

جامعة قاصدي مرباح - ورقلة  
كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم علوم التسيير



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي  
الميدان : علوم اقتصادية، علوم التسيير وعلوم تجارية  
الشعبة : علوم مالية ومحاسبية  
التخصص : مالية مؤسسة  
من إعداد الطالبة : نورالهدى بن النذير  
بعنوان :

دور الموازنة التقديرية كأداة تخطيط مالي في  
اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية  
دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر - وحدة ورقلة - خلال  
الفترة 2011-2013

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ: 23 /05/2015

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ /بن مالك محمد حسان.....(أستاذ مساعد\_جامعة قاصدي مرباح ورقلة )رئيسا  
الأستاذ/شماخي بوبكر.....(أستاذ مساعد \_ جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرفا  
الأستاذة/بن شنة فاطمة.....(أستاذة مساعدة \_جامعة قاصدي مرباح ورقلة) مناقشة

السنة الدراسية : 2014 /2015

# الإهداء



# الشكر

الحمد لله الذي أنار لي درب العلم والمعرفة  
أعانني ووفقني على إنجاز هذا العمل  
وأمدني بالقوة والصبر على المواصلة  
أتوجه بجزيل الشكر والإمتنان وأسمى عبارات التقدير والإحترام  
لأستاذ المشرف سماخي بوبكر على توجيهاته ونصائحه  
أسأل الله أن يجعله ممن قال فيه النبي (ص): "من لا يشكر الناس لا يشكره الله"  
كما لا يفوتني أن أتقدم بالشكر لأعضاء اللجنة المناقشة  
عمل ما سوف يقدمونه من التوجيهات والتوصيات لإثراء هذا العمل  
كما أتوجه بجزيل الشكر و الامتنان  
وأخص بالذكر الأساتذة الكرام: بوزيد سايج، قواميد بوبكر  
شكر خاص لمن ساعدني في إنجاز هذه المذكرة من قريب أو بعيد  
فإن كان هذا العمل صواباً فمن الله وإن كان خطأ فمن نفسي والشيطان  
وصلّى الله على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

نور الهدى

## الملخص

أدى اقتصاد السوق إلى تعزيز دور المؤسسة في دفع عجلة التنمية و رفع معدلات النمو الاقتصادي وذلك باعتبارها مركزا هاما للعديد من القرارات المالية لكن وفي ظل التطور التكنولوجي والتحويلات الاقتصادية أصبح محيط المؤسسة يتصف بدرجة عدم اليقين بحيث أدى إلى تطور أساليب أنظمة التسيير من أهمها الموازنات التقديرية تعتبر الموازنات التقديرية نظام فعال يسمح للمؤسسات بالتعرف على المشاكل التي تعترض خططها المالية والبحث عن أفضل القرارات وتهدف هذه الدراسة إلى التعرف على مدى مساهمة التخطيط المالي في اتخاذ القرار من خلال الموازنات التقديرية وإسقاط ذلك على الواقع الجزائري من خلال تحليل وضعية الموازنات في المديرية العمالية لاتصالات الجزائر (وحدة ورقلة) خلال السنوات 2011.2012.2013 .

الكلمات المفتاحية:التخطيط المالي،الموازنات التقديرية ،اتخاذ القرار،القرارات المالية

### Résumé :

L'économie de Marché a renforcé le rôle des entreprise dans le développement et l'ausmeuration de taux de croissance économique، car Elle jouer un rôle très important dans plusieurs décisions financiers. Pendant les développements technologiques et le changement économique ، L'eutaurage de l'entreprise est deveru instable ce qui a eutrainè à changer les systèmes de gestion à savoir " les budgets prévisionnels".

Les budgets prévisionnels sont considérés comme un système efficace permettant aux entreprises de savoir toux les problèmes qui empêchent les plans financiers en cherchant aux meilleur décisions.

Cette étude vise à reconnaître la participation du plan financière dans la prise des décisions à travers les budgets prévisionnels ، en presectout ca sur l'économie Algérienne par l'analyse de budget prévisionnel la direction opérationnelle de Algérie Télécom (unit d'ourgla) durant les années (2011،2012،2013)

**Mots Clés :** bilan financier ،Budget prévisionnel،pris décision ،décision financière

قائمة المحتويات

الصفحة	قائمة المحتويات
III	إهداء
IV	شكر
V	الملخص
VII	قائمة المحتويات
VIII	قائمة الجداول
IX	قائمة الأشكال البيانية
X	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
<b>الفصل الأول : الأدبيات النظرية والتطبيقية</b>	
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور الموازنة التقديرية كأداة تخطيط مالي في اتخاذ القرارات المالية
11	المبحث الثاني : الأدبيات التطبيقية
<b>الفصل الثاني : الدراسة التطبيقية</b>	
18	المبحث الأول : الطريقة والأدوات
21	المبحث الثاني : النتائج والمناقشة
34	خاتمة
37	قائمة المصادر والمراجع
40	الملاحق
56	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
23	انحراف المبيعات 2011	(1.2)
23	انحراف المبيعات 2012	(2.2)
24	انحراف المبيعات 2013	(3.2)
25	انحراف مصاريف التشغيل 2011	(4.2)
26	انحراف مصاريف التشغيل 2012	(5.2)
27	انحراف مصاريف التشغيل 2013	(6.2)
28	انحراف الاستثمار 2011	(7.2)
29	انحراف الاستثمار 2012	(8.2)
30	انحراف الاستثمار 2013	(9.2)

قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
04	القرارات المالية في المؤسسة	(1.1)
04	مراحل اتخاذ القرار المالي	(2.1)
19	الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية ورقلة	(1.2)

قائمة الملاحق

الصفحة	عنوان الملحق	الرقم
41	الموازنة التقديرية للمبيعات 2011،2012،2013	الملحق 1
47	الموازنة التقديرية لمصاريف التسيير 2011،2012،2013	الملحق 2
53	الموازنة التقديرية للاستثمار 2011،2012،2013	الملحق 3



مقدمة

## أ. توطئة

تعرض المؤسسات الاقتصادية في الوقت الحاضر إلى درجة عالية من المنافسة المحلية والدولية من ناحية، بالإضافة إلى التطور الكبير في أساليب الإدارة من ناحية، هذه المؤسسات تجد صعوبة في الحفاظ على مكانتها وتقديم أداء جيد، لذا اعتمدت كل مؤسسة على إتباع أسلوب معين لتقديم أداء أحسن، ومن بين أهم هذه الأساليب نجد التخطيط المالي الذي تعتمد عليه المؤسسات في اتخاذ قراراتها المالية من خلال إعداد خطة مالية في شكل موازنات تخطيطية مما يسمح لها بدراسة إمكانية تحقيق أهدافها المسطرة، فالتخطيط المالي يمثل الجانب المالي للتخطيط الاقتصادي، ويعد أسلوب جيد لتوزيع الموارد المتاحة واستغلالها بشكل أمثل لتحقيق الأهداف المسطرة للمؤسسة .

ومن جانب آخر يعد التخطيط نشاط تنظيمي وسيلة منهجية متسلسلة ومستمرة تسعى المؤسسة من خلالها إلى تحديد الأهداف وتحقيقها باستخدام الوسائل والإمكانات المتاحة، كما أنه يتضمن دراسة الموارد المالية وتوزيعها على نفقات المؤسسة. وتعتمد المؤسسة بشكل أساسي على الموازنات التخطيطية من أجل مراقبة تنفيذ خططها المسطرة ، فهي تسمح لها بتحديد وضعيتها تجاه الأهداف المسطرة، حيث تقوم بمقارنة نتائجها الفعلية بما هو مخطط وفق الموازنة حتى تتمكن من تصحيحها في المستقبل لتقديم أداء أفضل وتحقيق نتائج إيجابية و اتخاذ قرارات سليمة ، كونها تعتبر من بين أهم أدوات التخطيط المالي، حيث تمثل نظام لتوزيع إمكانات المؤسسة على استخداماتها بشكل كفء وفعال ، والموازنة التخطيطية هي ترجمة مالية وكمية لأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها خلال فترة زمنية معينة ويطلق عليها مصطلح الموازنة التقديرية.

## ب. طرح الإشكالية

وبناء على ما سبق يمكن أن تبرز معالم الإشكالية من خلال النحو التالي:

ما مدى مساهمة الموازنة التقديرية كأداة تخطيط مالي في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

### الأسئلة الفرعية :

يتفرع التساؤل أعلاه إلى الأسئلة الفرعية التالية:

✓ هل تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على الموازنات التقديرية في عملية التخطيط للمستقبل؟

✓ ما مدى مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرار المالي في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

✓ هل يتم إعداد الموازنات التقديرية بطرق علمية وحديثة في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

### ت. الفرضيات:

✓ تعتمد مؤسسة اتصالات الجزائر على الموازنة التقديرية في عملية التخطيط للمستقبل؛

✓ تساهم الموازنة التقديرية المالية في مؤسسة اتصالات الجزائر فعلا في تقليص الانحرافات وتصحيحها واتخاذ قرارات

سليمة؛

✓ يتم إعداد الموازنات التقديرية في مؤسسة إتصالات الجزائر بطرق علمية وحديثة؛

ث. مبررات اختيار الموضوع:

تم اختيار هذا الموضوع بناء على مجموعة من الاعتبارات نوجزها فيما يلي:

- ✓ أهمية الموضوع البالغة لدى مسيري المؤسسات الاقتصادية وخاصة الفئة التي تعمل بالوظيفة المالية .
- ✓ الرغبة في التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات المالية.
- ✓ أرادت الباحثة التعمق في مجال تخصصها أكثر، من خلال الجوانب المحيطة بهذا الموضوع.

ج. أهداف الدراسة وأهميتها:

#### الأهداف

- ❖ معرفة كيفية الاستفادة من تحليل انحرافات الموازنات في زيادة كفاءة وفعالية القرارات المالية؛
- ❖ التعرف على مدى اعتماد المؤسسات الجزائرية على الموازنات التقديرية كأداة لتخطيط المالي في صنع القرار المالي؛
- ❖ توجيه متخذ القرار المالي إلى كيفية وضع خطة مالية تمكنه من اختيار البديل المناسب من بين البدائل المتاحة؛

أهمية الدراسة:

تكمن أهمية الدراسة من خلال معرفة و تأكيد العلاقة بين التخطيط المالي والقرارات المالية التي هي علاقة تكامل وتداخل وتنبع أهمية البحث أيضا من خلال إظهار أثر الموازنة التقديرية باعتبارها من أهم أدوات التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المناسبة التي تحقق أهداف المؤسسة وتعتبر من الأساليب الفعالة التي تساعد المؤسسات في التغلب على الصعوبات والمشاكل ومدى اتماد المؤسسات الاقتصادية الجزائرية على الموازنات التقديرية في اتخاذ القرارات المالية.

ح. حدود الدراسة : تمثلت في:

#### الحدود المكانية

ترتبط هذه الدراسة بوجه عام بكيفية إعداد خطة مالية على شكل موازنة تقديرية في المؤسسات الاقتصادية ودورها في اتخاذ القرار المالي وكإسقاط على واقع الحال بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية الجزائرية اخترنا مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة لما لها مكانة على المستوى الوطني.

الحدود الزمنية : حددت المدة الزمنية للدراسة بثلاث سنوات 2011. 2012. 2013.

خ. منهج البحث والأدوات المستخدمة :

من أجل معالجة الموضوع والوصول إلى النتائج المرجوة اعتمدت الدراسة على المنهج الوصفي وهو منهج الموافق لدراسة النظرية الذي يستدعي تجميع البيانات والمعلومات وتنظيمها وعرضها بشكل تسلسلي والإحاطة بكافة المفاهيم المتعلقة بالتخطيط المالي والموازنات التقديرية والقرارات المالية والدراسات السابقة هذا بالنسبة للفصل الأول.

كما تم اعتماد أسلوب دراسة الحالة في الفصل الثاني لأنه يوافق طبيعة موضوع البحث والذي يتضمن إسقاط ميداني على مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة باستخدام الأساليب الإحصائية والأدوات القياسية وذلك بالاستعانة ببرنامج EXCEL .

#### د. مرجعية البحث:

تم الاعتماد في الدراسة على مجموعة من الكتب والرسائل الجامعية والمجلات العلمية والبحث على مواقع الأنترنت بالإضافة إلى الموازنات التقديرية للمؤسسة من أجل الدراسة التطبيقية

#### ذ. صعوبات الدراسة

1. ندرة الدراسات السابقة التي تعالج نفس متغيرات الدراسة.
2. ليس من السهل على الباحث التوجه للمؤسسات الجزائرية للقيام بدراسة الميدانية وذلك لسرية المعلومات.
3. عدم توفر بعض المراجع في المكتبة والتي هي ضرورية في البحث.

#### ر. هيكل البحث :

سعيًا منا لتحقيق الأهداف المرجوة والإلمام بجوانب وأساسيات البحث والإجابة على إشكالية البحث فقد قمنا بتقسيم البحث كما يلي:

**الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية،** ويندرج تحته المبحث الأول الأدبيات النظرية لدور التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي حيث تم تناول في المطلب الأول تناولنا الأدبيات النظرية للقرارات المالية في المطلب الثاني تناولنا الأدبيات النظرية للتخطيط المالي والموازنات التقديرية، وتم تخصيص المبحث الثاني للدراسات السابقة حيث تناولنا في المطلب الأول عرض للدراسات السابقة أما في المطلب الثاني فتناولنا أوجه التشابه وأوجه الاختلاف .

**الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية:** حيث تم تناول الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة، تحت عنوان الطريقة والأدوات أما المبحث الثاني تحت عنوان النتائج والمناقشات، في المطلب الأول تم تناول فيه النتائج التي تم التوصل إليها أما المطلب الثاني تم مناقشة النتائج المتوصل إليها ومناقشة الفرضيات.

# الفصل الأول

## الأدبيات النظرية و التطبيقية

### تمهيد

تتأثر المؤسسة الاقتصادية بالمتغيرات المتسارعة للبيئة التنافسية، مما يؤثر على نموها واستمرارها والذي يظهر خاصة في القرارات المالية المتخذة مما يحتم عليها ضرورة اعتماد طرق تسيريه حديثة ومتطورة كالموازنة التقديرية في المؤسسة الاقتصادية باعتبارها أداة لتخطيط المالي في المؤسسة و من أجل ضمان السير الحسن لأنشطة المؤسسة هذه الأخيرة تحتاج إلى تخطيط أنشطتها ( وضع الأهداف وتحديد الخطوات اللازمة لبلوغها ) فإذا أرادت الاستمرار في النجاح وجب عليه التفكير في المستقبل ووضع الخطط الملائمة مستقبلا وذلك على أساس المعلومات المتاحة والموارد المتاحة.

وستتطرق في هذا الفصل إلى مبحثين :

**المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور الموازنة التقديرية كأداة تخطيط مالي في اتخاذ القرار المالي**

**المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية**

## المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور الموازنة التقديرية كأداة تخطيط مالي في اتخاذ القرار

## المالي

يحتاج متخذ القرارات في المؤسسة إلى معلومات ليستخدمها في عملية صنع القرار وتلجأ المؤسسة إلى التخطيط المالي عن طريق الموازنات التقديرية من أجل الوصول إلى الأهداف المتوقع تحقيقها إذ يعتبر أداة من أدوات التوجيه المالي و الاقتصادي حيث أصبح من الضروري وضع خطة وأسلوب للعمل لتحقيق أفضل النتائج والأهداف المرجوة.

