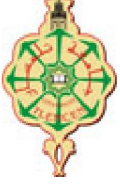


الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية
وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
جامعة أبي بكر بلقايد- تلمسان -



كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في شعبة: علوم المحاسبة والمالية
تخصص : مالية المؤسسة

من طرف : طيبي مريم و فرحاح حنان

بعنوان:

دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة
الاقتصادية
دراسة تطبيقية لمؤسسة فندقية - فندق الزينيين -

تحت إشراف الأستاذة المحترمة : جباري سعاد

لجنة المناقشة

د. جباري فادية	الدرجة : أستاذة محاضرة (ب)	جامعة تلمسان	رئيسا
د. جباري سعاد	الدرجة : أستاذة محاضرة (أ)	جامعة تلمسان	مشرفا
د. شيب جازية	الدرجة : أستاذة محاضرة (ب)	جامعة تلمسان	ممتحنا

السنة الجامعية
2022 - 2021

إهداء

أهدي هذا العمل المتواضع إلى والدي الكريمن إلى أبي العزيز وإلى أمي بحر العطاء اللامتناهي والغالية

التي سهرت على تعليمي أطال الله في عمرهما.

إلى أخواتي: كريمة أمي ثانية، خديجة وأولادها وليد وسلاف قثم.

إلى إخوتي: مصطفى، قدور، عبد القادر.

وإلى خالاتي وعمتي يمينة أولادها سلمية وزهية، إسماعيل.

إلى كل طلبة الجامعة، وكل الذين التفتت بهم في درب الحياة، وقضيت معهم أياما لا تنسى، مروى،

فاطمة، صارة، وستبقى خالدة في ذاكرتي.

وإلى صديقتي حنين التي شاركتني هذا العمل المتواضع.

إلى كل من هو أهل للتقدير والاحترام والإهداء.

طيربي مريم

إهداء

الحده لله الذي تفتح بحمده الكلام والحمد لله الذي حمده أفضل ما جرت به الأقلام، وأشهد أن لا

إله إلا الله، وحده لا شريك له، وأشهد أن محمد عبده ورسوله، أمّا بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين أبي وأمي حفظهما الله ورعاهما، وأطال في عمرهما،

وإلى جميع إخوتي الأعزاء، أخي الأكبر بلال أبي الثاني، ومحمد العزيز بشوش الوجه شفاه الله،

المدلل ومضيء المنزل أخي فضيل.

وكذا جميع صديقاتي مروى، فاطمة وصارة وإلى صديقتي التي تقاسمت معي هذا العمل المتواضع

مريومة وإلى جميع كل من ساندني من بعيد أو قريب في دراسة وعملي.

فصل في شكر

كلمة شكر وعرقان

بسم الله الرحمن الرحيم

قال تعالى: "وان ليس الإنسان إلا ما سعى، وإنّ سعيه سوف يرى، ثمّ يجزاه الجزاء الأوفى"

-سورة النجم- الآيات 40-41

الشكر لله عزّ الذي عزّ وجلّ الذي وهبنا نعمة العلم ووقفنا لعمل هذه الدراسة وألهمنا بالقوة والصبر للإنجاز هذا البحث المتواضع.

كما نتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذة المشرفة جباري سعاد لما قدمته لنا من دعم والمجهودات وكذلك نصائح ذات قيمة لإتمام هذا البحث، كما نتقدم بالشكر والعرفان للأستاذ الذي ساعدنا زهير طافر وكذلك أختي كريمة التي ساعدتنا.
وإلى جميع كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية باستخدام الموازنة التقديرية وبالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري والمنهج التحليلي في دراسة الحالة ولتحقيق ذلك تم أخذ فندق الزينيين ولاية تلمسان كدراسة تطبيقية وفي الأخير تمّ التوصل لعدّة نتائج من أهمها أنّ التخطيط المالي يساهم في ترشيد القرارات في ظل مركزية التسيير.

كما أنّ المؤسسة محل الدراسة تعتمد على أدوات التخطيط المالي في اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية:

التخطيط المالي-القرارات المالية، موازنة التقديرية، انحرافات، فندق.

Résumé :

Cette étude vise à mettre en évidence la contribution de la planification financière à la prise de décisions financières dans l'institution économique en utilisant le budget prévisionnel et en s'appuyant sur l'approche d'étude de cas.

Dont est que la planification financière contribue à rationaliser les décisions à la lumière de la centralisation de la gestion, et l'institution que nous résolvons l'étude de dépend des outils de planification financière pour prendre des décisions.

مقدمة

مقدمة

تعدّ المؤسسة القلب النابض لحياة الاقتصادية ونقطة المركزية لأي اقتصاد كان من أجل خلق ثروة، حيث تواجد لمخاطر وتحديات مختلفة ومتنوعة بشكل مستمر، ولمحاولة مواجهة وتصدي هذه التحديات التي تعرقل مسار نشاطها وقدراتها على تحقيق الأرباح والنمو كان يجب على المؤسسة أن تأخذ بعين الاعتبار المنهج التخطيطي لاغتنام الفرص وابتعاد عن التهديدات وهذا هو الموضوع الذي شغل العديد من الباحثين. حيث يساهم التخطيط في الاستخدام الأمثل والفعال للموارد البشرية والامكانيات المادية المتاحة من أجل تحقيق الأهداف مسطرة مسبقا. يعتبر التخطيط المالي الشق المالي لتخطيط الشامل داخل المؤسسة، فهو يتكفل بعملية الأصول على الأموال اللازمة من أجل تمويل كافة أنشطة المؤسسة من عدّة المصادر وبأقل التكاليف وأفضل الشروط حيث يهتم بكيفية استثمار هذه الأموال بغية تحقيق أفضل وأعلى العوائد المؤسسة وبأقل الأخطار.

ومن هنا نجد أنّها توجد العديد من البدائل اتجاء تحقيق نتائج أفضل وهذا ما يحصل مشكلة اختيار القرار الصائب والصحيح والملائم لتوصل إلى النتائج أحسن وريح الوقت، وعلى هذا نطاق تظهر أهمية للاتخاذ القرار والكفاءة التي يجب أن يتسم بها متخذه في وجود عديد من العوامل التي تواجهه من بينها الإستصعاب الرؤية المستقبلية، وعدم التأكد وحتى نقص في المعلومات.

فعملية اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في أي مؤسسة، كما يعتبر القرار المالي من أهم القرارات إذ أنه يؤمن استمرار المؤسسات والنمو الاجتماعي والاقتصادي للبلد.

فالقرار المالي هو أعقد قرار. حيث أن المدير المالي لا يتخذ القرار المالي وعشوائياً لأنّ هذا الأخير هو مرآة عاكسة لأهداف وخطط للمؤسسة، فهو قرار مصيري يجب التخطيط له وتنسيقه. فنقيم الأداء وتعالج الانحرافات لاجتتاب وقوع في الخطأ مستقبلاً.

وعلى هذا ضوء جاءت دراسة كتدعيم ومعرفة علاقة بين التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات من جهة ومعرفة دور الموازنة التقديرية في التخطيط المالي والرقابة على اتخاذ القرار من جهة أخرى، وبناء على ما سبق توضحت لنا الإشكالية ويمكن صياغتها على النحو التالي:

هل يساهم التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة في المؤسسة الاقتصادية؟

ولإحاطة بمختلف الجوانب الإشكالية نطرح التساؤلات الجزئية

-فيما يتمثل التخطيط المالي؟

-ما هي الأدوات التي يستخدمها التخطيط المالي؟

-هل التخطيط المالي له دور في اتخاذ القرار المالي؟

-هل تعتمد مؤسسة فندق الزينيين على عملية التخطيط المالي مستقبلا؟

1/فرضيات الدراسة:

ولمحاولة الإجابة عن إشكالية البحث تم صياغة الفرضيات التالية:

الفرضية الأولى: التخطيط المالي المتبع في المؤسسة لا يساهم في ترشيد قراراتها المالية.

الفرضية الثانية: التخطيط المالي هي وسيلة الإدارة المالية لتسيير وتوجيه مواردها وتحقيق

أهدافها، والتخطيط المالي هو وظيفة رشيدة بالمؤسسة تضمن قاعدة لاتخاذ قرارات مالية سليمة،

تتصف بالمنطقية وتحكمها في كل من عنصري الربحية والمخاطرة.

الفرضية الثالثة: يهتم فندق الزينيين بالقرار المالي في اختيار البديل الأمثل من بين البدائل

المتاحة لتلبية الاحتياجات.

الفرضية الرابعة: تساهم الموازنة التقديرية في ترشيد القرارات المالية كما لها دور فعال في

توضيح الصورة التي ستكون عليها نشاطات المؤسسة في المستقبل.

2/أسباب اختيار الموضوع:

*أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات بالمؤسسة وتطابق الموضوع مع تخصص المتبع

مالية المؤسسة.

*الميل الشخصي في دراسة الموازنة التقديرية.

*اكتساب خبرة الميدانية في السيرة الذاتية بعد التخرج في البحث عن الوظيفة.

*الربط الجانب النظري المدروس في الجامعة بالواقع المطبق في المؤسسة الاقتصادية.

3/ صعوبات الدراسة:

في إطار انجازنا للبحث واجهنا مجموعة من الصعوبات والعوائق والتي يمكن اجازها كآآتي:

-ندرة البحوث المتعمقة خاصة في هذا المجال.

-استصعاب الحصول على المعلومات التخطيط المالي بالدراسة ميدانية وبأحرى الموازنات التقديرية.

-صعوبة حصر الموضوع لاعتباره موضوعا ذو نطاق واسع.

-قلة الدراسات السابقة التي تعالج نفس متغيرات الموضوع.

-ظروف وبائية مزرية (الحجر الصح).

4/ أهداف الدراسة:

نهدف من خلال هذه الدراسة إلى مجموعة من الأهداف هي:

*اظهار مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية على التخطيط المالي.

*إدراك فعالية القرار المالي في إعطاء نظرة للمستقبل حول نشاط المؤسسة.

*تسليط الضوء على الموازنات التقديرية واعتبارها كأداة التنبؤ والتخطيط وانعكاسها على اتخاذ القرار الملائم.

*التوصل إلى نتائج ميدانية ذات دلالة علمية من خلال استخدام أدوات وطرق دقيقة والمناسبة لدراسة فرضيات الدراسة.

5/أهمية الدراسة:

توضحت أهمية الدراسة هذا الموضوع كونه يساعد على:

-توضيح الدور الفعال للتخطيط المالي الذي يلعبه في عملية اتخاذ القرار ومكانته وأدواته.

-التطرق إلى مراحل عملية اتخاذ القرارات وكذا أنواع القرارات.

-توضيح العلاقة بين المتغيرين التخطيط المالي والقرارات المالية.

-إعطاء مفهوم الموازنات التقديرية ودور التي تتخذها في القرارات المالية.

-كيفية إعداد الموازنات ومدى اعتماد المؤسسات عليها.

6/حدود السابقة:

من أجل معالجة الإشكالية المطروحة تم برمجة حدود مكانية وزمانية، حيث الحدود المكانية

تتمثل في المؤسسة التي دراستها، أمّا بالنسبة إلى الحدود الزمانية فتمثلت في الفترة الزمنية التي

تمت فيها الدراسة الميدانية:

1- الحدود المكانية: تمت هذه الدراسة في فندق السياحي وهو فندق الزينيين لولاية تلمسان الذي يقع في شارع 12 عليخديم (تلمسان) وسط المدينة.

2- الحدود الزمانية: حدود الدراسة من حيث المجال الزمني حيث طبقت لمدة 15 يوما من 20 فيفري إلى 06 مارس.

7/ منهج المتبع للدراسة:

بناء على طبيعة الموضوع ولمحاولة الإجابة على الإشكالية واختبار الفرضيات، اعتمدنا على منهجين الوصفي والتحليلي وهذا ما تطلبه موضوع دراستنا، حيث تمّ استخدام المنهج الوصفي من خلال تقييم المفاهيم والتعاريف للتخطيط المالي، واتخاذ القرارات واتباع هذا المنهج حتى في عرض المؤسسة محل الدراسة ومن ثمّ اعتمدنا على المنهج التحليلي لمعالجة وتحليل الموازنات التقديرية.

8/ هيكل الدراسة:

خطة البحث

مقدمة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

تمهيد

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط المالي

المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي

المطلب الثاني: مراحل التخطيط المالي

المطلب الثالث: أدوات التخطيط المالي

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في التخطيط المالي

المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرارات المالية

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات المالية

المطلب الثاني: مراحل القرار المالي

المطلب الثالث: القرارات المالية

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات المالية

المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

المطلب الأول: التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية

المطلب الثاني: مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية

المطلب الثالث: علاقة التخطيط المالي باتخاذ القرار

خاتمة الفصل

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية (الدراسات السابقة)

تمهيد

المذكرات العربية

المذكرات المحلية

المذكرات الأجنبية

المجالات

خاتمة الفصل

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

تمهيد

المبحث الأول: تقديم المؤسسة والطريقة والأدوات (المنهجية)

المبحث الثاني: نتائج الدراسة، تحليلها ومناقشتها

خاتمة الفصل

خاتمة عامة

الفصل الأول

تمهيد

يعد موضوع التخطيط المالي من أبرز المواضيع المتداولة من اهتمام للبحث العلمي في ساحة الإدارة المالية، كما أنه من أهم وظائفها، وأن نجاح أو فشل نشاط اقتصادي في تحقيق الأهداف المسطرة يعود إلى مستوى التخطيط فالأعداد المسبق لأي عمل، وذلك جراء اتخاذ حملة قرارات مالية من طرف المؤسسة.

سنحاول في هذا الفصل دراسة التخطيط المالي وأهم أدواته وكذلك القرارات المالية التي تبنتها المؤسسة، مع عرض ومناقشة أهم الدراسات والأبحاث المسبقة التي لها صلة بالموضوع محل الدراسة:

سننطلق في هذا الفصل إلى ثلاث المباحث التالية:

- المبحث الأول: مفاهيم أساسية للتخطيط المالي
- المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرارات المالية
- المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

المبحث الأول: مفاهيم أساسية لتخطيط المالي

من خلال هذا المبحث سوف نتطرق إلى المفاهيم العامة لتخطيط المالي وكذا كما أننا سنعرض
جمل أدواته من خلال:

المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي

قبل تطرقنا إلى مفهوم التخطيط المالي لابد من إعطاء فكرة أو معنى حول مفهوم التخطيط
بصورة عامة ذلك لدور الأساسي الذي يلعبه في مختلف الميادين، ومن هنا يمكن تعريفه كما
يلي:

أولاً/ مفهوم التخطيط:

يعد التخطيط مبدأً أساسياً أولياً من المبادئ العامة للإدارة. فهو محل القاعدة وركيزة
الأساسية في نشاط وعمل الإداري، وذلك لأهميته الخاصة به، لقد تعددت تعاريفه ومفاهيمه،
والمفهوم شامل له نجده كالتالي:

التعريف الأول: التخطيط هو تلك عملية تتطلب اعتماد الجدولة الزمنية الواضحة لانجاز

الأهداف لكي يتم من خلالها التحقق من القدرة التنفيذية على السير وفق هذه الخطط

الموضوعة، وتصحيح الانحرافات الحاصلة أثناء النشاط التنفيذي.¹

خضير كاضم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص121

التعريف الثاني: يعرف فايول (fayoul) التخطيط بأنه "التنبؤ بالمستقبل والاستعداد له فهو يعد

النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة".²

التعريف الثالث: يعرف أيضا على أنه وظيفة إدارية تتمثل في الاختيار بين البدائل المتاحة

ويتضمن نوعان الابتكار والابداع إلى جانب أنه عملية اتخاذ قرارات في نشاطات وأقسام

التنظيم المختلفة.³

التعريف الرابع: يعرف التخطيط نشاط متعدد الأبعاد يسعى دائما لتحقيق التكامل بين أهدافه

المختلفة، ويتعاطى في بعده الزمني مع الماضي والحاضر والمستقبل.

