

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
Ministry of Higher Education and Scientific Research

Mohamed Boudiaf University - M'sila

Faculty: economic, commercial and management
sciences

Department: Finance and Accounting



جامعة محمد بوضياف - المسيلة

كلية: العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم: علوم التسيير

موضوع تقرير تربص:

دور التخطيط المالي في تحسين أداء المؤسسة
الشركة الوطنية لتوزيع الكهرباء والغاز - المسيلة -

تقرير تربص مقدم ضمن متطلبات نيل شهادة ليسانس

في: علوم التسيير تخصص: إدارة مالية

تحت إشراف:

- د. لعشاش عبد الحليم

من إعداد الطلبة:

- بوسكرة دلولة

- خنوف أماني

السنة الجامعية: 2023/2022

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

شكر وتقدير

امثالاً لقوله تعالى << لَئِنْ شَكَرْتُمْ لَأَزِيدَنَّكُمْ >> الآية 7 سورة إبراهيم

وقول رسوله الكريم

"من لم يشكر الناس لم يشكر الله عزوجل "

أولاً والشكر لله الذي بفضله توصلت إلى تقديم هذا العمل
أتقدم بالشكر والتقدير إلى الأستاذ المحترم: عبد الحليم لعشاش
أولاً على قبوله الإشراف على الموضوع.

وعلى إشرافه وتوجيهاته ونصائحه في إعداد هذه المذكرة
فجزاه الله كل خير وجعله في ميزان حسناته.

كما أتقدم بالشكر إلى كافة عمال الشركة الوطنية للكهرباء والغاز . وحدة
المسيلة .

وبالتحديد مصلحة المالية والمحاسبة

كما أخص بالذكر السيد بوساق عبد الرشيد على تقديمه كافة المعلومات
والوثائق اللازمة لإتمام هذه الدراسة

كما أتوجه بالشكر إلى كل من ساعدني ومد لي يد العون
ووقفني إلى جانبي ولو بالكلمة الطيبة.

إهداء

اهدي ثمرة جهدي

إلى من نذرت عمرها في أداء رسالة صنعتها من أوراق الصبر
وطرقتها في ظلام الدهر على أدراج الأمل بلا فتور أو كلل رسالة
تعلم العطاء كيف العطاء وتعلم الوفاء كيف يكون الوفاء الكي أمي
الحبيبة اهدي الرسالة وشتان بين رسالة ورسالة إلى من تعب من
اجل تعليمي وكان لي السند والعون إلى من افتخر بحمل اسمه والذي
العزير.

كما اهدي عملي هذا إلى من أضأوا دربي بوجودهم وجمعتني بهم

ذكريات بيت واحد

إخوتي:

طارق، أسامة، وردة، سناء

إلى من عرفت كيف أجدهم وعلموني ألا أضيعهم إلى من جعلهم الله

إخوتي في الله زملائي

وزميلاتي طلاب الدفعة الأولى LMD

2023/2020

والى كل من علمني حرفا

إلى جامعتي التي تركت على مقاعدها مذكراتي

إليكم جميعا اهدي ثمرة سهري وتعبي وجهدي

ملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط المالي بمختلف أبعاده من خلال التعرف على مفهومه، مراحل وأهميته في المؤسسة، بالإضافة إلى التنبؤ المالي الذي يعد أحد الأساليب الأساسية في عملية التخطيط والموازنات التخطيطية باعتبارها أداة رئيسية للتخطيط المالي ولقد جاءت الدراسة الميدانية بدراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز، وحدة المسيلة للتعرف على مدى اعتماد المؤسسة على الموازنات التخطيطية وأثرها على أدائها.

Résumé :

Le but de cette étude était d'identifier les différentes dimensions de la planification financière en identifiant les concepts, les étapes et son importance dans l'organisation, ainsi que des prévisions financières, qui est l'une des techniques de base dans le processus de planification, de budgétisation et de planification comme un outil essentiel pour la planification financière.

Et l'étude de terrain est venue examiner la situation de la Société nationale d'électricité et de gaz - Unité Al-Msila - pour savoir comment l'entreprise fait son planification des budgets et l'effet de cette planification sur leurs performances.



فهرس المحتويات



فهرس المحتويات

الصفحة	فهرس المحتويات
-	شكر وعرهان
-	إهداء
-	فهرس المحتويات
أ	مقدمة
الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي	
05	تمهيد
06	المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي
06	المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي وأهميته في المؤسسة
07	المطلب الثاني: محتويات الخطة المالية ونطاقها
09	المطلب الثالث: مراحل التخطيط المالي
10	المطلب الرابع: أنواع الخطط المالية
11	المطلب الخامس: أبعاد التخطيط المالي ونتائجه
13	المبحث الثاني: التنبؤ المالي والموازنات التخطيطية
13	المطلب الأول: التنبؤ المالي وعلاقته بالتخطيط المالي
14	المطلب الثاني: التنبؤ بالإنتاجية والربحية
15	المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول الموازنات التخطيطية
17	المطلب الرابع: أنواع الموازنات التخطيطية
21	خلاصة الفصل الأول
الفصل الثاني: الدراسة الميدانية	
23	تمهيد
24	المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة وأدوات الدراسة
24	المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي
29	المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة
29	المطلب الثالث: أدوات جمع بيانات الدراسة
30	المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج
30	المطلب الأول: الخصائص السيكومترية لعينة الدراسة
32	المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج عبارات محاور الدراسة

35	المطلب الثالث: مقارنة النتائج بالفرضيات
38	خلاصة الفصل التطبيقي
40	خاتمة
43	قائمة المراجع



مقدمة



لقد شهد العالم خلال العشرينية الأخيرة تطورات وتحولات عديدة في مختلف المجالات وحظي النشاط الاقتصادي بنسبة كبيرة من هذه التحولات، وهو ما دفع مختلف الدول إلى المحاولة مواكبة التغيرات من اجل النهوض باقتصادها لضمان مكانة أساسية ضمن الدول التي تسيطر على الاقتصاد العالمي.

وتعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي ونظرا لسرعة نمو القطاع الاقتصادي وتعدد المؤسسات الاقتصادية كما ونوعا أصبحت هذه المؤسسات تجد صعوبة في الحفاظ على مكانتها وتقديم أداء جيد، لذا اعتمدت كل مؤسسة على إتباع أسلوب معين لتقديم أداء أحسن، ومن بينهم هذه الأساليب نجد التخطيط المالي الذي تعتمد عليه المؤسسات في اتخاذ قراراتها المالية من خلال إعداد خطة مالية في شكل موازنات تخطيطية مما يسمح لها بدراسة إمكانية تحقيق أهدافها المسطرة. ويمثل التخطيط المالي الجانب المالي للتخطيط الاقتصادي، ويعد أسلوب جيد لتوزيع الموارد المتاحة واستغلالها بشكل أمثل لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة.

ومن جانب آخر يعد التخطيط نشاط تنظيمي وسيلة منهجية متسلسلة ومستمرة تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحديد الأهداف وتحقيقها باستخدام الوسائل والإمكانيات المتاحة. كما أنه يتضمن دراسة الموارد المالية وتوزيعها على نفقات المؤسسة.

وتشتمل عملية التخطيط المالي على دراسة مصادر التمويل الممكنة ومحلات استخدامها، حيث يعتمد على التنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسة في الفترة المقبلة ورسم خطة مستقبلية تضمن استغلالها بشكل أفضل. وتعتبر الموازنات التخطيطية من بين أهم أدوات التخطيط المالي، حيث تمثل نظام لتوزيع إمكانيات المؤسسة على استخداماتها بشكل كف، وفعال، والموازنة التخطيطية هي ترجمة مالية وكمية لأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

وتعتمد المؤسسة بشكل أساسي على الموازنات التخطيطية من اجل تقييم أدائها ومراقبة تنفيذ خططها المسطرة، فهي تسمح لها بتحديد وضعيتها تجاه الأهداف المسطرة حيث تقوم بمقارنة نتائجها الفعلية بما هو مخطط وفق الموازنة حتى تتمكن من تصحيحها في المستقبل لتقديم أداء أفضل وتحقيق نتائج الجانبيه.

من خلال ما سبق نطرح تساؤل حول مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التخطيط المالي في تنفيذ نشاطاتها وهو ما طرح هذه الدراسة التي تتضمن وصف وتحليل عملية التخطيط المالي باستخدام الموازنات التخطيطية في الشركة الوطنية للكهرباء والغاز.

وبناء عليه تم طرح الإشكالية التالية:

إلى أي مدى يساهم التخطيط المالي في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية؟

والتي من خلالها يمكن طرح التساؤلات التالية:

. هل يعتبر التخطيط المالي من أهم الخطوات التي تقوم بها المؤسسة عند اتخاذ قراراتها؟

. هل تقوم المؤسسة بإعداد موازنات تخطيطية عند القيام بأي مشروع؟

هل تستفيد المؤسسة من إجراء تخطيط مالي عند تنفيذ مشاريعها؟

ما هي الخطوات التي تقوم بها المؤسسة عند رسم خطة مالية لمشروع معين؟

هل لدى المؤسسة قدرة على تحسين أدائها بالاعتماد على التخطيط المالي؟

من خلال كل ما سبق يمكننا طرح الفرضية العامة التالية:

الفرضية العامة: تعتمد المؤسسة على التخطيط المالي بشكل كبير لتحسين أدائها.

وتنقسم الفرضية العامة إلى الفرضيات الجزئية التالية:

الفرضية الأولى: تعتمد المؤسسة على التخطيط المالي من أجل اتخاذ قراراتها المالية.

الفرضية الثانية: تقوم المؤسسة بإعداد موازنة تخطيطية عند القيام بأي خطة مالية.

الفرضية الثالثة: تعتمد المؤسسة على التنبؤ المالي في تخطيط مشاريعها.

أسباب اختيار الموضوع:

يعود اختيار الموضوع إلى عدة أسباب من بينها:

الرغبة في التعرف على هذا الموضوع والتعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به من الناحية النظرية.

التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على التخطيط المالي في أداء مختلف نشاطاتها.

مقارنة الجانب النظري بما هو موجود على المستوى العملي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

معرفة مدى سعي المؤسسات الاقتصادية إلى الاهتمام بالأساليب المالية والعلمية في دراسة وتنفيذ

مشاريعها.

أهداف البحث:

إبراز دور وأهمية التخطيط المالي في المؤسسة.

إبراز دور الموازنات التخطيطية في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة.

أهمية الموضوع:

تكمن أهمية الموضوع في تحديد دور التخطيط المالي والموازنات التخطيطية في تحسين أداء المؤسسات الاقتصادية. إضافة إلى إبراز أهمية التخطيط المالي والتأكيد على رسم خطة مالية وإعداد موازنات تخطيطية للتعبير عن أهداف المؤسسة وتحديد الإطار العام لها.

إبراز المزايا التي يقدمها التخطيط المالي للمؤسسة من خلال الموازنات التخطيطية التي تسمح للمؤسسة بمراقبة عملية تنفيذ نشاطاتها وتصحيح الانحرافات التي قد تحدث وهو ما يساهم في تحسين أداء المؤسسة.

هيكل البحث:

تم تقسيم البحث إلى فصلين أساسيين يتمثلان في:

الفصل الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط المالي، حيث قسم إلى مبحثين تضمننا ماهية التخطيط المالي وأهميته، وأهم المراحل التي يمر بها التخطيط المالي بالإضافة إلى الأنواع المختلفة للخطط المالية التي تعتمد عليها المؤسسة، ومبحث ثاني حول التنبؤ المالي وعلاقته بالتخطيط المالي والموازنات التخطيطية كأداة للتخطيط المالي وكيفية إعداد الموازنات وأنواعها.