## المطلب الأول : الأدبيات النظرية للقرارات المالية

## الفرع الأول: مفاهيم عامة حول القرارات المالية

## 1. ماهية اتخاذ القرار

تمثل عملية اتخاذ القرار جانبا هاما في العملية الإدارية، حيث أصبحت مبنية على أسلوب علمي حتى تكون القرارات أكثر دقة وتساهم في حل المشاكل الإدارية.<sup>1</sup>

فعملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية هي :

- 1) " عملية اختيار بديل واحد من بدائلين محتملين أو أكثر لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة على ضوء معطيات كل من البيئة الداخلية والخارجية والموارد المتاحة"<sup>2</sup>
- 2) "عملية اتخاذ القرار هي استخدام المنهجية العلمية والتحليل الكمي لاختيار بديل من عدة بدائل، شريطة أن يحقق البديل المنفعة الأكثر للأفراد والتنظيمات الإدارية."<sup>3</sup>

## 2. القرارات المالية

تعتبر القرارات المالية إحدى أهم مواضيع الإدارة المالية كما أن القرار المالي هو الذي تعتمد عليه المؤسسة في مختلف نشاطاتها إذ انه أهم محدد لقيمة المؤسسة ومن خلاله تحقق أهدافها المختلفة و القرار المالي هو أهم قرار تتخذه المؤسسة والذي يتحدد من خلاله باقي القرارات

صناعة القرار المالي من أهم المواضيع التي حظيت باهتمام من طرف مختلف الدارسين إذا فالقرار المالي يعرف كالأتي :

- 1) " هو كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك أصول طبيعية (طبيعية، مالية)"<sup>4</sup>

<sup>1</sup> حسين الحرير، شفيق حداد، أساسيات الإدارة، ط1، دار حامد، عمان، الأردن، 1998، ص140

<sup>2</sup> محمد حافظ الحجازي، دعم القرارات في المنظمات، بدون طبعة، مصر، بدون سنة نشر، ص 105

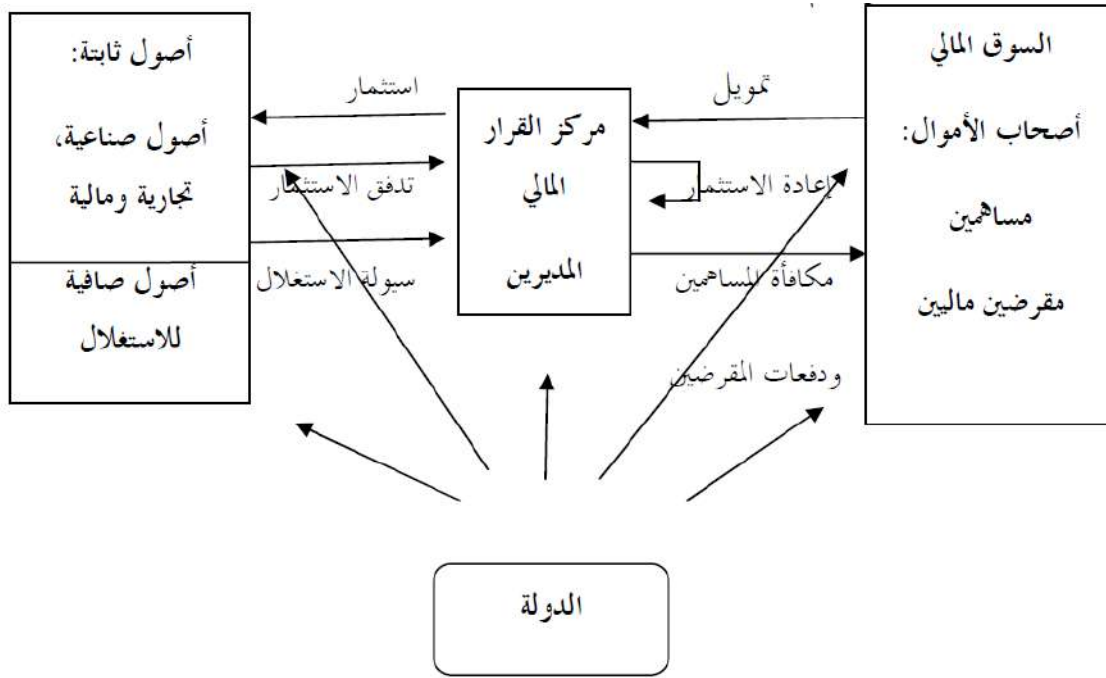
<sup>3</sup> إسماعيل مناصرة، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، جامعة المسيلة، 2004، ص16

<sup>4</sup> Pierre Conso, Farouk Hemic, Gestion financière de l'entreprise, 9<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 1999, pp438-

(2) "هي اختيار البديل الأمثل من بين العديد من المواقف المالية الذي يترتب عليه زيادة القيمة السوقية للمؤسسة خلال فترة محددة حيث يقوم المدير المالي بتحليل القوائم و التقارير المالية والبحث عن المعلومات المحاسبية والمالية وتحليلها وتعديلها لتساعده في اتخاذ القرار".

ويمكن تمثيل القرارات المالية في الشكل التالي :

الشكل رقم (1-1) القرارات المالية في المؤسسة

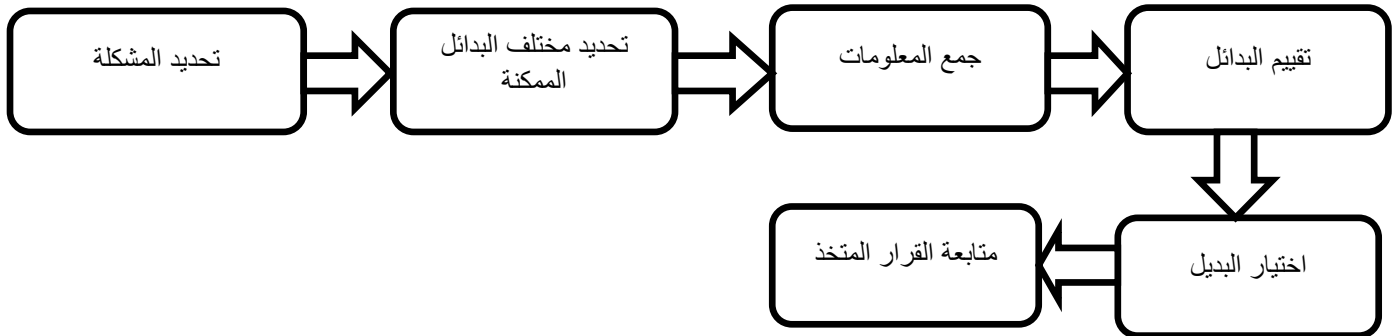


المصدر: سمية لزغم، محاولة قياس اثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات صغيرة والمتوسطة ، ص30

### الفرع الثاني: مراحل اتخاذ القرار المالي :

يواجه المسئولين في المؤسسات مواقف متعددة، تتطلب اتخاذ القرارات مالية وذلك من خلال إتباع خطوات أساسية .

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



المصدر: من إعداد الطالبة باعتماد على المراجع السابقة



وستتطرق لهذه المراحل كالأتي :

1. تحديد المشكلة : أي تحديد القرار المراد اتخاذه، سواء كان قرار الاستثمار، تمويل أو توزيع الأرباح
2. تحديد مختلف البدائل الممكنة : فان كان قرار استثمار يتم تحديد مختلف المشاريع التي توافق الطلب، وان كان قرار تمويل فيتم فيه تحديد مختلف مصادر التمويل الممكنة أما إذا كان قرار توزيع الأرباح فيتم فيه اتخاذ قرار توزيع الأرباح من عدمه
3. جمع المعلومات حول مختلف البدائل الموجودة من اجل اختيار انسب بديل
4. تقييم البدائل من خلال المعايير المستعملة من طرف المؤسسة
5. اختيار البديل والذي يكون حلا للمشكلة بحيث يتم اختيار البديل الأمثل
6. متابعة القرار المتخذ : وذلك من خلال مراقبة تنفيذه.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: أنواع القرارات المالية

القرار المالي يهدف إلى تعظيم قيمة المؤسسة، فالتوليفة الجيدة بين قرارات الاستثمار، التمويل ، وتوزيع الأرباح تساهم في تحقيق أهداف المؤسسة، بحيث أن هناك ارتباط وثيق بين مختلف هذه القرارات ونجد هناك ثلاث أنواع من القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية :

#### أولاً: قرار التمويل (الهيكل المالي) ( financing descions (Financial structure

يعرف قرار التمويل بأنه الحصول على الأموال بالشكل الأمثل أي تحديد مزيج مناسب التمويل 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 المنشأة) وهو دوما الهدف الأساسي لكل قرار من قرارات الإدارة المالية ولهذا يتوجب على المدراء الماليين عند اتخاذهم لقرارات التمويل أن يأخذوا بعين الاعتبار أن هناك عددا كبيرا من المصادر البديلة التي يمكنهم الحصول منها على الأموال ويترتب على استخدام كلا منها عائد ومخاطرة<sup>2</sup>.

#### ثانياً: قرار الاستثمار Investment Decision

تنصرف قرارات الاستثمار إلى تحديد الهيكل الأمثل لحجم الاستثمار داخل المؤسسة سواء من ناحية المقدار أو من ناحية التشكيل والمحتوى وبالنظر إلى محتوى ومضمون هذه القرارات يمكن القول أنها تعد من اخطر و أصعب واعقد القرارات المالية عموما بسبب طبيعة العملية الاستثمارية ذاتها<sup>3</sup>

#### مراحل اتخاذ القرار الاستثماري:

لا بد أن تمر عملية اتخاذ القرار الاستثماري بالمراحل التالية:

➤ مرحلة تحضير المشاريع أو الفكرة الأولية للمشروع

➤ مرحلة تقييم المشاريع

<sup>1</sup> Marie-Hélène Allard, **La gestion financière et le dirigeant de PME: Le concept de l'utilité perçue**, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.), Ecole des hautes études commerciales de Montréal, Montréal, 1999, p16

<sup>2</sup> محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، ط2 ، دار الوراق، عمان الأردن، 2008، ص49-50

<sup>3</sup> سفيان خليل المناصير، القرارات المالية وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي باستخدام إستراتيجية النمو ، ط1 ، دارجليلس الزمان ، عمان، الأردن، 2010، ص25

مرحلة اختيار المشروع

مرحلة تنفيذ المشروع<sup>1</sup>

ثالثا: قرار توزيع الأرباح **Décision Dévident**:

تعد القرارات المتعلقة بالتصرف في الأرباح من بين أكثر الموضوعات أهمية في الإدارة المالية المعاصرة كما هو الحال مع بقية القرارات المالية، فقد وجدت الإدارة المالية نفسها أمام وجهتين، وجهة تقوم بتوزيع الأرباح وأخرى تفضل احتجاز هذه الأرباح واستثمارها فيعتبر توزيع الأرباح أو احتجازها من المشكلات الرئيسية التي يواجهها المدير المالي لهذا يرى بعض الباحثين إن اعتماد إستراتيجية الاستقرار في التوزيعات يعتبر خامهما<sup>2</sup>.

تشير هذه القرارات أيضا إلى حصة الأرباح الموجهة للمساهمين تلبية لرغبتهم في تحقيق معدل مردودية مناسب، كما تشير هذه القرارات إلى حصة المؤسسة مقابل التمويل الخارجي وضرورة لجوئها إلى سوق رؤوس الأموال للحصول على الأموال الضرورية<sup>3</sup>.

#### الفرع الرابع: أهداف القرارات المالية

تتمثل في العديد من الأهداف نذكر منها :

تهدف إلى تمويل الاستثمارات مع تحقيق أقصى ربح ممكن وبالتالي تعظيم القيمة السوقية للمؤسسة<sup>4</sup>

تهدف إلى تحقيق التوازن بين العائد والمخاطرة من خلال التوليف بين ربحية السهم وفترة تحقيق الربح والسيولة من خلال درجة المرونة بين النقود السائلة والقدرة على أداء الالتزامات عندما يحين اجل استحقاقها<sup>5</sup>.

#### المطلب الثاني : الأدبيات النظرية للتخطيط المالي والموازنة التقديرية

#### الفرع الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط المالي financial planning

إن التخطيط المالي في ابسط معانيه ما هو إلا عمل ذهني ينصب على ربط الماضي بالحاضر لتصور ما سوف يكون عليه الحال المالي في المستقبل بهدف تخفيض حالة الغموض وعدم التأكد التي تكتنف المستقبل والتحوط للمتغيرات السلبية والإيجابية التي قد تؤثر على تحقيق الأهداف المالية والإدارية للمنظمة<sup>6</sup>

<sup>1</sup> دريد كامل آل شيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة ، ط1، دار المسيرة ، عمان ،الأردن ،2007،ص276-277

<sup>2</sup> سفيان خليل المناصير، مرجع سابق،ص48

<sup>3</sup> دادان عبدالوهاب، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية -نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية- أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ،جامعة الجزائر،2008،ص47

<sup>4</sup> مليكة زغيب، إلياس بوجعادة، دراسة أسس صناعة قرار التمويل، الملتقى الدولي صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة 14-15/04/2009، ص02

<sup>5</sup> مريم بالأطرش، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي و اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر ،تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة ، 2011،ص29

<sup>6</sup> فيصل محمود الشاورة، مبادئ الإدارة المالية ، ط1، دار المسيرة ،عمان ،الأردن ، 2013، ص177

من هذا المنطلق فقد اهتمت الإدارة المالية بشكل خاص وإدارة الشركة بشكل عام بوظيفة التخطيط المالي فهو أداة فعالة لتحسين استخدام الإمكانيات المادية والوسائل المالية<sup>1</sup>

### مفهوم التخطيط المالي:

هناك عدة تعاريف للتخطيط المالي نذكر منها:

1. يعرف التخطيط بأنه "أسلوب للتفكير في المستقبل واستعراض حاجات ومتطلبات هذا المستقبل وظروفه حتى يمكن ضبط التصرفات بما يكفل تحقيق الأهداف المقررة"<sup>2</sup>.
  2. التخطيط المالي هو مجموعة الخطط اللازمة للحصول على الأموال والاستخدام الأمثل لها.<sup>3</sup>
  3. إن التخطيط المالي يعني التهيؤ والاستعداد للمستقبل أي الاستعداد لتصور مجموعة العلاقات المالية فيما بين الإدارات التنفيذية داخل الشركة من جهة وفيما بين الشركة والمحيط الاقتصادي الذي تعمل فيه من جهة ثانية.<sup>4</sup>
  4. كما عرفه Mintizberg على انه إجراءات رسمية بهدف إنتاج نتائج واضحة على شكل نظام متكامل للقرارات.<sup>5</sup>
- ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص إن عملية التخطيط المالي لا بد وأن تتضمن التالي :

❖ تحديد الأهداف

❖ تحديد وتحليل البدائل التمويلية والاستثمارية المتاحة

❖ اختيار البديل الأفضل

❖ توقع ما سوف يكون عليه الحال في المستقبل

وهناك مجموعتان من العوامل التي لا بد من دراستها أثناء القيام بعملية التخطيط المالي وهما:

✓ **العوامل الخارجية:** وتتمثل في تقييم المستوى المتوقع لأداء الاقتصاد القومي والظروف التي ستعمل فيها المنظمة، وهل هي ظروف ازدهار أم ظروف انكماش

✓ **العوامل الداخلية:** وتتمثل في تحديد حجم كل من الاستثمار والتمويل والإنتاج والبيع والتكاليف والعمالة والأسواق.... الخ.<sup>6</sup>

### الفرع الثاني: أنواع التخطيط المالي

أولاً: من حيث مدة الخطة

<sup>1</sup> حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، ط2، دار الوراق، عمان، الأردن، 2008، ص49-50

<sup>2</sup> محمد طنب، محمد عبيدات، الإدارة المالية في القطاع الخاص، ط1، دار المستقبل، دار البداية، عمان، الأردن، 2009، ص219

<sup>3</sup> محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية الحديثة، ط1، دار وائل، عمان، الأردن، 2013، ص107

<sup>4</sup> حمزة محمود الزبيدي، مرجع السابق، ص50

<sup>5</sup> Mintizberg Henry، Grandeur et décadence de la planification stratigique·Dunade ،paris، 1994،P24

<sup>6</sup> فيصل محمود الشواورة، مرجع سابق، ص178

1-التخطيط طويل الأجل: يساعد المؤسسة على وضع السياسات المالية التي في ضوئها يتم إعداد الخطط المالية قصيرة الأجل، وتتراوح الخطط المالية طويلة الأجل بين سنتين إلى عشر سنوات، وتلعب طبيعة نشاط المؤسسة دورا هاما في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية، وبفرض أن التخطيط طويل الأجل يغطي فترة خمس سنوات

2-التخطيط قصير الأجل: لا تزيد عن مجرد تعبير أكثر دقة وأكثر تفصيلا للنشاط المزمع القيام به في مرحلة مقبلة تعتبر جزءا من المرحلة التي تغطيها الخطة طويلة الأجل. والخطة القصيرة تغطي فترة سنة أو بضعة أسابيع، وفي جميع الحالات يجب أن تبدأ بعملية إعادة تقييم للخطة الطويلة الأجل، وذلك لضمان أنها تأخذ في الحسبان التغيرات في الظروف التي حدثت بعد وضع الخطة طويلة الأجل.

ثانيا: من حيث درجة الشمول للخطة

خطة شاملة: وتمتاز بتغطيتها لجميع نشاطات المشروع

خطة جزئية: وتمتاز بتغطيتها لقسم واحد أو نشاط واحد فقط من نشاطات المشروع

ثالثا: من حيث استعمال الخطة

خطة وحيدة الاستعمال: وهذا النوع يتصف بالاستعمال المؤقت حيث لا تستعمل إلا لمعالجة مشكلة طارئة

خطة متكررة الاستعمال: وهذا النوع يتصف بالاستعمال الدائم للخطة وتمتاز بتسهيل تنفيذ العمل بالإضافة إلى توفير في

النفقات<sup>1</sup>

ونجد هناك أنواع أخرى من التخطيط المالي نوجزها فيما يلي :

❖ الخطط الإستراتيجية والتشغيلية

❖ الموازنات وجدولة المشاريع<sup>2</sup>

❖ السياسات والإجراءات

### الفرع الثالث: مراحل التخطيط المالي

إن نجاح عملية التخطيط المالي تتطلب المرور بالمراحل التالية:

- تحديد الهدف أو مجموعة من الأهداف المالية التي تسعى الشركة إلى تحقيقها
- جمع المعلومات والبيانات (الداخلية والخارجية) والإحصائية والاقتصادية التي لها ارتباط مباشرة أو غير مباشرة بتلك الأهداف
- ترجمة الأهداف المحددة والمعلومات والبيانات المتوفرة إلى قيم رقمية بشكل موازنة نقدية لكي تسهل عملية التنفيذ والمتابعة
- اتخاذ القرار المناسب بشأن عملية التنفيذ<sup>1</sup>

<sup>1</sup> -سومر أوتاني، التخطيط المالي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة و الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص9

<sup>2</sup> عدنان تايه النعيمي، ارشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، الطبعة العربية، دار البازوري، عمان، الأردن، 2008، ص184\_185.

