



جامعة أحمد دراية - أدرار -



كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير  
قسم العلوم التجارية

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر الأكاديمي

شعبة العلوم التجارية

تخصص: مالية المؤسسة

العنوان

الموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة  
الاقتصادية

من إعداد الطلبة :

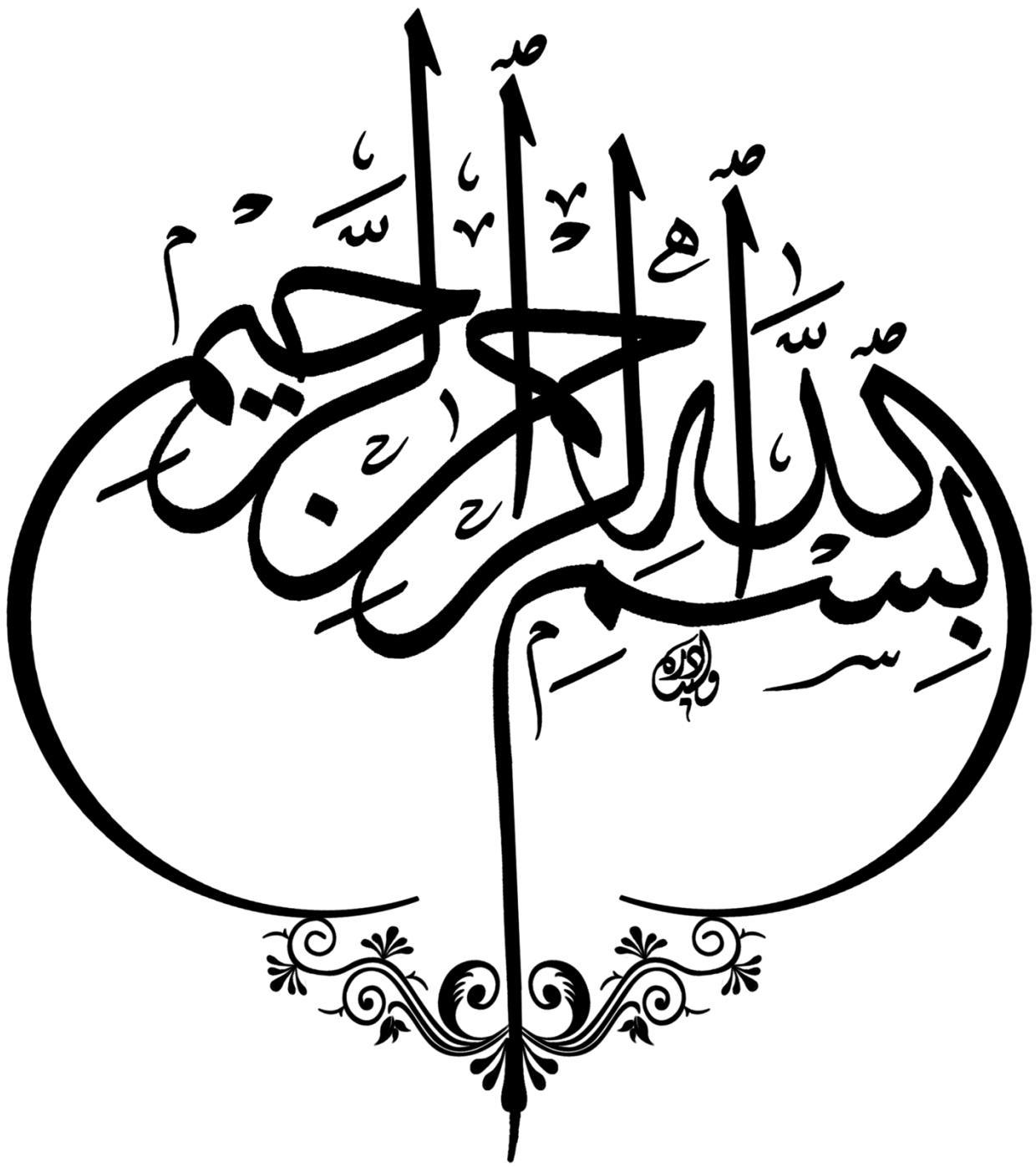
- العياشي حسين
- قربوز الشيخ

نوقشت بتاريخ: 30 جوان 2019

لجنة المناقشة:

الرقم	الاسم واللقب	الرتبة	الصفة
01	حاج قويدر	أستاذ محاضر	رئيسا
02	مجاهد سيد احمد	أستاذ محاضر	مشرفا
03	خيرجة حمزة	أستاذ محاضر	مناقشا

الموسم الجامعي: 2019/2018



## الإهداء

إلى أمي الغالية نبع الحنان ،أدام الله عليها صحتها وعافيتها،  
إلى أبي العزيز رحمة الله عليه وتغمده برحمته الواسعة،  
إلى زينة الحياة الدنيا إخوتي وأخواتي كل باسمه، والذين كانوا سنداً لي  
حتى اشتد عودي.

إلى الزوجة الغالية أطال الله في عمرها،  
إلى الوجوه النيرة التي أنارت درب حياتي العلمية معلمين، أساتذة  
إلى من تقاسم معي جهد هذا العمل المتواضع قربوز الشيخ  
إلى من تسعهم قلوبنا الأقارب والأحباب والأصدقاء.

**العياشي حسين**

## الإهداء

أهدي ثمرة جهدي إلى من حملتني بأحشائها، إلى  
من حضنتني بحنانها، التي دعت لي بصلاتها وسهرت  
لراحتي أُمي الحبيبة أطال الله بعمرها  
إلى قدوتي في الحياة، الذي رباني على الأخلاق  
وعلمني العطاء بدون انتظار، الذي أحمل اسمه بكل  
افتخار أرجو من الله أن يتغمده برحمته الواسعة.  
إلى القلوب الطاهرة النقية، إلى رياحين حياتي  
إخواني وأخواتي،  
إلى من تحمل معي أعباء المذكرة وكان بمثابة الأخ  
لي العياشي حسين  
إلى رفقاء دربي،  
إلى من تسعهم ذاكرتي ولا تسعهم مذكرتي.

قربوز الشيخ

## كلمة الشكر

قال رسول الله صلى الله عليه وسلم \*من لم يشكر الناس لم يشكر الله \*صدق رسول الله

اللهم لك الحمد كما ينبغي لجلال وجهك وعظيم سلطانك  
على ما يسرت لنا في هذا العمل المتواضع حتى خرج إلى  
النور، فسبحانك لا إله إلا أنت أستغفرك أتوب إليك.  
والصلاة والسلام على النبي وعلى آله وصحبه ومن تبعهم  
ياحسان إلى يوم دين

نتقدم بالشكر وفائق الاحترام والعرفان للأستاذ المشرف  
مجاهد سيد أحمد

إلى كل من ساعدنا ووجهنا في عملنا المتواضع من قريب  
أو بعيد.

كما نتفضل بالشكر المسبق لأعضاء لجنة المناقشة على  
صبرهم لقراءة هذا البحث

# فهرس المحتويات

## فهرس المحتويات

الصفحة	العنوان
--	الإهداء
--	كلمة الشكر
--	قائمة الجداول
--	قائمة الأشكال
--	قائمة الملاحق
--	مقدمة
01	<b>الفصل الأول: مفاهيم عامة حول الموازنة التقديرية و اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية</b>
02	تمهيد الفصل
03	<b>المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التخطيط المالي</b>
03	المطلب الأول: ماهية التخطيط المالي
03	الفرع الأول: تعريف التخطيط المالي
04	الفرع الثاني: أهمية و أهداف التخطيط المالي
04	المطلب الثاني: أدوات التخطيط المالي
07	<b>المبحث الثاني: وظيفة اتخاذ القرار وعلاقته بالتخطيط المالي</b>
07	المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار
08	المطلب الثاني: العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار
10	المطلب الثالث: الدراسات السابقة
14	<b>الفصل الثاني: إسهامات الموازنة التقديرية في عملية اتخاذ القرار في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب E.CO.ME.S</b>
16	<b>المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة البناءات المعدنية للجنوب</b>
16	المطلب الأول: نشأة وتطور مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب
20	المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة البناءات المعدنية للجنوب
25	<b>المبحث الثاني: واقع عملية اتخاذ القرار في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب في ظل التخطيط المالي</b>
25	المطلب الأول: إعداد الموازنة التقديرية لمؤسسة البناءات المعدنية للجنوب
33	المطلب الثاني: الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ القرار
39	<b>خاتمة</b>
--	المصادر والمراجع
--	الملاحق

## قائمة الجداول

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
17	أنواع المكيفات الصحراوية المنتجة من طرف E.CO.ME.S	01
18	المواصفات الفنية للمحرك	02
19	متوسط الإنتاج لبعض منتجات E.CO.ME.S	03
26	انحراف كمية الإنتاج لسنة 2015	04
26	انحراف كمية الإنتاج لسنة 2016	05
27	انحراف كمية الإنتاج لسنة 2017	06
29	انحراف كمية المبيعات لسنة 2015	07
30	انحراف كمية المبيعات لسنة 2016	08
30	انحراف كمية المبيعات لسنة 2017	09
32	انحراف كمية الأسعار لسنة 2015	10
32	انحراف كمية الأسعار لسنة 2016	11
33	انحراف كمية الأسعار لسنة 2017	12



