

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 8 ماي 1945 – قالمة –

كلية العلوم الإقتصادية و التجارية و علوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة تخرج مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة ماستر في العلوم المالية والمحاسبة  
تخصص : مالية المؤسسة

تحت عنوان:

دور الموازنة التقديرية النقدية في اتخاذ القرار المالي في

المؤسسة الاقتصادية

– دراسة ميدانية بالمؤسسة الوطنية للرخام لرخام جيكا قالمة –

لسنة 2019

تحت إشراف الدكتور:

لعفيفي الدراجي

من إعداد الطلبة :

➤ هدى حرود

➤ بوزاوي سناء

السنة الجامعية: 2020-2021

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

# شكر وتقدير

الحمد والشكر لله كما ينبغي جل جلاله و عظيم سلطانه الذي وفقنا في انجاز هذا العمل، و الشكر لمن أخرج البشرية من ظلمات الجهل إلى نور العلم سيدنا محمد صل الله عليه وسلم.

أتقدم بأسمى عبارات الشكر و عظيم الامتنان إلى جميع أساتذة قسم العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، و خاصة الأستاذ المشرف "لعفيفي الدراجي " الذي لم يبخل علينا بجهده ووقته طيلة مراحل البحث.

كما لا يفوتني أن أتقدم إلى رئيس قسم المحاسبة للمؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قلما على ما قدمه لنا من نصائح وتوجيهات و مساعدات ، التي كانت لنا عوناً كبيراً في إتمام هذه المذكرة.

# إهداء

أهدي ثمرة نجاحي إلى نبع الحنان والبر إلى وردة الريحان و أعلى ما أملك أي الحبيبة  
السيدة "حمايدي فطيمة" أطال الله في عمرها و حفظها و رعاها .

أهديها إلى خالتي الحبيبة السيدة "حمايدي الويزة" التي هي بمثابة أمي الثانية حفظها  
الله و أطال في عمرها.

أهديها إلى عمي العزيز السيد "عبد الرحمان بوزاوي" حفظه الله و رعاه و أدامه  
سندا لي.

أهديها إلى عائلتي الجميلة "عائلة بوزاوي" خاصة إلى بلسم روعي أختاي العزيزتان  
صباح و البرعم الجميلة لجين، و إخواتي محمد أمين، مسلم، فايز، سيف الدينو يونس  
بوزاوي.

أهديها إلى أصدقاء روعي و أحبائي ورفقاء دربي.

أهديها إلى أساتذة قسمنا علوم الاقتصاد وعلوم التسيير لولاية قالمة.

# إهداء

أهدي هذا العمل إلى من علماني مبادئ الحياة ورياني على الصدق والاخلاص

إلى اللذان وهبا لي الأمل الذي أعيش له إلى أول من تلفظ لساني بإسمها

إلى "أبي العزيز" ميلود" الذي علمني أن الحياة كفاح وأن العلم سلاح وأن العلم

سلاح وأن العمل شرف ونجاح وإلى من دعائها سر نجاحي وتوفيتني في الحياة "امي

الغالية" "سميرة"

اسأل الله عز وجل أن يفضها لي وأن يدخلها فصيح جنانه ويجعلني بارة بهما

إنشاء الله

قالى الله تعالى:

"وقضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه وبالوالدين إحسانا إما يبلغن عندك الكبر إحداهما

أو كلاهما فلا تقل لهما أف ولا تنهرهما وقل لهما قولا كريما واخفض لهما جناح الذل

من الرحمة وقل رب ارحمهما كما ربياني صغيرا"

إلى بلسم روحي وحياتي: أخواتي اللذان ساعدوني في انجاز هذا العمل حفظهم الله

ورعاهم وآثار درهم كل واحدة بإسمها: ماجدة، عايدة، جهاد.

إلى كل الأهل والأقارب

إلى كل من ساعدني من قريب أو بعيد في عملي هذا

إلى كل من يحمل في قلبه ذرة ود لي

# فهرس المحتويات

## الفهرس

الصفحة	العنوان
-	الشكر والعرفان
I-V	الفهرس
VI	قائمة الأشكال
VII	قائمة الجداول
أ-و	مقدمة عامة
34-1	الفصل الأول: الموازنة التقديرية النقدية في المؤسسة الاقتصادية
02	تمهيد
03	المبحث الأول: ماهية الموازنة التقديرية
03	المطلب الأول: نشأة ومفهوم الموازنات التقديرية
03	أولاً: نشأة و تطور الموازنات التقديرية.
04	ثانياً: مفهوم الموازنة التقديرية
05	المطلب الثاني: وظائف وأهداف الموازنات التقديرية
05	أولاً: وظائف الموازنات التقديرية
06	ثانياً: أهداف الموازنات التقديرية
07	المطلب الثالث: أنواع الموازنات التقديرية
11	المبحث الثاني: إعداد الموازنات التقديرية والعوامل المتحكمة فيها
11	المطلب الأول: مبادئ وطرق إعداد الموازنات التقديرية
11	أولاً: المبادئ العلمية للموازنات التقديرية
12	ثانياً: أساليب وطرق إعداد الموازنات التقديرية
16	المطلب الثاني: مراحل إعداد الموازنات التقديرية والعوامل المتحكمة في إعدادها
16	أولاً: مراحل إعداد الموازنات التقديرية
19	ثانياً: العوامل المتحكمة في إعدادها



19	المطلب الثالث: مزايا وعيوب الموازنات التقديرية
19	أولاً: مزايا الموازنة التقديرية
20	ثانياً: عيوب الموازنة التقديرية
21	المبحث الثالث: الموازنات النقدية التقديرية
21	المطلب الأول: ماهية الموازنة التقديرية النقدية وعلاقتها بالموازنات الأخرى
21	أولاً: تعريف الموازنة النقدية التقديرية
22	ثانياً: أهداف الموازنة النقدية التقديرية والتحضير لإعدادها
24	ثالثاً: علاقة الموازنة التقديرية النقدية بالموازنات الأخرى
25	المطلب الثاني: إجراءات وخطوات إعداد الموازنة التقديرية النقدية
25	أولاً: إجراءات الموازنة التقديرية النقدية
28	ثانياً: خطوات إعداد الموازنة النقدية التقديرية
32	المطلب الثالث: وضع الموازنة التقديرية النقدية
34	خلاصة الفصل
63-35	الفصل الثاني: عملية اتخاذ القرارات وعلاقتها بالموازنة التقديرية النقدية
36	تمهيد
37	المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار
37	المطلب الأول: مفهوم وخصائص عملية اتخاذ القرار
37	أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار
39	ثانياً: خصائص عملية اتخاذ القرار
40	المطلب الثاني: أهمية وأساليب عملية اتخاذ القرار
40	أولاً: أهمية عملية اتخاذ القرار
41	ثانياً: أساليب عملية اتخاذ القرار
43	ثالثاً: مراحل عملية اتخاذ القرار
44	المطلب الثالث: أنواع القرارات

44	أولاً: تصنيف القرارات وفقاً لظروف اتخاذها
44	ثانياً: تصنيف القرارات وفقاً للمدى الزمني
45	ثالثاً: تصنيف القرارات وفقاً لأساليب اتخاذها
45	رابعاً: تصنيف القرارات حسب توافر نظم البيانات والمعلومات
46	خامساً: تصنيف القرارات حسب مجال العمل أو التخصص
46	المبحث الثاني: ماهية القرار المالي وطبيعته وأهدافه
46	لمطلب الأول: مفهوم القرار المالي
46	أولاً تعريف القرار المالي
47	ثانياً: أهداف القرارات المالية
48	ثالثاً: أهمية القرارات المالية.
49	المطلب الثاني: أنواع القرارات المالية
49	أولاً: قرار الاستثمار
51	ثانياً: قرار التمويل
53	ثالثاً: قرار توزيع الأرباح
54	المطلب الثالث: العوامل والمعوقات المؤثرة في اتخاذ القرار.
55	أولاً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.
55	ثانياً: المعوقات المؤثرة على عملية اتخاذ القرار
57	المبحث الثالث: الموازنة التقديرية النقدية كوسيلة لاتخاذ القرار
57	المطلب الأول: تحديد وتحليل الانحرافات و الرقابة على الموازنة التقديرية النقدية
57	أولاً: تحديد وتحليل الانحرافات
58	ثانياً: الرقابة على الموازنة النقدية
58	ثالثاً: تدنيه مخاطر عدم التأكد التي ينطوي عليها إعداد الموازنة التقديرية النقدية
59	المطلب الثاني: إعداد التقارير واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة
59	أولاً: إعداد التقارير

60	ثانيا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية
60	المطلب الثالث: اتخاذ القرارات المالية المناسبة
61	أولا: قرار التمويل
61	ثانيا: قرار الاستثمار
63	خلاصة الفصل
94-64	الفصل الثالث: اتخاذ القرار باستخدام الموازنة التقديرية النقدية في مؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة
65	تمهيد
66	المبحث الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للرخام جيكا
66	المطلب الأول: تعريف المؤسسة
66	أولا: التعريف بالمؤسسة
67	ثانيا: أسباب اختيار الموقع
67	ثالثا: أهداف الوحدة
67	المطلب الثاني: مجالات ومراحل تطور نشاط المؤسسة
67	أولا: مجالات تسويقها
67	ثانيا: مراحل تطور نشاط المؤسسة
68	ثالثا: العوائق التي تواجه المؤسسة
69	المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي للمؤسسة وشرحه
69	أولا: مخطط الهيكل التنظيمي
70	ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي
72	المبحث الثاني: الموازنات التقديرية الخاصة بالمؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة لسنة 2019
72	المطلب الأول: الموازنة التقديرية للمبيعات
72	أولا: الموازنة التقديرية للمبيعات وللإنتاج

75	ثانيا: تحديد الانحرافات
82	ثالثا: الموازنة التقديرية للإنتاج
85	المطلب الثاني: الموازنة التقديرية المشتريات، والتكاليف غير المباشرة،
85	أولا: الموازنة التقديرية للمشتريات
86	ثانيا: الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة
87	المطلب الثالث: الموازنة التقديرية للرسم على القيمة المضافة
88	المبحث الثالث: الموازنة التقديرية النقدية كوسيلة لاتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قائمة.
88	المطلب الأول: الموازنة التقديرية للمقبوضات والمدفوعات النقدية
88	أولا: الموازنة التقديرية للمقبوضات النقدية
89	ثانيا: الموازنة التقديرية للمدفوعات النقدية
91	المطلب الثاني: الموازنة التقديرية النقدية
92	المطلب الثالث: واقع عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للرخام جيكا
92	أولا: الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ قراراتها المالية
93	ثانيا: القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة الوطنية للرخام جيكا
94	خلاصة الفصل
97-95	الخاتمة
103-98	قائمة المراجع
-	الملاحق

# فهرس الأشكال

## قائمة الأشكال

الصفحة	العنوان	رقم
15	الطريقة البيانية لإعداد الموازنة التقديرية للمبيعات	01
18	مراحل إعداد الموازنات	02
69	الهيكل التنظيمي للمؤسسة	03

# فهرس الجاول

قائمة الجداول

الصفحة	العنوان	رقم
25	علاقة الموازنة التقديرية وعلاقتها بالموازنات الأخرى	01
29	موازنة المقبوضات النقدية	02
30	موازنة المدفوعات النقدية	03
31	الموازنة التقديرية النقدية	04
67	مراحل تدرج الإنتاج بالمؤسسة	05
68	مراحل تطور رقم الأعمال بالمؤسسة	06
73	الميزانية التقديرية لمبيعات المؤسسة	07
74	المبيعات الفعلية بالكمية	08
75	مبيعات المؤسسة الفعلية	09
76	انحراف الكمية لكتل الرخام	10
77	انحراف السعر لكتل الرخام	11
78	انحراف الكمية للصفائح والمربعات	12
79	انحراف السعر للصفائح والمربعات	13
80	انحراف الكمية لمشتقات الرخام	14
81	انحراف السعر لمشتقات الرخام	15
82	الموازنة التقديرية للإنتاج	16
83	الميزانية الفعلية لا نتاج المؤسسة	17
84	انحرافات الانتاج للمؤسسة	18
85	الموازنة التقديرية للمشتريات	19
86	الموازنة التقديرية للتكاليف الغير مباشرة	20
87	الرسم على القيمة المضافة	21
88	الموازنة التقديرية للمقبوضات	22
90	الموازنة التقديرية للمدفوعات	23
91	الموازنة التقديرية النقدية	24



المقدمة العامة



### المقدمة:

لقد شهد العالم قفزة نوعية في الميادين السياسية والاجتماعية والثقافية، وبالأخص الميدان الاقتصادي الذي يعتبر من أهم المعايير التي تستطيع أن تحكم بها على مدى تطور أو تخلف الأمم، فاقترادات معظم الدول المتقدمة تقوم على عدة هياكل قاعدية تضم خليطاً من عدة مؤسسات صناعية تجارية وخدماتية، ونباعة هذه الاقترادات تتدخل فيه وبشكل كبير نباعة هذه المؤسسات المكونة له بجميع اختصاصاتها، وحتى تكون هذه المؤسسات ذات كفاءة عالية يجب أن تكون لها سياسات واستراتيجيات وخطط واضحة مبنية على أسس علمية حديثة من اجل اقتحام مجال الاستثمار والأعمال.

وبذلك تعتبر المؤسسة الاقتصادية بمثابة العامل الرئيسي والمحرك الأساسي والديناميكي لعجلة الاقتصاد والتنمية في أي مجتمع، ولذلك فإن كل دول العالم على اختلاف أنظمتها السياسية والاقتصادية وتباين درجة تقدمها الاقتصادي تولى عناية بالغة للمؤسسة الاقتصادية، وتحرص دائماً على بقاء ونمو هذه المؤسسات فبقاؤها هو الوحيد الكفيل بتحريك عجلة النمو وتحقيق أهداف المجتمع وطموحاته الاقتصادية.

كما تعتبر الإدارة المالية للمؤسسات الاقتصادية وظيفة متكاملة للقرارات المالية، وقد تغيرت هذه الوظيفة خلال الزمن مثل غيرها من الوظائف المتخصصة حتى وصلت إلى منهج أكاديمي متكامل وشامل، غايته تحقيق أهداف إستراتيجية متمثلة في قرارات استثمارية، تمويلية أو قرار توزيع الأرباح، ولاختيار القرار الصحيح والمناسب الذي يراعي في نفس الوقت الوصول إلى أحسن النتائج وريح الوقت يتطلب وجود تخطيط مسبق يركز على الكثير من الأدوات والمعطيات الآنية والمستقبلية، ومن بين هذه الأدوات نجد الموازنات التقديرية التي تساعد على بناء احتمالات صحيحة وسليمة تساعد المسير في تشخيص المشاكل التي تعترضه في اتخاذ القرار الأنسب، وتعتبر الموازنة التقديرية النقدية كنظام شامل كل أوجه نشاط المؤسسة حيث تساعد الموازنة التقديرية النقدية على التنبؤ بالمقبوضات و المدفوعات النقدية خلال فترة زمنية محددة مقبلة، حيث تهدف الموازنة التقديرية النقدية بشكل كبير إلى تحديد الحركة النقدية الناتجة عن العمليات المتوقعة خلال الفترة التي تغطيها الموازنة، وتساعد المسؤولين في المؤسسة على المفاضلة بين القرارات المتعلقة بالتمويل والاستثمار، وبالتالي فهي تساهم وبشكل فعال في عملية اتخاذ القرار المالي.

1- إشكالية البحث:

وعليه يمكن صياغة الإشكالية العامة لهذا البحث في السؤال التالي:  
كيف تساهم الموازنة التقديرية النقدية في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية؟

الأسئلة الفرعية:

حتى يتسنى الإجابة عن الإشكالية الرئيسية والإلمام بقدر المستطاع بجوانب الموضوع كان لابد من تجزئتها إلى أسئلة فرعية منها:

- ✓ ما المقصود بالموازنة التقديرية النقدية، وكيف يتم إعدادها؟
- ✓ كيف تعتمد المؤسسات الاقتصادية على الموازنات التقديرية في عملية التخطيط للمستقبل؟
- ✓ ما علاقة الموازنة التقديرية النقدية باتخاذ القرار المالي في المؤسسة.
- ✓ هل يتم إعداد الموازنة التقديرية النقدية بطرق علمية وحديثة في المؤسسة؟

2- الفرضيات:

في ضوء العرض السابق لإشكالية البحث يمكن طرح الفرضيات التالية:  
✓ تساهم الموازنة التقديرية النقدية في اتخاذ القرار المالي بناء على دراسة عجز وفائض الخزينة من خلال التدفقات النقدية الداخلة والخارجة للمؤسسة.  
✓ تعد الموازنة التقديرية النقدية من أهم أدوات الفعالة المستخدمة من قبل المسيرين في اتخاذ القرار.

3- أسباب اختيار الموضوع:

تعود أسباب اختيار الموضوع إلى:

- ✓ معرفة ما إذ كانت المؤسسات تعتمد على الموازنات التقديرية النقدية في اتخاذ قرارها المالي.
- ✓ ربط الجانب النظري المدروس للموازنة التقديرية النقدية في الجامعة بالواقع العملي للعمل الميداني في المؤسسة الاقتصادية.
- ✓ اكتساب خبرة ميدانية لاعتمادها في السيرة الذاتية بعد التخرج في البحث عن وظيفة.

#### 4- الهدف من الدراسة

✓ محاولة إبراز أهم الإضافات والمعلومات التي تقدمها الموازنة التقديرية النقدية كوسيلة لاتخاذ القرارات.

✓ تحديد مدى أهمية الموازنة التقديرية النقدية في المؤسسة.

✓ إبراز مدى استفادة المؤسسة الاقتصادية من إعدادها للموازنة التقديرية النقدية.

✓ التطرق للموازنة التقديرية النقدية كوسيلة تصحيحية لمختلف الإختلالات النقدية على مستوى المؤسسة الاقتصادية.

✓ لفت انتباه المؤسسة الاقتصادية إلى ضرورة الاهتمام باستعمال الموازنة التقديرية النقدية وضرورة اتخاذ القرار بناء على أدوات التسيير المالي.

#### 5- أهمية الدراسة:

تكمّن أهمية الدراسة في مدى تطبيق المؤسسات للموازنة التقديرية النقدية أم لا وذلك من أجل الوصول إلى أحسن الأهداف وتحقيق أفضل النتائج، وذلك لأنها تساعد المؤسسة على اتخاذ قراراتها المالية، وإبراز دور الموازنة التقديرية النقدية في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة.

#### 6- أدوات الدراسة:

لإثراء هذه الدراسة تم الاعتماد في الجانب النظري على مجموعة من المصادر والمراجع العلمية منعا العربية ومنها الأجنبية، حيث ارتكزنا في هذا الجانب على: الكتب والأطروحات ، الرسائل والمجلات العلمية. أما في الجانب التطبيقي فقد تم الاعتماد على القوائم المالية الخاصة بالمؤسسة محل الدراسة وإعداد الموازنات.

7- الدراسات السابقة:

- ✓ علي عقلة السليحات، أثر الموازنة الموجهة بالنتائج على اتخاذ القرارات المالية في القطاع العام الأردني، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، الأردن، 2019، تهدف الدراسة إلى التعرف على أثر الموازنة الموجهة من أجل معرفة مدى استعداد وتطبيق هذه الموازنات في الوحدة الحكومية، لتحصل على النتائج أن مستوى الموازنة الموجهة بالنتائج جاء بمستوى تقييم متوسط، واتخاذ القرارات المالية قد جاءت بمستوى تقييم مرتفعة في الوزارات الأردنية، وأظهرت النتائج وجود أثر ذو دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة ( $0.05 = \alpha$ ) للموازنة الموجهة بالنتائج بأبعادها مجتمعة في (إعداد، تنفيذ، تقييم) على اتخاذ القرارات المالية ككل في الوزارات الأردنية.
- ✓ إبراهيم براهيمية، محاسبة التسيير ودورها في الرقابة الاستراتيجية وترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2014-2015، تهدف الدراسة إلى تحديد مدى نجاح أو فشل المؤسسة الاقتصادية في تحقيق غاياتها وأهدافها من خلال وضع إستراتيجية معينة والسعي لتنفيذها في ظل التغيرات المختلفة المحيطة بالمؤسسة الاقتصادية ومن بين أهم الوسائل الموجودة أمام المؤسسة لمتابعة تنفيذ إستراتيجيته، لتصل إلى نظاما لتجميع، تبويب، تلخيص، والتقرير عن المعلومات التي من شأنها أن تساعد المديرين والمسيرين في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة .
- ✓ نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لشهادة الدكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009، حيث هدفت هذه الدراسة إلى توضيح الاختلاف في استخدامات أدوات مراقبة التسيير نظريا وتطبيقيا، على خلاف بحثنا حيث تطرقنا إلى دراسة أداة واحدة وهي الموازنة التقديرية النقدية واستخداماتها نظريا وتطبيقيا.
- ✓ لا توجد مذكرات بقدر الكافي حول الموازنة التقديرية النقدية وهذا راجع لارتباطها بجدول تدفقات الخزينة، باعتبار أن المؤسسات لا تعتمد بكثرة، على خلاف القوائم المالية الأخرى.

## صعوبات الدراسة

✓ لم نحصل على المعلومات الكافية حول الموازنة التقديرية واتخاذ القرار في المؤسسة لأنها فرع تابع للمؤسسة الأم.

✓ صعوبة الحصول على مؤسسة لإجراء الجانب التطبيقي من أجل الإلمام بكامل الموضوع.

✓ قلة الدراسات السابقة التي تناولت الموضوع بشكل مباشر.

## 8- المنهج المتبع:

إن المنهج المتبع في الإجابة على الإشكالية المطروحة وإثبات صحة الفرضيات وخطأها، هو المنهج التحليلي الوصفي وذلك من خلال عرض المفاهيم الأساسية لكل من الموازنة التقديرية النقدية والقرار المالي وذلك ومن خلال الجانب النظري، وتدعيمها للدراسة في الجزء التطبيقي لإلقاء المزيد من الضوء على الظاهرة المدروسة من خلال كل من الملاحظة التي اقتضت على محيط المؤسسة، والالتماس بوثائق وتقارير مصلحة المحاسبة والمالية للحصول على المعلومات حول موضوع الدراسة.

## 9- هيكل البحث:

سعيًا لتحقيق الأهداف المسطرة وللإجابة على الإشكالية المطروحة تم تقسيم هذه الدراسة إلى ثلاث فصول مستهلة بتمهيد ومنتهاية بخلاصة، حيث خصص الفصل الأول والثاني للجانب النظري أما الفصل الثالث فيمثل الجانب التطبيقي من الدراسة بالإضافة إلى مقدمة عامة جاءت فيها التفاصيل السابقة، واختتمت الدراسة بخاتمة عامة تبين فيها صحة الفرضيات من عدمها مع ذكر مختلف النتائج المتوصل إليها بالإضافة إلى للاقتراحات وأفاق البحث، ويمكن استعراض محتويات الدراسة كما يلي:

✓ **الفصل الأول:** يحمل عنوان الموازنة التقديرية النقدية في المؤسسة الاقتصادية، وتم تقسيمه إلى

ثلاث مباحث حيث: يمثل المبحث الأول ماهية الموازنة التقديرية، في حين يتطرق المبحث الثاني

إلى إعداد الموازنات التقديرية والعوامل المتحركة فيها، أما المبحث الثالث فهو يتضمن الموازنة

التقديرية النقدية.

✓ **الفصل الثاني:** يحمل عنوان القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية، تم تقسيمه كذلك إلى ثلاث

مباحث حيث: يمثل المبحث الأول الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار، أما المبحث الثاني

فيتطرق إلى ماهية القرار المالي طبيعته وأهدافه، بينما يتضمن المبحث الثالث الموازنة التقديرية النقدية كوسيلة لاتخاذ القرار.

✓ **الفصل الثالث:** يحمل عنوان اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قلمة باستخدام الموازنة التقديرية النقدية، تم تقسيمه هو الآخر إلى ثلاث مباحث حيث: يتناول المبحث الأول تقديم المؤسسة محل الدراسة، بينما يعنى المبحث الثاني بالموازنات التقديرية الخاصة بالمؤسسة، في حين يدرس المبحث الثالث واقع عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قلمة.



# الفصل الأول

الموازنة التقديرية النقدية في المؤسسة الاقتصادية

## تمهيد:

يعتبر التنبؤ المالي ركن أساسي من أركان التخطيط المالي في المشاريع الاقتصادية وذلك باعتباره وسيلة لتحديد الاحتياجات التمويلية للمشروع قبل تحديد المصدر المناسب لتوفير تلك الاحتياجات، وتتم ممارسة هذا التنبؤ عادة من خلال تطبيق نظام متكامل للموازنات يغطي كافة أنشطة المشروع التشغيلية منها والرأسمالية على حد سواء.

كما أن النظام المتكامل للموازنات يشمل ويغطي جميع أوجه نشاط المؤسسة حيث يعتبر التنبؤ بحجم المبيعات المستقبلية للفترة الزمنية محل التنبؤ بمثابة الركن الأساسي في إعداد موازنات بقية النشاطات وذلك أن المبيعات هي المصدر الرئيسي للربح المستهدف.

كما أن التسيير المالي الفعال يتطلب تحقيق هدفين أساسيين أولهما توفير السيولة أي إيجاد وسائل الدفع والتسديد لمواجهة التزامات المؤسسة، والهدف الثاني هو تحقيق الربحية وهي استعمال الموارد المتاحة لتحقيق أكبر هامش من الربح وذلك لضمان التوازن المالي والذي يتطلب التخطيط المالي على المدى القصير ويعتمد على ما يسمى بالموازنة التقديرية النقدية والتي تعتبر هامة لارتباطها بجانب المقبوضات والمدفوعات، ومن خلال هذا الفصل سنتطرق إلى الإطار النظري الخاص بالموازنة التقديرية النقدية والذي ينقسم إلى ثلاث مباحث، حيث يشمل المبحث الأول مفاهيم عامة حول عموميات الموازنات التقديرية من حيث النشأة والمفهوم، أما المبحث الثاني فقد خصصناه لإعداد الموازنات التقديرية والعوامل المتحكمة فيها، بينما خصصنا المبحث الثالث لمفهوم الموازنة التقديرية النقدية من خلال التعريف بها وأهدافها واستخداماتها.

**المبحث الأول: ماهية الموازنة التقديرية.**

تعتبر الموازنات التقديرية إحدى الأدوات المساعدة للإدارة المالية لما تشكله من عصب حساس ورؤيبي في توضيح الصورة التي ستكون عليها نشاطات وفعاليات المؤسسة الاقتصادية بكل أقسامها وفروعها، إلى جانب توفيرها للبيانات والوسائل المطلوبة لتسجيل عمل ومهام الإدارة المالية، وذلك لتوفير الأموال اللازمة لتحويل أوجه نشاطات وفعاليات المؤسسة للوصول إلى الاستخدام الأمثل لهذه الأموال وفي المجالات المناسبة لها دون إسراف أو تقتير، وسوف يتناول هذا المبحث نشأة ومفهوم الموازنات التقديرية، أهدافها ووظائفها.

**المطلب الأول: نشأة ومفهوم الموازنات التقديرية**

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى نشأة وتطور الموازنات التقديرية وكذا خصائصها.

**أولاً: نشأة و تطور الموازنات التقديرية.**

إن المتتبع لمراحل تطور الموازنة التقديرية يجد أنه في بداية الأمر اقتضت على ممارسة العمل الرقابي من خلال الملاحظة المادية الفعلية، بمعنى أن المدير هو المشرف المباشر على العاملين حيث كان يسمع، ويرى ويلتمس العلاقات بين المدخلات والمخرجات.

ونظراً للتطور الذي شهدته المؤسسة أصبح من الضروري توفير السجلات التاريخية التي تعكس الأداء الماضي له، وقد استعملت هذه السجلات في مقارنة الأداءات من عام إلى آخر، بهدف تحسين الأداء في المستقبل.

ثم استخدمت الموازنات بالشكل الحالي، ذلك لأن الإدارة وجدت أنه من الأفضل مقارنة الأداء بخطط نفس السنة مما يسمح لأي مؤسسة مهما صغر حجمها تطبيق نظام الموازنات التقديرية، فباع الخبز مثلاً لا يمكن أن يحدد حاجاته اليومية من الأنواع المختلفة من الخبز قبل تقدير مبيعاته المستقبلية، وهذه هي فكرة الموازنة التقديرية في أبسط صورها.

لقد ظهرت الموازنة التقديرية في الولايات المتحدة الأمريكية إثر الأزمة الاقتصادية (ظاهرة التضخم)، ثم انتشر تطبيق هذا النظام في أوروبا بعد الحرب العالمية الثانية خاصة في فرنسا التي ظهر فيها النظام في بداية الخمسينات.

ويبدو أن مصدر الموازنة التقديرية واستخدامها في المؤسسة الاقتصادية، مستمد من ميزانية الدولة أين شاع استخدامها في تقدير إيرادات الدولة ونفقاتها.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> ناصر داداي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004، ص

ثانيا: مفهوم الموازنة التقديرية.

تعد الموازنات التقديرية أحد الأساليب التي تستخدمها الإدارة العلمية من أجل التوصل للأهداف الإستراتيجية التي تم وضعها من خلال الاستخدام الأمثل للموارد المتاحة سواء المادية أو البشرية، وهناك عدة تعاريف وخصائص يمكن إبرازها من خلال ما يلي:

### 1- تعريف الموازنة التقديرية.

تعددت التعاريف الخاصة بالموازنات التقديرية إلا أنها كانت تصب مجملها في اعتبارها أداة للتخطيط والرقابة، نتيجة لاختلاف وجهات النظر حولها إلا أن جميعها تشترك في الآتي:

- كما تعرف على إنها وسيلة لتحقيق التوازن العيني والمالي والنقدي في الوحدة الاقتصادية لفترة أو فترات قصيرة الأجل أو طويلة في المستقبل وتستخدم لأغراض التخطيط والرقابة.<sup>1</sup>

- هي برنامج للعمل في فترة مستقبلية، تهدف إلى تنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي لمؤسسة معينة، في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، بحيث يمكن تحقيق أفضل النتائج فيما يتعلق بتحقيق الأهداف المرغوبة والمحددة مقدما، باستخدام أفضل الوسائل والأساليب والطرق التي توصل إلى هذه الأهداف.<sup>2</sup>

- هي عبارة عن تخصيص واستخدام الموارد المختلفة في نشاطات المؤسسة في المستقبل لفترة زمنية معينة، ويمكن استخدامها كوسيلة رقابية للرقابة على التخصيص.<sup>3</sup>

ومما سبق يمكننا القول أن الموازنة التقديرية هي خطة تفصيلية للإعداد للمستقبل، معبر عنها بوحدات كمية، تحدد كيف يمكن الحصول على الموارد وكيف يتم استخدامها لتحقيق أهداف محددة خلال فترة زمنية معينة.

### 2- خصائص الموازنة التقديرية.

تتميز الموازنة التقديرية بجملة من الخصائص المستمدة من التعاريف السابقة وهي:<sup>4</sup>

- **تعبير كمي:** حيث أن البرامج قصيرة الأجل تستدعي ترجمة أهدافها إلى كميات، وكذا تخصيص الموارد الضرورية لتحقيقها بحيث لا تكون هذه الموارد إلا في أشكال كمية ومالية؛

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 121.