الفرع الرابع: التخطيط المالي كأسلوب لاتخاذ القرارات المالية :

تتضح العلاقة بين عملية اتخاذ القرار والتخطيط، من خلال تحديد المعايير التي وضعت لتقسيم أنواع التخطيط، حيث تتفق هذه المعايير مع بعض المعايير التي وضعت لتقسيم القرارات، وأن العملية التخطيطية في النهاية تقوم على أساس اتخاذ القرارات وهذا ما عبر عنه كونتز في قوله: "إن اتخاذ القرارات التي تقوم على اختيار بين البدائل في العمل يعتبر قلب التخطيط، وإن معظم المدراء ينظرون إلى التخطيط على أنه مركز وظيفتهم الإدارية، إذ ينبغي عليهم بصفة مستمرة أن يتغيروا بالنسبة لأي موضوع أو لأي موقف ذلك لأن كل قرار يقترن بخطة متعددة داخل المنظمة"<sup>2</sup>.

تتمثل أهم أساليب التخطيط المالي التي تساهم في اتخاذ القرار المالي فيما يلي :

**I. لوحة القيادة :**

تعرف لوحة القيادة على أنها: "وسيلة قياس الأداء الضروري لاتخاذ القرارات"<sup>3</sup>.

**II. التكاليف المعيارية :**

تعرف التكلفة المعيارية على أنها "التكلفة المقدرة لتضيق وحدة معينة من أداء المنتج أو أداء خدمة معينة، يتم تحديد تكلفة الوحدة المنتجة مسبقاً في التكاليف المعيارية على أساس تاريخي بعد دراسة التكلفة الفعلية في الفترة السابقة وتعديلها بما يلائم الظروف المستجدة والمتوقعة للفترة الحالية"

**III. الموازنة التقديرية: ستكون محل دراستنا باعتبارها من الأساليب الفعالة في اتخاذ القرار ومن أهم أدوات التخطيط المالي**

الفرع الخامس: التخطيط باستخدام الموازنات التقديرية

يمكن القول بأن التخطيط المالي يأخذ شكل الموازنة التقديرية وتعتمد المؤسسة بشكل أساسي على الموازنات التخطيطية ومراقبة تنفيذ خططها المسطرة فهي تسمح لها بتحديد وضعيته اتجاه الأهداف المسطرة، حيث تقوم بمقارنة نتائجها الفعلية بما هو مخطط وفق الموازنة حتى تتمكن من تصحيحها في المستقبل لتقديم أداء أفضل وتحقيق نتائج إيجابية، كونها تعتبر من بين أهم أدوات التخطيط المالي، لتحقيق الهدف المرغوب، التخطيط أو اتخاذ القرارات يقوم أساساً على الاختيار الواعي لبدائل معين من بين البدائل المختلفة لتحقيق الهدف أو الأهداف المحددة والموازنة التخطيطية هي ترجمة مالية و كمية لأهداف المؤسسة التي ترغب في تحقيقها خلال فترة زمنية معينة.

ومن هنا نعرف الموازنة التقديرية كالتالي:عرفت بأنها "خطة مالية تحدد مقدماً الموارد اللازمة لتنفيذ الأنشطة المختلفة ولتحقيق الأهداف المطلوبة خلال فترة زمنية قادمة"<sup>4</sup>.

<sup>1</sup> معراج هوراي، وآخرون، القرار الاستثماري، ط1، دار كنوز، عمان، الأردن، 2013، ص56

<sup>2</sup> نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية، دار الثقافة، عمان، 1998، ص97.

<sup>3</sup> غنية بوزيان، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماستر، غير منشورة، علوم التسيير، مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2011، ص27.

<sup>4</sup> إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط و الرقابة في بلديات قطاع غزة، مذكرة ماجستير، تخصص محاسبة وتمويل، الدراسات العليا، الجامعة الإسلامية، 2007، ص28

الموازنة التخطيطية هي عبارة عن خطة مالية كمية تغطي أوجه النشاطات المختلفة للوحدة الاقتصادية لفترة مالية مستقبلية<sup>1</sup>. وتختلف الموازنات التخطيطية في المؤسسة على حسب إستراتيجية و خطط وأهداف المؤسسة سواء كانت خطط قصيرة الأجل أو خطط طويلة الأجل

وبشكل عام فإن التخطيط المالي في المؤسسة يأخذ شكل الموازنة المالية حيث يدخل في إطارها أربعة أنواع رئيسية:

#### ◀ الموازنة النقدية التقديرية:

تعتبر الموازنة النقدية التقديرية إحدى أدوات التنبؤ المالي المستقبلي والتي تساعد المدير المالي على الموازنة ما بين التدفقات النقدية الداخلة والتدفقات النقدية الخارجة<sup>2</sup>

#### ◀ قائمة الدخل التقديرية

تمثل قائمة الدخل التقديرية أداة التنبؤ بالأرباح والخسائر المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة وتعتبر المبيعات العنصر الأساسي التي تقوم عليه تقديرات قائمة الدخل وبالوصول إلى تقديرات المبيعات يمكننا تقدير حجم الإنتاج والتكاليف المتعلقة به أما تكلفة المبيعات فيتم تقديرها بواسطة النسب السابقة لنسبة تكلفة المبيعات إلى المبيعات .

◀ **الميزانية العمومية التقديرية:** تتميز الميزانية العمومية التقديرية عن الميزانية العمومية العادية بأن الأولى تعتبر خطة مالية في حين الثانية تعتبر معلومات تاريخية لفترة سابقة.<sup>3</sup>

◀ **الموازنة الاستثمارية الرأسمالية** تهدف لمعرفة المبالغ التي يستوجب استثمارها في الأصول الثابتة و كيفية تخصيص هذه الأموال وما هي مصادر التمويل الواجب اختيارها.<sup>4</sup>

### الفرع السادس: الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار

#### 1) تحليل الانحرافات واتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار مفاضلة بين البدائل المتاحة عن طريق إتباع أساليب كمية، والتي تشمل بدورها على عدة نماذج، وهذه النماذج تعتبر الأكثر كفاءة في مجال اتخاذ القرارات وحل المشكلات لكونها أساليب علمية من جهة ومن جهة أخرى نجدها بعيدة كل البعد عن عملية التخمين والضغوطات الشخصية .

#### 2) تحديد الانحرافات وإعداد تقارير الأداء

تنطوي هذه المرحلة على مقارنة النتائج الفعلية بتلك المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة، واحتساب الانحرافات لكل عنصر سواء كانت هذه الانحرافات إيجابية أو سلبية ويتم في هذه المرحلة إعداد تقارير الأداء، وهي الأداة التي يتم

<sup>1</sup> زيد محمود موسى علبان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن، 2009، ص40

<sup>2</sup> سومر أوتاني، مرجع سابق، ص22

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص26

<sup>4</sup> بن حديد أحمد السلام، الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة Master، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، 2014، ص13

استخدامها لحصر وتحديد الانحرافات، على أساس شهري وبتابع نموذج موحد لجميع الأنشطة والوحدات الإدارية على مدار السنة، ويختلف تصميم تقارير الأداء باختلاف المؤسسات أنشطتها وأساليب الإدارة فيها.

### 3) تقصي الانحرافات وتحليلها :

يتم في هذه المرحلة دراسة كل انحراف على حدا بهدف تحديد مدى أهميته وأسبابه والمسئول عنه ، حيث يتم البدء بتحليل الأرقام الإجمالية، ومن ثم يتوجه إلى تحليل الانحرافات التفصيلية لكل عنصر من العناصر المكونة للأرقام الإجمالية، وتتطلب هذه المرحلة تحديد طبيعة الانحراف، ربط الانحراف بالنتائج الأخرى، وتقصي الأسباب التي أدت إلى الانحراف و تحليلها بشكل دقيق.

### 4) الإجراءات التصحيحية

في هذه المرحلة يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات واتخاذ القرارات والخطوات التنفيذية لمعالجة الانحراف ومنع تكراره مستقبلا، ويتطلب ذلك ما يلي :

I. مناقشة الأسباب التي أدت إلى الانحرافات مع المسؤولين المباشرين عن هذه الانحرافات ،من خلال تقديم تفسيرات خطية

أو الاجتماع معهم مباشرة

II. اتخاذ القرارات في شأن الخطوات الواجب إتباعها لمعالجة وتصحيح الانحرافات

III. متابعة تنفيذ القرارات والإجراءات التصحيحية ،وذلك بالقيام بدراسة وبحث تفصيلي من أجل تطوير وتحسين الأوضاع،

التأكد من مدى واقعية الأهداف الموضوعية سابقا ، وقابليتها للتحقيق ، كذلك تعديل الاستراتيجيات والأنظمة

والإجراءات ،إعادة النظر في الموازنات الموضوعية.<sup>1</sup>

### ومنه نستنتج

الموازنة التقديرية تعتبر أسلوبا فعالا في اتخاذ القرار، من خلال المساهمة السريعة وفي الوقت المناسب في معرفة سبب الانحراف والبحث عن الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة

### المبحث الثاني: الأدبيات التطبيقية لدراسات السابقة

من أجل تكوين إطار مفاهيمي تستند إليه الدراسة الحالية في توضيح الجوانب الأساسية لموضوعها، في حدود علم

الطالبة تم جمع بعض الدراسات السابقة حول موضوع هذه الدراسة

### المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة

الدراسة الأولى: د. شريف غياض أ. فيروز رجال، " الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة

مؤسسة الدرجات والدراجات النارية CYCMA" مداخلة منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم

التجارية، جامعة 08 ماي 1945، قلمة

حيث عرج على الإشكالية التالية :

<sup>1</sup> حلبي سارة ،مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين القرارات الإدارية ،مذكرة ماستر ،تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ،جامعة ورقلة ،2014،ص21-22

مدى مساهمة الميزانيات التقديرية في تقليص فجوة الانحرافات الغير ملائمة وتنمية الانحرافات الملائمة، وبالتالي صنع القرارات الرشيدة؟

وأهم ما توصلت إليها لدراسة من نتائج كانت كالتالي:

- ❖ الموازنات التقديرية أداة فعالة في مراقبة التسيير كونها ترجمة رقمية لخطط المؤسسة
- ❖ مركزية في التسيير واتخاذ القرارات، المديرية العامة هي التي تحدد الأهداف ومن ثم إعداد الموازنات
- ❖ عدم ممارسة الرقابة بصورة جديدة عن طريق استخراج الانحرافات مع تحليلها وتفسير أسباب ظهورها وتحديد الجهات المسؤولة عن وقوعها حيث لازالت المؤسسة تعتمد على الطرق التقليدية التي تجاوزتها الأحداث
- ❖ محاسبة الموازنات التقديرية تتعلق بالأنشطة المستقبلية في المدى القريب وتطبق على مستوى كلي وجزئي

الدراسة الثانية: بن زعيط وهيبة، مواي بحرية "الموازنات التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار دراسة حالة مؤسسة السيارات الصناعية، SENVI، وهران" مداخلة منشورة في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية، علوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة، الجزائر، 2009

حيث عرج على الإشكالية التالية :

كيف يمكن للموازنة التقديرية أن تساهم في عملية صنع القرار في المؤسسة الاقتصادية بشكل عام؟

وأهم ما توصلت إليها لدراسة من نتائج كانت كالتالي:

- ✓ نظام الموازنات التقديرية يقوم بأربعة وظائف أساسية تتمثل في التخطيط، التنسيق، الرقابة والتحفيز
- ✓ الاعتماد على الموازنة التقديرية يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات هامة جدا تتعلق بتحقيق أهداف إستراتيجية كقرارات الاستثمار والتمويل
- ✓ الموازنة التقديرية كأداة فعالة للتسيير و كترجمة للقرارات وتساهم بشكل فعال في عملية صنع القرار
- ✓ تعتبر الموازنات التقديرية من الأساليب الكمية في التسيير التي تعتبر كأداة فعالة في التسيير والرقابة و كترجمة للقرارات المستقبلية

الدراسة الثالثة: محمد حسن محمد الجديلي " دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير حكومية في قطاع غزة" رسالة ماجستير، قسم المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية، عمادة الدراسات العليا، غزة حيث عرج على الإشكالية :

إلى أي مدى يتم استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير حكومية في قطاع غزة وما هي أهم المشاكل التي تعوق استخدامها؟

وأهم النتائج التي توصلت إليها الدراسة هي كالتالي :

- ✓ تؤثر الموازنة على القرارات المتخذة والتخطيط المالي بالتحديد في إدارة المنظمات وترشيد القرار.
- ✓ تعاني المنظمات من عدم الاستفادة من تحليل الانحرافات التي قد تظهر بين المخطط في الموازنة والفعلي



✓ إن نجاح استخدام الموازنة يرتبط إلى حد ما بالمؤهلات العلمية لصانعي القرارات.

✓ ضعف استخدام الموازنة التي تعتبر من أبرز أدوات التخطيط المالي في المنظمات غير حكومية.

الدراسة الرابعة: زيد محمود موسى عليان" مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط و الرقابة و تقوم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة" رسالة ماجستير كلية الأعمال، قسم المحاسبة جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009 حيث عرج على الإشكالية التالية :

هل تهتم إدارات الشركات الصناعية الأردنية بإعداد موازنات تخطيطية تستخدم أداة للرقابة وتقييم الأداء؟

وأهم ما توصلت إليها لدراسة من نتائج كانت كالتالي :

✓ إن غالبية الشركات الصناعية الأردنية تقوم بتطبيق الموازنات التخطيطية و إعدادها بشكل منتظم لاستخدامها أداة فاعلة

في عملية الرقابة

✓ شركات الدراسة تستخدم نتائج الموازنات في معالجة الانحرافات الحالية والعمل على الاستفادة منها مستقبلا كي يتم تفادي حدوثها مستقبلاً .

✓ وجود بعض المعوقات والتي تحد جزئياً من استخدام نظام الموازنات التخطيطية كأداة للرقابة وتقوم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية

✓ تستخدم الشركات الصناعية الأردنية الموازنات التخطيطية كأداة في تخطيط عملية الإيرادات والمصاريف

✓ تتمتع إدارات الشركات الصناعية الأردنية بدرجة عالية من الإدراك لأهمية توفر المعلومات الكافية والبيئة المناسبة داخل الشركات من أجل تحضير تلك الموازنات

الدراسة الخامسة

J.H.Hall senior lecturer .**An empirical investigation of the capital budgeting process** ، university of Pretoria South Africa, article in journal ، 15 /12/2000

تمحورت هذه الدراسة حول إعداد موازنة الاستثمار والقيود المفروضة على التجارة الدولية وأهم ما توصلت إليه الدراسة

من نتائج كالتالي :

✓ اتخاذ وتقييم قرار الاستثمار اعتمادا على موازنة الاستثمار للوصول إلى الأسواق العالمية

✓ من الصعب الاعتماد على نظام معين للتنبؤ بالعمليات الاستثمارية والتدفقات النقدية العائدة

✓ اعتماد صناع القرار على مؤشر أو اثنين وإهمال بقية المؤشرات

المطلب الثاني: أوجه الشبه والاختلاف

الدراسة الأولى:

أوجه التشابه كان من حيث المنهج المتبع وهو المنهج الوصفي ودراسة الحالة والتطرق إلى أهم متغير ألا وهو الموازنة التقديرية أما الاختلاف بين الدراستين فكانت دراستنا تناولت التخطيط المالي والموازنة التقديرية باعتبارها من أهم أدوات التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار المالي بصفة الخاصة ومن حيث القطاع تمت دراستنا في مؤسسة خدمية على خلاف الدراسة الأخرى التي كانت في مؤسسة إنتاجية

#### الدراسة الثانية:

أما بالنسبة لهذه الدراسة فكانت أوجه التشابه من حيث المضمون رغم اختلاف متغيرات الدراسة فكلتا الدراستين تطرقت إلى دور الموازنات المالية بصفة خاصة في اتخاذ قرار التمويل والاستثمار أما عن أوجه الاختلاف فكان من حيث القطاع فتمت دراستنا في القطاع الخدمي أما الدراسة الأخرى فكانت في مؤسسة إنتاجية

#### الدراسة الثالثة:

تشابه الدراستين من حيث أن كلتا الدراستين تطرقت إلى دور الموازنة كأداة للتخطيط المالي ودورها في اتخاذ القرار فيما يخص أوجه الاختلاف فإن الدراسة كانت على المنظمات غير حكومية في قطاع غزة ودرست 280 منظمة واستخدمت برنامج spss في معالجة المعطيات على عكس دراستنا التي كانت على مستوى مؤسسة خدمية جزائرية وتمت معالجة المعطيات عن طريق Excel

#### الدراسة الرابعة:

كان التشابه بين الدراستين من حيث المنهج المتبع فتم الاعتماد على المنهج الوصفي ومن حيث المضمون أما فيما يخص أوجه الاختلاف فكان من حيث الحدود المكانية والقطاع فكانت الدراسة حول 48 شركة صناعية في الأردن وتم جمع المعلومات عن طريق الاستبيان ومعالجتها عن طريق spss أما دراستنا فكانت في القطاع الخدمي وتمت معالجة المعطيات عن طريق Excel