وهو عملية جماعية وليست فردية ولسيت وكل فرد من مجموعة المخططين له دوره الذي لا

يمكن الاستغناء عنه.⁴

ثانيا/ مفهوم التخطيط المالي:

هناك عدة مفاهيم لتخطيط المالي من بينها ما يلي:

التعريف الأول: يعرف التخطيط المالي على أنه خطة الموضوعية بواسطة الموظفين

الماليين والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية، أي أن التخطيط المالي يعطي القدرة

على كشف وإيضاح المستقبل مع إمكانية التنبؤ بالمتغيرات الحادثة، ويعمل على إيجاد

التوازن بين الموجودات التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها وبين مصادر الأموال التي

محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر 1995، ص 19²

حريي محمد موسى عريقات- التنمية والتخطيط الاقتصادي، دار الكرمل، عمان، الأردن، ط1- 1993- ص 137³

عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن، ط1- 1999- ص 23⁴

مكنتها هذه الموجودات على اختلاف أشكالها، وكذا إيجاد توازن بين أصول وبعضها البعض والخصوم فيما بينها.⁵

التعريف الثاني: التخطيط المالي هو تنبؤ يمثل لما تقترح الشركة القيام به في المستقبل⁶ وهو نشاط يشمل تقييم الاعمال التجارية وتحديد أنواع المواد اللازمة لتحقيق الأهداف، وقياس كمية الموارد حسب التكلفة الاجمالية لكل نوع من الموارد.⁷

التعريف الثالث: هو أسلوب منهجي بموجبة يقوم المخطط المالي بمساعدة المؤسسة على تحقيق أقصى قدر من الموارد المالية القائمة له من خلال الاستفادة من مجموعة من الأدوات أهداف المؤسسة المالية.⁸

المطلب الثاني: مراحل التخطيط المالي

يعتبر التخطيط المالي هو جزء من التخطيط الشامل في المؤسسة ولذلك فإن مراحل التخطيط تنطبق أكثر على مراحل التخطيط المالي، ويمكن ذكرها على الشكل الآتي:

تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية

محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، ط1، الإسكندرية، مصر- 2007-ص 37⁵

⁶Joseph mwaura, the effect of financial planning in the financial performance of automobile firms in kenya. aresearchproject in master of business administration university of nairobi, 2013 p14.

⁷Ngouro Anthony Mecharia, the relation shipbetween finance planing and the finance performance of public service organizations in kenya, a reseachproject of marter of sciense in finance, school of business, university of nairorbi, 2013 p1

⁸ Wong senging. **Financcalplaning**. Professional protection plannersberhad, 21/12/2012, <http://www.pppnetwork.com>.



الشكل رقم 1: مخطط يوضح مراحل التخطيط المالي.

1-تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية:

تشمل هذه المرحلة الهدف المالي الأساسي الذي يدور في حيز التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج والموارد المتاحة في المؤسسة، ويتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة وقصيرة الأمد ويمكن وضع أهداف أخرى مع مراعاة التزامها بالهدف الرئيسي.⁹

2- تكوين السياسات المالية:

⁹كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهي فهد، الإدارة المالية، دارالمسيرة للنشر والتوزيع، عمان- الأردن، ط1، 1997، ص189

تعتبر السياسات المالية بمثابة المرشد والدليل، حيث تهدف إلى تخصيص الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف الاستراتيجية، وذلك ضمن القيود المالية التي توضعها الوضعية المالية والامكانيات المالية لدى المؤسسة، وعليه فالمؤسسة مجبرة على استنباط سياسة مالية متكاملة وأكثر انسجام وتناسق مع أهدافها مستنبطة من الاستراتيجية العامة حيث تكون في خدمة أهدافها، وذلك يتحقق باتباع منهج محدد حيث يركز على الأولويات ويترك الأخرى.¹⁰

3- اعداد الموازنات التخطيطية:

هذه المرحلة ذات أهمية خاصة ومن أهم الأدوات المحاسبية التي تساعد إدارة المؤسسة في ممارسة وظائفها المختلفة من تخطيط وتنظيم وتنسيق ورقابة وكذا التقييم الأداء. فإن الموازنة التخطيطية هي خطة عمل شامل وجد مفصلة تم تعبير عنها في صورة مالية، وذلك بهدف التنظيم والتنسيق النشاط الاقتصادي خلال مدة مستقبلية، من أجل تحقيق أسمى وأفضل استخدام متاح للموارد.¹¹

4- مرحلة تكوين الإجراءات والقواعد المالية:

يتم بموجب هذه المرحلة تحويل الموازنات التخطيطية، والأهداف والسياسات إلى تفاصيل تساعد على تحقيق الخطة المالية كأن يتم توزيع الخطة رباعية وهذه بدورها إلى خطط

إلياس بن ساسي يوسف قريشي الإدارة المالية دروس وتطبيقات، دار وائل لنشر، عمان- الأردن- 2008، ص33¹⁰
ناصر نور الدين عبد الطيف، الاتجاهات الحديثة في المحاسبة الإدارية وتكنولوجيا المعلومات (دراسات في المحاسبة الإدارية المتقدمة تطبيقاتها¹¹
على الحاسب). الدار الجامعية للنشر الإسكندرية- مصر- 2004- ص151

شهرية ثم خطط أسبوعية..... الخ، أو القيام بالتوزيع الوظيفي للخطة أي توزيعها على

مختلف فروع وحدات المؤسسة وذلك حسب اختصاص ومهمة كل منها.¹²

وبعد استعراضنا لمراحل عملية التخطيط المالي لابد لنا من التذكير بأن أحد المراجع يضع

تلك المراحل ضمن ست خطوات وهي:

- تحديد الأهداف المراد تحقيقها من الخطة.
- جمع البيانات اللازمة من مصادرها المختلفة.
- دراسة البيانات وتحليلها وفقا لأسس وقواعد عملية.
- وضع خطة حسب النتائج التي تم التوسط إليها.
- اصدار الأوامر بتنفيذ بنود الخطة.
- مراقبة ومتابعة تنفيذ الخطة حسب نظام الرقابة الموضوعية.

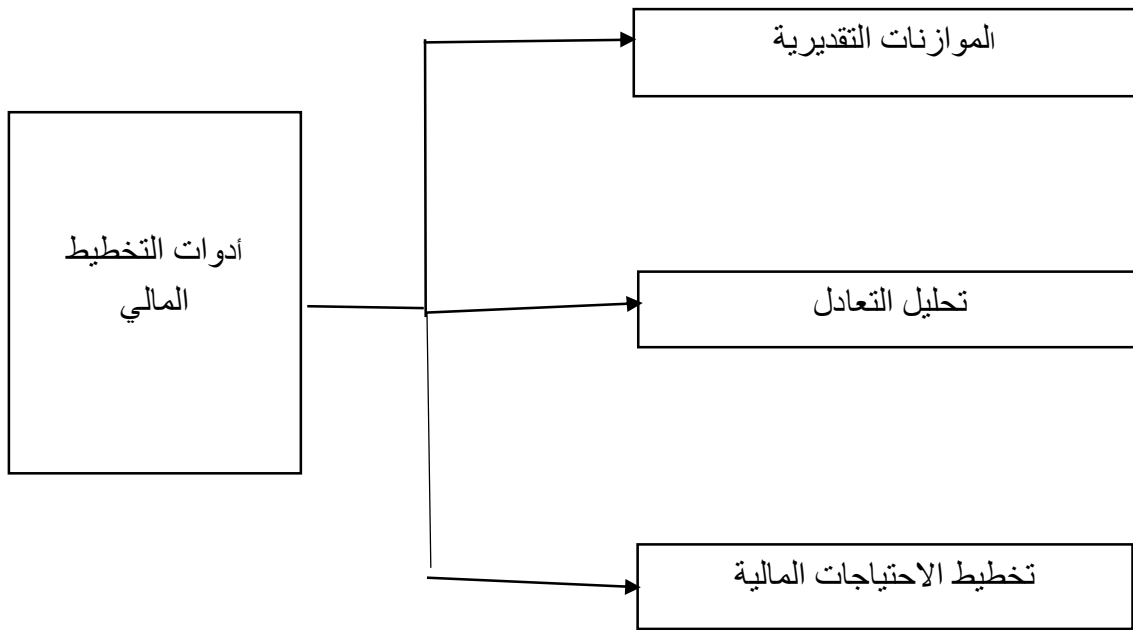
المطلب الثالث: أدوات التخطيط المالي

يشمل التخطيط المالي عدة أدوات تخطيطية منها الموازنات التقديرية (تخطيط السيولة)

وتحليل التعادل (تخطيط الربحية)، كذلك تخطيط الاحتياجات المالية وهذا من خلال

المخطط التالي:

كنجو عبد كنجو، ص196¹²



الشكل رقم 2: مخطط يوضح أدوات التخطيط المالي.

(أ) الموازنات التقديرية:

تعريف الموازنة التقديرية: هي عبارة عن أداة تستخدم للتعبير الكمي عن أهداف وسياسات الإدارة العليا في المؤسسة، وتوضع بشكل إجراءات ونتائج تعد مسبقاً على مستوى للمؤسسة ككل، وتتضمن موازنات تخطيطية فرعية للأقسام ضمن المؤسسة التي تنقسم بدورها إلى

موازنات فرعية ضمن كل قسم.¹³

حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، مؤسسة الورق لنشر والتوزيع، عمان-الأردن- ط1- 2004، ص79¹³

ويعرفها معهد المحاسبين الإداريين بانجلترا على أنها: خطة كمية رقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين.¹⁴

ويمكن تعريفها على أنها أداة تخطيطية ذات توجه مستقبلي، تستخدم للتعبير الكمي عن أهداف وسياسات الإدارة العليا في المؤسسة، وتتضمن موازنات فرعية حسب كل قسم على أن ترتب هذه الموازنات حسب حاجة كل قسم لتحقيق أهداف المؤسسة.

(ب) تحليل التعادل:

هي أحد الأساليب المعتمدة في الخطيط فهو يمكن المؤسسة من التنبؤ الأرباح التي وقع تحقيقها عند مستويات مختلفة من المبيعات.

تشير إلى أن نقطة التعادل هي حجم المبيعات الذي يغطي مجموعة التكاليف التابعة والمتغيرة، أي تكون النتيجة في هذه الحالة معدومة، كما تسمى برقم الأعمال الحرج أو عتبة المردوية وتقضي هذه الحالة تحليل سلوك التكاليف والفصل بين الثابت منها و المتغير، وتستخدمها المؤسسات الاقتصادية كأداة في عملية تحليل الأنشطة لتحقيق أهدافها التشغيلية، وتهدف كل مؤسسة إلى تخطيط انتاجها وتوجيه استثماراتها نحو المشاريع المربحة التي لا تتحقق إلا بتحقيق حجم معين من المبيعات، ومعرفة الطاقة الوسائل اللازمة والخيارات الممكنة في المدى القصير كتوجيه التكاليف وتحديد الأسعار، ويتحقق هذا الأمر في حالة توازن العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (الحجم - التكلفة - الربح).

فركوس محمد، الموازنات التقديرية، أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر - ط1 - 1995، ص14

حيث أن كل مؤسسة اقتصادية تتحمل بأعباء دورة ثابتة لا يمكن استردادها إلا من حصيلّة المبيعات بعد أن تبلغ نقطة معينة، وحجم معين يطلق عليه حجم التعادل.¹⁵

وهو أيضا تعتبر أساسا لتوفير ومد الإدارة بيانات عن الربح والتكلفة وحجم النشاط مما يساعد في وضع السياسات واتخاذ العديد من القرارات، وترجع أهمية تحليل التعادل إلى اظهار كيفية تأثير والربح للتغير في حجم النشاط، والخطوة الأساسية للاستفادة من هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات والتخطيط هو تبويب التكاليف طبقا لعلاقتها بحجم النشاط.

ج) تخطيط الاحتياجات المالية:

كلما زادا حجم نشاط المؤسسة ترتب على ذلك زيادة في الاحتياجات المالية الكلية للمؤسسة وذلك لأن زيادة في مستوى المبيعات يستحق زيادة في الاستثمار في الأصول المستخدمة للإنتاج، إذن يفهم مما سبق وجود علاقة بين الاحتياجات المالية ومستوى المبيعات، بل وأن مستوى المبيعات يمثل حجر الأساس، وقاعدة في عملية التنبؤ بالاحتياجات المالية، إن الفكرة المسبقة للاحتياجات المالية تجعل الإدارة في مركز أفضل من حيث دراسة ومفاضلة البدائل المتاحة لديها للحصول على الأموال في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، وتتوقف الدقة في التنبؤ على عنصرين أساسيين هما:¹⁶

1. دقة التنبؤ.

2. الأدوات المستخدمة في التنبؤ المالي.

قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة من المؤسسات الجنوب الجزائري،¹⁵ خلال فترة 2011-2012، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرياح ورقلة، سنة 2012/2013، ص116
خيابة نور الدين، الإدارة المالية، بيروت 1997، ص250¹⁶

المطلب الرابع: عوامل المؤثرة في التخطيط المالي

حتى يكون التخطيط المالي ذو فعالية معتبرة يجب أن تكون الأجواء متوفرة ومناسبة بإحداث هذه الفعالية في التخطيط المالي، ومن العوامل التي تتسم بتأثير في فعالية التخطيط يمكن تصنيفها إلى عوامل الداخلية وعوامل خارجية.

أولا العوامل الداخلية:

ويمكن ذكرها فيما يلي:¹⁷

- ❖ الطاقة الإنتاجية المتاحة في المشروع: ويقصد بهذه الأخيرة اجمالي انتاج المشروع في حالة العمل بأقصى كفاءة ممكنة للمصنع من حيث الآلات والعمال.
- ❖ سياسات الإئتمان: فمن بين أمثلتها البيع بالتقسيط، البيع الأجل، الخصم الكمي والنقدي.
- ❖ سياسة التمويل: وهي السياسات التي تتبعها الشركة في تمويل احتياجاتها المالية مثل سياسة الافتراض، والتمويل عن طريق الأرباح المحتجزة وزيادة رأس المال.
- ❖ سياسة العائد: يؤثر معدل العائد المستخدم والمعتمد على فعالية التخطيط المالي اذ توجد سياسات متعددة في تحديد معدل العائد المطلوب ويجب الأخذ بعين الاعتبار عند حساب العائد للأصل المالي المدة الزمنية للاستثمار والسعر الذي تم شراؤه به، بالإضافة إلى عدة اعتبارات أخرى مثل توزيعات الأسهم والمنافسة في السوق.

عطا على الزبون، التخطيط المالي، دار زمزم الناشر والموزعون، ط1، عمان- الأردن- 2017، ص14-18¹⁷

❖ مقابلة احتياجات العملاء: من مهام المنشأة فهم الاحتياجات الحالية والمستقبلية لتطابق بل وتفوق مجمل توقعات المنفعين أو العملاء.

ثانيا العوامل الخارجية:

متمثلة فيما يلي:¹⁸

- ❖ العوامل الاقتصادية: يقصد بها الحالة الاقتصادية السارية أو السائدة والمتوقعة من تضخم وركود مستوى الدخل وغيرها.
- ❖ العوامل الاجتماعية: تشتمل على تغير أذواق المستهلكين ومدى اتساع حاجياتهم من انتاج المشروع والظروف والعلاقات الاجتماعية.
- ❖ العوامل السياسية: المقصود منها مدى الاستقرار السياسي والأمني.
- ❖ العوامل القانونية: هي تلك العوامل التي يتم اتخاذها للإدارة أو توجيه أمر معين مثل قوانين الاستثمارية والضريبة.
- ❖ العوامل التكنولوجية: وهي تلك العوامل القادرة على زيادة في مستوى القدرة والفعالية في الإنتاج والأداء والعمل على مقابلة التطور والتكنولوجيا في السوق والتعامل معه بكفاءة عالية.

يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المنفصلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة¹⁸ الماجستير في إدارة الاعمال، كلية التجارة، جامعة فلسطين- فلسطين 2013، ص10.

المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرارات المالية

المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات المالية

قبل تطرقنا لتعريف اتخاذ القرار المالي لا بد من إعطاء فكرة حول القرار.

أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار

التعريف 01: يعرف جروان (1999) عملية اتخاذ القرار بأنها " عملية تفكير مركبة، تهدف

إلى اختيار أفضل البدائل أو الحلول المتاحة للفرد موقف معين، لتحقيق الأهداف المنشودة".

(أبو جادو ونوفل 2011، 370).

التعريف 02: يعرف على أنه عملية ديناميكية، حيث تتضمن مراحلها المختلفة تفاعلات

متعددة تبدأ من مرحلة التصميم وتنتهي بمرحلة اتخاذ القرار، وفي جمع هذه المراحل يحتوي

على اختيار حذر ودقيق لأحد البدائل بين اثنين أو أكثر من مجموعة البدائل.

