

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في شعبة: مالية ومحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

من طرف: مصطفى قارة فادية

بعنوان:

دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المجمع الصناعي GIPLAIT بتلمسان

نوقشت بتاريخ ..././ أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أستاذ طافر زهير
مشرفة	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة أ	أستاذة بلحرش عائشة
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أستاذ بن لدغم فتحي

السنة الجامعية: 2021-2022

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة أبي بكر بلقايد - تلمسان -

كلية العلوم الاقتصادية، التجارية وعلوم التسيير

مذكرة تخرج

مقدمة للحصول على شهادة ماستر

في شعبة: مالية ومحاسبة

تخصص: مالية المؤسسة

من طرف: مصطفى قارة فادية

بعنوان:

دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة المجمع الصناعي GIPLAIT بتلمسان

نوقشت بتاريخ/./ أمام لجنة المناقشة المكونة من :

رئيسا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أستاذ طافر زهير
مشرفة	جامعة تلمسان	أستاذة محاضرة أ	أستاذة بلحشر عائشة
ممتحنا	جامعة تلمسان	أستاذ التعليم العالي	أستاذ بن لدغم فتحي

السنة الجامعية: 2021-2022

التشكرات

لي الشرف الكبير أن أرفق تحيات العرفان والتقدير من ساعدني في سقبي هذه الثمرة وأشرفه على

نضجها وعرفانا بالجميل، أتقدم بالشكر الجزيل إلى:

الأستاذة الدكتورة بلحرض عائشة وذلك بفضل توجيهاتها ونصائحها القيمة بها

جميع أعضاء لجنة المناقشة

جميع عمال وحدة GIPLAIT، وبالخصوص قسم المحاسبة والمالية

عمال مكتبة العلوم الاقتصادية بجامعة تلمسان

شكرًا للجميع

الإهداءات

أهدي نشرة هذا الجهد بالدرجة الأولى، إلى من جعل الله طاعتهما بعد ملامته، وطاعة رسوله الكريم

صلى الله عليه وسلم.

إلى الوالدين الكريمين أمي أطل الله في عمرها وأبي الله يرحمه وأهدي أيضا:

إلى جميع أخواتي أزواجهن وأبنائهم وبناتهم

إلى جميع أصدقائي خاصة ندير، محمد، رضوان، زكرياء، راضية، ونام، أمينة

إلى جميع الأهل والأقارب سواء كانوا من بعيد أو قريب وإلى جميع زملائي الأساتذة بجامعة تلمسان.

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى تحديد دور التخطيط المالي في اتخاذ قرارات في المؤسسة الاقتصادية ، تتناول هذه الدراسة عن عملية اتخاذ القرار من مختلف الجوانب من خلال عرض مفهومها ومراحلها و اساليبها وأنواع القرارات ، كما تم التعرض إلى التخطيط المالي كإطار لاتخاذ القرارات من خلال معرفة أنواعه وأدواته وذلك باستخدام أهم أدوات التخطيط المالي وهي الموازنة التقديرية بدراسة حالة مؤسسة المجمع جيبلي بتلمسان ، وقد استخدمت الدراسة المنهج الوصفي التحليلي، وتم استخدام الملاحظة والمقابلة كأدوات لمعرفة كيفية إعداد مختلف الموازنات التي تعتمد عليها المؤسسة. وقد خلصت الدراسة إلى أن التخطيط المالي يعتمد بالدرجة الأولى على تحديد الأهداف والتنبؤ بالتنفيذ عن طريق الموازنة التقديرية.الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي، الموازنات التقديرية، اتخاذ القرارات، مؤسسة جيبلي.

Résumé:

Cette étude vise à déterminer le rôle de la planification financière dans la prise de décisions dans l'institution économique, cette étude traite du processus de prise de décision sous divers aspects en présentant son concept, ses étapes, ses méthodes et ses types de décisions, ainsi que l'exposition à la planification financière comme cadre de prise de décision en connaissant ses types et ses outils en utilisant les outils de planification financière les plus importants, à savoir le budget estimé de l'étude du cas de l'Institution du Complexe GPLAIT Tlemcen, l'étude a utilisé l'approche descriptive analytique, et l'observation a été utilisée L'entretien est un outil permettant de mettre en place les différents budgets adoptés par l'organisation. L'étude a conclu que la planification financière dépendait principalement de l'établissement d'objectifs et de la prévision de leur mise en œuvre au moyen d'un budget estimatif

Mots-clés : Planification financière, Budgets discrétionnaires, Prise de décision, entreprise GPLAIT.

قائمة الأشكال

قائمة الأشكال

- الشكل 1: يوضح سلوك الكلفة الثابتة 15
- الشكل 2: يوضح سلوك الكلفة المتغيرة 16
- الشكل 3: يوضح أسلوب الانحدار الخطي البسيط 22
- الشكل 4: يوضح أسلوب الانحدار غير خطي البسيط 23
- الشكل 5: يوضح أسلوب الانحدار متعدد 24
- الشكل 6: الهيكل التنظيمي للملبنة والذي يمثل مختلف الوظائف الأساسية بالوحدة وأقسامها 76

قائمة الجداول

قائمة الجداول

- الجدول 1: يمثل مختلف دراسات السابقة 55
- الجدول 2: يمثل انحراف المبيعات سنة 2014 80
- الجدول 3: يمثل انحراف المبيعات البدني سنة 2014 83
- الجدول 4: يمثل انحراف للإنتاج البدني سنة 2014 87
- الجدول 5: يمثل انحراف الاستهلاك سنة 2013 90

قائمة المختصرات

والرموز

قائمة المختصرات والرموز

1 (VARIABLE COST) التكاليف المتغيرة

2 (Contribution Margin) هامش ربحيا

3 **Giplait** لمجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته الشركة الفرعية المنصورة تلمسان

مقدمة عامة

تمهيد

تعتبر المؤسسات الاقتصادية بمثابة النواة الأساسية للنشاط الاقتصادي والوحدة الأساسية لأي اقتصاد، نظرًا للتغيرات السريعة والمتداخلة والمتضاربة في بيئة تشغيله، فقد زادت الحاجة إلى قدرته على التكيف مع التغيرات المختلفة، بينما مواجهة عوامة الأسواق و التحديات المتزايدة للتوحيد والمنافسة خاصة مع تطور التكنولوجيا، وبالتالي يتم الاهتمام أكثر بالبحث عن الوسائل والأساليب التي تمكنها من القيام بوظائفها بشكل يضمن استمرارية أنشطتها وتحقيق أهدافها. أما التخطيط المالي فهو يمثل الجانب المالي للتخطيط الشامل داخل المؤسسة، ويركز على كيفية الحصول على الأموال اللازمة من مصادر مختلفة بأقل تكلفة وبأفضل الشروط لتمويل أنشطة المؤسسة وكيفية استثمار هذه الأموال من أجل تحقيق أفضل وأعلى عائد للمؤسسة بأقل المخاطر. تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية، حيث يعتبر احد اكثر قرارات اقتصادية تعقيدا في صنع القرار مالي بالنسبة لصانع القرار اذ تتمثل اللحظة التي يتم فيها اختيار بديل معين بعد تقييم البدائل المختلفة وفقاً لتوقعات معينة. يعتبر دور التخطيط المالي مرحلة مهمة في تنفيذ تفويض الإدارة في أي نشاط اقتصادي، حيث يعتمد نجاح المنظمة أو فشلها في تحقيق أهدافها على مدى التخطيط لعملياتها وأنشطتها بشكل صحيح، تساعد الأدوات في إبراز الصحة المالية للمؤسسة.

الإشكالية:

يمكننا طرح الأسئلة الرئيسية التالية:

ما هو دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في مؤسسة جيبيلي؟

للإجابة على هذا السؤال نطرح الأسئلة

التالية:

- هل مؤسسة جيبيلي تعتمد على التخطيط المالي المستقبلي؟
- ما هي الأدوات التي تستخدمها مؤسسة جيبيلي في عملية التخطيط المالي؟
- هل الميزانية التقديرية تساعد في اتخاذ القرار في مؤسسة جيبيلي؟



الفرضيات:

سنضع بعض الافتراضات حول الأسئلة المطروح:

- تعتمد مؤسسة جيبي على التخطيط المالي المستقبلي
- المجمع جيبي يستخدم الموازنات التقديرية كأحد أهم أدوات التخطيط المالي.
- تساعد الميزانية التقديرية في اتخاذ القرارات في جيبي.

أسباب اختيار الموضوع:

- **الدافع الموضوعي:** التخطيط المالي هو أحد أهم الموضوعات لضمان الاستمرارية المؤسسة، وفهم مستوى الاهتمام بأدوات التخطيط المالي، وخاصة الموازنات التقديرية ودورها في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية.

- **الدافع الشخصي:** يندرج هذا الموضوع في إطار تخصص مالية المؤسسة. التعرف على كل ما يتعلق بمهنة المحاسب المالي والمساهمة في توفير المعلومات للمكاتب الجامعية حول هذه الموضوعات.

أهداف البحث وأهميته:

يهدف هذا البحث إلى تحقيق عدة أهداف أهمها:

- التعرف على تصنيفات القرارات وأساليب اتخاذها للمؤسسة
- فهم التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية وأدواتها
- إبراز العلاقة بين التخطيط المالي واتخاذ القرار
- تكمل أهمية هذه الدراسة في دراسة التخطيط المالي واتخاذ القرارات من قبل المجمع جيبي تلمسان، أما من الناحية التطبيقية فتبرز أهميتها في تحليل وتفسير نتائج الميزانية التقديرية من قبل المجمع جيبي.

محددات الدراسة:



تمت مناقشة متغيرين في الدراسة: التخطيط المالي كمتغير مستقل، والقرار المالي كمتغير تابع، ومن ثم تم إيجاد

العلاقة بينهما. يمكن تحديد إطار البحث من خلال بعدين رئيسيين:

- البعد المكاني: على مستوى مؤسسة جييلي تلمسان
- البعد الزمني: تم أجريت الدراسة بين عامي 2011 و2014

المنهج المتبع:

تتطلب طبيعة هذا البحث استخدام مناهج متعددة تلي أهداف الموضوع. تم تناول هذا الموضوع وفق المنهج التالي: نعتد على المنهج الوصفي في دراساتنا النظرية من خلال تناول المفاهيم المختلفة المتعلقة باتخاذ القرار والتخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية. أما في الجانب التطبيقي فنستخدم أسلوب دراسة الحالة باستخدام الموازنة التقديرية كأحد أدوات التخطيط المالي والتحليل البيانات المتحصل عليها والتي تعتمد عليها المؤسسة.

هيكل البحث:

ينقسم البحث إلى فصلين نظريين وثلاثة فصول تطبيقية ، الفصل الأول هو الإطار النظري لاتخاذ القرارات و التخطيط المالي ، وقد تطرقنا في المبحث الأول الى ماهية إتخاذ القرارات وتناولنا في المبحث الثاني ماهية التخطيط المالي، و تناولنا في المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في إتخاذ القرارات في حين خصص الفصل الثاني للدراسات السابقة التي تم الاعتماد عليها في دراستنا من خلال ثالث مباحث، تناولنا في المبحث الأول دراسات سابقة متعلقة بالدراسات الأجنبية وكمبحث ثاني ، دراسات سابقة متعلقة بالدراسات العربية و المحلية و المبحث الثالث جدول يشمل مختلف دراسات السابقة و بالنسبة للفصل الثالث التطبيقي خصص لدراسة دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات في المجمع جييلي خلال الفترة من 2012-2014 وذلك عبر ثالث مباحث، المبحث الأول طريقة والأدوات المستعملة، أما المبحث الثاني تناولنا فيه دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات في المجمع جييلي والمبحث الثالث تناولنا فيه تحليل النتائج الدراسة واهم مشاكل و الصعوبات و ابراز حلولها وتضم خاتمة الدراسة مجموعة من النتائج.

الصعوبات العلمية في المعالجة الموضوع:

يمكن تلخيص معظم الصعوبات التي وجهناها في الدراسة في:

- صعوبة الحصول على المعلومات المالية الكافية لمساعدتنا على استكمال الميزانية التقديرية
- صعوبة الحصول على المستندات المحدثة

الفصل الأول: الأدبيات النظرية

الالتخاذ القرارات والتخطيط المالي

تمهيد الفصل

يعتبر موضوع اتخاذ القرارات وصناعتها من أهم المواضيع وأكثرها تأثيراً في حياة الأفراد والمؤسسات الاقتصادية والخدمية، وحتى في حياة الدول. بالنسبة للمؤسسات ترتبط عملية اتخاذ القرارات ارتباطاً وثيقاً بوظيفة التخطيط عامة والتخطيط المالي خاصة كون أن السيولة هي المحرك الأساسي بعد المورد البشري النشاط واستمرار أي مؤسسة، وللوصول إلى نتائج إيجابية وتحقيق الأهداف المسطرة لا بد من اتخاذ القرارات الصائبة، وذلك بمفاضلة بين مختلف البدائل المتاحة. تركز المؤسسة إلى الاستعانة بالتخطيط المالي السليم لرسم البيانات المستقبلية ومما يساعدها على قياس الفروق واتخاذ الإجراءات التصحيحية، فيساعدها بذلك في صنع عملية القرارات عبر جميع مراحلها. حيث يتضمن

هذا الفصل على ثلاث مباحث:

المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات

المبحث الثاني: ماهية التخطيط المالي

المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات

المبحث الأول: ماهية لاتخاذ القرارات

تعتبر عملية لاتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في أي منشأة، بل يمكن القول أن الإدارة التي لا تمارس لاتخاذ القرار في منهجها اليومي لا يمكن أن تسند لها وظيفة الإدارة. وتعمل معظم المؤسسات على السهر على سلامة سير أنشطتها باستمرار وتحسين أداءها المالي بصفة دورية ومنتظمة، مما يكسبها وضعية مالية جيدة، لكي تحقق المؤسسة الأهداف التي حددتها لنفسها يجب التحكم في قراراتها سواء كانت إنتاجية، تسييرية، تمويلية ... إلخ.

المطلب الأول: مفهوم لاتخاذ القرار وأنواع القرارات

أولاً: مفهوم عملية لاتخاذ القرار

مفهوم عملية لاتخاذ القرار: الاستجابة الفعالة التي توفر النتائج المرغوبة أو الحالات المحتملة وهي تشمل الظواهر الاجتماعية والفردية وتستند إلى حقائق والقيم تؤدي إلى اختيار أفضل البدائل المناسبة لمواجهة الحالة أو كما يمكن لاتخاذ القرار حينما يتعلم الطلاب العمل بصورة استراتيجية من خلال تعرفهم على المشكلة.¹

¹ د.عباس جواد الركابي والأخرون، لاتخاذ القرارات التربوية و الإدارية بين الواقع و الطموح، دار أمجد للنشر و التوزيع، ب.م.ن، ط1، 2019، ص 48.

ثانيا: أنواع القرارات

ويمكن تصنيف القرارات الى مجموعات التالية:

1. تصنيف القرارات حسب (H.SIMON): يميز (H.SIMON) بين نوعين من أنواع القرار هي:¹

أ. القرارات المبرمجة: تعتبر قرارات مبرمجة لأن معايير الحكم فيها عادة ما تكون واضحة ،وغالبا ماتتوفر

المعلومات الكافية بشأنها ومن السهل تحديد البدائل فيها ، ،وهي قرارات متكررة روتينية ومحددة

جيذا

ب.القرارات غير مبرمجة: عادة ما تظهر الحاجة لاتخاذها عندما تواجه المؤسسة المشكلة لأول مرة ولا

توجد خبرات مسبقة بكيفية حلها .

2. تصنيف القرارات حسب ANSOFF:²

أ. قرارات استراتيجية: مثلا:

(1) قرارات اختيار مزيج السلعة-السوق التي تساعد اساعد على تعظيم معدل العائد على الاستثمار.

(2) القرارات تخصيص الموارد استخدامات البديلة او الخاصة بالفرص المرتبط بالسلعة والسوق .

(3) القرارات التنوع.

(4) القرارات الاختيار التوقيت والازمنة البدء في التوسع الغير المتكرر وتصنيف هذه القرارات بانها غير متكررة

كما انها تحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها.

ب. القرارات التنظيمية او الادارية: وهي قرارات التي تتصنف بالتكرار ومن الامثلتها ما يلي:

¹ د. حسين بلعجوز، "نظرية القرار مدخل إداري وكمي"، شباب الجامعة، ب.ط، الإسكندرية، 2008، ص 103

² د.عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار المعرفة الجامعية، ط3، ب.م.ن، 2001، ص 143-144

- (1) القرارات الخاصة بالاجراءات توزيع الموارد على استخداماتها البديلة.
 - (2) القرارات الخاصه بالتنظيم و تملك وتنمية الموارد.
 - (3) القرارات التنظيمية المرتبطة بالتدفق المعلومات وتحديد مديات الحريات والصلاحيات المخولة لافراد وكذلك المسؤولين.
 - (4) القرارات الخاصة بخطوات تنفيذ وتدفق الاعمال والأنشطة وتوزيع الخدمات والتسهيلات بين الاقسام أو الوحدات التنظيمية.
- ت. القرارات التشغيلية:مقارنه عملية إتخاذ هذه القرارات بنظائرها في نوعين السابقين نجد لانها تتصف بدرجة العالية من اللامركزية. كما ان كما ان هذه القرارات تتصف بالتكرار في الحدوث اي انها مبرمجة.
- المطلب الثاني: مراحل وأساليب اتخاذه:**

قبل تطرق الى أساليب إتخاذ القرار،سوف نتطرق بشكل وجيز على مراحل:

أولاً: مراحل عملية اتخاذ القرار¹

1. تحديد المشكلة:
2. جمع معلومات حول المشكلة وتحليلها وتفسيرها .
3. تحديد البدائل متاحة:
4. إيجاد البدائل المناسبة لحل المشكلة
5. تقييم البدائل المطروحة و اختيار البديل الأفضل
6. تنفيذ القرار

¹ د.رحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع ، عمان، ط1، 2007، ص73-77

7. متابعة تنفيذ القرار وتقييمه

ثانيا: أساليب اتخاذ القرار

يمكن تقسيم أساليب الاختيار والمفاضلة بين البدائل أو بمعنى آخر أساليب اتخاذ القرارات وحل المشكلات إلى مجموعتين المجموعة الأولى تشمل الأساليب التقليدية والأساليب الحديثة أو كما يطلق عليها البعض الأساليب الكمية.¹ ويمكن تناول بعض هذه الأساليب باختصار على النحو التالي:

1. الأساليب التقليدية:²

- أ. أسلوب الحكم الشخصي: يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده على سرعة البديهية في ادراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها و التقدير السليم لابعادها.
- ب. الخبرة والمعرفة: إن الأفراد يتعلمون من تجاربهم، و يمر المدير بالعديد من التجارب أثناء أدائه لمهامه الإدارية يخرج منها بدروس مستفادة من النجاح و الفشل تنير له الطريق نحو العمل في المستقبل.
- ج. اجراء التجارب (المحاولة والخطأ): ومن مزايا هذا الأسلوب أنه يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلات.
- د. دراسة الآراء: ويعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم له حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل.

2. الأساليب الكمية:

¹ د.عبد السلام أبو حقف، أساسيات التنظيم و الإدارة،1، دار المعرفة الجامعية ،ب.م.ن،ط3، 2001،ص149

² سليم بطرس جلدة،أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة،الجامعة الأردنية ،ب.م.ن ،1ط،2009،ص66-69

أ. بحوث عملية: وتعني تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل

يضمن تحقيق أفضل النتائج ، ما يعتمد م هذه الجوانب في المعايير لأنها تؤثر في المشكلة.

ب. نظرية الاحتمالات: وهي تعتمد في اتخاذ القرارات عن طريق تسجيل عدد مرات حدوث حدث معين

للإفادة من هذا التسجيل في التوصل إلى توقعات سليمة للمستقبل. ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها

لقياس الاحتمالات ثلاثة، و هي: الاحتمال الشخصي، الاحتمال الموضوعي، الاحتمال التكراري.¹

ت. أسلوب شجرة القرارات: شجرة القرارات هي عبارة عن شكل بياني يساعد في تسهيل عملية المفاضلة، بين

البدائل، وهو يتشابه مع أسلوب شجرة القرارات تتم في ظل ظروف أو حالة الخطر.²

ث. نظرية مباريات الإدارية: وهو يعتمد أسلوب الإعلان عن مباراة ويكون فيها اتخاذ القرارات وفق المنطق

ولتحقيق أكبر عدد من الحلول المقترحة وإن المنافسين لهم قابليات مختلفة في عمليات حلول المشاكل لاتخاذ

القرارات.³

ج. أسلوب التحليل الحدي: يهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار

والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المتحققة عن هذه البدائل.

ح. أسلوب دراسة الحالات: يعتبر من الأساليب الهامة في مجال اتخاذ القرارات، إذ أنه يساعد على تطوير

وتحسين قدرات ومهارات المديرين على التحليل والتفكير الابتكاري لحل المشكلات الإدارية التي تواجههم.

خ. البرمجة الخطية: وهذا الأسلوب يستخدم بشكل كبير وخاصة للوصول إلى تخصيص الموارد المحدودة على

¹ د.عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، ط1، 2009، ص152-153

² د.عبد السلام أبو حقف، أساسيات التنظيم و الإدارة، دار المعرفة الجامعية، ب.م.ن، ط3، 2001، ص160

³ د.عباس جواد الركابي والأخرون، اتخاذ القرارات التربوية و الإدارية بين الواقع و الطموح، دار أمجد للنشر و التوزيع، ب.م.ن، ط1، 2019، ص67

الاحتياجات المتنافسة بأمثل الطرق.¹

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار

1- عوامل خارجية: وتتمثل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي يعمل الفرد في وسطها والتي غالبا

ما تكون خارج سيطرته وتشمل العوامل الآتية:²

■ الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع.

■ التطورات التقنية والتكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الحياتية كافة.

2- عوامل داخلية: وتتمثل بالعوامل التنظيمية وخصائص المنظمة، ومن أهم هذه العوامل:³

أ. عدم وجود نظام للمعلومات داخل المنظمة يفيد متخذ القرار بشكل جيد.

ب. عدم وضوح درجة العلاقات التنظيمية بين الأفراد والإدارات والأقسام.

ج. درجة المركزية، وحجم المنظمة ومدى انتشارها الجغرافي.

د. درجة وضوح الأهداف الأساسية للمنظمة.

هـ. مدى توافر الموارد المالية والبشرية للمنظمة.

و. القرارات التي تصدر عن مستويات إدارية أخرى.

3- العوامل الانسانية سلوكية: وتتمثل في الآتي:⁴

أ. مدى قبول واقتناع الأفراد بالقرار الذي تم اتخاذه أو الحل/ الحلول المقترحة.

¹ د. سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص78-80

² د.عباس جواد الركابي والآخرين، مرجع سبق ذكره، ص99-100

³ د. سليم بطرس جلدة، أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الجامعة الأردنية، ب.م.ن، ط1، 2009، ص24

⁴ د.عبد السلام أبو حقف، مرجع سبق ذكره، ص140

ب. العادات والتقاليد والأعراف السائدة في المنظمة ومدى تمشي القرارات والحلول معها.

ج. التسرع في اقتراح وتبني الحلول للمشكلات دون دراسة متأنية أو تقييم جيد لهذه الحلول.

د. الاعتماد بدرجة كبيرة على الخبرة السابقة.

هـ. التحيز والعواطف

و. الخلط بين المشكلة ذاتها ومظاهر هذه المشكلة.

ز. التركيز على حل واحد، أو على المظاهر وليس الأسباب.

ح. عدم اهتمام متخذ القرار باحتمالات المقاومة للتغيير من جانب العاملين.