#### الدراسة الخامسة :

تمثلت أوجه التشابه بين الدراستين من حيث الموضوع ألا وهو الموازنة التقديرية إلا أنهما اختلفتا من حيث القطاع والمنهج المتبع وكذا المجال حيث ركزت هذه الدراسة على موازنة الاستثمار فقط على عكس دراستنا التي درست عدة موازنات في مؤسسة خدمية وقام الباحث باستبيان واختار عينة تتكون من 300 مؤسسة في جوهانزبورغ

### خلاصة الفصل

نستنتج مما سبق انه من أجل اتخاذ قرارات سليمة يستعمل متخذ القرار عدة أدوات من بينها الموازنة التقديرية باعتبارها من أهم أدوات التخطيط المالي بالإضافة إلى ذلك فإن المؤسسة تسعى دائما إلى اتخاذ القرارات المناسبة بدراسة جميع الظروف المحيطة وتحديد البدائل المتاحة أمامها للمفاضلة بينها واختيار أفضلها وحاولنا تفسير وتحليل كيفية مساهمة التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي ويمكن القول أن للموازنة التقديرية دور كبير في اتخاذ وترشيد القرارات المالية من خلال آليات التخطيط والرقابة التي تختص بها الموازنة ومن أجل تطبيق هذا على أرض الواقع سوف نسقط الجانب النظري على الجانب التطبيقي وذلك للإجابة على الإشكالية المطروحة

الفصل الثاني

الدراسة التطبيقية

تمهيد

بعد تطرقنا في الفصل الأول لمفهوم التخطيط المالي والموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات المالية سنحاول في هذا الفصل إسقاط الجانب النظري على الجانب التطبيقي حيث يتم في هذا الفصل دراسة حالة تطبيقية محاولة للإجابة على السؤال المطروح وبعض الأسئلة الفرعية ، في بداية بحثنا هذا وتدعيما للجانب النظري الذي تطرقنا إليه، سوف نسقط الدراسة على إحدى المؤسسات الجزائرية، وهي مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة التي نحاول من خلالها التعرض للموازنة التقديرية لسنوات 2011 2012 2013 ومدى اعتمادها كأسلوب فعال في اتخاذ القرارات من خلال التطرق إلى أنواع الموازنات التي تقوم بها المؤسسة وإجراءات إعدادها ودورها في اتخاذ القرارات المالية حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى مبحثين التاليين:

المبحث الأول: الطريقة والأدوات؛

المبحث الثاني: مناقشة الفرضيات و النتائج؛

## المبحث الأول : الطريقة والأدوات

قبل الشروع في دراسة دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار المالي ، نوضح بعض جوانب الدراسة والمتمثلة في المؤسسة محل الدراسة، وتحديد متغيراته وكيفية قياسه، كل هذا سيتم التطرق له من خلال المطلبين التاليين:

### المطلب الأول : الطريقة المستخدمة في الدراسة

#### الفرع الأول :تقديم مؤسسة اتصالات الجزائر

اتصالات الجزائر شركة نشأة بعد إعادة هيكلة قطاع البريد والمواصلات ،حيث تحصلت على الشكل القانوني في 11 أوت 2011 وبدأت نشاطها انطلاقا من 06/01/2002، وتبعاً للمرسوم التنفيذي رقم 02 - 04 والمتعلق بتوزيع الموظفين وأملاك إدارة البريد والمواصلات و هي مؤسسة عمومية اقتصادية ذات أسهم برأسمال قدره 100 مليون دينار جزائري بعدد أسهم بلغ 20 000 سهم وتم إنشائها في 16/07/2003 بانفصاله عن بريد الجزائر تعمل في قطاع الاتصالات السلكية واللاسلكية وتنشط في مجال الهاتف الثابت والنقل وخدمات الانترنت وهي ملك للدولة بنسبة 100% حيث تعد اتصالات الجزائر من بين الرواد في سوق الاتصالات الجزائري وتعتبر موبيليس الفرع المشهور لمؤسسة اتصالات الجزائر .

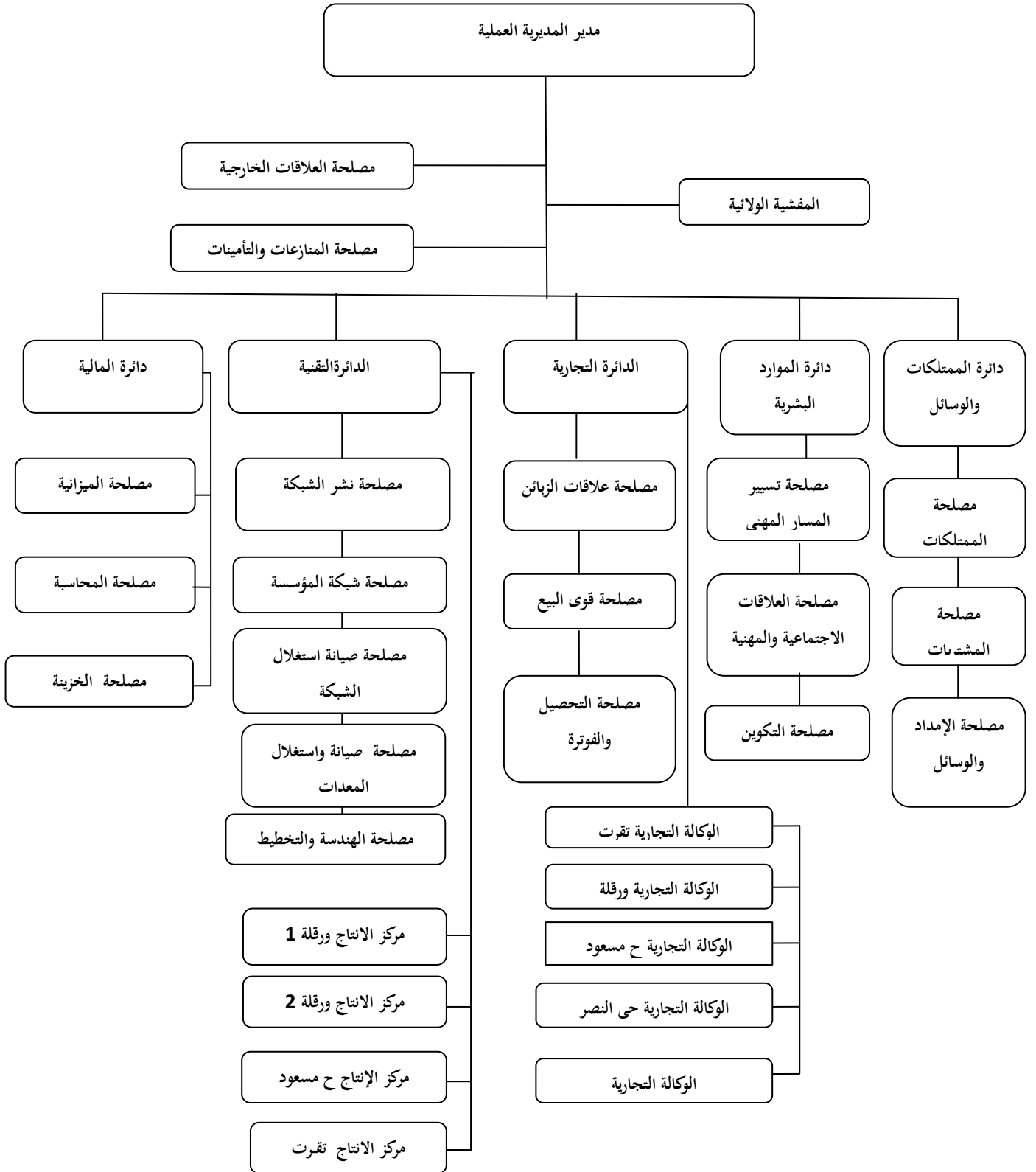
ونحن بصدد دراسة المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بمدينة ورقلة حيث تشمل عدة وحدات عملية ولائية وهي ورقلة، الوادي،غرداية،إليزي،تمنراست سوف نتخصص في دراستنا هذه على المديرية العملية بورقلة وتنقسم الوحدة العملية بورقلة إلى الوكالات التجارية لكل من(حاسي مسعود،تقرت،ورقلة،حي النصر)

تعمل الشركة في نشاط الهاتف الثابت، الهاتف الريفي اللاسلكي والانترنت ووصل الشبكات الداخلية وغيرها من الأنشطة المتعلقة بالاتصالات

#### مهام وأهداف اتصالات الجزائر : يتمثل في :

- ❖ تزويد خدمات الاتصالات تمكّنك من نقل وتبادل الصوت، البرقيات المكتوبة والمعطيات الرقمية، والمعلومات السمعية البصرية.
- ❖ تطوير واستثمار وتسيير الاتصالات الداخلية مع مسيري الشبكات المختلفة.
- ❖ اتصالات الجزائر مندجّة في عالم تكنولوجيات الإعلام والاتصالات حسب الأهداف التالية :
- ❖ توسيع وتكثيف عروض الخدمات الهاتفية وتسهيل الوصول إلى خدمات الاتصالات الهاتفية إلى أكبر عدد ممكن من المستعملين ، خاصة في المناطق الريفية .
- ❖ توسيع وتكثيف وتحسين جودة وتشكيلة الخدمات المقدمة .
- ❖ جعل الاتصالات الهاتفية أكثر قدرة على المنافسة .
- ❖ تطوير الشبكة الوطنية للاتصالات الهاتفية وجعلها موثوقا بما أكبر وربطها بالقنوات والطرق الكبيرة للإعلام

الشكل رقم (1-2): الهيكل التنظيمي للمديرية العملية لاتصالات الجزائر لولاية ورقلة



المصدر: وثائق المؤسسة

### تعليق على الهيكل التنظيمي :

من خلال دراستنا للهيكل التنظيمي لمؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة استنتجنا أنه ينقسم إلى ثلاثة مستويات وهي المديرية يرأسها المدير العام الذي يقوم بالإشراف على رؤساء الدوائر والسهر على تسيير الوحدة ويعمل على حل المشاكل الصعبة ومن صلاحيته اتخاذ القرارات العليا وهي أعلى مصلحة في الهيكل التنظيمي وترتبط بها ارتباط مباشر كل من مفتشيه الولائية ومصلحة العلاقات الخارجية ومصلحة المنازعات والتأمينات وفي المرتبة الثانية من الهيكل التنظيمي نجد خمس دوائر وكل دائرة تتبعها عدة مصالح

### تقديم دائرة المالية:

■ تنقسم هذه دائرة إلى ثلاثة مصالح وهي على التوالي مصلحة الميزانية ومصلحة المحاسبة ومصلحة المالية (الخزينة) وفي إطار تطبيق قواعد المحاسبة الوطنية والدولية وكذا مراقبة ومراجعة القوائم المالية من أجل الضمان وتسجيل القيود المحاسبية الخاصة بالدائن والمدين يتطلب من هذه المصلحة القيام بعدة مهام متنوعة ومصنفة حسب كل مصلحة من المصالح المذكورة سلفاً ، بحيث بعدما ينتهي مصلحة الميزانية من كافة مهامها يتم تحويل الملف إلى مصلحة المحاسبة وبعد الإجراءات اللازمة من هذا الأخير يسلم كذلك إلى مصلحة المالية للقيام بالعمليات اللازمة كما أن مصلحة المحاسبة والميزانية تسلم معظم ملفاتها من دائرة الإمداد والموارد البشرية بغاية التسديد ومن الدائرة التقنية بغاية المراقبة والتسديد كذلك ، وبعد إنهاء كل الأقسام من مهامها تأتي عملية تنفيذ الإجراءات اللازمة للملف

■ ولقد مرت مصلحة المحاسبة ومصلحة الميزانية بعدة تحسينات وتغييرات من بينها :

- ✓ تطبيق النظام المحاسبي الجديد SCF بدياً من سنة 2010
- ✓ تغيير في طريقة العمل والوثائق ابتداءً من سنة 2011 أصبحت لمصلحة الميزانية ملحقات
- ✓ كان يوجد اختلاف بين القيود المحاسبية وقيود الموازنة ويوجد مشاكل في عملية التقدير أما في سنة 2014 فتم هناك تغيير جذري لعمل مصلحة الموازنة حيث أصبحت تقوم بمتابعة الانجاز الفعلي (الحقيقي) على أرض الواقع ومطابقة القيود المحاسبية مع القيود في الموازنة

وما يهمنا في هذه الدراسة دراسة مصلحة الميزانية وهي المسؤولة عن إعداد الموازنة التقديرية مهام مصلحة الميزانية وتمثل في مراقبة ملفات التسديد وإعداد الموازنة التقديرية وتقديم تقرير شهري حول الإنجازات الفعلية للميزانية ومتابعة المشاريع ونسبة تقدمها، متابعة الاستثمارات، متابعة مخطط العمل لتصريح الضريبي الشهري .

### الفرع الثاني: تحديد المتغيرات

تكونت متغيرات الدراسة من متغيرين الأول مستقل تمثل في التخطيط المالي والثاني تابع هو اتخاذ القرارات المالية، وللتعبير عن المتغير المستقل ستركز الدراسة على استخدام الموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرار المالي .

### المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة في الجمع



أما عن أدوات الدراسة فقد تم استخدام مايلي :

**الملاحظة:** من خلال الزيارة الميدانية للمؤسسة محل الدراسة في مصلحة الميزانية، حيث لاحظنا عملية تحليل الانحرافات الخاصة بالموازنة التقديرية وكيفية تصحيحها .

**المقابلة الشخصية:** استكمالا للدراسة و أكثر دقة في البيانات و المعلومات، و للإحاطة الشاملة بكل ما يتعلق بالمؤسسة محل الدراسة، من محيطها وبيئتها داخلية تم الاعتماد في جمعها والتأكد منها على المقابلات الشخصية، هذه الأخيرة و التي كانت مع مسؤول إعداد الموازنات وبعض المكاتب التابعة للمصلحة كمكتب التسويق .

هذا واستعمل الباحث لتلخيص وتجميع البيانات و المعلومات برنامج: EXEL2007

## المبحث الثاني: النتائج والمناقشة

### المطلب الأول: النتائج

#### الفرع الأول : أهم الموازنات التقديرية في المؤسسة

**أولا: الموازنة التقديرية للتحصيلات:** وهي عبارة عن كل الأموال المدفوعة للمؤسسة لتسديد خدمات هذه الأخيرة ويكون على مستوى المراكز البريدية أو في الوكالات التجارية حيث تسدد الفواتير وتدفع في الحساب الجاري البريدي لكل وكالة على حدى حيث تقسم التحصيلات في الموازنات باعتبار المبيعات -رقم الأعمال -وقدرة الوكالة على التحصيل إذ أنه ليس كل ما يباع يحصل قد نحصل فواتير لسنوات ماضية كل هذا يأخذ بعين الاعتبار عند تقدير موازنات التحصيلات

**ثانيا: الموازنة التقديرية للمبيعات (رقم الأعمال):** تعتبر من أهم الموازنات في المؤسسة وعلى أساسها يتم إعداد باقي الموازنات ويرجع رقم الأعمال إلى تحديد أولا نوع المبيعات مثل الهاتف الثابت، الانترنت والهواتف العمومية ثم تحديد المبيعات المتوقعة لكل نوع ولكل وكالة تجارية بالإضافة لتحديد السعر الحالي والمرقب إذ أنه تحدث تغيرات دورية في الأسعار لوجود منافسة وعند التمعن في الظروف البسيطة كالمنافسة والخدمات الإضافية والتسهيلات والولاء مثل المستوى الثقافي، إمكانيات المؤسسة يمكن تحديد المبيعات التقديرية للسنة القادمة.

**ثالثا: الموازنة التقديرية للاستثمار:** لا يقصد بها قيمة الاستثمار فعلا بل قيمة الأعباء والأموال اللازمة لإنشاء الاستثمارات أو معدات استثمارية جديدة خلال الفترة القادمة تعطي كل وحدة مقترحا للاستثمارات المرغوبة وتقدم للمديرية الجهوية وتقسم إلى عدة حسابات مثل الأشغال العمومية، الآلات والمعدات... الخ ثم تصاغ في وثيقة إجمالية حسب الوحدات ومن ثم تقسيمها إلى حسابات .

**رابعا: الموازنة التقديرية للتسيير:** يقصد بموازنة التسيير كل الأموال الضرورية لتسيير وتنظيم المؤسسة وتشمل الأجور، الإتاوات مصاريف الضمان الاجتماعي والضرائب والرسوم وجميع الأعباء الإضافية الأخرى وغالبا ما تكون أكبر من الأعباء الاستثمارية وبنفس الطريقة تقسم الموازنة طوليا 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.