## قائمة الأشكال

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
19	التمثيل البياني لمتوسط منتجات E.CO.ME.S	01
21	الهيكل التنظيمي لمؤسسة E.CO.ME.S	02
28	منحنى بياني يوضح انحراف كمية الإنتاج	03
31	منحنى بياني يوضح انحراف كمية المبيعات	04
34	منحنى بياني يوضح انحراف كمية الأسعار	05

## قائمة الملاحق

رقم الملحق	العنوان
01	ميزانية الأصول
02	ميزانية الخصوم
03	جدول حسابات النتائج ( 01 )
04	جدول حسابات النتائج ( 02 )
05	وثيقة الضريبة على الأرباح
06	سند طلبية التصنيع
07	عقد التزام بالدفع
08	وثيقة إصلاح

مقدمة

**توطئة:**

تعد الآليات المعاصرة والتكنولوجيات الحديثة المستعملة في شتى الميادين، بالخصوص في مجال الإدارة والتسيير، أمرا يوجب على المؤسسات الاقتصادية أن تسايرها مستغلة في ذلك مختلف الطاقات التي تملكها سواء بشرية أو مادية أو فنية، حيث إن الاستعمال الأمثل لهذه الطاقات يترتب عليه نتائج عديدة تساهم في الرفع من أداء المؤسسة وتحقيق أحسن مردودية.

كما ينبغي على المؤسسة في ظل هذه المعطيات التحديد بدقة لمختلف الأهداف والمعالم التي تبين مسارها عن طريق تسخير مختلف الإمكانيات المتاحة للوصول إلى الأهداف المرجوة.

ومن هنا نجد أنها توجد الكثير من البدائل في طريقها نحو تحقيق نتائج أفضل وهذا ما يؤدي إلى إشكالية اختيار القرار الصحيح والمناسب الذي يجب أن يراعي في نفس الوقت الوصول إلى أحسن النتائج وريح الوقت، لتظهر هنا أهمية اتخاذ القرار والكفاءة التي يجب أن يتحلى بها متخذه في ظل وجود العديد من العوامل التي تواجهه من بينها نقص المعلومات، عدم التأكد وصعوبة الرؤية المستقبلية.

حيث أن اتخاذ القرار الأمثل يتطلب وجود تخطيط مسبق يركز على كثير من الأدوات والمعطيات الآنية والمستقبلية، ومن بين هذه الأدوات نجد الموازنات التقديرية التي تساعد على بناء احتمالات صحيحة وسليمة تساعد المسير في تشخيص المشاكل التي تعترضه في اتخاذ القرار الأنسب. وهي الأداة التي سوف نركز عليها من خلال دراستنا هذه على مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب محل الدراسة للوصول إلى كيفية مساهمة الموازنات التقديرية في اتخاذ القرار السليم.

**إشكالية البحث:**

و انطلاقا مما سبق يمكن طرح التساؤل الذي هو محور الدراسة على الشكل التالي:

كيف يمكن أن تساهم الموازنات التقديرية في اتخاذ القرار المناسب في المؤسسة محل الدراسة (مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب E.CO.ME.S) ؟

**الأسئلة الفرعية:**

ولإلمام بالموضوع من جوانبه المختلفة والإحاطة به من زواياه المتعددة ارتأينا طرح بعض الأسئلة الفرعية على النحو التالي:

ما المقصود بالتخطيط المالي واتخاذ القرار؟.

فيما تتمثل أهم الاستراتيجيات المعتمدة في اتخاذ القرار في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب؟.

ما هي أهم أدوات التخطيط المالي في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب ؟.

## الفرضيات :

- 1-التخطيط المالي المتبع في المؤسسة له أثر مباشر في نجاعة القرار ورشادته.
- 2-التخطيط المالي في اتخاذ القرار يعتمد على الموازنات التقديرية كعنصر هام.
- 3-الموازنات التقديرية تمكن من اختيار أحسن البدائل من خلال عملية المفاضلة.
- 4-الموازنة التقديرية تمكن من الوصول إلى الأهداف في ظل تخطيط مالي مسبق.

## أهمية البحث:

- 1- التطرق إلى دور التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية ودوره في تحسين الأداء.
- 2- التطرق إلى الموازنة التقديرية كأداة للتخطيط المالي واستعمال الانحرافات الكمية كوسيلة تصحيحية لمختلف الاختلالات على مستوى المؤسسة الاقتصادية.
- 3- إسقاط واقع الدراسة على واقع مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب وإبراز دور الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار.

## أهداف البحث:

- إن الهدف الأساسي لدراستنا هو دراسة الطرق المتبعة في المؤسسة الاقتصادية للوصول إلى أنجع القرارات من حيث الاختيار والتنفيذ، دون إغفال العناصر الأساسية المتبعة في ذلك، والتي نجد من بينها التخطيط المالي والذي يعتمد على الموازنات التقديرية كأداة لرسم المعالم المستقبلية لتوجه المؤسسة.
- بالإضافة إلى هذا يمكن تحديد هذه الأهداف في النقاط التالية:
- التطرق إلى عنصر التخطيط وكذا اتخاذ القرار والعلاقة بينهما.
  - أثر اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية انطلاقاً من تخطيط مالي مسبق.
  - الموازنات التقديرية كأداة تنبؤ وتخطيط وانعكاساتها على اتخاذ القرار.

## دوافع اختيار الموضوع:

## أ-دوافع موضوعية

- التعريف بمفهوم الموازنة التقديرية واتخاذ القرار من الجانب النظري.
- إبراز دور الموازنة التقديرية في المؤسسة الاقتصادية كأداة تخطيط مالي.
- إبراز العلاقة بين الموازنة التقديرية واتخاذ القرار في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب.

## ب-دوافع ذاتية

- معالجة الموضوع قصد تحقيق قيمة مضافة على مستوى جامعة أدرار باعتبار أن هناك نقص في دراسة مثل هذه المواضيع.
- توافق موضوع البحث \* دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية \* مع التخصص المدروس \* مالية المؤسسة \*.

### حدود الدراسة :

-الحدود المكانية : إسقاط واقع الدراسة على مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب بأدرار

(ECOMES)

-الحدود الزمنية ( سنوات 2015-2016-2017)

### المنهج المتبع:

إن طبيعة الدراسة ومعالجة مختلف مراحلها تطلب منا الاعتماد على المنهج الوصفي وذلك من خلال دراسة موضوع التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار، وكذا العلاقة المرتبطة بينهما، أما في الدراسة الميدانية فقد تم المزج بين الوصفي والتحليلي لمؤسسة ECOMES بالإضافة إلى المقابلات الشخصية والمعاينات كأدوات للدراسة .

### تقسيم الدراسة:

قصد معالجة الموضوع من مختلف جوانبه وصولاً إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة، تم تقسيم الدراسة إلى فصلين نظري وتطبيقي.

الفصل الأول يتكون من مبحثين، تناول المبحث الأول بالدراسة والتفصيل ماهية التخطيط المالي-أما المبحث الثاني فتناول وظيفة اتخاذ القرار وعلاقته بالتخطيط المالي.

أما الجانب التطبيقي والذي بلور في الفصل الثاني فكان عبارة عن دراسة ميدانية لمؤسسة لبناءات المعدنية للجنوب (ECOMES) مع إسقاط موضوع الدراسة عليها،

وتناولناه بالدراسة والتحليل من خلال مباحث ثلاثة وهي:

المبحث الأول تقديم عام لمؤسسة البناءات المعدنية للجنوب، المبحث الثاني واقع عملية اتخاذ القرار في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب في ظل التخطيط المالي، المبحث الثالث نتائج الدراسة .

حيث أن التناول كان على هذا المنوال وذلك راجع إلى أن متطلبات الوصول إلى الإجابة على الإشكالية المطروحة تقتضي ذلك.

# الفصل الأول

مفاهيم عامة حول الموازنة التقديرية واتخاذ  
القرار في المؤسسة الاقتصادية

## تمهيد الفصل الأول:

يعتبر التخطيط الناجح وسيلة مهمة لاتخاذ القرار السليم في المؤسسة الاقتصادية، حيث نجد من بين مراحلہ التنبؤ أو الرسم لبيانات مستقبلية تساعد في قياس الانحرافات واتخاذ الإجراءات التصحيحية للوصول إلى الأهداف المرجوة أو المسطرة سابقاً.

لذلك وجب على المؤسسة وضع موازنات تقديرية بمعايير سليمة وموضوعية أثناء رسم خططها المالية، لأن نتائج اتخاذ القرار لها أثر مباشر على كيفية إعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة.

حيث تضمن هذا الفصل مبحثين، المبحث الأول عبارة عن مفاهيم عامة حول التخطيط المالي، أما المبحث الثاني فتناول وظيفة اتخاذ القرار وعلاقته بالتخطيط المالي.