أما الفصل الثاني فتضمن دراسة حالة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز -وحدة المسيلة- وذلك من خلال تقديم الشركة وتطور نشاطها، إضافة إلى التزاماتها التي تسعى إلى تحقيقها وكذا توضيح الهيكل التنظيمي للشركة.



الفصل الأول:

الإطار النظري للتخطيط المالي



تمهيد

يعتبر التخطيط عملية أساسية وجزء لا يتجزأ من عمليات الإدارة حيث يساهم التخطيط في توجيه الإدارة ورسم طريق لقراراتها، فمن خلال التخطيط تقوم المؤسسة برسم أهدافها التي تسعى إلى تحقيقها، كما تعتمد عليه في تحديد الطريقة المثلى لاستغلال الموارد المتاحة لديها خاصة المالية منها، وهو ما يبرز بشكل هام ضرورة استخدام التخطيط المالي في المؤسسات وهذا في ظل تعدد وتطور الأساليب والأدوات المالية التي تعتمد عليها في اتخاذ قراراتها.

وبالتالي يقع على عاتق الإدارة مهمة إعداد خطة مالية جيدة تساعد في انجاز الأعمال والنشاطات بأسلوب فعال لمواجهة تحديات المستقبل.

وبناء على ما سبق سيتم التطرق في هذا الفصل إلى المفاهيم الأساسية للتخطيط المالي وذلك

عبر المباحث التالية:

المبحث الأول: أساسيات وعموميات حول التخطيط المالي.

المبحث الثاني: التنبؤ المالي والموازنات التخطيطية.

المبحث الأول: أساسيات وعموميات حول التخطيط المالي:

يعتبر التخطيط بشكل عام عملية ذهنية تمثل الترتيبات التي يفكر فيها الفرد في الحاضر لمواجهة الظروف المستقبلية، والهدف منه هو محاولة التأثير على الظروف المستقبلية من اجل التقليل من حالة عدم التأكد التي يتصف بها المستقبل.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي وأهميته في المؤسسة

التخطيط هو أحد وظائف الإدارة وعنصر من عناصر العملية الإدارية، وهو إجراء يسبق التنفيذ، ومن خلاله يتم تحديد الأهداف المطلوب تحقيقها

أولاً: مفهوم التخطيط المالي

يعتبر التخطيط المالي من بين أحد المسؤوليات التي تقع على عاتق الإدارة والتي تتمثل في إعداد خطة مالية جيدة تساعد على انجاز الأعمال بفعالية ومواجهة التحديات المستقبلية بشكل أفضل. ويعرف التخطيط *planing* على انه الخطوة التمهيدية للعمليات الإدارية الأخرى، حيث يهتم بصياغة الأهداف وتحديد كيفية تحقيقها بشكل أمثل. ويمكن تعريفه أيضا على أنه تلك العملية التي تتضمن تحديد دقيق لما هو مطلوب تحقيقه والأساليب المناسبة لتحقيق ما هو مطلوب. (النعيمي و التميمي، 2008، صفحة 168)

وتكمن أهمية التخطيط المالي في ضرورة الربط بين قرارات الاستثمار وقرارات التمويل والتي تتداخل وتتفاعل مع بعضها وتقوم عملية التخطيط على تجديد الهدف والتنبؤ حيث يعتبر هذا الأخير أداة تستخدم لتحديد حجم الاحتياجات اللازمة لتحقيق هدف معين". (اندرأوس، 2007، صفحة 147)

كما يعرف التخطيط المالي على انه المتوقع من العمليات التي سوف تقوم بها المؤسسة خلال الفترة قصيرة أو طويلة الأجل وتأثيرها على الوضع المالي للمؤسسة، والغرض منه هو توفير مصادر التمويل لتطوير المؤسسة، ويهدف التخطيط المالي إلى وضع خطة تمويل تلي الشرط الأفضل والممكن لاحتياجات المؤسسة والحفاظ على التوازن المالي للمؤسسة. (ابن عبد الهادي، قريشي، و زرقون، 2010، صفحة 3)

ثانياً: أهمية التخطيط المالي في المؤسسة

من خلال اعتماد المؤسسة على التخطيط المالي في إعداد وإقامة مشاريعها الاستثمارية يظهر مدى رغبتها في تحديد أهدافها وتجنب أقصى درجة من المخاطر وهي تعتمد عليه نظراً للمزايا التي يقدمها للمؤسسة، وتظهر أهمية التخطيط المالي في المؤسسة من خلال العديد من المزايا التي تستفيد

منها أهمها ما يلي:

- 1- تحديد الاحتياجات المستقبلية؛
- 2- تقييم السياسات والمقترحات المقدمة؛
- 3- المساعدة في تركيز الضوء على الأهداف،
- 4- تجنب الإدارة للمفاجئات وإعدادها للتعامل مع المتوقع منها؛
- 5- التنسيق بين القرارات التمويل والاستثمار؛
- 6- استعداد الإدارة لمواجهة الاحتمالات المستقبلية؛
- 7- تقديم معايير لتقييم الأداء؛

المطلب الثاني: محتويات الخطة المالية ونطاقها

تعتبر الخطة المالية المستند الذي يحتوي على جميع المعلومات المتعلقة بالتخطيط المالي. وهي أداة للتنبؤ بالوضع المستقبلي للمؤسسة ويمكن من خلاله رصد تطور الوضع المالي والتوازن المالي. ويجب على المؤسسة قبل التفكير في مصادر التمويل توقع التغير في احتياجاتها المالية وقياس ما سينجم عن هذه التغيرات. (ابن عبد الهادي، قريشي، و زرقون، 2010، صفحة 4) وتكتسي الخطة المالية أهمية كبيرة في تحديد نشاطات المؤسسة وكيفية إدارتها

أولاً: نطاق الخطة المالية

تغطي الخطة المالية للمؤسسة عدة مجالات، تتمثل في (النعيمي و التميمي، 2008، صفحة

(172)

1-التنبؤ المالي: للتنبؤ المالي أهمية كبيرة في تقدير وتحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة التي تلبي متطلباتها المستقبلية والحالية على المدى الطويل والقصير الأجل، وهي تعتمد في ذلك على عدة تقنيات مثل تهيئة قائمة التدفقات، والموازنات، والتنبؤ هو أسلوب يعتمد على البيانات التاريخية في تحديد وتقدير الاحتياجات والمتطلبات المستقبلية

2-هيكل رأس المال: حيث يتم تحديد النسبة المعقولة من كل من التمويل الخارجي والتمويل الذاتي والتي تؤمن المبادلة بين المخاطرة والعائد

3-قرارات هيكل رأس المال: وهو يشير إلى اختيار هيكل رأس المال وفقاً للظروف الحالية والمتوقعة مع الأخذ بعين الاعتبار العوامل المختلفة، مثل الربحية، السيولة، الرقابة... الخ

4-استخدام الأموال: لا تقتصر مهمة الخطة المالية على تقدير الاحتياجات المالية ومصادرها فقط بل تتعدى إلى تحديد كيفية استخدام هاته الأموال بشكل فعال يسمح بتعظيم عوائد المؤسسة مما يعظم قيمها.

5- صنع القرار الاستراتيجي: وهو القرار الذي يسمح بالموازنة بين نقاط القوة والضعف لدى المؤسسة، والتهديدات والفرص المتاحة لها والتخطيط المالي يساعد على التأكد من ملائمة الموارد المالية للمؤسسة والسياسة المنتهجة لاستخدام هذه الموارد.

6- الرقابة المالية: تتضمن الخطة المالية تأطير أو تحديد أساليب الرقابة المالية مثل: القوائم المالية التحليل باستخدام النسب المالية، تحليل التعادل الموازنات التخطيطية.... الخ والتي تساهم في تقييم أداء المؤسسة في المجالات المالية.

ثانيا: سمات الخطة المالية النموذجية:

الخطة المالية النموذجية يجب أن تتسم بمجموعة من الخصائص التي تتمثل في: (النعيمي و التميمي، 2008، صفحة 174)

1- البساطة: والتي تتيح إمكانية إدراك الخطة المالية وفهمها مع إمكانية التطبيق وسهولة تنفيذها من قبل العاملين.

2- اقتصادية: حيث يجب أن تأخذ الخطة المالية بعين الاعتبار الفوائد المستحقة على القروض.

3- السيولة: يجب أن تحرص الخطة المالية على توفير رصيد نقدي دائم وكاف لمواجهة الالتزامات المالية بالمقدار والوقت المناسبين.

4- بعد النظر أو البصيرة: يجب أنتبنى الخطة المالية على أساس التنبؤ بالتطورات التي قد تحصل مستقبلا، ومراعاة الاحتياجات المالية الحالية والمستقبلية.

5- طول الأجل: يجب أن تلبى الخطة المالية الاحتياجات المالية لنشاطات المؤسسة قصيرة الأجل، مع عدم إغفال احتياجاتها طويلة الأجل.

6- الموقفية: فلا بد أنتأجل الخطة المالية بعين الاعتبار الأحداث الطارئة وغير المنظورة والتي يمكن أنتحدث بعد وضع الخطة محل التنفيذ.

7- المرونة: تعمل المؤسسة ضمن محيط وبيئة متغيرة، وهو ما يفرض على الخطة المالية التمتع

بالمرونة. الكافية التي تجعلها أكثر قدرة على التكيف مع التغيرات التي قد تحصل في ظروف المحيط.

8- الأمثلية: يجب أنتوفر الخطة المالية قدرة على المبادلة بين الرجعية والسيولة، ويقصد بالأمثلية الاستخدام الأمثل للمواد المالية بتوفير رصيد دائم يسمح بتحقيق الربحية والملاءة المالية.

ويتوقف نجاح الخطة المالية على عدة عوامل أهمها ما يلي: (اندرأوس، 2007، صفحة 148)

1/ دقة عملية التنبؤ: تتصف عملية التنبؤ بالصعوبة نظرا لتعدد جوانبها، كما أن هناك ضرورة لوضع تصورات بشأن الظروف المحيطة بالمشروع (معدل التضخم، النمو الاقتصادي، المنافسة....) ومدى توفر المواد الخام والمعدات، إضافة إلى مراعاة الظروف الداخلية والخارجية للمشروع عند القيام بعملية التنبؤ، وهو الأمر الذي من شأنه أن يساعد المخطط المالي في عملية التنبؤ.

ب/ الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنه: ليس هناك تصور نظري يتيح للمخطط المالي إمكانية تحديد أفضل خطة مالية، إلا أنه باستطاعته المفاضلة بين الخطط الممكنة من خلال دراسة الظروف والمشاكل المحيطة بالمشروع والمرتبطة بكل بديل.

ج/ مراجعة ومتابعة الخطة المالية: بعد اختيار الخطة المثلى يجب متابعة التقديرات التي يتم على أساسها بناء هذه الخطة. فقد تحدث تغيرات أو تطور في الظروف التي أعدت في ظلها التقديرات مما يستلزم تعديلها، كما أن الخطط المالية تستخدم كأداة لتقييم الأداء الفعلي للمؤسسة من خلال مقارنة النتائج الفعلية بالأهداف وتحديد الانحرافات ومحاولة معالجتها مستقبلاً.