المبحث الثاني: ماهية التخطيط المالي:

تعتبر عملية التخطيط المالي من الوظائف الأساسية لنشاط أي منظمة، لأنها تعتبر أداة فعالة في عملية توجيه وتنسيق ومراقبة أنشطة المنظمة لتحقيق أهدافها ، وهو تحديدا بداية العملية الإدارية ولا يمكن الاستغناء عنه أو إهماله، وأصبحت اليوم تمنح له أهمية استثنائية من أجل مواجهة الظروف والتعقيدات التي تتصف بها بيئة المؤسسة في ظل اقتصاد السوق.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي وأهميته

أولاً: تعريف التخطيط المالي

- تعريف التخطيط: هو تنبؤ مستقبلي في التفكير ويكون أساسا مبنيا على تحليل ماضي لاستقراء المستقبل.¹
- تعريف التخطيط المالي:

التعريف 1: هو نشاط متواصل ومستمر، وهو يؤشر كل من نمو المنشأة، أدائها، استثماراتها، واحتياجاتها للأموال خلال مدة زمنية محددة، التي يمكن أن تمتد إلى ثلاث أو خمس سنوات.²

التعريف 2: التخطيط بشكل عام هم اتخاذ القرارات بما سيتم في المستقبل والتخطيط لمواجهتها بعوامل 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.³

¹ د. أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة و التحليل المالي، دار البداية للنشر و التوزيع، ب. م. ن. ط1، 2007م، ص 207.

² د. عدنان تايه النعيمي، د. أرشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2008، ص 129.

³ د. محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية - الاستثمار و التمويل - التحليل و الأسواق المالية الدولية، ط1، الحامد للنشر، دبي، 2008م، ص149

ثانيا: أهمية التخطيط المالي

تتمثل في:¹

- التخطيط المالي يتيح فرصة التعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية والاستعداد لها بشكل مسبق.
- يتيح أيضا فرصة التعرف على ما سيكون عليه المركز المالي وربحية المؤسسة في المؤسسة في المستقبل من أجل اتخاذ الإجراءات التصحيحية إذا احتاج الأمر إلى ذلك.
- يسمح للمدير المالي بالتفكير في البدائل الممكنة للتمويل واختيار انسبها.
- للتخطيط المالي أهمية كبيرة لأنه يتناول تحديد الحاجة للأموال وكمية هذه الحاجة ومدتها وتوقيتها ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طريقته.
- لقد أثبتت التجربة في المؤسسات الاقتصادية أن عدم إتباع التخطيط يؤدي إلى فشل هذه المؤسسات ولقد ازدادت أهمية التخطيط المالي نتيجة توسع المؤسسات وتعقد أعمالها.

¹ الطالب بركان عادل، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و

الرياضية، - سوق أهراس - معهد علوم الطبيعة و الحياة، قسم التربية البدنية و الرياضة، 2011/2010، ص 66

المطلب الثاني: أنواع التخطيط المالي وأدواته

أولاً: أنواع التخطيط المالي¹

- تخطيط مالي طويل الأجل: يكون لتوفير احتياجات المشروع من الأموال لتمويل الاستثمارات الطويلة الأجل.
- تخطيط مالي قصير الأجل: ويركز على الميزانية التقديرية

ثانياً: أدوات التخطيط المالي

I. التخطيط عن طريق موازنة التقديرية: الموازنة التقديرية أهما وسيلة من وسائل التخطيط المالي تحتوي على

مجموعة من التنبؤات و التقديرات المالية المستقبلية، تهدف إلى رسم الأهداف المستقبلية و ارشاد متخذ القرار

إلى الإجراءات الواجب اتخاذها بشكل يضمن تحقيق الأهداف.²

1. تعريف موازنة التقديرية: طبقاً لـ **Keller and Ferrara** بأنها الخطة المنسقة لجميع عمليات المشروع

في فترة الموازنة، فهي تمد المشروع بتقدير لأرباحه الكلية و للأرباح المحققة بواسطة كل قسم من الأقسام، عن

طريق تجميع المبيعات، و التكاليف الصناعية و المصاريف البيعية، و الإدارية، و بادراج جميع عناصر الإيرادات

و المصروفات التي لم تتضمنها أي موازنة فرعية.³

¹د. أيمن الشنطي، عامر شقر، مرجع سبق ذكره، ص207

²د. عدنان تايه النعيمي، د. أرشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ط1،

2008، ص 31

³د. أحمد نور، د. أحمد حسين علي، مبادئ المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر، غنيم، ب.ط، 2002-2003، ص 223.

2. خصائص موازنة التقديرية:¹

- اعتمادا الموازنة على التقدير أي التعبير عن سياسة مستقبلية مدروسة.
- تعتبر أداة للتخطيط و الرقابة.
- وسيلة لتحديد المسؤوليات في المشروع و ربطها بمراكز المسؤولية.
- يتم ترجمة سياسات وأهداف المشروع في مجال الاستثمار و الإنتاج.

3. أنواع موازنة التقديرية: و يمكن تقسيمها على النحو التالي:²

➤ من ناحية الفترة الزمنية:وفقا لهذا المعيار تقسم الموازنات الى :

- موازنات قصيرة الاجل :وهي التي تعبر عن الاعمال التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدى القصير
- موازنات تقديرية طويلة الاجل: وهي التي تعبر عن الاعمال التي ترغب المؤسسة تحقيقها في المدى الطويل.

➤ التقسيم من حيث وحده القياس المستعملة: هناك:

- موازنات معبر عنها على اساس عيني :نجد الموازنات المعبر عنها عينا في المؤسسات الصناعية.
- موازنات معبر عنها على أساس نقدي :اعتمادا على المعلومات المستقاة من المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية .

➤ من ناحية طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة التقديرية: من حيث هذا المعيار تقسم الموازنات التقديرية إلى:

- موازنات تشغيلية (استغلال) :وهذه الموازنات تغطي النشاطات العادية للمؤسسة من شراء و إنتاج وبيع ... الخ،

¹ د. فيصل جميل السعيدة، المحاسبة الإدارية لتخصص نظم المعلومات المحاسبية، دار المسيرة للنشر و التوزيع ،عمان، ط1، 2007م، ص 18.

² د. فركوس محمد، الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير - ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، ب.ط، ص 7-8

- موازنات رأسمالية (استثمارية): وتختص بالتخطيط والانفاق في المشاريع الاستثمارية التي ترغب المؤسسة القيام بها،

- موازنة الخزينة (النقدية): فهي تتأثر بموازنات الاستغلال وموازنة الاستثمار فهي نوع خاص من الموازنات، ولكن نظراً لكثرة ارتباطها بالموازنات التشغيلية لأنها تتأثر أكثر بهذا النوع من الموازنات أكثر من الموازنات الاستثمارية فهي تلحق بالموازنات التشغيلية.

➤ التقسيم على اساس معيار الثبات والمرونة:

- الموازنات الثابتة: هذا النوع من المجسمات تكون مبينه إما إلى أساس افتراض حجم إنتاج واحد افتراض سعر وحيد.

- الموازنات المرنة والمتغيرة: موازنات المرنة على اساس مجموعة متعددة من الاسعار بينما الموازنات المتغيرة تعد على اساس مجموعته متعددة من الأسعار بينما الموازنات المتغيرة تعد على أساس مجموعة متعددة من مستويات النشاط.

3. إجراءات اعداد موازنة التقديرية: يمكن أن نوجز مراحل إعداد الميزانيات التقديرية في الخطوات التالية:¹

أ. تكوين لجنة إعداد الموازنات التقديرية: تضم هذه اللجنة عدداً من الاعضاء الذين يشتركون في ادارته المؤسسة بما يضمن مشاركة جميع المستويات في اعداد الموازنات التقديرية ومتابعه تنفيذها لتعرض في نهاية على المدير العام بغرض المصادقة.

ب. تحديد فترة الموازنة التقديرية: تختص فترة الموازنة التقديرية بفترة محددة في المستقبل ولا توجد قواعد متفق عليها بخصوص ذلك حيث انه يتم اعدادها على اساس سنوي حتى تتفق مع السنة المالية كما ان اعداد الموازنة عن فترة طويلة تنطوي على اخطار تتعلق بالخطأ في التقديرات

¹ د. شريف غياط و أ. فيروز رجال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة **CYOMA**، جامعة 08 ماي 1945 -

ج. تحديد السياسة العامة المؤسسة: تتمثل في اعلان وتوضيح الخطوط الرئيسية لنشاط المؤسسة تحدد هذه الخطوط

على اساس التنبؤ بالمبيعات

د. إعداد التقديرات: يتم اعداد التقديرات بإحدى الطريقتين:

- التنبؤ الإحصائي: يتطلب هذا الأخير بعد المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية و من اهم الطرق المستعملة في هذا الصادات السلاسل الزمنية.

- التنبؤ الداخلي يعتمد على تجميع اراء المسؤولين حول الاوضاع الداخلية لمؤسسة فيما يتعلق بالطاقة الانتاجية والتمويلية والبشرية.

ه. التنسيق بين مختلف المستويات: بعد اعداد التأثيرات اللازمة يتم تسليمها الى المدير العام للمصادقة عليها او تعديلها في هذا الوقت يتم التنسيق بين الموازنات التقديرية الفرعية

و. المصادقة النهائية: بعد اعداد التقديرات اللازمة يتم تسليمها الى المدير العام للمصادقة عليها او تعديلها في هذا الوقت الكتم التنسيق بين الموازنات التقديرية الفرعية

ز. تنفيذ الموازنات التقديرية: يشرح كل قسم في تطبيق خطه او برنامج عمله الى حين مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية ثم تستخرج الانحرافات على مستوى كل موازنة جزئية

ح. اتخاذ الاجراءات التصحيحية: البحث في اسباب وقوع الانحرافات وتحليلها ومن ثم اعداد تقارير المتابعة.

II. تخطيط الربحية:

تحليل التعادل: إن نقطة التوازن (الصففر) لفترة معينة هي عبارة عن حجم النشاط الذي يجب على المؤسسة تحقيقه

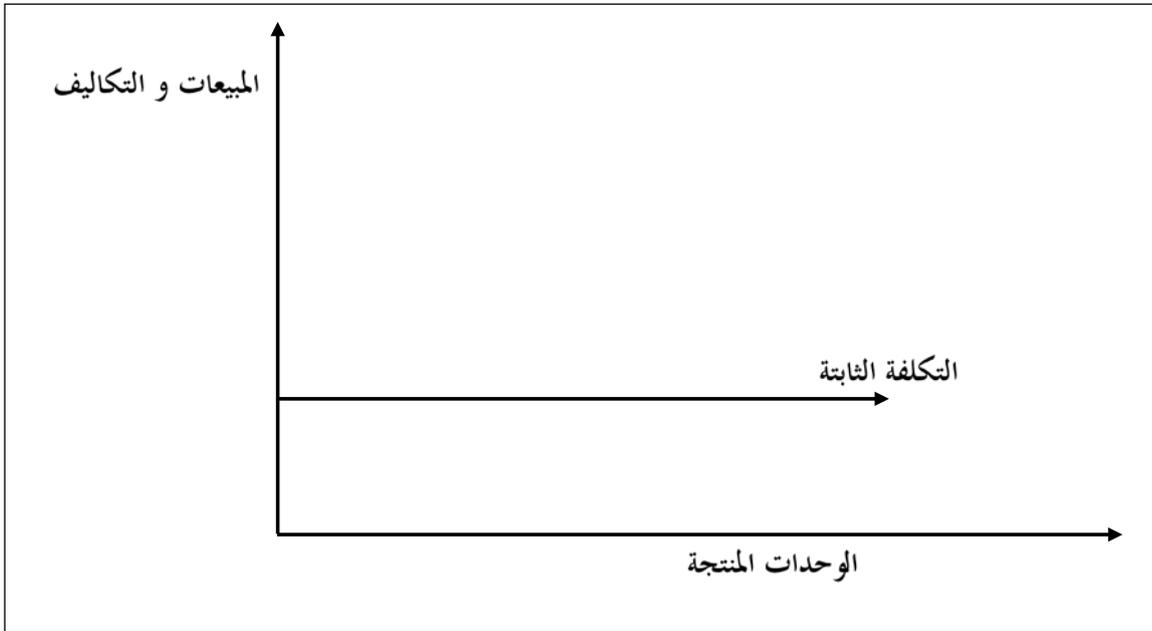
حتى لا تحقق لا على الأرباح ولا على الخسائر، أي أنه حجم النشاط الذي يحقق نتيجة تساوي الصففر.¹

¹ د. فركوس محمد، الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير - ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، ب. ط، ص 68

• عناصر تحليل التعادل:¹

- 1- التكاليف الثابتة: و تعرف بأنها التكلفة التي لا تتغير في مجموعتها بتغير كمية الإنتاج خلال فترة زمنية معينة و ضمن حد انتاجي معقول ، و تتحمل المؤسسة هذه التكاليف سواء عمل المشروع بطاقته الإنتاجية أو ببعضها أو توقف عن الإنتاج. ويمكن تمثيل التكلفة الثابتة بيانيا بخط مستقيم مواز للمحور الأفقي. هذا و يمكن تمثيل سلوك الكلفة الثابتة من خلال الشكل المرفق:

الشكل 1: يوضح سلوك الكلفة الثابتة

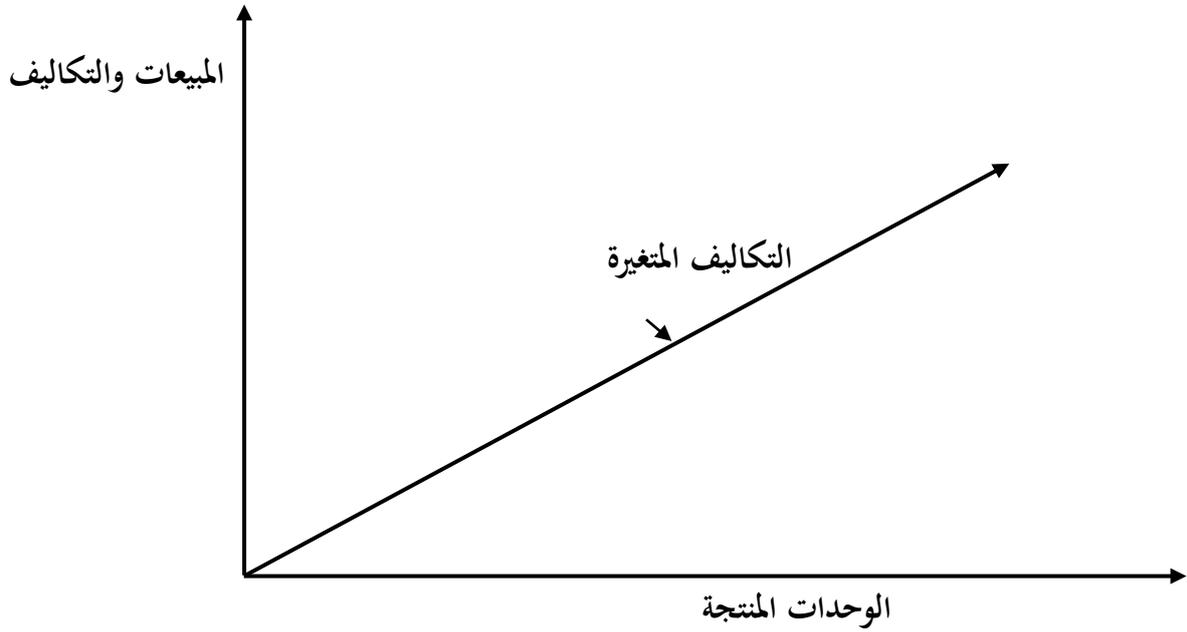


المصدر: د. مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، البنك العربي، عمان -الأردن، ط1، 1995، ص328

- 2- التكاليف المتغيرة (VARIABLE COST): تعرف بأنها التكلفة التي تتغير في مجموعها مع التغير في عدد الوحدات المنتجة أو حجم المبيعات، لكن الكلفة المتغيرة الخاصة بالوحدة تبقى ثابتة. ومن الأمثلة البارزة على هذه النفقة، المواد الخام المستخدمة في الإنتاج وثمان كلفة الطاقة المستخدمة في التشغيل، والنقل وأحيانا أجور العمال ضمن شروط معينة. و هنا و يمكن تمثيل سلوك المتغيرة من خلال الشكل المرفق التالي:

¹د. مفلح عقل ، مقدمة في الإدارة المالية، البنك العربي، عمان -الأردن، ط1، 1995، ص327-331

الشكل 2: يوضح سلوك الكلفة المتغيرة



المصدر: د. مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، البنك العربي، عمان -الأردن، ط1، 1995، ص330

3. هامش الربح المشارك: اذا كان سعر بيع الوحدة المنتجة أو سير بيع السلعة أعلى من تكلفة المتغيرة، فإن المؤسسة

تحقق هامشاً ربحياً (**Contribution Margin**) يكون مساوياً لمقدار هذا الفرق و يساهم هذا الفرق،

في تغطية جزء من التكاليف الثابتة، لذا فكلما كان عدد الوحدات المباعة أكثر، كان مجموع الهامش الربحي المحقق

أعلى و كانت تغطية المصروفات الثابتة أفضل و يستمر الوضع حتى اغطية جميع المصروفات الثابتة فتكون

المؤسسة قد وصلت إلى نقطة التعادل، و يعتبر الفائض المحقق بعد ذلك ربح متراكماً. و يمكن حساب نقطة

التعادل كالتالي: ¹

¹ د. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي، دار أجنادين للنشر والتوزيع، ب.م.ن، ط1، 2006، ص370-373

• احتساب نقطة التعادل بعدد الوحدات رياضيا: يمكن احتساب نقطة التعادل بعدد الوحدات باستعمال

معادلة قائمة الدخل وتوافر المعلومات الاخرى المتعلقة بعدد الوحدات والتكلفة الثابتة والمتغيرة للوحدة

الوحدة

$$\text{المبيعات} = \text{تكاليف الثابتة} + \text{تكاليف المتغيرات} + \text{الربح} \dots\dots\dots (1.)$$

وبتعويض عن متغيرات المعادلة السابقة نلاحظ ما يلي:

وفي ضوء ذلك يمكن وضع المعادلة (I) بالصورة التالية:

$$\text{عدد الوحدات المباعة (Q)} \times \text{سعر بيع الوحدات (P)} = \text{التكاليف الثابتة (F)} + \text{عدد الوحدات المباعة (Q)} \times$$

$$\text{التكلفة المتغيرة للوحدة (VC)} + \text{صفر}$$

$$P \times Q = F + Q + VC + 0.0$$

$$F = PQ - VCQ$$

$$Q = \frac{F}{P - VC}$$

الكلفة الثابتة

$$\frac{\text{عدد الوحدات المباعة لأجل التعادل}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}} =$$

أما إذا كنا نتطلع إلى عدد الوحدات الواجب بيعها لتحقيق مستوى معين من الربح، فلكل ما نحتاج إليه في هذه

الحالة هو إضافة قيمة الربح المستهدف إلى بسط المعادلة بحيث تصبح كمايلي:

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة} + \text{الربح المستهدف}}{\text{سعر بيع الوحدة} - \text{التكلفة المتغيرة للوحدة}} = \text{عدد الوحدات المستهدفة لتحقيق ربح معين}$$

.III تخطيط الاستثمارات الرأسمالية:

1. تعريف الاستثمارات الرأسمالية: يقصد بها الاستثمارات التي يتوقع أن يوزع العائد منها على عدد السنوات

تزيد عن العام الواحد.¹

2. أساليب تقييم الاقتراحات الرأسمالية:

أ/ تقييم المقترحات الاستثمارية في ظروف التأكد التام: يمكن تقييم المقترحات الاستثمارية في ظروف التأكد التام عن

طريقتين وهما: طرق التقليدية وطرق الحديثة :

- طرق التقليدية:

● طريقة فترة الاسترداد: نقصد بفترة الاسترداد المدة الزمنية اللازمة لاسترداد المنشآت لقيمة الإنفاق الرأسمالي

المبدئي أو تكلفة المشروع من التدفقات النقدية المستقبلية للمشروع،

● طريقة معدل عائد المحاسبي: بأنه عبارة عن النسبة بين متوسط الربح السنوي والتكاليف الاستثمارية

ويسمى بمعدل العائد على الاستثمار أو معدل العائد على رأس المال.²

¹ د. عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي و دراسات الجدوى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ب.ط، 2009، ص 215.

² د. لوصيف كميلية، ملخص مقياس تقييم المشاريع، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ام البواقي، ص 4-8

- طرق حديثة:

- طريقة صافي القيمة الحالية: تفترض هذه الطريقة وجود حد أدنى للعائد ترغب الشركة في تحقيقه.¹
- معيار مؤشر ربحية: نسبة أو معدل القيمة الحالية لمجموع التدفقات النقدية على تكلفة الاستثمار، فهو يقيس العوائد النسبية لكل مشروع، ويستخدم مؤشر الربحية للتغلب على أثر الحجم على القيمة الحالية الصافية.²
- معيار معدل العائد الداخلي: يمكن تعريف معدل العائد الداخلي بأنه معدل الخصم الذي يجعل القيمة الحالية للتدفقات النقدية الصافية من المشروع مساوية للقيمة الحالية للاستثمارات.³

أ. تقييم المقترحات الاستثمارية في ظروف عدم التأكد:

- معيار القيمة العظمى: في هذا المعيار ينظر متخذ قرار الاستثمار إلى المستقبل بتفاؤل كبير، فيفترض حدوث أفضل الحالات و الظروف، و بالتالي يختار من بين البدائل المطروحة البديل الذي يحقق أكبر ربح.
- معيار أدنى: قد يصادف المتخذ للقرار صعوبة في تحديد الاحتمال لكل حالة من حالات الطبيعة المتوقعة، فيلجأ إلى تجنب الخسارة المحتملة، هذا المعيار عكس معيار التفاؤل.
- معيار لابلاس: يعتمد معيار **la palace** على أن المستقبل غامض و مجهول و ليس أمام متخذ القرار أسباب كافية لتمييز حالة عن حالة أخرى من حالات الطبيعة.

¹ د. أحمد محمد نورو الأخرن، المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ب.ط، 2004/2005 ص 365

² الطالب بحري علي، التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بوضفاف-المسيلة، 2018/2019، ص 103

³ د. محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية الاستثمار و التمويل - التحليل المالي و الأسواق المالية الدولية، الطبعة الأولى 2008، ص 202.

■ معيار الواقعية: هو معيار توفيق بين معياري التفاؤل و التشاؤم، فحسب هيرويز يجب أن يكون متخذ القرار متفائلا للغاية.¹

■ معيار الندم: و يسمى هذا المعيار أيضا بمعيار **savag**، و طبقا لهذا المعيار يتم تحويل جدول العوائد إلى جدول الندم أو ما يعرف بمصفوفة الندم.²

IV. تخطيط الاحتياجات المالية

1- أساليب التنبؤ المالي: يعتبر التنبؤ المالي احدى المسؤوليات الرئيسية للمدير المالي بالمشروع، حيث أنه يزود المشروع بالاطار الذي تستند عليه عمليات التخطيط و الرقابة بالمشروع.

أ. التنبؤ المالي طويل الأجل: لتوفير احتياجات المشروع من الأموال لتمويل الاستثمارات طويلة الأجل حيث تتمدد مصادر الحصول على هذه الأموال و تختلف من حيث تكلفتها.³

● أسلوب التنبؤ باستخدام النسبة المئوية من المبيعات: يظهر مما تقدم بأن المبيعات هي المتغير الأساس في التنبؤ بالاحتياجات المالية لأنها ترتبط بعلاقات جوهرية مع أغلب الموجودات ، فمثلاً أن التعداد في المبيعات يؤدي إلى تعدد في الموجودات المتداولة (النقد ، الحسابات المدنية ، المخزون) وهي تزداد تلقائياً مع الزيادة في المبيعات، أما فيما يخص الموجودات الثابتة فأتمها بشكل عام مستقلة عن المبيعات ما لم تكن الشركة تعمل بكامل طاقتها **Full Capacity**، ففي هذه الحالة يجب أن تزداد الموجودات الثابتة لمواجهة الزيادة في المبيعات.

¹ د. مبارك لسوس، التسيير المالي تحليل نظري مدعم بأمثلة وتمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية والتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب.ط، ص 157-159.

