

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان

كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير

شعبة العلوم المالية والمحاسبة

تخصص: مالية مؤسسة

عنوان

التخطيط المالي في اتخاذ القرار للمؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة الشركة العامة للدراسات و إنجازات الري

- تلمسان -

مذكرة تخرج لنيل شهادة ماستر

من إحداد الطالبين:

- هدايي زهيرية

- بن خالد يسمينة

لجنة المناقشة

رئيسا	أستاذ محاضر - جامعة تلمسان -	عربي صلاح الدين
مهمرا	أستاذ محاضر - جامعة تلمسان -	بوعنزة بومدين
ممتحنا	أستاذ محاضر - جامعة تلمسان -	سعيداني محمد

الموسم الجامعي: 2017-2018

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

## كلمة الشكر

قال الله تعالى "و لئن شكرتم لازيدنكم"

رب اجعلنا مفتاحا للخير واجعلنا مباركين أينما كنا والحمد لله والنعمة شكر على النعمة التي رزقتنا إياها نشكرك يا رب على القوة والصبر لانجاز هذه الثمرة والتي نتمنى إن تبقى سيرة حسنة في مشوار حياتنا وان تكون في المستوى وان تكون نافعة لكل من يسعى إلى تحقيق أعلام مشواره الدراسي وهنا يسعدنا إن نتقدم بتحياتنا وتقديراتنا إلى كل شخص صغير وكبير ساعدنا في انجاز هذه المذكرة خاصة إلى الأستاذ المشرف السيد الأستاذ بونخراة والى السيد الأستاذ محوسات الذي ساعدنا على إتمام هذه المذكرة وشكرا لكم على كل التوصيات والتي كانت سببا في بعث روح المثابرة والنضال والعمل الجاد....الخ

إلى كل من ساعدنا من قريب أو من بعيد ولو بكلمة .

إلى الوالدين الحبيبين

إلى كل هؤلاء جزأكم خيرا إن شاء الله

الإهداء

بسم الله الرحمن الرحيم

إلى من زرعتني في أرض طيبة وسقاني بمكارم الأطلاق إلى من تعبوا وسهروا لأجل راحتني إلى أبي رحمة  
الله والمرءة

الثانية يا حبيبي أبي لم تشاركني فرحتي ولكن فوزي ونجاحي عبارة عن ترحم عليك أهديك إياه .  
إلى الخلي إنسان في حياتي إلى أجمل كلمة تتناغم صفاهي لنطقها إليك يا أمي أنت سر نجاحي أنت  
أؤمن هيء

املأه في هذه الدنيا أقدم لك هذه الشهادة لكي تفتخري بي.

إلى عائلتي إخوتي إلى زوجي الذي طالما دعمني وكان سندا لي اشكر الله انه وهبني إياه  
كما أوجه الشكر والامتنان إلى الأستاذ المشرف: الأستاذ بوعنارة ولا انسي أن ابلي الشكر إلى الأستاذ  
الفاضل: الأستاذ عويساه الذي ساعدني كثيرا شكرا لكم على التوجيهات والنصائح.

امدي هذه الشهادة إلى كل أحبتي وكل شخص يحبني ويقدرني

إليكن يا صديقتي نجاحي هو نجاحك أيضا: باسمين سارة هاجر المام إيمان .

شكرا لكل من دعمني شكرا لكل من وقف معي شكرا لأخي الذي كان بمثابة الأب الصديق شكرا  
يا أخي لخصركم أيضا سببا لنجاحي

مداجي زهيرة حنان

الإهداء

إلى عمومي وصاحب الفضل في حياتي إلى من رسم لي معالم النجاح ومثلي الأعلى رمز  
الاحترام والتقدير "أبي الحبيب" أطال الله في عمره وجعله تاجاً فوق رؤوسنا.  
إلى من جعلت الجنة تحت قدميها إلى ينبوع الحب والحنان إلى من تاهت الكلمات  
والحروف في وصفها ويعجز القلم عن كتابة أي شيء عنهما أمة الغالية أدام الله في  
صحتها ورفاهها.

إلى والدي الآخرين إلى والدي زوجي حفظهما الله وأطال في عمرهما ورفاههما  
إلى إخوتي وابنني إلى زوجي الذي طالما دعمني وكان سداً لي أشكر الله تبه وهبني  
إياه.

إلى أستاذي الفاضل بونخارة على التوجيهات القيمة وأرائه التي ساهمت في إخراج هذا  
العمل في شكله النهائي.

إلى أروع صديقاتي إلى كل من قد ينساه القلم ولن ينساه ذكر اللسان والقلوب

بن خالد باسمينة

## الملخص

تقف هذه الدراسة على مفهوم التخطيط المالي ومدى فعاليته في عملية اتخاذ القرار في المنشأة الاقتصادية باستعمال الموازنة التقديرية ومعرفة ذلك في الواقع من خلال دراسة الشركة العامة للدراسات وإنجازات الري لولاية تلمسان حيث تعرض كل القوائم المالية كالميزانية المالية و جدول حسابات النتائج بمؤشرات مالية لاتخاذ القرارات الرشيدة على ضوءها وفي نفس الوقت معالجة الانحرافات وتصحيحها تفاديا لها. حيث توصلنا إلى عدة نتائج أهمها إن التخطيط المالي يؤثر بشكل ايجابي وسليبي في نفس الوقت على قرارات المؤسسة. كما أنها تعتمد على الموازنة التقديرية كأداة من أدوات التخطيط المالي.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي, اتخاذ القرار, الموازنة التقديرية, الميزانية المالية, جدول حسابات النتائج.

### **Abstract :**

This study is based on the concept of financial planning and its effectiveness in the decision making process in the economic establishment using the estimated budget and knowing this in fact through the study of the general company for studies and irrigation achievements of the state of Tlemcen where all the financial statements such as the financial budget and the results account table are presented with financial indicators to make good decisions on Light and at the same time address deviations and correct them to avoid them. We reached several results, the most important of which is that financial planning affects positively and negatively at the same time the decisions of the institution. It also depends on the estimated budget as a tool of skip Financial i

**Key words:** financial planning, decision making, budget, financial budget, results .table

## قائمة المحتويات

كلمة الشكر والتقدير

الإهداء

الملخص

قائمة المحتويات

قائمة الأشكال

قائمة الجداول

قائمة الملاحق

المقدمة العامة

الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرار

تمهيد

المبحث الأول: التخطيط المالي

المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي وموقعه من الوظيفة المالية

المطلب الثاني: متطلبات التخطيط المالي الجيد

المطلب الثالث: أهداف وأهمية ومزايا التخطيط المالي

المطلب الرابع: أنواع التخطيط المالي

المطلب الخامس: التخطيط المالي والتنبؤ المالي

المطلب السادس: مراحل عملية التخطيط المالي

المطلب السابع: أبعاد التخطيط المالي ونتائجه

المطلب الثامن: الموازنة التقديرية

المبحث الثاني: اتخاذ القرارات

المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار

المطلب الثاني: تصنيف أنواع القرارات

المطلب الثالث: أساليب صناعة القرار

المطلب الرابع: خطوات اتخاذ القرار

المطلب الخامس: عملية اتخاذ القرار

المطلب السادس: نظريات اتخاذ القرار

خاتمة الفصل

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

تمهيد

الدراسات السابقة

جدول الدراسات

خاتمة الفصل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: التعريف بالشركة العامة للدراسات وإنجازات الري ولاية تلمسان

المبحث الثاني: تقييم وتحليل القوائم المالية واتخاذ القرار

خاتمة الفصل

الخاتمة العامة

المراجع

## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	مراحل التخطيط لاتخاذ القرار السليم	1
	وظائف الإدارة المالية	2
	علاقة وظائف إدارية وصناعة القرار	3
	مزايا أسلوب الحكم الشخصي	4
	صناعة القرار	5
	حلول العمليات	6
	تعظيم دالة الهدف أي الحل لهذه المشكلة	7
	أنواع الحلول	8
	أنواع من البدائل والحلول	9
	دور القرار الأساسي في السلسلة المنطقية من التناسب والعلاقة التبادلية	10

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	مقارنة ظروف التأكد وعدم التأكد والمخاطرة	1
	أنواع القرارات في المؤسسة	2
	مقارنة بين القرارات الفردية والجماعية.	3

## قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	رقم الملحق
	الميزانية العامة ل 2015	1
	جدول حسابات النتائج 2015	2
	الميزانية العامة ل 2016	3
	جدول حسابات النتائج 2016	4
	الميزانية العامة ل 2017	5
	جدول حسابات النتائج 2017	6
	بطاقة الشركة	7

مقدمة عامة

تعد المؤسسة النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي العالمي. ونظرا لصعوبة التحديات الراهنة التي تفرضها

العولمة الاقتصادية واقتصاد السوق من اشتداد المنافسة ينبغي على المنشأة إن تسيطر على أهدافها

وتحديدها بدقة لكي تضمن الاستمرار لذلك يجب إن تتخذ القرارات السليمة لأنه غالبا ما تكون هذه

القرارات تتصف بنقص المعلومات وعدم التأكد مما يتطلب ضرورة وجود نظام فعال يساعد المسير على اتخاذ

القرارات السليمة ألا وهو نظام الموازنة التقديرية باعتباره يتيح للمسير التعرف على المشاكل التي

تعرض خطط المؤسسة لدراساتها واتخاذ القرارات اللازمة. من جهة يدرس التخطيط المالي الموارد المالية

وتوزيعها على نفقات المؤسسة بشكل أساسي على الموازنات التخطيطية من اجل مراقبة تنفيذ خططها

حيث أثبتت الدراسات إن عدم إتباع التخطيط المالي يمكن إن يؤدي إلى فشل المؤسسة وهذا الذي يحتم على

كل منشأة ضرورة الاعتماد على طرق حديثة كالموازنة التقديرية حيث يحتاج إليها متخذ القرار من اجل بلوغ

الأهداف المسطرة ومراقبتها حيث ي قوم بمقارنة النتائج الفعلية مع النتائج المخطط لها مستقبلا بعد عملية

التشخيص والتحليل المالي لوضعية المؤسسة ومن هنا تبين لنا إن الموازنة التقديرية هي أهم أدوات التخطيط

المالي وبناء على ماسبق يمكن طرح الإشكالية التالية التي ستكون محور الدراسة في هذا البحث على الشكل

التالي:

هل التخطيط المالي يؤثر على اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية ؟

التساؤلات التالية:

- كيف يساهم التخطيط المالي في اتخاذ القرارات ؟

- هل القوائم المالية لها اثر على التخطيط المالي واتخاذ القرار؟

-هل تساعد الموازنة التقديرية في عملية اتخاذ القرار للمؤسسة الاقتصادية؟

## الفرضيات:

- يساهم التخطيط المالي في ترشيد قرارات المؤسسة الاقتصادية من خلال أدواته.
- تحليل القوائم المالية يسهل عملية التخطيط المالي عن طريق تطبيق تقنيات التحليل المالي.
- تعد الموازنة التقديرية أداة تخطيطية تهدف إلى المفاضلة بين البدائل من اجل اختيار البديل الأفضل بمقارنة نتائج القوائم المالية تحليلها والتخطيط المستقبلي لها.

## مبررات اختيار الموضوع:

- هذا الموضوع متوافق بدرجة عالية مع تخصص دراستنا: مالية مؤسسة .
- ميولنا ورغبتنا الشخصية في التمعن أكثر لهذا الموضوع.
- أهمية هذا الموضوع في المؤسسة الاقتصادية.
- فعالية التخطيط في اتخاذ القرار السليم.

## منهج الدراسة:

موضوع دراستنا يستدعي استخدام العديد من المناهج التي تفي بإغراض الموضوع ولذلك اخترنا المنهج الوصفي في ما يخص الدراسة النظرية للتخطيط المالي واتخاذ القرار والربط بينهما بالموازنة التقديرية . والمنهج التجريبي في الدراسة الميدانية لشركة العامة للدراسات وانجازات الري ولاية تلمسان ودراسة الحالة لنكشف من خلالها العلاقة بين التخطيط المالي واتخاذ القرار عن طريق ادوات التخطيط المالي وهي الموازنة التقديرية أما بالنسبة لأدوات الدراسة فقد اعتمدنا على كل من المقابلة الشخصية والملاحظة والمستندات والقوائم المالية

## هيكل الموضوع:

للإجابة على الإشكالية والتساؤلات المطروحة سيتم دراسة الموضوع في ثلاث فصول الأول نظري وثاني عبارة عن الدراسات السابقة أما الفصل الثالث لدراسة التطبيقية.

-الفصل الأول: يعالج الأدبيات النظرية للتخطيط المالي وتأثيره في اتخاذ القرار ويتضمن مبحثين المبحث الأول حول الإطار النظري للتخطيط المالي والموازنة التقديرية المبحث الثاني مفهوم اتخاذ القرار .

-الفصل الثاني: الدراسات السابقة وتقييمها .

-الفصل الثالث :تحت عنوان الدراسة التطبيقية للتخطيط المالي واتخاذ القرارات في الشركة العامة للدراسات انجازات الري ولاية تلمسان ويحتوي على مبحثين المبحث الأول : التعريف ب sogerhwit وهيكلها التنظيمي أما المبحث الثاني :التحليل المالي ومناقشة النتائج والتوصيات والاقترحات.

## الفصل الأول : الإطار النظري

للتخطيط المالي واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

## تمهيد:

يعتبر التخطيط المالي جزء هام من التخطيط العام وهو يقوم على ترجمة الأهداف الموضوعية من قبل المنشأة وسياستها إلى خطط علمية يتم تنفيذها على المدى القصير. وتعد عملية التخطيط المالي جزءا من عملية الإدارة وهي ليست مهمة طارئة أو كمالية أو يتم إنجازها ونسيانها وإنما هي جزء لا يتجزأ يساهم في تنسيق الإدارة وتصويب قراراتها وكما هو معروف إن أي منشأة اقتصادية يتوجب عليها ومثل كل شيء إن تقرر ما الذي تريد إن تحققه إلى أين وكيف ؟ والتخطيط بمفهومه يسعى إلى تحديد كيفية استغلال الموارد للمنشأة بما فيها المورد المالي الذي جعل من الإدارة المالية تحتل أهمية كبيرة في كافة أنواع المنشآت كما يترتب على الإدارة المالية مسؤولية مواجهة الظروف والمواقف الصعبة والمعقدة وذلك نتيجة للتطورات التي حصلت في الأساليب والأدوات المعتمدة في صناعة القرارات المالية وهذا كان السبب في إعطاء أهمية استثنائية لعملية التخطيط المالي التي ستكون محطة اهتمام وتركيز المبحث الحالي.

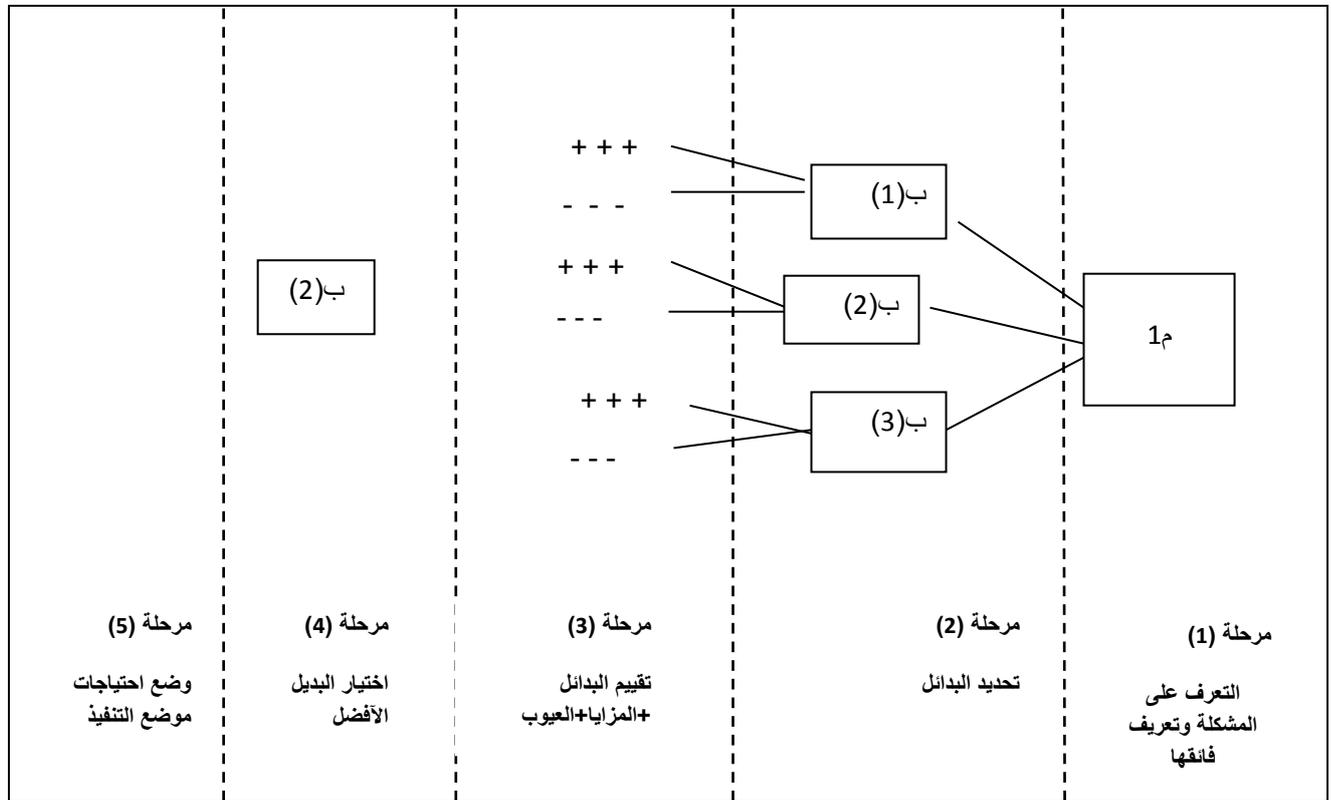
المطلب الأول : مفهوم التخطيط المالي وموقعه من الوظيفة المالية

الفرع الأول : مفهوم التخطيط المالي

التخطيط هو المنطق لاتخاذ القرارات و هو اختيار البديل الأفضل والكفاء الذي يحقق الهدف المطلوب وذلك من بين مجموعة البدائل. وقد يكون التخطيط لفترة طويلة قد تمتد إلى عشرات السنين كتخطيط الإنفاق وقد يكون لفترة قصيرة كتخطيط النشاط الجاري.<sup>1</sup>

نظرا لأن التخطيط هو المطلق لاتخاذ القرارات ،للقوف على المفهوم الدقيق للتخطيط المالي يتعين تحليل المراحل الفكرية الرئيسية في عملية التخطيط . و الشكل الأتي يصور الإطار الفكري للتخطيط لاتخاذ القرارات

شكل رقم: (1) مراحل التخطيط للقرار الرشيد



المصدر: محمد سعيد عبد الهادي " الإدارة المالية للاستثمار و التمويل- التحليل المالي و الأسواق المالية الدولية. دار الحامد للنشر و التوزيع. الطبعة الأولى سنة 2008 ص 38.

\*الشكل السابق يبين لنا أن التخطيط هو المقدمة أو القاعدة التي يتركز عليها اتخاذ القرارات الرشيدة فالتخطيط السليم للقرار يجب أن يمر بالمراحل التالية:<sup>1</sup>

1- اسامة عبد الخالق الأنصاري " الإدارة المالية" كلية التجارة ، جامعة القاهرة ص38

1. التعرف على المشكلة و تعريف دقائقها: إن أول خطوة للمشكلة هي التأكد من صحتها. ذلك أنه من المستحيل حل مشكلة غير متأكد من صحتها كما أن المشكلة الغير المعروفة لا يمكن حلها أيضا.
  2. تحديد و تنمية عدة حلول بديلة للمشكلة: من النادر أن يكون للمشكلة الواحدة منهج واحد لحلها فالمشكلة الواحدة قد تحل بوسائل كثيرة .
  3. تقييم كل بديل: أي تحديد المزايا و العيوب المتوقعة لكل حل بديل و هذه الخطوة تستلزم التنبؤ بالمستقبل.
  4. اختبار البديل الأفضل: و يتوقف هذا الاختيار على تقدير النتائج المحتملة للحلول البديلة على ضوء الأهداف.
- \*يهدف التخطيط المالي إلى تحقيق الاستخدام الأفضل لرأس مال المشروع (جانب الأصول) و التكوين الأمثل للهيكلة المالي (جانب الخصوم).

-فإذا نظرنا إلى الميزانية العمومية لمشروع ما لوحدنا في جانب الأصول الموجودات التي يشغلها في نشاطه، و في جانب الخصوم مصادر الأموال التي مكنته من اقتناء هذه الموجودات على اختلاف أشكالها، فإن التخطيط المالي السليم هو السبب الذي أدى إلى تمكن المنشأة من امتلاك أصولها و تدبير الأموال اللازمة للمشروع من مختلف مصادرها و بما يؤدي إلى تحقيق أهداف الإدارة المالية.

-و التخطيط المالي السليم الذي يعمل على وجود نسب متوازنة بين الأصول و بعضها و الخصوم و بعضها ،

و الأصول بالخصوم بما يتفق وظروفه أولا يخرج عما يدور المثيلة أو قطاع الصناعة الذي ينتمي إليه المشروع، لما في ذلك من أهمية و تأثير على قوة مركزه المالي، و يلاحظ أن بعض هذه النسب يدل على درجة السيولة التي يتمتع بها المشروع و بعضها يدل على مدى كفاية استثمار الأموال و بعضها حسن تدبيره و أخيرا نسب تدل على الربحية ،فكلها تتعلق بالمال و حسن استثماره في أعمال المشروع. 2

<sup>1</sup> محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سابق ص38.

<sup>2</sup> محمد سعيد عبد الهادي" الإدارة المالية للاستثمار و التمويل- التحليل المالي و الأسواق المالية الدولية.دار الحامد للنشر و التوزيع. الطبعة الأولى سنة 2008 ص 37.

التخطيط المالي عبارة عن مجموعة من الجهود المبذولة التي تؤدي إلى إعداد الخطة المالية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف و الإمكانيات و الوسائل و السياسات و الإجراءات و القواعد و المدة اللازمة للتنفيذ. لهذا فان التخطيط

المالي يجب إن تتضمن ما يلي:<sup>1</sup>

1- تحديد الأهداف

2- تحديد و تحليل البدائل التمويلية و الاستثمارية المتاحة.

3- اختيار البديل الأفضل.

4- توقع ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل.

و هناك مجموعتان من العوامل التي لا بد من دراستها إثناء القيام بعملية التخطيط هما:

\*العوامل الخارجية: و تتمثل في تقييم المستوى المتوقع لأداء الاقتصاد القومي و الظروف التي ستعمل فيها المنظمة,

و هل هي ظروف ازدهار أم ظروف انكماش.

\*العوامل الداخلية: و تتمثل في تحديد حجم كل من الاستثمار و التمويل و الإنتاج و البيع و التكاليف و العمالة

و الأسواق... الخ.

الفرع الثاني: موقعه من الوظيفة المالية

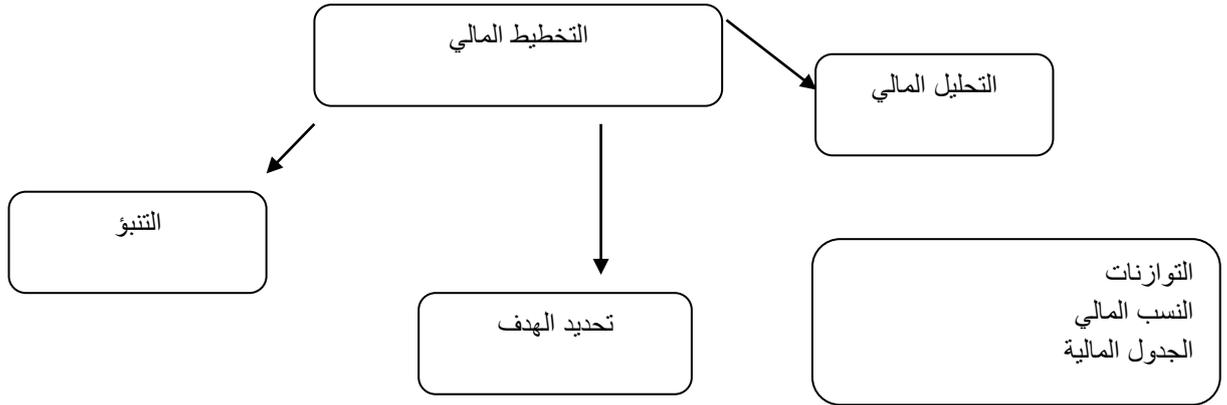
إن التخطيط المالي هو احد وظائف الإدارة المالية التي تعتمد عليها المؤسسة إلى جانب الرقابة المالية و تحديد

الهدف, هذا الأخير و الذي بدوره يعتبر هدفا بتحليله و بعدما كان عاملا رئيسيا عن طريق رسم التخطيط و وضع

<sup>1</sup> فيصل محمود الشواربة عميد كلية ادارة الاعمال "بادئ الادارة المالية" دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ص 178

التنبؤات الحقيقية إي أن التخطيط المالي يقوم على الأساس على تحديد الأهداف و التنبؤ بتنفيذها عن طريق الميزات التقديرية.

رقم الشكل (2) : وظائف الإدارة المالية



المصدر: فريد مقران مذكرة مخرج التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية سنة 2005.2006 ص

وهناك مجموعة من التساؤلات الأساسية التي يجب طرحها للتخطيط المالي :

- هل تستطيع المنشأة توفير الأموال اللازمة لتنفيذ الخطط ؟
- إذا كانت الإجابة بالنفي فهل يمكن الحصول عليها؟
- ومن أي مصدر تحصل عليها؟
- وبأي تكلفة؟
- وكيف يكون الشكل المالي المناسب؟
- لإعداد الخطط المالية يتم تنفيذ وإعداد الخطوات التالية:<sup>1</sup>
- 1. وضع نظام للقوائم المتوقعة والتي يمكن استخدامها لتحليل خطط التشغيل على الأرباح المتوقعة والمؤشرات المالية.
- 2. تحديد الاحتياطات من الأموال اللازمة لتنفيذ الخطة الخماسية وتتضمن الاحتياجات الأموال اللازمة لإدارات الإنتاج والمصانع.

<sup>1</sup> أسامة عبد الخالق الانصاري، مرجع سابق ص 428-431

3. التنبؤ بهدف توافر الأموال خلال الخمس السنوات القادمة .، ويتضمن هذا التنبؤ مدا توافر الأموال من مصادر خارجية.
4. تكوين نظام الرقابة وتدعيمه، ضمان وضع الضرائب للحصول على الأموال وتوزيعها حسب الاستخدامات المحددة .
5. تحديد الإجراءات التي يمكن اتخاذها في حالة الرغبة في تعيين الخطة الأساسية في حالة تغير ظروف التنفيذ.

### المطلب الثاني: متطلبات التخطيط المالي الجيد

إن إعداد خطة مالية فعالة يتطلب توافر مجموعة الاعتبارات التالية:<sup>1</sup>

#### 1 -دقة عملية التنبؤ:

تتوقف صحة التخطيط المالي على مدى دقة التنبؤات التي تقوم عليها عملية التخطيط و يعتمد مسير الشركة على مصادر متنوعة للمعلومات و على أساليب كثيرة للتنبؤ مثل النماذج الاقتصادية المختلفة، كما قد يتم الاعتماد على الأساليب الإحصائية التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنية و على النماذج التسويقية التي تهدف إلى دراسة رغبات المستهلكين. و تؤدي صعوبة عملية التنبؤ إلى ضرورة وضع تصورات تشمل كافة الظروف المحيطة بالمشروع مثل نسبة التضخم و معدلات نمو الاقتصاد القومي و مدى توافر المواد الخام في المستقبل و أسعار العملات المختلفة ... و غيرها و الظروف الداخلية للمشروع ، عند قيام المخطط المالي بعملية التنبؤ لابد من دراسة كل من الجوانب و الظروف المتوقعة و الظروف الغير المتوقعة حيث أن تحليل المخاطر التي يمكن أن يواجهها المشروع عند المفاضلة بين مجالات التمويل و مجالات الاستثمار البديلة يعتبر من صميم عمل القائم بالتنبؤ و التحليل المالي.

#### 2-الحصول إلى أفضل خطة مالية:

لم يتم الحصول لحد الآن على نموذج أو قواعد تمكن المدير المالي من الحصول على أفضل خطة مالية ،لذلك يجب على القائم بالتخطيط المالي أن يواجه كافة الصعوبات و الظروف غير المتوقعة التي يمكن أن يواجهها المشروع ، و يحدد على سبيلها أفضل البدائل الممكنة فتجد أنه في سبيل المثال لا توجد الآن قاعدة تحدد ما إذا كان من الأفضل إجراء توزيعات كثيرة لحملة الأسهم أم الاحتفاظ بالأرباح لأغراض التمويل الذاتي للمشروع .

#### 3-مراجعة والمصادقة على الخطة المالية:

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي ، نهال فريد مصطفى، " الإدارة المالية التحليل المالي لمشروعات الأعمال" كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية ص 112.113

لابد من الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية على ضوءها خاصة في حالة حدوث بعض الظروف غير المتوقعة.

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

المطلب الثالث: أهداف وأهمية التخطيط المالي ومزاياه.

الفرع الأول: أهداف التخطيط المالي

من بين أهم الأهداف التي يمكن تلخيصها للتخطيط المالي هي:<sup>1</sup>

- تجنب التبذير في عمليات التخطيط النقدي الذي يمتلكه المشروع عن الاستثمار المربح.
- الانسجام بين الوظيفة المالية و الوظائف الأخرى.
- تحقيق السيولة النقدية الملائمة بالكميات اللازمة و بالأوقات المناسبة بحسب ظروف المشروع حتى لا يتوقف عن الدفع أو يلجأ للاقتراض لسداد المستحقات.
- تجنب الاعتماد على التقديرات الخاصة و الآراء الشخصية في معالجة المسائل المالية و التي قد تنتج عنها إخطار تدعيم المركز المالي للمشروع .

