

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



مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي
الميدان: علوم اقتصادية، علوم التسيير و علوم تجارية
الشعبة: علوم التسيير
التخصص: مالية مؤسسة
بعنوان:

دور التخطيط المالي في نمو المؤسسة الاقتصادية
دراسة تطبيقية لعينة مؤسستين اقتصاديتين بولاية ورقلة
خلال الفترة 2015-2017

من اعداد الطالبة : خليفة مروة

نوقشت وأجيزت علنا بتاريخ : 2018/05/10

أمام اللجنة المكونة من السادة :

الأستاذ/خيمقاني بدر الزمان (أستاذ بجامعة قاصدي مرباح ورقلة) رئيسا
الأستاذ/خروبي يوسف (أستاذ بجامعة قاصدي مرباح ورقلة) مشرف
الأستاذ/شماخي بوبكر(أستاذ بجامعة قاصدي مرباح ورقلة) ممتحنا

السنة الجامعية: 2018/2017

الإهداء

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

(اللَّهُ يَعْلَمُ وَأَنْتُمْ لَا تَعْلَمُونَ)

صدق الله العظيم

قُلْ أَعْمَلُوا فِيسِرَى اللَّهِ عَمَلَكُمْ وَرَسُولِهِ وَ الْمُؤْمِنِينَ

الهِى لَا يَطِيبُ اللَّيْلَ بِسِرْكَ وَلَا يَطِيبُ النَّهَارَ إِلَّا بِطَاعَتِكَ وَلَا تَطِيبُ اللَّحْظَاتِ

الْأَبْعَدُكَ وَلَا تَطِيبُ الْجَنَّةَ إِلَّا بِرُؤْيُوتِكَ جَلَّالِكَ

إِلَى مَنْ بَلَغَ الرِّسَالَةَ وَأَدَّى الْأَمَانَةَ إِلَى نَبِيِّ الرَّحْمَةِ وَ نُورِ الْهَدْيِ

إِلَى أُمِّي الَّتِي وَهَبَتْ فَلَذَّةَ كِبَرِهَا كُلَّ الْعَطَاءِ وَ الْعِزَّانِ، إِلَى الَّتِي صَبَرَتْ عَلَيَّ

كُلَّ شَيْءٍ، الَّتِي رَغِمَتْ عَلَيَّ حَقَّ الرِّعَايَةِ وَ كَانَتْ سِنْدِي فِي الشَّدَائِدِ، وَ كَانَتْ

دَعْوَاهَا لِي بِالتَّوْفِيقِ، تَتَّبَعْتَنِي خُطْوَةً بِخُطْوَةٍ فِي عَمَلِي.

إِلَى مَدْرَسَتِي الْأُولَى فِي الْحَيَاةِ، أَبِي الْغَالِي عَلَيَّ قَلْبِي أَطَالَ اللَّهُ فِي عَمْرِهِ

جَزَاهُ مَا اللَّهُ عَنِّي خَيْرَ الْجَزَاءِ فِي الدَّارَيْنِ

إِلَى الْأَعْمَدَةِ الَّتِي أَظَلَّ أُرْتَكِزَ عَلَيْهَا لِلصُّمُودِ إِخْوَتِي وَ إِخْوَاتِي

إِلَى كُلِّ مَنْ جَمَعْتَنِي مَعَهُمُ الْمَشْوَارَ الدِّرَاسِيَّ مِنْ بَدَايَتِهِ إِلَى الْيَوْمِ إِلَى كُلِّ مَنْ

هَمَّ عَلَيَّ الدَّرَجَةَ سَانَرُونَ. إِلَى مَنْ أَحْبَبْنَاهُمْ بِإِخْلَاصٍ وَ بَادَلُونَا نَفْسَ الشُّعُورِ.

شكر و عرفان

نشكر الله عز و جل الذي أمدنا بالقوة والعزيمة والصبر لإتمام هذا العمل كما نتوجه بجزيل الشكر والإمتنان وخالص التقدير والإحترام إلى أستاذ خروبيي يوسف الذي تفضل بالإشراف على هذه المذكرة بدون أن يبذل علينا بالتوجيهات كلما تظلمت الطريق أمامي لجأت إليه فأنازها لي ، كلما سألت عن معرفة زودني بها ، و كلما طلبت كمية من وقته الثمين وفره لي بالرغم من مسؤولياته المتعددة، نشكرها على تعبها معنا وحسن المعاملة فكان بذلك في درجة الأخ وليس الأستاذ.

كما نتقدم بالشكر الكبير لمؤطري المؤسسة تقال مسعود و حدو إلياس على المعلومات القيمة و على المجهودات التي بذلناها لمساعدتنا. دون أنسى جميع الأساتذة الكرام الذين رافقونا طيلة مشوار الدراسة ونخص بالذكر الأستاذ عرابة الحاج و عبد القادر دهاش .

ولا يفوتنا في الأخير أن نقدم تهنئتنا إلى كافة دفعة الماي 2018 ونتمنى لهم حياة موفقة بإذن الله

الملخص:

تهدف هذه الدراسة إلى تسليط الضوء على إبراز دور التخطيط المالي في نمو المؤسسات الاقتصادية، من خلال دراسة أساسية لهذا التخطيط المالي باستخدام تقديرات الموازنة ومؤشرات النمو المالي، اعتمدنا في هذه الدراسة على مؤسسة بناء جنوب شرق ورقلة ومؤسسة الردم التقني ورقلة، خلال الفترة الممتدة من 2015-2016-2017، حيث يتم استخدام كل منها لموازنة المبيعات ، لموازنة مشتريات المستهلك وتقديرات الميزانية الأخرى، من خلالها استخراجنا انحرافات المؤسسة ومدى معالجة هذه الانحرافات. وكيف تؤثر هذه التقديرات على نمو المؤسسة الاقتصادية، في الأخير وصلنا إلى عدة نتائج ، أهمها هو وجود علاقة مباشرة بين التخطيط المالي ونمو المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي ، نمو المؤسسة ، الموازنات التقديرية ، مؤشرات النمو.

Abstract:

This study aims to highlight To highlight the role of financial planning in the growth of economic institutions Through a basic study of this financial planning using budget estimates and indicators of financial growth. In this study we relied on an institution the Building Southeast Ouargla and Technical landfill Ouargla. During the period from 2015-2016 to 2017 Where each is used to balance sales, to balance consumer purchases and other budget estimates. Through which we extracted the deviations of the institution and the extent of addressing these deviations. And how these estimates affect the growth of the economic institution, and in the end we reached several results, the most important is the direct relationship between financial planning and the growth of the institution.

Keywords: fiscal planning , growth of the institution , Estimated budgets , Financial indicators.

قائمة المحتويات

رقم الصفحة	قائمة المحتويات
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
-أ-	المقدمة
الفصل الأول: الإطار الأدبيات النظرية لدور التخطيط المالي في نمو المؤسسة الاقتصادية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور التخطيط المالي في نمو المؤسسة الاقتصادية .
03	المطلب الأول: ماهية التخطيط المالي
14	المطلب الثاني : ماهية نمو المؤسسة الاقتصادية
18	المبحث الثاني : : الدارسات السابقة.
18	المطلب الأول : عرض الدارسات السابقة
19	المطلب الثاني: تقييم الدارسات السابقة
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة الفعلية لدور التخطيط المالي في نمو المؤسسة الاقتصادية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة .
23	المطالب الأول : الطريقة المعتمدة في الدراسة
25	المطالب الثاني : أدوات المستخدمة في جمع المعلومات
25	المبحث الثاني : عرض نتائج المناقشة
26	المطالب الأول : عرض نتائج الدراسة
38	المطالب الثاني : تحليل نتائج الدراسة التطبيقية
42	المطالب الثالث : مناقشة الفرضيات ونتائج الدراسة
44	خلاصة الفصل
46	الخاتمة
49	المراجع
52	الملاحق
71	الفهرس

قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجداول	رقم الجداول
26	يوضح تقديرات جدول حساب النتائج مؤسسة بناء الجنوب الشرقي .	جدول رقم (01-01)
27	يوضح ملخص الميزانيات التقديرية لمؤسسة الردم التقني .	جدول رقم (02-01)
28	يوضح موازنة رقم الأعمال لمؤسستين .	جدول رقم (30-01)
29	يوضح موازنة المشتريات المستهلكة لمؤسستين .	جدول رقم (04-01)
30	يوضح موازنة الخدمات الخارجية الاستهلاكات أخرى لمؤسستين .	جدول رقم (05-01)
31	يوضح موازنة أعباء المستخدمين لمؤسستين .	جدول رقم (06-01)
32	يوضح موازنة الضرائب والرسوم لمؤسستين .	جدول رقم (07-01)
33	يوضح موازنة نتيجة السنة المالية لمؤسستين .	جدول رقم (08-01)
34	يوضح نسب النمو لمؤسستين .	جدول رقم (01-02)
35	يوضح نسب الرفع لمؤسستين .	جدول رقم (02-02)
36	يوضح نسب المردودية لمؤسستين .	جدول رقم (03-02)
37	يوضح نسبة هامش الربح الصافي لمؤسستين .	جدول رقم (04-02)

قائمة الأشكال البيانية

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
07	يوضح مجالات التخطيط المالي في المؤسسات.	الشكل رقم (01-01)
08	يوضح أنواع الميزانيات التقديرية.	الشكل رقم (02-01)
09	يوضح تحليل التعادل.	الشكل رقم (03-01)
28	يوضح نسبة انحراف رقم الأعمال المؤسستين.	الشكل رقم (01-02)
29	يوضح نسبة انحراف المشتريات المستهلكة لمؤسسة بناء الجنوب الشرقي .	الشكل رقم (02-02)
29	يوضح نسبة انحراف المشتريات المستهلكة لمؤسسة الردم التقني .	الشكل رقم (03-02)
30	يوضح نسبة انحراف الخدمات الخارجية الاستهلاكات أخرى للمؤسسة بناء الجنوب الشرقي.	الشكل رقم (04-02)
30	يوضح نسبة انحراف الخدمات الخارجية الاستهلاكات أخرى للمؤسسة الردم التقني.	الشكل رقم (05-02)
31	يوضح نسبة انحراف أعباء المستخدمين لمؤسسة بناء الجنوب الشرقي .	الشكل رقم (06-02)
31	يوضح نسبة انحراف أعباء المستخدمين لمؤسسة الردم التقني .	الشكل رقم (07-02)
32	يوضح نسبة انحراف الضرائب والرسوم لمؤسسة بناء الجنوب الشرقي.	الشكل رقم (08-02)
32	يوضح نسبة انحراف الضرائب والرسوم لمؤسسة الردم التقني .	الشكل رقم (09-02)
33	يوضح نسبة انحراف نتيجة السنة المالية لمؤسسة بناء الجنوب الشرقي.	الشكل رقم (10-02)
33	يوضح نسبة انحراف نتيجة السنة المالية لمؤسسة الردم التقني.	الشكل رقم (10-02)
34	يوضح نسب نمو مؤسسة بناء الجنوب الشرقي.	الشكل رقم (01-03)
34	يوضح نسب نمو مؤسسة الردم التقني.	الشكل رقم (02-03)
35	يوضح نسب الرفع لمؤسسة بناء الجنوب الشرقي.	الشكل رقم (03-03)
35	يوضح نسب الرفع لمؤسسة الردم التقني.	الشكل رقم (04-03)
36	يوضح نسب المردودية المالية والإقتصادية لمؤسسة بناء الجنوب الشرقي.	الشكل رقم (05-03)
36	يوضح نسب المردودية المالية والإقتصادية لمؤسسة الردم التقني.	الشكل رقم (06-03)
37	يوضح نسبة هامش الربح الصافي لمؤسسة بناء الجنوب الشرقي.	الشكل رقم (07-03)
37	يوضح نسبة هامش الربح الصافي لمؤسسة الردم التقني.	الشكل رقم (08-03)

قائمة الملاحق

رقم الصفحة	عنوان الملاحق	رقم الملاحق
53	جدول تقديرات المالية لمؤسسة الردم التقني لسنة 2015.	الملحق 01
54	جدول تقديرات المالية لمؤسسة الردم التقني لسنة 2016.	الملحق 02
55	جدول تقديرات المالية لمؤسسة الردم التقني لسنة 2017.	الملحق 03
56	جدول تقديرات المالية لمؤسسة بناء الجنوب الشرقي لسنة 2015.	الملحق 04
57	جدول تقديرات المالية لمؤسسة بناء الجنوب الشرقي لسنة 2016..	الملحق 05
58	جدول تقديرات المالية لمؤسسة بناء الجنوب الشرقي لسنة 2017.	الملحق 06
59	جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة لمؤسسة الردم التقني لسنة 2015	الملحق 07
60	جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة لمؤسسة الردم التقني لسنة 2016	الملحق 08
61	جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة لمؤسسة الردم التقني لسنة 2017.	الملحق 09
62	جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة لمؤسسة بناء الجنوب الشرقي لسنة 2015.	الملحق 10
63	جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة لمؤسسة بناء الجنوب الشرقي لسنة 2016.	الملحق 11
64	جدول حسابات النتائج حسب الطبيعة لمؤسسة بناء الجنوب الشرقي لسنة 2017.	الملحق 12
65	الميزانية المالية لمؤسسة الردم التقني لسنة 2015.	الملحق 13
67	الميزانية المالية لمؤسسة الردم التقني لسنة 2016.	الملحق 14
68	الميزانية المالية لمؤسسة الردم التقني لسنة 2017.	الملحق 15
69	الميزانية المالية لمؤسسة بناء الجنوب الشرقي لسنة 2017.	الملحق 16
70	الميزانية المالية لمؤسسة بناء الجنوب الشرقي لسنة 2017.	الملحق 17
71	الميزانية المالية لمؤسسة بناء الجنوب الشرقي لسنة 2017.	الملحق 18

المقدمة

توطئة:

لقد عرف مجال الإدارة المالية تغيرات كبيرة خاصة في الآونة الأخيرة، حيث يعتبر الحقل الإداري أو مجموعة الوظائف الإدارية، المتعلقة بإدارة مجرى النقد والرامية لتمكين المؤسسة الاقتصادية من تنفيذ أهدافها ومواجهة ما يستحق عليها حيث تعتبر المؤسسات الاقتصادية مدخلا هاما من مداخل التنمية المستدامة، حيث يرى الباحثين بأن هذه المؤسسات تدفع بعجلة تقدم الاقتصاد، ومع ظهور العولمة والافتتاح الاقتصادي وتعدد الخدمات وتنوع المستهلك من الضروري إيجاد طرق للبقاء في السوق، مع انتشار ظاهرة التنافسية لاستخدام جميع الموارد المتاحة لديها بأحسن طريقة ممكنة وبأقل التكاليف، وذلك من خلال التخطيط الذي يعد الدماغ المفكر لكونه هو الذي يضع سياسة المؤسسة والعمل علي إعداد الرؤى التنموية فيها، لذلك يجب تفعيل دور أجهزة التخطيط في المؤسسات الاقتصادية، ووضع خطة مسبقة لتحقيقها ودراسة المحيط والمؤشرات المختلفة لتصور المستقبل وتحديد الأهداف التي ترغب المنظمة في تحقيقها في المستقبل، حيث يتم استخدام التخطيط المالي في تنبؤ باحتياجات المالية قبل ظهور الحاجة الفعلية للأموال بفعالية كافية وتقدير الفرصة الاستثمارية المتاحة والمفاضلة بينهما، حيث يعتبر التخطيط المالي من أبرز الوسائل في عصرنا الحالي الكفيلة بتحقيق أهداف ونمو المؤسسات.

ومن خلال ما سبق يمكن صياغة التساؤل الجوهري علي النحو التالي:

➤ الإشكالية الرئيسية.

"ما مدى تأثير دور التخطيط المالي في نمو المؤسسات الاقتصادية خلال الفترة 2015-2017 على مستوى مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة ومؤسسة الردم التقني بولاية ورقلة؟"

ومن جل الإحاطة بمختلف جوانب نطرح التساؤلات الفرعية التالية :

- ✓ كيف يساهم التخطيط المالي في نمو المؤسسات الاقتصادية عن طريق أدواته ؟
- ✓ هل التقدير الجيد لمختلف الموازنات يساعدها في تحقيق نمو المؤسسة ؟
- ✓ كيف يؤثر التخطيط المالي في تحقيق نمو المؤسسات الاقتصادية ؟

➤ الفرضيات:

- ✓ يساهم التخطيط المالي في نمو المؤسسة الاقتصادية عن طريق أدواته و التي من أهمها الموازنة التقديرية.
- ✓ إن تقدير الموازنات التقديرية بشكل دقيق و فعال يساعدها في معالجة سلبيته و تحقيق نمو المؤسسة.
- ✓ توجد علاقة بين تخطيط المالي الذي يعد العامل الجوهري في المؤسسة والنمو الذي يحقق نمو نشاط المؤسسة.

➤ مبررات اختيار الموضوع :

هناك عدت أسباب للاختيار هذه الموضوع، ومنه الأسباب الذاتية،الميول الشخصي لمعرفة هل فعلا يطبق التخطيط المالي في هذا المؤسسات وهل يساهم في القضاء علي فشلها وتحققي تنميته، فعليا وبشكل محسوس أم لا .

➤ الأسباب الموضوعية :

- التخطيط في مؤسسة بصفة عامة عنصر أساسي في تخصص مالية مؤسسة ، لذلك اخترت هذا الموضوع لأني أرى لازدهار الاقتصاد لا بد من التخطيط السليم في المؤسسة التي تعتبر النواة الأساسية لدفع بالحركة الاقتصادية .

➤ أهمية الدراسة :

- التعرف على مدى اعتماد المؤسسة على التخطيط المالي .

- قياس مدى تأثير التخطيط المالي في تحقيق نمو المؤسسة.

- التعرف على أدوات التخطيط المالي ودورها في تحقيق التنمية الاقتصادية .

- الوصول إلى أفضل خطة ممكنة لتحقيق تنمية المؤسسات الاقتصادية .

➤ حدود الدراسة : تتمثل حدود الدراسة فيما يلي :

الحدود المكانية : تتم على مستوى مؤسسة البناء للجنوب الشرقي ورقلة ومؤسسة الردم التقني بولاية ورقلة .

الحدود الزمنية : تتمثل في تحليل القوائم المالية خلال مدة الزمنية لدراسة 2015-2016-2017.

➤ منهج الدراسة والأدوات المستخدمة :

الإحاطة بمختلف جوانب الموضوع و تحليل مختلف أبعاده، و الإجابة على الإشكالية المطروحة،اعتمدنا في هذه الدراسة علي المنهج الوصفي من خلال دراسة تأثير التخطيط المالي بواسطة الموازنة النقدية على نمو المؤسسة وقياس النمو باستخدام نسب النمو،الرفع،الربحية و المدودية واعتمدنا في دراستنا علي المقابلة ووثائق المؤسسة وعلی المعلومات والبيانات المتعلقة بالموضوع ومعالجته ا .

➤ مرجعية الدراسة :

تتمثل طبيعة المراجع التي اعتمدنا عليها في دراستنا على الكتب، الأبحاث السابقة التي تبحث في موضوع الدراسة ووثائق المؤسسة.