² د. مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع، عمان-الأردن، ط العربية، 2004، ص 61

³ د. عبد الغفار حنيفي، الإدارة المالية المعاصرة مدخل لاتخاذ القرارات، دار الجامعية، ب.ط، اسكندرية، 1990، ص 211

أما بالنسبة للمطلوبات فأن عناصر المطلوبات التي تتغير مباشرة مع التغير في المبيعات هي الحسابات الدائنة وأوراق الدفع والمستحقات، وتمثل تمويل أي أو تلقائي ، والأرباح المحتجزة كذلك سوف تزداد ولكن ليس بشكل مباشر كنسبة من المبيعات ، أما المطلوبات طويلة الأجل فلا تزداد تلقائياً مع الزيادة في المبيعات لأنها تتحدد بالسياسات التمويلية للشركة.¹

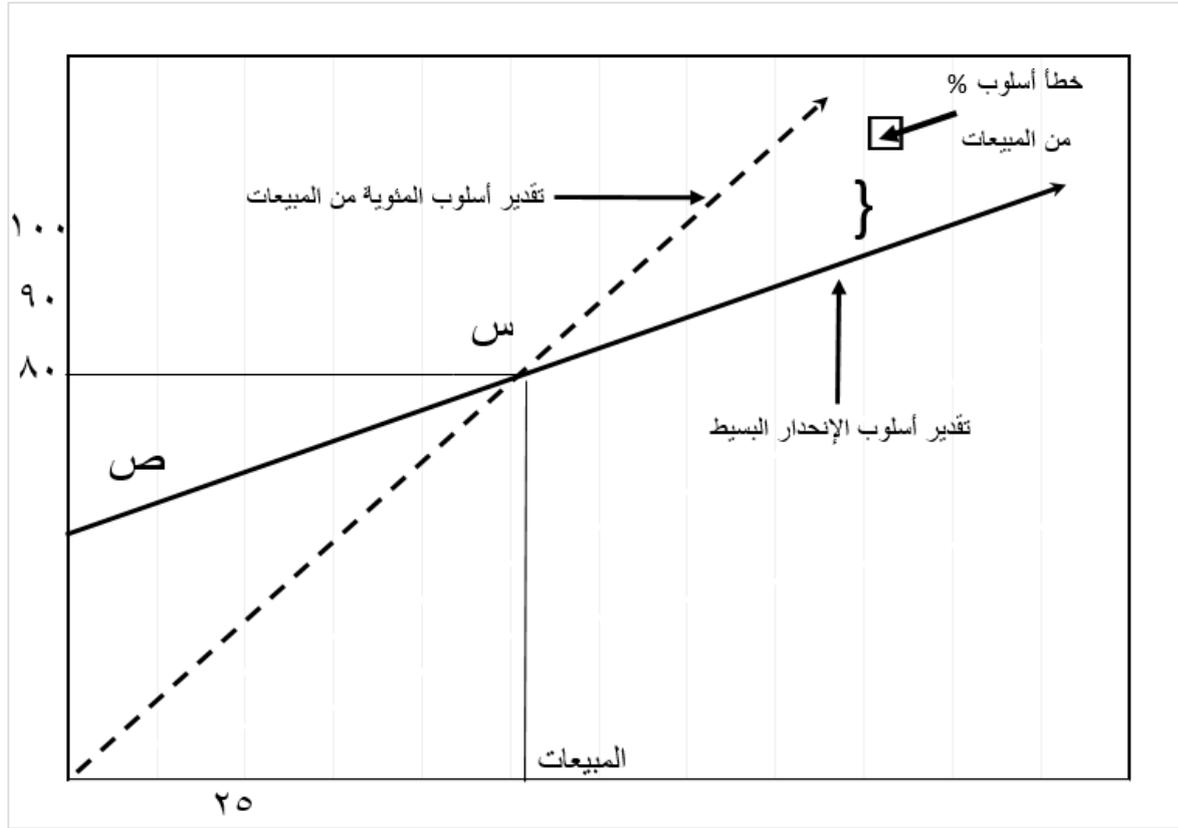
● أسلوب تحليل الانحدار في التنبؤ المالي:²

■ أسلوب الانحدار البسيط: لا يفترض هذا الأسلوب مرور الخط بنقطة الأصل كما في الأسلوب السابق (أسلوب النسبة المئوية من المبيعات)، و يتطلب هذا الأسلوب حساب النسبة المئوية من المبيعات و بنود الميزانية المرتبطة عند نقطتين زمنيتين، و يتم إصال النقطتين بخط مستقيم، و مد هذا الخط، بحيث يمكن استخدامه في التنبؤ بأي بند من بنود الميزانية في نقطة زمنية مستقبلية، بشرط معرفة قيمة المبيعات المقدرة عند هذه النقطة، و تزيد قيمة هذا الأسلوب بزيادة عدد النقط المستخدمة في تحديد خط الانحدار، و يمكن استخدام الأساليب الرياضية في رسم:

¹ د.حاتم علي عبد الله ، محاضرات الإدارة المالية، ، ص 17.

² د.عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة، الإسكندرية، ب.ط، 2007، ص168-171

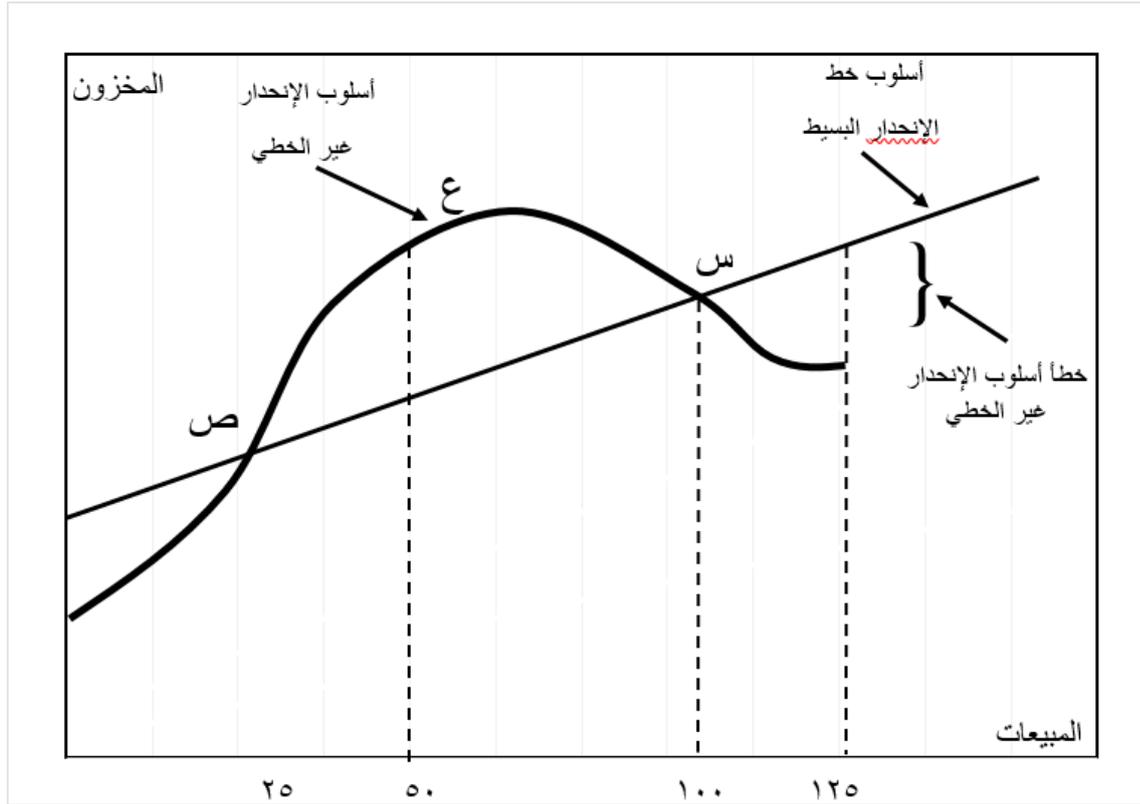
الشكل 3: يوضح أسلوب الانحدار الخطي البسيط



المصدر: د. عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة، الإسكندرية، ب.ط، 2007، ص 169

■ أسلوب الانحدار غير خطي البسيط: يفترض أسلوب خط الانحدار البسيط، أن ميل الخط ثابت، وق د يتحقق أولاً يتحقق هذا الافتراض عملياً، و يوضح الشكل التالي استخدام أسلوب الانحدار غير الخطي البسيط في التنبؤ بالاحتياجات المالية، يظهر المنحنى المرسوم .. علاقة تنازلية بين المبيعات و المخزون بعد النقطة س و التي تمثل المستوى الحالي من العمليات.

الشكل 4: يوضح أسلوب الانحدار غير خطي البسيط



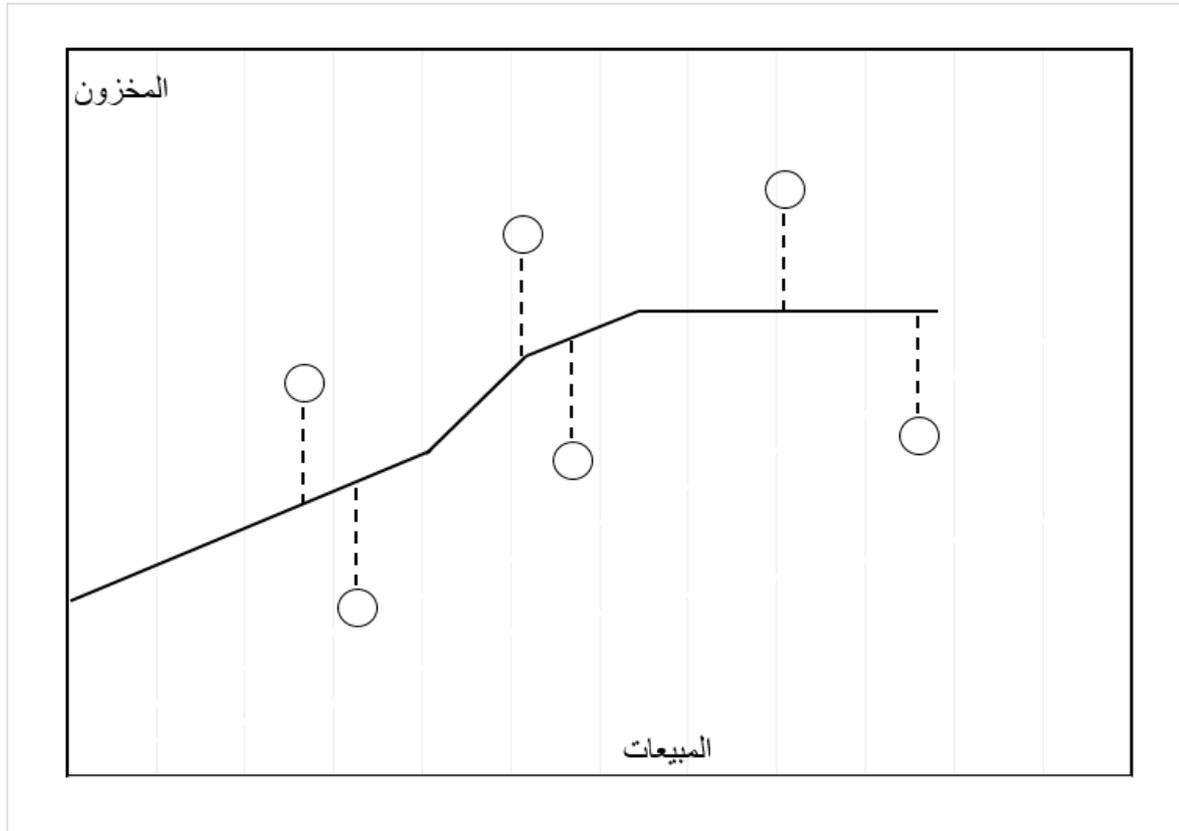
المصدر: د. عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة، الإسكندرية، ب.ط، 2007، ص170

■ أسلوب الانحدار متعدد: افترضنا فيما سبق أن كل نقطة تمثل علاقة تقع على خط أو منحنى العلاقة تماما، ومعنى

هذا وجود علاقة ارتباطية كاملة بين المبيعات وبنود الميزانية ويندر حدوث هذا الارتباط التام، حيث قد تنتشر

هذه النقط حول خط الانحدار كما يظهر من الشكل الموالي:

الشكل 5: يوضح أسلوب الانحدار متعدد



المصدر: د. عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل والإدارة المالية، دار الجامعة، الإسكندرية، ب.ط، 2007، ص 171

ب. التنبؤ مالي قصير الأجل: هو الذي يركز أساساً على الميزانية النقدية التقديرية، والتي تعتبر جزءاً من نظام الميزانيات التقديرية داخل المشروع، الذي يساعد على عملية التخطيط المالي والرقابة.¹ وكذلك التنبؤ بالمبيعات وطرق تقدير مبيعات:

- ميزانية التقديرية النقدية: بأنها عبارة عن بيانات معددة تحتوي على جوانب الإيرادات النقدية المتوقعة وجانب المدفوعات النقدية المتدفقة خلال فترة معينة مع بيان الفائض أو العجز للإيرادات أو المدفوعات.

¹ د. عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 211

● التنبؤ بالمبيعات: إن المدخل الأساسي لأي موازنة نقدية هو إعداد التنبؤات الخاصة بالمبيعات، و يتم اعداد هذه التقديرات الخاصة بين المدير المالي و إدارة المبيعات، و وفقا لذلك يعد المدير المالي التقديرات الخاصة بالتدفقات النقدية على أساس شهري و التي تنتج و تمثل المتحصلات المتوقعة من المبيعات و النفقات الخاصة بالإنتاج و المخزون ثم يقدر حجم التمويل المطلوب.

● طرق تقدير المبيعات: تعد تقديرات المبيعات على ضوء الدراسات الخاصة للمتغيرات الخارجية و الداخلية ذات العلاقة بالمبيعات في المستقبل كمايلي:

■ داخلية: يتم اعداد هذه التنبؤات عن طريق قنوات أو منافذ التوزيع للشركة. يستخدم الشركات عادة التنبؤات الداخلية و الخارجية لاعداد التقديرات النهائية للمبيعات، حيث تزودنا التنبؤات الداخلية برؤية عن المبيعات المنتظرة، و تعطينا التنبؤات الخارجية الأساس أو المدخل لتعديل هذه التقديرات للأخذ في الحسبان العوامل الاقتصادية العامة

■ خارجية: تعد هذه التقديرات وفقا للعلاقة بين مبيعات الشركة مثلا و بعض المؤشرات الاقتصادية، مثال ذلك اجمالي النتائج أو الدخل القومي، الدخل الشخصي المتاح للاستهلاك... الخ¹

2. مصادر التمويل:

أ. مصادر التمويل الداخلية: تمثل أموال الملكية المصدر الأول للتمويل بالنسبة للمؤسسات الجديدة، كما تمثل

القاعدة التي يستند إليها الافتراض بالنسبة للمؤسسات القائمة.²

¹د. أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة و التحليل المالي، دار البداية للنشر و التوزيع، ب. م. ن، ط 1، 2007م، ص 214-215

²د. مفلح محمد عقل، مرجع سابق، ص 447

■ تعريف التمويل الذاتي: هو مصدر من مصادر أموال الملكية، تستخدمه المؤسسة الاقتصادية في

تمويل احتياجاتها، و يعتبر مؤشرا على صحتها المالية، و ذلك بقياس مدى قدرتها على تمويل

نفسها بنفسها دون اللجوء إلى مصادر خارجية. و من مكوناته: أرباح المحتجزة، الاهتلاكات،

مؤونات¹.

ب. مصادر التمويل خارجية: تتمثل مصادر التمويل الخارجية بالمصادر التي تلجأ إليها المنظمة في بداية إنشائها،

وقد تلجأ لها بعد ذلك، و هي الأسهم العادية، و الأسهم الممتازة، و القروض و السندات.²

➤ مصادر التمويل طويل الأجل: هو مصدر لتمويل الأصول الثابتة و كذلك جزء الدائم من الأصول المتداولة،

و نظرا لأن استخدامات هذه الأموال تختلف فإن مصادر سدادها تختلف أيضا.

1/ التمويل عن طريق حقوق ملكية: لا تعد الشركة المساهمة حملة أسهمها بإرجاع أموالهم إليهم في تاريخ معين لأن

هذه الأموال المدفوعة تمثل ملكية المشروع و ستبقى بصفة دائمة مع الشركة.

● الأسهم العادية: يتكون رأس مال الشركة المساهمة من عدد الحصص المتساوية، و يطلق على كل حصة لفظ

""سهم""³. و تأخذ القيم التالية: القيمة الاسمية، القيمة السوقية، القيمة الدفترية⁴

2/ التمويل عن طريق القروض:

¹ الطالب شعبان محمد، نحو اختيار هيكل تمويلي أمثل للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل

شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أمحمد بوقرة بومرداس، 2009 - 2010، ص 5-35

² د. عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، ط2، 2013، ص 242.

³ د. جميل أحمد توفيق، دكتور علي شريف، الإدارة المالية، الدار الجامعية للنشر، ب.م.ن، ب.ط، 1988، ص 384-397

⁴ د. مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، البنك العربي، عمان - الأردن، ط1، 1995، ص 451-452

● التمويل بالقروض طويل الأجل: هي القروض التي تحصل عليها المؤسسة من البنوك والمؤسسات المالية الأخرى، والتي تلتزم بسدادها في مدة تزيد عن السنة الواحدة بواسطة أقساط دولية ثابتة غالبا في تواريخ محددة.

● التمويل عن طريق سندات: الأموال التي تستخدم في التمويل طويل الأجل، وتعتبر من المصادر الرئيسية التي تمكن الشركات المساهمة من الحصول على ما تحتاج له من أموال دائمة.

➤ مصادر التمويل متوسط الأجل: ستعمل التمويل متوسط الأجل من طرف المؤسسة لتلبية احتياجاتها المالية

شبه الدائمة، لأنه يستعمل في تمويل عناصر الأصول الثابتة والجزء الدائم من الأصول المتداولة (دورة

الاستغلال في المؤسسات الصناعية بالخصوص نظرا لطول فترتها)، وتسد المؤسسة دوريا خدمة هذه المصادر

التمويلية والتي تمتد من سنتين إلى 5 سنوات أو أكثر حسب الاتفاق المبرم بين الجهة المانحة والمؤسسة¹

➤ مصادر تمويل قصيرة الأجل: تلجأ المؤسسات إلى البحث عن مصادر تمويل جديدة عندما تكون مصادر التمويل

الذاتية غير كافية لمواجهة احتياجاتها. ومن أنواعها: الائتمان التجاري، الائتمان المصرفي.²

¹ الطالب بحري علي، التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية -

أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، جامعة بوضفاف-المسيلة، 2018/2019، ص 108-111

² د. مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، مرجع سابق ذكره، ص 407-419

المطلب الثالث: العوامل والمؤثرة على فعالية التخطيط المالي

العوامل المؤثرة على فعالية التخطيط المالي:¹

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

¹ طالب يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية،

المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات

يعد التخطيط الناجح طريقة مهمة لاتخاذ القرارات الصحيحة في مؤسسة اقتصادية، وفي مراحلها المختلفة نكتشف التنبؤات أو خريطة البيانات المستقبلية التي تساعد في قياس الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية لتلبية التوقعات أو الأهداف المحددة مسبقاً لذلك، عندما تقوم مؤسسة ما بإعداد خطة مالية، يجب عليها صياغة ميزانية تقديرية بمعايير معقولة وموضوعية، لأن نتائج اتخاذ القرار تؤثر بشكل مباشر على كيفية إعداد المؤسسة لتقديراتها.

المطلب الأول: التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية:

تعد الموازنات أداة في يد الإدارة العليا من أدوات التخطيط، فالموازنات بذلك تكون تخطت الدور القديم لها في أنها تقدير للإيرادات والنفقات بل أصبحت قائمة على التخطيط ككل أنشطة المنشأة كما أنها تلعب الدور الرئيس في تحديد المستقبل القادم والذي تحاول كافة المنشآت الدخول إليه عن طريق التخطيط الجيد والسليم القائم على إعداد الموازنات

وتتفاوت الآراء حول أهمية الدور التخطيطي للموازنات وينحصر هذا الاختلاف في اتجاه التالي :

أن الموازنات هي مجرد أداة للتعبير المالي عن الخطة الاقتصادية للمنشأة وطبقاً لهذا الاتجاه فإن الإجراءات التي تخص الموازنات ستكون متعلقة بتنفيذ خطة اقتصادية معينة ومن ثم فإن الموازنات وفقاً لهذا الاتجاه بمثابة النقطة التي تربط بين الخطة وتنفيذها، كما أن وظيفة التخطيط أعم وأشمل من مجرد إعداد الموازنات والتعبير رقمياً عما توصل إليه من خطط. كما يلاحظ أن الموازنات تخدم وظيفة التخطيط عن طريق:

1. توصيف الأهداف في صورة كمية - تحديد الأهداف.
2. توضيح الفروض التي تقوم عليها هذه الأهداف - دراسة التنبؤات.
3. المفاضلة بين البدائل المتاحة والتنسيق بين الإمكانيات المتاحة والأهداف - تجميع الموارد.
4. وضع أنماط أو معدلات للأداء - تحديد المعايير.

5. تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف والتنسيق بينها - تحديد خطط وسياسات العمل.¹

المطلب الثاني: مساهمة موازنات التقديرية في حل المشكلات:

لا شك أن من الأسباب الرئيسية التي أدت إلى الاهتمام بعملية صنع القرار في المؤسسة، هي زيادة الاتجاه نحو حل العديد من المشاكل باستخدام الطرق العلمية المختلفة، حيث اهتمت هذه الطرق بتحليل المشكلة موضع الدراسة و اختيار القرار المناسب و وضعه للتطبيق. غير أن دراسة المشاكل المتعددة و تحليلها يقوم على جملة من البيانات و المعلومات و الحقائق المتعلقة بهذه المشكلة، التي من شأنها أن تساعد المسير في معرفة احتمال حدوث المتغيرات و الحالات غير المتوقعة.

من هذا المنطلق فإن الإدارة تواجه يومياً العديد من الحالات التي يختلف فيها مستوى التنفيذ المحقق عن المستوى المطلوب الوصول إليه، أو بصيغة أخرى اختلاف النتائج عن الأهداف المرسومة فإذا كانت هذه الحالات معروفة أو عادية فإن معالجتها لها إجراءات معروفة ومحددة، و إذا كانت غير واضحة المعالم فإن ذلك يستدعي المعالجة الدقيقة للتقليل من الاختلافات الحاصلة، و لمعالجة المشاكل غير العادية يمكن الاعتماد في ذلك الأسلوب الكمي وفق الخطوات التالية:

تحديد طبيعة المشكلة، بناء النموذج الرياضي، حل النموذج، اختيار النموذج، تطبيق النموذج ومراقبته.²

¹ إبراهيم مجدي مرسي فؤاد والأخرون ، مدى أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء المالي في الشركات الصناعية - دراسة حالة : مصنع سور للملبوسات العسكرية"، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية، ص45

² د. شريف غياط و أ. فيروز رجال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة **CYCMA**، جامعة 08 ماي 1945 - قامة، ص 11-12.

المطلب الثالث: علاقة القرار المالي بالتخطيط المالي:

يعرف التخطيط بأنه تحديد الأهداف التي تسعى الوحدة الاقتصادية إلى تحقيقها، ورسم الخطط والبرامج الكفيلة بتحقيق تلك الأهداف في ظل الإمكانيات والقيود التي تفرضها ظروف المناخ المحيط بالوحدة الاقتصادية. التخطيط المالي يعد أسلوباً جيداً لتوزيع المواد واستغلالها بشكل أمثل لتحقيق الأهداف المسطرة من طرف المؤسسة كما يسعى لاختيار الأهداف وتحقيقها باستخدام أفضل الوسائل المتاحة¹ وبذلك فإن التخطيط -أساساً- هو عملية اتخاذ قرارات تتعلق بالمستقبل، وأن المعلومات التي يحتاجها متخذ القرار للاختيار من بين البدائل تعتمد على مدى دقة عملية التنبؤ ودرجة احتمال حدوث الحدث. وبما أن المستقبل يتصف بالغموض وعدم التأكد فإن المعلومات المحاسبية التي تقدم إلى متخذ القرار سوف تلعب دوراً مهماً في اتخاذه القرار من خلال زيادة المعرفة لديه لتفضيل بديل على آخر، ويعد التخطيط أول الوظائف الإدارية، والأساس لباقي الوظائف الإدارية الأخرى للمدراء، وعلى الرغم من أن هذه الوظائف تعتبر متداخلة عند الممارسة باعتبارها نظاماً للتصرف، إلا أن التخطيط يعتبر منفرداً في أنه يحدد أو يعد الغايات لأي جهود جماعية.²

¹ الطالب بركان عادل، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و

الرياضية، - سوق أهراس - معهد علوم الطبيعة و الحياة، قسم التربية البدنية و الرياضة، 2011/2010، ص 65

² طالبة نواره مبروك، المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية في ولاية جيجل)، مذكرة مكملة لنيل

شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل، 2017-2018، ص 40

خلاصة فصل:

تؤدي عملية صنع القرار داخل المؤسسة الاقتصادية دوراً هاماً في ديمومة المؤسسة وتطورها . وهو يرتبط بعدة عوامل من بالعدد من العوامل من حيث الظرف الزمني والبيئة الاقتصادية وملاءمة السوق . التجار الذين يشكلون اتصالات في المعاملات المؤسسة مع البنوك وشركات السوق ... إلخ. وعليه، نستنتج أن القرار المناسب يتم اتخاذه نتيجة الاختيار الأفضل للخطط المالية المتاحة أو المقارنة بينها ، ويتم ذلك من خلال الميزانيات التقديرية المختلفة التي تعتمد عليها المؤسسة لتحقيق أهدافها المعلنة في التوقعات المستقبلية ، حيث أن الأخيرة تعتبر من أهم الأدوات والأدوات المستخدمة في التخطيط المالي واتخاذ القرار.

الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية

للدراسات السابقة

تمهيد الفصل:

تعتبر الدراسات السابقة من الركائز الأساسية التي يعتمد عليها الباحث في بحثه، تعتبر المرجع العلمي التي يستند إليها الموضوع محل الدراسة، تساعد بشكل مباشر أو غير مباشر في الحصول على المعلومات والبيانات التي قد يحتاجها. ومع ذلك ، فهي طريقة منتظمة يمكن لأي شخص استخدامها في عملية الحصول على المعلومات، وبالنسبة لموضوع التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسة. لذلك سنحاول التطرق إلى الدراسات المختلفة المتعلقة بهذا الموضوع في هذا الفصل سواء كانت عربية أو أجنبية أو محلية حيث نقسم هذا الفصل إلى إضافة:

المبحث الأول: دراسات سابقة متعلقة بالدراسات الأجنبية

المبحث الثاني: دراسات سابقة متعلقة بالدراسات العربية و المحلية

المبحث الثالث: جدول يشمل مختلف دراسات السابقة

المبحث الأول: دراسات سابقة متعلقة بالدراسات الأجنبية

الدراسة 1: فوكشي نيكشمي ، بيريشا كراسنيكي، زيليلي فلورنتينا، « **The role of accounting information in the decision-making process, the importance of its users** " 9-7 سبتمبر 2017

الهدف من هذه الدراسة هو تقديم لمحة عامة عن التطورات والمعرفة المتعلقة بالمعلومات الحاسوبية وتأثيرها على صنع القرار، والاحتياجات التي تحتاجها الإدارة للمعلومات والمعلومات كيف يتم تحقيقها حالياً، من أجل رؤية المعلومات الحاسوبية كأحد الاتجاهات الهامة لزيادة الكفاءة في صنع القرار في اتجاه الوحدات الاقتصادية (الكيانات) و مستخدمي المعلومات الحاسوبية، تم طرح الإشكالية التالية : كيف تؤثر المعلومات الحاسوبية على التوافق مع المعايير الدولية للمحاسبة بشأن اتخاذ القرارات ؟ وتم استخدام التحليل الإحصائي الوصفي، وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: أن المعلومات هي مورد لا غنى عنه لتطوير أعمال ناجحة وفعالة،: أن المعلومات تؤثر على اتخاذ قرار اقتصادي ، أن المعلومات الحاسوبية الموحدة لها تأثير على اتخاذ القرارات الاقتصادية الصحيحة.

الدراسة 2: سيجي ، أندرو ك . نايب ، إسحاق ؛ Cheruiyot، بيتر، **" Impact of strategical financial planning and budgeting practic On the performance of Bomet County Government, Kenya** "، أكتوبر - ديسمبر 2019

أحد أهداف تفويض السلطة هو نقل السلطة والموارد الاقتصادية إلى الشعب على حد سواء، وحتى يشعر المواطنون بذلك، يلزم وجود ممارسات فعالة للإدارة المالية العامة. على الرغم من تحسن الإطار التشريعي والمؤسسي بشأن إدارة المالية العامة في السنوات الست الماضية، لا تزال حكومات المقاطعات تواجه تحديات لا حصر لها لا تتماشى مع الممارسات القياسية العالمية المتوقعة مما يؤدي إلى انخفاض جودة تقديم الخدمات. وكان الغرض من هذه الدراسة هو التحقيق في أثر التخطيط المالي الاستراتيجي وممارسات الميزنة على أداء حكومة مقاطعة بوميت. وتم

استخدام استبيانات ، الحزمة الإحصائية، تحليل البيانات الكمية، خطة التنمية المتكاملة للمقاطعات وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: يوفر التخطيط المالي أدوات مهمة تساعد حكومة المقاطعة على تحديد ظروفها الحالية والتخطيط لمستقبلها، تتضمن ممارسات التخطيط المالي والميزنة تقييم الوضع المالي الحالي للحكومة، وتحليل آفاق وخيارات النمو المستقبلية، تسمح الميزنة لخزانة حكومة المقاطعة بالتخطيط واتخاذ الخيارات المناسبة واتخاذ قرار بشأن مهمة واتجاه حكومة المقاطعة .

الدراسة 3: سورا ج بوجيل، « **The role of the financial statement in the investment decision-making process** جويلية 2020 : »

يعتقد أن البيانات المالية هي الوثائق الرئيسية لأية منظمات لاتخاذ القرارات الاستثمارية. يعتمد اتخاذ القرار الاستثماري على جودة المعلومات التي تحصل عليها المصادر المختلفة. وتم استخدام التحليلية والوصفية (طريقة جمع البيانات على الطريقة الأساسية) لاستبيان، بحث مسحي (طريقة الاستقصاء للتحقيق) وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: إن البيان المالي يلعب دورا حيويا في اتخاذ القرارات الاستثمارية بمساعدة البيانات المعروضة في الجزء التحليلي من هذه المقالة البحثية.

الدراسة 4: إيفانز أوبارا أوندوسو، « **Effect of budgets on the financial performance of manufacturing companies in Nairobi District** »

أكتوبر 2013

وكان الهدف من هذه الدراسة تحديد آثار الميزانيات على الأداء المالي لشركات التصنيع في مقاطعة نيروبي. واستخدمت الدراسة أسلوب البحث الشامل الذي يستهدف ثمان عشرة (18) شركة تصنيع مدرجة في بورصة نيروبي للأوراق المالية من خلال استخدام مسح تعداد للسكان لتغطية جميع شركات التصنيع داخل مقاطعة نيروبي، وتم استخدام مجموعة إحصائية للعلوم الاجتماعية كأداة للتحليل، كما اعتمد نموذج للتراجع لتحديد الارتباط بين

المتغيرات التابعة والمتغيرات المستقلة. توصل الباحث للنتائج أبرزها: أن هناك تأثيراً إيجابياً قوياً للميزانيات على الأداء المالي على شركات التصنيع مقيساً بعائدات الأصول، أن معظم المشاركين اتفقوا بشدة على أن الميزانية قد استخدمت بالفعل في صنع القرار وأنها أداة إدارية حقا، أن الميزانية تستخدم في صنع القرار

الدراسة 5: جوزيف موورا، **"The impact of financial planning on the financial**

performance of automobile companies in Kenya" : نوفمبر 2013 :

التخطيط المالي هو جزء لا يتجزأ من الإدارة المالية التي تتعامل مع إدارة أموال الشركة بهدف تعظيم الربح وثروة المساهمين. والغرض من التخطيط المالي هو تحديد مكان وجود الشركة، وأين هي الآن، وإلى أين تذهب. كما يحدد الانحرافات عن النتيجة الأكثر احتمالا. ويهتم التمويل بدراسة المشاكل التي تنطوي عليها حياة واستخدام الأموال من جانب مؤسسة تجارية. التخطيط المالي ينطوي على تحليل التدفقات المالية للشركة ككل، والتنبؤ بعواقب مختلف قرارات الاستثمار والتمويل والأرباح وترجيح آثار مختلف البدائل. التخطيط المالي هو جوهر الإدارة المالية. يساعد الإدارة على تجنب الهدر من خلال وضع السياسات والإجراءات التي تجعل من الممكن تنسيق أوثق بين مختلف وظائف الأعمال، وتم استخدام الاستبيانات ، وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: الدراسة أن هناك علاقة قوية بين التخطيط المالي والأداء المالي للشركة، يعتمد نجاح أي عمل تجاري على طريقة صياغة الخطط المالية، أن التخطيط المالي له تأثير على الأداء المالي لشركات السيارات في كينيا.

المبحث الثاني: دراسات سابقة متعلقة بالدراسات العربية وبالدراسات المحلية

أولا: دراسات سابقة متعلقة بالدراسات العربية

الدراسة 1: ايمان الهنيبي، وبلال بدران، "دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ

القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن"، 2012/2/12

تهدف هذه الدراسة للتعرف على دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، وعلى مدى أيام الشركات الزراعية المساهمة بأعداد الموازنات التقديرية. ولتحقيق ذلك تم تصميم استمارة وزعت على عينة الدراسة البالغة (70) مستجيباً من العاملين بإدارة الشركات الزراعية و أقسام المحاسبة و الإدارة المالية في هذه الشركات، خضع منها للتحليل الإحصائي (12) استبانة وقد تم تحليل مفردات الاستبانة بواسطة الحاسوب ، تم طرح الإشكالية على شكل التالي: ما مدى قيام الشركات الزراعية المساهمة في الأردن بإعداد الموازنات التقديرية؟ ، ما مدى استخدام الشركات الزراعية المساهمة في الأردن للموازنات التقديرية في تحسين وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات؟ ما هي معارف (محددات) استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة الأردنية؟، وتم استخدام برنامج التحليل الإحصائي **SPSS** وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: تساعد الموازنات التقديرية على تحسين وظيفة اتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة، يعتمد على استخدام أساليب علمية حديثة، مما يخفض تكاليف اتخاذ القرارات، وجود معوقات تواجه استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن.

الدراسة 2: عبد الرحمن محمد سليمان رشوان، "دور تحليل البيانات الضخمة **Big Data** في ترشيد اتخاذ

القرارات المالية والإدارية في الجامعات الفلسطينية- دراسة ميدانية"، 06/10/2018

هدفت هذه الدراسة بشكل رئيس إلى التأصيل العلمي من خلال التعرف على دور تحليل البيانات الضخمة في ترشيد اتخاذ القرارات المالية والإدارية في الجامعات الفلسطينية، ولإجابة على التساؤلات واختبار فروض البحث، أعتمد الباحث على المنهج الوصفي التحليلي في تبين وتوضيح الجانب النظري من خلال الدراسات السابقة والدوريات والرسائل العلمية، وتحليل نتائج الدراسة الميدانية واختبار الفرضيات باستخدام البرنامج الإحصائي **SPSS**، ومن أهم فرضيات هذه الدراسة: يوجد دور التحليل البيانات الضخمة في ترشيد اتخاذ القرارات المالية في الجامعات الفلسطينية،

يوجد دور التحليل البيانات الضخمة في ترشيد اتخاذ القرارات الإدارية في الجامعات الفلسطينية، يوجد تحديات وصعوبات تواجه الجامعات الفلسطينية عند استخدام البيانات الضخمة، كما وزعت الاستبانة بعد تقييمها وتحكيمها من عدد من المتخصصين على عينة البحث المكون من التواب الإداريين والأكاديميين، وعمداء كليات الاقتصاد والعلوم الإدارية، ورؤساء الأقسام المالية والإدارية في الجامعات الفلسطينية البالغ عددهم (165) مفردة. تم طرح

الإشكالية التالي: هل يوجد دور لتحليل البيانات الضخمة في ترشيد اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية؟

،وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: تم قبول كافة الفرضيات ،يساعد تجميع البيانات الضخمة ومعالجتها وتخزينها في الحصول على معلومات دقيقة يتم على أساسها اتخاذ القرارات الإدارية داخل الجامعات الفلسطينية، يساعد فهم و موثوقية البيانات الضخمة محلل البيانات والدوائر المالية في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة، تعتبر القرارات المبنية على بيانات دقيقة ومنطقية أفضل بكثير من القرارات المبنية على الحيرة فقط دون أدلة علمية تدعمها.

الدراسة 3: عمر فريد شقور، د. أيمن صالح مصطفى حرب ،"دور الموازنات التقديرية في تحسين كفاءة النظام

المحاسبي وتحسين الأداء المالي في القطاع الصناعي في الأردن"، ديسمبر 2018

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على دور الموازنات التقديرية في تحسين كفاءة النظام المحاسبي وتحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، ولتحقيق هذا الهدف، قام الباحثان بإعداد استبانة تهدف الى قياس مدى استخدام الموازنات التقديرية ومدى كفاءة النظام المحاسبي، أما بالنسبة للأداء المالي، فتم قياسه عن طريق معدل العائد على الأصول تتكون عينة الدراسة من 20 شركة صناعية تم اختيارها باستخدام أسلوب العينة العشوائية، وقام الباحث بتوزيع استبانة لكل من المدير المالي ورئيس قسم المحاسبة لكل شركة من شركات عينة الدراسة، حيث بلغت الاستبانات الموزعة (40) استبانة ، تم تجميع (28) استبانة صالحة لإجراء الدراسة عمليا، وخضعت للتحليل الإحصائي، أي بنسبة (70%) ، ولتحليل بيانات الدراسة واختبار فرضياتها، ومن أهم فرضيات هذه الدراسة :
HO: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية لتأثير استخدام الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي في القطاع الصناعي

في الأردن، **H1**: لا يوجد أثر ذو دلالة إحصائية التأثير استخدام الموازنات التقديرية في تحسين كفاءة النظام المحاسبي في القطاع الصناعي في الأردن. ، وتم طرح الإشكالية التالية : تأثير استخدام الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي وتحسين كفاءة النظام المحاسبي في القطاع الصناعي في الأردن ؟ وتم استخدام برنامج الإكسل **EXCEL** ، وبرنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية **SPSS** ، وأسلوب تحليل الانحدار، وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: تم اختبار هذه الفرضية 1 باستخدام اختبار الانحدار البسيط **Simple Regression Test**، اختبار أثر استخدام الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، حيث كانت قيمة **d=0.05, p-0.009= value sig** وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة، أي أن استخدام الموازنات التقديرية يؤثر في تحسين الأداء المالي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، أن الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان تستخدم الموازنات التقديرية بدرجة متوسطة، تم اختبار هذه الفرضية 2 باستخدام اختبار الانحدار البسيط **Simple Regression Test** ، اختبار أثر استخدام الموازنات التقديرية في تحسين كفاءة النظام المحاسبي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان، حيث بلغت قيمة **P-value sig = 0.016** ، **d=0.05** وهي قيمة أقل من مستوى المعنوية ، وبالتالي ترفض الفرضية العدمية وتقبل الفرضية البديلة، أي أن استخدام الموازنات التقديرية يؤثر في تحسين كفاءة النظام المحاسبي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان. ، أن استخدام الموازنات التقديرية يؤثر في تحسين الأداء المالي وتحسين كفاءة النظام المحاسبي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.

الدراسة 4: جاسم محمد كريم ، احمد منخي كشيته ، " تحليل العلاقة بين التخطيط المالي والموازنة المالية العامة واثرها على الناتج المحلي الزراعي للفترة من 20102011 - بحث تطبيقي في شركة التجهيزات الزراعية"

21/6/2019،

تهدف البحث الى بيان دور التخطيط المالي لشركة التجهيزات الزراعية لبيان مدى تحقيق التخطيط المالي والموازنة المالية العامة ودورها في عمل الشركة كونها تعد جزء مهم ومساهم في العملية الإنتاجية الزراعية هذا من جانب ومن جانب أخرى قياس اثرها على الناتج المحلي الزراعي. وتم استخدام البرنامج الاحصائي **spss**، وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: أن الموازنة التخطيطية للشركة لها دور كبير من ناحية اكمال الخطة السنوية وفقا لدور التخطيط المالي، أثر الموازنة على الناتج المحلي الإجمالي الزراعي وان الموازنة التخطيطية للشركة لها دور كبير من ناحية اكمال الخطة السنوية وفقا لدور التخطيط المالي ، تنوع مصادر التمويل التي تعد جزء أساسي في الموازنة المالية العامة، وجود تأثير واضح للموازنة المالية العامة على الناتج المحلي الزراعي في حالة الزيادة أو النقصان.

الدراسة 5: ناصر أحمد ناصر العمار ، "واقع عمليات إنفاذ القرارات بمؤسسات التعليم تيل الجامعي بدولة الكويت "معوقاته ومتطلبات تطويره" ، أبريل لسنة 2021م

هدفت الدراسة تناول واقع عمليات اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت ومعوقاته ومتطلبات تطويره، وطبقت الدراسة على عينة بلغت (286) مديرا ومديرة بمراحل التعليم قبل الجامعي موزعين وفق متغيرات (النوع/ المرحلة التعليمية المنطقة سنوات الخبرة). وتم الاعتماد على استبانة مكونة من ثلاثة محاور، وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: أن واقع مراعاة عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطليانه من وجهة نظر مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة، أن معوقات عمليات اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة.

الدراسة 6: محمد حسن، محمد الجد يلي، "دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة"، 2005،

تناول هذا البحث دراسة دور الموازنة في المنظمات غير الحكومية في فلسطين وبالتحديد في قطاع غزة، وأهميتها كأداة تخطيط مالي تمكن المنظمة من الاستمرار في تقديم خدماتها للجمهور، ومواجهة المشاكل المالية المستقبلية المتوقعة، والى

أي مدى تؤثر الموازنة على القرارات المتخذة والتخطيط المالي بالتحديد في إدارة تلك المنظمات في قطاع غزة ومدى استخدامها في ترشيد القرار وتحديد المعوقات لاستخدام بيانات الموازنة في اتخاذ القرارات والتخطيط المالي في المنظمات غير الحكومية، واختار الباحث مجتمع الدراسة من دليل المنسق الخاص للأمم المتحدة المنظمات غير الحكومية لسنة 2002، و تم طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يتم استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وما هي أهم المشاكل التي تعوق استخدامها؟ وتم استخدام الاستبيان وكذلك البرنامج الإحصائي **SPSS** لتحليل البيانات الأولية وباستخدام الاختبارات التي تتناسب مع أسئلة وأبعاد الإستبانة، كما وضعت معايير لاختيار عينة البحث، من أبرزها أن لا يقل عدد العاملين في المنظمة عن 5 موظفين، وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: يوجد ضعف في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القطاع الذي تعمل فيه المنظمة واستخدامها للموازنة كأداة تخطيط مالي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي لصانعي القرار في المنظمة واستخدامها للموازنة كأداة تخطيط مالي.

الدراسة 7: يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، 2015

تهدف الدراسة إلى التعرف على واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة من خلال التعرف على الهيكل التمويلي للشركات و مدى كفاءتها في إدارة رأس المال العامل وكفاءتها في تقدير حجم التمويل الإضافي اللازم وكفا عنها في إعداد الموازنات التقديرية، ولتحقيق ذلك تم تصميم استبانة لهذا الغرض، حيث بلغ حجم مجتمع الدراسة 235 شركة، ووزعت الاستبانة على 135 شركة وباقي المجتمع رفض استلامها، وتم استرداد 98 استبانة منها بنسبة استرداد بلغت %72.5، وتم استخدام برنامج الإحصائي **SPSS**، وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: أن الخوف من الأزمات النقدية تخطيط (التدفق النقدي) فاق التخطيط للربحية في الشركات، مستوى كفاءة مدراء الشركات في إعداد الموازنات التقديرية يتراوح بين (72.5-79.1) ويتصدرها تخطيط التدفق النقدي و يأتي

أخيرة التخطيط للربحية. وجود فروق ذات دلالة إحصائية في شركات المقاولات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة عند مستوى دلالة ($\alpha=0,05$) في كفاءة إعداد الموازنات التقديرية و موازنة الدخل والميزانية تعزى المتغير عمر الشركة.

الدراسة 8: معتصم أيمن محمود الحلو، "مدى استخدام النسب المالية في اتخاذ القرارات التمويلية" دراسة تحليلية

على المصارف الإسلامية الفلسطينية . « جويلية 2016م

هدفت هذه الدراسة إلى بيان مدى استخدام النسب المالية في اتخاذ القرارات التمويلية "دراسة تحليلية على المصارف الإسلامية الفلسطينية، من خلال التعرف على دور التحليل المالي باستخدام النسب المالية، الأمر الذي من شأنه توفير المعلومات المناسبة لاتخاذ القرار التمويلي اللازم في هذا الشأن، بهدف المساهمة في تطوير الأداء المصرفي الإسلامي وتجنب الوقوع في مخاطر العسر المالي، ويساهم في فتح آفاق جديدة نحو تطوير الأداء المصرفي وتوسيع نطاقه محلية ودولية. و تم طرح الإشكالية التالية: ما مدى استخدام النسب المالية في اتخاذ القرارات التمويلية من قبل المصارف الإسلامية الفلسطينية؟، وتم استخدام تصميم استبانة كأداة لجمع البيانات وتوزيعها على أفراد مجتمع الدراسة بشكل كامل والمكونة من 70 موظف في فروع المصارف الإسلامية العاملة في قطاع غزة. وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: يقوم المصرف بتحليل مؤشرات الربحية للعميل طالب التمويل قبل اتخاذ القرار اللازم في هذا الخصوص، وجود اهتمام محدود في تطبيق بعض المؤشرات المالية التي تشكل أهمية كبيرة عند اتخاذ قرار المنح مثل: مؤشر السيولة ومؤشر الرفع المالي ومؤشر دوران المدينين ودوران المخزون، ضرورة الاستمرار في تعزيز النهج الذي يتبعه المصرف قبل اتخاذ قرار بمنح التمويل من خلال اجراء التحليلات المالية لكافة أنشطة العميل والوقوف على أي مؤشر قد يسترعي نظر المحلل المالي بغرض توجيه الإدارة المصرفية نحو اتخاذ القرار السليم.

ثانيا: دراسات سابقة متعلقة بالدراسات محلية

الدراسة 1: هواري سويسي، "تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في الإطار التحولات الاقتصادية بالجزائر"، 2007/2008 :

تعالج هذه الأطروحة موضوع تقييم المؤسسات في ظل التحولات الاقتصادية التي تشهدها الجزائر، تناول البحث الموضوع من زاويتين؛ ليشمل أغراض التفاوض، وذلك حينما يكون هناك طرفين في العملية مثل ما يحدث في عمليات التنازل بين البائع والمشتري، حيث تم التطرق إلى المنهجية السليمة التي تسمح بالوصول لقيم موضوعية للمؤسسات؛ ويشمل أيضا أغراض اتخاذ القرار لفائدة مسيري المؤسسات والمستثمرين الماليين كوسيلة تساعد في ترشيد قراراتهم، إذ تم التطرق لكفاءة بورصة القيم وعلاقتها بتقييم المؤسسات، دور التقييم في اتخاذ القرار للمستثمرين الماليين، أثر القرارات الاستراتيجية والمالية على قيمة المؤسسة، التسيير بالقيمة داخل المؤسسة. تم طرح الإشكالية التالية: في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق بالجزائر، وفي ظل إجراءات التفاوض حول المؤسسات العمومية، ما مدى أهمية تقييم المؤسسات وفعاليتها كأداة لترشيد قرارات الأطراف المعنية بالمؤسسة كل حسب مركزه؟ وتم الاعتماد على أسلوب المسح في الجانب الميداني للعمل المرتبط بدراسة واقع وأفاق التقييم في الجزائر مستعينين في خضم ذلك بالمنهج الوصفي عند التطرق لتنظيم بورصة قيم الجزائر. وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: التقييم لأغراض اتخاذ القرار؛ والذي يجعل من التقييم عبارة عن أداة تسيير، يقوم التحليل الفني على تحليل حركة أسعار الأوراق المالية انطلاقا من بيانات السوق الماضية، لمحاولة اكتشاف نمط معين، يتم على أساسه اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب، إذ يعتمد كثيرا على فكرة امتداد المستقبل للماضي، إذا تساوت القيمة الحقيقية مع القيمة السوقية، فهذا يعني عدم وجود أرباح غير عادية، وتمثل هذه الحالة إحدى نتائج السوق الكفوة، مما لا يدع مجالا للمضاربة التي تهدف لتحقيق فوائض القيمة للمستثمرين على حساب آخرين، وبالتالي لا يمكن اتخاذ القرارات الهادفة لذلك، أهمية تقييم المؤسسات لأغراض اتخاذ القرار للمستثمرين الماليين هو الضيق الشديد وعدم نضج بورصة القيم.

