت التكاليف الصناعية الثابتة 130000 جنيه، والتكاليف البيعية الثابتة

60000 جنيه، والتكاليف الإدارية الثابتة 50000 جنيه، وبفرض أن سعر البيع للوحدة 60 جنيه، وأن

متوسط التكلفة المتغيرة للوحدة يشمل ( مواد مباشرة 9 جنيه، وأجور مباشرة 12 جنيه، وتكاليف صناعية غير

مباشرة متغيرة 9 جنيهه وعمولة مبيعات بنسبة من سعر البيع).

<sup>1</sup> ناصر نور الدين، عبد الطيف، مرجع سبق ذكره، ص ص 157-158.

المطلوب:

تحديد التكاليف الثابتة، ومتوسط التكلفة المتغيرة للوحدة بها، وهامش ربح الوحدة، ونسبة هامش الربح، ونسبة التكلفة للوحدة، وحجم وقيمة التعادل.

الحل:

$$- \text{تحديد التكاليف الثابتة} = \text{صناعية} + \text{بيعية} + \text{إدارية}$$

$$= 130000 + 60000 + 50000 = 240000 \text{ جنيه}$$

$$- \text{متوسط التكلفة المتغيرة للوحدة} = \text{مواد مباشرة} + \text{تكاليف صناعية متغيرة} + \text{عمولة المبيعات}$$

$$= 9 + 12 + 9 + (60 * 10\%) = 36 \text{ جنيه}$$

$$- \text{هامش ربح الوحدة} = \text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة}$$

$$= 60 - 36 = 24 \text{ جنيه}$$

$$- \text{نسبة هامش الربح} = \text{هامش ربح الوحدة} / \text{سعر بيع الوحدة}$$

$$= 24 / 60 = 0.4 (40\%)$$

$$- \text{نسبة التكلفة المتغيرة} = \text{التكلفة المتغيرة للوحدة} / \text{سعر بيع الوحدة}$$

$$= 36 / 60 = 0.6 (60\%)$$

$$- \text{حجم التعادل} = \text{كل التكاليف الثابتة} * \text{سعر بيع الوحدة}$$

$$= 240000 / 24 = 10000 \text{ وحدة}$$

$$- \text{قيمة التعادل} = \text{حجم التعادل} * \text{سعر بيع الوحدة}$$

$$= 10000 * 60 = 600000 \text{ جنيه}$$

$$- \text{أو قيمة التعادل} = \text{التكاليف الثابتة} / \text{نسبة هامش الربح}$$

$$= 240000 / 0.4 = 600000 \text{ جنيه}$$

## المطلب الثاني: مراحل التخطيط المالي

لزيادة من جودة التخطيط المالي يجب أن يمر بمجموعة من المراحل العلمية والتي يمكن إدراجها كما يلي:

### المرحلة الأولى: تحديد الأهداف المالية للمؤسسة

إن أول مرحلة من مراحل التخطيط المالي هي تخطيط الأهداف المالية للمنشأة فلكل منها أهداف تسعى إلى تحقيقها حتى تحقق الأهداف العريضة أو الرئيسية للمنشأة ومن هذا يتوجب على المخطط المالي توخي الدقة عند وضع الأهداف المالية لأن عملية التخطيط في وضع الأهداف قد تؤدي بالشركة إلى مخاطر مالية إذ يجب أن تتلاءم الأهداف المالية مع القدرات المالية للمنشأة.

### المرحلة الثانية: إعداد السياسات المالية

تعرف على أنها تلك القرارات التي تهدف إلى تخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية. وذلك ضمن القيود المالية التي تفرضها الوضعية المالية والإمكانات المالية المتوفرة للمنشأة، وبالتالي فالمنشأة مجبرة على إيجاد سياسة مالية متكاملة ومتناسقة ومنسجمة في أهدافها مستنبطة من الاستراتيجية العامة وتخدم أهدافها، ويتحقق ذلك بإتباع منهج محدد يركز على بعض الأولويات ويهمل أخرى.

### المرحلة الثالثة: إعداد الموازنات التخطيطية ( التقديرية)

وهي أحد الأدوات الكمية أو تعبيرات الرقمية عن خطة المنشأة والتي تساعد المخطط المالي أو المدير المالي في عملية التنبؤ المستقبلي للوضع المالي للمنشأة كما تساعد في الموازنة بين التدفقات النقدية الخارجة والتدفقات النقدية الداخلة في فترة زمنية مستقبلية غالباً ما تكون سنة، وهي عبارة عن التنبؤ بالمبيعات والإنتاج والاستثمار والتمويل.<sup>1</sup>

### المرحلة الرابعة: التنفيذ الفعلي للخطة

بعد وضع الأهداف والسياسات المالية للمنشأة وتحديد الموازنة التقديرية سالفه الذكر تعمل الإدارة المالية على تنفيذ تلك الموازنات في ضوء السياسات والأهداف المالية للمنشأة وتطبيق بنودها ضمن ما خطط لها في المراحل السابقة.

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، الإدارة المالية دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، ط1، عمان، الأردن، 2008، ص235.



### المرحلة الخامسة: متابعة وتقييم الخطة

تصاحب عملية تنفيذ الخطة المالية متابعة من قبل الإدارة المالية ومحاولة تصحيح الانحرافات إن وجدت، ثم تنتهي بمقارنة النتائج التي حققتها المنشأة مع الأهداف المرسومة في الخطة المالية.<sup>1</sup>

### المبحث الثالث: العوامل والمعوقات المؤثرة على فعالية التخطيط المالي

تؤثر على عملية التخطيط المالي مجموعة من العوامل التي قد ترتبط ببيئة المؤسسة الداخلية أو الخارجية.

#### المطلب الأول: العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي

حتى يكون التخطيط المالي يتصف بالفعالية لا بد من توفير الأجواء المناسبة القادرة على إحداث الفعالية في التخطيط المالي، وهناك عدة عوامل ذات تأثير متفاوت في فعالية التخطيط يمكن تقسيمها إلى عوامل داخلية وعوامل خارجية.

#### أولاً: العوامل الداخلية: ويمكن إبراز أهمها في:<sup>2</sup>

- الطاقة الإنتاجية المتاحة للمشروع: ويقصد بها إجمالي إنتاج المشروع في حال العمل بأقصى كفاءة ممكنة للمصنع من حيث الآلات والعمال.
- سياسة الائتمان: ومن أمثلتها البيع بالتقسيط، البيع الآجل، الخصم الكمي والنقدي.
- سياسة التمويل: وهي السياسات التي تتبعها المنشأة في تمويل احتياجاتها المالية مثل سياسة الاقتراض، والتمويل عن طريق الأرباح المحتجزة، وزيادة رأس المال.
- سياسة العائد: يؤثر معدل العائد المستخدم والمعتمد على فعالية التخطيط المالي إذ توجد سياسات متعددة في تحديد معدل العائد المطلوب ويجب الأخذ بعين الاعتبار عند حساب العائد للأصل المالي الفترة الزمنية للاستثمار والسعر الذي تم شراؤه به، بالإضافة إلى عدة اعتبارات أخرى مثل توزيعات الأسهم والمنافسة في السوق
- مقابلة احتياجات العملاء: إن من مهام المنشأة تفهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لتتطابق بل وتنفوق توقعات المنتفعين أو العملاء.

<sup>1</sup> عطا على الزبون، مرجع سابق ذكره، ص ص 59-60.

<sup>2</sup> المرجع نفسه، ص ص 14-18.

ثانيا: العوامل الخارجية: وتمثل في:<sup>1</sup>

- العوامل الاقتصادية: وتمثل في الحالة الاقتصادية السائدة والمتوقعة من تضخم وركود مستوى الدخل وغيرها.
- العوامل الاجتماعية: وتشتمل على تغير أذواق المستهلكين ومدى إشباع احتياجاتهم من إنتاج المشروع والظروف والعلاقات الاجتماعية.
- العوامل السياسية: ويقصد بها مدى الاستقرار السياسي والأمني.
- العوامل القانونية: وهي تلك العوامل التي يتم اتخاذها لإدارة أو توجيه أمر معين مثل قوانين الاستثمارية والضريبية.
- العوامل التكنولوجية: وهي تلك العوامل القادرة على زيادة القدرة والفعالية في الإنتاج والأداء والعمل على مقابلة التطور والتكنولوجيا في السوق والتعامل معه بكفاءة عالية.

#### المطلب الثاني: معيقات التخطيط المالي

- تواجه عملية التخطيط المالي بعض الصعوبات كونها تتعامل مع عنصر التنبؤ، ومن أهم هذه الصعوبات التي تواجه التخطيط المالي نجد:<sup>2</sup>
- عدم الدقة في تحديد نسبة المخاطرة في الخطة المالية: بما أن عمليات التخطيط المالي مبنية في أغلبها على عامل التنبؤ وخصوصا العائد على الاستثمار ونسب المخاطرة المصاحبة لذلك العائد فإن عملية تحديد المخاطرة المستقبلية عملية صعبة تحد من قدرة الإدارة المالية في التخطيط المالي.
  - عدم توفر المعلومات الدقيقة المستقبلية عن الموضوع المخطط له: إن من أهم ضروريات الخطط المالية وعوامل نجاحها توفر المعلومات اللازمة للخطط المالية لأن كما ذكرنا يصعب الإحاطة بالظروف المستقبلية والتي غالبا ما تتأثر بالظروف المحيطة وخاصة العوامل الاقتصادية والتي من أهمها سعر الفائدة والمنافسة ودخول سلع جديدة نتيجة التطور التكنولوجي والتحول إلى سلع أخرى.
  - كل ذلك يجعل الدقة في المعلومات المستقبلية من ضروريات الخطط المالية التي تتنبأ بها الشركة من خلال إدارتها المالية.

<sup>1</sup> يامن جميل كلاب، مرجع سابق ذكره، ص10.

<sup>2</sup> عطا علي زبون، مرجع سابق ذكره، ص73.

- اعتماد التخطيط على كثير من الفرضيات إذ لا يوجد معيار ثابت يحكم عملية التخطيط: تقوم عملية التخطيط على مجموعة من الافتراضات أو الفرضيات والتي لا يحكمها مقياس أو معيار ثابت مما يجعل عملية التأكد من نتائج الخطة المالية يخضع إلى احتمالية الفشل أو عدم الوصول إلى نتائج الخطة المالية كما ينبغي.
- احتمالية ظهور بعض الظروف الطارئة غير متوقعة وغير مخطط لها التي تساهم في فشل الخطة المالية: وما أدل على ذلك الأزمات المالية التي عصفت بالأسواق المالية وغيرها في السنوات السابقة أو في حالة الكساد أو الكوارث الطبيعية والتي تكلف الشركة وجودها في السوق في الكثير من الأحيان.

## خلاصة الفصل:

بعد تقديمنا لهذا الفصل، يمكن القول أن التخطيط المالي هو التهيؤ والاستعداد للمستقبل وفق خطة موضوعة مسبقاً، وذلك لتسيير الأمثل للموارد ولمواجهة المخاطر والصعوبات والتحصين من الأزمات، وللوصول إلى التخطيط أمثل يتطلب دقة في التنبؤ واستعمال أفضل خطة ممكنة بالإضافة إلى مراجعة ومتابعة الخطة المالية، ويعتمد المخطط المالي على مجموعة من الأدوات التخطيطية التي تساعده على معرفة مدى تحقق الأهداف المحددة مسبقاً للمشروع، ومن بين هذه الأدوات الموازنة التقديرية (تخطيط السيولة) وتحليل التعادل (تخطيط الربحية)، فالموازنة التقديرية هي عبارة عن أداة تستخدم للتعبير الكمي عن أهداف وسياسات الإدارة العليا في المؤسسة، وتوضع بشكل إجراءات ونتائج تعد مسبقاً على مستوى المؤسسة ككل، وتتضمن موازنات تخطيطية فرعية للأقسام ضمن المؤسسة التي تنقسم بدورها إلى موازنات فرعية ضمن كل قسم، أما تحليل التعادل فهو أحد الأدوات الرئيسية التي يتم الاستعانة بها لتخطيط الأرباح. ويساعد تحليل التعادل على تحديد حجم المبيعات الذي لا يحقق المشروع عنده أرباح أو خسائر حيث تكون الأرباح عند هذا الحد تساوي الصفر.

## الفصل الثاني

### التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اتخاذ القرار المالي

المبحث الثاني: أساسيات حول اتخاذ القرار المالي

المبحث الثالث: علاقة التخطيط المالي باتخاذ القرار المالي

تمهيد:

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في أي منشأة، بل يمكن القول أن الإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار في منهجها اليومي لا يمكن أن تسند لها وظيفة الإدارة.

وتعمل معظم المؤسسات على السهر على سلامة سير أنشطتها باستمرار وتحسين أداءها المالي بصفة دورية ومنتظمة، مما يكسبها وضعية مالية جيدة، ولكي تبلغ المؤسسة أهدافها المبتغاة يجب التحكم في قراراتها سواء كانت إنتاجية، تسييرية، تمويلية ... إلخ.

فالقرار هو وظيفة أساسية من وظائف المؤسسة وبالتالي فهو عملية مستمرة ومنتظمة، لذلك فمن الأهمية أن يكون المدير المالي قادر على معرفة تأثير تلك القرارات على التغيرات التي تحصل في الملاءة المالية لشركة الأعمال.

لذا تعتبر القرارات المالية، القرار الاستثماري، القرار التمويلي، قرار توزيع الأرباح من أهم القرارات في المؤسسة، وعليه لتمكين المؤسسة من معرفة مدى بلوغ أهدافها بكفاءة وفعالية فهي بحاجة إلى تحسين وضعها المالي وقراراتها المالية. ولتحقيق ذلك لا بد من وسائل مساعدة لاتخاذ القرار، ومن بين هذه الوسائل أدوات مراقبة التسيير كلوحة القيادة وموازنة التقديرية التي تلجأ إليها أغلب المؤسسات الاقتصادية.

وقد قدمنا في هذا الفصل التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية من خلال ثلاثة مباحث:

- مفاهيم أساسية حول اتخاذ القرار المالي.
- أساسيات حول اتخاذ القرار المالي.
- علاقة التخطيط المالي باتخاذ القرار المالي.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول اتخاذ القرار المالي

إن عملية اتخاذ القرار عملية مهمة وحساسة في الإدارة، حيث أن أي خطأ يكلف المنشأة أو المؤسسة تكاليف إضافية ولهذا سنخصص هذا المبحث لتقديم معلومات جوهرية في هذا الإطار.

#### المطلب الأول: اتخاذ القرار والقرار المالي

تقوم المؤسسات بإصدار مجموعة من القرارات على مجموعة من المستويات منها القرارات المالية والقرارات الإدارية والقرارات التنظيمية...، وسنحاول من خلال هذا المطلب التعرف على اتخاذ القرار، واتخاذ القرار المالي.

#### أولاً: مدخل حول اتخاذ القرار

قبل أن نقوم بدراسة اتخاذ القرار المالي، لابد علينا أن نوضح ما هو المقصود باتخاذ القرار؟ وماهي أهميته؟ حتى تكون لدينا نظرة واضحة عنه تساعدنا في فهم القرارات المالية.

#### 1- تعريف اتخاذ القرار:

عملية اتخاذ القرار هي إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما، وذلك عند الفحص الدقيق للبدائل المختلفة التي يمكن إتباعها. أو هي لحظة اختيار بديل معين بعد تقييم بدائل مختلفة، وفق التوقعات مختلفة لمتخذ القرار.<sup>1</sup>

كما عرف على أن عملية الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب أكبر حصة سوقية أو تخفيض التكاليف، زيادة حجم الإنتاج أو المبيعات، وتعتبر هذه العملية معقدة لأنها ترتبط بالحقائق المعلومات المتوفرة والنتائج الغير متوقعة وكذلك الجو الذي يتم فيه عملية اتخاذ القرار، فهذه العملية تتمحور حول المفاضلة والاختيار بين الوسائل التي تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها بأقصى قدر ممكن من الفعالية والكفاءة.<sup>2</sup>

عرفت أيضا عملية اتخاذ القرارات بالعملية المنهجية العقلانية تقوم على الاختيار الأنسب للبدائل المتاحة، بالمفاضلة بينها باستخدام معايير محددة، وبما يتماشى مع الظروف الداخلية والخارجية التي تتماشى مع متخذ القرار.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> علي شرقاوي، العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، ط1، مصر، 2002، ص128.

<sup>2</sup> بشير علاق، أسس الإدارة الحديثة البازوري العلمية، ط1، عمان، الأردن، 1998، ص148.

<sup>3</sup> أسماء زدوري، معيزي جزيرة، دور إدارة الموارد البشرية في صنع القرار الرشيد في المؤسسة الاقتصادية الملتقى الوطني: الأساليب الكمية

المطبقة في تسيير ودورها في اتخاذ القرار، جامعة 8 ماي 1945 قللة، الجزائر، 02 أكتوبر 2019، ص5.

ومن التعاريف السابقة يمكن القول أن اتخاذ القرار هو سلوك أو تصرف أو البديل الذي تم اختياره من خلال المفاضلة بين عدة بدائل وحلول ممكنة ومتاحة لحل مشكلة ما، حيث تتضمن عملية اختيار البديل الأمثل من بين البدائل المتاحة لمتخذ القرار.

## 2- أهمية اتخاذ القرار:

إن اتخاذ القرارات هي أساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة ما لم يصدر بصدد قرار يحدد من يقوم بها ومتى وأين ومع من وبأي تكلفة؟. وتكمن أهمية اتخاذ القرار في:<sup>1</sup>

- اتخاذ القرار عملية مستمرة؛
- اتخاذ القرارات أداة المدير في عمله؛
- القرارات الاستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة؛
- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية؛
- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المنظمة.

## 3- أنواع القرارات:

هناك عدة مستويات يمكن حسبها تصنيف اتخاذ القرار، وهي:

### 3-1- حسب المستويات الإدارية: وحسب هذا المعيار نجد عدة أنواع من القرارات وهي:<sup>2</sup>

- **القرارات الاستراتيجية:** يتم اتخاذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا تتميز بتأثيرها طويل المدى وبعدم التكرار وتحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها.

- **القرارات التكتيكية:** تتميز بالتكرار ويتم اتخاذها على مستوى الإدارة الوسطى، حيث يسمح هذا النوع من القرارات بإيجاد الكيفية التي يتم بها استعمال مواد المؤسسة، فهذه القرارات تعمل على تنظيم عملية وتوجيه للمواد التكنولوجية وغيرها.

- **القرارات التشغيلية:** تتصف هذه القرارات بدرجة عالية من اللامركزية وبالتكرار وتصدر على مستويات الإشراف.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلوم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2008، ص34.

<sup>2</sup> كاسر ناصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، دار حامد للنشر، ط1، الأردن، 2006، ص46.



3-2- حسب وظائف المؤسسة: وفق هذا المعيار نجد:<sup>1</sup>

- القرارات المتعلقة بوظيفة الإنتاج: كحجم الإنتاج، طرق الإنتاج، كمية المخزون.
- القرارات المتعلقة بالوظيفة المالية: كالقرارات المتعلقة بالهيكل المالي، مقدار رأس المال العامل، طرق الحصول على الأموال وكيفية استغلالها.
- القرارات المتعلقة بوظيفة التسويق: كقرارات تحديد الأسواق وموقع مكاتب البيع والعلامة التجارية المستخدمة.
- القرارات المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية: كأساليب الاختيار في التوظيف، مدى التدريب والتوعية ومعالجة التأخير والتغيب.

3-3- تصنيف القرارات حسب حالات عدم التأكد: توجد هناك ثلاثة حالات:

- قرارات في ظل حالات التأكد التام: وهي أبسط نوع بحيث يستطيع متخذ القرار تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بسبب توفر البيانات والمعلومات.
- قرارات في ظل حالة عدم التأكد: في هذه الحالة متخذ القرار يكون على معرفة تامة باحتمالات حدوث أي حالة من الحالات والتي تؤثر على بدائل القرار المختلفة.
- قرارات في حالة عدم التأكد التام: وهي الحالة التي تكون فيها نسبة المخاطرة مرتفعة جدا وذلك لعدم وجود تجارب في الماضي لمتخذ القرار.

3-4- تصنيف القرارات حسب مجال التطبيق: حسب هذا المعيار تنقسم إلى:

- قرارات عامة: تطبق على كافة العاملين وليس لفئة معينة أو خاصة في المنظمة.
- قرارات الخاصة: فهي موجهة لشخص خاص في المنظمة أو لوحدة إدارية خاصة.

3-5- تصنيف القرارات حسب طرق اتخاذها: حسب هذا المعيار تقسم إلى:<sup>2</sup>

- قرارات فردية: تتخذ من طرف المدير وحده دون مشاركة أحد ويحدث هذا عندما تواجه المنظمة حالات مشاكل تتطلب حلا سريعا وعاجلا.
- قرارات الجماعية: تتطلب مشاركة الجميع وهي من الأساليب الناجحة في اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> هوارى سويسى، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، الجزائر، 2007/2008، ص192.

<sup>2</sup> على حسن، نظرية القرارات في المنظمات، الوفاء للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006، ص113.

4- علاقة المستويات الإدارية باتخاذ القرارات:

في كل المستويات تتخذ عدة قرارات إدارية، وتختلف من مستوى لآخر، ومن أهمها:<sup>1</sup>

4-1- المستوى الإشرافي (التشغيلي) :

يتخذ المديرون والقادة في هذا المستوى الإداري العديد من القرارات التي تكون مبرجة وروتينية، وتخضع لمجموعة من القواعد والإجراءات المحددة بصورة مسبقة، وهي تؤثر على عدة مستويات تنظيمية واسعة.