المطلب الثالث: مراحل التخطيط المالي

يهتم التخطيط المالي بتخصيص الموارد المتاحة لدى المؤسسة وتوزيعها على الأنشطة المختلفة للوصول إلى الأهداف المرجوة، والتي تضمن تعظيم قيمة المؤسسة، وتتم عملية التخطيط المالي عبر خطوات ومراحل أساسية وفق ما يلي: (النعمي و التميمي، 2008، صفحة 175)

1- تحليل الأداء السابق للمؤسسة:

تعتبر هي الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي وهي تساهم في تحديد نقاط القوة والضعف في الأداء المالي للسنوات السابقة، وتسمح بالربط بين عناصر القوة والضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة.

2- تحليل المزايا التشغيلية للمؤسسة :

الغرض من هذه الخطوة هو التعرف على المزايا التشغيلية من خلال تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها المؤسسة، وتحليل الأسواق التي تعمل ضمنها، وكذا تحليل طبيعة المنافسين لها في القطاع الذي تنتمي إليه، مع مراعاة وتحليل المخاطر المحتملة تجاه قرارات الاستثمار والتمويل،

3- تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله:

في هذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المؤسسة وتعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة.

4- التنبؤ بإيرادات المؤسسة ونفقاتها :

وهي تعتمد على الربط الموضوعي بين قرارات المؤسسة في مجال الاستثمار بين الإيرادات المتوقعة والنفقات المتوقعة، وكل هذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديري.

5- تحليل البدائل المالية :

في هذه الخطوة تقوم الإدارة المالية للمؤسسة بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة على المدى القصير والطويل وهذا ضمن إطار محددات السياسة المالية.

6- اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال:

حيث يتم تحديد ما هو مناسب من وسائل بإمكان المؤسسة الاعتماد عليها لتوفير الأموال اللازمة لتغطية بدائلها الاستثمارية، بحيث يجب أن يتم أخذ كل من الكلفة والمخاطرة بعين الاعتبار.

7- تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية:

أي تحليل ما يمكن أن ينجم عن تأكيد وانسجام وتناغم الخطة المالية مع الخطة الاستراتيجية للمؤسسة ومدى تكاملها معها، وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الاستراتيجية.

المطلب الرابع: أنواع الخطط المالية

يواجه المدراء تحديات مختلفة في مجال التخطيط ومتابعة نشاط المؤسسة وهذا من خلال تعبير البيئة التخطيطية التي قد تكون مستقرة فيسهل التنبؤ بها، أو غير مستقرة وذات مستوى عال من عدم التأكد مما يعقد من عملية التنبؤ والتخطيط، وبغض النظر عن كل هذا يجب على المدراء معرفة الأنواع المختلفة من الخطط مع القدرة على استخدامها بشكل فعال، وتوجد عدة أنواع من الخطط المالية المتاحة أما م المدراء أهمها. (النعيمي و التميمي، 2008، صفحة 183/185)

1- الخطط قصيرة الأجل وطويلة الأجل:

تحتاج المؤسسات إلى خطط تغطي فترات زمنية مختلفة فقد تكون الخطط قصيرة الأجل تغطي مدة زمنية لا تزيد عن سنة واحدة، أو خطط متوسطة الأجل والتي تغطي مدة لا تزيد عن سنتين، كما توجد خطط طويلة الأجل وهي الخطط التي تزيد فترتها عن ثلاث سنوات، وتقع مسؤوليتها على عاتق الإدارة العليا كونها هي من تحدد اتجاهات المؤسسة بشكل عام.

2- الخطط الاستراتيجية والتشغيلية :

قد تختلف الخطط المالية من حيث إطارها ودرجة شموليتها، فالخطط الاستراتيجية هي من الخطط التي تهتم بالأهداف طويلة الأجل، وتحدد الاتجاهات الشاملة للمؤسسة ووحداتها، ويتضمن التخطيط الاستراتيجي. تحديد الأهداف الكلية للمؤسسة، ومن ثم تحديد الأنشطة وتخصيص الموارد بينها لتحقيق الأهداف المرجوة. أما الخطط التشغيلية فهي الخطط التي تركز على ما يجب عمله في مجال أو نشاط محدد لتنفيذ الخطط الاستراتيجية وتحقيق أهدافها، وتتضمن هذه الخطط: خطط الإنتاج، الخطط التسويقية الخ.

3- القواعد والإجراءات:

هي الخطط التي تبين بدقة وبالتفصيل الأفعال والخطوات الواجب القيام بها في حالات معينة، وغالبا ما تكون على شكل مطويات توزع على العاملين، وتمثل الإجراءات التشغيلية المعيارية أو النمطية

4- السياسات والإجراءات:

توجد في المؤسسة عدة خطط من بينها خطط مستمرة والتي تمثل مجموعة من السياسات والإجراءات التنظيمية المصممة من أجل استخدامها بشكل متكرر، وهي تحدد الخطوط التي توجه العاملين في الاتجاهات المرغوبة والسياسة هي بمثابة الخطوط المحددة لاتخاذ القرارات واتخاذ المواقف في ظروف معينة .

5- الموازنات وجدولة المشاريع:

هناك خطط مستمرة تبقى على حالها ودون تغير لمدة زمنية غير محددة، وعلى خلاف ذلك نجد خطط يتم استخدامها مرة واحدة فقط لمواجهة متطلبات حالات أو أنشطة في فترة زمنية محددة، والموازنات هي خطط ذات استخدام لمرة واحدة فقط، وهي تعد من الأدوات التخطيطية التي تستخدم لتخصيص الموارد النادرة بين الاستخدامات المتعددة.

المطلب الخامس: أبعاد التخطيط المالي ونتائجه

من خلال ما سبق يتبين أن عملية التخطيط تتطلب التفكير في المستقبل على المدى قصير الأجل، أو طويل الأجل، وهو ما يعرف بنطاق التخطيط المالي والذي يجب على الإدارة المالية، تحديده ويمثل البعد الأول للتخطيط المالي. أما البعد الثاني فيتمثل في عملية التجميع فعند إعداد الخطة المالية جميع المشاريع والاستثمارات. الجزئية تعتبر أداة لتشكيل الاستثمار الكلي المطلوب تنفيذه وهو ما يتطلب تجميع المقترحات الاستثمارية للوحدات المختلفة في المؤسسة مع بعضها لتمثل مشروع واحد كبير للاستثمار (النعمي و التيمي، 2008، صفحة 177/178).

بعد أن يتم تحديد نطاق ومستوى التجميع تتطلب الخطة المالية مدخلات على شكل بدائل تحدد الافتراضات بخصوص المتغيرات المهمة.

عادة ما تنفق الإدارة الكثير من الوقت وتبذل جهد أكبر من أجل تحديد السيناريوهات المختلفة التي تشكل الخطة المالية لذا يجب عليها أنتعرف ما الذي يمكن أن يحققه التخطيط، وقد يحقق التخطيط العديد من النتائج من بينها ما يلي: (النعمي و التيمي، 2008، صفحة 179)

فحص واختيار التفاعلات: الخطة المالية يجب أن توضح الروابط أو العلاقة بين المقترحات

الاستثمارية للمؤسسة، الخيارات التمويلية المتاحة أما مها، فإذا كانت المؤسسة تسعى إلى التوسع في استثماراتها يجب أن تحدد مصدر حصولها على الأموال المطلوبة لهذا التوسع.

التحري عن الخيارات: الخطة المالية تمنح المؤسسة فرصة لتطوير وتحليل ومقارنة عدد من الخيارات المختلفة بشكل متماسك ومتناغم، حيث يتم دراسة البدائل الاستثمارية المتاحة وتأثير كل بديل منها على هدف المؤسسة.

تجنب أو تحاشي المفاجئات: باستطاعة المؤسسة عن طريق التحليل المالي وضع تصورات عن ما سيحدث إذا وقعت أحداث مختلفة عن ما هو متوقع، وبالتالي تحدد القرارات التي يتم اتخاذها عند حصول أخطاء وتصور خططها لمواجهة الأحداث الطارئة.

ضمان التلاؤم والانسجام الداخلي: إضافة إلى هدف المؤسسة في تعظيم قيمتها هناك عدة أهداف أخرى تسعى المؤسسة إلى تحقيقها مثل: رفع حصتها السوقية وتحقيق أعلى عائد... الخ، والخطة المالية تحقق الربط والانسجام بين مختلف هذه الأهداف

الاستنتاج: إن أهم نتيجة من عملية التخطيط المالي هي دفع الإدارة للتفكير الجدي بشأن الأهداف ووضع الأولويات.

المبحث الثاني: التنبؤ المالي والموازنات التخطيطية

يجب على المؤسسة قبل وضع خطة مالية دراسة الظروف والعوامل المحيطة بالنشاط الذي تمارسه وكخطوة أولى يجب التنبؤ بالتغيرات والأحداث التي قد تطرأ على المحيط ويعد التنبؤ المالي أساس التخطيط المالي من خلال تقدير المتطلبات المالية والاحتياجات المالية للنشاط والتنبؤ بها.

المطلب الأول: التنبؤ المالي وعلاقته بالتخطيط المالي

يعتبر التنبؤ المالي أساس عملية التخطيط المالي وهو من المسؤوليات التي تقع على عاتق المدير المالي للمشروع وبصفة عامة التنبؤ هو مصطلح يشير إلى تقدير المتغيرات المستقبلية بصفة كمية بالاعتماد على الأساليب المختلفة للتنبؤ.

ويعرف التنبؤ على انه عملية تقدير التطور المستقبلي للقيم الكمية أو العينية استناد إلى الواقع الراهن وإلى العوامل المؤثرة في تطور تلك القيم خلال مدة زمنية. (ابن عبد الهادي، قرشي، و زرقون، 2010، صفحة 10)

ويقصد بالتنبؤ المالي التنبؤ بالاحتياجات المالية للمؤسسة في الفترة طويلة الأجل نسبياً وقصيرة الأجل.

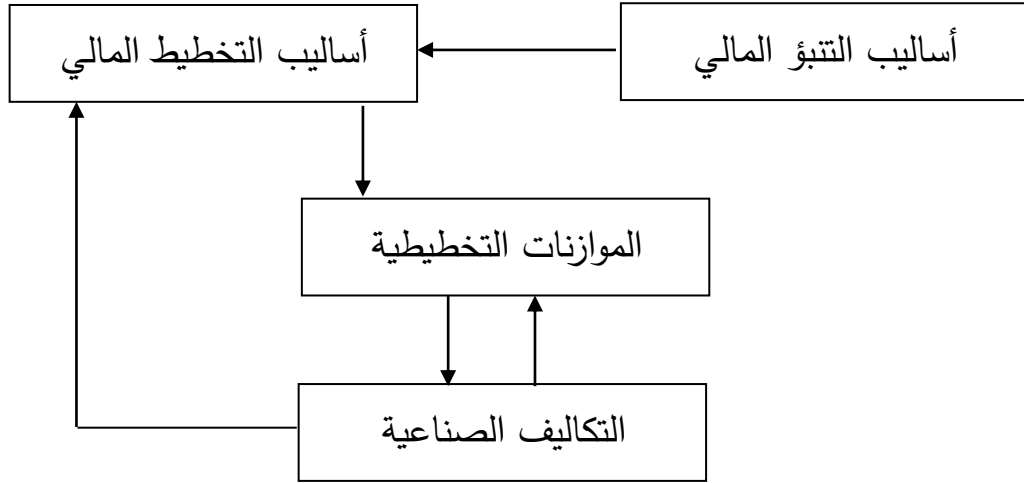
وينقسم التنبؤ المالي إلى قسمين: (حناوي، جلال، و فريد مصطفى، 2004، صفحة 161)

أ/ التنبؤ المالي طويل الأجل: يهدف إلى تحديد احتياجات المشروع من الأموال اللازمة لتمويل الاستثمارات طويلة الأجل.