الدراسة 2: صابر عباسي، "دور التسيير بالقيمة للضرائب في إتخاذ القرارات المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات في قطاع المحروقات"، 2015/2016 :

تهدف من هذه الدراسة إلى محاولة معرفة دور مقارنة التسيير بالقيمة بواسطة الضريبة في إتخاذ القرارات المالية والإشكالية عدوانية السلوك في المؤسسات الاقتصادية ، بالتركيز على محورين، الأول يتمثل في دراسة سلوك ممارسة إدارة الأرباح بواسطة محددات تسيير الضريبة، والثاني تسيير الخطر الضريبي، بالإضافة إلى محاولة معرفة محددات عدوانية هذا السلوك . ركزت الدراسة على خمس قطاعات، وذلك بدراسة مقارنة بين عينة من المؤسسات الأجنبية والجزائرية التي لديه طابع دولي، للفترة من 2000-2013، تم طرح الإشكالية التالية: : ما هو الدور الذي تقدمه مقارنة التسيير بالقيمة بواسطة الضريبة في الإتخاذ القرارات المالية بالمؤسسات الاقتصادية الأجنبية والجزائرية في ظل إشكالية عدوانية السلوك؟، ومن أهم فرضيات هذه الدراسة: محددات تسيير الضريبة تؤثر على مؤشرات خلق القيمة في المؤسسات الاقتصادية الأجنبية والجزائرية؟، المؤسسات الاقتصادية الأجنبية والجزائرية تقوم بإدارة الأرباح بواسطة محددات تسيير الضريبة؟، المؤسسات الاقتصادية الأجنبية والجزائرية تقوم بتسيير الخطر الضريبي من أجل خلق القيمة المساهمين؟، مسيري المؤسسات الاقتصادية الأجنبية والجزائرية سلوكهم عدواني في تسيير الضريبة ؟، وتم الاعتماد على المنهج الاستقرائي في دراسة عينة من المؤسسات الأجنبية والجزائرية وتعميم النتائج و استخدم كذلك المنهج المقارن للمقارنة بين سلوك مسيري المؤسسات الأجنبية والجزائرية واستخدام البرنامج **SPSS20** ، « في معالجة بيانات الدراسة. وتم توصل للنتائج التالية: هناك ارتباط دالة بين محددات تسيير الضريبة وربحية الاسهم طبيعته تختلف من مؤسسة إلى أخرى . وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية وهي محددات تسيير الضريبة تؤثر على محددات ومؤشرات خلق القيمة في المؤسسات الاقتصادية الأجنبية والجزائرية عينة الدراسة، هناك علاقة إحصائية موجبة بين محددات الإهلاكات وسلوك إدارة الأرباح . وهذا ما يؤكد صحة الفرضية أن المؤسسات الاقتصادية الأجنبية تقوم بإدارة الأرباح بواسطة محددات تسيير الضريبة، هناك علاقة سالبة ودالة بين عمر الشركة والقيمة السوقية للمؤسسات

الإقتصادية الجزائرية؛ هذا ما يفند صحة الفرضية أن المؤسسات الإقتصادية الأجنبية تقوم بتسيير الخطر الضريبي من أجل ارفع من القيمة السوقية للمساهمين، هناك علاقة سالبة ودالة بين التدفقات النقدية التشغيلية وسلوك عدوانية تسيير الضريبة في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية . وهذا ما يؤكد صحة الفرضية أن المؤسسات الإقتصادية الجزائرية سلوكها عدواني إتجاه تسيير الضريبة.

الدراسة 3: كحول صورية، " دور المحاسبة المالية في تحسين الإلتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب"، 2016.

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور المحاسبة المالية في تحسين اتخاذ قرار المؤسسة الاقتصادية وكيفية الاستفادة منها واستخدامها في تحسين اتخاذ القرارات، من خلال التركيز على مخرجات المحاسبة المالية، انطلاقا من تحليل القوائم المالية، المعلومات المحاسبية، وكذا نظام المحاسبة المالية، ومحاولة معرفة دور ومساهمة كل واحد منهم في تحسين اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية. تم طرح الإشكالية التالية: ما هو دور المحاسبة المالية في تحسين اتخاذ قرارات المؤسسة الاقتصادية؟، ومن أهم فرضيات هذه الدراسة: توجد علاقة ايجابية بين المحاسبة المالية واتخاذ القرار . تساهم مخرجات المحاسبة المالية في تحسين اتخاذ القرارات. تستخدم المؤسسة محل الدراسة المحاسبة المالية كأداة تساهم في تحسين اتخاذ قراراتها، تم استخدام دراسة حالة الذي يمكن من التعمق وفهم مختلف جوانب الموضوع وكشف أبعاده من خلال الزيارات الميدانية للمؤسسة محل الدراسة، إضافة إلى الملاحظة والمقابلات مع دراسة وتحليل مختلف الوثائق والبيانات والمعطيات الفعلية. وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: أظهرت الدراسة صحة الفرضية الأولى وان هناك علاقة ايجابية بين المحاسبة المالية وتحسين اتخاذ القرار، فكلما كانت المحاسبة المالية تسيير بشكل فعال ومحكم كلما ساهمت في تحسين اتخاذ القرارات، يشير البحث إلى تأكيد الفرضية الثانية حيث أن مخرجات المحاسبة المالية تساهم في تحسين اتخاذ القرارات وذلك من خلال القوائم المالية وما تحتويه من معلومات محاسبية حيث أن تحليل القوائم المالية يساهم في تشخيص الوضعية المالية لمتخذ القرار، كما أن للمعلومات المحاسبية الدور الكبير في تحسين اتخاذ القرارات خاصة إذا

توفرت بها مجموعة من الخصائص، أظهرت الدراسة صحة الفرضية الثالثة حيث أن المؤسسة محل الدراسة تعتمد على الحاسبة المالية لما لها من دور فعال فهي اللبنة الأساسية لتحسين اتخاذ القرارات، وذلك خاصة من ناحية قرارات الاستثمارات وكذا في حالة اللجوء إلى قرارات التمويل، علما أنها لا تعتمد على تحليل القوائم المالية، أن لمخرجات الحاسبة المالية دور كبير ومهم في تحسين اتخاذ القرارات بالمؤسسة الاقتصادية، ولتحقيق أهداف الدراسة وتجسيدها على أرض الواقع تم اختيار مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب - بسكرة كمحل للدراسة، تعتبر القوائم المالية همزة وصل بين المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات أي بين منتج مستخدم المعلومات المحاسبية، إن المعلومات المحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية تمثل المحور لأساسي لعملية اتخاذ القرار، المعلومات المحاسبية المحركة الرئيسي والمنبع المغذى لعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة.

الدراسة 4: فطيمة الزهرة قرامز، "دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية الاستراتيجية في المؤسسة

الاقتصادية، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهروكيمياوية « ENPEC، 2017 :

تهدف هذه الدراسة إلى إظهار الدور الذي يقوم به نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية. وقد تم التركيز على دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ قرار الاستثمار وقرار التمويل، باعتبار كل منهما يشكل مجال اهتمام متخذي القرار في وقتنا الحالي وذلك حسب متطلبات منهج التفكير الحديث للإدارة المالية الذي يهتم بتعظيم ثروة المؤسسة كهدف إستراتيجي والذي تطمح إليه كل المؤسسات الاقتصادية، وليس تعظيم الربح فقط (كهدف تشغيلي)، تم طرح الإشكالية التالية: كيف يمكن لنظام المعلومات المحاسبي أن يعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وخاصة منها أهداف قرارات المالية الإستراتيجية؟ و تم استخدام دراسة حالة المؤسسة الجزائرية للمنتجات الكهروكيمياوية ENPEC وإظهار دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ مختلف القرارات الإستراتيجية الخاصة بالمؤسسة خاصة منها القرار الاستثمار القرار التمويل وكيفية استخدام نظام المعلومات المحاسبي في تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة كخطوة أولى وجد هامة من أجل اتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية

المناسبة لها. وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: أن لنظام المعلومات المحاسبي دور جد هام بالنسبة للإدارة المالية في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بحاضر المؤسسة (القرارات التشغيلية) والقرارات المتعلقة بمستقبلها (القرارات الإستراتيجية)، أن المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهر كيميائية تعتمد على نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ قراراتها الإستراتيجية، خاصة منها القرارات المالية متبعة بذلك المنهج الحديث في إدارتها المالية، من خلال تشخيص الوضعية المالية للمؤسسة ومعرفة نقاط قوتها ونقاط ضعفها من الناحية المالية يتم وضع المحاور الإستراتيجية للمؤسسة والتي يتم على أساسها اتخاذ القرارات الاستثمارية والقرارات التمويلية المناسبة لوضعيتها الحالية والمستقبلية .

الدراسة 5: بحري علي، "التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية"، 2018

هدفت هذه الدراسة إلى معرفة استخدامات التحليل المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية باعتباره من الاساليب العلمية التي يكثر استخدامه في الادارة المالية لتقييم الوضعية المالية للمؤسسة من جميع جوانبها، ومن خلال مختلف أدوات التحليل المالي التقليدية والحديثة يمكن اتخاذ القرارات عبر مراحل التخطيط المالي والتنظيم واتخاذ قرارات الاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح، تم طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة التحليل المالي في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات الاقتصادية في العينة المدروسة؟ وتم استخدام أداة الاستبيان وتوزيعها على عينة متكونة من 53 مؤسسة اقتصادية بالمنطقة الصناعية ببرج بوعرييج مع استخدام برنامج **SPSS**، وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: التحليل المالي هو من أهم الأساليب الكمية المساعدة في اتخاذ القرارات التي لها آثار مالية، تستعمل أدوات التحليل المالي في القيام بالتخطيط المالي للسيولة والربحية في المؤسسة الاقتصادية، بأهمية التحليل المالي في اتخاذ القرارات واعداد القوائم المالية التقديرية عكس المؤسسات الخاصة، أن التحليل المالي هي أداة اساسية في صنع واتخاذ القرارات المالية.

الدراسة 6: علي مكيد، نسيمه أعر ستي، "أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز المدية»

اهتمت إدارة المؤسسة بشكل عام والإدارة المالية بشكل خاص بوظيفة التخطيط المالي، وقد برز هذا الاهتمام في السنوات الأخيرة بشكل واعطي بسبب الاضطرابات والمشاكل التي تتعرض لها المؤسسات الاقتصادية والتي تؤدي في أغلب الأحيان إلى حدوث أزمات، وذلك من أجل ضمان البقاء والاستمرار في السوق وتحقيق الأرباح إن كثرة ولشعب العلاقات المالية فيما بين المؤسسة والمحيط الخارجي، وكتلك محدودية الموارد المالية المتاحة للاستثمار وندرتها هو الذي جعل المؤسسة تقتنع بضرورة التخطيط المالي مختلف أنشطتها، وذلك لأن اعتمادها على خطط مالي منظم وهاذف بطريقة علمية كفيل بزيادة قدرتها على مواجهة الأزمات وإدارتها. وقد حاولنا إسقاط الدور الذي يلعبه التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها على إحدى المؤسسات الاقتصادية، وهي المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز - سونلغاز المدية، تم طرح الإشكالية التالية: ما مدى مساهمة التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها على مستوى المؤسسات الاقتصادية؟ وتم استعمال الاستبيان كأداة للدراسة، وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: التخطيط المالي هو نتاج تفاعل المؤسسة مع بيئتها، وهذه البيئة هي في تغير مستمر، يعتبر التخطيط المالي وظيفة تستخدم لتحقيق الانسجام بين مختلف الأصول التي تستخدمها المؤسسة في دورتها الاستغلالية وبين مختلف المصادر التمويلية التي مكنتها من الحصول على هذه الأصول، المعلومات المالية التي يقدمها التخطيط المالي لها دور كبير في ترشيد القرارات التي تتخذها المؤسسة، والتي يمكن أن تساعد على كشف الأزمات قبل وقوعها.

الدراسة 7: محمد لمين علون، لطفى شعبانية على لونييسي، "دور الهيكل المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة دباغة الجلود - جيجل"، 28/07/2020.

تهدف الدراسة إلى إبراز دور الهيكل المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، ومحاولة إسقاط هذا الموضوع على مؤسسة دباغة الجلود - جيجل -، من خلال دراسة وتحليل قوائمها المالية للفترة (2014-2018)

باستخدام بعض أدوات التحليل المالي: مؤشرات التوازن المالي، النسب المالية وأثر الرفع المالي، لمعرفة تأثير تركيبة المصادر التمويلية على اتخاذ قراراتها المالية، وخلصت الدراسة بأن المؤسسة حاولت الاعتماد على تنوع هيكلها المالي الذي سمح لها بتحقيق توازن في وضعيتها المالية بالرغم من وجود بعض الانحرافات. تم طرح الإشكالية التالية: ما مدى

مساهمة الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية في اتخاذ القرارات المالية ؟

النتائج: وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: بمنحها الاستقلالية والقدرة على اتخاذ قراراتها المالية" حققت المؤسسة رأس مال عامل موجب خلال فترة الدراسة (2014-2018)، كذلك وجود أموال مجمدة غير مستغلة / المؤسسة حققت أثر رفع مالي سالب ما يجعلها مرغمة على مراجعة اتخاذ قراراتها المتعلقة بالاستدانة الطويلة الأجل.

الدراسة 8: بلجود عبد الرؤوف، شريف حمزة، " فعالية التخطيط المالي ودوره في تطوير المؤسسات الرياضية

دراسة ميدانية بمديرية الشباب والرياضة -ولاية المسيلة"، 31 / 12 / 2020

تهدف هذه الدراسة إلى الوقوف على حقيقة مدى فاعلية التخطيط المالي ودوره في نجاح المؤسسات الرياضية لدى مديرية الشباب والرياضة لولاية المسيلة، ومن ثم تحديد كيفية استخدام أهم الخطوات التي تساعد في إعداد خطة مالية تمكن من نجاح وتطوير المؤسسات الرياضية . ولتوفير المعلومات التي يمكن الإعتماد عليها في اصدار الأحكام حول فاعلية التخطيط المالي ودوره في نجاح المؤسسات الرياضية. تم طرح الإشكالية التالية: ما دور التخطيط المالي في تطوير المؤسسة الرياضية ؟، ومن أهم فرضيات هذه الدراسة: للتخطيط المالي دور في تطوير المؤسسات الرياضية، وتم تطبيق استبيان ، وبعد التأكد من صدق وثبات الاستبانة ، ثم استخدامها ، ثم جمع وإعداد البيانات النهائية للتحليل الإحصائي ،وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: وجوب تنظيم وتنسيق موارد بشرية فعلية بالصورة التي تتناسب مع أهداف المؤسسة، وجود خبرة وكفاءة القائمين بعملية التخطيط المالي لها دور مباشر في إعداد خطة مالية سليمة، توفر قاعدة واسعة للبيانات التي تستخدم في عملية التخطيط المالي، وجود موارد بشرية متكونة و متمكنة في عملية التخطيط المالي مما تساهم في الرفع من فعالية المؤسسة الرياضية ، كما أكدت نسبة 76.7% على أن إعتماد الأفراد على مهارتهم

وقدراتهم المهنية اثناء الأداء يؤدي إلى تحقيق خطة مالية ناجحة في المؤسسة الرياضية بناء على ما سبق وبما أن الفرضيات الجزئية محققة، فإن الفرضية العامة القائلة للتخطيط المالي دور في تطوير المؤسسات الرياضية " محققة، يساهم ترشيد القرارات المالية في تحسين عملية التخطيط المالي، مراقبة القرارات المالية والإشراف على تنفيذها تعتبر الأساس في تصحيح مسار التخطيط المالي، يساهم العمل بالأهداف المالية إلى الارتقاء بالتخطيط المالي في المؤسسة الرياضية وجود عناصر فعالة في المؤسسة توفر قاعدة واسعة للبيانات التي تستخدم في عملية التخطيط المالي.

الدراسة 9: إسمهان خلفي ، " دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصبرات"،

2009/ 2008

تهدف هذه الدراسة إلى معرفة دور مخرجات النظام المحاسبي المالي، المتمثلة أساساً في القوائم المالية ومدى اعتماد إدارة المؤسسة عليها في تحليل وضع المؤسسة المالي و الوصول إلى ما يسمح لها باتخاذ القرارات المثلى في إطار التخطيط الإستراتيجيتها المالية. وتم طرح الإشكالية التالية: كيف يؤثر تطور تكنولوجيا المعلومات على نظم المعلومات كاساليب لاتخاذ القرار في مؤسسة نقاوس للمصبرات؟، من اهم فرضيات هذه الدراسة: هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين نظم المعلومات وعملية اتخاذ القرار في مؤسسة نقاوس للمصبرات، هناك علاقة ذات دلالة إحصائية بين تطور نظم المعلومات وتحسن دعمها لعملية اتخاذ القرار في المؤسسة المدروسة، وتم استخدام المنهج الإحصائي في اختبار الفرضيتين للتوصل إلى مدى صدقهما من عدمه، وذلك بالاعتماد على تحليل نتائج الاستبيان بالإضافة إلى المقابلات التي ساهمت في تفسير النتائج المتوصل إليها. وتوصل الباحث للنتائج أربها: بالنسبة للفرضية الأولى: تبين بعد حساب معامل الارتباط بين متغيري نظم المعلومات واتخاذ القرارات والذي قدر ب (0.927) عند مستوى الدلالة 0.01 أن هناك ارتباطاً قوياً بينهما، بالنسبة للفرضية الثانية تتجزأ الفرضية الأساسية الثانية إلى عدة فروع هي: الفرع الأول: ويتعلق بتأثير تطور النظم على كل من دقة المعلومات التي تقدمها، سرعتها وملاءمتها، وقد كانت العلاقة دالة إحصائياً أي إيجابية، أما الفرع الثاني من الفرضية الثانية فتعلق بتأثير تطور النظم على مراحل سايمون لعملية اتخاذ

القرار، يساهم النظام في تحديد المشكلات التي تواجه متخذ القرار بطرق أسرع، أدق وأكثر ملاوية مما كان عليه الأمر في الأنظمة السابقة، بسبب انتظام المعلومات التي يقدمها، يقدم نظام **ERP** معلومات ولكنه بطبيعته لا يقدم بدائل حلول بطريقة مباشرة، لذلك يمكن دعمه بنظام دعم قرار أو بإضافة برامج جزئية أو عن طريق المحاكاة، يدعم النظام تنفيذ القرارات ومتابعتها بسبب طبيعته الرقابية.

الدراسة 10: زينب رضوان علي، "تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة حالة تطبيقية عن مؤسسة"، 2012/2013

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على عملية التخطيط المالية بمختلف أبعاده من خلال التعرف على مفهومه و أهميته في المؤسسة الاقتصادية، بالإضافة إلى الخطوات اللازمة لتحقيق عملية التخطيط المالي الجيدة، مشيرين في ذلك إلى أهمية التحليل المالي و النسب المالية، كمرحلة تمهيدية لعملية التخطيط المالي. كما تم التطرق إلى كيفية تقدير الميزانيات التقديرية التي تعد من أهم أدوات عملية التخطيط المالي كانت دراسة التطبيقية في المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية لمعرفة مدى استخدام هذه المؤسسة للتخطيط المالي و كيفية التي يقوم فيها بإعداد الميزانيات التقديرية. حيث توافرت الميزانيات التقديرية للمبيعات و الميزانية التقديرية للمالية للسنوات الثلاث الممتدة من 2010 إلى 2012 تم طرح الإشكالية التالية: ما هو واقع تطبيق أساليب التخطيط المالي و إعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسات الاقتصادية؟، التخطيط المالي محور اهتمام الإدارة، كل مؤسسة منهج عملي للتخطيط المالي يختلف عن المؤسسات الأخرى، للإجابة عن التساؤلات المطروحة، و التأكد من صحة الفرضيات، تم استخدام منهج وصفي لتحليلية للجانب النظري، و اعتماد دراسة حالة في الجانب التطبيقي لمعرفة واقع التخطيط المالي و إعداد الموازنات التقديرية داخل مؤسسة اقتصادية، وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: يعتبر كل من عملية التخطيط المالي و الموازنات التقديرية وسيلة الاتصال بين المديرية المركزية و الوحدات الإنتاجية و التجارية، وهذا ما يؤكد صحة الفرضية التي تقوم على أن التخطيط المالي محور اهتمام الإدارة، اعتمد المؤسسة على الموازنات التقديرية خاصة منها المالية في الترجمة الرقمية

لعملية التخطيط المالي، وهذا ينفي صحة الفرضية التي تقوم على أن لكل مؤسسة منهج علمي للتخطيط المالي يختلف عن المؤسسات الأخرى، التخطيط المالي جزء من التخطيط الكلي للمؤسسة ، تتشارك المديرية المركزية مع المديرية الأخرى في تحديد الاحتياج من الموارد المالية، وهذا ما يدخل في الهدف الأساسي للتخطيط هو الاستغلال الأمثل للموارد المالية، يعتبر كل من عملية التخطيط المالي و الموازنات التقديرية وسيلة الاتصال بين المديرية المركزية و الوحدات الإنتاجية و التجارية، تعتمد المؤسسة على الموازنات التقديرية خاصة منها المالية في الترجمة الرقمية لعملية التخطيط المالي.

الدراسة 11: ابن دادة عمر، "دور التحليل المالي في تقييم كفاءة القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مجمع الرياض - سطيف"، 2016/2017 :

تهدف هذه الدراسة إلى إبراز دور التحليل المالي في تقييم كفاءة القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية، حيث تعتبر عملية تقييم كفاءة القرار أحد أهم مراحل عملية اتخاذ القرار، التي تبدأ باكتشاف المشكلة وتنتهي بتقييم القرار لاستعمال ما تم التوصل إليه من نتائج في ترشيد القرارات المالية مستقبلاً، وقصد تقييم كفاءة القرارات المالية والمتمثلة أساساً في قرار الاستثمار، التمويل وسياسة توزيع الأرباح يستعين المحلل المالي بمجموعة من الأساليب والأدوات التقليدية والحديثة التي تبحث عن أسباب الانحراف عن المعايير المخططة. ويتم كذلك استخدام جملة من أدوات التحليل المالي التقليدية والحديثة. وقصد إبراز مختلف الجوانب المتعلقة بتقييم كفاءة القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية. تم طرح الإشكالية التالية: إلى أي مدى يمكن استعمال أدوات التحليل المالي في تقييم كفاءة القرارات المالية المتخذة في المؤسسة الاقتصادية؟ وتم الإعتماد على دراسة حالة، بغرض الفحص العمق و المفصل لحالة على أرض الواقع. وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: وجود مجموعة من الإختلالات في قرار الاستثمار منها عدم وجود خطة حقيقية للاستثمار، وعدم قدرة التثبيتات على تحقيق قيمة مضافة، المجمع متوازن ويتمتع باستقلالية مالية، الشيء

الذي يعبر عن سلامة قرار التمويل. وتبعاً لذلك فإنه يمكن إضافة دور جديد للتحليل المالي وهو تقييم كفاءة قرارات التمويل.

الدراسة 12: نواره مبروك، "المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية) دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية في ولاية جيجل"، 2017/2018 :

نظراً لأهمية المعلومات المحاسبية في تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية من خلال تخطيط الأعمال التي تمارسها والرقابة على تنفيذها، وفي ضوء التغيرات الحاصلة في الاقتصاد الوطني والناجمة عن الانتقال من الاقتصاد المخطط إلى اقتصاد السوق، فقد رمت هذه الدراسة إلى تقييم دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية في بعض المؤسسات الاقتصادية العاملة في ولاية جيجل. تم طرح الإشكالية التالية: : ما مدى مساهمة المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟ ، وتم الإعتماد على المنهج التحليلي في تحليل معلومات، وتوصل الباحث للنتائج أبرزها: توجد علاقة دالة بين المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، توجد علاقة دالة بين المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات التخطيطية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، توجد علاقة دالة بين المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الرقابية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.