4-2- الإدارة الوسطى:

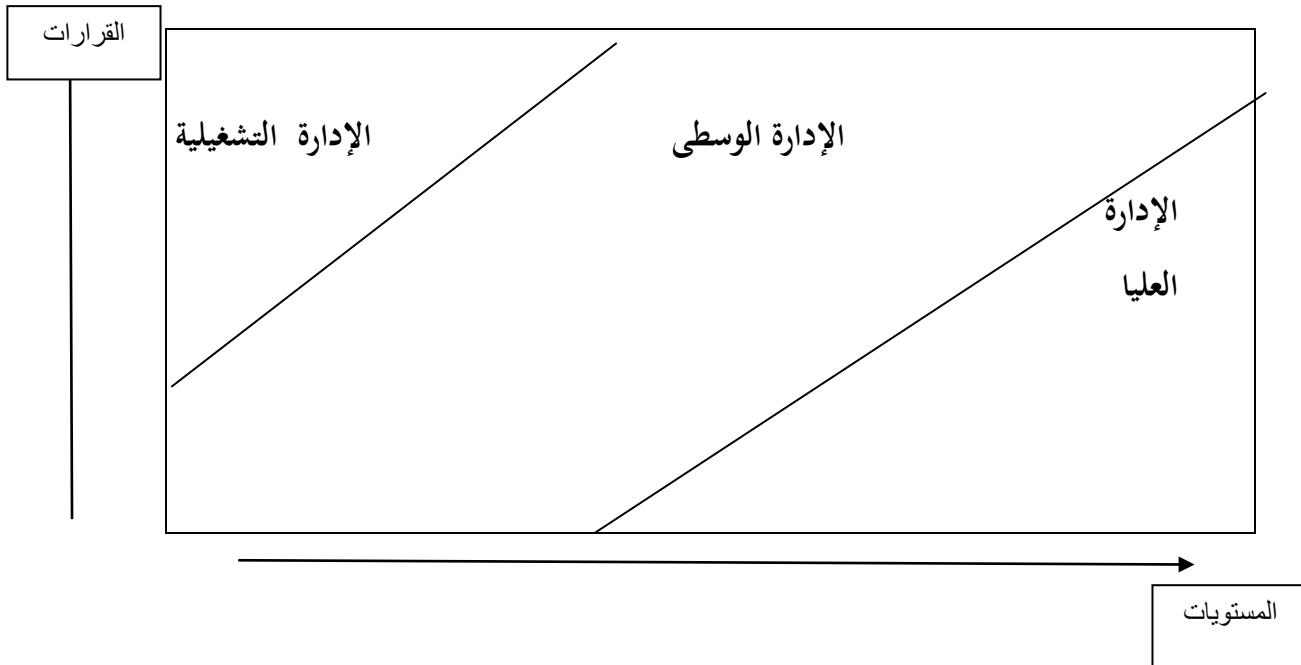
يكون عدد القرارات أقل في الإدارة الوسطى، وتتسم هذه القرارات بأنها غير مبرجة ولا تكون بصفة متكررة، وهي تؤثر على عدة مستويات تنظيمية واسعة.

4-3- الإدارة العليا:

تتميز القرارات في هذا المستوى بأنها استراتيجية تتعلق بنشاط ومستقبل المؤسسة.

وتتضح علاقة المستويات الإدارية باتخاذ القرارات من خلال الشكل التالي:

الشكل (03): علاقة المستويات الإدارية بعدد القرارات المتخذة وتكلفتها.



المصدر: أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، مرجع سابق ذكره، ص 293.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003، ص 293.

ثانيا: ماهية اتخاذ القرار المالي

توجد العديد من التعاريف للقرار المالي، سنقدم بعضا منها، بالإضافة إلى إبراز أهميته وأهدافه في ما يلي:

1- تعريف اتخاذ القرار المالي:

يعد اتخاذ القرار المالي هو عملية اختيار بديل واحد من بدلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة على ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والموارد المتاحة.<sup>1</sup>

ويمكن تعريف اتخاذ القرار المالي على أنه جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في شركات الأعمال، بل يمكن القول أن الإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار في منهجها اليومي لا يمكن أن تسند لها صفة الإدارة، إذ لا تعدوا وظيفة هامشية في خارطة الهيكل التنظيمي. وعلى مستوى الإدارة المالية، فإن جوهر عملها وفق المنهج الحديث كونها إدارة قائمة على اتخاذ القرارات المالية ومضمونها يدور حول تحقيق هدف استراتيجي متمثل في تعظيم القيمة السوقية للسهم أو تعظيم ثروة الملاك.

وعلى الرغم من عدم وجود نموذج واحد لشكل القرار المالي الذي تلجأ إليه الإدارة المالية إلا أن مضمونه عادة يكون متماثل في غالبية شركات الأعمال، حيث تتوزع هذه القرارات بين قرارات للاستثمار وقرارات للتمويل وقرارات لتوزيع الأرباح.<sup>2</sup>

كما عرف أيضا على أنه قرار إداري يتخذ لمعالجة موقف من المواقف ويحتل موقع هام في مجال الإدارة المالية وهو ذو فعالية ونشاط دائم للمديرية المحاسبية والمالية المتمثلة في المدير المالي المسئول عن تحقيق ربحية والمحافظة على المركز المالي، فهي قرارات تعني بالوضع المالية للمؤسسة من خلال اهتمامها بالتدبير الأموال وأوجه صرفها.<sup>3</sup> من خلال التعارف السابقة يمكن استنتاج أن اتخاذ القرار المالي هو عملية المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة لمعالجة موقف من المواقف التي تواجه متخذ القرار المالي وفق أساليب علمية منتظمة، أي أنه التصرف العقلاني الذي يأتي نتيجة لتدبير والحساب والتفكير.

<sup>1</sup> محمد حافظ الحجازي، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 87.

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 45.

<sup>3</sup> كاسر ناصر منصور، مرجع سابق ذكره، ص 49.

## 2- أهمية القرار المالي:

تستمد عملية اتخاذ القرار أهميتها بالنسبة للعملية الإدارية من كونها تمثل نقطة البدء بالنسبة لجميع النشاطات والفعاليات اليومية في حياة المؤسسات، ولأن التوقف على اتخاذها يؤدي إلى شلل العمل والنشاط وتراجع المؤسسة.

ومن هنا اعتبرت عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، فنجاح المؤسسة يتوقف إلى حد كبير على قدرة وكفاءة متخذي القرارات على اتخاذ القرارات السليمة والمناسبة.

وبالتالي فإن أهمية اتخاذ قرارات هي عملية إدارية تتجلى من خلال تكاملها مع الوظائف الإدارية المختلفة، فنجد مثلاً التخطيط لا يتم إلا باتخاذ القرار الأول وهو أن نخطط ثم نتخذ القرار الذي يهتم بتحديد ما يلي: الأهداف الواجب تحقيقها، الموارد اللازمة لتحقيق هذه الأهداف، طريقة تنفيذ الأعمال وتحديد النشاطات اللازمة لتحقيق الأهداف، المكان والزمان لتنفيذ الخطط.

أما بالنسبة للتنظيم فإنه يتطلب مجموعة أخرى من القرارات لمعالجة بعض المشاكل الأساسية تتمثل في: نوع السلطة التي تمنح لكل منصب إداري (تنفيذية، وظيفية، استثمارية)، درجة تفويض السلطة (مركزية، اللامركزية)، المسؤولية وأسس توزيع العمل على المناصب، العلاقات بين الأقسام والإدارات.<sup>1</sup>

## 3- أهداف القرار المالي:

تتمثل أهداف القرارات المالية في ما يلي:

- يجب أن تكون واضحة لمتخذ القرار ما يريد تحقيقه كنتيجة لقراره وفي المجال المالي والاقتصادي يكون الهدف محققاً لأكبر ربح ممكن. وهذا الأخير لا يمثل الهدف الوحيد لمتخذ القرار، حيث أن هناك أهداف رئيسية وفرعية يسعى إلى تحقيقها كزيادة حجم الإنتاج والمبيعات خلال فترة زمنية معينة، كما أن هدف تعظيم الربح هو هدف غامض لا يأخذ بعين الاعتبار عناصر التوقيت أو عنصر الخطر وبالتالي يجب البحث عن هدف آخر للقرارات المالية وهو ما يعادل التوقيت والخطر ليصبح الهدف هو تعظيم القيمة الحالية في المؤسسة وتنعكس في زيادة السعر السوقي للسهم في حالة تداول أسم المؤسسة في سوق الأوراق المالية؛
- تحقيق مستوى ملائم من الأرباح وهو المستوى الذي لا يقل عن المستوى الذي تحققه مؤسسة مماثلة؛
- الوصول إلى تحقيق سيولة نقدية كافية؛
- المساهمة في عملية تسديد الديون في مواعيد استحقاقها.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، ط1، سوريا، 1996، ص4.

<sup>2</sup> زياد سليم رمضان، أساسيات الإدارة المالية، دار صفاء للنشر والتوزيع، ط4، عمان، الأردن، 1996، ص16.

#### 4- خصائص اتخاذ القرار المالي

تتمثل خصائص اتخاذ القرار المالي في:

- القرارات المالية تتغلغل في جميع أوجه نشاط المنشأة.
- القرارات المالية هي قرارات ملزمة للمؤسسة ولذا وجب الحذر عند اتخاذ هذه القرارات.
- إن بعض القرارات المالية هي قرارات مصيرية.
- إن نتائج القرارات المالية هي قرارات لا تظهر سريعا بل تستغرق زمنا قد يطول مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ إذا كانت القرارات خاطئة مما يتطلب من متخذي القرار الحذر والفتنة واستغلال المعلومات استغلالا عقلانيا.<sup>1</sup>

#### المطلب الثاني: أنواع القرار المالي

توجد أنواع مختلفة من القرارات المالية، ويمكن أن نوضحها في السطور التالية:

##### أولا: قرارات الاستثمار

يعتبر القرار الاستثماري من أهم أنواع القرارات المالية، وسنبرز مفهومه، خصائصه، وأنواعه فيما يلي:

##### 1- مفهوم قرارات الاستثمار:

إن مفهوم القرار الاستثماري يستند على مبدأ الرشادة الاقتصادية، حيث من المفترض أن متخذ القرار الاستثماري يجب أن يتحلى بحسن التدبير والتصرف في الموارد النادرة المتاحة، أي أن عملية البحث في كيفية الاستخدام العقلاني الأمثل للدورة الاقتصادية أحسن استخدام ممكن، أخذا في الاعتبار تكلفة الفرصة البديلة، فقرارات الاستثمار هي قرارات تعني باختصار البديل الأمثل فيما يخص الاستثمارات التي تعمل على تعظيم ثروة حملة الأسهم من خلال العوائد. ويعتبر قرار الاستثمار من أهم القرارات المالية لعدة أسباب:

- ✓ صعوبة تنفيذ الاستثمارات الثابتة والتعديل فيها؛
- ✓ التحلي عن الاستثمارات الثابتة بسبب ضخامة الأموال؛
- ✓ مخاطرة التحلي أو تعديل الاستثمار لعدم مرونة الاستجابة للتغيرات؛
- ✓ ارتفاع تكلفة الاختيار الخاطئ للاستثمار وآثارها على مستقبل المؤسسة؛<sup>2</sup>
- وهي ثلاث أنواع: استثمارات مادية، وغير المادية، استثمارات مالية.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زياد سليم رمضان، أساسيات الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996، ص17.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة، الاسكندرية، 2002، ص207.

<sup>3</sup> Caroline selmer, **Toute la formation finance**, dunod, paris, 2<sup>e</sup> édition, 2006, p22.

2- خصائص القرار الاستثماري: من خصائص القرار الاستثماري، نذكر ما يلي:

- إن القرار الاستثماري يترتب عليه تكاليف ثابتة مستغرقة ليس من السهل تعديلها؛
- يحيط بالقرار الاستثماري جملة من المشاكل والتي من الضروري التغلب عليها؛
- يرتبط القرار الاستثماري دائما بدرجة معينة من المخاطر؛

- ينبغي تقييم الاستثمار في ضوء متغيرين رئيسيين هما: العائد المتوقع، المخاطر المحتملة.<sup>1</sup>

3- أنواع قرارات الاستثمار: تصنف قرارات الاستثمار إلى قرارات قصيرة المدى وطويلة المدى:

- القرارات الاستثمارية قصيرة المدى: تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءا منها من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال، بل أن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة وفقراتها لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية وبقدرة الشركة في تحقيق وتعظيم عوائدها.

- القرارات الاستثمارية طويلة المدى: تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإنفاق الاستثماري طويل المدى والمتمثل في الموجودات الثابتة، وتشمل مثل تلك القرارات عملية اختيار الموجودات وكيفية الإنفاق ثم مقابلة عوائد الاستثمار المتوقعة في المستقبل مع المبالغ المنفقة على تلك الموجودات الحالية من حيث تجسيدها وتوسيعها مثل شراء موجودات جديدة بغرض زيادة القدرة الإنتاجية الحالية أو إضافة خطوط إنتاجية جديدة.<sup>2</sup>

### ثانيا: قرارات التمويل

ينتصب اهتمام مثل هذه القرارات على المزيج المثالي للتمويل مثل تكوين رأس المال، الحصص النسبية للديون والتي تحمل فائدة ثابتة كمصدر للتمويل. وسنوضح مفهومه، أنواعه، والعوامل المؤثرة فيه في السطور التالية:

### 1- مفهوم القرارات التمويلية:

والقرارات التمويلية لأي منشأة تتعلق بطريقة اختيار النسبة المعينة لكل نوع في التكوين العام لأموال المتاحة، وتعتبر عملية تكوين الرأس مالي للمنشأة إحدى الأوجه المهمة في قرارات التمويل. حيث أنها تتعامل مع العلاقات النظرية بين توظيف الديون ومعدل العائد أو الأرباح للمساهمين.

ويعرف القرار التمويلي بأنه تحصيل الأموال اللازمة للمؤسسة بشروط مناسبة تتفق مع أهدافها.

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق ذكره، ص46.

<sup>2</sup> محمد يونس خان، وآخرون، مدخل التحليل المعاصر، المكتبة العربية الحديثة، الإسكندرية، 1999، ص5.

ومن هنا نستخلص أن التمويل أسلوب للحصول على المبالغ التي تحتاجها المؤسسة في الوقت المناسب وبالبحجم المناسب وبأدنى تكلفة ممكنة، وعموماً قرارات التمويل تعنى باختيار الهيكل المالي الأمثل ومصادر التمويل المناسبة لتعظيم القيمة السوقية خلال فترة زمنية معينة.

## 2- أنواع قرارات التمويل: يوجد نوعين من قرارات التمويل هما:

- قرارات تعنى بتحديد المزيج الملائم للتمويل قصير وطويل الأجل وهو من أهم القرارات التي تؤثر على الربحية والسيولة؛

- قرارات تعنى بتحديد أيهما أكثر منفعة للمؤسسة القروض قصيرة الأجل و الطويلة الأجل في وقت محدد من خلال الدراسة المعمقة للبدائل المتاحة وتكلفة كل بديل والآثار المترتبة عليه في الأجل الطويل.<sup>1</sup>

## 3- مصادر التمويل: هناك ثلاثة مصادر للتمويل:<sup>2</sup>

- التمويل الذاتي: والذي يمثل القاعدة الأساسية لتمويل الاحتياجات المالية؛

- الرفع في رأس المال: والذي يعتبر من أهم وسائل التمويل، ويتوقف على ذلك المؤسسة بسوق المال؛

- اللجوء على الاستدانة: وهو المصدر الأكثر استخداماً في الاحتياجات المالية قصيرة الأجل وتوفير السيولة.

## 4- العوامل المؤثرة في اتخاذ قرارات التمويل: هناك العديد من العوامل المؤثرة في اختيار المزيج التسويقي الأمثل لاتخاذ قرار التمويل المناسب، نذكر منها ما يلي:<sup>3</sup>

- الدخل: يمكن للمؤسسة الاستعانة بأموال الاقتراض لمساعدة أموال الملكية في عملية التمويل، وهذا ما يعرف بالمتاجرة بالملكية فقد يؤدي إلى دفع معدل العائد على أموال الملكية وتسمى هذه العملية بالرافعة المالية ويمكن إيجادها بالقانون التالي:

$$\frac{8}{\text{الرافعة المالية}} = \frac{\text{القروض طويلة الأجل}}{\text{موجودات المؤسسة}}$$

- الرافعة التشغيلية: تؤثر في مدى درجة الاعتماد على الديون لأنها تمثل معدل التغير في الربح قبل الفوائد والضرائب على معدل التغير في المبيعات.

- معدل نمو واستقرار المبيعات: حيث كلما كانت المبيعات كبيرة زادت القدرة على استخدام الديون.

- الربحية: كلما كانت معدلات العائد مرتفعة كان استخدام الديون أقل، للاعتماد على الأرباح المحتجزة.

<sup>1</sup> محمد يونس خان، هشام صالح غرابي، الإدارة المالية، مركز مكتب الأردني، الأردن، 1995، ص 6.

<sup>2</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قرشي، مرجع سابق ذكره، ص 256.

<sup>3</sup> محمد يونس خان، هشام صالح غرابي، مرجع سابق ذكره، ص 14.

- المرونة المالية: قدرة المؤسسة على تعديل الخطة التمويلية وفقا للتغير الذي يحصل في احتياجات الأموال، أي الملائمة بين الظروف المالية السائدة ومصادر التمويل، وبالتالي فإن الديون توفر مرونة أكثر حيث أنه متوفر بأجل مختلفة ومعايير تتناسب مع حاجة المؤسسة.
- التوقيت: بمعنى استخدام المزيج المناسب في الوقت المناسب مما يجعل المؤسسة على استعداد دائم لاستغلال الظروف المناسبة من خلال متابعة الظروف المالية وأثرها على تكلفة الأموال.
- المخاطرة: حيث أن الاعتماد على الديون يرفع من درجة المخاطر المالية على نشاط المؤسسة.
- هيكل الأصول: تعتبر الأصول الجهة المقابلة للهيكل المالي، بحيث كلما كان هيكل الأصول الثابتة كبيرا كلما كانت في الحصول على القروض أعلى أي مدى ملائمة مصادر التمويل مع طبيعة الطبيعة الأصول التي يتم تمويلها عن طريق هذه المصادر.
- حجم المؤسسة: عادة المؤسسات ذات الحجم الكبير تحتاج إلى تمويل من مصدر كبير، وبالتالي حجم المؤسسة يؤثر على الهيكل المالي من خلال تراجع تكلفة الإفلاس ومنه وجود علاقات طردية بين معدل الاقتراض والحجم.

### ثالثا: قرارات توزيع الأرباح

سنعرض بشيء من الإيجاز هذا النوع (قرارات توزيع الأرباح)، من خلال التطرق إلى مفهومه، وأنواعه.

#### 1- مفهوم قرارات توزيع الأرباح:

حيث يعرف الربح على أنه الفرق بين الإيرادات والتكاليف، أما التوزيعات فهي الدفعات التقديرية النقدية المقرر توزيعها على جملة الأسهم العادية وفقا لربحية المؤسسة، أي عند تحقيقها أرباح حالية أو من أرباح محتجزة السابقة، وذلك بموافقة الجمعية العامة للمؤسسة. وعليه فتوزيع الأرباح هي طريقة التي - تتبعها المؤسسة من حيث توزيع الأرباح واحتجازها لإعادة استثمارها.<sup>1</sup> فقرار التوزيعات يرتبط بمجموعة من الأطراف كمؤسسة، المساهمين والسوق وذلك لأهميتها الكبيرة بالنسبة لهم، ومع ذلك فإن قرار التوزيعات يتم ممارسته بشكل شكلي فقط، بحيث لا يمكن اعتبارها كقرارات تبنى على أسس رياضية دقيقة. كما أن قرار توزيعات الأرباح لا يكون مستقلا تماما، وإنما يشترط ويرتبط بشكل كبير مع قرارات الهيكل المالي وقرارات تمويل الاستثمارات، ويعود أساسا هذا الارتباط إلى حالة عدم تماثل المعلومات السائدة، والذي ينتج عنه تأثير سلبي على قيمة السهم في ظل اعتماد المؤسسة على إصدار أسهم جديدة في تمويل استثماراتها أو لتذبذب في توزيعات الأرباح. وعليه:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> عاطف جابر طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل الإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2008، ص390.

<sup>2</sup> محمد أمين عزت الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات، مكتبة العبيكان، السعودية، 1999، ص678.



- فقرار التوزيع حتما سيتم أثناء عملية التخطيط؛

- إن قرارات التوزيع الإدارة بالتوزيعات إنما يبعث إشارات إيجابية توحى بالتحكم في القرارات التمويلية في المؤسسة؛

- القرارات المتخذة من قبل المؤسسة بشأن التوزيعات تكون مرهونة بشكل كبير بالقرارات المتخذة في الماضي.

## 2- أنواع البدائل المتاحة لقرارات توزيع الأرباح:

لرسم سياسة توزيع الأرباح لابد من توفير المعلومات الكافية والدقيقة على الأرباح المتوقعة، معدل النمو فيها، مقدار التوزيعات وبالنسبة المثلى، فهذه القرارات ستوجد عن طريق العديد من السياسات لتوزيعات الأرباح أهمها ما يلي:<sup>1</sup>

- سياسة معدل التوزيعات الثابتة: تعني دفع الأرباح في شكل نقدي ثابت عند كل سهم على مدى سنوات، وحتى تحافظ على القيمة السوقية للمؤسسة تعمل على تجنب التوزيعات عند انخفاض الأرباح أو رفع الأرباح عندما تكون الفرص الاستثمارية كبيرة.

- سياسة الفائض: تشير هذه السياسة إلى أن قرار التوزيع لا يخرج عن كونه توزيع الأرباح التي حققتها المؤسسة بين حملة الأسهم، فلن يعترض حملة الأسهم على قرار احتجاز الأرباح لتمويل تلك الاستثمارات، وبعد انتهاء تلك الاحتياجات التمويلية يتم توزيع الفائض في صورة توزيعات نقدية على حملة الأسهم. أما الحالة العكسية إذا استوجبت الاستثمارات الأرباح المحققة بالكامل ولم تقم المؤسسة بإجراء التوزيعات.

- سياسة استقرار معدل نمو التوزيعات: يؤدي تضخم وإعادة استثمار الأرباح إلى زيادة مقدار الربح، كما يؤدي إلى انخفاض القوة الشرائية لمقدار التوزيعات التي يحصل عليها المساهمون، ومن ثم يفضل المساهمون النمو المنتظم في التوزيعات للوصول إلى سياسة معدل نمو سنوي ثابت للتوزيعات.

- سياسة التوزيعات الإضافية: تعني دفع الأرباح في شكل توزيعات نقدية منتظمة مع توزيعات نقدية إضافية من أجل زيادة الطلب على أسهم المؤسسة وتعظيم قيمتها السوقية، وتتوقف التوزيعات الإضافية على الأرباح واحتياجاتها من الأموال.

- سياسة استقرار نسبة الأرباح الموزعة: تشير إلى استقرار نمط التوزيعات التي تجريها المؤسسة، ومن ثم فإن زيادة التوزيعات من سنة إلى أخرى أو تخفيضها ولكن بصورة منتظمة تعد التوزيعات مستقرة، تحدد الإدارة نسبة مستهدفة للأرباح الموزعة ولا تهتم بمقدار التوزيعات إنما تهتم بالتغيرات التي تحدث في التوزيعات من سنة لأخرى.

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، الإدارة المالية و التمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، 1994، ص 407-411.

- سياسة التوزيعات في صورة الأسهم: تشير التوزيعات في صورة أسهم إلى أن المؤسسة تقوم بتوزيع عدد إضافي من الأسهم على المساهمين بدلا من إجراء توزيعات نقدية.

- سياسة معدل التوزيعات المتغيرة: تعني دفع الأرباح بشكل غير منتظم إذ تتغير وفقا لتغير أرباح السنة.

### المبحث الثاني: أساسيات حول اتخاذ القرار المالي

إن عملية اتخاذ القرار المالي عملية تمر بمجموعة من المراحل التي تساعد متخذ القرار على اختيار أفضل بديل من البدائل المتاحة، ووفق أساليب تقليدية وعلمية تساهم في اتخاذ القرار الأنسب.