**المبحث الأول: الإطار العام للتخطيط المالي**

من خلال هذا المبحث سوف نقوم بالتطرق إلى المفاهيم العامة للتخطيط المالي، مبرزين أهميته في المؤسسة الاقتصادية والأهداف المرجوة منه، كما سنستعرض من خلال دراستنا هذه أهم الأدوات التي يعتمد عليها التخطيط المالي وبالخصوص عنصر الموازنات التقديرية.

**المطلب الأول: ماهية التخطيط المالي****الفرع الأول: تعريف التخطيط المالي**

قبل التطرق إلى ماهية التخطيط المالي وكذا أهميته وأهدافه، رأينا أنه لا بد من الإشارة إلى مفهوم التخطيط بشكل عام نظرا لدوره الأساسي في مختلف الميادين، واعتماده في رسم السياسات المستقبلية، ومن هنا يمكن تعريفه كالآتي:

**1- مفهوم التخطيط:**

يعتبر التخطيط مبدأ أساسيا من المبادئ العامة للإدارة، فهو يعتبر بمثابة القاعدة الأساسية في العمل الإداري، ونظرا لهذه الأهمية الخاصة به، فقد تنوعت تعاريفه ومفاهيمه، وكتعريف شامل نجد أنه: هو الأداة التي تحدد كيفية استغلال الموارد المتاحة للمنشأة لمواجهة التحديات المستقبلية بشكل أفضل، مما يفرض على الإدارة عند إعداد الخطط الأخذ بعين الاعتبار المرونة الكافية للاستجابة إلى كافة المتغيرات والمستجدات التي قد تطرأ على المحيط الخارجي أو الداخلي في المنظمة، حيث يتم صياغة الأهداف وتحديد كيفية تحقيقها<sup>1</sup>.

**2- مفهوم التخطيط المالي:**

**أ- التعريف الأول:** هو عبارة عن مجموعة من الجهود المبذولة للوصول إلى الخطة المالية التي يتم بموجبها تحديد الأهداف، الإمكانيات، الوسائل، السياسات، الإجراءات، القواعد والمدة اللازمة للتنفيذ<sup>2</sup>.

**ب- التعريف الثاني:** هو الأسلوب العلمي الذي يتضمن حصر الموارد البشرية والمادية واستخدامها أكفأ استخدام بأحسن الطرق وذلك بوضع خطة شاملة لسد احتياجات المؤسسة.

**الفرع الثاني: أهمية وأهداف التخطيط المالي:****أولاً: أهمية التخطيط المالي**

إن التخطيط الجيد والمدرّس في المؤسسة يقودها لاستغلال جيد للطاقات وكذا التوظيف الأمثل، حيث نجد أن من مزايا التخطيط ما يلي<sup>3</sup>:

- توفير المرونة الكافية لتحديد الاحتياجات ومعرفة حاجات الزبائن لتلبيتها.

<sup>1</sup> عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن ط1 1999 ص23.

<sup>2</sup> فيصل محمد الشواورة، مبادئ الإدارة المالية، إطار نظري ومحتوى علمي الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشر والتوزيع 2013 ص177.

<sup>3</sup> حريي محمد عريقات، التنمية والتخطيط الاقتصادي، دار الكرمل عمان الأردن ط1 1993 ص 137.

- يجعل المؤسسة تبحث عن كل ما هو متميز ويجنبها الوقوع في فخ الرضا عن الذات.
- العمل على تنسيق الجهود وربط الأهداف مع بعضها في كافة المستويات التنظيمية.
- الاستغلال الأمثل للوقت وترتيب الخيارات حسب أولويتها.
- التخطيط الجيد يسمح بتفعيل دور الرقابة وذلك من خلال قياس النتائج واتخاذ إجراءات لتصحيح كل ما هو غير مرغوب فيه.

### ثانياً: أهداف التخطيط المالي:

للتخطيط أهداف عديدة نذكر من بينها<sup>1</sup>:

- توفير الحلول المناسبة للمؤسسة لتلبية احتياجاتها المالية .
- توفير قنوات تمويل عند الحاجة لها وبأقل تكلفة.
- رسم سياسات واضحة للمنشأة تمكن من تحقيق الأهداف التنظيمية لها.

### المطلب الثاني: أدوات التخطيط المالي :

#### 1- الموازنة التقديرية :

تعددت التعاريف الخاصة بالموازنة التقديرية إلا أنها كانت تصب مجملاً في اعتبارها أداة للتخطيط والرقابة، حيث عرفت على أنها "خطة شاملة منسقة تعبر بشكل مالي عن أنشطة وموارد الوحدة الاقتصادية خلال فترة مقبلة"<sup>2</sup>

كما يمكن تعريفها بأنها تعبير حالي عن خطة الأعمال وأداة مساعدة لتحقيق التنسيق والرقابة<sup>3</sup>

وتعتبر الموازنات التقديرية بمثابة خطة خلال فترة زمنية معينة مستقبلية، جرت العادة على اعتبارها سنة

مالية، وقد تكون نصف سنة أو ربع سنة أو شهرية أو حتى أسبوعية، حيث نجد أن الموازنات التقديرية هي<sup>4</sup>:

-خطة شاملة ومنسقة.

-خطة متعلقة بالمستقبل .

-تمكن المؤسسة من اتخاذ القرارات الصحيحة اللازمة في الوقت المناسب.

<sup>1</sup> نفس المرجع ص 138.

<sup>2</sup> محمد موسى النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة، رسالة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، الجامعة الإسلامية غزة فلسطين ص 18.

<sup>3</sup> ربيع بوضبع العايش محاضرات في مقياس التسيير المالي والموازني، الدار الجامعية الأردن تخصص تسيير ومحاسبة سنة 2013/2014 ص 52.

<sup>4</sup> بن عزوز ليندة، واقع تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية جامعة محمد بوضياف المسيلة لسنة 2006 ص 04.

**-أهداف الموازنة التقديرية:**

للموازنة التقديرية أهداف عديدة ومرتبطة فيما بينها ويمكن سردها كالاتي<sup>1</sup>:

**أ- التخطيط:** من أهداف الموازنة هو التخطيط على مستوى المؤسسة وفق إستراتيجية مدروسة، ومثال ذلك التخطيط للمبيعات في ظل الطلب السوقي، ويجب أن يكون هناك تقييم علمي للنتائج المحققة للاختيار بين البدائل المتاحة وتحديد الخطة المثالية.

**ب- الرقابة:** وتكون من خلال متابعة تنفيذ الأنشطة ومقارنة النتائج المحققة وصولاً إلى تحديد الانحرافات الحقيقية.

**ت- التنسيق:** ويقصد به تنسيق مهام الموازنة وفقاً لنشاطاتها المختلفة، ومن أجل تحقيق الأهداف المرجوة مثلاً إذا أرادت المؤسسة الرفع من حجم المبيعات فإن إدارة الإنتاج ملزمة بالرفع من كمية المنتجات.

**-أنواع الموازنات التقديرية**

للموازنات التقديرية أشكال عديدة وتكون على أشكال تنبؤات، يقوم المسيرين بإعداد برنامج عمل يتمثل في تقسيم الأهداف الرئيسية إلى عدة أهداف فرعية في شكل خطط تعرف بالموازنات لفترة زمنية محددة، ومقارنة مستمرة بين الموازنات التقديرية والنشاط الحقيقي، ينشأ عنها ظهور الانحرافات واستغلال هذه الانحرافات بشكل لنا المراقبة ويمكن تصنيف ثلاث مجموعات للموازنات التقديرية<sup>2</sup>:

- موازنات الاستغلال التي تشمل موازنة المبيعات - موازنة الإنتاج - موازنة التموينات .
- موازنة الاستثمارات.
- موازنة الخزينة .

**2- تحليل التعادل:**

**مفهوم نقطة التعادل:** تهدف كل مؤسسة اقتصادية إلى تخطيط إنتاجها وتوجيه استثماراتها نحو المشاريع المربحة التي لا تتحقق إلا بتحقيق حجم معين من المبيعات بعد أن تبلغ نقطة معينة أو حجماً معيناً يطلق عليه حجم التعادل، فبناءً على ذلك يمكن تعريف نقطة التعادل بأنها حجم المبيعات التي تتعادل عنده إجمالي إيرادات المبيعات مع إجمالي التكاليف المتغيرة والثابتة<sup>3</sup>.

**3- تخطيط الاحتياجات المالية**

حيث أنه كلما زاد حجم نشاط المؤسسة ترتب على ذلك زيادة في الاحتياجات المالية الكلية، وذلك لأن زيادة مستوى المبيعات يتطلب زيادة في الاستثمارات، حيث يستنتج أنه توجد علاقة مباشرة بين الاحتياجات المالية ومستوى المبيعات<sup>4</sup>، حيث أن مستوى المبيعات يساهم في عملية التنبؤ بالاحتياجات

<sup>1</sup> طارق عبد الرحمان حماد، الموازنات التقديرية - نظرة متكاملة، الدار الجامعية الجزائر، 2001 ص 139.

<sup>2</sup> شريف عياض، فيروز رجال، الموازنات التقديرية، أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة بكلية العلوم الاقتصادية، جامعة محمد بوضياف المسيلة 2009 .

<sup>3</sup> حنين قادري أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية مذكرة تدخل ضمن متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2012/2013 ص 9.