التعريف 03: اتخاذ القرار هو القيام الفرد بالمفاضلة بين بعض البدائل التي تم اختيارها في

ضوء معايير محددة لاختيار بديل أكثر مناسبة للتعامل مع المشكلة أو الحدث ويعبر القرار

في النهاية عن الإجراءات المحددة لتصرفات العنصري البشري. (الحري 2001).¹⁹

ومن واقع هذا المفهوم يمكن إدراك أنّ عملية اتخاذ القرارات تنطوي على عدد من العناصر

هي:²⁰

¹⁹ مجلة علوم انسان والمجتمع journal of human and societysciences المجلد 09/العدد 04- سنة 2020، ص 326

- الاختيار.
- توافر البدائل.
- الأهداف والغايات أو المحركات.
- دوافع السلوك.
- الوقت.
- الموارد المادية والبشرية المتوفرة للمنظمة.
- البيئة الداخلية للمنظمة (مناخ العمل).
- البيئة الخارجية بما تحويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية.

ثانياً: مفهوم القرار المالي

التعريف 01: عرّف حاتم نوري القرارات المالية بأنها القرارات المتعلقة بالمسائل المالية، بشأن حجم الأموال التي يتم استثمارها لتمكين الشركة من انجاز الأهداف النهائية من نوع الموجودات التي سيتم شراؤها وتوزيع الدخل الثابت ومسائل أخرى مماثلة في القرارات المالية، كما أشار بأنّ القرار المالي هو قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك الموجودات.²¹

²⁰ عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1996، ص96
²¹ نبيل حلبي. نظم المعلومات المالية ودورها في عملية صناعة القرارات المالية، مذكرة دكتوراه، تخصص إدارة وتسيير المنظمات، قسم علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية 2020/2019، ص38

التعريف 02: تعرف القرارات المالية بأنها اختيار البديل الأمثل من بين العديد من

المواقف المالية والذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة زمنية معينة حيث يقوم المحلل المالي بتحليل القوائم والتقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعد في اتخاذ القرارات المالية.²²

التعريف 03: هو كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول (طبيعة ومالية).²³

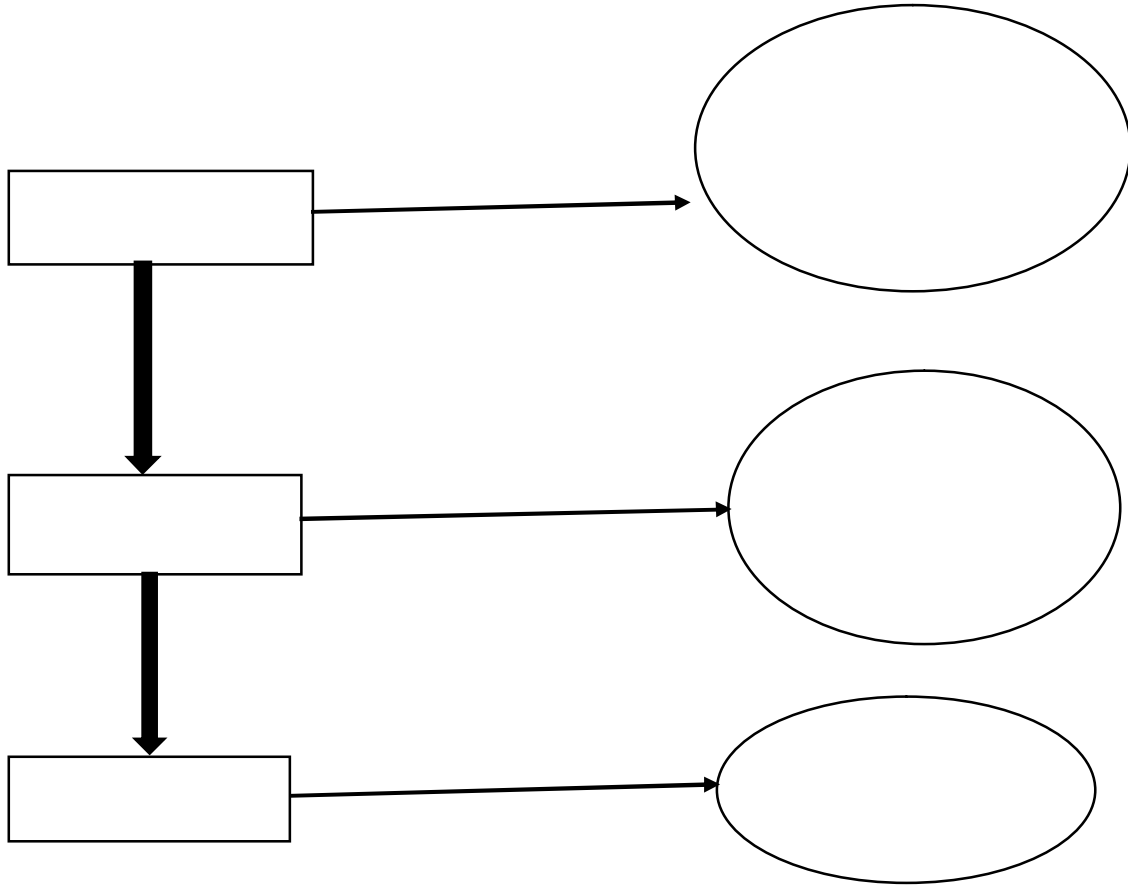
المطلب الثاني: مراحل القرار المالي

يهدف الوصول إلى القرارات سليمة تمر عملية اتخاذ القرار بمراحل وفي كل مرحلة إجراءات وطريقة ترتيبها تختلف باختلاف المفكرين وكذا التصنيفات، فكل تصنيف له وجهة نظر معينة ويمكن اعتناق وجهة النظر التالية (عبوي 2008 الصفحات 156-157).

²² مجلة مجاميع المعرفة، مجلد 05- العدد 1/ لشهر أبريل 2020، تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية في اتخاذ القرارات المالية، ص327

²³ Pierre conjo, Farouk hemici, gestion financiere de l'entreprise 9 edition, DUNOD, paris, 1999, P438

والشكل التالي يوضح المراحل التالية:



الشكل رقم 3: مخطط يوضح مراحل عملية اتخاذ القرار.

المرحلة التحضيرية (ولاة القرار):

تتكون هذه المرحلة من مجموعة من العمليات أو الخطوات المرتبة زمنياً وهي

كالاتي:

أ/ إدراك المشكلة: تبدأ المشكلة نتيجة ظهور بين الحالة القائمة المرغوب الوصول

إليها أي وجود تعاون بين الأهداف المسطرة أو الحوصلة المرغوبة وبين مستوى

الإنجاز أو الأداء الفعلي.

ب/ فهم المشكلة: إن استكشاف على المشكلة وكذا الارتباط لها مع جوانب إدارية

أخرى، فهي غالب ما تكون المشكلات الإدارية على نحو التالي:

■ مشاكل تقليدية أو ذات شكل رو تيني: مثل دوام العاملين أي مسائل

ذات طابع يومي.


■ مشاكل حيوية: هذه المشاكل يكون أثارها أكثر تأثير من مشاكل تقليدية


على النشاط كوضع الخطط.

■ مشاكل طارئة: تحدث تلقائياً وهذا راجع لظروف البيئة المحيطة من

المنظمة وعوامل أخرى مثل تعطل الآلات وتأخير وصول المواد.

ج/ تحديد الأهداف: يعتمد حل المشكلة اتباع أسلوبين من طرف المدير أو المحلل بحيث يستطيع من خلالهما تغيير الحالة القائمة أو تغيير الحالة المرغوب فيها وهذا إلا بتحديد الأهداف التي سوف يتخذ القرار المناسب لتحقيقها.

المرحلة التطورية: فيها مرحلتين: 


مرحلة تحديد البدائل: تمثل هي 

- مرحلة الحل المشكلة المطروحة، أي قرار المقترح هو الذي يأخذ عل محمل الاعتبار إلى جانب قرارات أخرى مقترحة من أجل المقارنة والتحليل حتى يتم اختيار أفضلها للوصول إلى قرار نهائي وعليه يتوجب شرطان للحل البديل.²⁴

- مساهمة الحل البديل في تحقيق بعض النتائج التي حاول متخذ القرار تحقيقها.

- أن يتوجب إمكانيات تنفيذ هذا الحل حال اختياره من بين بدائل الأخرى.

في حالة لم يتوفر هذين الشرطين ينفى ويبعد عن الحل صفة الحل البديل القابل للاختيار والتفضيل.

مرحلة تقييم البدائل: 

²⁴ فواد الشيخ سالم، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات، الأردن للمنشورات، الأردن 1990، ص123

في هذه المرحلة يتم التحديد للمزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل، وهي

تتوجب التنبؤ بالحالة المستقبلية وتنطوي عملية التقييم على:

* تحديد العوامل الاستراتيجية التي يتركز عليها الاهتمام عند القيام بالتنبؤ.

* التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل.

وفي حالة المفاضلة لا بدّ على المؤسسة معايير للمقارنة ومن هذه المعايير

نذكر:²⁵

* عدد وأهمية الأهداف التي يحققها البديل دون غيره من البدائل.

* مدى اتفاق البديل مع سياسات خطط المؤسسة.

* المنفعة التي يسعى البديل لتحقيقها.

* مقدار الجهد البشري اللازم لتنفيذ البديل.

* مدى ملائمة كل بديل مع العوامل الخارجية.

* التوقيت المحدد لتنفيذ البديل.

✓ المرحلة النهائية: تتمثل هذه المرحلة في خطوتين التاليتين

- اختيار: هذه أصعب خطوة حيث أنّ نتائج هذا الأخير تظهر فعلا ومستقبلا، فهي

تتطلب مجهود فكري من متخذ القرار.

- تنفيذ ومراقبة البديل: في هذه الخطوة يتم وضع بديل ثمّ يتم اختياره والتوصل إليه

محل التنفيذ، مع متابعة ومراقبة تطبيقه لمعرفة الانحرافات وعلاجها.²⁶

²⁵ بلال خاف السكارنة، مهارات الإدارية في تطوير الذات، دار المسيرة الأردن، ط1، 2009، ص55

المطلب الثالث: القرارات المالية

تتمثل في كل من قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، وقرارات توزيع الأرباح.

1/ قرارات الاستثمار: يقصد بها تخصيص أو توظيف الأموال لفترة زمنية محددة من أجل

تدفقات مالية في مستقبل، أي تحديد مزيج ملائم.

للتمول من تمويل قصير الأجل (الموجودات المتداولة)، تمويل طويل الأجل (موجودات

ثابتة)، وحتى تمويل بالملكية وتمويل بالدين.

إن قرار استثمار عملية جدّ صعبة ذات خطورة كبيرة. فهي تؤثر على استمرار وبقاء

وحتى نمو الاستثمارات لدى الأصول الثابتة فقط، وزيادة في الأصول المتداولة والمترتبة

على الاستثمار.

تنقسم قرارات الاستثمار على ضوء البعد الزمني للعوائد التي يمكن تحقيقها في غالب إلى

قرارات استثمارية قصيرة الأجل وقرارات طويلة الأجل.²⁷

أ) القرارات الاستثمارية قصيرة الأجل: تتضمن هذه المجموعة في الاستثمار في

الموجودات المتداولة والتي تعتبر فرع مهم من حركة الاستثمار الداخلي في شركات

الأعمال، بل أن الفرع الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية محصور في تحديد حجم

الاستثمار في الموجودات المتداولة وفقراتها الرئيسية مثل النقد والاستثمارات المؤقتة

حسن علي شريقي، قرارات إدارية، مدخل كمي في الإدارة، ط1، دار المسيرة الأردن، 1997، ص 27 ²⁶
حمزة محمودي الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 47 ²⁷

والمخزون السلعي، هذا راجع إلى الارتباط الموجود بين هذا الفرع حركة الدورة التشغيلية وبقدرة الشركة في تحقيق وتعظيم عوائدها وتحديد وحفاظ على سيولة مطلوبة وعليه فالقرار الرشيد هو القرار الذي يضمن ويحفظ الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.

(ب) القرارات الاستثمارية طويلة الاجل: تختص هذه المجموعة من القرارات بالاتفاق الاستثماري طويل الأجل ألا وهو الاستثمار في الموجودات الثابتة ومن المعروف على أنها أخطر نوع من القرارات هذا راجع للارتباط بنوع من الاستثمار بأنه يحتوي على أكبر المبالغ وضمانة لعوائد سنوية لفترات طويلة مستقبلا.

وأنّ هذا النوع يرسم حدود العملية الإنتاجية في شركة الأعمال فلا يمكن تخلص إن انتهاء عملية الاستثمار فيه.²⁸

2/قرارات التمويل: يقصد بقرار التمويل على أنه الحصول على الأموال بالشكل الأمثل، أي تحديد مزيج مناسب للتمويل يتكون من تمويل قصير الأجل وتمويل طويل الأجل، وتمويل بالملكية وتمويل بالدين، وهذا ما يجعل تدني في تكلفة التمويل ويعظم ثروة المساهمين وقيمة المنشأ. فهو دائما الاولي لكل قرار من قرارات الإدارة المالية.

إنّ قرار التمويل يقوم على تلك القرارات المتعلقة بتحديد وصياغة هيكل التمويل لمؤسسة الأعمال والتي تصل من خلالها لاختيار هيكل التمويل الأمثل لتعظيم ثروة الملاك أو

حمزة محمودي الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 70²⁸

تعظيم القيمة السوقية للسهم، كما تنقسم مصادر التمويل إلى مصادر قصيرة الأجل التي يمكن حصول عليها من الغير وتلتزم بردها خلال فترة حيث يمكن أن تقوت سنة على العموم وتكون تلك الأموال موجهة لنشاط الاستغلال، فهذه متمثلة في نوعين أساسيين:

"الاتئمان التجاري والمصرفي " وكذا القروض المصرفية قصيرة الأجل، أما مصادر طويلة الأجل تشمل كل من القروض المصرفية طويلة الأجل والسندات. وعليه فيكون التمويل داخلي بتمويل الملكية احتجاز أموال الشركة وإعادة استثمارها وإصدار الأسهم العادية وهي تمويل خارجي.

3/ قرارات توزيع الأرباح: تحتل هذه قرارات مرتبة الثالثة بعد القرارات الاستثمار وقرارات التمويل، فيتضمن هذا النوع من مجموعة هذا نشاط كافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع المساهمين من جملة الأسهم العادية ووقت توزيع هذه الأرباح.²⁹

يتحقق التدفق المالي بتوزيع الأرباح وتحصل على هذا تدفق المساهمين كعائد على استثماراتهم في أسهم الشركة، حيث أن تلك الأرباح تعتبر دخلا ساريا ينتظره ويتوقعه العديد من المساهمين، وعليه مستوى الأرباح الموزعة وتغيرها لها تأثير مباشر على سعر السهم في السوق المالية، ويظهر من ذلك أن قرار توزيع الأرباح على المساهمين يعتبر

حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 49²⁹

أهم القرار من القرارات الإدارية المالية في الشركة، حيث الوجه الآخر لهذا القرار أي احتجاز الأرباح يتعلق بقرار التمويل والاستثمار في الشركة.³⁰

المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرارات المالية

إنّ مختلف القرارات التي يعتمدها المسير المالي تتأثر وتتحمس لعوامل، فبعض منها داخل المنشأة وبعضها خارجها، وبعضها سلوكي أو ذو طابع انساني، ويزيادة إلى عوامل ترتبط بالتكلفة والعوائد المتوقعة.

وفيما يلي سنعرض مختلف العوامل التي تؤثر في عملية اتخاذ القرار:³¹

أ/ **العوامل البيئية الخارجية:** بما أنّ المؤسسة تمثل خلية من خلايا المجتمع فإن قراراتها تؤثر على المجتمع سواء بطريقة مباشرة أو غير مباشرة، من العوامل البيئية الخارجية التي تؤثر في اتخاذ القرار هي:

* الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.

* التطورات الثقافية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها جل الأنشطة

الاقتصادية.

* الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين، الموردين والمستهلكين.

محمد علي إبراهيم العامري، دار وائل للنشر، عمان- الأردن، ط1، 2013، ص29³⁰
سليم بطرس جلد، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، ط1، الرابطة للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص23-25³¹

*العوامل التنظيمية، الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات، التشريعات، القوانين

الحكومية، الرأي العام، السياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج.

ب/ عوامل البيئة الداخلية: تتألف هذه العوامل تنظيمية وخصائص مؤسسة حيث تؤثر

على الظروف المحيطة بمتخذي القرار، فينطبق تأثير القرار على الأفراد داخل المؤسسة

والموارد المادية والبشرية التي تمتلكها المؤسسة ونذكر من بينها:

-عدم وجود نظام معلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.

-عدم وضوح معيار العلاقة التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.

-درجة المركزية وحجم المنشأ.

-مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة.

-القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

ج/ عوامل شخصية ونفسية: هذه العوامل تنقسم إلى نوعين:

- 1-عوامل شخصية: إنّ هذه العوامل مرتبطة ببواعث داخلية وباطنية للشخص أو فرد، ومنها ما يتعلق بالمحيط النفساني المتصل به وأثره في عملية اتخاذ القرار، وبأخص أثناء مرحلة البدائل المتاحة.