الفرع الثاني: مراحل وطرق إعداد الموازنة التقديرية في المؤسسة

**مسؤولية الإعداد:** يتم إعداد الموازنة التقديرية حسب مراكز المسؤولية ، وذلك بداية من أدنى المستويات والمسؤوليات والمصالح إلى أعلاها تقوم المؤسسة بتخطيط أهدافها وذلك عن طريق إعداد الموازنة التقديرية ويتم من خلالها اتخاذ القرارات حيث تقوم المديرية الإقليمية لاتصالات الجزائر بإرسال التقديرات السنوية إلى المديرية العامة للاتصالات بالجزائر العاصمة ، وذلك بعد أن تستلمها من الوحدات العملية التابعة لها وتتم الموافقة على تلك التقديرات على مسؤولية المدير العام والمدير المركزي للمحاسبة و رئيس مصلحة الميزانية ، وبعد الاعتماد والمصادقة تقوم المديرية الجهوية بإرساله إلى الوحدات التابعة لها من أجل اتخاذه كمنطلق لحدود النشاط الاقتصادي للسنة المقبلة يتطلب عدم تجاوزه .

**تقدير الموازنات:** إن نجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ ، ولكن في واقع الأمر فإن المؤسسة تستعمل طريقة تنبؤ بسيطة حيث تنطلق من ما حقق في العام الماضي وتحاول أن تجري بعض التغييرات الطفيفة نظرا مثلا للحاجة إلى المشاريع الجديدة أو مبيعات إضافية لكن بدون دراسة ميدانية أو إطلاع واسع ودقيق ، وتعتمد هذه الطريقة على خبرة المكلف بالميزانية والذي يحاول تسخير معارفه وخبرته بقدر الإمكان لتقدير المصاريف حسب المعطيات الوحدات الأخرى أما المبيعات فتجمع الموازنات التقديرية للوكالات التجارية وتنظيم وتبويب حسب الولايات مثلها مثل التحصيلات أو يتم تقديرها عن طريق الوسط الحسابي لسنوات الثلاث السابقة.

الفرع الثالث: دور تحليل انحرافات الموازنات في اتخاذ القرار في المؤسسة

بعد قيام المؤسسة بوضع تقديراتها السنوية بناء على احتياجاتها ودراستها للسوق تقوم بإرسالها للمديرية الجهوية التي تقوم بدورها باتفاق مع المؤسسة بوضع تقديرات نهائية تقوم بإرسالها إلى المديرية العامة وكذلك تقوم بوضع تقديرات شهرية وتحديد الانحرافات عن طريق المقارنة بين الأداء الفعلي والمخطط ومعرفة أسبابها وإرسال تقرير شهري للمؤسسة الأم حيث تقوم بتعديلها.

**ملاحظة:** يتم تحليل الانحرافات التي تتجاوز +15% أو -15% وذلك نظرا لظروف المؤسسة من بينها تحول المؤسسة من مؤسسة عمومية لا تهدف إلى الربح إلى مؤسسة اقتصادية هدفها الرئيسي تحقيق الربح ،عدم اهتمام مؤسسات دول العالم الثالث بالتخطيط .

ويتم حساب الانحراف وفق العلاقة التالية :

$$\text{الانحراف} = \text{الفعلي} - \text{المقدر}$$

أولا: تحليل موازنة المبيعات

تحليل الموازنة التقديرية لموازنة مبيعات 2011

الجدول رقم (1.2) : انحراف المبيعات 2011

EN KDA

النسبة المئوية	الانحراف	الفعلي	التقديري	البيان
-1%	-12932,73	907063,59	919996,32	الهاتف الثابت
-12%	-23372,40	174703,23	198075,64	الانترنت
-3%	-36305,13	1081766,83	1118071,96	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق المقدمة من المؤسسة

التعليق: في سنة 2011 لم تسجل المؤسسة انحراف كبير في مبيعاتها في كل من الهاتف الثابت والانترنت وهي انحرافات مقبولة.

التحليل: من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن المؤسسة استطاعت تنفيذ مخطتها على أرض الواقع بالنسبة لسنة 2011 وهذا راجع لعدة أسباب من بينها :

- ❖ تنفيذ الخطط وتحقيق الأهداف الموضوعية
- ❖ تنشيط المبيعات في السوق
- ❖ تقديم تحفيزات للزبائن
- ❖ مواكبة التطور التكنولوجي

تحليل الموازنة التقديرية لموازنة المبيعات 2012

الجدول رقم (2.2) : انحراف المبيعات 2012

EN KDA

النسبة المئوية	الانحراف	الفعلي	التقديري	البيان
71%	315301,63	759530,22	444228,59	الهاتف الثابت
-0,5%	-1446,85	289064,65	290511,50	الانترنت
43%	313854,78	1048594,88	734740,095	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق المقدمة من المؤسسة

التعليق: في سنة 2012 كان هناك انحراف موجب في رقم الأعمال وهذا راجع إلى الانحراف الإيجابي في مبيعات الهاتف الثابت

بقيمة 315301,63 دج أما مبيعات الانترنت فتساوت المبيعات المقدرة مع الفعلية تقريبا

التحليل : يعود الانحراف الموجب في رقم الأعمال في المؤسسة لعدة أسباب من بينها :

- ❖ زيادة اشتراك عدد الزبائن في الهاتف الثابت والانترنت بنسبة 100%
- ❖ تحسين نوعية الخدمات المقدمة
- ❖ تخفيضات والتحفيزات مثل تقلص اشتراك لمدة شهرين بقيمة 1000 دج للمكالمات خارج الولاية وتخفيض بنسبة 30% لكل المكالمات إلى الخارج
- ❖ الحاجة الضرورية في وقتنا الحالي إلى الانترنت وبضرورة وجود هاتف ثابت

تحليل الموازنة التقديرية لموازنة المبيعات 2013

الجدول رقم ( 3.2 ) : انحراف المبيعات 2013

EN KDA

النسبة المئوية	الانحراف	الفعلي	التقديري	البيان
24%	69996,75	360459,97	290463,22	الهاتف الثابت
29%	95419	425069,73	329650,73	الانترنت
27%	16541,58	785529,7	620113,95	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق المقدمة من المؤسسة

التعليق : كان هناك انحراف ايجابي في رقم الأعمال لكل من الهاتف الثابت والانترنت وارتفاع ملحوظ في رقم أعمال الانترنت لهذه السنة مقارنة بسنة 2012 بقيمة 95419 دج وانخفاض في رقم أعمال الهاتف الثابت بنسبة 47%

التحليل :

- ❖ اشتراك Promotion dari الذي أطلقته مؤسسة اتصالات الجزائر سنة 2013 وهي تقدم Modem مجاني لكل مشترك جديد للانترنت
- ❖ زيادة عدد المشتركين
- ❖ زيادة في خدمات الانترنت مثل زيادة في قوة التدفق
- ❖ نقص استعمال الهاتف الثابت والعزوف عن استخدامه تقريبا إلا في حاجة استخدام الانترنت

أهم القرارات المتخذة في قسم التجاري :

بعد القيام بدراسة الانحرافات وتحليلها والبحث عن مسبباتها ثم القيام بإجراءات التصحيحية عن طريق اتخاذ القرارات

التالية:

- ◀ تنشيط المبيعات في سوق لزيادة هامش الربح
- ◀ القيام بحملات إعلانية والإشهار لجلب زبائن جدد
- ◀ تقديم تخفيضات وتحفيزات لإنعاش مبيعات الهاتف الثابت
- ◀ استعمال طرق وأساليب حديثة للوصول إلى تقديرات أكثر دقة
- ◀ عروض جديدة وتخفيضات في الأسعار وذلك لاكتساب زبائن جدد للمؤسسة
- ◀ توزيع جزء من الأرباح على العمال وتمويل احتياجات المؤسسة بالجزء المتبقي

ثانيا :تحليل موازنة مصاريف التسيير

تحليل الموازنة التقديرية لمصاريف التسيير 2011

الجدول رقم (4.2) : انحراف مصاريف التسيير 2011

EN KDA

النسبة المئوية %	الانحراف	الفعلي	التقديري	البيان
11%	2902,94	29902,94	27000	مشتريات مختلفة
-3%	-1068,23	35831,77	36900	خدمات
-15%	-16420,37	96179,63	112600	مصاريف العمال
-22%	-5422,70	19777,3	25200	ضرائب ورسوم
105%	52,35	102,35	50	مصاريف بنكية
-10%	-19956,02	181793,98	201750	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق المقدمة من المؤسسة

التعليق : من خلال الجدول أعلاه نلاحظ انحرافات سلبية في كل من مصاريف العمال بقيمة 16420,37- دج وضرائب ورسوم سجلت انحراف بقيمة 5422,70- دج أما مصاريف البنكية فسجل انحراف موجب ب 52,35 دج وهي نسبة غير مقبولة

التحليل: يعتبر الانحراف السلبي المسجل في مصاريف التسيير في المؤسسة جيد من جهة تقليل التكاليف ولكن من جهة أخرى يعتبر سيئ بالنسبة لعملية التقدير والتخطيط وهذا الانحراف يعود لعدة أسباب :

- ❖ سوء التقدير من قبل المسؤولين
- ❖ أجور العمال تدفع من قبل الوحدة الرئيسية في الجزائر العاصمة
- ❖ التحكم في مصاريف التسيير وتقليلها قدر الإمكان

### تحليل الموازنة التقديرية لمصاريف التسيير 2012

الجدول رقم (5.2) : انحراف مصاريف التسيير 2012

#### EN KDA

النسبة المئوية %	الانحراف	الفعلي	التقديري	البيان
-17%	-5648,5	26851,5	32500	مشتريات مختلفة
5%	1733,41603	39893,42	38160	خدمات
72%	57053,7	136027,7	78974	مصاريف العمال
-24%	-6134,2	19065,8	25200	ضرائب ورسوم
-1%	-1,26	98,74	100	مصاريف بنكية
27%	47003,15	221937,15	174934	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق المقدمة من المؤسسة

التعليق: في هذه السنة سجلت المؤسسة انحرافا موجبا في مصاريف التسيير وهذا راجع إلى الانحراف الذي سجلته في مصاريف العمال بمقدار 57053,7 دج وهي غير ملائمة بالنسبة للمؤسسة

التحليل: الانحراف المسجل يعبر عن سوء التقدير الذي تعاني منه المؤسسة لمصاريفها وهذا راجع إلى:

- ❖ تتم عملية التقدير على أساس القيم المحققة في سنة الماضية
- ❖ نقص الخبرة والكفاءة بالنسبة للمسؤولين عن عملية التقدير
- ❖ ارتفاع التكاليف وخاصة تكاليف العمال مقارنة مع سنة 2011
- ❖ عملية التوظيف العشوائي دون اللجوء إلى التقديرات الموضوعية

## تحليل الموازنة التقديرية لمصاريف التسيير 2013

الجدول رقم(6.2): انحراف مصاريف التسيير 2013

## ENKDA

النسبة المئوية %	الانحراف	الفعلي	التقديري	البيان
-53%	-30903,54	27211,46	58115	مشتريات مختلفة
-49%	-36452,37	38498,63	74951	خدمات
54%	54379,63	155347,64	100968	مصاريف العمال
-89%	-35389,65	4175,35	39565	ضرائب ورسوم
-68%	-238,13	110,87	349	مصاريف بنكية
-18%	-48604,06	225343,94	273948	المجموع

المصدر: من إعداد الطلبة اعتمادا على الوثائق المقدمة من المؤسسة

التعليق: نلاحظ من خلال الجدول أعلاه تسجيل انحراف سلبي وهذا يعود إلى الانحراف المسجل في وقد شهدت نسبة انحراف

مصاريف التسيير تحسنا مقارنة بسنة 2012

التحليل: يعود الانحراف السالب في مصاريف التسيير لعدة أسباب من بينها:

❖ تصحيح انحرافات السنة الماضية والاستفادة منها في عملية التقدير

❖ انخفاض في مصاريف العمال

❖ استعمال طرق وأساليب تقليدية في عملية التقدير

أهم القرارات المتخذة في قسم التسيير

◀ التوجيهات المقدمة من طرف المديرية العامة بتقليل التكاليف

◀ توظيف العمال في إطار الإدماج المهني لحاملي الشهادات وإحالة العمال الذين تجاوزت أعمارهم سن التقاعد

◀ تسيير التكاليف بطرق علمية حديثة وسريعة باعتماد على نظام معلوماتي دقيق والعمل على تخفيضها والرقابة

المستمرة عليها

◀ استعمال طرق وأساليب علمية وإحصائية للتقدير التكاليف بأكثر دقة وموضوعية

ثالثا: تحليل الموازنة التقديرية للاستثمار

تحليل الموازنة التقديرية للاستثمار 2011

الجدول رقم (7.2): انحراف الاستثمار 2011

EN KDA

النسبة المئوية %	الانحراف	الفعلي	التقديري	البيان
-29%	-5208,87	12791,13	18000	بنايات الإنتاج
-1%	-65,83	4934,17	5000	معدات الإنتاج
-58%	-11684	8315	20000	تهيئة وتركيبات
-45%	-31318,92	38681,08	70000	أعمال القنوات ووضع الكابل
100%	1166,84	1166,84	0	روابط الزبائن
-42%	-47111,77	65888,23	113000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق المقدمة من المؤسسة

التعليق: نلاحظ من الجدول أعلاه يوجد انحراف سالب في موازنة الاستثمار وهذا راجع إلى الانحراف السالب في كل من بنايات الإنتاج ومعدات الإنتاج وتهيئة وتركيبات وأعمال القنوات ووضع الكابل وسجل انحراف إيجابي في روابط الزبائن التحليل: إن معظم الانحرافات المسجلة في موازنة الاستثمار سلبية وغير ملائمة للمؤسسة أي أن المؤسسة لم تبلغ استثماراتها المستهدفة وترجع أسباب الانحرافات حسب المصلحة المعنية إلى:

- ❖ ضعف التقديرات لعدم استخدام أساليب تقديرية دقيقة مبنية على أسس علمية
- ❖ سوء التقديرات من طرف مديري المصالح المعنية بالاستثمار
- ❖ تعطل وتيرة إنجاز المشاريع وهذا راجع لقلّة الرقابة



## تحليل الموازنة التقديرية للاستثمار 2012

الجدول رقم (8.2): انحراف الاستثمار 2012

## EN KDA

النسبة المئوية	الانحراف	الفعلي	التقديري	البيان
-61%	- 9 165, 11	5 834, 89	15 000	بنايات الإنتاج
-49%	- 4 858, 54	5 141, 46	10 000	معدات الإنتاج
-75%	- 26 228, 49	8 771, 51	35 000	تهيئة وتركيبات
-54%	- 48 947, 85	41 052, 15	90 000	أعمال القنوات ووضع الكابل
-14%	- 140, 47	859, 53	1 000	روابط الزبائن
-59%	- 89 340, 46	61 659, 54	151 000	المجموع

المصدر: من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق المقدمة من المؤسسة

## التعليق

نلاحظ من خلال الجدول أعلاه الذي يمثل الموازنة التقديرية للاستثمار في هذا العام سجلت انحراف سالب بقيمة 46- 89 340, دج أكبر من انحراف المسجل سنة 2011 بقيمة 47111,77- دج وهذا بسبب الانحراف سلبي في كل من معدات الإنتاج وروابط الزبائن مقارنة بسنة 2011

## التحليل :

- الانحراف الكبير بين المخطط والفعلي الناتج عن سوء التقدير
- عدم القدرة على تحقيق الأهداف يؤدي إلى تخفيض الاستثمار
- عجز في تنفيذ المشاريع الاستثمارية
- انخفاض تكاليف المشروع دون المساس بالكمية
- تعطل المشاريع الخاصة ببناء MSAN

## تحليل الموازنة التقديرية للاستثمار 2013

الجدول رقم (9.2) : انحراف الاستثمار 2013

## EN KDA

النسبة المئوية	الانحراف	الفعلي	التقديري	البيان
-57%	- 5 736, 37	4 263 ,63	10 000	بنايات الإنتاج
110%	7 692, 68	14 692, 68	7 000	معدات الإنتاج
-50%	- 13 936, 84	14 063 ,16	28 000	تهيئة وتركيبات
-86%	- 358 690, 18	59 034 ,82	417 725	أعمال القنوات ووضع الكابل
-51%	- 4 815, 24	4 544, 76	9 360	روابط الزبائن
-80%	- 375 485, 96	96 599, 04	472 085	المجموع

المصدر : من إعداد الطالبة اعتمادا على الوثائق المقدمة من المؤسسة

## التعليق :

نلاحظ من الجدول أعلاه وجود انحرافات سلبية في كل من بنايات الإنتاج وتهيئة وتركيبات و أعمال القنوات ووضع الكابل وروابط الزبائن وحققت المؤسسة انحراف موجب في معدات الإنتاج

## التحليل :

إن الانحرافات المسجلة في موازنة الاستثمار كانت بنسبة كبيرة مقارنة بسنتين 2011 و2012 سلبية وغير ملائمة للمؤسسة أي أن المؤسسة لم تبلغ استثمارتها المستهدفة وترجع أسباب الانحرافات حسب المصلحة المعنية إلى

- عدم إنجاز المشاريع المسطرة بسبب التطور السريع الحاصل في مجال الاتصالات
- عدم استفادة من تصحيح الانحرافات لسنوات السابقة
- تماطل المقاولين في إنجاز المشاريع
- ملاحظة أن تخفيض جاء نتيجة عجز في تنفيذ المشاريع والاستثمارات من حيث الكمية مع ثبات أسعار دون تخفيض

