



جامعة قاصدي مرباح ورقلة - الجزائر
كلية العلوم الاقتصادية والعلوم التجارية وعلوم التسيير
قسم علوم التسيير

مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي، الطور الثاني
في ميدان علوم إقتصادية والتسيير وعلوم تجارية
فرع علوم مالية ومحاسبة، تخصص مالية المؤسسة

بغنوان :

التخطيط المالي ودوره في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الإقتصادية

" دراسة حالة مؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة ورقلة للفترة 2014-2016 "

من إعداد الطالب : أحمد فؤاد الصيد

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2017/05/14

أمام اللجنة المكونة من السادة :

| | |
|-----------------------------------|------------------|
| (أستاذ، جامعة ورقلة) رئيسا | أ.د/ عصام بوزيد |
| (أستاذ، جامعة ورقلة) مشرفا ومقررا | أ.د/ بلخير بكاري |
| (أستاذة، جامعة ورقلة) مناقشة | أ/ فاطمة بن شنة |

السنة الجامعية 2016/2017

الإهداء

الحمد لله الذي نفتح 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، ثم أما بعد:

أهدي هذا العمل المتواضع إلى الوالدين الكريمين أبي وأمي حفظهما الله ورعاهما، وأطال في عمرهما، وإلى جميع الإخوة والأخوات، وكذا جميع الأهل والأقارب.

وإلى جميع الأصحاب والرفقاء، وإلى كل من يكون لي المحبة والتقدير وإلى جميع أساتذتي ومعلمي من الابتدائي إلى الجامعة وإلى كل طالب علم نتمنى له النجاح.

أحمد فؤاد..

الشكر

أحمد الله تعالى وأشكره على نعمه وحسن عونه، وأصلي وأسلم على خاتم الأنبياء والمرسلين سيدنا وحبينا محمد صلوات ربي وسلامه عليه. أتقدم بجزيل الشكر إلى الأستاذ الفاضل الدكتور بكاري بلخير على حسن قبوله الإشراف على هذا العمل وتقديمه لنا النصح والتوجيه.

كما لا يفوتني أن أتوجه بالتحية والشكر إلى كافة أساتذة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، لجامعة قاصدي مرباح ورقلة، وأخص بالذكر أساتذتي المحترمين الذين تلقيت عنهم مبادئ البحث العلمي عبر كامل مشواري الدراسي الجامعي.

كما أتقدم بالشكر لأهلي الكرام وزملائي في الدراسة وإلى كل من ساهم من قريب أو من بعيد في إنجاز هذا العمل.

والحمد لله من قبل ومن بعد.

الملخص :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز مدى مساهمة التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، باستخدام الموازنة التقديرية وبالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري ومنهج دراسة الحالة ولتحقيق ذلك تم أخذ مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ورقلة كدراسة تطبيقية، وفي الأخير تم التوصل لعدة 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 اتخاذ القرارات.

الكلمات المفتاحية : تخطيط مالي، قرارات مالية، موازنة تقديرية، إنحرافات.

Résumé :

Cette étude vise à mettre en évidence la contribution de la planification financière dans la prise de décision financière dans l'institution économique algérienne, en utilisant le budget prévisionnel et en fonction de l'approche descriptive du côté théorique et la méthode d'étude de cas pour y parvenir a pris l'agence Ouargla appliquée comme une étude de la Fondation Algérie Telecom, et dans ce dernier a atteint plusieurs résultats le plus important, que la planification financière ne contribue pas à la rationalisation des décisions sous gestion centralisée, et l'institution à l'étude ne dépend pas du budget estimé à la prise de décision.

Mots–Clés : planification financière, décisions financières, budget discrétionnaire, écarts.

| الصفحة | المحتويات |
|--------|---|
| III | الإهداء |
| IV | الشكر |
| V | الملخص |
| VI | قائمة المحتويات |
| VII | قائمة الجداول |
| VIII | قائمة الأشكال البيانية |
| IX | قائمة الملاحق |
| أ | المقدمة |
| 1 | الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتخطيط المالي وإتخاذ القرارات المالية |
| 3 | المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتخطيط المالي وإتخاذ القرارات المالية |
| 18 | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة |
| 23 | الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية بمؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة ورقلة |
| 25 | المبحث الأول: الطريقة والأدوات |
| 27 | المبحث الثاني: النتائج والمناقشة |
| 40 | الخاتمة |
| 43 | المصادر والمراجع |
| 46 | الملاحق |
| - | الفهرس |

قائمة الجداول

| الصفحة | عنوان الجدول | رقم الجدول |
|--------|------------------------------|------------|
| 28 | إنحراف المبيعات لسنة 2014 | الجدول 1-2 |
| 29 | إنحراف المبيعات لسنة 2015 | الجدول 2-2 |
| 29 | إنحراف المبيعات لسنة 2016 | الجدول 3-2 |
| 30 | إنحراف التسيير لسنة 2014 | الجدول 4-2 |
| 31 | إنحراف التسيير لسنة 2015 | الجدول 5-2 |
| 32 | إنحراف التسيير لسنة 2016 | الجدول 6-2 |
| 33 | إنحراف الإستثمارات لسنة 2014 | الجدول 7-2 |
| 34 | إنحراف الإستثمارات لسنة 2015 | الجدول 8-2 |
| 35 | إنحراف الإستثمارات لسنة 2016 | الجدول 9-2 |

قائمة الأشكال

| الصفحة | عنوان الشكل | رقم الشكل |
|--------|-----------------------------|------------|
| 10 | القرارات المالية في المؤسسة | الجدول 1-1 |
| 12 | مراحل إتخاذ القرار المالي | الجدول 2-1 |

قائمة الملاحق

| الصفحة | عنوان الملحق | رقم الملحق |
|--------|---|------------|
| 47 | الموازنة التقديرية للمبيعات سنة 2014 | الملحق 1 |
| 48 | الموازنة التقديرية للمبيعات سنة 2015 | الملحق 2 |
| 49 | الموازنة التقديرية للمبيعات سنة 2016 | الملحق 3 |
| 50 | الموازنة التقديرية للتسيير سنة 2014 | الملحق 4 |
| 52 | الموازنة التقديرية للتسيير سنة 2015 | الملحق 5 |
| 54 | الموازنة التقديرية للتسيير سنة 2016 | الملحق 6 |
| 58 | الموازنة التقديرية للإستثمارات سنة 2014 | الملحق 7 |
| 59 | الموازنة التقديرية للإستثمارات سنة 2015 | الملحق 8 |
| 60 | الموازنة التقديرية للإستثمارات سنة 2016 | الملحق 9 |

المقدمة

إن المؤسسات الناجحة تعمل من خلال أهداف محددة تسعى إلى تحقيقها، فالمؤسسات التي تهدف إلى الربح تعمل على تعظيم ذلك الربح أما المؤسسات غير الربحية فهدفها تقديم الخدمة بأعلى جودة ممكنة، وتلك الأهداف تحتاج إلى تخطيط من كل الجوانب، من حيث تحديد الاحتياجات المطلوبة في ظل الموارد المتاحة، وكيفية تحويلها إلى الأهداف المنشودة بأقل تكلفة ممكنة، ويأتي دور التخطيط المالي بكونه كمرحلة أساسية من مراحل أداء الإدارة لمهامها في أي نشاط إقتصادي، لأن نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى التخطيط السليم لعملياتها ونشاطاتها.

حيث تساهم أدوات التخطيط المالي في إبراز الوضعية المالية للمؤسسة كما تبرز أهم البدائل المالية المتعلقة بالقرارات المالية، إذ لا بد من المؤسسة إتخاذ القرارات المالية المناسبة حسب الظروف المالية وإمكانياتها المتاحة، بما يضمن لها تحقيق أقصى عائد ممكن بأقل التكاليف، والعمل على تحسين أدائها المالي وتعظيم القيمة السوقية.

ومن بين الآليات التي يمكن استخدامها في التخطيط واتخاذ القرار بصفة خاصة هي الموازنات التقديرية، لذا تعتبر من بين أهم أدوات التخطيط المالي، فهي ترجمة مالية وكمية لأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها لفترة زمنية معينة، لأنها تتيح الفرصة للمسيرين في الكشف عن مختلف المشاكل التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة في الحاضر والمستقبل والتي يجب التحكم فيها من أجل اتخاذ القرارات اللازمة في الوقت المناسب.

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

ما مدى مساهمة التخطيط المالي بالموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة في مؤسسة اتصالات الجزائر - وكالة ورقلة للفترة الممتدة بين 2014-2016 ؟

وانطلاقا من الإشكالية قمنا بصياغة الأسئلة الفرعية التالية :

1. هل تعتمد مؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة ورقلة على عملية التخطيط المالي للمستقبل ؟
2. ماهي الأداة التي تستخدمها مؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة ورقلة في عملية التخطيط المالي ؟
3. هل يتم الاعتماد نتائج الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات المالية بمؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة ورقلة ؟
4. هل يتم الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية والإحصائية في إعداد الموازنات التقديرية بمؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة ورقلة ؟

وللإجابة على إشكالية محل الدراسة والأسئلة الفرعية تم صياغة الفرضيات التالية :

الفرضيات :

1. تعتمد مؤسسة إتصالات الجزائر- وكالة ورقلة على عملية التخطيط المالي للمستقبل.
2. تستخدم المؤسسة الموازنة التقديرية لاعتبارها كأحد أهم أدوات التخطيط المالي.
3. لا تعتمد المؤسسة بشكل كبير على نتائج الموازنة التقديرية في إتخاذ القرارات.
4. لا يتم الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية والإحصائية في إعداد الموازنات التقديرية بمؤسسة إتصالات الجزائر- وكالة ورقلة.

أهمية الدراسة :

تتجلى أهمية هذا البحث في دراسة التخطيط المالي والقرارات المالية في مؤسسة إتصالات الجزائر-وكالة ورقلة، أما من الناحية التطبيقية فتبرز الأهمية في تحليل وتفسير نتائج الموازنات التقديرية التي تعتمد عليها المؤسسة كأداة للتخطيط المالي، ومدى تأثيره على القرارات المالية بالمؤسسة.

أهداف الدراسة :

يمكننا حصر أهداف الدراسة فيما يلي :

1. التعرف على واقع التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية، ودوره في إتخاذ القرار.
2. إبراز المزايا التي يقدمها التخطيط المالي من خلال الموازنة التقديرية الذي يسمح للمؤسسة بتنفيذ نشاطاتها.
3. محاولة الكشف عن مدى اعتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على التخطيط المالي.
4. فعالية القرار في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة.

مبررات اختيار الموضوع :

1. موضوع "التخطيط المالي ودوره في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية" يلي شروط وضرورة توافقه مع التخصص المتبع "مالية المؤسسة".
2. الرغبة في التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على الموازنات التقديرية في إتخاذ القرارات المالية المناسبة.
3. إمكانية البحث في هذا الموضوع وقدرة الوصول إلى بعض المعلومات الخاصة من خلال المراجع المختلفة.

حدود الدراسة :

الحدود المكانية : لإسقاط الجانب النظري للدراسة على أرض الواقع تم إجراء الدراسة في مؤسسة إتصالات الجزائر - وكالة ورقلة.

الحدود الزمانية : تم إجراء الدراسة في الفترة الممتدة من 2014 إلى 2016.

الحدود الموضوعية : تم التطرق في الدراسة إلى متغيرين هما التخطيط المالي كمتغير مستقل، والقرارات المالية كمتغير تابع ثم إيجاد العلاقة بينهما.

منهج الدراسة :

بناء على طبيعة الموضوع، وللإجابة على الإشكالية ومحاولة اختبار الفرضيات، تم الاعتماد على المنهج الوصفي في الدراسة النظرية من خلال التطرق لمختلف المفاهيم والعناصر المتعلقة بالقرارات المالية، وكذا التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية، أما في الجانب التطبيقي فنستخدم أسلوب دراسة الحالة باستخدام الموازنة التقديرية كأحد أدوات التخطيط المالي لتحليل البيانات المتحصل عليها والتي تعتمد عليها المؤسسة عينة الدراسة.

مرجعية الدراسة :

لقد اعتمدنا في دراستنا على مراجع مختلفة من بينها :

- المصادر الأولية : وتتمثل في المقابلة، وكذلك جمع الموازنات التقديرية.
- المصادر الثانوية : وتتمثل في الدراسة السابقة المتعلقة بالموضوع.

صعوبات الدراسة :

تمثلت بالدرجة الأولى في الحصول على البيانات الخاصة بالدراسة من المؤسسة، والتي أخذت الجزء الأكبر في إنجاز الدراسة التطبيقية.

هيكل الدراسة :

من أجل الإجابة على الإشكالية والأسئلة الفرعية، ولإثبات صحة الفرضيات قمنا بتقسيم الدراسة إلى فصلين وهي كالتالي :

الفصل الأول : تحت عنوان " الأدبيات النظرية والتطبيقية للتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية " وذلك من خلال تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين، خصص المبحث للأدبيات النظرية التي تتمحور حول التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، أما المبحث الثاني خصص للدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في دراستنا وإبراز أهم جوانب أوجه التشابه والاختلاف فيما بينها.

الفصل الثاني : تحت عنوان " الدراسة التطبيقية للتخطيط المالي ودوره في إتخاذ القرارات المالية بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة ورقلة " فيحتوي على دراسة حالة من خلاله تم إسقاط الجانب النظري على أرض الواقع لمعرفة دور التخطيط المالي في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، كما قسم هذا الفصل إلى مبحثين خصص المبحث الأول للطريقة والأدوات، أما المبحث الثاني فخصص لعرض النتائج وتفسيرها ومناقشتها.

وأخيرا الخروج بخاتمة تتضمن أهم النتائج المتوصل إليها في الدراسة، إضافة إلى التوصيات والاقتراحات وأفاق الدراسة المقترحة.

الفصل الأول

الأدبيات النظرية والتطبيقية للتخطيط

المالي واتخاذ القرارات المالية

تمهيد:

يعتبر موضوع التخطيط المالي من أهم المواضيع التي نالت اهتمام البحث العلمي في مجال الإدارة المالية، حيث وجب على المؤسسة الاقتصادية التفكير في المستقبل ووضع الخطط الملائمة على أساس المعلومات المتاحة، وعلى اعتبار أن المؤسسة هي مركز للقرارات فإنها تقوم على جملة من القرارات المالية والتي تحدد كيفية توزيع الموارد المحدودة على أوجه الاستغلال غير المحدودة وتحديد البدائل المتاحة.

وسنحاول في هذا الفصل دراسة التخطيط المالي وأهم أدواته ، وكذلك القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة في إمكانياتها المالية، مع عرض ومناقشة أهم الدراسات والأبحاث السابقة التي لها علاقة بالموضوع محل الدراسة. وسنتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة

المبحث الأول : الأدبيات النظرية للتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية

من خلال هذا المبحث سنتطرق إلى الأدبيات النظرية لكل من التخطيط المالي وعملية اتخاذ القرارات المالية، وكذا إبراز العلاقة بينهما، من خلال تبيان الآثار المترتبة فيما بينهما، حيث يتكون هذا المبحث من ثلاث مطالب، المطلب الأول يتناول مفاهيم أساسية حول التخطيط المالي، أما المطلب الثاني فيتمحور حول عملية اتخاذ القرارات المالية، وفيما يخص المطلب الثالث فهو يبين دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية.

المطلب الأول : مفاهيم أساسية للتخطيط المالي

التخطيط المالي بشكل عام هو اتخاذ القرارات بما سيتم عمله لمواجهة التطورات التي تنشأ في المستقبل والتخطيط لمواجهةها وهذه التطورات وليدة لعوامل متعددة منها الداخلي الذي يمكن السيطرة عليه، ومنها الخارجي الذي لا يمكن التحكم به كالتطور التكنولوجي أو انخفاض النشاط الاقتصادي أو إضراب العمال.

الفرع الأول : مفهوم التخطيط المالي

قبل تطرقنا لمفهوم التخطيط المالي نتناول أولاً مفهوم التخطيط؛

أولاً : مفهوم التخطيط

لقد أعطيت عدة تعاريف للتخطيط وسيتم التعرض للبعض منها كمحاولة للوصول إلى تعريف عام.

التعريف الأول : التخطيط هو تلك الوظيفة العضوية للعملية الإدارية، وهو عملية ذهنية تتضمن التفكير فيما هو مستهدف وكيفية التوصل إلى تحقيقه¹، وذكر تشرشل (Churchill) في قوله " إنه من الحكمة أن ننظر إلى الأمام، ولكن من الغباء أن ننظر إلى أبعد ما ترون "².

التعريف الثاني : يعرف فايول (Fayoul) التخطيط بأنه " التنبأ بالمستقبل والاستعداد له فهو بعد النظر الذي يتجلى في القدرة على التنبؤ بالمستقبل والتحضير له بإعداد الخطة المناسبة"³.

¹ سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية الإسكندرية، 2002، ص82

² Rory Burke, projet Management planing and control technique, fourth edition, 2013, p94

³ محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر 1995، ص19

التعريف الثالث : التخطيط عملية تتطلب اعتماد الجدولة الزمنية الواضحة لإنجاز الأهداف لكي يتم من خلالها التحقق من القدرة التنفيذية على السير وفق هذه الخطط الموضوعة، وتصحيح الانحرافات الحاصلة أثناء النشاط التنفيذي لهما⁴.