<sup>2</sup> صالح هاشم صادق، المدخل في التخطيط والرقابة، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1998، ص 199.

<sup>3</sup> فركوس محمد، الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير -، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص 40.

<sup>4</sup> ناصر داددي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004،

- **تحدد في شكل برنامج عمل:** الموازنة ليست تقدير للأهداف والموارد الضرورية لتحقيقها وإنما لا بد أن ترفق بقرارات عملية، فهي تهدف إلى تحقيق الأهداف المسطرة، وليس إلى معرفة والتنبؤ بالمستقبل من أجل المعرفة فقط؛
- **تحدد بفترة معينة:** قد تكون لسنة واحدة أو أقل وهذا باختلاف نشاط المؤسسة وأهدافها، فالموازنة هي ترجمة كمية لبرامج العمل المحددة والتي هي مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية.

### المطلب الثاني: وظائف وأهداف الموازنات التقديرية

إن نظام الموازنات التقديرية يقوم على وظائف وأهداف رئيسية وتتمثل في ما يلي:  
أولاً: وظائف الموازنات التقديرية.

- 1- **التخطيط:** يعتبر التخطيط من الوظائف الأساسية للإدارة، وتعتبر الموازنات التقديرية إحدى أهم أدوات التخطيط التي تستعملها المؤسسات، فمن خلال وضع موازنة المبيعات للفترة القادمة تقوم بقية الإدارات في المؤسسة بالتخطيط للوصول إلى حجم المبيعات المتوقع، فعلى إدارة الإنتاج وضع الخطط اللازمة لضمان إنتاج الكمية المطلوبة للبيع، وعلى إدارة الموارد البشرية في المؤسسة تدريب العاملين وتهيئتهم لإنجاز العمل المطلوب، وعلى إدارة المشتريات وضع الخطط اللازمة لشراء ما تحتاجه المؤسسة من مواد ومستلزمات إنتاج أخرى؛
- 2- **الرقابة على الأرباح والعمليات:** تستخدم الموازنة كأداة رقابية على أداء الأقسام المختلفة في المؤسسة، كما تستخدم كأداة للتحقق من وصول المؤسسة إلى أهدافها المخطط لها، وبالتالي تحقيق الأرباح التي تسعى لها، حيث يتم مقارنة الأداء الفعلي للمؤسسة مع الأداء المتوقع في الموازنة، ومن ثم يتم تحديد مدى كفاءة الإدارات المختلفة في إنجاز ما هو مخطط له؛
- 3- **تقييم الأداء ومنح الحوافز:** تستخدم الموازنات لدى العديد من المؤسسات كأداة لتقييم أداء الأفراد والأقسام المختلفة، وبالتالي تحديد الحوافز الواجب دفعها للعاملين. حيث أصبحت العديد من المؤسسات تستخدم الموازنة كأداة حافز للأفراد عن طريق تحديد العمل المطلوب إنجاز من قبل

<sup>1</sup> أحمد الظاهر، محمد أبو نصار، المحاسبة الإدارية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008، ص 397-

كل موظف في المؤسسة، وبالتالي فإن ما يصرف من مكافآت للعاملين يتحدد بمقدار وصول هذا الموظف إلى المطلوب منه في الموازنة؛

- 4- **تسهيل الاتصال والتنسيق بين الأقسام:** تساعد الموازنة على تسهيل وانسجام وترابط أداء الأقسام المختلفة، فمن خلال تحديد حجم المبيعات المتوقع للفترة القادمة يستطيع كل قسم في المؤسسة تحديد المطلوب منه للوصول بالمؤسسة إلى الهدف المحدد بالموازنة، كما يحدد كمية الإنتاج المطلوبة من قسم الإنتاج من خلال الاعتماد على المبيعات المتوقعة، ومن خلال الإنتاج المتوقع يحدد قسم الصيانة والإصلاح ما تحتاجه الآلات من صيانة أو قطع غيار؛
- 5- **توزيع المصادر المتاحة على الأقسام المختلفة:** لكل مؤسسة مصادر تمويل وتشغيل محدودة، ومن خلال الموازنة تستطيع المؤسسة توزيع تلك المصادر على الأقسام المختلفة حسب حاجة وأهمية الدور الذي يقوم به كل قسم وبشكل يضمن حسن سير أعمال المؤسسة وتحقيقها لأهدافها والوصول بها إلى أفضل الأرباح.

ثانيا: أهداف الموازنات التقديرية.

- للموازنة التقديرية أهداف عديدة ومرتبطة فيما بينها ويمكن سردها كالآتي:<sup>1</sup>
- 1- تساهم في تحديد الأهداف المطلوبة وذلك بشكل كمي محدود و واضح؛
  - 2- التنبؤ بالمستقبل ومن ثم التعرف على احتمالات وجود أي تغيرات طارئة واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجتها؛
  - 3- يؤدي إعداد تلك الموازنات إلى اشتراك العاملين في توفير ما تحتاج إليه من بيانات مما يساهم في النهاية من زيادة شعورهم بالمسؤولية تجاه تحقيق الأهداف؛
  - 4- تساهم في تحديد حجم الالتزامات المالية المطلوبة مستقبلا ومن ثم الإعداد لتوفير تلك الأعباء.
  - 5- استخدام أصول المؤسسة بكفاءة وفعالية؛
  - 6- وضع الأسس لأخذ الإجراءات التصحيحية في انحراف النتائج عن المتوقع؛
  - 7- التوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة.

<sup>1</sup> محمد عبد الفتاح الصربي، مرجع سبق ذكره، 2006، ص 120.

### المطلب الثالث: أنواع الموازنات التقديرية

تقسم الموازنات التقديرية من زوايا مختلفة على النحو التالي:

أولاً: من ناحية المجال الذي تغطيه الموازنة التقديرية:

تقسم الموازنات التقديرية من حيث الأعمال التي تغطيها إلى:<sup>1</sup>

1- موازنات تشغيلية: تغطي هذه الموازنات الأعمال العادية للمشروع.

2- موازنات رأسمالية: وهي التي تختص بالتخطيط الاستثماري للمشروع أو بالاتفاق الاستثماري

الملزم القيام به.

ثانياً: من ناحية الفترة الزمنية التي تغطيها الموازنة التقديرية:

تقسم الموازنات التقديرية وفقاً لهذا المعيار إلى:<sup>2</sup>

موازنات تقديرية قصيرة الأجل ومتوسطة الأجل وطويلة الأجل، وهي ترتبط بأهداف المؤسسة واستراتيجياتها فهناك أهداف إستراتيجية وأهداف تكتيكية وأهداف تشغيلية.

1- موازنات طويلة الأجل: تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة بتحقيقها في المدى الطويل، وهي

متعلقة بالأهداف الإستراتيجية للمؤسسة، وتغطي فترة تزيد عن خمس سنوات وغالبا تهتم وتخطط

للاستثمارات المالية؛

2- موازنات متوسطة الأجل: عادة ما تغطي أهداف ما بين مدة سنتين إلى أربع سنوات، وهي

متعلقة بالأهداف التكتيكية؛

3- موازنات قصيرة الأجل: ويطلق عليها الموازنة التقديرية السنوية أو العملية، وهي تغطي نشاط

المؤسسة خلال دورة مالية قادمة وتعتبر جزءاً من الموازنات طويلة الأجل؛

ولذا يجب أن لا يكون هناك تعارض في الأهداف بين هذه الموازنات حيث تعتبر تكملة لبعضها، إذ أن

الأهداف التشغيلية والتكتيكية جزء من الأهداف الإستراتيجية.

<sup>1</sup> أحمد محمد نور ، أحمد حسين علي، مبادئ المحاسبة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص225.

<sup>2</sup> ناصر دادي عدون، وآخرون، دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، 2004، ص 107-108.

ثالثا: من حيث الوحدة المحاسبية التي يتم إعداد الموازنة على أساسها.

ومن هذه الناحية تقسم الموازنات التقديرية إلى:<sup>1</sup>

1- موازنات برامج: وتحدد البرامج والخطط الرئيسية التي تنوي المؤسسة القيام بها؛

2- موازنات المسؤولية: تحدد الخطط من ناحية المسؤولين عن التنفيذ؛

3- موازنة المنتجات: وتقوم موازنة المنتجات على اعتبار كل منتج وحدة محاسبية مستقلة لأغراض

الموازنة، وتتضمن موازنة المنتج برنامج الإنتاج والتشغيل الخاص به وبرنامج المبيعات والمخزون

المتعلق به وتخطيط عناصر التكاليف والمستلزمات اللازمة له وتقدير الإيرادات المتوقع الحصول

عليها؛

4- موازنة الشاملة: وتقوم على اعتبار أن المؤسسة بكل أنشطتها المختلفة وبرامجها المتعددة

وبأقسامها المتنوعة ومراكز مسؤولياته الكثيرة بمثابة الوحدة المحاسبية لأغراض إعداد الموازنة.

رابعا: من ناحية المرونة:

في هذا المجال فإن الموازنات التقديرية تقسم إلى:

1- الموازنة التقديرية الثابتة: وتبنى على حجم إنتاج واحد؛

2- الموازنات التقديرية المرنة أو المتغيرة: وتبنى على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط.

خامسا: من ناحية معيار وحدة القياس:

تقسم الموازنات التقديرية وفق هذا المعيار إلى عدة أقسام وهي:<sup>2</sup>

1- الموازنات العينية: تهدف لتخطيط برنامج الاستثمار للوحدة الاقتصادية وهي بذلك تبين

التغيرات المنتظمة في الإمكانيات الإنتاجية للوحدة الاقتصادية في فترة أو فترات مقبلة؛

2- الموازنات المالية: هي في واقع الأمر الترجمة المالية للموازنة العينية، أي أنها الموازنة العينية بعد

تحويل قيمها العينية إلى قيم نقدية؛

3- الموازنات النقدية: تمثل برنامج المتحصلات و المدفوعات النقدية خلال فترة زمنية مقبلة والتي

نتج أساسا عن الآثار النقدية لموازنة الوحدة المالية عن تلك الفترة.

<sup>1</sup> محمد سامي راضي، وحدي حامد حجازي، مدخل حديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص38.

<sup>2</sup> عبد الحى مرعى، عطية مرعى، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص ص 206 - 207.



سادسا: وفق وظائف المؤسسة:

توجد أنواع من الموازنات التي تعتبر أساسية في المؤسسة وهي:

**1- موازنة المبيعات:** تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات المحطة الأولى في عملية التخطيط، أي الموازنة الأساسية التي تعتمد عليها بقية الموازنات وصولا للموازنة التقديرية للمشتريات ويتوقف نجاح الموازنات التقديرية الأخرى عليها؛

ويتم التنبؤ بالمبيعات عن طريق تقديرات قسم المبيعات والاعتماد على مندوبي البيع، حيث يزود كل مندوب بيع بالمعلومات التي تساعد في تحديد الحصة السوقية خلال فترة التخطيط، أو يقوم مندوب المبيعات بتقدير المبيعات على ضوء خبرته السابقة.

وقد يتم التنبؤ عن طريق التقديرات الماضية، وهو أن يتخذ الماضي أساسا لتقديرات المستقبل، مع الأخذ بالاعتبار ما يتوقع حدوثه مستقبلا.

وأخيرا قد يعتمد التنبؤ على الطرق الإحصائية كالسلاسل الزمنية وطريقة معامل الارتباط، وعادتا تتضمن الموازنة حجم ما يتوقع بيعه من سلعة وكذلك قيمة المبيعات في ضوء الأسعار، كما توضح الموازنة المناطق التي يتم البيع فيها والمبيعات والأسعار كي تسهل متابعة أرقام الموازنة ودراسة أسباب الانحراف.<sup>1</sup>

**2- موازنة الإنتاج:** تبين عدد الوحدات المطلوب إنتاجها لكل سلعة ويمكن الاستعانة بالأرقام الواردة في الموازنة التقديرية للمبيعات وتحويلها إلى تقديرات للإنتاج. ولإعداد هذا النوع من الميزانيات فإنه يجب معرفة المعلومات الخاصة بالبضاعة التامة الصنع في أول المدة وآخر المدة والوحدات المقدر بيعها. تساعد هذه الميزانية في اعتبارها الدليل لتخطيط الإنتاج والرقابة عليه في نفس الوقت؛<sup>2</sup>

**3- موازنة التموين:** تعتبر الموازنة التقديرية للمشتريات إحدى الموازنات التي تقوم بإعدادها الإدارة لتنظيم نشاطاتها المختلفة، إذ هي خطة عمل توضح الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها من خلال نشاط مشتريات الفترة المقبلة، آخذين بعين الاعتبار ما يستجد من الأمور مستقبلا كما تمثل الإنفاق الذي سيصرف على المشتريات خلال تلك الفترة؛<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002، ص 122

<sup>2</sup> خالد الراوي، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، الأردن، 2000، ص 202.

<sup>3</sup> غانم فنجان موسى، محمد عبد حسين، إدارة المشتريات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص 267.

كما عرفت الموازنة التقديرية للمشتريات على أنها إعداد البرامج على المواد المباشرة وغير المباشرة ومواعيد تسليمها لتغطية العمليات الإنتاجية وفق جدول زمني، على أن يتفق ذلك مع معدلات التخزين ومعدل دوران المخزون، وكذلك المركز النهائي للمخزون التي تمثل الكميات الواجب توفرها في نهاية الفترة التخزينية.<sup>1</sup>

**4- موازنة المصاريف العامة:** تغطي هذه الموازنة المصاريف الإدارية والبيعية التي تتوقع المؤسسة حدوثها خلال الفترة التي تغطيها الموازنة، وكما هو الحال في موازنة تكاليف التصنيع غير المباشرة فإن المصاريف الإدارية والبيعية تضم مجموعتين من المصاريف هما المصاريف المتغيرة والمصاريف الثابتة؛

وتتناسب المصاريف المتغيرة عادة مع حجم المبيعات المتوقع، ومن الأمثلة على المصاريف المتغيرة عمولة البيع مصاريف نقل البضاعة، أما المصاريف الثابتة فتتمثل في مصاريف الإيجار واستهلاك أثاث ومعدات الإدارة والرواتب وغيرها.<sup>2</sup>

**5- موازنة النقدية:** تختص الموازنة التقديرية النقدية بمساعدة إدارة المشروع في اتخاذ قرارات الائتمان قصير الأجل، وتعتبر تلك الموازنة جزء رئيسي في الموازنة التقديرية للمشروع، وتستخدم الموازنة التقديرية في تحديد القروض التي سوف يحتاج إليها المشروع لتمويل خطته وفضلا عن ذلك فإن هذه الموازنة ستوضح متى يمكن سداد القروض المستحقة، أي بعبارة أخرى فإنها تحدد احتياجات النقدية مقدما وقبل وقوعها بفترة كافية لاتخاذ ما يلزم بشأنها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> مهدي حسن زويلف، مرجع سبق ذكره، ص 120.

<sup>2</sup> أحمد الظاهر، محمد أبو نصار، مرجع سبق ذكره، ص 418.

<sup>3</sup> أحمد محمد نور، أحمد حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 274.

**المبحث الثاني: إعداد الموازنات التقديرية والعوامل المتحكمة فيها**

إن إعداد الموازنة التقديرية يتطلب تسلسل لعمليات وخطوات مختلفة من أجل إنجاح العملية للإعداد، وأن نجاحها يتطلب مجموعة من المبادئ والقواعد، ومن ثم يجب مراعاة بعض العوامل لتحقيق الأهداف المبتغاة من إعدادها، وسوف يتناول هذا المبحث المبادئ وطرق وأساليب إعداد الموازنات التقديرية، والعوامل المتحكمة في إعدادها.

**المطلب الأول: مبادئ وطرق إعداد الموازنات التقديرية**

سوف نتطرق خلال هذا المطلب إلى مبادئ الموازنات التقديرية وكذا أساليب وطرق إعدادها.

**أولاً: المبادئ العلمية للموازنات التقديرية**

تقوم الموازنات التقديرية على بعض المبادئ العلمية التي لا بد منها عند الشروع في إعدادها، باعتبارها تشكل الإطار النظري من خلاله تتحقق دقة موضوعية أرقام الموازنة، والتي نذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- مبدأ الشمول:** ويقضي بأن الموازنة شاملة لجميع أوجه نشاط الوحدة الاقتصادية، أي شاملة للنشاط الجاري (التشغيلي)، والنشاط الاستثماري، وشاملة لمراكز المسؤولية، ومركز التكلفة؛
- 2- مبدأ وحدة الموازنة:** ويقضي بأن تكون الموازنة التقديرية بصيغتها النهائية عبارة عن مجموعة من الموازنات الفرعية التي تهدف جميعاً إلى تحقيق غاية نهائية واحدة هي الأهداف العامة للوحدة الاقتصادية؛
- 3- مبدأ المشاركة:** ويقضي بضرورة إشراك جميع المستويات الإدارية في عملية إعداد الموازنة، ويعمل هذا الإشراك على تنمية روح التعاون بين هذه المستويات الإدارية، والشعور بالمسؤولية تجاه الخطط التي ساهموا في إعدادها وفقاً لإمكاناتهم؛
- 4- مبدأ اعتبار الموازنة بمثابة معيار:** ويقضي بأن تكون الموازنة معياراً يقطن به أثناء التنفيذ ويتم من خلال تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي به وتحدي الانحرافات (إن وجدت) وتصحيحها؛
- 5- مبدأ التوزيع الزمني:** ويعني بأن يتم تقسيم العمليات التي تحتويها الموازنة التقديرية على فترات زمنية محددة تمثل فترة الموازنة، وذلك حسب توقع الفترة حدوث كل عملية من هذه العمليات، مما يؤدي إلى خلق التوازن بين الأنشطة والقضاء على الاختناقات التي قد تحدث، وتقسّم الموازنة إلى فترات قصيرة حتى يتسنى اكتشاف الانحرافات مبكراً؛

<sup>1</sup> نصر صالح محمد، الوجيز في المحاسبة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 385-386.

- 6- مبدأ اعتماد الموازنة على التنبؤ وإعداد البيانات تقديريا:** تعتمد الموازنة في إعدادها على عنصر التنبؤ بالمستقبل عن أوجه النشاط المراد إعداد موازنتها التقديرية، والتنبؤ بالمفهوم العلمي الذي يقوم على أسس علمية وقواعد منطقية بيانية تربط الماضي بالمستقبل؛
- 7- مبدأ الثبات ومبدأ المرونة:** الموازنة التقديرية تعد على أساس مبدأ الثبات ( مستوى واحد)، كما أنه من الممكن إعدادها على أساس مبدأ المرونة (عدة مستويات ) حسب الضرورة؛
- 8- مبدأ الربط بين معايير الموازنة ومعايير المسؤولية:** ويعني توزيع تقديرات الموازنة حسب الوحدات التنظيمية للوحدة الاقتصادية بهدف إجراء المقارنات بين الوحدات التنظيمية وبين النتائج الفعلية والتقديرات الكمية النقدية لكل وحدة (مركز المسؤولية)؛
- 9- مبدأ التعبير النقدي:** تعد الموازنة التقديرية في صورتها الأولية في شكل وحدات قياسية غير نمطية (طول، عرض، حجم، وزن،...) مثل عدد الوحدات الواجب إنتاجها، وكمية المواد اللازمة، وحجم العمالة،... وغيرها، ثم تتم ترجمة هذه الوحدات القياسية العينية إلى وحدات قياسية نمطية (نقدية).

ثانيا: أساليب وطرق إعداد الموازنات التقديرية.

### 1- أساليب إعداد الموازنات التقديرية

تختلف أساليب إعداد الموازنات التقديرية باختلاف أنواع الموازنات التقديرية المعدة وهي كالتالي:

#### 1-1 الموازنة التقديرية للمبيعات.

أ- الأساليب الكيفية: وتنقسم إلى:<sup>1</sup>

- دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة: يجب دراسة المؤشرات الاقتصادية العامة وتحليلها وتبيان أثارها على مبيعات المؤسسة في المدى القصير؛
- آراء مندوبي البيع: يتمتع رجال البيع بمعرفة واسعة حول نوعية السلع والخدمات التي يرغب المستهلك في الحصول عليها، وكذا مستوى السعر الذي يرغب المستهلك في الحصول عليه،

<sup>1</sup> شناف فريد، مدخل للموازنات التقديرية للإنتاج، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع ودار المحمدية، الجزائر، 2002، ص 32-

وهذا فضلا عن المبيعات والإحصاءات التي بإمكانهم توفيرها فيما يخص تقديرات مبيعات المنتجات في المناطق التابعة لهم.؛

- **اللجنة الاستثمارية:** تقوم على أساس التقديرات الفردية التي تعدها مجموعة من الخبراء يتفقون على تقديرات معينة وتوضع تحت تصرفهم كل البيانات التي هم بحاجة إليها؛
  - **طريقة دلفي:** تقوم هذه الطريقة على أساس إرسال الاستقصاءات إلى مجموعة من الخبراء، فيقوم كل خبير بالإجابة على هذا الاستقصاء، وبعد ذلك تقوم المؤسسة بوضع الأجوبة تحت تصرف الخبراء وترسل إليها الإجابة وذلك للتوصل إلى اتفاق معين.
- ب- الأساليب الكمية:** النماذج الرياضية هي أدق الطرق للتنبؤ بالمبيعات ومنها ما يلي:

- **تحليل السلاسل الزمنية:** وتعرف أيضا بطريقة المربعات الصغرى حيث أن هذه الطريقة الإحصائية تسمح بتحديد معادلة دالة خطية تمثل تطور رقم الأعمال عبر الزمن ويمكن استعمالها بالتنبؤ للمراحل المستقبلية؛
- **معامل الارتباط:** يستخدم معامل الارتباط الذي يحدد قوة الارتباط بين المبيعات ومتغيرات أخرى في التنبؤ بالمبيعات المتوقعة؛
- **طريقة المتوسطات المتحركة:** وتستعمل هذه الطريقة للتخلص من التقلبات التي تشتمل عليها السلسلة الزمنية وتستعمل كذلك في حالة التقلبات الدورية والفصلية.

## 2-1 الموازنة التقديرية للإنتاج.

تعرف الموازنة التقديرية للإنتاج بأنها خطة تحدد كمية الإنتاج اللازمة خلال الفترة القادمة لمقابلة المبيعات المتوقعة والاحتياجات من المخزون من المنتجات التامة الصنع.<sup>1</sup>

**أ- تحديد برنامج الإنتاج التقديري:** وهذا بالنسبة لنموذج الإنتاج المستمر، وبمعرفة برنامج المبيعات التقديرية نستنتج الإنتاج كما يلي:

$$\text{الإنتاج} = \text{المبيعات} + \text{مخزون آخر المدة} - \text{مخزون أول المدة}.$$

- حيث يحدد مخزون آخر المدة التي تريد المؤسسة أن تحققه أخذا بعين الاعتبار عدة عوامل منها:
- المستوى الذي لا يجب تجاوزه من احتياجات رأس المال العامل.
  - مستوى مخزون أول المدة الموجود حاليا والتعرف على الطاقة الإنتاجية المتاحة.

<sup>1</sup> فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، ص 94.

ب- البحث عن برنامج الإنتاج الذي أخذ بعين الاعتبار القيود الإنتاجية: أن أي قيد أو كل القيود قد سببت نقاط اختلاف، لذلك فالبرنامج الإنتاجي الذي تم البحث عنه هو ذلك البرنامج الذي يستخدم القيود الإنتاجية أفضل استخدام ويسمح بتحقيق المبيعات التقديرية، وأسلوب البرمجة الخطية هو أحد الأساليب التي تستخدم لاختيار البرنامج الإنتاجي الأمثل الذي يحقق أكبر قدر ممكن من الأرباح.

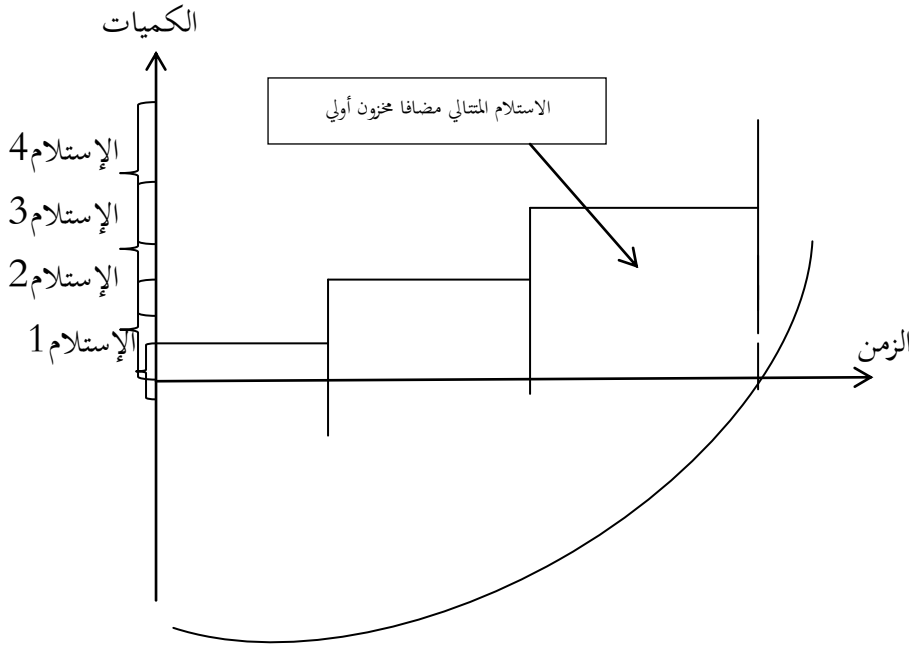
### 3-1 الموازنة التقديرية للتموينات.

يمكن إتباع طريقتين لإعداد الميزانية التقديرية للتموينات:<sup>1</sup>

- الطريقة البيانية: تتمثل هذه الطريقة في رسم منحنى بياني يحتوي على نقاط تبين تواريخ تقديم الطلايبات وتواريخ الاستلام وتلخص الطريقة في النقاط التالية:
  - تقوم بتحديد على المحور الأفقي، الأزمنة وعلى المحور العمودي، الاستهلاكات المتراكمة، ثم التموينات المتتالية المضافة للمخزون الابتدائي.
  - عندما يكون الاستهلاك مؤكد ومنتظم فإن نقاط تقاطع منحنى الاستهلاك المتراكم مع منحنى الاستلام المتتالي تمثل تواريخ الاستلام، وإذا انحرفا انطلاقاً من هذه النقاط نحو اليسار بمسافة تعادل فترة الانتظار فإننا سنحصل على نقاط تبين تواريخ تقديم الطلايبات.
  - أما إذا كان الاستهلاك غير منتظم أو أجل الاستلام غير مؤكد فإن نقاط التسليم ونقاط الطلايبات ستتحرف نحو اليسار بمسافة إضافية تعادل مخزون الأمان.

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 146.

الشكل رقم 01: يوضح الطريقة البيانية



المصدر: نعيمة يجياوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لشهادة الدكتوراه، جامعة الحاج لخضر، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، باتنة، 2009، ص 129.

- الطريقة المحاسبية: تقوم بتسجيل الحركات التقديرية في بطاقة المخزون التي تبين نقاط الانقطاع ثم إنجاز تواريخ تقديم الطلايبات لتجنب الانقطاعات.

## 2- طرق إعداد الموازنات التقديرية.

يمكن الاختيار بين ثلاث أنواع من الموازنات لإعداد تقديرات الموازنة وهي:<sup>1</sup>

### 1-2 الموازنة المفروضة.

وتسمى بالموازنات من الأعلى إلى الأسفل لأن الإدارة العليا هي التي تقوم بإعداد تقديرات الموازنات ثم ترسلها إلى الإدارة الدنيا التي تتولى مسؤولية التنفيذ فقط، ومن مميزات هذه الطريقة هي أن الإدارة العليا لها إدراك واسع بعمليات المؤسسة والعلاقات بين الأنشطة المساعدة وحرصة على توزيع الموارد المتاحة بدون تحيز كما أنها غير مكلفة لأن عددا قليلا من الأشخاص يعدون التقديرات. ويعاب على هذه الطريقة أنها تقلل من التزامات المستويات الإدارية السفلى بمسئولياتها.

<sup>1</sup> فركوس محمد، مرجع سبق ذكره ص 11.

## 2-2 الموازنات الإسهامية.

وتسمى بالموازنات من الأسفل إلى الأعلى لأن الإدارة الدنيا هي التي تتولى مسؤولية إعداد التقديرات ثم تقوم بعملية التنسيق بين التقديرات وبعد ذلك ترسل للإدارة العليا. ونتيجة لذلك فإن أهداف المؤسسة يمكن تحقيقها نظرا لدور النشاط للإدارة الدنيا في إعداد التقديرات. ويعاب على هذه الطريقة بأن مسؤولي الأقسام يبالغون في أهمية أقسامهم وفي الاحتياجات للموارد ووضع أهداف سهلة التحقيق. وبما أن عدد الأشخاص الذين يعدون التقديرات أكبر بالمقارنة مع الطريقة السابقة فإن تكلفتها أعلى.

## 2-3 الموازنات التفاوضية.

هذه الطريقة أكثر واقعية وتعتمد على مزايا الطريقتين السابقتين. حسب هذه الطريقة المعلومات تكون متداولة بدرجة كافية بين المستويات الإدارية العليا والدنيا. في البداية تقوم الإدارة العليا بإرسال الأهداف المبدئية إلى الإدارة الدنيا مع توضيح حرص الإدارة العليا على توزيع الموارد المتاحة بطريقة عادلة وغير متحيزة. فإذا رفضت الإدارة الدنيا الأهداف والموارد المتاحة فإن الإدارة العليا ستطالبها باقتراح البدائل في إطار الموارد المتاحة. فحسب ما يتوصل إليه في الخطوة الماضي، فإن الإدارة العليا تقوم بإضافة الموارد أو تعدل توقعاتها.

## المطلب الثاني: مراحل إعداد الموازنات التقديرية والعوامل المتحكمة في إعدادها

تعتبر مراحل إعداد الموازنات التقديرية والعوامل المتحكمة في إعدادها عنصرا فعالا وهاما وهو ما سنتعرف عليه من خلال ما يلي:

أولا: مراحل إعداد الموازنات التقديرية.

يمكن تلخيص المراحل التي تمر بها إعداد الموازنة التقديرية فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- توضيح الدور الاقتصادي والاجتماعي للمؤسسة؛
- 2- جرد الموارد المالية والفنية والبشرية للمؤسسة؛
- 3- توضيح العوامل الخارجية للمؤسسة (الظروف لآنية الاقتصادية، والاجتماعية والسياسية، والاجتماعية، المنافسة المحلية والوطنية والدولية، معدل التضخم...).