الفرع الثاني: أهمية التخطيط المالي

أهمية التخطيط المالي لا يمكن حصرها وعددها في عدة اسطر ولكن يمكن ذكرها في النقاط التالية:<sup>2</sup>

1- معرفة المشاكل و الصعوبات التي ستعترض المشروع.

<sup>1</sup> عبد العزيز محمد المخلاقي مذكرة أساسيات الإدارة المالية. كلية التجارة و الاقتصاد جامعة صنعاء  
1-محمد شفيق حسين طنيب ، محمد ابراهيم" أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص" جامعة مؤتة 1997 ص 219

- 2- المساعدة على التنظيم المناسب.
- 3- رسم الخطوط العريضة والتوجيهات للأهداف.
- 4- المساعدة على التنفيذ حسب بديل معين من البدائل.
- 5- تسهيل توزيع العمل و إسقاط السلطة على أعضاء المشروع و تسهيل عملية الاتصال.
- 6- تكوين أسس سليم للرقابة لان التخطيط أساس وجود الرقابة و بدون تخطيط لا توجد رقابة, فالمدیر لا يمكنه التأكد من أداء عماله لعدم وجود مقياس للحكم على أدائهم و وجود الرقابة يساعد على خفض التكاليف و التشغيل الاقتصادي.

### الفرع الثالث: مزايا التخطيط المالي

إن التخطيط المالي للمنشأة يحقق مجموعة من المزايا و هي كالتالي:<sup>1</sup>

- 1- تحديد الاحتياجات المستقبلية
- 2- تقديم التوصيات و المقترحات المقدمة
- 3- المساعدة في تركيز الضوء على الأهداف
- 4- تجنب الإدارة المفاجآت و إعدادها للتعامل مع المتوقع فيها
- 5- تشجيع العمال و تحفيز الفكر المستقبلي
- 6- التعديل بين القرارات التمويلية و الاستثمارية
- 7- تهيئة الإدارة لمواجهة التحديات المستقبلية
- 8- تجنب الإدارة المفاجآت الكاملة

<sup>1</sup> محمود عزت اللحام ، محمود إبراهيم نور، مصطفى يوسف كافي ، أنس كلى القضاة" الإدارة المالية المعاصرة" مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع 2014-1435 هـ ص 148

9- تسهيل عملية التواصل.

10- تقديم مؤشرات لتقييم وتحليل الأداء المالي .

المطلب الرابع :أنواع التخطيط المالي

يمكن التمييز بين أنواع التخطيط المالي كالتالي:

**1- من حيث مدة الخطة:**

1.1 **تخطيط طويل الأجل:** يساعد على تسطير السياسات المالية لإعداد الخطط المالية قصيرة الأجل تتراوح هذه

الأخيرة بين سنتين إلى عشر سنوات و تلعب طبيعة النشاط للشركة دورا في تحديد الفترة الزمنية التي تقضيها الخطة

المالية. و ينصب في العادة التخطيط طويل الأجل على النواحي التالي:

- كيفية تنفيذ الخطة الاستثمارية.
- البرامج و الأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة.
- المصادر الرئيسية للحصول على الأموال.
- كيفية سداد القروض المختلفة.
- إمكانية اندماج مع شركات أخرى.

2.1 **تخطيط قصير الأجل:** يعتمد على إعداد القوائم المالية وتشمل النتائج المالية المتوقعة خلال مدة زمنية مستقلة لا

تتجاوز السنة و تشمل هذه القوائم على قائمة الميزانية النقدية التقديرية و قائمة الميزانية الدموية التقديرية.

**2- من حيث استعمال الخطة:**

- 1.2 **خطة وحيدة الاستعمال:** و هذا النوع يتصف بالاستعمال المؤقت حيث لا يستعمل إلا لمعالجة مشكلة طارئة.

- 2.2 خطة متكررة الاستعمال: و هذا النوع يتصف بالاستعمال الدائم .

#### المطلب الخامس: التخطيط المالي والتنبؤ المالي

التخطيط المالي هو مجموعة الخطط اللازمة للحصول على الأموال و يشير إلى تحديد المتطلبات المالية ،النمو، ويعد التخطيط المالي عنصر أساسي لنجاح المنشأة ودليلها المالي في المستقبل، فمن خلال التخطيط المالي تحدد المؤسسة إمكانية تمويل مشاريعها المستقبلية والتنبؤ لها، ولهذا فان التخطيط يتضمن التنسيق:<sup>1</sup>

- تنسيق النشاطات المالية من أجل زيادة المساهمين(قيمة المنشأة) .
  - يمثل التخطيط المالي جزءا هاما من عملية التخطيط العام للشركة حيث أهدافها واستراتيجياتها إلى الخطط عملية يتم تنفيذها على المدى القصير ، كذلك فإن معظم أدوات التخطيط القصير الأجل هي أدوات مالية .
  - التخطيط المالي يقوم بتحديد الاحتياجات المالية للشركة وتأمين الأموال اللازمة بشكل مثالي .
  - يعتمد التخطيط المالي على التنبؤ المالي.فالتنبؤ هو عملية التوقع لما سوف يحصل في المستقبل ولهذا فهو ضروري لعرض التخطيط والتنبؤ المالي ،هو جزء أساس ومهم من وظيفة المدير المالي فالتنبؤ المالي هو "ليس التخطيط وإنما هو التقدير والتخفيض للمتغيرات في إعداد عملية التخطيط ومن بين أهم المتغيرات التي تبدأ بها عملية التنبؤ المالي لعملية التنبؤ والتخطيط للاحتياجات المالية هو التنبؤ بالمبيعات (sales.fovecast) المدخل الأساس reynInput لأغلب نشاطات الشركة ومن بينها وأهمها التخطيط المالي .
  - الركيزة الأساسية للتخطيط المالي هو التنبؤ بالمبيعات المستقبلية للشركة وتعتمد المبيعات المستقبلية على الأوضاع الاقتصادية المتوقعة ومعدل نمو الاقتصاد القومي.تطور الصناعة التي تعمل فيها الشركة وقياس المنافسة بين الشركات العاملة،في تلك الصناعة وعلى نشاط الشركة وسياستها السيولوجية ويعتمد حكم المبيعات على مقدار الموجودات المتاحة للمنشأة وقد تحتاج أصول متعددة لتمكين من إنتاج وبيع سلعتها وخدمتها ولهذا فان النمو في المبيعات يتطلب زيادة في الوحدات وتحتاج هذه الاستثمارات في الموجودات إلى التمويل وتتبع عن ذلك التمويل الإضافي تعهدات والتزامات إضافية،تتمثل بدفع الفوائد والمبالغ المقرضة عند الاستحقاق وتوزيع الأرباح على المساهمين ولهذا تعد عملية التخطيط المالي جزء متكامل لا يتجزأ عن أعمال وواجبات المدير المالي.
- ❖ التخطيط والتنبؤ للأرباح قصيرة الأجل:

<sup>1</sup> محمد على ابراهيم العامري" الادارة المالية الحديثة" ، الاردن ، عمان ، دار وائل للنشر والتوزيع ،2012.ص 108

إن الخطط التي تقوم المنشأة بإعدادها والتنبؤ لها في الفترة الزمنية مقبلة تمه المدير المالي من ناحيتين رئيسيتين:<sup>1</sup>

• الناحية الأولى: نجد أن الخطط تؤثر على المكونات المالية ومن ناحية أخرى يتعين على المدير المالي أن يقوم أيضا بإعداد تقديرات وتنبؤات تحدد أثر خطط الإدارة على ربحية المشروع وعلى المركز في نهاية المدة لأجل تقدير الأرباح. ،من المحتمل أن أهم أسباب للقيام بالتخطيط والتنبؤ هو أن التخطيط سيأتي ويشجع على التنسيق في التفكير ففي المنشآت الكبيرة التي تتبع مدخل اللامركزية عند اتخاذ القرارات المختلفة يصبح من الصعب على المسؤولين عن الإدارات المختلفة يصبح من الصعب على المسؤولين عن الإدارات المختلفة معرفة تلك القرارات التي تعتبر في مصلحة الشركة كلها كوحدة واحدة ومن ثم تساهم في زيادة الأرباح في الفترة الطويلة وعملية التخطيط لغرض تقدير الأرباح المستقبلية تستلزم من إدارة العليا للمشروع أن تضع أهدافا أساسية لكل من الإيرادات والمنفقات وبوجود هذه الأهداف الموضوعية مسبقا مقدما يتم التنسيق السليم للأفكار في المنشأة وبالتالي تصبح القرارات المتخذة في صالح المنشأة كلها وهذا الأمر من النادر تحقيقه في حالة عدم وجود الخطط .

❖ إجراءات التخطيط للأرباح :

توجد عناصر رئيسية لعمل التقديرات الخاصة بالأرباح هي :<sup>2</sup>

1. التحليل البيئي **environmental analysis**

2. التحليل التعادل **break- even analysais**

3. قائمة الأرباح والخسائر التقديرية

وينبغي أن نلاحظ من الأول أن الواحد منها لا يحل محل الآخرين ،فكل مدخل يقدم مساهمته الخاصة نحو مساعدة الإدارة على الفصل لأصل الأرباح ومستواها المتوقع ومعنى ذلك إن المنشأة لو رغبت في الحصول على تقديرات سليمة يجب إن تستخدم هذه المدخل الثلاثة معا كلما أمكنها ذلك .

المطلب السادس: مراحل عملية التخطيط المالي

يتحمل التخطيط المالي مسؤولية تخصيص الموارد المتاحة للشركة و توزيعها بين الأنشطة المختلفة لتحقيق الأهداف

المرجوة في هذه الفقرة سنتطرق بشكل موجز الخطوات الأساسية لعملية التخطيط المالي كما يلي:<sup>1</sup>

<sup>1</sup> - جميل أحمد توفيق " أساسيات الإدارة المالية" ، جامعة الاسكندرية، ص 167-168 .

<sup>2</sup> جميل أحمد توفيق، مرجع سابق ص 169

1- التشخيص: حيث تساهم هذه الخطوة باعتبارها الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي في تحديد نقاط القوة و الضعف في تقييم الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة و اكتشاف العلاقة بين عناصر القوة و الضعف و المتغيرات المالية المختلفة.

2- تحليل المزايا التشغيلية للشركة: تفيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية حيث أنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة و كذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها و تحليل طبيعة المنافسة ضمن إطارها و أخيرا تحليل المخاطر التي يمكن إن تجنبها في كل من قرارات الاستثمار و التمويل.

3- التنبؤ بالمدخل للشركة و نفقاتها: تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات الشركة في مجال الاستثمار و مقسوم الإرباح و بين الإيرادات المتوقع و النفقات المتوقع التي تتوافق مع تلك الإيرادات .

4- تحليل البدائل المتاحة المالية: و يقصد إن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة سواء كانت في مجال الاستثمار قصيرة الأجل أم طويلة الأجل.

6- اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال: حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات و وسائل يمكن للشركة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية و عند اللجوء لتحديد الأدوات المناسبة للتمويل لا بد ان يتم اخذ بعين الاعتبار كل من الكلفة و المخاطرة.

7- تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية: أي تحليل ما يمكن أن يعرقل تطبيق الخطة المالية من عواقب أو نتائج ذلك من اجل تحديد انعكاسات التي تكون عائقا على استمرارية ومستقبل الشركة.

8- تقييم درجة التلاحم في الخطة المالية: و تتضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تنسجم و تتلاحم مع الخطة الإستراتيجية للشركة تتكامل معها و تؤدي إلى تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية بعد هذا الاستعراض الموضح

<sup>1</sup> عدنان تاية النعيمي و ارشد فواد النعيمي "التحليل و التخطيط المالي" 2008 ص 172

للخطوات التي تمر بها عملية التخطيط المالي لا بد لنا من التذكير بأن احد المراجع المالية يضع تلك الخطوات أو المراحل ضمن ست خطوات و هي:<sup>1</sup>

-تهيئة المؤشرات المالية التخطيطية.

-تحديد احتياجات الشركة الأصول.

-تحديد الحاجة إلى الأموال.

-المطابقة بين احتياجات المنشأة الأصول و بين احتياجاتها الأموال.

-تحديد الاقتراضات الاقتصادية التي تركز على التغييرات البيئية.

#### المطلب السابع: أبعاد التخطيط المالي ونتائجه

كما تم التطرق سابقا بأن عملية التخطيط تتطلب التنبؤ في المستقبل بجدية قصيرة الاجل الذي يمثل التخطيط الذي يغطي مدة زمنية لا تتجاوز عن سنة واحدة و طويل الاجل الذي يغطي مدة زمنية اكثر من سنة و يطلق على المدة السابقة الذكر **planing horizon** و هو يشكل البعد الاول في عملية التخطيط الذي يجب على المنشأة الاقتصادية تحديده و عند تحديد الخطة المالية فان جميع المشاريع و الاستثمارات المنفردة ستأخذها المنشأة بعين الاعتبار لتشكيل الاستثمار المطلوب تنفيذه و ان ذلك يشمل تجميع المقترحات الاستثمارية للوحدات المختلفة في الشركة, مع بعضها البعض و ان المجموع سيتم التعامل معه كمشروع كبير الاستثمار و يطلق على هذه العملية مصطلح التجميع و يعد مستوى التجميع البعد الثاني من ابعاد عملية التخطيط التي يجب على الادارة تحديدها.

ما ان يتم وضع كل من نطاق التخطيط و مستوى التجميع فان الخطة المالية تتطلب مدخلات على شكل

بدائل تحدد افتراضات بخصوص المتغيرات المهمة فعلى سبيل المثال نفترض ان احدى الشركات تتضمن قسمين

<sup>1</sup> عدنان تالية النعيمي و ارشد فواد التميمي مرجع سابق ص 177

منفصلية إحداهما مخصص بالإنتاج للمنتجات غذائية و الأخر لإنتاج الات فان الخطة المالية تتطلب من كل قسم تهيأت ثلاثة خطط بديلة للسنوات الثلاث القادمة و كما يلي: <sup>1</sup>

**أ- الحالة الأسوأ: avoverst case**

هذه الخطة تتطلب افتراضات متشائمة بخصوص منتجات الشركة الغذائية و حالة الاقتصاد و هذا النوع من التخطيط الكوارث **disaster planing** يشهد لتركيز قدرة القسم للصمود امام المحن او الكوارث الاقتصادية و انه يتطلب تفاصيل و تطورات تبدأ بتخفيض الكلفة و تنتهي باحتمالية تصفية النشاط.

**ب- الحالة الاعتيادية او الطبيعية: anormal case**

في هذه الحالة فان الخطة تتطلب اعداد افتراضات متفائلة بشأن الشركة و الاقتصاد ضمن الظروف الطبيعية اي الحالة الاعتيادية التي تتوسط الحالة الاسوأ و الحالة الافضل.

**ت- الحالة الأفضل a best case**

و هذه تتطلب من كل قسم من اقسام الشركة العمل على اساس افتراضات متفائلة جدا بحيث تتضمن منتجات و توسعات جديدة و من تقديم تفاصيل الاحتياجات المطلوبة لتمويل التوسع المتوقع من نشاط كل قسم من تلك الاقسام.

و لان الادارة تنفق الكثير من الوقت لاختيار المشاهد او السيناريوهات المختلفة التي ستؤدي إلى اعداد الخطة المالية فان يتوجب عليها ان تسأل ما الذي يمكن ان يحققه التخطيط وماهي النتائج التي يمكن ان يحققها التخطيط المالي:

**-فحص او اختبار التفاعلات examining interactions**

<sup>1</sup> عدنان تاية النعيمي و ارشد فواد النعيمي مرجع سابق ص 177

ان الخطة المالية يجب ان ترجم الروابط والاشتراكات ما بين المقترحات الاستثمارية المختلفة للشركة و البدائل التمويلية المتاحة امامها فان كانت المنشأة الاقتصادية تخطط للتوسيع مستقبلا بواسطة مشاريع جديدة فان عليها ان تجيب على السؤال الذي يقول: من اين سيتم الحصول على الموارد المالية للتمويل المطلوب ؟

#### -التحري عن الخيارات exploring options

الخطة المالية تتيح للشركة الاقتصادية الفرصة للتوسع, والتحليل مقارنة بعدد من المشاهد و الخيارات المختلفة اذ يتم تحليل البدائل الاستثمارية و التمويلية المتاحة و تأثير كل بديل من تلك البدائل على هدف تعظيم قيمة الشركة و هذه الخطوة ستجيب على المفاهيم المرتبطة بالخطة المتبنى لها و مصادر التمويل المتوفرة.

#### -تجنب و الابتعد عن المفاجات avoiting surprises

قد يفسر التحليل المالي توقعات عن الذي سيحدث فيما اذ وقعت احداث متغايرة عن ما هو متوقع. و بالتحديد فانها تؤشر على القرارات التي سيتم اتخاذها و بشكل عام اذا كانت الاقتراضات التي يتم اعدادها في الوقت الحاضر بشأن المستقبل خاطئة بناء لما تقدم فان التخطيط المالي يساعد على تجنب المفاجات و إعداد خطط مستقبلية لمواجهة الاحداث الطارئة.

#### -ضمان التلاؤم و الانسجام الداخلي: Ensuring feasibility of internal consistency

بالاضافة الى هدف المنشأة في تعظيم القيمة فان هناك اهداف اخرى خاصة من الاهداف زيادة الحصة السوقية, العائد في حقوق الملكية و غيرها من الاهداف و الخطة المالية تحقق التلاحم الانسجام بين تلك الاهداف.

#### -الاستنتاج: conclusion

ربما إن النتيجة الأكثر أهمية من عملية التخطيط المالي هو دفع الإدارة إلى التفكير الجدي بشأن الأهداف ووضع الأولويات.

المطلب الثامن: الموازنة التقديرية.

الفرع الأول: مفهوم الموازنة التقديرية

تعتبر الموازنة أداة من أدوات التخطيط المالي ويمكن إن نقول أنها من أهم هذه الأدوات فقد عرفها العديد نجد: عرفها أبو نزار بأنها "خطة مالية كمية ، تغطي أوجه النشاط المختلفة للوحدة الاقتصادية، لفترة مالية مستقبلية و ينظر إلى الموازنة على أنها ترجمة كمية و مالية للأهداف التي تسعى إدارة الوحدة الاقتصادية الوصول إليها".<sup>1</sup>

-هي أداة تعبر بها الإدارة عن هدف أو أهداف تسعى إلى تحقيقها و كذلك عن طريقها تراقب التنفيذ و ذلك بمقارنة النتائج المحققة فعلا مع الأهداف المنتظرة هذا ما يسمى بالمتابعة، كما يمكن القول بأن الموازنة التقديرية هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لتجنبها و مواجهتها و هي كذلك عبارة عن خطة عمل وضعت بصورة أرقام تفصيلية و معلومات لتبين توزيع المسؤولية التنفيذية بين العاملين في المؤسسة و طريقة التنفيذ الواجب اتباعها".<sup>2</sup>

- هي منسق من التقديرات التي تبقى مطابقة للإمكانيات و الأهداف المرغوبة ، آخذين بعين الاعتبار الشروط و الظروف الداخلية و الخارجية التي يمكن أن تؤثر على نشاط المشروع و هي بذلك تعتبر من الأدوات الأساسية للإدارة لتحقيق الأهداف، كما تتضمن تحضير برنامج للعمل من ناحية الكمية و القيمة و التوقيت.

-لقد تعددت وجهات النظر في تعريف الموازنة التقديرية، و أصبح من الصعب إيجاد تعريفا موحدا لها و هذا لتغير الظروف و المعطيات، و لكي لا تختلط الأفكار المختصون قاموا بحصرها في الاتجاهين التاليين:<sup>3</sup>

الاتجاه الأول:

1 : محمد موسى محمد النجار، "العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط و رقابة في الجامعات الفلسطينية بحافظات غزة ، 2006 ص 19.

2 : شناف فريد، "مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج"، دار المحمدية للنشر ص11

3شناف فريد مرجع سابق ص12

و يضم فريق من الكتاب الذين يرون أن الموازنة التقديرية تمثل خطة إنتاج للمشروع ككل و لأقسامه الفرعية لفترة زمنية معينة و قد برز في هذا الاتجاه عددا كبيرا من الباحثين نذكر منهم Gordon- Shilling law- Ferrara-Keller

تعريف Ferrar-Keller: تعتبر الموازنة التقديرية خطة تفصيلية محددة الأعمال المرغوب تنفيذها، و توزع هذه الخطة على جميع المسؤولين حتى تكون مرشدا لهم في تصرفاتهم و هذا حتى يمكن استخدامها كأساس لتقييم الأداء في المشروع.

تعريف ثان ل Ferrara-Keller: تعتبر الموازنة التقديرية خطة منسقة لجميع عمليات المشروع في فترة الموازنة، فهي تمد المشروع بتقدير لأرباحه الكلية و الأرباح المحققة بواسطة كل قسم من الأقسام عن طريق تجميع المبيعات و التكاليف الصناعية و مصاريف البيع و المصاريف الإدارية و بإدماج جميع عناصر الإيرادات و النفقات التي تتضمنها أي موازنة فرعية.

#### الاتجاه الثاني:

و أصحاب هذه الاتجاه يرون أنه لا بد من التفرقة بين الموازنة التقديرية و الخطة، و لهذا فهم يعرفون الموازنة التقديرية بأنها تعبير مالي لخطة معينة و طبقا لهذا الفريق من الكتاب فإن إجراءات الموازنة التقديرية تكون بتنفيذ خطة اقتصادية معينة و بالرقابة على هذا التنفيذ و من الذين أيدوا هذه الفكرة نذكر Horngren

تعريف Horngren: عرف الموازنة التقديرية بأنها تعبير كمي مخطط لأعمال و مساعدة لتحقيق التنسيق و الرقابة.

و لقد عرفها آخرون على أنها تمثل قنطرة « Bridge » بين الخطة و تنفيذها فهي تعبير مالي يظهر بالتفصيل تطلعات المؤسسة إلى المستقبل و أين ترغب أن تكون.

يرى بعض الكتاب بأن<sup>1</sup> "الموازنة عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال و تساعد على تحقيق التنسيق و الرقابة".

<sup>1</sup> : فركوس محمد، "الموازنات التقديرية -أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية 1995، ص 4.

ومعهد التكلفة و المحاسبين الإداريين بانجلترا يعرف الموازنة كما يلي: "خطة كمية و قيمة يتم تحضيرها و الموافقة عليها قبل فترة محددة و تبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو/ و النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة و الأعمال التي تستعمل لتحقيق هدف معين".

أما الدليل الفرنسي للمحاسبة فيعرف الموازنة بأنها "تقدير قيمي لكل العناصر الموافقة لبرنامج محدد فموازنة الاستغلال هي "التقدير القيمي لكل العناصر الموافقة لفرضية استغلال معينة لفترة محددة" كما يعرف الموازنات التقديرية بأنها "أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع اشتراك المسؤولين إلى برامج أعمال تدعي الموازنات" من هذه التعاريف نستخلص بأن نظام الموازنات التقديرية يقدم الخدمات الرئيسية الآتية : التخطيط- التنسيق- الرقابة و التحفيز .

#### التخطيط:

تتخذ الإدارة مجموعة من القرارات لتحديد الأهداف و وضع البرنامج و الإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، فالتخطيط يقوم على أساس الاختيار لبدل من البدائل المتاحة و الذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعة و أهداف المؤسسة قد تكون تحقيق أكبر قدر من الربح أو عائد مرتفع أو فتح أسواق جديدة... الخ فمهما تكن الأهداف المرغوب تحقيقها فيجب أن تكون واضحة و محددة و يجب ترتيب هذه الأهداف حسب أهميتها و التفرقة بين الأهداف التي نرغب تحقيقها في المدى الطويل، ويشترط إمكانية تحقيق الهدف بحيث يجب ألا توضع أهداف غير ممكن تحقيقها نظرا لظروف المؤسسة و في الأخير تأتي مرحلة ترجمة الأهداف و وضعها في صورة موازنات عينة و مالية و نقدية.

التنسيق: أي من أهم مهام التخطيط هو التنسيق للنشاطات المختلفة للمؤسسة و لأقسامها المتعددة من أجل تحقيق أهدافها، فمثلا إذا رغبت إدارة التسويق أن ترفع حجم المبيعات في فترة قصيرة من الزمن فإن إدارة الإنتاج أن ترفع من الكمية المنتجة و هذا ربما يكون عن طريق شراء مواد أولية بسعر مرتفع و استعمال ساعات إضافية لتحقيق هذا الهدف، و بالعكس فإن إنتاج كميات كبيرة سيؤدي بإدارة التسويق إلى بيع المنتجات بأسعار منخفضة حتى تتجنب تكس المنتجات في المخازن ، فهذا المثال يوضح لنا بأن وظيفة الموازنات التقديرية هو التنسيق بين مختلف نشاطات و أعمال المؤسسة لأجل تحقيق أهداف المؤسسة ككل و ليس أهداف أقسام و إدارات المؤسسة منفصلة، و لهذا يمكن وضع أهداف لكل إدارة و لكل قسم و لكن يجب أن يكون منسجما مع هدف المؤسسة ككل.

الرقابة: التخطيط لوحدة لا يكفي لتحقيق الخطط و لهذا فلا بد من الرقابة و المتابعة و الرقابة هي إحدى الوظائف الثلاث للإدارة و الموازنة التقديرية هي أداة للرقابة تستعملها الإدارة و عملية الرقابة تتطلب إعداد معايير تقييم الأداء كمرشد للنجاح في تحقيق الموازنة المخططة فالموازنة السنوية تقسم إلى موازنات ذات مدة قصيرة لغرض الرقابة و المتابعة.

و خلال هذه الفترة نقارن الموازنة التقديرية مع الموازنة الفعلية و نقوم بإعداد تقارير الأداء الملائمة ثم نقوم بإبلاغ الأقسام و الإدارات التي يهتمها و فيما يلي بعض الشروط الواجب توفرها حتى نمارس عملية الرقابة بصفة فعالة:<sup>1</sup>

- أن يكون النظام الرقابي مساندا و مؤيدا من طرف الإدارة
  - أن تركز عملية الرقابة على مراكز المسؤولية
  - العناصر التي نريد قياسها يجب أن تكون خاضعة لرقابة مسؤول مركز المسؤولية
  - يجب تحقيق مبدأ المشاركة في إعداد المعايير و كذلك الفهم التام للمعايير من طرف المسؤولين الذين نستخدم هذه المعايير لتقييم أداءهم و دعم معارضتهم لها.
  - يجب أن تكون فترة إعداد التقارير ليست طويلة جدا، الأمر الذي يؤدي إلى تفاقم الأخطاء و عدم تمكين الإدارة من اتخاذ الإجراءات التصحيحية في الأوقات المناسبة ، كما لا يجب أن تكون الفترة قصيرة جدا بحيث لا نترك متسعا من الوقت للإجراءات التصحيحية المتخذة لتأتي بثمارها في معظم الأحيان يفضل إعداد تقارير شهرية.
  - قواعد جميع البيانات الفعلية يجب أن تكون هي نفس القواعد المستخدمة في إعداد المعايير.
  - يجب أن نتجنب تحليل كل الانحرافات بحيث يجب أن ينصب الاهتمام فقط على الانحرافات غير العادية أي تلك الانحرافات التي تجاوزت مستوى معين حدد مسبقا، و هذا ما يدعى بالإدارة بالاستثناء.
  - يجب إعداد العدد الضروري من التقارير فقط كما يجب أن يركز الاهتمام على التقارير بالأوقات المحددة و أن تكون موضوعية واضحة و سهلة الفهم.
- التحفيز:** إن التحفيز يثير في نفوس الأفراد روح التعاون و الإخلاص في العمل و يجعلهم أكثر أمانا و اطمئنانا مما يدفعهم إلى زيادة الإنتاج و الحوافز قد تكون معنوية أو مالية كالمكافآت و العلاوات و الترقيات التي يمكن ربطها بتحقيق الأهداف المخططة.

<sup>1</sup> : فركوس محمد، مرجع سابق ص 6.

بعد كل هذه تعريفات نستنتج التعريف التالي للموازنة التقديرية التالي :

\*هي اداة مهمة من ادوات التخطيط المالي وخطة منسقة وتفصيلية محددة للأعمال المرغوب تنفيذها لمشروع ما فهي اسلوب لتقدير وترجمة قرارات المشروع.و هي الوسيلة التي يمكن بواسطتها التفكير بمشاكل المستقبل قبل حدوثها لغرض الإعداد لتجنبها.

#### الفرع الثاني :خصائص الموازنة التقديرية

- تعبر الموازنة عن تقديرات كمية و قيمية لبرامج و أنشطة الوحدة الاقتصادية ، أي أنها تترجم أهداف الوحدة الاقتصادية إلى قيم مالية.
- تعتبر الموازنة خطة شاملة و منسقة تتعلق بفترة مستقبلية.
- تمكن الموازنة التقديرية الإدارة من اتخاذ القرارات التصحيحية اللازمة و في الوقت المناسب.
- تعتبر الموازنة أداة فعالة للتخطيط و التنسيق و الرقابة من خلال ترجمة خطط الوحدة الاقتصادية إلى مجموعة من البيانات المالية و الكمية في موازيات فرعية، يتم التنسيق بينها في إطار موازنة واحدة تشمل كافة المستويات الإدارية في الوحدة الاقتصادية، و من تم الرقابة على تنفيذ هذه الخطط عن طريق المقارنة بين نتائج التنفيذ الفعلية و التقديرات المخططة في الموازنة، لاكتشاف الانحرافات بينهما و اتخاذ الإجراءات اللازمة لتصحيحها في الوقت المناسب.<sup>1</sup>

#### الفرع الثالث: مراحل إعداد الموازنات التقديرية

لإعداد الموازنة التقديرية يجب أن تمر بالمراحل الآتية:<sup>2</sup>

1. توضيح و تحديد الهدف الاقتصادي و الاجتماعي للمؤسسة.
  2. جرد الموارد المالية و الفنية و البشرية للمؤسسة.
  3. توضيح العوامل الخارجية للمؤسسة:
- الظروف الاقتصادية، السياسية و الاجتماعية.
  - المنافسة المحلية و الوطنية و الدولية.