أهم القرارات المتخذة الخاصة بالاستثمار

➤ تفعيل أسلوب الرقابة على المقاولين وحثهم على إسراع في إنجاز المشاريع

- القيام بدورات تكوينية للقائمين على إعداد الموازنات
- استثمار في مشاريع جديدة مثل 4G وتسخير الإمكانيات المادية والبشرية لإنجاز هذه المشاريع
- إعادة صيغ أهداف وخطط المؤسسة بصفة مستمرة لمواكبة التطور التكنولوجي
- إصدار قوانين صارمة لمحاربة غش المقاولين

### دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار المالي في مؤسسة اتصالات الجزائر

إن عملية اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة اتصالات الجزائر تتم على مستوى الإدارة العليا مثل قرارات التمويل وقرارات توزيع الأرباح وقرار الاستثمار وهذه القرارات تتم على مستوى المديرية العامة بالجزائر العاصمة (المؤسسة الأم) أي يوجد مركزية في اتخاذ القرار أما على مستوى مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة فتتم اتخاذ قرارات مرنة تكتيكية وتنظيمية وتنفيذية

### قرارات الاستثمار

- ✓ استثمار في مشاريع جديدة مثل 4G وهذه قرارات إستراتيجية من الإدارة العليا وهي قرار وطني يعمم على مستوى كل الولايات
- ✓ إلغاء الاستثمار في الهاتف اللاسلكي WLL نتيجة تحقيق خسائر كبيرة وعزوف الزبائن عن استخدامه
- ✓ تعميم وتوسيع الألياف البصرية FO في وصل الأحياء

### قرار توزيع الأرباح

مؤسسة اتصالات الجزائر هي مؤسسة اقتصادية رأسمالها مملوك للدولة ولا يوجد مساهمين أي أن أسهم المؤسسة ملك للدولة الأرباح المحققة تقدم كتحفيز للعمال أو إعادة استثمارها في مشاريع جديدة من أجل توسيع نشاطها

### قرار التمويل

المؤسسة تلجأ للتمويل الداخلي ويتم ذلك عن طريق المؤسسة الأم (المديرية العامة لاتصالات الجزائر بالجزائر العاصمة) حيث تقوم المؤسسة بتحديد احتياجاتها على ضوء تقديراتها وكذلك على حسب طلبات الزبائن وترسلها إلى المؤسسة الأم لتقوم بدراسة هذه التقديرات وعلى أساسها يتم تغطية احتياجات المؤسسة ويكون هذا تمويل ذاتي أي يتم التمويل عن طريق الأرباح المحتجزة

### المطلب الثاني: مناقشة الفرضيات والنتائج

#### الفرع الأول: مناقشة الفرضيات

من خلال توصلنا إلى النتائج والتي سبق ذكرها في المطلب السابق سنتطرق في هذا المطلب إلى مناقشة هذه النتائج من خلال الفرضيات المطروحة والتي سنوجزها فيما يلي :

✚ تمثل الفرضية الأولى في اعتماد مؤسسة اتصالات الجزائر على التخطيط المالي لأهدافها عن طريق الموازنة وهذا ما تم إثبات صحته من خلال قيام المؤسسة بوظيفة التخطيط وصياغة أهدافها وإعداد خطة مالية للسنة القادمة في شكل موازنات

تقديرية لخمس سنوات قادمة (موازنة تقديرية شاملة) هي خطة طويلة المدى وموازنة تقديرية تفصيلية سنوية تعتبر خطة قصيرة المدى

أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية المتمثلة في مساهمة الموازنة التقديرية في تقليص الانحرافات وبالتالي اتخاذ القرارات المالية كالتحويل و الاستثمار في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة لا تساهم الموازنة التقديرية بشكل فعال في اتخاذ القرارات المالية وذلك لوجود مركزية في اتخاذ القرارات المالية لأنها قرارات إستراتيجية وتتخذ من قبل المديرية العامة بالجزائر العاصمة ويتم في المؤسسة اتخاذ قرارات تكتيكية وتنظيمية وهذا ما ينفي الفرضية الثانية

يتم إعداد الموازنات التقديرية في مؤسسة اتصالات الجزائر بطرق تقليدية يتم التقدير بناء على بيانات تاريخية لسنوات سابقة والوسط الحسابي لثلاث سنوات سابقة وهذا ما ينفي الفرضية الثالثة المتمثلة في إعداد الموازنة التقديرية بطرق علمية وحديثة

### الفرع الثاني: نتائج الدراسة

من خلال القيام بدراسة التخطيط المالي وأهم أدواته المتمثلة في الموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرارات المالية ودراسة جوانب الموضوع وحيثياته من خلال إسقاط الدراسة على واقع إحدى المؤسسات الاقتصادية الجزائرية المتمثلة في مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة وذلك بهدف الإجابة على الإشكالية الرئيسية المطروحة سابقا ما مدى مساهمة الموازنة التقديرية كأداة تخطيط مالي في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟

ولربط النتائج بالفرضيات والإجابة على الأسئلة الفرعية توصلنا إلى النتائج التالية :

- ✓ هناك مركزية في اتخاذ القرار المالي وبالتالي يصعب على الموازنة التقديرية المساهمة في اتخاذ القرار في مؤسسة اتصالات الجزائر
- ✓ عدم تبني مصلحة الميزانية على الأساليب العلمية و الإحصائية في عملية التقدير وإعداد الموازنات التقديرية فالتقدير يتم بواسطة أساليب تقليدية كالاعتماد على بيانات تاريخية لسنوات سابقة والوسط الحسابي
- ✓ نقص الرقابة بصورة متطورة عن طريق استخراج الانحرافات وتحليلها مع تفسير أسبابها والبحث عن حلول
- ✓ تعاني مؤسسة اتصالات الجزائر من عدم الاستفادة من تحليل الانحرافات التي قد تظهر بين المخطط في الموازنة والفعلية المنجز على أرض الواقع
- ✓ نقص خبرة وكفاءة المسؤولين عن إعداد الموازنة التقديرية
- ✓ تطبيق مبدأ مرونة الموازنة حيث تقوم مؤسسة اتصالات الجزائر بتعديل في موازنتها حسب ظروف المؤسسة ولمواكبة التطور التكنولوجي

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية وتحليل انحرافات أهم موازنات مؤسسة اتصالات الجزائر (موازنة المبيعات، موازنة التسيير، موازنة الاستثمار) خلال ثلاث سنوات 2011، 2012، 2013، اتضح لنا أن المؤسسة تعتمد بشكل كبير على تقديراتها في عملية التخطيط المالي لأهدافها وبرامجها المستقبلية حيث تسعى لتنفيذ تلك التقديرات بإعداد الموازنة التقديرية شاملة لخمس سنوات ثم تقسيمها إلى موازنات سنوية وشهرية وبما أن مؤسسة اتصالات الجزائر وحدة ورقلة هي وحدة تابعة للمؤسسة الأم فهناك مركزية في اتخاذ القرارات الإستراتيجية مثل القرارات المالية (قرار التمويل، قرار الاستثمار، قرار توزيع الأرباح) أي لا تساهم الموازنة التقديرية بشكل فعال في اتخاذ القرار المالي، وبالتالي فالمؤسسة ترسل التقديرات إلى المؤسسة الأم حيث تقوم بإدخال تعديلات على هذه الموازنات وتأمّر المؤسسة بتنفيذها وعدم تجاوزها وعلى المؤسسة إرسال تقرير شهري حول انحرافات وسببها سواء كان إيجابياً أم سلبياً وتكتفي المؤسسة باتخاذ قرارات تنفيذية وتنظيمية .

الخطاتمة

## خاتمة

تتخذ الإدارة مجموعة من القرارات لتحديد الأهداف ووضع البرامج والإجراءات التي تؤدي إلى تحقيق هذه الأهداف، فالتخطيط يقوم على أساسا لاختيار البديل من بين البدائل المتاحة، والذي يؤدي إلى تحقيق الأهداف الموضوعية، فمهما تكن الأهداف المرغوب في تحقيقها فيجب أن تكون واضحة ومحددة، ويجب ترتيبها حسب أهميتها مع اشتراط إمكانية تحقيق هذا الهدف، وفي الأخير تأتي مرحلة ترجمة الأهداف ووضعها في صورة موازنات عينية و مالية ونقدية .

وعليه فإن موضوع الموازنة التقديرية يعتبر من الموضوعات البالغة الأهمية، بالنسبة للمؤسسات الجزائرية خاصة مع متطلبات التكيف ومع معطيات التحرر الاقتصادي، وما تقدمه الموازنة التقديرية لمتخذي القرار من مناهج ووسائل علمية تساعدهم في تحديد الأهداف ووضع الخطط بالإضافة إلى مراقبة تنفيذها.

ومن خلال دراستنا وبهدف الإجابة على إشكالية المطروحة سابقا والمتمثلة في:

"ما مدى مساهمة الموازنة التقديرية كأداة تخطيط مالي في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة اتصالات الجزائر؟"

سنستخلص أبرز النتائج التي تم التوصل إليها وذلك من خلال الجانبين النظري والميداني:

## نتائج الدراسة :

بعد معالجتنا لهذا البحث وعلى ضوء الفرضيات السابقة تم التوصل إلى النتائج التالية:

- ❖ الموازنة التقديرية تعتبر أسلوبا فعالا في اتخاذ القرار، من خلال المساهمة السريعة وفي الوقت المناسب في معرفة سبب الانحراف والبحث عن الحلول المناسبة لها في الوقت المناسب وبالتالي اتخاذ القرارات المناسبة
- ❖ التخطيط المالي هو مجموعة من إجراءات رسمية بهدف إنتاج نتائج واضحة على شكل نظام متكامل للقرارات
- ❖ عدم تبني مصلحة الميزانية على الأساليب العلمية و الإحصائية في عملية التقدير وإعداد الموازنات التقديرية فالتقدير يتم بواسطة أساليب تقليدية كالاتتماد على بيانات تاريخية لسنوات سابقة والوسط الحسابي
- ❖ نقص الرقابة بصورة متطورة عن طريق استخراج الانحرافات وتحليلها مع تفسير أسبابها والبحث عن حلول
- ❖ تعاني مؤسسة اتصالات الجزائر من عدم الاستفادة من تحليل الانحرافات التي قد تظهر بين المخطط في الموازنة والفعلي المنجز على أرض الواقع
- ❖ لا يتم إعداد الموازنات التقديرية بطرق علمية في مؤسسة اتصالات الجزائر

## التوصيات:

على ضوء النتائج المستوحاة من الدراسة والفرضيات يمكن الخروج بمجموعة من الاقتراحات والتي قد تساهم إلى حد ما في تجاوز عقبات ومشاكل إعداد الموازنات والاعتماد على الأساليب العلمية في إعداد الخطط المالية وإعداد الموازنات التقديرية ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية بشكل عام وفي القطاع الخدمي بشكل خاص نذكر منها :

## الخلاصة

✓ العمل على إشراك جميع أفراد المؤسسة في عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية لأنهم المسئولون عن تنفيذها لزيادة من كفاءة وفعالية الموازنة

✓ ضرورة الاعتماد على أساليب علمية وإحصائية حديثة في إعداد الخطط المالية على شكل موازنات تقديرية

✓ القيام بعملية تحليل الانحرافات ومعرفة أسبابها وتصحيحها والاستفادة منها في اتخاذ وترشيد القرارات المالية

✓ القيام بدورات تكوينية وتدريبية لمعدّي الموازنة حول طريقة إعداد الموازنة ومساهمتها في اتخاذ القرار

✓ على مؤسسة اتصالات الجزائر مراجعة سياسات التخطيط المالي لكي تتمكن من الإلمام بمتطلبات العصر من أدوات

التخطيط المالي السليم لتحافظ على بقائها أمام المنافسة الخارجية.

أفاق الدراسة :

تعتبر دراستنا في هذا الموضوع مجرد محاولة متواضعة، لأنها لا تلم في كل حال من الأحوال بجميع زوايا الموضوع، وبالتالي

إثراء هذا الموضوع وتوسع فيه وتفصيله، لذا نرجو من زملائنا الطلبة إثراء هذا الموضوع بالبحث في المواضيع الآتية :

❖ دور التخطيط المالي في تحسين أداء المؤسسات الصغيرة والمتوسطة

❖ دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرار المالي

❖ دور لوحة القيادة في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية



# قائمة المراجع

I - الكتب :

- 1- حسين الحريم ، شفيق حداد ، أساسيات الإدارة ، ط1 ، دار حامد ، عمان ، الأردن ، 1998
- 2- حمزة محمود الزبيدي ، الإدارة المالية المتقدمة ، ط2 ، دار الوراق ، عمان ، الأردن ، 2008.
- 3- دريد كامل آل شيب ، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2007
- 4- سفيان خليل المناصير ، القرارات المالية وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي باستخدام إستراتيجية النمو ، ط1 ، دارجليس الزمان ، عمان ، الأردن ، 2010
- 5- عدنان تايه النعيمي ، ارشد فؤاد التميمي ، التحليل والتخطيط المالي ، الطبعة العربية ، دار اليازوري ، عمان ، الأردن ، 2008،
- 6- فيصل محمود الشواورة ، مبادئ الإدارة المالية ، ط1 ، دار المسيرة ، عمان ، الأردن ، 2013
- 7- محمد حافظ الحجازي ، دعم القرارات في المنظمات ، بدون طبعة ، مصر ، بدون سنة نشر
- 8- محمد طنيب ، محمد عبيدات ، الإدارة المالية في القطاع الخاص ، ط1 ، دار المستقبل ، عمان ، الأردن ، 2009
- 9- محمد علي إبراهيم العامري ، الإدارة المالية الحديثة ، ط1 ، دار وائل ، عمان ، الأردن ، 2013
- 10- محمد علي إبراهيم العامري ، الإدارة المالية الحديثة ، ط2 ، دار الوراق ، عمان ، الأردن ، 2008
- 11- معراج هوارى ، وآخرون ، القرار الاستثماري ، ط1 ، دار كنوز ، عمان ، الأردن ، 2013
- 12- نواف كنعان ، اتخاذ القرارات الإدارية ، دار الثقافة للنشر والتوزيع ، عمان ، 1998

II - الرسائل الجامعية:

1. إبراهيم محمد سليمان الشيخ عيد ، مدى فاعلية الموازنات كأداة للتخطيط و الرقابة في بلديات قطاع غزة ، مذكرة ماجستير ، تخصص محاسبة وتمويل ، الدراسات العليا ، الجامعة الإسلامية ، 2007
2. إسماعيل مناصرية ، دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية ، مذكرة ماجستير ، تخصص إدارة أعمال ، جامعة المسيلة ، 2004، ص16
3. بن حديد أحمد السلام ، الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية ، مذكرة ماستر ، تخصص مالية المؤسسة ، جامعة ورقلة ، 2014،
4. حلبي سارة ، مساهمة الموازنة التقديرية في تحسين القرارات الإدارية ، مذكرة ماستر ، تخصص تدقيق ومراقبة التسيير ، جامعة ورقلة ، 2014
5. دادان عبدالوهاب ، دراسة تحليلية للمنطق المالي لنمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة الجزائرية - نحو بناء نموذج لترشيد القرارات المالية - أطروحة دكتوراه ، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير ، جامعة الجزائر ، 2008

## قائمة المراجع

6. زيد محمود موسى عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة العامة، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة، كلية الأعمال، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، الأردن
7. سمية لزغم، محاولة قياس اثر الهيكل المالي على القرارات المالية في المؤسسات صغيرة والمتوسطة، مذكرة ماستر، غير منشورة، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، 2012 - 2011
8. سومر أوتاني، التخطيط المالي، مذكرة ماجستير، تخصص إدارة أعمال، كلية التجارة و الاقتصاد، جامعة دمشق 2009،
9. غنية بوزيان، تقييم الأداء المالي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة باستخدام بطاقة الأداء المتوازن، مذكرة ماستر، غير منشورة، علوم التسيير، مالية المؤسسة، جامعة قاصدي مرباح ورقلة، 2012-2011.
10. مريم بالأطرش، دور لوحة القيادة المالية في تحسين الأداء المالي و اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، تخصص مالية المؤسسة، جامعة ورقلة، 2011
- IV- الملتيقيات:**

1. مليكة زغيب، إلياس بوجعادة، دراسة أسس صناعة قرار التمويل، الملتيقى الدولي صنع القرار في المؤسسة

الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، جامعة المسيلة 14-15/04/2009

ثانيا: المراجع باللغة الأجنبية:

### 1. الكتب :

- Pierre Conso, Farouk Hemici, **Gestion financière de l'entreprise**, 9<sup>e</sup> édition, DUNOD, Paris, 1999
- Mintizberg Henry, **Grandeur et décadence de la planification stratigique**·Dunade · paris, 1994

### 2. الرسائل الجامعية:

- Marie-Hélène Allard, **La gestion financière et le dirigeant de PME: Le concept de l'utilité perçue**, Mémoire présenté en vue de l'obtention du grade de maître ès sciences (M.Sc.), Ecole des hautes études commerciaux de Montréal, Montréal, 1999, p16