ب/ التنبؤ المالي قصير الأجل: يركز أساساً على الميزانية النقدية التقديرية التي تعتبر جزء من نظام الميزانيات التخطيطية داخل المشروع.

وتظهر علاقة التخطيط المالي بالتنبؤ المالي (ابن عبد الهادي، قرشي، و زرقون، 2010، صفحة 10) في كون أن التنبؤ يمثل توقع لحادثة معينة أو موقف معين في حين ممثل الخطة برنامج لتصرفات معينة ونتائج مرغوبة، ويعتبر التنبؤ المالي أحد الأركان الأساسية لعملية التخطيط المالي والتنبؤ هو الخطوة التي تبدأ بها عملية التخطيط المالي ويمكن توضيح هذه العلاقة من خلال المخطط التالي:

الشكل رقم 1: العلاقة بين التنبؤ المالي والتخطيط المالي



المطلب الثاني: أساليب التنبؤ بالإنتاجية والربحية

أ/ التنبؤ بالطاقة الإنتاجية: (فركوس، الموازنات التقديرية اداة فعالة للتسيير ، 1995، صفحة

(23

تعتبر الطاقة الإنتاجية قيم أو حد أعلى على موازنة الإنتاج التي تهتم بتخطيط الأنشطة الإنتاجية للمؤسسة من خلال التنبؤ بالمبيعات بشكل يسمح بتدفق المنتجات يتماشى مع معدلات الطلبات على المنتج مع الأخذ بعين الاعتبار التغيرات التي تطرأ على الطلب على المنتج فعند ارتفاع الطلب تقوم المؤسسة باستخدام كامل طاقتها الإنتاجية وعند انخفاضه تشتغل بطاقة إنتاجية اقل وهذا يسمح لها بالاحتفاظ بمستوى من المخزون يمنحها القدرة على مواجهة ارتفاع الطلب في الفترات القادمة، وبالتالي فإن المؤسسة تقوم بالإنتاج على أساس توافر المعلومات بخصوص الطاقة الإنتاجية المتاحة لها. وحجم المبيعات الممكن تسويقه، وتحدد المبيعات كنتيجة للمعلومات المتوفرة حول التكاليف والأسعار المتوقعة وهوامش الربح للمبيعات المخططة من المنتجات

ب/ التنبؤ بالربحية:

من خلال تتبع النشاطات المختلفة التي يمكن أن تقوم بها المؤسسة يظهر ارتباط وثيق بين الربح والمبيعات ويعتبر الربح هدفا أساسيا لأي نشاط اقتصادي، حيث تسعى المؤسسة دائما إلى تعظيم أرباحها فهي تقوم بتحديد الربح المتوقع ثم تقدير المبيعات اللازمة لتحقيق ذلك المعدل، ويوجد عامل أساسي يتحكم في الربح هو التكاليف، لذا فتحدد حجم المبيعات اللازمة لتحقيق هدف الربح يقوم على تحليل العلاقة الموجودة بين كل من المبيعات، التكاليف، والأرباح ثم المفاضلة بين البدائل المختلفة لتحقيقه ومراعاة النقاط التالية:

. حجم المبيعات اللازم لاسترداد جميع التكاليف وتحقيق الربح المستهدف.

. الطاقة الإنتاجية اللازمة لتحقيق هدف الربح.

. حجم المبيعات الذي يمكن تحقيقه في ظل الطاقة الإنتاجية المتاحة.
. نقطة التعادل لكل منتج على حدى والمشروع ككل.

المطلب الثالث: مفاهيم أساسية حول الموازنات التخطيطية:

أولاً: مفهوم الموازنة التخطيطية

يعود أصل كلمة موازنة إلى الكلمة الفرنسية Budget أو Bougette وتعني الصندوق أو الحقيبة التي يحملها المسافر وتحوي مختلف احتياجاته خلال السفر. كما تشير إلى الكيس الذي يقوم التاجر بوضع أمواله به عند سفره للقيام بعمل تجاري وامتلاك Bougette يعني عدم القدرة على البقاء في مكان واحد مع توقع وبرمجت النفقات وامتلاك المبلغ اللازم لتغطية المشروع. (ابن عبد الهادي، قريشي، و زرقون، 2010، صفحة 20)

هناك العديد من التعاريف المختلفة حسب رأي وتفكير كل كاتب وباحث ومن بين أهم هذه التعاريف نجد ما يلي:

*الموازنة هي ترجمة لأهداف المشروع في خطة عمل مستقبلية تعتمد على عدة فروض معينة وتتطلب موافقة المستويات الإدارية المسؤولة عن تنفيذها، كما تعتبر الموازنة أداة تستخدم للتعبير الكمي والمالي عن الهدف أو الأهداف التي تسعى المؤسسة إلى تحقيقها.

*الموازنة عبارة عن تعبير كمي الخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة، كما تعرف على أنها خطة كمية وقيمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة وتبين إعادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحمله خلال فترة معينة وكذا الأصول التي تستعمل لتحقيق الهدف المسطر. (فرкос، 1995، صفحة 32/23)

*الموازنة التخطيطية هي خطة مالية للمؤسسة تتضمن التفاصيل الخاصة بكيفية إنفاق الأموال على نشاطات المؤسسة وكذا كيفية الحصول على هذه الأموال. (فرкос، 1995، صفحة 4)

*الموازنة التخطيطية عبارة عن مخطط منسق لنشاط مالي للمؤسسة وهي تترجم نشاط برنامج للمبادئ المرئية. وتعرف على أنها أداة تترجم نشاط برنامج للمبادئ الرقمية التي تتصف بالدقة وتجسد تحقيقها.

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف الموازنة التخطيطية على أنها ترجمة مالية وكمية ونقدية للأهداف التي ترغب المؤسسة في تحقيقها مستقبلاً خلال فترات قادمة. إذن فهي تعد تعبير رقمي عن خطط وبرامج المؤسسة بحيث تضمن تحقيق جميع العمليات والنتائج المتوقعة مستقبلاً.

ثانياً: أهداف الموازنات التخطيطية

تهدف المؤسسة من خلال إعداد موازنات تخطيطية إلى تحقيق عدة غايات أهمها: (ابن عبد الهادي، قريشي، و زرقون، 2010، صفحة 21)

1- استخدام أصول المؤسسة بكفاية ورغبة، وإخبار إدارة المؤسسة على التوجه المستقبلي في تفكيرها وتوقع ما قد يتم مستقبلا.

2- تحديد الاحتياجات المستقبلية للمؤسسة، والتوجه المبكر نحو التعامل مع الأحداث المتوقعة. كما أنها تسعى إلى تحديد مهام كل شخص وكل منصب في المؤسسة.

3- إتحاد معايير محددة ومعقولة للتقسيم الأداء المتوقع.

4- وضع الأسس لإجراءات التصحيحية في حالة انحراف النتائج الفعلية عن النتائج المتوقعة. ونظرا لتعدد هذه الأهداف المرجوة من خلال الاعتماد على الموازنات التخطيطية تعددت الوظائف التي تقوم بها الموازنات التخطيطية، والتي تتمثل في:

. **وظيفة التخطيط:** فالموازنة التخطيطية تمنح المؤسسة إمكانية تخطيط احتياجاتها ومواردها حتى تتمكن من تحقيق أهدافها المسطرة.

. **وظيفة التنسيق:** من خلال الموازنات التخطيطية يمكن التنسيق بين النشاطات المختلفة للمؤسسة مما يؤدي إلى التكامل والتوافق بينها.

. **وظيفة الاتصال:** تعد الموازنات التخطيطية أداة لنقل المعلومات المتعلقة بالخطط والسياسات التي تم الاتفاق عليها للفترة المقبلة بين مستويات الإدارة المختلفة للمؤسسة.

. **وظيفة الرقابة:** فالنتائج المحققة يتم قياسها ومقارنتها بالنتائج المتوقعة أو المقدر، ليتم تحديد الانحرافات وتحليلها، وهو ما يسمح للإدارة معالجتها وتقادي تكرار حدوثها في المستقبل.

. **وظيفة التحفيز:** حيث يمكن للمؤسسة استخدام الموازنات التخطيطية كأداة لتحفيز الأفراد وحثهم وتوجيههم لتحقيق أهداف المؤسسة.

. **وظيفة تقسيم الأداء:** يمكن استخدام الموازنات التخطيطية كأساس لتقييم الأداء من خلال مقارنة النتائج الفعلية المحققة بالنتائج المتوقعة والمقدرة مسبقا. وكذا الأهداف المسطرة ومدى تحقيقها والاقتراب منها.

ثالثا: المبادئ العلمية للموازنات التخطيطية

يتم إعداد الموازنات التخطيطية بالاعتماد على أسس إرشادية تؤدي إلى حسن استخدام الموازنات التخطيطية كأداة قيمة للتخطيط والرقابة وتعتبر هذه الأسس مقومات لنجاح الموازنات وتتمثل المبادئ العلمية التي تحكم إعداد الموازنات التخطيطية في: (راضي و حجازي، 2006، صفحة 39/34)

. **الشمول:** حيث تشمل الموازنة كافة أوجه النشاط في المؤسسة وتغطي جميع العمليات وتمتد إلى جميع المستويات، فالموازنة العامة تتكون من الموازنات الفرعية لمختلف مستويات النشاط

. وحدة الموازنة: الموازنة النهائية هي عبارة عن سلسلة من الخطط الفرعية والتفصيلية والعديد من القوائم التقديرية، والتي تشكل في مجموعها خطة شاملة وتظهر أهميتها في التنسيق الكامل بين القوائم التقديرية مما تخلق توازن بين أوجه النشاط المختلفة.

. إعداد البيانات تقديريا عن فترة قادمة: فالموازنة تعتمد على إعداد البيانات تقديريا عن فترة قادمة وهو ما يتطلب التنبؤ بالعمليات المختلفة خلال فترة الموازنة.

-التوزيع الزمني أو التوقيت: قصد به توقيت العمليات وتوزيعها على مدار فترة الموازنة حسب احتمال جدولها وهو ما يسمح بتقادي الأزمات والاختناقات التي قد تتعرض لها نتيجة احتلال التوازن الزمني بين العمليات المختلفة وتحقيق التناسق والمواقعة بين الموارد والاستخدامات، إضافة إلى متابعة الأداء.

. الربط بين تنبؤات الموازنة ومراكز المسؤولية: حتى تحقق الموازنة فعالية في التخطيط لابد من الربط بين تنبؤاتها ومراكز الإشراف والمسؤولية وهذا من خلال الربط بين تقديرات الموازنة حسب الوحدات التنظيمية للمؤسسة.

. الثبات والمرونة: الموازنة الثابتة في الموازنة التي تعد على أساس ثبات النشاط أي مستوى ثابت، أما الموازنة المرنة فهي الموازنة التي تعد على أساس عدة مستويات من النشاط وهي أكثر واقعية **. التعبير عن الموازنة في شكل مالي في شكلها النهائي:** عادة ما تكون الموازنة في صورة وحدات فنية قياسية أو مادية لذا يجب ترجمة جميع التقديرات في صورة مالية.