<sup>2</sup> : فركوس محمد، مرجع سابق، ص 14 و 13.

- سياسات الحكومة تجاه النقد، الضرائب، معدل الفائدة، الإعانات ... الخ
- معدل التضخم.
- 4. من المراحل السابقة يتم تشكيل الأهداف الطويلة الأجل للمؤسسة.
- 5. من المراحل السابقة يتم تشكيل الأهداف القصيرة الأجل
- 6. إعداد السياسات و الوسائل لأجل تحقيق الأهداف القصيرة الأجل و الطويلة الأجل:
  - سياسة الإشهار و الترقية.
  - سياسة البحث و التنمية.
  - سياسة التسعير و الخصم.
  - سياسة القرض.
  - سياسة الأجور.
  - سياسة الائتمان.
  - سياسة التوسع: الاقتناء و تطوير وانشاء أقسام جديدة، طرح منتجات جديدة ... الخ.
  - سياسة التكوين
- 7. تحديد المسؤوليات داخل المؤسسة مع ابراز كل المهام.
- 8. تعيين لجنة الموازنة: يجب أن يكون دورها وظيفيا فقط و متكونة من أشخاص ذوي المستويات الإدارية العالية و يجب أن يكون من بينهما المراقب المالي، كما يجب أن تكون كل المصالح ممثلة في هذه اللجنة
- 9. قبول أهداف و سياسات المؤسسة من طرف المسؤولين المكلفين بتطبيقها .

#### الفرع الرابع: مزايا الموازنة التقديرية

أ. المزايا: تتمثل هذه المزايا من خلال 3 مجالات و هي:<sup>1</sup>

#### 1. في مجال التخطيط:

- إن إعداد الموازنة التقديرية يتيح للمسير فرصة التعرف على المشاكل التي تعترض طريقه خلال فترة الموازنة و من تم يتم عرض هذه المشاكل و دراستها في الوقت المحدد، بدلا من الانتظار حتى تواجه المؤسسة مستقبلا.

<sup>1</sup> : شناف فريد، مرجع سابق، ص 14-15.

- بما أن الموازنة هي خطة شاملة لكل الأعمال في المؤسسة فإن ذلك يتطلب جهود من جميع المستويات في تحضير هذه الموازنة، و بالتالي فإن الكل يشعر أنه في مركب واحد يتجه نحو هدف واحد.
- الموازنة التقديرية تسمح بالتنسيق بين خطط الإدارة و الأقسام في ضوء هدف واحد للمؤسسة ككل.
- الموازنة التقديرية تهتم بالجزء و الكل في آن واحد و هذا من المبادئ الرئيسية في التخطيط
- يعمل التخطيط السليم للموازنات التقديرية على تحقيق التوازن الاقتصادي و المالي في المؤسسة، إضافة إلى توفير الكفاية القصوى في جميع مجالات العمل.
- يتم وضع الخطط الفرعية للأنشطة بلغة واحدة ما دامت توضع للوصول لهدف واحد.

## 2. في مجال الرقابة:

- تعتبر الموازنة التقديرية أداة تتأكد المؤسسة بمقتضاه من سير العمليات في الطريق المخطط لها و بالتالي فإنها تساعد المستويات الإدارية على تحقيق الأهداف الموضوعية دون الخروج عن ما هو مرسوم و إن حدث ذلك لأنها تستطيع أن تكشفها
- تعتبر الموازنة التقديرية أداة هامة للاتصال ما بين المستويات الإدارية مع ما هو مخطط بهدف التوصل إلى الكفاية عن طريق محاربة الانحرافات السالبة و تنمية الانحرافات الموجبة
- تسمح الرقابة عن طريق الموازنات بإجراء التنسيق بين الإدارة و مختلف الأقسام أثناء عملية التنفيذ
- الرقابة عن طريق الموازنات التقديرية تساعد المسؤولين في الإدارة و الأقسام على تحقيق الأهداف الفرعية في ضوء الهدف العام.

## 3. في مجال اتخاذ القرارات

- تسهيل الحصول على الائتمان من البنوك
  - تمكن الموازنات التقديرية من قياس الانحرافات و اتخاذ القرارات و هذا لتقليص الانحرافات السالبة و تنمية الانحرافات الموجبة
  - كلما تحصلت المؤسسة على نتائج فعلية ترسم على أساسها السياسات المستقبلية و بالتالي فإن دورة الموازنة تتحقق
- الفرع الخامس : حدود تطبيق الموازنات التقديرية

إن استقرار نظام الموازنة التقديرية بالمزايا لا يجعله يخلو من بعض العيوب و هي عملية أكثر منها نظرية و نذكر منها ما يلي:

- عدم كفاءة النظام المحاسبي المالي و نظام محاسبة التكاليف للمؤسسة في تحميل الأعباء و توزيعها على مستويات مسؤولة
- الموازنة التقديرية معرضة للأخطاء و الأحكام الشخصية و سوء التقدير
- انعدام روح التعاون الذي ينبغي أن تسود المستويات الإدارية المختلفة
- عدم كفاءة الدراسات الخاصة بالأسواق و حالة الطلب و أذواق المستهلكين
- عدم مراجعة التقديرات و دراستها بمعية الإدارات المختلفة
- عدم القدرة على تحليل النتائج و استقصاء أسباب الاختلافات و الانحرافات جراء نقص المعلومات و الطاقات البشرية المتخصصة
- عدم مراعاة التنسيق بين المخزون السلعي
- عدم مراجعة القدرة المالية للمؤسسة
- إن الموازنة التقديرية لا تحل محل الإدارة العليا لكنها تعتبر أداة من الأدوات التي تساعد الإدارة.
- إن تنفيذ البرنامج للموازنة التقديرية لا يمكن أن يحدث دون إشراف جميع المستويات الإدارية

#### الفرع السادس: شروط نجاح الموازنة التقديرية

إن الموازنات التقديرية شأنها في ذلك شأن أي نشاط يهدف خدمة الإدارة لا بد أن تحتوي على مجموعة من المقومات و الشروط العلمية و العملية التي تكون في مجملها عوامل لنجاح نظام الموازنات التقديرية و تحقيقه لأعراض التي قام من أجلها و التي ندرجها فيما يلي:<sup>1</sup>

1. التطابق مع الهيكل التنظيمي حيث يمكن القول أن وضع العلاقة بين الإدارات و أقسام المؤسسة و تحديد خطوط السلطة و المسؤولية لكل منها يعتبر عاملا أساسيا في نجاح الموازنة التقديرية لأنه يفيد التنسيق
2. التناسب الهدي للموازنات التقديرية و هو أن تضع المؤسسة مقدا هدفا شاملا أو مجموعة من الأهداف للفترة المقبلة بحيث يجب أن تكون قابلة للقياس الكمي و أن تبني على إستراتيجية واضحة توجه المؤسسة في مختلف نشاطاتها

<sup>1</sup> : شناف فريد، مرجع سابق، ص 22-23.

3. أن تكون الموازنة التقديرية شاملة لكافة الأنشطة الموجودة في المؤسسة فهي تعكس و تصف خطة الإدارة للفترة القادمة.
4. التكامل الفعال من النظم الأخرى داخل المؤسسة : هذا التكامل يحتوي بطبيعته على مخرجات عديدة من المعلومات التي تنتجها أنظمة معلومات الإنتاج و المبيعات و الأفراد و المخازن و ذلك على مستوى الأنشطة الرئيسية في المؤسسة
5. التحليل السليم لعناصر التكاليف: حيث من المطلوب استخدام التحليلات المناسبة لعناصر التكاليف الخاصة بالوظائف ، لذا فإن نظام الموازنات التقديرية يتطلب التعمق في تفاصيل عناصر نفقات الأنشطة الجزئية و مراحل الإنتاج و التسويق و ربط التكلفة التي تقع في كل منها بوحدة تكلفة واضحة و قابلة للقياس و ذلك لإمكان استخدام أساليب الرقابة و تقييم الأداء التي تضمنها الموازنات التقديرية انطلاقاً من تلك الوحدات.
6. المشاركة و القبول من المنفذين حيث أن التقديرات بشأن الإيرادات و التكاليف تمثل أهدافاً مطلوب تحقيقها، و مقياس يحاسب على أساسها هؤلاء المنفذين
7. القياس الهيكلي (الفني) و النقدي لبنود الموازنة التقديرية بحيث ترجمة القيود الفنية للخطة الموضوعية على شكل مبالغ نقدية
8. التقييم الزمني لبنود الموازنة التقليدية الذي يتطلب ارتباط تنفيذها بفترات محددة و ثابتة تتناسب عادة مع فترة التخطيط قصيرة الأجل.

#### الفرع السابع: أهداف الموازنة التقديرية

- التحديد الواضح للتنبؤات المستقبلية عن موارد المنظمة و التزاماتها
- نقل التنبؤات المستقبلية عن موارد المنظمة و التزاماتها
- تزويد العاملين في المستويات الإدارية المختلفة بخطط مفصلة للعمل على تحقيق أهداف المنظمة
- تمكين إدارة المنظمة من استخدام الموارد أفضل استخدام
- مساعدة الإدارة على القيام بوظيفة الرقابة و تقييم الأداء بشكل فعال
- تزويد الإدارة بمقياس للتأثير المتوقع للخطط التشغيلية المقترحة بما يساعد على الاختيار فيما بينها

#### الفرع الثامن: أهمية الموازنة التقديرية

إن أهمية الموازنة التقديرية تتمثل فيما يلي :

- هي أداة مهمة من أدوات التخطيط المالي: حيث يتم عن طريقها ترجمة أهداف المنظمة و سياساتها في شكل أرقام تكون بمثابة مرشد لسير العمل
  - تبرز الموازنات التقديرية أداة لتحديد المسؤولية و السلطة
  - تعتبر الموازنات التقديرية أداة من أدوات الرقابة و تقييم الأداء
  - تساعد الميزانية التقديرية في التخطيط للاقتراض و سداد القروض
- تلزم الموازنة التقديرية وحدات المنظمة المختلفة أن تضع خططاً تتماشى مع خطط الوحدات الأخرى و هي بذلك تعتبر أداة مهمة من أدوات التنسيق.<sup>1</sup>

### المبحث الثاني: اتخاذ القرارات.

#### تمهيد

لكل فرد مفهومه الخاص لعملية اتخاذ القرار فهناك من يعتبرها عملية مشاركة بين الافراد لتوحيد الرأي وهناك من ينظر اليها انها اختيار البديل الافضل من بين البدائل فقد تعدد مفهوم اتخاذ القرار لكن عملية اتخاذ القرارات الادارية هي العنصر القوي والحركي في نظرية القرارات الادارية وهي جوهر الوظيفة الادارية فهي وسيلة علمية وفنية حتمية ناجحة لرسم المخططات ووضع السياسات والاستراتيجيات العامة كذا تحديد الاهداف المراد الوصول اليه. ان اتخاذ القرار هو عبارة عن اختيار احسن البدائل المتاحة بعد تحليل وتقييم النتائج والقيم المترتبة عن كل بديل ومن اجل إن يتم تحقيق الاهداف المسطرة واختيار القرارات الصائبة لابد من توفير الكفاءة اللازمة في متخذي القرارات وعملية اتخاذ القرار تلعب دورا حيويا وفعالا في القيام بكافة العمليات الادارية بما فيها تجميع المعلومات والسياسات اللازمة للوظيفة الادارية.بالاضافة إلى تعقيد الذي يصاحب عملية اتخاذ القرار لم تعد هذه العملية سهلة على متخذ القرار القيام بها اعتمادا على خبراته انما يتوجب عليه اللجوء إلى القوائم المالية وتحليلها ولاعطاء صورة شاملة لعملية اتخاذ القرار في المنشأة سنحاول في هذا المبحث التطرق إلى كل ما تشمله عملية اتخاذ القرار.

#### المطلب الاول: مفهوم اتخاذ القرار.

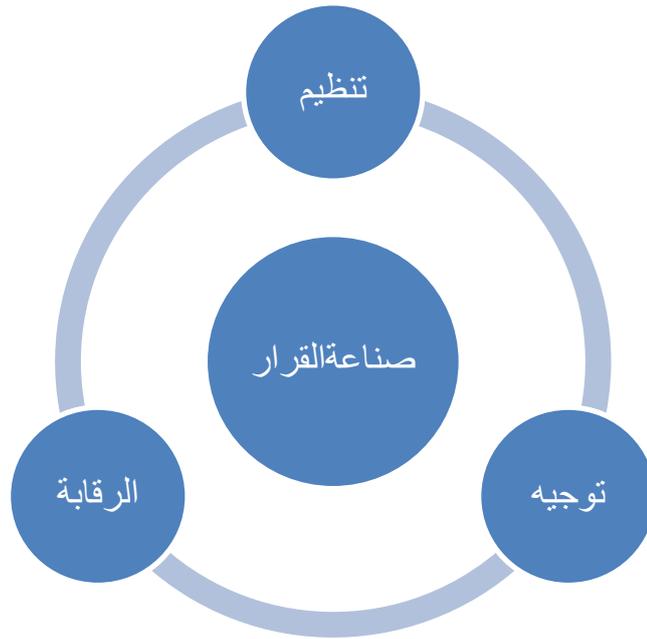
<sup>1</sup> : عبد الله السنفي، "الإدارة المالية"، جامعة العلوم و التكنولوجيا ، صنعاء 2013م-1435هـ، ص 101.

- يعرف القرار على انه الاختيار القائم على أسس موضوعية لبديل واحد من بين بديلين او أكثر و يكون القرار هو البحث او التحديد لما يجب ان يتم و ذلك لإنهاء وضع معين بصورة نهائية للحصول على نتيجة ملموسة بحل مشكلة موضع القرار.
- ركز هذا التعريف على الموضوعية و العلمية في دراسة مختلفة البدائل التي استجمعت من الواقع المدروس, كما يجب ان يكون القرار ملم بجميع التوقعات لبديل المختار و ذلك لإنهاء معين.
- متخذ القرار حسب هذا التعريف لا يقوم باتخاذ قراره بمعزل على الأوضاع القائمة بحيث بعد ان يتم جمع مختلف الجوانب المحيطة بالمشكلة يتم اختيار بديل واحد من بين مجموعة من البدائل و هذا بناء على معايير متفق عليها داخل المنظمة.
- يعرف عبد الكريم درويش القرار على انه "النتائج النهائي لحصيلة مجهود متكامل من الآراء و الأفكار و الاتصال و الجدل و الدراسات التي تمت في مستويات مختلفة في المنظمة".
- حسب هذا التعريف قبل ان ينزل القرار في ميدان التنفيذ يجب ان يخضع للدراسة من طرف كل الأعضاء المشاركة في تسيير المؤسسة بحيث يكون القرار نتاج جدل و مشاور و اتصالات بين كل المعنيين و بهذا يكون الجماعي نال رضا الجميع.<sup>1</sup>
- إن صناعة القرار عملية أساسية و هامة في المنشأة و هي وظيفة مستمرة للمدير تمثل واجبا غير متوقع من نشاطاته و مهامته لتحريك و توجيه جهود العاملين نحو تحقيق الأهداف المرسومة للمؤسسة كما أنها مهارة أساسية و ضرورية لنجاح المدير و هي معيار يمكن الاعتماد عليه للتمييز بين المدير الفعال و غير الفعال الذي ينعكس بذلك على المؤسسة.

<sup>1</sup> خلاص مراد اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار اطرار في العمل " 2006,2007 ص 30,31

عملية اتخاذ القرار تمثل الإدارة الرئيسية التي يستخدمها المديرون في التخطيط حتى أن هذا الشمول دفع بعض الكتاب إلى القول أن الإجابة ما هي إلا عملية اتخاذ القرارات و هذا الشكل التوضيحي يبين العلاقة بين الوظائف الأساسية للعملية الإدارية و عملية صناعة القرار و هو كالاتي<sup>1</sup>:

الشكل(1):علاقة وظائف الادارية وصناعة القرار



إبراهيم علي ربابعة: اتخاذ القرار، ، سنة النشر 1436-2015 ص3

المطلب الثاني: تصنيف انواع القرارات

يمكننا تصنيف انواع القرارات من عدة جوانب كالتالي:

1. تصنيف القرارات حسب حالات طبيعية:

<sup>1</sup> إبراهيم علي ربابعة: اتخاذ القرار، ، سنة النشر 1436-2015 ص3

و هي الأحداث التي يتوقع حدوثها و هي تخرج عن سيطرة متخذ القرار و يصنفها Simon & March حسب حالات طبيعية إلى 3 أصناف:

**1.1 القرارات في حالة التأكد:** حالة التأكد تفترض أن يكون المدير مدركا إدراكا كاملا بكل البدائل و نتائج كل بديل من تلك البدائل بحيث يكون العائد أو الخسارة الناجم عن كل بديل معروف و محدد و في هذه الحالة يتم استخدام ما يسمى بالنماذج المحددة.

**2.1. القرارات في حالة المخاطرة :** اتخاذ القرار في ظروف المخاطرة يتم في ظروف عدم المعرفى النامة لحالات طبيعية الممكن حدوثها، حيث لا توفر سوى المعلومات في شكل احتمالات وقوع كل حالة بناء على التخمينات يمكن أن تكون مستقاة من الماضي أو بناء على حالات مماثلة وقعت في مؤسسات أو شركات إدارية مماثلة حيث يعتمد في هذه الحالة على بعض قواعد الاحتمالات خاصة التوقع.<sup>1</sup>

**3.1. القرارات في حالة عدم التأكد:** يعرف التأكد بأنه الموقف الذي لا تتوافر فيه لمتخذ القرار معلومات تاريخية للاعتماد عليها في وضع توزيع احتمالي للتدفقات النقدية المستقبلية في هذا، الحالة يتعذر التنبؤ بالأحداث المتوقعة للإجراءات البيئية حتى و لو في إطار احتمالي و غالبا ما يلجأ مدير المؤسسة إلى الاعتماد على خبرتهم الشخصية و التي تتأثر بما إذا كانوا يميلون إلى التشاؤم أو التفاؤل يعني أن هذه البيئة خاضعة لنوعين أساسيين من العوامل المؤثرة وهي:

- عوامل عدم التأكد على المستوى الخارجي ، بيئة خارجية"

- عوامل عدم التأكد على المستوى الداخلي "بيئة خارجية".

أما Earl و Hapwood ذكر حالتين من عدم التأكد:

- عدم التأكد في العلاقة سبب أثر و عدم التأكد من الأهداف<sup>2</sup>

الجدول التالي يعطي لنا مقارنة بين ظروف التأكد، عدم التأكد و المخاطرة

الجدول(1)مقارنة ظروف التاكّد عدم التاكّد و المخاطرة

لعرج مجاهد نسيمية "دور البرمجة في دعم القرار الخاص بإدارة مخاطر سلسلة الإمداد." تلمسان 2015-2016 ص 74-75  
لعرج مجاهد نسيمية "مرجع سابق ص 75

وجه المقارنة	حالة التأكد	حالة عدم التأكد	حالة المخاطرة
واقعية الحالة	تعتبر حالة التأكد حالة نظرية بحيث لا تقع في الظروف المثالية	تعتبر حالة عدم التأكد من الحالات الواقعية الأكثر انتشارا	تعتبر حالة المخاطرة من الحالات الواقعية الأقل انتشارا
معرفة البدائل و نتائجها	معرفة تامة دقيقة لكل بديل متاح و نتائجه من قبل متخذ القرار	يكون متخذ القرار على دراية بكافة البدائل المتاحة و نتائجها الممكنة و احتمالات حدوثها	في هذه الحالة لا تتوفر أي معلومات مؤكدة أو احتمالية أمام متخذ القرار عن امكانية تحقيق أي من النتائج المختلفة المتوقع حدوثها لكل بديل قراري في المستقبل
عدد نتائج كل بديل	يتميز كل قرار بوجود نتيجة واحدة له أي يكون متخذ القرار في حالة التأكد إذا كان احتمال حدوث معين يساوي الواحد تقريبا مما ينفي حدوث أي أحداث أخرى	يتميز كل قرار بديل بوجود أكثر من نتيجة واحدة له أي يكون متخذ القرار في حالة عدم التأكد إذا كان هناك احتمالات مختلفة لحدوث كل نتيجة	الاحتمالات في هذه الحالة غير معروفة و كنتيجة لذلك لا يمكن تحديد القيمة المتوقعة

المصدر: لعرج مجاهد نسيمية "دور البرمجة في دعم القرار الخاص بإدارة مخاطر سلسلة الإمداد". تلمسان 2015-2016 ص 75-

ب- تصنيف قرارات حسب المستويات: لهذه القرارات ميزة متعددة نذكر منها : الفترة الزمنية، التكرار، مستويات اتخاذ القرار ، و عدم التأكد من المعلومات ، و صنفنا إلى:

- القرارات الإستراتيجية، إدارية ، عملية:

و الجدول يوضح أنواع القرارات المختلفة في المؤسسة<sup>1</sup>

جدول (2): أنواع القرارات في المؤسسة حسب ANSOFF

أنواع القرارات	قرارات إستراتيجية	قرارات إدارية	قرارات عملية
مجال القرار	الإستراتيجية	التسيير	الاستغلال
المدى	متوسطة و طويلة المدى	قصيرة الأجل	قصيرة الأجل

<sup>1</sup> : لعرج مجاهد نسيمية "دور البرمجة في دعم القرار الخاص بإدارة مخاطر سلسلة الإمداد". تلمسان 2015-2016 ص 77

المشكل	اختيار المنتوجات و الأسواق التي تحقق الاستثمارات المثلى	بيئة الموارد التي تؤمن النجاح الأحسن	الاستغلال في الشروط المثلى لمردودية رأس مال
طبيعة المشكل	توزيع الموارد بين المنتوجات و الأسواق	تنظيم و تنمية الموارد بين المنتوجات و الأسواق	مراقبة العمليات
طبيعة القرار	-مركزية -متأثرة بالجهل الجزئي -غير المتكررة -غير مبرجة	-الصراع بين الإستراتيجية و العمليات -الصراع بين الأهداف الفردية و الأهداف الجماعية -أختيار العلاقة بين عوامل اقتصادية و اجتماعية -قرارات التي أثارها القضايا الإستراتيجية أو مشاكل تشغيله -شبه مبرجة	-لا مركزية -تتميز بالمخاطر و عدم التأكد -متكررة -كثيرة جدا -مبرجة
أمثلة	-اختيار التنظيم و إعادة هيكلة الاستثمار و التمويل -سياسة المنتج -سياسة التوزيع -برنامج البحوث	-التنبؤ -برامج الإنتاج -تشغيل العمال -إدارة الميزانية -مراقبة التسيير	- إدارة المخزون -جدولة الإنتاج - تعيين العمال

المصدر : لعرج مجاهد نسيمه "دور البرمجة في دعم القرار الخاص بإدارة مخاطر سلسلة الإمداد." تلمسان 2015-2016 ص 77

ج-تصنيف القرار من حيث المضمون.

يمكن تصنيف القرارات من حيث الأتي:1

-عملية تصنيف القرار الإدارية حسب طبيعة المشكلة التي يقوم هذا القرار على معالجتها فهل هي مشكلة

اقتصادية, سياسية, إدارية قانونية.؟

<sup>1</sup> على حسين جاه "نظرية القرارات الادارية" جامعة الزيتونة زهران للنشر ص 1

د- تصنيف من ناحية طريقة اتخاذها:

و هذا يعني هل متخذ القرارات فرد او جماعة و هل سوف يكون موجهها نحو فرد او جماعة؟

أ- القرارات الفردية: و هي عادة بسيطة و روتينية يتم اتخاذها في معظم الأحيان لإشباع رغبات و سد حاجات الفرد.

و هذه عادة تكون في مركز شخص المدير نفسه دون مشاركة احد من حوله و هنا يطلق عليها نظرية الفرد و هذا يتم في حالات ان تكون المشكلة تتطلب حلا سريعا و عاجلا و ان يكون الذين حول المدير موظفون ليسوا على درجة كفاءة عالية او في الحالات العادية عندما يكون القرار ليس فيه اية خطورة على المنظمة و هنا تبرز اهمية خبرة و قدرة و تدريب المدير في مواجهة اتخاذ القرارات الفردية.

ب- القرارات الجماعية:

و هنا تتم المشاركة في صنع القرار بالاضافة الى المدير اشخاص اخرين و هذا النوع من انواع الديمقراطية و يتم استخدام هذا النوع من القرارات في حالة تعقيد المشكلة و حاجاتها الى اكثر من جهة المشاركة بها.

الجدول رقم(3): المقارنة بين القرارات الفردية والقرارات الجماعية.

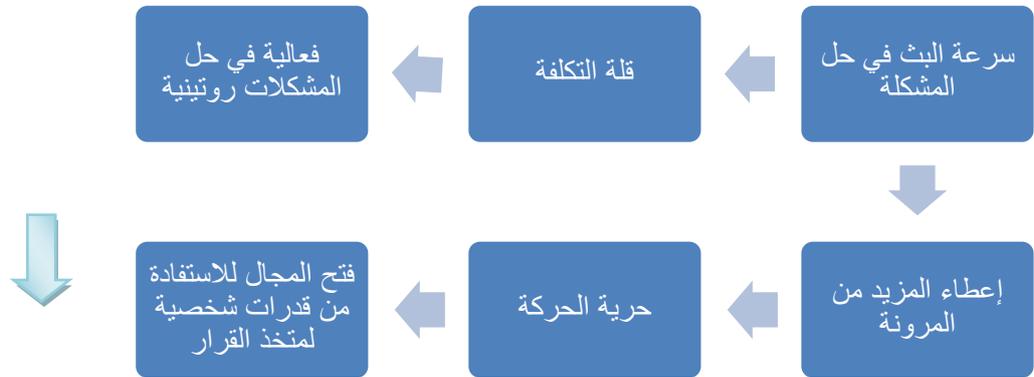
جماعية	فردية	نوع المقارنة
حالة معقدة وجود مشكلة	حالة روتينية اي عادية	الحالة
لمدير+اعضاء مجلس الادارة	المدير	متخذ القرار

المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على على على حسين جاه "نظرية القرارات الادارية" جامعة الزيتونة زهران للنشر ص 1

المطلب الثالث: أساليب صناعة القرارات

هناك مجموعة الأساليب التي يمكن أن يتبعها متخذ القرار للوصول إلى القرار الذي يحل المشكلة و تختلف هذه الأساليب باختلاف درجة أهمية القرار أو توقيته أو باختلاف الأطراف المعنية بالقرار إضافة إلى اختلاف في شخصيات و قدرات متخذ القرار ، كما يرجع الاختلاف في أسلوب صناعة القرار إلى الاختلاف في درجة توفر البيانات و المعلومات المتعلقة بالمشكلة ، إن الأسلوب الفعال في صناعة القرار لا ينشأ من عقلية ضيقة و لا يقترض صحة منهج حل واحد ما عداه و من الضروري الاهتمام منذ البداية بفهم القضية و الاستفادة من وجهات النظر للتأكد من إعطاء جميع الجوانب الرئيسية للقضية ما يناسبها من العناية و الاهتمام، و من أهم الأساليب المتبعة في صناعة القرارات: أسلوب الحكم الشخصي ، أسلوب الوصف، أسلوب مرجعة القوائم.

1. أسلوب الحكم الشخصي: يعتمد هذا الأسلوب بالدرجة الأولى على شخص متخذ القرار و مدى تقديره و نظرتة للأمور معتمداً بذلك على خبراته السابقة و الحالات التي مر بها و على المعلومات و البيانات المتوفرة لديه و هو أسلوب جدي يفتقر إلى الأساس العلمي السليم حيث يعتمد على التكوين النفسي لمتخذ القرار و على الرغم مما سبق إلا هذا الأسلوب يتميز بمزايا عدة من أهمها:



المصدر: من اعداد الطالبتين .

إلا أن هذا الأسلوب لا يخلو من العيوب و التي من أهمها:

- حرمان المنظمة من مزايا الأساليب العلمية الأخرى و عدم صلاحيته لتعامل مع المشكلات المستقبلية.

- كما أنه قد يسبب بعض النتائج السلبية إذا لم يتمتع المدير بقدر من الطاقات و القدرات الإبداعية و بعد النظر.
2. أسلوب الوصف: يعتمد هذا الأسلوب على وضع وصف دقيق و محدد و شامل للعلاقات الموجودة بين المتغيرات المتعلقة بحالة أو مشكلة ما ثم وضع كافة البدائل المطروحة بحيث يضع متخذ القرار وصفا كاملا لهذه البدائل من خلال البحث المستفيض لكل بديل و يضع عددا من الدرجات لكل نقطة و بالتالي تتم المقاضاة بين هذه البدائل ثم يتم وضع البدائل حسب الأولويات فالبديل الذي يحصل على أعلى عدد من النقاط يكون هو الحل المعتمد للمشكلة.<sup>1</sup>
3. أسلوب مراجعة القوائم: يتمثل هذا الأسلوب بإعداد قائمة تتضمن عددا كبيرا من العوامل المؤثرة على نتائج القرار بحيث يكون معظمها ايجابيا ليتم اختيار بديل منها بعد أن يقوم متخذ القرار بتمحيص جميع النقاط المطروحة حيث يتم اعتماد بعضها و استبعاد البعض الآخر حتى يتم اختيار بديل واحد من بينها.
- و يصلح هذا الأسلوب حينما تتضمن القائمة عددا أقل من البدائل أما إذا ازدادت البدائل فيكون الأمر أكثر صعوبة و بالتالي فغن هذا الأسلوب يعد مناسباً للاستخدام إذا كان القرار بسيطاً متمثلاً في الاختيار بين بديلين فقط بينما لا يصبح ملائماً إذا كانت القرارات معقدة و تعددت بدائلها علاوة على أنه لا يأخذ في حساباته الأهمية المسببة للعوامل موضع البحث.<sup>2</sup>
- المطلب الرابع: خطوات اتخاذ القرار .