المبحث الثالث: جدول يشمل مختلف دراسات السابقة

الجدول 1: يمثل مختلف دراسات السابقة

عرض الدراسات الأجنبية			
الباحث	عنوان الدراسة	إشكالية الدراسة	نتائج الدراسة
د.فوكشي نيكشمي ، د.بيريشا كراسنيكي، د.زليلي فلورنتينا	The role of accounting information in the decision-making process, the importance of its users	كيف تؤثر المعلومات المحاسبية على التوافق مع المعايير الدولية للمحاسبة بشأن اتخاذ القرارات ؟	أن المعلومات هي مورد لا غنى عنه لتطوير أعمال ناجحة وفعالة، أن المعلومات تؤثر على اتخاذ قرار اقتصادي ، أن المعلومات المحاسبية الموحدة لها تأثير على اتخاذ القرارات الاقتصادية الصحيحة .
سيجي ، أندرو ك . نايب ، إسحاق ؛ Cheruiyot ، بيتر	Impact of strategic financial planning and budgeting practic On the performance of	ما هو تأثير التخطيط المالي الاستراتيجي ووضع الميزانية على أداء حكومة مقاطعة بوميت ، كينيا؟	يوفر التخطيط المالي أدوات مهمة تساعد حكومة المقاطعة على تحديد ظروفها الحالية والتخطيط لمستقبلها، تتضمن ممارسات التخطيط المالي والميزنة تقييم

<p>الوضع المالي الحالي للحكومة، وتحليل آفاق وخيارات النمو المستقبلية، تسمح الميزنة لخزانة حكومة المقاطعة بالتخطيط واتخاذ الخيارات المناسبة واتخاذ قرار بشأن مهمة واتجاه حكومة المقاطعة .</p>		<p>Bomet County Government, Kenya</p>	
<p>إن البيان المالي يلعب دورا حيويا في اتخاذ القرارات الاستثمارية بمساعدة البيانات المعروضة في الجزء التحليلي من هذه المقالة البحثية.</p>	<p>ماهو دور البيان المالي في عملية اتخاذ القرار الاستثماري؟</p>	<p>The role of the financial statement in the investment decision-making process</p>	<p>د.سوراج بوجيل</p>
<p>أن هناك تأثيرا إيجابيا قويا للميزانيات على الأداء المالي على شركات التصنيع مقيسا بعائدات الأصول، أن معظم المشاركين اتفقوا بشدة على أن الميزانية قد استخدمت بالفعل في صنع القرار وأنها أداة إدارية حقا،</p>	<p>كيف تأثير الميزانيات على الأداء المالي لشركات التصنيع في منطقة نيروبي؟</p>	<p>Effect of budgets on the financial performance of manufacturing companies in Nairobi District</p>	<p>د.إيفانز أوبارا أوندوسو</p>

<p>أن الميزانية تستخدم في صنع القرار</p>			
<p>أن هناك علاقة قوية بين التخطيط المالي والأداء المالي للشركة، يعتمد نجاح أي عمل تجاري على طريقة صياغة الخطط المالية، أن التخطيط المالي له تأثير على الأداء المالي لشركات السيارات في كينيا.</p>	<p>كيف تأثير التخطيط المالي على الأداء المالي لشركات السيارات في كينيا؟</p>	<p>The impact of financial planning on the financial performance of automobile companies in Kenya</p>	<p>د. جوزيف موورا</p>

عرض الدراسات العربية

الباحث	عنوان الدراسة	إشكالية الدراسة	نتائج الدراسة
د.إيمان الهنيبي، د.بلال بدران	دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن	ما مدى قيام الشركات الزراعية المساهمة في الأردن بإعداد الموازنات التقديرية؟ ، ما مدى استخدام الشركات الزراعية المساهمة في الأردن للموازنات التقديرية في تحسين وظائف التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات؟ ما هي معارف (محددات) استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة واتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة الأردنية؟	تساعد الموازنات التقديرية على تحسين وظيفة اتخاذ القرارات في الشركات الزراعية المساهمة، يعتمد على استخدام أساليب علمية حديثة، مما يخفض تكاليف اتخاذ القرارات،

<p>يساعد تجميع البيانات الضخمة ومعالجتها وتخزينها في الحصول على معلومات دقيقة يتم على أساسها اتخاذ القرارات الإدارية داخل الجامعات الفلسطينية، يساعد فهم و موثوقية البيانات الضخمة محلل البيانات والدوائر المالية في اتخاذ القرارات المالية الرشيدة، تعتبر القرارات المبنية على بيانات دقيقة ومنطقية أفضل بكثير من القرارات المبنية على الحيرة فقط دون أدلة علمية تدعمها</p>	<p>هل يوجد دور لتحليل البيانات الضخمة في ترشيد اتخاذ القرارات في الجامعات الفلسطينية؟</p>	<p>دور تحليل البيانات الضخمة Big Data في ترشيد اتخاذ القرارات المالية والإدارية في الجامعات الفلسطينية- دراسة ميدانية</p>	<p>د.عبد الرحمن محمد د. سليمان رشوان</p>
<p>أن استخدام الموازنات التقديرية يؤثر في تحسين الأداء المالي وتحسين كفاءة النظام المحاسبي في الشركات الصناعية المدرجة في بورصة عمان.</p>	<p>تأثير استخدام الموازنات التقديرية في تحسين الأداء المالي وتحسين كفاءة النظام المحاسبي في القطاع الصناعي في الأردن ؟</p>	<p>دور الموازنات التقديرية في تحسين كفاءة النظام المحاسبي وتحسين الأداء المالي في القطاع الصناعي في الأردن "</p>	<p>د.عمر فريد شقور، د. أيمن صالح مصطفى حرب</p>

<p>أن الموازنة التخطيطية للشركة لها دور كبير من ناحية اكمال الخطة السنوية وفقا لدور التخطيط المالي، أثر الموازنة على الناتج المحلي الإجمالي الزراعي وان الموازنة التخطيطية للشركة لها دور كبير من ناحية اكمال الخطة السنوية وفقا لدور التخطيط المالي</p>	<p>كيف تحليل العلاقة بين التخطيط المالي والموازنة المالية العامة واثرها على الناتج المحلي الزراعي للفترة من 20102011 - بحث تطبيقي في شركة التجهيزات الزراعية؟</p>	<p>تحليل العلاقة بين التخطيط المالي والموازنة المالية العامة واثرها على الناتج المحلي الزراعي للفترة من 20102011 - بحث تطبيقي في شركة التجهيزات الزراعية"</p>	<p>د.جاسم محمد كريم ، د.احمد منخي كشيته</p>
<p>أن واقع مراعاة عملية اتخاذ القرار بمؤسسات التعليم قبل الجامعي لمتطليانه من وجهة نظر مديري المدارس جاء بدرجة متوسطة، أن معوقات عمليات اتخاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت جاءت بدرجة متوسطة.</p>	<p>فماهي العمليات التي من خلالها تنفيذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت؟</p>	<p>واقع عمليات إنفاذ القرارات بمؤسسات التعليم قبل الجامعي بدولة الكويت "معوقاته ومتطلبات تطويره"</p>	<p>د.ناصر أحمد ناصر العمار</p>
<p>يوجد ضعف في استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي في</p>	<p>أي مدى يتم استخدام الموازنة كأداة تخطيط مالي</p>	<p>دور الموازنة كأداة تخطيط مالي في</p>	<p>د.محمد حسن، د.محمد الجد</p>

<p>المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، لا توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين القطاع الذي تعمل فيه المنظمة واستخدامها للموازنة كأداة تخطيط مالي، توجد علاقة ذات دلالة إحصائية بين المؤهل العلمي لصانعي القرار في المنظمة واستخدامها للموازنة كأداة تخطيط مالي.</p>	<p>في المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة، وما هي أهم المشاكل التي تعوق استخدامها</p>	<p>المنظمات غير الحكومية في قطاع غزة.</p>	<p>يلي</p>
<p>أن الخوف من الأزمات النقدية تخطيط (التدفق النقدي) فاق التخطيط للربحية في الشركات، مستوى كفاءة مدراء الشركات في إعداد الموازنات التقديرية يتراوح بين (-72.5- 79.1) ويتصدرها تخطيط التدفق النقدي و يأتي أخيرة التخطيط للربحية</p>	<p>ماهي اليات التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة؟</p>	<p>واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة</p>	<p>د. يامن جميل كلاب</p>

<p>د. معتمد أيمن محمود الحلو</p>	<p>مدى استخدام النسب المالية في اتخاذ القرارات التمويلية من قبل المصارف الإسلامية الفلسطينية؟</p> <p>المصارف الإسلامية الفلسطينية</p>	<p>ما مدى استخدام النسب المالية في اتخاذ القرارات التمويلية من قبل المصارف الإسلامية الفلسطينية؟</p>	<p>يقوم المصرف بتحليل مؤشرات الربحية للعميل طالب التمويل قبل اتخاذ القرار اللازم في هذا الخصوص، وجود إهتمام محدود في تطبيق بعض المؤشرات المالية التي تشكل أهمية كبيرة عند اتخاذ قرار المنح</p>
<p>عرض الدراسات المحلية</p>			
<p>الباحث</p>	<p>عنوان الدراسة</p>	<p>إشكالية الدراسة</p>	<p>نتائج الدراسة</p>
<p>د. هواري سويسي</p>	<p>تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في الإطار التحولات الاقتصادية بالجزائر</p>	<p>في ظل الانتقال إلى اقتصاد السوق بالجزائر، وفي ظل إجراءات التفاوض حول المؤسسات العمومية، ما مدى أهمية تقييم المؤسسات وفعاليتها كأداة لترشيد قرارات الأطراف المعنية بالمؤسسة كل حسب مركزه؟</p>	<p>التقييم لأغراض اتخاذ القرار؛ والذي يجعل من التقييم عبارة عن أداة تسيير، يقوم التحليل الفني على تحليل حركة أسعار الأوراق المالية انطلاقا من بيانات السوق الماضية، لمحاولة اكتشاف نمط معين، يتم على أساسه اختيار الوقت المناسب لاتخاذ القرار المناسب، إذ يعتمد كثيرا على فكرة</p>

<p>امتداد المستقبل للماضي</p>			
<p>هناك إرتباط دالة بين محددات تسيير الضريبة وربحية الاسهم طبيعته تختلف من مؤسسة إلى أخرى . وهذا ما يؤكد على صحة الفرضية، هناك علاقة سالبة ودالة بين عمر الشركة والقيمة السوقية للمؤسسات الإقتصادية الجزائرية؛ هذا ما يفند صحة الفرضية، هناك علاقة سالبة ودالة بين التدفقات النقدية التشغيلية وسلوك عدوانية تسيير الضريبةية في المؤسسات الإقتصادية الجزائرية . وهذا ما يؤكد صحة الفرضية</p>	<p>ما هو الدور الذي تقدمه مقارنة التسيير بالقيمة بواسطة الضريبة في الإلتخاذ القرارات المالية بالمؤسسات الاقتصادية الاجنبية والجزائرية في ظل إشكالية عدوانية السلوك؟</p>	<p>دور التسيير بالقيمة للضرائب في إلتخاذ القرارات المالية للمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة عينة من المؤسسات في قطاع المحروقات</p>	<p>د. صابر عباسي</p>

<p>تعتبر القوائم المالية همزة وصل بين المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات أي بين منتج مستخدم المعلومات المحاسبية، إن المعلومات المحاسبية التي تتضمنها القوائم المالية تمثل المحور لأساسي لعملية اتخاذ القرار، المعلومات المحاسبية المحركة الرئيسي والمنبع المغذى لعملية اتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة.</p>	<p>ما هو دور المحاسبة المالية في تحسين اتخاذ قرارات المؤسسة الاقتصادية؟</p>	<p>دور المحاسبة المالية في تحسين الإتحاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة المطاحن الكبرى للجنوب</p>	<p>د. كحول صورية</p>
<p>أن لنظام المعلومات المحاسبي دور جدام بالنسبة للإدارة المالية في اتخاذ مختلف القرارات المتعلقة بحاضر المؤسسة (القرارات التشغيلية) والقرارات المتعلقة بمستقبلها (القرارات الإستراتيجية)، أن المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهر كيماوية تعتمد على نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ</p>	<p>كيف يمكن لنظام المعلومات المحاسبي أن يعمل على تحقيق الأهداف الاستراتيجية للمؤسسة وخاصة منها أهداف قرارات المالية الإستراتيجية؟</p>	<p>دور نظام المعلومات المحاسبي في اتخاذ القرارات المالية الإستراتيجية في المؤسسة الاقتصادية ، دراسة حالة المؤسسة الوطنية للمنتجات الكهر كيماوية ENPEC</p>	<p>د. فطيمة الزهرة قرامز</p>

<p>قراراتها الإستراتيجية، خاصة منها القرارات المالية متبعة بذلك المنهج الحديث في إدارتها المالية</p>			
<p>التحليل المالي هو من أهم الأساليب الكمية المساعدة في اتخاذ القرارات التي لها آثار مالية، تستعمل أدوات التحليل المالي في القيام بالتخطيط المالي للسيولة والربحية في المؤسسة الاقتصادية، بأهمية التحليل المالي في اتخاذ القرارات واعداد القوائم المالية التقديرية عكس المؤسسات الخاصة</p>	<p>ما مدى مساهمة التحليل المالي في اتخاذ القرارات لدى المؤسسات الاقتصادية في العينة المدروسة؟</p>	<p>"التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية</p>	<p>د.بحري علي</p>
<p>: التخطيط المالي هو نتاج تفاعل المؤسسة مع بيئتها، وهذه البيئة هي في تغير مستمر، يعتبر التخطيط المالي وظيفة تستخدم لتحقيق الانسجام بين مختلف الأصول التي تستخدمها المؤسسة في دورتها الاستغلالية وبين مختلف</p>	<p>ما مدى مساهمة التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وادارتها على مستوى المؤسسات الاقتصادية؟</p>	<p>أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات وإدارتها - دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء والغاز سونلغاز المدية</p>	<p>د.علي مكيد</p>

<p>المصادر التمويلية التي مكنتها من الحصول على هذه الأصول، المعلومات المالية التي يقدمها التخطيط المالي لها دور كبير في ترشيد القرارات التي تتخذها المؤسسة</p>			
<p>يمنحها الاستقلالية والقدرة على اتخاذ قراراتها المالية" حققت المؤسسة رأس مال عامل موجب خلال فترة الدراسة (2014-2018)، كذلك وجود أموال مجمدة غير مستغلة / المؤسسة حققت أثر رفع مالي سالب ما يجعلها مرغمة على مراجعة اتخاذ قراراتها المتعلقة بالاستدانة الطويلة الأجل.</p>	<p>ما مدى مساهمة الهيكل المالي للمؤسسة الاقتصادية في اتخاذ القرارات المالية؟</p>	<p>دور الهيكل المالي في اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية دراسة حالة: مؤسسة دباغة الجلود - جيغل</p>	<p>د. محمد لمين علون، د. لطفى شعبانية على لونيبي</p>
<p>وجوب تنظيم وتنسيق موارد بشرية فعلية بالصورة التي تتناسب مع أهداف المؤسسة، وجود خبرة وكفاءة القائمين</p>	<p>ما دور التخطيط المالي في تطوير المؤسسة الرياضية؟</p>	<p>فعالية التخطيط المالي ودوره في تطوير المؤسسات الرياضية دراسة ميدانية</p>	<p>د. بلجود عبد الرؤوف، د. شريف حمزة</p>

<p>بعملية التخطيط المالي لها دور مباشر في إعداد خطة مالية سليمة، توفر قاعدة واسعة للبيانات التي تستخدم في عملية التخطيط المالي، وجود موارد بشرية متكونة و متمكنة في عملية التخطيط المالي مما تساهم في الرفع من فعالية المؤسسة الرياضية</p>		<p>بمديرية الشباب والرياضة - ولاية المسيلة</p>	
<p>بالنسبة للفرضية الأولى هناك ارتباط قوي بين متغير نظم المعلومات و اتخاذ القرارات، بالنسبة للفرضية الثانية تتجزأ الفرضية الأساسية الثانية إلى فرعين، اول كانت علاقة دالة اجابية بتأثير تطور النظم على كل من دقة المعلومات التي تقدمها، سرعتها وملاءمتها، أما الفرع الثاني من الفرضية الثانية فتتعلق بتأثير تطور النظم على مراحل سايمون لعملية</p>	<p>كيف يؤثر تطور تكنولوجيا المعلومات على نظم المعلومات كاساليب لاتخاذ القرار في مؤسسة نقاوس للمصيريات؟</p>	<p>دور نظم المعلومات في اتخاذ القرارات دراسة حالة مؤسسة نقاوس للمصيريات</p>	<p>د. إسمهان خلفي</p>

<p>اتخاذ القرار.</p>			
<p>التخطيط المالي جزء من التخطيط الكلي للمؤسسة ، تتشارك المديرية المركزية مع المديرية الأخرى في تحديد الاحتياج من الموارد المالية، وهذا ما يدخل في الهدف الأساسي للتخطيط هو الاستغلال الأمثل للموارد المالية، يعتبر كل من عملية التخطيط المالي و الموازنات التقديرية وسيلة الاتصال بين المديرية المركزية و الوحدات الانتاجية و التجارية،</p>	<p>ما هو واقع تطبيق أساليب التخطيط المالي و إعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسات الاقتصادية؟</p>	<p>تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة حالة تطبيقية عن مؤسسة</p>	<p>د. زينب رضوان علي</p>
<p>وجود مجموعة من الإختلالات في قرار الاستثمار منها عدم وجود خطة حقيقية للاستثمار، وعدم قدرة الثببتات على</p>	<p>إلى أي مدى يمكن استعمال أدوات التحليل المالي في تقييم كفاءة القرارات المالية المتخذة في المؤسسة</p>	<p>دور التحليل المالي في تقييم كفاءة القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية</p>	<p>د. : ابن دادة عمر</p>

<p>تحقيق قيمة مضافة، المجمع متوازن ويتمتع باستقلالية مالية، الشيء الذي يعبر عن سلامة قرار التمويل</p>	<p>الاقتصادية؟</p>	<p>دراسة حالة مجمع الرياض - سطيف</p>	
<p>توجد علاقة دالة بين المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، توجد علاقة دالة بين المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات التخطيطية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة، توجد علاقة دالة بين المعلومات المحاسبية واتخاذ القرارات الرقابية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة.</p>	<p>ما مدى مساهمة المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات الإدارية في المؤسسات الاقتصادية محل الدراسة؟</p>	<p>المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية في ولاية جيجل)</p>	<p>د. نواره مبروك</p>

المصدر: من اعداد الطالبة

ما يميز هذه الدراسة عن سابقتها أنها توضح دور التخطيط المالي في إتخاذ القرارات وتميزت بما يلي:

بيئة الدراسة والعينة المستهدفة

تمت دراستنا على مستوى المجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته للشركة الفرعية منصوره الموجودة بولاية تلمسان؛ بينما تم التركيز في الدراسات السابقة على مؤسسات جزائرية أخرى ومؤسسات عربية خارج الجزائر كالسعودية والأردن... وأجنبية كالولايات المتحدة الأمريكية... إلخ

من حيث هدف الدراسة

تنوعت أهداف الدراسات السابقة؛ حيث هدف البعض منها إلى إبراز دور الهيكل المالي في إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية، ومحاولة إسقاط هذا الموضوع على مؤسسة دباغة الجلود -جيجل و البعض منها هدف إلى إبراز دور التحليل المالي في تقييم كفاءة القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية؛ إلا أن دراستنا تهدف إلى تقديم طرق المستعملة و إجراءات التي تستعملها المؤسسة الاقتصادية في التخطيط المالي حتى يساعد على إتخاذ القرار الملائم .

من حيث المنهج المتبع

في استخدام للدراسات السابقة لاحظنا ان البعض منها استخدام التحليل الإحصائي الوصفي، استبيانات، المنهج الإستقرائي، الإعتماد على أسلوب المسح، والبعض الأخر تم استخدام البرنامج الإحصائي SPSS، واخير تم استخدام دراسة حالة ، اما ما يميز دراستي عن نظيراتها هو تم إستخدام المنهج دراسة حالة و التحليل الوصفي باستعمال أداة الموازنة التقديرية .

خلاصة الفصل:

في هذا الفصل تطرقنا إلى الأدبيات التطبيقية وهي مجموعة من الدراسات السابقة التي لها صلة بموضوع بحثنا والذي هو بعنوان " دور التخطيط المالي في إتخاذ القرارات " وكانت هذه الدراسات عبارة عن أطروحات دكتوراه ومذكرات تخرج لنيل شهادة ماجستير ومقالات علمية ، وقمنا فيها بالتعرض للإشكالية وفرضيات وملخص والمنهجية المتبعة وأخيرا النتائج المحصل عليها من كل دراسة. ومن خلال عرضنا لمختلف هذه الدراسات توصلنا إلى نتيجة مشتركة وهي أهمية التخطيط المالي بشكل عام في عملية إتخاذ القرارات.

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة

تلمسان **GIPLAIT**

تمهيد:

بعد التعرض في الجانب النظري إلى عملية اتخاذ القرار من خلال مفاهيم عملية اتخاذ القرار وخطواتها وطرقها، بعد ذلك لمهية التخطيط المالي والأدوات التي يتضمنها ، وأبرزها الموازنة التقديرية ، ولربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي ثم إسقاط الدراسة على المؤسسة الاقتصادية لمجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته الشركة الفرعية المنصورة تلمسان، لإبراز كيفية تطبيق التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات بها، وللتمكن من عرض هذه الدراسة تم التطرق لأهم الموازنات التقديرية لتحليلها ودراستها للتوصل إلى القرارات المناسبة.

المبحث الأول: الطريقة والأدوات

قبل الشروع في دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات، سنوضح بعض جوانب الدراسة المتمثلة في جمع المعلومات، بالإضافة إلى الأدوات المستخدمة فيه وكل هذا سنتناوله بالطرق التالية:

المطلب الأول: الطريقة المستعملة في جمع المعلومات

تم اعتماد على هذه الأدوات للحصول على نتائج حول الموضوع، سواء المقابلات الشخصية والوثائق اللازمة لتمكيننا من الإجابة على أسئلة البحث:

- المقابلات: نحصل على المعلومات مباشرة من خلال المقابلات في مكتب قسم المحاسبة والمالية، وشرح الأسئلة المتعلقة بموضوع البحث، والحصول على إجابات دقيقة.

- الوثائق: تم الاعتماد على الميزانيات التقديرية التي استخدمتها جيبلي للفترة 2012-2014

المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة

نظرا لطبيعة الدراسة في الجانب التطبيقي تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للوصول إلى الأهداف المسطرة؛ وهي تستند إلى جمع المعلومات وتحليلها للوصول إلى النتائج المرجوة التي تهدف إلى معرفة مدى تطابق الواقع النظري مع الجانب التطبيقي للدراسة؛ يتضمن هذا المنهج على عدة آليات منها الموازنة التقديرية لدراسة حالة.