ومن هذه المراحل يتم ما يلي:

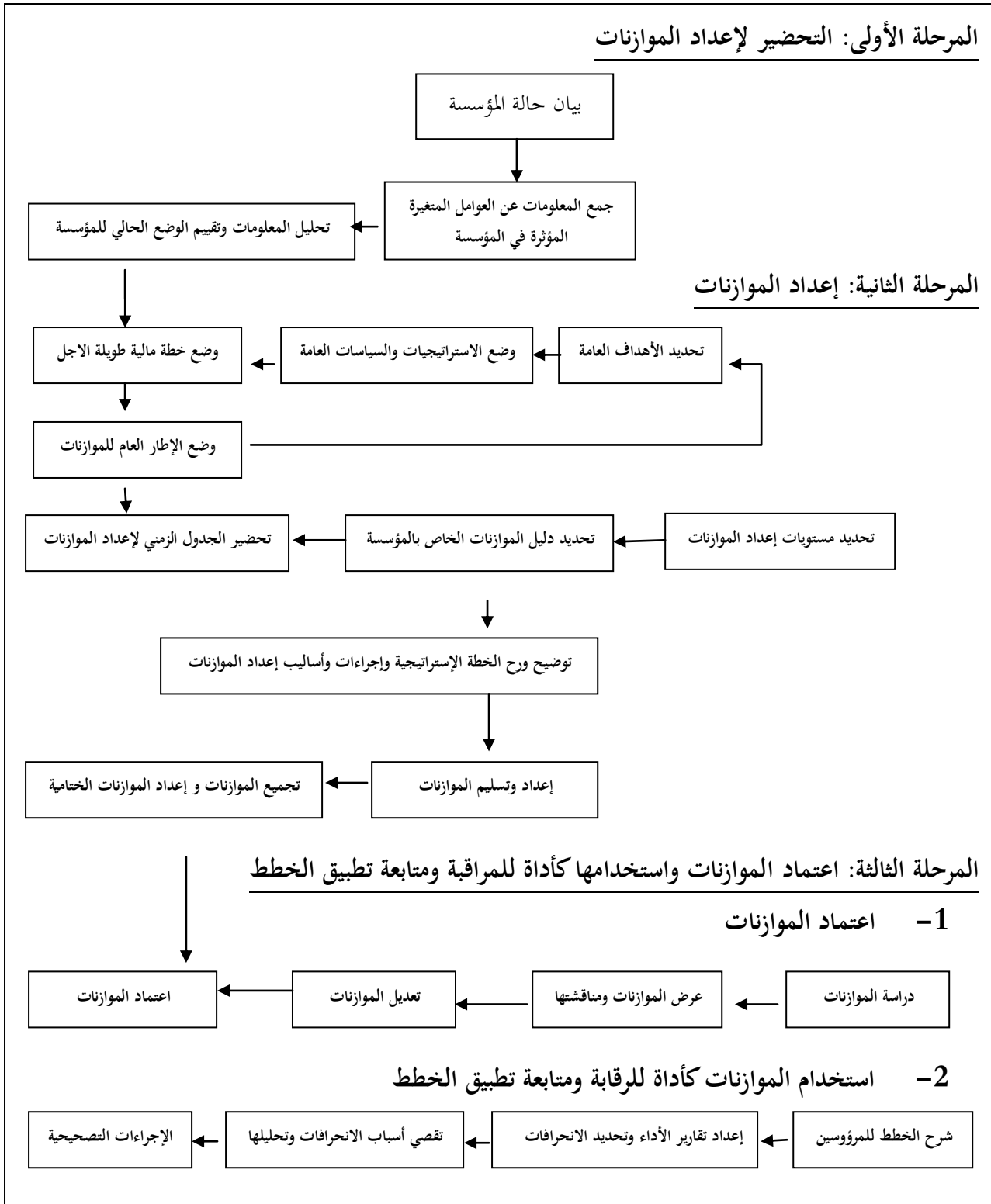
- تشكيل الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة؛
- تشكيل الأهداف القصيرة الأجل؛

<sup>1</sup> ناصر دادى عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، مرجع سبق ذكره، ص130.



- إعداد السياسات والوسائل لأجل تحقيق الأهداف القصيرة الأجل والطويلة الأجل (سياسة البحث والتنمية، سياسة التوسع، سياسة التسعير،...)
  - تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة مع الوصف الدقيق لكل المهام؛
  - تعيين لجنة الموازنة ويجب أن يكون دورها وظيفيا فقط، ومتكونة من أشخاص ذوي المستويات الإدارية العالية، ويجب أن يكون من بينهما المراقب المالي، كما يجب أن تكون المصالح ممثلة في هذه اللجنة؛
  - إشعار كل الأشخاص الذين لهم مسؤولية على مركز تكلفة أو مركز ربح، بأهداف أو سياسات المؤسسة؛
  - قبول أهداف وسياسات المؤسسة من طرف المسؤولين المكلفين بتطبيقها.
- ويمكن تمثيل مراحل إعداد الموازنة التقديرية من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم 02: مراحل إعداد الموازنات التقديرية.



<sup>1</sup> خبراء الشركة العربية المتحدة، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والمراقبة، مصر، 2007، ص 144-145.

**ثانياً: العوامل المتحكممة في إعدادها.**

يعتمد إعداد الموازنة التقديرية في كل مشروع على دراسة العوامل الأساسية المتحكممة التي تؤثر على السياسة العامة للمشروع، وقد يكون العامل الأساسي المتحكم هو حجم المبيعات المتوقعة أو الطاقة الإنتاجية أو ندرة المواد الخام، وتحديد العوامل المتحكممة يقلل احتمالات الخطأ في التنبؤ بالمستقبل، وقد يكون في كل مشروع عدد العوامل المتحكممة في منتج معين قد يختلف العامل المتحكم منتج آخر، وقد يختلف العامل المتحكم من فترة لأخرى، وتمثل العوامل المتحكممة في:<sup>1</sup>

- طلب المستهلكين؛
- الطاقة الإنتاجية المتاحة؛
- المساحة المتاحة للمصنع ولتخزين المواد الخام والمنتجات النهائية؛
- مدى وفرة المواد الخام وفرة العمالة الماهرة؛
- مدى قوة رأس المال الثابت ورأس المال العامل؛
- السياسات الإدارية للمشروع مثل تحديد حجم الإنتاج للمحافظة على سعر البيع مثلاً.

**المطلب الثالث: مزايا وعيوب الموازنات التقديرية**

يؤدي استخدام الموازنات التقديرية إلى البحث عن الفرص التي تكون أكثر ربحية إلى جانب هذا فإن أسلوب الموازنات التقديرية ي  
أولاً: مزايا الموازنة التقديرية.  
من مميزات الموازنة التقديرية ما يلي:<sup>2</sup>

- 1- تقدم للإدارة أداة للتخطيط الشامل وأنشطة المشروع بلغة واحدة؛
- 2- تقدم للإدارة أداة للتنسيق بين أوجه النشاط المختلفة والخطط المختلفة لأقسام المشروع؛
- 3- تقدم للإدارة أداة للرقابة على أوجه النشاط المختلفة في المشروع؛
- 4- تساعد الإدارة على وضع أهداف وسياسات واضحة محددة مقدماً للمشروع ككل وللأقسام والأنشطة المختلفة داخل المشروع؛
- 5- تساعد في إشراك المستويات الإدارية الدنيا في وضع خطة المشروع؛

<sup>1</sup> خبراء الشركة العربية المتحدة، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، مصر، 2007، ص144-145.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص139-140.

- 6- تساعد في تخطيط وموازنة ورقابة الدخل والمصروفات؛
- 7- يمكن للموازنة أن تكون قوة دفع ايجابية لتحقيق أهداف المشروع؛
- 8- تساعد الإدارة على تقييم السياسات الحالية ورسم السياسات المستقبلية؛
- 9- تساعد في قياس الانحرافات عن الموازنة وتحديد أسبابها كأساس لاتخاذ القرارات المعالجة والمصححة.

#### ثانيا: عيوب الموازنة التقديرية

إن استقرار نظام الموازنة التقديرية بالمزايا لا يجعله يخلو من بعض العيوب وهي عملية أكثر منها نظرية، ونذكر منها ما يلي:<sup>1</sup>

- 1- عدم كفاءة النظام المحاسبي المالي ونظام محاسبة التكاليف للمؤسسة في تحميل الأعباء وتوزيعها على مستويات مسؤولية؛
- 2- الموازنة التقديرية معرضة للأخطاء والأحكام الشخصية وسوء التقدير؛
- 3- انعدام روح التعاون التي ينبغي أن تسود المستويات الإدارية المختلفة؛
- 4- عدم كفاءة الدراسات الخاصة بالأسواق وحالة الطلب وأذواق المستهلكين؛
- 5- عدم مراجعة التقديرات ودراساتها بمعية الإدارات المختلفة؛
- 6- عدم القدرة على تحليل النتائج واستقصاء أسباب الاختلافات والانحرافات جراء نقص المعلومات والطاقات البشرية المتخصصة؛
- 7- عدم مراعاة التنسيق بين المخزون السلعي؛
- 8- عدم مراجعة القدرة المالية للمؤسسة؛
- 9- إن الموازنة التقديرية لا تحل محل الإدارة العليا لكنها تعتبر أداة من الأدوات التي تساعد الإدارة؛
- 10- إن تنفيذ البرنامج للموازنة التقديرية لا يمكن أن يحدث دون إشراف جميع المستويات الإدارية.

<sup>1</sup> شناف فريد، مرجع سبق ذكره، ص16.

## المبحث الثالث: الموازنة النقدية التقديرية.

تشتمل الموازنة النقدية التقديرية على التنبؤ بالمقبوضات والمدفوعات النقدية عن فترة محددة مقبلة، ويعتبر تخطيط الاحتياجات النقدية ركنا أساسيا لحسن إدارة المؤسسة، وحتى في حالة ما إذا كانت المؤسسة لا تقوم بإعداد موازنات تفصيلية للمبيعات والإنتاج فإنه من الواجب عليها أن تعد موازنة للاحتياجات النقدية حتى لا تقابل المؤسسة بعض الصعوبات نتيجة وجود عجز في رصيدها النقدي.

## المطلب الأول: ماهية الموازنة التقديرية النقدية وعلاقتها بالموازنات الأخرى.

سنتعرف في هذا المطلب على تعريف الموازنة التقديرية النقدية وعلاقتها بالموازنات الأخرى.

## أولا: تعريف الموازنة النقدية التقديرية.

إن الموازنة النقدية تختلف كثيرا عن الموازنات الأخرى، فنجد عدة تعاريف مختلفة منها:

1- هي عبارة عن ورقة عمل تستخدم لتخطيط التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية

الخارجة والأرصدة النقدية عبر مدة زمنية محددة، كأن تكون يوم أسبوع شهر.<sup>1</sup>

2- هي عبارة عن توقع مبني على أسس سليمة ومنطقية لكمية ومواعيد المقبوضات والمدفوعات

النقدية المتوقعة للمؤسسة خلال فترة زمنية مستقبلية معينة.<sup>2</sup>

3- تمثل موازنة النقدية ما تتوقع المؤسسة استلامه من نقدية (تدفقات نقدية "مقبوضات" ) وما

تتوقع دفعه (تدفقات نقدية خارجة "مدفوعات" ) خلال الفترة التي تغطيها الموازنة. وتعتبر موازنة

النقدية من الموازنات الحساسة للمؤسسة نظرا لأنها تظهر للمؤسسة الفترات التي يتوقع أن يكون

لديها عجز في النقدية، وفي هذه الحالة يجب على المؤسسة يجب على المؤسسة التخطيط مقدما

للحصول على الأموال اللازمة لسد هذا العجز. وبالمقابل إذا ظهر وجود فائض في النقدية،

فعلى المؤسسة اتخاذ الترتيبات المناسبة لاستثمار هذا الفائض.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص231.

<sup>2</sup> مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص287.

<sup>3</sup> أحمد الظاهر، محمد أبو نصار، مرجع سبق ذكره، ص420.

وسيتيم تقسيم موازنة النقدية إلى ثلاث موازنات فرعية بسهولة تتبع إجراءات إعدادها، وهذه الموازنات هي:<sup>1</sup>

- موازنات المقبوضات التشغيلية النقدية؛
- موازنات المدفوعات التشغيلية النقدية؛
- ملخص موازنة النقدية.

ثانيا: أهداف الموازنة النقدية التقديرية والتحضير لإعدادها.

ترجع أهمية الموازنة التقديرية النقدية في أهدافها ومراحل التحضير لإعدادها وهو ما سنتعرف عليه في العناصر التالية:

### 1- أهداف الموازنة النقدية التقديرية.

تهدف موازنة النقدية إلى:<sup>2</sup>

- التخطيط للمتحصلات والمدفوعات النقدية لفترة زمنية معينة بدرجة كافية من الدقة والتفصيل؛
- ضمان استمرار العمليات والوفاء بالالتزامات وإدارة النقدية بصورة مواتية تحقق الأهداف أو الغايات؛
- الحاجة إلى النقدية تقتضي ضرورة توفير ما يلزم للحصول على تدفق المستلزمات من مواد وعمالة ومصروفات؛
- سداد ما قد ينشأ نتيجة عوامل أخرى من التزامات، كالتوسعات أو التجديدات. كما أن مصادر متحصلات كبيع الأصول أو زيادة الالتزامات؛
- ولابد من التوفيق الزمني بين المتحصلات والمدفوعات حتى تستقر الأمور ويمكن تلافي ما قد يتضح من عجز أو قصور فيما ينتظر أن يتاح من نقدية على مر الزمن عن حاجة المطالب المتعددة عليها في مختلف الأوقات.

والواقع أن التخطيط النقدي الذي محصلته هو موازنة النقدية يهدف أساسا إلى كفاءة إدارة الموارد النقدية. ويتأتى ذلك عن طريق التخطيط لتوفير ما يلزم منها من احتياجات وقت الحاجة ولاستغلال ما يفيض منها عن الحاجة وقت الزيادة ولذلك فهو ينطوي على التوفيق الزمني بين المتحصلات والمدفوعات

<sup>1</sup> نفس المرجع، ص 420.

<sup>2</sup> عبد الحي مرعي، عطية مرعي، المحاسبة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 279-280.

وتقتضى بدائل تمويل العجز عند قيامه واختيار أفضلها والعمل على توفيرها، ودراسة بدائل استغلال الفائض عند قيامه واختيار أفضلها والتخطيط لإتباعها.

## 2- كيفية التحضير لإعدادها

إذا كانت موازنة نقدية تهدف إلى تحقيق التوازن النقدي بين ما ينتظر من متحصلات، وما يتوقع من مدفوعات خلال فترة زمنية مقبلة عن طريق تخطيط كلاهما في ضوء الاحتياجات والموارد المتوقعة من النقدية، فإن التحضير لها يقتضي تحضير البيانات والمعلومات اللازمة والدقيقة عن العوامل المؤثرة في هذه التدفقات ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عدد من المجموعات طبقا لمراحل تأثيرها على إعداد الموازنة كالآتي:<sup>1</sup>

- عوامل مرتبطة بمزاولة العمليات الجارية خلال الفترة المقبلة (فترة الموازنة)؛
  - عوامل مرتبطة بمزاولة العمليات التمويلية والرأسمالية والتي يكون لها انعكاسات نقدية خلال الفترة المقبلة؛
  - عوامل مرتبطة بتقصي بدائل تحقيق التوازن النقدي على مدار الفترة بين المتحصلات المخططة والمدفوعات المنتظرة نتيجة ما تقدم، كذلك العوامل المؤثرة في تقييم واختيار بدائل توفير العجز عند الحاجة واستغلال الفائض من الزيادة؛
  - عوامل يترتب عليها ضرورة التحقق من استمرار التوازن النقدي على مدار الفترة وإجراء التعديلات اللازمة في الموازنة عندما يقتضي الأمر.
- غير أنه مهما كانت المعلومات والبيانات التي يتم الاعتماد عليها بصدد إعداد الموازنة في الحاضر دقيقة وكافية في ظل الظروف والعوامل المتنبئ بها في الحاضر والمتوقع أن تسود في المستقبل فهي مازالت عرضة للاختلاف والتغير نتيجة ما قد يستجد من ظروف وعوامل خلال الفترة لم تكن متوقعة أو لم يكن من الممكن التنبؤ بها في بداية الفترة على وجه الدقة.
- ويترتب على مثل هذه الظروف أو العوامل ضرورة تعديل الموازنة تحقيقا لاستمرار التوازن النقدي.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، صص 280-281.

## 3- استخدامات الموازنة التقديرية النقدية.

- للموازنة التقديرية النقدية العديد من الاستخدامات نذكر منها:<sup>1</sup>
- تساعد الغدارة في عملية إظهار الفترات التي يتم فيها تحقيق فائض والفترات التي يتحقق فيها عجز، الأمر الذي يفتح المجال أمام الإدارة في اختيار الأفضل لمصادر التمويل المثلى لسد العجز الموجود وبشروط أفضل مما يمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها؛
- تساعد المدير المالي في التوزيع الأمثل للأرباح على المساهمين والموظفين بين السيولة المتوفرة في المؤسسة وتوزيع الأرباح والاستثمار الأمثل للأرباح المحتجزة؛
- تفيد في تحديد الفترات التي يمكن للمدير المالي القيام بسداد الأموال المقترضة والفترات التي تتوفر فيها السيولة التي تساعد في تلك المهمة؛
- تساعد المدير المالي في الاستخدام الأمثل للنقدية التي تعود على المشروع بأكبر الأرباح.

## ثالثاً: علاقة الموازنة التقديرية النقدية بالموازنات الأخرى.

تتبع علاقة الموازنة التقديرية النقدية بالموازنات الأخرى من منطلق أن أي موازنة سواء كانت تشغيلية (جاري) أو رأسمالية يترتب عليها تدفق نقدي خارج أو داخل، تؤثر بالطبع في موازنة التدفق النقدي. كما تشكل موازنة التقديرية من جهة أخرى مصدراً أساسياً للمعلومات اللازمة لإعداد موازنة المركز المالي نظراً لكون معظم عمليات المؤسسة تنعكس بشكل أو بآخر في حركة نقدية داخلية وخارجية والتي تنعكس بدورها مباشرة على حكمة معظم حسابات المركز المالي للمؤسسة. ويمكن بيان علاقة موازنة النقدية التقديرية بالموازنات الأخرى من خلال الجدول التالي:

<sup>1</sup> عطا علي الزبون، التخطيط المالي، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2017، ص 84.



الجدول رقم 01: علاقة الموازنة التقديرية وعلاقتها بالموازنات الأخرى.

المخرجات	المدخلات	موازنة نتائج الأعمال
<ul style="list-style-type: none"> <li>● موازنة المركز المالي:</li> <li>- حركة الصندوق والبنوك والقروض.</li> <li>- حركة المستحقات والمقدمات.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● موازنة المبيعات:</li> <li>- تحصيلات المبيعات.</li> <li>● موازنة القوى العاملة:</li> <li>- مدفوعات الرواتب والأجور المباشرة.</li> <li>● موازنة المشتريات.</li> <li>- المدفوعات للموردين.</li> <li>● موازنة المصاريف غير المباشرة:</li> <li>- مدفوعات المصاريف غير المباشرة.</li> <li>● موازنة الإنفاق الرأسمالي:</li> <li>- مدفوعات المشروعات الاستثمارية.</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>● الهدف:</li> <li>- تقدير كافة مقبوضات ومدفوعات المنشأة خلال فترة الموازنة.</li> <li>● المسؤول عن الإعداد:</li> <li>- مدير إدارة الموازنات.</li> </ul>

المصدر: محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 247.

**المطلب الثاني: إجراءات وخطوات إعداد الموازنة التقديرية النقدية.**

سوف نتطرق من خلال هذا المطلب إلى إجراءات الموازنة التقديرية النقدية ومراحل إعدادها.

أولاً: إجراءات الموازنة التقديرية النقدية.

تتمثل خطوات إعداد الموازنة النقدية التقديرية في تقدير كل من التدفقات النقدية الداخلة

(المتحصلات)، والتدفقات النقدية الخارجة (المدفوعات) للمؤسسة عن الفترة التي تغطيها .

1- التدفقات النقدية في المؤسسة:<sup>1</sup>

## 1-1- الموارد النقدية:

هناك عدة موارد نذكر من أهمها:

- من الفروض طويلة الأجل وقصيرة الأجل؛
- من المساهمين عن طريق إصدار أسهم جديدة لزيادة رأس المال؛
- تحصيل المبيعات؛
- تحصيل أوراق القبض؛
- التنازل عن أصول ثابتة؛
- بيع أوراق مالية.

## 1-2- الاستخدامات النقدية:

هناك عدة استخدامات نذكر من أهمها:

- تسديد تكاليف الإنتاج: مواد أولية، أجور...؛
- اقتناء أصول ثابتة جديدة؛
- تسديد الديون المستحقة؛
- تسديد الفوائد على القروض؛
- توزيع الأرباح؛
- تسديد الضرائب المستحقة على الأرباح.

## 2- تقدير التدفقات النقدية.

## 2-1- تقدير التدفقات النقدية الداخلة ( المقبوضات )

تحدد المقبوضات الناتجة عن المبيعات من واقع موازنة المبيعات وسياسات البيع والائتمان المقرر إتباعها بين الوحدة وعملائها، واحتمالات تحقق شروط هذه السياسات وارتباطها بالزمن على مدار فترة الموازنة فإذا كانت السياسات البيعية السائدة والمنظرة بين الوحدة وعملائها تقوم على أساس البيع

<sup>1</sup>فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ص 216.

النقدي، فإن موازنة المبيعات على أساس قيمي وتفصيلها على أساس زمني تمثل متحصلات نقدية متزامنة معها أما إذا كانت السياسات البيعية تقوم على أساس البيع الآجل لبعض فئات العملاء، فإن فترة الائتمان وشروط البيع والتحصيل، كذلك مدى انتظام العملاء في الالتزام بهذه الشروط يؤثر في التدفق الزمني للمتحصلات النقدية توقيتاً ومقداراً.

ويمثل بند المقبوضات النقدية المتوقعة من العملاء نتيجة إتباع سياسة البيع الآجل أهم بنود المتحصلات من العمليات من حيث إجراءات تحضير البيانات اللازمة وأساليب التنبؤ بالمتحصلات المنتظرة و ما يرتبط بها من مخاطر عدم تحصيل أو تأخير في التحصيل. وعادة ما يتم التنبؤ بهذه المتحصلات باستخدام أساليب تحليل الانحدار. أو الأساليب الإحصائية الأكثر تلائماً مثل أسلوب سلاسل ماركوف.<sup>1</sup>

## 2-2- تقدير التدفقات النقدية الخارجة ( المدفوعات )

تحدد المدفوعات المرتبطة بالعمليات على حسب طبيعة النشاط ومن واقع موازنات الاستخدامات ( المدخلات) وما يرتبط بها من سياسات في الوحدات الإنتاجية تتمثل أهم عناصر المدفوعات للعمليات في ما يلي:

- الأجور من واقع موازنة العمالة والأجور؛
- المواد، الخامات المباشرة: من واقع موازنة المشتريات ( المشتقة من موازنة الاستخدامات وخطة المخزون) وسياسات الشراء وشروط التعامل مع الموردين وعادة ما يفترض قيام الوحدة بالوفاء بالتزاماتها قبل مورديها في مواعيدها؛
- المصروفات الصناعية النقدية: من واقع موازنة المصروفات الصناعية المتغيرة ( على حسب بنودها وارتباطها بباقي الموازنات) والثابتة (كأجور الملاحظين والمشرفين، أو الأجور الثابتة عموماً)؛
- المصروفات البيعية النقدية: من واقع موازنة المصروفات الإدارية المتغيرة والثابتة؛
- المصروفات الإدارية النقدية: من واقع موازنة المصروفات الإدارية المتغيرة والثابتة) عادة ما تعتبر المصروفات الإدارية ثابتة غير أن جزء منها يمكن أن يكون متغير ومرتبط بنتائج النشاط كالمكافأة مثلاً).

<sup>1</sup> عبد الحى مرعى، عطية مرعى، المحاسبة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص ص 282-283.

هذا ويلاحظ أن بنود المحاسبة التي تمثل أعباء دفترية (الاهتلاك مثلا) لا يترتب عليها آثار نقدية، ذلك لأنها عادة ما تمثل تخصيصا لخدمات أصول رأس مالية على الفترات التي استفادت منها بطريقة أو بأخرى.

وتنعكس أثارها النقدية عند اتخاذ القرارات التي أدت إلى الحصول عليها طبقا للسياسة التي أستقر عليها الرأي حينئذ لتمويلها وشروط سداد قيمتها والحصول على الأصول الرأس مالية وانعكاسات تمويلها وخطط سداد قيمتها تعتبر من العوامل المرتبطة بالعمليات الرأس مالية وتمويلها، وتؤثر في التدفقات النقدية طبقا للمسار الزمني لحدوثها وليس طبقا لاستنفاد خدمات الأصول التي تسببت فيها في العمليات الجارية.<sup>1</sup>

### ثانيا: خطوات إعداد الموازنة النقدية التقديرية.

تعد الموازنة النقدية لفترة تقدر بسنة أو ستة أشهر وتجزأ هذه الفترة إلى فترات شهرية، أسبوعية أو يومية وهذه الموازنة تتكون من ثلاث جداول .

#### 1- جدول المقبوضات النقدية

وهذه المقبوضات تكون متعلقة بمبالغ مستحقة على المدينين في بداية فترة الموازنة من جهة وبمبالغ ناتجة عن عمليات وقعت خلال الفترة تحت الدراسة ويتم تحصيلها في نفس الفترة من جهة ثانية. ويمكننا ملاحظة ما يلي:<sup>2</sup>

- أن النواتج الناتجة خلال الفترة والتي لم تحصل بعد لا تهم جدول المقبوضات فهي عبارة عن دين يظهر في جانب الموجودات من الموازنة العامة التقديرية في نهاية الفترة.
- يجب أن نتجنب الخلط بين جدول النواتج و جدول المقبوضات .

<sup>1</sup> عطية عبد الحي مرعى، في المحاسبة الإدارية (أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء)، الدار الجامعية للنشر، مصر، 1999، ص 342.

<sup>2</sup> سليمان سفيان، مجيد شرع، المحاسبة الإدارية اتخاذ قرارات ورقابة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 274.

الجدول رقم 02: موازنة المقبوضات النقدية.

04	03	02	01	البيان
xx	--	xx	Xx	تسديدات الزبائن
xx	--	--	xx	أوراق القبض
--	xx	xx	--	مقبوضات المبيعات
--	xx	--	Xx	مقبوضات إيجار المعدات
Xxx	Xxx	Xxx	Xxx	المجموع

المصدر: فركوس محمد، أعمال موجهة في الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999، ص 179.

## 2- جدول المدفوعات النقدية:

- إن هذه المدفوعات تكون متعلقة بالتزامات مستحقة في نهاية الفترة السابقة أو في الفترات كتسديد الديون المتتالية المترتبة عن مشتريات تمت في فترات سابقة وكذلك متعلقة بالتزامات ناتجة عن عمليات وقعت في الفترة تحت الدراسة ويجب أن تسدد في نفس الفترة ويمكننا ملاحظة ما يلي:<sup>1</sup>
- أن الأعباء الناتجة خلال الفترة ولكن غير مسددة لا علاقة لها بجدول المدفوعات.
  - يجب أن نتجنب الخلط بين جدول الأعباء وجدول المدفوعات النقدية.

<sup>1</sup> فركوس محمد، أداة فعالة للتسيير، مرجع سبق ذكره، ص 220.

الجدول رقم 03 : موازنة المدفوعات النقدية.

الموازنة	03	02	01	البيان
Xxx	Xx	Xx	xx	المشتريات
xxx	xx	xx	xx	الموردون
xxx	xx	--	--	أعباء الخدمات
xxx	xx	--	--	مصاريف متنوعة
xxx	xx	xx	xx	العمال
xxx	xx	xx	xx	أعباء إجتماعية
xxx	--	--	xx	الضريبة على الأرباح
xxx	xx	xx	xx	TVA
xxx	xx	--	--	الإستثمارات
xxx	--	--	xx	القرض
xxx	--	--	xx	الفوائد
Xxx	Xxx	Xxx	Xxx	المجموع

المصدر: فركوس محمد، أعمال موجهة في الموازنات التقديرية، مرجع سبق ذكره، ص 179.

### 3- الموازنة النقدية:

يمثل الرصيد النقدي الفرق ما بين المبالغ المتوقع استلامها والمبالغ المتوقع تسديدها خلال فترة الميزانية زائد الرصيد المتوفر في بداية فترة الميزانية، فإذا كانت النتيجة موجبة يعني أن المؤسسة تستطيع أن تواجه التزاماتها دون أي مشكلة، أما إذا كانت سالبة فإن ذلك يعني أن المؤسسة ستواجه مشكلة في تسديد التزاماتها وعليها أن تبحث عن مصادر تمويل لمواجهة هذه الالتزامات خلال الفترة المذكورة.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> طارق حمادة، الميزانيات التقديرية، نظرة متكاملة، الدار الجامعية، مصر، 2002، ص 846.

الجدول رقم 04: الجدول النموذجي للموازنة التقديرية النقدية.

03	02	01	البيان
××× ×××	××× ×××	×× ××	رصيد النقدية في بداية فترة الموازنة + المتحصلات النقدية المتوقعة خلال الفترة
××× ×××	××× ×××	××× (××)	= اجمالي النقدية المتاحة خلال فترة الموازنة - المدفوعات النقدية المتوقعة خلال فترة الموازنة
×××	×××	×××	زيادة أو عجز في النقدية
××× ×××	××× ×××	×× ××	الحصول على قرض في حالة العجز أو استثمار الفائض أو سداد القروض وفوائدها
×××	×××	××	رصيد النقدية في نهاية فترة الموازنة

المصدر: ناصر نور الدين عبد اللطيف، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الادارية وتكنولوجيات المعلومات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2009، ص 233.

### المطلب الثالث: وضع الموازنة التقديرية النقدية

بعد أن يتم تقدير التدفقات النقدية الداخلة والخارجة يمكن وضع موازنة التدفق النقدي على شكل جدول مبسط يتم فيه تجميع إجمالي المقبوضات والمدفوعات المقدرة في أوراق التقديرات المختلفة، وذلك بعد إضافة المقبوضات والمدفوعات الناتجة عن الإيرادات والمصاريف غير العادية والخارجة عن نطاق عمليات المنشأة الجارية أو النشاط العادي للمؤسسة.

وتكون المحصلة النهائية لموازنة التدفق النقدي تحديد إما النقد الفائض المتوقع توفيره في المؤسسة، وإما الاحتياجات المتوقعة من النقدية وذلك في آخر الفترات المعنية بموازنة التدفق النقدي.

وفي حالة ظهور عجز نقدي مؤقت في موازنة التدفق النقدي في أي فترة خلال السنة فيمكن أن تلجأ المؤسسة إلى العديد من الوسائل المتوفرة لديها لتغطيته مثل:<sup>1</sup>

- خصم الشيكات المؤجلة والكمبيالات التي في حوزتها لدى البنوك؛
- تأجيل سداد بعض القروض أو الدائنون بعد الاتفاق مع الدائنين على ذلك؛
- أن تطلب من البنك الذي تتعامل معه قرضاً قصير الأجل أو تسهيلات سحب على المكشوف لفترة محدودة.

أما في حالة ظهور عجز نقدي طويل الأجل في موازنة التدفق النقدي ناتج إما من اتجاه المؤسسة إلى تنفيذ مشروعات استثمارية، وإما من زيادة حجم المخزون من المواد المباشرة أو المنتجات الجاهزة، وإما من زيادة حجم العملاء نتيجة تغيير سياسة الائتمان والتحصيل دون وجود تمويل مقابل من الموردين، أي ارتفاع الحاجة إلى رأس المال العامل فإنه يمكن أن تلجأ المؤسسة إلى العديد من الوسائل لتغطية هذا العجز النقدي مثل:<sup>2</sup>

- الحصول على قرض متوسط أو طويل الأجل من البنك الذي تتعامل معه المؤسسة؛
- زيادة رأس المال؛
- وقف توزيع الأرباح أو خفض مسحوبات الشركاء أو أصحاب المؤسسة؛
- الحصول على تسهيلات سحب على المكشوف من البنك الذي تتعامل معه المؤسسة.