مهما اختلفت التعريفات للتخطيط فإنها تدور حول محور واحد، وهو أن التخطيط يعني عملية اختيار بين عدد من البدائل المتاحة التي يتم تقييمها لتحديد البديل المناسب الذي يحقق الهدف⁵.

ثانيا : مفهوم التخطيط المالي

هناك عدة تعاريف للتخطيط المالي نذكر منها :

التعريف الأول : التخطيط المالي هو علم له قواعد ومعايير ويعبر على التنبؤ لما سيكون عليه المستقبل الاستعداد لذلك مع مراعاة تحليل الماضي وأخذه بعين الاعتبار تجنباً لتكرار الأخطاء في المستقبل⁶.

التعريف الثاني : التخطيط المالي يعتبر نقطة انطلاق أساسية للرقابة المالية، فالمدير المالي ينظر للمؤسسة كوحدة متكاملة، فيستعين بالتخطيط المالي في تقدير احتياجاته من الأموال في تخطيطه لتدبيرها والحصول عليها أو لاستثمار الفائض عن حاجته منها⁷.

التعريف الثالث : التخطيط المالي هو تنبؤ يمثل لما تقترح الشركة القيام به في المستقبل⁸، وهو نشاط يشمل تقييم بيئة الأعمال التجارية وتحديد أنواع المواد واللازمة لتحقيق الأهداف، وقياس كمية الموارد حسب التكلفة الإجمالية لكل نوع من الموارد⁹.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن عملية التخطيط المالي لا بد وأن تتضمن التالي :

1. تحديد الأهداف

2. تحديد وتحليل البدائل التمويلية والاستثمارات المتاحة

⁴ خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص121

⁵ نواف كنعان اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة التاسعة 2011، ص95

⁶ عليان الشريف وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2007، ص301

⁷ زياد رمضان، محمود الحلايلة، التحليل والتخطيط المالي، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، الطبعة الأولى 2013، ص193

⁸ Joseph Mwaura, The effect of financial planning in the financial performance of automobile firms in kenya, a Research project in master of business administration, university of nairobi, 2013, p14

⁹ Ngauo Anthony Macharia, The relationship between finance planing and the finance performance of public service organizations in kenya,a research project of master of science in finance, school of business, university of nairobi, 2013, p1

3. اختيار البديل الأفضل

4. توقع ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل

وهناك مجموعتان من العوامل لا بد من دراستها أثناء القيام بعملية التخطيط المالي، هما¹⁰ :

- **العوامل الخارجية** : وتتمثل في تقييم المستوى المتوقع لأداء الاقتصاد القومي، والظروف التي ستعمل فيها المؤسسة، وهل هي ظروف ازدهار أم ظروف انكماش.
- **العوامل الداخلية** : وتتمثل في تحديد حجم كل من الاستثمار والتمويل والإنتاج والبيع والتكاليف، والعمالة والأسواق... الخ

الفرع الثاني : مراحل التخطيط المالي

يعتبر التخطيط المالي جزء من التخطيط الشامل في المؤسسة ولذلك فإن مراحل التخطيط تنطبق كثيراً على مراحل التخطيط المالي، ويمكن ذكرها على النحو التالي¹¹ :

- **تحليل الأداء السابق للشركة** : تساهم هذه الخطوة، باعتبارها الخطوة الأولى في التخطيط المالي في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف للسنة أو السنوات السابقة واكتشاف العلاقة بين عناصر القوة والضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة.
- **تحديد متطلبات الاستثمار وبدائله** : واستناداً لهذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المؤسسة وتعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الإستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية.
- **تحليل البدائل المالية** : ويقصد بهذه الخطوة أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة، سواء كانت تلك البدائل في مجال الإستثمار قصير الأجل، أم طويل الأجل، وكل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية.
- **اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال** : حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات ووسائل يمكن للشركة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية، وعند القيام بتحديد الأدوات المناسبة للتمويل لا بد أن يتم أخذ كل من الكلفة والمخاطرة بعين الاعتبار.

¹⁰ فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى علمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2013، ص178

¹¹ عدنان تايه العجمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار البازوري، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص175

● **تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية :** وتضمن هذه الخطوة التأكد بأن الخطة المالية تنسجم وتتناغم مع

الخطة الاستراتيجية للشركة وتتكامل معها وتساهم في تحقيق أهدافه الخطة الاستراتيجية.

وبعد استعراضنا لمراحل عملية التخطيط المالي لا بد 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 وفقاً لأسس وقواعد علمية.
- وضع الخطة حسب النتائج التي تم التوصل إليها.
- إصدار الأوامر بتنفيذ بنود الخطة.
- مراقبة ومتابعة تنفيذ الخطة حسب نظام الرقابة الموضوعية.

الفرع الثالث : أدوات التخطيط المالي

وتتشكل كل من : الموازنات التقديرية، تحليل التعادل، وتخطيط الاحتياجات المالية، وهي بالتفصيل كما يلي :

أولاً : الموازنات التقديرية

عبارة عن تعبير رقمي عن خطط وبرامج الإدارة التي تتضمن كل العمليات والنتائج المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة، وهي تغطي كل مراكز المسؤولية، وتعد الميزانية في الشركات أداة حيوية في الإدارة المالية، فهي الطريقة الرسمية والرئيسية التي تترجم الأهداف التنظيمية إلى خطط محددة، والتقدم نحو تحقيقها¹².

ويعرفها معهد التكلفة والمحاسبين الإداريين بإنجلترا بأنها " خطة كمية ورقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة فهي تبين عادة الإيرادات المنتظر تحقيقها والنفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة، وكذا الأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين"¹³.

¹² Evans Obara Onduso, The effect of budget on financial performance of manufacturing companies in Nairobi contry, a research project of master of science in finance, university of Nairobi, 2013, p35

¹³ فركوس محمد، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995، ص 4

ثانيا : تحليل التعادل

ونشير إلى أن نقطة التعادل هي حجم المبيعات الذي يغطي مجموعة التكاليف الثابتة والمتغيرة، أي تكون النتيجة في هذه الحالة معدومة، كما تسمى برقم الأعمال الحرج أو عتبة المردودية وتقتضي هذه الحالة تحليل سلوك التكاليف والفصل بين الثابت منها والمتغير، وتستخدمها المؤسسات الاقتصادية كأداة في عملية تحليل الأنشطة لتحقيق أهدافها التشغيلية، وتهدف كل مؤسسة إلى تخطيط إنتاجها وتوجيه استثماراتها نحو المشاريع المربحة التي لا تحقق إلا بتحقيق حجم معين من المبيعات، ومعرفة الطاقة والوسائل اللازمة والخيارات الممكنة في المدى القصير كتوجيه التكاليف وتحديد الأسعار، ويتحقق هذا الأمر في حالة توازن العلاقة بين المتغيرات الثلاثة (الحجم، التكلفة، الربح)، حيث أن كل مؤسسة اقتصادية تتحمل بأعباء دورة ثابتة لا يمكن استردادها إلا من حصيلة المبيعات بعد أن تبلغ نقطة معينة أو حجم معين يطلق عليه حجم التعادل¹⁴.

ثالثا : تخطيط الاحتياجات المالية

فيما لا شك فيه أنه كلما زاد حجم نشاط المؤسسة ترتب على ذلك زيادة في الاحتياجات المالية الكلية للمؤسسة وذلك لأن زيادة مستوى المبيعات يتطلب زيادة في الاستثمار في الأصول المستخدمة للإنتاج، يفهم مما سبق وجود علاقة بين الاحتياجات المالية ومستوى المبيعات، بل أن مستوى المبيعات يمثل حجر الأساس في عملية التنبؤ بالاحتياجات المالية، إن المعرفة 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 هما¹⁵ :

- دقة التنبؤ.
- الأدوات المستخدمة في التنبؤ المالي.

¹⁴ قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري، خلال فترة 2011-2012، أطروحة مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2012/2013، ص116

¹⁵ خياطة نور الدين، الإدارة المالية، بيروت 1997، ص250

الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في التخطيط المالي

من العوامل المؤثرة في التخطيط المالي ما يلي¹⁶ :

- الطاقة الإنتاجية المتاحة في المشروع : ويقصد بها إجمالي إنتاج المشروع في حالة العمل بأقصى كفاءة ممكنة للمصنع من حيث الآلات والعمال.
- سياسات الائتمان : ومن أمثالها (البيع بالتقسيط، البيع الأجل، الخصم الكمي والنقدي).
- سياسة التمويل : وهي السياسات التي تتبعها الشركة في تمويل احتياجاتها المالية مثل سياسة الاقتراض، والتمويل عن طريق الأرباح المحتجزة، وزيادة رأس المال.
- سياسات العائد : وهي تلك السياسات التي تتبعها الشركة بخصوص الأرباح من حيث توزيعها ومقدار التوزيع أم عدم توزيعها.
- درجة كفاءة الشركة في مقابلة طلبات العملاء المتزايدة : وهي قدرة الشركة على توفير أو تغطية احتياجات عملائها في الوقت المناسب وبالكمية المناسبة والمواصفات المطلوبة.
- العوامل الاقتصادية : وتتمثل في الحالات الاقتصادية السائدة والمتوقعة من تضخم وركود ومستوى الدخل وغيرها.
- العوامل الاجتماعية : وتشمل على تغير أذواق المستهلكين ومدى إشباع احتياجاتهم من إنتاج المشروع والظروف والعلاقات الاجتماعية.
- العوامل السياسية : ويقصد بها مدى الاستقرار السياسي والأمني.
- العوامل القانونية : وهي تلك العوامل التي يتم اتخاذها لإدارة أو توجيه أمر معين مثل قوانين الاستثمار والضريبة.

¹⁶ يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة، سنة 2015، ص 10

المطلب الثاني : ماهية اتخاذ القرارات المالية

تهدف القرارات المالية إلى تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة، بحيث تشمل القرارات المالية كل من قرار الاستثمار، قرار التمويل، قرار توزيع الأرباح.

الفرع الأول : مفهوم عملية اتخاذ القرارات المالية

وقبل ذلك نود التطرق إلى مفهوم عملية اتخاذ القرار، ثم مفهوم القرار المالي؛

أولاً : مفهوم عملية اتخاذ القرار

التعريف الأول : القرار هو تلك العملية المبنية على الدراسة والتفكير الموضوعي الواعي للوصول إلى قرار وهو الاختيار ما بين بئدين¹⁷.

التعريف الثاني : عملية اتخاذ القرارات تتم لمعالجة مشكلات قائمة أو لمواجهة حالات أو مواقف معينة محتملة الوقوع أو لتحقيق أهداف مرسومة¹⁸.

التعريف الثالث : تعد عملية اتخاذ القرار محور العملية الإدارية وأساس الإدارة، وأصبح مقدار النجاح الذي تحققه أي مؤسسة يتوقف إلى حد بعيد عن قدرة وكفاءة قيادتها في إتخاذ القرارات المناسبة¹⁹.

ومن واقع هذا المفهوم يمكن إدراك أن عملية اتخاذ القرارات تنطوي على عدد من العناصر هي²⁰:

- الاختيار
- توافر البدائل
- الأهداف والغايات أو محركات ودوافع السلوك

¹⁷ علي حسين علي، نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008، ص17

¹⁸ حسن علي مشرفي، نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 1997، ص22

¹⁹ حسن احمد الشافعي، عبد الله الغضاب، التخطيط والتخطيط الإستراتيجي وعلاقته (بالإمكانات - إتخاذ القرار-أسباب فشله) بالمؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2012، ص38

²⁰ عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1996، ص96

- الوقت
- الموارد المادية والبشرية المتوفرة للمنظمة
- البيئة الداخلية للمنظمة (مناخ العمل)
- البيئة الخارجية بما تحويه من متغيرات سياسية واقتصادية واجتماعية

ثانيا : مفهوم القرار المالي

لتوضيح مفهوم القرار المالي يمكننا تقديم التعاريف التالية :

التعريف الأول : هي القرارات المتعلقة بالمسائل المالية بشأن حجم الأموال التي يتم استثمارها لتمكين الشركة من إنجاز الأهداف النهائية من نوع الأصول التي سيتم شراؤها وتوزيع الدخل الثابت ومسائل أخرى مماثلة في القرارات المالية.²¹

التعريف الثاني : كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول (مادية ومالية)، بهدف تمويل الاستثمارات مع تحقيق أعلى الأرباح، وبالتالي المساهمة في تعظيم قيمة المؤسسة.²²

ويمكن وصف مضمون المنهج الحديث للإدارة المالية، أي منهج اتخاذ القرارات بشكل الأسئلة التالية، التي تطرحها الإدارة المالية والتي تلتزم بالإجابة عليها ضمن نشاطها اليومي في شركات الأعمال، وهي²³:

1. ماهي كمية الأموال التي ينبغي على الشركة أن تستخدمها لمواصلة عملياتها التشغيلية ؟ أي حجم الاستثمار المتاح.
2. ماهي الموجودات التي ينبغي على الشركة الحصول عليها ؟ أي شكل الموجودات المستخدمة وقيمتها.
3. ماهي الطريقة المناسبة التي من خلالها تستطيع الشركة الحصول على الأموال ؟ أي هيكل التمويل الأمثل.
4. ماهي الطريقة التي تتصرف بها الإدارة المالية بشأن أرباحها ؟ أي سياسة توزيع الأرباح.

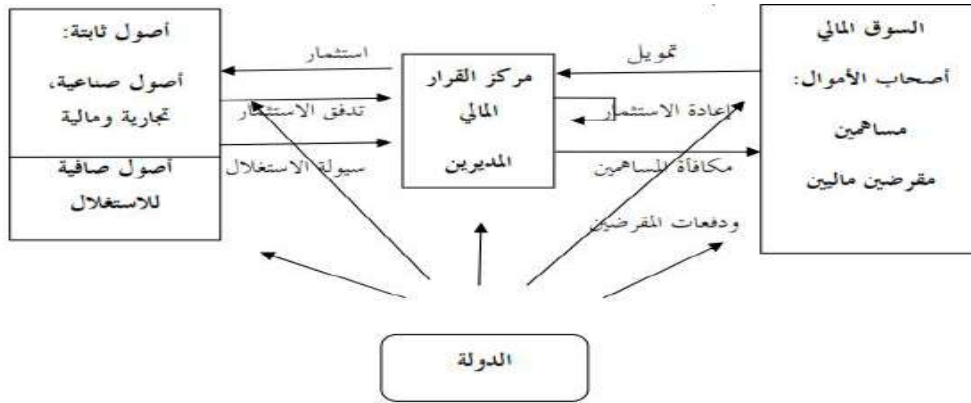
ويمكن تمثيل القرارات المالية في الشكل الموالي:

²¹ Manisha Tanwar, Finance decision : concept and factors influencing it, article, p1

²² سمية لرغم، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير في العلوم المالية والمحاسبية، سنة 2011/2012، ص4

²³ حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوارق، عمان الأردن، 2008، ص11

الشكل رقم (1-1) القرارات المالية في المؤسسة



المصدر : لزغم سمية، مرجع سبق ذكره، ص 4.

الفرع الثاني : مراحل القرار المالي

وتتمثل في المراحل التالية :

1. **تحديد المشكلة** : إن تحديد أو التعرف على الموضوع أو المشكلة التي تحتاج الى إتخاذ القرار تعد خطوة بالغة الأهمية لاتخاذ قرار سليم وقد تمثل المشكلة في منشأ ما بكيفية تعظيم الأرباح بينما تمثل في منشأة أخرى في كيفية استثمار رؤوس الأموال وقد تكون بالنسبة في تحديد أفضل المشروعات للمجتمع.²⁴
2. **تحديد مختلف البدائل الممكنة** : بعد التحديد الدقيق للمشكلة يتطلب الأمر إعداد وتحديد مختلف البدائل الممكنة المتعلقة بالمشكلة وما ينجر عنها من منافع أو خسائر، وبمعنى آخر، تحديد القرارات التي يمكن الاختيار بينها والتي تكون مجموعة البدائل الممكنة.²⁵
3. **جمع المعلومات** : إن عملية جمع المعلومات وتشكيل قاعدة معرفية حول القرار المناسب لمعالجة المشكلة بشكل القاعدة الأساسية في المعالجة المطلوبة إذ أن وفرة المعلومات والبيانات من حيث الكمية والنوعية والوقت المناسب لوفرهما تعد حصيلة الرئيس التي يقوم عليها متخذ القرار في استنباط الحلول المناسبة من خلال استخدام أساليب العلمية في تحليل ملائم لتلك البيانات والمعلومات والمتوفرة لدى متخذ القرار.
4. **تقييم البدائل** : في هذه المرحلة تقوم الإدارة ببذل مجهود كبير عند تقييم البدائل مع بعضها البعض، لا بد من معرفة مميزات وعيوب كل بديل على حدة ثم مقارنة هذه المميزات مع مدى تحقيقها للأهداف المطلوبة،

²⁴ خليل عواد أبو حشيش، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى 2005، ص 19

²⁵ نفس المرجع والصفحة السابقة

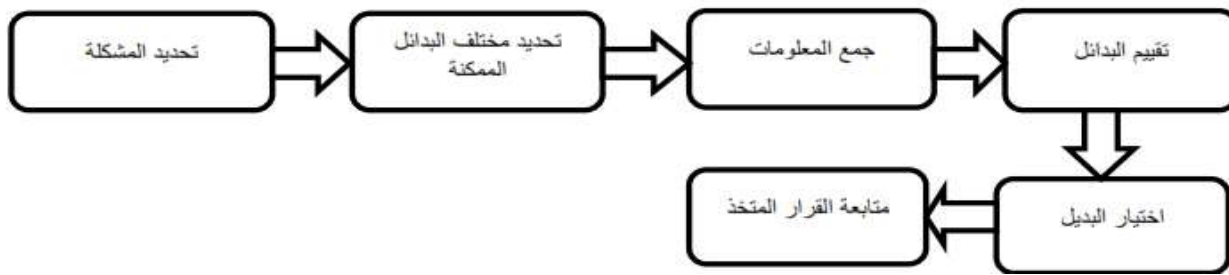
أي تقديم النتائج أما إيجابية أو سلبية واستبعاد أي بديل تكون سلبياته أكثر من إيجابياته، وهنا لا بد من كل مؤسسة أن تكون لها معايير للمقارنة والتقييم²⁶.