يجب ان تمر عملية اتخاذ القرار بالعديد من المراحل المهمة من ابرز هذه المراحل نجد :<sup>3</sup>

#### \*تحديد المشكلة identifying the problem

ان اول خطوة في عملية اتخاذ القرار هي التعرف على المشكلة و معرفة مسبباتها و دراسة اعراضها و جمع المعلومات عنها و تحليلها و ذلك لتحديد الاهداف المراد تحقيقها و هي عندما يدرك الشخص ان هناك فرقا بين وصفه الحالي

<sup>1</sup> ، إبراهيم علي رابعة: اتخاذ القرار ص 5-6

<sup>2</sup> : ، ابراهيم علي رابعة، اتخاذ القرار ، ص 7. مصدر سابق  
<sup>3</sup> على حسين "نظرية القرارات الادارية" زهران للنشر ص 22

و الوضع المثالي و هي الفجوة التي يجب ان تسد بواسطة قرار سليم و ناجح فمثلا هناك لدينا مشكلة انخفاض حجم المبيعات المنظمة.

فهذه مشكلة فما هي اسبابها و هل هي راجعة مثلا الى كبر حجم المنافسة او الى ضعف في برنامجنا الاعلامي و ارتفاع اسعارنا, او تخفيض اسعار المنافسين او عدم وجود رغبة في سلعتنا, او دخول السوق سلعة افضل و تمتاز عن سلعتنا. كل هذه مجرد احتمالات لا بد من جمع المعلومات عنها ثم تحليلها و دراستها للوصول الى المسببات الحقيقية لهذه المشكلة و لكن بوجه عام فان هناك مشاكل ثلاثة تواجه اي اداري و هي:

- 1- المشاكل التقليدية: و هي تلك المشاكل التي تتعلق بالنشاطات التي تمارس يوميا مثل حضور الموظفين, انصرافهم و توزيع اعمالهم و منح اجازاتهم.
- 2- مشاكل حيوية: و هي التي تؤثر بشكل مباشر و حيوي على سير العمل مثل مشاكل التخطيط و السياسات و الاستراتيجيات المتبعة.
- 3- مشاكل طارئة: و هي مشاكل عرضية تحدث بسبب التقلبات و التغييرات البيئية او سببه قصور في الاداء.

## 2- البحث عن البدائل: search for alternative:

هي عبارة عن الحلول للمشكلة او المشاكل التي تواجه الاداري و هنا لا بد من جمع المعلومات الكاملة عن كل بديل و بعد ذلك يتم استبعاد بديل لا يتفق مع الهدف للمنظمة و دراسة بديل الذي يحقق الاهداف و يتفق معها و هنا لا يتفق معها, و هنا لا بد ان يكون اكثر من بديل, ان عملية البحث عن البدائل و ايجاد الحلول ليست بالعملية السهلة لاي منظمة فاذا كان على سبيل المثال سببه تدني حجم المبيعات هو قدم السلعة بحيث اصبح الطلب عليها قليل و ان الادارة وجدت ان لا بد من تحديث السلعة و عملية التحديث تحتاج الى الات حديثة و خبرات فنية مدربة جديدة و هذه كلها تحتاج الى رأي مال كبير و المنظمة ليست بامكانها ان تحصل على مثل هذه

الالات او الايدي المدربة لعدم وجود رأس مال فانه لا بد و ان تنظر الى حلول اخرى منها على سبيل المثال اذا كان بالامكان تقسيم اسعار هذه الات او امكانيات من احدى المصاريف لهذه العملية فلا بد من دراسة هذان البديلين دراسة عميقة.

### (3) - مقارنة البدائل: **compare and evaluate alternatives**<sup>1</sup>

في هذه الخطوة لا بد من بذل جهد كبير من قبل الادارة و بالذات عند مقارنة البدائل بعضها ببعض لا بد من معرفة مميزات و عيوب كل بديل على حدة ثم مقارنة هذه المميزات مع مدى تحقيقها الاهداف المطلوبة اي تقدير النتائج اما سلبيات او ايجابيات و استبعاد اي بديل تكون سلبياته اكثر من ايجابياته و هنا لا بد لكل منظمة ان يكون لها معايير للمقارنة و منها المعايير المالية و الفنية و الدارية و الاجتماعية و الانسانية و التي لها ارتباط مباشرة بالتكاليف و من ثم الارتباط بالارباح و كذلك الارتباط برأس المال و الفائدة و الانتاجية و العمالة... الخ.

### (4) - اختيار البديل الامثل و المناسب: **select the alternatives**

اهم و اصعب خطوة في القرار الاداري حيث ان تحديد الاصلح من البدائل و استبعاد الغير الصالح من هذه البدائل يتأثر الى حد كبير من سلوكيات متخذ القرار و كذلك خبرته و مهاراته و هذه تتفاوت من شخص لآخر فربما ما يراه المدير مناسباً من البدائل لا يراه اخر. و لكن الى حد مادامت هناك معايير تحكم هذه الاختيار فانه و لا بد ان يكون مبنياً على اساس صحيحة فمثلاً لو اراد شخص تقييم مكافأة موظفين لتحفيزهم عن البذل و زيادة مبيعاتهم و ان هذه المكافآت محدودة و عليه المفاضلة ما بين عدد من مندوبي المبيعات فما عليه الا ان يعتمد على معايير محدودة في صرف هاته المكافآت و التي تحدد من يستحقها من هؤلاء البائعين من اجل تحقيق الهدف و هو

<sup>1</sup> على حسين، مرجع سابق ص 23

الزيادة في حجم المبيعات و كما نرى هنا كان الاختيارين لهؤلاء البائعين ليس بالمهمة السهلة و على كل حال فان هناك عدة اعتبارات لا بد من اتخاذها عند الاختيار لبديل المناسب و هي على النحو التالي:<sup>1</sup>

- (أ) محاولة الموازنة ما تحقيق المطلوب نتيجة لاختيار البديل و ما يتوقع الحصول عليه نتيجة لتنفيذ اختيار هذا البديل.
- (ب) اختيار البديل الذي يحقق المطلوب و بأقل تكاليف و ضمن الإمكانيات المتاحة.
- (ت) اختيار البديل المناسب و الذي ينسجم مع الاهداف المخطط لتحقيقها من قبل المنظمة.

#### 5) تنفيذ القرار: implement decision

انه من الخطأ الاعتقاد بأن مهمة اي اتخاذ قرار انه عند اعتماده للقرار المطلوب قد انتهى كل شيء لان القرار ليس بقراره و انما بتنفيذه و غالبا متخذ القرار لا يقوم بتنفيذه هم عادة يمثلون المستوى الاول من الادارة و هم العاملون و الفنيون لذلك فان تنفيذ القرار يتم بواسطة اشخاص اخرين غير الذين اعدوه و لذلك لا بد من التعاون و هنا يأتي دور وظيفة التنظيم و الاعداد و تحديد المهام و المسؤوليات لتنفيذ هذا القرار و هنا كذلك تدخل عملية التحفيز للموظفين و دفعهم لانجاز هذا القرار يتم هذا بواسطة تحفيزهم ماديا و معنويا اهم لان اقتناع هؤلاء الموظفين بما يقومون بانجازه سوف يدفعهم على الاهتمام و بذل الجهد اكثر، و هذا لا يتحقق الا اذا كانوا قد شاركوا في اتخاذ القرار و اختيار هذا البديل.

#### 6) متابعة تطبيق القرار و مراقبته

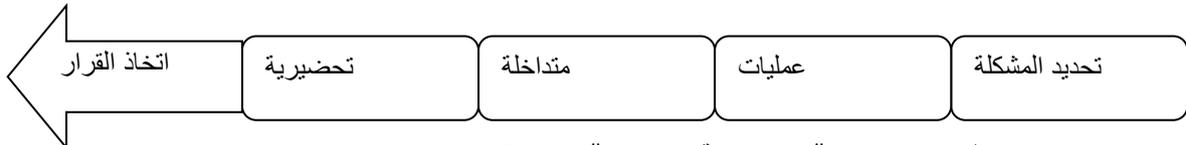
<sup>1</sup> على حسين "مرجع سابق" ص 23

ا ناي ادارة لا يمكن ان تقف عند حدود تنفيذ القرار لان متابعة تطبيقه و الرقابة في عملية تطبيقه لمعرفة اي انحرافات او اختلالات ليقوموا بتقومها قبل وقوعها اذا امكن هي من اهم مسؤولياتهم الرقابية و كذلك بعد التطبيق لا بد من المراقبة لمعرفة ان ما تم التخطيط له اصلا قد تم تحقيقه فعلا و هذا لا يتم الا بجمع المعلومات و فحصها و تحليلها لمعرفة النتائج ايجابية ام سلبية.

#### المطلب الخامس :عملية اتخاذ القرار.

قبل الدخول في ما هو المقصود باتخاذ القرار لا بد لنا من التمييز بين صنع **dicision making** و اتخاذ القرار **dicision taking** حيث يذهب البعض من المهتمين في الفكر الاداري الى اعتماد التفسير القائل بأن صناعة القرار تتضمن كافة المراحل التي من شأنها ان تقود الى عملية اتخاذ القرار من حيث هذا الاخير يعني مرحلة الاختيار و التنفيذ في صناعة القرار كما هو واضح في الشكل<sup>1</sup>.

#### الشكل: صناعة القرار



المصدر: مؤيد عبد المحسن الفضل "نظريات اتخاذ القرار" منهج كمي دار المناهج للنشر و التوزيع, عمانو الاردن

2013 ص 17

يطلق البعض الاخر من المهتمين في الفكر الاداري تسمية عملية اتخاذ القرار على كافة المراحل و الخطوات اليها في اعلاه و التي تقود في النهاية الى اتخاذ القرار لكونه يعتبر مفهوم التواصل المستمر و السلسلة المنتظمة من الخطوات التي تقود في النهاية الى اتخاذ القرار.

<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسين الفضل, مرجع سابق ص 17

و تأسيس على ما تقدم يمكن تعريف عملية اتخاذ القرار بأنها مجموعة خطوات شاملة propcess و متسلسلة تهدف في النهاية الى ايجاد حل للمشكلة و تحقيق اهداف مرسومة و قد تكون المشكلات القائمة واضحة و معروفة الابعاد و الجوانب او قد تكون غامضة بالنسبة لعمقها و ابعادها و الاسباب المكونة لها.

او قد تكون غير موجودة بالاساس و لكن حذر الادارة و استطلاعها للظروف المحيطة بها يجعلها تتنبأ بحدوثها لذلك تقوم الادارة في كل الحالات التي تستدعي اتخاذ القرارات بتجميع كل ما يلزمها من بيانات و معلومات و تحليل ما يحيط لها من طواهر و عوامل مختلفة لتساعدها في الوصول الى اتخاذ القرار الرشيد بعد تحديد البدائل و تقديمها من اجل ان يكون القرار مناسب لتحقيق الهدف الذي اتخذ من اجله القرار.

عملية اتخاذ القرارات كما اتفق عليها العديد من العلماء البارزين تعد محور العملية الإدارية و جوهرها و إن نجاح المؤسسة أو الجائزة يتوقف إلى حد كبير على قدرة و كفاءة القيادة الإدارية على اتخاذ القرارات الإدارية المناسبة ، و من هذا المنطلق أصبح التفكير في العمل الإداري يركز إلى حد بعيد على عملية اتخاذ القرارات و مناهجها المتبعة و العوامل التي تؤثر فيها و تأكيداً لهذا المنطلق لم يكن عالم الإدارة الأمريكي هيرت سايمون معالياً عندما أشار إلى كلمة "الإدارة بمعنى اتخاذ القرارات أو اتخاذ القرارات بمعنى الإدارة" و لم يتردد عالم الإدارة العامة الأمريكي المشهور ليونارد وايت باعتبار عملية اتخاذ القرارات من الأمور الجوهرية للمدير و وصفها بأنها قلب الإدارة.<sup>1</sup>

#### الفرع الاول : ماهية عملية اتخاذ القرار

قبل التعريف بعملية اتخاذ القرار و يجب أن ندرك معنى القرار في حد ذاته:

- ❖ Simon: القرار هو اختيار بديل من البدائل المتاحة لإيجاد الحل المناسب لمشكلة جديدة ناتجة عن عالم متغير.
- ❖ Yong: القرار هو الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة لحالة معينة أو مجموعة حالات محتملة في المنظمة.

<sup>1</sup> : مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 25 – العدد الأول، 2009. أحمد صالح الهزايمة "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية ص 396.

و قد ذكر Fitzgerald Stephene في نفس السياق أنه من الصعب الفصل بين السبب و النتيجة يعني بين اتخاذ القرار و صنع القرار لأن العملية في أصلها تحدث في العقل البشري و هناك لا يمكن الفصل بين السبب و النتيجة.

الفرع الثاني:عناصر عملية اتخاذ القرار عملية اتخاذ القرار الإداري تتكون من مجموعة من العناصر الأساسية التي تشكل في مجموعها مضمون هذه العملية و هي:

- متخذ القرار: قد يكون فردا أو جماعة حسب الحالة و أيا كان متخذ القرار لديه السلطة الرسمية الممنوحة له بموجب القانون أو المفوضة له من جهة رسمية تمتلك السلطة، و التي تعطيه الحق في اتخاذ القرار.<sup>1</sup>
- و هذا يعني أن الحق في اتخاذ القرار ليس حكرا على مستوى إداري معين أو فرد معين، إلا في حالة واحدة و هي المركزية التامة في اتخاذ القرار التي يمكن اعتبارها غير عملية و لا يمكن أن نجدها في الواقع إلا في المؤسسات صغيرة الحجم.
- موضوع القرار: و هو المشكلة التي تستوجب من متخذ القرار تبني الحل .
- الأهداف و الدوافع: القرار المتخذ هو عبارة عن تعبير تصرف معين يراد القيام به من أجل تحقيق هدف معين فكما هو معروف في مجال العلوم السلوكية و الدافعية الإنسانية وراء كل عمل أو سلوك دافع و وراء كل دافع حاجة معينة يراد إشباعها إذن فالهدف هو تجسيد للحاجة لتحقيق الهدف يعني حدوث عملية الإشباع و بناء عليه لا يتخذ القرار إلا إذا كان وراءه دافع لتحقيق الهدف معين و تنبع أهمية القرار و قوة الدافع من وراءه اتخاذ القرار من أهمية الهدف المراد تحقيقه من القرار المتخذ و عليه يمكن القول أخيرا أن الهدف يبرر اتخاذ القرار.
- المعلومات و البيانات: عند اتخاذ القرار حيال موضوع ما لا بد من جمع المعلومات الكافية عن طبيعة المشكلة و أبعادها و ذلك لإعطاء متخذ القرار رؤية واضحة عنهما و المعلومات تكون على الماضي ، الحاضر ، المستقبل عن طريق عملية التنبؤ و المعلومات و البيانات مسألة حيوية يتوقف عليها نجاح عمليات اتخاذ القرار، و نظام المعلومات هذا لا يقف عند هذا الحد بل يقدم لمتخذ القرار معلومات مرتدة عن القرار الذي وضعه حيز التنفيذ، بما يساعده على تقييم مسار القرار المتخذ بشكل مستمر كلما اقتضت الضرورة.

<sup>1</sup> لعرج مجاهد نسيمية: دور البرمجة بالأهداف في دعم القرار الخاص بإدارة مخاض سلسلة الإمداد تلمسان، 2015-2016.

- التنبؤ: هو عامل أساسي لمتخذ القرار و ذلك لأن معظم القرارات تتعامل مع متغيرات مستقبلية معظم اتجاهاتها مجهولة يجب التنبؤ بها و تحديدها و تحديد انعكاساتها و تأثيرها في المنظمة فالتنبؤ يساعد متخذ القرار في أن يستطلع كما سوف يحدث في المستقبل و عليه فهو ركن أساسي من أركان عملية اتخاذ القرار و يساعد المدير في إدارات أبعاد المشكلة التي يريد اتخاذ القرار حيالها و معالجتها.
- البدائل: البديل أو الحل يمثل مضمون القرار الذي سوف يتخذ لمعالجة موضوع أو مشكلة ما، و الواقع من النادر أن يكون هناك حل واحد للموضوع، فعلى الأغلب هناك أكثر من حل واحد و بالتالي فمتخذ القرار الجيد هو الذي يضع أكثر من بديل واحد و بالطبع يجب ألا تكون البدائل كثيرة كي لا تختلط الأمور عليه.
- القيود: يواجه متخذ القرار عدد من القيود البيئية الداخلية و الخارجية تضع معوقات أمامه عند اتخاذه القرار و هذه القيود عليه أن يحسن التعامل معها و أن يخفف من آثارها السلبية قدر الإمكان و من أمثلة هذه القيود: الإمكانيات المالية ، مستوى كفاءة العاملين.<sup>1</sup>

#### المطلب السادس: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار

تقع مسؤولية اتخاذ القرار في كافة المراحل السابقة على فرد واحد أو جماعة و في معظم الحالات يأتي القرار نتيجة جهود أكثر من شخص واحد و نتيجة لدراسة و أبحاث لجنة أو عدد من اللجان المعدة و المشكلة لهذه الغاية و قد تتأثر هذه القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بالصورة الصحيحة و قد تؤدي إلى التأخر في إصدارها، أو تلقي الكثير من المعارضة سواء من المنفذين لتعارض القرارات مع مصالحهم أو من المتعاملين مع المنظمة لعدم تحقيقها لغاياتهم و مصالحهم و من هذه المؤثرات:<sup>2</sup>

<sup>1</sup> : لعرج مجاهد نسيمية مرجع سابق .

<sup>2</sup> : المجلة الجزائرية للعلوم و السياسات الاقتصادية / العدد 07-2016 الأسس النظرية و العلمية في اتخاذ القرار، د. بلحاج فتيحة، ص 275-276.

أ. تأثير البيئة الخارجية: إن المنظمة تشكل خلية من خلايا المجتمع فهي تتأثر به مباشرة أو غير مباشرة و من أهم الظروف التي تؤثر على عملية اتخاذ القرار ظروف اقتصادية ، سياسية، اجتماعية، تقنية، و القيم و العادات و يضاف إليها مجموعة القرارات التي تتخذها المنظمات الأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة للتنظيم أو متعاملة معه إذ أن كل قرار يتخذ في منظمة ما لا بد أن يتأثر و يحمل ضمن إطار القرارات التي اتخذتها المنظمة الأخرى كالمؤسسات و الوزارات و التنظيمات المتعددة.

ب. تأثير البيئة الداخلية: يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية في المنظمة من حيث حجم المنظمة و مدى نموها و عدد العاملين فيها و المتعاملين معها و يظهر هذا التأثير بنواح أساسية متعددة ترتبط الناحية الأولى بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار و ترتبط الناحية الثانية بتأثيره على مجموعة الأفراد في المنظمة، الناحية الثالثة فتتعلق بالموارد المالية و البشرية و الفنية.<sup>1</sup>

و من العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي و طرق الاتصال و التنظيم الرسمي و طبيعة العلاقات الإنسانية السائدة و إمكانية الأفراد و قدراتهم و مدى تدريبهم و توافر مستلزمات التنفيذ المادية و المعنوية و الفنية.

ج. تأثير متخذ القرار: تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية و مكونات شخصيته و أنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئية مختلفة كالأوضاع العائلية أو الاجتماعية أو الاقتصادية ، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المخافة و الحذر و التسرع و التهور، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار و ما اكتسبه من خبرات و مهارات و ما يملك من ميول و انفعالات تؤثر في اتخاذ القرار.

و تختلف درجة هذا التأثير باختلاف نوعية المديرين، إذ نجد أن بعض المديرين ينتابهم الارتباك عند تحديد المشكلة أو تحديد البدائل و بعضهم الآخر يتردد في اتخاذ القرار، كما أن بعضا منهم يكون متسرعاً في الاستجابة لشروط اتخاذ القرار و متطلباته، بينما يتعامل بعضهم بحذر و بطيء دون تهور لتجنب الوقوع في الأخطاء.

يضاف إلى ذلك أهداف متخذ القرار الشخصية و مدى إدراكه لأهداف التنظيم غالباً ما تؤثر في نوعية القرار المتخذ و أسلوب اتخاذه حيث أنها تعكس أفكاره و قيمه و معتقداته و أهدافه المادية و الاجتماعية ، و السياسية التي قد تتفق مع أهداف التنظيم أو قد تتعارض معه في بعض النواحي و بهذا فإن متخذ قد يتأثر بعوامل و

<sup>1</sup> مرجع سابق

اعتبارات غير موضوعية لا تتعلق بالمشكلة أشاش لكنها تعكس أفكاره و طريقة استيعابه للأمر متأثراً بتكوينه الشخصي و دوافعه و اتجاهاته و قيمه الاجتماعية من تنافس أو رغبة في التعاون مع الأفراد الآخرين في التنظيم عند إصدار القرار، كما يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيها و عاداتها و يعكس من خلال تصرفاته قيمه و معتقداتها التي يؤمن بها.

- د. تأثير مواقف اتخاذ القرار: من أهم الصعوبات أو المشاكل التي تعترض أي قرار يرضي الجميع بشكل كامل و لكنه يمثل على الأقل أحسن الحلول ضمن الظروف و المؤثرات الراهنة و يمكن إجمال هذه العوائق:
- أ. عدم إدراك المشكلة و تحديدها بدقة: يلقي المدير صعوبة في تحديد المشكلة و قد تنصب قراراته على حل المشاكل الفرعية من هذه المشكلة و عدم التعرض إلى المشكلة الحقيقية.
- ب. عدم القدرة على تحديد الأهداف التي يمكن أن تحقق باتخاذ القرار: فقد تتعلق الأهداف بتحديد رقم مبيعات في منظمة إنتاجية ما و بالتالي يجب إدراك هذه الأهداف الرئيسية حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية ضمن المنظمة بعد و من تم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية ثم الانتقال إلى الأهداف الأخرى.

#### المطلب السابع: نظريات اتخاذ القرار

ينص الفكر الإداري على نظريات اتخاذ القرار للمنظمات بشكل عام و خاص التي هي بمثابة المدخل الكمي لصنع القرار *Décision* المستخدم كإطار منطقي لتحليل مشكلات القرار المعقدة و التوصل إلى اتخاذ القرار الأفضل و يتم ذلك من خلال مدخلين أساسيين هما:<sup>1</sup>

#### 1- مدخل جدول النتائج

#### 2- مدخل شجرة القرارات

ان نظريات القرار جاءت بسبب الأهمية التي حظيت بها عملية اتخاذ القرار حيث ظهرت مدرسة خاصة بهذا الموضوع عرفت فيها بعد بمدرسة نظرية القرارات و التي اعتبرت ان اهم وظيفة يقوم بها المدير هي اتخاذ القرار و هي

<sup>1</sup> مؤيد عبد المحسن الفضل "نظريات اتخاذ القرار" منهج كمي دار المناهج للنشر و التوزيع، عمانو الاردن 2013 ص 43

الحد الفاصل على مستوى متقدم فإن يبقى فاشلا و غير جدير باللقب اذا لم يتخذ القرار المناسب لحل المشكلة الادارية المطروحة امامه.

اذا نظرية القرار ترتبط بشريحة واسعة من القرارات التي تعتمد في المنظمة و بالتحديد تلك التي تتوفر فيها العناصر الاساسية التالية:

1/ مجموعة من الظروف المستقبلية الممكنة التي تؤثر فيها نتائج القرار.

2/ مجموعة البدائل التي يتم الاختيار بينها.

3/ النتائج المعروفة و المحددة لكل بديل في كل ظرف من الظروف المستقبلية.

ان تحديد هذه العناصر الاساسية في حالات القرار المختلفة يمثل الاساس في صياغة الافكار اللازمة لاعتماد حل معين وفق معيار واضح و معقول و قبل الدخول في توضيح التفاصيل المتعلقة بنظرية القرار لا بد لنا في البداية من توضيح حقيقة مهمة و هي:

الافكار الواردة في هذه النظريات ترتبط بشكل او باخر بمفاهيم و افكار بحوث العمليات و الاساليب الكمية و كذلك بمفاهيم الامثلة و من هذه المفاهيم هي الحلول التي يمكن ان تتم عن اي عملية اتخاذ القرار و التي حسب ما هو وارد في ادبيات بحوث العمليات الثلاثة هي :

الشكل: حلول العمليات

fessible solution الحل الممكن

beast solution الحل الافضل

optimal solution الحل الامثل

المصدر: مؤيد عبد المحسن الفضل "نظريات اتخاذ القرار" منهج كمي دار المناهج للنشر و التوزيع, عمانو الاردن

2013 ص 43

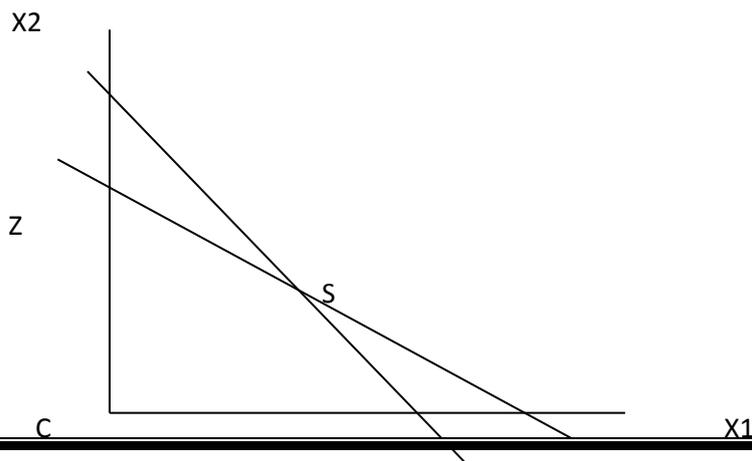
و فيما يلي توضح هذه النظريات:<sup>1</sup>

### \*نظرية رقم 1

و تعرف باسم نظرية التداخل الضمني للحلول و مفادها ان كل الأمثل و الحل الأفضل هما جزء من الحل الممكن و ان الحل الامثل هو جزء من الحل الأفضل و على الأغلب يكون الحل الوحيد.

فاذا ما علمنا ان منطقة الحلول الممكنة لمشكلة معينة تتكون من اثنين من المتغيرات و اثنين من القيود و المطلوب تعظيم دالة الهدف و ان الشكل البياني الذي يعبر عن الحل لهذه المشكلة هو:

رقم الشكل: تعظيم دالة الهدف أي الحل لهذه المشكلة



<sup>1</sup> مؤيد عبد الحسيب

المصدر: مؤيد عبد المحسن الفضل "نظريات اتخاذ القرار" منهج كمي دار المناهج للنشر و التوزيع, عمانو الاردن

2013 ص 43

**\*نظرية رقم (2)**

تنص هذه النظرية إن اتخاذ القرار للمنظمات بشكل عام و خاص ,يتواجد مجموعة من البدائل اللازمة من المعلومات لاتخاذ القرارات من شأنه ان يحدد هوية القرار المتخذ و ذلك كالتالي:

البديل الممكن = القرار الممكن

البديل الأفضل = القرار الأفضل

البديل الأمثل = القرار الأمثل

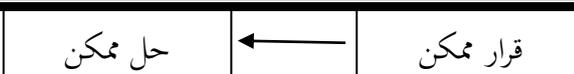
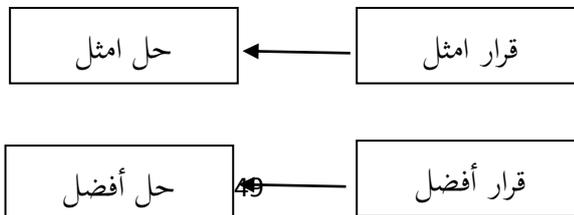
و ذلك على افتراض ان حسن التصرف واقع و الأداء ثابت

**\*نظرية رقم(3):**

و هي نظرية القرار بنوعية الحل و تتضمن هذه النظرية على ان هناك علاقة ارتباط بين نوعية القرار و نوعية الحل فإذا ما كان القرار مثلاً فان الحل الذي يتم الحصول عليه سوف يكون مثلاً و هكذا بالنسبة للانواع الخرى من

القرارات و الحلول كما هو واضح في الشكل التالي:

رقم الشكل: أنواع الحلول



المصدر: مؤيد عبد المحسن الفضل "نظريات اتخاذ القرار" منهج كمي دار المناهج للنشر و التوزيع, عمانو الاردن

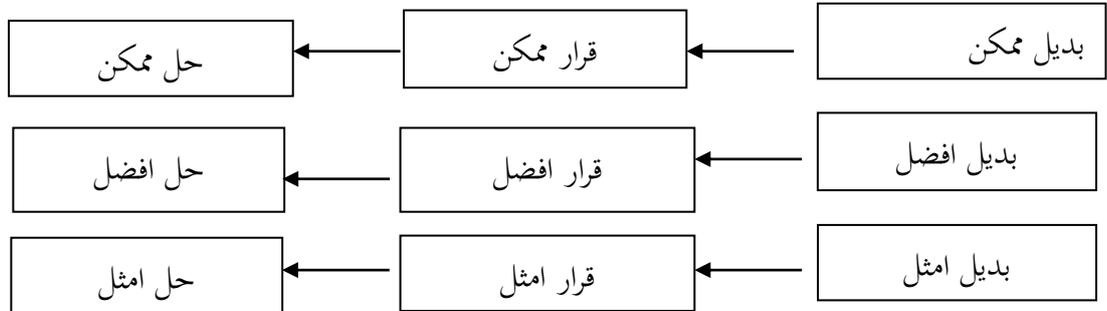
2013 ص 43

\*نظرية رقم (4):

تنص هذه النظرية على العلاقة بين بدائل المعلومات و الموارد من جهة و نوعية الحلول من جهة اخرى.<sup>1</sup>

حيث اذا تم اعتماد بديل امثل من المعلومات و الموارد المتاحة فاذا ذلك يؤدي الى الحصول على الامثل و هكذا بالنسبة الانواع الاخرى من البدائل و الحلول كما هو موضح ادناه.