المهم في هذا المجال أن يتم تحديد المجال الذي يتم تحديد الفترات المتوقع أن تشهد عجزاً نقدياً، وأن تتوفر المؤسسة على الوسائل المطلوبة لتغطيته، وإلا واجهت المؤسسة وضعاً نقدياً سلبياً يؤثر في مصداقيتها تجاه المتعاملين معها، فينعكس سلباً على مختلف أوضاعها ونشاطاتها. وفي هذه الحالة لا بد من

<sup>1</sup> محمد سامي راضي، وجددي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 256.

<sup>2</sup> نفس المرجع، ص 256.



أن تتخذ الإدارة العليا القرار بتعديل الموازنات الأخرى. وبالتالي تعديل موازنة التدفق النقدي على ضوء ذلك ليأتي رصيد النقدية المقدر متمشياً مع مصالح المؤسسة.

وتجدر الإشارة إلى أنه يجب على المؤسسة القيام بتحليل تدفقاتها النقدية للتأكد من سلامة وضعها النقدي. وهذا التحليل لا بد من أن تقوم به أي جهة محتملة ترغب في إقراض المؤسسة بجزء أو كل الأموال التي قد تحتاج إليها.

وترتكز عملية التحليل بشكل أساسي على:<sup>1</sup>

- مقارنة ربحية المؤسسة والمؤشرات المالية الرئيسة بمؤشرات القطاع الذي تنتمي إليه أو بمؤشرات المؤسسة التي من حجمها؛
- مقارنة تأثير الاقتراض في مؤشر مديونية المؤسسة بمؤشرات المؤسسات المماثلة.

<sup>1</sup> نفس المرجع السابق، ص 257.

## خلاصة الفصل:

من خلال ما سبق نستنتج أن الموازنة خطة رقمية تفصيلية مسبقة لنشاط المؤسسة تضم إيراداتها ونفقاتها، فهي تعبير كمي ومالي مفصل لبرنامج العمل الذي ترغب المؤسسة في تنفيذه خلال فترة زمنية محددة، ويعتمد إعدادها على شروط ومبادئ وأسس علمية، إذ تتلخص وظائفها في التخطيط والتنسيق والرقابة، كما تعددت أنواع الموازنة والتي قسمت وفق عدة معايير ، حيث تضم موازنة المبيعات هي حجر الأساس الذي تبنى عليه موازنة الإنتاج وموازنة التحويلات والموازنة النقدية.

باعتبار أن الموازنة التقديرية النقدية تهدف إلى توفير المعلومات اللازمة من أجل تجنب الوقوع في عجز أو فائض نقدي، وعليه تعد الموازنات النقدية أداة لتخطيط المتحصلات والمدفوعات النقدية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة وبدرجة عالية الدقة والتفصيل لضمان استمرارها في مزاوله مختلف أنشطتها وعملياتها والوفاء بالتزاماتها وإدارة مواردها النقدية بصورة صحيحة، وبذلك فهي أداة تنسيق بين المتحصلات والمدفوعات النقدية.

## الفصل الثاني

عملية اتخاذ القرارات وعلاقتها بالموازنة التقديرية النقدية

## تمهيد الفصل:

إن اتخاذ القرار عملية معقدة تتدخل فيها عدة عوامل وتتطلب توفر كم متغير من المعلومات، وهذه العوامل والمعلومات تشكل في مجملها ظروف اتخاذ القرار، أي أن كل قرار مرتبط بظروف معينة، وبالتالي فهو نسبي، وهو ما يعني أن العقلانية في اتخاذ القرارات محدودة بظروف اتخاذ القرار. وحتى يتم اتخاذ القرار بصورة عقلانية وإن كانت محدودة، ينبغي فهم المشكلة جيدا والإلمام بحيثياتها، ثم جمع المعطيات المرتبطة بها وتحليلها، وبعد ذلك اختيار الأسلوب المناسب لحلها. وتمثل القرارات المالية أهم أنواع القرارات التي تتخذ على مستوى المؤسسات، وهي تعد الإطار الأكثر استخداما للأدوات الكمية أو المعايير العلمية، ويرتبط القرار المالي أساسا بكيفية استخدام الأموال بصورة مثلى، أو على الأقل بصورة أفضل في ظل الظروف المختلفة لاتخاذ القرار. وتعتبر الموازنة التقديرية النقدية وسيلة وأداة تمكن من الإسهام الفعال في ترشيد القرارات المالية والسياسات والخطط من أجل بلوغ الأهداف المراد تحقيقها، والتي ازدادت أهميتها في ظل تعقد وتوسع أنشطة المؤسسات الاقتصادية.

ونظرا لأهمية القرارات المالية بالنسبة لدراستنا قمنا بتقسيم هذا الفصل إلى ثلاث مباحث هي كالتالي: حيث نتناول في المبحث الأول الإطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار، والمبحث الثاني الذي خصصناه إلى ماهية القرار المالي وطبيعته وأهدافه، لنصل إلى المبحث الثالث بعنوان الموازنة التقديرية النقدية كوسيلة لاتخاذ القرار.

### المبحث الأول: الاطار المفاهيمي لعملية اتخاذ القرار .

تعد عملية اتخاذ القرار عملية مهمة وحساسة في المؤسسة، حيث أن أي خطأ يكلف المؤسسة تكاليف إضافية ولهذا خصصنا هذا المبحث لنقدم فيه معلومات شاملة عن هذه العملية ومن خلال هذا المبحث سيتم التطرق إلى التعرف على عملية اتخاذ القرار وأهم الأساليب والظروف المساعدة في اتخاذ القرار.

### المطلب الأول: مفهوم وخصائص عملية اتخاذ القرار.

إن عملية اتخاذ القرار عملية أساسية في حياة أي تنظيم ومن أهم الأنشطة الإدارية، فهي توجد في جميع المستويات الإدارية وفي كل مرحلة، لهذا تعتبر القرارات جوهر العملية الإدارية.

### أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار.

قبل التطرق لتعريف عملية اتخاذ القرار لا بد أولاً من توضيح معاني بعض المفاهيم مثل: القرار، وعناصر هذه العملية.

**1- عملية اتخاذ القرار:** قبل التطرق لتعريف عملية اتخاذ القرار لا بد من الإشارة إلى أن هناك فرق بين مفهومي القرار واتخاذ القرار، ففي الوقت الذي يعني فيه مفهوم القرار بأنه اختيار لبديل واحد من بين بديلين أو أكثر لإحداث التغيير بهدف تحقيق قيمة مضافة مادية كانت أو معنوية<sup>1</sup>، فإن عملية اتخاذ القرار تشير إلى عملية فكرية نفسية، سلوكية معقدة تتضمن جمع أكبر عدد ممكن من المعلومات المتعلقة بالبدايل الممكنة للحل، واختيار المناسب ضمن استراتيجيات مناسبة للوصول إلى الهدف المرغوب.<sup>2</sup>

كما يمكن تعريف القرار على أنه تصرف يتعلق ببديل تم اختياره على أساس المفاضلة بين عدد بدائل وحلول ممكنة من أجل الاختيار بينها قصد مواجهة مشكلة معينة أو تحقيق هدف من بين الأهداف التي ينبغي تحقيقها حسب الموقف والظروف المتاحة.<sup>3</sup>

وكمفهوم أشمل و أدق نوعاً ما للقرار يمكن القول بأن القرار هو البديل المختار ضمن عملية اتخاذ القرار كنتيجة حتمية لهذه العملية، لأجل تحقيق الأهداف المسطرة من خلال تعريف القرار يمكن القول بأن:

عملية اتخاذ القرار هي : “ إصدار حكم معين عما يجب أن يفعله الفرد في موقف ما وذلك بعد الفحص الدقيق للبدايل التي يمكن إتباعها.”<sup>4</sup>

<sup>1</sup> سيد صابر تعلق، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص34.

<sup>2</sup> أمال أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تدريبي، ديوان الطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص15.

<sup>3</sup> إبراهيم براهيمية، محاسبة التسيير ودورها في الرقابة الإستراتيجية وترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2014-2015، ص 179.

<sup>4</sup> علي الشرقاوي، العملية الإدارية ووظائف المديرين، الطبعة الثانية، دار الدامعة الجديدة للنشر الإسكندرية/ 2002، ص128.

“عملية اختيار أحسن البدائل المتاحة بعد دراسة النتائج المتوقعة من كل بديل في تحقيق الأهداف المطلوبة.”<sup>1</sup>

“عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة في ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة للمنظمة.”<sup>2</sup>

“هي مجموعة من خطوات شاملة ومتسلسلة تهدف إلى إيجاد حل لمشكلة معينة أو لمواجهة حالة طارئة أو موقف معين وذلك لتحقيق أهداف مرسومة.”<sup>3</sup>

من خلال ما سبق يمكن القول بأن عملية اتخاذ القرار هي عملية تقوم على مبدأ اختيار بديل من البدائل المتوفرة في إطار إتباع مجموعة من الخطوات المعدة من أجل الفحص الدقيق للبدائل المتاحة لتسهيل هذه العملية.

## 2- عناصر عملية اتخاذ القرار.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تحديد أهم عناصر عملية اتخاذ القرار كالاتي:<sup>4</sup>

- متخذ القرار: قد يكون فرداً أو جماعة؛
- موضوع القرار: وهي المشكلة التي تتطلب البحث عن حل أو اتخاذ قرار بشأنها؛
- الأهداف والدافعية: فلا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق هدف محدد؛
- المعلومات: إن توفر المعلومات (الملائمة و الموثوقة) عن المشكلة، مسألة حيوية لنجاح القرار؛
- التنبؤ: يعد ركناً أساسياً يساعد في إدراك أبعاد المشكلة، تمهيداً لاتخاذ القرار بشأنها؛
- البدائل: يمثل البديل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لحل مشكلة ما؛
- النتائج المرغوبة: تحقيق نتائج مرغوبة ومتوقعة بكون إما لتحسين وضعية أو تفادي وضعية سيئة؛
- القيود: تتم عملية اتخاذ القرار ضمن قيود تفرضها البيئة المحيطة بمتخذ القرار، ولا مفر لمتخذ القرار من تقييم هذه القيود ودراستها لتفادي سلبياتها والاستفادة من إيجابياتها.

<sup>1</sup> حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010، ص 99.

<sup>2</sup> عبد السلام ابو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003، ص 144..

<sup>3</sup> خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص 21.

<sup>4</sup> مصطفى عليان رجي، العمليات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010، ص 61-62.

ثانيا: خصائص عملية اتخاذ القرار.

لتكتسي عملية اتخاذ القرار ميزة خاصة لا بد أن تكون لها خصائص تميزها عن غيرها من العمليات الإدارية الأخرى ويمكن حصرها فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- عملية قابلة للترشيد:** بما أن عملية اختيار البديل الملائم تتم وفق خطوات متعددة ومختلفة وتحت تأثير ضغوط وعوامل متباينة، الأمر الذي يجعل من غير الممكن الحصول على معلومات دقيقة وتنبؤ دقيق بالأحداث تمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأمثل؛

**2- عملية تتأثر بعوامل ذات صيغة إنسانية واجتماعية:** أي أنها تتأثر بعوامل سيكولوجية نابعة من شخصية متخذ القرار والمرؤوسين وجميع الأشخاص الذين يساهمون في اتخاذ القرار بالإضافة إلى عوامل اجتماعية نابعة من بيئة القرار سواء كانت داخلية أو خارجية؛

**3- عملية تمتد من الماضي إلى المستقبل:** وتنبع هذه الخاصية من كون القرار لا يتخذ بمعزل عن بقية القرارات التي سبق اتخاذها بل يعتبر حلقة من سلسلة القرارات، كما تمتد هذه العملية إلى المستقبل حيث كون آثار القرار تمتد إلى المستقبل؛

**4- عملية تقوم على الجهود الجماعية المشتركة:** تعتبر هذه العملية نتاج جهد مشترك يبرز من خلال مراحلها المتعددة وما يتطلبه هذه المراحل من إعداد وتحضير وجمع للمعلومات وتحليلها وتقييمها وتنفيذ القرار وما يتطلبه التنفيذ من جهود مشتركة؛

**5- عملية تتصف بالعمومية والشمولية:** فهي تتصف بالعمومية كون أن نوع القرارات وأسس وأساليب اتخاذها تكون عامة بالنسبة لجميع المنظمات الإدارية، وتتصف بالشمولية من حيث كون القدرة على اتخاذ القرار يجب أن تتوفر في جميع من يشغلون المناصب الإدارية على مختلف مستوياتها؛

**6- عملية ديناميكية مستمرة:** هي عملية حركية من حيث كونها تنتقل من مرحلة لأخرى وصولاً إلى الهدف المنشود لحل المشكلة محل القرار التي تتسم بالتغيير المستمر من مرحلة لأخرى حسب متغيرات وظروف معينة؛

**7- عملة مقيدة وتتسم بالبطء:** وهذا نابع من كون متخذ القرار يخضع لقيود متعددة قد تكون قانونية أو نابعة من الضغوط التي يتعرض لها من المرؤوسين، كما أنها تستغرق وقتاً طويلاً لاتخاذ القرار بسبب تعقد المشكلة أو تردد متخذ القرار؛

<sup>1</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية ( بين النظرية و التطبيق)، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص 87-90.

**8- عملية معقدة وصعبة:** لأنها تتضمن نشاطات متعددة تتطلبها مراحلها المتعددة كما تتطلب هذه النشاطات قدرات ومهارات لإجرازها.

**المطلب الثاني: أهمية وأساليب عملية اتخاذ القرار.**

تعتبر عملية اتخاذ القرار أكثر العمليات أهمية في المؤسسات، حيث تتزايد أهمية كلما كبر حجم المؤسسة وتشعب أنشطتها، لذا يجب التعرف على أهميتها وأساليبها.

**أولاً: أهمية عملية اتخاذ القرار.**

لا يمكن أداء أي نشاط ما لم يتخذ قرار بصدده، فاتخاذ القرار هو أساس عمل المدير، والذي يمكن من خلاله إنجاز كل أنشطة المؤسسة وتحديد مستقبلها ومن هنا تبرز أهمية عملية اتخاذ القرار في النقاط التالية:<sup>1</sup>

**1- اتخاذ القرار عملية مستمرة:** يمارس الإنسان اتخاذ القرارات طوال حياته اليومية، فمنذ قيامه من النوم وهو يقرر دون توقف، وإذا كان هذا هو موقف الإنسان العادي فإن مجال العمل في المؤسسات ما هي إلا مجموعة مستمرة ومتنوعة من القرارات الإدارية في مختلف المجالات.

**2- اتخاذ القرار أداة المدير في عمله:** فيمكن القول بأن اتخاذ القرارات هي أداة المدير في عمله الإداري اليومي حيث يقرر ما يجب فعله ومن يقوم به ومتى يتم القيام به، وعليه كلما ارتفعت قدرات المدير في اتخاذ القرارات كلما ارتفع مستوى أدائه الإداري.

**3- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المؤسسة:** مثل هذه القرارات يكون لها تأثير كبير في نجاح المنظمة أو فشلها، حيث تلعب القرارات الإستراتيجية دوراً هاماً في مصير المؤسسة وتحدد مكانتها أمام منافسيها.

**4- اتخاذ القرارات أساس لإدارة وظائف المؤسسة:** إن الدور الإداري في المنظمة يحتوي على مجموعة من القرارات الخاصة بإدارة الجوانب المختلفة لهذه الوظائف، فوظيفة التمويل تنطوي على مجموعة من القرارات الخاصة بتحديد حجم رأس المال ومصادر الحصول عليه من داخل المؤسسة أو من خارجها، ونفس المبدأ مع باقي الوظائف الأخرى.

**5- اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية:** إن اتخاذ القرارات ليس جوهر وظيفة واحدة كوظيفة التخطيط ولكنه أساس وجوهر كل الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة، لأن كلا من هذه الوظائف تنطوي على مجموعة من القرارات الإدارية الحاسمة.

<sup>1</sup> أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص 34-36.



ثانيا: أساليب عملية اتخاذ القرار.

هناك أساليب مختلفة ومتنوعة لاتخاذ القرارات حيث يمكن تقسيمها إلى أساليب تقليدية وأساليب حديثة.

### 1- الأساليب التقليدية: وتنقسم بدورها إلى<sup>1</sup>:

1-1 الخبرة: يمر المدير بالكثير من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية فيخرج منها بدروس مستمدة من النجاح

والفشل فتتير له الطريق نحو العمل في المستقبل وهذه الدروس المستمدة من التجارب الماضية غالبا ما تكسب

المدير مزيد من الخبرة التي تساعده في الوصول إلى القرار المطلوب.

2-1 إجراء التجارب: يتولى متخذ القرار بنفسه إجراء تجارب أخذا في الاعتباري جميع العوامل الملموسة وغير

الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل

الأفضل معتمدا في هذا على الاختيار على خبرته العلمية.

3-1 البديهية والحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة

البديهية في إدراك العناصر الرئيسية الهامة في المواقف والمشكلات التي تعترضه، والتقدير السليم لأبعادها، وفي

فحص وتحليل وتقييم البيانات و المعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكل التفاصيل الخاصة بها.

4-1 دراسة الآراء و الاقتراحات وتحليلها: يعني هذا الأسلوب اعتماد متخذ القرار على البحث ودراسة الآراء

والاقتراحات التي تقدم إليه حول المشكلة وتحليلها، ليتمكن على ضوءها اختيار البديل الأفضل وتشمل هذه

الآراء والاقتراحات التي يقدمها الزملاء والمستشارون المتخصصون، إذ تساعد على إلقاء الضوء على المشكلة محل

القرار، وتمكن متخذ القرار من اختيار البديل الأفضل.

### 2- الأساليب الحديثة (الكمية):

في هذه الأساليب يتم الاعتماد على النماذج الرياضية والحاسبات الإلكترونية التي تقوم بتحليل البيانات والمعلومات

بهدف الوصول إلى القرار المناسب في معزل عن الاجتهادات الشخصية، وهي أساليب تهدف إلى تقنين القرارات،

بمقاييس كمية رقمية بغرض الوصول إلى اتخاذ قرارات مناسبة.

وستعرض فيما يلي لأهم الأساليب الكمية التي يرى أغلب كتاب الإدارة انها تساعد في ترشيد عملية اتخاذ القرارات.

1-2 تحليل التعادل: يستعمل تحليل التعادل في شكله الأساسي لاتخاذ القرارات في ظل ظروف التأكد، وتحت

افتراضات مبسطة، حيث يساعد هذا التحليل في اتخاذ القرارات في مجالات عديدة مثل تحديد حجم الإنتاج

وموقع المصنع والمفاضلة بين بدائل الإنتاج المختلفة.

وتقوم الفكرة الأساسي بين تحليل التعادل على المقارنة بين الإيرادات الكلية والتكاليف الكلية<sup>1</sup>.

<sup>1</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره ص134.

2-2 بحوث العمليات: ويقصد بها استعمال الأساليب الكمية وذلك بهدف بناء وتحليل مشكلة ما للوصول إلى حل رياضي مثالي، وتعرف أيضا بأنها تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه متخذ القرار بشكل يضمن تحقيق النتائج المرغوبة وأهم بحوث العمليات بحث المسار الحرج، gantt و .pert<sup>2</sup>.

3-2 البرمجة الخطية: تعتبر البرمجة الخطية إحدى الأدوات المساعدة في اتخاذ القرارات والتي يمكن التعبير عنها في شكل بياني ورياضي، حيث تستخدم هذه الأداة بصفة خاصة في تحليل الأوضاع التي يمكن التعبير الرياضي عنها في شكل علاقات خطية.<sup>3</sup>

4-2 شجرة القرارات: هي أداة بيانية تصور سلسلة القرارات التي يجب اتخاذها والنواتج المتوقعة للخيارات والبدائل المختلفة على مسار الخط.

وهي عبارة عن تمثيل شبكي بياني لسلسلة من البدائل الاحتمالية المتوفرة لمتخذ القرار، والنتائج المترتبة على تبني أحد المسارات البديلة، وتستخدم شجرة القرارات في أوضاع عدم التأكد أو المخاطرة، وتطبقا لنظرية الاحتمالات على تحديد القيمة المتوقعة لأي بديل يختاره متخذ القرار وبعد تحديد القيمة المتوقعة الحصول عليها لكل بديل من البدائل يتم المفاضلة بين البدائل بناء على مفهوم القيمة المتوقعة.<sup>4</sup>

5-2 مصفوفة العائد: تقوم فلسفة مصفوفة العائد على حساب القيمة المتوقعة لبديلين أو أكثر من البدائل المتاحة لاتخاذ القرار، وتفيد مصفوفة العائد في حالة قدرة متخذ القرار على تخصيص احتمالات للمخرجات المختلفة لكل بديل، وتشير القيمة المتوقعة إلى مجموع حاصل ضرب الاحتمالات في المخرجات الخاصة ببديل معين وتحسب كالآتي:

القيمة المتوقعة = احتمال وقوع الحدث \* مقدار المكسب \* (مقدار الخسارة).<sup>5</sup>

<sup>1</sup> جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص 158.

<sup>2</sup> نواف كنعان، مرجع سبق ذكره، ص 190.

<sup>3</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص 109.

<sup>4</sup> فانتن عوض العزوي، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 237.

<sup>5</sup> شهرزاد محمد شهاب، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص 44.

ثالثا: مراحل عملية اتخاذ القرار

هناك خطوات أساسية يجب إتباعها عند اتخاذ القرار والتي تتمثل فيما يلي:<sup>1</sup>

**1- تعريف وتحديد المشكلة:** من الضروري تعريف المشكلة التي نريد حلها وتميزها عن المشاكل الأخرى المتشابهة، ولا يكفي في هذه المرحلة مجرد اكتشاف المشكلة وتعريفها بل يجب أن يكون لدى المسؤولين الرغبة في حلها وترشيد القرارات بشأنها. ويعترف تعريف المشكلة الخطوة الأولى في سبيل الوصول إلى حل لها. ويجب أن نفرق هنا بين ظواهر المشكلة نفسها وأشباهاها.

**2- تحديد الأهداف:** يرتبط تحديد الأهداف المطلوب الوصول إليها عن طريق النظام السابق بتعريف المشكلة والحلول المقترحة للقضاء عليها. فالهدف هو النتيجة التي تخطط للوصول إليها. وعلى هذا فيجب أن يكون موضحا توضحا كافيا بالصورة الآتية على سبيل المثال:

- معدلات يرجى الوصول إليها؛

-مواعيد بداية حل المشكلة؛

- القيود المفروضة على حل المشكلة، مثل توفر الأيدي العاملة الماهرة، رأس المال، الخبرة....

**3- حجم البيانات:** يتم في هذه المرحلة جمع كافة البيانات المتعلقة بالمشكلة، وذلك سواء من البيئة الخارجية أو من مراكز التنفيذ ويتوقف عمل هذه المرحلة على كافة البيانات التي تعتمد في النهاية على توفيقه في جمعها في الوقت المناسب لاستخدامها.

**4- تسجيل الحقائق وتصنيفها:** وتعتبر المعلومات التي جمعت عن المشكلة ذات فائدة بدون تسجيل وتصنيف حتى يمكن التوصل إليها عند إجراء عملية التحليل كما تؤدي إلى تفهم علاقات المشكلة، أي أنه يجب في هذه المرحلة تجهيز البيانات وتصنيفها بالطرق التي تيسر معالجتها والاستفادة منها.

**5- تحديد البدائل الممكنة:** يتم في هذه المرحلة حصر البدائل أو الحلول الممكنة للمشكلة وفقا للبيانات أو المعلومات التي تم جمعها في المرحلة السابقة، وينبغي في هذه المرحلة من الناحية العملية حصر البدائل في عدد محدود منها عن طريق تصنيفها واستبعاد البدائل غير المناسبة وذلك حتى يتسنى إيجاد حل ممكن للمشكلة مع مراعاة اقتصاديات صناعة القرارات في نفس الوقت.

**6- تقييم البدائل:** يتم في هذه المرحلة المفاضلة بين البدائل المختلفة على ضوء دالة الهدف المقررة أو الموارد المتاحة للمؤسسة والقيود الأخرى التي يمكن أن ترد على حل المشكلة، وتستلزم هذه المرحلة في الواقع تقييم أثر

<sup>1</sup>أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات- المعلومات- القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008، ص ص 251-253.

البدائل المختلفة على أوجه نشاط المؤسسة، سواء في الأجل الطويل أو القصير، مع مراعاة ظروف عدم التأكد و المخاطرة.

**7- تنفيذ ومتابعة تنفيذ القرارات:** لا تنتهي عملية صناعة القرارات باختيار البديل الأمثل، بل تمتد لتهيئة المناخ الملائم لتطبيقه، واختيار التوقيت المناسب لقرارات التنفيذ والتنسيق فيما بينها كما ينبغي أيضا متابعة تنفيذ القرارات من خلال المقارنة المستمرة بين الأنماط المستهدفة من القرارات والأداء الفعلي.

### المطلب الثالث: أنواع القرارات.

تختلف القرارات وتعدد باختلاف المعيار المتبع في تصنيفها:

أولا: تصنيف القرارات وفق لظروف اتخاذها: وتتضمن ما يلي:<sup>1</sup>

**1- قرارات تتخذ في ظل ظروف التأكد التام:** حيث يعرف متخذ القرار على وجه التحديد كافة النتائج الخاصة بكل بديل من البدائل المطروحة أمامه، وبطبيعة الحال سيعمل متخذ القرار على اتخاذ القرار الأفضل والذي يعطي له أفضل النتائج الممكنة.

**2- قرارات تتخذ في ظل ظروف الخطر:** نجد أن متخذ القرار يعرف احتمالات حدوث كل حالة من الحالات المستقبلية المحتملة.

**3- قرارات تتخذ في ظل ظروف عدم التأكد:** نجد في هذه الحالة أن متخذ القرار لا يعرف حتى الاحتمالات الخاصة بحدوث الحالات المستقبلية الممكنة.

### ثانيا: تصنيف القرارات وفقا للمدى الزمني.

وقد صنفت القرارات وفقا لهذا المعيار إلى ثلاث أنواع هي:<sup>2</sup>

**1- قرارات إستراتيجية (حيوية) بعيدة المدى:** والتي تتعلق بكيان التنظيم الإداري ومستقبله والبيئة المحيطة به والتي تتميز بالثبات النسبي طويل الأجل (ثلاث سنوات وأكثر) وبضخامة الاستثمارات أو الاعتمادات المالية اللازمة لتنفيذها؛

**2- القرارات التكتيكية متوسطة المدى:** والتي يتخذها في الغالب رؤساء الأقسام والإدارات أو ما يسمى بالإدارة الوسطى وغالبا ما تهدف إلى تقرير الوسائل المنتسبة لتحقيق الأهداف وترجمة الخطط أو تحديد

<sup>1</sup>إسماعيل السيد، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامعة للنشر والتوزيع، مصر، 2001، ص 4-5.

<sup>2</sup>نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية (أنواعها ومراحلها)، دارأجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015، ص 20.

العلاقات بين العاملين، كما أن مثل هذه القرارات تتعلق بكيفية استغلال الموارد اللازمة للاستمرار في العمل سواء كانت مصادر مالية أو بشرية بما يحقق أعلى معدل من الأداء ( تكون مدتها غالبا من سنة إلى ثلاث سنوات)؛

**3- القرارات التنفيذية قصيرة المدى:** وهي القرارات التي تتعلق بمشكلات العمل اليومي وتنفيذه والنشاط الجاري في المؤسسة وتعتبر هذه القرارات من اختصاص الإدارة المباشرة أو التنفيذية في معظم الأحيان كما تتميز بأنها لا تحتاج إلى مزيد من الجهد والبحث من قبل متخذها ( تكون مدتها غالبا مساوية لسنة واحدة أو أقل).

### ثالثا: تصنيف القرارات وفقا لأساليب اتخاذها.<sup>1</sup>

- 1- **القرارات الكيفية ( الوصفية):** يتم اتخاذ هذا النوع من القرارات بالاعتماد على الأساليب التقليدية القائمة على التقدير الشخصي لمتخذ القرار وخبراته وتجاربه ودراساته للآراء والحقائق المرتبطة بالمشكلة؛
- 2- **القرارات الكمية (المعيارية):** يتم اتخاذها بالاعتماد على الرشد والعقلانية لمتخذها، والاعتماد كذلك على القواعد والأسس العلمية التي تساعد على اختيار القرار الذي يؤدي إلى زيادة ومضاعفة عائدات وأرباح المؤسسة من بين مجموعة من البدائل المتاحة.

### رابعا: تصنيف القرارات حسب توافر نظم البيانات و المعلومات.<sup>2</sup>

- 1- **القرارات المبرمجة:** وهي التي تتصف بأنها متكررة وروتينية ومحددة جيدا، وتوجد إجراءات مسبقة لحلها؛
- 2- **القرارات غير المبرمجة:** وهي التي تتصف بأنها غير متكررة وغير روتينية وغير محددة جيدا، ولا توجد إجراءات معروفة مسبقا لحلها؛
- 3- **قرارات شبه مبرمجة :** هي التي يمكن تحديد بعض مراحلها بصورة جيدة وتتوافر قدر من المعلومات والبيانات بشأنها، أم البعض الآخر منها فيصعب تحديده بصورة جيدة ويتصف بعدم التأكد ومن ثم يمكن برمجة جزء من تلك القرارات.

<sup>1</sup> شهرزاد محمد شهاب موسى، مرجع سبق ذكره، ص 255-256.

<sup>2</sup> سعد محمد، أساليب القيادة وصنع القرار، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2010، ص68.

خامسا: تصنيف القرارات حسب مجال العمل أو التخصص.

تحدد أنواع القرارات وفق هذا المعيار حسب المجال أو التخصص الذي يتم اتخاذ القرار فيه، فهناك على سبيل المثال:<sup>1</sup>

1- قرارات إنتاجية: وتتعلق بتحديد رقم الإنتاج، حجمه، جودته، وطرق الرقابة عليه؛

2- قرارات تسويقية: وتتعلق بتحديد السوق، واختيار الحملة الإعلانية، وتحديد السعر... الخ؛

3- قرارات تمويلية: وتتعلق بتحديد نسب السيولة النقدية، ومقدار رأس المال العامل... الخ؛

4- قرارات الأفراد: وتتعلق بتعيين، نقل، وإجازات العاملين؛

5- قرارات شرائية: وتتعلق بتحديد كمية الشراء المناسبة، وتحديد مصادر الشراء... الخ؛

6- قرارات تخزينية: تتعلق بتحديد كمية المخزون وحمايته... الخ.

المبحث الثاني: ماهية القرار المالي وطبيعته وأهدافه.

تعد عملية اتخاذ القرارات المالية جزءا هاما وحيويا لجميع النشاطات التي تمارسها المؤسسة، لما لها من دور كبير في النهوض بالمؤسسة وتحقيق أهدافها وترجمة تطلعاتها على أرض الواقع، لذا سوف نتعرف على مفهوم القرار المالي، وخصائصه وأهدافه.