➤ صعوبة الدراسة:

-صعوبة الحصول على الوثائق الضرورية التي تعتمد على الموازنة لقيام بالدراسة الميدانية وذلك لسرية المؤسسات الإقتصادية على المعلومة .

-ندرة الدراسات السابقة باللغة الأجنبية التي تدرس التخطيط المالي ونمو في آن واحد .

➤ هيكل الدراسة : بغرض معالجة الإشكالية قمنا بتقسيم البحث إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي،الفصل لأول

بعنوان الأدبيات النظرية لدور التخطيط المالي في نمو المؤسسة الاقتصادية والذي يتضمن مبحثين ،المبحث الأول ماهية

التخطيط المالي في نمو المؤسسة الإقتصادية و تطرقنا في المبحث الثاني إلى الدراسات السابقة التي تناولت موضوع بحثنا

،واستخدمنا في الدراسة التطبيقية دراسة التخطيط باستخدام الموازنة التقديرية و النمو باستخدام مؤشرات النمو .

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لهور
التخطيط المالي في نمو المؤسسة
الاقتصادية

تمهيد:

كثيراً ما نسمع كلمات التخطيط المالي ، النمو ، المؤسسة الاقتصادية وما إلى ذلك من المصطلحات التي ربما نفهم وندرك معناها وربما لا ، والتخطيط المالي هو أحد تلك المصطلحات التي سنحاول التعرف عليه وإبرازه من كافة جوانبه فالتخطيط يمارسه الإنسان في حياته اليومية بشكل فردي مثل التخطيط للمصروفات الشهرية لمنزله وغير ذلك من أمور الحياة اليومية، لكن التخطيط الذي سنبحثه هنا هو التخطيط المالي الذي يتم داخل المؤسسات بصفة عامة ، ومؤسسة البناء جنوب الشرقي والردم التقني بصفة خاصة وعلاقته بالنمو .

حيث يتضمن هذا الفصل على مبحثين، الأول يتكلم عن الأدبيات النظرية ل دور لتخطيط المالي في نمو المؤسسة الاقتصادية ، أماالمبحث الثاني يتمحور حول الدراسات السابقة .

المبحث الأول : الأدبيات النظرية لدور التخطيط المالي في نمو المؤسسة الاقتصادية

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بالتطرق إلى الأدبيات النظرية إلى كل من التخطيط المالي، ونمو المؤسسات الاقتصادية ، من خلال تبيان أثر كل منهما على الثاني، حيث يتكون هذا المبحث من المطلب الأول يتكلم عن ماهية التخطيط المالي، أما المطلب الثاني فيتمحور حول نمو المؤسسات الاقتصادية ، ومن خلالهما تتضح الرؤية كيف يؤثر التخطيط المالي في نمو المؤسسات الاقتصادية .

المطلب الأول : ماهية التخطيط المالي

يعتبر التخطيط من أهم وظائف الإدارة في أي نشاط اقتصادي ، لأن نجاح النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه ، يعود إلى مستوى التخطيط المالي داخل المؤسسة .

الفرع الأول: نظرة عام حول التخطيط المالي

لقد أعطيت عدة تعريفات للتخطيط المالي ، وسيتم التعرض لبعض منها كمحاولة للوصول لتعريف شامل.

- **التعريف الأول:** هو عبارة عن عمل ذهني موضوعه الترتيبات التي يفكر فيها الإنسان في حاضره ، من أجل أن يواجه بها ظروفه المستقبلية.¹
- **التعريف الثاني:** " التخطيط المالي بشكل عام هو اتخاذ القرارات ، بما سيتم عمله لمواجهة التطورات التي تنشأ في المستقبل، والتخطيط لمواجهةتها وهذه التطورات وليدة لعوامل متعددة منها الداخلي الذي يمكن السيطرة عليه ، ومنها الخارجي الذي لا يستطيع التحكم به كالتطور التكنولوجي أو انخفاض النشاط الاقتصادي أو إضراب العمال ، وهذه العوامل تجعل من الضروري أن تكون الخطط التي يضعها المدير المالي مرنة لمواجهة التطورات غير المتوقعة."²
- **التعريف الثالث:** هو عبارة عن مجموعة الجهود المبذولة في سبيل الوصول إلى الخطة المالية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف و الإمكانيات و الوسائل و السياسات و الإجراءات و القواعد. و المدة اللازمة للتنفيذ لذلك فإن عملية التخطيط المالي لا بد و أن تتضمن التالية:
 - ✓ تحديد الأهداف.
 - ✓ تحديد و تحليل البدائل التمويلية و الاستثمارية المتاحة.
 - ✓ اختيار البديل الأفضل.³

1- ابراهيم عبد اللطيف ابراهيم العبيدي ، أهمية التخطيط المالي في إستقرار الأسري، إدارة البحوث، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل المخبري، ط1، الإمارات، 2012، ص22.

2- دزياد رمضان ، محمود الخلايلة ، التحليل والتخطيط المالي ط1 ، دار النشر الشركة العربية المتحد للتسويق والتوريدات، القاهرة 2013، ص192.

3- شطي فاطمة ، دور الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إدارة المخاطر، مذكرة ماستر ، جامعة ورقلة سنة 2016 ، ص3.

✓ الحال في المستقبل توقع ما سوف يكون عليه.

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

العوامل الخارجية: و تتمثل في تقييم المستوى المتوقع للأداء الاقتصادي القومي والظروف التي ستعمل فيها المؤسسة، وهل هي ظروف ازدهار أم ظروف انكماش.

العوامل الداخلية: و تتمثل في تحديد حجم كل من الاستثمار و التمويل و الإنتاج و البيع والتكاليف والعمالة والأسواق..... إلى آخره.¹

من خلال التعريف السابقة نستخلص أن التخطيط المالي، هو عملية وضع تصور تقديري لوضعية المالي للمؤسسة في المستقبل باستخدام الموازنة التقديرية وتحليل التعادل والتنبؤ باحتياجاتها المالية، لوصول لتحكم الدقيق في وضعه المالي وتحقيق الأهداف المسطرة.

الفرع الثاني : أهداف التخطيط المالي

تتمثل في مجموعات أهداف نذكر منها:

- ✓ تجنب التبذير المالي في عمليات تعطيل النقد الذي يمتلكه المشروع عن الاستثمار المربح أو اضطرار المشروع للاقتراض بفائدة تقلل من أرباح المشروع.
 - ✓ التنسيق المتكامل بين الوظيفة المالية و الوظائف الأخرى في المشروع مثل وظيفة الشراء و البيع و الإنتاج ليتحقق التعاون و التكامل في أداء كل إدارة لمهمتها المرسومة في مخططات المشروع.
 - ✓ تحقيق السيولة النقدية الملائمة بالكميات اللازمة ، و بالأوقات المناسبة بحسب ظروف المشروع حتى لا يتوقف عن الدفع أو يلجأ للاقتراض لسداد المستحقات .
 - ✓ إمكانية مواجهة الظروف الطارئة و التي يضع المخططون الماليون احتمالاتهم التي يمكن أن تؤثر على المركز المالي للمشروع في المستقبل و رسم خطة لمواجهة الظروف غير المتوقعة حتى يستمر المشروع في تحقيق أهدافه المرسومة .
 - ✓ تجنب الاعتماد على التقديرات الخاصة و الآراء الشخصية في معالجة المسائل المالية و التي قد ينتج عنها أخطار تكون عواقبها غير سليمة على نتائج أعمال المشروع.
 - ✓ استغلال أموال المشروع في أوجه نشاطه ا بدرجة تحقق أفضل ربحية ممكنة و توجيه استثمار النقد الفائض في مجالات قصيرة أو متوسطة أو طويلة بحسب ظروف المشروع.
- تدعيم المركز المالي للمشروع بما يحقق لجميع المتعاملين معه التوقيت المناسب للتدفقات النقدية فلا يؤجل دفع المستحقات مثلاً كما يتيح الفرصة للمشروع بان يعطي العملاء فرصاً من الائتمان تشجعهم على التعامل معه ، و زيادة ثقتهم بمركزه المالي.²

1- نفس المرجع السابق.

2- سومر أوثاني، التخطيط المالي، ماجستير إدارة أعمال، جامعة دمشق 2009 ص 4-5.

الفرع الثالث: أنواع التخطيط المالي

➤ من حيث مدة الخطة

➤ **تخطيط طويل الأجل** : يساعد التخطيط طويل الأجل 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 الم مؤسسة دورا في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية .

وينصب في العادة التخطيط طويل الأجل على النواحي التالية:

- كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية .
- البرامج و الأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة.
- المصادر الرئيسية للحصول على الأموال.
- كيفية سداد القروض المختلفة.
- إمكانية الاندماج مع المؤسسات الأخرى.

وعادة ما يصاحب الخطط المالية طويلة الأجل عدد من القوائم المالية و الميزانيات التي تغطي فترات زمنية قصيرة الأجل و التي تعد ترجمة للأهداف و السياسات التي تشتمل عليها الخطط المالية طويلة الأجل.

➤ **تخطيط قصير الأجل** : يعتمد على إعداد مجموعة من القوائم المالية تشتمل على النتائج المالية المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة لا تتجاوز السنة و تشتمل هذه القوائم على قائمة الميزانية النقدية التقديرية و قائمة الدخل التقديرية و قائمة الميزانية العمومية التقديرية.

كما أن التخطيط طويل الأجل أقل دقة و وضوح من التخطيط قصير الأجل لأن التنبؤ خلال المدة الطويلة يكون صعبا بينما في التخطيط قصير الأجل يكون التنبؤ سهلا.

➤ من حيث درجة الشمول للخطة.

➤ **خطة شاملة**: و تمتاز بتغطيتها لجميع نشاطات المؤسسة.

➤ **خطة جزئية**: و تمتاز بتغطيتها لقسم واحد أو نشاط واحد فقط من نشاطات المؤسسة.

➤ من حيث استعمال الخطة.

✓ **خطة وحيدة الاستعمال**: و هذا النوع يتصف بالاستعمال المؤقت حيث لا تستعمل إلا لمعالجة مشكلة طارئة.

✓ **خطة متكررة الاستعمال**: و هذا النوع يتصف بالاستعمال الدائم للخطة و تمتاز بتسهيل تنفيذ العمل بالإضافة إلى توفير في

النفقات.¹

¹ - شطي فاطمة، مرجع سابق ذكره، ص4.

الفرع الرابع: مراحل التخطيط المالي

➤ تحديد الأهداف الرئيسية و الفرعية : تشتمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي و الذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج و الموارد المتاحة في المؤسسة، و يتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة الأمد و قصيرة الأمد ، و يمكن وضع أهداف فرعية أخرى لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي.¹

➤ رسم السياسات المالية التي تعتبر بمثابة الدليل و المرشد للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم قراراتهم و يراعى عند وضع هذه السياسات أن تحقق مصالح المؤسسة و أن لا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعة في أقسام المؤسسة المختلفة، و من أمثلة هذه السياسات :

- ✓ سياسة اختيار مصادر الأموال.
- ✓ سياسات استخدام الأموال.
- ✓ سياسة تحديد الأموال اللازمة لتحقيق الأهداف المالية.
- ✓ سياسة منح الائتمان و التحصيل.
- ✓ سياسة توزيع الأرباح.
- ✓ سياسة الرقابة على استخدام الأموال.

ومن الضروري أن تتسجم السياسات المالية مع السياسة العامة للمؤسسة و مع الأهداف الموضوعة لأن السياسات المالية توضع من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف و ليس من أجل تأخير أو عرقلة الوصول لهذه الأهداف .

➤ ترجمة السياسات المالية إلى إجراءات مفصلة حتى يمكن تنفيذها بدقة و تساعد هذه التفاصيل و الإجراءات على تبسيط العملية الإدارية .

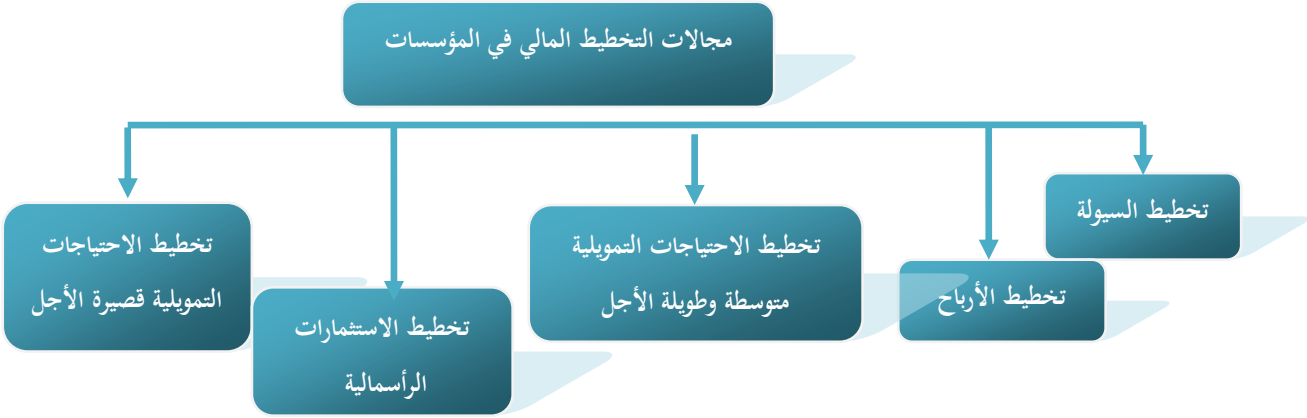
➤ توفير المرونة اللازمة لتنفيذ الإجراءات المالية حيث يجب أن تكون الإدارة مستعدة دائما لتعديل أو حتى التغيير الكامل للأهداف المالية قصيرة الأجل و كذلك السياسات و الإجراءات المالية حتى يمكن الاستفادة من تغير الأحوال و الظروف.²

الفرع الخامس: مجالات التخطيط المالي في المؤسسة

يتوقف نجاح المؤسسات أو فشلها على التخطيط السليم لتحقيق أهدافها، حيث تتمثل مجالات التخطيط المالي بالمؤسسة فيما يلي:

1- ابراهيم وهي فهد، كنجو عبود كنجو، الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1، عمان، 1997، ص194-196.
2- علي محمد رابعة، الإدارة المالية، عمان، 1989، ص16.

الشكل رقم (01-01) يوضح مجالات التخطيط المالي في المؤسسات.



المصدر: خليلي فاطمة الزاهر، التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية في إدارة المؤسسة الاقتصادية، جامعة المدينة، 2007، ص 62.¹

أولاً: تخطيط السيولة:

➤ مفهوم الموازنة التقديرية : هي خطة تتناول كل صور العمليات المستقبلية لفترة محددة أو بعبارة أخرى هي التعبير عن الأهداف والسياسات وخطط ونتائج تعد مقديماً بواسطة الإدارة العليا لكل قسم من أقسام المشروع باختيار وحدة واحدة وتتكون الميزانية التقديرية الموحدة للمشروع من عدت ميزانيات فرعية لكل قسم وتتكون هذه الأخيرة بدورها من عدت ميزانيات أصغر لكل فرع من هذه الأقسام فالميزانية بمثابة أداة تستخدم في التعبير عن الهدف معين تسعى إلى تحقيقه إدارة المؤسسة.²

➤ الوظائف الأساسية للموازنات التقديرية:

- ✓ وظيفة التخطيط : نظراً لأن الموازنة تمثل خطة كمية وقيمة يدعو الإدارة في التفكير في المستقبل و رسم خطة عمل حتى تواجه المستقبل.
- ✓ وظيفة التنسيق: يفيد الموازنة في التنسيق الواجب للأنشطة المختلفة بالمؤسسة فهي أداة للتنسيق بين أنشطة.
- ✓ وظيفة الإيصال: تعد الموازنة أداة لتوصيل المعلومات الخاصة بالخطط والسياسات التي تم الاتفاق عليها للفترة المقبلة إلى كافة المصالح الإدارية بالمؤسسة.
- ✓ وظيفة الرقابة : إن النتائج الفعلية المحققة يتم قياسها على ضوء مستويات الأداء الواردة بالموازنة.
- ✓ وظيفة تحفيز : يمكن أن تستخدم الموازنة كوسيلة للتحفيز للأفراد وحثهم على تحقيق الأهداف.
- ✓ وظيفة تقييم للأداء: يمكن استخدام مستويات الأداء الواردة ضمن الموازنة كأساس لتقييم أداء المسؤولين بالمؤسسة.³

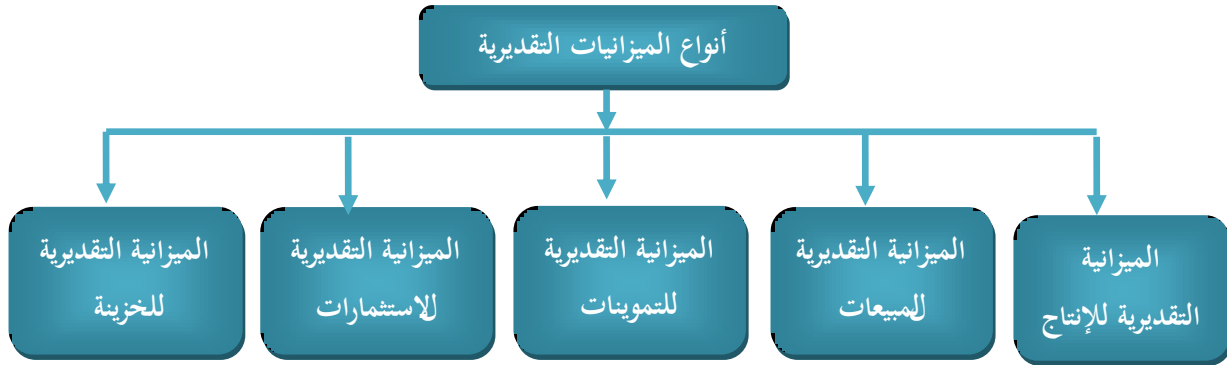
1- خليلي فاطمة الزاهر، التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية في إدارة المؤسسة الاقتصادية، جامعة المدينة، 2007، ص 62.

2- وليد بريكي، الموازنة التقديرية وتأثيرها على الأداء موازنة الاستثمارات، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة 2013، ص 02-03.

3- صدام مزابية، دور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة 2014، ص 18.