. إشراك جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنة:

حين يتم تنفيذ الموازنة بنجاح يجب تتبع الخطط التفصيلية وتنفيذها بدقة من طرف الإدارات والأقسام المختصة بها. وتقع مهمة التنسيق بينها من طرف لجنة الموازنة.

المطلب الرابع: أنواع الموازنات التخطيطية:

هناك عادة تصنيفات للموازنات التخطيطية والتي تختلف أنواعها باختلاف طبيعتها والمدة الزمنية التي تغطيها وكذا مجالها ويمكن تقسيمها إلى: (راضي و حجازي، 2006، صفحة 39/34)

أولاً: من حيث الفترة الزمنية:

قبل إعداد الموازنة يجب تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها هذه الموازنة وبناءا على هذا تنقسم الموازنات التخطيطية حسب الفترة الزمنية إلى:

1. موازنة قصيرة الأجل: تغطي هذه الموازنة عادة فترة محاسبية واحدة (عادة سنة). والهدف منها هو رسم برنامج العمل خلال الفترة والرقابة على كفاءة تنفيذه.

2-الموازنة طويلة الأجل: هي الموازنة التي تغطي فترة زمنية تزيد عن سنة، وهي موازنة لا تحتوي على التفاصيل الدقيقة والهدف منها هو التنسيق بين الأهداف والإمكانات في المستقبل وتعد عادة من طرف الإدارة العليا للمؤسسة.

ثانيا: من حيث طبيعة المجال (طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة)

تنقسم الموازنات التخطيطية وفق طبيعة الأعمال التي تغطيها إلى:

1. موازنة تشغيلية: وهي تغطي الأعمال العادية للمنشأة وتختص بتخطيط الأنشطة الإنتاجية للمؤسسة.

2. الموازنة الرأسمالية: وتختص بتخطيط الإنفاق الاستثماري للمؤسسة، وتهتم برسم السياسة الاستثمارية ووضع برنامج للاستثمار وكيفية تمويله.

ثالثا: من حيث موضوع المعاملات التي تغطيها:

1-الموازنة العينية: تقوم على وحدات القياس العينية كان يتم قياس الإنتاج بوحدة المنتج والطاقة الإنتاجية بساعات العمل، وتوضح هذه الموازنة البرنامج الإنتاجي للمؤسسة بشكل يرتبط مع طاقتها الإنتاجية واحتياجاتها.

2-الموازنة المالية: وهي ترجمة مالية للموازنة العينية، وتوضح الخطة التمويلية للمؤسسة

3-موازنة التدفقات النقدية: تمثل برنامج التحصيلات والمدفوعات النقدية خلال فترة زمنية مقبلة، والتي تنتج عن الموازنة المالية.

رابعا: من حيث الوحدة المحاسبية التي يتم إعداد الموازنة التخطيطية على أساسها:
وتنقسم إلى:

1-موازنات البرامج: وفق هذه الموازنات يتم تقسيم نشاط المؤسسة إلى برامج محددة يهدف كل منها إلى التحقيق غاية معينة وتعد موازنة لكل برنامج على حدا.

2 موازنات المسؤوليات: تقوم على رسم الخطط وفق مراكز مسؤولية التنفيذ أو تحقيق الأهداف حيث يتم تحليل نشاط المؤسسة على أساس المسؤولين عن تنفيذ أجزائه وتحقيق أهدافه ويتم تقسيم الموازنة إلى أجزاء ويصبح كل جزء من مسؤولية شخص أو مجموعة محددة.

3- موازنات المنتجات: تقوم على اعتبار كل منتج وحدة محاسبية مستقلة لأغراض الموازنة، وتوضع له موازنة تتضمن برامج الإنتاج والتشغيل، البيع، المخزون وكل ما يتعلق به.

4-الموازنة الشاملة: تمثل الهيكل العام للموازنات الجزئية فيتم تنسيق أهدافها مع الأهداف العامة للمؤسسة. وتوضح الصورة الشاملة لمختلف أنشطة المؤسسة والتي تشملها الموازنات الفرعية وتنتهي عند تحديد الوضعية المالية انطلاقاً من الأعباء والعوائد المقدرة لفترة معينة.

خامساً: من حيث مستوى النشاط الذي يتم إعداد الموازنة على أساسه:

ويتم التمييز بين نوعين من الموازنات وهي مستويات النشاط وهي:

1-الموازنة الثابتة: تعد الموازنة الثابتة لمستوى واحد من مستويات التشغيل وهي ترتبط بحجم تقديري أو معياري واحد من النشاط وهي تعد وفقاً لمبدأ الثبات حيث تفترض وجود مستوى واحد من النشاط وعلى أساس هذا المستوى يتم إعداد جمع التقديرات المتعلقة بالموازنة.

2-الموازنة المرنة: تعد على أساس مجموعة من مستويات النشاط وذلك وفقاً للتقلبات المتوقعة الحدوث. خلال فترة الموازنة، وهي تعتبر أكثر واقعية من الموازنة الثابتة نظراً لتمتع عملياتها بالحركة والمرونة.

كما يمكن تقسيم الموازنات التخطيطية وفق وظائف المؤسسة كما يلي:

1. الموازنة التخطيطية للمبيعات:

هي أول موازنة يقوم بها المسؤول عن إعداد الموازنات حيث تعتبر الأساس الذي يستند عليه إعداد الموازنات الأخرى ونجاح نظام الموازنات التخطيطية يتوقف إلى حد ما على الدقة في التنبؤ بالمبيعات لذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع أساليب علمية. وتظهر أهمية هذه الموازنة من خلال ارتباطها الوثيق بباقي الموازنات في المؤسسة وهي تبين الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة، ويتم تحضيرها وفق المراحل التالية: (ابن عبد الهادي، قريشي، و زرقون، 2010، صفحة 25)

. دراسة عناصر التنبؤات على المدى القصير مثل: الإحصائيات التجارية، البيانات التسويقية الهدف من تحقيق رقم أعمال معين.

. تحضير هذه العناصر من طرف المسؤولين في المؤسسة (تقدير كمية المبيعات، مستوى المخزون، عدد الطلبات...).

. تجميع الموازنات المتعلقة بكل قسم وفق نظام معلومات المؤسسة.

. تحديد رقم الأعمال المتوقع تحقيقه وذلك في شكل كمي. ومن ثم تحديد الوسائل المناسبة لتحقيقه.

2-الموازنة التخطيطية للإنتاج:

تهدف هذه الموازنة إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها خلال فترة الموازنة حتى تلبي احتياجاتها، وعملية تقدير ومراقبة برنامج الإنتاج تقوم بها الأقسام التالية: مكتب الدراسات، مكتب الأساليب.

3- الموازنة التخطيطية للتموينيات:

الهدف من وراء إعدادها هو من أجل ضمان أن كمية الموارد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سوف يتم شراؤها بالكميات المطلوبة وبأقل التكاليف، ونظرا لكون أن الكميات المباعة تكون مختلفة عن الكميات المشتراة، ونظرا للتقلبات الموسمية والمدة المطلوبة من أجل التموين بالمواد فترة انتظار فانه يصبح من الضروري. تخزين المواد بكميات المطلوبة ويتطلب الأمر إذن تكوين كمية من المحزون تكون التكلفة الكلية أقل ما يمكن. وتدعى هذه الكمية بالحجم الأمثل للكمية الاقتصادية.

4. الموازنة التخطيطية للاستثمارات:

هي أداة تحليلية تساعد في عملية التخطيط طويل الأجل الخاص باختيار المشاريع الاستثمارية وتخصيص رأس المال المحدود بينها بحيث أن النفقات المتعلقة بهذه المشاريع تؤثر على المركز المالي للمؤسسة لفترة طويلة. وهي تستوجب القيام بعدة عمليات المعرفة المبالغ التي يستوجب استثمارها في أصول ثابتة وكيف تخصص هذه الأموال وما هي مصادر التمويل التي يجب اختيارها.

5. الموازنة التخطيطية للخزينة:

هي موازنة تختلف عن باقي الموازنات حيث تتعلق بتقديرات المصاريف والإيرادات، لهذا في أغلب الأحيان هي ليست مرتكزة على قاعدة سنوية ولكن على الأقل إلى قاعدة شهرية أو أسبوعية، وهي تستعمل للتخطيط ومراقبة الخزينة، وهي تعكس من وجهة نظر المالية نشاطات تنبؤية للمؤسسة وهي تبين لنا بقية السيولة سواء في الصندوق أو في الخزينة في نهاية كل فترة.

خلاصة الفصل الأول:

من خلال ما سبق تستنتج أن التخطيط المالي هو أحد أهم الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في القيام بمختلف نشاطاتها. وهذا يتجلى من خلال رسم خطة مالية لمشاريعها المستقبلية، حيث ترسم سياستها الاستثمارية بالاعتماد على التنبؤ المالي الذي يعتبر محاولة لتوقع الظروف المستقبلية المحيطة، وتأثيرها على نشاط المؤسسة. تعتمد المؤسسة في تخطيطها المالي على أداة أساسية هي الموازنات التخطيطية والتي تعبر عن إمكانيات المؤسسة وتخصيصها على استخداماتها المختلفة. وتظهر أهمية التخطيط المالي في تخصيص الموارد المتاحة والمحدودة على الاستخدامات المختلفة للمؤسسة. وتعتبر الخطة المالية أداة لرسم توجهات المؤسسة في المستقبل بدءاً بتحديد الأهداف المرغوب في تحقيقها. تم التنبؤ بظروفها المستقبلية وتنتهي بإعداد ووضع موازنة تخطيطية تعبر عن برنامج المؤسسة خلال فترة زمنية معينة.



الفصل الثاني:
دراسة ميدانية



تمهيد:

بعد عرض الإطار النظري للدراسة والذي يهيئ الأرضية النظرية لمعالجة مشكلة الدراسة، وتمهيدا لمعالجة مشكلة الدراسة المطروحة والإجابة على الفرضيات الموضوعية، جاء الجانب الميداني للدراسة، الذي نهدف من خلاله إلى التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي و التعريف الميداني على دور التخطيط المالي في تحسين أداء مؤسسة سونلغاز، واعتمدنا في معالجة بيانات الدراسة على البرنامج الإحصائي للحزمة الاجتماعية SPSS V27 ، ولأجل تغطية متغيرات الدراسة والإلمام بعرض وتحليل ومناقشة النتائج تم إتباع الخطة التالية:

الفصل الثاني: الدراسة الميدانية**تمهيد الفصل التطبيقي**

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة وأدوات الدراسة

المطلب الأول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

المطلب الثالث: أدوات جمع بيانات الدراسة

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: الخصائص السيكومترية لعينة الدراسة

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج عبارات محاور الدراسة

المطلب الثالث: مقارنة النتائج بالفرضيات

خلاصة الفصل التطبيقي

الخاتمة

المبحث الأول: التعريف بميدان الدراسة وأدوات الدراسة

المطلب الاول: التعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي

أولاً: نشأة وتطور المؤسسة الأم

تم في سنة 1947 إنشاء المؤسسة العمومية كهراء وغاز الجزائر المعروفة بالحروف الرامز (EGA) التي اسند إليها احتكار إنتاج الكهرباء ونقله وتوزيعها وكذلك توزيع الغاز وتضم (EGA) المؤسسات السابقة للإنتاج والتوزيع وهي تنتمي إلى القانون الأساسي الخاص منها (LEBON) لوبون وشركائه (SAE) الشركة الجزائرية للكهرباء والغاز ثم وقعت تحت مفعول قانون التأميم الذي أصدرته الدولة الفرنسي سنة 1946.