- 2-عوامل شخصية: ترتبط هذه العوامل بشخصية لمتخذ القرار وكذا قدراته خاصة.

ويوجد الكثير منها يؤثر في عملية اتخاذ القرارات، فالقرار يرتكز على العديد من المميزات الفردية والشخصية للفرد، التي تطورت معه قبل وصوله للتنظيم، وعليه تتخذ عمليات اختيار الأفراد أو الأشخاص وتدريبهم عوامل ذات أهمية في نوعية القرارات المتخذة في تنظيم.

المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

سوف نتطرق ضمن هذا المبحث التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية، مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية والعلاقة بينهما.

المطلب الأول: التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية

عند تحدثنا عن التخطيط فإننا نذكر الموازنة وبأخص الموازنة التخطيطية التي تعتمدها المؤسسات وكذا مراقبة خططها التي تسعى لي تحقيقها، فيتجلى دورها في التخطيط في تحفيز إدارة المالية وحتى الأنشطة، فهي تحدد المشاكل وكل من أسبابها إثر التنبؤ ومعالجتها وتقديم حلول مناسبة لها، وإثر تعرض المؤسسة لندرة الموارد الاقتصادية، تتطوي الميزانية في الغالب على إجراءات يتم من خلالها تقييم الاستخدامات البديلة للموارد المتاحة، مع أن هذا الاستخدام المختار يكون ذو طابع أقصى لدخل الممكن، وهذا يرد الاعتبار للموازنة على أنها خطة اقتصادية واعدادها يتم باختيار بديل الأمثل من

البدائل المتاحة من أجل خطة ذات فعالية لدى إدارة المؤسسة وأنها المنهج الهادف لجمع

الحقائق وتحليلها وتركيبها في شكل برامج للنمو مستقبلاً.³²

ويلاحظ أنّ الموازنة تخدم وظيفة التخطيط عن طريق:

- توصيل الأهداف في صورة كمية -تحديد الأهداف.
 - توضيح الفروض التي عليها الأهداف -دراسة التنبؤات.
 - مبدأ تفاضل بين البدائل المتاحة والتنسيق بين الإمكانيات المتاحة والأهداف - تجميع الموارد.
 - وضع أنماط أو معدلات للأداء- تحديد المعايير.
 - تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف والتنسيق بينها-تحديد سياسات العمل.
- وبشكل عام فإن التخطيط المالي في المؤسسة يأخذ شكل الموازنة المالية حيث يدخل في إطارها أربعة أنواع رئيسية.

- تعتبر الموازنة النقدية التقديرية إحدى أدوات التنبؤ المالي المستقبلي والتي تساعد

المدير المالي على الموازنة ما بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية

الخارجة.

- قائمة الدخل التقديرية تمثل أداة التنبؤ بالأرباح والخسائر المتوقعة خلال فترة زمنية

مقبلة، وتعتبر المبيعات العنصر الأساسي التي تقوم عليه التقديرات قائمة الدخل بالوصول

راضي محمد، سامي ووجد جامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، دار الجامعية، مصر، 2006، ص15³²

إلى تقديرات المبيعات يمكننا تقدير حجم الإنتاج والتكاليف المتعلقة به أما تكلفة المبيعات فيتم تقديرها بواسطة النسب السابقة لنسبة تكلفة المبيعات إلى المبيعات.

- الميزانية العمومية التقديرية تتميز عن الميزانية العمومية العادية حيث تعتبر الميزانية التقديرية خطة مالية وعمومية معلومات تاريخية لفترة سابقة.

- الموازنة الاستثمارية الرأسمالية من خلالها يتم معرفة التي تستجوب استثمار في الأصول وكيفية تخصيص هذه الأموال وماهي مصادر الواجب اختيارها.

المطلب الثاني: مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية

تعد الموازنة التقديرية بأنها تخطيط ورقابة في نفس الوقت ويتوقف المدى الزمني لها على طبيعة المنشأة حيث أنها تعد لعدة شهور قادمة أو لسنة قادمة أو عدة سنوات في المستقبل³³ ويتم من خلالها توزيع المسؤوليات التنفيذية بين العاملين حتى يمكن تقييم الأداء ومتابعة التنفيذ وتحقيق الأهداف المرسومة واتخاذ القرارات المطلوبة³⁴ فيتمثل دورها فيما يلي:

✓ استخدام أصول المنشأة ومن أجل زيادة وكذا التحقيق الأرباح طويلة الأجل

توضع المنشأة وسعي لتنسيق بين المحافظة ومقابلة الالتزامات المالية.

✓ توفير معايير عقلانية محددة للحكم عن الأداء المحتسب بدل من الاعفاء على

المعلومات التاريخية والتي قد تكون أساس غير مناسب على الكفاءة والفعالية.

مجلة البحوث والدراسات، العدد 20، سنة 2015-0-12 "استخدام الموازنة التقديرية للمبيعات كأسلوب فعال لمراقبة التسيير واتخاذ القرارات"³³ داخل المؤسسة" د - أحمد قايد نور الدين ود- بروبة إلهام، ص 307

✓ وضع مجموعة من الأسس للأخذ بالإجراءات الصحيحة في حالة انحراف النتائج المتحصلة عن التقديرات.

✓ أداة للرقابة على تنفيذ الخطط ومعرفة نقاط الضعف والعمل على علاجها مع الوقت.

✓ زيادة المجهودات والكفاءات الإنتاجية ودوافع العملاء وتحقيق رضى لأنهم

مشاركين في عمليات تخطيط ووضع أهداف الموازنة وإعدادها وتنفيذها أي نقل

عامل من حيز المنفذ إلى حيز المخطط وبالتالي ترقى درجة إنجازه لمهامه.³⁵

✓ تحليل الانحرافات واتخاذ القرار المالي: في هذه المرحلة يتم اختيار بين البدائل

الموجودة في اتخاذ القرار المالي بفضل أساليب كمية باعتبارها الأكفأ حيث أن

نتائج مختلفة عن النتائج أساليب التقليدية.

✓ تحديد الانحرافات وإعداد تقارير الأداء: يتم في هذه الخطوة مقارنة النتائج الفعلية

مع تلك المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة، فيتم إعداد تقارير الأداء من خلال

حصر وتحديد الانحرافات.

✓ تقصي الانحرافات وتحليلها: يتم في هذه الخطوة تحديد أهمية الهدف وأسبابه

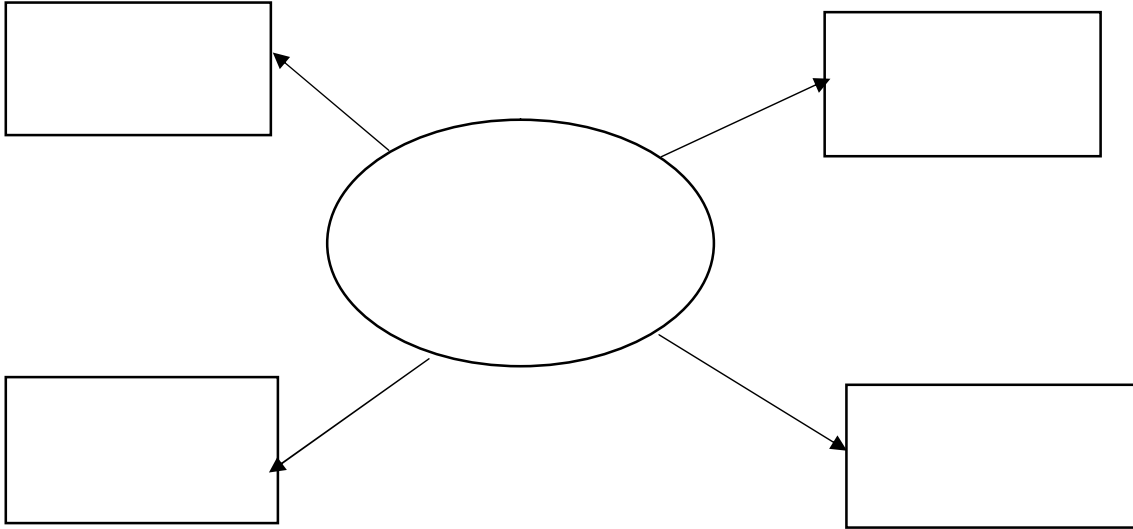
والمسؤول عنه من دراسة كل انحراف على جنب، حيث تتم تحليل الأرقام

فؤاد محمد محمود شلح، مدى إمكانية تطبيق الموازنة الصفريّة في بلديات في قطاع غزة، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، كلية التجارة الجامعية الإسلامية، غزة-فلسطين، 2009 ص19-20

الاجمالية أولاً ثم يليه تحليل الانحرافات التفصيلية لكل عنصر من العناصر
المكونة للأرقام الاجمالية.

✓ الإجراءات الصحيحة: يتم في هذه الأخيرة مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود
الانحرافات واتخاذ القرار ومعالجة الانحرافات ومنع تكرارها مستقبلاً.³⁶

وكل هذا موضح في الشكل الآتي:



الشكل رقم 4: مخطط يوضح دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية من إعداد

الطالبين

شريف عياض، فيروز رجال، موازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة كلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد
بوضياف المسبلة، 2009، ص14-15

المطلب الثالث: العلاقة التخطيط المالي باتخاذ القرار المالي

تعد عملية اتخاذ القرار فرع وجزء من عملية الشاملة والأعم وهي التخطيط المالي، فعملية اتخاذ القرار تهتم وتختص بالبدائل.

ورغم ذلك لا يمكن أن تحتل مكان التخطيط الذي يعرف نشاط الأساسي وجدّ هام من أعمال المديرين، وهذا وفقاً لقواعد ومعايير التي تحكمه³⁷، وكذا الخطوات التي يمر بها فنتم مجموعة من القرارات لها علاقة بصورة مباشرة بالأهداف، فهذه الأهداف المسطرة والمرجوة فيها لا توفر وتتحقق إلاّ بتحقيق التخطيط السليم وجدّ دقيق من أداء المخطّطون لمفاضلة الدقيقة بين تلك البدائل ولجوء إلى أفضل بديل وعلى هذا نطاق تصدر القرارات متوصل إليها بفضل الأفضلية.

حنين قادري، أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية، جامعة ورقلة، 2012/2013، ص 19³⁷

خاتمة الفصل الأول

من خلال عرضنا لهذا الفصل لما يتضمنه لكل من عملية التخطيط المالي وأدواته ومراحله وكذا علاقته بعملية اتخاذ القرار.

استنتجنا أنّ هذا الأخير له ارتباط وثيق بعلمية اتخاذ القرار، واتضح ذلك من خلال توظيف إحدى أهم أدوات التخطيط المتمثلة في الموازنة التقديرية، بإضافة إلى ذلك تم تبيان أن المؤسسة تسعى إلى تبني كل القرارات السليمة الرشيدة والاستراتيجية الأساسية وذلك يتم بتحديد البدائل المتاحة في اعتماد على الأساليب مختلفة للوصول إلى أسمي القرار.

الفصل الثاني

تمهيد

دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة الاقتصادية يعد من أهم الإشكاليات المطروحة كونها موضوع قيّم، لذا سنحاول فيها الفصل إبراز أهم الدراسات السابقة التي تضمنت هذا الموضوع سواء لتخطيط المالي أو اتخاذ القرار المالي أو معا للمؤسسة الاقتصادية خلال فترات معينة مع إدراك أهمية وأهداف هذا البحث والنتائج المتوصل إليها والأدوات المستخدمة للتحليل هذه المعطيات.

❖ الدراسات العربية

1/ دراسة إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد، بعنوان مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط ورقابة في بلديات قطاع غزة، قدمت استكمالاً لمتطلبات الحصول على درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، جامعة الإسلامية كلية التجارة 1428/2007 تناول محتوى هذه الرسالة في المشكلات فرعية:

* هل يتم إعداد موازنات وفق أسس سليمة في بلديات قطاع غزة؟

* هل هناك صعوبات تواجه بلديات قطاع غزة تحد من فاعلية كأداة للتخطيط والرقابة؟

* هل تستخدم بلديات قطاع غزة موازنات كأداة للتخطيط والرقابة؟

* هل تستفد الإدارة العليا من بلديات قطاع غزة من مخرجات أنظمة الموازنات المطبقة فيها؟

* ماهي العوامل التي تؤثر في نجاح استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في قطاع غزة؟

حيث تدرج التساؤلات هذه الدراسة تحت الفرضيات التالية:

يؤثر مدى إدراك الإدارة العليا ووعيتها لأهمية تطبيق الموازنات ومزاياها على استخدامها كأداة للتخطيط والرقابة لبلديات قطاع غزة.

ويؤثر كل من اشراك المستويات الإدارية المختلفة وهيكل الإداري للبلديات في إعداد واستخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة حتى تنوع الأساليب.

=0.05 بين أراء العاملين في البلديات α تواجد الفروق ذات دلالة إحصائية عند مستوى الدلالة حول مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة.

وهدفت هذه الدراسة إلى توضيح مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بلديات قطاع غزة بإدراكها من ناحية مفهوم الموازنات ومقوماتها وخصائصها والمنافع المتحققة من تطبيقها والعوامل التي تؤثر من خلال استخدام الموازنات كأداة للتخطيط والرقابة في بيئة بلديات قطاع غزة، بالإضافة لفهم السمات وطرائق إعداد الموازنات ومزايا تطبيق نظام الموازنات، حيث اتبع المنهج الوصفي التحليلي ليتوصل النتائج التالية:

هناك قناعة لدى إدارة العليا في بلدية على أهمية تطبيق الموازنات لتقديمها الدعم اللازم لتطبيقها وتستخدم كأداة تحقيق الأهداف، توفر الموارد البشرية مؤشر إيجابي لوجود بنية تحتية لاستخدام موازنات ما يؤدي إلى تحسين ورفع كفاءة أداء البلديات.

2/ دراسة يحيى عايد حسين تلاحمة بعنوان دور الموازنة العامة للسلطة الفلسطينية كأداة للتخطيط والرقابة في ترشيد القرارات المالية، وهذه الرسالة مقدمة لاستكمال متطلبات للحصول على درجة الماجستير في إدارة الاعمال كلية الدراسات العليا 2018، والتي عالجت الإشكالية الأساسية ألا وهي: ما هو واقع استخدام الموازنة العامة للسلطة الوطنية الفلسطينية كأداة للتخطيط والرقابة؟، وما هو دورها في ترشيد القرارات المالية من قبل أصحاب القرار وهيئات السلطة الوطنية الفلسطينية؟ وغرض الإجابة عن التساؤل المطروح صاغ الباحث الفرضيات على النحو التالي: بأنه يتم استخدام و الاعتماد على الموازنة العامة لأغراض التخطيط والرقابة

المالية من طرف السلطة الوطنية الفلسطينية لترشيد القرارات المالية، ووجود بعض الصعوبات تقتحم أصحاب القرار في السلطة الفلسطينية وتمنع لفاعلية استخدام الموازنات كأداة التخطيط والرقابة حيث تهدف هذه الدراسة إلى ادراك واقع استخدام الموازنة العامة من السلطة الفلسطينية كأداة للتخطيط والرقابة في اتخاذ القرارات المالية وحتى الصعوبات التي تواجه متخذي القرارات مع تقديم بعض التوصيات والمقترحات، حيث اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لتحقيق الأهداف الموضوعية، ومن أهم النتائج المتحصل عليها من خلال هذه الدراسة أنّ ترشيد القرارات المالية يعتمد على الرقابة وليس التخطيط، واعتماد على الموازنة لأغراض تحسين كفاءة الإدارة في اتخاذ القرارات، واعداد الموازنة في السلطة الفلسطينية يتم باعتماد على التقديرات السنوات السابقة، هذا يلغي أهمية الموازنة العامة كأداة للتخطيط المالي.

3/ دراسة ولاء أيمن لطفي بعنوان التخطيط المالي في تحسين ربحية المشروعات الصغيرة والمتوسطة دراسة حالة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في قسم التمويل والمصارف - جامعة حماة-2009-1440.

حيث تضمن محتوى هذه الدراسة المشكلة الأساسية متمثلة في التساؤل التالي:

*هل يمكن للتخطيط المالي ان يساهم في تحسين ربحية المشروعات الصغيرة والمتوسطة؟

وللإجابة عن المشكلة البحث تم عرض بعض الفرضيات متمثلة: لا توجد فروق

ذات دلالة إحصائية بين متوسطي نسبة هامش البح الإجمالي والتشغيلي والصافي قبل وبعد عملية التخطيط المالي.