➤ فوائد الميزانية التقديرية :

- تقدم الإدارة: أداة للتخطيط الشامل و أنشطة المشروع بلغة موحدة.
 - تساعد الإدارة علي وضع أهداف و سياسات واضحة محددة مقدما للمشروع ككل و الأقسام و الأنشطة المختلفة.
 - تساعد في إشراك مستويات الإدارة الدنيا في وضع خطة المشروع.
 - تساعد علي توضيح سلطات و مسؤوليات المديرين المسؤولين عن تنفيذ الخطة.
 - تساعد كأداة للاتصال الفعال بين المستويات الإدارية المختلفة في المشروع من حجمه و المحاسبة و المستويات الإدارية.
 - تساعد في تفويض السلطات الإدارية التنفيذية دون تفقد للإدارة العليا سيطرتها علي المشروع.
 - تساعد في إمداد الإدارة بمقياس يمكنها من قياس كفاءة أداء الفعلي.
 - تساعد الإدارة علي تقييم السياسات الحالية و رسم السياسات المستقبلية.
 - يمكن الموازنة أن تكون قوة دفع ايجابية لتحقيق أهداف المشروع.
 - تساعد الإدارة علي استقرار نشاط المشروع خلال فترة الموازنة عن طريق دراسة و محاولة حل المشاكل التغيرات الدورية و التغيرات الفصلية قبل حدوثها.
 - تساعد في قياس الانحرافات عن الموازنة و تحديد أسبابها كأساس لاتخاذ القرارات الإدارية المعالجة و المصيبة
 - تساعد في تخطيط و موازنة و رقابة الدخل و المصروفات.
 - تساعد في تخطيط و رقابة المصروفات الرأسمالية للمشروع و موازنة الاستثمارات مع مصادر التمويل المتاحة للمشروع.¹
- الشكل رقم (01-02) يوضح أنواع الميزانيات التقديرية.



المصدر: شريف عثمان، أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط و الرقابة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2015، ص5

حسب الشكل تتمثل أنواع الميزانيات التقديرية فيما يلي:

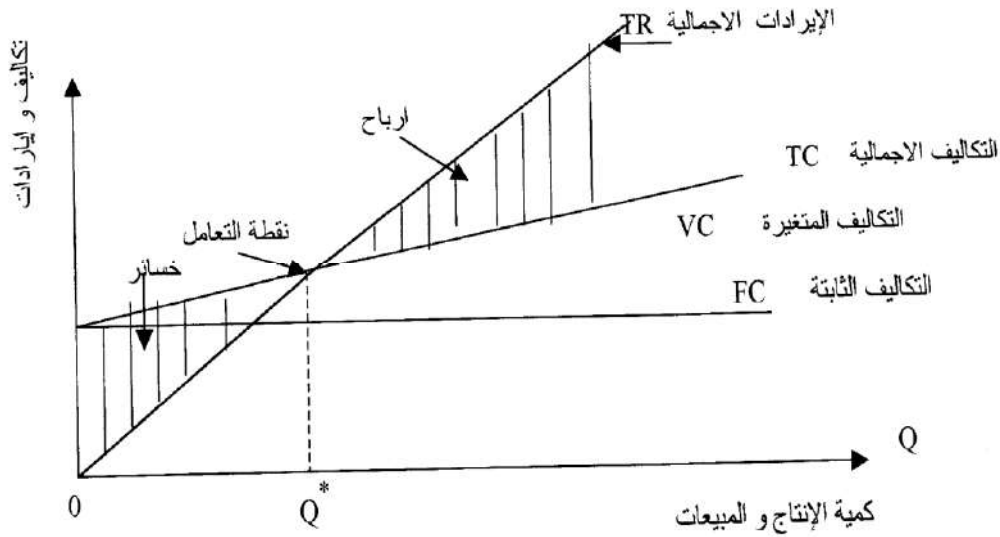
- 1) الميزانية التقديرية للمبيعات . (2) الميزانية التقديرية للتموينات .
- 3) الميزانية التقديرية للإستثمارات . (4) الميزانية التقديرية للإنتاج .
- 5) الميزانية التقديرية للخزينة .²

1- خبراء الشركة المتحدة، أساليب الحديثة للتحليل المالي و إعداد الموازنات لأغراض التخطيط و الرقابة، الشركة العربية المتحدة للتدريب و الاستشارات الإدارية 2008 ص29.

2 - شريف عثمان، أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط و الرقابة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2015، ص5.

ثانياً: تخطيط الربحية:

- أسلوب التحليل البيئي لتخطيط الربحية : يقوم هذه الأسلوب علي إيجاد العلاقة بين الربح من جهة وبعض المتغيرات الاقتصادية وغير الاقتصادية من جهة ثانية ، حيث يتميز هذا الأسلوب بقدرته على إعطاء صورة واضحة من أجل القيام بتوسيع الأنشطة في المستقبل ومن أجل الإبقاء على ما هو عليه الحال أو تقليص حجم النشاط أحياناً .
 - استخدام معادلة العائد على الاستثمار في تخطيط الربح : إن العائد على الإستثمار يوضح أكثر مقدار الربح لأنه يربطه بالأموال المستثمرة ويمكن للمشروع أن يفاضل من خلاله بين استثمارات وبدائل المتعددة من أجل اختيار الأنسب .
 - تحليل التعادل باستخدام الربحية: يقوم تحليل التعادل علي العلاقة بين المتغيرين أو أكثر ولكن ما يهم في تخطيط الربحية هي علاقة بين النفقات والإنتاج حيث تتمثل خريطة التعادل في التكاليف المباشرة أو المتغيرة والتكاليف الثابتة.¹
- الشكل رقم (01-03) يوضح تحليل التعادل²



المصدر : حنين قادري، أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر ،جامعة ورقلة ،ص11

يمثل الشكل نقطة التعادل التي يتقاطع فيه خط التكاليف الكلية مع خط إيرادات المبيعات، أي أن النقطة التي تتساوى

عندها إيرادات المبيعات مع مجموع التكاليف، بعبارة أخرى هي النقطة التي يكون عندها صافي الأرباح يسوى صفراً.

قد يكون من الصعب تحديد كمية التعادل بدقة عن طريق الرسم الهندسي لذا فإنها من الأسهل الحصول

على كمية التعادل جبرياً و ذلك باستعمال المعادلة التالية :

$$\text{كمية التعادل} = \frac{\text{التكلفة الثابتة}}{\text{التكلفة المتغيرة بالوحدة} - \text{سعر الوحدة}}$$

و للحصول على مبيعات التعادل ويتم ضرب كمية التعادل بسعر البيع الوحدة.

$$\text{مبيعات التعادل} = \text{كمية التعادل} \times \text{سعر البيع الوحدة}$$

1- ابراهيم وهي فهد، كنجوعودكنجو، مرجع سابق، ص270-271.

2- حنين قادري، أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر ،جامعة ورقلة،2015،ص11.

و يعطي الفرق بين سعر بيع الوحدة و التكلفة المتغيرة للإنتاج هامش المساهم لاسترداد التكاليف الثابتة ويمكن التعبير عنها كما يلي: $\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للإنتاج} = \text{هامش المساهمة لاسترداد التكاليف الثابتة}$

$$\text{هامش المساهمة لاسترداد التكاليف الثابتة} = \frac{\text{التكلفة الثابتة}}{\text{كمية التعادل}} \times 1$$

ثالثا: تخطيط الاحتياجات قصيرة الأجل

التنبؤات بالاحتياجات المالية

يتيح التنبؤ المالي الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالي المستقبلية والاستعداد لها مسبقا ، كما يتيح الفرصة للتعرف على ما سيكون عليه المركز المالي و ربحية المؤسسة في المستقبل

أساليب التنبؤ المالي:

✓ أسلوب النسبة المئوية من المبيعات : يعتبر أسلوب النسبة المئوية للمبيعات من الوسائل التخطيط المالي التي تتصف بالبساطة وبالقابلية للتطبيق العملي في نفس الوقت ، ويفترض هذا الأسلوب أن هناك علاقة مباشرة وثابتة بين المبيعات وبين بعض بنود الميزانية وبالتالي يمكن التنبؤ بقيمة هذه البنود في المستقبل في ضوء رقم المبيعات المتوقعة .²

✓ أسلوب تحليل الانحدار : تنقسم إلي الانحدار الخطي البسيط والانحدار الخطي العام

- تحليل الانحدار الخطي البسيط : يعتبر أبسط أنواع نماذج الانحدار، بحيث يوجد العديد من العلاقات الاقتصادية التي يمكن قياسها باستخدام هذا الأسلوب، مثل علاقة الإنفاق الاستهلاكي والدخل المتاح، وعلاقة الكمية المطلوبة من السلعة وسعرها، وأيضا مستوى البطالة مع معدل التضخم م.

- تحليل الانحدار الخطي العام : في الواقع الاقتصادي، لا يمكن الاستعانة بالنموذج ذي متغيرين لتحليل الظاهرة الاقتصادية حيث أن هذه الأخيرة لا تفسر فقط بمحدد واحد وإنما ينبغي إدماج جميع المحددات أو العوامل المؤثرة في الظاهرة لكي تكون الدراسة أكثر شمولية .³ يهتم تحليل الانحدار الخطي العام بدراسة وتحليل أثر عدة متغيرات مستقلة كمية على متغير تابع كمي.⁴

رابعا: تخطيط الاحتياجات المالية متوسطة وطويلة الأجل

➤ تعريف الأول: " يقصد به تشكيلة الأموال التي حصلت عليها المؤسسة بهدف تمويل استثماراتها ، ومن ثم فإنها تضمن كافة العناصر التي يتكون منها جانب الخصوم"⁵

1- www.kau.edu.sa/Files-13.36 ، جامعة الملك عبد العزيز ، 5 أبريل 2018 ، 13.36.

2- ابراهيم وهي فهد، كنجوعود كنجوع، مرجع سابق ، ص 197.

3- عبد القادر محمد عبد القادر عطيه، الإقتصاد القياسي، مكة المكرمة ، 2004، ص 97.

4- <http://www.bsofian-ksu.com/agec613/Lecture6.pdf> ، جامعة الملك سعود ، قسم الاقتصاد الزراعي ، 20 أبريل 2018 ، 18.30.

5- زاوي فضيلة ، تمويل المؤسسات الاقتصادية وفق الميكانيزمات ، مذكرة ماجستير ، مالية مؤسسة 2009 ، جامعة بوماردس ، ص 11.

- **التعريف الثاني:** " البحث عن الطرائق المناسبة للحصول على الأموال واختيار وتقسيم تلك الطرائق والحصول على الميزج الأفضل بينهما بشكل يناسب كمية ونوعية احتياجات المؤسسة."¹
- من خلال ما سبق، التمويل هو البحث عن مصادر المبالغ النقدية اللازمة لتطوير المشاريع الخاصة أو العامة في وقت الحاجة إليه.
- **مصادر التمويل:** تختلف أنواع مصادر التمويل حيث نأخذها من المعيار الزمني:
- ✓ **التمويل قصيرا لأجل:** يقصد بالتمويل قصير الأجل تلك الأموال التي تحصل عليها المؤسسة من الغير و تلتزم بردها خلال فترة لا تزيد عادة عن ثلاث سنوات وتمثل مصادرها في:
- الائتمان التجاري .
 - الائتمان المصرفي .
- ✓ **التمويل المتوسط الأجل:** عادة ما تكون استحقاقات التمويل متوسط الأجل من سنة إلى عشر سنوات وقد تكون معقدة بين سنة وخمس سنوات أو ستة وسبع سنوات وهي واقعة بين التمويل طويل وقصير الأجل وعندما يبدأ التمويل طويل الأجل لفترة تزيد عن خمس سنوات معنى ذلك أن التمويل المتوسط الأجل يمتد إلى خمس سنوات فقط وينقسم إلى:
- التمويل بغرض مباشرة ومتوسطة الأجل.
 - التمويل باستئجار عناصر الموجودات .
 - الشراء بالتقسيط يعتبر مصدر بمقدار القسط الذي لم يسدد.
- ✓ **التمويل طويل الأجل:** تبلغ فترة الاستحقاق الديون الطويلة الأجل ما يزيد على الحد الأدنى لها وهو خمس سنوات ويمكن أن يكون التمويل هذا من مصادر داخلية أو خارجية وأهم مصادرها:
- الدين طويل الأمد، رأسمال السهمي، التمويل الذاتي.²
- خامسا: تخطيط المشاريع الاستثمارية الرأسمالية .**
- تكتسب مسألة تخطيط الاستثمارات الرأسمالية أهمية بالغة بالنسبة لمؤسسات وفي هذا الصدد سنحاول مناقشة مسألة اختيار الاستثمارات في ظل الظروف التالية:
- تقييم المشاريع في ظل ظروف التأكد:** في هذه الحالة يكون فيها متخذ القرار في حالة تأكد التام بشأن ما سيحدث في المستقبل ولهذا تظهر تقديره بالنسبة للتدفقات النقدية بقيم واحدة وهناك العديد من المعايير التي تم وضعها في هذا الحالة وما يجب تأكيده، أن عملية تقييم ومفاضلة ما بين المشاريع الاستثمارية تتركز أساس على مقارنة رأسمال المستثمر بمجموع التدفقات النقدية المحققة خلال فترة حياة المشروع.

1- منير إبراهيم هندي ، سلسلة الفكر الحديث في مجال الإدارة المالية(2) " الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل " توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، 1997، ص5

2- إبراهيم وهي فهد، كنجو عبود كنجو، مرجع سابق، ص54-55-56

➤ أولا: طرق تقييم تتجاهل القيمة الزمنية للنقود.

هذه المجموعة من الطرق تفترض ثبات قيمة النقود، حيث تستخدم القيم المطلقة للمداخلات و المخرجات غير المخصومة، بالإضافة إلى أنها لا تأخذ في الحسبان العمر الافتراضي للاقتراح الاستثماري، أي دون الجمع بين عمر المشروع و عنصر الزمن، أي أنها لا تحسب القيمة الحالية للنقود والتدفقات، و تعتمد هذه الطريقة على معيارين هما:

✓ **طريقة فترة الاسترداد:** يعتبر معيار فترة الاسترداد من أبسط الطرق المستخدمة في تقييم البدائل الاستثمارية المقترحة، حيث يفضل بديل الاستثمار الذي يكون مدة استرداد كلفته الاستثمارية المصروفة أسرع من البدائل الأخرى .

✓ **طريقة معدل العائد المحاسبي:** هو عبارة عن نسبة صافي الربح إلى رأس المال المستثمر ، و يقصد بصافي الربح بعد طرح كل أنواع التكاليف و الأقساط و الإهلاكات ، و تتميز هذه الطريقة بسهولة عمليات احتساب الربح و بأساليب محاسبية متعددة.¹

ومن أكثر النماذج شيوعا لتحقيق هذا الأسلوب هو النموذج الآتي :²

$$\text{متوسطة الأرباح السنوية المتوقعة بعد الضريبة} \\ \text{متوسط الاستثمار خلال عمر المقترح للاستثمار} = \text{متوسط معدل العائد}$$

➤ ثانيا : طرق تأخذ بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود (الأساليب الديناميكية).

كان من أهم نقاط ضعف المعيارين السابقين عدم أخذهما بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود، على الرغم من أن المعيار السليم و الذي يمكن الاعتماد عليه في تقييم المشاريع، وصولا الى اختيار البديل الأفضل، لابد من أن يأخذ هذه الحقيقة بنظر الاعتبار، و هذا ما نميزه في المعيارين التاليين:

✓ **معيار صافي القيمة الحالية :** يقصد بالقيمة الحالية كم يساوي مبلغ ما حاليا يتدفق بعد سنة، أو سنوات لاحقة، ويشير صافي القيمة الحالية إلى الفرق بين القيمة الحالية للمداخلات اللاحقة و القيمة الحالية للمخرجات اللاحقة، فإذا كان الفرق موجبا، فان القرار الاستثماري مريح أما إذا كان الفرق سالبا، فان القرار الاستثماري غير مريح.³

$$\text{صافي القيمة الحالية} = \text{القيمة الحالية للتدفقات الداخلة} - \text{القيمة الحالية للتدفقات الخارجة}$$

✓ **معيار طريقة العائد الداخلي:** _ يعتبر هذا المعيار من بين المعايير الهامة التي تستخدم في المفاضلة بين المشاريع و البدائل الاستثمارية المقترحة، ذلك أن هذه الطريقة تأخذ بعين الاعتبار و في آن واحد التدفقات النقدية الصافية و القيمة الزمنية للنقود، و يمكن أن يعرف هذا المعيار بأنه معدل الخصم الذي تتساوى عنده قيمة التدفقات النقدية الداخلة مع قيمة التدفقات النقدية الخارجة.⁴

1- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الطبعة الثانية، دار الوارق لنشر والتوزيع 2008، ص409-412.

2- حفصة زيار، دور دراسة الجدوى المالية في إتخاذ القرار الإستثمارية، جامعة ورقلة 2013، ص10.

3- سمير محمد عبد العزيز، دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، مكتبة الإشتعاع للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 1997، ص181.

4- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001، ص159.

تقييم المشاريع في ظل ظروف عدم التأكد.

إذا تم اتخاذ القرار الاستثماري دون معرفة الأحداث المستقبلية للظروف المحيطة بالمشروع والمؤثرة فيه في هذه الحالة يكون القرار أتخذ في ظل حالة عدم التأكد. حيث أنه لا يأخذ التوزيعات الاحتمالية للأحداث المستقبلية، ومن أهم المعايير المستخدمة في هذا الإطار نذكر:

➤ معيار القيمة العظمى (معيار التفاؤل) MAXI-MAXI:

في هذا المعيار ينظر متخذ قرار إلى المستقبل بنظرة تفاؤلية، فيفترض حدوث أفضل الحالات والظروف وبالتالي يختار من بين البدائل المطروحة البديل الذي يحقق أكبر ربح داخل مصفوفة القرار.

➤ معيار وولد (معيار التشاؤم) MAXI-MINI: هذا المعيار عكس معيار التفاؤل، فمتخذ القرار ينظر إلى المستقبل بنظرة تشاؤمية حيث يختار أسوء الاحتمالات، فيحدد صافي القيمة الحالية ثم يختار الاختيار الذي يعظم صافي القيمة أي أن متخذ القرار يبحث عن أسوء النتائج ويحاول اختيار البديل الذي يحقق أعلى عائد.

➤ معيار هيرويز HURWICZ: هو معيار توفيق بين معياري التفاؤل والتشاؤم، فحسب هيرويز لا يجب أن يكون متخذ القرار متفائلا للغاية واقترح تعديل معيار وولد بإدخال فكرة معامل التفاؤل α والذي يتراوح بين القيمتين الصفر وواحد وهي أن يختار متخذ القرار أكبر القيم وأقل القيم في مصفوفة القرار وأن يرجح أهميتها بحسب شعوره وتقديره لدرجة التفاؤل، فإذا كانت $\alpha=1$ فإنه قد اختار معيار التفاؤل وإذا كانت $\alpha=0$ فإنه قد اختار معيار التشاؤم.¹

معايير التقييم في ظل المخاطرة:

يعرف الخطر على أنه انعكاس أو التعبير عن عدم التأكد الذي ينطوي عليه المستقبل حدث تشتت كبير في القيم المتوقعة للنتائج، كلما انطوى القرار الاستثماري على مخاطر كبيرة ومن أهم أساليب تقييم المشاريع في ظل المخاطرة والمتمثلة في:

➤ طريقة احتمال أو التوزيع الاحتمالي: يقوم هذا التحليل على أساس تقدير الاحتمالات المتعلقة بالتدفقات النقدية المحتملة ومن ثم تحديد فرص واحتمالات حدوث كل تدفق نقدي ما يمكن من الحصول على القيمة المتوقعة لهذا التدفقات، ومن ثم يعكس التحليل الاحتمالي صورة الاحتمالات المتوقعة لمعيار التقييم المستخدم في ظل هذه الفروض، إما بقيم متفائلة وأخرى متشائمة وحتى بقيمة أكثر احتمالا للحدث، ثم إعطاء احتمالات معينة للحدوث لكل القيم المتوقعة الممكنة، مع ملاحظة أن مجموع الاحتمالات للأحداث المختلفة يجب أن تساوي الواحد الصحيح .