5. اختيار البديل المناسب : إن عملية الاختيار للبديل المناسب تعتبر من أهم وأصعب المراحل في القرار الإداري حيث إن تحديد الأصل من البدائل والاستبعاد لغير صالح من هذه البدائل يتأثر إلى حد كبير مع سلوكيات متخذ القرار وخبرته ومهاراته.

6. متابعة القرار وتنفيذه : هنا يتم تنفيذ القرار من قبل أشخاص آخرين غير اللذين أعدوه ولا بد من التعاون وهنا يأتي دور وظيفة التنظيم والإعداد وتحديد المهام والمسؤوليات لتنفيذ هذا القرار، ومتابعته لمعرفة أي انحرافات أو اختلافات ليقوموا بتقويمها.²⁷

ويمكن توضيح هذه الخطوات في الشكل التالي :

الشكل رقم: (1-2) مراحل اتخاذ القرار المالي



المصدر : من إعداد الطالب بالاعتماد على المراجع السابقة

الفرع الثالث : القرارات المالية

وتتضمن كل من : قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، وقرارات توزيع الأرباح، وهي بالتفصيل كما يلي :

أولاً : قرارات الإستثمار

الاستثمار هو تخصيص أو توزيع أموال الشركة في هيكل استثماراتها، ويعني اختيار هيكل استثمارات الشركة، وكيفية توزيع هذه الاستثمارات بين استثمارات قصيرة الأجل (الموجودات المتداولة)، وإستثمارات طويلة الأجل (

²⁶ خيضر كاظم حمود، مرجع سبق ذكره، ص 170

²⁷ علي حسين علي، مرجع سبق ذكره، ص 23

الموجودات الثابتة)، وهو ما يمكن قياسه بنسبة الموجودات المتداولة إلى الموجودات الثابتة، ويعتبر هذا الاختيار ذو أهمية كبيرة لتأثيره على سيولة وربحية الشركة²⁸.

ويعتبر قرار الإستثمار من أهم وأصعب وأخطر القرارات التي تتخذها الإدارة بالمشروع فهي ذات تأثير على بقائه وإستمراره ونموه ولا تقتصر هذه الإستثمارات على الأصول الثابتة فقط وإنما أيضا الزيادة في الأصول المتداولة والمترتبة على الإستثمار.

تنقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها عادة إلى قرارات استثمارية قصيرة الأمد وقرارات استثمارية طويلة الأمد²⁹:

- **القرارات الاستثمارية القصيرة الأمد** : تدور هذه المجموعة في الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزء مهم من حركة الإستثمار الداخلي في شركات الأعمال، بل أن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية، وينحصر في تحديد حجم الإستثمار في الموجودات المتداولة وفقراتها الرئيسية مثل النقد والإستثمارات المؤقتة والذمم المدينة والمخزون السلعي، لإرتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية، وبقدرة الشركة في تحقيق وتعظيم عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة، ولذلك القرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الإقتصادي الأمثل لحجم الإستثمار في الموجودات المتداولة
- **القرارات الإستثمارية الطويلة الأمد** : تهتم هذه المجموعة بالإتفاق الإستثماري الطويل الأمد والمتمثل بالإستثمار في الموجودات الثابتة، والمعروف أنها تعتبر من أخطر وأصعب أنواع القرارات المالية لكونه يرتبط بنوع من الإستثمار يتصف بكبر المبالغ التي يحتويها ويضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل، إضافة إلى أن هذا النوع من الإستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في شركة الأعمال، وليس من السهولة التخلص منه عندما تم عملية الإستثمار فيه.

ثانياً : قرارات التمويل

يعرف قرار التمويل بأنه الحصول على الأموال بالشكل الأمثل، أي تحديد مزيج مناسب للتمويل يتكون من تمويل قصير الأجل، وتمويل طويل الأجل، وتمويل بالملكية وتمويل بالدين، يجعل كلفة التمويل في حدها الأدنى وبما يعظم ثروة المساهمين أي تعظيم قيمة المؤسسة، وهو الهدف الأساسي لكل قرار من قرارات الإدارة المالية، وأن قرار التمويل يتعلق باختيار الهيكل المالي للشركة، ويعني ذلك تحديد نسبة التمويل من تمويل قصير الأجل ومن تمويل طويل

²⁸ محمد علي إبراهيم العامري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2013، ص 27

²⁹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 47

الأجل، وكذلك تحديد المزيج المناسب للتمويل من التمويل بالدين والتمويل بالملكية، ويعني التمويل بالملكية احتجاز أرباح الشركة وإعادة استثمارها وهو تمويل داخلي، وإصدار الأسهم العادية وهو تمويل خارجي³⁰.

إن إهتمام المدير المالي قبل إتخاذ القرار التمويلي وبعده التأكد من أن الأموال المطلوبة ممكن³¹:

- توفيرها في الوقت المناسب.
- توفيرها خلال فترات زمنية مناسبة.
- توفيرها بأقل تكلفة ممكنة.
- استثمارها في المحلات الأكثر فائدة.

ثالثاً : قرارات توزيع الأرباح

تصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل نوعاً ثالثاً من القرارات وهي قرارات توزيع الأرباح، وتتضمن مجموعة هذا النشاط كافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية، وزمن توزيع هذه الأرباح.³²

وتمثل الأرباح الموزعة التدفق النقدي الذي يحصل عليه المساهمون كعائد على استثماراتهم في أسهم الشركة، وتمثل هذه الأرباح دخلاً جارياً ينتظره ويتوقعه العديد من المساهمين، لذلك فإن مستوى الأرباح الموزعة وتغيرها له تأثير مباشر على سعر السهم في السوق المالية، ويتضح من ذلك أن قرار توزيع الأرباح على المساهمين يعتبر واحد من أهم قرارات الإدارة المالية في الشركة، كما أن الوجه الآخر لهذا القرار أي احتجاز الأرباح يرتبط بقرار التمويل والاستثمار في الشركة.³³

الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات المالية

● **البيئة الخارجية :** تتضمن البيئة الخارجية العديد من المكونات كالظروف الاقتصادية والسياسية والاجتماعية والمنافسين والموردين وعملاء وغيرها، وتتأثر كل من الشركة والقرارات المتخذة فيها بكل تأكيد بهذه العوامل

³⁰ محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سبق ذكره، ص26

³¹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 48

³² نفس المرجع السابق، ص49

³³ محمد علي إبراهيم العامري، مرجع سبق ذكره، ص29

جميعاً، مما يعني ضرورة إدراك متخذ القرار لكل هذه المؤثرات والتعامل معها بعقلانية ثم اتخاذ القرار الذي يعد ملائماً.

- **البيئة الداخلية :** تتضمن العديد من المكونات كالمنافسة التنظيمية وحجم المؤسسة وعدد العاملين فيها وطبيعة تخصصاتهم وكفاءاتهم وخبراتهم وغيرها، وتختلف البيئة الداخلية عن البيئة الخارجية من حيث السيطرة، فبينما لا يكون للمنشأة سيطرة كبيرة على بيئتها الخارجية، نجد أن سيطرتها على البيئة الداخلية تعتبر قوية، مما يعني توافر إمكانية تحسين هذه البيئة بما يخدم عملية اتخاذ القرار³⁴.
- **تأثير متخذ القرار :** تتصل عملية اتخاذ القرار بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكوناته الشخصية، وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئة مختلفة كالأوضاع العائلية، أو الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى حدوث أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي المجازفة والحذر والتسرع والتهور، كذلك فإن مستوى ذكاء متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار³⁵.
- **مواقف اتخاذ القرار :** تتعلق بدرجة تأكد الإدارة ومتخذ القرار من النتائج المترتبة عن إتخاذها، ويقصد بالموقف كافة العوامل والظروف المحيطة بالمشكلة والتي تؤثر عليها، مما يعني ضرورة إدراك متخذ القرار لكافة هذه الظروف وفهم كيفية تأثيرها على إتخاذ القرار من كافة جوانبه.

المطلب الثالث : دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية

سنتناول ضمن هذا المطلب : التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية، مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية، وفي الأخير علاقة القرار المالي بالتخطيط المالي؛

الفرع الأول : التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية

يمكن القول بأن التخطيط يأخذ شكل الموازنة وتعتمد المؤسسة بشكل أساسي على الموازنة التخطيطية ومراقبة تنفيذ خططها المسطرة فهي تسمح لها بتحديد وضعيته اتجاه الأهداف المسطرة، حيث تلعب الموازنة دوراً بارزاً في مجال التخطيط حيث أنها تجبر إدارة المؤسسة على التخطيط الشامل لمختلف الأنشطة والموارد المالية في المؤسسة، فاستخدام الموازنة يساعد في الكشف عن المشاكل المتوقعة ودراستها وتحليل أسبابها، واقتراح الحلول الملائمة

³⁴ علي علاونة، محمد عبيدات، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2006، ص119

³⁵ حسن علي مشرقى، مرجع سبق ذكره، ص30

لها، كما أنها في ندرة الموارد الاقتصادية المتاحة لإدارة المؤسسة فإن الموازنة غالباً ما تنطوي على إجراءات يتم بمقتضاها تقييم الاستخدامات البديلة للموارد المتاحة واختيار الاستخدام الذي يدر أقصى دخل ممكن، وهو الأمر الذي يعنى أن الموازنة باعتبارها خطة اقتصادية فإن إعدادها ينطوي اختيار بديل من البدائل المتاحة لإدارة المنشأة للوصول لخطة فعالة، كما أنها طريقة هادفة لتجميع الحقائق وتحليلها وتركيبها في شكل برنامج للنمو في المستقبل³⁶.

ويلاحظ أن الموازنات تخدم وظيفة التخطيط عن طريق :

- توصيل الأهداف في صورة كمية - تحديد الأهداف.
- توضيح الفروض التي تقوم عليها هذه الأهداف - دراسة التنبؤات.
- المفاضلة 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 خطط وسياسات العمل.

الفرع الثاني : مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات المالية

الموازنة التقديرية تعتبر أسلوباً فعالاً في اتخاذ القرار المالي، من خلال المساهمة السريعة وفي الوقت المناسب في معرفة سبب الانحراف والبحث عن الحلول المناسبة لها وبالتالي اتخاذ القرارات الملائمة.³⁷

وتبرز مساهمة الموازنة التقديرية في القرار المالي، في³⁸ :

- تسهيل الحصول على الائتمان من البنوك.
- قياس الانحراف مما يمكن المسير من إعداد تقارير دورية ترفع إلى الإدارة العليا للحكم عليها، وهذا لتقليص الانحرافات السالبة وتنمية الانحرافات الموجبة (اتخاذ الإجراءات التصحيحية).
- كلما تحصلت المؤسسة على نتائج إيجابية، فإن ذلك يساعدها في رسم السياسات المستقبلية.

³⁶ راضي محمد سامي ، ووجد حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد واستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص15

³⁷ سيف الإسلام لعمارة، الموازنة أداة فعالة في صنع القرار، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP، 2010، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تدقيق ومراقبة التسيير، 2012-2013، ص13

³⁸ د. شريف غباط، أ. فيروز رجال، الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة CYCMA، جامعة 08 ماي 1945 - قلمة، ص9

الفرع الثالث : علاقة القرار المالي بالتخطيط المالي

تعد عملية اتخاذ القرارات جزء من عملية التخطيط إلا أنها لا تعد بديلاً لها، أو تتعادل معها، فعملية التخطيط هي الأعم والأشمل، بينما عملية اتخاذ القرارات هي تلك العملية الفرعية التي تختص بالتعامل مع البدائل واختيار أفضلها³⁹.

والتخطيط عمل أساسي من أعمال المديرين، ويسير طبقاً لقواعد معينة، خاصة وأن الخطوات التي يتم بها التخطيط تمر بكثير من القرارات التي تتعلق بالأهداف، والإستراتيجيات، والسياسات، والإجراءات في القواعد، وأخير بأسلوب التنفيذ المطلوب في الخطط الموضوعة، وتمتد القرارات حتى تصل إلى إتمام هذا التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط.

وعندما يكون أمام المخططين العديد من البدائل من الخطط التي يمكن أن تستخدم وتحقق الأهداف المرغوبة، عليهم أن يختاروا بين هذه البدائل والتوصل إلى أفضلها، وبالتالي تصدر قراراتهم متماثلة مع هذه الأفضلية، وحتى عندما تتوقف خطة من الخطط لسبب أو لآخر، فليس أمام الإدارة إلا أن تبحث عن الخطة البديلة الأكثر قرباً للموقف المستجد، وهذا في حد ذاته يتطلب القرار السليم.

³⁹ سعيد محمد المصري، مرجع سبق ذكره، ص131

المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة

سنعرض في هذا المبحث الدراسات السابقة والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر أو التطرق بشكل أوسع إلى متغيرات الدراسة والاشترك في المنهج المستعمل في الجانب النظري، كما سنتطرق لمناقشة هذه الدراسات ومقارنتها بالدراسة الحالية.

المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة

الدراسة الأولى : إيمان الهنيبي، بلال بدران، بعنوان " دور إستخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة وإتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن "، قسم المحاسبة جامعة البلقاء التطبيقية السنة 2011، وتم طرح الإشكالية التالية : ما مدى استخدام الشركات الزراعية المساهمة في الأردن للموازنات التقديرية في تحسين وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات؟

وهدفت الدراسة للتعرف على دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، ومدى قيامها بإعداد الموازنات التقديرية ولتحقيق ذلك تم الاعتماد على الاستبيان وزع على 70 عامل بالإدارة من عينة الدراسة، واستخدم البرنامج الإحصائي SPSS، وتوصل الباحث للنتائج أبرزها، أن معظم الشركات الزراعية المساهمة لا تقوم بإعداد الموازنات التقديرية، وكذلك وجود معوقات تواجه استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات محل الدراسة، وصعوبة تحويل الأهداف والإستراتيجيات إلى أرقام توضع في موازنات تقديرية.

الدراسة الثانية : حنين قادري بعنوان " أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة _ ورقلة _ خلال الفترة 2013/2012، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماجستير أكاديمي في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة جامعة ورقلة السنة الجامعية 2015/2014، وتمثلت اشكاليته في : أين تكمن فعالية التخطيط المالي في إتخاذ القرارات الرشيدة بالمؤسسة؟

حيث هدفت الدراسة إلى التعرف على أهمية التخطيط المالي ومدى مساهمته في عملية إتخاذ القرار داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال الموازنة التقديرية ومعرفة ذلك في الواقع الجزائري، بالاعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، والمنهج التجريبي ودراسة الحالة في الدراسة الميدانية، حيث تم التوصل للنتائج من أهمها أن التخطيط

لا يساهم في ترشيد القرارات في ظل مركزية التسيير، كما أن المؤسسة محل الدراسة لا تعتمد على الموازنات التقديرية في عملية إتخاذ القرارات.

الدراسة الثالثة : سيف الإسلام لعمامرة، بعنوان " الموازنة التقديرية أداة فعالة في صنع القرار " دراسة حالة المؤسسة الوطنية لأشغال الأبار **ENTP**، حاسي مسعود 2010، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في علوم التسيير جامعة ورقلة، السنة الجامعية 2012/2013، وكانت الإشكالية إلى أي مدى تساهم الموازنة التقديرية في صناعة القرارات الرشيدة والتي تخدم مصالح المؤسسة الاقتصادية ؟

وهدفت الدراسة إلى معرفة فعالية الموازنة التقديرية كأداة تساهم في صنع القرار داخل المؤسسة، حيث تم الإعتماد على المنهج الوصفي في الجانب النظري، ومهيج دراسة الحالة في الدراسة التطبيقية للمؤسسة محل الدراسة **ENTP**، وتوصل للنتائج منها أن مؤسسة **ENTP** تعتمد على الموازنة التقديرية بشكل رئيسي في إتخاذ جميع قراراتها مما يساعدها على بلوغ أهدافها الرئيسية والفرعية.

الدراسة الرابعة : محمد حسن محمد الجديلي، بعنوان " دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة "، رسالة مقدمة لاستكمال متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة والتمويل الجامعة الإسلامية _ غزة، السنة الجامعية 2005، وكانت الإشكالية إلى أي مدى يتم إستخدام الموازنة التقديرية كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وما هي أهم المشاكل التي تعوق استخدامها ؟

وتناول الباحث دراسة الموازنة في المنظمات غير الحكومية في فلسطين وبالتحديد قطاع غزة، واهميتها كأداة تخطيط مالي تمكن المنظمة من الاستمرار في تقديم خدماتها للجمهور، ومواجهة المشاكل المالية المتوقعة، وإلى أي مدى تؤثر الموازنة على القرارات المتخذة والتخطيط المالي بالتحديد في إدارة تلك المنظمات، ومدى استخدامها في ترشيد القرار، وتم الاعتماد على المنهج الوصفي في الجوانب النظرية، والمنهج التحليلي للدراسة الميدانية، والاعتماد على الاستبيان واستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**، لتحليل البيانات، وتم التوصل للنتائج أهمها أن استخدام الموازنة مرتبط بالمؤهلات العلمية لصانعي القرارات ولا تهتم بوجود لجنة مختصة في إعداد الموازنة، وتعطي الاهتمام الأكبر لإعداد الموازنات على أساس المشاريع بشكل مستقل.