رقم الشكل: أنواع من البدائل و الحلول



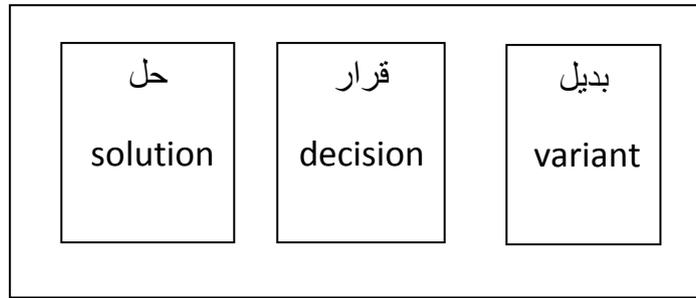
المصدر: مؤيد عبد المحسن الفضل "نظريات اتخاذ القرار" دار المناهج للنشر و التوزيع, عمان 2013 ص 44

و يظهر من اعلاه دور القرار الاساسي في السلسلة المنطقية من التناسب و العلاقات التبادلية و يمكن توضيح ذلك

ايضا من خلال الشكل التالي:

<sup>1</sup> مؤيد عبد المحسن مرجع سابق ص 44

رقم الشكل: دور القرار الأساسي في السلسلة المنطقية من التناسب و العلاقات التبادلية



المصدر: مؤيد عبد المحسن الفضل "نظريات اتخاذ القرار" منهج كمي دار المناهج للنشر و التوزيع, عمانو الاردن

2013 ص 44

\*نظرية رقم (5)

تنص هذه النظرية على ان القرار الرشيد على الاغلب يؤدي الى الحل الامثل حيث ان القرار غير الرشيد حتما لا يؤدي الى الحل الامثل.

ان هذه النظرية ينبغي ان تدرس في ضوء متطلبات البيئة الخارجية و الداخلية.

## خاتمة الفصل الاول

حاولنا من خلال الفصل الاول الاحاطة بمعظم الادبيات النظرية للتخطيط المالي واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية حيث توصلنا ان التخطيط هو المنطق لاتخاذ القرار وانه مجموعة من الجهود المبذولة من اجل الوصول الى الخطة المالية التي تمكننا من بلوغ الاهداف والمدة اللازمة للتنفيذ ولتخطيط المالي عدة مراحل وهي تشخيص الوضعية المالية وتحليلها وتحديد متطلبات الاستثمار وبدائله ثم عملية التنبؤ وعوامل يجب دراستها قبل عملية التخطيط لاتخاذ القرار السليم . ان هدف التخطيط المالي هو تدعيم المركز المالي للمشروع واهميته تكمن في مغرفة المشاكل والعقبات التي تستعرض المشروع ان صناعة القرار عملية اساسية في المؤسسة وهي وظيفة مستمرة داخلها أي انها اختيار البديل الافضل . كما توصلنا ان الموازنة التقديرية انها اهم خطوة في عملية التخطيط المالي فهي تسمح بالتنسيق بين خطط الإدارة و الأقسام في ضوء هدف واحد للمؤسسة واتخاذ القرار .



**الفصل الثاني:**

**الدراسات السابقة**

### تمهيد

بعد الدراسة النظرية لاهمية التخطيط المالي لاتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية ارتأينا ان نتطرق الى فصل ثاني عبارة عن الدراسات السابقة التي تناولت موضوع التخطيط المالي واتخاذ القرار ودراسة كل الجوانب التي تحيط بالموضوع من اجل الوصول الى النتائج التي توصلت اليها معظم الدراسات ومحاولة مناقشة هذه النتائج لذلك سنحاول عرض مجموعة من الدراسات في الفصل التالي وتقييم كل دراسة.

الدراسة السابقة الأولى:

مذكرة التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية ، فرع تخطيط و تنمية من إعداد الطالب: فريد مقران تحت إشراف د. بوكبوس سعدون جامعة الجزائر 2005-2006 ، إشكالية البحث: ما مدى اعتماد الشركات على التخطيط المالي لتحقيق مشاريعها الاستثمارية و كيف يتم ذلك؟ تتحدث هذه الدراسة وفق فضاءين زمني و مكاني محددين فالفضاء الزمني العام يتمثل في عمر المشروع الذي يمتد من تاريخ دخوله حيث تنفيذ أي تاريخ إمضاء العقد المعبر عنه ماليا بتحمل أول نفقة إلى غاية نهايته نتيجة لزوال الهدف الذي أنشئ من أجله كنضوب منتج البترول أو انخفاض المردود مرورا بكل المراحل التي يعرفها هذا المشروع من مرحلة الاستكشاف إلى التطوير و الاستغلال.

فيما يخص الفضاء الزمني الخاص فهو إسقاط حال للمخطط المتوسط المدى على 5 سنوات و المعتمد من طرف الشركة و المتضمن جداول تعبر عن إنجازات سنة (ن-1) و تقديرات الإنجازات لإقبال السنة الجارية (ن) إلى جانب تقديرات السنوات (ن≠1) إلى غاية (ن+5) المتعلقة بكل الاستثمار و الاستغلال.

أما الفضاء المكاني فيتمثل في دراسة مشروع شراكة بين سونطراك و أناداركو لاستكشاف و تطوير و استغلال حقل حاسي بوكيو HBN لإنتاج البترول و ذلك في إطار قانون المحروقات 86-14 المؤرخ في 19 أوت 1986.

و خلاصة هذه الدراسة هي أن أسس التخطيط المالي معتمدة أساسا على تحديد الهدف و التنبؤ، اتضح جليا أنه عند طريق الاعتماد على الميزانية التقديرية يمكن من تحديد الهدف الأساسي من خلال موازنات المبيعات و الإنتاج و التنبؤ بباقي مراكز التكاليف من خلال موازنات التمويل و الاستثمار إلى جانب الميزانيات التقديرية الأخرى و بالإضافة لكون الميزانيات التقديرية أداة تخطيطية فهي تهدف إلى رسم صورة لموقف المؤسسة المالي نهاية الفترة المعتمدة عنها الخطة فإنها أيضا أداة رقابية تساعد الإدارة المؤسسة في إدارة الأمور فهي تستخدم على نطاق واسع للأغراض الرقابية كأداة من أدوات الرقابة

و أن شركة سونطراك تعتمد بشكل كبير على التخطيط المالي لتحقيق مشاريعها الاستثمارية.

### الدراسة السابقة الثانية:

مذكرة لنيل شهادة الماجستير "اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل، من إعداد الطالب خلاصي مراد تحت إشراف أ. د. لعويبة عمر، جامعة منتوري قسنطينة كلية العلوم الإنسانية و العلوم الاجتماعية سنة 2006-2007 -دراسة ميدانية بالشركة الوطنية للتبغ و الكبريت مركب 18 فيفري

إشكالية الباحث كانت في: هل لتسيير الموارد البشرية وكيفية اتخاذ القرار دور في استقرار الإطارات في العمل؟ و جاءت هذه الدراسة لمحاولة الإجابة على هذا التساؤل في أربعة فصول نظرية و فصلين تطبيقيين ، و تهدف هذه الدراسة إلى إيجاد العلاقة من عدمها بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية حيث تم التوصل أن القرارات الإدارية من المهام الجوهرية و الوظائف الأساسية للمدير و التي تم تعريفها أنها التسيير و المراقبة و ذلك عن طريق وضع أهداف محددة تسعى من أجل تحقيقها من خلال مخططات تضعها مسبقا و بالمقابل \*\*\*\* بوسائل مراقبة التسيير لتجنب أي انحراف ، اعتمد في هذه الدراسة على طريقة الاستبيان تم التوصل في الأخير أنه توجد علاقة بين اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل، فقد اتضح أن الإطارات يعطون أهمية كبيرة لكيفيات اتخاذ القرار في التكوين و كيفية تحديد الأجر و كانت توصيات الباحث كالتالي:

يوصي الباحث مسؤولي المؤسسات المحافظة على ولاء الإطارات بما يلي:

- إعطاء أهمية للقرارات المزمع اتخاذها و التي تمس الإطارات
- عدم المفاضلة بين حاجيات المؤسسة و حاجيات الإطارات بل محاولة التقريب بينهما ما أمكن ذلك
- العمل بأسباب نجاح القرارات في تسيير الموارد البشرية من خلال الاعتماد على نظام التقدير الدوري و دراسة مناصب العمل.

### الدراسة السابقة الثالثة:

مذكرة دور نظم المعلومات اتخاذ القرارات من إعداد اسمهان خلفي سنة 2008/2009 جامعة لحاج لخضر باتنة كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير قسم العلوم التجارية مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في العلوم التجارية تخصص إدارة الأعمال : دراسة حالة مؤسسة نقاوس المصبرات حيث كانت إشكالية البحث على

الشكل التالي: كيف يؤثر تطور تكنولوجيا المعلومات على نظم المعلومات كأساليب لاتخاذ القرار في مؤسسة نقاوس للمصبرات؟

- للإجابة على مشكلة البحث تم الاعتماد على خطوات البحث العلمي كما تم استخدام المنهج الإحصائي تم الاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بالإضافة إلى المقابلات التي ساهمت في تفسير النتائج المتوصل إليها.
- هدفت هذه الدراسة إلى معرفة مستوى استخدام التكنولوجيا في مؤسسة نقاوس و مدى الاستفادة منها في الحصول على المعلومات اللازمة و التعرف على كيفية اتخاذ القرار فعليا في المؤسسة محل الدراسة و بالتالي إمكانية التعرف على صورة العلمية في المؤسسات الجزائرية ككل. كما اتضح ان عملية اتخاذ القرار كانت تمثل عصب النشاط الاداري ونشاط الاعمال بشكل عام الا انها اصبحت تمثل اليوم تحديا امام منظمات الاعمال نتيجة تعقد بيئتها ويعود ذلك الى التقدم التكنولوجي والانتفاح الدولي وغيرها من الاسباب وبعدها كانت المنظمات تواجه مشكلة قلة المعلومات اصبحت تواجه حشدا منها و من النتائج المتوصل إليها أن النظام يدعم تنفيذ القرارات و متابعتها بسبب طبيعة الرقابة كما يساهم النظام في تنظيم عمل المؤسسة إداريا، ساعد النظام في اختيار بديل من البدائل المطروحة بسبب دقة و وضوح و تفصيل المعلومات التي يقدمها.
- الدراسة السابقة الرابعة:

مذكرة الماجستير "التدقيق كآلية لاتخاذ القرار داخل المؤسسة دراسة نموذجية لبعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ، من إعداد الطالبة زوهيري حليلية ، تحت إشراف د. / عمراني قمار عبد النور، جامعة جيلالي اليابس سيدي بلعباس ، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير سنة 2009-2010، وكانت إشكالية الموضوع هي: هل يعتبر أي مدقق استشاري ملزم لمتخذي القرارات على مستوى المؤسسة أم غير ملزم؟ و للإجابة على هذا التساؤل اعتمد على المنهج الوصفي القائم على التحليل و الذي يجمع الأسس النظرية و التطبيقات العلمية تناول هذا الموضوع الاهمية البالغة القصوى لعملية كالية وقائية ورقابية .حيث قامت المؤسسات الجزائرية على انشاء اقسام تدقيق

- على مستوى المؤسسات تعمل على تحسين عملية اتخاذ القرار من اجل علاج جوانب الضعف واستغلال عناصر القوة

- يهدف سد فجوة معينة او مواجهة مواقف تنافسية وذلك من خلال التقرير الذي يتم اعداده من طرف المدققين والذي
- يضم مجموعة التوصيات والاقتراحات تمس جميع الاشخاص :المسؤولين قبل العاملين مختلف الاقسام سواء الرئيسة او الثانوية وعلى كافة المستويات الادارية. من أهم ما توصل إليه في هذا الموضوع أن دور التدقيق في اتخاذ القرار لا يمكن توضيحه من زاوية الجانب النظري فقط و إنما لا بد من أننعكس هذا المفهوم على واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها: خلية التدقيق تلعب دور مهم في المد المستمر للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرار لأنها تعتبر من بين الأنظمة المعلوماتية الجد مهمة داخل المؤسسة باعتبار أن خلية التدقيق هي الأقرب و الأدرى بكل شاردة و واردة على مستوى كل وظيفة و بالتالي فهي تجمع كل المعلومات التي يحتاجها متخذي القرارات في الوقت المناسب و بالأسلوب الملائم
- الاعتماد على التقرير من أجل تدعيم عملية اتخاذ القرارات على مختلف المستويات الإدارية داخل المؤسسات.
- مهمة التدقيق لا تنتهي بمجرد تحرير التقرير وتقديمه للمدير العام وإنما يتوجب على المدقق ان يقوم بمناقشة التوصيات
- المدونة في هذا الاخير مع كل من له علاقة بهذه المقترحات ومن ثم ضرورة تطبيقها ومتابعة تنفيذها وهذا كله طبعا
- بعد ان يتم التنسيق والتصريح بذلك من طرف الادارة العليا.
- الدراسة السابقة الخامسة:

مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية لعنوان "دور التخطيط و الرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي دراسة حالة مشروع بناء 40 وحدة سكنية LSP تيارت من إعداد الطال عابد علي تحت إشراف الأستاذ د. سمير طاهر، جامعة تلمسان سنة 2010-2011، و كانت الإشكالية هي : هل يمكن للمسير أن يعتمد على الزمن فقط كعامل أساسي و وحيد في التخطيط و الرقابة عند إدارة المشاريع؟ و يرتكز هذا البحث على مجموعة من الفروض: دور التخطيط و الرقابة في إدارة المشاريع، دور شبكات الأعمال في جدولة الموارد المالية و البشرية، دور التحليل الشبكي في تصحيح الانحراف الذي يتعرض لها المشروع.

- يهدف هذا البحث إلى إبراز أهمية التحليل الشبكي في إدارة المشاريع و ذلك من خلال خطط له من خلال المتابعة الدقيقة بمراحل إنجاز المشروع مع إجراء التصحيحات اللازمة في حال وجود أي انحراف من أجل الإجابة على الإشكالية اعتمد على منهجين وصفي و تحليلي مع التركيز أكثر على وظيفة التخطيط و الرقابة باستخدام أسلوب التحليل الشبكي و كانت النتائج التي توصل إليها الباحث من خلال دراسته النظرية و التطبيقية هي:

- لكل مشروع مدة زمنية محددة تعرف بدورة حياة المشروع
- لكل مشروع إدارة تعرف بإدارة المشروع تتطلب وظائف إدارية (التخطيط، الرقابة، التنظيم، التوجيه)
- و أهم التوصيات هي:
- يجب إعطاء أهمية كبيرة للتخطيط و الرقابة في جدولة الموارد المالية و البشرية باستخدام التحليل الشبكي.

#### الدراسة السابقة السادسة:

- مذكرة استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات من إعداد الطالب "الشيخ ولد محمد 2011/2010" جامعة تلمسان أبو بكر بلقايد، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير تخصص بحوث العمليات و تسيير المؤسسات دراسة حالة المؤسسة الموريتانية للألبان Top lait

- حيث كانت إشكالية الدراسة كالاتي "هل تميل الإدارة في المؤسسة الموريتانية للألبان توب لي Top lait إلى استخدام نظم المعلومات بالكفاءة اللازمة التي تسمح لها بتفعيل عملية اتخاذ القرارات؟
- و من الإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي من خلال العرض النظري و الاعتماد على المسح المكتبي لتجميع المراجع المتعلقة بموضوع نظم المعلومات و عملية اتخاذ القرارات.
- هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات و تحديد العناصر الأساسية المكونة انظم المعلومات و تقديم بعض المقترحات لتحسين فعالية نظم المعلومات داخل المؤسسة و من خلاله تحسين نوعية القرارات المتخذة.

- و من أهم النتائج المتوصل إليها أن تعمم العلاقات الإنسانية من سمات الحياة العصرية، بحيث أنه في نفس الوقت الذي يشكل فيه الإنسان تنظيمات اجتماعية ، ثقافية و تقنية هو مطالب بمضاعفة علاقاته مع كل التنظيمات و أن الحصول على المعلومة الاقتصادية ذات القيمة و المصدقية في الوقت المناسب يسمح للمسير

بترشيد و توجيه الأنشطة المطلوب تحقيقها إلى أقصر حد مما يلزم المؤسسة أن تكون مدركة لأهمية توفير نظام المعلومات فعال يجعلها تتحكم في صيرورة عملية اتخاذ القرار، و أن المؤسسة بحاجة إلى توسيع مشاركة المرؤوسين في اتخاذ القرارات بصفة أكثر و محاولة التحكم أكثر في المراحل الأساسية لصنع القرار بهدف تفعيله.

الدراسة السابقة السابعة:

- مذكرة استخدام نظرية الالعاب للمساعدة على اتخاذ القرارات في سلاسل الامداد من إعداد الطالب "زيدور محمد" 2010-2011 جامعة أبو بكر بلقايد تلمسان ، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، مذكرة لنيل شهادة الماجستير تخصص بحوث العمليات و تسيير المؤسسة
- حيث كانت إشكالية الدراسة كالاتي: ما هو دور نظرية الألعاب الإستراتيجية كأداة مساعدة على اتخاذ القرار في إدارة سلاسل الإمداد؟ و للإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي من خلال التطرق لكل عنصر من عناصر البحث بدقة و تمعن مثل القرارات، نظرية الألعاب الإستراتيجية ، غدارة سلاسل الإمداد.
- هدفت هذه الدراسة إلى إسقاط الضوء على الأساليب الكمية الخاصة بعملية اتخاذ القرارات و معرفة ماهية إدارة سلاسل الإمداد و مختلف أنشطتها و أمورها في المؤسسة و تأثيرها على كل من المنشأة و الزبون و المستهلك النهائي.
- و من أهم النتائج التي أبرزتها الدراسة أن استخدام نظرية الألعاب لها آثار إيجابية ملموسة في إدارة سلاسل الإمداد فيما يتعلق بممارسات أنشطتها فيما بينها، كما أثبتت أن إيجاد أفضل تكامل لسلسلة الإمداد ليس هدفا في حد ذاته بل هو شرط الاستقرار بالنسبة لكل الأطراف و أنه يجب العمل على تنمية الوعي لأهمية و مزايا استخدام الأساليب الكمية للمساعدة في اتخاذ القرارات.

الدراسة السابقة الثامنة:

مذكرة النظم الخبيرة في تحسين اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية دراسة حالة ABRA SPA بسعيدة مقدمة من طرف الطالبة فاطمة الزهراء بلحمو، تحت إشراف يوسف صواز، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية في التسيير، تخصص حوكمة الشركات سنة 2011-2012 و كانت إشكالية هذا البحث كمي يلي:

ما مدى إمكانية تطبيق النظم الخبيرة بالمؤسسة الجزائرية لتحسين اتخاذ القرارات العملية؟ فرضيات الدراسة هي:

تتم عملية اتخاذ القرار بأساليب تحليل المشكلات و آليات صنع و اتخاذ القرارات و سبل تنفيذها و مراجعتها و لأجل هذا تحتاج لنظم معلومات تساهم في توفير نوع المعلومة اللازم و ذلك و في الوقت المطلوب تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي لتبين دور النظم الخبيرة و مساهمتها في تحسين اتخاذ القرار بالمؤسسة الجزائرية في ظل المنافسة الشديدة تم تقسيم الموضوع إلى 3 فصول و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة: أصبحت النظم الخبيرة ضرورة حتمية لتسهيل العمل و التقليل من التكاليف و الوقت و الجهد و أن أهمية اتخاذ القرارات العملية و الإستراتيجية عامل أساس في حياة و تطور المنظمات التي تستثمر كثيرا في النظم المسماة "ذكاء الأعمال" هذه النظم هي مجموعة من التكنولوجيا و تصميمات مصممة لمساعدة المستخدمين لأخذ أحسن القرارات BI يوفر للمنظمات القدرة على جمع المعلومات تطوير المعارف حول العمليات و تغير السلوكيات القرارية للوصول إلى أهدافها ، و أنه قبل تحسين اتخاذ القرار التنظيمي عن طريق النظم من المهم فهم طبيعة القرارات و صناعة القرار، فالاحتياجات المختلفة للمعلومة في المستويات التنظيمية لها تأثير على أنواع القرارات المتخذة في كل مستوى و من أهم النتائج المتوصل إليها:

مصير المؤسسة مرهون باختيار الأهداف التي تريد الوصول إليها على المدى المتوسط و البعيد و ذلك من خلال الاختيار.

مذكرة نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرار ق"من اعداد مرغني بلقاسم ام هذا الباحث بدراسته في مؤسسة اتصالات الجزائر -الوادي- جامعة قاصدي مرباح -ورقلة- مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير تخصص نظم المعلومات و مراقبة التسيير سنة 2014/2013 وكانت اشكالية الدراسة :إلى أي مدى يمكن لنظام المعلومات المساهمة في تزويد متخذي القرارات بالمعلومات اللازمة في مؤسسة اتصالات الجزائر فرع ولاية الوادي؟

و للإجابة على هذه الإشكالية حاول الاعتماد على المنهج الوصفي و ذلك لتوصيف العلاقة التي تربط نظام المعلومات بعمليات اتخاذ القرارات و استخدام المنهج التحليلي من أجل تحليل الآثار و الانعكاسات التي يؤثر بها نظام المعلومات على عمليات اتخاذ القرار.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة تبيين مدى أهمية نظام المعلومات و توضيح أنواعه و خصائصه و إيجابياتها حيث أصبحت الحاجة إلى جمع البيانات والمعلومات ومعالجتها واستخدامها بفعالية ويعتبر المطلب الأساسي لنجاح المنظمات بمختلف أشكالها بالتغيرات البيئية المستمرة والمعقدة والذي أصبح الزاماً على المؤسسات إن تستخدم نظم المعلومات الاستفادة منها في اتخاذ القرارات المرتبطة بوظائف الإدارة.

و من النتائج المتوصل إليها أن نظام المعلومات المبنية على الحاسب الآلي يقدم المعلومات للمديرين في المستوى الإداري في شكل تقارير دورية و تقارير استثنائية أو خاصة لتدعيم العملية الإدارية من تخطيط و رقابة و تدعيم أنشطة اتخاذ القرارات كما اتضح أن تكنولوجيا المعلومات تعد كالقلب النابض في مختلف منظمات الأعمال ، حيث تساهم في انسيابية اتخاذ القرارات المناسبة و توجيه و تنفيذ مختلف عملياتها فهي مصدر حيوي لديمومتها و بقاءه

الدراسة السابقة العاشرة:

مذكرة اليقظة الإستراتيجية : آلية لصنع القرار في الاقتصاد، من إعداد الطالب هتهات المهدي تحت إشراف د. غازي نورية، جامعة تلمسان سنة 2014/2013 حيث كانت إشكالية البحث هي: إلى أي مدى يمكن أن تساهم اليقظة الإستراتيجية في عملية صنع القرار في ظل التوجه الإستراتيجي للمؤسسة؟ و تتجلى أهمية هذه الدراسة إلى أهمية صنع القرار في E الاقتصاد اليوم باعتبارها جوهر العملية الإدارية و محورها الأساسي و الفعال، تم اتباع المنهج الوصفي في الإلمام بكل جوانب الموضوع النظرية بالإضافة إلى المنهجية التحليلية حيث تم التوصل أن

عملية اتخاذ القرار عبارة عن سلوك فكري و عمل موضوعي و تصرف واعى يسعى إلى الاختيار البديل الأنسب باستخدام معايير محددة.. و إن عملية اتخاذ القرار هي قلب العملية الإدارية و هي عملية مستمرة و متمركزة في الوظائف الأساسية للإدارة بالإضافة إلى كونها الوسيلة التي تضمن استمرار المنظمة، فكلما كان القرار صائبا و فعالا استطاعت المنظمة البقاء و الاستمرار و بالرغم من أن هناك مراحل يتبعها صانعي القرار للوصول إلى قرارات سليمة إلا أن هناك عوامل متعددة و مختلفة تؤثر على هذه العملية.

الدراسة السابقة الحادية عشر:

مذكرة الذكاء الاقتصادي و علاقته بعملية اتخاذ القرار من إعداد الطالب نور الدين بن عروبة و التي قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص نظم المعلومات و الاتصال في المؤسسة سنة 2013-2014 حيث تمثلت الإشكالية في: ما هو الدور الذي يلعبه الذكاء الاقتصادي في مساندة و دعم عملية اتخاذ القرارات في المؤسسة محل الدراسة؟ و للإجابة على هذا التساؤل تم الاعتماد على خطوات البحث العلمي حيث انطلق الطالب من ملاحظة المشكلة و صياغتها في شكل علاقة بين متغيري البحث و هما الذكاء الاقتصادي و اتخاذ القرار باستعماله المنهج الإحصائي لاختبار الفرضيتين لإثبات صحتها من عدمه و ذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان.

و من أهم ما توصلت إليه الدراسة من النتائج أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاقتصادي و عملية اتخاذ القرارات في المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر لولاية تلمسان و هذا خاص بالفرضية الأولى أما الفرضية الثانية فقد توصل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة محل القرار و بين توليد مجموعة من بدائل الحلول و التي بدورها تساعد في اتخاذ قرارات جيدة

دراسة السابقة الثانية عشر:

مذكرة "أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية من اعداد الطالبة حنين قادري -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة- مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في ميدان علوم اقتصادية و تسيير و تجارية ، فرع علوم مالية و محاسبة، تخصص مالية مؤسسة جامعة ورقلة سنة 2014-2015

و كانت إشكالية البحث هي: أين تكمن فعالية التخطيط المالي في اتخاذ القرارات الرشيدة بالمؤسسة الاقتصادية و تم اتباع المنهج الوصفي و التجريبي و المزج بينهما

هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على ماهية التخطيط المالي و أهميته و مدى مساهمته في عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية من خلال الموازنة التقديرية و معرفة ذلك في الواقع الجزائري من خلال مؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة حيث استعرضت كل من الموازنة التقديرية للمبيعات و الموارد البشرية و المشتريات بالإضافة إلى جدول حسابات النتائج داخل المؤسسة حيث تم التوصل إلى عدة نتائج من أهمها أن التخطيط المالي لا يساهم في ترشيد القرارات في ظل مركزية التسيير كما أن المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد على الموازنة التقديرية في عملية اتخاذ القرارات و تم التوصل أن التخطيط المالي هو أحد أهم الأدوات التي يعتمد عليها المؤسسة في القيام بمختلف نشاطاتها و هو ما يظهر من خلال مساهمتها في الخطط المستقبلية للمؤسسة و ذلك بالاعتماد على التنبؤ المالي من أجل ترشيد قراراتها.

- أن الموازنة التقديرية لا تكفي وحدها لتحسين القرارات بل لا بد من توفر أساليب و تكنولوجيات أكثر دقة و تطوراً حيث أن المؤسسة تعتمد على أساليب تقليدية في إعدادها و من أهم التوصيات و الاقتراحات هي:

- تشجيع البحث و الدراسة في مجال التخطيط المالي و أدواته و تقنيات التسيير لتمكين المؤسسة من اختيار البدائل المناسبة

- توفير نظام المعلومات من شأنه أن يساعد على إعداد التقديرات أكثر واقعية على أساس معلومات سليمة

- الدراسة السابقة الثالث عشر:

- مذكرة التحليل متعدد المعايير كأداة دعم مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية من

إعداد الطالب طيبي بومدين تحت إشراف بن حبيب عبد الرزاق 2015/2014 جامعة أبو بكر بلقايد -

تلمسان- كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية تخصص بحوث العمليات و تسيير

المؤسسات أطروحة نيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية بموضوع دراسة تطبيقية بالمؤسسة العمومية

Mantal تلمسان.

- حيث كانت صياغة الإشكالية كالاتي: كيف يمكن استخدام أسلوب التحليل متعدد المعايير كأداة دعم مساعدة على اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية الجزائرية؟
- و للإجابة على هذه الإشكالية تم استخدام منهج التحليل الكمي من خلال عرض أهم الصيغ الرياضية و العلاقات القياسية في البرمجة الرياضية و الاعتماد على المنهج الوصفي في تحديد الإطار النظري لاتخاذ القرار و تشخيص واقع استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- حيث هدفت هذه الدراسة إلى عرض أهم التطورات الحاصلة في مجال البرمجة الرياضية و إبراز أسس أسلوب التحليل متعددة المعايير و دوره في معالجة مسائل القرار متعددة المعايير و الوقوف على استخدام الأساليب الكمية في المؤسسات الصناعية الجزائرية.
- و من النتائج المتوصل إليها اللجوء إلى استخدام أسلوب التحليل متعدد المعايير من شأنه المساعدة على تقديم حلول فعالة في المسائل ذات القرار متعددة المعايير و أن القرارات القائمة على الأساليب المية و النماذج الرياضية في اختيار البديل الأمثل الأفضل لحل المشاكل الإدارية في المؤسسة تكون قرارات رشيدة و واضحة و أكثر دقة.

#### دراسة السابقة الرابع عشر:

مذكرة "دور الموازنة التقديرية كأداة التخطيط المالي في إدارة المخاطر، دراسة ميدانية في مؤسسة اتصالات الجزائر، من إعداد الطالبة شطي فاطمة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية ، قسم علوم التسيير ، مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي 2015-2016.

تمثلت إشكالية البحث فيما يلي: كيف تساهم الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إدارة مخاطر المؤسسة و كانت فرضيات البحث تقتصر: للتخطيط المالي أهمية بالغة من حيث استغلال الموارد و قد اتبع المنهج الوصفي و الاستدلالي لدراسة هذا الموضوع، و أهميته تتمثل في محاولة إبراز أهمية الموازنة التقديرية في المؤسسة الاقتصادية و من أهم ما توصل إليه في هذه المذكرة و على ضوء ما سبق أستنتج أن الموازنة التقديرية دور كبير من خلال آليات التخطيط التي تختص بها الموازنة من خلال الدراسة و الوثائق التي تمت على مستوى قسم الميزانية استخلصت مجموعة من النتائج:

- تبنى مصلحة الميزانية على الأساليب العلمية و الإحصائية في عملية التقدير و إعداد الموازنات التقديرية

- تعتبر المؤسسة الموازنة التقديرية كأهم أداة للتخطيط المالي
  - تساهم مؤسسة في التقدير الجيد للمبيعات من أجل تقليص حجم المخاطر
  - تم التوصل إلى وجود تنسيق بين الموازنة التقديرية و إدارة المخاطر و ذلك من خلال تبادل المعلومات بهدف التقليل من المخاطر حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها المتمثلة في استمرارية تحقيق الأرباح.
  - تعتبر الموازنة النقدية إحدى أدوات التنبؤ المالي المستقبلي و التي تساعد المدير المالي على الموازنة ما بين التدفقات النقدية الداخلة و التدفقات النقدية الخارجة.
- تختلف الموازنة التخطيطية في المؤسسة على حسب إستراتيجية و خطط و أهداف المؤسسة سواء كانت خطط قصيرة الأجل أو خطط طويلة الأجل و بشكل عام فإن التخطيط المالي في المؤسسة يأخذ شكل الموازنة المالية.