➤ تحليل المخاطرة أو الانحراف المعياري: بما أن التوقع الرياضي لصافي القيمة الحالية يعبر عن مردودية المشروع، فإن كل من التباين والانحراف المعياري يعبر عن التشتت حيث كلما كانت القيمة الانحراف المعياري متدنية أشار ذلك إلى تماسك المتغيرات وكلما كان كبيرا عبر ذلك عن تشتت وتبعثر المتغيرات.

معامل الاختلاف: تم اختيار هذا المعيار للفصل بين المشاريع التي تحتوي على المضاربة، وعموما يتم استخدام هذا المعامل في حالة عدم تساوي القيم المتوقعة لعوائد المشاريع البديلة، ويعرف على انه يمثل المخاطرة الناجمة عن الوحدة النقدية الواحدة من التدفقات النقدية.²

1- خليلي فاطمة الزهراء، مرجع سبق ذكره، ص132.

2- سعيدة بوردمية، تسير المالي، مطبوعة محاضرة، جامعة قلمة 2015، ص94-95.

الفرع السادس : فوائد التخطيط المالي

- ✓ تحديد حجم الأموال التي سوف يحتاج إليها المشروع لتنفيذ الخطط و البرامج التشغيلية المختلفة .
 - ✓ تحديد حجم الأموال التي يمكن الحصول عليها من داخل المشروع و خارجه .
 - ✓ تحديد أفضل مصادر التمويل التي يمكن الاعتماد عليها عند الحاجة و تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال و ما ينتج عن ذلك من تكلفة مرتفعة تؤدي إلى إضعاف المركز المالي للمؤسسة.
 - ✓ تحديد أفضل الوسائل لاستخدام الأموال المتوفرة في أعمال المشروع .
 - ✓ التعرف على التأثير الناتج عن قرارات الاستثمار و التمويل و العائد التي تتخذها المؤسسة .
 - ✓ التعرف على المشاكل و العقبات التي يمكن أن تعترض المشروع.
- وضع نظام سليم للرقابة يمكن من خلاله مراقبة العمليات الفعلية مع الخطط المرسومة و بالتالي بواسطة تقارير الأداء يمكن اكتشاف الانحرافات غير الطارئة و البحث عن أسبابها و العمل على تصحيحها هذا إن كان الخطأ في التنفيذ أما إذ تبين أن الخطأ من الخطة الموضوعة فاعلا المدير المالي تعديل الخطة لتناسب مع العمليات.¹

المطلب الثاني : ماهية نمو المؤسسة الاقتصادية

تعتبر المؤسسة الاقتصادية النواة الأساسي في النمو الاقتصادي، وذلك من خلال التطرق إلى إدارته بدقة عالية

الفرع الأول : مفهوم نمو المؤسسة

- **تعريف الأول:** "نمو المؤسسة ليس ظاهرة عفوية أو تلقائية ولكنه نتيجة قرار تسييري مهم، فقرار زيادة مستوى الإنتاج ينتج عن زيادة الطلب وعن قرار تحفيز وتنشيط الطلب أيضا حيث يرجع النمو لزيادة الطلب على منتجات وخدمات المؤسسة، ففي بادئ الأمر هذا يستوجب رفع المبيعات مما يؤدي إلى زيادة الأرباح ويسمح للمؤسسة بالاستثمار في عوامل إنتاج أخرى لكي تتكيف مع المستوى الجديد للطلب.²
 - **تعريف الثاني:** عرف Bienaymé النمو أنه ظاهرة تأثر علي حجم المؤسسة خلال فترة زمنية يمكن أن تكون طويلة الأجل في نمو يعتمد على الإنتاج، وقصير الأجل في حالة تسارع دوران رأس المال مقارنة مع قدرة لإنتاج.³
- من خلال التعريف السابق نعرف النمو علي أنه ظاهرة تنتج من خلال التخطيط والتسيير السليم داخل المؤسسة، الذي يجهاهم في زيادة ثروات المؤسسة من سنة إلى أخرى.

1- سومر أوثاني، مرجع سبق ذكره، ص5.

2- سمية دربال، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي، مذكرة ماجستير، جامعة ورقلة 2012، ص40.

3- بالضياف العيد، المؤسسة الاقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة 2013، ص11.

الفرع الثاني: النمو الداخلي لمؤسسة الاقتصادى

- النمو الداخلى هو النمو الذى يتم داخل المؤسسة و هو الارتفاع فى القدرة الإنتاجية للمؤسسة بإنشائها لوسائل إنتاجية أو بميزاتها للاستثمارات جديدة.¹
- عرف A.B.Weber et F.Jennic عام 1975 أن نمو المؤسسة يتم عن طريق التمويل الذاتى أو جلب رؤوس أموال نقدية دون التوحد مع المؤسسات أخرى.²
- من خلال ما سبق يتضح لنا أن النمو الداخلى يتم داخل المؤسسة الاقتصادية، من خلال الاعتماد على مصادرها الخاصة دون اللجوء إلى مصادر خارجية لتحقيق أهدافها و استقلاليتها.

الفرع الثالث: النمو الخارجى لمؤسسة الاقتصادية

- النمو الخارجى لمؤسسة هو تلك العملية التى بموجبها تنمو الوحدة الاقتصادية بميزاتها على الوسائل الإنتاج الموجودة و في وضعية التشغيل.³
- النمو الخارجى هو الحياة الغير مباشرة عن طريق السيطرة على مؤسسة أخرى بامتلاكها حصة هامة من رأسمالها هذا يكفى لتولي السيطرة عليها وإدارتها أو بواسطة مؤسسة أخرى تقع تحت سيطرة وإدارة المؤسسة وذلك على مجموعة من عوامل الإنتاج المرتبطة فيما بينها بعلاقات تنظيمية داخلية ولها القدرة على الإنتاج أو تقديم الخدمات وتستحوذ على حصة سوقية.⁴
- ومن خلال ما سبق فان النمو الخارجى هو حياة مباشرة أو غير مباشرة لعوامل إنتاج عن طريق السيطرة على إدارة مؤسسة أخرى .

الفرع الرابع: تقييم النمو باستخدام النسب المالية

أولا: تقييم النمو باستخدام النمو والرفع.

- تقيس نسب النمو مدى نمو و استقلالية المؤسسة، التوسع و التقدم الذى تحققه المؤسسة على مر الزمن، فالنمو هدف مرغوب فيه إذ أنه يمكن من توسيع المؤسسة ، تطوير منتجات، تحسين طرق إنتاجها ، خلق وظائف جديدة و زيادة أرباح مؤسسة.⁵

1- أمال حجاج ، دور التمويل الذاتى فى النمو الداخلى لمؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر ،جامعة ورقلة 2013، ص3.

2 - A.P.Weber et F.Jennic, **Concentration économique et fonctionnement des marchés**, Economie et statistique, N°

3-الباس بن الساسى ،محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلى والخارجى كمنطلق لمفاضلة بينهم ،مجلة البحث،جامعة ورقلة ،العدد 06-2008 ص38.

4- سمية دربال ،مراجع سبق ذكره ،ص42.

5-- علي خلف الركابي،زهرة حسن العامري ،أهمية النسب المالية فى تقديم الاداء ،مجلة الادارة والاقتصاد العدد الثالث والسون 2007، ص121.

- **نسب النمو:** ولقيس نسب نمو في المؤسسة نقيس معدل نمو المبيعات ، الدخل الصافي والقيمة المضافة .
معدل نمو رقم المبيعات :

مبيعات السنة الماضية – مبيعات السنة الحالية

مبيعات السنة الماضية

معدل نمو الدخل الصافي يقاس كالتالي:

نتيجة الصافية السنة الماضية – نتيجة الصافية السنة الحالية

نتيجة الصافية السنة الماضية

معدل نمو القيمة المضافة :

القيمة المضافة السنة الماضية – القيمة المضافة السنة الحالية

القيمة المضافة السنة الماضية

- **نسب الرفع:** تقيس مقدرة المؤسسة على سداد كافة الديون عندما يحين ميعاد استحقاقها وبغض النظر عن كون تلك الديون قصيرة الاجل ،ومن أهم النسب التي تقيس الرفع هي:¹

1) نسبة المديونية = إجمالي الديون / إجمالي الموجودات

2) نسبة الديون إلى حق الملكية = إجمالي الديون / حقوق الملكية

3) مضاعف حق الملكية = إجمالي الموجودات / حق الملكية

ثانيا :تقييم النمو باستخدام نسب المردودية و الربحية.

- **تقييم باستخدام نسب المردودية :** المردودية هي العلاقة بين النتيجة المحققة والوسائل المستعملة في تحقيقها فالمردودية تقيس مدى تحقيق مشروع المشتريات المتعلقة بأداء الأنشطة وهيكل التكلفة كما أنها تعبر عن حصيلة النتائج السياسية والقرارات التي اتخذتها المشروع فما يخص السيولة والوضع المالي .²

✓ **المردودية الاقتصادية :** تهتم المردودية الاقتصادية بالنشاط الرئيس و تستعيد الأنشطة الثانوية وتلك ذات الطابع الاستثنائي حيث تحمل في مكوناتها دورة الاستغلال ممثلة بنتيجة الاستغلال من جدول حسابات النتائج والأصول الاقتصادية من الميزانية ويمكن حسابها بالعلاقة التالية:³

المردودية الاقتصادية = نتيجة الاستغلال بعد الضريبة / الأصول الاقتصادية

1- عبد الناصر عوارب ،تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام جدول تدفقات الخزينة ،مذكرة ماستر، جامعة ورقلة 2017،ص5.

2- صالح محمد الحناوي ،أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة ،دار النهضة العربية ص65.

3- سارة قدر ، دور استخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المالي، مذكرة ماستر ، جامعة ورقلة 2015،ص9-10.

✓ **المردودية المالية:** تهتم المردودية المالية بإجمالي أنشطة المؤسسة وتدخل في مكوناتها كافة العناصر والتدفقات المالية حيث تأخذ النتيجة الصافية من جدول حسابات النتائج والأموال الخاصة من الميزانية ويمكن حسابها بالعلاقة التالية: ¹

$$\text{المردودية المالية} = \frac{\text{النتيجة الصافية}}{\text{الأموال الخاصة}}$$

➤ **تقييم النمو باستخدام نسب الربحية:** تستخدم نسب الربحية لقياس ربحية المنشأة والكفاءة التشغيلية فيها .
✓ **نسب ربحية المبيعات:** تبين هذه النسب مقدار الأرباح المحققة من المبيعات في المؤسسة.

-نسبة هامش الربح الإجمالي: تقيس مدى كفاءة الإدارة في التعامل مع العناصر التكاليف التي ترتبط بالعمليات وليس بتكلفة البضاعة فقط.

$$1) \text{هامش ربح الإجمالي} = \frac{\text{الربح الإجمالي}}{\text{المبيعات}}$$

- نسبة هامش الربح الصافي: قياس مدى كفاءة الإدارة في تحقيق الأرباح الصافية المتولدة من المبيعات. ²

$$2) \text{هامش الربح الصافي} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{المبيعات}}$$

1- بوضياف كويسي ، أثر تسير الخزينة علي مردودية المالية،مذكرة ماستر ،جامعة ورقلة،2016،ص5.
2- كنجو عبود كنجو ،مرجع سابق ،ص269.

المبحث الثاني: الدراسات السابقةالمطلب الأول : الدراسات السابقة

أولاً: إلياس بن الساسي، "تمويل احتياجات النمو الداخلي لمؤسسة " مذكرة لنيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، جامعة ورقلة 2002-2003، حيث كانت الإشكالية "ما هي السياسة المالية المثلى لمواجهة الإحتياجات المالية في مرحلة النمو؟

تهدف هذه الدراسة غلي مساعدة مسير متخذ القرار في المؤسسة الاقتصادية غلي تذليل العقبات التي خلفتها المرحلة السابقة ، وتم إستخدام المنهج التحليلي والوصفي وتوصل الباحث إلى عدت نتائج حيث تعاني المؤسسة العمومية الجزائرية من عدم نضج ثقافة التسيير الحر لدى المسيرين، و ذلك بسبب استباق الإصلاحات الإقتصادية و القانونية للممارسات الميدانية على أرض الواقع، و بالتالي تتحسد ضرورة تطعيم المؤسسات بجبل جديد من الإطارات المسيرة، و خصوصا على المستويات القيادية للمؤسسة .

ثانياً: حنين قادري، "أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية" دراسة حالة المؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة " مذكرة ماستر، ورقلة 2014_2015، حيث كانت الإشكالية "أين تكمن فعالية التخطيط المالي في اتخاذ القرارات الرشيدة بالمؤسسة الاقتصادية؟ وتم الإجابة على هذا التساؤل من خلال الاعتماد على المنهج الوصفي في الأجزاء المرتبطة بالمدخل العلمي للتخطيط المالي، وتم المرح بين المنهج الوصفي و التجريبي في الدراسة الميدانية للمؤسسة الوطنية للسيارات الصناعية وحدة ورقلة، الذي يستند إلى دراسة الحالة لتكشف من خلاله الأبعاد الميدانية للتخطيط المالي ولإيضاح مدى الاستفادة من التخطيط المالي كأداة لاتخاذ القرارات وذلك عن طريق أحد أدوات التخطيط المالي وهي الموازنة التقديرية، حيث عملية اتخاذ القرار هي الهدف الأساسي الذي تهدف المؤسسات إلى تحقيقه من خلال العمليات الإدارية المختلفة، وهو الوصول إلى اتخاذ قرار مناسب لتطوير المؤسسة أو إلى حل مشكلة ما تواجهها المؤسسة.

ثالثاً: رافت محمد محمد جودة، "واقع التخطيط المالي في المؤسسات الصناعية الوطنية" دراسة تطبيقية على قطاع الصناعة التحويلية في قطاع غزة ، مذكرة مقدم لنيل درجة الماجستير في المحاسبة والتمويل ، هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط المالي في مؤسسات الصناعة التحويلية الفلسطينية في قطاع غزة ، وأثر انتفاضة الأقصى على هذا الواقع ، و إبراز الدور الذي يلعبه التخطيط المالي في تطوير ونمو تلك المؤسسات وقد استخدم الباحث المنهج الاستنباطي، والاستقرائي، والوصفي التحليلي، والتاريخي، حيث أثبتت الدراسة صحة جميع الفرضيات وتوصلت إلى مجموعة من النتائج.

رابعاً: صدام مزاية " دور الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي لمؤسسات الاقتصادية " حالة مؤسسة الخطوط الجوية الجزائرية وحدة- ورقلة(2011-2013) جامعة ورقلة، حيث طرح الإشكال التالي ما مدى دور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية الخدمية؟ تم اعتمد على المنهج الوصفي التحليلي لتوصيف و تحليل طبيعة الموازنات و الأداء المالي نظريا كما تم اعتمد على منهج دراسة الحالة من أجل إسقاط الدراسة النظرية على الواقع في مؤسسة إقتصادية خدمية حيث توصل الباحث إلى أن الموازنة التقديرية أداة يعتمد عليها المسيرون في الرقابة و التخطيط فالمؤسسة تعتمد عليها لتخطيط أهدافها و رقابة تنفيذها لجميع أنشطة المؤسسة بما فيها الوظيفة المالية أو الأداء المالي وان لأجل التي تعتمد عليها المؤسسة لإعداد موازنتها تعتبر أجال مبكرة نوعاً ما.

خامسا: لهواري سعيد، "محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة دراسة نظرية وتطبيقية" مذكرة لنيل الماجستير في التسيير، فرع تسيير المنظمات، جامعة بومرداس 2006-2007 حيث كانت الإشكالية "ما هي محددات نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة؟" حيث تم علي الاعتماد علي المنهج التحليلي المستقبلي. حيث تم معالجة عوامل النمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة وكذلك واقعها في عينة من المؤسسات الصغيرة والمتوسطة بحيث تم تقسيم الفصول الي ثلاث فصول، حيث الفصل الأول تم التطرق فيه إلى تقديم المؤسسات الصغيرة و المتوسطة ومسار انطلاقها، حيث تناول الفصل الثاني دراسة ديناميكية نمو المؤسسات الصغيرة والمتوسطة والفصل الثالث تم فيه معالجة العلاقة الموجودة بين المؤسسة والمحيط وهدف الذي تسعى لتحقيقه هو توضيح كيفية الانتقال من فكرة في ذهن شخص إلى مؤسسة ناجحة وتحقق النمو والاستراتيجيات المتبعة في تحقيق ذلك.

Sixième:- Etude : J.H.Hall sanior lecturer .An empirical invstigation of the capital budgeting process ، university of pretoria South Africa article in journal ، 15-12-2000

تناول هذا الدراسة إعداد موازنة الإستثمارية والقيود المفروضة على التجارة الدولية ، و الغرض الذي تم التوصل إليه هذا الدراسة الوصول إلى اتخاذ وتقييم قرار الإستثمار اعتماد على الموازنة الإستثمار لوصول إلى الأسواق المالية، واعتماد صناعات القرار على مؤشر أو اثنين وإهمال المؤشرات الأخرى.

المطلب الثاني: تقييم الدراسات السابقة

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم إجرائها في مجال الدراسة نجد أن هناك أوجه تشابه وأوجه اختلاف في عدة

جوانب بين هذه الدراسات مع الدراسة الحالية. أهمها ما يلي:

- ✓ من ناحية الهدف لقد اشتركت جل الدراسات حول هدف رئيسي واحد وهو تخطيط الآني من أجل الوصول إلى الأهداف المسطرة و استمرارية في النشاط.
- ✓ تم اعتمد تقريبا على نفس المنهج حيث المنهج الوصفي في الجانب النظري والتحليلي في الجانب التطبيقي .
- ✓ معظمها اعتمدت على استخدام أداة الموازنة في دراستها لمتغيراتها أما في دراستنا استخدمنا دراسة التخطيط المالي بالموازنة التقديرية وتم قياس النمو باستخدام نسب النمو .

خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال الفصل الأول الإحاطة بمعظم الأدبيات النظرية للتخطيط المالي ونمو المؤسسة، فالتخطيط المالي هو التنبؤ بمسار توجه المؤسسة ولكي تضمن الاستمرارية وتحقيق أهدافها عليها أن تقوم بتجسيد التخطيط المالي السليم، كما أن عملية نمو المؤسسة تحقق بتحقيق التخطيط المالي داخل المؤسسة ويتم ذلك من خلال أدواته.