<sup>4</sup> نور الدين خبابة، الإدارة المالية دار النشر بيروت، 1997 ص 250.

المالية، وأن المعرفة المسبقة بالاحتياجات المالية يجعل الإدارة في مركز أفضل من حيث المفاضلة واختيار البدائل للحصول على الأموال في الوقت المناسب .

### المبحث الثاني: وظيفة اتخاذ القرار المالي وعلاقته بالموازنة التقديرية

#### المطلب الأول: مفهوم اتخاذ القرار

تتعدد التعاريف لعملية اتخاذ القرار، فالبعض يعتبرها اختيار البديل الأحسن والأنسب من بين بدائل متعددة، بينما يعتبرها البعض على أنها توحيد الآراء للوصول إلى تبني موقف موحد وبذلك تتعدد القرارات وتصبح أكثر صعوبة في اتخاذها بالنظر إلى أثرها سواء على الربحية أو الخسارة المحققة. فالقرار هو الاختيار أو التفضيل الذي يتمكن بموجبه المسير من التوصل إلى اتخاذ موقف معين من المواقف التي يشرف عليها.

أما عملية اتخاذ القرار فهي العملية التي تبني على الدراسة للوصول إلى قرار معين من حيث الاختيار الأمثل من بين الإمكانيات أو البدائل المتاحة<sup>1</sup>.

#### 1-عملية اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار هي معالجة مشكلات قائمة وواضحة ومعروفة الأبعاد، وقد تكون غامضة لذلك عند اتخاذ القرار يلزم بتجميع كافة البيانات والمعلومات وتحليل ما يحيط بها من ظواهر لاتخاذ القرار السليم، إذ غالبا ما يتعرض متخذ القرار لمشكلة يتطلب منه تحديد موقفه إزاءها، فالمناخ الذي يتم فيه اتخاذ القرار يجعل عنصر المخاطرة عنصر أساسي ينبغي على المسير الأخذ به عند اتخاذ القرار<sup>2</sup>.

#### 2-مراحل عملية اتخاذ القرار

تقسم مراحل عملية اتخاذ القرار إلى ما يلي<sup>3</sup> :

- أ- تشخيص المشكلة ويقصد بها التعرف على المشكلة وتحديد جميع جوانبها، حيث من المهم التعرف على طبيعة الموقف الذي خلق المشكلة بغرض اتخاذ القرار الفعال المناسب بشأنها.
- ب- تحليل المشكلة حيث يتطلب تحليل المشكلة وتحليل البيانات المطلوبة لحلها ومن ثم يقوم بتحليلها حلا دقيقا ويقارن الحقائق والأرقام ويخرج بنتائج تساعد للوصول إلى القرار المناسب.
- ت- تحديد البدائل لحل المشكلة والبديل هو أهم وسيلة متاحة أمام متخذ القرار، حيث لا بد أن يتوفر في البديل شرطان أساسيان:

- تحقيق بعض النتائج التي يسعى إليها متخذ القرار.
- توافر الإمكانيات لتنفيذ هذا الحل.

<sup>1</sup> علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة المؤسسات، الطبعة الأولى، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2011، ص165.  
<sup>2</sup> عبد السلام أبو قحف، أساسيات التنظيم والإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر ط1، 2003، ص123.  
<sup>3</sup> محمد عبد الفتاح ياغي مبادئ الإدارة العامة الطبعة الثانية دار وائل للنشر الأردن 2011 ص103.

**3-تقييم البدائل المتاحة لحل المشكلة**

تتم عملية تقييم البدائل على ضوء عدة معايير أهمها<sup>1</sup>:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توافر الإمكانيات المادية والبشرية.
- تكاليف تنفيذ البدائل.
- الآثار الإنسانية والاجتماعية للبديل وانعكاساته على المؤسسة وأفرادها.
- مناسبة الوقت والظروف لأخذ البديل.
- مدى استجابة المرؤوس للبديل.

**4-اختيار البديل المناسب لحل المشكلة**

حيث يتم المفاضلة بين البدائل للاختيار بينها وذلك وفقا لعدة اعتبارات من بينها<sup>2</sup>:

- المقاربة بين الفوائد المتوقعة مقارنة بالمخاطر المترتبة من جراء هذا الاختيار البديل، يفضل أن يعطي أحسن النتائج بأقل التكاليف.
- اختيار البديل الذي يمكن من الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة.
- اختيار البديل الممكن تنفيذه

**5-متابعة تنفيذ القرار**

ويكون ذلك من خلال عدة مراحل أهمها<sup>3</sup>:

- صياغة القرار على شكل أوامر أو تعليمات.
- إعلام القرار إلى الجهات المكلفة بتنفيذه.
- تحديد خطوات تنفيذ القرار، الوقت، طرق التنفيذ، مراحل التنفيذ.
- تحديد الوسائل الممكنة الاستعمال عند التنفيذ.

**المطلب الثاني:العوامل المؤثرة في عملية اتخاذ القرار:**

تقع مسؤولية اتخاذ القرار على فرد أو مجموعة من الأفراد، ويتأثر القرار بعدة عوامل تعيقه عن الصدور أو تؤدي إلى التأخر في إصداره ومن بين هذه العوامل نجد:

أ- **تأثير البيئة الخارجية:** إن للبيئة تأثير مباشر أو غير مباشر في اتخاذ القرار، باعتبار المنظمة جزء من المجتمع، ومثل ذلك الظروف الاقتصادية، السياسية، العادات والتقاليد، بالإضافة إلى مجموع المنظمات الأخرى في المجتمع سواء كانت منافسة لها أو متعاملة معها، إذ أن كل قرار لابد أن يتأثر بعوامل خارجية من المجتمع أو المنظمات الأخرى.

<sup>1</sup> لشهب صفاء نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار رسالة ماجستير 2006 ص17.

<sup>2</sup> د/عدنان تايه النعيمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة دار اليازوري للنشر، الأردن، سنة 2005، ص89.

<sup>3</sup> عدنان تايه النعيمي، مرجع سابق، ص 101.

ب- تأثير البيئة الداخلية: إن للبيئة الداخلية تأثير مباشر في عملية اتخاذ القرار ،حيث يظهر هذا التأثير من خلال ظروف داخلية مرتبطة باتخاذ القرار، وكذا تأثير الأفراد في المنظمة والموارد المالية والبشرية والفنية ،ونجد كذلك عوامل متعلقة بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم .

ت- تأثير متخذ القرار: إن صفات الفرد وشخصيته ونمط سلوكه لها تأثير مباشر في عملية اتخاذ القرار ويظهر ذلك جليا في المجازفة والحذر والتسرع وكذا التهور .

ث- تأثير مواقف اتخاذ القرار: ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث الظروف والعوامل المحيطة بالمشكلة ونميز بين أربع مواقف وهي:

- القرار في حالة التأكد.
- القرار في حالة المخاطرة.
- القرار في حالة التأكد التام.
- القرار في حالة الاختلاف .

#### ج- صعوبات اتخاذ القرار

ونميز هنا عدة صعوبات ومشاكل بمعنى أنه عدم وجود أي قرار يرضي الجميع بشكل تام ولكنه يمثل أحسن الحلول ضمن الظروف المتاحة ويمكن حصرها في الآتي<sup>1</sup>:

• عدم إدراك المشكلة وتحديد بدقتها، وهي الصعوبة التي يتلقاها متخذ القرار من خلال تحديد المشكل الحقيقي وكذا المشاكل الفرعية.

• عدم القدرة على تحقيق الأهداف التي يمكن أن تتحقق باتخاذ القرار، وهناك يجب تحديد الأهداف الرئيسية بدقة حتى لا تتعارض مع الأهداف الفرعية، ومن ثم العمل على تحقيق الأهداف الأكثر أهمية ثم الانتقال إلى الأهداف الأخرى الأقل أهمية.

• شخصية متخذ القرار يجب أن يكون متخذ القرار مستقلا استقلالاً تاما من كل قيود قد تؤثر على اتخاذ القرار، يضاف إلى ذلك تجربته وكذا قدراته العلمية والمهنية وكذا قدرة تحكمه في عمله داخل المنظمة.

• نقص المعلومات والخوف من اتخاذ القرار، إن توفر المعلومة أمر مهم في المنظمة مما يمكنها من استغلالها استغلالا جيدا ووضع التقديرات اللازمة والتنبؤ بما ستكون عليه الأمور مستقبلا.

#### د- مساهمة الموازنة التقديرية في اتخاذ القرار:

• تحليل الانحرافات و اتخاذ القرار: يتم المفاضلة بين البدائل المتاحة في اتخاذ القرار عن طريق أساليب كمية، و التي تشمل على عدة نماذج و هذه الأخيرة تعتبر الأكفأ في مجال اتخاذ القرار، فهي عبارة عن أساليب علمية بحتة لا علاقة لها بعملية التخمين و الضغوطات الشخصية.

<sup>1</sup> حنين قادري ،أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة جامعة ورقلة 2013/2012 ص18.