الدراسة الخامسة : حللمي سارة، بعنوان " مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين القرارات الإدارية " دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية **SNVI**، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة ماستر في علوم التسيير جامعة ورقلة، السنة الجامعية 2013/2014، وكانت الإشكالية ما مدى مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين القرارات الإدارية للمؤسسة الاقتصادية ؟

وهدفت الدراسة إلى معرفة أهمية الموازنة التقديرية وكيفية إعدادها وتحليل الانحرافات وطرق اتخاذ القرارات، ومدى مساهمة الموازنة التقديرية في إتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسة محل الدراسة، وتم الاعتماد على المنهج التحليلي الوصفي والمقابلة الشخصية، وتم الاعتماد على برنامج Exel و Word لتجميع البيانات، وتوصل الباحث للنتائج أبرزها أن المؤسسة SNVI لا تعتمد على الموازنة بشكل فعال في اتخاذ القرارات بل توجد أداة أخرى تساعد في اتخاذ القرارات وهي لوحة القيادة، وأن المؤسسة الأم هي التي تقوم بإعداد الموازنات إذ أن هناك مركزية في التسيير.

Joseph Mwarua, « The effect of financial planning : الدراسة السادسة :

on the financial performance of automobile firms in kenya »

مذكرة مقدمة لنيل شهادة ماجستير في إدارة الأعمال، جامعة نيروبي، سنة 2013، إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي بالإضافة للأساليب الكمية في جمع البيانات وتحليلها، وتم الحصول على البيانات الأولية من خلال الاستبيان باختيار عينة عشوائية للموظفين بالشركات محل الدراسة.

وهدفت الدراسة هو معرفة أن التخطيط المالي له تأثير على الأداء المالي للشركات الصناعية في كينيا، وأشارت نتائج الدراسة على أن للتخطيط المالي تأثير على الأداء المالي للشركة وأظهرت الدراسة أن هناك علاقة بين التخطيط المالي والأداء المالي للشركة ونجاح أي عمل يعتمد على نجاح الخطة المالية، وبالتالي يمكن القول بأن للتخطيط المالي تأثير على الأداء المالي للشركات الصناعية في كينيا.

Mahmoud Abdelwahab, « The financial planning : الدراسة السابعة :

and control in the airline industry : a comparative study of british airways and egyptaire »

ركزت الدراسة على التحقيق في نظام التخطيط المالي ونظام الرقابة المعمول به حاليا في كل الخطوط الجوية البريطانية وشركة مصر للطيران، وهذا فيما يتعلق بالإطار النظري، بهدف تحسين نوعية الأداء، وأيضا فحص النظام المحاسبي الذي تستخدمه كل من هاتين الشركتين محل الدراسة، بالاعتماد على الاستبيان في جمع المعلومات، وكشفت نتائج الدراسة أن هناك تقصير 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، وأخير نتائج البحوث والتوصيات تمهد الطريق نحو تطوير الإجراءات في كل من الشركتين محل الدراسة.

المطلب الثاني : تقييم ومقارنة الدراسات السابقة بالدراسة الحالية

الدراسة الأولى : تتشابه الدراستين من حيث المضمون رغم اختلاف متغيرات الدراسة فكلاهما تطرقت إلى دور التخطيط المالي باستخدام الموازنة في اتخاذ القرارات، أما فيما يخص أوجه الاختلاف من حيث القطاع الذي تمت فيه الدراسة فكانت الدراسة في الشركات الزراعية بالأردن وبالاعتماد على الاستبيان والبرنامج الإحصائي SPSS، أما دراستنا كانت في مؤسسة خدمية جزائرية وتمت معالجة المعلومات عن طريق EXCEL.

الدراسة الثانية : يتمثل وجه التشابه في الدراستين من حيث المنهج المتبع الوصفي ومنهج دراسة الحالة ومن حيث المضمون، أما الاختلاف من حيث القطاع فكانت الدراسة في قطاع صناعي، أما دراستنا في قطاع خدماتي.

الدراسة الثالثة : تتشابه الدراستين من حيث المنهج المتبع الوصفي ومنهج دراسة الحالة ومن حيث المضمون، أما الاختلاف من حيث الموضوع في متغيرات الدراسة ومن حيث القطاع وكانت الدراسة في القطاع الإنتاجي، أما دراستنا في القطاع الخدمي.

الدراسة الرابعة : تتشابه الدراستين من حيث المضمون أن كل منهما تطرقت إلى دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية باستخدام الموازنة، أما الاختلاف أن الدراسة كانت في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة وباستخدام البرنامج الإحصائي SPSS، في معالجة المعطيات على عكس دراستنا التي كانت في مؤسسة خدمية جزائرية وتمت معالجة المعلومات عن طريق EXCEL.

الدراسة الخامسة : تتشابه الدراستين من حيث المضمون ومن حيث المنهج المتبع الوصفي ومنهج دراسة الحالة، وأما الاختلاف من حيث الموضوع وكانت في القطاع الصناعي ودراستنا كانت في القطاع الخدماتي.

الدراسة السادسة : يتمثل التشابه بين الدراستين في المنهج المتبع الوصفي ومن حيث المضمون، أما فيما يخص الاختلاف فكان من حيث الحدود المكانية وكانت الدراسة في قطاع الشركات الصناعية بكينيا وجمع المعلومات عن طريق الاستبيان ؛ أما دراستنا كانت في القطاع الخدماتي.

الدراسة السابعة : تتشابه الدراستين من حيث المضمون أن كلاهما ركزت على دور التخطيط المالي في المؤسسة بالاعتماد على المنهج الوصفي، أما الاختلاف من حيث الموضوع وكانت الدراسة كمقارنة بين شركتين للطيران وفي جمع المعلومات عن طريق الاستبيان، أما دراستنا استخدمت منهج دراسة الحالة وكانت في قطاع واحد.

خلاصة الفصل :

بعد تطرقنا في هذا الفصل لأهم النقاط المتعلقة بالتخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية، نستخلص أن لاتخاذ القرار السليم يجب استعمال عدة أدوات للتخطيط المالي ومن أهمها الموازنة التقديرية، بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تسعى دائما لاتخاذ قرارات مناسبة من خلال دراسة جميع الظروف المحيطة وتحديد البدائل المتاحة أمامها للفاضلة بينها، ويمكن القول أ للتخطيط المالي باستخدام الموازنة دور كبير في المساهمة في اتخاذ القرارات الرشيدة، ومن أجل تطبيق هذا على أرض الواقع سوف نسقط الجانب النظري على الجانب التطبيقي، وذلك للإجابة على الإشكالية المطروحة.

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية لمؤسسة إتصالات

الجزائر - وكالة ورقلة

تمهيد :

بعد التعرض في الجانب النظري لماهية التخطيط المالي وما يشمله من أدوات والتي من أبرزها الموازنة التقديرية، وكذا القرارات المالية منها قرارات التمويل والاستثمار وقرارات توزيع الأرباح، ولربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي تم إسقاط الدراسة على المؤسسة الاقتصادية اتصالات الجزائر - وكالة ورقلة، لإبراز كيفية تطبيق التخطيط المالي ودوره في إتخاذ القرارات المالية بها، وللتمكن من عرض هذه الدراسة تم التطرق لأهم الموازنات التقديرية لتحليلها ودراستها للتوصل إلى القرارات المناسبة.

وستتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين :

المبحث الأول : الطريقة والأدوات

المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

المبحث الأول : الطريقة والأدوات

لكل دراسة ميدانية منهج وأدوات وطريقة في جمع المعلومات والبيانات، وبما أن دراستنا المتمثلة في دور التخطيط المالي في إتخاذ القرارات المالية، دراسة تحليلية للموازنات التقديرية فإننا اعتمدنا منهج دراسة الدراسة.

المطلب الأول : الطريقة المستخدمة

حيث نوضح ضمنها كل من مجتمع وعينة الدراسة وكذا منهج الدراسة؛

الفرع الأول : مجتمع الدراسة

يتمثل مجتمع الدراسة في مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ورقلة، وتعد من بين المؤسسات الاقتصادية المهمة في مدينة ورقلة، حيث تشمل عدة وحدات عملية ولائية وهي ورقلة، الوادي، غرداية، إيزي، تمنراست، حيث تنقسم المديرية العملية بورقلة إلى الوكالات التجارية لكل من (ورقلة، حاسي مسعود، تقرت، حي النصر)، تعمل الشركة في نشاط الهاتف الثابت والإنترنت ووصل الشبكات الداخلية وغيرها من الأنشطة المتعلقة بالاتصالات.

المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة

بعد اختيارنا لمنهج الدراسة والمؤسسة محل الدراسة وجب تحديد أدوات البحث المستعملة في جمع المعلومات والبيانات، ولهذا تم الاعتماد على الأدوات للوصول إلى النتائج حول الموضوع وهي كل من المقابلة الشخصية وأيضاً الوثائق اللازمة التي تمكننا من الإجابة عن إشكالية الدراسة :

- **المقابلة الشخصية :** اعتمدنا على أسلوب المقابلة الشخصية في مكتب مصلحة المحاسبة والمالية، وهذا للحصول على المعلومة مباشرة من أجل شرح الأسئلة المرتبطة بموضوع الدراسة، للتوصل إلى إجابات دقيقة حول الموضوع.
- **الوثائق :** تم الاعتماد على الموازنات التقديرية التي تستخدمها المؤسسة للفترة الممتدة من 2014 إلى 2016.

المبحث الثاني : النتائج والمناقشة

سنعرض في هذا المبحث مختلف الموازنات التقديرية لمؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ورقلة للفترة الممتدة من 2014 إلى 2016، وتحليل وتفسير مختلف انحرافات الموازنات التي تستخدمها المؤسسة، كما أننا سنناقش النتائج التي تم التوصل إليها.

المطلب الأول : تقديم النتائج

ضمن هذا المطلب سنتناول أهم الموازنات التقديرية التي يتم إعدادها في المؤسسة وتحليل وتفسير الانحرافات وأيضا التخطيط المالي واتخاذ القارات المالية في المؤسسة محل الدراسة، وذلك كما يلي :

الفرع الأول : أهم الموازنات التقديرية التي يتم إعدادها في المؤسسة

- الموازنة التقديرية للمبيعات (رقم الأعمال) : تعتبر من أهم الموازنات في المؤسسة وعلى أساسها يتم إعداد باقي الموازنات، ويرجع رقم الأعمال إلى تحديد نوع المبيعات مثل الهاتف الثابت، الأنترنت، الهواتف العمومية، ثم تحديد المبيعات المتوقعة لكل نوع ولكل وكالة تجارية بالإضافة إلى تحديد السعر الحالي والمرتبب إذ أنه تحدث تغيرات دورية في الأسعار لوجود منافسة وعند التمعن والتركيز في الظروف العادية : كالمنافسة والخدمات الإضافية والتسهيلات هي التي على أساسها تتمكن المؤسسة من تحديد المبيعات التقديرية للسنة القادمة.
- الموازنة التقديرية للاستثمارات : تتمثل في قيمة الأعباء والأموال اللازمة لإنشاء الاستثمارات أو معدات استثمارية جديدة خلال الفترة القادمة، حيث تعطي كل وحدة مقترحا للاستثمارات المرغوبة ويوجه للمديرية الجهوية، فيقسم إلى عدة حسابات مثل : الأشغال العمومية، الألات، المعدات... إلخ ثم تصاغ في وثيقة إجمالية حسب الوحدات، وتقسمها إلى حسابات.
- ملاحظة : في حالة ظهور مشروع جديد والميزانية التي تم تقديرها لا تكفي لتمويله يتم إرسال طلب للمديرية الأم لدراسته والموافقة عليه حتى تتمكن من إنجاز هذا المشروع الجديد.
- الموازنة التقديرية للتسيير : يقصد بها كل الأموال الضرورية لتسيير وتنظيم المؤسسة وتشمل الأجور، الأتاوات، مصاريف الضمان الاجتماعي، الضرائب والرسوم وجميع الأعباء الإضافية الأخرى، وغالبا ما تكون أكبر من الأعباء الاستثمارية وبنفس الطريقة تقسم الموازنة طويلا وعرضيا إلى وحدات عملية من جهة والحسابات

المحاسبية من جهة أخرى، وبعد المصادقة تصبح وثيقة عمل يتقيد بها كل عامل بالمؤسسة ويسعون لعدم تجاوزها قدر الإمكان.

ملاحظة : بعد إعداد الموازنات التقديرية للمؤسسة ترسل إلى المديرية العامة (المصلحة المركزية للميزانية)، وتتم دراستها حسب التوجه العام للمؤسسة ومن ثم المصادقة عليها، وفي غالب الأحيان يتم تقليص حجم النفقات.

الفرع الثاني : تحليل وتفسير الانحرافات

بما أن مؤسسة اتصالات الجزائر مؤسسة اقتصادية وطنية تعمل في قطاع الاتصالات ونظراً لمجموعة من الخصائص نفترض أن نسبة 10% أو 10%- تكون مقبولة لا نقوم بتحليلها أي أن المؤسسة أحسنت التقدير، ويبقى الانحراف في الإطار الطبيعي لأن التقدير دوماً يكون مبني على توقعات وتنبؤات غير مؤكدة.

أولاً : تحليل الموازنة التقديرية للمبيعات

حيث سنقوم بتحليل الموازنة التقديرية لمبيعات للسنوات 2014، 2015، 2016، وذلك كالاتي :

أ- تحليل الموازنة التقديرية لمبيعات سنة 2014

الجدول رقم (2-1) : انحراف المبيعات لسنة 2014

الوحدة: مليون دج

| البيان | المقدر | الفعلي | الانحراف | النسبة |
|-------------------|---------|---------|----------|--------|
| الهاتف والأنترنيت | 806 045 | 815 000 | -8 955 | -1% |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

في سنة 2014 لم تسجل المؤسسة انحراف كبير في مبيعاتها في كل من الهاتف الثابت والأنترنيت وكان سالباً بمقدار 8955- وبنسبة 1%-، وهو انحراف مقبول، حيث يتضح من خلال الجدول رقم (2-1) أعلاه أن المؤسسة استطاعت تنفيذ خططها على أرض الواقع وتحقيق أهدافها الموضوعية من خلال تنشيط المبيعات في السوق.

ب- تحليل الموازنة التقديرية لمبيعات سنة 2015

الجدول رقم (2-2) : انحراف المبيعات 2015

الوحدة: مليون دج

| البيان | المقدر | الفعلي | الإنحراف | النسبة |
|------------------|---------|---------|----------|--------|
| الهاتف والأنترنت | 901 688 | 804 210 | 97 478 | 11% |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

في سنة 2015 سجلت المؤسسة انحرافا موجبا في رقم الأعمال بمقدار 97478 وبمعدل 11%، ويرجع ذلك إلى مبيعاتها في كل من الهاتف الثابت والأنترنت، لتحسن نوعية الخدمات المقدمة وزيادة عدد اشتراكات الزبائن في خدماتها للحاجة الضرورية إليها في الوقت الحالي.

ج- تحليل الموازنة التقديرية لمبيعات سنة 2016

الجدول رقم (2-3) : انحراف المبيعات لسنة 2016

الوحدة: مليون دج

| البيان | المقدر | الفعلي | الإنحراف | النسبة |
|------------------|---------|---------|----------|--------|
| الهاتف والأنترنت | 955 490 | 938 895 | 16 595 | 2% |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

في سنة 2016 كان انحراف الهاتف الثابت والأنترنت موجبا بمقدار 16595 وبمعدل 2% أي أن المؤسسة أحسنت التقدير في تلك السنة.

ثانيا : تحليل الموازنة التقديرية للتسيير

حيث سنقوم بتحليل الموازنة التقديرية للتسيير للسنوات 2014، 2015، 2016، وذلك كالاتي :

أ- تحليل الموازنة التقديرية للتسيير لسنة 2014

الجدول رقم (2-4) : انحراف التسيير لسنة 2014

الوحدة: مليون دج

| التعيين | المقدر | الفعلي | الإنحراف | النسبة % |
|-----------------|-----------|-----------|----------|----------|
| مشتريات مستهلكة | 57 970 | 34 735 | -23 235 | -40% |
| خدمات | 208 330 | 160 572 | -47 758 | -23% |
| مصاريف العمال | 1 234 160 | 1 058 063 | -176 097 | -14% |
| الضرائب والرسوم | 18 184 | 1 9274 | 1 090 | 6% |
| المجموع | 1518644 | 1 272 644 | -246 000 | -71% |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول رقم (2-4) أعلاه نلاحظ أن انحراف كل من :

- المشتريات المستهلكة كان سالبا بمقدار 23235- وبنسبة 40%- ويرجع ذلك لارتفاع أسعار المواد واللوازم وندرتمها في بعض الأحيان.
- الخدمات فسجلت انحرافا سالبا بمقدار 47758- وبنسبة 23%- ويرجع ذلك للانخفاض في نسبة تقديم الخدمات للزبائن وأحيانا بعدم الالتزام بتقديم خدمات إضافية.
- مصاريف المستخدمين سجلت انحراف بمقدار 176097- وهو انحرافا سالبا وكان بمعدل 14%- وهذا يدل على أن المؤسسة لم توظف عمالا جدد وكذلك لم تقم برفع أجور العمال لديها.
- الضرائب والرسوم سجلت انحرافا موجبا بمقدار 6% ويعبر ذلك على أن المؤسسة أحسنت التقدير لأن النسبة لم تتجاوز 10%.