#### المطلب الأول: مراحل وأساليب اتخاذ القرار المالي

تمر عملية اتخاذ القرار المالي بمجموعة من المراحل التي تساعد متخذه على نجاعة في القرار المتخذ، كما توجد عوامل قد تؤثر على القرار المالي المتخذ.

#### أولاً: مراحل اتخاذ القرار المالي

تمر عملية اتخاذ القرار بعدة مراحل حتى يتمكن من التوصل إلى أفضل بديل من البدائل المتاحة واتخاذ القرار الأفضل وتمثل هذه المراحل في:

**1-تشخيص واكتشاف المشكلة:** وتمثل تشخيص المشكلة في التعرف على المشكل الحقيقي وتحديد وصياغته وتحديد أسبابه باعتبارها أهم خطوة لمساعدتنا على اتخاذ القرار.

**2-تجميع البيانات والمعلومات:** بعد القيام بتحديد المشكلة، يقوم متخذ القرار بجمع كل البيانات والمعلومات المتعلقة بها.

**3-البحث عن البدائل:** الوصول إليها، وتتطلب عملية تحديد البدائل القدرة على الابتكار والاعتماد على التجارب والسجلات السابقة ومعلومات وخبرات الآخرين حتى يمكن الإمام بجميع المعلومات المتعلقة بالمشكلة وبالتالي بكل الحلول الممكنة، فإذا كان القرار المالي يعلق بالتمويل فيمكن أن تكون البدائل في التمويل وبالتالي لكل الحلول الممكنة، فإذا كان القرار المالي يتعلق بالتمويل فيمكن أن تكون البدائل في التمويل الداخلي أو الاقتراض أو طرح أسهم المشروع أما إذا كان القرار استثماريا فيمكن الاعتماد على الاستثمار قصير الأجل كالاستثمار في الذمم المالية والمخزون السلعي أو الاعتماد على استثمار طويل الأجل.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986، ص12.

4- تقييم البدائل ومقارنتها: يتم ذلك عن طريق تقدير النتائج الايجابية والسلبية المتوقعة لكل بديل ووضع معايير محددة تقوم على أساس نتائج كل بديل، ومن المعايير التي يمكن استخدامها المعايير المالية والتي تتعلق بالربحية والتكاليف ومعدلات الفائدة.

5- اختيار البديل المناسب: وفي هذه المرحلة يترجم المديرون جهودهم السابقة في اختيار أفضل البدائل.

6- متابعة التطبيق، تقييم مراقبة القرار: تتم الخطوة الأخيرة في اتخاذ القرار بمتابعة عمليات التطبيق وتقييم أول بأول، حيث تبين الرقابة على التنفيذ مدى جودة القرار ودوره في حل المشكلة. كما تظهر مدى الانحراف عن المخطط وتكشف عن الانحرافات السلبية وتحدد أسبابها حتى لا تتفاقم ويصعب ومواجهتها. ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل التالي:

الشكل رقم(02): مراحل عملية اتخاذ القرار



المصدر: ناصر نور الدين عبد اللطيف، مرجع سابق ذكره، ص 217.

### ثانيا: أساليب اتخاذ القرار المالي

يمكن تقسيم أساليب المفاضلة بين البدائل أو بمعنى آخر أساليب اتخاذ القرارات إلى مجموعتين، هما:

#### 1- الأساليب التقليدية:

يقصد بالأساليب التقليدية تلك التي لا تتبع خطوات المنهج العلمي وتعتمد على الخبرة السابقة والتقديرية الشخصية، وتعود جذور هذه الأساليب إلى الإدارات القديمة والمتمثلة في:

- **الخبرة:** إن التجارب التي يمر بها المدير من شأنها أن تكون بمثابة دروس تكسبه المزيد من الخبرة التي تساعد في اتخاذ القرارات، كما أنه يمكن أن يستفيد من خبرة زملائه المديرين أو حتى المدراء المتقاعدين، والمدير الناجح هو الذي يمكنه تدعيم خبرته السابقة بدراسة البيانات والمعلومات المتعلقة بالموقف الجديد قبل اتخاذ القرار.

- **التجربة:** يتولى متخذ القرار إجراء التجارب آخذا بعين الاعتبار جميع الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، ومن خلال هذه التجارب يقوم باختيار البديل الأنسب، ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة وذلك بعد إجراء تجارب على كل منها وإجراء تغييرات أو تعديلات على أفضل بديل بناءً على التغييرات التي تكشف عنها التجارب وبالتالي هذا الأسلوب يمنح الفرصة للمدراء للتعلم من الأخطاء السابقة ومحاولة تجنبها مستقبلاً، ولكن يجب الإشارة إلى أن هذا الأسلوب عالي التكاليف.<sup>1</sup>

وإجراء التجارب تحتاج إلى معدات وآلات ويد عاملة، ولعله من الضروري أن نشير إلى أنه يمكن الجمع بين الخبرة والتجربة ومثال ذلك أنه إذا أرادت شركة ما إنتاج سلعة جديدة، فقد تحتاج إلى خبرة الشركات الأخرى المنتجة لسلعة مماثلة ثم تجري تجارب على ضوء هذه الخبرات لتتمكن من اختيار البديل الأفضل.

- **أسلوب الحكم الشخصي:** وهو استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها، والتقدير السليم لأبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها. ولكن يؤخذ على هذا الأسلوب أنه نابع من شخصية المدير واتجاهاته النفسية والاجتماعية وهذه سمات غير ثابتة، لكن يمكن أن يكون هذا الأسلوب مجدياً في اتخاذ القرارات غير الاستراتيجية أو قرارات موقفية لا تحتل التأجيل، هنا تظهر كفاءة المدير ومدى قدرته على تحمل المسؤولية.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، ط1، الجزائر، 2005، ص75.

<sup>2</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظري والتطبيقي، دار النشر، ط1، عمان، الأردن، 2009، ص89.

- أسلوب دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها: يقوم المدير بدراسة الآراء والاقتراحات التي يقدمها المستشارون والمتخصصون لحل مشكلة ما وتحليلها لاختيار أفضلها، ويعتبر أقل تكلفة، ولا يحتاج وقتاً وجهداً. يتضح من خلال ما سبق أن الأساليب التقليدية تركز على أسس ومعايير نابعة من شخصية المدير وقدراته ومعارفه، وأن هذه الأساليب استطاعت أن تحقق قدراً من النجاح في ظل ظروف معينة.

## 2- الأساليب العلمية:

مما لا شك فيه أن التطورات التي شاهدها الإدارة في مطلع القرن العشرين أثبتت عدم صلاحية الأساليب التقليدية في مواكبة هذا التطور وتطلب ذلك اللجوء إلى استخدام أساليب علمية تساعد المديرين على مواجهة المشاكل الإدارية. وتتمثل فيما يلي:

- **بحوث العمليات:** ويعتمد هذا الأسلوب على استخدام ما توصل إليه في العلوم الاجتماعية كما يتم التركيز على الاستفادة من الإحصاء والرياضيات والأساليب الأخرى في بناء النماذج، وتستطيع بحوث العمليات أن تمكن المديرين من اتخاذ القرارات على أفضل وجه وذلك من خلال إعطائها وصفاً دقيقاً للمشاكل وتحديد لها للبيانات اللازمة للتعرف على أفضل الحلول، كما أنها تحدد التكلفة والعائد من كل بديل، لكن من أهم ما يؤخذ على هذه الطريقة تبسيطها للمشكلة محل القرار من خلال صياغتها في نموذج رياضي، كما أنها تركز على العوامل التي يمكن قياسها كميًا فقط، بالإضافة إلى ضرورة إلمام المديرين بالنماذج الرياضية، ولكن كل هذا لا يلغي دور هذا الأسلوب في ترشيد القرارات.<sup>1</sup>

- **نظرية الاحتمالات:** نادراً ما يتخذ المديرين قراراتهم في ظل ظروف التأكد حيث أن البيانات والمعلومات اللازمة لحل مشاكلهم غير متوفرة بشكل كبير لذا فهم ملزمون باتخاذ القرارات في ظل هذه الظروف، وفي الواقع أن هذا الوضع هو الأكثر وجوداً ويسمى بالوضع الاحتمالي لذا ظهرت بعض المحاولات التي تستهدف تطبيق نظرية الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات لتساعد متخذي القرارات في تحديد درجة احتمال حدوث أحداث معينة تؤثر في تنفيذ القرار أو في تحقيق النتائج المطلوبة ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات ما يعتده متخذ القرار بالاستناد على خبرته وممارسته السابقة وهذا ما يعرف بالاحتمال الشخصي، أما المعيار الثاني فهو الاحتمال الموضوعي والذي يتحدد عن طريق إجراء تجارب ومن خلال النتائج المتوصل إليها يتم تحديد نسبة وقوع الحدث، كما قد يتم حساب الاحتمال على أساس معدل تكرار الحدث في الأجل الطويل وهذا ما يطلق عليه الاحتمال التكراري، لكن هذه الطريقة كغيرها تلاقي صعوبات في التنفيذ وذلك نتيجة

<sup>1</sup> زياد سليم، مرجع سابق ذكره، ص 23.

لعدم توفر البيانات والمعلومات الدقيقة التي تساعد متخذ القرار على تقدير الاحتمالات، كما أن التطور الذي تشهده المؤسسات اليوم وتعقد مهامها ومشاكلها الإدارية يعتبر عقبة في عملية التوقع وتحديد درجة الاحتمال.<sup>1</sup>

- **شجرة القرارات:** هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة بين البدائل، تفترض هذه الطريقة أن هناك سلسلة من التأثيرات تؤثر في عملية اتخاذ القرار، بمعنى أن اتخاذ أي قرار في نظام فرعي ينتج تأثيراً يكون له ردود فعل تنتشر في سلسلة متعاقبة في النظام وبيئته، ويركز هذا الأسلوب على متابعة القرار منذ لحظة البدء وحتى اتخاذه بشكل نهائي ويستعمل للمفاضلة بين عدة مشاريع، كما يتميز هذا الأسلوب أيضاً بكونه يتعامل مع الحالات والمشاكل الإدارية التي تتضمن معلومات كثيرة ومتداخلة ومن خلال متابعة المسارات يمكن توجيه المعلومات التي تضمن اتخاذ القرار الكفاء.

- **نظرية المباريات الإدارية:** تنطلق هذه النظرية من فكرة أساسية مفادها أن كل مدير يأمل بتعظيم الأرباح وتدنيه الخسائر ونفس الشيء بالنسبة لمنافسه، لذا فإن المواقف التي يكون فيها متخذ القرار ملزم بالمفاضلة بين البدائل المتاحة تتم في إطار المنافسة لقرارات تتخذها شركات أخرى وبالتالي هناك مباراة في اتخاذ القرارات. أدركت منظمات الأعمال مؤخراً مدى ما يمكن أن تسهم به هذه الطريقة في الوصول إلى قرارات سليمة، فقامت بإعداد برامج خاصة لتدريب المديرين على كيفية استخدامها، وتقوم هذه البرامج على تقسيم المباراة إلى عدد من الجولات يقوم خلالها المتدربون باتخاذ القرارات على ضوء البيانات المعطاة، ثم يتم على أساس النتائج المحصل عليها إعادة دراسة الموقف واتخاذ قرار جديد وهكذا تستمر المباراة، وبذلك يتيح هذا الأسلوب الفرصة للمتدربين لمعرفة العوامل التي تؤثر في اتخاذ القرارات.<sup>2</sup>

### المطلب الثاني: العوامل والصعوبات المؤثرة في اتخاذ القرار المالي

هناك مجموعة من العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المالي، بالإضافة إلى مجموعة من المشاكل والصعوبات التي يعاني منها متخذ القرار عند اتخاذه لقراراته المالية، سنعرضها في:

#### أولاً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المالي

نلخص العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المالي فيما يلي:<sup>3</sup>

<sup>1</sup> جمال الدين لعويسات، مرجع سابق ذكره، ص42.

<sup>2</sup> سمير محمد عبد العزيز، الاقتصاد الإداري مدخل كمي لاتخاذ القرارات، مكتبة وطبعة الإشعاع، ط1، الإسكندرية، مصر، 1998، ص83.

<sup>3</sup> علي علاونة، محمد عبيدات، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، دار وائل للنشر، عمان، 2006، ص119.

**1- البيئة الخارجية:** تتضمن البيئة الخارجية العديد من المكونات كالظروف الاقتصادية أو السياسية والاجتماعية والعملاء والموردين وغيرها، وتتأثر كل من الشركة والقرارات المتخذة فيها بكل تأكيد بهذه العوامل جميعا، مما يعني ضرورة إدراك متخذ القرار لكل هذه المؤثرات والتعامل معها بعقلانية ثم اتخاذ القرار الملائم.

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

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

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

### ثانيا: صعوبات اتخاذ القرار المالي

إن متخذ القرار غالبا ما يواجه العديد من الصعوبات أو التحديات التي تعرقل عملية اتخاذ القرار السليم، حيث أن من أهمها:<sup>1</sup>

- نقص البيانات والمعلومات المتاحة عند اتخاذ القرار.
- صعوبة تحديد الأهداف المراد إنجازها.
- إن عدم القدرة على تحديد البدائل المتاحة بدقة من ناحية، وكذلك عدم القدرة على تحديد المنافع أو العيوب التي ترتبط بكل بديل من البدائل المتوفرة يعد أيضا من الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات.
- عدم توفر الوقت اللازم لمتخذ القرار في إطار عملية اتخاذ القرارات وخاصة في القرارات التي غالبا ما يكون عامل الوقت المتاح حاسما في اتخاذها.

<sup>1</sup> أيوب نادر، نظرية القرارات الإدارية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص73.

- صعوبة تحديد المشكلة المراد معالجتها، لاسيما إذا اتسمت هذه المشكلة بتداخل المتغيرات المختلفة التي يتعذر معها تحديد الأسباب الأساسية التي ساهمت بها.

### ثالثا: مشاكل الإدارة في اتخاذ القرارات المالية

تتم عملية اتخاذ القرار بطريقة موضوعية وعلى أسس علمية وهذا من أجل الحصول على نتائج إيجابية وملموسة لكن بعض الحالات تكون النتيجة الأخيرة غير متوقعة تماما وبعيدة عن الأهداف المطلوبة تحققها في الميدان، ويرجع هذا كله إلا أن عملية اتخاذ القرارات تخضع للعديد من العوامل المتغيرة باستمرار، مما يصعب التحكم فيها أو التنبؤ بها، فمتخذ القرار يشهد عدة حواجز وعقبات مثل:

#### 1- مدى صحة ودقة المعلومات:

يواجه القائد والمشرفون عدة صعوبات وعقبات، فالنقص الواضح في المعلومات وعدم صحتها تؤثر سلبيا على القرارات المتخذة.

#### 2- الغاية من اتخاذ القرار:

السؤال الذي يطرح باستمرار في مجال اتخاذ القرارات هو: لماذا تعين على المسؤولين اتخاذ القرار، وهل الغاية من اتخاذه سياسية أم اقتصادية أو حل مشكلة معينة؟ وطبعا هناك فرق بين الرغبة الصادقة لحل مشكلة معينة عن طريق اتخاذ إجراءات دقيقة بطريقة موضوعية، وبين توجيهات سياسية لترضية أطراف معينة وتهدئة الأوضاع.<sup>1</sup>

#### 3- توقيت القرار:

يشمل توقيت القرار كل الظروف البيئية والعاملين الذين يتأثرون به، وليس فقط متخذ القرار، فالظروف المناسبة تكون حافزا لتقبل القرارات، لكن إذا كانت غير ملائمة فهذا سيؤدي إلى خلق جو من التوتر.

#### 4- وقت إبلاغ القرار:

يعتبر عنصرا أساسيا، فإذا كان العامل لا يعلمون القرار، فهذا سيؤدي إلى حدوث عدة مشاكل وتوترات لأنهم لم يتهيؤوا ويتكيفوا معه، فالقرارات المفاجئة والغير إيجابية، تعمل على إضعاف قوة هذه القرارات ومدى تأثيرها.

<sup>1</sup> عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984، ص72.



### 5- مدى المشاركة في اتخاذ القرار:

ويعني هذا فتح وخلق مجال الحوار بين المعنيين باتخاذ القرار، وذلك من خلال المناقشة والبحث عن أفضل البدائل، وبالتالي الابتعاد عن الانفراد باتخاذ القرارات من قبل المديرين.

### 6- من الجهة التي يحق لها اتخاذ القرار:

توجد المركزية واللامركزية في اتخاذ القرارات، لكن من هي الجهة التي تتخذ القرار؟، هل هي التي تقوم بالإشراف والتسيير، بل أم هي السلطة المركزية التي تقوم بتشريع القوانين واتخاذ القرارات وتحليلها بعد ذلك إلى الأقسام الأخرى لتنفيذها.

### 7- مدى التجاوب والانسجام بين السلطة العليا والسلطة التنفيذية:

نجد هذه الظاهرة موجودة في العديد من المؤسسات، حيث نلاحظ أن المسير الإداري يتجنب عملية تنفيذ القرارات التي تتخذ من الأطراف أخرى غير متوافقة معه، أو في حالة القرار يتناقض مع القوانين السارية والمعمول بها في المؤسسة، وأن تطبيق مثل هذه القرارات قد يخلق عدة مشاكل في عملية التسيير.<sup>1</sup>

### رابعاً: أخطاء محتملة في تحليل المشكلات وصنع القرار المالي

أثناء عملية تحليل المشكلات وصنع القرار، تحدث عدة أخطاء في الخطوات السابقة نذكر من بينها:

#### 1- عدم الاعتراف بأن القرار كان سيئاً:

يقال بأن أسوأ من القرار السيئ هو عدم الاعتراف به، وهذا ما يحدث غالباً بسبب تدخلنا النفسي بقراراتنا، إذا أن في كل قرار نتخذه جزءاً منا، ونشعر بأن القرار السيئ سوف ينعكس على شخصيتنا بالسوء. ولكن المشرف القوي والواثق بقدراته هو من يتعرف بخطئه بدلاً من أن يستمر في محاولة الإثبات بأن قراره كان سليماً.<sup>2</sup>

#### 2- التردد:

ويحدث نتيجة خوف متخذ القرار من الوقوع في ارتكاب الخطأ، وهذا انعكس سلباً على معنويات العاملين.

<sup>1</sup> عمرو غانم، اتخاذ القرارات محور نجاح العمل الإداري، دار الأمل، الإسكندرية، مصر، ص ص93-94.

<sup>2</sup> جيرارد جرينبرج، وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي يسوي، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2009، ص 570.

### 3- اتخاذ القرار الأفضل من لا شيء:

وهذا عكس الخطأ الثاني المذكور هنا فبعض المشرفين الذين يخافون من أن يقال عنهم بأنهم غير حاسمين أو مترددين يلجئون إلى اتخاذ قرار بسرعة على أساس أنه ينبغي عليهم أن يفعلوا شيء من الواضح أن هذا المدخل عموماً يعني أن نتجاوز الخطوات الموصى بها.<sup>1</sup>

### 4- الافتراض أن الناس منطقيون:

وهذا يعني بأن القائد أو المشرف عند اتخاذ أي قرار، يري أن كل شيء منطقي بالنسبة إليه، ولكن بالمقابل المرؤوسين الذين يتأثرون بالقرار سيرون الأمور من زاوية مختلفة، ومن الأفضل أن يضع القائد نفسه في مكان الآخرين، ويحاول أن يري القرار من وجهة نظرهم، ويسألهم كيف يرون القرار؟

### 5- نسيان الحصول على الموافقة من الإدارة العليا :

وهي أن يتخذ القائد أو المشرف قراراً من دون العودة إلى رئيسه، خوفاً من رفض الإدارة العليا، وهذا ما يضعف مكانة المشرف داخل التنظيم، وهذا يعني أن يرجعوا إلى السلطات العليا في معالجة كل قرار.

### 6- عدم الثناء عندما يستوجب الثناء:

عندما يصنع المشرفين قراراتهم فإنهم يفعلون ذلك بمساعدة الآخرين لهم ( كما أن ينبغي على الأقل) ولكن لأن المشرف يعلن عن القرارات فإن الشكر والتنويه يذهبان إليه، إلا إذا قام بنفسه بالثناء لمن يستحق الثناء.

## المبحث الثالث: علاقة التخطيط المالي باتخاذ القرار المالي

لا ينفصل التخطيط عن عملية اتخاذ القرار بأي شكل من الأشكال، كما تعد عملية اتخاذ القرار نفسها جوهر العمليات التخطيطية.

### المطلب الأول: دور التخطيط المالي في ترشيد اتخاذ القرار المالي

يعني التخطيط عملية تحديد الأهداف ورسم الخطط اللازمة لتحقيقها، وقد يتطلب الأمر التنبؤ بالمستقبل والاستعداد لمواجهةته. وتتم الخطوات التي يتم بها التخطيط بكثير من القرارات ذات العلاقة المباشرة بالأهداف، والاستراتيجيات، والسياسات، وإجراء في القواعد، وأخيراً بأسلوب التنفيذ المطلوب للخطط الموضوعية، وتمتد القرارات حتى تصل إلى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط.

<sup>1</sup> جيرارد جرينبرج، وروبرت بارون، مرجع سابق ذكره، ص 572.

وتتطلب عملية التخطيط الدقيق من المخططين في حالة مواجهتهم إلى العديد من البدائل، الاختيار الدقيق من بين هذه البدائل وتوصل إلى أفضلها، من ثم تصدر قراراتهم متماثلة مع هذه الأفضلية. وعليه يمكن القول، بأن عملية الاختيار من بين البدائل وخطط المتاحة، وبحث الدائم عن الخطة البديلة الأكثر موائمة وقربا من الموقف المستجد هي في نهاية الأمر عملية اتخاذ القرار السليم. بالتالي لا ينفصل التخطيط عن عملية اتخاذ القرار بأي شكل من الأشكال، كما تعد عملية اتخاذ القرار نفسها جوهر العملية التخطيطية.<sup>1</sup> ويساعد التخطيط المالي في اتخاذ القرار عن طريق:<sup>2</sup>

- تحليل الانحرافات واتخاذ القرار المالي: يتم المفاضلة بين البدائل المتاحة في اتخاذ القرار المالي عن طريق أساليب كمية والتي تعتبر الأكفأ في مجال اتخاذ القرار المالي، فهي عبارة عن أساليب علمية تختلف نتائجها عن نتائج الأساليب التقليدية.

- تحديد الانحرافات وإعداد تقارير الأداء: يتم في هذه الخطوة مقارنة النتائج الفعلية مع تلك المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة، ويتم في هذه المرحلة إعداد تقارير الأداء وذلك من حصر وتحديد الانحرافات.