- **تحديد الانحرافات و إعداد تقارير الأداء:** تتم في هذه الخطوة مقارنة النتائج الفعلية مع تلك المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة و ذلك وفقا للمعادلة التالية<sup>1</sup>:  
الانحرافات = النتائج المقدرة - النتائج الفعلية  
و يتم في هذه المرحلة إعداد تقارير الأداء و ذلك من خلال حصر و تحديد الانحرافات.
  - **تقصي الانحرافات و تحليلها:** في هذه الخطوة يتم دراسة كل انحراف على حدى بهدف تحديد مدى أهميته و أسبابه و المسؤول عنه، حيث يتم البدء بتحليل الأرقام الإجمالية و من ثم يتوجه إلى تحليل الانحرافات التفصيلية لكل عنصر من العناصر المكونة للأرقام الإجمالية<sup>2</sup>.
- الإجراءات التصحيحية:** هنا يتم مناقشة الأسباب التي أدت إلى وجود الانحرافات و اتخاذ القرار و معالجتها مع منع التكرار مستقبلا.

و خلاصة القول مما سبق ذكره، وبغية الوصول إلى العلاقة بين وظيفة اتخاذ القرار و التخطيط المالي انطلاقا من أن التخطيط المالي هو عملية تحديد الأهداف و رسم الخطوط اللازمة لتحقيقها، متطلبا الأمر في ذلك التنبؤ بالمستقبل و الاستعداد لمواجهةته، وكون التخطيط عمل أساسي من أعمال المديرين و يسير طبقا لمعايير و قواعد معينة تحكمه<sup>3</sup>، و نظرا لأن الخطوات التي يتم بها التخطيط المالي تمر بالكثير من القرارات ذات العلاقات المباشرة بالأهداف و الاستراتيجيات، وكذا المرور بأسلوب التنفيذ من خلال المتابعة المستمرة للخطط، متطلبا التدقيق من المخططين في حالة مواجهتهم للعديد من بدائل الخطط التي يمكن أن تستخدم و تحقق الأهداف المرغوبة، للاختيار الدقيق من بين هذه البدائل و التوصل إلى أفضلها، و عليه يمكن القول بأن الاختيار من بين البدائل للخطط المتاحة و البحث الدائم عن الخطط البديلة لأكثر ملاءمة و قربا من الموقف المستجد، هو في نهاية الأمر عملية اتخاذ القرار السليم، و بالتالي لا ينفصل التخطيط المالي عن عملية اتخاذ القرار بأي شكل من الأشكال، كما تعد عملية اتخاذ القرار نفسها جوهر العملية التخطيطية<sup>4</sup>.

### **المطلب الثالث: الدراسات سابقة**

#### **1- مناقشة الدراسات السابقة:**

للتخطيط المالي دور أساسي في المؤسسة، حيث يمر بمراحل متعددة و لعل من أهم هذه المراحل مرحلة الموازنة التقديرية، حيث ستهتم من خلال هذا المطلب بالتركيز على مختلف الدراسات ذات صلة بموضوعنا، إذ نجد مجمل هذه الدراسات التي سنعتمدها على النحو التالي:

<sup>1</sup> بن حديد أحمد عبد السلام، الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص تدقيق جامعة قاصدي مرباح ورقلة سنة 2013/2014 ص 32 .

<sup>2</sup> شريف غياض، فيروز رجال مرجع سبق ذكره ص 14-15

<sup>3</sup> حنين قادري، مرجع سابق، ص 19.

<sup>4</sup> [http://www.ibtissam.com/show\\_thread-t-358596.html](http://www.ibtissam.com/show_thread-t-358596.html)

**أولاً:**

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، بعنوان الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية، من إعداد الطالب محمد كنفوش، محمد عميري، جامعة سعد دحلب البليدة، كلية العلوم الاقتصادية، تخصص إدارة أعمال، سنة 2004-2005 حيث تمحور موضوع الإشكالية حول الوظيفة المالية ومدى مساهمتها في العملية التخطيطية بالمؤسسة الاقتصادية، والمنهج المستخدم في هذه الدراسة كان مزيج بين الاستقرائي والاستنباطي مدعم بالمنهج الوصفي، وذلك بالاعتماد على الفرضية التالية :- تلعب الوظيفة المالية دوراً أساسياً في المؤسسة الاقتصادية وهذا من خلال استعمالها أدوات التحليل والتخطيط والرقابة المالية في عملية اتخاذ القرار وكذا التسيير الحسن والاستغلال الأمثل لموارد المؤسسة الاقتصادية، وخلصت الدراسة إلى أن الاستناد إلى بعض الإحصائيات فيه جزء قليل من وظائف الإدارة المالية يهتم بالأداء المالي وإدارة المخاطر والتنبؤ والتخطيط الاستراتيجي .

أما الجزء الأكبر من الإدارة المالية فيهتم ببعض الأنشطة ذات الطابع المحاسبي وهو الدور الذي بدأت تتخلص منه الإدارة المالية بالتحرك نحو الأنشطة التي تؤدي إلى إنشاء القيمة، ومن ثم تحسين أداء المؤسسة حيث أن أخذ أسباب إنشاء القيمة هو الاستثمار في أصول تنتج عائداً أعلى متكلفة رأس المال، إذ يتضح من خلال البحث أن الوظيفة المالية في المؤسسة تتطلب مهارات وكفاءات خاصة وتعاون بين الإدارات الأخرى كما على الإدارة المالية أن لا تتردد في الرجوع إلى الإدارة العليا باعتبارها صاحبة القرار النهائي خاصة في شؤون ربحية الاستثمارات في حالة الضرورة أو الخطر.

**ثانياً :**

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، بعنوان دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة شركة توزيع الكهرباء والغاز باتنة، من إعداد الطالب غازي محمد، معهد الاقتصاد، المركز الجامعي العربي بن مهيدي أم البواقي، كلية العلوم الاقتصادية، فرع إدارة أعمال المؤسسات السنة الجامعية 2007-2008. حيث تمحورت الإشكالية في: ما هو دور الموازنات التقديرية في تحسين مستوى أداء المؤسسة الاقتصادية؟ حيث اعتمد الباحث على التحليل والمنهج الوصفي، أما في الجانب التطبيقي فتمت الاستعانة بالوثائق الداخلية المعمول بها في إعداد الموازنات التقديرية وجداول مراقبة التسيير إضافة إلى المقابلات الشخصية مع إطارات الشركة، وخلصت الدراسة إلى أن الموازنات التقديرية لها أهمية بالغة كأداة في خدمة مراقبة التسيير والنظام الداخلي للمؤسسة القائم على أسس علمية ومهنية تدعم فعالية استعمالها للوصول بأداء المؤسسة إلى أعلى مستويات الانجاز المستهدفة، وبالتالي فإن أسلوب الموازنات التقديرية في تحسين الأداء فعال ويؤدي إلى نتائج مرضية من خلال إدخال التصحيحات اللازمة، إذ من الضروري الأخذ بالحسبان المستجدات المرتبطة بالموازنات والتي تمكن من اتخاذ الإجراءات اللازمة في المدى القريب، ومنه إعطاء أكثر فعالية للخطط الواجب تنفيذها في طار تحسين الأداء..



**ثالثا :**

مداخلة بعنوان الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار ،من إعداد بن زعيط وهيبة، مواي بحرية، جامعة مستغانم ،كلية علوم التسيير، سنة 2001 .حيث تم طرح إشكال جوهري يتمل في الآتي :كيف يمكن للموازنة التقديرية أن تساهم في عملية اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية بشكل عام ؟حيث تم التطرق إلى توضيح أهمية الموازنة التقديرية ومبادئها التي تجعل منها نظاما يتحقق من خلاله مفهوم التحسين المستمر، ومن ثم تحسين عملية صنع القرار، مع إلقاء الضوء على الموازنات التقديرية الاستغلالية والاستثمارية والنقدية وصولا إلى الترابط بين مختلف الموازنات ومن ثم اتخاذ انبب القرارات للتمويل أو الاستثمار، حيث خلصت الدراسة إلى أن إعداد وثائق مثل الميزانية التقديرية وجدول حسابات النتائج يمكن المؤسسة من اتخاذ قرارات هامة تتعلق أساسا بتحقيق الغايات الإستراتيجية متمثلة في قرارات الاستثمار والتمويل .

**رابعا :**

مذكرة تدخل متطلبات نيل شهادة الماستر، بعنوان واقع تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية ،دراسة حالة مطاحن الحضنة بالمسيلة، من إعداد الطالبة بن عزوز ليندة، جامعة محمد بوضياف المسيلة، كلية علوم التسيير، سنة 2014-2015. حيث تمحورت الإشكالية حول كيفية إعداد وتنفيذ الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية ،وتم الاعتماد في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، كما تم الاعتماد على دراسة الحالة فيما يخص الجانب التطبيقي لتطبيق جانب من المعلومات المتوفرة ،مرورا بماهية الموازنة التقديرية ،إعدادها ،مراقبتها في الجانب النظري وصولا إلى أهم الموازنات التي تعدها المؤسسة وتحليل انحرافها، حيث تبين من خلال دراسة وتحليل الانحرافات أن المؤسسة تفتقر إلى الأساليب العلمية الدقيقة في التنبؤ، ولذلك فإن القدرة على التحكم في تقدير إيراداتها وكمية الإنتاج ضعيفة نوعا ما، وخلصت الدراسة إلى توصيات من أهمها وجوب الاعتماد على الأساليب العلمية والإحصائية في تقدير الموازنات مما يسمح ببلوغ أهدافها المسطرة ،وكذا توفير نظام معلومات من شأنه أن يساعد في إعداد تقديرات أكثر واقعية على أساس معلومات ملائمة وسليمة، بالإضافة إلى تحديث الخبرة المستعملة لإعداد الموازنات التقديرية واعتماد طرق جديدة.