المطلب الأول: مفهوم القرار المالي.

تعد القرارات المالية من القرارات الإستراتيجية الهامة، أي أن مؤسسة هدفها الاستمرارية والربح، وكذلك تعظيم ثروة الملاك، وتجعل المؤسسة أقدر على تحمل أي مخاطر ناتجة عن أنشطتها وعملياتها المختلفة، لذلك سوف نتعرف على المفاهيم العامة للقرارات المالية وما أهميتها وأهدافها.

أولا تعريف القرار المالي

عرف القرار المالي على انه:

1- كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول (طبيعية، مالي)؛<sup>2</sup>

2- قرار إداري يتخذ لمعالجة موقف من المواقف ويحتل موقع هام في مجال الإدارة المالية وهو ذو فعالية ونشاط

دائم للمديرية المحاسبية والمالية الممثلة بالمدير المالي المسؤول على تحقيق مهمتين أساسيتين هما تحقيق الربحية والمحافظة

<sup>1</sup> عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة (التخطيط-التنظيم-الرقابة)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص 227.

<sup>2</sup> Pierre Conso, Farouk Hemici, **Gestion financieré de l'entreprise**, 9 edition, DUNOD, PARIS, 1999, p 438.

على المركز المالي، لكن تحقيق الربحية يكون على حساب المركز المالي والمحافظة عليه، وعلى هذا الأساس لا بد من اتخاذ قرارات مالية تأخذ مصدرها وإطارها من الإدارة المالية؛<sup>1</sup>

**3-** هو وسيلة الإدارة المالية لتسيير مواردها وتوجيهها وتحقيق أهدافها وفق منهجها الذي يتسم بالمنطقية والتحكم في كل عنصر من عناصر الربحية والمخاطرة، وهي التي تؤثر مباشرة على النشاط المالي داخل مؤسسة الأعمال؛<sup>2</sup>

**4-** أنها قرارات تتضمن تخصيص مبلغ من أموال الموازنة العامة أو المؤسسة في حالة استقلالها إدارياً ومالياً لفترة زمنية معينة بهدف تحقيق ربح مستقبلي، وهي قرارات هامة وخطرة تحدد مصير حاضر ومستقبل المؤسسة، تتضمن التزامات مالية من المؤسسة تجاه الغير، ولا يمكن التراجع عنها إلا بثمن جبار؛<sup>3</sup>

**5-** كما يعرف على أنه بديل من بدائل متوفرة لتحقيق هدف معين، حل مشكلة أو انتهاز فرصة؛ مما سبق يمكن تعريف القرارات المالية على أنها المفاضلة بين عدة قرارات وفق المنهج الذي يسمح للمؤسسة بتسيير مواردها وذلك من أجل تحقيق أهدافها.

#### ثانياً: أهداف القرارات المالية.

تتمثل أهداف القرارات المالية فيما يلي:<sup>4</sup>

**1- تعظيم الثروة:** يقصد بها تعظيم القيمة الحالية للمؤسسة وهذا الهدف لا يوجه اهتمامه إلى الأرباح في حد ذاتها بل يوجه أيضاً ناحية توقيت هذه الأرباح وعنصر الخطر؛

**2- التمييز بين القيمة السوقية والقيمة الدفترية لصافي الثروة:** فالقيمة الدفترية لصافي الثروة لها قدر ضئيل من الأهمية في الحصول على القروض القصيرة والطويلة الأجل وتؤثر بطريقة غير مباشرة على القيمة الحالية لصافي الثروة كما تظهر بقائمة المركز المالي وهي خاصة بالمؤسسة ولا تتأثر بالقيمة السوقية لحق الملكية وبذلك يسعى المدير المالي إلى اتخاذ القرارات التي تهدف في النهاية إلى تعظيم ثروة الملاك؛

<sup>1</sup> عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007، ص 481.

<sup>2</sup> محمد أمين علوان، لطفي شعبان، دور الهيكل المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة دباغة الجلود-جيجل - مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2020، ص 763.

<sup>3</sup> علي عقلة السليحات، أثر الموازنة الموجهة بالنتائج على اتخاذ القرارات المالية في القطاع العام الأردني، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، الأردن، 2019، ص 37.

<sup>4</sup> حسن بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، مرجع سبق ذكره، ص 99.

**3- مخاطر الاستثمار:** حيث تتفاوت المخاطر حسب الشكل القانوني للمؤسسة ففي المؤسسات الفردية وشركات التضامن تكون مخاطر الملاك أكبر من إفلاس المؤسسة، فلا تقتصر على ممتلكاتهم في المؤسسة إنما تشمل الممتلكات الشخصية، أما في شركات المساهمة فتقتصر المخاطر في حالة الإفلاس على حصة الملاك في المؤسسة وأن الاستثمار في الأسهم الممتازة أفضل من الأسهم العادية حيث تكون الأولى أقل عرضة للمخاطر.

**ثالثاً: أهمية القرارات المالية.**

تتمثل أهمية القرارات المالية فيما يلي:<sup>1</sup>

- 1- التحليل والوقوف على نقاط القوة والضعف المتعلقة بالجوانب الداخلية للمؤسسة والفرص والتهديدات المرتبطة بالمحيط الخارجي لها في ظل الظروف الاقتصادي العام وظروف القطاع الذي تنشط فيه المؤسسة؛**
- 2- تساهم في الحفاظ على نسب الربحية، وهي النسب التي تقيس كفاءة إدارة المؤسسة وفعاليتها في توليد الأرباح عن طريق استخدام أصولها بكفاءة؛**
- 3- وتساهم في الحفاظ على نسب السيولة، وهي النسب المخصصة لقياس قدرة المؤسسة على الوفاء بالتزاماتها؛**
- 4- تساهم في التعويض لإشباع حاجات ومنافع حاضرة والحد من مخاطر التضخم والمخاطر التشغيلية والتمويلية والأعمال المالية؛**
- 5- تعد بمثابة معيار لمعدل العوائد المقبولة على المقترحات الاستثمارية وكلفة الأموال التي يتكون منها الهيكل المالي.**

<sup>1</sup> محمد أمين علوان، لطفي شعباني، مرجع سبق ذكره، ص763.



## المطلب الثاني: أنواع القرارات المالية.

للقرارات المالية عدة أنواع نذكر منها:

### أولاً: قرار الاستثمار

**1- تعريف الاستثمار:** هو استخدام رأس المال في تمويل نشاط معين قصد تحقيق ربح مستقبلي، بحيث يكون الاستثمار مقبولاً إذا تطابق مع المعايير المعمول بها أو حقق الأرباح المنتظرة وعليه فأساس تقييم واختيار الاستثمار يرتكز على:

- العوائد المنتظرة من المشروع؛
- تكلفة الأموال المستثمرة في المشروع.

وعليه وطبقاً للمعايير الاقتصادية والمالية فإن لاستثمار يكون مقبولاً إذا كان مجموع الأرباح المنتظرة أكبر من الأموال المستثمرة في فترة زمنية تقدر بمدة حياة المشروع.<sup>1</sup>

ويتميز الاستثمار بخاصية المبادلة بين الإنفاق الحالي أو المتوقع بالإيرادات والعوائد المستقبلية.

**2- تعريف قرار الاستثمار:** يشير مصطلح قرار الاستثمار بصفة عامة إلى عملية تخصيص مجموعة من الموارد في الوقت الحاضر على أمل تحقيق عوائد سوف تتحقق على مدى عدة فترات زمنية مقبلة.<sup>2</sup>

### 3- خصائص قرار الاستثمار.

يقوم القرار الاستثماري الناجح على ثلاث مقومات أساسية هي:<sup>3</sup>

- تبني إستراتيجية ملائمة للاستثمار؛
- الاسترشاد بالأسس والمبادئ العلمية لاتخاذ القرار؛
- مراعاة العلاقة بين العائد والمخاطرة.

<sup>1</sup> إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) الجزء الأول دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2011، ص 335.

<sup>2</sup> أمين السيد أحمد لطفي، تقييم المشروعات الاستثمارية باستخدام مونت كارلو للمحاكاة، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص 21.

<sup>3</sup> محمد مطر، إدارة الاستثمارات (الإطار النظري والتطبيقات العملية)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006، ص 39.

#### 4- خطوات اتخاذ القرار الاستثماري.

لاتخاذ قرار استثماري ما يتطلب القيام بالخطوات التالية:<sup>1</sup>

- تحديد الهدف الأساسي للاستثمار؛
- تحديد البيانات اللازمة لاتخاذ القرار؛
- تحديد العوامل الملائمة التي من خلالها يتم تحديد العوامل الأساسية لاتخاذ القرار؛
- تقييم العوائد المتوقعة للفرص الاستثمارية؛
- اختيار البديل أو الفرص الاستثمارية للأهداف المحددة.

#### 5- أنواع قرار الاستثمار:

تنقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها إلى ما يلي:<sup>2</sup>

- قرارات استثمارية قصيرة الأمد: والتي تدور حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءاً مهماً من حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال، بل أن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمار في الموجودات المتداولة وفقراتها الرئيسية مثل النقد والاستثمارات المؤقتة والذمم المدينة والمخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية وبقدرة المؤسسة على تحقيق وتعظيم عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة، لذلك فالقرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.
- قرارات استثمارية طويلة الأمد: والتي تهتم بالإنفاق الاستثماري الطويل الأمد والمتمثل بالاستثمار في الموجودات الثابتة.

والمعروف عن هذا النوع من القرارات أنه يعتبر من أخطر وأصعب القرارات المالية لكونه يرتبط بنوع من الاستثمار يتصف بكبر المبالغ التي يحتويها ويضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل، إضافة إلى أن هذا النوع من الاستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في شركة الأعمال وليس من السهولة التخلص منه عندما تم عملية الاستثمار فيه.

<sup>1</sup> حسين بلعجوز، الجودي ساطوري، تقييم واختار المشاريع الاستثمارية، ديوان المطبوعات الجامعية، دون بلد، 2013، ص 17.

<sup>2</sup> حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008، ص 47-48.

## 6- صعوبات قرار الاستثمار: يعتبر قرار الاستثمار من أصعب القرارات التي تتخذ لسببين رئيسيين هما:<sup>1</sup>

- أنه يعتمد كلياً على التنبؤات؛
- مراعاة أن يكون الاستثمار الجديد متمشياً مع أنشطة المؤسسة وأهدافها وسياساتها.

### ثانياً: قرار التمويل

#### 1- تعريف التمويل:

يعتبر التمويل أحد وظائف الإدارة والتي تتعلق بجمع الأعمال المرتبطة بتزويد المؤسسة بالأموال اللازمة لتحقيق أغراضها التي قامت من أجلها كما تختص بتنظيم حركة هذه الأموال في المؤسسة. حيث تختلف مصادر التمويل للمؤسسات تبعاً لتبعيتها، فالمؤسسة التابعة للحكومة يتحدد مصدر تمويلها عادة من ميزانية الدولة، أما المؤسسات الأهلية غير الحكومية فمصدر تمويلها يتحدد في:

- اشتراكات الأعضاء، إيرادات مقابل خدمات تقدم للمستفيدين؛
- الإعانات الحكومية، التبرعات بوسائلها المختلفة والهبات.

فضلاً عن التمويل الذي تقدمه دول أو صناديق عربية أو منظمات عربية غير حكومية وأفراد، للمؤسسات الأهلية في الأقطار المختلفة.<sup>2</sup>

#### 2- تعريف قرار التمويل:

وهي القرارات التي تتعلق بتحديد وصياغة هيكل التمويل الأمثل الذي يتحقق من خلال المزيج الأمثل لمصادر تمويل استثمارات المؤسسة. وأن مسعى الإدارة المالية في تحقيق هيكل التمويل الأمثل هو الرغبة في الوصول إلى تخفيض كلفة التمويل إلى حد أدنى، لأن ذلك يضمن زيادة في القيمة السوقية للسهم في السوق الذي تروج له الإدارة المالية، فكلما ارتفعت القيمة السوقية للسهم ضمن فرضية نظرية متفق عليها.<sup>3</sup>

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية (مدخل لاتخاذ القرارات)، دار الجامعية، لبنان، 1997، ص 263.

<sup>2</sup> منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث، 2009، ص 24.

<sup>3</sup> حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001، ص 26-27.

## 3- أنواع قرار التمويل :

- هناك أنواع متعددة متعلقة بقرار التمويل نذكر منها <sup>1</sup>:
- القرارات المتعلقة بالهيكل المالي؛
  - القرارات المتعلقة بشرط ائتمان؛
  - القرارات المتعلقة بمقدار رأس مال العامل؛
  - قرارات متعلقة بطرق الحصول على الأموال الجديدة؛
  - توزيع الأرباح؛
  - خطط إعادة التمويل؛
  - الإجراءات المحاسبية؛
  - الاندماج؛
  - التصفية.

إن قرار التمويل هو اختيار بين الأشكال المختلفة ويتركز على موقف المتعامل الاقتصادي حيث لا يقبل هذا الأخير التنازل على أموال إلا لمقابل تحقيق ربح ولكن لا يكون إلا بعد مدة زمنية معينة، وبالتالي الاختيار سيتم بعدم التأكد.

## 4- مخاطر قرار التمويل:

إن قرار التمويل لا يخلو من المخاطر، حيث أن المؤسسة تولي اهتماما كبيرا بحجم المشروع، نوعية الآلات والكفاءات التي ستوجبها هذا الاستثمار وكذلك حجم الأموال الكافية لتمويله، وقد تلجأ إلى الاقتراض من الغير في حالة عدم كفاية أموالها الخاصة، وهذا ما يعرض المؤسسة إلى مجموعة من المخاطر تتمثل خاصة في الأعباء المالية التي تتحملها المؤسسة على عاتقها والتي تستوجب وتتطلب الخصم مهما كانت نتيجة الاستثمار ، لهذا يجب على المؤسسة القيام بموازنة بين الشروط التي تملئها البنوك أو المصدر الممول والربح المتوقعة من خلال هذا المشروع، وهذا باستعمال أو دراسة نسب المردودية التي تقيس مدى قدرة الأموال المستثمرة على توليد الأرباح، إذا يجب أن تتجاوز معدل الفائدة المطبق في البنك أو الممول حتى تستطيع المؤسسة مواجهة التزاماتها اتجاه دائئها في الوقت المناسب أي عند حلول آجال الاستحقاق.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> يوسف حسن يوسف، التمويل في المؤسسات الاقتصادية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص 212-213.

<sup>2</sup> يوسف حسن يوسف، التمويل في المؤسسات الاقتصادية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2012، ص 216-217.

### ثالثا: قرار توزيع الأرباح.

يعتبر قرار توزيع الأرباح ثالث أنواع القرارات المالية، والذي يتضمن مجموعة قرارات النشاط كافة الأمور التي تحدد النسبة المثوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية، وزمن توزيع هذه الأرباح. وهذا يعني من خلال نسبة التوزيع وتحديد الأرباح التي يجب أن تحتفظ بها الإدارة المالية داخل شركة الأعمال بشكل مقسوم أرباح محتجزة (احتياط الأرباح) والذي يعتبر مصدرا مهما من مصادر التمويل الداخلي يعزز قرارات الإدارة المالية عندما تبحث عن مصادر التمويل المناسبة.

ومن المؤكد أن مجموعة القرارات التي تدخل في عملية التوزيع تكون مهمة للإدارة المالية نظرا للربغبات المتعارضة فيما بين المستثمرين والإدارة، فالمستثمرون يرغبون بزيادة مكاسبهم النقدية من خلال توزيع نسبة أكبر من الأرباح عليهم. في حين تفضل الإدارة المالية زيادة الجزء المحتجز لضمان أموال مهمة لأغراض التوسع الاستثماري داخل المؤسسة.<sup>1</sup>

### 1- سياسة توزيع الأرباح:<sup>2</sup>

**1-1- مفهوم سياسة توزيع الأرباح:** إن علاقة المؤسسة بحاملي رؤوس المال تتحدد بمدى ضمان إراد منتظم ودائم للمساهمين، وعلى هذا الأساس فسياسة توزيع الأرباح مبنية لدعم الهيكل المالي وذلك عن طريق الزيادة في الأموال الخاصة بواسطة الأرباح غير الموزعة، ويتحقق ذلك غما عن طريق الاحتفاظ بجزء من ارباح المساهمين لدعم التمويل الذاتي أو توزيع الأرباح على المساهمين للرفع من قيمة الأسهم في سوق المال.

وعليه تتحدد سياسة توزيع الأرباح بتحديد المتغيرين التاليين:

- إعداد التقديرات للنتائج واحتياجات التمويل الذاتي المستقبلي؛
- تحديد الأولويات والتوفيق بين توزيع الأرباح على المساهمين والتمويل الذاتي مع ضمان الحد الأدنى لمداخيل المساهمين، وهذا يتطلب تحديد معدل توزيع أرباح يتغير حسب مستوى الاحتياجات المالية.

### 1-2- نتائج سياسة توزيع الأرباح:

- إن إتباع سياسة توزيع أرباح معينة له عدة انعكاسات سواء على المؤسسة او على المساهمين، هذه الانعكاسات تؤثر بشكل فعال على السياسة المالية ومن بينها:
- تؤدي إلى استقرار منتظم لحجم المساهمة في رأس المال ، وذلك بفضل الإيراد المنتظم الناتج عن توزيع اجزاء من الأرباح؛

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مرجع سبق ذكره، ص 49.

<sup>2</sup> ألياس بن ساسي يوسف قريش، التسيير المالي ( الإدارة المالية)، مرجع سبق ذكره، ص 264-266.

- تفرض قيود على الخزينة، ذلك لأن توزيع الأرباح هو عبارة عن تدفقات مالية سلبية تؤثر على التوازن المالي ومستوى الخزينة؛
- تعتبر مصدر تمويل داخلي، حيث يؤدي إلى زيادة حجم الأموال الخاصة بواسطة التقليل من معدل توزيع الأرباح، مما ينتج عنه زيادة في معدل النمو الداخلي؛
- غن عملية توزيع الأرباح تؤدي إلى الرفع من قيمة الأسهم في سوق المال مما ينتج عنه إقبال كبير على الأسهم وهذا يرفع من قيمة المؤسسة؛
- تلعب الضريبة دورا كبيرا في تحديد مستوى معدل توزيع الأرباح عن طريق التخفيضات الجبائية الممنوحة للمساهمين من أجل إعادة استثمار أرباح الأسهم.

## 2- محاذير اتخاذ قرار توزيع الأرباح:

يجب على المدير المالي أن يضع في اعتباره المحاذير التالية قبل اتخاذ قرار توزيع الأرباح من عدمه ومن أهم هذه المحاذير هي:<sup>1</sup>

- عليه الاحتفاظ بسيولة نقدية للمحافظة على المركز المالي للمؤسسة (رأس مال العامل)؛
- تجنب توزيع الأرباح إذا لم تحقق المؤسسة أرباحا كافية؛
- يجب أن يكون على معرفة تامة باحتياجاته المالية على المدى الطويل والخاصة بالنفاق على المشاريع الاستثمارية التي تنفذها المؤسسة؛
- أن يعمل على التخفيض من تأثير الضريبة على احتياجاته المالية أو السيولة النقدية.

## المطلب الثالث: العوامل والمعوقات المؤثرة فاتخاذ القرار.

على الرغم من تعدد القرارات التي يتخذها المدير في اليوم الواحد فإن العوامل المؤثرة على عملية إتخاذ القرار تزيد من صعوبة وكلفة هذه العملية إذا تداخلت هذه العوامل بقوة فإنها تقود أحيانا إلى قرارات خاطئة لهذا فإن اتخاذ أي قرار ومهما كان بسيطا وذا آثار ومدى محدودين فإنه يستلزم من الإدارة التفكير في عدد من العوامل مختلفة التأثير على القرار، بعضها داخل المؤسسة وبعضها خارج المؤسسة، بالإضافة إلى عوامل كمية أخرى ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة... الخ.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> علي عباس، الإدارة المالية، مكتبة الجامعة إثناء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008، ص282.

<sup>2</sup> كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص35.

أولاً: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار.

إن عملية صنع واتخاذ القرارات تؤثر عليها عوامل متعددة منها مايلي:<sup>1</sup>

- 1- القيم والمعتقدات: للقيم والمعتقدات تأثير كبير في اتخاذ القرار ودون ذلك يتعارض مع حقائق وطبيعة النفس البشرية وتفاعلها في الحياة؛
- 2- المؤثرات الشخصية: لكل فرد شخصيته التي ترتبط بالأفكار والمعتقدات التي يحملها والتي تؤثر على القرار الذي سيتخذه، وبالتالي يكون القرار متطابقاً مع تلك الأفكار والتوجهات الشخصية للفرد؛
- 3- الميول والطموحات: لطموحات الفرد وميوله دور مهم في اتخاذ القرار لذلك يتخذ الفرد القرار النابع من ميوله وطموحاته دون النظر إلى النتائج المادية أو الحسابات الموضوعية المترتبة على ذلك؛
- 4- العوامل النفسية: تؤثر العوامل النفسية على اتخاذ القرار وصحته، فإزالة التوتر النفسي والاضطرابات والحيرة والتردد لها تأثير كبير في إنجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات التي يسعى إليها الفرد.

بالإضافة لهذه العوامل هناك عوامل أخرى تؤثر على اتخاذ القرارات وهي:

- العوامل المالية: وتشمل توفر المال اللازم لاستمرار نشاط المؤسسة، الدعم الحكومي والأجنبي المالي للمؤسسة، القوانين والقرارات، مدى توفر الكفاءات البشرية القادرة على الإدارة المالية للمؤسسة؛
- القدرات التنظيمية للمؤسسة: كتوفر الكوادر البشرية المدربة والقادرة على إدارة المؤسسة بكفاءة، توفر الخبرات التنظيمية والإدارية والفنية، وجود نظم ولوائح إدارية لتحقيق أهداف المؤسسة، وجود تسهيلات تكنولوجية؛
- نوعية البيئة والثقافة التي تعمل في إطارها المؤسسة: متمثلة في الاتجاه نحو التطور و الشعور بالانتماء والمواطنة، تقدير التنوع و الاختلاف الإنساني، الشفافية والوضوح.

ثانياً: المعوقات المؤثرة على عملية اتخاذ القرار.<sup>2</sup>

تشمل معوقات عملية اتخاذ القرارات القيود والقوى التي تؤثر على فعالية عملية اتخاذ القرارات أو على مرحلة من مراحل هذه العملية، وتصنف المعوقات إلى نوعين داخلية وخارجية.

1- المعوقات الداخلة في عملية اتخاذ القرار:

<sup>1</sup> سيد صابر تعلق، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011، ص 113.

<sup>2</sup> فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار الكنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011، ص 175-179.

وتتمثل في مجموعة القوى أو العوامل الداخلية التي تتحكم فيها الإدارة وتتمثل في:

- **السياسة الحالية:** تعتبر السياسة الحالية التي تتبعها الإدارة العليا من القيود الداخلية المفروضة على مديري العمليات والتسويق وغيرهم عمد اتخاذ القرارات التي تتعلق بتطوير المنتج، ويجب أن يكون في ضوء السياسة الحالية المطبقة في المؤسسة والتي ربما تكون ممثلة في خفض تكاليف التشغيل والتركيز على رفع مستوى الأداء؛
- **الإمكانيات المالية المتاحة:** إن حجم الإمكانيات المالية المتاحة يعتبر أيضا من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرارات، حيث يتم اختيار البديل الذي يكون في حدود هذه الإمكانيات؛
- **نقص المعلومات:** تمثل عدم كفاية المعلومات إلى كاتب عدم دقتها وتوقيتها أحد المعوقات الهامة التي تؤثر على فعالية عملية اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية، فالمعلومات ضرورية لمتخذ القرار سواء من حيث الكم أو النوع أو التوقيت، إن الخبرة وحدها ليست كافية للاعتماد عليها عند اتخاذ القرار بل لابد من تدعيمها بأحدث المعلومات عن الموقف المحيط بالمشكلة.

## 2- المعوقات الخارجية في عملية اتخاذ القرار:

على الجانب الآخر توجد المعوقات الخارجية التي مصدرها البيئة المحيطة بالمؤسسة وتحد من فعالية عملية اتخاذ القرارات هذا النوع من المعوقات لا يقع تحت سيطرة أو حكم الإدارة وإن كان هذا لا يمنع محاولة متخذ القرار دراستها والتنبؤ بها بقدر الإمكان والعمل على تجنبها أو التكيف معها، وتمثل هذه المعوقات في القوى البيئية ذات الصبغة السياسية والاقتصادية والاجتماعية والتكنولوجية وغيرها.



المبحث الثالث: الموازنة التقديرية النقدية كوسيلة لاتخاذ القرار.

إن المهمة الرئيسية والأساسية للموازنة التقديرية النقدية هي مساعدة إدارة المؤسسة على إنجاز مهامها الوظيفية على الوجه المطلوب عن طريق تمكينها من اتخاذ قراراتها المالية اللازمة التي تضمن السير الحسن والجيد للمؤسسة، وذلك للوصول إلى الخطة المثلى لتحقيق أهداف المشروع في الفترة المستقبلية، ومن أجل الحصول على النتائج الجيدة للمؤسسة يجب تحديد وتحليل الانحرافات ، ومعرفة كيفية الرقابة عليها.

**المطلب الأول: تحديد وتحليل الانحرافات و الرقابة على الموازنة التقديرية النقدية.**

إن تحديد و تحليل الانحرافات يكشف عادة عن انحرافات ملائمة وأخرى غير ملائمة، فإنه ينبغي على الإدارة أن تركز اهتمامها على الانحرافات الهامة والجوهرية سواء كانت ملائمة أو كانت غير ملائمة، ولذلك يجب أن تكون هناك رقابة عليها.

**أولاً: تحديد وتحليل الانحرافات.**

الانحراف هو عبارة عن الفرق (الفروق) ما بين النتائج التقديرية والنتائج الحقيقية، إن هذه الانحرافات إما أن تكون إيجابية أو سلبية، وذلك وفق المعادلة التالية:

**الانحراف = النتائج المقدره - النتائج الفعلية**

ويتم في هذه المرحلة دراسة كل انحراف بهدف تحديد مدى أهميته وأسبابه والمسئولية عنه، حيث يتم البدء بالأرقام الإجمالية ثم يتم التوجه لتحليل الانحرافات التفصيلية لكل العناصر المكونة بالأرقام الإجمالية وتتطلب هذه المرحلة ما يلي:<sup>1</sup>

- تحديد طبيعة الانحراف، ومدى أهميته المطلقة والنسبية؛
- ربط الانحراف بالنتائج الأخرى ومقارنة الاتجاه فيما بينها؛
- تقصي الأسباب التي أدت إلى هذا الانحراف وتحليلها بما قد يتطلبه ذلك من الحصول على معلومات إضافية تفصيلية عن النتائج الفعلية والنتائج المقدره، أو الرجوع إلى تقارير أداء أخرى لربط الانحراف بالنتائج الأخرى؛
- تحديد المسئولية عن الانحراف، اعتمادا على قدرة المسؤول على الرقابة والتحكم في النتائج.

<sup>1</sup> محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 287.

ثانيا: الرقابة على الموازنة النقدية.

تستهدف مراقبة موازنة النقدية مراقبة نشاط المصالح المالية ونشاط المؤسسة ككل.<sup>1</sup>

**1-** مراقبة نشاط المصالح المالية: إن التسيير الأمثل للخزينة يستهدف تحقيق سيولة نقدية في كل وقت وبأقل تكلفة ولهذا فإن الفائض والمبالغ المجددة بدون استخدام وكذلك السحب على المكشوف الذي لم تبرجه المصالح المالية من قبل تعتبر من الأخطاء التي يجي على المراقب أن يكشف عنها، ويمكن قياس مردودية نشاط المصلحة المالية بمقارنة مبالغ المصاريف المالية مع رقم المبيعات ومتابعة تطور هذه النسبة.

**2-** مراقبة نشاط المؤسسة ككل: إن المسؤولية على الأخطاء لا تتحملها بالضرورة المصلحة المالية لوحدها، بل يمكن أن تحمل على مصالح أخرى في المؤسسة، فالنقص في السيولة يمكن إرجاعه إلى تباطؤ مصلحة التحصيل في تحصيل الديون على الزبائن، كما يمكن أيضا أن تحمل مسؤولية نقص السيولة على المصالح المكلفة بتسديد المصاريف إذ لاحظنا أن المبالغ المسددة أكبر من المبالغ المقدرة.

وأخيرا يمكن أن ترجع الاسباب إلى عوامل خارجية كارتفاع الأجور والأسعار... إلخ.

ثالثا: تدنية مخاطر عدم التأكد التي ينطوي عليها إعداد الموازنة التقديرية النقدية.

يمكن تقليل مخاطر التأكد من خلال الأسلوب التالي:<sup>2</sup>

إعداد عدة ميزانيات تقديرية نقدية على أساس التنبؤات بظروف الرواج والكساد، والظروف العادية، وبذلك يكون لدى المدير المالي معلومات من صافي التدفق النقدي آخر الشهر في الأحوال العادية، وظروف الكساد والرواج. وبذلك يمكن تقدير حجم التمويل في ظل الظروف السيئة، وعلى الرغم من اختلاف الفروض التي تقوم عليها إعداد كل من هذه الميزانيات، إلا أنها تزود المدير المالي بالأداة التي يمكن بها الإلمام بالمخاطر واتخاذ القرارات الجيدة للتمويل قصير الأجل.

ولا شك أن تقدير المدير المالي للاحتياجات المالية في الظروف الغير مواتية، يمكنه من تدبير أموره والتخطيط المبدئي المسبق لتوفير هذه الاحتياجات وعلى أن تتحدد الارتباطات النهائية بمصادر التمويل بعد التحقق من حجم التمويل المطلوب، كأن يتفق المدير المالي مع أحد البنوك على تغطية احتياجاته التمويلية خلال فترة معينة وفي حدود مبلغ معين المقدر لمواجهة الظروف الغير مواتية، ويلاحظ أن الأعباء المترتبة على الاقتراض، تتم وتحسب على الرصيد الذي استخدم فعلا حسب الاتفاق، وبهذا الشكل يستطيع المدير المالي أن يجنب نفسه والشركة التي ينتمي إليها من مخاطر عدم توفر الأموال.

<sup>1</sup> فركوس محمد، الموازنات التقديرية (أداة فعالة للتسيير)، مرجع سبق ذكره، ص 227.

<sup>2</sup> عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، 2004، ص 323.

المطلب الثاني: إعداد التقارير واتخاذ الإجراءات التصحيحية المناسبة.

إن اعداد التقارير المالية له أهمية كبيرة في إعطاء فكرة عن الكيفية التي تدير بها المؤسسة، خاصة في الجانب المحاسبي، وهذا من أجل تمكين الإدارة من اتخاذ قراراتها المالية المناسبة.

أولاً: إعداد التقارير.<sup>1</sup>

ويتم في هذه المرحلة إعداد تقارير الأداة التي يتم استخدامها لحصر وتحديد الانحرافات، على أساس شهري وياتبع نموذج موحد لجميع الأنشطة والوحدات الإدارية على مدار السنة. ويختلف تصميم تقارير الأداء باختلاف المؤسسات وأنشطتها واساليب الإدارة فيها.