- تقصي الانحرافات وتحليلها: في هذه الخطوة يتم دراسة كل الانحرافات على حدا بهدف تحديد مدى أهميته وأسبابه والمسؤول عنه، حيث يتم البدء بتحليل الأرقام الإجمالية، ومن ثم يوجه إلى تحليل الانحرافات التفصيلية لكل عنصر من العناصر المكونة للأرقام الإجمالية.

- الإجراءات التصحيحية: هنا يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات واتخاذ القرار المالي ومعالجة الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلا.

### المطلب الثاني: دور الموازنة التقديرية في صنع القرارات المالية

تعتبر الموازنة التقديرية أداة لتخطيط أهداف المؤسسة حيث أن عمليات التخطيط لا يمكن أن تحقق الغرض منها دون إحكام الرقابة عليها، ويتمثل الدور الذي تقوم به الموازنة التقديرية في عمليتي التخطيط والرقابة فيما يلي:

- المساعدة في تحقيق أهداف بصفة عامة والأهداف المالية بصفة خاصة.

<sup>1</sup> حسن أحمد الشافعي، عبد الله الغضاب، التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، الإسكندرية، مصر، دار الوفاء للنشر، ط1، 2012، ص ص56-57.

<sup>2</sup> راضي محمد سامي، وجد حامد الحجازي، مرجع سابق ذكره، ص18.

- زيادة الكفاءات الإنتاجية ودوافع العاملين في العمل ورضاهم بفضل اشتراكهم في عمليات تخطيط ووضع أهداف الموازنة وإعدادها وتنفيذها، أي نقل العامل من دائرة المنفذ إلى دائرة المخطط وبالتالي ترقى درجة انجازه لمهامه.<sup>1</sup>

- تعمل على زيادة فعالية الاتصالات بين المستويات التنظيمية للتنسيق بين كافة الوظائف والأنشطة لإتمام خطط الموازنة التقديرية والرقابة عليها.

- الاستغلال الأمثل للموارد وتخفيض التكاليف عن طريق استخدام الموازنة التقديرية في عمليتي التخطيط والرقابة على الموارد.

هذا وتلعب الموازنة التقديرية دوراً هاماً في صنع وترشيد القرارات المالية من خلال:<sup>2</sup>

- أخذ النتائج المتحصل عليها من خلال الموازنة التقديرية بعين الاعتبار في تطوير وزيادة فعالية الأنظمة المالية والوظائف المالية.

- العمل على تحقيق التكامل بين عمليتي التخطيط والرقابة عن طريق الموازنة وذلك لتحديد الانحرافات وقياسها بهدف اتخاذ القرارات المالية للحد من الانحرافات السالبة وتنمية الانحرافات الموجبة.

- تحسين السياسات والخطط والأهداف بعد انتهاء كل فترة من الفترات المقدرة للموازنة وذلك من خلال الاستفادة من تحليل الانحرافات.

- تحسين أنظمة الرقابة وتطويرها بناءً على نتائج الرجعية التي تم التوصل إليها من خلال الموازنة.

ونرى أنه في ظل الاعتماد على الموازنة التقديرية في عمليتي التخطيط والرقابة قصد صناعة وترشيد

القرارات المالية يجب أن تبنى على أسس يمكن حصرها فيما يلي:

- إعداد الموازنة وفقاً لمبدأ المرونة: أي أن تكون مبنية على تقديرات دقيقة وصحيحة، وهذا يتطلب القيام بدراسات كافية ودورية.

- الاعتماد على نظام المحاسبي مصمم لتزويد نظام الموازنة بالمعلومات الضرورية لنجاحها في دعم قرارات المؤسسة.

- عدم المبالغة في وضع الموازنة: أي أن تعكس الموازنة التقديرية الإمكانيات الفعلية المتاحة لدى المؤسسة.

- الرقابة الدورية على الموازنات التقديرية قصد التمكن من معالجة الانحرافات في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> فؤاد محمد محمود شلح، مدي إمكانية تطبيق الموازنة الصغرى في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009، ص ص 19-20.

<sup>2</sup> بينا آل آدم، صالح الرزق، المحاسبة الإدارية والسياسات المعاصرة، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006، ص 189.

والمقصود بالرشادة في القرارات المالية هو اختيار البديل الأفضل بين البدائل في عملية المفاضلة بين البدائل المتاحة، حيث وضع سيمون حدود الرشادة حصرها في كفاءة متخذ القرار وكافة الحوافز، الدوافع، القيم، والأهداف المستقبلية التي تدفع الفرد لاتخاذ القرار المالي، وذلك في ظل الظروف البيئية المغرية، كما أشار سيمون إلى أن الرشادة من الناحية التنظيمية تنقسم إلى:<sup>1</sup>

- **الرشد التنظيمي:** يعكس سلوك متخذ القرار المتعلق بتحقيق أهداف المؤسسة وما تطمح إليه المؤسسة مستقبلاً.
- **الرشد الشخصي:** ويعكس سلوك متخذ القرار في محاولة تحقيق الأهداف الشخصية في المؤسسة كالحصول على أجر إضافي أو الرغبة في الرقي إلى مستوى أعلى داخل السلم التنظيمي.
- **الرشد المعتمد:** وتعكس القدرة المسير من إمكانية تعظيم المنفعة في ظل الضغوط والظروف والقيود المحيطة به ودرجة المعلومات المتاحة له.

<sup>1</sup> كاسر نصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية - مفاهيم وطرائق كمية، دار المكتبة حامد للنشر و التوزيع، ط1، عمان، الأردن، صص 20-21.

### خلاصة الفصل:

من خلال ما تضمنه هذا الفصل توصلنا إلى أن اتخاذ القرار المالي هو اختيار البديل الأفضل من بدائل المتاحة ويشتمل على قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، قرارات توزيع الأرباح، وتمر عملية اتخاذ القرارات بمراحل متمثلة في مرحلة التشخيص واكتشاف المشكلة، مرحلة تجميع بيانات المعلومات، مرحلة البحث عن البدائل، مرحلة تقييم البدائل ومقارنتها، مرحلة اختيار البديل المناسب، مرحلة متابعة التطبيق وتقييم ومراقبة القرار. ويعتمد متخذ القرار على مجموعة من الأساليب التقليدية والعلمية للوصول إلى أفضل قرار.

ويرتبط التخطيط المالي ارتباط وثيق بعملية اتخاذ القرارات باعتباره الأساس الذي على ضوءه تتخذ القرارات الأساسية والاستراتيجية في المؤسسة.

وللموازنة التقديرية دور هام في صنع القرار من خلال ترشيد الإدارة في تحقيق أهدافها، وزيادة فعالية الاتصالات بين المستويات الإدارية، ترشيد تكاليف المؤسسة.

## الفصل الثالث

### دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي

### – CRMA – للتعاون الفلاحي قالمة

المبحث الأول: لمحة عن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة

المبحث الثاني: هيكلية ومكونات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة

المبحث الثالث: التخطيط المالي واتخاذ القرار المالي في الصندوق

الجهوي للتعاون الفلاحي

### تمهيد:

يعتبر القطاع الفلاحي من أكثر القطاعات تعرضا للعديد من المخاطر التي تأثر سلبا على إنتاجيته، حيث غالبا ما يتم النشاط الفلاحي في محيط مكشوف مما يجعله معرضا لمخاطر متعددة غير متوقعة خاصة ما تعلق بالعوامل الطبيعية، بالإضافة إلى المخاطر البشرية والمؤسسية، هذا ما يجعل المستثمر الفلاحي بحاجة إلى آليات لحماية ثروته الفلاحي وتعويضه عن الخسائر التي قد تنجم عن المخاطر المتكررة وحالات فشل المواسم الفلاحي وجعل دخله أكثر استقرارا وتمكّنه من مواصلة نشاطه.

ومن بين أهم الآليات لحماية الفلاح من هذه المخاطر التأمين الفلاحي، الذي يعد ضرورة اقتصادية توفر للمستثمر الفلاحي الحماية اللازمة لمواجهة الأخطار المحدقة بالقطاع الفلاحي. والتقليل من الآثار السلبية لهذه المخاطر، فضلا عن أنه يزيد من ثقة الفلاح كضمان يمكنه من الحصول على القروض وبالتالي الحفاظ على إنتاجية القطاع الفلاحي وحماية رفاهية المجتمع الريفي، مما يسمح بتهيئة البيئة المناسبة لتحقيق التنمية الفلاحية المستدامة. وبعد الدراسة النظرية التي قمنا بها حول دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار، سنحاول من خلال هذا الفصل إعطاء مثال تطبيقي في إحدى الصناديق الجزائرية ألا وهو الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي فرع قلمة.

ولهذا قسمنا هذا الفصل إلى ثلاثة مباحث:

- لمحة عن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - CRMA - .
- هيكل ومكونات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - CRMA - .
- التخطيط المالي واتخاذ القرار المالي في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.



## المبحث الأول: لمحة عن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة - CRMA -

يعتبر الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي من بين المؤسسات الهامة بولاية قالمة نتيجة مساهمته الفعالة في التنمية الاقتصادية وتشغيل اليد العاملة بالإضافة إلى طبيعة خدماتها وتعددتها والتي تعبر ضرورية في حياة الفرد والمجتمع، ولهذا سوف نخصص هذا المبحث لتعريف بالمؤسسة محل الدراسة ونشاطاتها.

### المطلب الأول: نشأة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة

المؤسسات التعاونية الفلاحية مؤسسات قديمة تخص أساسا على قطاع الفلاحة أوجدتها المستعمرات الفرنسية وشجعت على تواجدها، وإن انشغال المستعمر بتوقع الأخطار المتعلقة بالكوارث الطبيعية جعلته يخلق صندوق خاص بالتأمينات التعاونية الفلاحية والتي أولها أنشأ في مدينة تلمسان سنة 1919. حيث عملت على تطويره بسرعة تماشيا مع التطور الذي حققه في الاقتصاد الفلاحي للمستعمرات وتحديدًا مع نهاية الحرب العالمية الثانية. وفي سنة 1962 احتوت التعاونية الفلاحية على ثلاث مؤسسات الصندوق المركزي لإعادة التأمين الفلاحي، الصندوق المركزي للتعاون الاجتماعي وخاصة قطاع الفلاحة والذي تمت تكملته بمؤسستين تعاونيتين لضمانات المكملة متمثلة في: الصندوق المركزي للاحتياجات التعاونية الفلاحية والصندوق التعاوني الفلاحي للأسهم الاجتماعية، أما المؤسسة الثالثة للتعاونية الفلاحية هي الصندوق المتقاعدین لصالح من كان يعمل في المؤسسات التعاونية وجمعيات القطاع الفلاحي.

وبقيت الصناديق الأساسية الثلاثة إلى أن جاء الأمر 64 المؤرخ في 2 ديسمبر 1972 المتضمن إحداث التعاون الفلاحي الذي وحد كل الصناديق رقم 72 توحيد رسمي الذي هو عبارة عن تجمع للصناديق الجهوية للتعاون الفلاحي (CNMA)، الذي هو عبارة عن تجمع الصناديق الجوية للتعاون الفلاحي وما يحتويه من مكاتب جهوية للتعاون الفلاحي.

إن الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي عبارة عن مؤسسة مهنية فلاحية، تهدف إلى إنجاز كل عملية احتياط اجتماعي أو تأمينات تعويضات على أساس نمط تعاوني دون تحقيق أرباح وهذا لصالح كل أعضائها والمنخرطين والمؤمنين والمستفيدين. ومنذ سنة 1982 إلى غاية سنة 1995 تم تحويل نشاطات الضمانات الاجتماعية الخاصة بقطاع الفلاحة، كان الصندوق الوطني هو المسير لها لحساب صندوق الضمان الاجتماعي، الصندوق التقاعد لهذه النشاطات. وخلال نفس السنة أصبح الصندوق الوطني التعاوني الفلاحي يقوم بنشاط التأمينات الاقتصادية الفلاحية كناشط أساسي وتم أيضا وضع مشروع العمليات البنكية والقروض حسب النظام 01-95 المؤرخ في فيفري 1995، المتضمن منح الصندوق الوطني للتعاقدية الفلاحية الرخصة لممارسة

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - CRMA -

العمليات المصرفية. مما أدى إلى منح الصندوق الحق في ممارسة العمليات البنكية مع احترام كل اللوائح والقوانين المتعلقة بذلك، بالإضافة إلى هذا يمارس الصندوق نشاط آخر يتمثل في شركة الأسهم الخاصة بالاعتماد التجاري لتأجير العتاد الفلاحي لكن العمل المصرفي تم توقيفه منذ 2009. وتسعى التأمينات إلى تحقيق الأهداف التالية:

- عمليات التأمين وإعادة التأمين للأشخاص لاسيما القطاعات الاقتصادية التي تخصه في إطار الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المطبقين على مؤسسات التأمين مع كل الأشخاص المعنويين والطبيعيين.
- العمليات المرتبطة بالبنك والقرض والعمليات الملحة بنشاطاته وذلك في إطار الشروط المحددة في التشريع والتنظيم المطبقين على البنوك والمؤسسات المالية مع كل الأشخاص المعنويين والطبيعيين في الجزائر أو الخارج.
- يمكن بشكل عام أن يقوم لحسابه أو لحساب الدولة أو الجماعات العمومية أو لحساب الغير أو عن طريق المساهمة بكل العمليات المالية أو الفلاحية أو التجارية أو الصناعية العقارية المنقولة التي يمكن أن ترتبط بصفة مباشرة أو غير مباشرة بنشاطاته أو نشاطات صناديق التعاون الفلاحية.
- المساهمة في تنفيذ ترقية القطاعات الفلاحية والغابات والصيد البحري وتربية المائيات والصناعة الغذائية والنشاطات الملحة وتطويرها.

### المطلب الثاني: تعريف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - CRMA - ونشاطاته

سنقوم في هذا المطلب بتعريف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA، مع التعرف على أهم الأنشطة التي يقوم بها.

### أولاً: تعريف الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي - CRMA -

الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بقالة هو واحد من 71 صندوق، المذكورة أو الموزعة عبر كامل التراب الوطني ومسير المالي من طرف قوانين ولوائح 72/64 بتاريخ 02-1972م للقانون القضائي في 1983م. كل أعضائه هم الجمعية العامة للشركاء المؤسسين للذين هم جزء من أجزاء المجتمع ويختارون عن طريق الانتخابات لممثليهم، ويرتكز نشاط الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي على تأمين الأخطار الموجودة في منطقة قالة والمرتبطة بصفة ضمنية بالمهنة الفلاحية وملحقاتها لكن مع عدم تقديم خدماته للذين ليست لهم علاقة مع المهنة الفلاحية.

- يقع الصندوق في 4 شارع سويداني بجامعة قالة.

- كما فتح هذا الصندوق أبوابه يوم 27 أبريل 1964.

- وبدأ نشاطه في 07 أوت من نفس السنة ويحتوي 52 عامل ومناصب الشغل التالية:

- رئيس مجلس الإدارة.
- المدير.
- رئيس مديرية المحاسبة.
- مصلحة الإنتاج.
- رئيس مصلحة الحوادث.
- السكرتاريا.
- رئيس مصلحة الإعلام الآلي.

### ثانيا: الأنشطة الأساسية للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي CRMA

يعتبر الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي همزة وصل بين وزارة الفلاحة والفلاح، ويمكن تلخيص أهم المهام التي يقوم بها في ما يلي:

#### 1- التأمين الفلاحي: ويتمثل في:

- ✓ تأمين العتاد الفلاحي وحرائق المحصول وخسارة المياه؛
- ✓ تأمين المستثمرات الفلاحية، تربية المواشي، الدواجن، النحل، ... إلخ؛
- ✓ تأمين الأخطار المتعددة، مخاطر السكن، مخاطر الشغل؛
- ✓ تأمين عملية النقل، البري، البحري، الجوي؛
- ✓ إضافة إلى تأمين أخرى مثل: تأمين الحوادث الفردية، تأمين على السرقة والحوادث الأخرى، تأمين وسائل النقل.

2- تسيير أموال الدولة: فقصد تنمية وتطوير القطاع الفلاحي، خصصت الدولة أموالا للفلاحين يسيرها الصندوق الوطني للتعاون الفلاحي. وذلك عن طريق الدعم الفلاحي الذي تعطيه للمستغلين الفلاحين وذلك في إطار برنامج مخطط التنمية الفلاحية الذي سطر من قبل.

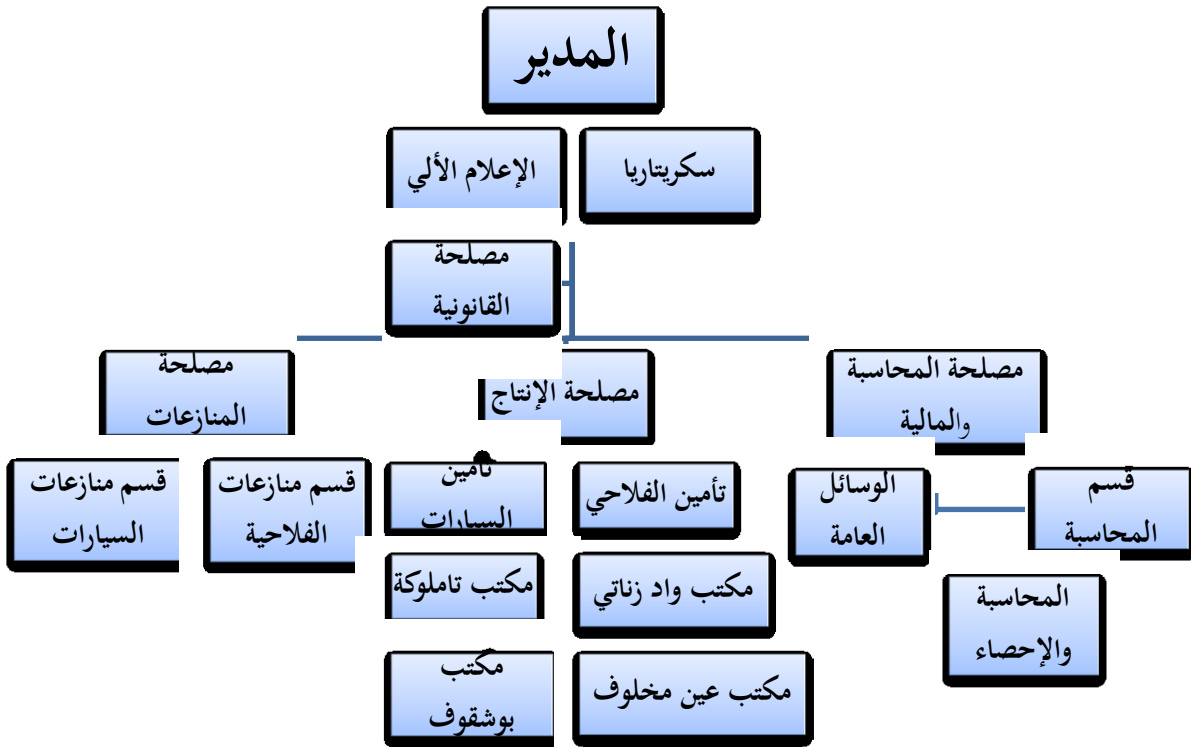
المبحث الثاني: هيكل ومكونات الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة - CRMA -

لسير الحسن للمؤسسات يوجد هناك الهيكل التنظيمي الذي يحدد المسؤوليات، ويوضح كيفية تسييرها، وسوف نتطرق في هذا المبحث إلى الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة ومكوناته.

المطلب الأول: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة

إن الهيكل التنظيمي بما يحتوي عليه من تقسيم للعمل، عدد الوحدات والمصالح المختلفة، عدد المستويات التنظيمية ومكوناتها، يعتبر بمثابة وسيلة للاطلاع على المهام والمسؤوليات والاختصاصات وفروع الصندوق، ومن هنا ارتأينا أن نزود دراستنا بالهيكل التنظيمي للصندوق لفهم أكثر لمهام وأنشطة هذا الأخير. كما هو مبين في الشكل الموالي:

الشكل رقم 04: الهيكل التنظيمي للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة



المصدر: وثائق المؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي/قالمة

### المطلب الثاني: دراسة مكونات الهيكل التنظيمي.

تمثل مكونات الهيكل التنظيمي الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لولاية قائمة في:

#### أولاً: المدير

وهي أعلى هيئة داخل الصندوق يحرص على السير الحسن للمؤسسة وإدارة شؤونها، عن طريق تطبيق اللوائح والمناشير التي تسنها الإدارة المركزية بالجزائر العاصمة. كما يقوم بتوزيع الأعمال على المصالح المختصة وهذا طبعا بعد القيام بدراساتها وفحصها وتفويض المسؤوليات لرؤساء المصالح بطريقة قانونية إلى جانب حل النزاعات القائمة بين العمال كما تقوم برعاية سمعة الصندوق.

#### ثانياً: الأمانة ( السكرتارية )

وهي بمثابة الخزانة أين تحفظ كل الوثائق والمستندات السرية التي تصدر من الإدارة من قرارات فردية وأوامر شتى في مجالات، والتي يجب على الأمانة عدم إفشائها لأي كان إلا بإذن من المدير. ويتلخص دورها في تنفيذ المهام قبل أن تقدم للمصالح الخاصة فهو يقوم بفحصها ودراستها وله الحق بحفظ بعضها إذا كانت تخص الإدارة وإرسال الباقي للمسؤولين.

#### ثالثاً: مصلحة القانونية

هي مصلحة مهمة داخل المؤسسة، تهتم بالشؤون القانونية وذلك بالوقوف على المشاكل التي تواجه المؤسسة، والتي تعرض سير عمل المؤسسة ولضبط العمل والمخالفات بشكل يومي ودراسة وإبرام العقود والمشاريع مع الأطراف الأخرى حتى يتم تنفيذها بشكل مثالي، كما تهتم أيضا برعاية حقوق العاملين القانونية.

#### رابعاً: مصلحة الإعلام الآلي

تهتم هذه المصلحة بتوفير المعلومات بكل أنواعها في الوقت والمكان المناسبين وبالشكل المطلوب، كما تضمن معالجة أو استخدام هذه المعلومات من حيث الزيادة أو الحذف أو التغيير.