الفصل الثاني: الدراسة التطبيقية

لفعلية التخطيط المالي في نمو

المؤسسة الاقتصادية

تمهيد:

بعد تطرقنا في الفصل الأول لمفاهيم العلمية لكل من التخطيط المالي، و نمو المؤسسة سوف نتناول في فصلنا هذا إلى تجسيد الدراسة النظرية إلى دراسة حالة تطبيقية وذلك من خلال محاولة إيضاح دور التخطيط المالي في نمو المؤسسة الاقتصادية .

ومحاولة الإجابة على التساؤل المطروح وبعض التساؤلات الفرعية وتبين مدى صحة الفرضيات وتدعيمها للجانب النظري وسوف نسقط الدراسة في مؤسسة البناء الجنوب الشرقي بورقلة ومؤسسة الردم التقني بورقلة والتي نحاول قياس نجاح التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية وقياس النمو باستخدام النسب لسنوات التالية 2015-2016-2017 وربط العلاقة بينهم .

المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة

خصصنا هذا المبحث لطريقة المتبعة في الدراسة التي قمنا بها، وأدوات المستعملة في الدراسة الميدانية داخل المؤسسة.

المطلب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة

تم إسقاط الدراسة النظرية على مؤسستي البناء الجنوب الشرقي بورقلة (ECO.S.EST) التي تنشط في قطاع البناء، ومؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية ورقلة (EPWG CET DE OUARGLA) حيث تنشط في التخلص والاستفادة من النفايات بطرق تقنية وحديثة ومن الدراسة التطبيقية يتم لإجابة علي على الإشكالية المطروحة وفرضياتها وبعدها استخلاص النتائج.

الفرع الأول: المنهج الدراسة

المنهجية التي اتبعناها في دراستنا هو استخدام المنهج الوصفي التحليلي والذي يحاول وصف كيف يساهم التخطيط المالي في نمو المؤسسة البناء الجنوب الشرقي بورقلة ومؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية ورقلة وقد استعملنا مصدرين لجمع المعلومات منه:

- ✓ **المصادر الثانوية:** والمتمثلة في الكتب والمجلات والمقالات والدراسات السابقة التي تبحث في نفس حلقة المتغيرين نمو المؤسسة و التخطيط المالي نمو المؤسسة و التخطيط المالي .
- ✓ **المصادر الأولية:** لتطبيق الدراسة الميدانية لجانا مؤسستين من أجل توضيح مدى تأثير التخطيط المالي في نمو المؤسسة .

الفرع الثاني: تقديم عينة الدراسة

تم اختيار دراسة الحالة بما يتوافق ويتطابق مع طبيعة الموضوع الدراسة، حيث تم اختيارنا مؤسستين التالية

البناء الجنوب الشرقي بورقلة (ECO.S.EST) تسيير مراكز الردم التقني لولاية ورقلة
EPWG CET DE(OUARGLA)

<p>تعتبر مؤسسة تسيير مراكز الردم التقني لولاية ورقلة (OUARGLA) إنشاءها طبقا للقرار الوزاري المشترك المؤرخ في: 08 نوفمبر 2008، وتحت إشراف السيد والي ولاية ورقلة تم بتاريخ 10 فيفري 2009 تنصيب مجلس الإدارة للمؤسسة (طبقا للقرار الولائي رقم: 08 المؤرخ في: 2009/01/14)، كما تم تنصيب مدير لها (طبقا للقرار الولائي رقم: 214 المؤرخ في: 2009/02/11)، وهي مؤسسة ذات طابع اقتصادي وتجاري يتمثل نشاطها الرئيسي في التخلص والاستفادة من النفايات بطرق تقنية وحديثة وبأقل ضرر ممكن على صحة الإنسان والبيئة</p>	<p>انحدرت شركة البناء ورقلة ECO سنة 1982 من جراء عملية هيكلية التنظيم لمؤسسة DNC مع بقاء المركز الاجتماعي، تأسست شركة في 18 12 1997 وهي فرع من فروع مؤسسة البناء بورقلة، برأس مال يقدر ب 447.7 دج ولها وحدات في تقرت و حاسي مسعود، كما تعتبر شركة ذات أسهم تخضع لنصوص القانون التجاري والقوانين الشركة، تقع في منطقة النشاط الصناعي بحي سكرة في الجهة الشرقية بورقلة، مساحتها تقدر ب 1697.7م، عمالها يقدر ب أكثر 260 عامل عرفت الشركة تغير هاما وهو إدماجها هي وفروعها مع شركات البناء الأخرى في 2014/10/01 المتواجدة في الجنوب الشرقي لتكوين شركة جديدة اسمها شركة البناء للجنوب الشرقي.</p>
--	---

تسعى مؤسستين إلى عدة أهداف أهمها:

تسيير مراكز الردم التقني لولاية ورقلة
EPWG CET DE(OUARGLA)

البناء الجنوب الشرقي بورقلة (ECO.S.EST)

✓ الوقاية والتقليل من إنتاج وضرر النفايات من المصدر؛
تنظيم وفرز النفايات وجمعها ونقلها ومعالجتها؛
تأمين النفايات بإعادة استعمالها، أو رسكلتها أو بكل طريقة تمكن من
الحصول على مواد قابلة لإعادة الاستعمال أو الحصول على طاقة
باستعمال تلك النفايات؛
المعالجة البيئية العقلانية للنفايات؛
إعلام وتحسيس المواطنين بالأخطار الناجمة عن النفايات وآثارها على
الصحة والبيئة وكذلك التدابير المتخذة للوقاية من هذه الأخطار والحد
منها.

✓ تقديم أحسن منتج على المستوى المحلي و الوطني
حيث لا مجال للمقارنة و المنافسة مع المؤسسات
الخاصة؛
✓ إنتاج أو بالأحرى بناء أكبر عدد ممكن من البناءات
لتحقيق أكبر ربح من أجل دعم و تحسين معدات وآلات
الإنتاج و هدفها تقديم الأفضل (النوعية و الجودة)
✓ كسب ثقة المستفيد وكذلك أصحاب المشاريع بتقديم
أحسن منتج و هذا من خلال إتباعها مقاييس الدولة .
✓ التحكم الجيد في التكاليف لزيادة مردودية المشاريع
المنجزة؛
✓ تطوير الجانب الفني و التسيير من أجل الرفع في الأداء
✓ الدقة في الانجاز و احترام المواعيد المحددة للمشاريع؛
✓ إعادة هيكلة المؤسسة بما يتماشى مع متطلبات السوق
وذلك بتجديد الاستثمارات(وسائل الإنتاج).

الفرع الثالث : طبيعة المتغيرات

➤ المتغير التابع :

يتمثل المتغير التابع في هذه الدراسة في نمو المؤسسة ينتج هذا النمو بعد اتخاذ المؤسسة إجراءات التخطيط السليم من خلال تقديرات المؤسسة الصائبة والتنبؤ الدقيق بنفقات وإيرادات كل مشروع مما ينتج عنه التحكم المحكم في أداء الفعلي لمؤسسة .

➤ المتغير المستقل :

المتغير المستقل في هذه الدراسة هو عبارة عن التخطيط المالي، وفي هذا الإطار تم الاعتماد على متغير مستقل أساسي الذي يعكس دور التخطيط المالي في نمو المؤسسة ويتمثل في الموازنات التقديرية وذلك لما تضمنه من تصور النتائج بعد المقارنة بين المتوقع و الفعلي .

المطلب الثاني: أدوات المستخدمة في جمع المعلوماتالفرع الأول : الأدوات المستخدمة في الجمع

من بين الأدوات المتعددة المستخدمة في جمع المعطيات، وتبعاً لما يتطلبه الموضوع تم الاعتماد على الأدوات التالية:

- **المقابلة الشخصية:** مع رئيس المصلحة المالية والمحاسبة لمؤسستين، وهذا للحصول على معلومات بشكل دقيق، حيث ساعدنا أسلوب المقابلة على أخذ صورة واضحة على طريقة سير عمل المؤسسة ، قد كانت مقابلة الشخصية أفضل خطوة وأداة ساعدتنا لإتمام هذا الدراسة، حيث تحصلنا من خلالها على معلومات التي ساعدتنا للحصول إلى فهم أوضح لإشكالية البحث وحصول إجابات لاستفساراتنا.
- **الوثائق :** يعتمد على وثائق المؤسسة و تحليل الموازنات التقديرية التي تعدها المؤسسة وقياس مدى نمو المؤسسة لوصول إلى نتائج الدراسة.

الفرع الثاني :الأدوات المستخدمة في معالجة المعطيات

- الموازنات التقديرية لقياس فعالية التخطيط المالي .
- تقييم النمو باستخدام نسب النمو .

المبحث الثاني:عرض ومناقشة النتائج

سنحاول في هذا المبحث أن نعرض مختلف النتائج التي تم التوصل إليها من خلال القيام بعملية التخطيط المالي لهذه المؤسسة، ثم بعد ذلك سوف نقوم بقياس نسب النمو هذه المؤسسة وتحليل النتائج تحليلًا علميًا يساعد على إعطاء توصيات وحلول تساهم في رفع فعالية و أداء المؤسسة أكثر.

المطالب الأول: عرض النتائج

الفرع الأول: تخطيط السيولة في المؤسسة

أولاً: ملخص تقديرات المؤسسة

جدول رقم (01-01) تقديرات جدول حساب النتائج مؤسسة بناء الجنوب الشرقي

مؤسسة بناء الجنوب الشرقي			المؤسسة
تقديرات 2017	تقديرات 2016	تقديرات 2015	البيان
3589169	3617432	160098	المبيعات والمنتجات المحققة
-	-	-	الإنتاج المخزن أو المنتقص من المخزون
-	-	-	الإنتاج المثبت
-	-	-	إعانات الاستغلال
3589169	3617432	16008	1 - إنتاج السنة المالية
1247234	1259833	560345	المشتريات المستهلكة
1531182	647738	257476	الخدمات الخارجية والإستهلاكات الأخرى
1177247	593258	23760	
2778417	1907570	841580	2 - استهلاك السنة المالية
810.752	1.709.862	759408	3- القيمة المضافة للاستغلال
502859	584720	488160	أعباء المستخدمين
73105	73105	32020	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة
234789	1052037	239229	4- إجمالي فائض الاستغلال
-	-	-	المنتجات العملية الأخرى
-	6000	6000	الأعباء العملية الأخرى
6000	52908	96000	المخصصات للإهتلاكات والمؤونات
0	-	-	وخسائر القيمة
			استرجاع على خسائر القيمة
228789	999129	137229	5- النتيجة العملية
-	-	-	المنتجات المالية
160	180	120	الأعباء المالية
-160	-180	-120	6- النتيجة المالية
228629	998949	137109	7 - النتيجة العادية قبل الضرائب (5+6)
228629	-	-	8- النتيجة الصافية للأنشطة العادية
-	998949	143109	9- النتيجة غير العادية
228629	992949	143109	10- صافي نتيجة السنة المالية

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبية والمالية لمؤسسة

جدول رقم (01-02) ملخص الميزانيات التقديرية لمؤسسة الردم التقني .

رقم ح	عنوان المصاريف	تقديرات 2015	تقديرات 2016	تقديرات 2017	رقم ح	عنوان الإيرادات	تقديرات 2015	تقديرات 2016	تقديرات 2017
21	التبتيات العينية	12.139.000	56.417.900	79.541.900	450	إعانات الإستغلال	-	50.000.000	50.000.000
60	المشتريات المستهلكة	20.588.900	22.037.000	24.532.200	512	رصيد البنك	-	20.874.725.91	50.397.252.94
61	الخدمات الخارجية	117.662.200	43.630.925	55.060.000	706	إيرادات نشاط إزالة ومعالجة النفايات المنزلية	92,53.483.446	76,48.376.788	75.486.428.86
						إيرادات نشاط معالجة و ردم النفايات الهامدة	600000	108.000	600.000
						ايرادات نشاط أشغال النظافة	198.337.230	41.472.894	53910.000
62	الخدمات الخارجية الأخرى	3.045.000	2382.000	2362.000	708	ايرادات نشاطات ثانوية للمؤسسة	2.303.897.60	3.900.000	6.100.000
63	أعباء المستخدمين	73.137.313.23	65260599.64	68.480.000	757	المنتجات العمليانية الأخرى	2.600.000	1.800.000	3.100.000
64	الضرائب والرسوم	29.9.192.361	7809007.25	11.717.369.04	758	إيرادات سنوات سابقة	0	61,32.024.051	16.925.772
65	الأعباء العمليانية الأخرى	310.000	550000	550.000	759	ديون معالجة النفايات	0	58.525.044.65	58.525.044.65
67	العناصر الغير عادية	100.000	900000	900.000					
69	الضرائب عن النتائج وما يماثلها	1.500.000	5005450	3.500.000					
12	نتيجة السنة المالية	31788800	53088623.14	41.68.401.029					

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبية والمالية لمؤسسة الردم التقني.

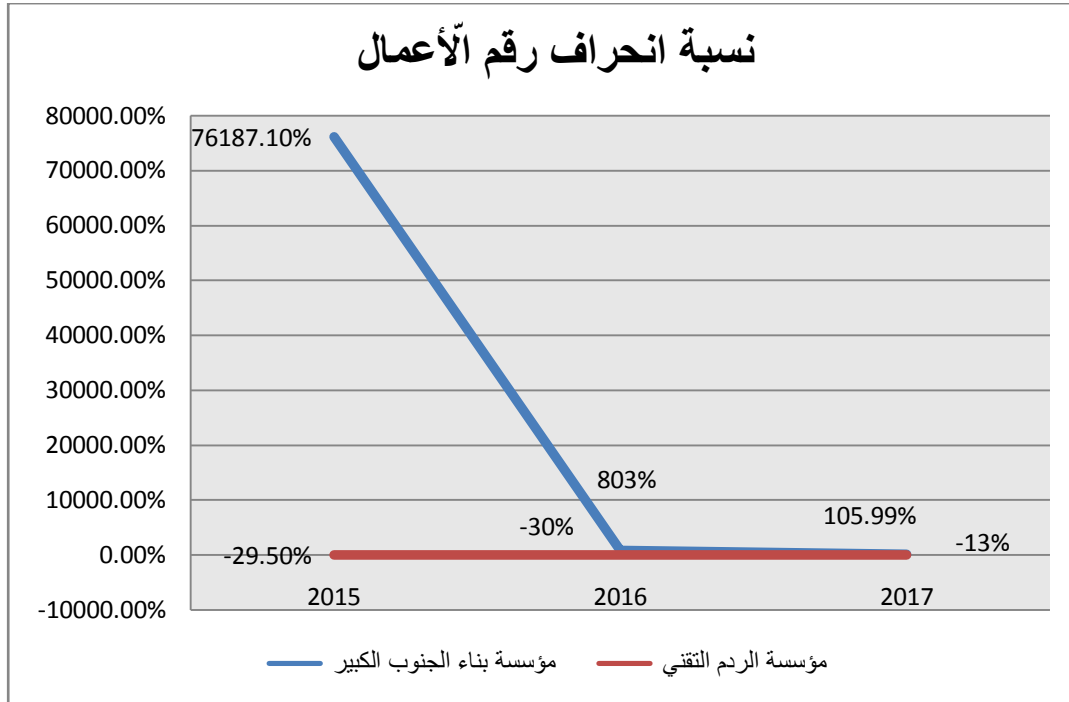
ثانيا: موازنة رقم أعمال

جدول رقم (01-03) موازنة رقم الأعمال المؤسستين .

2017	2016	2015	السنة	المؤسسة
3589169	3617432	1600980	تقديرات رقم الأعمال	مؤسسة بناء الجنوب الشرقي
7393515.90	32681690.60	1221198026.35	رقم الاعمال المحقق	
3804346.9	29064258.6	1219597046.53	الانحراف	
1.0599	803	76178.1	نسبة الانحراف	
136096428.86	75382542.86	254724574.52	تقديرات رقم الأعمال	مؤسسة الردم التقني
117964482.49	52243159.22	179446182.85	رقم الاعمال المحقق	
-18131946.37	-23139383.64	-75278391.67	الانحراف	
%-13	-30	-29.5.	نسبة الانحراف	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبية والمالية للمؤسستين .

شكل رقم (01-02) يوضح نسبة انحراف رقم الأعمال المؤسستين .



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبية والمالية للمؤسستين .

ثالثاً: موازنة المشتريات المستهلكة

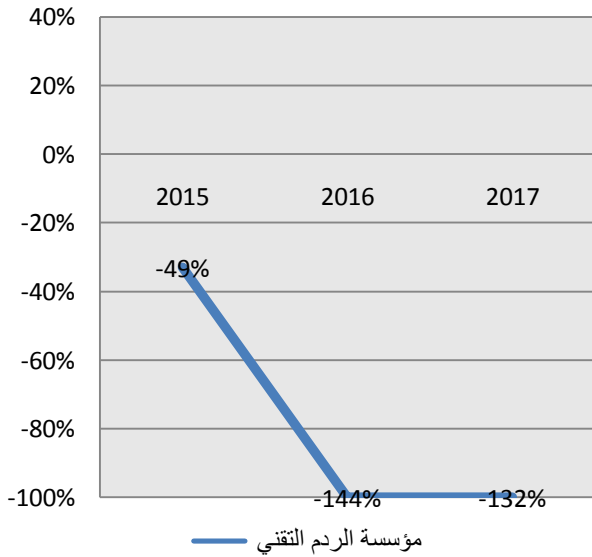
جدول رقم (01-04) موازنة المشتريات المستهلكة المؤسستين.

2017	2016	2015	السنة	المؤسسة
1247234	1259833	56034	مشتريات المستهلكة التقديرية	مؤسسة بناء الجنوب الشرقي
5676209.53	3006123.99	298210890.46	المشتريات المستهلكة المحقق	
4428975.53	1746290.99	298154856.46	الانحراف	
%355.1	%138.6	%532100	نسبة الانحراف	
24.532.200	22.037.000	20.588.900	مشتريات المستهلكة التقديرية	مؤسسة الردم التقني
33,12755413	-88,9674611	-52,6397530	المشتريات المستهلكة المحقق	
11776786.67	-31711611.88	-26986430.52	الانحراف	
-%49.	-%144	-%132	نسبة الانحراف	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبية والمالية للمؤسستين .

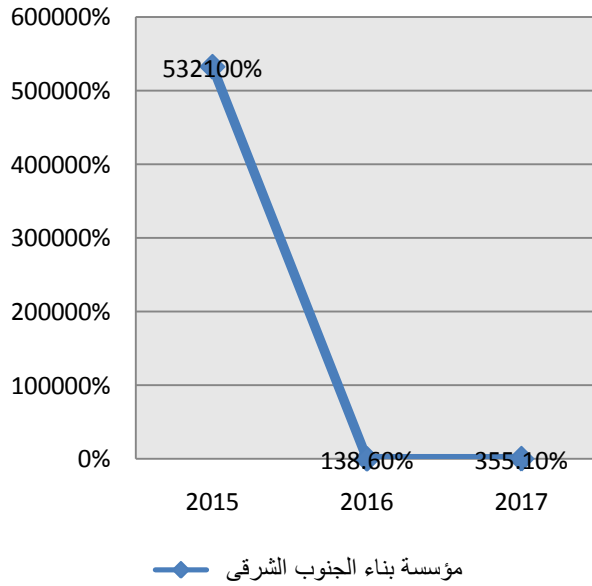
شكل رقم (02-03) يوضح نسبة انحراف المشتريات المستهلكة للمؤسسة الردم التقني .