غير أنه يمكن الارتكاز على مجموعة من الضوابط الواجب توافرها في تقارير الأداء وهي:

1- أن تتبع هيكل التنظيم الإداري للمؤسسة ومستوى الرقابة المطلوب فيها، وهذا يعني أن يكون هناك تقرير

أداء منفصل لكل مركز مسؤولية على حدى ، بدأ بالمستويات الدنيا، إلى أن يصب في تقارير ملخصة ترفع

إلى المستويات العليا؛

2- أن تغطي كافة أوجه النشاط في المؤسسة.

3- أن تتضمن مقارنة بين النتائج الفعلية المحققة وتلك المقدرة في الموازنة، مع احتساب الانحرافات، وذلك لكل

شهر ومن بداية السنة ولتاريخه؛

4- أن تتلائم طريقة عرض المعلومات فيها وتفصيلها مع متطلبات المستخدم الرئيسي، الأمر الذي يعني أن يلي

التقرير احتياجات مستخدمه على صعيد التقييم واتخاذ القرارات، والتي تختلف باختلاف المستوى الإداري

للمستخدم وطبيعة مسؤوليته عن النشاط موضوع التقرير؛

5- أن تتضمن مساحة مخصصة لملاحظات حيث يتم تسجيل كافة المعلومات المتعلقة بالانحرافات وأسبابها

وإمكانية تصحيحها أو إعادة النظر في التقديرات أو غيرها من الأمور؛

6- أن تكون منتظمة ومتعلقة بفترة زمنية قصيرة (شهر كحد أدنى)، علماً بأن وجود بعض المشاكل قد يتطلب

إعداد تقارير أسبوعية، وأحياناً يومية؛

7- أن يتم إعدادها في الأوقات المقررة لها وفي الوقت المناسب، وذلك للتمكن من اتخاذ الإجراءات التصحيحية

المناسبة، فيما لو اقتضى الأمر ذلك.

<sup>1</sup> محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مرجع سبق ذكره، ص 286-287.

ثانيا: اتخاذ الإجراءات التصحيحية.

من البديهي أن تحليل الانحرافات وتفصي أسبابها يكونان عديمي الجدوى إذا لم يقترنا باتخاذ الخطوات المؤدية إلى تصحيح الوضع السليم، من هنا لابد من دراسة مختلفة الخطوات والإجراءات التي يمكن إتباعها واختيار الأفضل والأنسب منها لاتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا لزم الأمر.

وفي هذه المرحلة يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحراف، واتخاذ القرارات لمعالجة هذه الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلا، وهو ما يتطلب:

- مناقشة الأسباب التي أدت إلى الانحرافات مع المسؤولين المباشرين عنها، سواء كان ذلك من خلال المطالبة بتقديم تفسيرات خطية عن هذه الانحرافات، أو الاجتماع بهم ومناقشة هذه الانحرافات سواء كانت إيجابية أو سلبية؛
- اتخاذ الإجراءات بخصوص الخطوات الواجب إتباعها لمعالجة هذه الانحرافات وتحديد الطرق والوسائل التي يتم من خلالها معالجة وتصحيح الأوضاع الغير الايجابية وتفادي تكرارها مستقبلا؛
- متابعة تنفيذ الإجراءات التصحيحية من خلال:

- إجراء دراسات وأبحاث لتحسين وضعية المؤسسة؛

- التأكد من مدى واقعية الأهداف المخططة مسبقا ومدى قابليتها للتحقيق وقدرة المؤسسة على بلوغها؛

- تعديل الأهداف المخططة وإعادة برمجة الموازنات التخطيطية وفقها؛

- نقل الأساليب والتقنيات التي ساهمت في تحقيق نتائج إيجابية في قسم معين إلى الأقسام الأخرى في المؤسسة؛

- تحفيز المسؤولية والرفع من أدائهم.<sup>1</sup>

**المطلب الثالث: اتخاذ القرارات المالية المناسبة .**

بعد إعداد التقارير التي توضح الانحرافات وأسباب حدوثها تأتي مرحلة اتخاذ القرارات المالية والإجراءات التصحيحية المناسبة حيث عادة ما يكون للمؤسسة سياسة نقدية معينة تتطلب الاحتفاظ برصيد نقدية كحد ادنى للأمان على مدار السنة، وبعد إعداد الموازنة النقدية في شكلها المبدئي يتم مقارنة ما يتبقى من رصيد النقدية آخر الفترة مع الحد الأدنى الذي يجب الاحتفاظ به كرصيد للنقدية كما حددته إدارة المؤسسة. ويترتب على هذه المقارنة اتخاذ أحد القرارين التاليين:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> محمد سامي راضي، ووجدي حامد حجازي، ص288.

<sup>2</sup> أحمد حسين علي حسين، الموازنات (الموازنات التقديرية-الشاملة-النقدية-المالية-الرأس المالية- طرق التقييم)، دار التعليم الجامعي، مصر،

2017، ص ص 226-227.

أولاً: قرار التمويل.

- وهو القرار المطلوب في حالة نقص (عجز) المتبقي من النقدية آخر الفترة عن الحد الأدنى لرصيد النقدية الذي يجب الاحتفاظ به كرسيد أمان. وفي هذه الحالة على إدارة المؤسسة أن تتخذ القرار مبكراً بكيفية تمويل هذا العجز باختيار أحد أو بعض أو كل الإجراءات التالية بحسب الضرورة:<sup>1</sup>
- 1- ترتيب عقد اقتراض مع أحد البنوك بأفضل شروط سداد وفوائد ممكنة؛
  - 2- تغيير سياسة تحصيل إيرادات المبيعات مثلاً بالبيع نقداً فقط أو تقصير فترة الأجل (الائتمان) الممنوحة للزبون أو بزيادة نسبة الدفعة المقدمة؛
  - 3- تغيير سياسة سداد المصروفات وخصوصاً الدفعات للمشتريات حيث يمكن مثلاً زيادة نسبة الشراء الآجل أو زيادة فترة الأجل (الائتمان) التي يمنحها الموردون للمؤسسة، أو تخفيض نسبة الدفعة المقدمة؛
  - 4- بيع بعض الأصول المملوكة للمؤسسة إما لأنها كانت استثمارات زائدة أو متروكة لوقت الطوارئ مثل الاستثمارات في أوراق مالية قصيرة الأجل، أو لأنها لم تعد المؤسسة في حاجة إليها، أو لأن للضرورة أحكام؛
  - 5- أو أي قرار آخر يمكن أن تراه إدارة المؤسسة مناسباً لتمويل هذا العجز.

ثانياً: قرار الاستثمار.

هو القرار المطلوب في حالة زيادة (فائض) المتبقي من النقدية آخر الفترة بصورة ملحوظة على الحد الأدنى لرصيد النقدية الذي يجب الاحتفاظ به كرسيد للأمان. وفي هذه الحالة يمكن لإدارة المؤسسة أن تتخذ أحد أو بعض القرارات الآتية:

- 1- الاستثمار في أوراق مالية قصيرة الأجل بغرض الاستفادة من عائدها وبيعها وقت الحاجة إلى السيولة؛
- 2- الموافقة على البيع الآجل أو زيادة فترة الائتمان الممنوحة للعملاء بما يؤدي إلى زيادة مبيعات المؤسسة؛
- 3- الشراء النقدي أو الدفع المبكر للاستفادة من الخصم المكتسب الذي يمنحه المورد عند السداد مبكراً؛
- 4- زيادة الأرباح الموزعة نقداً لإرضاء حملة الأسهم وجذب مستثمرين جدد؛
- 5- أو أي قرار آخر يمكن أن تراه إدارة المؤسسة مناسباً لاستخدام النقدية الفائضة بدل من تركها عاطلة بأكثر مما يجب.

واضح مما سبق أهمية الدور الذي تلعبه الموازنة النقدية والأهمية الكبرى لإعداد هذه الموازنة مبكرا حتى يمكن إدارة النقدية غدارة ناجحة بالإعداد مبكرا لمواجهة أي عجز محتمل في رصيد النقدية والعمل على تجنب حدوثه مبكرا بقدر الإمكان، ومن جهة أخرى عدم الاحتفاظ بنقدية فائضة عاطلة يمكن استثمارها والاستفادة من عائدها لصالح المؤسسة.

## خلاصة الفصل:

إن المؤسسة التي تحترم التزاماتها وتؤديها حين استحقاقها، تستطيع أن تكتسب ثقة المتعاملين معها وتحافظ على سمعتها في الأوساط المالية والتجارية وكذلك عند المقرضين والموردين والزبائن. وأن عملية اتخاذ القرارات هي عصب الإدارة ولكي يكون القرار رشيد فإنه من الضروري أن يكون البديل الذي وقع عليه الاختيار هو أفضل البدائل التي تعمل على تحقيق أهداف الوحدة الاقتصادية.

ومن خلال ما سبق يتضح أن غرض إعداد الموازنة التقديرية للتدفقات النقدية يفترض متابعة حركة المدفوعات والمقبوضات، وتقديرها للفترة اللاحقة أي محاولة معرفة المبالغ المتوقع استلامها وكذلك المبالغ المتوقع دفعها خلال الفترة قيد الدراسة ، ويتضح كذلك أن إعداد الميزانية التقديرية للتدفقات النقدية يساعد إدارة المؤسسة على اتخاذ الإجراءات اللازمة للحصول على الأموال التي تحتاجها في الأوقات المناسبة وبأحسن الشروط (خاصة فيما يتعلق بالاقتراض)، وبأقل التكاليف الممكنة، لكي تستطيع أن تواجه الالتزامات عند استحقاقها، هذا من جهة ومن جهة أخرى يساعد الإدارة على استغلال السيولة النقدي في حالة تحقيق فائض نقدي والتفكير في كيفية استثماره وعدم تركه مجمد.

## الفصل الثالث

اتخاذ القرار باستخدام الموازنة التقديرية في المؤسسة الوطنية للرخم حكا وحدة قائمة

السنة 2019



### تمهيد الفصل:

تدعما للجانب النظري الذي تطرقنا إليه في موضوع دور الموازنة التقديرية النقدية في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية، وجب علينا في هذا الجزء التطبيقي محاولة مطابقة المعرفة النظرية مع ما هو في الواقع التطبيقي وهذا بتقسيم الفصل إلى ثلاثة مباحث، مبحث خاص بتقديم لمحة حول المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة، حيث يشمل عرضا هاما له، ولمختلف مصالحه مع تحديد مهام كل مصلحة، والمبحث الثاني فسنترك فيه إلى إعداد الموازنة التقديرية النقدية للمؤسسة الوطنية للرخام جيكا وهذا بالاعتماد على مختلف المقررات والوثائق المحاسبية الخاصة بالمؤسسة، أما المبحث الثالث سنتطرق إلى اتخاذ القرارات المالية الخاصة بالمؤسسة بناء على دور الموازنة التقديرية النقدية.

## المبحث الأول: ماهية المؤسسة الوطنية للرخام جيكا قالمة.

مقوم في هذا المبحث بالتطرق إلى عموميات حول المؤسسة الوطنية للرخام جيكا قالمة وذلك من خلال تعريفها وأسباب اختيار موقعها وطبيعة عملها وكذلك أهدافها والهيكلة التنظيمي الخاص بها.

المطلب الأول: تعريف المؤسسة.

أولاً: التعريف بالمؤسسة.

تأسست مؤسسة الرخام بسكيكدة سنة 1983، على يد خبراء ومهندسين من إيطاليا بموجب المرسوم التنفيذي رقم 433 المؤرخ في 16-07-1983 والمتعلق بإعادة هيكلة الشركات، حيث انبثقت عن المؤسسة الوطنية للأبحاث المنجمية "سونام" إلى سبع مؤسسات هي:

1. المؤسسة الوطنية للرخام؛
2. شركة اسميدال؛
3. الشركة الوطنية للملح؛
4. شركة فرفوس للحديد والصلب؛
5. المؤسسة الوطنية للحصى؛
6. شركة موبيدال والمبيدات؛
7. شركة انيوف.

وتقع وحدة قالمة للرخام ببلدية بومهرة أحمد، على الطريق الرابط بين بلديتي بومهرة أحمد وجباله خميسي، يحدها من الشمال واد سيبوس ومن الجنوب وحدة إنتاج البلاط تقدر مساحتها بمكتار ونصف، والتي تعود ملكيتها الأصلية إلى الدولة، فهي تعتبر مؤسسة عمومية اقتصادية، وقد دخلت في طور التشغيل سنة 1995 برأس مال إجمالي قدره 730 مليون دج، تضم الشركة الوطنية للرخام 81 عامل، نشاطها الأساسي استخراج، تحويل، وبيع الرخام أما نشاطها الثانوي فهو بيع بقايا الرخام في شكل مشتقات الرخام، تحصل على المادة الأولية للرخام الأبيض من سكيكدة أما الرخام الأحمر من ماونة "قالمة".

ثانياً: أسباب اختيار الموقع.

من أسباب اختيار الموقع مايلي:

1. تسهيل استغلال محجرة الرخام بقالمة لأن المنطقة غنية بالمادة الأولية "الرخام"؛
2. لقربها من الوادي لاستغلال الماء في الآلات؛
3. الموقع المعزول لتفادي إزعاج السكان ونظراً لما تحدته الآلات من ضجيج وغيار.

### ثالثا: أهداف الوحدة.

تهدف المؤسسة الوطنية للرخام لتحقيق جملة من الأهداف نذكر أهمها فيما يلي:

1. تعظيم قيمة الوحدة؛
2. الاستمرارية وتحقيق الربح؛
3. محاولة إدراج نوعية جديدة في السوق؛
4. المنافسة مما يؤهلها لاحتلال المراتب الأولى؛
5. توفير نوعيات مختلفة من الرخام؛
6. تغطية متطلبات الزبائن؛
7. محاولة تحسين العمل الاشهاري والإعلامي لمختلف منتجاتها؛
8. تحقيق الاكتفاء الذاتي وتقليل من التبعية الخارجية من ناحية إنتاج الرخام.

### المطلب الثاني: مجالات ومراحل تطور نشاط المؤسسة.

أولا: مجالات تسويقها.

1. مؤسسة البناء؛
2. الباعة الحرفيين؛
3. الخواص؛
4. تصدير كتل الرخام ماونة "اسبانيا، ليبيا، تونس، إيطاليا".

### ثانيا: مراحل تطور نشاط المؤسسة.

يمكننا التطرق إلى مؤشرين أساسيين في تقييم تطور نشاط وهما حجم المبيعات ورقم الأعمال.

الجدول رقم 05: يمثل مراحل تدرج الإنتاج بالمؤسسة من 2017 إلى 2020، الوحدة: متر مربع.

السنة	2017	2018	2019	2020
الإنتاج	46560	43870	32480	28440

المصدر: المؤسسة الوطنية للرخام -بومهرة-

الجدول رقم 06: يمثل مراحل تطور رقم الأعمال بالمؤسسة من 2017 إلى 2020 الوحدة دج.

السنة	2017	2018	2019	2020
رقم الأعمال	125152540.4	117115720.25	60101512.95	50336373.10

المصدر: المؤسسة الوطنية للرخام -بومهرة-

ثالثا: العوائق التي تواجه المؤسسة.

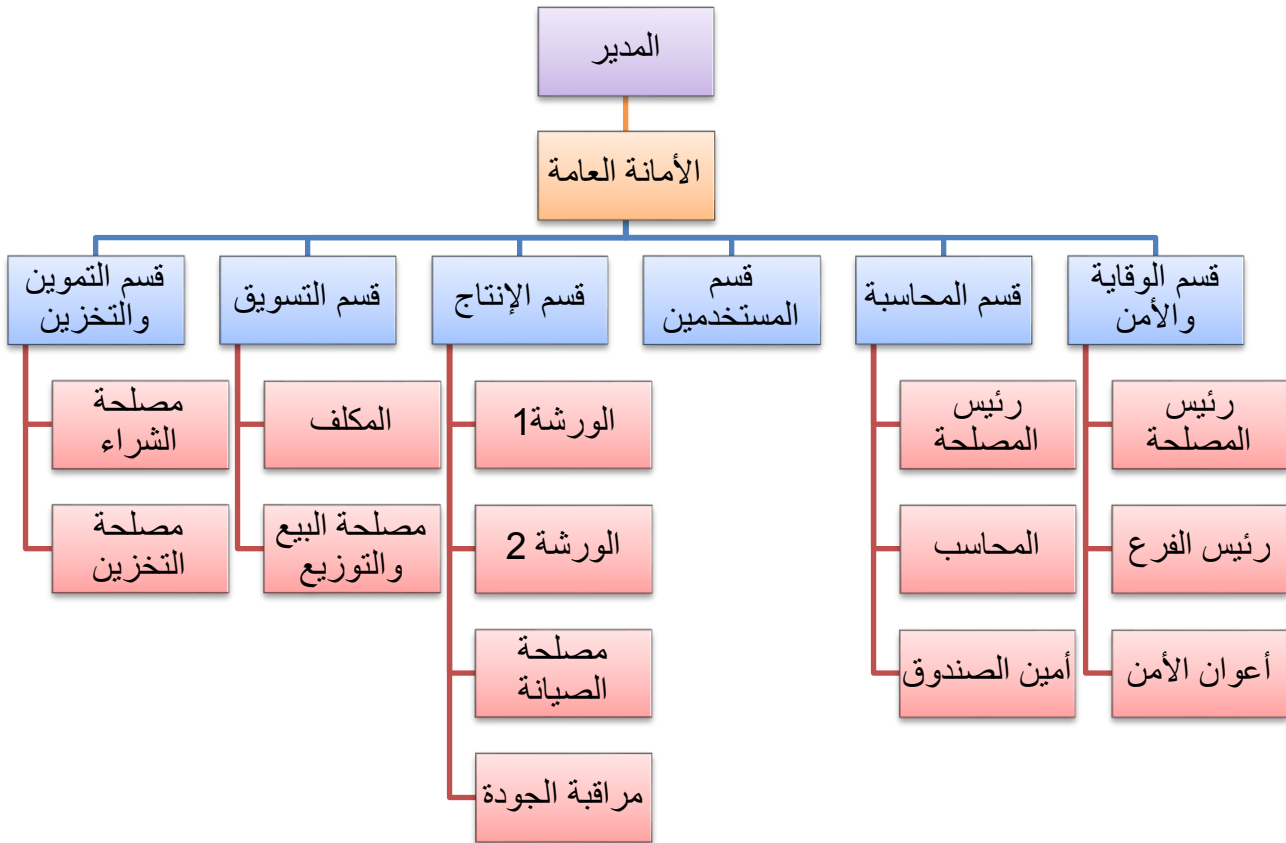
تعاني المؤسسة من عدة عوائق نذكر أهمها في النقاط التالية:

1. ضيق مساحة المصنع التي لا تسمح بالتوسع؛
2. نقص نوعية المادة الأولية من الرخام الأبيض التي يتم تمويلها من سكيكدة؛
3. كثرة المنافسين واستخدامهم طرق غير شرعية في التسويق مثل: إلغاء الضرائب لجلب الزبائن، العروض الخاصة ومدة الانتظار.

المطلب الثالث: الهيكل التنظيمي لمؤسسة الرخام -بومهرة احمد-قالمة وشرحه:

أولا: مخطط الهيكل التنظيمي.

الشكل رقم 03: الهيكل التنظيمي للمؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة.



المصدر: بالاعتماد على معلومات مجمعة من مكتب المحاسبة.

### ثانيا: شرح الهيكل التنظيمي للمؤسسة .

تضم المديرية ما يلي:

1. الأمانة العامة: ويطلق عليه هذا الاسم لكونها شديدة الحرص على أسرار المؤسسة، فهي المسؤولة على كل المعلومات الخاصة بنشاطات المؤسسة كما أن لها علاقة وطيدة بالإدارة العامة؛
2. قسم الوقاية والأمن: يتكون من رئيس المصلحة، رئيس الفوج، أعوان الأمن، وهي المسؤولة عن حماية العمال وتوفير الأمن داخل الوحدة، والمراقبة اليومية لدخول وخروج العمال؛
3. قسم المحاسبة والمالية: يضم هذا القسم رئيس المصلحة، المحاسب الرئيسي، أمين الصندوق، حيث تقوم هذه المصلحة بتجميع العمليات المالية والمحاسبية التي تجري بين مختلف المصالح الأخرى لمعرفة مركزها المالي، وذلك بعد استخراج النتائج السنوية؛
4. قسم المستخدمين: يتكون من رئيس مصلحة الموارد البشرية المكلف بالنزاعات وهي عصب المؤسسة، أي الرابط بين العمال والمدير ابتداء من التوظيف إلى التقاعد. حيث تقوم بتحضير العطل، التأمينات، الترقيات، وإعداد كشف الرواتب لكل عامل وذلك شهريا؛
5. قسم التقنية "الإنتاج": يتكون هذا القسم من ورشتين واحدة للإنتاج والأخرى للتخزين ومصلحة الصيانة التي لها فعالية كبيرة بالوحدة فهي تقوم بصيانة التجهيزات للحفاظ عليها، حيث تخصص سنويا فترة لإجراء عمليات الصيانة، وتظم صيانة المصنع والمخجرة، وتمثل وظيفة هذا القسم في تحويل المادة الأولية إلى منتج تام الصنع؛
6. قسم التسويق: يتكون من رئيس المصلحة، مصلحة البيع، والمكلف بالتسويق، وتقوم هذه المصلحة بعدة نشاطات منها:

● تسجيل قائمة الزبائن وتحديد الكمية المخصصة لهم؛

● استلام طلبيات الزبائن وإعطائها لمصلحة الإنتاج لإعداد طلب الإنجاز؛

● مناقشة الطلبية مع الزبون من حيث وقت تسليم السلعة ودفعة التسبيقات.؛

7. قسم التمويل: يتكون من رئيس مصلحة الشراء، ورئيس مصلحة التخزين، حيث تمثل المرتبة

الأولى وذلك لتعدد المهام التي تشرف عليها والتي تتمثل في توفير حاجيات المصنع من المواد

الأولية وقطع الغيار، وتخزينها إلى حين الحاجة إليها.

وقد جاء في 31 أوت 2019 قرار بدمج وحدة قالمة التابعة للشركات ذات الأسهم ENAMRBRE (فرع مجمع منال) من طرف شركة (GRANU E) (فرع مجمع جيكا) تقرر الجمعية العامة الاستثنائية للمؤسسة العمومية والاقتصادية (GRANU EST) تطبيقا للقرار رقم 01 للجمعية العامة الاستثنائية لمجمع جيكا المنعقدة في 25 جويلية 2018، دمج وحدة قالمة التابعة للشركات ذات الأسهم ENAMARBR.

تقرر الجمعية العامة الاستثنائية لمؤسسة العمومية والاقتصادية أنه تم تحديد تاريخ سريان عملية الدمج في الفاتح من جانفي 2018.

## المبحث الثاني: الموازنات التقديرية الخاصة بالمؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قائمة لسنة 2019

تقوم المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قائمة بإعداد مجموعة من المخططات والمتمثلة في مخطط الإنتاج السنوي، مخطط المبيعات السنوية، مخطط الاستهلاكات السنوية و مخطط المشتريات السنوية وذلك حسب احتياجاتها المستقبلية بناء على خبرة المحاسب ورئيس قسم المحاسبة بالإضافة إلى التجارب السابقة، ونظرا لأن المؤسسة لا تقوم باستخدام نظام الموازنات التقديرية قمنا ببناء على المعطيات والوثائق المقدمة لنا من قبل قسم المحاسبة قمنا بإعداد الموازنات التقديرية الخاصة بها والمتمثلة في :

- الموازنة التقديرية للمبيعات؛
- الموازنة التقديرية للإنتاج؛
- الموازنة التقديرية للمشتريات؛
- الموازنة التقديرية للتكاليف؛
- الموازنة التقديرية للرسم على القيمة المضافة؛
- الموازنة التقديرية النقدية.

### المطلب الأول: الموازنة التقديرية للمبيعات وللإنتاج

إن الموازنة التقديرية للمبيعات هي أول الموازنات التي تعدها المؤسسة باعتبار إن نشاط البيع هو المحرك لباقي النشاطات الأخرى كالإنتاج والشراء وتعتبر على حجم المبيعات التي سوف تحققها المؤسسة خلال الدورة اللاحقة حيث اعتمدنا في ذلك على مخطط المبيعات السنوية الملحق رقم: 03 هذا فيما يخص الكميات ، أما السعر فقد اعتمدنا على الملحق رقم: 01.



أولا : الميزانية التقديرية للمبيعات .

1- جدول الميزانية التقديرية للمبيعات

الجدول رقم 07: يمثل الميزانية التقديرية لمبيعات المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قائمة. الوحدة (KDA=1000DA)

البيانات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
كتل الرخام	58	60	65	75	64	64	77	77	77	65	60	58
سعر الوحدة	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
السعر HT	464	480	520	600	512	512	616	616	616	520	480	464
TVA	88,16	91,2	98,8	114	97,28	97,28	117,04	117,04	117,04	98,8	91,2	88,16
TTC السعر	552,16	571,2	618,8	714	609,28	609,28	733,04	733,04	733,04	618,8	571,2	552,16
صفائح ومربعات	4500	4500	4500	4500	4500	4500	2500	2500	2500	4500	4500	4500
سعر الوحدة	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
السعر HT	17100	17100	17100	17100	17100	17100	9500	9500	9500	17100	17100	17100
TVA	3249	3249	3249	3249	3249	3249	1805	1805	1805	3249	3249	3249
TTC السعر	20349	20349	20349	20349	20349	20349	11305	11305	11305	20349	20349	20349
مشتقات الرخام	680	680	680	970	990	990	990	990	990	680	680	680
سعر الوحدة	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
السعر HT	408	408	408	582	594	594	594	594	594	408	408	408
TVA	77,52	77,52	77,52	110,58	112,86	112,86	112,86	112,86	112,86	77,52	77,52	77,52
TTC السعر	485,52	485,52	485,52	692,58	706,86	706,86	706,86	706,86	706,86	485,52	485,52	485,52
TTC رقم الأعمال	21386,68	21405,72	21453,32	21755,58	21665,14	21665,14	12744,9	12744,9	12744,9	21453,32	21405,72	21386,68

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف رئيس قسم مصلحة المحاسبة (الملحق 1-3) .

## 2- جدول المبيعات الفعلية بالكمية

الجدول رقم 08: يمثل المبيعات الفعلية بالكمية المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة.

المبيعات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
كتل الرخام m3	11,07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14,06	39,33
الصفائح والمربعات m <sup>2</sup>	2913,81	0	7081,43	5713,29	5713,28	1097,29	3112,99	3112,99	3989,22	4327,61	2771,4	3939,16
المشتقات t	9,7	0	221,14	148,14	147,28	107,26	73,72	73,72	0	26,4	24	454,91

المصدر : من إعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف رئيس قسم مصلحة المحاسبة للمؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة.

### 3- جدول المبيعات الفعلية (الوحدة KDA)

الجدول رقم 09: مبيعات المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة.

المبيعات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
كتل الرخام	88	0	0	0	0	0	0	0	0	0	112	312
الصفائح والمربعات	6884	0	18664	14870	14870	2839	9126	9126	9126	12290	7567	9248
المشتقات	12	0	273	332	332	313	220	220	0	31	11	124

المصدر: من إعداد الطالبتين اعتمادا على الوثائق المقدمة من طرف رئيس قسم مصلحة المحاسبة.

ثانيا: تحديد الانحرافات.

لدينا نوعين من الانحرافات التي سنقوم بحسابها والتعليق عليها وهما انحراف الكمية وانحراف السعر حيث يحسب كل منها بالعلاقة أسفله.

انحراف الكمية = ( الكمية الفعلية - الكمية المعيارية ) \* السعر المعياري

انحراف السعر = ( السعر الفعلي - السعر المعياري ) \* الكمية الفعلية

### 1- انحراف الكمية لكتل الرخام

الجدول رقم 10: يمثل انحراف الكمية لكتل الرخام المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة.

البيانات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
المبيعات الفعلية	11,07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14,06	39,33
المبيعات التقديرية	58	60	65	75	64	64	77	77	77	65	60	58
السعر المعياري	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
الإنحراف في المبيعات	-375,44	-480	-520	-600	-512	-512	-616	-616	-616	-520	-367,52	-149,36

المصدر: من إعداد الطالبتين.

التعليق: نلاحظ ان سبب الانحراف السالب في الكمية ناتج عن مسؤولية قسم التوزيع الذي حدد كمية مبيعات أكبر بكثير من كمية المباعه الفعلية.

## 2- انحراف السعر لكتل الرخام

الجدول رقم 11: يمثل انحراف السعر لكتل الرخام المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة.

المصدر: من إعداد الطالبتين.

البيانات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
السعر الفعلي	7,95	0	0	0	0	0	0	0	0	0	7,96	7,9
السعر التقديري	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8	8
الكمية الفعلية	11,07	0	0	0	0	0	0	0	0	0	14,06	39,33
الإنحراف في السعر	-0,5535	0	0	0	0	0	0	0	0	0	-0,5624	-3,933

**التعليق:** نلاحظ أن انحراف السعر سالب وهو ما يقع تحت مسؤولية قسم المحاسبة والتي تحدد سعر التكلفة وهامش الربح وهذا في شهر جانفي، نوفمبر وديسمبر ، أما باقي الأشهر فهو معدوم بسبب عدم وجود مبيعات فعلية

### 3- انحراف الكمية للصفائح ومربعات:

الجدول رقم 12: يمثل انحراف الكمية للصفائح والمربعات المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة.

البيانات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
المبيعات الفعلية	2913,81	0	7081,43	5713,29	5713,28	1097,29	3112,99	3112,99	3989,22	4327,61	277,14	3939,16
المبيعات التقديرية	4500	4500	4500	4500	4500	4500	2500	2500	4500	4500	4500	4500
السعر المعياري	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
الإنحراف في المبيعات	-6027,522	-17100	9809,434	4610,502	4610,464	-12930,298	2329,362	2329,362	-1940,964	-655,082	-16046,868	-2131,192

المصدر: من إعداد الطالبتين.

**التعليق:** نلاحظ أن الانحراف سالب في الأشهر التالية: جانفي، فيفري، وجوان، سبتمبر، أكتوبر، نوفمبر وديسمبر وهذا راجع لكمية المبيعات التقديرية التي تحدد من قبل قسم التوزيع الذي قام بتحديد كميات أكبر بكثير من كمية المبيعات الفعلية. أما الفرق الموجب في باقي الأشهر فهو في صالح المؤسسة.

#### 4- انحراف السعر للصفائح والمربعات

الجدول رقم 13: يمثل انحراف السعر للصفائح والمربعات المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة.

البيانات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جون	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
السعر الفعلي	2,36	0	2,63	2,6	2,6	2,58	2,93	2,93	2,3	2,83	2,73	2,43
السعر التقديري	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8	3,8
الكمية الفعلية	2913,81	0	7081,43	5713,29	5713,28	1097,29	3112,99	3112,99	3989,22	4327,61	277,14	3939,16
الإنحراف في السعر	-4195,886	0	-8285,2731	-6855,948	-6855,936	-1338,6938	-2708,3013	-2708,3013	-5983,83	-4197,7817	-296,5398	-5396,6492

المصدر: من إعداد الطالبتين.