لا توجد فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي نسبة العائد على الموجودات وعلى الملكية وحتى راس مال المستثمر قبل وبعد عملية التخطيط المالي.

حيث هدفت هذه الدراسة الى توضيح دور التخطيط المالي عن طريق استخدام الموازنات التخطيطية في تحسين ربحية المشروعات الصغيرة، حيث حاولت هذه الأخيرة التعريف بالمشروعات من خلال خصائصها وكذا أهميتها والمشاكل التي تتعرض لها، بإضافة ان وضع خطة مالية يحسن ربحية مشروع الذي جراء أداة متمثلة في الموازنات التخطيطية، حيث اعتمد في دراسته على المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج التالية: وجود فروق ذات دلالة إحصائية بين متوسطي كل من نسبة هامش الربح الإجمالي وهامش التشغيلي والصافي، أسهم التخطيط المالي باستخدام الموازنات التخطيطية في تحسين ربحية المشروع خلال الهوامش الربح التشغيلي والربح الصافي غياب التخطيط بكل أنواعه يؤدي إلى هدر الموارد المحدودة للمشروع وضياعها.

4/ دراسة يامن جميل كلاب بعنوان واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، رسالة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الاعمال من كلية التجارة في جامعة الإسلامية، غزة 2015.

والتي عالجت المشكلة الرئيسية: ما مدى كفاءة استخدام شركات المقاولات العاملة والمدرجة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة لأدوات التخطيط المالي؟ حيث هدفت هذه الدراسة إلى تحقيق التعرف على مدى كفاءة الشركات في إدارة رأس مال العامل وكذلك مدى كفاءة الشركات في تتبع بحجم الأموال الإضافية اللازمة للعمل. والتعرف على واقع هيكل رأس المال في شركات المقاولات ومستواها في إعداد الموازنات التقديرية على أساس علمي، والذي استخدم المنهج الوصفي التحليلي للوصول للنتائج التالية عدم وجود فروق، وجود دلالة إحصائية وضرورة وجود نظام الموازنات التخطيطية بالشركات التي لا تستخدم نظام الموازنات بالإضافة لضرورة استخدام الموازنات التخطيطية كمعيار لتقويم الأداء.

5/ دراسة الهادي عبد الله جاد المولى بعنوان أثر نظم المعلومات المحاسبية في الترشيد اتخاذ القرارات الإدارية، دراسة ميدانية (شركة سكر كنانة المحدودة)، بحث تكميلي لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل، عمادة الدراسات العليا، كلية الاقتصاد والعلوم الإدارية جامعة الإمام المهدي 2017.

والتي عالجت المشكلة في أنّ وجود كثير من المنشآت لا تأخذ نظام المعلومات المحاسبية رغم حجمها الكبير وهذا ما يؤدي إلى عدم قدرة المنشآت الصناعية على توفير بيانات مالية ذات جودة عالية وفورية تمكنها من اتخاذ القرارات الإدارية، ومن هذا تمّ صياغة الفرضيات التالية توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات المحاسبية وجودة ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية وكذلك وجود علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم وتطوير الأداء الإداري وأيضاً مع فعالية

التخطيط والرقابة، حيث هدفت هذه الدراسة بأنّ الأساس النظري والفكري لنظم المعلومات المحاسبية وارتباطها بتطوير وترشيد الأداء الإداري ورسم السياسات، وكذلك التعرف على مدى اعتماد الإدارة على نظم المعلومات المحاسبية في عملية صنع القرار وبهذا تمّ استنهاج المناهج التالية الوصفي والتحليلي والاستنباطي وكذلك الاستقرائي لتحديد مدى صحة الفرضيات حيث تمّ تمكّن الباحث من التوصل إلى النتائج التالية منها استخدام نظام المعلومات المحاسبية يؤدي إلى تخفيض المخاطرة في عملية اتخاذ القرار الإداري، يساعد نظام المعلومات المحاسبية في التوقيت السليم القرار الإداري، ويخفض التكلفة في ترشيد اتخاذ القرار الإداري ويجعله أكثر اقتصادية، ومساهمته في مرونة عملية اتخاذ القرار الإداري ويجعله أكثر ملائمة.

❖ الدراسات المحلية

1/ دراسة مخلخل زوينة بعنوان مساهمة نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التمويلية بالمؤسسة، دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب-بسكرة، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه الطور الثالث في العلوم التجارية تخصص محاسبة، جامعة محمد خيضر-بسكرة 2020/2019.

وتضمن محتوى هذه أطروحة الإشكال التالي: هل يساهم نظام المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات التمويلية للمؤسسة الاقتصادية؟ حيث انطوت هذه الدراسة على الفرضيات لمحاولة الإجابة عن التساؤل الرئيسي وتمثلت هذه الأخيرة في: أن كل من قائمة مركز المالي وقائمة الدخل وقائمة التدفقات النقدية وقائمة التغير في الأموال الخاصة تساهم في

اتخاذ القرارات التمويلية داخل المؤسسة الاقتصادية، وتمحور حول هذه الفرضيات الأهداف التالية بأنّ لنظام المعلومات المحاسبية دور في اتخاذ القرارات التمويلية بالمؤسسة الاقتصادية، بإضافة إلى ذلك أنّ حتى للمخرجات نظام القرارات المحاسبية في اتخاذ القرار التمويلي باعتماد على التحليل المالي، واعتمد الباحث في موضوع بحثه على المنهج الوصفي التحليلي الذي سمح له بالوصول إلى النتائج التالية: إنّ القرار التمويلي من أصعب القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية وذلك لارتباطه بأهداف المؤسسة. تعتبر أنّ المعلومة المحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية تعتبر المحور القاعدي لعملية اتخاذ القرار التمويلي، بإضافة إلى التحليل مالي للقوائم المالية مساعدة للمسير المالي في حكم للوضعية المالية للمؤسسة من اكتشاف نقاط ضعف وقوة، ومن ثمّ اتخاذ القرار التمويلي الملائم.

2/ دراسة زينب رضوان عي بعنوان تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة حالة تطبيقية عن مؤسسة، مذكرة مقدمة لنيل جزء من متطلبات شهادة الماجستير كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، تخصص إدارة المالية، جامعة قسنطينة 2 سنة 2013/2012 والتي عالجت التساؤل الأساسي: ما هو واقع تطبيق أساليب التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسات الاقتصادية؟ حيث تم صياغة الفرضيات التالية بأنّ التخطيط المالي محور اهتمام الإدارة، ولكل مؤسسة منهج عملي للتخطيط المالي يختلف عن المؤسسات الأخرى.

ويهدف هذا البحث إلى التعرف على أساليب التخطيط المالي من حيث إبراز مكانته وإعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسات، إعطاء صورة عن أساليب العلمية لإعداد الميزانيات الاقتصادية، التنسيق والمواعمة بين الأساليب التطبيقية والأساليب العلمية للتخطيط المالي وإعداد موازنات التقديرية، دراسة وتقييم واقع التخطيط وتم استنهاج المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى النتائج التالية: تتشارك المديرية المركزية مع المديرية الأخرى في تحديد الاحتياج من الموارد المالية وهذا ما يدخل في الهدف الأساسي، التخطيط المالي جزء من التخطيط الكلي، اعتماد المؤسسة على وثائق الرسمية المتمثلة في الموازنات لتحقيق الأهداف وتستعملها كترجمة للأرقام لعملية التخطيط الكلي.

3/دراسة بنية حيزية بعنوان أهمية التخطيط المالي في تقييم الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة بوفال وحدة المسبك بالبروقية، 2011 رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة المدية، الجزائر.

حيث تضمن محتوى هذه الدراسة المشكلة الرئيسية المتمثلة في التساؤل الآتي: إلى أي مدى يمكن أن تستفيد المؤسسات الاقتصادية من التخطيط المالي؟ حيث هدفت هذه الدراسة إلى إدراك الدور الذي تلعبه الموازنات التخطيطية من خلال ضمان هذه الدراسة للموازنة التقديرية لحساب النتائج. كما خصت إلى موازنات التخطيطية المالية في تقدير احتياجات المالية، وعليه رسم سياسات التمويلية الملائمة للمؤسسة، كما اعتمدت الباحثة في موضوع بحثها على المنهج الوصفي لتتوصل إلى مجموعة من النتائج من بينها أن التخطيط المالي عملية تستخدم لتحقيق

الانسجام بين الأصول التي تستعملها المؤسسة في الدورة الاستغلالية وحتى بين المصادر التمويلية التي أدت بها للحصول على مختلف هذه الأصول.

❖ الدراسات الأجنبية

1-joseph mwarua < the effect of financial planning on the

financialperformance of automobile firms in kenya>

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في الاعمال، جامعة نيروبي سنة 2013، اعتمد الباحث على في دراسته على المنهج الوصفي بالإضافة للأساليب الكمية في جمع البيانات وتحليلها، وثم الحصول على البيانات الأولية من خلال الاستبيان باختيار عينة عشوائية من الموظفين المؤسسات محل الدراسة.

وهذه الدراسة تهدف على معرفة أثر التخطيط المالي على أداء المالي للمؤسسة وأظهرت

الدراسة أنّ هناك علاقة بين التخطيط المالي والأداء المالي للمؤسسة ونجاح أي عمل يعتمد

على نجاح التخطيط المالي، وبالتالي نستنتج أنّ هناك تأثير للتخطيط المالي على الأداء المالي

للمؤسسات في كينيا.

2-mohmoud abdelwahaab< the finaninal planning and control in the

arliveindustryMa comparative study of british airways and egyptaive>

رّكزت هذه الدراسة على تحقيق في نظام التخطيط المالي ونظام الرقابة المعمول به حاليا في

كل الخطوط الجوية البريطانية وشركة مصر للطيران، وهذا فيما يتعلق بالاطار النظري، بحيث

تهدف هذه الدراسة بتحسين نوعية الأداء، وأيضاً فحص النظام المحاسبي الذي تستخدمه كل من هاتين الشركتين محل الدراسة، بالاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات، وتم الوصول إلى النتائج التالية وجود تقليص في مصر للطيران في نظام مراقبة الميزانية، وفي المقابل نظام الخطوط الجوية البريطانية غير فعال بشكل معقول، وعلى مصر للطيران أن تستفيد من الناحية النظرية من الإجراءات التي تستخدمها الخطوط الجوية البريطانية، وفي الأخير التمهيد الطريق نحو تطوير الإجراءات في كل من الشركتين محل الدراسة.

3-uzon anulika<the of budgtring in managarial and control>

هدفت هذه الدراسة لتقييم العلاقة التي تربط بين الموازنة وكل من التخطيط والرقابة وتحديد كل من دور الموازنة في اتخاذ القرارات الرشيدة. حيث اعتمد الباحث على في موضوع بحثه على المصادر الأولية شملت والثانوية في عملية جمع المعلومات.

حيث أنّ المصادر الأولية شملت استبانة وإجراء مقابلات، أمّا المصادر الثانوية التي استعملها الباحث شملت مراجعة الأدبيات السابقة التي لها علاقة تربطها بالموضوع.

وتوصل الباحث من خلال دراسته أنّ هناك علاقة تربط بين كل من الموازنة والخطط الإدارية والرقابة، فالموازنة هي العنصر التكويني الأساسي لمجمل الأنشطة، كما أنّها أداة لتقييم مستمر للأداء في جميع المؤسسات سواء تهدف للربح أو غير هادفة للربح، صغيرة أو كبيرة.

❖ المجالات

1-دراسة بوزاغو أسماء بعنوان تقييم المالي للمؤسسة الاقتصادية في اتخاذ القرارات المالية (دراسة حالة لشركة توزيع الكهرباء والغاز) - معسكر مقال. كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير جامعة معسكر، مجلد 6 عدد01 شهر أفريل 2020، واندرج تحت مضمون هذه الدراسة أنّ المؤسسة الاقتصادية دائما تعتمد في نشاطها على إجراءات وتقنيات وأساليب بغية الوصول وتحقيق أهدافها المسطرة ومن أبرز تقنيات الأداء المالي وعليه تم طرح التساؤل التالي ما مدى مساهمة الأداء المالي في اتخاذ القرارات المالية على مستوى المؤسسات الاقتصادية؟ وانطوى هذا على فرضيات لمحاولة تقديم تصريح للإشكال تم وضع فرضيات تالية للدراسة: مقصود بتقييم الأداء المالي استخدام المؤشرات المالية التي يجب أن تعكس تحقيق الأهداف الاقتصادية للمؤسسة، كما أنّ تقييم الأداء المالي يساعد على إعادة توجيه النشاط بالشكل الذي يسمح بتحقيق الأهداف الاقتصادية، الأداء المالي في المؤسسة الاقتصادية هو أداء ضعيف إلى متوسط واعتماده كوسيلة في اتخاذ القرارات تكاد تكون منعدمة خاصة بالنسبة للمؤسسة العمومية.

حيث تم اتباع المنهج التحليلي ليتم الوصول إلى النتائج التالية إنّ الدراسة النسب المالية متجمعة تخلق نظام متناسق من خلال تكامل المعلومات التي تنتجها كل النسب (السيولة، الربحية، الهيكل المالي) يساعد على التعرف على نواحي القوة والضعف في المؤسسة.

الوضعية الاحتكارية التي تفرضها شركة توزيع الكهرباء الغاز تجعلها في وضعية مرتاحة حيث تراهن على الاستمرارية والريح المؤجل عن طريق زيادة الاستثمارات بالرغم من الخسائر.

ارتفاع رقم الاعمال المسجل نتيجة الزيادة في أسعار المواد المنتجة التي أقرتها الحكومة مؤخرا، تعد القوائم المالية المرجع الرئيسي في توفير المعلومات.

2-دراسة بلجود عبد الرؤوف وشريف حمزة بعنوان فعالية التخطيط المالي ودوره في تطوير المؤسسات الرياضية، دراسة ميدانية بمديرية الشباب ولاية مسيلة، جامعة بوضياف المسيلة، مقال مجلد 01 العدد 02، 2020 حيث تمحور مضمون دراسة على معرفة فاعلية التخطيط المالي ودور الذي يلعبه في نجاح المؤسسات الرياضية لدى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة وعرض خطوات للإعداد خطة مالية التي تساهم في تطوير المؤسسات الرياضية وعلى هذا النحو تمت صياغة الاشكال كالاتي:
ما دور التخطيط المالي في تطوير المؤسسة الرياضية؟ وللإجابة عن هذه الإشكالية تم عرض فرضيات للتخطيط المالي في تطوير مؤسسة الرياضية، وأن كل من القرارات المالية والأهداف المالية وحتى المواد البشرية المختصة في التخطيط المالي تساهم في تطوير المؤسسات الرياضية، حيث هدفت هذه الدراسة للتعرف على الدور الذي تلعبه كل من القرارات المالية والتخطيط المالي الرياضي والاهداف التي يحاول تحقيقها داخل المؤسسات الرياضية حيث تم الاعتماد على المنهج الوصفي للوصول إلى النتائج

الإجابة على التساؤلات السابقة مساهمة الترشيد القرارات المالية في تحسين عملية التخطيط المالي، كذلك العمل بالأهداف المالية للارتقاء بالتخطيط المالي ومساعدة موارد البشرية في توفير كافة المعلومات المالية في الوقت المناسب وكذلك المعرفة الأهداف وتحديدها.

3-دراسة حمزة جودي بعنوان دور التخطيط المالي في ترشيد الموازنة التقديرية وعلاقته بمكافحة الفساد الإداري والمالي (دراسته تحليلية في موازنات حكومة العراق للفترة من 2006/2009) كلية الإدارة والاقتصاد- جامعة المستنصرية.2011-المجلد 13 العدد 4، حيث تضمنت هذه الدراسة الإشكالية التالية يمكن صياغتها على شكل تساؤلات أتية: هل في حالة عدم استخدام التخطيط المالي في إعداد الموازنات بشكل سليم سوف يؤدي إلى حدوث انحراف بالموازنة الفعلية عن التخطيط؟ وهل أنّ عدم التخطيط المالي السليم يؤدي إلى انتشار الفساد المالي وما يتبع ذلك من فقدان للأموال وتعطيل التنمية والبناء إضافة إلى تخريب النفس البشرية لتماديها في الفساد؟ وانطوت هذه الدراسة على فرضيات متمثلة في احتمال تواجد علاقة معنوية بين التخطيط المالي وانتشار ظاهرة الفساد المالي وحتى علاقة أيضا بين التخطيط المالي ولانحرافات الناتجة عن الانفاق الفعلي للموازنة، حيث هدفت هذه الدراسة تعريف بالتخطيط المالي وأهميته ومتطلباته تطبيقية وكيفية إعداد الموازنة النقدية وكل أساسياتها وكل من الفساد المالي وبيان أنواعه وانعكاساته على البلد وأساليب لترشيد عملية التخطيط المالي والحد من انتشار الفساد حيث اعتمد على المنهج التحليلي ليتم التوصل إلى النتائج التالية:

ظهرت انحرافات كبيرة بين الموازنة التشغيلية التخطيطية والانفاق الفعلي وهذا يبين عدم دقة الأسعار المقدرة لفقرات الموازنة التشغيلية إضافة إلى عدم وجود التغذية العكسية.