انحراف المشتريات المستهلكة



شكل رقم (02-02) يوضح نسبة انحراف المشتريات المستهلكة للمؤسسة بناء الجنوب الشرقي .

انحراف المشتريات المستهلكة



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبية والمالية للمؤسسة.

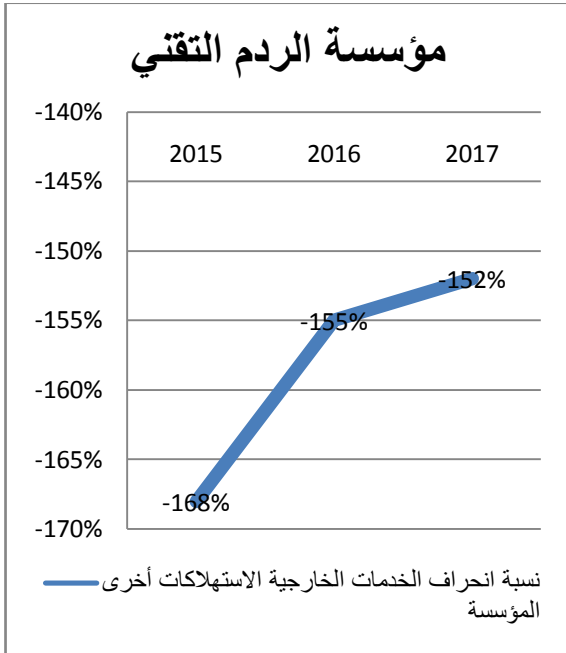
رابعاً: موازنة الخدمات الخارجية الاستهلاكات أخرى

جدول رقم (01-05) موازنة الخدمات الخارجية الاستهلاكات أخرى المؤسساتين.

المؤسسة	السنة	2015	2016	2017
مؤسسة بناء الجنوب الشرقي	تقديرات خدمات الخارجية والاستهلاكات أخرى	281236	1240996	2708429
	المحقق خدمات الخارجية والاستهلاكات أخرى	532756651.44	83739812.89	24677675.52
	الانحراف	532475415.44	82498816.89	21969246.52
	نسبة الانحراف	189334%	6647.7%	811%
مؤسسة الردم التقني	تقديرات خدمات الخارجية والاستهلاكات أخرى	120707200	45962925	57422000
	المحقق خدمات الخارجية والاستهلاكات أخرى	-81470700.54	-25655932.66	-29843408.09
	الانحراف	-202177900.54	-71618857	-87265408.09
	نسبة الانحراف	-168%	-155%	-152%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبية والمالية للمؤسساتين .

شكل رقم (02-04) يوضح نسبة انحراف الخدمات الخارجية م الاستهلاكات أخرى لمؤسسة .
شكل رقم (02-05) يوضح نسبة انحراف الخدمات الخارجية و الاستهلاكات أخرى لمؤسسة الردم التقني.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبية والمالية للمؤسسة.

خامسا : موازنة أعباء المستخدمين

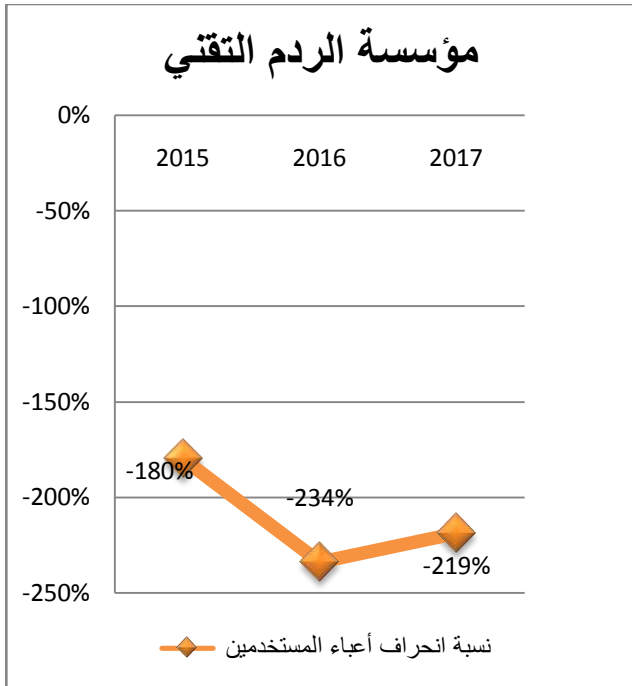
جدول رقم (06-01) موازنة أعباء المستخدمين المؤسستين.

المؤسسة	السنة	2015	2016	2017
مؤسسة بناء الجنوب الشرقي	تقديرات اعباء المستخدمين	488160	584720	502859
	فعلي أعباء المستخدمين	567812591.14	165091033.39	174089661.09
	الانحراف	567324431.14	164506313.39	173586802.09
	نسبة الانحراف	%1162169	%28134.2	%34619.9
مؤسسة الردم التقني	تقديرات أعباء المستخدمين	73137313.23	54426482.53	68480000
	فعلي أعباء المستخدمين	-58185801.42	-72868379.41	-81683435.71
	الانحراف	-131323114.65	127294861.94	-150163435.71
	نسبة الانحراف	-%180	-%234	-%219

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبية والمالية لمؤسستين .

شكل رقم (07-02) يوضح نسبة انحراف أعباء المستخدمين مؤسسة الردم التقني .

شكل رقم (06-02) يوضح نسبة انحراف أعباء المستخدمين مؤسسة بناء الجنوب الشرقي.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبية والمالية لمؤسسة.

سادسا: موازنة ضرائب والرسوم

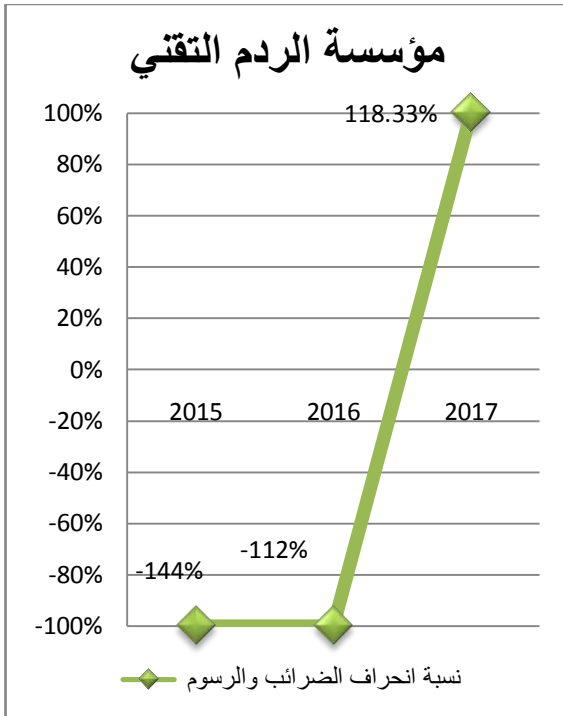
جدول رقم (01-07) موازنة الضرائب والرسوم المؤسساتين.

المؤسسة	السنة	2015	2016	2017
مؤسسة بناء الجنوب الشرقي	تقديرات الضرائب والرسوم	32020	73105	73105
	فعالية الضرب والرسوم	41330755.13	655633.81	715277.24
	الانحراف	41298735.13	582528.81	642172.24
	نسبة الانحراف	%128977.9	%796.8	%878
مؤسسة الردم التقني	تقديرات الضرائب والرسوم	9192361.29	7809008.05	11717369.04
	فعالية الضرب والرسوم	-4019660.36	-919184	-2148054.72
	الانحراف	-13212021.65	-8728192.05	13865423.76
	نسبة الانحراف	%-144	%-112	-%118.33

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبية والمالية لمؤسساتين .

شكل رقم (02-09) يوضح نسبة انحراف الضرائب والرسوم لمؤسسة الردم التقني .

شكل رقم (02-08) يوضح نسبة انحراف الضرائب والرسوم لمؤسسة بناء الجنوب الشرقي .



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبية والمالية لمؤسسة.

سابعاً: موازنة نتيجة السنة المالية .

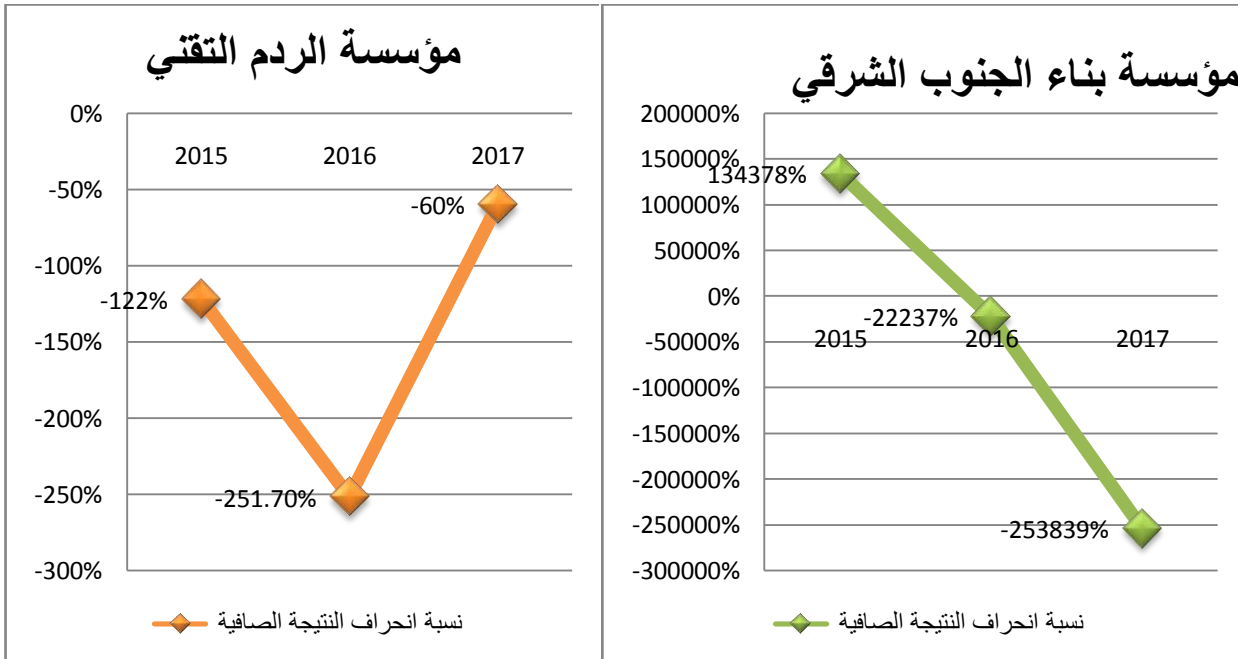
جدول رقم (01-08) موازنة نتيجة السنة المالية للمؤسستين.

المؤسسة	السنة	2015	2016	2017
مؤسسة بناء الجنوب الشرقي	تقديرات نتيجة السنة	143109	992949	228629
	فعلي نتيجة السنة	192450159.32	-219810913.48	-580121351.76
	الانحراف	192307050.32	-2208038862.48	-580349980.76
	نسبة الانحراف	%134378	-%22237	-%253839
مؤسسة الردم التقني	تقديرات نتيجة السنة	31788800	53088623.14	68401029.41
	فعلي نتيجة السنة	-7176797.07	-80540675.76	27008707.77
	الانحراف	-38965597.07	-133629298.9	-41392321.64
	نسبة الانحراف	-%122	-%251.7	-%60

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبية والمالية للمؤسستين.

شكل رقم (02-11) يوضح نسبة انحراف نتيجة السنة المالية لمؤسسة الردم التقني .

شكل رقم (02-10) يوضح نسبة انحراف نتيجة السنة المالية لمؤسسة بناء الجنوب الشرقي .



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبية والمالية للمؤسسة.

الفرع الثاني: تقييم نمو باستخدام النسب المالية التي تدرس فعالية نمو المؤسسة.

أولاً: تقييم النمو باستخدام نسب النمو

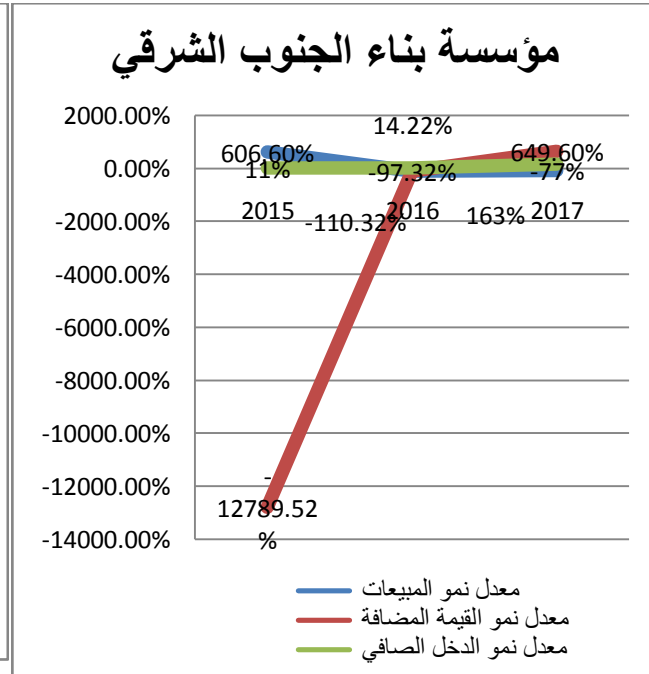
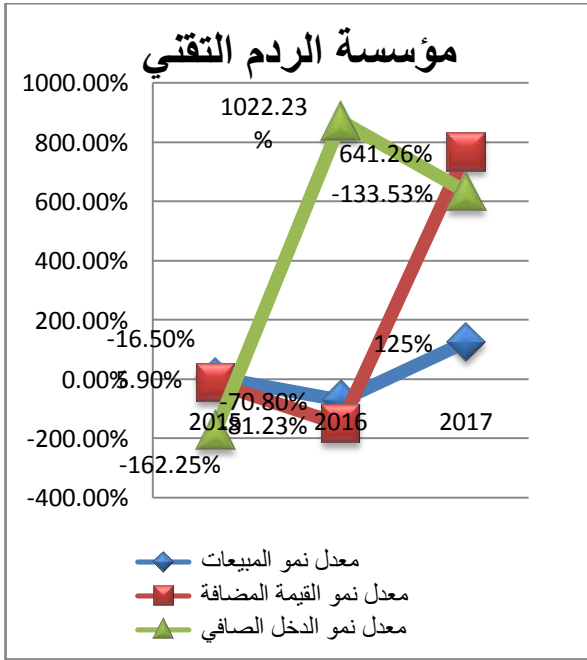
جدول رقم (01-02) يوضح نسب نمو المؤسسات.

المؤسسة	البيان	2014	2015	2016	2017
مؤسسة بناء	معدل نمو المبيعات	-	606.60%	-97.32%	-77%
	معدل نمو القيمة المضافة	-	-12789.52%	-110.32%	649.6%
مؤسسة الردم	معدل نمو الدخل الصافي	-	11%	14.22%	163%
	معدل نمو المبيعات	-	-5.90%	-70.8%	125%
مؤسسة التقني	معدل نمو القيمة المضافة	-	-16.05%	-81.23%	641.255%
	معدل نمو الدخل الصافي	-	-162.25%	1022.23%	-133.53%

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبية والمالية للمؤسسات.

شكل رقم (02-03) يوضح نسب نمو المالي لمؤسسة الردم التقني.

شكل رقم (01-03) يوضح نسب نمو المالي لمؤسسة بناء الجنوب الشرقي.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبية والمالية للمؤسسات.

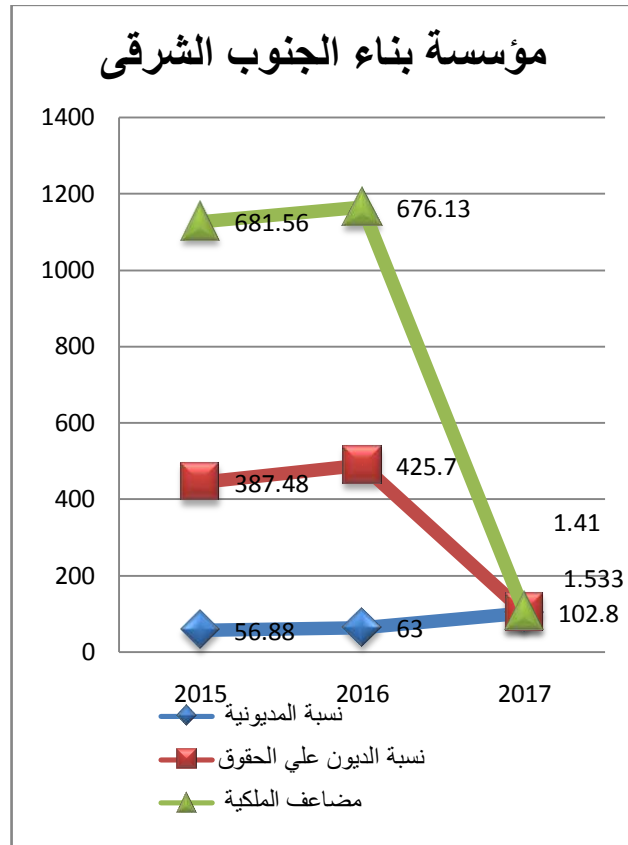
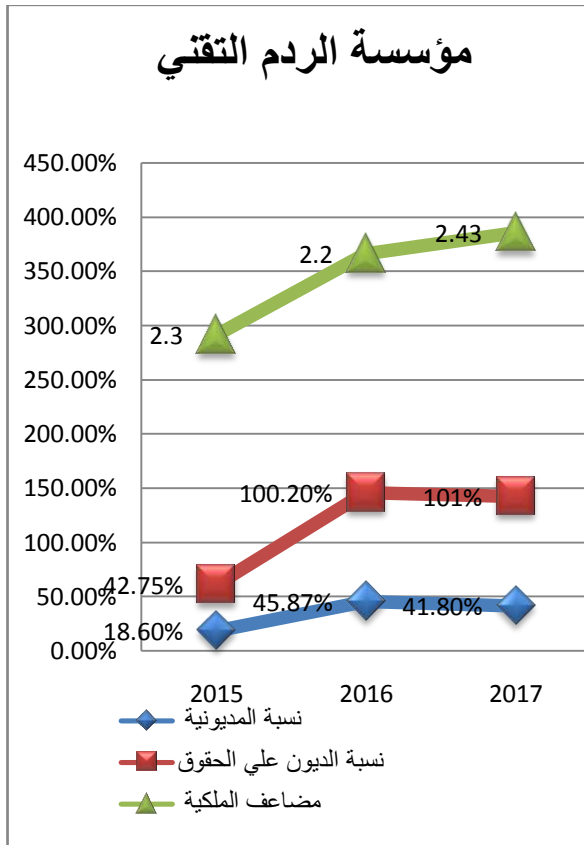
ثانياً: تقييم النمو باستخدام نسب الرفع

جدول رقم (02-02) يوضح نسب الرفع المالي لمؤسستين .