**خامسا :**

مذكرة تدخل ضمن متطلبات نيل شهادة الماستر، بعنوان دور الموازنة التقديرية للمبيعات في تحسين الأداء المالي ،دراسة حالة وحدة الاسمنت الوحيدة التجارية تقرت SNMC، من إعداد الطالبين جبلي محمد،حسون بلال، جامعة ورقلة، كلية العلوم الاقتصادية سنة 2017. حيث تمثلت الإشكالية في ما مدى مساهمة ميزانية المبيعات في تحسين الأداء المالي للمؤسسة الاقتصادية؟، وخلصت الدراسة إلى أن الشركة تقوم بإعداد موازنة المبيعات وذلك بتقدير حجم المبيعات، كما تقوم بحساب وتحليل الانحرافات مع تحديد الانحراف الملائم و اتخاذ الإجراءات التصحيحية ،كما خلصت إلى أن موازنة المبيعات تساعد على تجنب حدوث أزمات إدارية ومواجهة الأخطار قبل وقوعها ومساعدة الإدارة على أن التحقق من الأداء المالي يسير

وفق خطة موضوعة لتحقيق أهداف المؤسسة، من خلال مقارنة الأداء الفعلي مع الأداء المخطط واتخاذ الإجراءات التصحيحية اللازمة لها، مع التأكد من دور الموازنة في تقييم الأداء المالي.

## 2-مقارنة النتائج المتوصل إليها مع الدراسات السابقة:

بعد التوصل إلى نتائج الدراسة سوف نقوم بمقارنتها مع الدراسات السابقة التي تم التطرق إليها في الفصل الأول وذلك كالتالي:

1- دراسة محمد كنفوش محمد، حيث ركزت الدراسة على دور الوظيفة المالية في العملية التخطيطية بالمؤسسة ويستخلص من هذه الدراسة أن جزء من الوظيفة المالية يهتم بالأداء المالي وإدارة المخاطر أما الجزء الأكبر فيهتم بالنشاط ذات الطابع المحاسبي وبالمقارنة مع النتائج المتوصل إليها في دراستنا فنجد أن الاعتماد على الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط المالي هو عنصر أساسي، حيث نتمكن من خلالها من الاختيار بين أفضل البدائل المتاحة مع الاعتماد على الجانب المحاسبي في استنباط المعلومات التي تساعدنا على التنبؤ وهنا يكمن الفرق، حيث أن الوظيفة المالية تستعمل أدوات تحليل من خلال دراسة مختلف معاملات ونسب رأس المال لاتخاذ القرار أما التخطيط المالي فيعتمد على الموازنات التقديرية للتنبؤ بكميات تساعد كذلك على اتخاذ القرار.

2- دراسة غازي أحمد، حيث أن النتائج المتوصل إليها توجت بنتائج متشابهة لنتائج دراستنا حيث خلصت إلى أن الموازنات التقديرية ومن خلال تحليل مختلف الانحرافات تمكن من إدخال التصحيحات اللازمة وذلك بالتوازي مع المستجدات الزمنية والمكانية، ومنه إعطاء أكثر فعالية للخطط الواجب تنفيذها.

3- دراسة بن زعيط وهيبة حيث توافقنا معها من خلال أن الموازنة التقديرية تساهم في عملية اتخاذ القرار، حيث أن الاستغلال الأمثل لمختلف الموازنات التقديرية يساهم في تحسين عملية القرار والوصول إلى الأهداف المسطرة.

4- دراسة بن عزوز ليندة، من خلال المقارنة بين نتائج هذه الدراسة وما توصلنا إليه نجد أن هناك أوجه شبه من حيث أن واقع تطبيق الموازنات التقديرية لازال ضعيف ولا يرقى إلى المستوى المطلوب في بعض المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، أو أن تطبيقه جزئي على بعض أصول أوخصوم المؤسسة وذلك راجع إلى الجهل به أو أن تطبيقه لا يكون بحكم القانون مثل النظام المحاسبي، فرغم التطبيق الضيق له إلا أنه أعطى نتائج ايجابية.

5- دراسة جبلي محمد وحسون بلال، نلاحظ أن هذه الدراسة ركزت على جزء من الموازنات التقديرية وهي موازنة المبيعات نظرا لأهميتها المعتبرة وكيف ساهمت في تحسين الأداء المالي للمؤسسة، وهو ما توصلنا إليه نحن كذلك من خلال دراستنا إلى أن الموازنة التقديرية للمبيعات مكنت من الوصول إلى تحقيق أهداف مرجوة في ظل اتخاذ إجراءات تصحيحية جنبت الوقوع في أزمات قبل وقوعها.

وخلاصة البحث أن بعض الدراسات السابقة ركزت على أداة من أدوات التخطيط المالي وهي الموازنات التقديرية نظرا لأهميتها في اتخاذ القرار وأخرى قد ركزت على الوظيفة المالية في المؤسسة من خلال دراسة مختلف المعاملات لتحسين الأداء المالي واتخاذ القرار.

أما دراستنا فقد ركزت على عنصر التخطيط المالي باعتباره العنصر الأساسي في المؤسسة الاقتصادية واستخدامه لأداة من أدوات التخطيط وهي الموازنة التقديرية ومساهمتها في اتخاذ القرار.

### 3- خلاصة الفصل الأول:

يستخلص من الجانب النظري أو الأدبي للدراسة "دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية" أن اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية له دور مهم في ديمومة المؤسسة وتطورها وهو يرتبط بعدة عوامل من حيث الظرف الزمني وملائمة المناخ الاقتصادي والأسواق، بالإضافة إلى مجموع المتعاملين الذين يشكلون حلقة في تعامل المؤسسة من بنوك، شركات، أسواق..... الخ. ومن هنا نستنتج أن اتخاذ القرار المناسب راجع إلى الاختيار الأحسن للخطط المالية المتاحة أو المفاضلة من بينها ويتم ذلك من خلال مختلف الموازنات التقديرية التي تعتمد عليها المؤسسة في تنبؤاتها المستقبلية لتحقيق أهدافها المسطرة، حيث تعتبر هذه الأخيرة من أهم الأدوات والوسائل المعتمدة في التخطيط المالي واتخاذ القرار.

# الفصل الثاني

إسهامات الموازنة التقديرية في عملية اتخاذ

القرار في مؤسسة البناءات المعدنية

للجنوب (E.CO.ME.S)

**تمهيد:**

بعد الدراسة النظرية للموضوع، انطلاقاً من تحديد الإطار المفاهيمي للتخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار وكذا الأدوات المستعملة في التخطيط المالي، مع التركيز على الموازنات التقديرية كأداة، مروراً بمراحل عملية اتخاذ القرار وكذا البدائل المتاحة وصولاً إلى علاقة القرارات بالتخطيط، حيث سنتناول في هذا الفصل دراسة تطبيقية لمؤسسة E.CO.ME.S وذلك من خلال إبراز دور الموازنات التقديرية في هذه المؤسسة وعملية اتخاذ القرار كنموذج، متبعين في هذا الخطوات التالية:

- المبحث الأول: تقديم عام لمؤسسة E.CO.ME.S.
- المبحث الثاني: إسقاط الدراسة النظرية على المؤسسة محل الدراسة من خلال السعي لمعرفة واقع عملية اتخاذ القرار في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب في ظل التخطيط المالي .

**المبحث الأول : تقديم عام للمؤسسة :**

يتطلب العيش في الوسط الصحراوي التأقلم مع ظروف خاصة في ظل تنوع المناخ، وخاصة في فصل الصيف، حيث يتسم بالارتفاع الشديد لحرارة صيفا، وقساوة البرد شتاء، الأمر الذي دفع بسكانه إلى استعمال وسائل التكيف بمختلف أنواعها، وذلك للتكيف والتأقلم مع المناخ، لتظهر فيما بعد مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب E.CO.ME.S على مستوى الجنوب المختصة في صناعة المكيفات الصحراوية بالإضافة إلى صناعة بعض المعدات وبنائات حديدية أخرى سوف نتعرض لها في دراستنا هذه.

ولهذا فإننا سنعمد إلى إلقاء الضوء على هذه المؤسسة من خلال النقاط التالية:

- نشأة وتطور المؤسسة.

- الهيكل التنظيمي الخاص بها.