#### خامساً: مصلحة المحاسبة والمالية

تتكون هذه المصلحة من قسمين أساسيين:

**1- قسم المحاسبة:** يعمل قسم المحاسبة على تجميع كل المعطيات الموجودة بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بقائمة والقيام بترجمتها محاسبيا لضبط الحصيلة السنوية للنشاط، كما يقوم بمراقبة الإيرادات المحصلة في المصلحة الإنتاج وتقييمها في اليوميات، ومراقبة التعويضات عن الحوادث ومدى قانونيتها ثم دفعها لمستحقتها. كما يقوم أيضا بتسديد جميع النفقات المرتبطة بنشاط الصندوق وشراء اللوازم وتسديد المبالغ المستحقة للخدمات المقدمة المتمثلة في أجور الموظفتين وباقي المصاريف المختلفة. وكل هذه المعطيات تقيد محاسبيا في الحسابات حسب النظام

الحسابي المالي الجديد، مع مراعاة خصوصية قطاع التأمين. وتتم مراقبة هذه العملية دوريا من طرف محافظ الحسابات الذي تعينه الإدارة، كما تقوم المصلحة بإعداد الميزانية التقديرية للمؤسسة، الحصيلة السنوية ومسك مختلف سجلات والوثائق المحاسبية، اليومية العامة، دفاتر الجرد، ومختلف الوضعيات التي تتطلبها المديرية العامة لتكون هي أخرى على إطلاع وعلم بما يجري والأمور داخل الصندوق. ويوجد به أيضا:

### ● قسم المحاسبة والإحصاء: هو جزء من مصلحة المحاسبة والمالية يشرف على تسييره المسؤول مراقب

التسيير وهو من يقوم بعملية التخطيط المالي ويقوم بجمع المعلومات من جميع مصالح المؤسسة وفي هذا القسم وهو محل دراستنا التطبيقية.

### 2- قسم الوسائل العامة: تقوم هذه المصلحة على ضمان السير الحسن لشؤون الموظفين وتوجيه قدراتهم نحو

استغلالها لخدمة المؤسسة بمراقبتهم والرد عن انشغالهم. ومن مهامها الرئيسية ما يلي:

- إعداد الأجور.

- التواصل مع الصندوق الضمان الاجتماعي. وغيرها من المهام الأخرى كما تسهر المصلحة على متابعة الجانب

النشاطي للمؤسسة، والسهر على توفير الوسائل المادية اللازمة للقيام بنشاطاتها وذلك من خلال شراء كل مستلزمات والحاجيات الأخرى.

### سادسا: مصلحة المنازعات

تتكون مصلحة النزاعات من قسمين أساسيين هما قسم منازعات السيارات وقسم منازعات الفلاحية، وتعمل مصلحة المنازعات على متابعة الجانب القانوني للمؤسسة مع الغير جراء العلاقات التي تنشأ من خلال التعاملات، والتي تكون محل نزاع أو عدم التراضي بين الطرفين. ومن مهام المصلحة ما يلي:

- متابعة القضايا بالتنسيق مع المحامين والمحضرين القضائيين ومختلف المحاكم، وتقوم بإرشاد المدير فيما يخص الإجراءات القانونية ومعظم النزاعات التي تتم متابعتها، والتي تتعلق بالحوادث الجسمانية المترتبة على منتج التأمين على السيارات والعتاد الفلاحي.

- وعند وقوع حادث تقوم هذه المصلحة بتسيير ملفات الحوادث المنتسبة للوثائق مسبقا بين الطرفين، ففي حالة وقوع حادث فعلى المؤمن له وهذا خلال 7 أيام بعد علمه بالخطر المحقق به، أن يعلم المؤمن كتابيا أو شفويا وبعدها يقوم بالتصريح بالحادث على استمارة خاصة متوفرة لدى الصندوق. وفي حالة سرقة فإن مدة التصريح تنخفض إلى يومين، وأثناء التصريح بالحادث فإن المصلحة تسحب وثيقة التأمين من مصلحة الإنتاج، وقبل أن يسجل الحادث على المصلحة أن تتحقق أولا من الضمانات المذكورة في وثيقة التأمين، وبعد تسجيل الحادث

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قائمة - CRMA -

يعين خبير لمعاينة وإثبات الحالة، وعليه أن يذكر أسباب الحادث وثمان الحسائر الناتجة. وقبل إجراء أي تسديد يجب على المستخدمين مراقبة محضر الخبرة، وبعد التأكد من صحة المحضر تنشأ مخالصة التعويض لحساب المستفيد وعرضها على المؤمن له لإمضائها، بعدها تحرر ورقة الصرف التي يحولها لمصلحة التمويل أو المحاسبة لتدوين الشيك هناك ثم يمنح للمستفيد مقابل تبرئة المخالصة.

### سابعاً: مصلحة الإنتاج

تعمل هذه المصلحة على تغطية معظم الكوارث التي تصيب المستثمرين في هذا المجال الفلاحي وفق الاقتصاد الحديث. وتمثل أغلبها في:

- النشاطات الزراعية والملحقة بها.
- صناعة التجهيزات والعتاد الخاص بالفلاحة وتربية الحيوانات.
- الصناعة التحويلية.
- الصيد البحري وتربية المائيات.

يتحلى دور مصلحة الإنتاج في تسيير المستندات المالية (إنتاج العقود)، كما تختص في حفظ السجلات الخاصة بكل العقود التي تقيدها فيها جداول البيانات الشهرية المرسلة كل ثلاثة أشهر إلى الصندوق، إلى جانب وجود سجلات خاصة بالإحصائيات من جانب التنسيق. فهي مصلحة تحرص على إرسال كل وثائق التأمين التي يصدرها الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، فيتم فحصها مع تفادي بعض المشاكل من المحتمل توقعها ولييدي رأيه في المصادقة عليها أو رفضها أو بإجراء بعض التصميمات بصفة عامة. وعندما يتقدم إلى هذه المصلحة تعرض عليه استمارة تتضمن كافة المعلومات الخاصة بالمؤمن له، رأس المال، نوعية الخطر.

وبالإضافة إلى الدور الهام التي تلعبه هذه المصلحة في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي، قامت بتوسيع مجال عملها. حيث كان مهمتها الأساسية تقرب الخدمة إلى زبائن وذلك بفتح مكاتب مستقلة في مختلف بلديات الولاية التي وصلت إلى 9 مكاتب محلية، لتغطية وتوصيل خدماتها إلى كافة الولاية ومعظم بلديات المجاورة للولاية.

### المبحث الثالث: التخطيط المالي واتخاذ القرار المالي في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي

يسعى الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي إلى تحقيق أهداف معينة، ولتحقيق هذه الأهداف يلجأ لاستخدام الطرق والوسائل الممكنة للوصول إلى تلك الأهداف، ومن أهم هذه الوسائل الموازنات التقديرية التي تعتبر ترجمة كمية ومالية لخطط إدارة المؤسسة المعدة لفترة المستقبلية.

#### المطلب الأول: كيفية القيام بالتخطيط المالي في الصندوق.

سنعرض فيما يلي أهم الأدوات المنهجية المستعملة بالإضافة إلى أدوات التخطيط المالي بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي.

#### أولاً: الأدوات المنهجية المستعملة في الدراسة

لكل دراسة ميدانية مجتمع، منهج وأدوات وطريقة في جمع المعلومات والبيانات، نوضحها في:

#### 1-مجتمع الدراسة:

وبما أن دراستنا متمثلة في دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة، فقد اخترنا أن يكون مجتمع الدراسة هو الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بقالة. وهو من بين المؤسسات الهامة بولاية قالة التي تم إنشاؤها للمساهمة في تحقيق التنمية الاقتصادية وتشغيل اليد العاملة.

#### 2-منهج الدراسة:

بهدف تحقيق الدراسة وتحليل فرضياتها تم استخدام المنهج الوصفي التحليلي حيث اعتمدنا على المنهج الوصفي في الجزء النظري، أما الجزء التطبيقي فتم اعتماد المنهج التحليلي من أجل التحليل الجيد والدقيق للظاهرة، واستخلاص النتائج المناسبة لها.

#### 3-أدوات الدراسة:

بعد اختيارنا لمنهج الدراسة والمؤسسة محل الدراسة وجب تحديد أدوات البحث المستعملة في جمع البيانات والمعلومات، ولهذا تم الاعتماد على الأدوات للوصول إلى النتائج حول الموضوع وهي كل من المقابلة الشخصية في مكتب المحاسبة والإحصاء وأيضاً تم الاعتماد على مجموعة من الوثائق والمتمثلة في الموازنات التقديرية التي استعملتها المؤسسة لسنة 2017.



ثانيا: الأدوات المستعملة في التخطيط المالي:

يوجد عدة أنواع لأدوات التخطيط المالي التي تستعملهم المؤسسة في عملية التخطيط، وذلك بعد رسم أهداف المؤسسة وفق إمكانياتها ووفق الموارد المتاحة. وهذا ما لوحظ عند تواجدها في الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي وبعد عدة مقابلات مع رئيس مصلحة المحاسبة والمالية ومراقب التسيير.

حيث أن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي يعتمد بشكل أساسي ورئيسي على أداة واحدة فقط لعملية التخطيط المالي ألا وهي الموازنات التقديرية. حيث تتم الموازنة التقديرية على مستوى ولاية قائمة برسم الأهداف وفق إمكانياتها المتاحة ومشاركة جميع مصالح الصندوق بالاعتماد على معطيات التاريخية: ميزانية العامة وجدول حسابات النتائج. وعندما تحظى بقبول أولي من طرف مدير فرع قائمة، ترفع إلى مديرية العامة بالجزائر العاصمة لمراقبتها والقيام بتأطيرها وتقوم المديرية العامة للصندوق الجهوي بالفصل فيها حسب الإمكانيات المتاحة سواء برفع أهداف المؤسسة بزيادة أو بنقصان.

ثالثا: خطوات الموازنة التقديرية.

وتتم عملية إعداد الموازنات التقديرية بالصندوق بمجموعة من الخطوات نوجزها في ما يلي:

**1- تكوين لجنة إعداد الموازنات التقديرية:** بعد تحديد مسؤولية هذه الموازنة والتي تقع على عاتق العديد من المسؤولين في مختلف الوظائف الإدارية للمؤسسة. يتم تكوين لجنة تضم المسؤولين التنفيذيين في المؤسسة بالإضافة إلى المسؤول مراقب التسيير، وهذا لضمان مشاركة جميع المستويات في إعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تنفيذها لتعرض في نهاية على المدير للمصادقة عليها.

**2- تحديد فترة الموازنة التقديرية:** تختلف الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنات من المؤسسة إلى أخرى وذلك بالنظر، إلى اعتبارات داخلية وخارجية عديدة، فالفترة الزمنية الأكثر شيوعا هي سنة نظرا لتوافقها مع السنة المالية. وهي الفترة المعتمدة في مؤسسة الصندوق الوطني لتعاون الفلاحي فرع قائمة، على أن تتم تقسيم هذه الفترة السنوية إلى فترات زمنية أقصر فصلية ثم شهرية وفقا لمدى حاجة المؤسسة إلى الرقابة.

**3- تحديد السياسة العامة للمؤسسة:** تتمثل في توضيح الخطوط الرئيسية لنشاط المؤسسة.

**4- إعداد التقديرات:** يتم إعداد التقديرات بإحدى الطريقتين:

\* **التنبؤ الإحصائي:** يتطلب هذا التنبؤ بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية أهمها السلاسل الزمنية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قائمة - CRMA -

\* التنبؤ الداخلي: يتم تجميع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة الإنتاجية والتمويلية والبشرية.

5- التنسيق بين مختلف المستويات: يقصد بذلك تنسيق مختلف الموازنات التقديرية الفرعية وتعديلها ويتم تسليمها إلى المدير للمصادقة عليها.

6- المصادقة النهائية: بعد إجراء التعديلات الضرورية إذا تطلب الأمر، يتم عرض الموازنات التقديرية في شكلها النهائي للمصادقة عليها من طرف المدير.

7- تنفيذ الموازنات التقديرية: يشرع كل قسم في تطبيق الخطة التي تم رسمها إلى غاية مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية لإظهار الانحرافات.

8- اتخاذ الإجراءات: معرفة أسباب وقوع الانحرافات وتحليلها ثم إعداد تقارير المتابعة.

المطلب الثاني: عرض نتائج الدراسة وتحليل الموازنات التقديرية

تعتمد المؤسسة على مجموعة من الموازنات التقديرية التي تبنى عليها أهدافها مستقبلا.

أولا: عرض وتحليل النتائج

1- عرض نتائج الإيرادات وتحليلها:

- الإيرادات التقديرية: يتم تقدير الإيرادات بناء على بعض المعطيات التاريخية بالإضافة إلى تجميع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة الإنتاجية والتمويلية والبشرية.

حيث تم الحصول على الإيرادات التقديرية لسنة 2017 بالمؤسسة محل الدراسة بناء على إيرادات الفعلية

لسنة 2016 وبعض من آراء المسؤولين وذلك وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (12): الإيرادات التقديرية لسنة 2017 الوحدة: دج

الإيرادات التقديرية 2017	الإيرادات الحقيقية 2016	البيان
100000000.00	117665640.72	السيارات
38656000.00	18374177.03	معدات النقل الفلاحية
138656000.00	136039817.75	مجموع معدات النقل
9688100.00	9498150.19	الحرائق
46769000.00	43304654.03	منتجات نباتية
4496900.00	3685943.05	مخاطر مختلفة
8460900.00	7357333.64	منتجات حيوانية
1627200.00	1564647.14	مخاطر طبيعية
1611900.00	1439213.23	النقل
1907400.00	1851814.42	الهندسة
74561400.00	68701755.70	مجموع خارج معدات النقل
<b>213217400.00</b>	<b>204741573.45</b>	<b>مجموع الإيرادات</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- الإيرادات الحقيقية لسنة 2017:

الجدول رقم (13): الإيرادات الحقيقية لسنة 2017 الوحدة: دج

الإيرادات الحقيقية 2017	البيان
117400000.00	السيارات
19180000.00	معدات النقل الفلاحية
13658000.00	مجموع معدات النقل
9800000.00	الحرائق
42600000.00	منتجات نباتية
8420000.00	مخاطر مختلفة
6500000.00	منتجات حيوانية
1700000.00	مخاطر طبيعية
1607000.00	النقل
1693000.00	الهندسة
72320000.00	مجموع خارج معدات النقل
<b>208900000.00</b>	<b>مجموع الإيرادات</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- تحليل نتائج إيرادات 2017:

الوحدة: دج

الجدول رقم(14): تحليل نتائج إيرادات 2017

الانحرافات	الإيرادات الحقيقية 2017	الإيرادات التقديرية 2017	البيان
	117400000.00	100000000.00	السيارات
	19180000.00	38656000.00	معدات النقل الفلاحية
(%1.51)	136580000.00	138656000.00	مجموع معدات النقل
	9800000.00	9688100.00	الحراثة
	42600000.00	46769000.00	منتجات نباتية
	8420000.00	4496900.00	مخاطر مختلفة
	6500000.00	8460900.00	منتجات حيوانية
	1700000.00	1627200.00	مخاطر طبيعية
	1607000.00	1611900.00	النقل
	1693000.00	1907400.00	الهندسة
(%3.09)	72320000.00	74561400.00	مجموع خارج معدات النقل
(%2.06)	<b>208900000.00</b>	<b>213217400.00</b>	<b>مجموع الإيرادات</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

ويحسب الانحراف الإيرادات في الصندوق الجهوي للفلاحي كما يلي:

$$\text{الانحراف} = \frac{\text{الإيرادات الحقيقية} - \text{الإيرادات التقديرية}}{\text{الإيرادات الحقيقية}}$$

من خلال جدول السابق نلاحظ أن: لا توجد انحرافات كبيرة على مستوى الإيرادات الفعلية لسنة

2017، حيث أنها سجلت إيرادات فعلية أقل من إيرادات تقديرية في مجموع التأمينات معدات النقل بنسبة سالبة

والمتمثلة في (1.51%). ويفسر ذلك في تراجع عدد الزبائن في معدات النقل تراجع ضئيل. أما التأمينات خارج

معدات النقل فسجلت كذلك إيرادات فعلية أقل من الإيرادات التقديرية بنسبة سالبة ومقدرة ب (3.09%) وهي

كذلك ويفسر ذلك أيضا تراجع في عدد الزبائن الفلاحين في تأمين، وهذا ما يفسر أن الإيرادات الفعلية أقل من

الإيرادات التقديرية بنسبة هامشية والمقدرة ب (2.06%).

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة - CRMA -

2- عرض نتائج النفقات وتحليلها

2-1- نفقات الاستثمارية:

- نفقات الاستثمارية التقديرية: يمكن تقدير النفقات الاستثمارية وفق الجدول التالي:

الجدول رقم (15): النفقات الاستثمارية والتقديرية لسنة 2017 الوحدة : دج

النفقات الاستثمارية التقديرية 2017	النفقات الاستثمارية الحقيقية 2016	البيان
-	-	الأراضي
-	-	مباني (أراضي)
-	-	مباني (إنشاءات)
-	-	معدات وأدوات
2500000.00	-	معدات النقل
1233500.00	-	معدات مكتب
1040100.00	-	معدات البرمجيات
33648432.00	1917100.00	مكاتب محلية
-	-	معدات اجتماعية
-	-	استثمارات قيد الإنجاز
<b>38422032.00</b>	<b>1917100.00</b>	<b>مجموع النفقات الاستثمارية</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة - CRMA -

- النفقات الاستثمارية الحقيقية لسنة 2017: من خلال الجدول أسفله، وضحا النفقات الاستثمارية الحقيقية

الجدول رقم (16): النفقات الاستثمارية الحقيقية لسنة 2017 الوحدة: دج

النفقات الاستثمارية الحقيقية 2017	البيان
-	الأراضي
-	مباني (أراضي)
-	مباني (إنشاءات)
-	معدات وأدوات
-	معدات النقل
1233500.00	معدات مكتب
1040100.00	معدات البرمجيات
-	مكاتب محلية
-	معدات اجتماعية
-	استثمارات قيد الإنجاز
<b>2273600.00</b>	<b>مجموع النفقات الاستثمارية</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة - CRMA -

- تحليل نتائج النفقات الاستثمارية 2017: يوضح الجدول التالي مقارنة بين النفقات الاستثمارية التقديرية والحقيقية وتحليل الانحراف بينهم.

الجدول رقم (17): تحليل نتائج النفقات الاستثمارية 2017 الوحدة: دج

الانحرافات	النفقات الاستثمارية الحقيقية 2017	النفقات الاستثمارية التقديرية 2017	البيان
	-	-	الأراضي
	-	-	مباني (أراضي)
	-	-	مباني (إنشاءات)
	-	-	معدات وأدوات
-	-	2500000.00	معدات النقل
0%	1233500.00	1233500.00	معدات مكتب
0%	1040100.00	1040100.00	معدات البرمجيات
-	-	33648432.00	مكاتب محلية
	-	-	معدات اجتماعية
	-	-	استثمارات قيد الإنجاز
(1500%)	2273600.00	38422032.00	مجموع النفقات الاستثمارية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الانحراف = النفقات الاستثمارية الحقيقية - النفقات الاستثمارية التقديرية / النفقات الاستثمارية الحقيقية.

من خلال جدول السابق نلاحظ أن:

حققت انحراف (1500%) على مستوى النفقات الاستثمارية الفعلية لسنة 2017 مقارنة مع النفقات التقديرية، وهذا راجع إلى أن المؤسسة خططت لشراء معدات نقل بالإضافة إلى فتح مكتب محلي آخر لكن لم تحقق ذلك، وهذا ما يوضح الانحراف الكبير عن الموازنة التقديرية للنفقات الاستثمارية. لكن على مستوى معدات المكتب ومعدات البرمجيات فقد حققت الأمر وهو ما أدى إلى تطابق بين الموازنة التقديرية والحقيقية في هذا الجانب أي لا يوجد انحراف.



الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قائمة - CRMA -

2-2- نفقات العامة:

- النفقات التقديرية العامة لسنة 2017: يوضح الجدول التالي النفقات العامة التقديرية

الجدول رقم 18: النفقات التقديرية العامة لسنة 2017 الوحدة: دج

البيان	النفقات العامة الحقيقية 2016	النفقات العامة التقديرية 2017
مشتريات وخدمات الخارجية	5208292.46	4000000.00
خدمات الخارجية الأخرى	2492521.08	3000000.00
أعباء المستخدمين	53838670.11	52600000.00
الضرائب والرسوم	2407731.88	1500000.00
أعباء العمليات الأخرى	1445930.47	1200000.00
الأعباء المالية	135279.80	100000.00
<b>مجموع النفقات العامة</b>	<b>65528428.80</b>	<b>62400000.00</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- النفقات الحقيقية العامة لسنة 2017: الجدول التالي يوضح النفقات العامة الحقيقية

الجدول رقم (19): النفقات الحقيقية العامة لسنة 2017 الوحدة: دج

البيان	النفقات العامة الحقيقية 2017
مشتريات وخدمات الخارجية	4150872.59
خدمات الخارجية الأخرى	3140597.58
أعباء المستخدمين	45803721.90
الضرائب والرسوم	1654276.09
أعباء العمليات الأخرى	1100000.00
الأعباء المالية	80000.00
<b>مجموع النفقات العامة</b>	<b>55929468.16</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة - CRMA -

- تحليل نتائج النفقات العامة 2017: يمثل الجدول التالي مقارنة بين النفقات العامة التقديرية والحقيقية لسنة 2017 وتحليل الانحراف الحاصل بينهما.

الجدول رقم (20): تحليل نتائج النفقات العامة لسنة 2017 الوحدة: دج

الانحرافات	النفقات العامة الحقيقية 2017	النفقات العامة التقديرية 2017	البيان
36.34%	4150872.59	4000000.00	مشتريات وخدمات الخارجية
4.47%	3140597.58	3000000.00	خدمات الخارجية الأخرى
(14.83%)	45803721.90	52600000.00	أعباء المستخدمين
9.32%	1654276.09	1500000.00	الضرائب والرسوم
(9.09%)	1100000.00	1200000.00	أعباء العمليات الأخرى
(25%)	80000.00	100000.00	الأعباء المالية
(11.56%)	<b>55929468.16</b>	<b>62400000.00</b>	<b>مجموع النفقات العامة</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الانحراف = النفقات العامة الحقيقية - النفقات العامة التقديرية / النفقات العامة الحقيقية.

من خلال جدول السابق نلاحظ أن:

المؤسسة حققت انحراف موجب غير متحكم فيه 36.34% في المشتريات والخدمات الخارجية وهذا

راجع إلى زيادة المشتريات الحقيقية مقارنة بالمشتريات التقديرية.

أما بالنسبة للخدمات الخارجية الأخرى حققت انحراف موجب متحكم فيه بـ 4.47%، وذلك يعتبر

انحراف هامشي.

بالنسبة لأعباء المستخدمين حققت انحراف سالب بنسبة (14.83%)، أي أن أعباء المستخدمين

المقدرة أقل من الفعلية، وذلك بسبب عدم افتتاح مكتب محلي جديد الذي بدوره لا يستدعي إضافة عمال جدد.

بالنسبة للضرائب ورسوم حققت انحراف موجبة 9.32%، أي أن الضرائب والرسوم الفعلية أكبر

من التقديرية، وهذا راجع إلى زيادة المشتريات والخدمات الذي بدوره يؤدي لزيادة الضرائب والرسوم.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة - CRMA -

بالنسبة للأعباء العملية الأخرى حققت انحراف سالب بنسبة (9.09%)، وهذا راجع إلى انخفاض نشاط المؤسسة العمليتي خلال هذه السنة المالية.