2017	2016	2015	البيان	المؤسسة
%102.8	%63	%56.88	نسبة المديونية	مؤسسة بناء الجنوب الشرقي
%1.533	%425.70	%387.480	نسبة الديون علي حقوق الملكية	
1.41	676.13	681.56	مضاعف الملكية	
%41.80	%45.87	%18.60	نسبة المديونية	مؤسسة الردم التقني
%101	%100.2	%42.75	نسبة الديون علي حقوق الملكية	
2.43	2.20	2.30	مضاعف الملكية	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبية والمالية لمؤسستين.

شكل رقم (03-03) يوضح نسب الرفع المالي لمؤسسة بناء الجنوب الشرقي .
شكل رقم (04-03) يوضح نسب الرفع المالي لمؤسسة الردم التقني .



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبية والمالية لمؤسسة

ثالثاً: تقييم النمو باستخدام نسب المردودية.

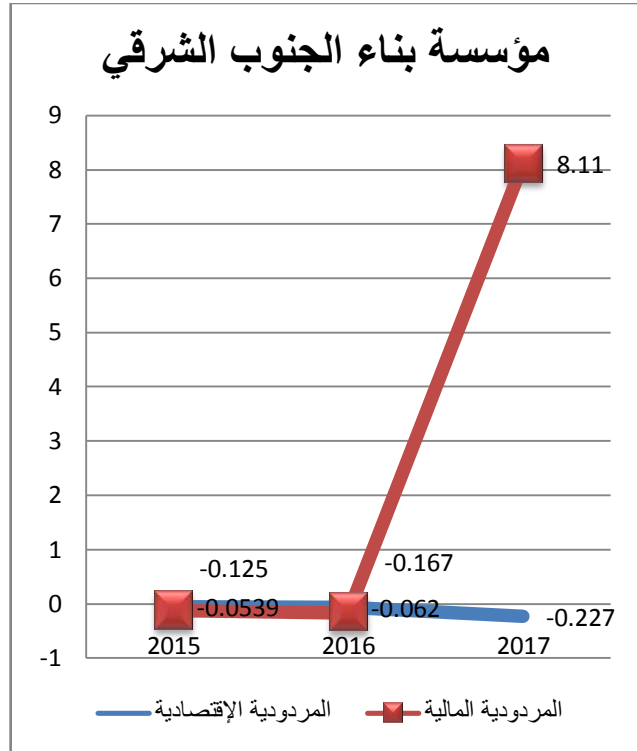
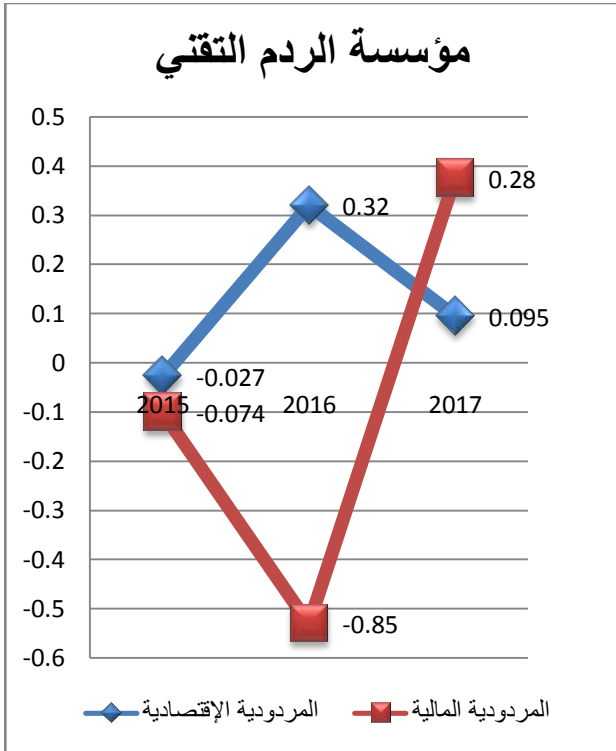
جدول رقم (02-03) يوضح نسب مردودتي المؤسساتين.

المؤسسة	السنة	2017	2016	2015
مؤسسة بناء الجنوب الشرقي	المردودية الاقتصادية	-0.227	-0.062	-0.0539
	المردودية المالية	8.11	-0.167	-0.125
مؤسسة الردم التقني	المردودية الاقتصادية	0.095	0.32	-0.027
	المردودية المالية	0.28	-0.85	-0.074

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبة والمالية للمؤسساتين.

شكل رقم (03-06) يوضح نسب المردودية المالية والاقتصادية للمؤسسة الردم التقني .

شكل رقم (03-05) يوضح نسب المردودية المالية والاقتصادية للمؤسسة بناء الجنوب الشرقي .



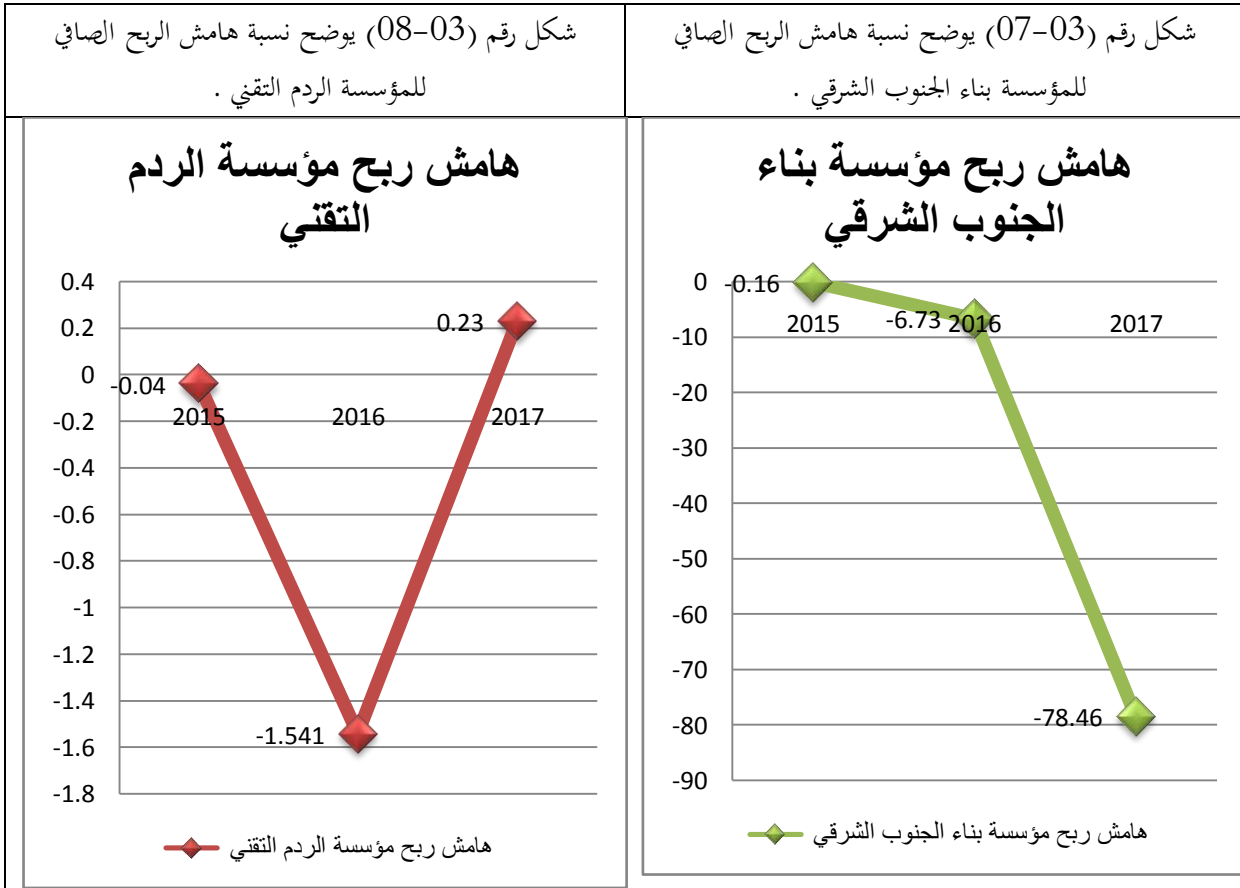
المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبة والمالية للمؤسسة.

رابعاً : تقييم النمو باستخدام نسب الربحية.

جدول رقم (02-04) يوضح نسبة هامش الربح الصافي للمؤسستين .

2017	2016	2015	البيان	المؤسسة
7393515.9	32681691	1.221E+09	رقم الأعمال	مؤسسة بناء الجنوب الشرقي
-	-	-192450159.32	الربح الصافي	
580121351.76	219810913.48		هامش الربح الصافي	
-78.46	-6.73	-0.16	هامش الربح الصافي	مؤسسة الردم التقني
117964482.49	52243159.22	179446182.85	رقم الأعمال	
27008707.77	-80540675.76	-7176797.07	الربح الصافي	
0.23	-1.541	-0.040	هامش الربح الصافي	

المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبية والمالية للمؤسستين.



المصدر: من إعداد الطلبة بناء على وثائق قسم المحاسبية والمالية للمؤسستين.

المطلب الثاني: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية.الفرع الأول: تحليل النتائج المتعلقة بالموازنة التقديرية لمؤسسة.تحليل موازنة رقم أعمال :

مؤسسة البناء الجنوب الشرقي : نلاحظ من خلال الجدول والمنحنى البياني أن المؤسسة سجلت انحراف إيجابي في رقم أعمالها خلال 2015-2016-2017 وهذا غير كافي لحكم بأن المؤسسة استطاعت تنفيذ مخططاتها علي أرض الواقع، حيث أن انخفضت النسبة خلال 2015 ب 761.781 إلى 2016 ب 1.0599 وهذا ناتج عن مبلغ التحصيل عن المشاريع المسلمة في تاريخ لم يكن من المتوقع تسليمه فيه مما أدى إلى انحراف رقم أعمالها.

مؤسسة الردم التقني : نلاحظ من خلال الجدول والمنحنى البياني أن المؤسسة سجلت انحراف سالب خلال 2015 إلى غاية 2017 وهذا راجع لعدم بيع الكميات المسترجعة من عملية الرسكلة.

تحليل موازنة المشتريات المستهلكة :

مؤسسة البناء الجنوب الشرقي : نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أن المؤسسة شهدت انخفاض محسوس نوعا ما في المشتريات المستهلكة خلال 2015، 2016، 2017 وهذا راجع إلى نقص في المشاريع في الآونة الأخيرة .

مؤسسة الردم التقني : نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أن المشتريات المستهلكة ارتفعت خلال 2015-2016 وشهدت انخفاض محسوس في 2017 وهذا راجع طبيعة نشاط المؤسسة .

تحليل موازنة الخدمات الخارجية :

مؤسسة البناء الجنوب الشرقي : نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني انخفضت الخدمات الخارجية و إستهلاكات الأخرى خلال 2015-2016-2017 وهذا راجع إلى ندرة في المشاريع .

مؤسسة الردم التقني : نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني ارتفاع في الخدمات الخارجية والاستهلاكات الأخرى وهذا ناتج عن ارتفاع نشاط المؤسسة .

تحليل موازنة أعباء المستخدمين :

مؤسسة البناء الجنوب الشرقي : نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أن مصاريف المستخدمين في 2015 تصل إلى نسبة 1162.109 ثم انخفضت في 2017 إلى 346.199 وهذا يدل على أن المؤسسة سرحت بعض من عمالها للأسباب

داخلية تتمثل في عدم وجود عمل داخل المؤسسة فاندطر لتسريح بعض العمال وهذا يدل على أن المؤسسة تتحكم في مصاريف المستخدمين من حيث توظيف العمال والعلارة والمنح .

مؤسسة الردم التقني : نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني أن مصاريف المستخدمين شهدت تذبذب في 2015 ب180% - وانخفضت إلى 234%- في 2016 ثم ارتفعت ب219%- في 2017 وهذا ناتج عن زيدت عدد العمال .

➤ موازنة الضرائب والرسوم :

مؤسسة البناء الجنوب الشرقي : من خلال الجدول و الشكل البياني حققت المؤسسة انخفاض خلال 2015-2016-2017 وهذا يدل أن المؤسسة استطاعت تقدير مصاريف الضرائب والرسوم بشكل مرضي نوعا ما واستفادت من تخفيض في الوعاء الضريبي من طرف الدولة .

مؤسسة الردم التقني : من خلال الجدول و الشكل البياني حققت المؤسسة ارتفاع خلال 2015-2016 وهذا ناتج عن تطور نشاط المؤسسة مما أدى إلى الزيادة في الضرائب والرسوم .

➤ موازنة نتيجة الصافية لسنة المالية :

مؤسسة البناء الجنوب الشرقي من خلال الجدول والشكل البياني نلاحظ انخفاض نتيجة الصافية لسنة المالية خلال 2015 إلى غاية 2017 وهذا ناتج إلى أهم سبب وهو ندرت المشاريع لذلك على المؤسسة الأخذ بعين اعتبار المتغيرات الخارجية في المستقبل لوصول لتحقيق الأرباح في السنوات القادمة .

مؤسسة الردم التقني : من خلال الجدول والشكل البياني نلاحظ انخفاض النتيجة الصافية خلال 2015-2016 ثم ارتفعت في 2017 وهذا راجع إلى ارتفاع المبيعات من المواد المسترجعة من عملية الرسكلة .

الفرع الثاني: تحليل نسب تقييم نمو المؤسسة .

➤ أولا: تحليل نسب النمو .

التعليق على النتائج نلاحظ من خلال الجدول والتمثيل البياني لنسب النمو الخاصة بالمؤسسة أنها تختلف من سنة لأخر

• مؤسسة البناء الجنوب الشرقي

✓ حيث أن نسبة نمو رقم الأعمال التي حققته المؤسسة انخفضت من 2014 إلى 2017 وهذا رجع إلى انخفاض رقم أعمال من سنة إلى آخر . و يرجع هذا التناقص إلى انخفاض الإنتاج المباع أو بالأحرى انخفاض بناء أكبر عدد ممكن من البناءات لتحقيق أكبر ربح من سنة إلى أخرى مما يدل على نقص القوة الربيعي وإنتاجية المؤسسة خلال هذا السنوات و هذا يعود أساسا إلى نقص في للمشاريع.

- ✓ أما بالنسبة لمعدل نمو النتيجة الصافية نلاحظ من خلال الجدول والمنحنى البياني أن المؤسسة شهدت تحسن في نتيجة الصافية في آونة الأخيرة مما يدل على أن المؤسسة تبذل جهود لاستغلال كل طاقتها الإنتاجية .
- ✓ وكذلك نلاحظ زيادة محسوسة في معدل نمو القيمة المضافة لمؤسسة من 2014 إلى 2017 وهذا راجع إلى زيادة إنتاج المؤسسة مقارنة مع إستهلاكاتها مما يدل على فعالية نشاط المؤسسة أي أن المؤسسة قادرة على خلق ثروة صافية كافية لتغطية مختلف تكاليف الاستغلال.

● مؤسسة الردم التقني .

- ✓ من خلال الجدول والشكل البياني نلاحظ أن مؤسسة حققت ارتفاع في رقم أعمالها من سنة 2015 إلى 2017 وهذا راجع إلى زيادة في إعادة بيع المواد المسترجعة من عملية فرز النفايات القابلة للرسكلة وإعادة بيعه للخواص لاستفادة منه في صناعات أخرى.
- ✓ من خلال الجدول والشكل البياني نلاحظ أن المؤسسة شهدت ارتفاع في القيمة المضافة من 2015 إلى 2016 وهذا يدل على إنتاجية المؤسسة وتحسنه المستمر ، حيث تعد من أهم الأسباب تساعد في تطور أرباحها ، ثم تراجعت في 2017 وهذا ناتج عن انخفاض في مبيعات المواد ناتجة من عملية الرسكلة.
- ✓ من خلال الجدول والشكل البياني نلاحظ أن المؤسسة حققت انخفاض بسيط في 2017 مقارنة مع 2016 وهذا راجع إلى انخفاض محسوس نوع ما في مبيعاتها .

➤ ثانيا : تحليل نسب الرفع :

● مؤسسة بناء الجنوب الشرقي .

- ✓ حسب هذه النسب نجد أن المؤسسة حققت ارتفاع في نسبة المديونية خلال 2014-2015-2016-2017 وهذا يدل على أن مؤسسة تعتمد على التمويل الخارجي ولا تتمتع باستقلالية مالية نوعا ما .
- ✓ بالنسبة لنسبة الديون على الحقوق كانت في ارتفاع محسوس، ففي السنة الأولى كانت 0.665 و تزيد إلى 425.70 في 2017 وهذا راجع لعدم توفر المؤسسة على السيولة اللازمة لتغطية ديونها .
- ✓ بالنسبة لمضاعف حق الملكية حققت المؤسسة تزايد من 2014 ب1.37 إلى 676.13 في 2017 وهذا راجع لزيادة المستمرة في إجمالي الأصول على الحقوق أي أن المؤسسة لديها التزامات لدى الغير .

● مؤسسة الردم التقني

- ✓ حققت المؤسسة ارتفاع في نسبة المديونية خلال 2015-2016-2017 وهذا يدل على أن المؤسسة تعتمد على مصادر خارجية في تمويلها .
- ✓ من خلال الجدول والمنحنى البياني نلاحظ ارتفاع في نسبة الديون على الحقوق في 2015 في 42.75% في 2017 ومن خلال هذا يتضح لنا أن المؤسسة لها القدرة لتغطية ديونها التي عليه بحقوقها.
- ✓ حيث حقق المؤسسة تزايد مستمر في مضاعف الملكية وهذا راجع لزيادة إجمالي الأصول على الحقوق .

➤ ثالثا : تحليل نسب المردودتي .

- مؤسسة البناء الجنوب الشرقي .
✓ من خلال الجدول والمنحني البياني نلاحظ أنه ا حققت مردودية إقتصادية في انخفاض مستمر راجع ذلك إلى انخفاض في نتيجة الصافية .
أما بالنسبة لمردوديته المالية سجلت ارتفاع حيث ارتفعت من -0.125 في 2014 إلى 8.11 في 2017 وهذا يدل على انخفاض الأموال الخاصة مقارنة مع نتيجة الصافية .
- مؤسسة الردم التقني .
✓ من خلال الجدول والمنحني البياني نلاحظ أن المؤسسة حققت ارتفاع في المردودتي الاقتصادية وهذا يدل الزيادة النسبية في قيمة النتيجة الصافية مقارنة مع مجموع أصولها .
✓ ونلاحظ من خلال الجدول والمنحني البياني ارتفاع في المردودية المالية من 2015 إلى غاية 2017 وهذا يدل علي قدرة المؤسسة في تقدير تكلفه وارداتها مما أداء إلى فعالية أدائها.

➤ رابعا :نسبة هامش الربح .