ظهور اختلاف بين الانفاق الحكومي التخطيطي في العراق وبين الانفاق الفعلي مما يدل على عدم تقيد الجهات المالية بأسلوب تخطيط المالي السليم مما ولد انحرافات.

المعالجة الإدارية والقانونية لم تكن كافية وفعالة للحد من هذه الظاهرة.

❖ الفرق بين الدراسات السابقة والدراسة الحالية

اختلفت الدراسة الحالية عن الدراسات السابقة من حيث القطاع الذي تمّ دراسته وتحليله والفترة الزمنية التي تمّ تناولها، إضافة إلى أنّ الدراسة الحالية تناولت دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية من وجهة نظر رؤساء الأقسام في المؤسسة لذلك فهي جاءت مكتملة للدراسات السابقة ويمكن توضيح ذلك من خلال ما يلي:

- من حيث هدف الدراسة نجد بعض الدراسات تختلف في هدفها وبعض الدراسات تشمل نفس الهدف مع الدراسة الحالية وهو إدراك التخطيط المالي وكذا الدور الذي يلعبه بمساهمة في ترشيد القرارات داخل المؤسسة الاقتصادية المتمثلة في فندق الزينيين.

- من حيث بيئة التطبيق إذ لاحظنا من الدراسات السابقة تعدد بيئات التطبيق فمنها كانت في البيئة العربية من جهة، ومن جهة أخرى أجريت في صناعة الخدمات وحتى الصناعات الإنتاجية، كما يطبق الحال حتى بنسب لدراسات الأجنبية، أمّا الدراسة الحالية فطبقت على بيئة جزائرية وبضبط ولاية تلمسان وبأدق تخصيص فندق الزينيين.

- أخذ بعض الآراء والأرقام المالية المتعلقة بالتخطيط المالي ومساهمته في اتخاذ القرار المالي الصحيح.

خاتمة الفصل

بالرغم من الدراسات السابقة التي ركزت على أداة من أدوات التخطيط المالي هذا لأهميتها إلا أنّ لها صلة وثيقة بموضوع دراسة البحث الذي قمنا به، كونه يساهم في توضيح مختلف أدوات التخطيط المالي أسس اتخاذ القرار الرشيد وواقع ذلك بأحد المؤسسات الاقتصادية، من خلال استخدام كفاءات الموازنات التقديرية، إلا أننا نجد بعض الفوارق من المعايير. يمكن القول أنّ هذه الدراسات لها صلة بالدراسة البحث الذي قمنا به حيث نجد بعض الفوارق من ناحية المعايير:

بعض الدراسات اعتمدت على أسلوب استبيان بدل أسلوب المقابلة، لكن في الدراسة التي قمنا بها تمّ الاعتماد على أسلوب المقابلة وجمع المعلومات من قبل قسم الإداري المختص بميزانية المؤسسة.

أما بالنسبة للتحليل فإنّها تختلف باختلاف الوحدات سواء كانت على المستوى الجزئي أو الكلي وكذلك حسب القطاع المستهدف في الدراسة.

تمهيد:

تدعيما للدراسة النظرية ومن اجل اسقاط هذه الدراسة على الواقع، قمنا باختيار فندق الزيانين ولاية تلمسان، فهو مؤسسة اقتصادية سياحية، حيث سيتم التعريف بالمؤسسة والهيكل التنظيمي لها، ثم التعرف على خطوات اعداد الميزانيات التقديرية داخل المؤسسة، ومن ثم عرض مختلف الميزانيات التي قامت بها المؤسسة خلال السنة، ومن اجل مقارنة النتائج الفعلية التي حققتها المؤسسة مع ما تم تقديره على شكل خطط مالية، وبعدها تحليل الانحرافات واتخاذ القرارات المناسبة لتلك الانحرافات.

حيث قمنا بتقسيم الفصل الى مبحثين.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني: دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية داخل مؤسسة فندق الزيانينبتلمسان.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المطلب الأول: التقديم العام لفندق الزينيين.

1/ تقديم الفندق مع دراسة اهم مؤشرات التسيير

يعتبر نزل الزينيين مؤسسة سياحية مصنفة بأربعة نجوم، معلما دوليا بهندسة اسبانية مغربية، يتواجد الفندق في مدينة ذات الماضي العريق وهي عاصمة الزيانية ولاية تلمسان.

انجز الفندق سنة 1974 وانطلق نشاطه في سنة 1975، وهذا في إطار سياسة التنمية السياحية التي ساهمت فيها الدولة الجزائرية ذلك وقت.

يسير الفندق مؤسسة التسيير السياحي بتلمسان (EGTT)، حيث تقدر قيمة راس مال الفندق ب 150000000 دينار جزائري.

حيث يحتوي الفندق على 142 غرفة وسبعة اجنحة، ذات تصميم عريق وجودة رفيعة، مدعمة بالمكيفات الهوائية وحمامات وكذلك كل المستلزمات من خط هاتف وتلفزة، إلى الهوائي رقمي وحانة.

كما يحتوي على مطعم فاخر مزين بجداريات ذات طابع تقليدي حوالي 200 وجبة فطور و 200 وجبة عشاء، ويحتوي أيضا على مسبح وحديقة ذات رونق زاهر وعلى شرفات واسعة.

يتوسط الفندق صحن محاط باعمدة تتوزع من خلال كل المصالح المختلفة بما فيها قاعدة الاستراحة والحانة، يتبع الفندق الى مساحة مبنية تقدر ب 6132 كم² من مساحة الكلية التي تقدر ب 21634 كم².

2/اليات الاتصال في الفندق: يحث يوجد

العنوان العادي: hôtel les zianides-rue

Ali khedim -tlemcen-13000-algerie.

العنوان الالكتروني www.egtt-dz-com/email:zianides@egtt-dz-com

tel:+213043277102/043271721

fax:+213043277234

3/الخدمات بفندق الزيانيين

*الايواء: يعتبر جوهر النشاطات التي يقوم بها الفندق.

*الاستقبال: يكون استقبال الضيوف عند مدخل الفندق.

*الغرف: كلها مهيئة ومجهزة بكل الوسائل الراحة.

*الاتصالات: من خلال ارسال واستقبال الفكسات والتلكسات تتم عموما بصفة عادية

على مستوى مركز الاستقبال.

*الاطعام: تقديم وجبات متنوعة من اطباق تقليدية ذات ديكور حديث واطباق حديثة

وشهية.

المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لفندق الزيانيين

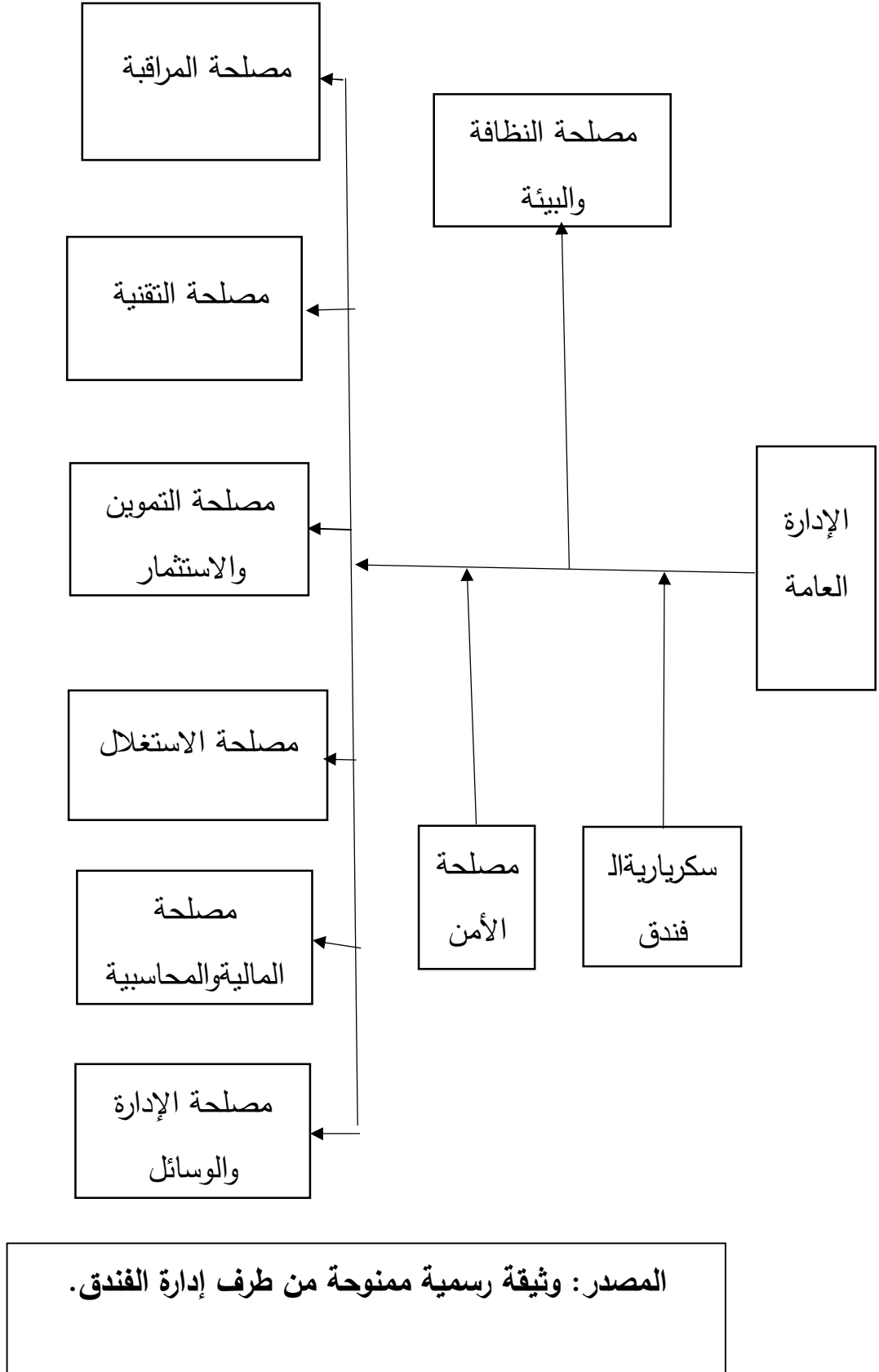
يقصد التنظيم في مفهومه الإداري على انه ترتيب الموارد المادية والبشرية والالية والخيرات الفنية بأفضل أسلوب يؤدي الى تحقيق الأهداف المرجوة وفق المدة الزمنية المحددة، والجهود المسخرة لتحقيقها.

ومن شائع عن الهيكل التنظيمي للفندق انه البناء الذي يحدد الترتيب الداخلي للمنشأة، فهو يوضح التقسيمات والتنظيمات والاحداث الفرعية التي تقوم بمختلف الاعمال والأنشطة التي يتطلبها لتحقيق اهداف الفندق، كما يبين العلاقات بين اقسامها وخطوط السلطة، وشبكات الاتصال فيها.

وعلى هذا النطاق يكون من الضروري دراسة الهيكل التنظيمي للفندق، أي الإدارات والاقسام الفندقية التي يتكون منها، الهيكل التنظيمي لفندق الزينيين .

فالتنظيم الهيكلي لفندق الزينيين يبرز مختلف الأقسام الرئيسية والفرعية التي تعمل فيها بينها بتوحيد الجهود من اجل بلوغ الأهداف،

فمن خلال الشكل البياني يتضح لنا الهيكل التنظيمي لفندق الزينيين



وفيما يلي تناول بالتفصيل اهم الأقسام الفرعية والرئيسية لفندق الزينيين:

الإدارة العامة: لها الصلاحية المباشرة في تسيير الفندق، واتخاذ أي قرار خاص به خاصة القرارات الاستراتيجية، كإبرام العقود والصفقات والاتصال مع البنوك وغيرها، وتتكون هذه المديرية من عدة أقسام وتقوم بالمهارات التالية:

* لها نفس المسؤولية على كل المجرىات النشاط اليومي للفندق والأقسام الفرعية

* الاشراف على الهيئات والمصالح والأقسام في الفندق من اجل المتابعة المستمرة لنشاط الفندق وظروف العمل.

* الاطلاع على الحالة والمحاسبية للفندق ومختلف المعلومات الضرورية للتسيير من اجل اتخاذ القرارات.

* عقد اجتماعات دورية ما بين مختلف الأقسام الفرعية، وذلك للتنسيق فيما بينها.

* امضاء كل المستندات، الوثائق والتقارير بغية ارسالها الى المديرية العامة.

سكرتارية الفندق: من مهامها نجد:

مهام المكاتب التي اتصال بالنزلاء.

* تزويد النزلاء بالمعلومات والاستفسارات التي تخص الفندق وتهم النزلاء.

* بيع الغرف واستلام الحجوزات.

* لتسجيل النزلاء باسم واستلام الحجوزات.

* تحية النزلاء والترحيب بهم بإدارة الفندق.

* استلام وتوزيع الرسائل وظروف البريد على النزلاء أثناء تواجدهم بالفندق.

*التعامل مع شكاوى ومشاكل النزلاء والعمل على حلها وإرضاء النزلاء.

*تحديد الديون وتقديم الفواتير، استلام الدفعات النقدية.

- مهام المكاتب التي لها اتصال بالإدارة العامة (سكرتير الادارة العامة) ومن بين مهامه:

*ملازمة مدير الفندق في حضور الاجتماعات لتقديم المعلومات اللازمة عن الفندق.

*الاطلاع على ما يستجد في مجاله تخصصه من الأبحاث والتقارير وتقديمها لمدير الفندق.

*حفظ وترتيب وتصنيف الوثائق والأوراق الفنية في ملفات خاصة ليسهل الوصول إليها.

*تلقي التعليمات من مدير الفندق وتنفيذها.

*البحث في الرسائل الواردة وعرض المهم منها على مدير الفندق.

*حضور الاجتماعات مع مدير الفندق.

مصلحة النظافة والبيئة: تتمثل مهام هذه المصلحة فيما يلي:

-السهر على سلامة وأمن الفندق والمتمثلة في سلامة المحيط الخارجي.

-المراقبة اليومية ليلا ونهارا لمصالح الفندق.

-السهر على نظافة محيط الفندق.

-السهر على حسن سير نشاط الفندق بإصلاح وتوفير مختلف المستلزمات للصيانة الدورية.

مصلحة الأمن: من بين مهامها الوقاية من حوادث العمل والأمراض المهنية، وتوفير وسائل الحماية للعمال، والسهر على حفظ النظام بالفندق.

مصلحة المراقبة: ومن مهام هذه المصلحة

-تنشيط وتنسيق أعمال المراقبين.

-المراقبة اليومية للاستهلاكات، فيما يخص المواد الأولية.

-تقييم النتائج واقتراح إجراءات الصحيحة.

-المراقبة اليومية لوضعية المخزونات.

-مراقبة وضعية النزلاء وديون الفندق، وتحليل جدول حسابات النتائج.

-مراقبة الجرد والفحص.

-مراقبة درجة فعالية التحقيقات لهياكل الفندق، ومنح المردودية الاجمالية.

-المشاركة في كل الأعمال التحليلية والملاحظات بإنجاز جدول المراقبة (Tableau de Bord).

مصلحة التقنية: وهذه المصلحة المهام التالية

*تحديد سياسة الصيانة وميزانية الصيانة السنوية واحترام معايير الأمن.

*انجاز البرامج وميزانية الصيانة السنوية واحترام معايير الأمن.

*المشاركة في انجاز مخطط التكوين، وتشغيل المستخدمين في مصالحها.

*التكفل بتنسيق مصالحها مع المصالح الأخرى.

مصلحة التموين والاستثمار: وهي وظيفة تتمثل في سير التدفقات المادية والتدفقات غير

المادية والمالية، ومن بين مهام هذا القسم:

*السهر على توفير كافة احتياجات الفندق من أطعمة وأشربة، وكل ما يحتاجه الفندق من معدّات بالكمية والجودة والسعر المناسب.

*تزويد الفندق بالكميات الضرورية والكافية في الوقت المناسب وبالجودة المرغوب فيها وبأدنى تكلفة لاحتياجات الفندق.

*تدعيم المصالح والوظائف المختلفة الأخرى في الفندق بالمعلومات المتعلقة بالمنتجات المتواجدة في السوق.