بالنسبة للأعباء المالية حققت انحراف سالب بنسبة (25%)، وهذا بسبب نقص في نشاط المالي للمؤسسة.

حققت المؤسسة انحراف سالب في مجموع النفقات العامة بنسبة (11.56%)، وهذا لسبب انخفاض النشاط العمليتي والمالي للمؤسسة خلال هذه السنة.

### 2-3- نفقات تعويض الحوادث:

- نفقات تعويض الحوادث التقديرية لسنة 2017: يمثل الجدول أسفله نفقات تعويض الحوادث التقديرية

الجدول رقم (21): النفقات تعويض الحوادث التقديرية لسنة 2017 الوحدة: دج

البيان	نفقات تعويض الحوادث الحقيقية 2016	نفقات تعويض الحوادث التقديرية 2017
السيارات	105576451.85	103219000.00
معدات النقل الفلاحية	45247050.80	27000000.00
مجموع معدات النقل	150823502.65	130219000.00
الحرائق	2720997.05	7095000.00
منتجات نباتية	8766360.30	23348000.00
مخاطر مختلفة	126566.38	0.00
منتجات حيوانية	1565430.00	3215000.00
مخاطر طبيعية	0.00	0.00
النقل	51250.00	279000.00
الهندسة	979672.21	244000.00
مجموع خارج معدات النقل	14210275.94	34181000.00
مجموع تعويضات الحوادث	165033778.59	164400000.00

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة - CRMA -

- نفقات تعويض الحوادث الحقيقية لسنة 2017: يمثل الجدول التالي نفقات تعويض الحوادث الحقيقية.

الجدول رقم (22): النفقات تعويض الحوادث الحقيقية لسنة 2017 الوحدة: دج

الإيرادات الحقيقية 2017	البيان
95839800.00.	السيارات
41074200.00	معدات النقل الفلاحية
136914000.00	مجموع معدات النقل
2000000.00	الحرائق
100000.00	منتجات نباتية
0.00	مخاطر مختلفة
800000.00	منتجات حيوانية
0.00	مخاطر طبيعية
108000.00	النقل
78000.00	الهندسة
<b>3086000.00</b>	<b>مجموع خارج معدات النقل</b>
<b>140000000.00</b>	<b>مجموع تعويضات الحوادث</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة - CRMA -

- تحليل نتائج إيرادات 2017: من خلال الجدول التالي سنوضح مقارنة بين نفقات تعويض الحوادث الحقيقية والتقديرية وتحليل الانحراف بينهما.

الجدول رقم (23): تحليل نتائج نفقات تعويض الحوادث 2017 الوحدة: دج

الانحرافات	نفقات تعويض الحوادث الحقيقية 2017	نفقات تعويض الحوادث التقديرية 2017	البيان
	105576451.85	103219000.00	السيارات
	45247050.80	27000000.00	معدات النقل الفلاحية
% 13.66	150823502.65	130219000.00	مجموع معدات النقل
	2720997.05	7095000.00	الحرائق
	8766360.30	23348000.00	منتجات نباتية
	126566.38	0.00	مخاطر مختلفة
	1565430.00	3215000.00	منتجات حيوانية
	0.00	0.00	مخاطر طبيعية
	51250.00	279000.00	النقل
	979672.21	244000.00	الهندسة
(%140)	14210275.94	34181000.00	مجموع خارج معدات النقل
%0.38	165033778.59	164400000.00	مجموع نفقات التعويض

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الانحراف = نفقات تعويض الحوادث الحقيقية - نفقات تعويض الحوادث التقديرية / نفقات تعويض الحوادث الحقيقي.

من خلال الجدول السابق نلاحظ أنه:

لا توجد هناك انحرافات على مستوى نفقات تعويض الحوادث، حيث يقدر هذا الانحراف بنسبة %0.38، وهذا ما يفسر أن عملية التخطيط في مصلحة تعويض الحوادث كانت متقاربة أي أن الانحراف متحكم فيه.

3- عرض نتائج النقدية وتحليلها

- موازنة الخزينة الحقيقية: يوضح الجدول التالي موازنة الخزينة التقديرية:

الجدول رقم (24): موازنة الخزينة لسنة 2017  
الوحدة: دج

البيان	موازنة النقدية الحقيقية 2016	موازنة النقدية التقديرية 2017
استثمار نقدي	-	-
فوائد مالية	-	-
النقدية المتاحة في البنك	30000000.00	30600000.00
النقدية المتاحة في الصندوق	440644.63	0.00
<b>مجموع النقدية</b>	<b>30440644.63</b>	<b>30600000.00</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- موازنة الخزينة الحقيقية: يوضح الجدول التالي موازنة الخزينة الحقيقية:

الجدول رقم (25): موازنة الخزينة الحقيقية  
الوحدة: دج

البيان	موازنة النقدية الحقيقية 2017
استثمار نقدي	-
فوائد مالية	-
النقدية المتاحة في البنك	28162351.39
النقدية المتاحة في الصندوق	0.00
<b>مجموع النقدية</b>	<b>28162351.39</b>

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قائمة - CRMA -

- تحليل نتائج الخزينة: من خلال الجدول أسفله وضعنا مقارنة بين موازنة الخزينة الحقيقية والتقديرية، وتحليل الانحرافات الحاصلة بينهما:

الجدول رقم (26): تحليل نتائج الخزينة 2017 الوحدة دج

الانحرافات	موازنة النقدية الحقيقية 2017	موازنة النقدية التقديرية 2017	البيان
-	-	-	استثمار نقدي
-	-	-	فوائد مالية
(%8.65)	28162351.39	30600000.00	النقدية المتاحة في البنك
	0.00	0.00	النقدية المتاحة في الصندوق
(%8.65)	<b>28162351.39</b>	<b>30600000.00</b>	<b>مجموع النقدية</b>

المصدر: من إعداد الطالب باعتماد على وثائق المؤسسة.

الانحراف = موازنة النقدية الحقيقية - موازنة النقدية التقديرية / موازنة النقدية الحقيقية.

من خلال جدول السابق نلاحظ أنه: على مستوى النقدية هناك فارق بين الموازنة التقديرية والحقيقية، حيث أن الموازنة التقديرية أكبر من الحقيقية بمبلغ المقدر بـ 2437648.61 دج بنسبة (8.65%) وهو ما يوضح أن المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد إلا على البنك في معاملاتها.

4- عرض نتائج جدول حسابات النتائج وتحليلها

- جدول حسابات النتائج التقديري: يوضح الجدول التالي جدول حسابات النتائج التقديري:

الجدول رقم (27): جدول حسابات النتائج التقديري لسنة 2017 الوحدة: دج

حسابات النتائج التقديرية 2017	حسابات النتائج الحقيقية 2016	البيان
90315610.43	89542720.55	الأقساط التأمين على المعاملات المباشرة
-	-	علاوة مقبولة
3628315.66	5397999.91	أقساط التأمين الصادرة والمؤجلة
-	-	علاوة مقبولة ومؤجلة
93943926.09	94940720.46	علاوات المكتسبة من السنة المالية
25310411.20	29065685.90	الخدمة على العمليات المباشرة
-	-	الخدمة المقبولة
25310411.20	29065685.90	الخدمة السنة المالية
-	-	عمولة المحصلة على إعادة التأمين
-	-	العمولة المدفوعة على إعادة التأمين
-	-	عمولة إعادة التأمين
-	-	إعانة الاستغلال للتأمينات
68633514.89	65875034.56	هامش التأمين الصافي
6500000.00	5051505.70	خدمات الخارجية والاستهلاكيات الأخرى
50000000.00	49946667.93	أعباء المستخدمين
1500000.00	2055982.54	رسوم والضرائب
-	-	إنتاج مثبت
7600000.00	7865133.65	منتجات عملياتية الأخرى
1800000.00	4880143.74	أعباء عملياتية الأخرى
-	-	إهلاكات والمؤونات
3500000.00	4683308.53	تقديرات وخسائر القيمة
4500000.00	1935471.04	استرجاع خسارة القيمة
15433514.89	10161507.07	نتيجة التقنية العملياتية



الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة - CRMA -

200000.00	0.00	منتجات مالية
100000.00	190818.54	أعباء مالية
100000.00	190818.54	نتيجة مالية
15333514.89	9970686.53	نتيجة قبل الضريبة
-	-	ضريبة على النتيجة العملياتية
0.00	0.00	ضريبة المؤجلة
-	-	مجموع المنتجات العادية
-	-	مجموع الأعباء العادية
15333514.89	6819139.04	النتيجة الصافية العادية
1125221.00	1987143.26	إيرادات الأنشطة غير العادية
-	-	أعباء أنشطة غير العادية
1125221.00	1987143.26	نتيجة غير العادية
16458735.89	8806232.30	نتيجة الصافية لسنة المالية

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

- جدول حسابات النتائج الحقيقي 2017: يمثل الجدول التالي جدول حسابات الحقيقي:

الجدول رقم (28): جدول حسابات النتائج الحقيقي 2017 الوحدة: دج

حسابات النتائج الحقيقية 2017	البيان
91819681.15	الأقساط التأمين على المعاملات المباشرة
0.00	علاوة مقبولة
(2683587.02)	أقساط التأمين الصادرة والمؤجلة
-	علاوة مقبولة ومؤجلة
89136094.13	علاوات المكتسبة من السنة المالية
23713394.92	الخدمة على العمليات المباشرة
0.00	الخدمة المقبولة
23713394.92	الخدمة السنة المالية
0.00	عمولة المحصلة على إعادة التأمين
0.00	العمولة المدفوعة على إعادة التأمين
0.00	عمولة إعادة التأمين

الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قائمة - CRMA -

0.00	إعانة الاستغلال للتأمينات
65422699.21	هامش التأمين الصافي
9020476.42	خدمات الخارجية والاستهلاكيات الأخرى
47882314.37	أعباء المستخدمين
2078302.31	رسوم والضرائب
0.00	إنتاج مثبت
1041151.92	منتجات عملياتية الأخرى
1148855.46	أعباء عملياتية الأخرى
-	إهلاكات والمؤونات
19160491.01	تقديرات وحسائر القيمة
15793112.25	استرجاع خسارة القيمة
2966523.81	نتيجة التقنية العملياتية
0.00	منتجات مالية
60578.45	أعباء مالية
(60578.45)	نتيجة مالية
2905945.36	نتيجة قبل الضريبة
10000.00	ضريبة على النتيجة العملياتية
0.00	ضريبة المؤجلة
-	مجموع المنتجات العادية
-	مجموع الأعباء العادية
2895945.36	النتيجة الصافية العادية
0.00	إيرادات الأنشطة غير العادية
0.00	أعباء أنشطة غير العادية
0.00	نتيجة غير العادية
2895945.36	نتيجة الصافية لسنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قائمة - CRMA -

- تحليل نتائج جدول حسابات النتائج: يوضح الجدول التالي مقارنة بين جدول حسابات النتائج الحقيقي والتقديري وانحراف الحاصل بينهما:

الجدول رقم (29): جدول حسابات النتائج الحقيقي 2017 الوحدة: دج

الانحرافات	حسابات النتائج الحقيقية 2017	حسابات النتائج التقديرية 2017	البيان
-	91819681.15	90315610.43	الأقساط التأمين على المعاملات
-	0.00	-	المباشرة
-	(2683587.02)	3628315.66	علاوة مقبولة
-	-	-	أقساط التأمين الصادرة والمؤجلة
-	-	-	علاوة مقبولة ومؤجلة
(5.395)	89136094.13	93943926.09	علاوات المكتسبة من السنة المالية
-	23713394.92	25310411.20	الخدمة على العمليات المباشرة
-	0.00	-	الخدمة المقبولة
(%6.73)	23713394.92	25310411.20	الخدمة السنة المالية
-	0.00	-	عمولة المحصلة على إعادة التأمين
-	0.00	-	العمولة المدفوعة على إعادة التأمين
-	0.00	-	عمولة إعادة التأمين
-	0.00	-	إعانة الاستغلال للتأمينات
(%4.90)	65422699.21	68633514.89	هامش التأمين الصافي
-	9020476.42	6500000.00	خدمات الخارجية
-	47882314.37	50000000.00	والاستهلاكيات الأخرى
-	2078302.31	1500000.00	أعباء المستخدمين
-	0.00	-	رسوم والضرائب
-	1041151.92	7600000.00	إنتاج مثبت
-	1148855.46	1800000.00	منتجات عملياتية الأخرى
-	-	-	أعباء عملياتية الأخرى

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قائمة - CRMA -

	19160491.01	3500000.00	إهلاكات والمؤونات
	15793112.25	4500000.00	تقديرات وخسائر القيمة
(%420.25)	2966523.81	15433514.89	نتيجة التقنية العملياتية
	0.00	200000.00	منتجات مالية
	60578.45	100000.00	أعباء مالية
	(60578.45)	100000.00	نتيجة مالية
(%427)	2905945.36	15333514.89	نتيجة قبل الضريبة
	10000.00	-	ضريبة على النتيجة العملياتية
	0.00	0.00	ضريبة المؤجلة
	-	-	مجموع المنتجات العادية
	-	-	مجموع الأعباء العادية
(%429)	2895945.36	15333514.89	النتيجة الصافية العادية
	0.00	1125221.00	إيرادات الأنشطة غير العادية
	0.00	-	أعباء أنشطة غير العادية
	0.00	1125221.00	نتيجة غير العادية
(%.468)	2895945.36	16458735.89	نتيجة الصافية لسنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق المؤسسة.

الانحراف = حساب النتائج الحقيقي - حساب النتائج التقديري/حساب النتائج الحقيقي.

من خلال الجدول أعلاه نلاحظ أن المؤسسة: لم تستطيع تحقيق ما تم تقديره، حيث حققت نتيجة

صافية موجبة بانحراف سالب غير ملائم يقدر بـ (0.468%)، أما مراحل هذه العملية فكانت كالتالي:

- **علاوات المكتسبة من السنة المالية:** حققت انحراف سالب (5.395)، أي أن إنتاج السنة المالية الفعلي أقل من التقديري وهو عكس ما خطط له حققت، ويفسر هذا بانخفاض نشاط المؤسسة وراجع إلى مصلحة الإنتاج وانخفاض عدد الزبائن أو ظهور منافسين جدد في السوق.

- **الخدمة السنة المالية:** حققت انحراف سالب (6.73%)، أي أن استهلاك السنة المالية الفعلي أقل من التقديري، وذلك راجع لسبب نقص في علاوات المكتسبة من السنة المالية الفعلي والذي يتبعه نقص في خدمة السنة المالية.

## الفصل الثالث: دراسة ميدانية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة - CRMA -

-نتيجة التقنية العملية: حققت انحراف سالب (420.25%) وهذا راجع لعدم تقدير المؤسسة لأعباء العملية.

-نتيجة قبل الضريبة: حققت انحراف سالب غير ملائم في الضرائب وهو الذي يحسب هامش على الأرباح الذي هو كذلك حقق انحراف غير ملائم.

-النتيجة الصافية: حققت انحراف سالب ويفسر ذلك لعدم حصول المؤسسة على إيرادات من أنشطة غير عادية.

### ثانيا: القرارات المالية المتخذة

تمثل القرارات المالية المتخذة في هذا الصدد في:

- في ما يخص إيرادات الصندوق: يجب عليه إعادة تقدير إيراداتها ووضع أهدافها وفق إمكانياتها ومواردها، وذلك بالعمل أكثر مع مصلحة الإنتاج لأن مصلحة الإنتاج هي التي تتحمل المسؤولية التامة عن سوء التقدير والتخطيط.

- في ما يخص النفقات العامة للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي: يجب عليه ضبط نفقاته العامة وذلك بالعمل مع جميع المصالح وتخفيض المشتريات.

- في ما يخص نفقات تعويض الحوادث: يجب على الصندوق الجهوي القيام بمقاربات وتقديرات أكثر دقة بين السنوات السابقة والحالية ومع إيرادات وهي أيضا من مسؤولية مصلحة الإنتاج ومحاسبة معا.

- في ما يخص نفقات الاستثمارية من الأفضل للصندوق الجهوي الفلاحي: عدم الدخول في استثمارات جديدة، وإذا أراد الدخول يجب أن يكون تخطيط طويل المدى أكثر من سنة وليس القيام بفتح مكاتب محلية جديدة في سنة نظرا لقيمتها الكبيرة.

- والقرار الأخير: بما أن الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي قالمة هو فرع من المديرية العامة للصندوق الوطني للتعاون الفلاحي، فهو لا يملك السلطة في اتخاذ قرار نهائي.

وبما أن هناك مركزية في اتخاذ القرار وتحديد الأهداف على المديرية العامة للصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بالجزائر العاصمة تخفيض أهداف الصندوق الجهوي الفلاحي لولاية قالمة بما يتماشى مع إمكانياته المتاحة.

خلاصة الفصل:

تطرقنا من خلال فصلنا هذا والذي خصصناه لدراسة واقع التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية على مستوى الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بولاية قلمة، حيث اتضح أن المؤسسة محل الدراسة تستخدم أدوات التخطيط المالي، متمثلة في الموازنات التقديرية لتحديد الأهداف المستقبلية بناء على نتائج التاريخية السابقة. بالإضافة إلى تطلعات وآراء المسؤولين، حيث أنها تستخدم كل من الموازنة التقديرية للإيرادات والنفقات والموازنة التقديرية للخرينة والموازنة التقديرية لجدول حسابات النتائج والتي تساعد المؤسسة على رسم طريقها في المستقبل واتخاذ القرارات اللازمة بناء على تلك التقديرات، ومع دراسة نتائج المؤسسة المتعلقة بالتخطيط تبين أن الأهداف الموضوعية أكبر من إمكانيات الفرع بالتالي القرار يكون تخفيض الأهداف بما يتماشى مع إمكانيات الفرع.

خاتمة عامة

## خاتمة عامة:

من خلال دراستنا لموضوع التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية، اتضح لنا أن التخطيط المالي هو إحدى الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة المالية. فهو يعتبر من بين أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة بشكل يضمن لها الحفاظ على مواردها واستغلالها بشكل كفء وفعال، كما يضمن اتخاذ القرارات الرشيدة وذلك عن طريق أدواته، والتي أهمها الموازنة التقديرية التي ترتبط ارتباط وثيق بالتخطيط المالي. وذلك لأن الإدارة المالية تعتمد في رسم خططها المالية على الموازنة التقديرية للتنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، حيث كلما كانت هذه الموازنة تمتاز بالدقة في إعداد التقديرات بعيد عن التحيز ومنح الفرصة لمختلف الموظفين للمشاركة في إعدادها واعتمادها على أساس سليم في توزيع مختلف المسؤوليات، استطاعت إدارة المؤسسة بشكل عام والإدارة المالية بشكل خاص من تحقيق أهدافها التي تسعى الوصول إليها.

إن الأهداف التي حققتها وظيفة التخطيط المالي في المؤسسة، تعتبر كجواب عن الانتقادات التي يوجهها الكثيرون للتخطيط المالي على اعتبار أنه يعتمد كثيراً على الفرضيات لوجود حالات عدم التأكد. الأمر الذي قد يجعل النتائج الفعلية تنحرف عن النتائج التقديرية وبالرغم من صعوبة تجاهل مثل هذه الانتقادات. إلا أن التخطيط المالي يظل أداة هامة تساعد المؤسسة على تحديد توجهها، ويساعدها في التعرف على الانحراف عن الأهداف وتعديله بغية تحقيق الربح والتوسع والاستمرار والبقاء.

## نتائج اختبار الفرضيات:

**الفرضية الأولى:** يهتم الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لولاية قلمة بعملية التخطيط المالي من خلال وضع خطة مستقبلية تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية. وهو ما ينص عليه الجانب النظري، حيث عرف التخطيط المالي على أنه التهيؤ والاستعداد للمستقبل وفق خطة موضوعة من طرف الموظفين الماليين مبنية على تحليل الماضي واستقراء المستقبل لتسيير الأمثل للموارد المتاحة ومواجهة المخاطر والصعوبات والتحصن من الأزمات. وهو ما أكدته أيضاً الدراسة الميدانية بالصندوق الفلاحي والتي أثبتت أن المؤسسة تهتم بوضع الخطط المالية ويبدو ذلك واضحاً من خلال المعطيات والنتائج التي توصلنا إليها، مما يعني صحة الفرضية الأولى.

**الفرضية الثانية:** يهتم الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لولاية قلمة بالقرار المالي في اختيار البديل الأمثل من البدائل المتاحة لتلبية الاحتياجات. وهو ما تم إثباته من خلال الدراسة النظرية فالتخطيط المالي يستخدم جمع البيانات وتحليلها واختيار أفضل البدائل لاتخاذ القرارات المالية المناسبة، ويكون ذلك عن طريق



استخدام أدوات مختلفة. واتضح من خلال الدراسة الميدانية أن مسؤولي المؤسسة يهتمون بالقرارات المالية ويستخدمون في ذلك الموازنات التقديرية دون استعمال نقطة تحليل التعادل. وهو يعني صحة الفرضية الثانية.

**الفرضية الثالثة: توجد علاقة بين الموازنة التقديرية واتخاذ القرارات المالية بالصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي لولاية قالمة.** تعتبر الموازنة التقديرية بمثابة التعبير الكمي أو النقدي لأهداف المؤسسة المستقبلية فعلى أساسها يبنى القرار المالي وهو ما توصلنا إليه في الجانب النظري والجانب التطبيقي، فالمؤسسة محل الدراسة تعمل على وضع خطط لتقوم بعدها بمقارنة النتائج الموضوعية بالخطوة مع النتائج الفعلية لاكتشاف الانحرافات واتخاذ الإجراءات المناسبة وتستخدم في ذلك الموازنات التقديرية وهو ما يثبت صحة الفرضية الثالثة.

**عرض نتائج عامة للبحث على ضوء الدراسات السابقة:**

يعتبر الاعتماد على الدراسات السابقة أمر مهم للاستفادة من نتائجها واستعمالها في بحثنا، وعليه قمنا بربط نتائج الدراسات السابقة مع مراحل بحثنا للوصول إلى نقاط مشتركة، وتمثل في:

- الدراسة الأولى: بنية حيزية، سنة 2011، بعنوان: أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المسبك بالبرواقية، حيث توصلت هذه الدراسة إلى أن التخطيط المالي وظيفة تستخدم لتحقيق الانسجام بين مختلف الأصول التي تستخدمها المؤسسة في دورتها الاستغلالية وبين مختلف المصادر التمويلية التي مكنتها من الحصول على هذه الأصول.

وهو ما يتوافق مع دراستنا بالإضافة أن التخطيط المالي يساعد على التنبؤ بالاحتياجات المالية قبل ظهور الحاجة الفعلية للأموال بفترة كافية، كما يساعد أيضا على تقدير الفرص الاستثمارية المتاحة المفاضلة بينها مقدما.