### الدراسة السابقة الخامس عشر:

مذكرة دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية من اعداد الطالب محمد فتح الرحمن يس حسين 1437هـ/2016م بمدينة البيض كلية الدراسات التجارية قسم المحاسبة مذكرة مقدمة للإيفاد الجزئي بمتطلبات درجة الماجستير في المحاسبة

حيث تم صياغة مشكلة البحث في سؤال رئيسي: ما دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة البيض و للإجابة على الإشكالية تم إتباع المنهج التاريخي لعرض الدراسات السابقة و المنهج الوصفي التحليلي لوصف و تحليل بيانات الدراسة حيث تم الاعتماد على الاستبانة و الملاحظة و هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على دور التخطيط المالي في تحسين و تطوير أداء المنشآت الصناعية بمدينة البيض و استقصاء هذه الأخيرة على مدى التزامها بتطبيق التخطيط المالي.

توصلت هذه النتائج على أن التخطيط المالي يساعد على الرقابة و تقييم الأداء المالي على مستوى الإدارات و على مستوى المنشأة ككل كما يعتبر التنبؤ المالي دعامة أساسية من دعومات تحسين الأداء المالي في المنشآت الصناعية و ذلك باستخدام أدواته إلا أن المنشآت الصناعية تستخدم بولاية شمال كردفان الأسس و المبادئ العلمية عند الإعداد للتخطيط و التنبؤ المالي.

### الدراسة السابقة السادس عشر:

رسالة دكتوراه طرق اتخاذ القرار باستخدام الذكاء الاصطناعي من إعداد الطالبة "جباري لطيفة" 2015-2016 تحت إشراف بلمقدم مصطفى جامعة أبو بكر بلقايد - تلمسان - كلية العلوم الاقتصادية و التسيير و العلوم التجارية، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم الاقتصادية تخصص بحوث العمليات و تسيير المؤسسات بعنوان : " دراسة مقارنة للتنبؤ بالطاقة الكهربائية لولاية تلمسان باستعمال الشبكات العصبية الاصطناعية

حيث كانت إشكالية الدراسة " ما هو الدور الذي يلعبه الذكاء الاصطناعي و مختلف نماذجه في عملية اتخاذ القرار اليوم؟ هل يمكن اعتبار نموذج ANN أحسن طريقة للتنبؤ بالاستهلاك الكهربائي في ولاية تلمسان؟ و للإجابة على إشكالية البحث و الخوض في غمار هذا الموضوع تم انتهاج المنهج الوصفي عند التعرض لمفاهيم لعامة الفصول النظرية و المنهج التجريبي و ذلك لدراسة حالة الشركة الوطنية لتسيير الطاقة الكهربائية SONEGAZ و من أهم النتائج المتوصل إليها يجب تطبيق أساليب للتنبؤ الكهربائي لولاية تلمسان من خلال طريقتين الأولى إحصائية و الثانية معتمدة على نموذج من نماذج الذكاء الاصطناعي أو ما يعرف بالشبكات العصبية الاصطناعية ANN و لا يزال يعمل في هذا السياق يحتاج إلى التعمق و لم لا تطبق هذا الأسلوب و تعميم النتائج على المستوى الوطني و لكن بعد إدخال متغيرات جديدة بالإضافة إلى تطوير و تحسين النتائج.

الدراسة السابقة السابع عشر:

مذكرة: دور البرمجة بالأهداف في دعم القرار الخاص بإدارة مخاطر سلسلة الإمداد -دراسة حالة الوحدة الفرعية لمجمع إنتاج الحليب و مشتقاته GIPLAIT تلمسان من إعداد الطالبة لعرج مجاهد نسيم تحت إشراف د. قاسم عمر، كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية سنة 2015-2016 تمثلت إشكالية البحث هل الإدارة الفعالة لمخاطر سلسلة الإمداد تحسن أداء، تحقق تنافسية و تزيد من مرونة سلسلة إمداد ملبنة جيبلي المنصورة؟ ما هو دور نظم دعم القرار في إدارة مخاطر سلسلة الإمداد؟

للإجابة على إشكالية البحث تم انتهاج المنهج الوصفي التحليلي و من أهم ما توصل إليه الباحث في هذه الدراسة أن عملية اتخاذ القرارات تعتبر حجر الزاوية بالنسبة لنجاح المؤسسات و مواجهة المواقف الصعبة التي تتطلب اتخاذ قرارات و حسم الموقف سرعة و بنسبة عالية من المهارة الفنية و يتميز استخدام الأساليب الكمية بدقة المعلومات ثم سرعة إعطاء النتائج و لكن يجب استخدام هذه التقنيات في اتخاذ القرارات ، كما أن الكثير من المشكلات في

المؤسسات الحديثة تعمل في بيئات عمل ديناميكية تتسم بالتنوع و التعقيد و عدم الاستقرار كما تتميز أنظمة دعم القرار بتطورها عن بقية أنظمة المعلومات الأخرى و ذلك بدمجها لتكنولوجيا المعلومات مع بحوث العمليات في إطار تفاعلي مما يسهم في دعم القرار في جميع مراحل صنع القرار التي تؤدي إلى حل مشكلات المؤسسات.

كما حاول الباحث إظهار دور نظم دعم القرار الخاص بإدارة مخاطر سلسلة الإمداد و ذلك من خلال إظهار دور نظم دعم القرار في تحسين تنافسية مرونة و أداء سلسلة الإمداد و كذا مساعدة متخذ القرار من تكرار عمليات الفحص و التحليل لاختيار الحل الأمثل و ذلك بسهولة و جهد و وقت بسيط و بالتالي تساعد في صنع قرارات أكثر رشدا و عقلانية.

الدراسة اسابقة الثامنة عشر:

مذكرة "لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية من إعداد الطالبة لشلاش عائشة تحت إشراف  
عمراني عبد النور قمار

دراسة حالة لبعض المؤسسات الجزائرية جامعة الجيلالي اليااس سيدي بلعباس كلية العلوم الاقتصادية و علوم التسيير  
تخصص تدقيق و مراقبة التسيير و تمثلت إشكالية البحث فيما يلي:

- ما مدى فعالية الدور الذي تؤديه لوحة القيادة في اتخاذ القرار على مستوى المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، و من هنا تتجلى الأسئلة الفرعية التالية: ما هي لوحة القيادة؟ كيف يمكن للوحة القيادة أن تدعم عملية اتخاذ القرار؟ و كانت أسباب اختيار هذا الموضوع راجعة إلى مجموعة من العوامل المرتبطة بأداء المؤسسة مراقبة التسيير و احتلالها أهمية كبيرة داخل المؤسسة و تم اتباع المنهج الوصفي التحليلي القائم على وصف كل الوقائع الخاصة بأهمية مراقبة التسيير ، و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها هي أن مراقبة التسيير تساهم في ترجمة الأهداف الإستراتيجية إلى الواقع العملي كخطوة أولى ثم إلى متابعة عملية تنفيذ القرارات المتخذة و النتائج المتوصل إليها هي: نظام مراقبة التسيير يعزز عملية اتخاذ القرار

لوحة القيادة أداة تسمح بتوفير معلومات ذات جودة تسهل على القائد كل مركز مسؤولية التعرف على مدى التقدم نحو الهدف

تعتبر لوحة القيادة نظام معلومات يدعم عملية اتخاذ القرار بشكل قبلي لأنه يساعد في تحديد المشكل و بالتالي تحديد و تقييم البدائل الممكنة و بعدي لأنه يتابع حسن التنفيذ و يمكن المسير من اتخاذ قرارات التعديل و بالتالي التقليل من المخاطر.

أما النتائج المتوصل إليها عن طريق الدراسة الميدانية لكل من المؤسسات التالية:

- مؤسسة شيالي لتحويل المواد البلاستيكية
- مؤسسة الاسمنت - بني صاف
- مؤسسة خيثر لمركبات السيارات
- تبين أن لوحة القيادة في مؤسسة شيالي لا تزال قيد التجريب لهذا لا بد من دعمها بالإمكانيات المادية و البشرية اللازمة باتباع منهج علمي يتوافق و دعم عملية اتخاذ القرار بداخلها
- أما مؤسسة الاسمنت بني صاف فيبقى كل من هيكلها التنظيمي و خصائص منتوجها من العوامل الرئيسية التي تنعكس على لوحة القيادة
- أما مؤسسة خيثر لمركبات السيارات فتعتمد على المناهج الحديثة لإعداد لوحة القيادة و تحاول تكييفها مع خصائصها الداخلية

كل ذلك انعكس بشكل إيجابي على الدور المتوحد من هذه الأداة خاصة من جانب عملية اتخاذ القرار

دراسة السابقة التاسع عشر:

مذكرة "عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية دراسة حالة مؤسسة عامة مقارنة بمؤسسة خاصة من إعداد الطالبة بن يمينة خيرة تحت إشراف الدكتور صالح إلياس. و كانت إشكالية البحث كالتالي: كيف يمكن صنع و اتخاذ القرار يسمح بوجود مخرجات تحقق أهداف المؤسسة؟ و للإجابة على هذه الإشكالية تطرح التساؤلات التالية: ما هي أهمية عملية اتخاذ القرار في المؤسسة؟ و ما هي أهمية تحديد الأهداف على جميع المستويات؟

- حاول في هذا البحث التعرض إلى مختلف العناصر التي لها علاقة بعملية اتخاذ القرار و دوره في تحقيق أهداف المؤسسة و بقاءها، و من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذه الدراسة:

إن عملية اتخاذ القرار هي عملية تسييرية إدارية تحتاج إليها المؤسسة لتحريك مختلف نشاطاتها ، يعتبر القرار الإستراتيجي من أعقد القرارات تحتاج إلى العديد من المتغيرات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي كما تم التوصل من خلال الدراسة الميدانية إلى مجموعة من النتائج تؤكد على أن عملية اتخاذ القرار تختلف من المؤسسة العامة إلى مؤسسة خاصة و أن المؤسسة العامة ما زالت تتخذ مختلف قراراتها بشكل روتيني و الاقتراحات كانت ، انطلاقا من النتائج السابقة تم تقديم بعض الاقتراحات اهمها : يجب تحديد مشكلة الدراسة أو الأهداف على جميع المستويات بدقة من أجل عملية اتخاذ القرار

جدول ملخص الدراسات

الرقم	عنوان المذكرة	ملخص الدراسات
1	التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية 2005-2006	أسس التخطيط المالي معتمدة أساسا على تحديد الهدف و التنبؤ، اتضح جليا أنه عند طريق الاعتماد على الميزانيات التقديرية يمكن من تحديد الهدف الأساسي من خلال موازنة المبيعات و الإنتاج و التنبؤ و أن شركة سونطراك تعتمد بشكل كبير على التخطيط المالي لتحقيق مشاريعها الاستثمارية
2	اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية واستقرار الاطارات في العمل 2006-2007	إعطاء أهمية للقرارات مع عدم المفاضلة بين حاجيات المؤسسة و حاجيات الإطارات، بل محاولة التقريب بينهما ما أمكن ذلك و العمل بأسباب نجاح القرارات في تسيير الموارد البشرية من خلال الاعتماد على نظام التقدير الدوري و دراسة مناصب العمل
3	دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات 2008-2009	النظام يدعم تنفيذ القرارات و متابعتها بسبب طبيعة الرقابة كما يساهم النظام في تنظيم عمل المؤسسة إداريا، ساعد النظام في اختيار بديل من البدائل المطروحة بسبب دقة و وضوح و تفصيل المعلومات التي يقدمها.
4	التدقيق كالية لاتخاذ القرار داخل المؤسسة 2009-2010	دور التدقيق في اتخاذ القرار لا يمكن توضيحه من زاوية الجانب النظري فقط و إنما لا بد من أن نعكس هذا المفهوم على واقع المؤسسات الاقتصادية الجزائرية و من

<p>أهم النتائج التي تم التوصل إليها: خلية التدقيق تلعب دور مهم في المدد المستمر للمعلومات لترشيد عملية اتخاذ القرار لأنها تعتبر من بين الأنظمة المعلوماتية الجد مهمة داخل المؤسسة</p>	
<p>يمكن أن تقوم المؤسسة بمجموعة من المشاريع كما يمكن أن تشارك مجموعة من E في مشروع واحد و لكل مشروع إدارة تعرف بإدارة المشروع و هذه الأخيرة تتطلب الوظائف الإدارية التالية: التخطيط ، التنظيم، الرقابة - استخدام البرامج الحاسوبية في التخطيط و الرقابة على المشاريع.</p>	<p>5 دور التخطيط و الرقابة في إدارة المشاريع باستخدام التحليل الشبكي 2010-2011</p>
<p>هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أهمية نظام المعلومات في اتخاذ القرارات و تحديد العناصر الأساسية المكونة انظم المعلومات و تقديم بعض المقترحات لتحسين فعالية نظم المعلومات داخل المؤسسة و من خلاله تحسين نوعية القرارات المتخذة.</p>	<p>6 استخدام نظم المعلومات في اتخاذ القرارات 2010-2011</p>
<p>و من أهم النتائج التي أبرزتها الدراسة أن استخدام نظرية الألعاب لها آثار إيجابية ملموسة في إدارة سلاسل الإمداد فيما يتعلق بممارسات أنشطتها فيما بينها، كما أثبتت أن إيجاد أفضل تكامل لسلسلة الإمداد ليس هدفا في حد ذاته بل هو شرط الاستقرار بالنسبة لكل الأطراف و أنه يجب العمل على تنمية الوعي لأهمية و مزايا استخدام الأساليب الكمية للمساعدة في اتخاذ القرارات.</p>	<p>7 استخدام نظرية الألعاب للمساعدة على اتخاذ القرارات في سلاسل الامداد 2010-2011</p>
<p>أصبحت النظم الخبيرة ضرورة حتمية لتسهيل العمل و التقليل من التكاليف و الوقت و الجهد و أن أهمية اتخاذ القرارات العملية و الإستراتيجية عامل أساس في حياة و تطور المنظمات التي تستثمر كثيرا في النظم المسماة "ذكاء الأعمال" هذه النظم هي مجموعة من التكنولوجيا و تصميمات مصممة لمساعدة المستخدمين لأخذ أحسن القرارات BI يوفر للمنظمات القدرة على جمع المعلومات تطوير المعارف حول العمليات و تغير السلوكيات القرارية للوصول إلى أهدافها ، و أنه قبل تحسين اتخاذ القرار التنظيمي عن طريق النظم من المهم فهم طبيعة القرارات و صناعة القرار، فالاحتياجات المختلفة للمعلومة في المستويات التنظيمية لها تأثير على أنواع القرارات المتخذة</p>	<p>8 النظم الخبيرة في تحسين اتخاذ القرار في المؤسسة الجزائرية 2011-2012</p>

<p>أن نظام المعلومات المبنية على الحاسب الآلي يقدم المعلومات للمديرين في المستوى الإداري في شكل تقارير دورية و تقارير استثنائية أو خاصة لتدعيم العملية الإدارية من تخطيط و رقابة و تدعيم أنشطة اتخاذ القرارات كما اتضح أن تكنولوجيا المعلومات تعد كالقلب النابض في مختلف منظمات الأعمال ، حيث تساهم في انسيابية اتخاذ القرارات المناسبة و توجيه و تنفيذ مختلف عملياتها فهي مصدر حيوي لديمومتها و بقاءها.</p>	<p>9 نظام المعلومات و دوره في اتخاذ القرار 2013-2014</p>
<p>إن عملية اتخاذ القرار هي قلب العملية الإدارية و هي عملية مستمرة و متمركزة في الوظائف الأساسية للإدارة بالإضافة إلى كونها الوسيلة التي تضمن استمرار المنظمة، فكلما كان القرار صائبا و فعالا استطاعت المنظمة البقاء و الاستمرار و بالرغم من أن هناك مراحل يتبعها صانعي القرار للوصول إلى قرارات سليمة إلا أن هناك عوامل متعددة و مختلفة تؤثر على هذه العملية.</p>	<p>10 اليقظة الإستراتيجية : آلية لصنع القرار في الاقتصاد، 2013-2014</p>
<p>توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين الذكاء الاقتصادي و عملية اتخاذ القرارات في المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر لولاية تلمسان و هذا خاص بالفرضية الأولى أما الفرضية الثانية فقد توصل على أنه توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين جمع المعلومات اللازمة حول المشكلة محل القرار و بين توليد مجموعة من بدائل الحلول و التي بدورها تساعد في اتخاذ قرارات جيدة</p>	<p>11 الذكاء الاقتصادي و علاقته بعملية اتخاذ القرار 2013-2014</p>
<p>أن التخطيط المالي لا يساهم في ترشيد القرارات في ظل مركزية التسيير كما أن لمؤسسة محل الدراسة لا تعتمد على الموازنة التقديرية في عملية اتخاذ القرارات و تم التوصل أن التخطيط المالي هو أحد أهم الأدوات التي يعتمد عليها المؤسسة في لقيام بمختلف نشاطاتها و هو ما يظهر من خلال مساهمتها في الخطط المستقبلية للمؤسسة و ذلك بالاعتماد على التنبؤ المالي من أجل ترشيد قراراتها.</p>	<p>1 أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية 2014-2015</p>
<p>استخدام أسلوب التحليل متعدد المعايير من شأنه المساعدة على تقديم حلول فعالة في المسائل ذات القرار متعددة المعايير و أن القرارات القائمة على الأساليب</p>	<p>13 التحليل متعدد المعايير كأداة دعم مساعدة على اتخاذ القرار 2014-</p>

	2015	لكمية و النماذج الرياضية في اختيار البديل الأمثل الأفضل لحل المشاكل الإدارية في المؤسسة تكون قرارات رشيدة و واضحة و أكثر دقة.
1 4	دور الموازنة التقديرية كأداة التخطيط المالي في إدارة المخاطر 2015-2016	الموازنة التقديرية دور كبير من خلال آليات التخطيط التي تختص بها الموازنة من خلال الدراسة و الوثائق التي تمت على مستوى قسم الميزانية تم التوصل إلى وجود تنسيق بين الموازنة التقديرية و إدارة المخاطر و ذلك من خلال تبادل المعلومات بهدف التقليل من المخاطر حتى تتمكن المؤسسة من تحقيق أهدافها استمرارية
15	دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية 2016	أن التخطيط المالي يساعد على الرقابة و تقييم الأداء المالي على مستوى الإدارات و على مستوى المنشأة ككل كما يعتبر التنبؤ المالي دعامة أساسية من دعومات تحسين الأداء المالي في المنشآت الصناعية و ذلك باستخدام أدواته إلا أن المنشآت الصناعية تستخدم بولاية شمال كردفان الأسس و المبادئ العلمية عند الإعداد للتخطيط و التنبؤ المالي.
16	طرق اتخاذ القرار باستخدام الذكاء الاصطناعي 2015-2016	تطبيق أساليب للتنبؤ الكهربائي لولاية تلمسان من خلال طريقتين الأولى إحصائية و الثانية معتمدة على نموذج من نماذج الذكاء الاصطناعي أو ما يعرف بالشبكات العصبية الاصطناعية ANN و لا يزال يعمل في هذا السياق يحتاج إلى التعمق و لم لا تطبق هذا الأسلوب و تعميم النتائج على المستوى الوطني و لكن بعد إدخال متغيرات جديدة بالإضافة إلى تطوير و تحسين النتائج.
17	البرمجة بالأهداف في دعم القرار الخاص بإدارة مخاطر سلسلة الإمداد 2015-2016	حاول الباحث إظهار دور نظم دعم القرار الخاص بإدارة مخاطر سلسلة الإمداد و ذلك من خلال إظهار دور نظم دعم القرار في تحسين تنافسية مرونة و أداء سلسلة الإمداد و كذا مساعدة متخذ القرار من تكرار عمليات الفحص و التحليل لاختيار الحل الأمثل و ذلك بسهولة و جهد و وقت بسيط و بالتالي تساعد في صنع قرارات أكثر رشدا و عقلانية
18	لوحة القيادة كأداة لاتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية	لوحة القيادة نظام معلومات يدعم عملية اتخاذ القرار بشكل قبلي لأنه يساعد في تحديد المشكل و بالتالي تحديد و تقييم البدائل الممكنة تبين أن لوحة القيادة في مؤسسة شيالي لا تزال قيد التجريب لهذا لا بد من دعمها بالإمكانات المادية و

<p>البشرية اللازمة باتباع منهج علمي يتوافق و دعم عملية اتخاذ القرار بداخلها</p>	
<p>يعتبر القرار الإستراتيجي من أعقد القرارات تحتاج إلى العديد من المتغيرات سواء على المستوى الداخلي أو الخارجي أن عملية اتخاذ القرار تختلف من المؤسسة العامة إلى مؤسسة خاصة و أن المؤسسة العامة ما زالت تتخذ مختلف قراراتها بشكل روتيني</p>	<p>19 عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الصناعية</p>

- بعد القيام بتلخيص عدة دراسات سابقة لاحظنا إن معظم الدراسات كانت تنظر من عدة زوايا إلى أهمية التخطيط في ترشيد القرارات ومن اجل الوصول إلى القرار السليم اختارت الموازنة التقديرية كأداة ربط بين التخطيط المالي واتخاذ القرار فهي الاداة التي تقوم بقياس تأثير التخطيط المالي على ترشيد القرار كما إن بعض الدراسات عاجلت الموضوع نظريا وتطبيقيا من خلال دراسة حالة شركة ما وتقييم ادائها المالي بواسطة المؤشرات المالية. ومعظم الدراسات حققت نفس النتيجة هي إن التخطيط المالي ينعكس بالايجاب والسلب لاتخاذ القرارات.

-

الفصل الثالث :

الدراسة التطبيقية

تمهيد

بعدها تطرقنا للفصلين السابقين إلى الاسس النظرية للتخطيط المالي في اتخاذ القرار للمؤسسة الاقتصادية وإلى الدراسات السابقة التي هي أيضا قامت بدورها بدراسة هذا الموضوع من كل جوانبه سنحاول في هذا الفصل الأخير اسقاط دراستنا النظرية على أرض الواقع. حيث اخترنا الشركة العامة للدراسات و إنجازات الري لولاية تلمسان. سنحاول دراسة والتعرف على حقيقة وأهمية التخطيط المالي في اتخاذ القرار .

ومن أجل الوصول إلى هذا الهدف سنتطرق إلى التعريف بمؤسسة SOGERHWIT وأهم النشاطات التي تزاو لها الأساسية والثانوية بالإضافة إلى تحليل القوائم المحاسبية والمالية التي تحصلنا عليها باستخدام مؤشرات مالية وتفسير نتائجها ومناقشة الفرضيات في مبحثين .

- المبحث الأول: التعريف بالشركة العامة للدراسات وانجازات الري ولاية تلمسان.

•

### 1 ماهية المؤسسة.

هي مؤسسة عامة لأعمال الري باختصار SOGERHWIT هي مؤسسة عامة محلية تم إنشاؤها سنة 1973م بموجب مرسوم بين الوزارات ذات رأس مال يقدر ب 620 مليون دج يقع مقرها في المنطقة الصناعية ابو تشفين على بعد حوالي 4 كم من وسط المدينة.

تم تأسيس المكتب الرئيسي للشركة على ارض مساحتها 1560 متر مربع منها 13.4915 متر مربع تشكل القاعدة المباني الإدارية والاستغلال كما لديها ارض على مستوى المنطقة الصناعية تبلغ 5000 متر مربع (تلمسان). تستخدم لإنتاج الخرسانة الجاهزة لاستخدام تخزين المواد الخام ومنتزه 3000 متر مربع في المنطقة الصناعية.

\*رقم هاتف: 043389256\_043389246

FAX : 043380150

\*الموقع الالكتروني [e-mail sogerhwit@yahoo.fr](mailto:sogerhwit@yahoo.fr)

### 2 مهام المؤسسة

\_تزاوّل SOGERWHIT مجموعة من النشاطات من بينها نشاط أساسي لها وأنشطة ثانوية أخرى وهي:

-النشاط الأساسي للشركة هو تحقيق الأعمال الهيدروليكية (الصرف الصحي) إعمال إمدادات المياه الرئيسية (A.E.P) بناء أبراج المياه محطات معالجة مياه الصرف وغيرها من أعمال الهندسة المدنية تجفيف السدود الصغيرة... الخ كما يتم تنفيذ أنشطة ثانوية أخرى هي :

إنتاج تكتلات مختلفة.

إنتاج الخرسانة الجاهزة.

تصنيع الغلايات والتصنيع الميكانيكي .

موارد المؤسسة

الموارد البشرية: وتشمل هذه الموارد أكثر من 880 موظف في أربع فئات:

القوى العاملة	الفئة
03 أشخاص.	فئة مسؤولي التنفيذ
70 شخص.	الإطار
157 شخص.	عمال الإتقان
685 شخص.	وكيل التنفيذ

الموارد المادية

2015	2014	2013	2012	2011	الكمية/ السنة	التسمية
19	19	19	19	17	خلاطات الخرسانة	إنتاج الخرسانة
08	04	04	04	04	خلاصات	
05	04	03	02	02	ماكينة صناعة الخرسانة	
03	03	03	03	03	رافعة متحركة	معدات الرفع
04	04	04	04	04	رافعة ثابتة	
43	39	39	33	29	شاحنات	معدات النقل
52	50	42	35	32	وسائل نقل	
60	52	44	36	28		معدات الحفر و الأشغال العامة

مراجع الشركة

1. : أشغال المياه القذرة (zigo)

- مصب المياه الرابط
- إنجاز مصب المياه الأمطار (قطر 1200)
- مصب واد بن صابر (أنابيب قطر 800 1200 متر طولي

2. Alimentation AEP:

Alimentation :A

EAU :E

Potable :P

- تزويد بالمياه الصالحة للشرب Tlemcen
- تزويد بالمياه الصالحة للشرب معسكر
- إنجاز AEP مشرية
- إنجاز AEP زوية -مغنية 200 500 كم
- إنجاز قنوات المياه الصالحة للشرب (enfonte) قنوات شبه حديدية

3. الهندسة المدنية (G.C)

- إنجاز خزان مائي حجم 10.000م<sup>3</sup> + 5000م<sup>3</sup> (تلمسان)
- إنجاز خزان مائي 3000م<sup>3</sup> بوجميل
- إنجاز خزان مائي 3000م<sup>3</sup> أوجليزية

4. تهيئة الوديان

- تهيئة واد غزوانة
- تهيئة واد دارفو مغنية

5. إنجاز محطات التزويد

6. Réseau d'incendie: شبكة الحرائق

- إنجاز شبكة الحرائق على مستوى مطار زناتة

- إنجاز شبكة الحرائق على مستوى ميناء هنين
- الموارد البشرية: تضم أكثر 880 موظفا في 4 فئات

إعداد وعرض القوائم المالية:

يعتبر إعداد القوائم المالية أهم أهداف المحاسبة المالية وذلك لما لها من أهمية في ترجمة المعلومات والبيانات من اجل تبسيط عملية التخطيط المالي واتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية بواسطة تحليل المؤشرات المالية لذا سنتطرق في هذه الدراسة إلى عرض القوائم المالية المقدمة من طرف الشركة العامة للدراسات وانجازات الري لولاية تلمسان.

أولا: الميزانية المالية المفصلة العامة.

جدول رقم (1): جانب الأصول

البيان	الإجمالي	الامتلاك N	صافي N	صافي N-1
أصول غير جارية: فارق بين الاقتناء تثبيتات المعنوية تثبيتات عينية أراضي مباني تثبيتات عينية أخرى تثبيتات مالية سندات موضوعة موضع معادلة مساهمات أخرى وحسابات دائنة ملحقة بها سندات أخرى مثبتة قروض وأصول مالية أخرى غير جارية ضرائب مؤجلة على الأصل				
مجموع الأصل غير جاري				

				الأصول الجارية: مخزونات ومنتجات قيد التنفيذ الزبائن المدينون الآخرون الضرائب وما شابهها حسابات دائنة أخرى واستخدامات مماثلة الموجودات وما شبهها الأموال الموظفة والأصول المالية الجارية الأخرى الخزينة
				مجموع الأصول الجارية
				المجموع العام للأصول

المصدر: محمد بن عمر مذكرة دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي في اتخاذ القرارات المالية 2013ص

جدول رقم(2): جانب الخصوم

إجمالي N-1	إجمالي N	الخصوم
		رؤوس الأموال الخاصة رأس مال تم إصداره علاوات واحتياطيات فارق إعادة التقييم فارق المعادلة النتيجة الصافية رؤوس أموال خاصة أخرى حصة الشركة المدمجة حصة الشركة الاقلية
		المجموع
		الخصوم غير الجارية قروض وديون مالية ضرائب مؤجلة ديون أخرى غير جارية مؤونات ومنتجات ثابتة مسبقا

		مجموع الخصوم غير جارية
		الخصوم الجارية
		مؤونات وحسابات ملحقه
		ضرائب
		ديون أخرى
		خزينة سلبية
		مجموع الخصوم الجارية
		المجموع العام للخصوم

المصدر: محمد بن عمر مذكرة دور القوائم المالية وفق النظام المحاسبي المالي في اتخاذ القرارات المالية 2013 ص 23

ثانيا جدول حسابات النتائج.