*معرفة السوق يهدف إيجاد طريقة ناجحة للتموين السلع والخدمات بأعلى جودة والأقل تكلفة.

مصلحة الاستغلال: من مهامها

*متابعة خدمات الإيواء والإطعام.

*متابعة تطور التكاليف ونتائج الاستغلال وضمان الجودة ونوعية الخدمات وعلى عموم مصلحة الاستغلال تتكون من ثلاث أقسام نذكرها فيما يلي: خلية التسويق

خلية الإطعام

خلية الإيواء

مصلحة المالية والمحاسبية: وتضم أربع مصالح وهي على التوالي

1-مصلحة المحاسبة العامة.

2-مصلحة المحاسبة التحليلية.

3-مصلحة الميزانية.

4-مصلحة التغطية أو التحصيل.

ومن مهامها:

*مطابقة الوثائق المحاسبية من مصاريف وايرادات.

*السهر على تحقق الموازنات، كما أنها تصدر وتتابع الصكوك ودفعها لأجل قبضها.

*الحرص على أملاك الفندق ومتابعة العقود (الإستمارة).

*العمل على استهلاك المواد في وقتها والمعرفة الحقيقية لسير الفندق.

*السهر على التصريحات الضريبية ومراجعة الحسابات.

*الحفاظ على تنسيق أعمال الميزانية (المحاسبة المالية).

*السهر على المراقبة الدورية.

مصلحة الإدارة والوسائل: وتشرف على ثلاث مصالح وهي

1/مصلحة تسيير المستخدمين

2/مصلحة الأجور والإعانات الاجتماعية

3/مصلحة الوسائل العامة

وتقوم هذه المصالح بالمهام التالية:

-حسن السلوك العام والسهر على احترام والإجراءات الخاصة به.

-المساهمة في رقابة أو تصفية الصراعات الجماعية أو الفردية.

-المشاركة في انجاز محتوى البرامج التعليمية لرفع مستوى المستخدمين.

-انجاز مخططات لتشغيل حسب احتياجات الفندق، وتنفيذها بعد المصادقة عليها من قبل المديرية العامة.

المبحث الثاني: دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات في فندق الزينيين-تلمسان-

المطلب الأول: التخطيط المالي ودوره في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة

من خلال هذا الجزء سنتطرق إلى دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة كما تطرقنا في الجانب النظري أنّ إعداد الخطة المالية يرتكز على الموازنات التقديرية، وأنّ الهيكل التنظيمي هو وسيلة من وسائل الاتصال الذي من خلاله يمكن إدراك تقسيم العمل وكذا التركيب السلمي الإداري لمختلف المديرات والمصالح في المؤسسة.

فحدد النقائص والانحرافات التي تنتج من نشاطات مؤسسة نتيجة لدور الفعال لوظيفة المراقبة والتسيير. ومن ثمّ إعطاء اقتراحات وحلول لحل هذه المشاكل التي تعيق نشاطات.

خطوات إعداد الموازنة التقديرية:

1-تكوين لجنة إعداد الموازنات التقديرية: بعد تحديد مسؤولية هذه الموازنة والتي تقع على عاتق الكثير من المسؤولين في مختلف الوظائف الإدارية للمؤسسة، يتم تكوين لجنة تضم المسؤولين في المؤسسة بالإضافة الى مسؤول مراقب التسيير وهذا من اجل ضمان مشاركة جميع المستويات في اعداد الموازنات التقديرية ومتابعة تطبيقها لتعرض في نهاية على المدير للمصادقة عليها.

2-تحديد فترة الموازنة التقديرية: تختلف الفترة التي تغطيها الموازنات من المؤسسة إلى أخرى وذلك بالنظر إلى اعتبارات داخلية وخارجية، فالفترة الزمنية الأكثر شيوعا هي السنة نظرا لتوافقها مع السنة المالية وهي الفترة المعتمدة في مؤسسة فندق الزينيين، على أن

تقسم هذه الفترة السنوية إلى فترات زمنية أقصر فصلية ثم شهرية وفقا لمدى حاجة المؤسسة إلى الرقابة.

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

4-إعداد التقديرات: يتم إعداد التقديرات بأحدى الطريقتين:

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

*التنبؤ الداخلي: يتم تجيع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيها يتعلق بالطاقة الإنتاجية والتمويلية البشرية.

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

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

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

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

إنّ إعداد الموازنات التقديرية السنوية للمؤسسة من خلال الخطوات التي ذكرت سابقا وبإشراف مسؤول مراقبة التسيير والاستناد على السنوات السابقة بالإضافة إلى التنبؤات التي يحصل عليها من خلال الدراسات ولهذا سنقوم بتقديم وتحليل مختلف الموازنات التقديرية التي تقوم بها المؤسسة محل الدراسة.

1/ موازنة المبيعات: تعتبر الموازنة التقديرية للمبيعات من أهم الموازنات في المؤسسة، أول موازنة تقوم بها، فهي تعتمد باقي الموازنات أخرى ولتحقيق الرقابة على تنفيذ هذه الموازنة ينبغي إعداد مجموعة من التقارير تتضمن مقارنة المبيعات الفعلية مع المبيعات التقديرية وهذا من أجل الوقوف عن الانحرافات وتحديد أسبابها والجدول الموالي يلخص موازنة المبيعات التي اعتمدها المؤسسة خلال سنوات 2022/2021

الوحدة النقدية: دج

الجدول رقم (01): يمثل موازنة المبيعات

الانحراف		مبيعات الفعلية		مبيعات المقدرة		البيان
2022	2021	2022	2021	2022	2021	
17.80	24.82	3203553.55	459844.04	1800000.00	1852631.00	-بيع المشروبات
66.10	77.89	2445831.19	2918346.75	370013.00	3746291.00	-السلع
92.00	88.85	2132831.19	1820543.65	2317745.00	2048957.00	-السكن
0	0	0	0	0	0	-التنظيف
0	0	0	0	0	0	-الحمامات
1082.56	175.51	108256.88	18348.62	10000	10454	-البيع المتنوع

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتمادا على المعطيات الممنوحة من طرف المؤسسة).

من خلال نتائج الجدول المتوصل إليها نلاحظ انخفاض في كل من بيع سلع المشروبات حيث أنّ المقدّر فاق الفعلي لسنتين 2021 و2022 على التوالي، فسجلنا انحراف ب 24.82 و 17.80 على التوالي و 77.80 و 66.10. هذا راجع إلى ميولات النزلاء وأفضلية لهم، أما فيما يخصّ المسكن سجلنا انحراف 88.85 و 92.00 على التوالي أي أنّ الفندق عرف حركة نوعا ما في سياحته بين السنتي، في حين حقق أكبر ما كان

مستهدفا في المبيعات المتنوعة حيث تم تسجيل 2021 نسبة قدرت ب 175.51 إلى أن أصبح 2022 بنسبة 1082.56 دليل على أن المؤسسة شهدت انتاج مضاعف ذلك بتوفير طلبيات النزلاء أكبر مما كان متوقعا.

2/ موازنة المشتريات: تعدّ الموازنة التقديرية للمواد الأولية للإنتاج قاعدة أساسية في إعداد الموازنة التقديرية للمشتريات وإعداد هذه الأخيرة يضمن تواجد المواد طوال العام، في الزمن الملائم والسعر المناسب، ولمراقبة هذه الموازنة فإنه يتطلب تقدير الفرق ما بين المشتريات المقدّرة والفعلية لتحديد الانحرافات أسبابها، ومحاولة معالجتها بصيغ كفيلة وهذا ما سوف نره في المعطيات التالية:

الوحدة النقدية: دج

الجدول رقم (02): يمثل موازنة المشتريات

الانحراف		المشتريات الفعلية		المشتريات المقدّرة		البيان
2022	2021	2022	2021	2022	2021	
20.63	32.71	107734.41	121431.60	522000.00	371183	-الشراب
79.61	66.26	1119316.05	770785.9	1406049.00	1163127	-السلع
109.70	64.55	807359.24	591596.04	735928.00	916357	-المواد والأجهزة
243.22	45.15	705359.24	245431.88	290000.00	543500	-الخدمة الخارجية +الاستهلاكات

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتمادا على المعطيات الممنوحة من طرف المؤسسة)

من خلال النتائج الجدول المتحصل عليها لاحظنا الانحراف في المواد واللوازم للمشتريات ففي 2021 كان انحراف سلبي لأنّ مشتريات تقديرية فاقت فعلية، كانت مشتريات فندق

بكميات فعلية مما تمّ تقديره بنسب على التوالي 67.29% و 34.74% و 35.45% و 54.8% أما بالنسبة لسنة 2022 سجلنا انحراف إيجابي في الخدمة الخارجية والاستهلاكات أي أنّ الفعلي فاق المقدّر بنسبة 143.22% هذا الانحراف غير ملائم ويعود إلى تزايد نشاط الفندق ما دعى إلى الشراء بقيم كبيرة أي سوء التقدير لهذه المشتريات، كما سجلنا انحراف سلبي في كلّ من الشراب والسلع على التوالي 79.37% و 20.39% على التوالي وهذا لأنّ التقدير فاق الفعلي بنسب كبيرة.

3/ موازنة اليد العاملة: من خلال هذه الموازنة يمكننا إدراك عدد أيادي العاملة التي يحتاجها كل قسم من الأقسام الإنتاج وعليه أن فهم هل يمكن أن تكون اليد العاملة الموجودة تكفي لتحقيق الإنتاج المقدّر أو يمكن للمؤسسة تفكير في إعداد الساعات الإضافية أو بالأحرى تقوم بتوظيف عمال جدد، وعلى مقارنة العدد التقديري مع الفعلي يتكون انحراف فلا بد من إدراك السبب كما هو في الجدول التالي:

الجدول رقم (03): يمثل موازنة اليد العاملة

الوحدة: وحدة يد عاملة

الانحراف		العدد التقديري		العدد الفعلي		البيان
2022	2021	2022	2021	2022	2021	
91.35	95.39	162	152	148	145	اليد العاملة المباشرة
79.5	90.90	56	44	39	40	اليد العاملة الغير مباشرة
85.42	93.145	218	196	187	185	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتماداً على المعطيات الممنوحة من طرف المؤسسة)

نلاحظ من خلال نتائج الجدول أن التقدير لليد العاملة أكبر من عدد الفعلي، وهذا يعود الى عدم توظيف العمال الجدد باعتمادها على صيغة عقود وما قبل التشغيل هذا لتغطيتنا احتياج المؤسسة من اليد العاملة، فلاحظنا انحراف لليد العاملة بنسبة 7% و 15% لسنتي

2021 و 2022 على التوالي هذا امام تحدد عدد في الموازنة التقديرية لتحقيق كمية الإنتاج المتاحة، أي أنّ المؤسسة لم تحقق من استخدامها لليد العاملة المباشرة وغير المباشرة.

4/الموازنة التقديرية لحساب النتائج: تقوم المؤسسة بإعداد هذه الموازنة لهدف التنبؤ للنتيجة المتوقع تحقيقها ثم توضيح بينها والنتيجة الفعلية مع تحليل أهم العناصر مكوّنة لها والتي تؤثر بشكل كبير على توفير الانحرافات وهذا موضح من خلال الجدول التالي:

الجدول رقم (04): يمثل موازنة التقديرية لحساب النتائج

الوحدة النقدية: دج

الانحراف		الإنتاج الفعلي		الإنتاج المقدر		البيان
2022	2021	2022	2021	2022	2021	
63.96	68.12	5006764.09	5217083.06	7827875.00	76558333	1-إنتاج السنة المالية
92.75	57.75	2739839.7	1729245.42	2953987.00	2994167	2-استهلاك السنة المالية
46.51	74.77	2266942.39	3487837.64	4873888.00	4664160.00	3-القيمة المضافة
192.1 4	117.8 8	-4458794.55	-3595984.78	-2320619.00	-3050401	4-اجمالي فائض الاستغلال
363.2 9	121.8 7	-5524311.47	-837231.7	-1520619	-6870401.00	5-النتيجة العملياتية
##	##	00	00	-291667.00	-300000	6-النتيجة المالية
304.8 3	116.7 6	-5524311.47	-837231.7	-1812286.00	-717041.00	7-النتيجة العادية قبل الضريبة
51	68.20	5012476.88	5223038.04	9827875.00	7658333.00	8-مجموع المنتجات من

						الأنشطة العادية
90.52	91.68	10536788.35	13596269.74	11640161.11	14828734.0	9-مجموع الأعباء من الأنشطة العادية
304.8 2	116.7 4	-5524311.47	-8373231.7	-1812286.00	-7170401	10-النتيجة الصافية من الأنشطة العادية
##	##	00	00	00	00	11-النتيجة الغير عادية
304.8 2	116.7 4	-5524311.47	-8373231.7	-1812286.00	-7170401	12-نتيجة السنة المالية

المصدر: من إعداد الطالبتين (اعتمادا على المعطيات الممنوحة من طرف المؤسسة)

نلاحظ من خلال النتائج المتوصل إليها في الجدول أعلاه: أنّ الفندق استطاع أن يحقق ما تمّ تقديره، حيث حقق نتيجة صافية بانحراف إيجابي قدر ب 116.74 و 304.83 على التوالي.

أمّا اجمالي فائض الاستغلال فسجلنا انحراف موجب قدر 117.88% و 192.14% لسنتي 2021 و 2022 على التوالي هذا للانحراف مسجل في القيمة المضافة، كما حقق نتيجة عملياتية بنسبة 121.87 و 369.29 لسنتي 2021 و 2022.

انتاج السنة المالية فقدر الانحراف ب 32% و 36% على التوالي حيث يفسر هذا التراجع إلى نقص في نشاط للفندق الناتج عن تقلص حركية تخطيطية داخل فندق وعليه نقص قدرة الإنتاج.

وفي الأخير حقق فندق نتيجة مالية بنسبة 116.74 و 304.33 لسنتي 2021 و 2022. كما سجل انحراف إيجابي ملائم، لنتيجة الصافية خلال السنتين وذلك تبعا لبعض ظروف التي شهدها العالم أدت إلى اختلال النتائج التقديرية عن النتائج الفعلية وأبرز هذه الظروف جائحة كورونا التي كانت لها انعكاسات على حجم الإنتاج ومن ثمّ على حركة

سياحة لنزلاء وعلى حجم مبيعات وحتى التدفقات التقديرية. وعلى ضوء نتائج جدول حساب النتائج كونه يعتبر ملخص لموازنات التقديرية التي يعدّها الفندق فهو يساهم في اتخاذ القرارات الرشيدة في جميع المستويات ولمختلف النشاطات من حيث دراسة الانحرافات وتحليلها والبحث في مجرى أسبابها.

ومن ثمّ اتخاذ الإجراءات التصحيحية ألا وهي اتخاذ القرارات.

المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج

1/الدراسة النظرية أن عملية اتخاذ القرار المالي ورشادته لها صلة مباشرة ذات ارتباط وثيق بالتخطيط المالي والمعتمد، حيث يعدّ جوهر عملية التخطيط المالي وقاعدة أساسية لأهداف المؤسسة المرجو تحقيقها وهو ما يثبت عدم صحة فرضية أولى.

2/القرارات المالية هي جوهر عمل الإدارة المالية فهي ملزمة لها إضافة إلى تأثيرها الكبير على باقي الوظائف في المؤسسة، فهي لأهميتها تولي عناية كبيرة عند اتخاذها وذلك بالاعتماد على المعلومات والاستعانة بالأساليب العلمية إضافة إلى الخبرة والتجربة، فيما يخصّ التخطيط المالي وهو إطار لاتخاذ القرارات المالية إذ أنّه عملية التفكير لما يجب عمله في المستقبل على ضوء ما يتوفر من معطيات في الحاضر، فهو يساهم في إدراك المؤسسة من حسن الاستغلال الأمثل لموازناتها واتخاذ القرارات الملائمة التي تؤدي إلى تحقيق أهدافها وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية.

3/يهتم فندق الزينيين بالقرار المالي في اختيار البديل الأمثل عن البدائل المتاحة لتلبية الاحتياجات: وقد تأكد هذا في الدراسة النظرية فالتخطيط المالي يستخدم جمع البيانات وتحليلها واختيار أفضل البدائل لاتخاذ القرارات المالية الملائمة وذلك يكون عن طريق استخدام عدّة أدوات، من خلال دراسة ميدانية تبين أن مسؤولي المؤسسة يهتمون بالقرارات

المالية، حيث يستخدمون الموازنات التقديرية غير نقطة تحليل التعادل، وهذا ما أدى لثبوت صحة الفرضية الثالثة.