ب- تحليل الموازنة التقديرية للتسيير لسنة 2015

الجدول رقم (2-5) : انحراف التسيير لسنة 2015

الوحدة: مليون دج

| النسبة % | الإنحراف | الفعلي | المقدر | التعيين |
|--------------|-----------------|------------------|------------------|-----------------|
| -65% | -37 492 | 20 478 | 57 970 | مشتريات مستهلكة |
| -28% | -57 353 | 150 977 | 208 330 | خدمات |
| -13% | -164 610 | 1 069 550 | 1 234 160 | مصاريف العمال |
| 1% | 193 | 18 377 | 18 184 | الضرائب والرسوم |
| -104% | -259 262 | 1 259 382 | 1 518 644 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

من خلال الجدول رقم (2-5) أعلاه نلاحظ أن انحراف كل من :

- المشتريات المستهلكة سجلت انحرافا سالباً بمقدار 37492- وبنسبة 65%- ويعبر ذلك عن عدم احتياج المؤسسة لشراء كميات كبيرة من المواد واللوازم وهي لم تحسن التقدير.
- الخدمات سجلت انحرافا سالباً بمقدار 57353- وبنسبة 28%- ويرجع ذلك للانخفاض في نسبة تقديم الخدمات للزبائن وأحيانا عدم الالتزام بتقديم خدمات إضافية.
- مصاريف المستخدمين سجلت انحرافا بمقدار 164610- وهو انحراف سالب وكان بمعدل 13%- وهذا يدل على أن المؤسسة لم توظف عمال جدد وكذلك عدم رفعها لأجور العمال لديها.
- الضرائب والرسوم سجلت انحراف موجب بمقدار 193 وبنسبة 1% ويعبر ذلك على أن المؤسسة أحسنت التقدير لأن النسبة لم تتجاوز 10%.

ج- تحليل الموازنة التقديرية للتسيير لسنة 2016

الجدول رقم (2-6) : انحراف التسيير لسنة 2016

الوحدة: مليون دج

| التعيين | المقدر | الفعلي | الإنحراف | النسبة % |
|-----------------|------------------|------------------|-----------------|------------|
| مشتريات مستهلكة | 41 393 | 70 741 | 29 348 | 71% |
| خدمات | 292 894 | 288 847 | -4 047 | -1% |
| مصاريف العمال | 1 259 758 | 915 706 | -344 052 | -27% |
| الضرائب والرسوم | 20 881 | 18 903 | -1 978 | -9% |
| المجموع | 1 614 926 | 1 299 138 | -320 729 | 33% |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

نلاحظ من خلال الجدول رقم (2-6) أعلاه أن :

- المشتريات المستهلكة كانت بانحراف موجب بمقدار 29348 وبنسبة 71% ويرجع ذلك لقيام المؤسسة بشراء مواد أولية بكميات كبيرة لزيادة احتياجها لها في المشاريع المخططة وهذا يتعلق بسوء تقدير من قبل المسؤولين.
- الخدمات بانحراف سالب بمقدار 4047- وبمعدل 1%- وهذا يدل على أن المؤسسة أحسنت التقدير في تلك السنة.
- مصاريف المستخدمين سجلت انحرافا سالباً بمقدار 344052- وبمعدل 27%- أي أن المؤسسة لم تقدم منح وعلاوات إضافية ولم توظف عمال جدد وكذلك لم تقم بالرفع من رواتب عمالها كما كان مقدرًا.
- الضرائب والرسوم سجلت إنحرافا سالبا بمقدار 1978- وبنسبة 9%- ونلاحظ هنا المؤسسة أحسنت التقدير لعدم تجاوز النسبة المفترضة وهي 10%.

ثالثا : تحليل الموازنة التقديرية للاستثمارات

حيث سنقوم بتحليل الموازنة التقديرية للاستثمارات للسنوات 2014، 2015، 2016، وذلك كالاتي :

أ- تحليل الموازنة التقديرية لإستثمارات سنة 2014

الجدول رقم (2-7) : انحراف الاستثمارات لسنة 2014

الوحدة: مليون دج

| النسبة % | الإنحراف | الفعلي | المقدر | البيان |
|-------------|-----------------|---------------|----------------|----------------------------|
| -20% | -2 329 | 9 171 | 11 500 | البناءات |
| -2% | -195 | 8 305 | 8 500 | الأثاث |
| -13% | -2 524 | 17 476 | 20 000 | الإستثمارات غير التقنية |
| -1% | -18 | 2 532 | 2 550 | الإستثمارات التقنية |
| 211% | 1 684 | 2 484 | 800 | تركيب العام |
| -83% | -77 666 | 15 784 | 93 450 | التجهيزات |
| -61% | -56 548 | 36 052 | 92 600 | أعمال القنوات ووضع الكوابل |
| -48% | -2 384 | 2 616 | 5 000 | روابط الزبائن |
| -70% | -134 914 | 56 936 | 191 850 | إستثمارات أخرى |
| -64% | -137 456 | 76 944 | 214 400 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

في سنة 2014 وبحسب الجدول رقم (2-7) أعلاه الذي يمثل موازنة التقدير للاستثمارات في تلك السنة، سجل انحرافا سالبا بقيمة 137456- ونسبة 64%- ويرجع ذلك للأسباب التالية ، حسب المصالح المعنية :

- عجز في تنفيذ المشاريع الاستثمارية؛

- عدم القدرة على تحقيق الأهداف أدى إلى التخفيض من حجم الاستثمارات؛
- سوء التقدير من طرف مديري المصالح المعنية بذلك.

ب- تحليل الموازنة التقديرية لإستثمارات سنة 2015

الجدول رقم (2-8) : انحراف الاستثمارات لسنة 2015

الوحدة: مليون دج

| النسبة % | الإنحراف | الفعلي | المقدر | البيان |
|-------------|-----------------|---------------|----------------|----------------------------|
| -78% | -10 477 | 3 020 | 13 497 | البناءات |
| -13% | -1 238 | 8 582 | 9 820 | الأثاث |
| -50% | -11 715 | 11 602 | 23 317 | الإستثمارات غير التقنية |
| -29% | -1 015 | 2 466 | 3 481 | الإستثمارات التقنية |
| 1 689% | 2 584 | 2 737 | 153 | تركيب العام |
| -86% | -82 259 | 13 915 | 96 174 | التجهيزات |
| -61% | -5 8906 | 37 017 | 95 923 | أعمال القنوات ووضع الكوابل |
| -54% | -3 095 | 2 616 | 5 711 | روابط الزبائن |
| -72% | -141 676 | 56 285 | 197 961 | إستثمارات أخرى |
| -69% | -154 406 | 70 353 | 224 759 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

في سنة 2015 سجلت المؤسسة انحرافا سالباً في موازنة الاستثمارات بمقدار 154406- وبنسبة 69%-، وهذا راجع إلى الانحرافات السالبة في كل من البناءات، الأثاث، التركيب العام، التجهيزات، أعمال القنوات ووضع الكوابل، وروابط الزبائن، ومنه نلاحظ أن كل الانحرافات المسجلة هي غير ملائمة أي أنها لم تبلغ استثماراتها المستهدفة، وترجع للأسباب التالية، حسب المصلحة المعنية :

- سوء التقدير؛
- تعطل وتيرة إنجاز بعض المشاريع وهذا مرده قلة الرقابة؛
- الانحراف الكبير بين المبلغ المخطط والفعلي والنتائج عن سوء التقدير.

ج- تحليل الموازنة التقديرية لإستثمارات سنة 2016

الجدول رقم (2-9) : انحراف الاستثمارات لسنة 2016

الوحدة: مليون دج

| النسبة % | الإنحراف | الفعلي | المقدر | البيان |
|-------------|-----------------|----------------|------------------|----------------------------|
| -78% | -59 013 | 16 787 | 75 800 | البناءات |
| -84% | -12 113 | 2 280 | 14 393 | الأثاث |
| -79% | -71 126 | 19 067 | 90 193 | الإستثمارات غير التقنية |
| 0% | 0 | 0 | 0 | الإستثمارات التقنية |
| -56% | -6 831 | 5 419 | 12 250 | تركيب العام |
| -66% | -89 918 | 46 302 | 136 220 | التجهيزات |
| -94% | -762 661 | 52 399 | 815 060 | أعمال القنوات ووضع الكوابل |
| 0% | 8 190 | 8 190 | 0 | روابط الزبائن |
| -88% | -851 220 | 112 310 | 963 530 | إستثمارات أخرى |
| -88% | -922 346 | 131 377 | 1 053 723 | المجموع |

المصدر: من إعداد الطالب بالاعتماد على وثائق المؤسسة

في سنة 2016 سجلت المؤسسة انحرافا سالباً في تقديراتها بمقدار -922346- وبنسبة -88%، ويرجع ذلك

لـ :

- عدم إنجاز المشاريع المسطرة بسبب التطور السريع في مجال الاتصالات؛

- عدم الاستفادة من تصحيح انحرافات السنوات السابقة؛
- تماطل المقاولين في إنجاز المشاريع.

الفرع الثالث : التخطيط المالي بالمؤسسة

إن التخطيط المالي المطبق في المؤسسة محل الدراسة يتمثل في تخطيط السيولة أي الميزانيات التقديرية، كون أن هذه الأخيرة هي تابعة في تسييرها ؛ فتخطيط المؤسسة هو تخطيط مركزي ولا مجال للتخطيط المالي للاحتياجات المالية من مصادر خارجية لكون المؤسسة عمومية مصادر تمويلها محددة بنوعين هما : التمويل المركزي والتمويل الذاتي، ولا مجال لتخطيط الاستثمارات لكون استثماراتها من اختصاص الإدارة المركزية، ولتخطيط الأرباح باستخدام تحليل التعادل فإنه يصعب ذلك كون المؤسسة لا تقوم بمسك محاسبة تحليلية دورية.

الفرع الرابع : اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة

وكالة ورقلة هي وكالة تابعة للمديرية العامة لاتصالات الجزائر، فهي غير مستقلة في تسييرها كونها مؤسسة تابعة للقطاع العام تسيير بنظام مركزي، مما يفرض عليها إطار ضيق في تسيير نشاطاتها، فالمؤسسة لا يمكنها اتخاذ القرارات المالية الهامة لتلبية احتياجاتها المختلفة كونها مؤسسة مسيرة مركزيا، وبالنسبة لقرارات الاستثمار فهذه الأخيرة من صلاحيات المديرية العامة بالجزائر، أما الوكالة فتقوم باتخاذ القرارات البسيطة الخاصة بتسيير الوحدة والمتعلقة باختيار الموردين والمقاولين، ... هذه القرارات يتم اتخاذها من طرف المدير بالتشاور مع رئيس مصلحة الإدارة المالية للوكالة، أما قرارات توزيع الأرباح فيتم اتخاذها من طرف المديرية العامة بالجزائر.

إذن فإن المؤسسة هي غير مستقلة في تسييرها كونها تابعة للقطاع العام فهي تخضع إلى المركزية في اتخاذ القرار.

المطلب الثاني : مناقشة الفرضيات

من النتائج التي توصلنا إليها في المطلب السابق، سنتطرق في هذا المطلب إلى مناقشة تلك النتائج من خلال الفرضيات المطروحة والتي سنوجزها فيما يلي :

- تتمثل الفرضية الأولى في اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على عملية التخطيط المالي للمستقبل، ذلك من خلال قيام المؤسسة بعملية التخطيط المالي بشكل كبير في التقدير لأهدافها وبرامجها المستقبلية، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.
- تتمثل الفرضية الثانية في استخدام المؤسسة للموازنة التقديرية لاعتبارها أحد أهم أدوات التخطيط المالي، وهذا لكون الموازنة التقديرية ترجمة مالية وكمية لأهداف المؤسسة لأنها تتيح الفرصة للمسيرين للكشف عن مختلف المشاكل التي يمكن أن تتعرض لها المؤسسة في الحاضر والمستقبل، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.
- تتمثل الفرضية الثالثة في عدم اعتماد المؤسسة بشكل كبير على نتائج الموازنة التقديرية في إتخاذ القرارات، وذلك لوجود مركزية في إتخاذ القرارات المالية من طرف المديرية العامة للمؤسسة، وبالتالي يصعب على الموازنة التقديرية المساهمة بشكل فعال في إتخاذ القرار المالي، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.
- تتمثل الفرضية الرابعة في عدم الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية والإحصائية في إعداد الموازنات التقديرية بمؤسسة اتصالات الجزائر، ويرجع ذلك لقيام المؤسسة ببناء تقديراتها بواسطة أساليب تقليدية بالاعتماد على البيانات التاريخية للسنوات السابقة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية.

خلاصة الفصل :

حاولنا في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري للدراسة على مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ورقلة لثلاث سنوات : 2014، 2015، 2016 وذلك بتحليل وتفسير دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية بالاعتماد على الموازنات التقديرية التي تم الحصول عليها من المؤسسة لسنوات الدراسة، ومن خلال عملية التحليل التي قمنا بها والنتائج المتوصل إليها تبين أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير في تقديراتها على عملية التخطيط المالي لأهدافها وبرامجها المستقبلية، وبما أن مؤسسة اتصالات الجزائر وكالة ورقلة هي تابعة للمديرية العامة للمؤسسة فهناك مركزية في اتخاذ القرارات المالية (قرار التمويل، قرار الاستثمار، وقرار توزيع الأرباح)، أي لا تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرار المالي وتكتفي المؤسسة باتخاذ قرارات تنفيذية وتنظيمية بين مصالحها.

الخاتمة

الخاتمة :

يعتبر موضوع البحث بالغ الأهمية للمؤسسات الاقتصادية الجزائرية، فالتخطيط المالي هو إطار لاتخاذ قرارات مالية صائبة، فأهميته في ضمان جودة تلك القرارات، فهو عملية التفكير بما يجب عمله بالمستقبل على ضوء ما يتوفر من معطيات في الحاضر، وذلك باستعمال أدوات من أهمها الموازنة التقديرية وهي عبارة عن أداة لا يمكن الاستغناء عنها بحيث تساهم في التخطيط.

وعلى الرغم من تطور الأبحاث والأدوات المتوصل إليها في هذا المجال إلا أن اتخاذ القرارات على درجة كبيرة من التأكد لا يزال صعب المنال، فلا يوجد لحد الآن طريقة مستعملة لتجنب الانحرافات التي قد تقع، فلا يوجد يقين جازم بالمستقبل، ولا يمكن الوصول لتخطيط يشمل كل الاحتمالات وبالتالي تبقى القرارات محتملة الوقوع بحسب ظروف اتخاذها.

نتائج الدراسة :

من خلال الدراسة التي قمنا بها والتي نهدف منها إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة، تم التوصل إلى جملة من نتائج تتعلق بالجانبين النظري والتطبيقي، يمكننا إيجازها فيما يلي :

1. تعتبر الموازنة من بين أبرز أدوات التخطيط المالي الفعالة في الربط بين الأهداف والموارد المتاحة، ومنه اتخاذ القرارات السليمة في الوقت المناسب.
2. تعتبر القرارات المالية من أهم القرارات في المؤسسة، إذ على أساسها يتحدد مستقبل المؤسسة فكلما كان القرار المالي رشيداً كلما أدى ذلك للوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من طرف المؤسسة.
3. تتم دراسة التقديرات التي تضعها وكالة ورقلة بعد إرسالها إلى المديرية العامة المؤسسة لإدخال تعديلات على هذه الموازنات وتطالب المؤسسة بتنفيذها وعدم تجاوزها.
4. التسيير المركزي لوكالة ورقلة تسبب في عدم فتح المجال أمامها للاقتراح أو للمساهمة في القرارات المالية المتعلقة بها.
5. الموازنة في المؤسسة تعتبر أساساً لعملية التخطيط المالي ومن خلالها يمكن تحقيق الأهداف المسطرة.
6. تبنى المؤسسة تقديراتها بواسطة أساليب تقليدية بالاعتماد على بيانات تاريخية لسنوات سابقة.
7. تواجه المؤسسة مشكل عدم الاستفادة من تحليل الانحرافات التي تظهر في الموازنة بين ما هو مخطط وما تم إنجازه على أرض الواقع.

8. نقص الخبرات والمهارات الإدارية مما يمكن اعتباره أحد الأسباب التي ينتج عنها وجود ضعف في استخدام الموازنة كأداة مهمة للتخطيط المالي.