وفي سنة 1969-26 جويلية صدرت بالجريدة الرسمية تحت اسم الشركة الوطنية للكهرباء طبقاً للمرسوم رقم 6959 وقد حدد لها المرسوم مهمة (EGA) الجزائر رئيسة تتمثل في الاندماج بطريقة منسجمة في سياسة البلد.

إعادة هيكلة الشركة الوطنية للكهرباء والغاز 1983:

أشغال الكهرباء الريفية كهريب:

كهريب: تركيب البنى التحتي والإنشاءات الكهربائية

سونلغاز: إنجاز قنوات ونقل توزيع الغاز ظهر بنظام أساسي جديد لشركة الكهرباء والغاز ينص على أن الشركة الوطنية للكهرباء والغاز تغير من طبيعتها القانونية وتصبح ليوم 14-12-1991 المؤسسة العمومية ذات الطابع الصناعي التجاري قرار تنفيذي رقم 91-475 أصبحت سونلغاز EPIC 1995. يؤكد على طبيعة سونلغاز ليوم 17 ليوم 95-280 القرار التنفيذي رقم 95-280 كمؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري أصبحت شركة ذات أسهم.

حسب نفس المرسوم 9-280 تم إلغاء المرسوم التنفيذي 02-195 في قرار تحويل المؤسسة ذات الطابع الصناعي والتجاري دون إنشاء شخصية معنوية جديد إثر شركة ذات أسهم.

ثانياً: نشأة وتطور مديرية التوزيع بالمسيلة

هي مجموعة وسائل ومعدات وأشخاص ذو كفاءة وخبرة مهنية هم مسيرين لرؤوس أموال الدولة تأسست في 02-01-1979 وتعد مديرية التوزيع بالمسيلة أحد الإدارات التابعة لمؤسسة سونلغاز وبالضبط لمديرية التوزيع.

مديرية التوزيع بالمسيلة تحوي حوالي 110.000 مشترك ضغط منخفض ومنذ سنة 1979 يشرف على المهام التالية:

- توزيع الطاقة الكهربائية والغازية على مستوى الولاية.

- تقديم الخدمات للزبائن من الناحية النوعية والأمن.
- ربط الزبائن الجدد وتأمين إمدادهم بالطاقة.

إن مديرية التوزيع بالمسيلة تحتوي على عدة مصالح ووكالات تتمثل في:

أولاً:

مدير التوزيع: يقوم بتسيير الإدارة للمؤسسة حيث يعمل على احترام القانون الداخلي لها من طرف العمال والسهر على حماية وأمن المؤسسة وكذا مراعاة حقوق وواجبات العمال.

مكتب التنسيق (الأمانة): وهي واحدة فقط على مستوى المديرية وتقوم بالتنسيق بين الأقسام الموجودة في المديرية نيابة عن المدير والتنسيق بين لقاءات العمال والمدير وتنظيم الأمور، وإيصال المراسلات للمدير. **مكلف بالشؤون القانونية:** يضم بالمشاكل وتتبع ملفات النزاع في العدالة بترخيص من المدير والاستشارة القانونية والأمور القانونية من طرف الأقسام.

مكلف بالاتصال: يقوم بتنسيق جميع العمليات الاتصالية داخلية أو خارجية.

مكلف بالأمن: ويضم بحماية العمال ومعرفة مدى تطبيقهم لقواعد الوقاية والأمن والمحافظة على المحيط والنظافة وتوفير العوامل المساعدة لإنجاز العمل.

مكلف بالأمن الخارجي: ويأخذ هذا القسم التقنية الأوفر عن المؤسسة حيث تخصص له المساحة الواسعة وعدد كبير من العمل، حيث يعم في هذا القسم تسديد فواتير الكهرباء والغاز وكذا استقبال شكاوى الموظفين في حال احتجاجهم عندما تكون الفاتورة باهظة جدا وتتقسم إلى مصلحتين:

المصلحة التقنية التجارية

مصلحة الزبائن: وتقوم بـ:

- استقبال طلبات الزبائن والرد عليها.
- التعامل الإداري مع الزبائن.
- تقييم المشاريع ووضع فواتير بالتعاون مع مصلحة الدراسات والاستعمال.

قسم الدراسات والأشغال (الكهرباء والغاز): حيث يقوم هذا القسم بعدة مهام منها:

- القيام بدراسات قصد إنشاء مشاريع جديدة معينة (كهرباء، غاز).
- الزيادة الميدانية لأماكن العمل وكذلك بعملية التسويق وكذلك التسيير ويتكون هذا القسم من عدة مصالح هي:
- مصلحة دراسات أشغال الغاز.
- شعبة التسويق.
- شعبة التسيير.

قسم استغلال الغاز: ويقوم بمراقبة شبكات الغاز على مدى السنة اعتمادا على برنامج سنوي، عبر مختلف المصالح التالية:

- مصلحة تطوير شبكة الغاز.
- مصلحة مراقبة استغلال الغاز.
- مصلحة صيانة الغاز.

قسم استغلال الكهرباء:

يقوم هذا القسم بتسيير المخازن، والأدوات، الصيانة الخاصة بأعمال الكهرباء وأعمال أخرى، كما يتكون هذا القسم من مصلحتين:

- مصلحة تطوير الشبكة.
- مصلحة مراقبة استغلال الشبكة.

قسم التسيير لمعلوماتي:

ويقوم أساسا على توفير كل وحدات الإعلام الآلي ووجود اتصالات متطورة وشبكات داخل المؤسسة والعمل بها على أكمل وجه لضمان تسيير الأعمال بالطريقة التكنولوجية الحديثة.

قسم المحاسبة والمالية:

يعتبر هذا القسم هام جدا وحساس حيث يقوم بمهام عديدة ومتنوعة ومن بينها طرية تسيير ميزانية المؤسسة وكذا إعداد كشوفات رواتب العمال وإعداد الحوافز والمكافآت للعمال بحسب جداول تقييم الأداء وكذا خبرة ومجهودات العمال، ويتكون هذا القسم من ثلاث مصالح هي:

- مصلحة الاستغلال.
- مصلحة المالية.
- مصلحة الميزانية وترقية التسيير.

قسم الموارد البشرية: يمن تلخيص دورها في:

- توظيف العمال وفقا للمواصفات المطلوبة في العمل.
- تكوين العمال والقيام بإعادة وتأهيلهم وتدريبهم.
- تسيير ميزانية المؤسسة وتغطية كل النفقات المادية والتكفل بأجور العمال.
- الترقية في السلم الوظيفي.
- تسيير ملفات طلب العمل وملفات العمال الشخصية.

مصلحة الشؤون العامة:

وتهتم هذه المصلحة بتوفير متطلبات المديرية لأداء العمال لعمالهم مثل: الهاتف، الكرسي، تصليح السيارات، المكاتب... الخ.

ثانيا: وكالات التوزيع

تضم مديرية التوزيع بالمسيلة (D5) خمسة وكالات لها مهام مشتركة ومقسمة حسب الدوائر كالتالي:

وكالة المسيلة: وتضم كل من دائرة المسيلة، حمام الضلعة، ودائرة الشلال.

وكالة بوسعادة: وتضم كل من دائرة بن سرور، بوسعادة، دائرة بئر هني، دائرة سيدي عامر، ودائرة أولاد سيدي ابراهيم.

وكالة عين الملح: وتضم كل من عين الملح، أمجدل، دائرة جبل أمساعد.

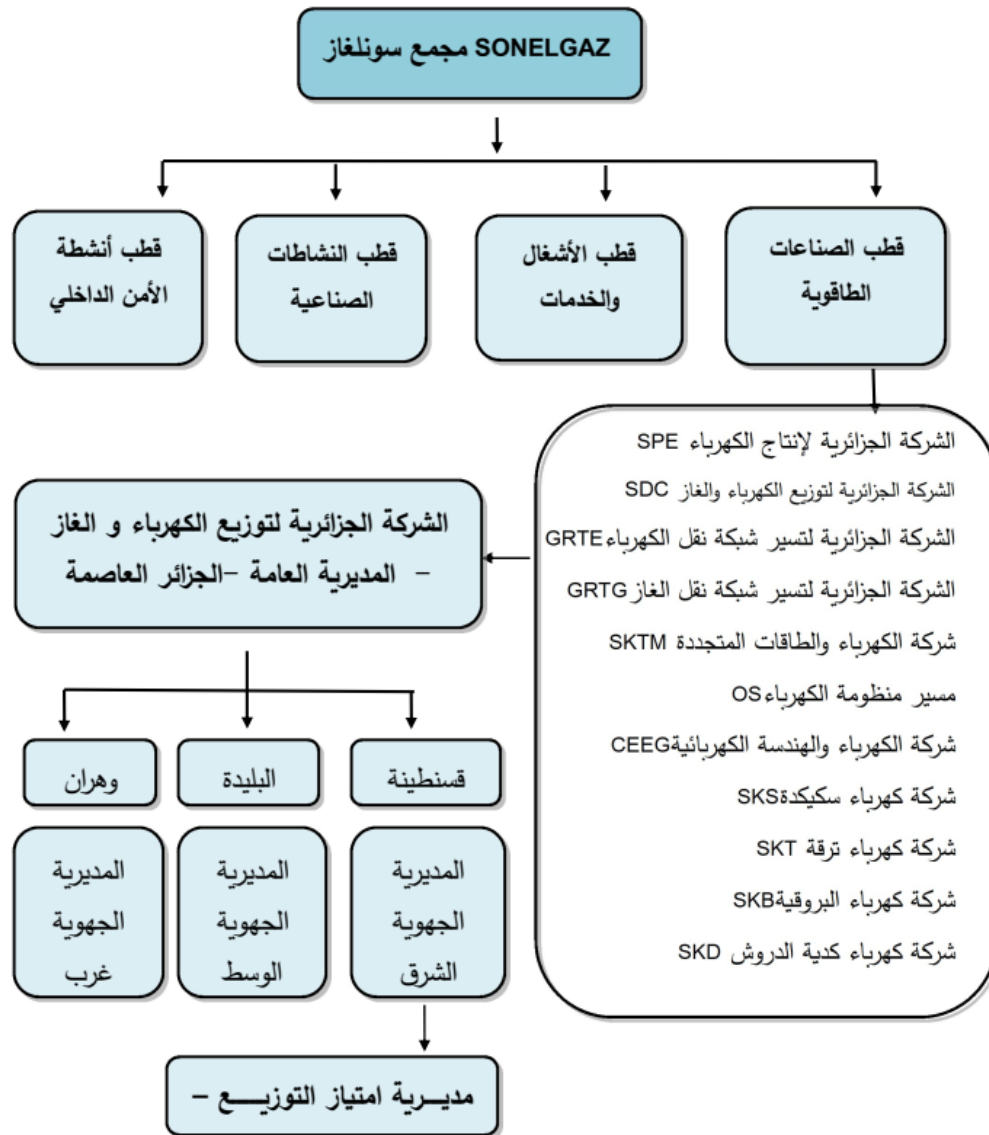
وكالة سيدي عيسى: دائرة سيدي عيسى، دائرة عين الحجل.

وكالة برهوم: وتضم كل من دائرة مقرة ودائرة أولاد دراج.

ولهم المهام التالية:

1. مراقبة وصيانة شبكات التوزيع.
2. مراقبة استمرارية التوزيع.
3. مراقبة نوعية التوزيع.
4. الحرص على التمويل في ظروف جيدة ومواتية للمواطن.