4/تساهم الموازنة التقديرية في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة من خلال وضع خطط في فترة مستقبلية تهدف بها لتنظيم وتنسيق أوجه النشاط الاقتصادي في حدود الموارد البشرية والمادية والمالية المتاحة، وبعدها تليها مقارنة هذه النتائج المخطط لها مع النتائج الفعلية من أجل تحديد الانحرافات ومن ثم معرفة أسبابها واتخاذ الإجراءات وهذا يثبت صحة الفرضية الرابعة.

خلاصة الفصل

من خلال دراستنا الميدانية والتي شملت مؤسسة التسيير السياحي في تلمسان فندق الزينيين، تمّ جمع البيانات والمعطيات المستخدمة في الدراسة من خلال هذا الفصل مع عرض لهيكل التنظيمي للفندق وإبراز دور الذي يلعبه التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية وذلك بالاستخدام الأداة الفعالة المتمثلة في الموازنات التقديرية وهذا إثري تنبؤاتها بمجمل مستويات النشاطات التي يمكن تحقيقها والنتائج المالية التي تحصل لها.

كما قدمنا موازنات المهمة التي تركزها المؤسسة كموازنة المبيعات والمشتريات وموازنة اليد العاملة وموازنة حساب النتائج.

فتوضحت لها بعض انحرافات سالبة وأخرى موجبة هذا لأسباب متعددة، وفي الأخير قمنا بعملية التحليل وتفسير هذه الانحرافات مع استنتاجات لنتائج الدراسة.

الخاتمة

خاتمة عامة

من خلال دراستنا المرتبطة بالموضوع "دور التخطيط المالي في اتخاذ قرار في المؤسسة الاقتصادية" تبين لنا أنّ إحدى الأدوات المعتمدة من طرف الإدارة المالية هو التخطيط المالي وأسمى عملية للمؤسسة من خلال قيامها به بشكل ضامن لها ويحافظ على مواردها واستغلالها بصورة كفاءة وفعالة، كما يساهم في ضمان اتخاذ القرارات الرشيدة، وذلك من خلال أداة المتمثلة في الموازنة التقديرية هذا راجع إلى علاقتها المتينة بعملية التخطيط المالي، حيث تعدّ المحاسبة هي الساعد الأيمن للمدير، إذ تعينه على أداء مهامه بشكل أكثر دقة وذلك لاعتمادها على بيانات الرقمية ومعلومات تنبؤية ومن هذا منطلق تقوم الإدارة المالية للمؤسسة بإعداد خططها المالية: على الموازنات التقديرية لتنظيم وتنسيق والرقابة على كافة نشاطاتها المختلفة لبلوغ المستوى المرغوب فيه لهذه الأخيرة.

وتمكن من إدراك الأعمال التي تضمن بقاءها داخل المنافسة الشديدة، فكلما زادت حدة الدقة في إعداد التقديرات اتضحت إمكانية المؤسسة. من خلال تجنب التحيز وتخصيص استخداماتها المختلفة ذلك بإعطاء فرص للموظفين لاشتراك في إعداد الموازنات واعتمادها على قاعدة سليمة لتوزيع مختلف المسؤوليات، فتمكن إدارة المؤسسة بصورة عامة والإدارة المالية بصورة خاصة من تحقيق أهدافها المراد التوصل إليها.

إنّ الأهداف المحققة من عملية التخطيط المالي في المؤسسة هي كرد عن الانتقادات التي تعيق العديد في مسار التخطيط المالي حيث أنّه يعتمد على الفرضيات لوجود حالات عدم

التأكد هذا ما يجعل النتائج الحقيقية تتحرف عن النتائج التقديرية، ورغم الاستصعاب لامبالاة مثل هذه الانحرافات إلا أنّ التخطيط المالي يبقى أهم أداة تسعى لمساعدة المؤسسة على توجيهها وإدراك فهم الانحرافات عن الأهداف مع تقديم إجراءات من أجل الاستمرار وتحقيق الربح.

وفي ختامنا لبحثنا نتمنى أننا وفقنا بالإحاطة حتى ولو بالأقل من خلال موضوع دراستنا من كلّ الجوانب، وإن أهملنا أو تركنا جانباً من بين الجوانب فهذه ميزة للبحث العملي وعليه الاستمرارية، كما نطالب زملاءنا المواصلة البحث في هذا المجال.

النتائج:

من خلال دراستنا لموضوع دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية واستخدام التخطيط للموازنة التقديرية بالدرجة الأولى، توصلنا إلى عدّة نتائج متمثلة فيما يلي:

- الموازنة التقديرية كأداة تخطيطية ساهمت من حيث تحليل الانحرافات وتحديد كلّ من أسبابها إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية تساعد المؤسسة في تحسين أداءها.
- إنّ الموازنات التقديرية تابعة لمصلحة المالية والمحاسبة في فندق.
- التخطيط المالي يقوم مبدأ تحديد الأهداف والتنبؤ لتنفيذها مستقبلاً باستخدام أداة وهي الموازنة التقديرية ومن ثمّ ترشيد القرارات.

- يهدف التخطيط المالي إلى خلق طمأنينة في المؤسسة من حيث المركز المالي لها ومستقبلها التسويقي وتعزيز موقعها التنافسي في القطاع الذي تنتمي إليه.

- إنّ كلّ من مقدار الانحرافات بين النتائج الفعلية (حقيقية) والتقديرية على مستوى المؤسسة سببه يعود إلى تضخيم الأهداف.

- يتبع فندق الزبانيين خطوات إعداد الموازنة التقديرية كمراحل لإعدادها.

- تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية وهذا التأثير على باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة.

- تساعد مختلف مصالح المؤسسة في عملية التخطيط المالي وذلك في برمجة الأهداف التي تقبل التنفيذ خلال مدّة محدّدة.

التوصيات:

على ضوء النتائج التي توصلنا إليها واعتمادا على الفرضيات بحصل لنا أن نقدم مجموعة من

التوصيات وهي كالتالي:

- ضرورة استعمال التخطيط المالي في المؤسسة مع اعتماد وسائل حديثة.

- اشتراك أفراد المؤسسة في عملية التخطيط المالي، وإعداد الموازنات التقديرية كونهم مسؤولون

عن تنفيذها قصد زيادة كفاءة مدى فعالية الموازنة.

- إعداد الموازنة بمرونة من خلال وضع الموازنات تقديرية رئيسية سنوية وعليه تقسيمها إلى

فصلية ثم إلى شهرية لمراجعتها في نهاية كل شهر أثناء إعداد موازنة الشهر اللاحق.

- يجب توعية وارشاد المسؤولين في المؤسسة بأهمية التي يتصف بها التخطيط المالي في

ترشيد القرارات المالية المتخذة.

- محاولة انجاز قسم خاص بالموازنات التقديرية.

- اهتمام بعملية التحليل المالي من طرف مؤسسة كونه سبق التخطيط المالي.

قائمة المصادر والمراجع

قائمة المراجع

الكتب

مذكرات الدكتوراه

مذكرات الماجستير

مذكرات الأجنبية

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
	موازنة المبيعات	1
	موازنة المشتريات	2
	موازنة اليد العاملة	3
	موازنة التقديرية لحساب النتائج	4
		5
		6
		7
		8
		9
		10
		11
		12
		13
		14
		19
		21
		22

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
	مخطط يوضح مراحل التخطيط المالي	1
	مخطط يوضح أدوات التخطيط المالي	2
	مخطط يوضح مراحل عملية اتخاذ القرار	3
	مخطط يوضح دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية	4
		5
		6
		7
		8
		9
		10

الصفحة	الموضوع	الفهرس
	الإهداء	
	شكر و عرفان	
	الملخص	
	فهرس المحتويات	
	قائمة الجداول	
	قائمة الأشكال البيانية	
	قائمة الملاحق	
	مقدمة.....أ	
	الفصل الأول: أدبيات الدراسة	
01.....	تمهيد	
02.....	المبحث الأول: مفاهيم أساسية للتخطيط المالي	
02.....	المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي	
04.....	المطلب الثاني: مراحل التخطيط المالي	
07.....	المطلب الثالث: أدوات التخطيط المالي	
11.....	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في التخطيط المالي	

13.....	المبحث الثاني: ماهية اتخاذ القرارات المالية.....
13.....	المطلب الأول: مفهوم عملية اتخاذ القرارات المالية.....
15.....	المطلب الثاني: مراحل القرار المالي.....
20.....	المطلب الثالث: القرارات المالية.....
23.....	المطلب الرابع: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات المالية.....
25.....	المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية.....
25.....	المطلب الأول: التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية.....
27.....	المطلب الثاني: مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية.....
30.....	المطلب الثالث: علاقة التخطيط المالي باتخاذ القرار.....
31.....	خاتمة الفصل.....

الفصل الثاني: الدراسات السابقة

33.....	تمهيد.....
34.....	المذكرات العربية.....
39.....	المذكرات المحلية.....
42.....	المذكرات الأجنبية.....
44.....	المجلات.....
49.....	خاتمة الفصل.....

الفصل الثالث: الدراسة الميدانية

- تمهيد.....50
- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.....51
- المطلب الأول: التقديم العام لفندق الزينيين.....51
- المطلب الثاني: دراسة الهيكل التنظيمي لفندق الزينيين.....52
- المبحث الثاني: دور الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات في فندق الزينيين
- تلمسان-.....60
- المطلب الأول: التخطيط المالي ودوره في ترشيد القرارات المالية في المؤسسة.....60
- المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات على ضوء النتائج المتحصل عليها.....67
- خاتمة الفصل.....68
- الخاتمة العامة.....70

TOTAL
25 000 000
55 479 239
39 515 087
0
0
2 000 000
121 994 326
0
121 994 326
7 250 000
21 082 111
10 706 074
3 527 394
42 565 579
79 428 747
87 109 774
3 659 830
-11 340 856
0
0
38 200 000
24 000 000
-25 540 856

JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPT	OCT
1 800 000	1 500 000	3 000 000	700 000	2 900 000	2 600 000	2 700 000	2 700 000	1 700 000	1 700 000
3 700 130	3 750 321	7 000 612	1 300 176	4 871 431	5 961 277	5 800 354	6 643 348	3 750 191	3 700 076
2 317 745	2 217 577	4 917 858	1 500 314	3 835 984	3 917 649	3 918 356	4 917 945	2 418 459	3 217 747
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
10 000	10 000	10 000	0	200 000	400 000	600 000	700 000	20 000	20 000
7 827 875	7 477 898	14 928 470	3 500 490	11 807 415	12 878 926	13 018 710	14 961 293	7 888 650	8 637 823
7 827 875	7 477 898	14 928 470	3 500 490	11 807 415	12 878 926	13 018 710	14 961 293	7 888 650	8 637 823
522 000	435 000	870 000	203 000	841 000	754 000	783 000	783 000	493 000	493 000
1 406 049	1 425 122	2 660 233	494 067	1 851 144	2 265 285	2 204 135	2 524 472	1 425 073	1 406 029
735 938	695 962	1 026 144	626 156	725 625	1 126 231	1 225 739	1 126 249	825 583	925 623
290 000	260 000	350 000	100 000	230 000	440 000	337 000	450 000	220 000	260 000
2 953 987	2 816 084	4 906 377	1 423 223	3 647 769	4 585 516	4 549 874	4 883 721	2 963 656	3 084 652
4 873 888	4 661 814	10 022 093	2 077 267	8 159 646	8 293 410	8 468 836	10 077 572	4 924 994	5 553 171
6 959 671	6 959 671	6 959 671	6 959 671	6 959 671	6 959 671	6 959 671	6 959 671	6 959 671	6 959 671
234 836	224 337	447 854	105 015	354 222	386 368	390 561	448 839	236 660	259 135
-2 320 619	-2 522 194	2 614 569	-4 987 418	845 753	947 371	1 118 604	2 669 062	-2 271 336	-1 665 634
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000	1 200 000
2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000	2 000 000
-1 520 619	-1 722 194	3 414 569	-4 187 418	1 645 753	1 747 371	1 918 604	3 469 062	-1 471 336	-865 634

TOTAL
25 000 000
55 479 239
39 515 087
0
0
2 000 000
121 994 326
0
121 994 326
7 250 000
21 082 111
10 706 074
3 527 394
42 565 579
79 428 747
87 109 774
3 659 830
-11 340 856
0
0
38 200 000
24 000 000
-25 540 856

0
3 500 000
-3 500 000
-29 040 856
0
0
145 994 326
175 035 182
-29 040 856
0
0
0
-29 040 856

	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
ANCIER	291 667	291 667	291 667	291 667	291 667	291 667	291 667	291 667	291 667	291 667
D.A.IMP	-1 812 286	-2 013 860	3 122 902	-4 479 085	1 354 086	1 455 705	1 626 938	3 177 396	-1 763 002	-1 157 301
r résultats ord.										
ORDIN	9 827 875	9 477 898	16 928 470	5 500 490	13 807 415	14 878 926	15 018 710	16 961 293	9 888 650	10 637 823
ORDIN	11 640 161	11 491 758	13 805 568	9 979 575	12 453 329	13 423 221	13 391 772	13 783 897	11 651 652	11 795 124
ORDIN	-1 812 286	-2 013 860	3 122 902	-4 479 085	1 354 086	1 455 705	1 626 938	3 177 396	-1 763 002	-1 157 301
ordinares										
ordinares										
TRAORDINAIRE	0	0	0	0	0	0	0	0	0	0
EXERCICE.	-1 812 286	-2 013 860	3 122 902	-4 479 085	1 354 086	1 455 705	1 626 938	3 177 396	-1 763 002	-1 157 301

0
3 500 000
-3 500 000
-29 040 856
0
0
145 994 326
175 035 182
-29 040 856
0
0
0
-29 040 856

E.G.T.T

EPE - SPA au Capital Social de 100 000 000 DA

فندق الزيانيدون

HOTEL LES ZIANIDES

Tableau de Compte des Résultats

Mois de Janvier - 2022 -

DESIGNATIONS	REALANT	REAL COURS	ECRT -00-	PREVIS 21	T.REAL-PREVIS
	DA	DA	%		
Ventes Bénéfices	459 844,04	320 353,55	-30,23	1 800 000,00	17,80
Ventes Dégâts	2 918 346,75	2 445 831,19	-16,19	5 700 130,00	66,10
Ventes Hébergement	1 820 543,65	2 132 822,47	17,13	2 317 745,00	92,00
Ventes Boissons	18 348,62	108 256,38	490,00	10 000,00	1 082,57
Ventes et Prod. Annexes	5 217 083,06	5 006 764,09	-4,03	7 827 875,00	63,96
Production Immobilisées				7 827 875,00	63,96
Production Exercice	5 217 083,06	5 006 764,09	-4,03		
Coût Boissons	121 431,69	107 734,41	-11,28	522 000,00	20,64
Coût Dégâts	270 785,90	1 119 316,05	45,22	1 406 049,00	79,61
Mat. & Fournitures	591 596,04	805 339,24	36,47	735 838,00	109,70
Services & Autres Coûts	245 431,88	705 430,00	187,42	2 953 987,00	243,25
Coût Exercice	1 729 245,42	2 729 839,70	58,44	4 873 858,00	46,51
Valeur Ajoutée Exploit	3 487 837,64	2 276 924,39	-35,04	6 939 871,00	94,48
Charges Personnel	6 927 309,90	6 575 316,02	-5,88	224 836,00	63,96
Impôt & Taxes	156 512,49	150 702,92	-4,01		
Excédent Brut Exploit.	-3 595 984,75	-4 458 794,35	23,99	2 320 619,00	192,14
Autres Product Opérationnel	5 954,98	5 712,79	-4,01		
Autres Charges Opérationnel	40 000,00		-100,00		
Dotations Amortis.	4 743 201,93	1 871 229,71	-77,42	1 200 000,00	89,27
Réprise Sur Perte de Valeur			100,00	2 000 000	
Résultat Opérationnel	-8 373 231,70	-5 524 311,47	-34,02	-1 520 619,00	363,29
Production Financières					
Charges Financières			100,00	291 667,00	
Résultat Financières	0,00	0,00	100,00	-291 667,00	
Résultat Ordinaires	-8 373 231,70	-5 524 311,47	-34,02	-1 812 286,00	304,83
Impôt Exigible sur Résultat Ordinaires					
Impôt Différés sur Résultat Ordinaires					
Total Prod. Act. Ordinaire	5 223 038,04	5 012 476,88	-4,03	9 827 875,00	51,00
Total Charges Act. Ordinaire	13 596 269,74	10 536 788,35	-22,50	11 640 161,00	90,52
Résultat Act. Ordinaire	-8 373 231,70	-5 524 311,47	-34,02	-1 812 286,00	304,83

Le Chef Dept Contrôle de Gestion

Le Directeur