المطلب الثالث: تعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي

➤ تعريف بالمؤسسة:

الشركة تأسس المكتب الوطني للألبان في عام 1969، وكان يتألف من ثلاث مركبات وهي :

○ مركب الحليب ومشتقاته بالجزائر COLAITAL

○ مركب الحليب ومشتقاته بوهران CLO

○ مركب الحليب ومشتقاته بقسنطينة COLAC

إعادة هيكلة المكتب الوطني في عام 1982 إلى ثلاثة مكاتب إقليمية:

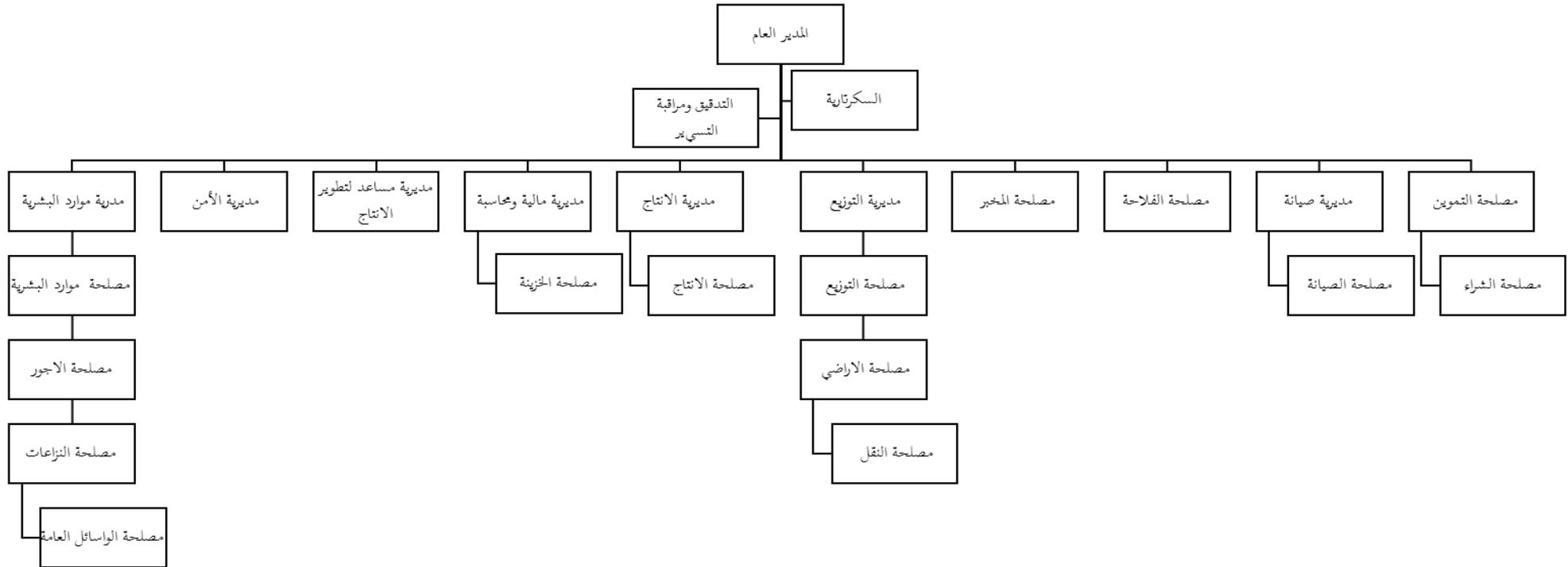
- الديوان الجهوي للحليب في الوسط **ORLAC** ومركزه بالجزائر العاصمة .
- الديوان الجهوي للحليب في الغرب **OROLAIT** ومركزه وهران .
- الديوان الجهوي للحليب في الشرق **ORELAIT** ومركزه بعنابة .

في يناير 1998. استيعاب مكاتبين (EAST) (02) و (WEST) من قبل مكتب **CENTER**. إنشاء مجموعة **G.I.P.LAIT** خلال سداسي الأول من عام 1998. ثم نهاية في أكتوبر 1997 الى وحدات، لمجمع الصناعي لإنتاج الحليب ومشتقاته الشركة الفرعية المنصورة تلمسان وهي عبارة عن فرع تابعة لمجمع جبلي الأصلي المتواجد في حسين داي العاصمة بحيث تمتلك المجموعة 14 فرع على مستوى الوطن (سيدي بلعباس، سعيدة، معسكر، تيارت، بشار، مستغانم، عريما عين دفلة، بودواو، قسنطينة، عنابة، باتنة، بيئر الخادم، تيزي وزو، سطيف) عدد عمال 150 عامل، شركة تنتج حوالي 150 الف لتر يوميا، تعمل الشركة في نشاط جمع الحليب الخام وتجهيزه وتعبئته وتوزيعه وتسويق حليب البقر المعاد تكوينه المبستر ومشتقات الألبان الأخرى .

➤ الهيكل التنظيمي لمبنة جبلي المنصوارة: يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين

العوامل المؤدية الى السير الحسن لنشاطاتها فانسجام الوظائف وترابطها مع نمط التسيير والاستراتيجية المتبعة، يؤدي الى تنميتها وتطورها، وكذا يسمح بعدم تداخل وتضارب في المهام الذي من شأنه تضييع الوقت.

الشكل 6: الهيكل التنظيمي للملينة والذي يمثل مختلف الوظائف الأساسية بالوحدة وأقسامها



مصدر : من اعداد الباحثة اعتمادا على المعلومات المقدمة من طرف مصلحة المحاسبة والمالية

المبحث الثاني: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات في المجمع جيبلي

سوف نتطرق الى التخطيط المالي و اتخاذ القرار في المؤسسة ، بحيث تعتبر الموازنة التقديرية وسيلة مهمة جدا في بناء القرارات المستقبلية . و هذه نتجة المقابلة و الأسئلة المطروحة على مسئول مصلحة المحاسبة و المالية.

المطلب الأول: التخطيط المالي

التخطيط المالي في المجمع هو القيام بالتنبؤ بالاحتياجات المالية من خلال تقدير الأموال التي ستحتاج إليها لإدارة شؤونها خلال فترة زمنية مقبلة التي تدوم مدة السنة. هذا له أهمية كبيرة على الشركة من حيث لتغطية حاجاتها، تحقيق اهداف المسطرة. يعتمد المجمع بشكل أساسي على أداة واحدة في عملية التخطيط المالي، وهي الميزانية التقديرية ولتنفيذ الموازنة التقديرية على مستوى ولاية تلمسان من خلال تحديد الأهداف والقدرات المتاحة لها ومشاركة جميع مصالح جيبلي، وتمر عملية إعداد الموازنات التقديرية جيبلي من اهم الخطوات وتطرق اليها بشكل وجيز:

1. إعداد ميزانية على مستوى الأيام

2. إعداد قائمة التنبؤ بالتكاليف

3. التنبؤ بالموازنة التقديرية

4. دعوة موازنة التقديرية للمجلس الإدارة (موافقة عليها)

5. دعوة موازنة التقديرية الى المجمع الأصلي جيبلي (موافقة عليها)

6. تنفيذ الموازنة التقديرية

واما بالنسبة لتخطيط الاحتياجات المالية لكون المؤسسة عمومية تعتمد على مصدرين في تمويل مشروعها هما التمويل الذاتي والتمويل المركزي في حالة المجمع عدم قدرته على توفير السيولة كافية لتغطية حاجاتها، وهذا يعتبر من اهم أسباب فشل التخطيط المالي.

المطلب الثاني: اتخاذ القرار في المؤسسة

مجمع تلمسان جيبي هو فرع تابع لمجمع حسين داي جيبي ، العاصمة الجزائر ، اذ تعتبر إدارته غير مستقلة ، والتابعة القطاع عام الذي يعمل بنظام مركزي في اتخاذ القرار وهذا ما يفرض عليها إطار ضيق في النشاطها، اذ انه غير قادرة على اتخاذ قرارات مهمة لتلبية احتياجاته المختلفة. اما في فيما يخص بالقرارات الاستثمارية الجديدة فيتم اتخاذها من طرف مجمع جيبي الأصلي بالجزائر. أما بالنسبة للفرع المجمع جيبي ، فهي تتطلب قرارات داخلية بسيطة الخاصة بتسيير الوحدة والمتعلقة باختيار العاملين والوظائف....، ويتم اتخاذها المدير بالتشاور مع رئيس قسم الإدارة المالية ، وأهم العوامل التي تؤثر على القرار هي العوامل الخارجية المتعلقة من قرارات صادر من إدارات أخرى، بحيث يقوم مجلس الإدارة للمجمع حسن داي جيبي المتواجد في الجزائر العاصمة تقوم بتعيين باشخاص غير اكفاء و غير مطلعين على سيرورة كل فرع للمؤسسة الاصلية وهذا ما يؤثر على قرارات المتخذة مستقبلا.

المطلب الثالث: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار

تساعد الموازنة التقديرية في عملية التخطيط المالي وتعتبر أيضاً من أهم أدوات التخطيط المالي المتاحة لاتخاذ القرار، حيث تساعد في تحديد المشكلات التي يواجهها الفرع وتأطير الاحتمالات بشكل صحيح بحيث تتخذ قرارات سليمة، يعتمد الفرع على هذه القرارات لاتخاذ أفضل قرار من بين البدائل المتاحة، يساهم التخطيط المالي في القرار مالي في الفرع جيبي من خلال التطور المؤسسة، وتحقيق الأهداف المراد الوصول اليها، وخلق سوق اخر للمنتوج، اتخاذ القرار صحيح من بين البدائل.

المبحث الثالث: تحليل النتائج الدراسة

سنعرض في هذا المبحث مختلف الموازنات التقديرية للفرع جييلي للفترة الممتدة من 2012 إلى 2014، تحليل وتفسير مختلف انحرافات الموازنات التي تستخدمها الفرع، وناقش النتائج التي تم تحقيقها و مشاكل التي تواجهها الجزائر بشكل عام و المجمع الفرع جييلي بشكل خاص و ابراز حلول هذه المشاكل .

المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج

الفرع الأول: الموازنة التقديرية

1. موازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة:

الجدول 2: يمثل انحراف المبيعات سنة 2014

أسرة	المنتج	اختتام 2013	1	ميزانية 2014	2	انحراف	تطور
عدد المنتجات		دنانير	معدل	دنانير	معدل	دنانير	%
الأسرة المنتج	الحليب المبستر	496772	%56.93	536743	%50.24	39971	%8.05
	الحليب البقر المبستر	290077	%33.24	421794	%39.48	131717	%45.41
	حليب البقر نصف كريم	9113	%1.04	30695	%2.87	21581	%236.80
	حليب البقر بكميات كبيرة	510	%0.06	-	-	-510	-%0.06

%24.20	192759	%92.60	989232	%91.28	796473	ق/المجموعة 1	
-1.226%	-693	5.10%	54486	6.32%	55179	لبن مبستر	منتجات الألبان
-18.98%	-3080	1.23%	13146	%1.86	16226	الزبدة المبستر موت	
262.73%	6005	0.78%	8290	%0.26	2286	الزبدة المبستر BLOC	
3.03%	6	0.02%	201	0.02%	195	كريم الحليب VRC	
32.64%	727	0.28%	2953	0.26%	2227	كريمات الحليب بحجم 350 غ	
3.90%	2965	7.40%	79077	8.72%	76112	ق/المجموع 2	
22.43%	195724	100.0%	1068309	100.00%	872584	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة إعتامدا على وثائق المؤسسة

التعليق:

➤ بالنسبة لشرب الحليب:

- الحليب المبستر: سجلت انحراف موجب بمقدار 39971 وبنسبة 8.05% وهذا غير مقبول
- الحليب البقر المبستر: كان موجب بمقدار 131717 وبنسبة 45.41% وهذا غير مقبول
- حليب البقر نصف كريم: كان موجب بمقدار 21581 وبنسبة 236.80% هذا غير مقبول
- حليب البقر بكميات كبيرة: كان سالب بمقدار 510 وبنسبة 0.06% هذا مقبول

➤ منتجات الألبان :

- لبن مبستر: كان سالب بمقدار 693 وبنسبة 1.26% هذا مقبول
- الزبدة المبستر موت (كغ): كان سالب بمقدار 3080 وبنسبة 18.98% وهذا مقبول
- الزبدة المبستر **BLOC**: سجلت انحراف موجب بمقدار 6005 وبنسبة 262.73% وهذا غير مقبول
- كريم الحليب **VRC**: كان موجب بمقدار 6 وبنسبة 3.03% وهذا غير مقبول
- كريمات الحليب بحجم 350 غرام: كان موجب 727 وبنسبة 32.64% وهذا غير مقبول

2. الموازنة التقديرية للمبيعات البدني:

الجدول 3: يمثل انحراف المبيعات البدني سنة 2014

أسرة	المنتج	اختتام 2013	1	ميزانية 2014	2	انحراف	تطور
عدد المنتجات	وحدة	كمية	معدل	كمية	معدل	فيزياء	%
عائلة الحليب	الحليب المبستر	21268	%68.23	22987	4%62.0	1719	%8.08
	الحليب البقر المبستر	7438	%23.86	10815	%29.19	3377	%45.41
	حليب البقر نصف كريم	337	%1.08	34861	%2.86	721	%214.11

الفصل الثالث

الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة

-%0.05	-15	-	-	%0.05	15	مل	حليب البقر بكميات كبيرة	منتجات الألبان
%19.97	5803	%94.09	34861	%93.22	29057	مل	ق/المجموعة 1	
-%1.25	-20.10	%4.29	1588.04	%5.16	1608.14	مل	لبن مبستر	
-16.16%	-8.01	1%0.1	41.57	%0.16	49.58	طن	الزبدة المبيستر موت kg	
%262.75	20.07	%0.07	27.71	%0.02	7.64	طن	الزبدة المبيستر	
%32.58	5.18	%0.06	21.10	%0.05	15.91	مل	كريمات الحليب 350 غ	
%24.02	0.13	0%0.0	0.67	%0.00	0.54	طن	كريم الحليب البقر	

الفصل الثالث

الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة

%-0.05	-15.00	-	-	%0.05	15.00	مل	البقربكميات كبيرة
%3.54	75	%5.91	2188	%6.78	2113	مكافئ مل	ق/المجموع 2
%18.86	5878	%100.00	37049	100.00%	31171	مكافئ مل	المجموع الكلي

المصدر: من إعداد الطالبة إعتمادا على وثائق المؤسسة

التعليق:

➤ بالنسبة لشرب الحليب:

- الحليب المبستر: سجلت انحراف موجب بمقدار 1719 و بنسبة 8.08% وهذا غير مقبول
- الحليب البقر المبستر: كان موجب بمقدار 3377 و بنسبة 45.41% وهذا غير مقبول
- حليب البقر نصف كريم: كان موجب بمقدار 721 و بنسبة 214.11% وهذا غير مقبول
- حليب البقر: كان سالب بمقدار 15 و بنسبة 0.05% وهذا مقبول

➤ منتجات الألبان :

- لبن مبستر: كان سالب بمقدار 20.10 و بنسبة 1.25% وهذا مقبول
- الزبدة المبستر موت (كغ) كان سالب بمقدار 8.01 و بنسبة 16.16% وهذا مقبول
- كريمات الحليب بحجم 350 غرام: كان موجب بمقدار 20.07 و بنسبة 262.75% وهذا غير مقبول
- كريم الحليب البقر: كان موجب بمقدار 5.18 و بنسبة 32.58% وهذا غير مقبول
- حليب البقر: كان موجب بمقدار 0.13 و بنسبة 24.02% وهذا غير مقبول

3. موازنة التقديرية للإنتاج البدني :

الجدول 4: يمثل انحراف للإنتاج البدني سنة 2014

تطور	انحراف (1)-(2)	ميزانية 2014 (2)		اختتام 2013 (1)		المنتج	أسرة عدد المنتجات
		معدل	مبلغ	معدل	مبلغ		
%	فيزياء						
8,98%	1914	62,05%	23219	68,22%	21305	الحليب المبستر	استهلاك المنتجات
46,54%	3469	29,20%	10924	23,87%	7455	الحليب البقر	
255,42%	768	2,86%	1069	0,96%	301	حليب نصف جاهز	
21,17%	6152	94,11%	35213	93,05%	29061	ق/المجموعة 1	

الفصل الثالث

الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة

							الألبان	منتجات
-2,61%	-43	4,29%	1604	5,27%	1647	لبن		
29,34%	5	0,20%	21,10	0,18%	16,31	علبة كريم فريش		
-19,39%	-10	0,83%	41,57	1,24%	51,57	زبدة المزارعين		
262,75%	20	0,56%	27,71	0,18%	7,64	الزبدة المبسترة بلوك		
3,03%	0	0,02%	0,67	0,02%	0,65	كريمة الحليب البقر		
%-0.05	-15.00	-	-	0,05%	15,00	حليب البقر بكميات كبيرة		
1,59%	34	5,89%	2204	6,95%	2170	ق/المجموع 2		
19,81%	6186	100,00%	37 417	100,00%	31 231	المجموع الكلي		

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على وثائق المؤسسة

التعليق:

➤ بالنسبة استهلاك الحليب:

- الحليب المبستر: كان موجب بمقدار 1914 بنسبة 8.98% وهذا انحراف غير مقبول
- حليب البقر: كان بمقدر 3469 بنسبة 46.54% وهذا غير مقبول
- حليب نصف كريم: كان موجب بمقدار 768 و بنسبة 255.42% وهذا غير مقبول

➤ منتجات الالبان:

- اللبن: كان سالب بمقدار 43 وبنسبة 2.61% وهذا مقبول
- علبه كريم فريش: كان موجب بمقدار 5 و بنسبة 29.34% وهذا غير مقبول
- زبدة المزارعين (كغ) سالب بمقدار 10 وبنسبة 19.39% وهذا مقبول
- الزبدة المبسترة بلوك (كغ) كان موجب بمقدار 20 و بنسبة 262.75% وهذا غير مقبول
- كريمة الحليب البقر (كغ) كان موجب بمقدار 0 و بنسبة 3.03% وهذا غير مقبول
- حليب البقر (لتر) سالب بمقدار 15 وبنسبة 0.05% وهذا مقبول

4. موازنة التقديرية للاستهلاك الجسدي:

الجدول 5: يمثل انحراف الاستهلاك سنة 2013

تطور	انحراف (1)-(2)	ميزانية 2013		اختتام 2012		المنتج	أسرة
		(2)	(1)	(1)	(2)		
%	فيزياء	معدل	مبلغ	معدل	مبلغ	وحدة	عددالمنتجات
44,70%	440 210	69,97%	1 425 011	56,35%	984 801	كغ	PDL A 00% MG
-25,82%	- 169 951	23,98%	488 349	37,67%	658 300	كغ	PDL A 26% MG استهلاك الحليب المجفف و MGLA
%16,55	522 747 1	100,00%	2 036 692	100,00%	1 747 522	كغ	ق/المجموع 1

الفصل الثالث

الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة

8,96%	11 957	68,68%	145 367	65,86%	133 410	كغ	LPC	استهلاك البولي ايثيلين
-9,68%	- 5 661	24,95%	52 804	28,86%	58 465	كغ	حليب البقر	
	2 026	0,96%	2 026	0,00%		كغ	نصف كريمة	
7,13%	762	5,41%	11 449	5,28%	10 687	كغ	لبن	
4,48%	9 084	100,00%	211 646	100,00%	202 562	كغ	ق/المجموع 2	
8,96%	11 957	68,68%	145 367	65,86%	133 410	كغ	المجموع الكلي	

المصدر: من إعداد الطالبة إعتقادا على وثائق المؤسسة

التعليق:

➤ بالنسبة استهلاك الحليب المجفف و MGLA:

● **PDL A 00%MG**: سجلت انحراف موجب بمقدار 440210 وبنسبة 44.70% و هذا غير مقبول

● **PDL A 26%MG**: كان سالب بمقدار 16951 وبنسبة 25.82% وهذا مقبول

● **M.G.L.A**: كان موجب بمقدار 18911 و بنسبة 18.11% وهذا غير مقبول

➤ بالنسبة استهلاك البولي ايثيلين:

● **LPC**: كان موجب بمقدار 11957 و بنسبة 8.96% وهذا غير مقبول

● حليب البقر: كان سالب بمقدار 5661 وبنسبة 9.68% وهذا مقبول

● نصف كريمة: كان موجب بمقدار 2026 وهذا غير مقبول

● لبن: كان موجب بمقدار 762 و بنسبة 7.13% وهذا غير مقبول

المطلب الثاني: مشاكل و صعوبات

➤ المشاكل المتعلقة بالتخطيط المالي واتخاذ القرار في الجزائر:

○ نقص المعلومات المتعلقة بظروف العمل و إمكانياته " و القيود المفروضة على أدائه .

○ عدم القدرة على توفير المعلومات عند الحاجة.

○ الأمر الذي يجعل عملية صنع القرار تتصف بالمخاطرة و عدم التأكد إذا لم تتوفر لدى المسير أساليب

عملية جيدة تعمل على توفير البيانات و المعلومات الصحيحة.

○ عدم الرغبة في تمويل المشاريع الصغيرة سواء عند نشأتها أو عند توسعها أو من خلال نشاطها الإنتاجي،

فهذا الأمر شائع خاصة في البلدان النامية.

- يعاني من صعوبات مالية أثرت على سيره وإنعاشه، فهناك عائق كبير على مستوى البنوك للحصول على القروض، وهذا نظرا للوضع الراهن للاقتصاد، جل المؤسسات تعاني عجزا على مستوى الخزينة.
- كما أن هناك مشاكل فيما يخص تمويل الاستثمار، سواء كان لاقتناء العتاد في إطار إنشاء المؤسسة أو تجديده، أو توسيع قدرات الإنتاج.
- عدم وجود توازن في التوزيع الإقليمي للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة إذ تستأثر أماكن دون أخرى لهذه المؤسسات؛ مما يؤكد عدم وجود عدالة في توزيع الاستثمارات الخاصة بهذه المؤسسات بين أقاليم الدولة الواحد.
- قلة الاهتمام بالتخطيط المالي : على الرغم من الأهمية الحيوية للتخطيط في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، إلا أنه نتيجة لحوض الإدارة في المشاكل اليومية، فإن العديد منها لا يعطي التخطيط لمستقبل المؤسسة الاهتمام الكافي إلا إذا واجه مشاكل حادة في نشاط . فعلى الأقل يجب أن تكون هناك خطة مالية مفصلة لمدة سنة فيما يتعلق . على وجه الخصوص - بمصادر الحصول على الأموال، وأن تكون هناك خطة إجمالية للسنوات الخمس القادم .
- قلة الاهتمام بالإدارة النقدي.
- إن أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة يفتقرون إلى الكثير من الخبرة التنظيمية والإداري وهي أكثر أهمية من التمويل، فالخبرة التنظيمية القليلة تعني عدم القدرة على استخدام الموارد المالية استخداما رشيدا، ومن ثم زيادة احتمالات الوقوع في مشاكل وربما الفشل الكامل
- المشاكل المتعلقة بالفرع جيبي :
- مشكل في حليب البقر وهذا السبب راجع الى ارتفاع تكلفة اكل ابقار اذن الفلاح يرغب في بيع االبقار وهذا أدى الى انخفاض معدل الإنتاج

- زيادة في أسعار مواد الأولية التي تسورد من الخارج ، شراء مواد الأولية (بودرة الحليب) بالسعر مرتفع ويبيع الحليب باقل التكلفة ، وهذا يؤدي الى خسارة المجمع
- زيادة في الأجور العمال وهذا راجع كله بان التكاليف أكثر من مبيعات

المطلب الثالث: الحلول للمشاكل والصعوبات

➤ بالنسبة للجزائر:

- تعتبر الموازنة النقدية أداة التخطيط الرئيسية في المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، فهي توضح على أساس شهري المصادر النقدية التي تحصل عليها المؤسسات وكذلك عناصر المدفوعات التي يتعين عليها القيام بها، فالموازنة النقدية تساعد الإدارة في تقدير إذا كانت المؤسسة ستعاني من عجز نقدي أو سيتوفر لديها نقدية فائضة في الشهور القادمة، وبالتالي تتيح الوقت الكافي للإدارة للحصول على الأموال اللازمة أو البحث عن فرص الاستثمار المناسبة للأموال الفائض.
- إن أساليب منح القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسطة محدودة وتقتصر على التمويل قصير ومتوسط الأجل كالسحب على المكشوف من أجل تمويل الاستغلال وقروض الاستثمار لا تتجاوز خمس سنوات، والنقص الشديد في تمويل طويل الأجل، حيث تجد أصحاب المؤسسات الصغيرة والمتوسطة صعوبة في الحصول على أسهم رأس المال العادية طويلة الأجل والتي لا تخدم مصالحه.
- نشاء صندوق ضمان القروض للمؤسسات الصغيرة والمتوسط والذي هو عبارة عن مؤسسة عمومية ذات طابع إداري تمتع بالشخصية المعنوية والاستقلال المالي
- لقد فتحت التوجيهات الجديدة في السياسة المالية، الباب أمام كل من الخواص الشركاء والأجانب لإنشاء مؤسسات مصرفية خاص .
- للوكالة الوطنية لدعم تشغيل الشباب وهي هيئة وطنية ذات طابع خاص تتمتع بالشخصية المعنوي والاستقلال المالي

➤ بالنسبة للفرع جييلي

- تخصيص أراض من أجل زراعة على علف البقر من اجل خفض تكلفة إنتاج الحليب الراجع إلى استرداد علف البقر.
- إعادة ملكية البقرة من الخاص إلى العام اي تصبح ملك للدولة .
- خلق سوق محلي للاستثمارات الأجنبية مع تهيئة جميع متطلبات الاستثمارات الناجحة عن طريق معدل الفائدة و الضريبة المفروضة مستورا على الأجانب.
- توسيع شبكة التوزيع لدينا من خلال إنشاء نقاط بيع جديدة في الولايات المجاورة.
- تشجيع وتحسين العلاقات التجارية مع تجار التجزئة والمستهلكين، مع تحكم أفضل في الطلب.