**المطلب الأول : نشأة وتطور المؤسسة :****أولا : نبذة عن بداية إنشاء المؤسسة.**

أنشئت المؤسسة علي شكل ورشة صغيرة في البداية، بدأت أشغالها سنة 1991، برأس مال قدره 100.000 دج، وكان ذلك نتيجة الظروف المناخية للمنطقة، حيث تبادر إلى ذهن صاحب المشروع فكرة تأسيس منشأة قادرة على توفير الوسائل التي تساعد على رفاهية سكان المنطقة للتأقلم مع الظروف المناخية. فبعد اكتساب خبرة لمدة ثمان سنوات، وباللجوء إلى ذوي الخبرة العالية من مهندسين وتقنيين ونتيجة للقيام بالدراسات والبحوث، تم تطوير مكيف الجنوب الذي صمم ليتناسب مع الظروف الصحراوية، كما استفادت المؤسسة من هذه الأبحاث في إنتاج أجهزة التبريد باستعمال أفضل المواد الأولية والآلات المتطورة المستوردة من الأسواق الوطنية والعالمية.

لتنتم في سنة 1998 الانطلاقة الفعلية للمؤسسة بطابع قانوني، وهي مؤسسة ذات المسؤولية المحدودة ذات الشخص الوحيد ( EURL )، تحت اسم مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب التي تقع بالمنصورية ببلدية تيمي على بعد 05 كلم مقر ولاية أدرار، بجوار الطريق الوطني رقم 06، وتشغل مساحة تقدر بـ 5000م<sup>2</sup>.

إلا أنه في ظل الظروف السابقة وطبيعة المنطقة الصحراوية وتحدي صاحب الفكرة في شق آفاق واعدة لمنتجاته، استفادت المؤسسة من امتيازات جبائية عديدة، ومرافقة من طرف الدولة مكنته من تحقيق وثبة نوعية على المستوى المحلي والوطني وحتى الدولي في تسويق منتجاته .

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع المسير يوم 14 مارس 2019 على الساعة 11:20

- وقد اتخذت المؤسسة الرمز الإشهادي التالي<sup>1</sup>:

### Enterprise de Construction Métallique du Sud

مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب



Adresse : El –Mansouria – Adrar ... BP : 459 Adrar Té : 049 95 03 61 Tél/Fax : 049 95 03 62

#### ثانيا: مهام المؤسسة.

مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب، مؤسسة إنتاجية تجارية تتخصص في صناعات مختلفة انطلاقا من تحويل معادن الحديد إلى منتجات تامة الصنع وذلك حسب الطلب ومن أهم منتجاتها:

#### - المكيفات الصحراوية:

هي على نوعين عادية ومركزية، هذه الأخيرة تستعمل في المصانع، المستودعات، قاعات الاستقبال والمراكز التجارية. أما العادية فتستعمل في المنازل والمساجد وهي بدورها تقسم إلى خمسة أنواع تختلف باختلاف المواصفات الفنية للمحرك، هذه المكيفات ذات جودة عالية وهي متطورة باستمرار، حيث قامت المؤسسة بصناعة مكيف صحراوي مبرمج Humidificateur Programmable؛ الذي يوفر 50% من الطاقة وعدم إصدار الضجيج عند استعماله واحتوائه على سرعتين قوية وعادية .

الجدول رقم 01: يبين أنواع المكيفات الصحراوية المنتجة من طرف E.CO.ME.S :

النوع	الوزن (كغ)	الطول (سم)	العرض (سم)
توات 1/6	47	65	55
توات 1/5	52	45	60
توات 1/4	58	70	70
توات 1/3	76	87	87
توات 1/2	78	87	87

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

<sup>1</sup> من وثائق المؤسسة في مقابلة شخصية مع مسؤول المصلحة التقنية يوم 21 مارس على الساعة 9:30

الجدول رقم 02: المواصفات الفنية المحرك:

الفولط	الاستطاعة(واط)	النوع
220	125	توات 1/6
220	150	توات 1/5
220	190	توات 1/4
220	250.3	توات 1/3
220	380	توات 1/2

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

برادات الماء :

هي على عدة أنواع مختلفة حسب الأشكال والأحجام تحمل من 20 إلى 110 لتر تستخدم عادة في المنازل، المطاعم، الإدارات والمؤسسات العمومية والخاصة.

التجهيز الإداري والمدرسي:

تنتج المؤسسة كل التجهيزات المدرسية من خزائن وطاولات ومكاتب، تختلف أسعار هذه التجهيزات حسب تكاليف إنتاجها.

التجهيز حسب الطلب :

هذه المنتجات ذات جودة ودقة عالية خالية من كل عيوب التصنيع.

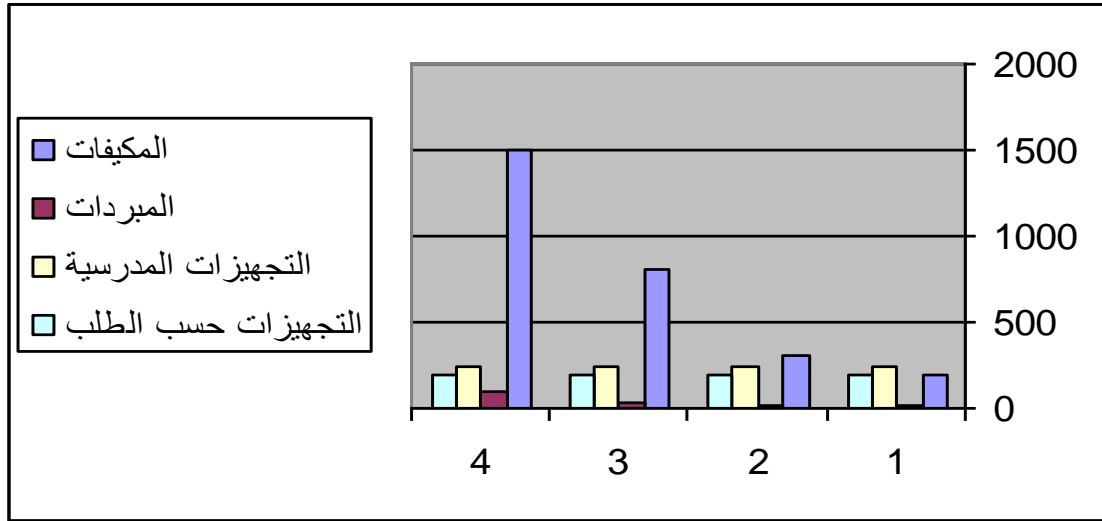


**الجدول رقم 03: يبين متوسط الإنتاج لبعض منتجات E.CO.ME.S (وحدة منتجة)**

المنتجات	الفصل	الخريف	الشتاء	الربيع	الصيف
المكيفات	200	200	300	800	1500
المبردات	10	10	20	40	100
التجهيزات المدرسية	250	250	250	250	250
التجهيزات حسب الطلب	200	200	200	200	200

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

**الشكل رقم 01: يبين التمثيل البياني لمتوسط منتجات E.CO.ME.S**



**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على وثائق مقدمة من طرف المؤسسة

**ثالثاً : أهداف المؤسسة :**

تسعى مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب ( E.CO.ME.S ) إلى تحقيق الأهداف التي أنشئت من أجلها، والتي وضع مسيروها. برنامجا يسيرون وفقه للوصول إليها ويضمنون به السير الحسن للمؤسسة.

ومن أهم هذه الأهداف نجد ما يلي<sup>1</sup> :

- تعظيم الربح، وتوسيع الحصة السوقية للمؤسسة لضمان البقاء والاستمرار من خلال البحث عن أسواق جديدة .

تحقيق رضا المجتمع الصحراوي، وذلك بتوفير مكيف صحراوي مصمم خصيصا ليناسب الظروف الجوية السائدة ،