الملاحق

الملحق رقم 01: الموازنة المبيعات 2011-2012-2013

situation du chiffre d'affaire téléphonique Année 2011

DOT	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
objectif	152 312 779.08	2 688 365.04	186 931 658.64	2 410 515.00	166 520 776.26	2 430 282.60	143 061 452.52
realisation	143 702 948.55	2 193 980.60	208 470 841.25	2 094 212.26	146 577 223.56	2 232 311.51	138 348 799.74
taux	94.35%	81.61%	111.52%	86.88%	88.02%	91.85%	96.71%

août	septembre	octobre	novembre	décembre	total
1 532 409.24	108 453 050.40	2 051 552.52	149 252 142.60	2 351 336.64	919 996 320.54
1 686 241.94	122 144 303.29	1 931 580.70	135 948 490.72	1 732 658.76	907 063 592.88
110.04%	112.62%	94.15%	91.09%	73.69%	98.59%

situation du chiffre d'affaire téléphonique Année 2010

DOT	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
objectif	166 352 336.00	2 763 225.00	193 262 001.00	2 963 652.00	170 663 256.00	2 876 356.00	153 260 220.00
realisation	138 653 005.00	2 363 225.00	215 362 552.00	2 223 660.00	150 326 002.00	2 532 663.00	143 625 992.00
taux	83.35%	85.52%	111.44%	75.03%	88.08%	88.05%	93.71%

août	septembre	octobre	novembre	décembre	total
1 963 256.00	126 554 326.00	2 863 524.00	163 325 326.00	2 763 256.00	989 610 734.00
1 968 326.00	113 625 325.00	2 532 660.00	143 622 002.00	2 003 225.00	918 838 637.00
100.26%	89.78%	88.45%	87.94%	72.50%	92.85%

## situation du chiffre d'affaire ADSL Année 2011 (objectif et realisation)

DOT	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
objectif	14 494 325.05	14 329 157.57	16 435 153.61	15 966 979.08	15 694 300.75	14 409 680.97	12 882 154.33
realisation	13 769 685.00	13 626 933.33	14 436 044.17	14 686 352.50	14 694 718.33	12 771 938.33	11 938 766.67
taux	95.00%	95.10%	87.84%	91.98%	93.63%	88.63%	92.68%

août	septembre	octobre	novembre	décembre	total
13 244 950.12	17 968 412.48	16 478 132.08	20 195 136.26	25 977 255.25	198 075 637.56
11 046 943.33	15 271 668.33	15 519 377.50	17 771 670.83	19 169 135.83	174 703 234.17
83.40%	84.99%	94.18%	88.00%	73.79%	88.20%

## situation du chiffre d'affaire ADSL Année 2010 (objectif et realisation)

DOT	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
objectif	10 271 350.00	11 046 933.33	12 719 443.33	13 604 600.00	12 771 937.50	11 938 019.17	11 019 183.33
realisation	9 168 600.00	9 360 019.17	11 054 433.33	10 850 266.67	10 270 835.00	10 270 888.33	10 301 937.50
taux	89.26%	84.73%	86.91%	79.75%	80.42%	86.04%	93.49%

août	septembre	octobre	novembre	décembre	total
9 333 600.00	13 604 350.00	12 519 354.17	14 438 610.00	14 438 791.67	147 706 172.50
8 519 438.33	11 054 435.00	11 668 600.00	11 016 865.83	11 938 600.00	125 474 919.17
91.28%	81.26%	93.20%	76.30%	82.68%	84.95%

situation du chiffre d'affaire téléphonique Année 2012

05/03/2013

DOT	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
objectif	139 065 784.08	2 094 398.64	132 870 632.52	1 992 325.20	132 727 869.24	1 665 216.30	121 707 037.50
realisation	120 825 561.05	1 810 803.55	126 538 463.21	1 665 636.76	125 236 950.95	1 416 923.00	121 251 187.26
taux	86.88%	86.46%	95.23%	83.60%	94.36%	85.09%	99.63%

août	septembre	octobre	novembre	décembre	total
1 043 721.12	129 066 722.04	1 421 433.24	140 864 684.64	2 002 521.12	806 522 345.64
930 882.78	112 707 092.69	1 212 108.52	130 733 000.21	1 207 608.34	766 189 218.31
89.19%	87.32%	85.27%	92.81%	60.30%	95.00%

	1.08	1.08	1.08	1.08	1.08	1.08	1.08
objectif	150 191 046.81	2 261 950.53	143 500 283.12	2 151 711.22	143 346 098.78	1 798 433.60	131 443 600.50
realisation	130 491 605.93	1 955 667.83	136 661 540.27	1 798 887.70	135 255 907.02	1 530 276.84	130 951 282.24
taux	86.88%	86.46%	95.23%	83.60%	94.36%	85.09%	99.63%
		1 127 218.81	139 392 059.80	1 535 147.90	152 133 859.41	2 162 722.81	871 044 133.29
		1 005 353.40	121 723 660.10	1 309 077.20	141 191 640.23	1 304 217.01	805 179 115.77

**ALGERIE TELECOM**  
DELEGATION REGIONALE DES TELECOMMUNICATIONS  
DIRECTION OPERATIONNELLE DES TELECOMMUNICATIONS

situation du chiffre d'affaire ADSL 2012 Année (objectif et realisation)

05/03/2013

DOT	janvier	février	mars	avril	mai	juin	juillet
objectif	22 196 932.70	27 400 609.23	25 002 039.58	28 660 874.64	19 066 596.04	20 164 246.55	14 919 916.30
realisation	22 395 125.85	20 065 942.03	19 871 297.04	20 318 133.59	17 824 919.30	17 421 681.40	20 200 898.56
taux	100.89%	73.23%	79.48%	70.89%	93.49%	86.40%	135.40%

août	septembre	octobre	novembre	décembre	total
13 903 573.23	14 350 764.18	16 857 743.76	17 128 768.58	22 440 855.03	242 092 919.82
14 209 282.28	22 270 703.91	21 792 050.45	19 297 641.99	24 571 571.48	240 239 247.88
102.20%	155.19%	129.27%	112.66%	109.49%	99.23%

1.18	1.18	1.18	1.18	1.18	1.18	1.18
26 192 380.59	32 332 718.89	29 502 406.70	33 819 832.07	22 498 583.32	23 793 810.93	17 605 501.24
26 426 248.50	23 677 811.59	23 448 130.51	23 975 397.64	21 033 404.77	20 557 584.05	23 837 060.30
	16 406 216.41	16 933 901.73	19 892 137.64	20 211 946.92	26 480 208.94	285 669 645.39
	16 766 953.08	26 279 430.61	25 714 619.53	22 771 217.55	28 994 454.35	283 482 312.49




**ALGERIE TELECOM**  
**DIRECTION OPERATIONNELLE DES TELECOMMUNICATIONS**  
**O U A R G L A**

situation previsionelle du chiffre d'affaire 2013

Désignation	chiffre d'affaire 2010	chiffre d'affaire 2011	chiffre d'affaire 2012	chiffre d'affaire 2013	prévisions 2014
<b>1-Téléphone fixe dont :</b>					
<b>1-1 Consommation Téléphoniques</b>					
1-1-1 Abonnés ordinaires	46 523 006.77	49 304 601.35	50 004 601.35	55 827 608.12	59 125 629.52
1-1-2 KMS	6 541 739.98	308 348.00	458 348.00	7 850 087.98	8 354 942.47
1-1-3 Services public	20 737 689.12	14 147 537.82	26 247 537.82	24 885 226.94	26 481 114.33
1-1-4 Services public Conventionnés	80 975 537.28	89 195 107.46	89 110 010.46	97 170 644.74	103 972 589.87
1-1-5 grand comptes	5 446 824.82	11 089 364.96	11 089 364.96	6 536 189.78	6 945 074.66
1-1-6 Moyennes Entreprises	10 468 628.95	22 093 725.79	32 093 725.79	12 562 354.75	13 339 918.42
1-1-7 Sociétés Etrangères .	-	-	-	-	-
1-1-8 Représentant Diplomat	-	-	-	-	-
1-1-9 Poste EXPLOITATION atm Mobilis	6 260 413.14	7 252 082.63	7 252 222.63	7 512 495.77	8 038 370.47
1-1-10 Poste Exploitation	7 643 027.77	6 528 605.55	9 528 605.55	9 171 633.32	9 813 647.66
1-1-11 Publiphone Partenaire	181 471.21	36 294.24	164 621.24	217 765.45	233 009.03
<b>Sous total</b>	<b>184 778 339.04</b>	<b>199 955 667.81</b>	<b>225 949 037.81</b>	<b>221 734 006.84</b>	<b>236 304 296.43</b>
<b>1-2 Autre service</b>	-	-	-	-	-
1-2-1 Nouvelles Installation (frais de Raccordement )	5 028 254.63	3 005 650.93	4 210 005 650.93	6 033 905.55	6 344 241.58
1-2-2 Transfert et Cession	460 306.88	192 061.38	201 061.38	552 368.25	582 407.09
1-2-3 Vente Modem ADSL	1 431 785.20	286 357.04	1 306 357.04	1 718 142.24	2 202 373.94
1-2-4 vente TERMINAUX WLL	26 154.00	5 230.80	50 120.80	31 384.80	33 581.74
1-2-5 Frais d'accès	4 175 387.99	1 005 077.60	2 205 077.60	5 010 465.59	6 841 079.61
<b>Sous total</b>	<b>11 121 888.70</b>	<b>4 494 377.74</b>	<b>424 768 267.74</b>	<b>13 346 266.44</b>	<b>16 003 683.95</b>
<b>2- ADSL</b>	-	-	-	-	-
2-1 Anis	8 881 766.74	7 776 353.35	7 776 353.35	46 658 120.09	70 453 761.34
2-2 Anis Plus- Ventes wifi ADSL	-	31 105 457.12	31 105 457.12	186 632 742.74	281 815 441.54
2-3 Easy	9 915 221.30	10 183 044.26	10 183 044.26	61 098 265.56	92 258 381.00
2-4 Fawri	77 594 156.74	18 518 831.35	15 518 831.35	93 112 988.09	140 600 612.02

<b>Sous total</b>	<b>96 391 144.79</b>	<b>67 583 686.08</b>	<b>64 583 686.08</b>	<b>387 502 116.49</b>	<b>585 128 195.90</b>
<b>3-Liaisons Spécialisées</b>	-	-		-	-
3-1 Liaisons Spécialisées (TD ,Alarme,etc....)	162 373 191.49	192 474 638.30	222 474 638.30	194 847 829.79	204 590 221.28
3-2 Méga-Pac (x25)	9 549 240.00	21 909 848.00	25 909 848.00	11 459 088.00	12 032 042.40
4- Wimax	6 898 934.22	31 379 786.84	45 379 786.84	8 278 721.06	12 500 868.81
5- Cartes Prépayées	-	-	-	-	-
6- Annuaire	150 471.64	30 094.33	33 094.33	180 565.97	189 594.27
7- FTTX	-	-	-	-	-
8- Autre Travaux et prestations	2 110 800.26	1 422 160.05	2 612 160.05	2 532 960.31	2 660 255.27
<b>Sous total</b>	<b>181 082 637.61</b>	<b>247 216 527.52</b>	<b>296 409 527.52</b>	<b>217 299 165.14</b>	<b>231 972 982.03</b>
<b>Total</b>	<b>473 374 010.14</b>	<b>519 250 259.15</b>	<b>1 011 710 519.15</b>	<b>839 881 554.91</b>	<b>1 069 409 158.31</b>

الملحق رقم 02: موازنة مصاريف التشغيل 2011-2012-2013

	REALISATIONS BUDGETAIRES MENSUELLES DE FONCTIONNEMENT	ALGERIE TELECOM SPA
		Capital Social 50 000 000 000




Structure: DOT 2011

U:DA

Code Budget	DESIGNATION				
		Réalisations du mois décme (1)	Réalisations cumulées à la fin du décme (2)	PREVISION (Budget notifié) (3)	Taux de Réal.(2)/(3)
010	Combinés téléph.et accessoires		0,00	0,00	0%
011	Combinés téléph.et accessoires pour wll		0,00	0,00	0%
012	Cartes mère prépayés fixe		0,00	0,00	0%
013	Cartes de recharges prépayés fixe		0,00	0,00	0%
019	Autres marchandises ( à détailler si		0,00	0,00	0%
60	<b>Total Marchandises Consommées</b>	0,00	0,00	0,00	0%
100	Câbles téléph.et accessoires pour		0,00	0,00	0%
121	Carburants pour mat.roulant	436 277,69	1 652 627,53	2 500 000,00	66%
122	Pièces de rech./autres fourn.pour mat.roul.	3 152 457,36	7 146 866,61	2 500 000,00	286%
140	Eau, gaz, électricité	1 610 125,28	15 235 584,19	18 000 000,00	85%
150	Fournitures bureau	547 368,12	3 411 229,32	2 500 000,00	136%
160	Fournitures d'imprimerie	219 351,60	493 131,60	500 000,00	99%
170	Autres matières et fournitures ( à détailler si	317 568,90	1 963 500,20	1 000 000,00	196%
61	<b>Total Matières et Fournitures</b>	6 283 148,95	29 902 939,45	27 000 000,00	111%
200	Transport de personnel		0,00	0,00	0%
205	Transport		0,00	0,00	0%
210	Location des immeubles	298 350,00	298 350,00	500 000,00	60%
215	Location du matériel		85 300,00	500 000,00	17%
220	Entretien et réparations	461 192,02	1 108 728,52	2 000 000,00	55%
230	Travaux sous-traités		22 711 572,00	20 000 000,00	114%
241	Documentation générale		0,00	100 000,00	0%
242	Documentation technique		0,00	0,00	0%
250	Rému.des tiers: commissions		0,00	0,00	0%
251	Rému.des tiers:Audiotel-Provider		0,00	0,00	0%
252	Rému.des tiers: honoraires	219 599,00	3 315 849,11	4 000 000,00	83%
253	Redevances pour interconnexion nationale (		0,00	0,00	0%



257	Frais d'actes et contentieux	( - ) 161 329,00	749 275,52	( - ) 2 000 000,00	37%
260	Publicité, annonces et insertions	708 763,77	1 395 333,81	50 000,00	279%
261	Frais de foires et expositions		0,00	500 000,00	0%
270	Déplacements nationaux		4 493 267,69	3 000 000,00	150%
272	Déplacements à l'étranger		0,00	0,00	0%
275	Receptions		251 833,10	500 000,00	50%
280	Frais de poste et de télécommunication	425 776,00	582 026,00	300 000,00	194%
291	Formation en externe		0,00	1 000 000,00	0%
292	Formation en interne		0,00	1 000 000,00	0%
299	Autres services(à détailler si nécessaire)	723 590,01	840 232,41	1 000 000,00	84%
62	<b>Total Services</b>	2 998 599,80	35 831 768,16	36 900 000,00	97%
300	Rémunération du personnel		0,00	0,00	0%
320	Primes et indemnités		0,00	0,00	0%
321	Indemnités ( Décès,licenciement...)		0,00	37 600 000,00	0%
340	Contributions aux œuvres sociales		0,00	0,00	0%
350	Cotisations sociales	12 392 693,96	96 179 626,23	75 000 000,00	128%
63	<b>Total Frais du Personnel</b>	12 392 693,96	96 179 626,23	112 600 000,00	85%
410	Taxe sur l'activité professionnelle	605 510,68	19 533 195,99	25 000 000,00	78%
470	Frais de douanes		0,00	0,00	0%
480	Autres impôts,droits et taxes autres que	84 000,00	244 100,00	200 000,00	122%
64	<b>Total Impôts et Taxes</b>	689 510,68	19 777 295,99	25 200 000,00	78%
501	Commissions bancaires	10 458,20	102 346,05	50 000,00	205%
502	Intérêts sur emprunts		0,00	0,00	0%
503	Commissions sur crédit documentaires		0,00	0,00	0%
65	<b>Total Frais Financiers</b>	10 458,20	102 346,05	50 000,00	205%
601	Assurances locaux		0,00	0,00	0%
602	Assurances liées aux opérations		0,00	0,00	0%
603	Assurances matériels		0,00	0,00	0%
604	Assurances matériels roulant		0,00	0,00	0%
621	Contributions au F S U		0,00	0,00	0%
650	Frais de conseils et assemblées		0,00	0,00	0%
660	Les frais liées aux opérations d'importations		0,00	0,00	0%
669	Autres frais divers		0,00	0,00	0%
66	<b>Total Frais Divers</b>	0,00	0,00	0,00	0%
690	Subventions		0,00	0,00	0%
691	Autres charges hors exploitations (à		0,00	0,00	0%
698	Pénalité		0,00	0,00	0%
699	Autre frais		0,00	0,00	0%
69	<b>Total Charges Hors Exploitation</b>	0,00	0,00	0,00	0%
<b>TOTAL</b>		22 374 411,59	181 793 975,88	201 750 000,00	90%

	<b>REALISATIONS BUDGETAIRES MENSUELLES DE FONCTIONNEMENT</b>	<b>ALGERIE TELECOM SPA</b>
		<b>Capital Social 50 000 000 000</b>