السنة	البيان
ح70	المبيعات والمنتجات الملحقه
ح72	الإنتاج الخزن
ح73	الإنتاج المثبت
ح74	إعانات الاستغلال
	<b>إنتاج السنة المالية</b>
ح60	المشتريات المستهلكة
ح61-62	الخدمات الخارجية والاستهلاكات
	<b>استهلاك السنة المالية</b>
	<b>القيمة المضافة للاستغلال</b>
ح63	أعباء المستخدمين
ح64	الضرائب والرسوم
	<b>إجمالي فائض الاستغلال</b>
ح75	المنتجات العملائية الأخرى
ح65	الأعباء العملائية الأخرى
ح68	مخصصات الامتلاك والمؤونات
ح78	استرجاع على خسائر القيمة والمؤونات
	<b>النتيجة العملائية</b>
ح76	المنتجات المالية
ح66	الأعباء المالية
	<b>النتيجة المالية</b>

	النتيجة العادية قيل الضرائب(5+6)
ح695 ح692	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية الضرائب المؤجلة عن النتائج العادية
	مجموع منتوجات الأنشطة العادية
	مجموع أعباء الأنشطة العادية
	النتيجة الصافية للأنشطة العادية
ح77	عناصر غير عادية-منتوجات عناصر غير عادية-أعباء
	النتيجة غير العادية صافي نتيجة السنة المالية

المبحث الثاني: تقييم وتحليل القوائم المالية واتخاذ القرار

اعتمدنا في عملية التحليل المالي استخدام الميزانية المالية المختصرة بعد تحويل الميزانية المحاسبية إلى مالية ثم إلى مالية مختصرة وذلك تسهيلا للحساب النسب ويمكننا تعرفها كالتالي هي جدول يظهر لنا المجاميع الكبرى لعناصر الأصول والخصوم والشكل التالي يوضح لنا:

الأصول		الخصوم	
البيان	المبلغ الصافي	البيان	لمبلغ الصافي
*أصول ثابتة.		*أصول دائمة:	
		أموال خاصة	
		ديون طويلة الأجل	
		ديون قصيرة الأجل.	
		المجموع	
المجموع			

يجب على متخذ القرار إن يستند على هذه القوائم المالية من اجل الوصول إلى الهدف المراد تحقيقه كما تتاح أمام متخذ القرار العديد من النسب لتقييم وتشخيص الأداء واتخاذ القرار واهم هذه النسب هناك التحليل بواسطة النسب والتحليل بواسطة التوازنات المالية .

إعداد الميزانية المختصرة لسنة 2015-2016-2017

الأصول		الخصوم		2015
البيان	المبلغ الصافي	البيان	المبلغ الصافي	
أصول ثابتة	1099713028.55	-أموال دائمة :	1746055243.8	
		-أموال خاصة	664466250.58	
		-ديون طويلة الأجل	1081588993.26	
أصول متداولة	2105587187.82	-ديون قصيرة الأجل	1459244.972.33	
المجموع	3205300216	المجموع	3205300216	

الأصول		الخصوم	
البيان	المبلغ الصافي	البيان	المبلغ الصافي
أصول ثابتة	1150110558.44	-أموال دائمة	1781617867.8
		-أموال خاصة	702478574.31
		-ديون طويلة الأجل	1079139293.46
أصول متداولة	3036141888.06	-ديون قصيرة الأجل	2404634578.73
<b>المجموع</b>	<b>4186252446.5</b>	<b>المجموع</b>	<b>4186252446.5</b>

2016

الأصول		الخصوم	
البيان	المبلغ الصافي	البيان	المبلغ الصافي
أصول ثابتة	1045217076.11	-أموال دائمة	196123255.1
		-أموال خاصة	889340908.65
		-ديون طويلة الأجل	1071872346.43
أصول متداولة	3992064183.94	-ديون قصيرة الأجل	3076068004.97
<b>المجموع</b>	<b>5037281260</b>	<b>المجموع</b>	<b>503728126</b>

2017

التحليل المالي بواسطة النسب لسنة 2015-2016-2017

• حساب نسبة التمويل:

النسب / السنة	العلاقة	2015	2016	2017
نسبة التمويل الدائم	الأموال الدائمة ÷ الأصول الثابتة	%1.58	%1.54	1.87%
نسبة التمويل الخاص	الأموال الخاصة ÷ الأصول الثابتة	%0.60	%0.61	%0.85
نسبة الاستقلالية المالية	الأموال الخاصة ÷ مجموع الديون	%0.26	%0.20	%0.21
نسبة التمويل الخارجي	مجموع الديون ÷ مجموع الأصول	%0.79	%0.83	%0.82

نسبة التمويل الدائم = الأموال الدائمة ÷ الأصول الثابتة

• سنة 2015: 1099713028.55 ÷ 1746055243.8 = %1.58

● سنة 2016:  $1781617867.8 \div 1150110558.44 = 1.54\%$

● سنة 2017:  $1961213255.1 \div 1045217076.11 = 1.87\%$

تحليل نسبة التمويل الدائم:

تقيس هذه النسبة مدى تغطية الأموال الدائمة للأصول الثابتة، و بما أن هذه النسبة تفوق الواحد خلال الثلاث (3) سنوات الأخيرة (2015، 2016، 2017) على التوالي ( $1.58\%$  /  $1.54\%$  /  $1.87\%$ ) يعني أن المؤسسة تمكنت من تغطية أصولها من أموالها الدائمة خلال فترة الدراسة و هذا ما يدل على أن المؤسسة متوازنة ماليا على المدى الطويل.

نسب التمويل الخاص = الأموال الخاصة ÷ الأصول الثابتة

● سنة 2015:  $664466250.58 \div 1099713028.55 = 60\%$

● سنة 2016:  $702478574.31 \div 1150110558.44 = 61\%$

● سنة 2017:  $889340908.65 \div 1045217076.11 = 85\%$

تحليل نسبة التمويل الخاص:

توضح هذه النسبة مدى تغطية الأموال الخاصة للأصول الثابتة، و بما أن هذه السنة لا تفوق الواحد (1) فإن ذلك يعني أن كل الأصول الثابتة لا تمول عن طريق الأموال الخاصة و هذا ما يدل على وجود رأس مال عامل سالب للمؤسسة خلال فترة الدراسة.

نسبة الاستقلالية المالية = الأموال الخاصة ÷ مجموع الديون

✓ مجموع الديون = د.ط. أ + د.ق. أ

● سنة 2015:  $1081588993.26 + 1459244972.33 = 2540833965.6$

● سنة 2016:  $1079139293.46 + 2404634578.73 = 3483773872.2$

● سنة 2017:  $1071872346.43 + 3076068004.97 = 4147940351.4$

✓ نسبة الاستقلالية:

- سنة 2015:  $664466250.58 \div 2540833965.6 = 0.26\%$
- سنة 2016:  $702478574.31 \div 3483773872.2 = 0.20\%$
- سنة 2017:  $889340908.65 \div 4147940351.4 = 0.21\%$

تحليل نسبة الاستقلالية المالية:

اعتمدت SOGERHWIT على أموالها الخاصة لتمويل أصولها من أجل رفع الاستقلالية المالية و يتضح ذلك من خلال الجدول أعلاه، نلاحظ أن النسبة أقل من 1 بحيث أن الأموال الخاصة لا تغطي مجموع الديون أي اعتماد المؤسسة على القروض القصيرة الأجل في تمويل استثماراتها المالية أكثر من الأموال الخاصة.

نسبة التمويل الخارجي = مجموع الديون ÷ مجموع الأصول

- سنة 2015:  $3205300216.4 \div 2540833965.6 = 79\%$
- سنة 2016:  $3483773872.2 \div 4186252446.5 = 83\%$
- سنة 2017:  $4147940351.4 \div 5037281260 = 82\%$
- 

تحليل نسبة التمويل الخارجي:

هذه النسبة تقيس نسبة تغطية الأموال الخاصة للمؤسسة الأصول الغير الجارية و بالتالي تعطينا فكرة عن حجم القروض الطويلة لأجل المطلوبة لتحقيق التوازن، بلغت النسبة سنة 2015: 79% و هي نسبة تعطي قيمة الأصول الثابتة و خلال سنتي 2016 و 2017 (83%، 82%) عرفت نسبة التمويل الخاص ارتفاع و هذا يؤشر إلى التحسن المستمر.

النسبة / السنة	العلاقة	2015	2016	2017
نسبة السيولة العامة	الأصول المتداولة ÷ دق.أ	1.44%	1.26%	1.29%
نسبة السيولة المختصرة	(الأصول المتداولة- المخزونان) ÷ دق.أ	1.07%	0.72%	0.98%
نسبة السيولة الجاهزة	القيم الجاهزة ÷ دق.أ	0.05%	0.04%	0.20%

نسبة السيولة العامة: الأصول المتداولة ÷ دق.أ

- سنة 2015:  $2105587187.82 \div 1459244972.33 = 1.44\%$
- سنة 2016:  $3036141888.06 \div 2404634578.73 = 1.26\%$
- سنة 2017:  $3992064183.94 \div 3076068004.97 = 1.29\%$

تحليل نسبة السيولة العامة:

توضح هذه النسبة قدرة المؤسسة على تغطية ديونها القصيرة الأجل من خلال ممتلكاتها (الأصول المتداولة) بعد عملية التحليل الذي قمنا بها اتضح أن نتائج المؤسسة خلال 3 سنوات الأخيرة (2015، 2016، 2017) هي كالتالي (1.44 / 1.26 / 1.29) < 1 و هذا مؤشر جيد يبين أن المؤسسة قادرة على تسديد و مواجهة ديونها القصيرة الأجل.

نسبة السيولة المختصرة = (الأصول المتداولة - المخزونات) ÷ ديون قصيرة الأجل

- سنة 2015:  $(53352666.88 - 2105587187.82) \div 1459244972.33 = 1.07\%$
- سنة 2016:  $(1312011324.30 - 3036141888.06) \div 2404634578.73 = 0.72\%$
- سنة 2017:  $(970294797.65 - 3992064183.94) \div 3076068004.97 = 0.98\%$

تحليل نسبة السيولة المختصرة:

في هذا المؤشر تم إبعاد المخزونات لأنها أقل عناصر الأصول تداولا و سيولة و سرعة التحول إلى نقدية بسبب طول عملية البيع إضافة أنه يحقق أكبر خسارة مقارنة بالأصول المتداولة الأخرى بسبب عدم التأكد من بيعها، و قد استنتجنا من سنة 2015 أن مخزون المؤسسة غير ممول عن طريق الديون القصيرة الأجل أما بالنسبة لسنتي 2016، 2017 انخفضت هذه النسبة من (1.07 إلى 0.72 - 0.98) و هذا يؤشر على أن الأصول المتداولة التي استثنيت منها المخزونات غير قادرة على تغطية الديون القصيرة الأجل

نسبة السيولة الجاهزة = القيم الجاهزة ÷ ديون قصيرة الأجل

- سنة 2015:  $1459244972.33 \div 74028084.82 = 0.05\%$
- سنة 2016:  $2404634578.73 \div 96708204.84 = 0.04\%$
- سنة 2017:  $3076068004.97 \div 623670581.53 = 0.20\%$

### تحليل نسبة السيولة الجاهزة:

تعتبر هذه النسبة أكثر النسب صرامة لتقييم و تشخيص أداء المؤسسة من ناحية السيولة حيث يبين لنا مدى قدرة الشركة على سداد ديون قصيرة الأجل بالاعتماد على السيولة المتوفرة، أن ارتفاع هذه النسبة عن الواحد يعني أحد الحالات التالية:

- تراجع نشاط المؤسسة
- نقص تحديد الاستثمارات
- فائض في النقديات غير مستغل

و يجب أن تكون هذه النسبة محصورة بين 0.2 و 0.3

و من خلال هذه النتائج المتحصل عليها لسنوات 2015، 2016، 2017 على التوالي اتضح أن المؤسسة خلال سنتي 2015، 2016 (0.04 / 0.05) أن المؤسسة لا تستطيع تسديد ديونها بالاعتماد على السيولة المتوفرة و لكن خلال سنة 2017 المؤسسة تحطت هذه المرحلة حيث زادت النسبة إلى 20 % و هذا أمر لصالحها.

### 3. حساب نسبة المردودية:

النسبة / السنة	العلاقة	2015	2016	2017
نسبة المردودية المالية	النتيجة الصافية ÷ الأموال الخاصة	1.001%	0.05%	0.07%
نسبة المردودية الاقتصادية	النتيجة الصافية ÷ مجموع الأصول	0.0002%	0.008%	0.011%

			النتيجة الصافية ÷ رقم الأعمال خارج الضرائب	نسبة المردودية التجارية
--	--	--	--	-------------------------

نسبة المردودية المالية = النتيجة الصافية ÷ الأموال الخاصة

- سنة 2015:  $830618.34 \div 664466250.58 = 1.001\%$
- سنة 2016:  $35645199.02 \div 702478574.31 = 0.05\%$
- سنة 2017:  $58643431.16 \div 889340908.65 = 0.07\%$

#### تحليل نسبة المردودية المالية:

هي نتيجة استخدام أموال المساهمين و الربح الصافي و هي من أهم النسب لأن الهدف من التسيير المالي هو تعظيم الربح.

و كلما كانت النتيجة مرتفعة زادت أهمية الأسهم المتداولة و النتائج المتحصل عليها من الدراسة تبين أن هذه النسبة انخفضت مقارنة بين السنوات الثلاث الأخيرة (2015، 2016، 2017) على التوالي (1.001%، 0.05%، 0.07%) و هذا يؤشر على إعادة النظر في سياسة الاستثمار للموارد المالية (حالة ضعف).

نسبة المردودية الاقتصادية = النتيجة الصافية ÷ الأموال الخاصة

- سنة 2015:  $830618.34 \div 3205300216.4 = 0.0002\%$
- سنة 2016:  $35645699.02 \div 4186252446.5 = 0.008\%$
- سنة 2017:  $58643431.16 \div 5037281260 = 0.011\%$

#### تحليل نسبة المردودية الاقتصادية:

تعبّر عن كفاءة المؤسسة في استخدام مواردها لتحقيق الأرباح و تقيس قدرة الأصول الاقتصادية على تحقيق فائض.

التحليل بواسطة التوازنات المالية:

رأس المال العامل الدائم: هامش السيولة و هو أداة من أدوات التحليل المالي و الحكم و تشخيص المؤسسة، خاصة في المدى القصير، و يحسب وفق العلاقة:

$$FR = CP - AI$$

رأس المال العامل الدائم: أموال الدائمة - أصول ثابتة

FR	أصول ثابتة	أموال دائمة	
601875964.75	1099713028.55	1701588993.3	2015
549028735.06	1150110558.44	1699139293.5	2016
646655270.29	1045217076.11	1691872346.4	2017

من خلال الجدول نلاحظ أن قيمة FR دائما موجبة خلال السنوات 2015، 2016، 2017 و هذا مؤشر جيد للوضع المالي للمؤسسة من حيث التوازن المالي و يؤكد أن المؤسسة تملك هامش أمان و يفسر قدرتها على تغطية أصولها الثابتة أو قدرتها غلة سداد ديونها قصيرة الأجل.

رأس المال العامل الخاص: و هو جزء من الأموال الخاصة المستعمل في تمويل جزء من الأصول الجارية بعد تمويل الثابتة و يحسب بالشكل التالي:

أموال خاصة - أصول ثابتة

رأس مال عامل خاص	أصول ثابتة	أموال خاصة	
-435246777.9	1099713028.55	664466250.58	<b>2015</b>
-447631984.1	1150110558.44	702478574.31	<b>2016</b>
-155876167.4	1045217076.11	889340908.65	<b>2017</b>

نلاحظ أن قيمة رأس مال عامل خاص للسنوات الثلاث 2015، 2016، 2017 سالبة و هذا مؤشر على أن المؤسسة ليست قادرة على تمويل أموالها الثابتة من مواردها الخاصة و لكنها تعتمد على الموارد الخارجية.

احتياجات رأس المال: هي رأس المال العامل الأمثل و تحسب بالعلاقة التالية:

(أصول متداولة- النقدية) - (دق.أجل- سلفات مصرفية)

2-1	دق أجل - سلفات مصرفية	أصول متداولة - نقدية 1	
	1459244972.33	2105587187.82	<b>2015</b>
	-	-	
572314130.67	0	74028084.82	
	=	=	
	1459244972.33	2031559103	
	2404634578.73	3036141888.06	<b>2016</b>
	-	-	
534799104.19	0	96708204.84	
	=	=	
	2404634578.73	2939433683.4	
	30706068004.97	3992064183.94	<b>2017</b>
	-	-	
292325597.43	0	623670581.53	
	=	=	
	3076068004.97	3368393602.4	

تم استبعاد النقدية لأنها لا تعتبر من احتياجات الدورة و السلفات المصرفية عبارة عن ديون، بما أن الفرق موجب بين الطرفين فيعبر عن حاجة المؤسسة إلى موارد أخرى تزيد مدتها عن دورة واحدة.

حساب الخزينة: TR

تحسب العلاقة التالية: رأس مال عامل - احتياجات رأس مال عامل

TR=2-1	احتياج رأس مال عامل 2	رأس مال عامل دائم 1	
29561834.08	572314130.67	601875964.75	2015
14229630.6	534799104.4	549028735.06	2016
354329672.86	292325597.43	646655270.29	2017

من الجدول أعلاه نستنتج أن المؤسسة في حالة جيدة من الناحية المالية للفترة 2015، 2016، 2017 و هناك توازن مالي بمعنى أن رأس مال عامل يمول احتياجات المؤسسة و الفائض المتبقي يجب استثماره في مشاريع و الاستفادة منه

حساب التمويل الذاتي:

النتيجة الصافية	الاهتلاكات و مؤونات	مؤونات خسائر	
830618.34	736845911.14	0	2015
35645699.02	832117408.62	0	2016
58643431.16	916793524.42	0	2017

نلاحظ من خلال الجدول أن المؤسسة تستطيع على تمويل نفسها من مصادرها الداخلية دون اللجوء إلى مصادر خارجية.

مناقشة النتائج واتخاذ القرار

من أهم النتائج التي تحصلنا عليها اتخذنا القرارات التالية :

- ✓ المؤسسة قادرة على تسديد جزء من ديونها قصيرة الأجل.
- ✓ المؤسسة مستقلة مالياً ويجوز لها إن تمول استثماراتها عن طريق القرض.
- ✓ المؤسسة تتمتع بسيولة تسمح لها بمواجهة ديونها المالية.
- ✓ المؤسسة ودية لتسديد ديونها قصيرة الأجل.
- ✓ .
- ✓ المؤسسة مستقلة مالياً ويجوز لها إن تمول استثماراتها عن طريق القرض.
- ✓ المؤسسة تتمتع بسيولة تسمح لها بمواجهة ديونها المالية.
- ✓ المؤسسة ودية لتسديد ديونها قصيرة الأجل.
- ✓ حققت المؤسسة نسبة رأس مال عامل خاص (-) إي إن المؤسسة ليست قادرة على تمويل استثماراتها دون اللجوء إلى الموارد الخارجية.
- ✓ قرارات المردودية: بحساب الفرق بين المردودية الاقتصادية والمردودية المالية لسنوات الثلاث سالبة وهذا يعني إن المردودية الاقتصادية أقل من الاستدانة وفي هذه الحالة يكون اللجوء إلى الاستدانة سلبياً على المردودية المالية
- ✓ المؤسسة تعتمد على أموالها الخاصة بشكل كبير في قراراتها التمويلية لأنها تعتمد على التمويل الداخلي.
- ✓ لاحظنا إن المؤسسة ليس لها مصلحة خاصة بعملية التخطيط المالي هي تعتمد على تحليل القوائم المالية بواسطة مؤشرات مالية من أجل اتخاذ القرار السليم.
- ✓ حققت المؤسسة نتيجة صافية موجبة على التوالي وارتفاع ملحوظ في النتيجة وهذا يسمح لها بمزاولة نشاطاتها واستثماراتها.
- ✓ من خلال المقابلة الشخصية توصلنا إن المؤسسة تعتمد على الموازنة التقديرية كأسلوب فعال لاتخاذ القرار المالي من خلال المساهمة السريعة .

مناقشة الفرضيات:

من خلال ما توصلنا إليه من نتائج سنحاول إسقاط هذه الدراسة و مناقشة نتائجها اعتمادا على الفرضيات المطروحة وهذه المناقشة ستكون كالتالي:

- تدور الفرضية الأولى حول مساهمة التخطيط المالي في ترشيد قرارات المؤسسة من خلال أدواته حيث تم إثبات هذه الفرضية من دراسة إل SOGERWHIT فقد اتضح إن المؤسسة تعتمد بدقة كاملة وشاملة على تحليل القوائم المالية لسنة (N-1) وتفسير نتائجها بواسطة مؤشرات مالية من اجل عملية تحديد الأهداف ورسم الخطة اتخاذ القرار السليم ومن خلال المفاضلة بين البدائل المتاحة.
- أما في ما يخص الفرضية الثانية التي تتمحور حول تحليل القوائم المالية التي تسهل عملية ا عن طريق تطبيق تقنيات التحليل المالي فقد تم إثبات هذه الفرضية حيث إن المؤسسة لا تملك مصلحة مختصة للتخطيط المالي فهي تعتمد بشكل كامل على القوائم المالية عن طريق تحليلها وتفسير النتائج بواسطة مؤشرات النسب المالية والتوازنات المالية والمقارنة بين السنة (N) و السنة (N-1) ثم القيام بالإجراءات الصحيحة من اجل اتخاذ القرار الكفاء.
- أما عن الفرضية الأخيرة التي تدور حول الموازنة التقديرية بأنها أداة تخطيطه تهدف إلى المفاضلة بين البدائل المتاحة أيضا تم إثباتها بأنها أداة مهمة من أدوات التخطيط المالي حيث عن طريقها يتم ترجمة أهداف المنظمة في شكل أرقام تكون بمثابة مرشد لسير العمل وأداة لتحديد المسؤولية و السلطة وتقييم أداء المؤسسة الأمر الذي يجعلها تقوم بالمفاضلة بين البدائل واختيار البديل الكفاء.

الاستنتاج:

- من خلال تقييم وتشخيص المؤسسة عن طريق المقابلات الشخصية وتحليل القوائم المالية بمؤشرات مالية لثلاث سنوات الأخيرة تبين لنا إن المؤسسة في وضعية جيدة لأنها تحقق مركز مالي متوازن وتتمتع بالسيولة التامة واستقلالية مالية معتبرة تمنح ممولين الشركة الثقة التامة في تسديد ديونهم في الوقت المحدد .

خاتمة الفصل الثالث:

من خلال قيامنا بتشخيص الوضعية المالية للشركة العامة للدراسات وانجازات الري ولاية تلمسان وتحليلها باستخدام أهم أدوات التحليل المالي "الموازنة التقديرية" وعن طريق النسب والتوازنات المالية يمكن القول إن المؤسسة قد تمكنت من تحقيق التوازن المالي خلال فترة الدراسة (2015-2017) وذلك من خلال تحقيق خزينة صافية موجبة. وهذا ما تم تأكيده كم خلال حساب مؤشر الخزينة كما تم إثبات وقبول الفرضيات الثلاث عن طريق الدراسة ولكن رغم هذا إلا أننا لاحظنا إن المؤسسة تعاني من بعض الاختلال التي تم التوصل إليها من خلال النتائج والملاحظة.

الخاتمة العامة

### الخاتمة العامة

يعتبر موضوع البحث المطروح بالغ الأهمية بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية حيث يعتبر التخطيط المالي من أهم نشاطات المؤسسة الذي يمكن من خلاله مراقبة واتخاذ القرارات الصحيحة التي تؤدي إلى تحقيق الهدف. فقد اخترنا أداء الموازنة التقديرية التي عن طريقها يمكن إبداء الحكم وتشخيص الوضعية المالية وتوجيه الانتباه إلى النقاط الحساسة التي تستوجب اتخاذ القرار لتحسينها .

قد تم التركيز في هذا الموضوع على الجانب المالي للمؤسسة وذلك من اجل التوصل إلى مفهوم العلاقة بين التخطيط المالي واتخاذ القرار حيث توصلنا في الجانب النظري إن مهما اختلف نشاط المؤسسة القانوني ومهما تعددت نشاطاتها إلا إن معظم الشركات تلجا إلى عملية التخطيط المالي من اجل اتخاذ القرار السليم وانه لايمكن لأي مؤسسة كانت بناء قراراتها على التنبؤ فقط لأن عملية التخطيط هي جزء لا يمكن تجنبه لأنه يسعى إلى تحديد كيفية استغلال موارد المنشأة بما فيها المورد المالي ومن اجل تحقيق دراسة ذات مصداقية أكثر قمنا بطرح الموضوع في جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي حيث قمنا بتقسيم الجانب النظري إلى مبحثين يتناول المبحث الأول ماهية التخطيط المالي والمبحث الثاني اتخاذ القرارات وبغية إثراء الموضوع فقد تم إضافة فصل جانب يتم فيه عرض مختلف الدراسات التي لها علاقة بالموضوع إما الجانب التطبيقي فقد تم إسقاط الجانب النظري على الواقع الفعلي لمؤسسة sogerwhit اعتمادا على القوائم المالية للمؤسسة وتحليل نتائجها ثم تفسيرها بواسطة مؤشرات مالية وإبداء الحكم .

ومن ابرز النتائج التي تم التوصل إليها من خلال هذا الموضوع:

### نتائج الدراسة النظرية :

- ✓ إن التخطيط المالي هو من أهم الأدوات التي تعتمد عليها المنشأة الاقتصادية لتحديد أهدافها المستقبلية وذلك بالاعتماد على التنبؤ المالي من اجل ترشيد القرار.
- ✓ إن الموازنة التقديرية من أهم أدوات التخطيط المالي وهي تساهم في عملية ترشيد القرارات لكن لا تكفي لوحدها لاتخاذ القرار لابد من توفر أساليب التحليل المالي لتدعيم القرار النهائي.

✓ إن التخطيط الجيد والمبكر هو احد أسباب نجاح المؤسسة الاقتصادية .

فإن التخطيط المالي يساهم في ترشيد القرارات عن طريق أدواته والتي من أهمها الموازنة التقديرية

✓ إن التخطيط المالي هو احد وظائف الإدارة المالية التي تعتمد عليها المؤسسة إلى جانب الرقابة المالية.

✓ إن اتخاذ القرارات الرشيدة يعتمد بدرجة كبيرة على تحليل القوائم المالية وتقييم الأداء الفعلي للمنشأة الاقتصادية.

### نتائج الدراسة التطبيقية:

✓ لاحظنا إن جدول حسابات النتائج يمثل في المؤسسة كموازنة تقديرية حيث تساهم في ترشيد القرارات.

✓ لاحظنا إن الشركة العامة للدراسات وانجازات الري لولاية تلمسان لا تحتوي على قسم لتخطيط المالي بل تعتمد على تحليل القوائم المالية.

✓ القوائم المالية للمؤسسة تعكس الوضع المالي وتقييم أدائها المالي للسنوات السابقة.

✓ لاحظنا إن المؤسسة تعتمد على تحليل القوائم المالية لأجل اتخاذ القرار السليم.

✓ إن طريقة عرض القوائم المالية تسهل على متخذ القرار تقييم الأداء المالي للمؤسسة.

### الاقتراحات والتوصيات:

✓ على المؤسسة وضع سياسات تعظيم الأرباح دون اللجوء إلى الاستدانة

✓ بما إن المؤسسة تحقق توازن مالي خلال فترة الدراسة عليها الرفع من رأس مالها الخاص وان تزيد من الديون طويلة الأجل وتخفيض الديون قصيرة الأجل.

✓ من الضروري إن تخصص المؤسسة مصلحة أو فرع لتخطيط المالي لان الاعتماد على تحليل القوائم المالية لوحدها لا تفي بالغرض.

✓ على المؤسسة إن تقوم بتطوير التكنولوجيا والتخلي عن العادات التقليدية.

✓ على المؤسسة إن تستثمر في مشاريع جديدة بما أنها تملك هامش ربح .