- الدراسة الثانية: يامن جميل كلاب، سنة 2015، بعنوان: واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، حيث توصلت هذه الدراسة إلى التعريف بالتخطيط المالي على أنه التنبؤ بالاحتياجات المالية للشركة أو التنبؤ بالمواقف والمشاكل التي تتعلق بمستقبل المشروع وتقدير جميع الاحتياجات المالية لمتطلبات التوسع وتحقيق الربح، كما أخذت أدوات التخطيط المالي على أنها مجموعة من الموازنات التقديرية. ووضحت أسباب فشل الشركات في التخطيط المالي بنقص المقدرة والدافعية على التخطيط وعدم الواقعية في التخطيط وصعوبة إيصال الخطط للعاملين.

ويوجد اختلاف في أدوات التخطيط المالي حيث تمت إضافة نقطة تحليل التعادل في دراستنا، بالإضافة إلى وجود أسباب أخرى لفشل التخطيط المالي تمت إضافتها في دراستنا منها عدم توفر المعلومات الدقيقة المستقبلية عن الموضوع المخطط له وإمكانية ظهور ظروف طارئة وغير متوقعة

- الدراسة الثانية: بزربة رشيد، سنة 2018، بعنوان: التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية دراسة ميدانية بالمركب الصناعي الحصنة بمسيلة، وتوصلت نتائج هذه الدراسة إلى أن التخطيط المالي يعتبر من القواعد الأساسية لاتخاذ القرارات المالية، بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على أساليب الكمية في التخطيط المالي وقد تم إثباتها من خلال دراستهم الميدانية. يوجد توافق بين هذه الدراسة مع دراستنا، من حيث أن التخطيط يعتبر قاعدة أساسية في اتخاذ القرار المالي، بالإضافة إلى اعتماد المؤسسة على أساليب الكمية في التخطيط المالي وقد تم إثباتها من خلال دراستنا التطبيقية.

### نتائج الدراسة

من خلال دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية:

**نتائج الدراسة النظرية:** لقد توصلنا من خلال دراستنا النظرية إلى مجموعة من النتائج نوضحها في:

- التخطيط المالي هو التهيؤ والاستعداد للمستقبل وفق خطة موضوعة من طرف الموظفين الماليين مبنية على تحليل الماضي واستقراء المستقبل لتسيير الأمثل للموارد المتاحة ومواجهة المخاطر والصعوبات وتحصن من الأزمات.
- يهدف التخطيط المالي إلى طمأنة المؤسسة على مركزها المالي ومستقبلها التسويقي والنهوض بإنتاجيتها وتعزيز موقفها التنافسي في القطاع الذي تعمل فيه.
- يستعمل التخطيط المالي في التخطيط للسيولة والتنبؤ بالأرباح والتخطيط لها، والتعرف على حاجة المنشأة من الأموال والتخطيط للحصول عليها. وتوجد له أنواع عديدة منها طويل الآجل وقصير الآجل والشامل والجزئي، أما من حيث استعمال الخطة فهناك استعمال وحيد للخطة واستخدام متكرر.
- تتمثل أدوات التخطيط المالي في الموازنات التقديرية ونقطة تحليل التعادل، وتهدف الموازنات التقديرية هي إلى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي خلال فترة مستقبلية. كما تساهم الموازنة التقديرية في ترشيد الإدارة في تحقيق أهداف واتخاذ القرار. أما نقطة تحليل التعادل فتعبر عن حجم المبيعات الذي لا يحقق المشروع عنده أرباح أو خسائر، حيث تكون الأرباح عند هذا الحد تساوي الصفر.
- يعد اتخاذ القرار المالي هو عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين، على ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والبيئة الخارجية والموارد المتاحة. وينقسم إلى ثلاثة أنواع هي قرارات الاستثمار وقرارات التمويل وقرارات توزيع الأرباح.

نتائج الدراسة الميدانية: لقد توصلنا من خلال دراستنا الميدانية إلى ما يلي:

- يتبع الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بقلمة خطوات إعداد الموازنة التقديرية كمراحل لإعدادها.
- يتم إعداد الموازنات التقديرية بناء على نتائج السنوات السابقة بالإضافة آراء المسؤولين والظروف الداخلية والخارجية.
- تعد الموازنة التقديرية الأداة المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة في تحديد الأهداف واتخاذ القرار.
- تقتصر الموازنات المستعملة على موازنة الإيرادات والنفقات وموازنة الخزينة وموازنة جدول حسابات النتائج.
- هناك انحرافات كبيرة بين النتائج الحقيقية والتقديرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة وهذا راجع إلى تضخيم الأهداف على مستوى المديرية العامة.

#### التوصيات:

- بناء على هذه الدراسة، يمكن تقديم بعض التوصيات التالية:
- يجب على المؤسسة عند قيام بعملية التخطيط المالي، وأن تخطط حسب إمكانياتها المتاحة أي تقوم بتسقيف أهدافها.
- عند اللجوء لعملية التخطيط المالي يجب تكليف موظفين ذوي كفاءات عالية في المجال للوصول إلى الأهداف المرجوة.
- أن تعتمد المؤسسة على قاعدة بيانات رقمية وإحصائية، أي مواكبة التكنولوجيا لتسهيل عملية التخطيط المالي لديها.
- استخدم عملية التخطيط المالي كأداة لمراقبة الأعمال التي تقوم بها والكشف عن الانحرافات الحاصلة لتصحيحها في الوقت المناسب وبالتالي الخسائر قبل حدوثها. كما يتحتم عليها ضبط إيراداتها ونفقاتها للوصول إلى الأهداف المرجوة.
- الأخذ بعين الاعتبار لآراء كافة المصالح والأخذ بمقترحاتهم عند عملية التخطيط لتكون الموازنة التقديرية مضبوطة بشكل أفضل.

# قائمة المراجع

الكتب:

- 1- أحمد ماهر، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2003.
- 2- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلوم والابتكار، الدار الجامعية الإسكندرية، 2008.
- 3- أحمد الطاهر، محمد أبو نصار، المحاسبة الإدارية، الشركة العربية للتسويق والتوريدات، مصر، 2008.
- 4- أيوب، نادر، نظرية القرارات الإدارية، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 5- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، الإدارة المالية دروس وتطبيقات، ط1، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، 2008.
- 6- بشير علاق، أسس الإدارة الحديثة اليازوري العلمية، ط1، عمان، الأردن، 1998.
- 7- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار هومة، ط1، الجزائر، 2005.
- 8- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986.
- 9- جيرارد جرينبرج، وروبرت بارون، إدارة السلوك في المنظمات، ترجمة رفاعي محمد رفاعي، إسماعيل علي بسيوني، دار المريخ للنشر، الرياض، السعودية، 2009.
- 10- زياد سليم رمضان، أساسيات الإدارة وعملية اتخاذ القرار، دار النشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1996.
- 11- زيادة رمضان، محمود الخاليلة، التحليل والتخطيط المالي الشركة العربية المتحدة للتوريد والواردات، القاهرة، مصر، 2013.
- 12- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الأوراق للنشر والتوزيع، ط2، عمان الأردن، سنة 2008.
- 13- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق لنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2004.
- 14- حسن أحمد الشافعي، عبد الله الغضاب، التخطيط والتخطيط الاستراتيجي، ط1، الإسكندرية، مصر، دار الوفاء للنشر، 2012.
- 15- يحنا آل آدم، صالح الرزق، المحاسبة الإدارية والسياسات المعاصرة، مكتبة الحامد للنشر والتوزيع، ط2، عمان، الأردن، 2006.
- 16- كاسر ناصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، دار حامد للنشر، ط1، الأردن، 2006.

- 17- كاسر ناصر المنصور، نظرية القرارات الإدارية - مفاهيم وطرائق كمية، دار المكتبة حامد للنشر والتوزيع، ط1، عمان، الأردن، 2008.
- 18- مجموعة خبراء، الأساليب الحديثة لتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريد، القاهرة مصر، 2013.
- 19- محمد أيمن عزت الميداني، الإدارة التمويلية في الشركات، مكتبة العبيكان، السعودية، 1999.
- 20- محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 21- محمد حافظ الحجازي، أساسيات الإدارة الحديثة، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 22- محمد يونس خان، هشام صالح غرابي، الإدارة المالية، مركز مكتب الأردني، الأردن، 1995.
- 23- محمد يونس خان، وآخرون، مدخل التحليل المعاصر، المكتبة العربية الحديثة، الإسكندرية، 1999.
- 24- محمد صالح الماري وآخرون، أساسيات ومبادئ الإدارة المالية، دار المكتب الجامعي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2007.
- 25- محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل، سلطان الإدارة المالية و التمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية 1994.
- 26- نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، منشورات جامعة دمشق، ط1، 1996.
- 27- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظري والتطبيقي، دار النشر، ط1، عمان، الأردن، 2009.
- 28- ناصر نور الدين عبد اللطيف، الاتجاهات الحديثة غي المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، مصر، سنة 2009.
- 29- سيد الهواري، أساسيات الإدارة المالية، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، 1992.
- 30- سمير محمد عبد العزيز ، الاقتصاد الإداري مدخل كمي لاتخاذ القرارات، مكتبة وطبعة الإشعاع، ط1، الإسكندرية، مصر، 1998.
- 31- عاطف جابر طه عبد الرحيم، أساسيات التمويل الإدارة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2008.
- 32- عبد الحي موسى، المحاسبة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
- 33- عبد القادر الشلاي قرومي حميد، استراتيجية والتخطيط المالي، مطبوعة عن قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية آكلي محمد أولحاج البويرة، الجزائر، 2016.

- 34- عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعة، الإسكندرية، 2002.
- 35- عطا على الزبون، التخطيط المالي، دار زمزم الناشر وموزعون، ط1، عمان، الأردن، 2017.
- 36- علي حسن، نظرية القرارات في المنظمات، الوفاء للنشر، ط1، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 37- علي علاونة، محمد عبيدات، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، دار وائل للنشر، عمان، 2006.
- 38- علي شرقاوي، العملية الإدارية وظائف المديرين، دار الجامعة الجديدة الإسكندرية، ط1، مصر، 2002.
- 39- عليان الشريف، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، ط1، عمان الأردن، 2007.
- 40- عمار بوحوش، الاتجاهات الحديثة في علم الإدارة، المؤسسة الوطنية للكتاب، 1984.
- 41- عمرو غانم، اتخاذ القرارات محور نجاح العمل الإداري، دار الأمل، الإسكندرية، مصر، 2005.
- 42- فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، 2001.
- 43- راضي محمد سامي، وجدي حامد المجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 44- خالص صافي صالح، رقابة تسيير المؤسسة في ظل اقتصاد السوق، ديوان المطبوعات الجامعية الجزائر، ط2، 2010.
- مذكرات تخرج:
- 45- يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المنفصلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة فلسطين، سنة 2013.
- 46- فؤاد محمد محمود شلح، مدي إمكانية تطبيق الموازنة الصفرية في بلديات قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية، غزة، فلسطين، 2009.
- 47- هوارى سويسى، تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، الجزائر، 2007/2008.

المدخلات والملتقيات:

- 48- أسماء زدوري، معيزي جزيرة، الملتقى الوطني: الأساليب الكمية المطبقة في تسيير ودورها في اتخاذ القرار، جامعة 8 ماي 1945 قالمة، الجزائر، 02 أكتوبر 2019.
- 49- زكرياء فريد عبد الفتاح، الملتقى الدولي: إعداد الموازنات التقديرية، كلية التجارة، جامعة عين الشمس، مصر، 2011.
- 50- عبد القادر الشلاي، قرومي حميد، مطبوعة بعنوان: إستراتيجية والتخطيط المالي، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة آكلي محمد أولحاج البويرة، الجزائر، 2016.

مراجع أجنبية:

**Les livres:**

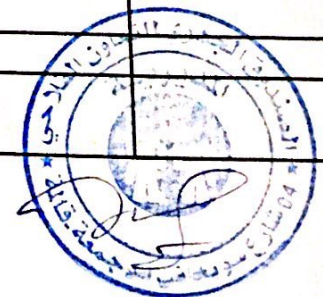
- 51- A.HAMIMI, gestion budgétaire et comptabilité prévisionnelle, Lereédition.alger, 2001.
- 52- Caroline selmer, toute la formation finance, dunod, paris, 2 édition, 2006.
- 53- C.peochon, j.leurion, Analyse comptable, gestion prévisionnelle, édition Foucher , paris, France , 1995.
- 54- Jasques, bases de la gestion budgétaires, Tronche SEDIFOR, paris ,France ,1988.
- 55- P.vernimmen. Finance d'entreprise,3 éd, Dalloz, paris, France, 1998.



الملاحق

## COMPTES DE RESULTATS PREVISIONNEL 2017

RUBRIQUES	OPÉRATIONS NETTES 31/12/2015	OPÉRATIONS NETTES 2016	PRÉVISIONS 2017
Primes émises sur opérations directes	90 672 247,96	89 542 720,55	90 315 610,43
Primes acceptées			
Primes émises reportées	3 974 849,09	5 397 999,91	3 628 315,66
Primes acceptées reportées			
<b>I. PRIMES ACQUISES A L'EXERCICE</b>	<b>94 647 097,05</b>	<b>94 940 720,46</b>	<b>93 943 926,09</b>
Prestations sur opérations directes	30 234 019,18	29 065 685,90	25 310 411,20
Prestations sur acceptations			
<b>II. PRESTATIONS DE L'EXERCICE</b>	<b>30 234 019,18</b>	<b>29 065 685,90</b>	<b>25 310 411,20</b>
Commissions reçues en réassurance	-	-	-
Commissions versées en réassurance	-	-	-
<b>III. COMMISSIONS DE RÉASSURANCE</b>			
<b>IV. SUBVENTIONS D'EXPLOITATION D'ASSURANCE</b>			
<b>V. MARGE D'ASSURANCE NETTE</b>	<b>64 413 077,87</b>	<b>65 875 034,56</b>	<b>68 633 514,89</b>
Services extérieurs et autres consommations	9 675 993,09	5 051 505,70	6 500 000,00
Charges de personnel	36 840 788,65	49 946 667,93	50 000 000,00
Impôts, taxes et versements assimilés	1 489 865,83	2 055 982,54	1 500 000,00
Production immobilisée			
Autres produits opérationnels	1 774 312,49	7 865 133,65	7 600 000,00
Autres charges opérationnelles	2 263 190,27	4 880 143,74	1 800 000,00
Dotations aux amortissements			
Provisions et perte de valeurs pertes de valeur	8 243 526,56	4 683 308,53	3 500 000,00
Reprise sur pertes de valeur et provisions	5 607 596,24	1 935 471,04	4 500 000,00
<b>VI. RÉSULTAT TECHNIQUE OPÉRATIONNEL</b>	<b>13 281 622,20</b>	<b>10 161 507,07</b>	<b>15 433 514,89</b>
Produits financiers	0,00	0,00	200 000,00
Charges financières	28 000,00	190 818,54	100 000,00
<b>VI. RÉSULTAT FINANCIER</b>	<b>28 000,00</b>	<b>190 818,54</b>	<b>100 000,00</b>
<b>VII. RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)</b>	<b>13 253 622,20</b>	<b>9 970 688,53</b>	<b>15 333 514,89</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires	214 177,29	0,00	0,00
<b>TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES</b>			
<b>TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES</b>			
<b>VIII. RÉSULTAT NET DES RÉSULTATS ORDINAIRES</b>	<b>13 039 444,91</b>	<b>6 819 139,04</b>	<b>15 333 514,89</b>
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	854 954,66	1 987 143,26	1 125 221,00
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX. RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	<b>854 954,66</b>	<b>1 987 143,26</b>	<b>1 125 221,00</b>
<b>X. RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	<b>13 894 399,57</b>	<b>8 806 232,30</b>	<b>16 458 735,89</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Dont Part du groupe (1)			



# COMPTE DE RESULTATS

(Par nature)

Période du 01 / 01 / 2017 Au 31 / 12 / 2017

RUBRIQUES	NOTES	OPERATIONS	CESSIONS ET	OPERATIONS	OPERATIONS
		BRUTES N	RETROCESSION N	NETTES N	NETTES N - 1
Primes émises sur opérations directes		213 396 832,75	121 577 151,60	91 819 681,15	87 680 661,23
Primes acceptées		0,00	0,00	0,00	0,00
Primes émises reportées		-7 209 691,09	-4 526 104,07	-2 683 587,02	3 812 386,76
Primes acceptées reportées					
I-Primes acquises à l'exercice		206 187 141,66	117 051 047,53	89 136 094,13	91 493 047,99
Prestations sur opérations directes		118 566 974,59	94 853 579,67	23 713 394,92	30 581 263,15
Prestations sur acceptations		0,00	0,00	0,00	0,00
II-Prestations de l'exercice		118 566 974,59	94 853 579,67	23 713 394,92	30 581 263,15
Commissions reçues en réassurance			0,00	0,00	0,00
Commissions versées en réassurance			0,00	0,00	0,00
III-Commissions de réassurance		0,00	0,00	0,00	0,00
IV-subventions d'exploitation d'assurance		0,00			0,00
V-MARGE D'ASSURANCE NETTE		87 620 167,07	22 197 467,86	65 422 699,21	60 911 784,84
Charges de personnel	0	9 020 476,42		9 020 476,42	7 700 813,53
Production immobilisée	0	47 882 314,37		47 882 314,37	53 838 670,11
Autres produits opérationnels		2 078 302,31		2 078 302,31	2 407 734,88
Autres charges opérationnelles		0,00		0,00	0,00
pertes de valeur	0	1 041 151,92		1 041 151,92	852 601,69
Reprise sur pertes de valeur et provisions		1 148 855,46		1 148 855,46	1 445 930,47
VI-RÉSULTAT TECHNIQUE OPÉRATIONNEL		19 160 491,01		19 160 491,01	17 206 320,97
Produits financiers		15 793 112,25		15 793 112,25	9 305 071,35
Charges financières		25 163 991,67	22 197 467,86	2 966 523,81	-11 530 012,08
VI-RÉSULTAT FINANCIER		0,00		0,00	0,00
VII-RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V + VI)		60 578,45		60 578,45	135 279,80
Impôts exigibles sur résultats ordinaires		-60 578,45	22 197 467,86	-60 578,45	-135 279,80
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		25 103 413,22		2 905 945,36	-11 665 291,88
TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES		10 000,00		10 000,00	2 047 153,55
TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES		0,00		0,00	0,00
VIII-RÉSULTAT NET DES RESULTATS ORDINAIRES		25 113 413,22		2 895 945,36	-13 712 445,43
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)		0,00		0,00	1 008 032,95
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)		0,00		0,00	0,00
IX-RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE		0,00		0,00	1 008 032,95
X-RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE		25 113 413,22	22 197 467,86	2 895 945,36	-12 704 412,48
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)					
XI-RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)					
Dont part des minoritaires (1)					
Part du groupe (1)					

(1) A utiliser uniquement pour la représentation d'états financiers consolidés

**B I L A N**

Exercice clos le 31/12/2017

<b>A C T I F</b>	NOTES	MONTANT BRU N	AMORT.-PROV N	MONTANT NET N	MONTANT NET N - 1
<b>ACTIF NON COURANT</b>				0,00	0,00
Écart d'acquisition - Goodwill positif ou nég		0,00	0,00		1 496 661,49
<b>Immobilisation incorporelles</b>		1 507 492,31	12 800,06	1 494 692,25	
<b>Immobilisation corporelles</b>				320 000,00	320 000,00
- Terrains		320 000,00	0,00		
- Bâtiments		1 383 889,81	883 572,14	500 317,67	527 995,47
- Immeubles de placement		0,00	0,00	0,00	0,00
- Autres immobilisations corporelles		31 198 914,90	19 231 334,60	11 967 580,30	5 618 411,95
- Immobilisations en concession		0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Immobilisation en cours</b>		0,00	0,00	0,00	0,00
<b>Immobilisation financières</b>				0,00	0,00
- Titres mis en équivalence		0,00			
- Autres participations et créances rattachées		106 672 728,95	75 040 000,00	31 632 728,95	31 632 728,95
- Autres titres immobilisés		0,00	0,00	0,00	0,00
- Prêts et autres actifs financiers non courants		0,00		0,00	0,00
- Impôts différés actif		1 534 744,60		1 534 744,60	1 605 859,13
- Fonds ou valeurs déposés auprès des cédants		0,00		0,00	0,00
<b>TOTAL I - ACTIF NON COURANT</b>		<b>142 617 770,57</b>	<b>95 167 706,80</b>	<b>47 450 063,77</b>	<b>41 201 656,99</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
<b>Provisions techniques d'assurance</b>				0,00	0,00
- Part de la coassurance cédée		0,00			
- Part de la réassurance cédée		115 305 184,98		115 305 184,98	118 678 447,36
<b>Créances et emploi assimilés</b>		0,00	0,00	0,00	0,00
- Assurés, intermédiaires d'assurance débiteurs		113 560 622,38	4 054 869,97	109 505 752,41	107 808 520,79
- Autres débiteurs		69 958 361,55	0,00	69 958 361,55	58 566 575,44
- Impôts et assimilés		0,00		0,00	0,00
- Autres créances et emplois assimilés		0,00		0,00	0,00
<b>Disponibilités et assimilés</b>				0,00	0,00
- Placements et autres actifs financiers courants		0,00	0,00	0,00	0,00
- Trésorerie		28 162 351,39	0,00	28 162 351,39	43 336 526,94
<b>TOTAL II - ACTIF COURANT</b>		<b>326 986 520,30</b>	<b>4 054 869,97</b>	<b>322 931 650,33</b>	<b>328 390 070,53</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>469 604 290,87</b>	<b>99 222 576,77</b>	<b>370 381 714,10</b>	<b>369 591 727,52</b>

**B I L A N**

Exercice clos le 31/12/2017

PASSIF	NOTES	MONTANT NET N	MONTANT NET N - 1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			9 314 000,00
Capital émis		9 626 000,00	0,00
Capital non appelé		0,00	124 628 371,50
Primes et réserves (Réserves consolidées [1])		124 628 371,50	0,00
Écart de réévaluation		0,00	0,00
Écart d'équivalence [1]		0,00	
Résultat net (Résultat net part du groupe [1])		2 895 945,36	-12 704 412,48
Autres capitaux propres - Report à nouveau		-89 398 863,83	-76 694 451,35
Part de la société consolidante [1]			
Part des minoritaires [1]			
<b>TOTAL I - CAPITAUX PROPRES</b>		<b>47 751 453,03</b>	<b>44 543 507,67</b>
<b>PASSIF NON COURANT</b>			0,00
Emprunts et dettes financières		0,00	0,00
Impôts (différés et provisionnés)		0,00	0,00
Autres dettes non courants		0,00	0,00
Provisions réglementées		5 982 582,99	6 476 293,38
Provisions et produits comptabilisés d'avance		9 596 180,46	6 437 277,52
<b>TOTAL II - PASSIF NON COURANT</b>		<b>15 578 763,45</b>	<b>12 913 570,90</b>
<b>PASSIF COURANT</b>			0,00
Fonds ou valeurs reçus des réassureurs		0,00	0,00
Provisions techniques d'assurance			165 523 887,61
- Opérations directes		162 859 370,70	0,00
- Acceptations		0,00	0,00
Dettes et ressources rattachées			0,00
- Cessionnaires, Cédants et comptes rattachés		0,00	0,00
- Assurés et intermédiaires d'assurance			13 423 983,18
Impôts		99 740 427,23	90 750 495,05
Autres dettes		43 375 447,16	42 436 283,11
Trésorerie Passif		1 076 252,53	
<b>TOTAL III - PASSIF COURANT</b>		<b>307 051 497,62</b>	<b>312 134 648,95</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>370 381 714,10</b>	<b>369 591 727,52</b>