خلاصة الفصل:

تطرقنا في هذا الفصل على تحليل وتفسير دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات بالاعتماد على الموازنات التقديرية التي يعتمد المجمع جيبلي بشكل كبير في تقديراتها على عملية التخطيط المالي لأهدافها و برامجها المستقبلية، وبما أن جيبلي هي تابعة للمجمع الأصلي للفرع فهناك مركزية في اتخاذ القرارات المالية (قرار التمويل، قرار الاستثمار)، أي لا تساهم بشكل كبير في اتخاذ القرار المالي وتكتفي الفرع باتخاذ قرارات تنفيذية وتنظيمية بين مصالحها.

خاتمة عامة

خاتمة عامة

من خلال دراستنا لموضوع التخطيط المالي و اتخاذ القرارات اتضح لنا ان التخطيط المالي من اهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة بما يضمن المحافظة على مواردها واستغلالها فيها وبكفاءة وفاعلية وهي مسؤولة عن تنظيم وإدارة أنشطتها. من الوسائل التي يعتمد عليها التخطيط المالي هي الميزانيات التقديرية ، وهي وسيلة مهمة في تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط في الميزانية ، مما يسمح للمؤسسات بتحديد الانحرافات التي قد تحدث وتصحيحها في الوقت المناسب ، وهي أداة لا غنى عنها للمساهمة في التخطيط. بينما يتمثل اتخاذ القرار أحد الأنشطة الاستراتيجية في العمل الإداري الشامل ويهدف إلى الحكم على الأمور من حيث اختيار البديل المناسب والملائم لأهداف المشروع من بين عدة بدائل متاحة ، كما يهدف إلى إيجاد حلول للمشكلات التي قد تواجهها المنظمة ، سواء كانت هذه المشاكل مالية أو إدارية أو إنتاجية ، وبناءً عليه يمكن القول إن اختيار بديل مناسب من بين عدة بدائل والبحث المستمر عن خطة التي تتناسب مع الأهداف المحددة للمؤسسة هو في النهاية جعل القرار المناسب ، لذلك لا يمكن فصل عملية اتخاذ القرار عن عملية التخطيط بأي شكل من الأشكال ، لأن عملية اتخاذ القرار هي أساس عمليات التخطيط. ومن خلال ذلك تم التوصل إلى بعض النتائج النظرية والميدانية .

❖ نتائج:

➤ نتائج النظرية:

- تعتبر وظيفة اتخاذ القرار أهم وظيفة إدارية ، ويتم تنفيذها على مستويات إدارية مختلفة داخل المؤسسة الاقتصادية.
- تعد عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية وهذا لتأثيرها على باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة ويتم اتخاذها عبر مراحل عن طريق مجموعة من الأساليب الكيفية والكمية.

خاتمة عامة

- اتخاذ القرار ، هي عملية اختيار بديل واحد من بديلين محتملين، في ضوء بيانات البيئة الداخلية، والبيئة الخارجية والموارد المتاحة. وهي تصنف إلى صنفين: وهي تصنيف القرارات حسب H.SIMON و القرارات حسب ANSOFF .
 - التخطيط المالي هو وظيفة مرتبطة بالمستقبل، حيث يشمل التخطيط جميع أنشطة المؤسسة.
 - تتمثل أدوات التخطيط المالي في الميزانيات التقديرية، وتحليل التعادل، وتخطيط السيولة، والتخطيط الأرباح ، والميزانيات التقديرية تهدف إلى تنظيم وتنسيق النشاط الاقتصادي خلال فترة مقبلة. أما بالنسبة لنقطة التعادل، فهي تعبر عن حجم المبيعات الذي لا يحقق فيه المشروع أرباحًا أو خسائر، حيث إن الأرباح في هذه المرحلة تساوي صفرًا. والتعرف على حاجة المؤسسة للأموال والتخطيط للحصول عليها. هناك أنواع عديدة منها، منها طويلة المدى وقصيرة المدى.
 - تساهم الموازنة التقديرية في ترشيد الإدارة في تحقيق الأهداف واتخاذ القرار.
 - تعد الموازنة من أكثر أدوات التخطيط المالي فاعلية في ربط الأهداف والموارد المتاحة، بما في ذلك اتخاذ القرارات الصحيحة في الوقت المناسب
 - تؤدي أدوات التخطيط المالي إلى ترشيد القرارات من خلال دراسة البدائل المتاحة واختيار البديل الأفضل الذي يجمع بين تعظيم العوائد وتقليل التكاليف ويؤدي إلى إيجاد الحل الأمثل وتعظيم الثروة بحيث يكون القرار أكثر ملاءمة.
- النتائج الميدانية:
- الميزانية التقديرية هي الأداة المستخدمة في المؤسسة محل الدراسة في تحديد الأهداف واتخاذ القرارات.
 - عملية اتخاذ القرار هي جوهر العملية الإدارية، ويرجع ذلك إلى تأثيرها على باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة، وتتم عبر مراحل من خلال مجموعة من الأساليب الكمية والنوعية. يتم دراسة تقديرات مجمع

خاتمة عامة

جيبلي بعد إرسالها إلى المجمع الأصلي للفرع لإجراء تعديلات على هذه الميزانيات وتطالب المؤسسة بتنفيذها وعدم تجاوزها.

- يقوم المجمع جيبلي خطوات إعداد الموازنة التقديرية كمراحل لإعدادها.
- يتم إعداد الميزانيات التقديرية بناءً على نتائج السنوات السابقة، بالإضافة إلى آراء المسؤولين والظروف الداخلية والخارجية.
- تبعية الفرع في إدارتها لم تسمح لها باتخاذ قرارات مالية مهمة مثل توزيع الأرباح والقيام باستثمارات ضخمة.
- العوامل المؤثر على اتخاذ القرار في المجمع جيبلي هي العوامل الخارجية، المتعلقة من قرارات صادر من إدارات أخرى.
- تستخدم إدارة مجمع جيبلي ميزانيات تقديرية في عمليات التخطيط أو اتخاذ القرار، خاصة على المدى الطويل.
- إن اعتماد مجمع جيبلي على التخطيط المالي في اتخاذ القرارات هو تبعية نسبية، حيث يخطط من خلال الميزانيات التقديرية، لكنه لا يؤدي إلى قرارات وفقاً للنتائج السلبية التي حققها لفترة من الوقت.

قائمة المراجع

قائمة المراجع

الكتب:

1. أحمد محمد نورو الآخرون، المحاسبة الإدارية في بيئة الأعمال المعاصرة، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ب.ط، 2004/2005.
2. أحمد نور، أحمد حسين علي، مبادئ المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر، غنيم، ب.ط، 2002-2003.
3. أيمن الشنطي، عامر شقر، مقدمة في الإدارة و التحليل المالي، دار البداية للنشر و التوزيع، ب.م.ن. ط1، 2007م.
4. جميل أحمد توفيق، علي شريف، الإدارة المالية، الدار الجامعية للنشر، ب.م.ن. ب.ط، 1988.
5. حسين بلعجوز، "نظرية القرار مدخل إداري و كمي"، شباب الجامعة، ب.ط، الإسكندرية، 2008.
6. ربحي مصطفى عليان، أسس الإدارة المعاصرة، دار صفاء للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2007.
7. سليم بطرس جلدة، أساليب إتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الجامعة الأردنية، ب.م.ن. ط1، 2009.
8. عباس جواد الركابي والآخرون، اتخاذ القرارات التربوية و الإدارية بين الواقع و الطموح، دار أمجد للنشر و التوزيع، ب.م.ن. ط1، 2019.
9. عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم و الإدارة1، دار المعرفة الجامعية، ط3، ب.م.ن. 2001.
10. عبد العزيز صالح بن حبتور، الإدارة العامة المقارنة، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2009.
11. عبد الغفار حنفي، أساسيات التمويل و الإدارة المالية، دار الجامعية، الإسكندرية، ب.ط، 2007.
12. عبد الغفار حنفي، تقييم الأداء المالي و دراسات الجدوى، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ب.ط، 2009.

قائمة المراجع

13. عبد الغفار حنيفي، الإدارة المالية المعاصرة مدخل اتخاذ القرارات، دار الجامعة، ب.ط، اسكندرية، 1990.
14. عبد الله عبد الله السنفي، الإدارة المالية، دار الكتاب الجامعي، صنعاء، ط2، 2013.
15. عدنان تايه النعيمي، د. أرشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع، عمان - الأردن، ط1، 2008.
16. فركوس محمد، الموازنات التقديرية - أداة فعالة للتسيير - ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون الجزائر، ب.ط.
17. فيصل جميل السعايدة، المحاسبة الإدارية لتخصص نظم المعلومات المحاسبية، دار المسيرة للنشر و التوزيع، عمان، ط1، 2007م.
18. مبارك لسوس، التسيير المالي تحليل نظري مدعم بأمثلة و تمارين محلولة لطلبة العلوم الاقتصادية والتجارية و التسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، ب.ط.
19. محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية - الاستثمار و التمويل - التحليل و الأسواق المالية الدولية، ط1، الحامد للنشر، دبي، 2008م.
20. محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية الاستثمار و التمويل - التحليل المالي و الأسواق المالية الدولية، الطبعة الأولى 2008.
21. مفلح عقل، مقدمة في الإدارة المالية، البنك العربي، عمان - الأردن، ط1، 1995.
22. مفلح محمد عقل، مقدمة في الإدارة المالية و التحليل المالي، دار أجنادين للنشر والتوزيع، ب.م.ن، ط1، 2006.

قائمة المراجع

23. مؤيد الفضل، الأساليب الكمية في الإدارة، دار اليازوني العلمية للنشر و التوزيع، عمان-الأردن ، ط العربية، 2004.

المذكرات

1. بحري علي، التحليل المالي كوسيلة مساعدة في اتخاذ القرارات في المؤسسات الاقتصادية - دراسة عينة من المؤسسات الاقتصادية الجزائرية - أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير ، جامعة بوضياف-المسيلة، 2019/2018.

2. بركان عادل، واقع التخطيط في المنشآت الرياضية ولاية خنشلة، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في نظرية و منهجية التربية البدنية و الرياضية، - سوق أهراس - معهد علوم الطبيعة و الحياة، قسم التربية البدنية و الرياضة، 2011/2010.

3. شعبان محمد، نحو اختيار هيكل تمويلي أمثل للمؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال - مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، تخصص مالية المؤسسة، جامعة أحمد بوقرة بومرداس، 2009 - 2010.

4. نواره مبروك،المعلومات المحاسبية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية (دراسة حالة بعض المؤسسات الاقتصادية في ولاية جيجل)، مذكرة مكملة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير،جامعة محمد الصديق بن يحيى جيجل،2017-2018.

5. يامن جميل كلاب، واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة، رسالة ماجستير، كلية التجارة في الجامعة الإسلامية، السنة 2015.

محاضرات

1. حاتم علي عبد الله ، محاضرات الإدارة المالية.

قائمة المراجع

2. لوصيف كميلية، ملخص مقياس تقييم المشاريع، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، ام البواقي.

مدخلات

1. د. شريف غياط و أ. فيروز رجال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة **CYCMA**، جامعة 08 ماي 1945 – قالمة.

بحث تكميلي:

1. إبراهيم مجدي مرسي فؤاد والأخرون ، مدى أهمية استخدام الموازنات التقديرية في التخطيط والرقابة وتقييم الاداء المالي في الشركات الصناعية – دراسة حالة : مصنع سور للملبوسات العسكرية"، بحث تكميلي لنيل درجة البكالوريوس في المحاسبة والتمويل، جامعة السودان للعلوم والتكنولوجيا كلية الدراسات التجارية.

قائمة الملاحق

قائمة الملاحق

موازنة التقديرية للمبيعات بالقيمة لسنة 2014

GIPLAIT
FILIALE EL MANSOURAH
BUDGET 2014 : ACTIVITE DE LA DISTRIBUTION

EVOLUTION DE LA PRODUCTION VENDUE EN VALEUR
ENTRE PREVISIONS DE CLOTURE 2013 ET BUDGET 2014

EN MILLIERS DE DINARS

Famille	PRODUITS	Clôture 2013	1	Budget 2014	2	Écart	Évolution
de		DINARS	TAUX	DINARS	TAUX	DINARS	%
Produits							
Laits de consommation	LAIT PASTEURISE	496 772	56,93%	536 743	50,24%	39 971	8,05%
	LAIT DE VACHE PASTEURISE	290 077	33,24%	421 794	39,48%	131 717	45,41%
	LAIT DE VACHE DEMI-ECREME	9 113	1,04%	30 695	2,87%	21 581	236,80%
	LAIT DE VACHE EN VRAC	510	0,06%				
	S/TOTAL O1	796 473	91,28%	989 232	92,60%	192 759	24,20%
produits laitiers	ELBEN PASTEURISE	55 179	6,32%	54 486	5,10%	-693	-1,26%
	BEURRE PAST.MOTTE KG	16 226	1,86%	13 146	1,23%	-3 080	-18,98%
	BEURRE PASTEURISE BLOC	2 286	0,26%	8 290	0,78%	6 005	262,73%
	CREME DE LAIT EN VRC	195	0,02%	201	0,02%	6	3,03%
	CREMES DE LAIT 350 GRS	2 227	0,26%	2 953	0,28%	727	32,64%
	S/TOTAL O2	76 112	8,72%	79 077	7,40%	2 965	3,90%
TOTAL GENERAL		872 584	100,00%	1 068 309	100,00%	195 724	22,43%

موازنة التقديرية للمبيعات البدني لسنة 2014

GIPLAIT
FILIALE EL MANSOURAH
BUDGET 2014 : ACTIVITE DE LA DISTRIBUTION

EVOLUTION DE LA PRODUCTION VENDUE EN PHYSIQUE
ENTRE PREVISIONS DE CLOTURE 2013 ET BUDGET 2014

Famille	PRODUITS		Cloture 2013	1	Budget 2014	2	Écart	Évolution
de Produits		Unité	QUANTITE	TAUX	QUANTITE	TAUX	Physique	%
Laits de consommation	LAIT PASTEURISE	M.L	21268	68,23%	22 987	62,04%	1719	8,08%
	LAIT DE VACHE PASTEURISE	M.L	7 438	23,86%	10 815	29,19%	3 377	45,41%
	LAIT DE VACHE DEMI-ECREME	M.L	337	1,08%	1058	2,86%	721	214,16%
	LAIT DE VACHE EN VRAC	M.L	15	0,05%				
	S/TOTAL D1	M.L	29 057	83,22%	34 861	94,09%	5 803	19,97%
produits laitiers	ELBEN PASTEURISE	M.L	1608,14	5,16%	1588,04	4,29%	-20,10	-1,25%
	BEURRE PAST.MOTTE KG	TONNES	49,58	0,16%	41,57	0,11%	-8,01	-16,16%
	BEURRE PASTEURISE BLOC	TONNES	7,64	0,02%	27,71	0,07%	20,07	262,75%
	CREMES DE LAIT 350 GRS	M.POTS	15,91	0,05%	21,10	0,06%	5,18	32,58%
	CREME DE LAIT EN VRAC.	TONNES	0,54	0,00%	0,67	0,00%	0,13	24,02%
	LAIT DE VACHE EN VRAC	M.L	15,00	0,05%				
	S/TOTAL D2	EQ.M.L	2 113	6,78%	2 188	5,91%	75	3,54%
TOTAL GENERAL	EQ.M.L	31 171	100,00%	37 049	100,00%	5 878	18,86%	

قائمة الملاحق

موازنة التقديرية للإنتاج البدني لسنة 2014

BUDGET 2014 : ACTIVITE DE LA PRODUCTION

EVOLUTION DE LA PRODUCTION PHYSIQUE ENTRE PREVISIONS DE CLOTURE 2013 ET BUDGET 2014

Milliers de Litres

FAMILLE DE PRODUITS	PRODUITS	CLOTURE 2013 (1)		BUDGET 2014 (2)		ECART (2) - (1) PHYSIQUE	EVOLUTION %
		QUANTITE	TAUX	QUANTITE	TAUX		
LAIT CONSOMMATION	LAIT PASTEURISE	21305	68,22%	23219	62,05%	1914	8,98%
	LAIT DE VACHE	7455	23,87%	10924	29,20%	3469	46,54%
	LAIT DEMI ECREME	301	0,96%	1069	2,86%	768	255,42%
	S/TOTAL 01	29061	93,05%	35213	94,11%	6152	21,17%
PRODUITS LAITIERS	L'BEN	1647	5,27%	1604	4,29%	-43	-2,61%
	CREME FRAICHE POTS	16,31	0,18%	21,10	0,20%	5	29,34%
	BEURRE FERMIER (KG)	51,57	1,24%	41,57	0,83%	-10	-19,39%
	BEURRE PASTEURISE BLOC (KG)	7,64	0,18%	27,71	0,56%	20	262,75%
	CREME DE LAIT EN VRC(KG)	0,65	0,02%	0,67	0,02%	0	3,03%
	LAIT DE VACHE EN VRAC (L)	15,00	0,05%				
	S/TOTAL 02	2170	6,95%	2204	5,89%	34	1,59%
TOTAL GENERAL	31 231	100,00%	37 417	100,00%	6186	19,81%	

قائمة الملاحق

موازنة التقديرية للاستهلاك البدني لسنة 2013

GIPLAIT
FILIALE EL MANSOURAH
BUDGET 2014 : CONSOMMATIONS

PROGRAMME DE LA CONSOMMATION PHYSIQUE
- EVOLUTION DE LA CONSOMMATION DE LA MATIERE PREMIERE DES TROIS DERNIERS EXERCICES -
BUDGET 2014

FAMILLE Par Produits	PRODUITS	UNITE	REALISATION 2011 (1)		REALISATION 2012 (2)		PREV.CLOT 2013 (3)		EVOLUTION		EVOLUTION	
			QUANT	TAUX	QUANT	TAUX	QUANT	TAUX	ECART PHYSIQUE		TAUX %	
									(3)-(1)	(3)-(2)	(3)/(1)	(3)/(2)
CONSOMMATION DE POUDRE DE LAIT ET MGLA	PDL A 00% MG	KG	932 200	51,26%	984 801	56,35%	1 425 011	69,97%	492 811	440 210	52,87%	44,70%
	PDL A 26% MG	KG	818 331	44,99%	658 300	37,67%	488 349	23,98%	- 329 982	- 169 951	-40,32%	-25,82%
	M.G.L.A	KG	68 190	3,75%	104 421	5,98%	123 332	6,06%	55 142	18 911	80,87%	18,11%
	Sous Total 1	KG	1 818 721	100,00%	1 747 522	100,00%	2 036 692	100,00%	217 971	289 170	11,98%	16,55%
CONSOMMATION DE POLYETHYLENE	LPC	KG	135 415	64,80%	133 410	65,86%	145 367	68,68%	9 952	11 957	7,35%	8,96%
	L.VACHE	KG	62 286	29,80%	58 465	28,86%	52 804	24,95%	- 9 482	- 5 661	-15,22%	-9,68%
	DEMI-ECREME			0,00%		0,00%	2 026	0,96%	2 026	2 026		
	LBEN	KG	11 285	5,40%	10 687	5,28%	11 449	5,41%	164	762	1,45%	7,13%
	Sous Total 2	KG	208 986	100,00%	202 562	100,00%	211 646	100,00%	2 660	9 084	1,27%	4,48%

قائمة الملاحق

أسئلة مقابلة مع مهلحة

- 1/ كيف تتم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة؟
- 2/ ماهي قرارات متوهملة اليها ما فعلك لمتعلق معلوماً وماذا كانت واجدة داخل المؤسسة؟
- 3/ ماهي مواجل التي تصرون بها لئ اتخاذ القرار؟
- 4/ ماهي طرق معتصدة للمواظلة بين مختلف قرارات متعمل عليها في المؤسسة؟
- 5/ ماهي عوامل التي تتوثر على عملية اتخاذ القرار؟
هل هي عوامل خارجية او داخلية ام عوامل الانسانية بلونيه ام عوامل اخرى؟
- 6/ ماهية التخطيط المالي؟
- 7/ هل التخطيط المالي له أهمية كبيرة في المؤسسة؟
- 8/ ماهي مدة مناسبة لعملية التخطيط المالي طويلة او قصيرة او متوسطة الاجل او على حسب كل حالة؟
- 9/ ماهي اداة معتصدة في التخطيط المالي؟
- 10/ ماهي اجوابات اعتماد موازنة التقديرية في المؤسسة وكيفية حسابها؟
- 11/ هل تعتمدون على الموازنة التقديرية أداة لتخطيط المالي ام هناك ادوات اخرى؟
- 12/ هل مؤسسة تعتمد على التصويل الفاها ام تلجأ لتصويل الخارجي؟
- 13/ ماهي معوقات التي تساهم في فشل التخطيط المالي؟
- 14/ هل موازنة التقديرية معتصدة سواء كانت بالمسجات ا و بالنتائج تساعد في عملية التخطيط المالي الجيد؟
- 15/ كيف تساهم موازنة التقديرية في عملية منع القرار في المؤسسة؟
- 16/ كيف يساهم التخطيط المالي في التوازن المالي؟
- 17/ ماهي مشاكل متوقعة حدوثها في المستقبل في المؤسسة؟
- 18/ ماهي مختلف قرارات التدعيم في مواجعة مشاكل المستقبلية؟

قائمة المحتويات

قائمة المحتويات

التشكرات.....

الإهداءات ب

ملخص

قائمة الأشكال و

قائمة الجداول

قائمة المختصرات والرموز ي

مقدمة عامة..... أ

تمهيد أ

الإشكالية: أ

الفرضيات: ب

أسباب اختيار الموضوع: ب

أهداف البحث وأهميته: ب

محددات الدراسة: ب

المنهج المتبع: ج

هيكل البحث: ج

الصعوبات العلمية في التعامل مع الموضوع: د

الفصل الأول: الأدبيات النظرية لاتخاذ القرارات والتخطيط المالي 1

قائمة المحتويات

1	تمهيد الفصل
2	المبحث الأول: ماهية اتخاذ القرارات
2	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار وأنواع القرارات
2	أولاً: مفهوم عملية اتخاذ القرار
3	ثانياً: أنواع القرارات
4	المطلب الثاني: مراحل وأساليب اتخاذه:
4	أولاً: مراحل عملية اتخاذ القرار
5	ثانياً: أساليب اتخاذ القرار
7	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار
9	المبحث الثاني: ماهية التخطيط المالي:
9	المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي وأهميته
9	أولاً: تعريف التخطيط المالي
10	ثانياً: أهمية التخطيط المالي
11	المطلب الثاني: أنواع التخطيط المالي وأدواته
11	أولاً: أنواع التخطيط المالي
11	ثانياً: أدوات التخطيط المالي
28	المطلب الثالث: العوامل والمؤثرة على فعالية التخطيط المالي
29	المبحث الثالث: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات
29	المطلب الأول: التخطيط المالي باستخدام الموازنة التقديرية:

قائمة المحتويات

30	المطلب الثاني: مساهمة موازنات التقديرية في حل المشكلات:
31	المطلب الثالث: علاقة القرار المالي بالتخطيط المالي:
32	خلاصة فصل:
33	الفصل الثاني: الأدبيات التطبيقية للدراسات السابقة
34	تمهيد الفصل:
35	المبحث الأول: دراسات سابقة متعلقة بالدراسات الأجنبية
37	المبحث الثاني: دراسات سابقة متعلقة بالدراسات العربية وبالدراسات المحلية
55	المبحث الثالث: جدول يشمل مختلف دراسات السابقة
70	بيئة الدراسة والعينة المستهدفة
70	من حيث هدف الدراسة
70	من حيث المنهج المتبع
71	خلاصة الفصل:
72	الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة GIPLAIT تلمسان
73	تمهيد:
74	المبحث الأول: الطريقة والأدوات
74	المطلب الأول: الطريقة المستعملة في جمع المعلومات
74	المطلب الثاني: الأدوات المستخدمة
74	المطلب الثالث: تعريف بالمؤسسة وهيكلها التنظيمي

قائمة المحتويات

77	المبحث الثاني: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات في المجمع جيلي
77	المطلب الأول: التخطيط المالي
78	المطلب الثاني: اتخاذ القرار في المؤسسة
78	المطلب الثالث: دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار
79	المبحث الثالث: تحليل النتائج الدراسية
79	المطلب الأول: عرض وتحليل نتائج
92	المطلب الثاني: المشاكل والصعوبات
95	المطلب الثالث: الحلول المشاكل والصعوبات
97	خلاصة الفصل:
98	خاتمة عامة
	قائمة المراجع
	قائمة الملاحق
	قائمة المحتويات