الهيكل التنظيمي لشركة الكهرباء والغاز



المصدر: مصلحة الموارد البشرية المسيلة

المطلب الثاني: مجتمع وعينة الدراسة

يعتبر مجتمع الدراسة المجموعة الأكبر التي يفترض أن نعم نتائج الدراسة عليها، وتمثل مجتمع دراستنا في جميع العاملين بمؤسسة سونلغاز بالمسيلة، وأمام كبر حجمه وانتشاره فإنه لا يمكن إجراء عملية مسح شامل له، لذا تم سحب عينة من هذا لمجتمع لدراستها وتعميم النتائج، وإن اختيار نوع العينة لا بد أن يكون بطريقة تضمن التمثيل الصادق للمجتمع، اعتمدنا على العينة العشوائية البسيطة لتلائمها مع دراستنا حيث؛ تسمح هذه الطريقة بتكافؤ الفرص أمام كل مفردات المجتمع، كما تتميز بقلّة خطأ التحيز (الصيد و محمد ربيع ، 1984، صفحة 107) كما يعتبر تحديد حجم العينة من الأمور التي على الباحث أن يوليها أهمية خاصة، ذلك أن صغر حجمها قد يجعلها غير ممثلة لمجتمع الدراسة، وفي مقابل ذلك فإن زيادة حجمها بشكل كبير يتطلب الكثير من الجهد والوقت والمال، كانت عدد الاستمارات الصالحة للتحليل 21 استمارة وبالتالي حجم عينة الدراسة 21 مفردة.

المطلب الثالث: أدوات جمع بيانات الدراسة

عند إنجاز أي دراسة علمية لا بد من توفر البيانات والمعلومات للإمام بالموضوع، والحصول على هذه المعلومات والبيانات وجب الاعتماد على مختلف المصادر المتنوعة، وقد اعتمدت الطالبتين على:

- **المقابلة:** حيث أجريت العديد من المقابلات مع أفراد عينة الدراسة بغية توضيح بعض العبارات الخاصة بالاستبانة، ذلك من أجل توضيح الحصول على إجابات صحيحة.
- **استمارة الاستبيان:** تعد الوسيلة الرئيسية في الحصول على البيانات فيما يتعلق بمتغيرات الدراسة، حيث تم بنائها وتصميمها من طرف الطالبتين بالاعتماد على الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع دراستنا وفيما يلي مراحل تكوينها.
- **وصف استمارة الاستبيان:**

تكون الاستبيان في دراستنا من 21 عبارة مقسمة إلى جزئين وهي:

الجزء الأول: يشمل محور البيانات الشخصية من حيث الجنس، الفئة العمرية، المنصب، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية.

الجزء الثاني: ويشمل ثلاث (03) محاور، المحور الأول التخطيط المالي من العبارة رقم 01 إلى العبارة رقم 07، المحور الثاني أداء المؤسسة من العبارة رقم 08 إلى العبارة رقم 14، المحور الثالث العلاقة بين التخطيط المالي وأداء المؤسسة من العبارة 15 إلى العبارة 21.

المبحث الثاني: عرض وتحليل ومناقشة النتائج

المطلب الأول: الخصائص السيكومترية لعينة الدراسة

1- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الجنس

جدول رقم (01): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير الجنس

النسبة المئوية%	التكرار	الجنس
90.50	19	ذكر
09.50	02	أنثي
100%	21	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

من الجدول أعلاه يتبين أن نسبة الذكور أكبر من نسبة الإناث حيث؛ بلغت نسبة مشاركة الذكور 59.50%، ونسبة مشاركة الإناث أقل بنسبة 09.50%.

2- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير العمر

جدول رقم (02): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير العمر

النسبة المئوية%	التكرار	العمر
04.80	01	أقل من أو يساوي 30 سنة
38.10	08	من 31 إلى 40 سنة
52.40	11	من 41 إلى 50 سنة
04.80	1	أكبر من 50 سنة
100%	21	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الطالبين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

قسم متغير العمر إلى 4 فئات حيث؛ نلاحظ من الجدول أعلاه هيمنت الفئة العمرية من 41 إلى 50 سنة، بنسبة مشاركة 52.40%، وتلتها الفئة العمرية من 31 إلى 40 سنة، بنسبة مشاركة 38.10%، أما الفئتين الأقل مشاركة كانت تتمثل في الفئتين العمريتين أكبر من 50 سنة، والفئة الأقل من أو تساوي 30 سنة، بنسب مشاركة لكل منهما 04.80%.

3- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

الجدول رقم (03): توزيع أفراد العينة وفقا لمتغير المستوى التعليمي

النسبة المئوية%	التكرار	المستوى التعليمي
09.52	02	ثانوي/بكالوريا
28.58	06	سنوات جامعية/ ليسانس
38.10	08	ماستر/ماجستير
23.80	05	دكتوراه
/	/	شهادات أخرى
%100	21	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات المستوى التعليمي ماستر/ ماجستير، بنسبة مشاركة 38.10%، ثم تليها الفئة المستوى التعليمي سنوات جامعية/ ليسانس، بنسبة مشاركة 28.58%، وبعدها دكتوراه، بنسبة مشاركة 23.80%، وفي المرتبة الأخيرة عادت لفئة ثانوي/بكالوريا، بنسبة مشاركة 09.52%.

4- توزيع عينة الدراسة وفقا لمتغير الخبرة المهنية

الجدول رقم (04): توزيع أفراد العينة حسب متغير الخبرة المهنية

النسبة المئوية%	التكرار	الخبرة المهنية
/	/	أقل أو يساوي 05 سنوات
38.10	08	من 06 إلى 10 سنوات
61.90	13	أكثر من 10 سنوات
%100	21	المجموع

المصدر: الجدول من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

نلاحظ من الجدول أعلاه أن أكبر نسبة كانت للفئة ذات الخبرة المهنية أكثر من 10 سنوات بنسبة مئوية 61.90%، ثم تليها فئة من 6 إلى 10 سنوات بنسبة مئوية 38.10%.

المطلب الثاني: عرض وتحليل نتائج عبارات محاور الدراسة

1- تحليل نتائج عبارات محور التخطيط المالي

الجدول رقم (05): إجابات عينة الدراسة على عبارات محور التخطيط المالي

رقم العبارة	عبارات محور التخطيط المالي	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
01	تستخدم المؤسسة طريقة تحليل الانحدار اللاخطي لتخطيط احتياجاتها المالية طويلة الأجل	لا	15	71.40
		نعم	6	28.60
02	تعد المؤسسة موازنة نقدية تقديرية لتخطيط احتياجاتها المالية قصيرة الأجل	لا	2	9.50
		نعم	19	90.50
03	تستخدم المؤسسة طريقة معدل العائد على الاستثمار لتخطيط أرباحها طويلة الأجل	لا	2	9.50
		نعم	19	90.50
04	تقوم المؤسسة بتخطيط أرباحها بداية الفترات المالية بصورة منظمة	لا	2	9.50
		نعم	9	90.50
05	تستخدم المؤسسة طريقة تحليل نقطة تعادل لتخطيط أرباحها طويلة الأجل	لا	8	8.00
		نعم	13	13.00
06	تستخدم المؤسسة طريقة معدل العائد على الاستثمار لتخطيط أرباحها طويلة الأجل	لا	9	42.90
		نعم	12	57.10
07	تعتمد إدارة المؤسسة في تخطيط أرباحها على دراسة المتغيرات الاقتصادية لبيئة المؤسسة التي تؤثر على أرباحها	لا	7	33.30
		نعم	14	66.70

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن إجابات عينة الدراسة على عبارات هذا المحور كانت أغلبيتها على تفضيل الإجابة (نعم)، مقارنة بالتفضيل الإجابة (لا)، من إجمالي إجابات عينة الدراسة، باستثناء العبارة رقم 01 (تستخدم المؤسسة طريقة تحليل الانحدار اللاخطي لتخطيط احتياجاتها المالية طويلة

الاجل)، كانت إجابة عينة الدراسة عليها بتفضل (لا)، 15 إجابة (لا) بنسبة مشاركة 71.40%، مقابل 6 إجابات (نعم) بنسبة مشاركة 28.60%؛ بمعنى أن مؤسسة محل الدراسة لا تستخدم طريقة تحليل الانحدار اللاخطي لتخطيط احتياجاتها المالية طويلة الأجل.

2- تحليل نتائج عبارات محور أداء المؤسسة%

1-2 تحليل نتائج عبارات بعد الأداء المالي

الجدول رقم (06): إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الأداء المالي

رقم العبارة	عبارات محور الأداء المالي	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
08	لدى المؤسسة أرباح كبيرة مقارنة مع الأموال المستثمرة في الأجل القصير والأجل الطويل	لا	13	61.90
		نعم	08	38.10
09	تستعمل إدارة المؤسسة سياسات تسويقية متطورة تفوق الشركات المنافسة لها	لا	14	66.70
		نعم	7	33.30
10	تمتلك المؤسسة سمعة جيدة لدى المؤسسات المالية والمصرفية في الوفاء بالتزاماتها المالية	لا	/	33.30
		نعم	21	66.70

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من خلال الجدول أعلاه، يتضح أن إجابات عينة الدراسة على العبارتين رقم (08) و(09) كانتا بتفضيل إجابة (لا) ب تكرار 13 مفردة و 14 مفردة على الترتيب، مقارنة بتفضيل الإجابة (نعم) بتكرار 08 مفردات و 7 مفردات على الترتيب، في حين كانت الإجابة عن العبارة رقم 10 بتفضيل (نعم) أكبر من تفضيل (لا)، بمعنى أن المؤسسة محل الدراسة تمتلك سمعة جيدة لدى المؤسسات المالية والمصرفية في الوفاء بالتزاماتها المالية.

نستنتج من خلال ما سبق غالبية عينة الدراسة يتفقون على إجابة (لا) لبعده الأداء المالي.

2-2 تحليل نتائج عبارات بعد الأداء الاستراتيجي

الجدول رقم (07): إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الأداء الاستراتيجي

رقم العبارة	عبارات بعد الأداء الاستراتيجي	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
11	تقدم المؤسسة منتجات وخدمات جديدة تساهم في تحسين رضا الزبائن	لا	7	33.30
		نعم	14	66.70
12	تتحصل المؤسسة على شهادات تقديرية من بعض الجمعيات المهتمة بالبيئة	لا	6	28.60
		نعم	15	71.40
13	تقوم إدارة المؤسسة باتباع نظام دقيق لمحاربة الفساد الإداري والذي ينعكس بدوره على الأداء الاجتماعي	لا	3	14.30
		نعم	18	85.70
14	تقوم إدارة المؤسسة بإجراء تقييم دوري لأدائها الاجتماعي تجاه المجتمع المحيط حولها	لا	2	9.50
		نعم	19	90.5

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن إجابات عينة الدراسة على عبارات بعد الأداء الاستراتيجي كانت أغلبيتها على تفضيل الإجابة (نعم)، مقارنة بالتفضيل الإجابة (لا) من إجمالي إجابات عينة الدراسة، وهذا يشير إلى أن المؤسسة تولي أهمية كبيرة للبعد الاستراتيجي من خلال تحسين رضا الزبائن، وتركيزها أكثر على الأداء الاجتماعي.