توصيات الدراسة :

على ضوء النتائج المتوصل إليها وبناء على الفرضيات المعتمدة في هذه الدراسة، يمكننا تقديم جملة من التوصيات التي قد تساهم في الحد من تجاوز الإشكالات المتعلقة بالموازنات التقديرية في المؤسسة محل الدراسة، وهي كآآتي :

1. على المؤسسة متابعة الانحرافات الناتجة بين الفعلي والمقدر ومحاولة تصحيحها مستقبلاً؛
2. تدريب الموظفين في مجال إعداد الموازنات التقديرية والاعتماد عليها كأداة للتخطيط المالي؛
3. استخدام الموازنة بشكل أوسع بحيث تربط بين الأهداف الخاصة بالعاملين وأهداف المؤسسة؛
4. الاعتماد على إعداد الموازنة بشكل دوري وذلك بإجراء اجتماعات دورية لرؤساء المصالح والأقسام من أجل مناقشة بنود الموازنات؛
5. ضرورة تنفيذ كافة مستويات الإدارة بأهمية التخطيط المالي؛
6. إنشاء قسم خاص بإعداد الموازنات وعملية تحضيرها وتنفيذها؛
7. على المؤسسة الاعتماد على الطرق والأساليب العلمية والإحصائية في إعداد الموازنات التقديرية؛
8. فتح المجال أمام الوكالة لاتخاذ قراراتها المالية خصوصاً فيما يتعلق باستثماراتها وهذا بالتعاون مع المديرية العامة.

آفاق الدراسة :

تتمثل آفاق الدراسة في :

- ✓ دور التخطيط المالي في تفعيل الخيارات الإستراتيجية.
- ✓ تأثير متغيرات البيئة الداخلية والخارجية للمؤسسة على القرارات المالية.
- ✓ فعالية تطبيق نظام الموازنة التقديرية وأثره في زيادة ربحية المؤسسة.

المراجع

المراجع العربية :

الكتب :

1. أبو حشيش خليل عواد، المحاسبة الإدارية لترشيد القرارات التخطيطية، دار وائل للنشر، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2005.
2. الشريف عليان وآخرون، الإدارة ولاتحليل المالي، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، 2007.
3. حسن احمد الشافعي، عبد الله الغضاب، التخطيط والتخطيط الإستراتيجي وعلاقته (بالإمكانيات- إتخاذ القرار-أسباب فشله) بالمؤسسات الرياضية، دار الوفاء لدنيا الطباعة والنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى 2012.
4. حسن علي مشرقي، نظرية القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 1997.
5. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، دار الوارق، عمان الأردن، 2008.
6. خضير كاظم حمود، موسى سلامة اللوزي، مبادئ إدارة الأعمال، إثراء للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى 2008.
7. زياد رمضان، محمود الخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، الناشر الشركة العربية المتحدة للتسويق والتوريدات، القاهرة، الطبعة الأولى 2013.
8. سعيد محمد المصري، التنظيم والإدارة مدخل معاصر لعمليات التخطيط والتنظيم والقيادة والرقابة، الدار الجامعية، عمان الأردن، 2002.
9. عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 1996.
10. عدنان تايه النعيمي ، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2008.
11. علي حسين علي، نظرية القرارات الإدارية مدخل نظري وكمي، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، 2008.
12. علي علاونة، محمد عبيدات، الأساليب الكمية في إتخاذ القرارات، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2006.
13. فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى علمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2013.

14. محمد فركوس ، الموازنات التقديرية أداة فعالة للتسيير، الطبعة الأولى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 1995.
15. محمد سامي راضي ، ووجد حامد حجازي، المدخل الحديث في إعداد وإستخدام الموازنات، الدار الجامعية، مصر، 2006.
16. محمد علي إبراهيم العامري، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2013.
17. محمد راتول، بحوث العمليات، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الثالثة.
18. محمد رفيق الطيب، مدخل للتسيير، أساسيات وظائف وتقنيات، ديوان الوطني للمطبوعات الجامعية، الجزائر 1995.
19. نور الدين خبايا، الإدارة المالية، بيروت 1997.
20. نواف كنعان، إتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة التاسعة 2011.

• الرسائل الجامعية :

1. سمية لزغم، أثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة ميدانية لعينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة في ولاية ورقلة، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم المالية والمحاسبية، سنة 2012/2011.
2. سيف الإسلام لعمارة، الموازنة أداة فعالة في صنع القرار، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للأشغال في الأبار ENTP، 2010، مذكرة مقدمة لإستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي في علوم التسيير، تدقيق ومراقبة التسيير، 2013-2012.
3. د. شرفي غياط، أ. فيروز رجال، الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة CYCMA، جامعة 08 ماي 1945- قالمة.
4. قريشي محمد الصغير، واقع مراقبة التسيير في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، دراسة حالة مجموعة من مؤسسات الجنوب الجزائري، خلال فترة 2011-2012، أطروحة مقدم لنيل شهادة الدكتوراه في إدارة الأعمال، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، سنة 2013/2012.
5. يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في إتحاد المقاولين في قطاع غزة، دراسة مقدمة لنيل درجة الماجستير في إدارة الأعمال كلية التجارة في الجامعة الإسلامية - غزة، سنة 2015.

المراجع الأجنبية :

• الكتب :


1. Rory Burke, projet Management planing and control technique, fourth edition, 2013.

• الرسائل الجامعية :

2. Ngauro Anthony Macharia, The relationship between finance planing and the finance performance of public service organizations in kenya,a research project of master of science in finance, school of business, university of nairorbi, 2013.
3. Evans Obara Onduso, The effect of bedgute on financial performance of manufacturing companies in nairobi contry, a research project of master of science in finance, university of nairorbi, 2013.
4. Manisha Tanwar, Finance decisione : concept and factors influencing it, article.
5. Joseph Mwaura, The effect of financial planning in the financial performance of automobile firms in kenya, a Research project in master of business administration, university of nairobi, 2013.

الملاحق

الملحق الأول: الموازنة التقديرية للمبيعات سنة 2014

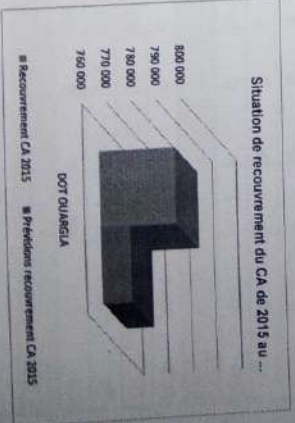
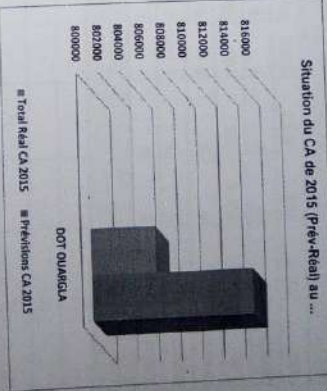
| | | | |
|---|--|--|--|
|  | | Annexe 05 | |
| DRT QUARGLA Département Reporting, Finances et Comptabilité | | Situation commerciale chiffre d'affaires et recouvrement | |
| Service Budget et Reporting | | Période au : 31 Décembre 2014 | |
| | | Source Des données Structure : DOT Quargla Système: | |

| Chiffre d'affaires HT 2015 : | | Réalizations Chiffre d'affaires | |
|---|--|---------------------------------|--|
| Designation | | DOT QUARGLA | |
| CA Produits TLP (HT) (a) | | 354 821 | |
| CA Produits Internet (HT) (b) | | 451 224 | |
| Total Réal CA 2015 (c) = (a) + (b) | | 806 045 | |
| Designation | | | |
| Prévisions CA 2014 (d) | | 815 000 | |
| Taux de réalisation (e) = (c) / (d) | | 99% | |
| Réalisations CA 2013 (f) | | 52 400 | |
| Taux d'évolution (h) = ((c) - (f)) / (f) | | 1438% | |

| Recouvrement CA 2015 TTC: | | Réalisation recouvrement CA 2015 | |
|--|--|----------------------------------|--|
| Designation | | DOT QUARGLA | |
| Recouvrement CA 2015 TTC (a) | | 790 500 | |
| Prévisions recouvrement CA 2015 en TTC (b) | | 771 415 | |
| Taux de réalisation (c) = (a) / (b) | | 102% | |
| CA 2014 facturé en TTC (d) | | 866 305 | |
| Taux de recouvrement (f) = (a) / (d) | | 91% | |

| Recouvrement créances 2014 et antérieures à 2014 (TTC): | | Réalizations recouvrement créances antérieures à 2015 | |
|---|--|---|--|
| Designation | | DOT QUARGLA | |
| Recouvrement créances 2014 (a) | | | |
| Prévisions recouvrement créances 2014 (b) | | | |
| Taux de recouvrement(c) = (a) / (b) | | #DIV/0! | |
| Recouvrement créances ant à 2014 (d) | | | |
| Prévisions recouvrement créances ant à 2014 (e) | | | |
| Taux de recouvrement (f) = (a) / (d) | | #DIV/0! | |

Remarque:
 1/ Insérer le CA HT cumulé jusqu'à la fin du mois N
 2/ Réalisations CA (produits TLP+ produits Internet) 2014 doit être pour la même période
 3/ Insérer le recouvrement TTC cumulé jusqu'à la fin du mois N
 4/ Insérer les prévisions du CA et du recouvrement annuelles.

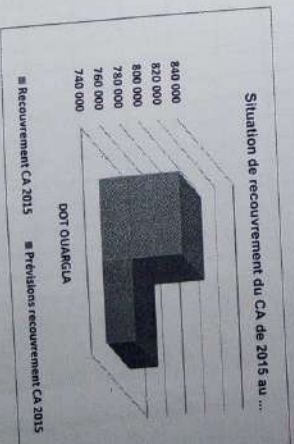
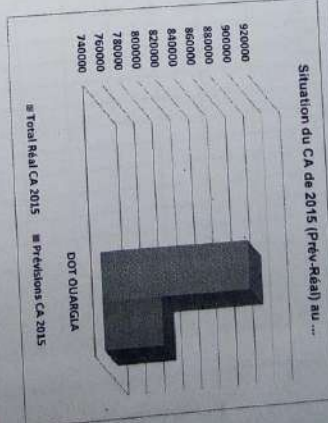


الملحق الثاني: الموازنة التقديرية للمبيعات سنة 2015

| DRT OUARGLA Département Reporting, Finances et Comptabilité | | Annexe 06 Situation commerciale (chiffre d'affaires et recouvrement) | Période au : 31 Décembre 2015 |
|---|----------------|--|-------------------------------|
| Service Budget et Reporting | | | |
| Chiffre d'affaires HT 2015 : | | Réalizations Chiffre d'affaires | |
| Designation | | DOT OUARGLA | |
| CA Produits TLP (HT) (a) | 394 175 | | |
| CA Produits Internet (HT) (b) | 507 513 | | |
| Total Réel CA 2015 (CF) (a) + (b) | 901 688 | | |
| Designation | | DOT OUARGLA | |
| Prévisions CA 2015 (e) | 804 210 | | |
| Taux de réalisation (e) = (c) / (d) | 112% | | |
| Réalisations CA 2014 (f) | 41 781 | | |
| Taux d'évolution (h) = ((e) - (f)) / (f) | 2058% | | |
| Recouvrement CA 2015 TTC : | | Réalisation recouvrement CA 2015 | |
| Designation | | DOT OUARGLA | |
| Recouvrement CA 2015 TTC (a) | 622 510 | | |
| Prévisions recouvrement CA 2015 en TTC (b) | 769 960 | | |
| Taux de réalisation (c) = (a) / (b) | 107% | | |
| CA 2015 facturé en TTC (d) | 968 696 | | |
| Taux de recouvrement (f) = (a) / (d) | 85% | | |
| Recouvrement créances 2014 et antérieures à 2014 (TTC) : | | Réalizations recouvrement créances antérieures à 2015 | |
| Designation | | DOT OUARGLA | |
| Recouvrement créances 2014 (a) | 41 781 | | |
| Prévisions recouvrement créances 2014 (b) | 111 370 | | |
| Taux de recouvrement(c) = (a) / (b) | 38% | | |
| Recouvrement créances ant. à 2014 (d) | 16 737 | | |
| Prévisions recouvrement créances ant. à 2014 (e) | 92 095 | | |
| Taux de recouvrement (f) = (e) / (d) | 18% | | |

Sources Des données
Structure : DOT Ouargla
Système:

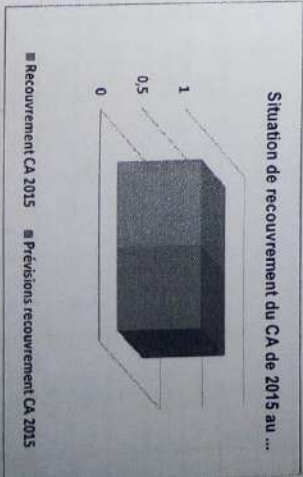
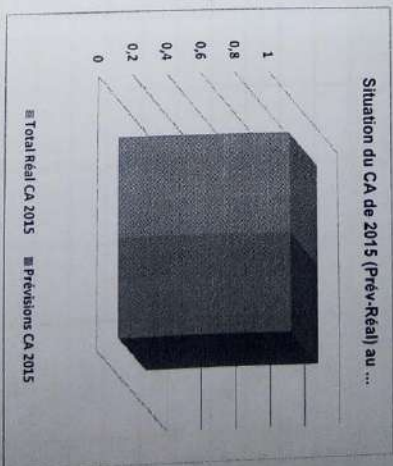
Remarque:
1/ Insérer le CA HT cumulé jusqu'à la fin du mois N
2/ Réalisations CA (produits TLP+ produits Internet) 2014 doit être pour la même période
3/ Insérer le recouvrement TTC cumulé jusqu'à la fin du mois N
4/ Insérer les prévisions du CA et du recouvrement annuelles



الملحق الثالث : الموازنة التقديرية للمبيعات سنة 2016

| <p>DRT OUARGLA Département Reporting, Finances et Service Budget et Reporting Chiffres d'affaires HT 2016 :</p> | Annexe 06 Situation commerciale / chiffre d'affaires et recouvrement Période au : 31 décembre 2016 | Source Des données Structure : DOT Ouargla Système : | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|--|--------------------------------|-----------|--|---------|---|----------------|--|-----------|--|--------|--------------------------------------|-----|--|--|
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Designation</th> <th style="width: 40%;">Réalizations Chiffre d'affaires</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>CA Produits TLP (HT) (a)</td> <td style="text-align: right;">325 661</td> </tr> <tr> <td>CA Produits Internet (HT) (b)</td> <td style="text-align: right;">613 234</td> </tr> <tr> <td>Total Réel CA 2016 (c) = (a) + (b)</td> <td style="text-align: right;">938 895</td> </tr> </tbody> </table> | Designation | Réalizations Chiffre d'affaires | CA Produits TLP (HT) (a) | 325 661 | CA Produits Internet (HT) (b) | 613 234 | Total Réel CA 2016 (c) = (a) + (b) | 938 895 | | | | | | | | |
| Designation | Réalizations Chiffre d'affaires | | | | | | | | | | | | | | | |
| CA Produits TLP (HT) (a) | 325 661 | | | | | | | | | | | | | | | |
| CA Produits Internet (HT) (b) | 613 234 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Total Réel CA 2016 (c) = (a) + (b) | 938 895 | | | | | | | | | | | | | | | |
| <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Designation</th> <th style="width: 40%;">DOT OUARGLA</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Prévisions CA 2016 (d)</td> <td style="text-align: right;">955 490</td> </tr> <tr> <td>Taux de réalisation (e) = (c) / (d)</td> <td style="text-align: right;">98%</td> </tr> <tr> <td>Réalisations CA 2015 (f)</td> <td style="text-align: right;">893 392</td> </tr> <tr> <td>Taux d'évolution (h) = ((c) - (f)) / (f)</td> <td style="text-align: right;">5%</td> </tr> </tbody> </table> | Designation | DOT OUARGLA | Prévisions CA 2016 (d) | 955 490 | Taux de réalisation (e) = (c) / (d) | 98% | Réalisations CA 2015 (f) | 893 392 | Taux d'évolution (h) = ((c) - (f)) / (f) | 5% | | | | | | |
| Designation | DOT OUARGLA | | | | | | | | | | | | | | | |
| Prévisions CA 2016 (d) | 955 490 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Taux de réalisation (e) = (c) / (d) | 98% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Réalisations CA 2015 (f) | 893 392 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Taux d'évolution (h) = ((c) - (f)) / (f) | 5% | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Recouvrement CA 2016 TTC:</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Designation</th> <th style="width: 40%;">Réalisation recouvrement CA 2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recouvrement CA 2016 TTC (a)</td> <td style="text-align: right;">1 464 649</td> </tr> <tr> <td>Prévisions recouvrement CA 2016 en TTC (b)</td> <td style="text-align: right;">913 259</td> </tr> <tr> <td>Taux de réalisation (c) = (a) / (b)</td> <td style="text-align: right;">160%</td> </tr> <tr> <td>CA 2016 facturé en TTC (d)</td> <td style="text-align: right;">1 098 507</td> </tr> <tr> <td>Taux de recouvrement (f) = (a) / (d)</td> <td style="text-align: right;">133%</td> </tr> </tbody> </table> | Designation | Réalisation recouvrement CA 2015 | Recouvrement CA 2016 TTC (a) | 1 464 649 | Prévisions recouvrement CA 2016 en TTC (b) | 913 259 | Taux de réalisation (c) = (a) / (b) | 160% | CA 2016 facturé en TTC (d) | 1 098 507 | Taux de recouvrement (f) = (a) / (d) | 133% | | | | |
| Designation | Réalisation recouvrement CA 2015 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recouvrement CA 2016 TTC (a) | 1 464 649 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Prévisions recouvrement CA 2016 en TTC (b) | 913 259 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Taux de réalisation (c) = (a) / (b) | 160% | | | | | | | | | | | | | | | |
| CA 2016 facturé en TTC (d) | 1 098 507 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Taux de recouvrement (f) = (a) / (d) | 133% | | | | | | | | | | | | | | | |
| <p>Recouvrement créances 2015 et antérieures à 2015 (TTC):</p> <table border="1" style="width: 100%; border-collapse: collapse;"> <thead> <tr> <th style="width: 60%;">Designation</th> <th style="width: 40%;">Réalizations recouvrement créances antérieures à 2015</th> </tr> </thead> <tbody> <tr> <td>Recouvrement créances 2015 (a)</td> <td style="text-align: right;">29 931</td> </tr> <tr> <td>Prévisions recouvrement créances 2015 (b)</td> <td style="text-align: right;">107 805</td> </tr> <tr> <td>Taux de recouvrement (c) = (a) / (b)</td> <td style="text-align: right;">28%</td> </tr> <tr> <td>Recouvrement créances ant. à 2015 (d)</td> <td style="text-align: right;">12 900</td> </tr> <tr> <td>Prévisions recouvrement créances ant. à 2015 (e)</td> <td style="text-align: right;">94 818</td> </tr> <tr> <td>Taux de recouvrement (f) = (e) / (d)</td> <td style="text-align: right;">14%</td> </tr> </tbody> </table> | Designation | Réalizations recouvrement créances antérieures à 2015 | Recouvrement créances 2015 (a) | 29 931 | Prévisions recouvrement créances 2015 (b) | 107 805 | Taux de recouvrement (c) = (a) / (b) | 28% | Recouvrement créances ant. à 2015 (d) | 12 900 | Prévisions recouvrement créances ant. à 2015 (e) | 94 818 | Taux de recouvrement (f) = (e) / (d) | 14% | | |
| Designation | Réalizations recouvrement créances antérieures à 2015 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recouvrement créances 2015 (a) | 29 931 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Prévisions recouvrement créances 2015 (b) | 107 805 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Taux de recouvrement (c) = (a) / (b) | 28% | | | | | | | | | | | | | | | |
| Recouvrement créances ant. à 2015 (d) | 12 900 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Prévisions recouvrement créances ant. à 2015 (e) | 94 818 | | | | | | | | | | | | | | | |
| Taux de recouvrement (f) = (e) / (d) | 14% | | | | | | | | | | | | | | | |