التعليق: نلاحظ أن انحراف السعر سالب خلال السنة وهو ما يقع تحت مسؤولية قسم المحاسبة والتي تحدد سعر التكلفة وهامش الربح .

5- انحراف الكمية لمشتقات الرخام:

الجدول رقم 14: يمثل انحراف الكمية لمشتقات الرخام للمؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة.

البيانات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
المبيعات الفعلية	9,7	0	221,14	148,14	147,28	107,26	73,72	73,72	0	26,4	24	454,91
المبيعات التقديرية	680	680	680	970	990	990	990	990	990	680	680	680
السعر المعياري	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
الانحراف في المبيعات	-402,18	-408	-275,316	-493,116	-505,632	-529,644	-549,768	-549,768	-594	-392,16	-393,6	-135,054

المصدر: من إعداد الطالبتين.

**التعليق:** نلاحظ أن انحراف الكمية كان سالب على مدار السنة وهذا راجع للتقدير المبالغ في كمية المبيعات والذي يقع تحت مسؤولية قسم التوزيع بالدرجة الأولى، وهذا الانحراف السالب في الكمية لا يناسب المؤسسة ويعتبر غير ملائم لها إذ أن ما تم تحقيقه من المبيعات أقل من ما هو متوقع بكمية معتبرة.



6- انحراف السعر لمشتقات الرخام:

الجدول رقم 15: يمثل انحراف السعر لمشتقات الرخام لمؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة.

البيانات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
السعر الفعلي	1,23	0	1,23	2,24	2,25	2,91	2,98	2,98	0	1,17	0,45	0,27
السعر التقديري	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6	0,6
الكمية الفعلية	9,7	0	221,14	148,14	147,28	107,26	73,72	73,72	0	26,4	24	454,91
الانحراف في السعر	6,111	0	139,3182	242,9496	243,012	247,7706	175,4536	175,4536	0	15,048	-3,6	-150,1203

المصدر: من إعداد الطالبتين.

التعليق: نلاحظ أن انحراف السعر كان موجب خلال معظم أشهر السنة بخلاف الشهرين الأخيرين حيث يعود السبب في أن انحراف السعر موجب هو أن السعر البيع الحقيقي كان أكبر من السعر المقدر.

ثالثا: الموازنة التقديرية للإنتاج.

1. الموازنة التقديرية للإنتاج.

الجدول رقم 16: يمثل الموازنة التقديرية لإنتاج المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة.

ديسمبر	نوفمبر	أكتوبر	سبتمبر	أوت	جويلية	جوان	ماي	أفريل	مارس	فيفري	جانفي	البيانات
139	141	160	200	200	200	160	160	200	160	141	139	كتل الرخام m3
4500	4500	4500	4500	2500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	4500	الصفائح والمربعات m <sup>2</sup>
1400	1400	1600	2000	2000	2000	1600	1600	2000	1600	1400	1400	المشتقات t

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف رئيس قسم مصلحة المحاسبة (الملحق 02).

الميزانية الفعلية للإنتاج:

الجدول رقم 17: يمثل الميزانية الفعلية لإنتاج المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة.

المنتجات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
كثل الرخام m3	19,03	0	7,36	0	40,55	51,05	54,45	57,07	108,77	78,25	80,54	108,45
الصفائح والمربعات m <sup>2</sup>	1816,58	0	3698,52	3567,18	3567,18	2710,61	2269,98	2503,44	2171,48	3166,86	3005,86	2590,07
المشتقات t	36	0	128	112	57,6	0	108	636	592,8	108	24	48

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف رئيس قسم مصلحة المحاسبة للمؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة.

## 2. انحرافات الإنتاج:

الجدول رقم 18: يمثل انحرافات الإنتاج للمؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة.

البيانات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
كتل الرخام m <sup>3</sup>	119,97	141	152,64	200	119,45	108,95	145,55	142,93	91,23	81,75	60,46	30,55
الصفائح والمربعات m <sup>2</sup>	2683,42	4500	801,48	932,82	932,82	1789,39	2230,02	-3,44	2328,52	1333,14	1494,14	1909,93
المشتقات t	1364	1400	1472	1888	1542,4	1600	1892	1364	1407,2	1492	1376	1352

المصدر: من إعداد الطالبتين.

التعليق: نلاحظ ان انحرافات الإنتاج موجبة إلا انحراف إنتاج الصفائح والمربعات لشهر أوت، بسبب أن كمية الإنتاج الفعلية أقل من المقدرة وهذا يبين ان الشركة تسعى لوضع تقديرات أكبر لكي تستطيع تلبية كافة طلبات زبائنهم لكي تحافظ على مصدر ثقتهم وتجنب حالة عدم تلبية الطلبات

المطلب الثاني: الموازنة التقديرية للمشتريات، للتكاليف غير المباشرة وللرسم على القيمة المضافة  
أولاً: جدول الموازنة التقديرية للمشتريات.  
الجدول رقم 19: يمثل الموازنة التقديرية لمشتريات المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قائمة.

البيانات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
كتل الرخام	5774	5774	5774	5774	5774	5774	2887	2887	6015	5774	5774	5774
TVA	1097,06	1097,06	1097,06	1097,06	1097,06	1097,06	548,53	548,53	1142,85	1097,06	1097,06	1097,06
TTC السعر	6871,06	6871,06	6871,06	6871,06	6871,06	6871,06	3435,53	3435,53	7157,85	6871,06	6871,06	6871,06
قطع الغيار واللوازم	1003	897	1003	897	1003	897	1003	897	1003	897	1003	897
TVA	190,57	170,43	190,57	170,43	190,57	170,43	190,57	170,43	190,57	170,43	190,57	170,43
TTC السعر	1193,57	1067,43	1193,57	1067,43	1193,57	1067,43	1193,57	1067,43	1193,57	1067,43	1193,57	1067,43
TTC المشتريات	8064,63	7938,49	8064,63	7938,49	8064,63	7938,49	4629,1	4502,96	8351,42	7938,49	8064,63	7938,49

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف رئيس قسم مصلحة المحاسبة (الملحق 9).

ثانيا: الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة.

الجدول رقم 20: يمثل الموازنة التقديرية للتكاليف غير المباشرة المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة.

البيانات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
الطاقة	513	513	513	513	513	513	385	385	513	513	513	513
TVA	46,17	46,17	46,17	46,17	46,17	46,17	34,65	34,65	46,17	46,17	46,17	46,17
TTC السعر	559,17	559,17	559,17	559,17	559,17	559,17	419,65	419,65	559,17	559,17	559,17	559,17

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف رئيس قسم مصلحة المحاسبة (الملحق 8).

المطلب الثالث: الموازنة التقديرية للرسم على القيمة المضافة.

تم إعداد هذه الموازنة بناءً على الرسوم المحصلة من المبيعات والرسوم المسترجعة من المشتريات والخدمات علماً أن  $TVA=19\%$  للرسم العادي والمخفض  $9\%$  للكهرباء. **الجدول رقم 21:** يمثل الموازنة التقديرية للرسم على القيمة المضافة المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة.

البيانات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جون	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
TVA كتل الرخام	88,16	91,2	98,8	117,04	117,04	97,28	117,04	117,04	117,04	98,8	91,2	88,16
TVA صفائح مربعات	3249	3249	3249	3249	3249	3249	1805	1805	3249	3249	3249	3249
TVA مشتقات	77,52	77,52	77,52	112,86	112,86	112,86	112,86	112,86	112,86	77,52	77,52	77,52
TVA المبيعات	3414,68	3417,72	3425,32	3473,58	3459,14	3459,14	2034,9	2034,9	3478,9	3425,32	3417,72	3414,68
TVA قطع الغيار	190,57	170,43	190,57	170,43	190,57	170,43	190,57	170,43	190,57	170,43	190,57	170,43
TVA كتل الرخام	1097,06	1097,06	1097,06	1097,06	1097,06	1097,06	548,53	548,53	1142,85	1097,06	1097,06	1097,06
TVA الطاقة	46,17	46,17	46,17	46,17	46,17	46,17	34,65	34,65	46,17	46,17	46,17	46,17
ديون على الرسم	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--	--
رسم مستحق للدفع	2080,88	2104,06	2091,52	2159,92	2125,34	2145,48	1261,15	1281,29	2099,31	2111,66	2083,92	2101,02

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف رئيس قسم مصلحة المحاسبة للمؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة.

المبحث الثالث: الموازنة التقديرية النقدية كوسيلة لاتخاذ القرار المالي في المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة.

المطلب الأول: الموازنة التقديرية للمقبوضات والمدفوعات النقدية.

تتمثل المقبوضات النقدية للمؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة في مبيعات ثلاث أنواع من المنتجات وهي كتل الرخام، صفائح ومربعات الرخام ومشتقات الرخام، حيث تنتج وتباع هذه المنتجات على مستوي الوحدة مباشرة لعدم توفر نقاط البيع الخارجية بسبب صغر الوحدة.

أولاً: الموازنة التقديرية للمقبوضات النقدية:

الجدول رقم 22: يمثل إجمالي المقبوضات النقدية المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة.

البيانات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
رصيد اول مدة	19108,334											
TTC رقم الأعمال	21386,68	21405,72	21453,32	21755,58	21665,14	21665,14	12744,9	12744,9	21788,9	21453,32	21405,72	21386,68
مقبوضات	40495,014	21405,72	21453,32	21755,58	21665,14	21665,14	12744,9	12744,9	21788,9	21453,32	21405,72	21386,68

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف رئيس قسم مصلحة المحاسبة للمؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة.

يمثل رصيد أول مدة لشهر جانفي رصيد آخر المدة لزيائن سنة 2018، المأخوذ من الميزانية الختامية لسنة 2018.



### ثانيا: الموازنة التقديرية للمدفوعات.

تستخدم المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة الأموال المتأتية من المبيعات في تسديد تكاليف الإنتاج، حيث تنقسم عملية الإنتاج إلى مرحلتين : المرحلة الأولى متمثلة في عملية استخراج كتل الرخام من المحجر المتوقع في أعلى جبل ماونة، والمرحلة الثانية هي معالجة وتحويل كتل الرخام إلى صفائح ومربعات وتباع بقايا هذه المرحلة في شكل مشتقات.

وتتمثل تكاليف المرحلة الأولى في ما يلي:

- شراء المتفجرات؛
- شراء البنزين والغاز الطبيعي وغاز البوتان؛
- مصاريف النقل؛
- أجور عمال المحجر؛
- مصاريف خدمات خارجية متمثلة في الاستعانة بمهندسين خارجيين.

أما تكاليف المرحلة الثانية فتتمثل في:

- الكهرباء والغاز الطبيعي والصناعي؛
- الماء ومواد التغليف؛
- الزيوت والشحوم؛
- صفائح وحيوط صناعية؛
- أجور عمال الورشات.

وهذا بالإضافة إلى التكاليف الإدارية وتسديد الضرائب والرسوم ومصاريف خارجية أخرى.

الجدول رقم 23: يمثل إجمالي المدفوعات المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قائمة.

البيانات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جون	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
رصيد أول المدة	21297,266											
TTCالمشترريات	8064,63	7938,49	8064,63	7938,49	8064,63	7938,49	4629,1	4502,96	8351,42	7938,49	8064,63	7938,49
أجور العمال	5119	5119	5119	5119	5119	5119	5119	5119	5119	5119	5119	5119
الطاقة	559,17	559,17	559,17	559,17	559,17	559,17	419,65	419,65	559,17	559,17	559,17	559,17
خدمات خارجية	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417	417
خدمات خارجية أخرى	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312	312
ضرائب ورسوم	210	210	210	213	212	212	137	137	213	210	210	210
رسم مستحق للدفع	2080,88	2104,06	2091,52	2159,92	2125,34	2145,48	1261,15	1281,29	2099,31	2111,66	2083,92	2101,02
المدفوعات	38059,946	16659,72	16773,32	16718,58	16809,14	16703,14	12294,9	12188,9	17070,9	16667,32	16765,72	16656,68

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف رئيس قسم مصلحة المحاسبة (الملحق 10-11-12-13).

يمثل رصيد أول مدة لشهر جانفي رصيد آخر المدة للموردين لسنة 2018، المأخوذ من الميزانية الختامية لسنة 2018.

المطلب الثاني: الموازنة التقديرية النقدية

الجدول رقم 24: يمثل الميزانية التقديرية النقدية المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قائمة.

البيانات	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية	أوت	سبتمبر	أكتوبر	نوفمبر	ديسمبر
رصيد أول المدة	5975,595	8410,663	13156,663	17836,663	22873,663	27729,663	32691,663	33141,663	33697,663	38415,663	43201,663	47841,663
مقبوضات	40495,014	21405,72	21453,32	21755,58	21665,14	21665,14	12744,9	12744,9	21788,9	21453,32	21405,72	21386,68
المدفوعات	38059,946	16659,72	16773,32	16718,58	16809,14	16703,14	12294,9	12188,9	17070,9	16667,32	16765,72	16656,68
رصيد آخر المدة	8410,663	13156,663	17836,663	22873,663	27729,663	32691,663	33141,663	33697,663	38415,663	43201,663	47841,663	52571,663

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على الوثائق المقدمة من طرف رئيس قسم مصلحة المحاسبة للمؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قائمة.

لحساب الفائض أو العجز في الموازنة التقديرية النقدية يجب أن نطرح المدفوعات لهذا الشهر من مجموع رصيد أول المدة الذي تم أخذ من الميزانية الختامية للسنة 2018 والمقبوضات الخاصة بنفس الشهر .

ملاحظة: تستثنى من المدفوعات مصاريف الإهلاك باعتبارها تدفق غير نقدي.

التعليق: نلاحظ أن الخزينة موجبة ومستوى النقد فيها في تزايد مستمر مما يفسر أن هناك عطالة في تشغيل السيولة مما نقترح على المؤسسة توظيف هذه السيولة في النشاط المالي أو توسيع النشاط التشغيلي تفاديا لتعطيل السيولة واستغلال الفرصة الضائعة.

### المطلب الثالث: واقع عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة

بعد الانتهاء من إعداد الموازنات السابقة قمنا بإعداد الموازنة التقديرية للخزينة وهذا بالاعتماد على الموازنات السابقة والتي من خلالها يتم التعرف على المقبوضات ( المبالغ المتوقع استلامها) والمدفوعات ( المبالغ المتوقع تسديدها) وهذا خلال فترة الموازنة مع تحديد الرصيد النقدي، وطبقا للمعلومات المقدمة من طرف رئيس مصلحة المالية والمحاسبة الذي حدد لنا الموارد والاستخدامات النقدية في المؤسسة (التدفقات النقدية) بعدها قمنا بتحديد الرصيد النقدي من خلال طرح المبالغ المتوقع استلامها والمبالغ المتوقع تسديدها خلال فترة الموازنة مع الأخذ بعين الاعتبار الرصيد النقدي في أول المدة الذي قمنا باستخراجه من الميزانية الختامية لسنة 2018، لمي يتم تحديد هل هناك زيادة أو نقص في السيولة النقدية ، وهذا ما ساعدنا على التنبؤ بالرصيد النقدي والذي يساعد الإدارة المالية للمؤسسة في تحديد مبلغ العجز وبالتالي المبلغ المالي الواجب الحصول عليه، وعليه يمكن القول أن إعداد الموازنة التقديرية النقدية يساعد الإدارة المالية في اتخاذ القرارات المالية سواء كانت قرارات تمويلية من حيث القيمة والوقت في احتياج الأموال أو قرارات استثمارية من حيث تطوير النشاط أو خلق نشاط جديد. وتكون القرارات المتخذة مناسبة في حالة ما إذا كانت الموازنة التقديرية النقدية للخزينة تعبر عن الوضع المالي الحقيقي للمؤسسة، أما إن كان هناك خلل في الموازنة التقديرية فقد يؤدي هذا الى وقوع المؤسسة في عدة مشاكل.

#### أولاً: الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ قراراتها المالية

تتم عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة بالاعتماد على مجموعة من الأدوات والقوائم المالية التي تعطي الصورة الحقيقية للوضع والمركز المالي الفعلي للمؤسسة، وتتمثل هذه الأدوات فيما يلي:

#### 1- الميزانية الختامية: والتي توضح ما لدى المؤسسة من موجودات وأصول مادية ومعنوية و أصول

جارية وما عليها من التزامات تجاه الغير سواء كانت قصيرة الأجل أو طويلة الأجل بالإضافة إلى نتيجة الدورة سواء كانت موجبة أو سالبة.

#### 2- الميزانية المالية: هي كشف مالي يظهر للمؤسسة ما تملكه من موارد وما عليها من تكاليف

خلال فترة زمنية محددة ويراعى فيه ترتيب عناصر الأصول وفق درجة السيولة وترتب عناصر الخصوم وفق درجة الاستحقاق مضافا لها قيمة حقوق الملكية على إن تحقق حسابات الأصول والخصوم وحقوق الملكية توازنا في قيمتها ويتخذ القرار باستخدامها عن طريق تحليل مؤشرات التوازن المالي المتمثلة في رأس المال العامل واحتياج رأس المال والخزينة الصافية.

### 3- جدول حسابات النتائج: يساعد جدول حسابات النتائج الإدارة على اتخاذ القرارات المالية

السليمة باعتباره أحد أهم أدوات التحليل المالي كونه بيان ملخص للأعباء والمنتوجات المنجزة من كيان المؤسسة خلال السنة المالية، ويبرز بالتمييز مختلف النتائج كالنتيجة المالية العملية والنتيجة العادية قبل الضريبة والنتيجة غير العادية وأخيرا صافي نتيجة السنة المالية.

### 4- جدول تدفقات الخزينة: تكمن أهمية جدول تدفقات الخزينة في اتخاذ القرارات المالية كونه

كشف بالمقبوضات والمدفوعات النقدية للمؤسسة، حيث يفسر هذا الجدول مجموعة تغيرات الخزينة التي تنتج من الأنشطة المرتبطة بالاستغلال، الاستثمار والتمويل وهذه التغيرات تمثل مؤشرات هامة لدراسة سيولة المؤسسة ويسرها المالي وهو ما يجعل عملية اتخاذ القرارات المالية أمرا يسيرا.

### ثانيا: القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة :

بما أن المؤسسة الوطنية للرخام وحدة قالمة هي وحدة فرعية فإن القرارات المالية للوحدة تتم عن طريق تقارير ترسل للمؤسسة الأم المجمع الصناعي للإسمنت جيكا وهذا بعد استحواده على الوحدة ومحجرة الاونيكس بماونة سنة 2018 ، حيث يقوم رئيس مصلحة قسم المحاسبة بالتعاون مع المدير بإعداد هذه التقارير بناء على النتائج المتحصل عليها، وتمثل هذه القرارات في الغالب على طلب تمويل داخلي أو طلب تصريح باللجوء للتمويل الخارجي، بالإضافة إلى طلب الحصول على استثمارات جديدة وهو ما تم نهاية سنة 2018 حيث قام المجمع بتزويد الوحدة بتجهيزات عصرية من أجل استغلال رواسب الرخام وكذا إعادة تأهيل وسائل الإنتاج لتحويل الرخام .

### خلاصة

كان الهدف من هذه الدراسة التي قمنا بها في هذا الفصل هو محاولة إسقاط الدراسة التي تم التطرق إليها في الجزء النظري على المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قالمة من خلال إعداد الموازنات التقديرية وتحليل الانحرافات النقدية وما هو دورها بالإضافة للموازنة التقديرية في عملية اتخاذ القرارات المالية. ومن خلال دراسة وتحليل الانحرافات الإجمالية والجزئية للمؤسسة تبين لنا أنها مازالت تفتقر إلى الأساليب العلمية الدقيقة في التنبؤ ولذلك فإن القدرة على التحكم في تقدير إيراداتها وكمية الإنتاج ضعيفة نوعا ما مما تسبب في حدوث فجوة كبيرة بين التقديرات والنتائج الفعلية وهو ما يعطي صورة غير حقيقية لنشاط الوحدة.

العلمة الخاتمة

باعتبار النقد يشكل قيذا رئيسيا على أنشطة المؤسسة ويحد من إمكانية أو عدم إمكانية تنفيذها لأهدافها، فقد اهتمت المؤسسات بهذا العنصر وعملت على إعداد الميزانية النقدية التقديرية وذلك بهدف الوقوف على أدق وأوفى المعلومات عن العوامل التي تحكم سلوك دخوله وخروجه من وإلى المؤسسة، هذا ويؤدي بالتخطيط النقدي الفعال إلى التعرف على مشكلات التدفق النقدي الفعال قبل وقت مناسب من حدوثها حيث يكون وقت معالجتها أنسب.

وإن الغرض النهائي من التعرف على مختلف آليات عمل مبدأ الموازنة التقديرية النقدية كأداة أو أسلوب فعال لتسيير واكتساب المسيرين ومتخذي القرار في المؤسسة أدوات تحسين اتخاذ القرارات الصحيحة وتجنب الأخطاء التقديرية في المستقبل مما سمح بتفادي كبر الهوة بين توقعات المؤسسة والواقع الحقيقي في مختلف الجوانب الاستثمارية، التمويلية، توزيع الأرباح ، ومما جعل عملية اتخاذ القرار أسهل لدقة وفعالية و اقتراب النتائج من الواقع.

### 1. اختبار الفرضيات

#### الفرضية الأولى

"تساهم تدفقات الموازنة التقديرية النقدية المتنبئ بها في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية" هذه الفرضية صحيحة باعتبار أن الموازنة التقديرية النقدية تعمل على تقدير المقبوضات والمدفوعات المستقبلية للمؤسسة، وبالتالي تحدد أن كان هناك فائض أو عجز لدى المؤسسة التي تساعد على اتخاذ قراراتها المالية المناسبة لها.

#### الفرضية الثانية

"تعد الموازنة التقديرية النقدية من أهم أدوات الفعالة المستخدمة من قبل المسيرين في اتخاذ القرار" هذه الفرضية صحيحة لأن الموازنة التقديرية النقدية هي الحوصلة التي من خلالها يتمكن المسير من المفاضلة بين القرارات التي يراها مناسبة من خلال النتائج التي حصل عليها من الموازنة التقديرية النقدية.



## 2. نتائج البحث

- 1- المؤسسة حققت فائض مالي في خزينة المؤسسة خلال الفترة المدروسة، وهذا ما حققته نتائج رصيد النقدية في نهاية الفترة المقدرة.
- 2- لا يقبل فرع وحدة الرخام جيكا قائلة على توظيف الفوائض من النقدية لأنه لا يتمتع بالاستقلالية ، حيث يتم تحويل الفوائض من حساب الفرع إلى المديرية الرئيسية للمؤسسة الأم.
- 3- لا توجد استقلالية في عملية اتخاذ القرار.

## 3. توصيات البحث

- تفتقر مؤسسة جيكا للرخام إلى الاستثمار في القيم المالية باعتبارها تولد تدفقات نقدية داخلية، لذلك عليها الاستفادة من الفوائض النقدية المحققة كل سنة.
- على الشركة الأم إعطاء الحرية لمؤسسة جيكا قائلة في المساهمة في اتخاذ القرارات المالية من أجل عدم إبقاء النقدية الموجودة بالمؤسسة عاطلة عن التوظيف.
- على المؤسسة الوطنية للرخام جيكا وحدة قائلة استخدام أساليب علمية دقيقة في التنبؤ بمبيعاتها وهو ما سيسمح لها بالتحكم في كمية الإنتاج وتقدير الإيرادات تقديرا قريبا من الصحيح وهو ما سيساعدها على اتخاذ القرارات المالية الصائبة.

## 4. آفاق الدراسة

من خلال هذه الدراسة حاولنا قدر المستطاع الإحاطة بجوانب الموضوع، وهذا ما يفتح لنا مجالاً خصباً للبحث في نظام الموازنة التقديرية النقدية ومحاولة إعدادها وتنفيذها، ومساهمتها في اتخاذ القرارات المالية المناسبة للمؤسسة لأنها تعطي صورة مستقبلية تعكس إلى أي مدى يمكن للمؤسسة الوصول إلى أهدافها من خلال تدفقاتها النقدية بما يتناسب مع المؤسسات الاقتصادية، وبذلك نقترح الموضوع الآتي:

مدى توفر أسس ومقومات تطبيق الموازنات التقديرية النقدية في المؤسسات الاقتصادية.

وفي الأخير نخلص إلى أنه على المؤسسات الاقتصادية أن تهتم بنظام الموازنات التقديرية وبالضبط الموازنة التقديرية النقدية، حيث أنه لا يتوقف دورها على التخطيط والرقابة عليها بل يجب الالتزام بالخطوة والمتابعة على تطبيقها لما لها من أهمية ودور في اتخاذ القرارات السليمة.

وفي الختام نأمل أن نكون قد وفقنا في معالجة الموضوع وعرضه وإن لم يكن بكل جوانبه فعلى الأقل الجوانب الأكثر أهمية منه، وللعلم العلمي إفادة واستفادة والكمال لله وحده سبحانه وتعالى.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

- 1- أحمد الظاهر، محمد أبو نصار، المحاسبة الإدارية، الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، مصر، 2008
- 2- أحمد حسين علي حسين، الموازنات (الموازنات التقديرية-الشاملة-النقدية-المالية-الرأس المالية- طرق التقييم)، دار التعليم الجامعي، مصر، 2017.
- 3- أحمد ماهر، اتخاذ القرار بين العلم والابتكار، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007.
- 4- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة (الاتصالات- المعلومات- القرارات)، مؤسسة شباب الجامعة، مصر، 2008.
- 5- أحمد حسين علي، مبادئ المحاسبة المالية، الدار الجامعية، مصر، 2005، ص225.
- 6- اسماعيل السيد، استخدام الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2001.
- 7- إلياس بن ساسي، يوسف قريشي، التسيير المالي (الإدارة المالية) الجزء الأول دروس وتطبيقات، دار وائل للنشر، الأردن، 2011.
- 8- أمال أحمد طعمة، اتخاذ القرار والسلوك القيادي برنامج تدريبي، ديوان الطباعة والنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 9- أمين السيد أحمد لطفي، تقييم المشروعات الاستثمارية باستخدام مونت كارلو للمحاكاة، الدار الجامعية، مصر، 2006.
- 10- جلال إبراهيم العبد، إدارة الأعمال مدخل اتخاذ القرارات وبناء المهارات الإدارية والمديرين، دار الجامعة الجديدة للنشر والتوزيع، الإسكندرية، 2003، ص158.
- 11- حسين بلعجوز، الجودي ساطوري، تقييم واختار المشاريع الاستثمارية، ديوان المطبوعات الجامعية، دون بلد، 2013.
- 12- حسين بلعجوز، المدخل لنظرية القرار، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.
- 13- حمزة محمود الزبيدي، أساسيات الإدارة المالية، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2001.

## قائمة المصادر والمراجع

- 14- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، عمان، 2008.
- 15- خالد الراوي، التحليل المالي للقوائم المالية والإفصاح المحاسبي، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، 2000.
- 16- خبراء الشركة العربية المتحدة، الأساليب الحديثة للتحليل المالي وإعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، مصر، 2007 .
- 17- خليل محمد العزاوي، إدارة اتخاذ القرار الإداري، الطبعة الأولى، دار كنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 18- سعد محمد، أساليب القيادة وصنع القرار، ايتراك للطباعة والنشر والتوزيع، مصر، 2010.
- 19- سليمان سفيان، مجيد شرع، المحاسبة الإدارية اتخاذ قرارات ورقابة، دار الشروق للنشر والتوزيع، الأردن، 2000.
- 20- سيد صابر تعلق، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 21- سيد صابر تعلق، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر للنشر والتوزيع، عمان، 2011.
- 22- شناف فريد، مدخل للموازنات التقديرية للإنتاج، ديوان المطبوعات الجامعية للنشر والتوزيع ودار المحمدية، الجزائر، 2002.
- 23- شهرزاد محمد شهاب، القدرة على اتخاذ القرار وعلاقتها بمركز الضبط، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 24- صالح هاشم صادق، المدخل في التخطيط والرقابة، الجامعة المفتوحة، طرابلس، 1998.
- 25- طارق حماده، الميزانيات التقديرية، نظرة متكاملة، الدار الجامعية، مصر، 2002.
- 26- عبد الحي مرعى، عطية مرعى، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1997.
- 27- عبد السلام ابو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، 2003.

## قائمة المصادر والمراجع

- 28- عبد العزيز النجار، أساسيات الإدارة المالية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2007.
- 29- عبد الغفار حنفي، أساسيات إدارة منظمات الأعمال، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 30- عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، الدار الجامعية، 2004.
- 31- عبد الغفار حنفي، الإدارة المالية (مدخل لاتخاذ القرارات)، دار الجامعية، لبنان، 1997.
- 32- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي (اتجاهات معاصرة)، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 33- عطا علي الزبون، التخطيط المالي، زمزم ناشرون وموزعون، الأردن، 2017.
- 34- عطية عبد الحي مرعى، في المحاسبة الإدارية (أساسيات التخطيط واتخاذ القرارات والرقابة وتقييم الأداء)، دون مكان النشر، دون بلد، دون سنة.
- 35- علي الشرقاوي، العملية الإدارية وظائف المديرين، الطبعة الثانية، دار الدامعة الجديدة للنشر الإسكندرية، 2002.
- 36- علي عباس، الإدارة المالية، مكتبة الجامعة إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 37- عمر وصفي عقيلي، الإدارة المعاصرة (التخطيط-التنظيم-الرقابة)، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
- 38- غانم فنجان موسى، محمد عبد حسين، إدارة المشتريات، دار اليازوري للنشر والتوزيع، الأردن، 2008.
- 39- فاتن عوض العزوي، القيادة والإشراف الإداري، الطبعة الأولى، دار اسامة للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
- 40- فركوس محمد، أعمال موجهة في الموازنات التقديرية، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1999.
- 41- فركوس محمد، الموازنات التقديرية -أداة فعالة للتسيير-، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 42- فريد كورتل، إلهام بوغليطة، الاتصال واتخاذ القرارات، دار الكنوز للمعرفة للنشر والتوزيع، الأردن، 2011.

- 43- كاسر نصر منصور، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
- 44- محمد سامي راضي، وجدي حامد حجازي، مدخل حديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
- 45- محمد عبد الفتاح الصيرفي، إدارة البنوك، دار المناهج للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 46- محمد مطر، إدارة الاستثمارات (الإطار النظري والتطبيقات العملية)، دار وائل للنشر والتوزيع، الأردن، 2006.
- 47- مصطفى عليان ربحي، العمليات الإدارية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2010.
- 48- مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
- 49- منى عطية خزام خليل، الإدارة واتخاذ القرار في عصر المعلوماتية، المكتب الجامعي الحديث، 2009.
- 50- مهدي حسن زويلف، إدارة الشراء والتخزين مدخل حديث، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2002.
- 51- ناصر دادي عدون وآخرون، مراقبة التسيير في المؤسسة الاقتصادية (حالة البنوك)، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 52- ناصر دادي عدون، عبد الله قويدر الواحد، مراقبة التسيير والأداء في المؤسسة الاقتصادية، دار المحمدية العامة، الجزائر، 2004.
- 53- ناصر دادي عدون، وآخرون، دراسة الحالات في المحاسبة ومالية المؤسسة، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، دون سنة.
- 54- نصر صالح محمد، الوجيز في المحاسبة الإدارية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 55- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية (بين النظرية و التطبيق)، الطبعة الثانية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.