3- تحليل العلاقة بين التخطيط المالي وأداء المؤسسة

الجدول رقم 08: علاقة التخطيط المالي وأداء المؤسسة

رقم العبارة	عبارات محور التخطيط المالي	الإجابة	التكرارات	النسبة المئوية %
15	وعي الإدارة بأهمية التخطيط المالي ومزاياه يساعدها في رفع كفاءة الأداء المالي	لا	2	9.50
		نعم	19	90.50
16	يساعد اعداد الموازنات التخطيطية في عملية قياس كفاءة	لا	1	4.80

95.20	20	نعم	الأداء المالي	
4.80	1	لا	استخدام الموازنات التخطيطية يزيد من عملية رفع كفاءة	17
95.20	20	نعم	الأداء المالي	
4.80	1	لا	تعتبر الموازنات التخطيطية معيار لقياس الأداء المالي	18
95.20	20	نعم		
9.50	2	لا	الموازنات التخطيطية بالمؤسسة تقوم بدور فعال في عملية	19
90.50	19	نعم		
19.00	4	لا	يساعد نظام محاربة الفساد الإداري على الرفع من كفاءة	20
81.00	17	نعم		
23.80	5	لا	يساعد نظام الخدمات المعمول به في المؤسسة على زيادة	21
76.20	16	نعم		

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss.v26

من خلال الجدول أعلاه يتضح أن إجابات عينة الدراسة على محور العلاقة بين التخطيط المالي وأداء المؤسسة كانت أغلبها الإجابة بتفضيل (نعم) بنسبة مشاركة تفوق 76.00% مقارنة بالتفضيل (لا)، والذي لا تتجاوز نسبته في أحسن الأحوال 24.00%، وهذا يشير إلى وجود علاقة ارتباط موجبة بين المتغيرين التخطيط المالي وأداء مؤسسة سونلغاز بالمسيلة.

المطلب الثالث: مقارنة النتائج بالفرضيات

بعد التمعن في النتائج المتحصل عليها، وبعد تحليلي لإجابات عينة، تأتي مرحلة مهمة وهي اختبار صحة الفرضيات المطروحة في الدراسة وفيما يلي ذلك:

1- اختبار الفرضية العامة:

تعتمد المؤسسة على التخطيط المالي بشكل كبير لتحسين أدائها.

من خلال إجابات عينة الدراسة على عبارات محاور الدراسة بتفضيل الإجابة (نعم) عن الإجابة (لا)، وخاصة عبارات محور العلاقة بين التخطيط المالي وأداء المؤسسة التي كانت إجابات تفضيل (نعم) بوجود علاقة أكبر بكثير من التفضيل (لا)؛

نستنتج من تحليل عبارات الفرضية العامة أن غالبية عينة الدراسة موافقين بشكل كبير على هذه الفرضية (محققة)، وعليه يمكن القول:

تعتمد المؤسسة على التخطيط المالي بشكل كبير لتحسين أدائها.

2- اختبار الفرضية الأولى :

تعتمد المؤسسة على التخطيط المالي من أجل اتخاذ قراراتها المالية.

من خلال إجابات عينة الدراسة على عبارات محور التخطيط المالي بتفضيل الإجابة (نعم) عن الإجابة (لا)، باستثناء العبارة رقم 01 (تستخدم المؤسسة طريقة تحليل الانحدار اللاخطي لتخطيط احتياجاتها المالية طويلة الاجل)، كانت إجابة عينة الدراسة عليها بتفضل (لا)، 15 إجابة (لا) بنسبة مشاركة.

71.40%، مقابل 6 إجابات (نعم) بنسبة مشاركة 28.60%؛

نستنتج من تحليل عبارات الفرضية الأولى أن غالبية عينة الدراسة موافقين بشكل كبير على هذه الفرضية (محققة)، وعليه يمكن القول:

تعتمد المؤسسة على التخطيط المالي من أجل اتخاذ قراراتها المالية.

3- اختبار الفرضية الثانية :

تقوم المؤسسة بإعداد موازنة تخطيطية عند القيام بأي خطة مالية.

من خلال إجابات عينة الدراسة على محور العلاقة بين التخطيط المالي وأداء المؤسسة، خاصة العبارات رقم 15، 16، 17، 18، 19 المتعلقة بإعداد موازنة تخطيطية، أغلب الإجابات بتفضيل (نعم).

نستنتج من تحليل عبارات الفرضية الثانية أن غالبية عينة الدراسة موافقين بشكل كبير على هذه الفرضية (محققة)، وعليه يمكن القول:

تقوم المؤسسة بإعداد موازنة تخطيطية عند القيام بأي خطة مالية.

4- اختبار الفرضية الثالثة:

تعتمد المؤسسة على التنبؤ المالي في تخطيط مشاريعها.

من خلال إجابات عينة الدراسة على محور التخطيط المالي، وخاصة العبارات رقم 3، 4، 5، 6، 7 المتعلقة بالتنبؤ المالي، أغلب الإجابات بتقصيل (نعم).

نستنتج من تحليل عبارات الفرضية الثالثة أن غالبية عينة الدراسة موافقين بشكل كبير على هذه الفرضية (محققة)، وعليه يمكن القول:

تعتمد المؤسسة على التنبؤ المالي في تخطيط مشاريعها.

خلاصة الفصل

من خلال هذا الفصل تم التعريف بمؤسسة سونلغاز فرع المسيلة، كما تم عرض خصائص عينة الدراسة من خلال المتغيرات التعريفية العامة (الجنس، العمر، المستوى التعليمي، الخبرة المهنية)، وبعد المعالجة والتحليل الإحصائي لبيانات الدراسة واختبار الفرضيات تبين أن للتخطيط المالي دور في تحسين أداء المؤسسة بمؤسسة سونلغاز فرع المسيلة.



الخاتمة



الخاتمة:

يعتبر التخطيط المالي من بين اهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة نظرا لدوره الفعال في تنظيم وتسيير نشاطات المؤسسة بشكل يضمن لها الحفاظ على مواردها واستغلالها بشكل كفي وفعال التخطيط المالي هو أحد اهم الادوات التي تعتمد عليها المؤسسة في القيام بمختلف نشاطاتها وهو ما يظهر من خلال مساهمتها في الخطط المستقبلية للمؤسسة، حيث تقوم المؤسسة بتحديد اهدافها وكيفية تحقيقها مستقبلا وذلك بالاعتماد على التنبؤ المالي الذي يعتبر محاولة لتوقع احتياجات المؤسسة وكيفية توفير الموارد اللازمة لتوفيرها وتعتمد المؤسسة على الموازنات التخطيطية في تنظيم وتنسيق الرقابة على نشاطاتها المختلفة كما تعبر الموازنات عن امكانية المؤسسة وتخصيصها على استخداماتها المختلفة وتظهر اهمية التخطيط المالي في تخصيص الموارد المتاحة والمحدودة على الاستخدامات المختلفة للمؤسسة.

بعد إجراء الدراسة الميدانية بمؤسسة سونغاز المسيلة وباستخدام أداة الاستبيان تبين صلاحية ميدان الدراسة لإجراء هاته الدراسة الميدانية، وأن هناك جهود تقوم بها المؤسسة محل الدراسة من أجل تفعيل دور التخطيط المالي، كما قمنا بالتحليل الوصفي لنتائج المبحثن في مختلف محاور متغيرات الدراسة، ومناقشة النتائج بفرضيات الدراسة، والجدول التالي يلخص نتائج التحقق من كل فرضية من فرضيات الدراسة.

الفرضيات	صياغة الفرضيات	نتيجة الاختبار
الفرضية العامة	تعتمد المؤسسة على التخطيط المالي بشكل كبير لتحسين أدائها	محقة كليا
الفرضية الأولى	تعتمد المؤسسة على التخطيط المالي من أجل اتخاذ قراراتها المالية	محقة كليا
الفرضية الثانية	تقوم المؤسسة بإعداد موازنة تخطيطية عند القيام بأي خطة مالية	محقة كليا
الفرضية الرابعة	تعتمد المؤسسة على التنبؤ المالي في تخطيط مشاريعها	محقة كليا

المصدر: من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج SPSS

المقترحات:

انطلاقاً من الاستنتاجات المتوصل إليها فإننا نقترح ما يلي:

- على الشركة الوطنية للكهرباء والغاز الاهتمام بتجميع الموازنات الجزئية لتحديد نتيجة المؤسسة التقديرية بشكل دقيق وهو ما يسمح بقياس فعالية النشاط الذي تقوم به المؤسسة.
- يجب ان تكون لدى المؤسسة نظام معلومات فعال يسمح بالربط بين مختلف اقسامها ويوفر المعلومات اللازمة والتي تفيد الدراسة في تحديد وضعيتها تجاه الأهداف المخططة.
- يجب على المؤسسة الاعتماد على الأساليب الإحصائية والعلمية في تقدير قيم الموازنات التخطيطية وهو ما يسمح لها ببلوغ أهدافها



قائمة المراجع



قائمة المراجع:

الكتب:

1. جلال الدين الصياد، و عبد الحميد محمد ربيع . (1984). مبادئ الطرق الاحصائية. المملكة العربية السعودية : تهامة، الطبعة الاولى .
2. عاطف وليم اندراوس. (2007). التمويل والادارة المالية للمؤسسات. مصر : دار الفكر الجامعي .
3. عدنان النيه النعيمي، و راشد فؤاد التميمي. (2008). التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة . الاردن: دار البازوي للنشر والتوزيع.
4. محمد سامي راضي، و وجدي حامد حجازي. (2006). المدخل الحديث في اعداد الموازنات . مصر : الدار الجامعية.
5. محمد صالح حناوي، ابراهيم العبد جلال، و نهال فريد مصطفى. (2004). اساسيات الادارة المالية. مصر: الطبعة الاولى الدار الجامعية.
6. محمد فركوس. (1995). الموازنات التقديرية اداة فعالة للتسيير . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .
7. محمد فركوس. (1995). الموازنات التقديرية اداة فعالة للتسيير . الجزائر: ديوان المطبوعات الجامعية .

المدكرات:

1. محمد منير ابن عبد الهادي، محمد الصغير قريشي، و محمد زرقون. (2010). دور التخطيط المالي في تحسين اداء المؤسسة الاقتصادية [مذكرة ماستر]. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير ، ورقلة : جامعة قاصدي مرباح .

المسيلة في:

رقم:/.....

إلى السيد: مدير الشركة الجزائرية
للجور والتخطيط العمالي
التوزيع
المسيلة

الموضوع: طلب مساعدة الطلبة على إجراء الترخيص الميداني.

سيدي المحترم، تحية طيبة و بعد...

في إطار افتتاح الجامعة على محيطها الاقتصادي والإداري، ومن أجل مساعدة الطلبة في إعداد تقارير الترخيص الميداني، التي تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الليسانس الأكاديمي في شعبة علوم التسيير تخصص إدارة الموارد البشرية فإنه يشرفنا أن نطلب من سيادتكم مساعدة الطلبة المذكورين في الجدول أدناه، على إجراء ترخيصهم الميداني بمؤسساتكم. تقبلوا منا فائق التقدير والاحترام.

الطلبة:

الرقم	الاسم واللقب	رقم بطاقة الطالب	رقم ب.ت.و.ر.س.	الإمضاء
01	حنوف أماني	202035073747	205867118	
02	يوسفرة دلولة	202035073884	203613903	
03				
04				

عنوان البحث: جور التخطيط العمالي في تسيير أداء المؤسسات

المشرف (الاسم واللقب و الإمضاء)	هيئة الترخيص (الختم و الإمضاء)	رئيس القسم (الختم و الإمضاء)
<p>طيد المحيم لعتاب</p>		

الحمد لله