Remarque:
 1/ Insérer le CA HT cumulé jusqu'à la fin du mois N
 2/ Réalisations CA (produits TLP + produits Internet) 2014
 3/ Insérer le recouvrement TTC cumulé jusqu'à la fin du
 4/ Insérer les prévisions du CA et du recouvrement



الملحق الرابع : الموازنة التقديرية للتسيير سنة 2014

| REALISATIONS DU FONCTIONNEMENT | | | | | | | | | | | | | | ALGERIE TELECOM SPA | | |
|---|---|---------------------|---------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------|---------------------|
| Mois Decembre 2014 | | | | | | | | | | | | | | Capital Social | | |
| | | | | | | | | | | | | | | 61.374.190.000 DA | | |
| DRT: QUARGLA DOT: QUARGLA | | | | | | | | | | | | | | U: KDA | | |
| Code | Designation | Prévisions 2014 (1) | Réal. Mois de janvier (2) | Réal. Mois de février (2) | Réal. Mois de mars (2) | Réal. Mois d'avril (2) | Réal. Mois de mai (2) | Réal. Mois de juin (2) | Réal. Mois de juillet (2) | Réal. Mois d'août (2) | Réal. Mois de septembre (2) | Réal. Mois d'octobre (2) | Réal. Mois de novembre (2) | Réal. Mois de décembre (2) | Cumul des Réal. (3) | Taux de réal. (3/1) |
| Achats Consommés (Compte 60) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 600100 | Appareils Téléphoniques | 180 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 600200 | Accessoires | 750 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 600300 | Cartes | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 600400 | MODEMS et MODEMS WIFI ADSL | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 600500 | Annuaire Téléphoniques | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 600600 | Achats pour Compte Clients Corporate | 6 600 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 600800 | Autres Marchandises | 120 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 601110 | Fournitures de Commutation | 890 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 601120 | Fournitures de Transmission | 890 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 601130 | Fournitures d'Energie | 1 150 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 601140 | Câbles de Commutation | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 601150 | Câbles de Transmission | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 601160 | PVC Gaines pour Installation | 4 800 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 601180 | Autres Fournitures Techniques | 900 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 602111 | Carburant | 4 100 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 602112 | Lubrifiant | 750 | | | | | | | | | | | 1 500 | 1 500 | 200% | |
| 602113 | Pneumatiques | 950 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 602212 | Pièces de Rechanges Véhicules | 2 900 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 602221 | Fournitures de Bureau et Imprimés | 2 900 | | | | 950 | | | | | | | | 7 | 957 | 33% |
| 602222 | Fournitures Informatiques | 1 100 | | | | | | | | | | | | 180 | 180 | 16% |
| 602281 | Fournitures d'Entretien | 1 050 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 602283 | Habillement | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 602284 | Petit Outillage | 800 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 602285 | Fourniture Electricité Gaz et Eau | 3 000 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 602286 | Produits Pharmaceutiques | 400 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 602287 | Equipement de Travail et Sécurité | 270 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 602288 | Autres Fournitures Consommables | 1 100 | 132 | | | 91 | 358 | | | 120 | 495 | | | | 1 157 | 105% |
| 607110 et 6 | Electricité et Gaz | 22 000 | 950 | 1 060 | 980 | 11 400 | 3 010 | 2 900 | 1 990 | 500 | 1 200 | 4 710 | 800 | 29 500 | 134% | |
| 607130 | Eau | 3 600 | | 26 | | | | 579 | 184 | | 217 | 396 | | | 1 402 | 47% |
| Total Achats Consommés (Compte 60) | | 57 970 | 0 | 1 082 | 1 086 | 980 | 12 441 | 3 368 | 3 479 | 2 294 | 995 | 1 417 | 8 106 | 2 487 | 34 735 | 60% |
| Services Extérieurs et Autres Services (Compte 61) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 611000 | Seus Tranchées | 44 000 | | | 7 010 | 1 378 | 130 | 3 632 | 3 051 | 497 | 81 | 6 001 | 3 250 | 7 413 | 32 644 | 74% |
| 613110 | Locations de la Fibre Optique | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 613221 | Location des Bâtiments Industriels | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 613222 | Location des Bâtiments Administratifs | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 613223 | Location des Bâtiments Commerciaux | 12 000 | | | | | | 728 | | | | | | | 728 | 6% |
| 613310 | Locations Matériels et Outillages | 1 900 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 613320 | Location Matériels de Transport | 10 000 | | | 170 | | | 25 | 397 | | 62 | 641 | 139 | | 1 434 | 14% |
| 613800 | Autres Loyers | 800 | | | | | | | | | | 328 | | | 328 | 41% |
| 6.151E+09 | Entretien, Réparations et Maintenance des E | 4 100 | | | 180 | | 445 | | 1 197 | 159 | 100 | 853 | | 1 290 | 4 224 | 103% |
| 6.151E+09 | Entretien, Réparations et Maintenance des C | 23 000 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 6.151E+09 | Entretien, Réparations et Maintenance des H | 3 100 | | | | | | | | | | | | 1 871 | 1 871 | 60% |
| 6.151E+09 | Entretien, Réparations et Maintenance des G | 34 600 | | 1 031 | 830 | 2 445 | 1 465 | 5 063 | 7 089 | 1 556 | | 302 | 3 931 | 3 128 | 28 107 | 81% |
| 6.151E+09 | Entretien, Réparations et Maintenance des A | 2 900 | | | | 328 | 260 | 115 | 112 | 403 | 197 | 104 | 383 | 108 | 2 008 | 69% |
| 614000 | Autres Entretien et Réparations | 1 900 | | | | | | | 30 | | | | | | 30 | 2% |
| 616100 | Assurances Éléments / Multirisque | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 616200 | Assurances Logement / Multirisque | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 616300 | Assurances Véhicules de Transport | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 616500 | Assurances Responsabilité Civile | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 616600 | Autres Assurances | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 617000 | Études et Recherches | 9 889 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 618010 | Abonnement au Journal Officiel | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 618020 | Abonnement aux Journaux et Revues | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 618100 | Documentation Générale | 250 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 618200 | Documentation Technique | 210 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 618300 | Frais de Colloques, Séminaires, Conférences | 310 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 621100 | Commissaires | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 622200 | Honoraires | 4 012 | | 3 | 684 | 27 | 1 334 | | 1 107 | 118 | 185 | 1 483 | 1 024 | 657 | 6 470 | 161% |
| 623300 | Redevances pour Interconnexions National | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 623310 | Redevances pour Trafic Téléphone Internat | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 623320 | Redevances pour Trafic Téléphone Internat | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 623330 | Redevances Connexion Satellites | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |

الملحق الخامس : الموازنة التقديرية للتسيير سنة 2015

| DRT: OUAUGLA, DOT: OUAUGLA | | REALISATIONS DU FONCTIONNEMENT Mois Decembre 2014 | | | | | | | | | | | | | | ALGERIE TELECOM SPA Capital Social 61.274.160.000 DZ | |
|---|--|--|---------------------------|---------------------------|------------------------|------------------------|-----------------------|------------------------|---------------------------|-----------------------|-----------------------------|--------------------------|----------------------------|----------------------------|---------------------|---|------|
| | | U.K.D.A | | | | | | | | | | | | | | | |
| Code | Designation | Prévisions 2015 (1) | Réal. Mois de Janvier (2) | Réal. Mois de février (2) | Réal. Mois de mars (2) | Réal. Mois d'avril (2) | Réal. Mois de mai (2) | Réal. Mois de juin (2) | Réal. Mois de juillet (2) | Réal. Mois d'août (2) | Réal. Mois de septembre (2) | Réal. Mois d'octobre (2) | Réal. Mois de novembre (2) | Réal. Mois de décembre (2) | Cumul des Réal. (2) | Taux de réal (3)/(1) | |
| Achats Consommés (Compte 60) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 600100 | Appareils Téléphoniques | 200 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 600200 | Accessoires | 800 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| 600300 | Cartes | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| 600400 | MODEMS et MODEMS WIFI ADSL | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| 600500 | Annuaire Téléphoniques | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 600600 | Achats pour Compte Clients Corporate | 5 000 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 600800 | Autres Marchandises | 100 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 601100 | Fournitures de Commutation | 1 000 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 601200 | Fournitures de Transmission | 1 000 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 601300 | Fournitures d'Energie | 1 200 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| 601400 | Câbles de Commutation | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| 601500 | Câbles de Transmission | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 601600 | PVC Gaines pour Installation | 5 000 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 601800 | Autres Fournitures Techniques | 800 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 602110 | Carburant | 3 200 | | | | | | | | | | | 750 | 750 | 107% | | |
| 602112 | Lubrifiant | 700 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 602113 | Pneumatiques | 1 000 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 602212 | Pièces de Rechanges Véhicules | 3 000 | | | | | | | | | | | 7 | 176 | 6% | | |
| 602221 | Fournitures de Bureau et Imprimés | 3 000 | | | | | 168 | | | | | | | | 180 | 180 | 14% |
| 602222 | Fournitures Informatiques | 1 300 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 602810 | Fournitures d'Entretien | 1 200 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| 602820 | Habillage | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 602840 | Pest Outillage | 800 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 602850 | Fourniture Electricité Gaz et Eau | 3 000 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 602860 | Produits Pharmaceutiques | 400 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 602870 | Equipelement de Travail et Sécurité | 270 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 602880 | Autres Fournitures Consommables | 1 000 | | 132 | | | 91 | 358 | | 120 | 455 | | | | 1 197 | 120% | |
| 607110 | Electricité et Gaz | 20 000 | | | | | 1 190 | 2 813 | 2 814 | 2 356 | | 2 083 | 4 534 | 79 | 19 775 | 64% | |
| 607130 | Eau | 3 000 | | | 26 | | | 579 | 184 | | 217 | 396 | | | 1 402 | 47% | |
| Total Achats Consommés (Compte 60) | | 57 970 | 0 | 132 | 26 | 0 | 1 449 | 3 171 | 3 393 | 2 860 | 495 | 2 907 | 5 230 | 1 016 | 20 478 | 35% | |
| Services Extérieurs et Autres Services (Compte 61-4) | | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 611000 | Sous Travaux | 45 000 | | | 6 666 | 1 378 | 130 | 3 832 | 3 051 | 497 | 81 | | | 7 413 | 23 049 | 51% | |
| 613110 | Locations de la Fibre Optique | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| 613221 | Location des Bâtiments Industriels | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| 613222 | Location des Bâtiments Administratifs | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| 613223 | Location des Bâtiments Commerciaux | 10 000 | | | | | | 728 | | | | | | | 728 | 7% | |
| 613310 | Locations Matériels et Outillages | 2 500 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 613320 | Location Matériels de Transport | 10 000 | | | 170 | | | 25 | 397 | | 62 | 841 | 138 | | 1 434 | 14% | |
| 613800 | Autres Loyers | 900 | | | | | | | | | | 328 | | | 328 | 36% | |
| 6151E-09 | Entretien, Réparations et Maintenance des E | 4 000 | | | 180 | | 445 | | 1 197 | 159 | 100 | 853 | | 1 290 | 4 224 | 106% | |
| 6151E-09 | Entretien, Réparations et Maintenance des C | 25 000 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 6151E-09 | Entretien, Réparations et Maintenance des li | 2 900 | | | | | | | | | | | | 1 871 | 1 871 | 72% | |
| 615121599 | Entretien, Réparations et Maintenance des C | 35 000 | | 1 031 | 830 | 2 445 | 1 455 | 5 653 | 7 699 | 1 556 | | 362 | 3 931 | 3 126 | 28 107 | 80% | |
| 6151E-09 | Entretien, Réparations et Maintenance des l | 3 000 | | | | 328 | 250 | 115 | 112 | 403 | 197 | 104 | 383 | 105 | 2 008 | 67% | |
| 615400 | Autres Entretien et Réparations | 2 000 | | | | | | | 30 | | | | | | 30 | 2% | |
| 616100 | Assurances Bâtiments / Multirisque | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| 616200 | Assurances Logements / Multirisque | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| 616300 | Assurances Véhicules de Transport | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| 616500 | Assurances Responsabilité Civile | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| 616800 | Autres Assurances | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| 617000 | Etudes et Recherches | 6 000 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| 618010 | Abonnement au Journal Officiel | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 618020 | Abonnement aux Journaux et Revues | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| 618100 | Documentation Générale | 280 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| 618300 | Documentation Technique | 200 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 618500 | Frais de Colloques, Séminaires, Conférence | 300 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 622100 | Commissions | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% | |
| 622200 | Honoraires | 3 600 | | | 3 | 604 | 27 | 1 334 | | 1 107 | 116 | 156 | 1 483 | 1 024 | 557 | 6 470 | 180% |
| 622340 | Redevances pour Interconnexions National e | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| 622341 | Redevances pour Trafic Téléphone Internati | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |
| 622360 | Redevances Connexions Satellitaires | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | |

الملحق السادس : الموازنة التقديرية للتسيير سنة 2016



REALISATIONS BUDGETAIRES DE FONCTIONNEMENT
ANNEE 2016

ALGERIE TELECOM SPA
Capital Social
61.275.180.000 DA

U:KDA

| Code | Designation | Budget Notifié (1) | Realisations de Fonctionnement | | | | | | | | | | | | TOTAL (2) | (2)/(1) |
|-------------------------------------|--------------------------------------|-----------------------|--------------------------------|---------|------|-------|-----|--------|---------|------|-----------|---------|----------|----------|-----------|---------|
| | | | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Décembre | | |
| Achats Consommés (Compte 60) | | | | | | | | | | | | | | | | |
| 600100 | Appareils Téléphoniques | 0 | | | | | | 557 | | | | | | | 557 | #DIV/0! |
| 600200 | Accessoires | 491 | | | | | | 442 | | | | | | | 442 | #DIV/0! |
| 600300 | Cartes | 0 | | | | | | 30 091 | | | | | | | 30 091 | #DIV/0! |
| 600400 | MODEMS et MODEMS WIFI ADSL | 0 | | | | | | 927 | | | | | | | 927 | #DIV/0! |
| 600500 | Annuaire Téléphoniques | 0 | | | | | | 553 | | | | | | | 553 | 90% |
| 600600 | Achats pour Compte Clients Corporate | 613 | | | | | | | | | | | | | 0 | 0% |
| 600800 | Autres Marchandises | 61 | | | | | | | | | | | | | 61 | 291% |
| 601110 | Fournitures de Commutation | 920 | | | | | | 2 672 | | | | | | | 2 672 | 291% |
| 601120 | Fournitures de Transmission | 920 | | | | | | 1 569 | | | | | | | 1 569 | 171% |
| 601130 | Fournitures d'Énergie | 1 226 | | | | | 71 | 410 | | | | | | | 480 | 39% |
| 601140 | Câbles de Commutation | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 601150 | Câbles de Transmission | 0 | | | | | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! |
| 601160 | PVC Gaines pour Installation | 3 066 | | | | | | 4 | | | | | | | 4 | 0% |
| 601180 | Autres Fournitures Techniques | 491 | | | | | | | | | | | | | 85 | 211% |
| 602111 | Carburant | 1 962 | | 473 | | 1 070 | 46 | 54 | | | | 428 | 51 | 1 066 | 338 | 180% |
| 602112 | Lubrifiant | 552 | | | | | | | | | | | | | 62 | 24% |
| 602113 | Pneumatiques | 1 226 | | 17 | | | 125 | 62 | | | | | | | 24 | 2% |
| 602212 | Pieces de Rechanges Véhicules | 3 066 | | 253 | | | 633 | 524 | | | | | | | 1 410 | 46% |
| 602221 | Fournitures de Bureau et Imprimés | 2 453 | | 181 | | | 7 | 1 557 | | | | | | | 447 | 89% |

| Impôts, Taxes et Versement Assimilées (Compte 64) | | | | | | | | | | | | | | | |
|--|--|------------------|----------|----------------|---------------|--------------|--------------|---------------|----------------|----------------|----------------|----------------|----------|------------------|----------------|
| 641100 | Taxe sur la Formation Professionnelles | 0 | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | | | |
| 641200 | Taxe d'Apprentissage | 0 | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | | | |
| 642000 | Taxes sur l'Activité Professionnelle (TAP) | 20 447 | | | 8 684 | 2 103 | 2 312 | 1 855 | | | 18 903 | 92% | | | |
| 645111 | Droits d'Enregistrement sur Actes et Marchés | 0 | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | | | |
| 645112 | Droits de Timbres | 0 | | | | | | | | | 0 | 0% | | | |
| 645130 | Vignettes Automobiles | 428 | | | | | | | | | 0 | 0% | | | |
| 645910 | Autres Droits de Douanes | 0 | | | | | | | | | 0 | 91% | | | |
| 645980 | Droits Impôts et Taxes Divers | 5 | | | | | | | | | 0 | | | | |
| Total Impôts, Taxes et Versement Assimilées (Compte 64) | | 20 881 | 0 | 0 | 0 | 8 684 | 2 103 | 2 312 | 1 855 | 0 | 3 949 | 0 | 0 | 18 903 | #DIV/0! |
| Autres Charges Opérationnelles (Compte 65) | | | | | | | | | | | | | | | |
| 653000 | Journaux de Présence | 0 | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | | | |
| 656100 | Pénalités et Amendes Fiscales | 0 | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | | | |
| 656101 | Suresstaries | 0 | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | | | |
| 656110 | Amendes Pénalités et Contraventions | 0 | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | | | |
| 657010 | Frais de Conseils et Assemblées | 0 | | | | 1 027 | | | | | 3 476 | 4 941 | #DIV/0! | | |
| 657800 | Autres Charges Exceptionnelles | 0 | | | | 1 027 | 0 | | | 3 476 | 0 | 4 941 | #DIV/0! | | |
| Total Autres Charges Opérationnelles (Compte 65) | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 027 | 0 | 3 476 | 0 | 4 941 | #DIV/0! |
| Charges Financières (Compte 66) | | | | | | | | | | | | | | | |
| 661111 | Intérêts des Emprunts Bancaires | 0 | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | | | |
| 661300 | Intérêts Bancaires | 0 | | | | | | | | | 0 | #DIV/0! | | | |
| Total Charges Financières (Compte 66) | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! |
| Total Charges | | 1 614 926 | 0 | 160 997 | 34 294 | ##### | ##### | 56 831 | 255 152 | 111 119 | 166 490 | 136 585 | 0 | 1 299 137 | 80% |

الملحق السابع : الموازنة التقديرية للإستثمارات سنة 2014



ETAT RECAPITULATIF DES REALISATIONS D'INVESTISSEMENTS

Mois Décembre 2014

ALGERIE TELECOM SPA
Capital Social
61.275.180.000 DA

DRT: OUARGLA
DOT: OUARGLA

U:KDA

| Designation | Prévisions 2014(1) | Réal. (2) | | | | | | | | | | | | Cumul des Réal. (3) | Taux de réal.(3)/(1) | |
|--|--------------------|-----------------|-----------------|--------------|---------------|--------------|--------------|-----------------|--------------|-------------------|----------------|------------------|------------------|---------------------|----------------------|------------|
| | | Mois de janvier | Mois de février | Mois de mars | Mois d'avril | Mois de mai | Mois de juin | Mois de juillet | Mois d'août | Mois de septembre | Mois d'octobre | Mois de novembre | Mois de décembre | | | |
| 1-INVESTISSEMENTS HORS TECHNIQUES | 20 000 | 2 500 | 0 | 0 | 0 | 3 202 | 398 | 0 | 140 | 101 | 648 | 2 128 | 1 750 | 6 610 | 17 476 | 87% |
| BATIMENTS | 11 500 | 1 000 | 0 | 0 | 2 544 | 98 | 0 | 140 | 101 | 566 | 2 022 | 1 500 | 1 200 | 9 171 | 80% | |
| TERRAINS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | |
| MOBILIER | 8 500 | 1 500 | 0 | 0 | 658 | 300 | 0 | 0 | 0 | 82 | 106 | 250 | 5 410 | 8 305 | 98% | |
| INFORMATIQUE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | |
| SOCIAL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | |
| TRANSPORT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | |
| 2-INVESTISSEMENTS TECHNIQUES | 2 550 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 200 | 500 | 712 | 0 | 0 | 1 120 | 2 532 | 99% | |
| RESEAU CORE | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESEAU D'ACCES | | | | | | | | | | | | | | | | |
| RESEAU DE TRANSPORT | | | | | | | | | | | | | | | | |
| ENVIRONNEMENT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| APPAREILS DE MESURE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | | |
| EQUIPEMENTS PASSIFS | 2 550 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 200 | 500 | 712 | 0 | 0 | 1 120 | 2 532 | 99% | |
| 3-AUTRES INVESTISSEMENTS | 191 850 | 598 | 719 | 2 034 | 6 879 | 2 994 | 4 162 | 1 200 | 7 734 | 7 662 | 1 252 | 6 810 | 14 891 | 56 935 | 30% | |
| INSTALLATIONS GENERALES | 800 | 9 | 0 | 950 | 0 | 1 000 | 400 | 100 | 0 | 0 | 0 | 10 | 15 | 2 484 | 310% | |
| AGENCEMENTS ET AMENAGEMENTS | 93 450 | 0 | 0 | 200 | 870 | 870 | 500 | 200 | 1 212 | 358 | 352 | 2 100 | 9 122 | 15 784 | 17% | |
| TRAVAUX DE CANALISATION ET POSE DE CABLE | 92 600 | 510 | 401 | 741 | 5 850 | 1 000 | 3 100 | 900 | 6 140 | 7 010 | 900 | 4 700 | 4 800 | 36 052 | 39% | |
| RACCORDEMENT DES ABONNES (TRAVAUX NEUFS) | 5 000 | 80 | 318 | 143 | 159 | 124 | 162 | 0 | 382 | 294 | 0 | 0 | 954 | 2 616 | 52% | |
| TOTAL (4)=(1)+(2)+(3) | 214 400 | 3 098 | 719 | 2 034 | 10 081 | 3 392 | 4 162 | 1 540 | 8 335 | 9 022 | 3 380 | 8 560 | 22 621 | 76 943 | 35,89% | |

الملحق الثامن : الموازنة التقديرية للإستثمارات سنة 2015



ETAT RECAPITULATIF DES REALISATIONS D'INVESTISSEMENTS
Mois Décembre 2015

ALGERIE TELECOM SPA
Capital Social
\$1,275,180,000 DA

U.KDA

| Designation | Prévisions 2015 (1) | Réal. | Réal. | Réal. | Réal. | Réal. | Réal. | Réal. | Réal. | Réal. | Cumul des Réal. (3) | Taux de réal (3)/(1) |
|--|---------------------|---------------------|---------------------|--------------|---------------------|-----------------|-----------------------|---------------------|----------------------|----------------------|---------------------|----------------------|
| | | Mois de janvier (2) | Mois de février (2) | Mois de mars | Mois de juillet (2) | Mois d'août (2) | Mois de septembre (2) | Mois de octobre (2) | Mois de novembre (2) | Mois de décembre (2) | | |
| 1-INVESTISSEMENTS HORS TECHNIQUES | 23 317 | 616 | 668 | 335 | 98 | 98 | 479 | 254 | 299 | 6 512 | 11 502 | 50% |
| BATIMENTS | 13 497 | 300 | 500 | 200 | 98 | 98 | 398 | 148 | 49 | 0 | 3 020 | 22% |
| TERRAINS | | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! |
| MOBILIER | 9 820 | 316 | 168 | 135 | 0 | 0 | 82 | 106 | 250 | 6 512 | 8 582 | 87% |
| INFORMATIQUE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! |
| SOCIAL | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! |
| TRANSPORT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 790 | 2 466 | 74% |
| 2-INVESTISSEMENTS TECHNIQUES | 3 481 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 676 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% |
| RESEAU CORE | | | | | | | | | | | | |
| RESEAU D'ACCES | | | | | | | | | | | | |
| RESEAU DE TRANSPORT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% |
| ENVIRONNEMENT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 1 790 | 2 466 | 71% |
| APPAREILS DE MESURE | 3 481 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 676 | 0 | 0 | 0 | 56 285 | 28% |
| EQUIPEMENTS PASSIFS | 197 960 | 620 | 760 | 2 526 | 1 133 | 7 885 | 7 526 | 1 854 | 6 542 | 13 262 | 2 737 | 1784% |
| 3-AUTRES INVESTISSEMENTS | | | | | | | | | | | | |
| INSTALLATIONS GENERALES | 153 | 9 | 0 | 1 474 | 0 | 0 | 0 | 291 | 0 | 0 | 2 737 | 14% |
| AGENCEMENTS ET AMENAGEMENTS | 96 174 | 0 | 0 | 142 | 171 | 1 119 | 358 | 352 | 1 617 | 8 571 | 13 915 | 39% |
| TRAVAUX DE CANALISATION ET POSE DE CABLE | 95 923 | 532 | 442 | 767 | 962 | 6 384 | 6 874 | 1 211 | 4 925 | 3 727 | 37 017 | 46% |
| RACCORDEMENT DES ABONNES (TRAVAUX NEUFS) | 5 711 | 80 | 318 | 143 | 0 | 382 | 294 | 0 | 0 | 954 | 2 616 | 46% |
| TOTAL (4)=(1)+(2)+(3) | 224 759 | 1 236 | 1 428 | 2 861 | 1 230 | 7 983 | 8 681 | 2 108 | 6 841 | 21 554 | 70 353 | 31,30% |

الملحق التاسع : الموازنة التقديرية للإستثمارات سنة 2016

| Designation | Budget Proposé (1) | Budget Modifié (2) | Janvier | Février | Mars | Avril | Mai | Juin | Juillet | Août | Septembre | Octobre | Novembre | Decembre | Total (3) | (3)/(1) | (3)/(2) |
|--|--------------------|--------------------|---------|---------|--------|--------|--------|--------|---------|--------|-----------|---------|----------|----------|-----------|---------|---------|
| INVESTISSEMENTS HORS TECH | 90 193 | 6 128 | 0 | 50 | 1 974 | 203 | 1 493 | 4 333 | 2 550 | 5 984 | 681 | 1 702 | 17 | 0 | 19 066 | 21% | 311% |
| BATIMENTS | 75 800 | 3 451 | 0 | 0 | 1 974 | 0 | 987 | 3 948 | 1 974 | 5 922 | 600 | 1 382 | 0 | 0 | 16 737 | 22% | 485% |
| TERRAINS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | #DIV/0! |
| MOBLIER | 11 501 | 2 114 | 0 | 33 | 0 | 141 | 508 | 338 | 676 | 0 | 17 | 252 | 17 | 0 | 1 980 | 17% | 94% |
| INFORMATIQUE | 566 | 110 | 0 | 17 | 0 | 62 | 0 | 47 | 0 | 42 | 54 | 88 | 0 | 0 | 300 | 53% | 272% |
| SOCIAL | 2 326 | 453 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0% | 0% |
| TRANSPORT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | #DIV/0! |
| Z INVESTISSEMENTS TECHNIQUE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | #DIV/0! |
| RESEAU CORE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | #DIV/0! |
| RESEAU D'ACCES | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | #DIV/0! |
| RESEAU DE TRANSPORT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | #DIV/0! |
| ENVIRONNEMENT | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | #DIV/0! |
| APPARELS DE MESURE | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | #DIV/0! |
| EQUIPEMENTS PASSIFS | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | 0 | #DIV/0! | #DIV/0! |
| SAUTRES INVESTISSEMENTS | 963 530 | 42 377 | 12 294 | 13 841 | 10 676 | 21 497 | 11 490 | 10 098 | 4 771 | 10 986 | 9 105 | 7 553 | 0 | 0 | 112 310 | 12% | 265% |
| INSTALLATIONS GENERALES | 12 250 | 3 179 | 0 | 0 | 17 | 4 229 | 791 | 224 | 83 | 13 | 38 | 25 | 0 | 0 | 5 419 | 44% | 170% |
| AMENAGEMENTS ET TRAVAUX DE CANALISATION ET POSE DE CABLE | 136 220 | 4 328 | 0 | 6 462 | 3 437 | 12 087 | 3 973 | 6 289 | 2 555 | 4 233 | 4 839 | 3 027 | 0 | 0 | 46 302 | 34% | 1070% |
| RACCORDEMENT DES ABONNES (TRAVAUX NEUFS) | 815 060 | 32 941 | 11 307 | 6 282 | 7 221 | 2 817 | 6 062 | 2 764 | 2 133 | 6 436 | 3 910 | 3 467 | 0 | 0 | 52 399 | 6% | 159% |
| TOTAL (1) | 1 053 723 | 48 505 | 12 294 | 13 891 | 12 649 | 21 700 | 12 984 | 14 431 | 7 421 | 16 950 | 9 786 | 9 255 | 17 | 0 | 131 377 | 12% | 271% |



ETAT RECAPITULATIF DES REALISATIONS BUDGETAIRES D'INVESTISSEMENTS
ANNEE 2016

ALGERIE TELECOM
SFA
Capital Social
61.275.180.000 DA

UKDA

الفهرس

| الصفحة | الفهرس |
|--------|---|
| III | الإهداء |
| IV | الشكر |
| V | الملخص |
| VI | قائمة المحتويات |
| VII | قائمة الجداول |
| VIII | قائمة الأشكال البيانية |
| IX | قائمة الملاحق |
| أ | المقدمة |
| 1 | الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية للتخطيط المالي وإتخاذ القرارات المالية |
| 2 | تمهيد |
| 3 | المبحث الأول: الأدبيات النظرية للتخطيط المالي وإتخاذ القرارات المالية |
| 3 | المطلب الأول: مفاهيم أساسية للتخطيط المالي |
| 3 | الفرع الأول : مفهوم التخطيط المالي |
| 5 | الفرع الثاني : مراحل التخطيط المالي |
| 6 | الفرع الثالث : أدوات التخطيط المالي |
| 7 | الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في التخطيط المالي |
| 8 | المطلب الثاني : ماهية إتخاذ القرارات المالية |
| 8 | الفرع الأول : مفهوم عملية إتخاذ القرارات المالية |
| 11 | الفرع الثاني : مراحل القرار المالي |
| 12 | الفرع الثالث : القرارات المالية |
| 14 | الفرع الرابع : العوامل المؤثرة في إتخاذ القرارات المالية |
| 15 | المطلب الثالث : دور التخطيط المالي في إتخاذ القرار المالية |
| 15 | الفرع الأول : التخطيط المالي بإستخدام الموازنة التقديرية |
| 16 | الفرع الثاني : مساهمة الموازنة التقديرية في إتخاذ القرارات المالية |
| 16 | الفرع الثالث : علاقة القرار المالي بالتخطيط المالي |
| 18 | المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة |

| | |
|----|--|
| 18 | المطلب الأول : عرض الدراسات السابقة |
| 21 | المطلب الثاني : تقييم ومقارنة الدراسات السابقة والدراسة الحالية |
| 22 | خلاصة الفصل |
| 23 | الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية للتخطيط المالي ودوره في إتخاذ القرارات المالية بمؤسسة إتصالات الجزائر وكالة ورقلة |
| 24 | تمهيد |
| 25 | المبحث الأول: الطريقة والأدوات |
| 25 | المطلب الأول : الطريقة المستخدمة |
| 25 | الفرع الأول : مجتمع والدراسة |
| 25 | المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة |
| 26 | المبحث الثاني: النتائج والمناقشة |
| 26 | المطلب الأول: تقديم النتائج |
| 26 | الفرع الأول: أهم الموازنات التقديرية التي يتم إعدادها في المؤسسة |
| 27 | الفرع الثاني: تحليل وتفسير الإنحرافات |
| 35 | الفرع الثالث: التخطيط المالي بالمؤسسة |
| 35 | الفرع الرابع: إتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة |
| 36 | المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات |
| 37 | خلاصة الفصل |
| 38 | الخاتمة |
| 41 | المصادر والمراجع |
| 45 | الملاحق |
| 46 | الملحق الأول : الموازنة التقديرية للمبيعات سنة 2014 |
| 47 | الملحق الثاني : الموازنة التقديرية للمبيعات سنة 2015 |
| 48 | الملحق الثالث : الموازنة التقديرية للمبيعات سنة 2016 |
| 49 | الملحق الرابع : الموازنة التقديرية للتسيير سنة 2014 |
| 51 | الملحق الخامس : الموازنة التقديرية للتسيير سنة 2015 |
| 53 | الملحق السادس : الموازنة التقديرية للتسيير سنة 2016 |
| 57 | الملحق السابع : الموازنة التقديرية لإستثمارات سنة 2014 |
| 58 | الملحق الثامن : الموازنة التقديرية لإستثمارات سنة 2015 |

| | |
|----|--|
| 59 | الملحق التاسع : الموازنة التقديرية لإستثمارات سنة 2016 |
| - | الفهرس |