- مؤسسة البناء الجنوب الشرقي : نلاحظ من خلال الجدول انخفاض نسبة هامش الربح الصافي وذلك ب سبب انخفاض التكاليف الكلية لمؤسسة مقارنة مع ايراداتها ، حيث نجد في الأخير أن المؤسسة حققت نتائج سلبية على خلاف ما هو مقدر له، وهذا راجع إلى سوء التقدير ، حيث أن المؤسسة تعتمد على تخطيط لسير المؤسسة وليس بمنظور بعيد المدى .
- مؤسسة الردم التقني : نلاحظ من خلال الجدول والشكل البياني ارتفاع نسبة هامش الربح الصافي وهذا راجع إلى فعالية أداء المؤسسة ،حيث نجد أن المؤسسة حققت أرباح ونتائج إيجابية خلال 2015-2016-2017 نتيجة التقدير الجيد ومعالجة انحرافاتهما ،حيث أن المؤسسة تعتمد على تخطيط الأرباح في المدى القصير والطويل .

وعليه نلاحظ من خلال ما سبق أن تقديرات جدول حسابات النتائج، يمثل في المؤسسة كموازنة تقديرية شاملة لجميع الموازنات التقديرية التفصيلية، حيث تساهم في تنبؤ بتكاليف و ايرادات السنوات المقبلة ومن خلالها يتم دراسة الانحرافات وتحليلها ثم القيام بالتعديلات لوصول لتخطيط السليم داخل المؤسسة ، واستنتج الأكثر أهمية هي أن المؤسسة يجب أن تعتمد في إعداد موازنات علي أساليب العلمية الحديثة للوصول إلى تقديرات أكثر دقة تتمشي مع القوائم الفعلية .

المطلب الثالث : مناقشة الفرضيات و النتائج

الفرع الأول :مناقشة الفرضيات

ومن خلال ما توصلنا إليه من نتائج سوف نناقش أهم الفرضيات المطروحة كالآتي :

- حيث تدور الفرضية الأول ،حول يساهم التخطيط المالي في نمو المؤسسة الاقتصادية عن طريق أدواته و التي من أهمها الموازنة التقديرية، وهذا ما تم إثباته من خلال أن التخطيط يعتبر العصب الرئيسي في نمو المؤسسات الاقتصادية ، من خلال رسم التخطيط الدقيق لتحقيق الأهداف المستقبلية، حيث أهم الموازنة التقديرية التي تعتبر الخطة المالية في المؤسسة التي تتضمن كل تفصيل أنفاق الأموال وكيفية تحصيلها ومن خلالها تستطيع المؤسسة بلوغ الأهداف المسطرة في المؤسسة .
- أما فيما يتعلق بالفرضية الثانية إن تقدير الموازنات التقديرية بشكل دقيق و فعال يساعدها في معالجة سلبيته و تحقيق نمو المؤسسة ، ومن خلال النتائج المتوصل إليه والدراسة الميدانية تم إثبات ذلك حيث أن قدرة المؤسسة على التصور والتقدير الجيد لمختلف إيراداتها ونفقاتها يساعدها في تحديد انحرافات الايجابية والسلبية منه ومعالجته، ويعد هذا الضمان لتحقيق نموها و أهدافها الطويلة والقصيرة الأجل .
- تتمثل الفرضية الأخيرة في توجد علاقة بين تخطيط المالي الذي يعد العامل الجوهرى في المؤسسة والنمو، وهذا ما تم إثباته و التوصل إليه من خلال الدراسة الميدانية بأن التخطيط المالي يساهم بدور كبير في تحقيق النمو، من خلال تحديد احتياجات المؤسسة من أموال وكيفية تمويل هذه الاحتياجات وحساب كافة الخسائر والأرباح من خلال القوائم المالية التقديرية التي تعدها المؤسسة ومن خلال كل هذه العوامل تستطيع المؤسسة أن تقرر ما الذي تريد تحقيقه وإلى أين تبغي ، وكيفية بلوغ ما تبغي إليه ، من خلال التخطيط الجيد الذي يوفر الأرضية الصلبة لنمو المؤسسة وتوسيع نشاطها.

الفرع الثاني :نتائج الدراسة

بعد دراستنا لتأثير التخطيط المالي في نمو المؤسسة الاقتصادية ، وتطرقنا لمختلف جوانب الموضوع تم إسقاط الدراسة علي عينتين لمؤسستين إقتصادية والممثلتين في مؤسسة بناء الجنوب الشرقي وحدة ورقلة ، ومؤسسة الردم التقني وحدة ورقلة وبعد مناقشة الفرضيات وعرض النتائج ، وذلك بهدف الإجابة على الإشكالية المتمثلة في كيف يساهم التخطيط المالي في نمو المؤسسات الاقتصادية ؟.

وأبضا من أجل الإجابة على الأسئلة الفرعية ، توصلنا إلى النتائج التالية :

✓ أن مؤسسة البناء الجنوب الشرقي لا تعتمد على استخدام أساليب الموازنة التقديرية الأكثر دقة وتطور تتطابق أرقامها مع واقعي المؤسسة .

✓ عدم وجود رقابة فعلية في مؤسسة البناء الجنوب الشرقي ،للانحرافات الموازنات بين الانحرافات الفعلية والحققة ، واتخاذ الإجراءات اللازمة لمعالجته .

- ✓ أن التخطيط المالي في مؤسسة البناء الجنوب الشرقي، يقتصر في إعداد موازنات تقديرية شكلية لاتتمشي مع ما هو مطابق في أرض الواقع .
- ✓ لا تستخدم مؤسسة البناء الجنوب الشرقي أساليب علمية حديثة في بناء وتقدير موازنتها التقديرية .
- ✓ تستخدم مؤسسة الردم التقني الموازنات التقديرية ، كأداة تخطيطية لتحليل انحرافات الايجابية منه والسلبية ، وتتخذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لمعالجتها .
- ✓ أن مؤسسة الردم التقني ، تستخدم تخطيط السيولة في تحسين وضعية المؤسسة ونموها ، حيث تعتبره كأداة قياس وتقييم فعالية نشاط وأداء المؤسسة .

خلاصة الفصل

من خلال الدراسة الميدانية لمؤسستين و المقابلة مع رئيسي قسم المحاسبة والمالية ، تبين لنا أن مؤسسة بناء الجنوب الشرقي ، لا تعتمد بشكل كبير على الموازنات التقديرية في عملية التخطيط المالي ، حيث إن بعض التقديرات مبالغ فيها من طرف المؤسسة هذا من ناحية ومن ناحية أخرى لا تسعى لبحث عن حلول لمعالجة هذه الانحرافات ، مما انعكس سلبا على أدائها المالي نظرا لعجز الخزينة وندرة مشاريعه ، وعلى ضوء ما سبق يمكن القول إن المؤسسة تعتمد على الموازنة التقديرية لتسيير المؤسسة وليس بمنظور بعيد المدى .

كما تبين لنا أن مؤسسة الردم التقني تقوم باستخدام التقديرات المالية لكافة مداخلاته ومخرجاتها بمثابة أداة تخطيطية رقابية ذات مرجعية في الأداة تعكس مدى كفاءتها وفعاليتها، حيث انعكس هذا بالإيجاب على نموها من خلال تحسن أدائها المالي من سنة إلى أخرى، من خلال ماسبق تبيان لنا أن استخدام التخطيط المالي بشكل سليم دعامة أساسية من دعومات نمو الأداء المالي لمؤسسة الاقتصادية.

الأخاتمة

يعتبر موضوع دور التخطيط المالي في نمو المؤسسة الاقتصادية، من أهم المواضيع بالنسبة لمؤسسات الاقتصادية، خاصة في الآونة الأخيرة لم تحتويه من اللاتأكدية إقتصادية، ومن أتساع في التقنيات الحديثة والمعاصرة، والبحث دوما عن مع يتمشي مع المتغيرات كبيرة والواسعة التي تشهدها البيئة الاقتصادية في مجال الفكر الإداري المالي الذي يلعب دوراً مهمم، في المساعدة على نمو، ونهوض المؤسسة الاقتصادية بناء على دورها المهم في متابعة المنافسة، بين المؤسسات الاقتصادية التي تعمل في مجال واحد.

حيث يعتبر التخطيط المالي الركيزة الصلبة، التي تركز عليه المؤسسة من خلال وضع خطة لتحديد كافة إحتياجات ونفقات المالية المستقبلية لمؤسسة، حيث يسمح التخطيط المالي باختبار التفاعلات، التحري عن الخيارات، البدائل، تجنب المفاجآت ومساعدة المؤسسة بتنبؤ الطويل الأجل وقصير الأجل من خلال أدواته لتجنب المخاطر، لسعي حول الحصول على القدرة التنافسية وتجنب فخ رضى الذات والبحث دوما عن التقدم، التوسع ونمو نشاط المؤسسة .

من خلال الدارسة التطبيقية، استخدمنا دارسة موازنات المبيعات، موازنات المشتريات المستهلكة وغيرها من الموازنات لدارسة التخطيط المالي داخل ميدان المؤسساتين وتم قياس النمو بإستخدام نسب النمو، بهدف الإجابة على الإشكالية المطروحة "كيف يساهم التخطيط المالي في نمو المؤسسات الاقتصادية؟"

نستخلص أهم و أبرز النتائج التي تم التوصل إليها والمتمثلة في:

- ✓ لم يتم إعداد موازنة تقديرية بطريقة علمية في مؤسسة بناء الجنوب الشرقي .
- ✓ تعتمد مؤسسة الردم التقني في مراقبة انحرافاتهما واستجابة لمعالجتها، هذا ما أدى إلى نمو المؤسسة من سنة إلى أخرى .
- ✓ يؤثر التخطيط المالي في نمو المؤسسة الاقتصادية، من خلال وجد علاقة مباشرة بين النمو والتخطيط المالي.
- ✓ يجب على مؤسسة بناء الجنوب الشرقي أن تواكب التطورات الحاصلة في هذه المجال .
- ✓ عدم اتخاذ القرارات اللازمة لمراقبة انحرافات مؤسسة بناء الجنوب الشرقي.
- ✓ يعتبر التخطيط المالي العامل الأساس لقدرة المؤسسة أن تتمشي مع المتغيرات الاقتصادية ..

الاقتراحات والتوصيات :

- ✓ البحث عن حلول لحصول مؤسسة بناء الجنوب الشرقي على المشاريع جديدة تؤدي إلى زيادة نشاط المؤسسة .
- ✓ يجب على المؤسساتين وضع مؤشرات مالية وغير مالية بحيث يجب الأخذ بعين للاعتبار كل المتغيرات، لتحقيق الهدف ونمو المؤسسة وليس استرجاع المسار المتبع فقط.
- ✓ يجب على المؤسساتين الاعتماد على الأساليب الإحصائية والعلمية في تقدير قيم الموازنات التقديرية وهو ما يسمح لها ببلوغ أهدافها المسطرة بشكل أفضل من خلال الدقة في تقدير.
- ✓ اقتراح على مؤسسة الردم التقني التعامل مع المقاولين وعرض المواد الأولية المستخرجة من عملية الرسلكة لاستفادة منه في مشاريعهم وتفعيل أداء المؤسسة .

آفاق الدراسة:

- فاعلية التخطيط المالي في واقع المؤسسات الاقتصادية .
- نظام الموازنات التقديرية وعلاقته بنمو المؤسسات الاقتصادية .
- تأثير التخطيط المالي في تحسن أداء المؤسسة .

المرجع

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية

الكتب

- 01- الطاهر لطرش، تقنيات البنوك، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2001.
- 02- إبراهيم عبد اللطيف إبراهيم العبيدي، أهمية التخطيط المالي في استقرار الأسري، إدارة البحوث، دائرة الشؤون الإسلامية والعمل المخبري، طبعة الأول، الإمارات، 2012.
- 03- إبراهيم وهي فهد، كنجوعبودكنجو، الإدارة المالية، دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الأول، عمان، 1997.
- 04- حفصة زيار، دور دراسة الجدوى المالية في إتخاذ القرار الإستثمارية، جامعة ورقلة، 2013.
- 05- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الطبعة الثانية، دار الوارق لنشر والتوزيع، 2008.
- 06- خبراء الشركة المتحدة، أساليب الحديثة للتحليل المالي و إعداد الموازنات لأغراض التخطيط والرقابة، الشركة العربية المتحدة للتدريب والاستشارات الإدارية 2008 .
- 07- سمير محمد عبد العزيز، دراسات الجدوى الاقتصادية و تقييم المشروعات، مكتبة الإشعاع للطباعة و النشر، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 08- علي محمد رابعة، الإدارة المالية، عمان، 1989.
- 09- عبد القادر محمد عبد القادر عطيه، الإقتصاد القياسي، مكة المكرمة، 2004.
- 10- زياد رمضان، محمود الخلايلة، التحليل والتخطيط المالي، دار النشر الشركة العربية المتحد للتسويق والتوريدات
- 11- صالح محمد الحناوي، أدوات التحليل والتخطيط في الإدارة، دار النهضة العربية
- 12- منير إبراهيم هندي، سلسلة الفكر الحديث في مجال الإدارة المالية (2) " الفكر الحديث في مجال مصادر التمويل " توزيع منشأة المعارف، الإسكندرية، 1997.

الرسائل الجامعية :

- 01- امال حجاج، دور التمويل الذاتي في النمو الداخلي لمؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2013.
- 02- بالضياف العيد، المؤسسة الإقتصادية بين أهدافها وتحقيق التنمية المستدامة، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2013.
- 03- خليلي فاطمة الزاهر، التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية في إدارة المؤسسة الإقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة المدية، 2007.
- 04- شريف عثمان، أهمية الموازنة التقديرية في التخطيط والرقابة في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2015.
- 05- زاوي فضيلة، تمويل المؤسسات الإقتصادية وفق الميكانيزمات، مذكرة ماجستير، مالية مؤسسة، جامعة بومارس، 2009.

- 06- سعيدة بورديمة ، تسير المالي، مطبوعة محاضرة ' جامعة قلمة، 2015.
- 07- سمية دربال ، سلوك المؤسسات الاقتصادية في تمويل نموها الداخلي ، مذكرة ماستر ، جامعة ورقلة ، 2012.
- 08- سارة قدری ، دور إستخدام التحليل المالي في تقييم الأداء المالي، مذكرة ماستر ، جامعة ورقلة ، 2015.
- 09- سومر أوثاني ، التخطيط لمالي ، ماجستير إدارة أعمال ، جامعة دمشق ، 2009.
- 11- شطي فاطمة ، دور الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي في إدارة المخاطر، مذكرة ماستر ، تخصص مراقبة وتدقيق ، جامعة ورقلة ، 2016.
- 11- عبد الناصر عواريب ، تقييم الاداء المالي للمؤسسة الاقتصادية باستخدام جدول تدفقات الخزينة ، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة ، 2017.
- 12- كويسي بوضياف ، أثر تسير الخزينة علي مردودية المالية، مذكرة ماستر ، جامعة ورقلة ، 2016.
- 13- صدام مزابية ، دور الموازنة التقديرية في تحسين الأداء المالي، مذكرة ماستر ، جامعة ورقلة ، 2014.
- 14- وليد بريكي ، الموازنة التقديرية وتأثيرها على الأداء موازنة الاستثمارات، مذكرة ماستر، جامعة ورقلة، 2013.

المجالات:

- 01- الياس بن الساسي ، محاولة ضبط مفهومي النمو الداخلي والخارجي كمنطلق لمفاضلة بينهم ، مجلة البحث، جامعة ورقلة ، العدد 06، 2008.
- 02- علي خلف الركابي، زهرة حسن العامري ، أهمية النسب المالية في تقديم الاداء ، مجلة الادارة والاقتصاد العدد الثالث والستون، 2007،

مواقع الانترنت :

- 01- www.kau.edu.sa/Files
- 02- <http://www.bsofian-ksu.com/agec613/Lecture6.pdf>

ثانيا : المراجع باللغة الاجنبية

- 01- A.P.Weber et F.Jennic' Concentration économique et fonctionnement des marchés' Economie et statistique' N°
- 02- Etude : J.H.Hall sanior lecturer .An empirial invstigation of the capital budgeting process ' university of pretoria South Africa article in journal ' 15-12-2000

مقالات تم اطلاق عليها:

- 01- www.vanbreda.be، 20/03/2018 ، 15:23 ، " La planification financière personnelle".
- 02- www.credit-suisse.com/entreprises، 22/03/2018 ، 14:35"Planification financière pour petites et moyennes entreprises".

الملاحق

الفهرس

رقم الصفحة	الفهرس
III	الإهداء
IV	الشكر
V	الملخص
VI	قائمة المحتويات
VII	قائمة الجداول
VIII	قائمة الأشكال البيانية
IX	قائمة الملاحق
-أ-	المقدمة
الفصل الأول: الإطار الأدبيات النظرية لدور التخطيط المالي في نمو المؤسسة الاقتصادية	
02	تمهيد
03	المبحث الأول: الأدبيات النظرية لدور التخطيط المالي في نمو المؤسسة الاقتصادية .
03	المطلب الأول: ماهية التخطيط المالي
03	الفرع الأول : نظرة عامة حول التخطيط المالي
04	الفرع الثاني : أهداف التخطيط المالي
05	الفرع الثالث: أنواع التخطيط المالي
06	الفرع الرابع: مراحل التخطيط المالي
07	الفرع الخامس: أدوات التخطيط المالي في المؤسسة
14	الفرع السادس: فوائد التخطيط المالي
14	المطلب الثاني : ماهية نمو المؤسسة الاقتصادية
14	الفرع الأول : مفهوم نمو المؤسسة
15	الفرع الثاني : النمو الداخلي للمؤسسة الاقتصادية
15	الفرع الثالث: النمو الخارجي لمؤسسة الاقتصادية
15	الفرع الرابع: تقييم النمو باستخدام نسب النمو
18	المبحث الثاني : الدراسات السابقة
18	المطالب الأول : عرض الدراسات السابقة
19	المطالب الثاني : تقييم الدراسات
20	خلاصة الفصل
الفصل الثاني: دراسة الفعلية لدور التخطيط المالي في نمو المؤسسة الاقتصادية	
22	تمهيد
23	المبحث الأول: الطريقة والأدوات المستخدمة في الدراسة .

23	المطالب الأول: الطريقة المعتمدة في الدراسة
23	الفرع الأول: منهج الدراسة
23	الفرع الثاني: تقييم عينة الدراسة
24	الفرع الثالث: طبيعة المتغيرات
25	المطالب الثاني: أدوات المستخدمة في جمع المعلومات
25	الفرع الأول: الأدوات المستخدمة في الجمع
25	الفرع الثاني: الأدوات المستخدمة في المعالجة
25	المبحث الثاني: عرض نتائج والمناقشة
25	المطالب الأول: عرض نتائج الدراسة
38	المطالب الثاني: تحليل نتائج الدراسة التطبيقية
38	الفرع الأول: تحليل نتائج المتعلقة بالموازنة
39	الفرع الثاني: تحليل نسب تقييم نمو المؤسسة
42	المطالب الثالث: مناقشة الفرضيات ونتائج الدراسة
42	الفرع الأول: مناقشة الفرضيات
42	الفرع الثاني: نتائج الدراسة
44	خلاصة الفصل
46	الخاتمة
49	المراجع
52	الملاحق
71	الفهرس