Structure: DOT OUARGLA 2012

U:DA

Code Budget	DESIGNATION				
		Réalisations du mois DEC(1)	Réalisations cumulées à la fin du mois DEC (2)	PREVISION (Budget notifié) (3)	Taux de Réal.(2)/(3)
010	Combinés téléph.et accessoires		0,00	0,00	#DIV/0!
011	Combinés téléph.et accessoires pour wll		0,00	0,00	#DIV/0!
012	Cartes mère prépayées fixe		0,00	0,00	#DIV/0!
013	Cartes de rechanges prépayées fixe		0,00	0,00	#DIV/0!
019	Autres marchandises ( à détailler si		0,00	0,00	#DIV/0!
60	<b>Total Marchandises Consommées</b>	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
100	Câbles téléph.et accessoires pour		0,00	0,00	0%
121	Carburants pour mat.roulant		1 849 190,21	2 000 000,00	92%
122	Pièces de rech./autres fourn.pour mat.roul.	103 428,00	4 234 913,60	5 000 000,00	85%
140	Eau, gaz, électricité	3 214 117,57	14 673 348,99	20 000 000,00	73%
150	Fournitures bureau	383 584,50	1 696 921,20	3 000 000,00	57%
160	Fournitures d'imprimerie	419 508,18	940 311,22	500 000,00	188%
170	Autres matières et fournitures ( à détailler si	122 799,50	3 456 810,14	2 000 000,00	173%
61	<b>Total Matières et Fournitures</b>	4 243 437,75	26 851 495,36	32 500 000,00	83%
200	Transport de personnel		0,00	0,00	0%
205	Transport		0,00	0,00	0%
210	Location des immeubles		298 350,00	160 000,00	186%
215	Location du materiel		0,00	80 000,00	0%
220	Entretien et réparations	81 785,00	686 588,41	1 200 000,00	57%
230	Travaux sous-traités	2 267 054,24	31 433 305,63	20 000 000,00	157%
241	Documentation générale		0,00	80 000,00	0%
242	Documentation technique		0,00	0,00	0%
250	Rému.des tiers: commissions		0,00	0,00	0%
251	Rému.des tiers:Audiotel-Provider		0,00	0,00	0%
252	Rému.des tiers: honoraires	121 630,00	2 732 085,95	3 200 000,00	85%
253	Redevances pour interconnexion nationale		0,00	0,00	0%
254	Redevances p/brevets, licences et assimilés		0,00	0,00	0%
255	Redevances pour interconnexion		0,00	0,00	0%



257	Frais d'actes et contentieux	73 774,92	683 095,92	800 000,00	85%
260	Publicité, annonces et insertions		803 362,00	800 000,00	100%
261	Frais de foires et expositions		0,00	160 000,00	0%
270	Déplacements nationaux	125 853,32	1 392 536,06	4 000 000,00	35%
272	Déplacements à l'étranger		0,00	0,00	0%
275	Receptions	381 565,51	1 172 268,06	240 000,00	488%
280	Frais de poste et de télécommunication	71 220,00	677 614,00	240 000,00	282%
291	Formation en externe		0,00	400 000,00	0%
292	Formation en interne		0,00	6 400 000,00	0%
299	Autres services (à détailler si nécessaire)	2 800,00	14 210,00	400 000,00	4%
62	<b>Total Services</b>	3 125 682,99	39 893 416,03	38 160 000,00	105%
300	Rémunération du personnel		0,00	0,00	0%
320	Primes et indemnités		0,00	0,00	0%
321	Indemnités ( Décès, licenciement... )		0,00	2 000 000,00	0%
340	Contributions aux œuvres sociales		0,00	0,00	0%
350	Cotisations sociales	13 663 697,84	136 027 700,19	76 974 000,00	177%
63	<b>Total Frais du Personnel</b>	13 663 697,84	136 027 700,19	78 974 000,00	172%
410	Taxe sur l'activité professionnelle	1 257 843,00	18 831 455,00	25 000 000,00	75%
470	Frais de douanes		0,00	0,00	0%
480	Autres impôts, droits et taxes autres que		234 350,00	200 000,00	117%
64	<b>Total Impôts et Taxes</b>	1 257 843,00	19 065 805,00	25 200 000,00	76%
501	Commissions bancaires	9 207,75	98 739,90	100 000,00	99%
502	Intérêts sur emprunts		0,00	0,00	0%
503	Commissions sur crédit documentaires		0,00	0,00	0%
65	<b>Total Frais Financiers</b>	9 207,75	98 739,90	100 000,00	99%
601	Assurances locaux		0,00	0,00	#DIV/0!
602	Assurances liées aux opérations		0,00	0,00	#DIV/0!
603	Assurances matériels		0,00	0,00	#DIV/0!
604	Assurances matériels roulant		0,00	0,00	#DIV/0!
621	Contributions au F S U		0,00	0,00	#DIV/0!
650	Frais de conseils et assemblées		0,00	0,00	#DIV/0!
660	Les frais liés aux opérations d'importations		0,00	0,00	#DIV/0!
669	Autres frais divers		0,00	0,00	#DIV/0!
66	<b>Total Frais Divers</b>	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
690	Subventions		0,00	0,00	#DIV/0!
691	Autres charges hors exploitations (à		0,00	0,00	#DIV/0!
698	Pénalité		0,00	0,00	#DIV/0!
699	Autre frais		0,00	0,00	#DIV/0!
69	<b>Total Charges Hors Exploitation</b>	0,00	0,00	0,00	#DIV/0!
<b>TOTAL DOT</b>		22 299 869,33	221 937 156,48	174 934 000,00	127%

	REALISATIONS BUDGETAIRES MENSUELLES DE FONCTIONNEMENT	ALGERIE TELECOM SPA
		Capital Social 50 000 000 000 DA

Structure: DOT OUARGLA 2013


U:DA

Code Budget	DESIGNATION	PREVISION (Budget notifié) (3)			
		Réalisations du mois DEC (1)	Réalisations cumulées à la fin du mois DEC (2)	Taux de Réal.(2)/(3)	
010	Combinés téléph.et accessoires		0,00	0,00	0%
011	Combinés téléph.et accessoires pour wll		0,00	0,00	0%
012	Cartes mère prépayées fixe		0,00	0,00	0%
013	Cartes de recharges prépayées fixe		0,00	0,00	0%
019	Autres marchandises ( à détailler si nécessaire )		0,00	0,00	0%
60	<b>Total Marchandises Consommées</b>	0,00	0,00	0,00	0%
100	Câbles téléph.et accessoires pour maintenance		0,00		0%
121	Carburants pour mat.roulant		834 213,75	4 849 000,00	17%
122	Pièces de rech./autres four.n.pour mat.roul.	1 309 130,00	4 212 152,80	9 328 000,00	45%
140	Eau, gaz, électricité	7 619 449,93	15 361 550,16	28 477 000,00	54%
150	Fournitures bureau	49 470,20	1 476 451,30	3 504 000,00	42%
160	Fournitures d'imprimerie	2 240,00	423 440,00	2 500 000,00	17%
170	Autres matières et fournitures ( à détailler si	175 677,70	4 903 650,35	9 457 000,00	52%
61	<b>Total Matières et Fournitures</b>	9 155 967,83	27 211 458,36	58 115 000,00	47%
200	Transport de personnel		0,00	0,00	0%
205	Transport		0,00	0,00	0%
210	Location des immeubles		112 320,00	1 798 000,00	6%
215	Location du materiel		2 662 061,00	500 000,00	532%
220	Entretien et réparations	452 206,44	2 151 698,70	3 686 000,00	58%
230	Travaux sous-traités	5 026 147,31	27 933 714,91	50 000 000,00	56%
241	Documentation générale		0,00	1 000 000,00	0%
242	Documentation technique		0,00		0%
250	Rému.des tiers: commissions		0,00	500 000,00	0%
251	Rému.des tiers:Audiotel-Provider		0,00		0%
252	Rému.des tiers: honoraires	221 130,00	694 305,12	5 000 000,00	14%
253	Redevances pour interconnexion nationale (		0,00		0%
254	Redevances p/brevets, licences et assimilés		0,00		0%
255	Redevances pour interconnexion internationale		0,00		0%



257	Frais d'actes et contentieux		209( 1,00	1 683 000,00	12%
260	Publicité, annonces et insertions	62 010,00	564 160,57	2 000 000,00	28%
261	Frais de foires et expositions		0,00	500 000,00	0%
270	Déplacements nationaux	168 931,98	1 356 392,74	3 392 000,00	40%
272	Déplacements à l'étranger		0,00		0%
275	Receptions	148 298,00	1 933 310,11	1 500 000,00	129%
280	Frais de poste et de télécommunication	73 150,00	875 640,00	1 378 000,00	64%
291	Formation en externe		0,00		0%
292	Formation en interne		0,00		0%
299	Autres services(à détailler si nécessaire)		5 900,00	2 014 000,00	0%
62	<b>Total Services</b>	6 151 873,73	38 498 627,15	74 951 000,00	51%
300	Rémunération du personnel		0,00		0%
320	Primes et indemnités		0,00		0%
321	Indemnités ( Décès,licenciement....)		0,00	2 000 000,00	0%
340	Contributions aux œuvres sociales		0,00		0%
350	Cotisations sociales	11 403 122,49	155 347 636,22	98 968 000,00	157%
63	<b>Total Frais du Personnel</b>	11 403 122,49	155 347 636,22	100 968 000,00	154%
410	Taxe sur l'activité professionnelle		3 810 652,00	38 831 000,00	10%
470	Frais de douanes		0,00		0%
480	Autres impôts,droits et taxes autres que frais		364 700,00	734 000,00	50%
64	<b>Total Impôts et Taxes</b>	0,00	4 175 352,00	39 565 000,00	11%
501	Commissions bancaires	14 610,00	110 866,40	349 000,00	32%
502	Intérêts sur emprunts		0,00		0%
503	Commissions sur crédit documentaires		0,00		0%
65	<b>Total Frais Financiers</b>	14 610,00	110 866,40	349 000,00	32%
601	Assurances locaux		0,00	0,00	0%
602	Assurances liées aux opérations d'importations		0,00	0,00	0%
603	Assurances matériels		0,00	0,00	0%
604	Assurances matériels roulant		0,00	0,00	0%
621	Contributions au F S U		0,00	0,00	0%
650	Frais de conseils et assemblées		0,00	0,00	0%
660	Les frais liés aux opérations d'importations		0,00	0,00	0%
669	Autres frais divers		0,00	0,00	0%
66	<b>Total Frais Divers</b>	0,00	0,00	0,00	0%
690	Subventions		0,00	0,00	0%
691	Autres charges hors exploitations (à détailler)		0,00	0,00	0%
698	Pénalité		0,00	0,00	0%
699	Autre frais		0,00	0,00	0%
69	<b>Total Charges Hors Exploitation</b>	0,00	0,00	0,00	0%
<b>TOTAL DOT</b>		26 725 574,05	225 343 940,13	273 948 000,00	82%




	<b>REALISATIONS MENSUELLES BUDGETAIRES D'INVESTISSEMENTS</b>	 ALGERIE TELECOM SPA Capital Social 50 000 000 000 DA

Structure: DOT 2011

U:DA

Code Budget	DESIGNATION				
		Réalisations mois décme (1)	Réalisations cumulées à la fin du mois décme (2)	Prévisions (Budget notifié) (3)	Taux de Réal.(2)/(3) %
A	Frais Préliminaires		0,00	0,00	0%
B	Valeurs Incorporelles		0,00	0,00	0%
C	Terrain		0,00	5 000 000,00	0%
D	Bâtiments de Production	948 755,34	12 791 133,53	18 000 000,00	71%
E	Bâtiments Sociaux		0,00	0,00	0%
F	Equipements de Production	578 579,90	4 934 174,00	5 000 000,00	99%
G	Equipements Sociaux		0,00	0,00	0%
H	Aménagements et Installations	2 652 653,81	8 315 003,09	20 000 000,00	42%
I	Travaux de Canalisation et Pose de Cable	2 988 319,63	38 681 081,34	70 000 000,00	55%
J	Raccordement des Abonnés	809 658,72	1 166 836,32	0,00	0%
<b>TOTAL</b>		<b>7 977 967,40</b>	<b>65 888 228,28</b>	<b>118 000 000,00</b>	<b>56%</b>

(05)

	<b>REALISATIONS MENSUELLES BUDGETAIRES D'INVESTISSEMENTS</b>	ALGERIE TELECOM SPA
		Capital Social 50 000 000 000 DA

Structure: DOT OUARGLA 2012

U:DA

Code Budget	DESIGNATION				
		Réalisations mois DEC(1)	Réalisations cumulées à la fin du mois DEC (2)	Prévisions (Budget notifié) (3)	Taux de Réal.(2)/(3) %
A	immobilisations incorporelles		0,00	0,00	0%
B	Terrain		0,00	1 000 000,00	0%
C	Bâtiments de Production		5 834 888,61	15 000 000,00	39%
D	Bâtiments Sociaux		0,00	0,00	0%
E	Equipements de Production	534 339,00	5 141 463,21	10 000 000,00	51%
F	Equipements Sociaux		0,00	0,00	0%
G	Aménagements et Installations		8 771 508,43	35 000 000,00	25%
H	Travaux de Canalisation et Pose de Cable	9 375 498,38	41 052 149,25	90 000 000,00	46%
I	Raccordement des Abonnés	93 031,97	859 531,96	1 000 000,00	86%
<b>TOTAL</b>		<b>10 002 869,35</b>	<b>61 659 541,46</b>	<b>152 000 000,00</b>	<b>41%</b>



REALISATIONS MENSUELLES BUDGETAIRES D'INVESTISSEMENTS

ALGERIE TELECOM SPA

Capital Social  
50 000 000 000 DA

Structure: DOT OUARGLA 2013

U:DA

Code Budget	DESIGNATION				
		Réalisations mois DEC (1)	Réalisations cumulées à la fin du mois DEC (2)	Prévisions (Budget notifié) (3)	Taux de Réal.(2)/(3) %
A	immobilisations incorporelles		0,00	0,00	0%
B	Terrain		0,00	1 000 000,00	0%
C	Bâtiments de Production	3 314 140,21	4 263 627,57	10 000 000,00	43%
D	Bâtiments Sociaux		0,00	0,00	0%
E	Equipements de Production	2 742 392,25	14 692 678,65	7 000 000,00	210%
F	Equipements Sociaux		0,00	0,00	0%
G	Aménagements et Installations	2 698 484,49	14 063 158,79	28 000 000,00	50%
H	Travaux de Canalisation et Pose de Cable	16 407 237,42	59 034 816,73	417 725 000,00	14%
I	Raccordement des Abonnés	1 488 511,44	4 544 755,77	9 360 000,00	49%
<b>TOTAL</b>		<b>26 650 765,81</b>	<b>96 599 037,51</b>	<b>473 085 000,00</b>	<b>20%</b>

الأمم المتحدة

## قائمة المحتويات

الصفحة	المحتويات
III.....	الإهداء.....
IV.....	الشكر.....
V.....	الملخص.....
VII.....	قائمة المحتويات.....
VIII.....	قائمة الجداول.....
IX.....	قائمة الأشكال.....
X.....	قائمة الملاحق.....
أ.....	المقدمة.....

## الفصل الأول: الأدبيات النظرية والتطبيقية .

02.....	تمهيد.....
03.....	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية.....
03.....	المطلب الأول: الأدبيات النظرية للقرارات المالية.....
03.....	الفرع الأول: مفاهيم عامة حول القرارات المالية.....
03.....	أولاً: ماهية اتخاذ القرار.....
03.....	ثانياً: ماهية القرارات المالية.....
04.....	الفرع الثاني: مراحل اتخاذ القرار المالي.....
05.....	الفرع الثالث: أنواع القرارات المالية.....
06.....	الفرع الرابع: أهداف القرارات المالية.....
06.....	المطلب الثاني: الأدبيات النظرية للتخطيط المالي والموازنة التقديرية.....
06.....	الفرع الأول: مفاهيم أساسية للتخطيط المالي.....
07.....	الفرع الثاني: أنواع التخطيط المالي.....
08.....	الفرع الثالث: مراحل التخطيط المالي.....
09.....	الفرع الرابع: التخطيط المالي كأسلوب لاتخاذ القرارات المالية.....
09.....	الفرع الخامس: التخطيط باستخدام الموازنة التقديرية.....
10.....	الفرع السادس: الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار.....
11.....	المبحث الثاني: الدراسات السابقة.....
11.....	المطلب الأول: عرض الدراسات السابقة.....

13.....	المطلب الثاني :أوجه الشبه والاختلاف.....
15.....	خلاصة الفصل الأول .....

### الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

17.....	تمهيد.....
18.....	المبحث الأول: الطريقة والأدوات.....
18.....	المطلب الأول :الطريقة المستخدمة في الدراسة.....
18.....	الفرع الأول :تقديم المؤسسة محل الدراسة .....
20 .....	الفرع الثاني :تحديد المتغيرات.....
20.....	المطلب الثاني : الأدوات المستخدمة في الجمع .....
21 .....	المبحث الثاني :النتائج والمناقشة.....
21.....	المطلب الأول : النتائج.....
21.....	الفرع الأول : أهم الموازنات التقديرية في المؤسسة.....
22.....	الفرع الثاني : مراحل وطرق إعداد الموازنة التقديرية في المؤسسة.....
22.....	الفرع الثالث : دور تحليل انحرافات الموازنة التقديرية في اتخاذ القرارات.....
31 .....	المطلب الثاني مناقشة الفرضيات والنتائج.....
31.....	الفرع الأول : مناقشة الفرضيات.....
32.....	الفرع الثاني :نتائج الدراسة .....
34.....	الخاتمة.....
37 .....	قائمة المصادر والمراجع.....
40.....	الملاحق.....
56.....	الفهرس.....