# قائمة المراجع

### قائمة المراجع

الكتب:

- \*محمد صالح الحناوي ، نهال فريد مصطفى، " الإدارة المالية التحليل المالي لمشروعات الأعمال " كلية التجارة ، جامعة الإسكندرية.
- \*محمد سعيد عبد الهادي " الإدارة المالية للاستثمار و التمويل - التحليل المالي و الأسواق المالية الدولية. دار الحامد للنشر و التوزيع . الطبعة الأولى سنة 2008.
- \*فيصل محمود الشواورة عميد كلية إدارة الأعمال "بادئ الإدارة المالية" دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة.
- \*إبراهيم علي رابعة: اتخاذ القرار ، سنة النشر 1436-2015.
- \*أسامة عبد الخالق الأنصاري " الإدارة المالية " كلية التجارة ، جامعة القاهرة
- \*عبد الله السنفي ، "الإدارة المالية "، جامعة العلوم و التكنولوجيا ، صنعاء 2013م-1435
- \*عبد العزيز محمد المخل في أساسيات الإدارة المالية. كلية التجارة و الاقتصاد جامعة صنعاء
- \*محمد علي إبراهيم العامري " الإدارة المالية الحديثة " ، الأردن ، عمان ، دار وائل للنشر و التوزيع ، 2012.
- \*جميل أحمد توفيق أساسيات الإدارة المالية" ، جامعة الإسكندرية،
- \* مؤيد عبد المحسن الفضل "نظريات اتخاذ القرار" منهج كمي دار المناهج للنشر و التوزيع, عمان الأردن 2013
- المذكرات و الأطروحات:
- محمد شفيق حسين طيب ، محمد ابراهيم " أساسيات الإدارة المالية في القطاع الخاص " جامعة مؤتة 1997<sup>1</sup> محمود عزت اللحام ،
- \*محمود إبراهيم نور، مصطفى يوسف كافي ، أنس كلي القضاة" الإدارة المالية المعاصرة" مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع 2014-1435
- \*عدنان تاية النعيمي و ارشد فؤاد التميمي "التحليل و التخطيط المالي " 2008
- \*فريد مقران التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية سنة 2006.2005
- \*خلاص مراد اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار إطارات في العمل " 2006,2007

- لعرج مجاهد نسيمه "دور البرمجة في دعم القرار الخاص بإدارة مخاطر سلسلة الإمداد." تلمسان 2015
- \*على حسين جاه "نظرية القرارات الإدارية" جامعة الزيتونة زهران للنشر
- \*شناف فريد، "مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج"، دار المحمدية للنشر
- \*فركوس محمد، "الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير"، ديوان المطبوعات الجامعية 1995

### المجلات:

- \*مجلة جامعة دمشق للعلوم الاقتصادية و القانونية، المجلد 25 - العدد الأول، 2009. أحمد صالح الهزايمة "دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسات الحكومية.
- \*محمد موسى محمد النجار، "العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط و رقابة في الجامعات الفلسطينية بمحافظة غزة ، 2006

# قائمة الملاحق

# الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

REPUBLIQUE ALGERIENNE DEMOCRATIQUE ET POPULAIRE



شركة تسيير مساهمات الدولة دراسات و إنجازات الأعمال الكبرى للري

SOCIETE DE GESTION DES PARTICIPATIONS DE L'ETAT ETUDES ET REALISATION DES GRANDS TRAVAUX HYDRAULIQUES

# SOGERHWIT

SOCIETE GENERALE DE TRAVAUX HYDRAULIQUES DE TLEMCEN

م. ع. إ. الشركة العامة للدراسات وإنجازات الري ولاية تلمسان



Une équipe de professionnels à votre écoute



ISO 9001:2008  
Management  
System



## SOGERHWIT EPE SPA

م. ع. ا | الشركة العامة للدراسات وإنجازات الري ولاية تلمسان

Société Générale d'Etude et de Réalisation Hydraulique Wilaya de Tlemcen

Au Capital 620 000 000,00 DA

AbouTachfine BP 869 TLEMCEN

Tél : 043 38 92 46 / 043 38 92 56

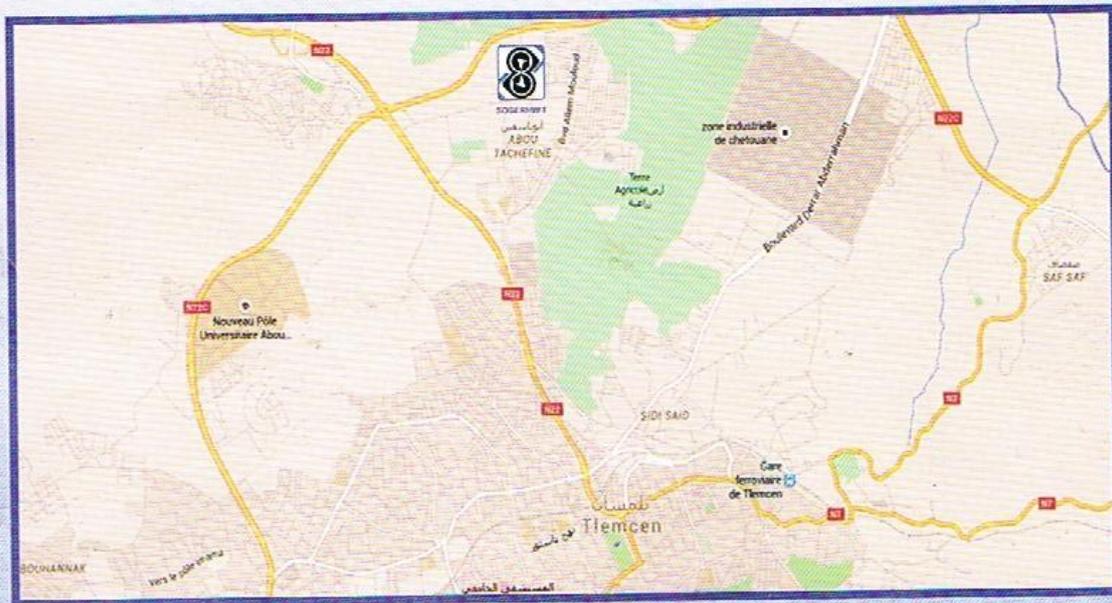
Fax : 043 38 01 50

NIF : 099913026231040

Site : [www.sogerhwit.net](http://www.sogerhwit.net)

E - mail : [sogerhwit@yahoo.fr](mailto:sogerhwit@yahoo.fr)

## LOCALISATION



Leader dans la réalisation des ouvrages hydrauliques  
plus de 40 ans d'expérience.



### Nos Références :

#### Travaux d'Assainissement :

- Collecteur de liaison STEP Maghnia
- Rejet Sidi Daoudi, Tlemcen
- Réalisation d'un collecteur des eaux pluviales en CAP Ø 1200 au niveau de la Wilaya de Mostaganem
- Rejet de l'Oued Bensabeur à Maghnia (pose de 1200 Ml de Ø800).....

#### Alimentation en eau potable «AEP»:

- Rénovation des réseaux AEP de la ville de Tlemcen
- Rénovation des réseaux AEP de la ville de Mascara
- Réhabilitation du réseau d'AEP, quartier sud et nord de la ville de Mechria
- Réalisation d'un transfert avec la conduite en fonte Ø 500 (Zouia – Maghnia) de plus de 20 KM
- Réalisation d'un transfert avec la conduite en fonte Ø450 (Naama –Mechria)
- Réalisation d'un transfert de 9 400 Ml avec la conduite en fonte Ø 500 (Boutillis –Bousfer)
- Alimentation de la ville de Mostaganem à partir de la station de traitement sur 10 000 Ml en conduite en fonte Ø500.....

#### Travaux de Génie Civil :

- Construction d'un réservoir de 10 000 M3 + 5000 M3 Gut Ouest (Tlemcen)
- Construction de deux réservoir 3 000 M3 Boudjemil (Tlemcen)
- Construction d'un réservoir 3 000 M3 Oudjlida (Tlemcen)
- Construction château d'eau Chetouane (Tlemcen).....

#### Aménagements des Oueds :

- Aménagement Oued Ghazouana à Ghazouet (Tlemcen)
- Aménagement Oued Ouaderfou à Maghnia (Tlemcen).....

#### Réalisation des Stations d'Épuration :

- STEP Ain El –Kihel (DRE Ain Témouchent)
- STEP Rouached, Wilaya de Mila (ONA Alger)
- STEP Boughardaine, Wilaya de Mila (ONA Alger)
- STEP Ain Tolba, oxydation alternée (DRE Ain Témouchent)
- Station de Lagunage aéré à Mekmen Ben Ammar (DRE Naama)
- Station de Lagunage aéré (DRE Laghouat)
- Station de Lagunage naturel Sidi Snoussi (DRE Tlemcen)
- Station de Lagunage naturel Sidi Safi (DRE Ain Témouchent)
- Station de Lagunage naturel El –Maleh (DRE Ain Témouchent)
- Station de Lagunage naturel Ogaz (DRE Mascara).....

#### Réseaux d'Incendie :

- Réseau d'incendie Aéroport Zenata (Tlemcen)
- Réseau d'incendie Port Honaine (Tlemcen).....

#### Nos Compétences :

- Rénovation des réseaux AEP
- Réseaux de rejet d'assainissement
- Grand transfert d'eau potable
- Réservoirs
- Château d'eau
- Station d'épuration
- Ouvrages d'art
- Périmètres d'irrigation

#### Activités Commerciales :

- Vente de béton prêt à l'emploi
- Commercialisation de toutes pièces hydrauliques (Agent Agrée de POVAL Berrouaghia)



## PRESENTATION DE LA SOGERHWIT

La Société Générale de Travaux Hydrauliques de Tlemcen, par abréviation SOGERHWIT, était une Entreprise Publique Locale dénommée « SOGERWIT. », créée en 1973 par arrêté interministériel.

Le capital d'entreprise SOGERHWIT est de 620 millions de Dinars.

Le siège de l'entreprise est situé dans la Zone Semi Industrielle ABOU – TACHFINE à quelques quatre (04) KM du centre de la ville de TLEMCEN.

Le siège de l'entreprise est implanté sur un terrain d'une superficie de 15 609 M<sup>2</sup> dont 4915,13 M<sup>2</sup> constituent l'assiette des bâtiments administratifs et d'exploitation.—

Elle dispose également d'un terrain au niveau de la zone industrielle de Tlemcen de 5 000 M<sup>2</sup> utilisé pour la production du béton prêt à l'emploi et de stockage de matières premières, et d'un Parc de 3000 M<sup>2</sup> dans la zone industrielle de Naama.

L'activité principale de l'entreprise consiste en la réalisation de travaux hydrauliques (Assainissement, Grands travaux d'adduction en eau potable (A.E.P), Construction de châteaux d'eau, Station d'épuration et autres travaux de Génie civil, Drainage, retenues collinaires, petits barrages, etc.).

D'autres activités secondaires sont également réalisées, à savoir :

- v La production de divers agglomérés.
- v La production du béton prêt à l'emploi.
- v La fabrication des pièces chaudronnerie et fabrication mécanique.
- v Les prestations de matériels de transport et engins de chantier.

Les activités de production sont essentiellement développées pour les besoins propres de l'entreprise.

### Ressources Humaines :

SOGERHWIT compte parmi ses ressources humaines plus de 880 employés répartis en quatre (04) catégories:

Catégorie	Effectifs
Cadre Dirigeant	03
Cadre	70
Agent de Maitrise	157
Agent d'Exécution	658

### Ressources Matérielles :

Désignations et Qté / An		2011	2012	2013	2014	2015
Matériels de production de béton	Bétonnières	17	19	19	19	19
	Malaxeurs	04	04	04	04	08
	Centrale à béton	02	02	03	04	05
Matériels de levage	Grue mobile	03	03	03	03	03
	Grue fixe	04	04	04	04	04
Matériels de transport	Camions	29	33	39	39	43
	Moyens de Transport	32	35	42	50	52
Matériels de terrassement et travaux publics		28	36	44	52	60



CAPITAL DE 620 000 000 DA  
 869 ABOU-TACHFINE  
 EMCEN

## COMPTES DE RESULTAT AU 31/12/2016

TCR	NOTE	N	N-1
te et produits annexes	TA	1 493 142 598,21	1 779 292 095,36
ation stocks produits finis et en cours	TB	580 244 508,94	354 843 121,95
uctions immobilisée	TC	4 478 939,15	556 450,24
ventions d'exploitation		-	-
<b>RODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 077 866 046,30</b>	<b>1 425 005 423,65</b>
sts consommés		- 920 252 753,47	- 444 391 225,38
ices extérieurs et autres consommations		- 330 261 197,55	- 353 013 419,25
<b>ONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>- 1 250 513 951,02</b>	<b>- 797 404 644,63</b>
<b>ALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION</b>		<b>827 352 095,28</b>	<b>627 600 779,02</b>
ges de personnels		- 576 956 588,77	- 513 913 730,18
ts, taxes et versements assimilés		- 39 011 821,40	- 48 170 142,43
<b>XCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>211 383 585,11</b>	<b>65 516 906,41</b>
s produits opérationnels	TD	21 306 892,28	14 938 563,95
s charges opérationnels	TG	- 13 160 935,84	- 5 120 273,37
ions aux amort, provisions et pertes de valeurs	TH	- 225 137 605,62	- 141 678 768,02
se sur pertes de valeur et provisions	TE	60 207 999,62	75 658 249,75
<b>RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>64 589 934,75</b>	<b>9 314 678,72</b>
its financiers		292 500,00	3 240 000,00
es financières	TI	- 5 112 893,61	- 10 389 833,77
<b>RESULTAT FINANCIERS</b>		<b>- 4 820 393,61</b>	<b>- 7 149 833,77</b>
<b>RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V+VI)</b>		<b>49 779 541,14</b>	<b>2 164 844,95</b>
s exigibles sur résultats ordinaires	TJ	- 15 399 142,80	-
s différés (variations) sur résultats ordinaires		1 265 300,68	1 334 226,61
<b>DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 159 673 438,20</b>	<b>1 518 842 237,35</b>
<b>DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>- 2 124 027 739,18</b>	<b>- 1 518 011 619,01</b>
<b>RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	TJ	<b>35 645 699,02</b>	<b>830 618,34</b>
its extraordinaires (produits) (à préciser)		-	-
its extraordinaires (charges) (à préciser)		-	-
<b>RESULTAT EXTRAORDINAIRES</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
<b>RESULTAT DE L'EXERCICE</b>		<b>35 645 699,02</b>	<b>830 618,34</b>
ns résultats nets des sociétés mises en équivalence	TJ	-	-
<b>RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE</b>		<b>-</b>	<b>-</b>
Dont part des minoritaires		-	-
Part du groupe		-	-

CHEF DE SERVICE COMPTABILITE  
 GENERALE

LE DIRECTEUR DES FINANCES  
 ET DE LA COMPTABILITE

LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL

## BILAN-ACTIF-AU 31/12/2016

ACTIF	NOTE	BROI	N	NET	NET
ACTIFS NON COURANTS			AMORT-PROV		NET
Ecart d'acquisition(Goodwill)		3 336 245,00	1 729 172,25	1 607 072,75	892 666,05
Immobilisations incorporelles	AA	1 616 271 677,85	789 917 288,93	826 354 388,92	781 994 847,74
Immobilisations corporelles		197 356 192,00		197 356 192,00	197 356 192,00
Terreins		120 597 471,06	94 635 302,21	25 962 168,85	28 945 390,08
Batiments		1 298 318 014,79	695 291 996,72	603 026 028,07	555 693 275,68
Autres immobilisations corporelles					
Immobilisations en cession					
Immobilisations en cours	AD	23 556 750,87		23 556 750,87	14 774 768,67
Immobilisations Financières		280 733 202,89		279 524 200,11	284 600 635,22
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées		148 000 000,00		148 000 000,00	148 000 000,00
Autres titres immobilisés		80 000 000,00		80 000 000,00	80 000 000,00
Pertes et autres actifs financiers non courants		52 733 202,89	1 209 002,78	51 524 200,11	56 600 635,22
Impôts différés actif		19 068 145,79		19 068 145,79	17 450 110,67
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>1 942 966 022,40</b>	<b>792 855 463,96</b>	<b>1 150 110 558,44</b>	<b>1 099 713 028,35</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours	AE-AG	1 313 829 544,97	1 818 220,67	1 312 011 324,30	533 522 665,89
Créances et emplois assimilés					
Clients	AG	1 506 349 141,11	37 443 723,99	1 468 905 417,12	1 393 440 630,56
-Autres débiteurs		53 737 338,16		53 737 338,16	58 604 344,44
-Autres et assimilés		104 779 603,64		104 779 603,64	45 991 252,32
Disponibilités et assimilés		96 708 204,84		96 708 204,84	74 028 094,82
-Autres actifs courants					
Placements et autres actifs financiers courants					
Troisième	AF	96 708 204,84		96 708 204,84	74 028 094,82
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>3 075 403 832,72</b>	<b>39 261 944,66</b>	<b>3 035 141 888,06</b>	<b>2 105 687 187,82</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>5 018 369 855,12</b>	<b>832 117 408,62</b>	<b>4 183 252 448,50</b>	<b>3 205 300 216,17</b>

LE CHEF DE SERVICE COMPTABILITE  
GENERALE



LE DIRECTEUR DES FINANCES  
ET DE LA COMPTABILITE



LE PRESIDENT DIRECTEUR GENERAL



EPE SOGERHWIT SPA  
AU CAPITAL DE 620 000 000 DA  
BP 869 ABOU-TACHFINE  
TLEMCCEN

**BILAN-PASSIF-AU 31/12/2016**

PASSIF	NOTE	N	N-1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		620 000 000,00	620 000 000,00
Capital non appelé		-	-
Primes et réserves (Réserves consolidées)	PA	93 782 267,04	93 782 267,04
Ecart de réévaluation	PB	495 357,46	536 454,28
Ecart d'équivalence		-	-
Résultat net (Résultat net part du groupe)		35 645 699,02	630 618,34
Autres capitaux propres-Report à nouveau	PC	47 444 749,21	50 883 089,08
Part de la société consolidante		-	-
Part des minoritaires		-	-
<b>TOTAL I</b>		<b>X 702 478 574,31</b>	<b>664 466 250,58</b>
<b>PASSIF NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières	PD	1 011 247 307,85	1 007 225 386,33
Impôts (différés et provisionnés)	PE	7 942 390,36	6 870 466,39
Autres dettes non courantes		-	-
Provisions et produits comptabilisés d'avances	AG	59 949 595,23	67 493 140,54
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>1 079 139 293,46</b>	<b>1 081 588 993,26</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		805 790 373,10	467 631 824,79
Impôts		318 404 094,84	166 030 333,37
Autres dettes		1 160 440 110,79	735 582 814,17
Trésorerie Passif	PF	120 000 000,00	90 000 000,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>2 404 634 578,73</b>	<b>1 459 244 972,33</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>4 186 252 446,50</b>	<b>3 205 300 216,17</b>

LE CHEF DE SERVICE COMPTABILITE  
GENERALE

LE DIRECTEUR DES FINANCES  
ET DE LA COMPTABILITE

LE PRESIDENT DIRECTEUR  
GENERAL

## Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >  
 Identifiant Fiscal : 097313010011260

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires	11	2 689 621 996,77	1 493 142 598,21
Variation stocks produits finis et en cours	12	-812 403 634,29	680 244 508,94
Production immobilisée	13	628 274,24	4 478 939,15
Subventions d'exploitation			
<b>I. PRODUCTION DE L'EXERCICE</b>		<b>2 077 746 636,72</b>	<b>2 077 866 046,30</b>
Achats consommés		775 567 065,28	920 252 753,47
Services extérieurs et autres consommations		456 149 621,67	330 261 197,55
<b>II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE</b>		<b>1 231 716 686,95</b>	<b>1 250 513 951,02</b>
<b>III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)</b>		<b>846 029 949,77</b>	<b>827 352 095,28</b>
Charges de personnel		630 458 048,98	576 956 588,77
Impôts, taxes et versements assimilés		23 441 040,38	39 011 921,40
<b>IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION</b>		<b>192 130 860,41</b>	<b>211 383 585,11</b>
Autres produits opérationnels	14	23 533 936,60	21 308 892,26
Autres charges opérationnelles	16	5 143 886,31	13 160 935,64
Dotations aux amortissements et aux provisions	18	146 014 121,61	226 137 606,62
Reprise sur pertes de valeur et provisions	15	79 253 066,85	60 207 999,62
<b>V. RESULTAT OPERATIONNEL</b>		<b>143 759 855,94</b>	<b>54 599 934,72</b>
Produits financiers		3 620 000,00	282 500,00
Charges financières	19	70 146 865,78	5 112 893,60
<b>VI. RESULTAT FINANCIER</b>		<b>-66 526 865,78</b>	<b>-4 820 393,60</b>
<b>VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)</b>		<b>77 232 990,16</b>	<b>49 779 541,12</b>
Impôts exigibles sur résultats ordinaires	17	20 251 160,42	15 399 142,81
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		-1 661 601,42	-1 265 300,60
<b>TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 184 153 640,17</b>	<b>2 159 673 438,22</b>
<b>TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>		<b>2 126 510 209,01</b>	<b>2 124 027 739,10</b>
<b>VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES</b>	17	<b>58 643 431,16</b>	<b>35 646 699,00</b>
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges) (à préciser)			
<b>IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE</b>			
<b>X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE</b>	17	<b>58 643 431,16</b>	<b>35 646 699,00</b>
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)			
<b>XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)</b>			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			

(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés

Sce. Comptabilité Générale

Dép. Comptabilité

Directeur des finances & Comptabilité

Président Directeur  
Général

EPE SOGERHWIT SPA  
 AU CAPITAL DE 620 000 000 DA  
 BP 869 ABOU-TACHFINE  
 TLEMCEM

## BILAN-PASSIF-AU 31/12/2015

PASSIF	NOTE	N	N-1
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		620 000 000,00	620 000 000,00
Capital non appelé			
Primes et réserves (Réserves consolidées)	PA		
Ecart de réévaluation	PB	93 762 267,04	87 675 185,77
Ecart d'équivalence		536 454,28	577 551,10
Résultat net (Résultat net part du groupe)		830 618,34	47 569 946,61
Autres capitaux propres-Report à nouveau	PC	50 683 089,03	24 873 976,51
Part de la société consolidante			
Part des minoritaires			
<b>TOTAL I</b>		<b>664 456 260,68</b>	<b>730 948 708,97</b>
<b>PASSIF NON COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières	PD	1 007 225 386,33	765 781 329,92
Comptes (différés et provisionnés)	PE	6 870 456,39	5 535 240,35
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits comptabilisés d'avances	AG	67 493 140,54	67 002 431,32
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>1 081 588 993,26</b>	<b>868 320 001,59</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		487 631 824,79	491 670 186,04
Impôts		168 030 333,37	212 190 250,99
Autres dettes		735 582 814,17	596 192 138,48
Troisième Passif	PF	90 000 000,00	91 492 349,76
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>1 469 244 972,33</b>	<b>1 381 544 925,29</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>3 205 300 216,17</b>	<b>2 990 813 633,85</b>

LE CHEF DE SERVICE COMPTABILITE  
 GENERALE

LE DIRECTEUR DES FINANCES  
 ET DE LA COMPTABILITE P/I

LE DIRECTEUR GENERAL  
 PAR INTERIM

## BILAN-ACTIF-AU 31/12/2015

ACTIF	NOTE	N		N-1	
		BRUT	AMORT-PROV	NET	NET
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition(Goodwill)				892 666,05	1 038 014,09
Immobilisations incorporelles	AA	2 102 490,00	1 209 823,95	781 994 847,74	654 938 126,24
Immobilisations corporelles		1 483 000 896,18	701 006 048,44	197 356 192,00	197 356 192,00
Terrains		197 356 192,00	-	28 945 380,08	32 071 666,66
Batiments		120 587 471,05	91 652 091,00	555 693 275,68	425 510 267,58
Autres immobilisations corporelles		1 165 047 233,12	609 353 957,44		
Immobilisations en cours	AD	14 774 768,67	-	14 774 768,67	14 321 641,24
Immobilisations Financières		284 600 635,22	-	284 600 635,22	288 469 312,74
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées		148 000 000,00	-	148 000 000,00	148 000 000,00
Autres titres immobilisés		80 000 000,00	-	80 000 000,00	80 000 000,00
Priés et autres actifs financiers non courants		56 600 635,22	-	56 600 635,22	60 469 312,74
Impôts différés actif		17 450 110,67	-	17 450 110,67	17 789 071,61
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>1 801 928 900,74</b>	<b>702 215 872,39</b>	<b>1 059 713 028,35</b>	<b>976 556 185,92</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours	AE-AG	535 042 887,55	2 520 220,67	533 522 666,88	1 006 923 394,82
Créances et emplois assimilés					
-Clients	AG	1 425 093 251,33	31 652 421,97	1 353 440 839,36	767 487 125,67
-Autres débiteurs		59 604 344,44	-	58 604 344,44	54 280 337,45
-Impôts et assimilés		45 991 252,32	-	45 991 252,32	116 680 415,56
-Autres actifs courants		74 485 480,93	457 396,11	74 028 084,82	68 876 204,43
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants		74 485 480,93	457 396,11	74 028 084,82	68 876 204,43
Trésorerie	AF	74 485 480,93	457 396,11	74 028 084,82	68 876 204,43
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>2 140 217 226,57</b>	<b>34 630 038,75</b>	<b>2 105 587 187,82</b>	<b>2 014 257 467,93</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>3 942 146 127,31</b>	<b>739 845 911,14</b>	<b>3 205 300 216,17</b>	<b>2 990 813 633,85</b>
LE CHEF DE SERVICE COMPTABILITE GENERALE		LE DIRECTEUR DES FINANCES ET DE LA COMPTABILITE PI		LE DIRECTEUR GENERAL PAR INTERIM	

### Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >  
Identifiant Fiscal : 097313010011260

2017

2016

Libellé	Not	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
<b>ACTIFS NON COURANTS</b>					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
+ Immobilisations incorporelles	1	3 338 245,00	2 333 021,25	1 003 223,75	1 607 072,75
+ Immobilisations corporelles		1 655 612 859,05	877 556 847,04	778 056 012,01	826 354 388,92
Terrains		197 356 192,00		197 356 192,00	197 356 192,00
Bâtiments		120 597 471,08	97 618 513,42	22 978 957,66	25 962 168,85
Autres immobilisations corporelles		1 337 659 195,97	779 938 333,62	557 720 862,35	603 036 028,07
- Immobilisations en concession					
+ Immobilisations en cours	5	30 042 358,45		30 042 358,45	23 556 750,87
+ Immobilisations financières		223 610 125,07	282 000,00	223 328 125,07	279 524 200,11
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées		148 000 000,00		148 000 000,00	148 000 000,00
Autres titres immobilisés		40 000 000,00		40 000 000,00	80 000 000,00
Prêts et autres actifs financiers non courants		35 610 125,07	282 000,00	35 328 125,07	51 524 200,11
Impôts différés actif		12 787 356,83		12 787 356,83	19 068 145,79
<b>TOTAL ACTIF NON COURANT</b>		<b>1 925 388 944,40</b>	<b>880 171 868,29</b>	<b>1 045 217 076,11</b>	<b>1 150 110 558,44</b>
<b>ACTIF COURANT</b>					
Stocks et encours	6	972 113 018,32	1 818 220,67	970 294 797,65	1 312 011 324,30
Créances et emplois assimilés					
Clients	6	2 301 268 865,78	33 709 635,46	2 267 559 230,32	1 468 905 417,12
Autres débiteurs		70 886 451,14	1 093 800,00	69 792 651,14	53 737 338,16
Impôts et assimilés		60 746 923,30		60 746 923,30	104 779 603,84
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés	7	623 670 581,53		623 670 581,53	96 708 204,84
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	7	623 670 581,53		623 670 581,53	96 708 204,84
<b>TOTAL ACTIF COURANT</b>		<b>4 028 685 840,07</b>	<b>36 621 656,13</b>	<b>3 992 064 183,94</b>	<b>3 036 141 888,06</b>
<b>TOTAL GENERAL ACTIF</b>		<b>5 954 074 784,47</b>	<b>916 793 524,42</b>	<b>5 037 281 260,05</b>	<b>4 186 252 446,50</b>

Sec. Comptabilité Générale

Dép. Comptabilité

Directeur des finances & Comptabilité

Président Directeur  
Général

### Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >  
 Identifiant Fiscal : 097313010011260

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
<b>CAPITAUX PROPRES</b>			
Capital émis		620 000 000,00	620 000 000,00
Capital non appelé			
Autres apports de l'Etat			
Autres Dotations de l'Etat			
Primes et réserves / (Réserves consolidées(1))	3	93 782 267,04	93 782 267,04
Ecart de réévaluation	8	454 260,64	495 357,46
Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))		58 643 431,16	35 645 699,02
Autres capitaux propres - Report à nouveau	2	116 460 949,81	-47 444 749,21
Part de la société consolidante (1)			
Part des minoritaires (1)			
<b>TOTAL CAPITAUX PROPRES I</b>		<b>889 340 908,65</b>	<b>702 478 574,31</b>
<b>PASSIFS NON-COURANTS</b>			
Emprunts et dettes financières	4	1 004 698 397,20	1 011 247 307,85
Impôts (différés et provisionnés)			7 942 390,38
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance	6	67 173 949,23	59 949 595,23
<b>TOTAL PASSIFS NON COURANTS II</b>		<b>1 071 872 346,43</b>	<b>1 079 139 293,46</b>
<b>PASSIFS COURANTS</b>			
Fournisseurs et comptes rattachés		845 423 854,27	805 790 373,10
Impôts		413 638 749,34	318 404 094,84
Autres dettes		1 817 005 401,36	1 160 440 110,79
Tresorerie du passif			120 000 000,00
<b>TOTAL PASSIFS COURANTS III</b>		<b>3 076 068 004,97</b>	<b>2 404 634 578,73</b>
<b>TOTAL GENERAL PASSIF</b>		<b>5 037 281 260,05</b>	<b>4 186 252 446,50</b>
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

Sec. Comptabilité Générale

Dép. Comptabilité

Directeur des finances & Comptabilité

Président Directeur  
Général

# الفهرس

الصفحة	الموضوعات
ا	كلمة الشكر والتقدير
ب	الإهداء
ت	الملخص
ج	قائمة المحتويات
خ	قائمة الأشكال
د	قائمة الجداول
ذ	قائمة الملاحق
1	المقدمة العامة
	<b>الفصل الأول: الإطار النظري للتخطيط المالي واتخاذ القرار</b>
5	تمهيد
6	المبحث الأول: التخطيط المالي
6	المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي وموقعه من الوظيفة المالية
10	المطلب الثاني: متطلبات التخطيط المالي الجيد
12	المطلب الثالث: أهداف وأهمية ومزايا التخطيط المالي
14	المطلب الرابع: أنواع التخطيط المالي
15	المطلب الخامس: التخطيط المالي والتنبؤ المالي
16	المطلب السادس: مراحل عملية التخطيط المالي
18	المطلب السابع: أبعاد التخطيط المالي ونتائجه
20	المطلب الثامن: الموازنة التقديرية
30	المبحث الثاني: اتخاذ القرارات
31	المطلب الأول: ماهية اتخاذ القرار
33	المطلب الثاني: تصنيف أنواع القرارات
37	المطلب الثالث: أساليب صناعة القرار
39	المطلب الرابع: خطوات اتخاذ القرار
42	المطلب الخامس: عملية اتخاذ القرار

46	المطلب السادس: نظريات اتخاذ القرار
48	
54	خاتمة الفصل
57	الفصل الثاني: الدراسات السابقة
58	تمهيد
59	الدراسات السابقة
76	جدول الدراسات
78	خاتمة الفصل
79	الفصل الثالث: الدراسة الميدانية
80	تمهيد
81	المبحث الأول: التعريف بالشركة العامة للدراسات وانجازات الري ولاية تلمسان
87	المبحث الثاني: تقييم وتحليل القوائم المالية واتخاذ القرار
100	خاتمة الفصل
102	الخاتمة العامة
105	المراجع
108	قائمة الملاحق