## قائمة المصادر والمراجع

- 56- نوال عبد الكريم الأشهب، اتخاذ القرارات الإدارية (أنواعها ومراحلها)، دار أمجد للنشر والتوزيع، الأردن، 2015.
- 57- يوسف حسن يوسف، التمويل في المؤسسات الاقتصادية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2012.
- 58- يوسف حسن يوسف، التمويل في المؤسسات الاقتصادية، دار التعليم الجامعي للنشر والتوزيع، مصر، 2012.

### الكتب باللغة الفرنسية:

1. Pierre Conso, Farouk Hemici, Gestion financière de l'entreprise, 9 edition, DUNOD, PARIS.

### المذكرات والأطروحات:

1. إبراهيم براهيمية، محاسبة التسيير ودورها في الرقابة الاستراتيجية وترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية- دراسة حالة-، أطروحة دكتوراه، جامعة حسيبة بن بوعلي، الشلف، الجزائر، 2014-2015.
2. علي عقلة السليحات، أثر الموازنة الموجهة بالنتائج على اتخاذ القرارات المالية في القطاع العام الأردني، رسالة ماجستير في المحاسبة، كلية الأعمال، الأردن، 2019.
3. نعيمة يحيوي، أدوات مراقبة التسيير بين النظرية والتطبيق، أطروحة مقدمة لشهادة الدكتوراه، جامعة الحاج لخضر، باتنة، 2009.

### المجالات:

- 1- محمد أمين علوان، لطفي شعباني، دور الهيكل المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة: مؤسسة دباغة الجلود- جيغل - مجلة العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية، 2020.

الملاحق





المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر

المجمع الصناعي لإسمنت الجزائر

GROUPE INDUSTRIEL DES CIMENTS D'ALGERIE

SOCIETE DE PRODUCTION DES GRANULATS-GYPSE-AJOUTS

« GRANUEST »

Unité: Guelma

# Budget Prévisionnel

EXERCICE 2019

## Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Exercice	Exercice Précédent
<b><u>CAPITAUX PROPRES</u></b>			
Capital émis			
Capital non appelé			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))			
Ecart de réévaluation			
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		-18 996 289,24	
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Liaisons Inter-Unités		402 168 934,41	
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>383 172 645,17</b>	
<b><u>PASSIFS NON-COURANTS</u></b>			
Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)			
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		25 247 853,25	
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>25 247 853,25</b>	
<b><u>PASSIFS COURANTS</u></b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		21 297 266,84	
Impôts:		8 943 951,12	
Autres dettes		15 791 126,59	
Trésorerie			
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>46 032 344,55</b>	
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>454 452 842,97</b>	
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

### Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Provisoire >  
Identifiant Fiscal :

Libellé	Note	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)		90 314 500,00	236 900,00	90 077 600,00	
Immobilisations incorporelles		603 686 446,29	340 445 367,78	263 241 078,51	
Immobilisations corporelles		18 090 000,00		18 090 000,00	
Terrains					
Bâtiments		203 714 234,55	149 482 513,36	54 231 721,19	
Autres immobilisations corporelles		381 882 211,74	190 962 854,42	190 919 357,32	
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours		1 949 623,47		1 949 623,47	
Immobilisations financières		60 696,20		60 696,20	
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés				60 696,20	
Prêts et autres actifs financiers non courants		60 696,20		60 696,20	
Impôts différés actif		6 406 426,02		6 406 426,02	
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>702 417 691,98</b>	<b>340 682 267,78</b>	<b>361 735 424,20</b>	
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours		71 215 755,25	1 232 786,25	69 982 969,00	
Créances et emplois assimilés		19 108 334,00	3 072 815,79	16 035 518,21	
Clients				723 336,05	
Autres débiteurs		723 336,05			
Impôts et assimilés					
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		5 975 595,51		5 975 595,51	
Trésorerie					
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>97 023 020,81</b>	<b>4 305 602,04</b>	<b>92 717 418,77</b>	
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>799 440 712,79</b>	<b>344 987 869,82</b>	<b>454 452 842,97</b>	

01

## Prix de vente ( HT )

Vente ( en KDA / Tonne )		
Sortie Usine	Filiers	1,000 KDA
	Sable Agrégats 0-4	0,505 KDA
	Agrégats 4 - 8	0,400 KDA
	Agrégats 8 - 15	0,570 KDA
	Agrégats 15 - 25	0,500 KDA
	Agrégats 25 - 50	0,560 KDA
	Tout Venant	0,150 KDA
	Transport Agrégats	KDA
	Gypse concassé	0,700 KDA
	Gypse non concassé	0,600 KDA
	TUF	0,550 KDA
	Béton prêt à l'emploi	8,000 KDA
	produits agglomeres	KDA
	Blocs	8,000 KDA
	Dalles	3,800 KDA
	Dérivés	0,600 KDA
Calcaire	0,282 KDA	

Sortie Dépôts	Ciments CPJ Vrac	KDA
	Sable Agrégats 0-4	KDA
	Agrégats 25 - 50	KDA
	Béton prêt à l'emploi	KDA

TVA 19%

## Consommations

Désignation	Unité	Prix Moyen pondéré
Agrégats	Tonne	0,4900
Minéral de fer	"	2,3462
Tuf	"	1,1700
Pouzolane	"	1,2550
Gypse	"	0,8957
Laitier	"	0,7928
Sable	"	1,1067
Sable normalisé	Kg	0,1800
Brique réfractaire	"	115,0000
Béton réfractaire	"	134,0000
Boulets	"	150,0000
Adjuvant de mouture	"	85,0000
Explosif	Kg	0,1800
Sacherie 02 Plis	Unité	0,0170
" 03 Plis	"	0,0000
Électricité	Kwh	0,0040
Gaz naturel	Nm3	0,0202
Gaz oil	L	0,0230
Essence	"	0,0385
Eau	M3	0,0250
Gaz industriel	M3	0,5000
Gaz butane	Btl	0,2000
Huiles	L	0,4000
Graisses	Kg	0,5000
Pneumatique	U	53,0000
Accumulateurs Batteries	"	17,1729
Produits chimiques	Kg	1,3500
Ciment CPJ Filiale	Tonne	5,4490
Ciment CRS Filiale	"	0,8700
Ciment CPJ Autres Filiales	"	
Ciment CRS Autres Filiales	"	
Blocs de marbre	Tonne	7,200
emballages	u	0,600
filis diamante	ml	7,000
disque et abrasifs	U	100,000

## Approvisionnements

Désignation	Unité	Prix d'achat moyen
Agrégats	Tonne	0,4900
Minéral de fer	"	1,8500
Tuf	"	0,4500
Pouzolane	"	1,2550
Gypse	"	0,7000
Laitier	"	0,2950
Sable	"	0,6000
Sable normalisé	Kg	0,1750
Brique réfractaire	"	110,0000
Béton réfractaire	"	120,0000
Boulets	"	141,0000
Adjuvant de mouture	"	83,0000
Explosif	Kg	0,1800
Sacherie 02 Plis	Unité	0,0170
" 03 Plis	"	0,0000
Électricité	Kwh	0,0040
Gaz naturel	Nm3	0,0014
Gaz oil	L	0,0238
Essence	"	0,0385
Eau	M3	0,0250
Gaz industriel	M3	0,5000
Gaz butane	Btl	0,2000
Huiles	L	0,4000
Graisses	Kg	0,5000
Pneumatique	U	53,0000
Accumulateurs Batteries	"	17,1729
Produits chimiques	Kg	1,3000
Ciment CPJ Filiale	Tonne	5,4490
Ciment CRS Filiale	"	0,8700
Ciment CPJ Autres Filiales	"	
Ciment CRS Autres Filiales	"	
Blocs de marbre	Tonne	7,500
emballages	u	0,530
filis diamante	ml	7,000
disque et abrasifs	U	100,000

En Algérie

02 3 25

Programme de Production des Agrégats

Designation	Unité	Total	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
Fillers	Tonne	-												
Sable Agrégats 0-4	"	-												
s/Total sable		-												
Agrégats 4 - 8	Tonne	-												
Agrégats 8 - 15	"	-												
Agrégats 15 - 25	"	-												
Agrégats 25 - 50	"	-												
Tout Venant	"	-												
s/Total Granulats		-												
Total gravier et Sable		-												
Gypse concassé	Tonne	-												
Gypse non concassé	"	-												
TUF	"	-												
Total Agouts		-												
Béton prêt à l'emploi	m³	-												
Produits Adjonctives	U	-												
Total autre produits		-												
Blocs	m³	2 000	139	141	160	200	160	160	200	200	200	160	141	139
Dalles	m²	50 000	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	2 500	2 500	4 500	4 500	4 500	4 500
Dérivés	Tonne	20 000	1 400	1 400	1 600	2 000	1 600	1 600	2 000	2 000	2 000	1 600	1 400	1 400
Total Manuvre		50 000	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	2 500	2 500	4 500	4 500	4 500	4 500
Designation	Unité	Total	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc
Fonton	Tonne	-												
Absarage	"	-												



Programme des ventes Agrégats

Unité: Tonne

Désignation	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
préparation transport agrégats													
Sable Agrégats 0-4													
<b>S/Total Sable</b>													
Agrégats 4 - 8													
Agrégats 8 - 15													
Agrégats 15 - 25													
Agrégats 25 - 50													
Tout Venant													
<b>Total Granulats</b>													
Gypse concassé													
Gypse non concassé													
TUF													
<b>Total Ajouts</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Béton prêt à l'emploi													
Autres Produits "agglomérés"													
<b>Total autres produits</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Blocs	58	60	65	75	64	64	77	77	77	65	60	58	800
Dalles	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	2 500	2 500	4 500	4 500	4 500	4 500	50 000
Dérivés	680	680	680	970	990	990	990	990	990	680	680	680	10 000
<b>Total Marbre</b>	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	2 500	2 500	4 500	4 500	4 500	4 500	50 000
<b>Total des ventes Directes</b>	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	4 500	2 500	2 500	4 500	4 500	4 500	4 500	50 000
Filers													
Sable Agrégats 0-4													
<b>S/Total Sable</b>													
Agrégats 4 - 8													
Agrégats 8 - 15													
Agrégats 15 - 25													
Agrégats 25 - 50													
Tout Venant													
<b>S/Total Granulats</b>													
Gypse concassé													
Gypse non concassé													
TUF													
<b>S/Total autres produits</b>													
<b>Total des Cessions</b>													

04 9 461

Budget des ventes Agrégats

Unité: KDA

Désignation	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Préstation transport	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sable Agrégats 0-4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
S/TOTAL Sable	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Agrégats 4 - 8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agrégats 8 - 15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agrégats 15 - 25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agrégats 25 - 50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tout Venant	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
S/TOTAL Granulats	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gypse concassé	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gypse non concassé	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TUF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total Avoirs	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Béton prêt à l'emploi	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres Produits "agglomérés"	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Total autres produits	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Blocs	464	480	520	600	512	512	616	616	616	520	480	464	6 400
Dalles	17 100	17 100	17 100	17 100	17 100	17 100	9 500	9 500	17 100	17 100	17 100	17 100	190 000
Dérivés	408	408	408	582	594	594	594	594	594	408	408	408	6 000
Total Marbre	17 972	17 988	18 028	18 282	18 206	18 206	10 710	10 710	18 310	18 028	17 988	17 972	202 400
Total des ventes Directes	17 972	17 988	18 028	18 282	18 206	18 206	10 710	10 710	18 310	18 028	17 988	17 972	202 400
Encaissements	21 387	21 406	21 453	21 756	21 665	21 665	12 745	12 745	21 789	21 453	21 406	21 387	240 856
Filers	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sable Agrégats 0-4	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
S/TOTAL Sable	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agrégats 4 - 8	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agrégats 8 - 15	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agrégats 15 - 25	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agrégats 25 - 50	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tout Venant	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
S/TOTAL Granulats	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gypse concassé	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gypse non concassé	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
TUF	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
S/TOTAL autres produits	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des Cessions	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Total des encaissements	21 387	21 406	21 453	21 756	21 665	21 665	12 745	12 745	21 789	21 453	21 406	21 387	240 856

50241

Programme de Consommation Matières et Fournitures

Désignation	Unité	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Celaire pour Malienne	Tonne													-
Celaire opération	"													-
Celaire agrot	"													-
Angles	"													-
Mélange concret	"													-
Farine pour OJ	"													-
Farine pour OIS	"													-
Glucos pour OJ	"													-
Glucos pour OIS	"													-
Aglycos	"													-
Mélange de fer	"													-
Taf	"													-
Proxaline	"													-
Opse	"													-
Liner	"													-
Sable	"													-
Sable normale	Kg													-
Brique effractive	Tonne													-
Béton effractive	"													-
Boudes	"													-
Adjuvant 98%	"													-
Adjuvant	Kg													-
Adjuvant	Unité													-
Schéma 02 PHS	"													-
" 03 PHS	"													-
Eclairage	Kwh	72 054	72 054	72 054	72 054	72 054	72 054	50 245	50 245	72 054	72 054	72 054	72 054	821 090
Gas naturel	Nm³													-
Gasoil	L	8 174	8 174	8 174	8 174	8 174	8 174	6 452	6 452	8 174	8 174	8 174	8 174	94 644
Essence	"	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	3 120
Gas	M3	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7 200
Gas industriel	M3	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
Gas butane	Btl													-
Huiles	L	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1 800
Grasses	Kg	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	432
Préparations	U													12
Acrommateurs batteries	"													-
Produits chimiques	Kg													-
Ciment CPJ Filles	Tonne													-
Ciment CAS Filles	"													-
Ciment CPJ Javiers Filles	"													-
Ciment CAS Javiers Filles	"													-
Sable blanc 01	"													-
Sable Adéficta P4	"													-
Aglycos 4 - 8	"													-
Aglycos 8 - 15	"													-
Aglycos 15 - 25	"													-
Blocs de maçon	Tonne	802	802	802	802	802	802	401	401	802	802	802	802	8 822
Briques	U	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	1 836
Fils d'armes	ml	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Poudre et dérivés	U	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	2	24



06 03 161

Programme des Approvisionnements

En Algérie														
Désignation	Unité	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juill	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Minéral de fer	"													-
Tuf	"													-
Pouzzolane	"													-
Gypse	"													-
Laitier	"													-
Sable	"													-
Brrique réfractaire	Tonne													-
Béton réfractaire	"													-
Boulets	"													-
Aduvant BPE	"													-
Explosif	Kg													-
Sacherie 02 plus	Unité													-
" 03 Plus	"													-
Electricité	Kwh	72 054	72 054	72 054	72 054	72 054	72 054	50 245	50 245	72 054	72 054	72 054	72 054	821 030
Gaz naturel	Nm3													-
Gaz oil	L	8 174	8 174	8 174	8 174	8 174	8 174	6 452	6 452	8 174	8 174	8 174	8 174	94 644
Essence	"	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	260	3 120
Eau	M3	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	600	7 200
Gaz industriel	M3	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	132
Gaz butane	Btl													-
Huiles	L	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	150	1 800
Grasses	Kg	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	36	432
Pneumatique	U	2						2		2				12
Accumulateurs batteries	"													-
Produits chimiques	Kg													-
Ciment CPJ	"													-
Ciment CRS	"													-
Sable dure 0-1	"													-
Sable Agrégats 0-4	"													-
Agrégats 4 - 8	"													-
Agrégats 8 - 15	"													-
Agrégats 15 - 25	Tonne													-
Blocs de maçonnerie	u	802	802	802	802	802	802	401	401	802	802	802	802	8 822
Fenêtrages	u	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	153	1 836
Fils diamant	ml	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	25	300
Disque et abrasifs	U	2						2		2				24
<b>A l'étranger</b>														
Désignation	Unité	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juill	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Brriques réfractaires	Tonne													-
Béton réfractaire	"													-
Boulets	"													-
Aduvant de mouture	"													-
Sable normalisé	Kg													-

07/02/18

Budget de Consommation Matières et Fournitures

Budget 2019

Designation	Unité	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	AOût	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Aggrégats	1013 DA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Minéral de fer	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tuf	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pouzzolane	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gypse	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Latier	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sable	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sable normalisé	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Blocs de mortier blanc	"	5 774	5 774	5 774	5 774	5 774	5 774	2 887	2 887	6 015	5 774	5 774	5 774	63 759
S/total Matières Premières	"	5 774	5 774	5 774	5 774	5 774	5 774	2 887	2 887	6 015	5 774	5 774	5 774	63 759
Brique réfractaire	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Béton réfractaire	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Boulas	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Adjuvant de mouture	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Exploif	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sachete 02 Plis	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
" 03 Plis	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
S/total Fournitures consommables	"	288	288	288	288	288	288	201	201	288	288	288	288	3 284
Electricité	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gas naturel	"	195	195	195	195	195	195	154	154	195	195	195	195	2 254
Gas oil	"	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Essence	"	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Feu	"	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	66
Gas industriel	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gas butane	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
S/total Energie	"	513	513	513	513	513	513	385	385	513	513	513	513	5 905
Huiles	"	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Grassas	"	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	216
Pneumatique	"	106	-	106	-	106	-	106	-	106	-	106	-	686
Accumulateurs Battei	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits chimiques	"	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	973
Ensalibages	"	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	2 100
Ris diamants	"	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
Disques et abrasifs	"	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	4 356
Autres Consumable	"	897	897	897	897	897	897	897	897	897	897	897	897	11 401
S/total Autres Matières et Fournitures	"	1 003	1 003	1 003	1 003	1 003	1 003	1 003	1 003	1 003	1 003	1 003	1 003	11 401
Pieces de rechange	"	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1 920
S/total Pieces de rechanges	"	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	160	1 920
Ciment CPJ Hiale	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ciment CRS Filiale	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sable (dure 0-1)	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sable Agrégats 0-4	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agrégats 4 - 8	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agrégats 8 - 15	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agrégats 15 - 25	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
S/total Ciments Filiale	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ciment CPJ Autres Fil	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ciment CRS Autres Fil	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
S/total Ciments Autres Filiales	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>		<b>7 451</b>	<b>7 345</b>	<b>7 451</b>	<b>7 345</b>	<b>7 451</b>	<b>7 345</b>	<b>4 435</b>	<b>4 329</b>	<b>7 692</b>	<b>7 345</b>	<b>7 451</b>	<b>7 345</b>	<b>82 985</b>

Groupe GICA  
Filiale : GRANUEST  
Guatemala

8 09 2019

Budget 2019

Détail des prévisions de consommation en Pièces de Rechanges

Designation	Unité	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
PDR Electriques	10 3 DA													
PDR Automatismes & I	"	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	100	1 200
PDR Mat roulant et et	"	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
PDR Mécaniques	"													
Autres PDR	"													
<b>Total Pièces de rechanges</b>		<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>160</b>	<b>1 920</b>

M. 995

page 07

09/03/13

En Algérie

Designation	Unité	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juill	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Minéral de fer	10³ DA	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Tuf	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pouzolane	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gypse	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Laitier	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sable	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Blocs de marbre blanc	"	5 774	5 774	5 774	5 774	5 774	5 774	2 887	2 887	6 015	5 774	5 774	5 774	63 759
<b>S/Total Matières Premières</b>	<b>"</b>	<b>5 774</b>	<b>5 774</b>	<b>5 774</b>	<b>5 774</b>	<b>5 774</b>	<b>5 774</b>	<b>2 887</b>	<b>2 887</b>	<b>6 015</b>	<b>5 774</b>	<b>5 774</b>	<b>5 774</b>	<b>63 759</b>
Brique réfractaire	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Béton réfractaire	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Boulets	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Adjuvant "BPE"	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Explosif	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Sachete 02 Pils	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
" 03 Pils	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>S/Total Fournitures consommables</b>	<b>"</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>
Électricité	"	288	288	288	288	288	288	201	201	288	288	288	288	3 284
Gaz naturel	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Gaz oil	"	195	195	195	195	195	195	154	154	195	195	195	195	2 254
Essence	"	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
Eau	"	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	180
Gaz industriel	"	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	6	66
Gaz butane	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>S/Total Energie</b>	<b>"</b>	<b>513</b>	<b>513</b>	<b>513</b>	<b>513</b>	<b>513</b>	<b>513</b>	<b>385</b>	<b>385</b>	<b>513</b>	<b>513</b>	<b>513</b>	<b>513</b>	<b>5 905</b>
Huiles	"	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	60	720
Grasses	"	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	18	216
Pneumatique	"	106	-	106	-	106	-	106	-	106	-	106	-	636
Accumulateurs batteries	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Produits chimiques	"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emballages	"	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	81	973
Fils diamant	"	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	175	2 100
Disques et abrasifs	"	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	200	2 400
Autres Consommables	"	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	363	4 356
<b>S/Total Autres Matières et Fournitures</b>	<b>"</b>	<b>1 003</b>	<b>897</b>	<b>1 003</b>	<b>897</b>	<b>1 003</b>	<b>897</b>	<b>1 003</b>	<b>897</b>	<b>1 003</b>	<b>897</b>	<b>1 003</b>	<b>897</b>	<b>11 401</b>
<b>Total</b>	<b>"</b>	<b>8 887</b>	<b>8 740</b>	<b>8 887</b>	<b>8 740</b>	<b>8 887</b>	<b>8 740</b>	<b>5 278</b>	<b>5 152</b>	<b>9 133</b>	<b>8 740</b>	<b>8 887</b>	<b>8 740</b>	<b>98 759</b>
<b>Décaissements</b>	<b>"</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

10 3 15

Effectif global mensuel

Effectif Global	Effectif Initial	Effectif à fin...												Total			
		Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juill	Août	Sept	Oct	Nov	Déc				
a) Effectif permanent	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64	64
Dont : Cadres supérieurs	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Cadres	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11	11
Maîtrise	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47	47
Exécution	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
b) Effectif occasionnel	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27	27
Dont : Cadres supérieurs	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1	1
Cadres	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14	14
Maîtrise	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Exécution	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
Total des départs	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91	91
Dont : Cadres supérieurs	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3
Cadres	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12	12
Maîtrise	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61	61
Exécution	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15	15

Budget des charges du personnel

Rubrique	Unité:AOA												Total
	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Juin	Juill	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	
Salaire de base	1 881	1 881	1 881	1 881	1 881	1 881	1 881	0	1 881	1 881	1 881	1 881	20 691
Heures supplémentaires	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Primes et Indemnités (PRI/PRC/PRI/PRA)	104	104	104	104	104	104	104	0	104	104	104	104	1 144
Autres primes & Indemnités	1 821	1 821	1 821	1 821	1 821	1 821	1 821	0	1 821	1 821	1 821	1 821	20 031
Primes non imposables (ICAF/SU)	33	33	33	33	33	33	33	0	33	33	33	33	363
Charges Sociales	1 128	1 128	1 128	1 128	1 128	1 128	1 128	0	1 128	1 128	1 128	1 128	12 408
Autres Charges Sociales (Contribution œuv)	152	152	152	152	152	152	152	0	152	152	152	152	1 672
Frais de formation													0
Total	5 119	5 119	5 119	5 119	5 119	5 119	5 119	5 119	5 119	5 119	5 119	5 119	56 309
Décaissements	5 119	5 119	5 119	5 119	5 119	5 119	5 119	-	5 119	5 119	5 119	5 119	56 309

M 13/161

Budget des Services Extérieurs

Désignation	Unité: KOA												Total		
	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc			
Sous-traitance Générale	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Briqueage Four	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Arrimage	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Nettoyage	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Gardiennage	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Restauration (Cantine)	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
- Autres sous-traitance*	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Locations	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	19	228
Charges locatives et de copropriété	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Entretien, Réparation & Maintenance	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	256	3 072
Primes d'Assurances	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	142	1 704
Etudes et Recherches	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Documentations	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rabais, Remise & Ristournes obtenus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>417</b>	<b>417</b>	<b>417</b>	<b>417</b>	<b>417</b>	<b>417</b>	<b>417</b>	<b>417</b>	<b>417</b>	<b>417</b>	<b>417</b>	<b>417</b>	<b>417</b>	<b>417</b>	<b>5 004</b>
<b>Décaissements</b>	<b>496</b>	<b>496</b>	<b>496</b>	<b>496</b>	<b>496</b>	<b>496</b>	<b>496</b>	<b>496</b>	<b>496</b>	<b>496</b>	<b>496</b>	<b>496</b>	<b>496</b>	<b>496</b>	<b>5 955</b>

Budget des Autres Services Extérieurs

Désignation	Unité: KOA												Total		
	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc			
Personnel Extérieur à l'entreprise	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Rémunérations des Internationales et Honoraires	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	42	504
Publicité, Publication, Relations publiques	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	4	48
Transports de biens	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	3	36
Transports de personnel	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	152	1 824
Déplacement, missions et receptions	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	77	924
Frais postaux et telecommunications	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	29	348
Services Bancaires et assimilés	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Cotisations et divers	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	5	60
Rabais, Remise & Ristournes obtenus	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>312</b>	<b>312</b>	<b>312</b>	<b>312</b>	<b>312</b>	<b>312</b>	<b>312</b>	<b>312</b>	<b>312</b>	<b>312</b>	<b>312</b>	<b>312</b>	<b>312</b>	<b>312</b>	<b>3 744</b>
<b>Décaissements</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>280</b>	<b>3 356</b>

الملاحق 19

**Budget des Impôts, Taxes et Versements Assimilés**

Désignation	Unité: KDA												Total	
	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc		
T.A.P	180	180	180	183	182	182	107	107	183	180	180	180	180	2 024
Droits d'Extraction														
Taxe Foncière	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	20	240
Taxe de Pollution														
Autres Impôts et taxes	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	10	120
<b>Total</b>	210	210	210	213	212	212	137	137	213	210	210	210	210	2 384
Décaissements	210	210	210	213	212	212	137	137	213	210	210	210	210	2 384

**Budget des Charges opérationnelles**

Désignation	Unité: KDA												Total	
	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc		
Redevances pour concessions, brevets, licences,...	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Moins-value sur Sortie d'Actifs Immobilisés non Financie	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Jeux de Présence	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Pertes sur Créances Irrécouvrables	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Quote -Part de résultat sur Opérations en commun	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Amendes et pénalités, subventions et libéralités *	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Charges Exceptionnelles de Gestion Courante	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Autres Charges de Gestion Courante	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Décaissements	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0

(\* La rubrique "amendes et pénalités" comprend les pénalités sur retard de dédouanement sur les dossiers d'achats à l'étranger.

**Budget des Charges Financières**

Désignation	Unité: KDA												Total	
	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc		
Charges d'intérêts	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pertes sur créances liées à des Participations	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Ecart d'évaluation sur Actifs Financiers (Moins Value)	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pertes de Change	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Pertes Nettes Sur Cessions d'Actifs Financiers	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Autres Charges Financières	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
<b>Total</b>	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
Décaissements	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-

13 5464

**Dotations aux Amortissements, Provisions et Pertes de Valeur**

Désignation	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Valeurs incorporelles	3	3	3	3	3	3	3	3	4	4	4	4	40
Terrains de construction	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Ouvrage d'infrastructure	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Batiments	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	236	2 832
Matériels et outillages	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	104	1 250
Matériels de transport	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	136	1 632
Equipements de bureaux	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	7	84
Emballage récupérable	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Agencement et installations	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	590	7 080
Equipements sociaux	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>1 076</b>	<b>1 076</b>	<b>1 076</b>	<b>1 076</b>	<b>1 076</b>	<b>1 076</b>	<b>1 076</b>	<b>1 076</b>	<b>1 077</b>	<b>1 077</b>	<b>1 077</b>	<b>1 077</b>	<b>12 938</b>

**Budget des Remboursements sur Emprunt Principal**

Désignation	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Emprunts sur renouvellement et mise à niveau	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts sur augmentation de capacité "GICA"	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
Emprunts sur protection de l'environnement	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>Total</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>	<b>-</b>

**Autres Décaissements**

Désignation	Janv	Févr	Mars	Avr	Mai	Jun	Juil	Août	Sept	Oct	Nov	Déc	Total
Solde TVA													-
Autres Impôts et taxes													-
Péréquation des prix													-
Organisme Sociaux													-
Reglement des dividendes													-
<b>Total</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>	<b>0</b>
Décaissements													-





كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

Faculté des Sciences Economiques, Commerciales et Sciences de Gestion

Département: .....

N° : /...../F.S.E.C.S.G/U.G/2021

رقم: 17 /...../ك.ع.ا.ت.ع.ت.ا.ج.ق/2021

Guelma, le .....

قلمة، في 2 ماي 2021

إلى السيد: رئيس...  
والمالية

الموضوع: طلب إجراء دراسة ميدانية

تحية طيبة، و بعد.....

في إطار ربط المعرفة النظرية بالجانب التطبيقي يشرفنا أن نطلب من سيادتكم الموافقة على إجراء دراسة بمؤسستكم

لطلبة الآتية أسمائهم:

- 1- حرور... همد... رقم السجل: 15.36.05.4899
  - 2- سيون... سناء... رقم السجل: 16.36.05.0491
- شعبة: تخصص: صائبة المؤسسة السنة الجامعية: 2020/2021
- عنوان الموضوع: دور الموانئ... النقدية... القرار... الاقتصادية

نشكركم سيدي على حسن تعاونكم، و تقبلوا منا فائق الاحترام و التقدير.

رئيس القسم:

الأستاذة(ة): المشرف(ة):



**الملخص:**

نعالج في هذه الدراسة موضوع الموازنة التقديرية النقدية وهذا بهدف إثراء البحث العلمي حولها لأنها أداة هامة في يد المدير المالي كونها وسيلة للتخطيط المالي على المدى القصير فهي تسمح بتحديد احتياجات التمويل في المدى القصير، بالإضافة إلى تحديد فرص الأموال فهي وسيلة لتقدير المصادر والاستثمارات المستقبلية للنقدية وهو ما يسمح باتخاذ قرارات مالية صحيحة وسليمة خلال الدورة، مما يجنب المؤسسة الوقوع في أزمات مالية كالعجز في السيولة أو عطلاتها. خلصنا إلى أن استعمال الموازنات التقديرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة وتحليل مختلف الانحرافات الكمية واستغلالها، أدى إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية وتقييمية، تجعل المؤسسة تعتمد عليها أكثر مستقبلاً مع ضرورة تخصيص قسم مستقل للموازنات التقديرية والاهتمام بها أكثر.

**الكلمات المفتاحية:** الموازنة التقديرية، الانحرافات، اتخاذ القرارات المالية، الموازنة التقديرية النقدية، قرار التمويل، قرار الاستثمار، قرار توزيع الأرباح.

**The summary:**

In this study we address the issue of the monetary discretionary budget and this is in order to enrich scientific research around it because it is an important tool in the hands of the CFO as it is a means of financial planning in the short term, it allows to identify the financing needs in the short term in addition to determining the opportunities of funds, it is a means of estimating the sources and future uses of cash, which allows for the decisions of the right and sound financial during the cycle, which avoids the institution to fall into financial crises such as liquidity deficits or its failures.

We concluded that the use of estimated budgets at the level of the institution under study and analysis of various deviations

Quantity and exploitation have led to corrective and corrective measures that make the institution rely on it more in demand with

The need to allocate a separate section to the estimated budgets and pay more attention to them

**Keywords:** budget ad-ness deviations make financial decisions, monetary discretionary budget, financing decision, investment decision, dividend decision.