Reste à affecter le compte 138

BRANCHES	Réalizations 2015	TAUX	Prévisions exercice 2016	TAUX	Prévisions de cloture 2016	TAUX	Prévisions 2017	TAUX	VENTILATION DES PRÉVISIONS PAR TRIMESTRE			
									1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>ème</sup> Trimestre	3 <sup>ème</sup> Trimestre	4 <sup>ème</sup> Trimestre
Automobile	117 239 859,07		135 700 000,00		113 000 000,00		110 000 000,00		28 000 000,00	20 000 000,00	27 000 000,00	25 000 000,00
Automobile (M.Agricole)	25 404 785,43		38 500 000,00		24 000 000,00		28 656 000,00		11 800 000,00	16 000 000,00	5 000 000,00	5 856 000,00
<b>Total Automobile</b>	<b>142 644 644,50</b>	<b>67%</b>	<b>174 200 000,00</b>	<b>67%</b>	<b>137 000 000,00</b>	<b>67%</b>	<b>138 656 000,00</b>	<b>65%</b>	<b>39 800 000,00</b>	<b>36 000 000,00</b>	<b>32 000 000,00</b>	<b>30 856 000,00</b>
Incendie	10 129 807,39		6 500 000,00		9 500 000,00		9 688 100,00		3 500 000,00	1 500 000,00	1 688 100,00	3 000 000,00
P. Végétale	44 105 159,86		62 400 000,00		43 300 000,00		46 769 000,00		13 730 000,00	10 464 000,00	2 800 000,00	19 775 000,00
Risques Divers	2 139 999,26		1 250 000,00		3 700 000,00		4 496 900,00		2 996 900,00	500 000,00	500 000,00	500 000,00
P. Animale	9 650 404,10		11 700 000,00		7 300 000,00		8 460 900,00		3 500 000,00	2 460 900,00	1 500 000,00	1 000 000,00
Cat/Naturelle	1 724 514,21		1 300 000,00		1 600 000,00		1 627 200,00		754 000,00	266 000,00	260 000,00	347 200,00
Transport	1 299 513,36		1 300 000,00		1 600 000,00		1 611 900,00		636 900,00	350 000,00	250 000,00	375 000,00
Engineering	2 102 457,84		1 350 000,00		2 000 000,00		1 907 400,00		872 400,00	290 000,00	603 000,00	142 000,00
<b>Total hors Automobile</b>	<b>71 151 856,02</b>	<b>33%</b>	<b>85 800 000,00</b>	<b>33%</b>	<b>69 000 000,00</b>	<b>33%</b>	<b>74 561 400,00</b>	<b>35%</b>	<b>25 990 200,00</b>	<b>15 830 900,00</b>	<b>7 601 100,00</b>	<b>25 139 200,00</b>
<b>Total Branches Agricoles</b>	<b>53 755 563,96</b>	<b>25%</b>	<b>74 100 000,00</b>	<b>29%</b>	<b>50 600 000,00</b>	<b>25%</b>	<b>55 229 900,00</b>	<b>26%</b>	<b>17 230 000,00</b>	<b>12 924 900,00</b>	<b>4 300 000,00</b>	<b>20 775 000,00</b>
<b>TOTAL PRODUCTION</b>	<b>213 796 500,52</b>		<b>260 000 000,00</b>		<b>206 000 000,00</b>		<b>213 217 400,00</b>		<b>65 790 200,00</b>	<b>51 830 900,00</b>	<b>39 601 100,00</b>	<b>55 995 200,00</b>

NB: TAUX 1 = part de l'automobile/Portefeuille global

TAUX 2 = part des branches hors automobile/Portefeuille global

TAUX 3 = Part des branches agricoles/Portefeuille global



OBJECTIFS ASSURANCES

CRMA GUELMA

1 / COTISATIONS

BRANCHES	Réalizations 2015	TAUX	Prévisions exercice 2016	TAUX	Prévisions de clôture 2016	TAUX	Prévisions 2017	TAUX	VENTILATION DES PRÉVISIONS PAR TRIMESTRE			
									1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>ème</sup> Trimestre	3 <sup>ème</sup> Trimestre	4 <sup>ème</sup> Trimestre
Automobile	117 239 859,07		135 700 000,00		113 000 000,00		110 000 000,00		28 000 000,00	20 000 000,00	27 000 000,00	25 000 000,00
Automobile (M.Agricole)	25 404 785,43		38 500 000,00		24 000 000,00		28 656 000,00		11 800 000,00	16 000 000,00	5 000 000,00	5 856 000,00
<b>Total Automobile</b>	<b>142 644 644,50</b>	<b>67%</b>	<b>174 200 000,00</b>	<b>67%</b>	<b>137 000 000,00</b>	<b>67%</b>	<b>138 656 000,00</b>	<b>65%</b>	<b>39 800 000,00</b>	<b>36 000 000,00</b>	<b>32 000 000,00</b>	<b>30 856 000,00</b>
Incendie	10 129 807,39		6 500 000,00		9 500 000,00		9 888 100,00		3 500 000,00	1 500 000,00	1 688 100,00	3 000 000,00
P. Végétale	44 105 159,86		62 400 000,00		43 300 000,00		46 769 000,00		13 730 000,00	10 464 000,00	2 800 000,00	19 775 000,00
Risques Divers	2 139 999,26		1 250 000,00		3 700 000,00		4 496 900,00		2 996 900,00	500 000,00	500 000,00	500 000,00
P. Animale	9 650 404,10		11 700 000,00		7 300 000,00		8 460 900,00		3 500 000,00	2 460 900,00	1 500 000,00	1 000 000,00
Cal/Naturelle	1 724 514,21		1 300 000,00		1 600 000,00		1 627 200,00		754 000,00	266 000,00	260 000,00	347 200,00
Transport	1 299 513,36		1 300 000,00		1 600 000,00		1 611 900,00		636 900,00	350 000,00	250 000,00	375 000,00
Engineering	2 102 457,84		1 350 000,00		2 000 000,00		1 907 400,00		872 400,00	290 000,00	603 000,00	142 000,00
<b>Total hors Automobile</b>	<b>71 151 856,02</b>	<b>33%</b>	<b>85 800 000,00</b>	<b>33%</b>	<b>69 000 000,00</b>	<b>33%</b>	<b>74 561 400,00</b>	<b>35%</b>	<b>25 990 200,00</b>	<b>15 830 900,00</b>	<b>7 601 100,00</b>	<b>25 139 200,00</b>
<b>Total Branches Agricoles</b>	<b>53 755 563,96</b>	<b>25%</b>	<b>74 100 000,00</b>	<b>29%</b>	<b>50 600 000,00</b>	<b>25%</b>	<b>55 229 900,00</b>	<b>26%</b>	<b>17 230 000,00</b>	<b>12 924 900,00</b>	<b>4 300 000,00</b>	<b>20 775 000,00</b>
<b>TOTAL PRODUCTION</b>	<b>213 796 500,52</b>		<b>260 000 000,00</b>		<b>206 000 000,00</b>		<b>213 217 400,00</b>		<b>65 790 200,00</b>	<b>51 830 900,00</b>	<b>39 601 100,00</b>	<b>55 995 200,00</b>

NB: TAUX 1 = part de l'automobile/Portefeuille global

TAUX 2 = part des branches hors automobile/Portefeuille global

TAUX 3 = Part des branches agricoles/Portefeuille global



6 / INVESTISSEMENTS

Désignation	Réalizations 2016	EXERCICE 2017			Prévisions 2018	VENTILATION DES PRÉVISIONS PAR TRIMESTRE			
		Prévisions	Prévisions de Clôture	TAUX		1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>ème</sup> Trimestre	3 <sup>ème</sup> Trimestre	4 <sup>ème</sup> Trimestre
						TOTAL	1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>ème</sup> Trimestre	3 <sup>ème</sup> Trimestre
Terrains	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bâtiments (Terrains)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Bâtiments (Constructions)	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mat. Outillages	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Mat. Roulant	-	2 500 000,00	-	-	3 500 000,00	-	-	-	-
Eqpts de Bureaux	-	1 233 500,00	1 233 500,00	-	206 000,00	206 000,00	-	-	-
Eqpts. Informatique	-	1 040 100,00	1 040 100,00	-	597 000,00	597 000,00	-	-	-
Agenc. Installation	1 917 100,00	33 648 432,00	-	-	31 145 955,00	7 786 488,75	7 786 488,75	7 786 488,75	7 786 488,75
Eqpts. Sociaux	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Invest. En cours	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAUX</b>	<b>1 917 100,00</b>	<b>38 422 032,00</b>	<b>2 273 600,00</b>	<b>0,00</b>	<b>35 448 955,00</b>	<b>7 786 488,75</b>	<b>8 589 488,75</b>	<b>7 786 488,75</b>	<b>7 786 488,75</b>

7 / FRAIS GÉNÉRAUX

Désignation	Réalizations 2016	EXERCICE 2017			Prévisions 2018	VENTILATION DES PRÉVISIONS PAR TRIMESTRE			
		Prévisions	Prévisions de Clôture	TAUX		1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>ème</sup> Trimestre	3 <sup>ème</sup> Trimestre	4 <sup>ème</sup> Trimestre
						TOTAL	1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>ème</sup> Trimestre	3 <sup>ème</sup> Trimestre
Achats et services extérieurs	5 208 292,46	4 000 000,00	4 150 872,59	104%	5 000 000,00	1 250 000,00	1 250 000,00	1 250 000,00	1 250 000,00
Autres services extérieurs	2 492 521,08	3 000 000,00	3 140 597,58	105%	3 000 000,00	750 000,00	750 000,00	750 000,00	750 000,00
Charges du personnel	53 838 670,11	52 600 000,00	45 803 721,90	87%	57 000 000,00	14 250 000,00	14 250 000,00	14 250 000,00	14 250 000,00
Impôts, taxes et versements...	2 407 734,88	1 500 000,00	1 654 276,09	110%	2 500 000,00	625 000,00	625 000,00	625 000,00	625 000,00
Autres charges opérationnelles	1 445 930,47	1 200 000,00	1 100 000,00	92%	1 000 000,00	250 000,00	250 000,00	250 000,00	250 000,00
Charges financières	135 279,80	100 000,00	80 000,00	80%	120 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00
<b>TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX</b>	<b>65 528 428,80</b>	<b>62 400 000,00</b>	<b>55 929 468,16</b>	<b>90%</b>	<b>68 620 000,00</b>	<b>17 155 000,00</b>	<b>17 155 000,00</b>	<b>17 155 000,00</b>	<b>17 155 000,00</b>
<b>TAUX</b> (Charges du Personnel/Frais Généraux)	<b>82%</b>	<b>84%</b>	<b>82%</b>	<b>97%</b>	<b>83%</b>	<b>83%</b>	<b>83%</b>	<b>83%</b>	<b>83%</b>





6 / INVESTISSEMENTS

CRMA GUEIMA

Désignation	Réalizations 2016	EXERCICE 2017				Prévisions 2018	VENTILATION DES PRÉVISIONS PAR TRIMESTRE			
		Prévisions	Prévisions de Clôture	TAUX	Prévisions 2018		1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>ème</sup> Trimestre	3 <sup>ème</sup> Trimestre	4 <sup>ème</sup> Trimestre
							1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>ème</sup> Trimestre	3 <sup>ème</sup> Trimestre	4 <sup>ème</sup> Trimestre
Terrains	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Bâtiments (Terrains)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Bâtiments (Constructions)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Mat. Outils	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Mat. Roulant	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
Eqpts de Bureaux	-	2 500 000,00	-	-	3 500 000,00	-	-	-	-	
Eqpts. Informatique	-	1 233 500,00	-	-	206 000,00	-	-	-	-	
Agence. Installation	-	1 040 100,00	-	-	597 000,00	-	-	-	-	
Eqpts. Sociaux	1 917 100,00	33 648 432,00	1 040 100,00	-	31 145 955,00	7 786 488,75	7 786 488,75	7 786 488,75	7 786 488,75	
Invest. En cours	-	-	-	-	-	-	-	-	-	
<b>TOTAUX</b>	<b>1 917 100,00</b>	<b>38 422 032,00</b>	<b>2 273 600,00</b>	<b>0,00</b>	<b>35 448 955,00</b>	<b>7 786 488,75</b>	<b>8 589 488,75</b>	<b>7 786 488,75</b>	<b>7 786 488,75</b>	

7 / FRAIS GÉNÉRAUX

Désignation	Réalizations 2016	EXERCICE 2017				Prévisions 2018	VENTILATION DES PRÉVISIONS PAR TRIMESTRE			
		Prévisions	Prévisions de Clôture	TAUX	Prévisions 2018		1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>ème</sup> Trimestre	3 <sup>ème</sup> Trimestre	4 <sup>ème</sup> Trimestre
							1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>ème</sup> Trimestre	3 <sup>ème</sup> Trimestre	4 <sup>ème</sup> Trimestre
Achats et services extérieurs	5 208 292,46	4 000 000,00	4 150 872,59	104%	5 000 000,00	1 250 000,00	1 250 000,00	1 250 000,00	1 250 000,00	
Autres services extérieurs	2 492 521,08	3 000 000,00	3 140 597,58	105%	3 000 000,00	750 000,00	750 000,00	750 000,00	750 000,00	
Charges du Personnel	53 838 670,11	52 600 000,00	45 803 721,90	87%	57 000 000,00	14 250 000,00	14 250 000,00	14 250 000,00	14 250 000,00	
Impôts, taxes et versements...	2 407 734,88	1 500 000,00	1 654 276,09	110%	2 500 000,00	625 000,00	625 000,00	625 000,00	625 000,00	
Autres charges opérationnelles	1 445 930,47	1 200 000,00	1 100 000,00	92%	1 000 000,00	250 000,00	250 000,00	250 000,00	250 000,00	
Charges financières	135 279,80	100 000,00	80 000,00	80%	120 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00	30 000,00	
<b>TOTAL FRAIS GÉNÉRAUX</b>	<b>65 528 428,80</b>	<b>62 400 000,00</b>	<b>55 929 468,16</b>	<b>90%</b>	<b>68 620 000,00</b>	<b>17 155 000,00</b>	<b>17 155 000,00</b>	<b>17 155 000,00</b>	<b>17 155 000,00</b>	
<b>TAUX</b>	<b>82%</b>	<b>84%</b>	<b>82%</b>	<b>97%</b>	<b>83%</b>	<b>83%</b>	<b>83%</b>	<b>83%</b>	<b>83%</b>	
Charges du Personnel (Frais Généraux)										

10 / LA TRESORERIE

Rubriques	Solde 2015	Solde au 31/12/2016	Prévisions 2017	VENTILATION DES PRÉVISIONS PAR TRIMESTRE			
				1 <sup>er</sup> Trimestre	2 <sup>ème</sup> Trimestre	3 <sup>ème</sup> Trimestre	4 <sup>ème</sup> Trimestre
1. Placements	-	-	-	-	-	-	-
2. Intérêts financiers	-	-	-	-	-	-	-
3. Trésorerie disponible Banque (après rapprochement bancaire)	21 319 071,08	30 000 000,00	30 600 000,00	7 650 000,00	7 650 000,00	7 650 000,00	7 650 000,00
4. Trésorerie disponible Caisse	100 000,00	440 644,63	-	-	-	-	-
<b>TOTAL</b>	<b>21 419 071,08</b>	<b>30 440 644,63</b>	<b>30 600 000,00</b>	<b>7 650 000,00</b>	<b>7 650 000,00</b>	<b>7 650 000,00</b>	<b>7 650 000,00</b>





**COMPTES DE RESULTATS PREVISIONNEL au 31/12/2019**

<b>RUBRIQUES</b>	<b>OPERATIONS NETTES 31/12/2017</b>	<b>Prévisions de clôture 31/12/2018</b>	<b>PREVISIONS 2019</b>
Primes émises sur opérations directes			
Primes acceptées			
Primes émises reportées			
Primes acceptées reportées			
<b>I-Primes acquises à l'exercice</b>	-	-	-
Prestations sur opérations directes			
Prestations sur acceptations			
<b>II-Prestations de l'exercice</b>	-	-	-
Commissions reçues en réassurance	-	-	-
Commissions versées en réassurance	-	-	-
<b>III-Commissions de réassurance</b>	-	-	-
<b>IV-subventions d'exploitation d'assurance</b>	-	-	-
<b>V MARGE D'ASSURANCE NETTE</b>	-	-	-
Services extérieurs et autres consommations			
Charges de personnel			
Impôts, taxes et versements assimilés			
Production immobilisée			
Autres produits opérationnels			
Autres charges opérationnelles			
Dotations aux amortissements			
Provisions et perte de valeurs pertes de valeur			
Reprise sur pertes de valeur et provisions			
<b>VI-RÉSULTAT TECHNIQUE OPÉRATIONNEL</b>	-	-	-
Produits financiers			
Charges financières			
<b>VI-RÉSULTAT FINANCIER</b>	-	-	-
<b>VII-RÉSULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V -VI)</b>	-	-	-
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires			
<b>TOTAL DES PRODUITS ORDINAIRES</b>			
<b>TOTAL DES CHARGES ORDINAIRES</b>			
<b>VIII-RÉSULTAT NET DES RÉSULTATS ORDINAIRES</b>	-	-	-
Éléments extraordinaires (produits) (à préciser)	-	-	-
Éléments extraordinaires (charges) (à préciser)	-	-	-
<b>IX-RÉSULTAT EXTRAORDINAIRE</b>	-	-	-
<b>X-RÉSULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	-	-	-
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI-RÉSULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDÉ (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية  
REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE

MINISTRE DE L'ENSEIGNEMENT  
SUPERIEUR ET DE LA  
RECHERCHE SCIENTIFIQUE  
UNIVERSITE 8 MAI 1945 GUELMA



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
جامعة 8 ماي 1945 قالمة

FACULTE DES SCIENCES ECONOMIQUES ET  
COMMERCIALES ET SCIENCES DE GESTION

كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير

DEPARTEMENT DE SCIENCES DE GESTION  
Ref : ..... D.G/F.S.E.C.S.G/UG/20.....  
Guelma le : .....

الرقم : 3 ق.ع.ت.ك.ع.ات.ع.ت.ج.ق/1... 20...  
قالمة في : 3 أفريل 2020

إلى السيد: ... محمد بن ... و...  
C. R. M. A. للتأجير والتمويل

الموضوع : ف/ي إجراء زيارة ميدانية أو تريض

نحن رئيس قسم علوم التسيير نشهد بأن:  
الطالب(ة) : .....  
الطالب(ة) : .....

مسجل(ة) بقسم علوم التسيير سنة (أولى)/(ثانية) ماستر فرع : (علوم التسيير)/(علوم مالية)  
تخصص : .....  
بمؤسستكم .

موضوع الزيارة : .....  
.....

لذا نرجو من سيادتكم الموافقة لتحقيق هذه الغاية.

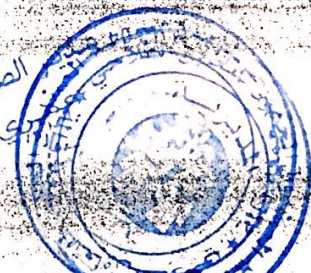
ولكم منافائق التقدير والاحترام

اسم و لقب و إمضاء الأستاذ المشرف

أستاذ زوري



الصدرية المؤسسية المستقبلية  
صانحة



## الملخص:

مما لا شك فيه أن التخطيط المالي يعتبر بمثابة الخطة الموضوعية بواسطة الموظفين الماليين والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية، أي أن التخطيط المالي يعطي القدرة على كشف وإيضاح المستقبل مع إمكانية التنبؤ بالمتغيرات الحادثة، وهناك أدوات تساعد المؤسسة على ذلك منها الموازنة وهي عبارة عن أداة تستخدم للتعبير الكمي عن أهداف وسياسات الإدارة العليا في المؤسسة، وتوضع بشكل إجراءات ونتائج تعد مسبقاً على مستوى المؤسسة ككل، بالإضافة إلى نقطة تحليل التعادل والتي تعبر عن النقطة التي يساوي عندها عائد أو هامش المساهمة مع التكاليف الثابتة عن الفترة.

أما اتخاذ القرار المالي هو عملية المفاضلة بين مجموعة من البدائل المتاحة لمعالجة موقف من المواقف التي تواجه متخذ القرار المالي، كما تعد عملية اتخاذ القرار نفسها جوهر العملية التخطيطية أي أن اتخاذ القرار يتم بناءً على نتائج التخطيط المالي. وتطبيق الدراسة النظرية على مؤسسة الصندوق الجهوي للتعاون الفلاحي بقلمة، تبين أنه يتم استخدام أدوات التخطيط المالي في اتخاذ القرار وتقييمه والتنبؤ بالمستقبل ورسم الأهداف المستقبلية.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط المالي، اتخاذ القرار، القرارات المالية.

### Résumé :

La planification financière est considérée comme le plan élaboré par les employés financiers, qui comprend les estimations et prévisions financières futures, c'est-à-dire que la planification financière permet de détecter et de clarifier l'avenir avec la possibilité de prédire les changements en cours, il existe des outils qui aident l'institution dans la planification financière, nous trouvons le budget, qui est un outil utilisé Pour l'expression quantitative des objectifs et des politiques de la haute direction de l'organisation, les procédures et les résultats sont préparés à l'avance au niveau de l'organisation dans son ensemble, en plus du point d'analyse d'équilibre, qui exprime le point auquel le rendement ou la marge de la contribution est égal aux coûts fixes de la période.

-Quant à la prise de décision financière, il s'agit du processus de choix entre un ensemble d'alternatives disponibles pour faire face à une situation à laquelle sont confrontés les décideurs financiers. Le processus de prise de décision lui-même est l'essence même du processus de planification, ce qui signifie que la prise de décision est basée sur les résultats de la planification financière.

En appliquant l'étude théorique au Fonds régional de coopération agricole, avec un aperçu montrant que les outils de planification financière sont utilisés dans la prise de décision, la préparation et la prévision de l'avenir, et l'élaboration des objectifs futurs.

**Les mots clés :** La planification financière, la prise de décision, Les décisions financières.