- توفير مناصب شغل لسكان المنطقة،

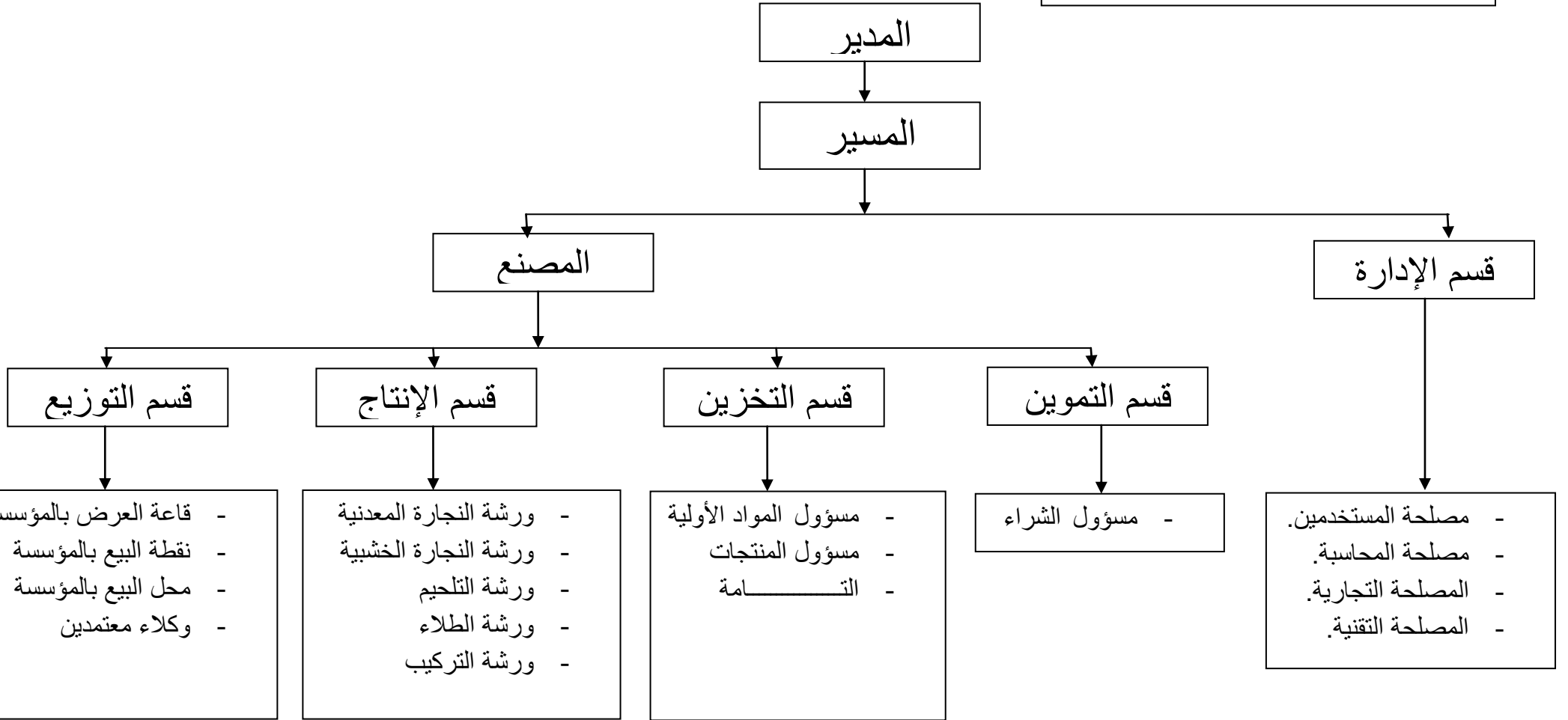
- إدخال التقنيات الحديثة على المنتج وتحسين جودته حسب متطلبات السوق.

### **المطلب الثاني: الهيكل التنظيمي لمؤسسة E.CO.ME.S**

سوف نستعرض من خلال هذا المطلب الهيكل التنظيمي للمؤسسة محل الدراسة، توزيع المهام حسب كل مصلحة أو قسم، وذلك بهدف تقييم وظائف مختلف المصالح وتوزيع المهام بصورة منتظمة ومتكاملة مع بعضها البعض ابتداء من التخطيط والإشراف وصولا إلى التنفيذ ، حيث تبنى المؤسسة على الهيكل التنظيمي التالي :

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع مدير المؤسسة ليوم 20 مارس 2019 على الساعة 10:00

الشكل رقم 02: الهيكل التنظيمي لمؤسسة (E.CO.ME.S).



المصدر: مستخرج من وثائق المؤسسة بتاريخ 2019/03/25

بناءً على الشكل يمكن تفصيل وشرح كل منصب من المناصب التي يحتويها على النحو التالي:

### المدير:

يتمثل في مالك المؤسسة ويمثل السلطة العليا في اتخاذ القرارات، حيث يشرف على جميع المصالح والأقسام، وهو الذي يمثل المؤسسة مع المحيط الخارجي كما يعمل على إمضاء جميع عقود المؤسسة مع الغير ويمتاز ببعض الصلاحيات تميزه عن غيره من العمال ، وفي نهاية كل شهر ترفع إليه التقارير من طرف المسير.

### المسير:

يمثل دور نائب المدير حيث يتولى مهام المدير العام في حالة غيابه ، وكذا مراقبة تسيير النظام الداخلي للمؤسسة، وترفع إليه التقارير النهائية في الشهر من قبل قسم الإدارة ، الإنتاج ، التمويل والتخزين وقسم التوزيع

### أولاً: قسم الإدارة

هو القسم المكلف بمختلف الأعمال الإدارية للمؤسسة و يشمل المكاتب التالية:

#### 1-مكتب المستخدمين:

هذا المكتب مكلف باستقبال مختلف طلبات التشغيل ،مع التسيير الإداري لعمال المصنع من خلال منح الإجازات أو فرض عقوبات ، كما تتكفل بتسديد أجور العمال وتحسين الوضعية الاجتماعية لهم ،وكذا إمساك الفواتير والأوراق التقنية لكل منتج.

#### 2-مكتب المحاسبة:

وهو المكلف بالتسيير المالي للمؤسسة، حيث يقوم بجمع المعلومات والبيانات والوثائق المحاسبية من اجل إعداد الميزانيات ومراقبة مبيعات المؤسسة ومداد خيلها، وكذا متابعة زبائن المؤسسة وتسديد المستحقات بالتنسيق.

#### 3-المصلحة التجارية :

وتحتوي على الصندوق ومن أهم الأعمال التي يقوم بها تحصيل مستحقات البيع نقدا والتسجيل في سجلات المؤسسة.

#### 4-مكتب المصلحة التقنية :

مهمة هذا المكتب تختص في إصدار وطبع جميع الوثائق والفواتير التي تخص المؤسسة، والكشف عن مختلف الحالات الشهرية المخزنة على مستوى هذه المصلحة بالإضافة إلي الملصقات الاشهارية، وكذا مراقبة ومتابعة الزبائن آلياً سواء أشخاص أو مؤسسات أخرى.

**ثانياً: قسم التموين (المصنع)**

تعتمد مؤسسة E.CO.ME.S، في تموينها على مواد أولية مستوردة ومحلية ولذلك فهي تتعامل مع مجموعة من الموردين هم: مجمع هايمر بالصين وشركة أماد الفرنسية وشركات أخرى من المشرق العربي ومن السوق المحلية، وتعتمد في عملية شرائها على سياستين هما:

أ- **سياسة الشراء حسب الحاجة:** وتقوم المؤسسة بشرائها من السوق المحلية باعتبارها مشتريات خفيفة وتكون حسب الطلب.

ب- **سياسة الشراء المقدم:** حيث تقوم بشراء مستلزمات الإنتاج بكميات كبيرة لسد حاجاتها لفترة تزيد عن السنة.

**ومن أهم أعمال مسؤول الشراء مايلي:**

- إعداد برنامج شراء وفقاً للسياسة العامة التي تضعها الشركة،- المشاركة والإشراف على مهام المساومات والمفاوضات الخاصة بأصناف المشتريات،
- تنمية العلاقة مع الموردين.
- التنسيق مع الإدارات الأخرى خاصة إدارة المبيعات والإنتاج فيما يخص المشتريات.

**ثالثاً: قسم التخزين:**

يتم الاحتفاظ فيه بكل المواد الأولية المشتراة والمنتجات التامة الصنع، إلى حين الطلب عليها، وهناك نوعين من المخازن:

**1 - مسؤول المواد الأولية:**

من مهامه متابعة حفظ المواد التي تدخل في العملية الإنتاجية سواء كانت مواد أولية أو نصف مصنعة.

**2- مسؤول المنتجات التامة:**

في هذا القسم تتم متابعة تخزين المنتجات التامة الصنع التي تنتجها المؤسسة إلى حين تسويقها وبيعها أو تسليمها مباشرة إلى الزبائن.

ومن بين أعمال مسؤول المخازن نذكر ما يلي :

- الإشراف العام على العاملين بالمخزن.
- تحديد مستويات الأصناف المخزنة ومراقبة الأرصدة الفعلية بصفة مستمرة وتحقيق التوازن في المخزون دون فائض أو عجز.
- التأكد من توفر عناصر الأمن والسلامة للعاملين بالمخازن وكذا أصناف المخزون.
- التنسيق بين مسؤول المخازن ومسؤول المشتريات وبين المسؤولين الآخرين في المنشأة.

**رابعاً : قسم الإنتاج**

من بين الأقسام الأساسية في المؤسسة حيث تتم فيه كل العمليات الإنتاجية، وهو عبارة عن سلسلة من الورشات يمر عبرها المنتج بدءاً من المادة الأولية ليخرج تام الصنع ويضم :

**1 - ورشة النجارة المعدنية :**

يتم فيها تقطيع الأنابيب والصفائح المعدنية وزخرفتها بواسطة الآلات الرقمية، ثم تلحيم هذه الأجزاء للحصول على الهياكل الأولية.

**2- ورشة النجارة الخشبية:**

يتم فيها تقطيع وتفصيل الألواح الخشبية للحصول على قطع جاهزة للتركيب حسب الحاجة والطلب ، وتشمل الطاولات والكراسي والأدراج.

**3- ورشة التلحيم:**

بعد تجهيز القطع المعدنية الداخلة في إعطاء الشكل النهائي للمنتج يتم تلحيم هذه القطع وفق مرحلتين هما: مرحلة التلحيم بالتنقيط ثم التلحيم بالألياف، ليتنقل مباشرة إلى ورشة الطلاء.

**4- ورشة الطلاء:**

يستعمل حالياً طريقة الطلاء بالفرن التي حلت محل الطلاء العادي، والتي تضيفي النظرة الجمالية علي هذه المنتجات وتميزها بميزة تنافسية خاصة، أما الخشبيات فإنها تمر بمراحل عدة للطلاء وهو ما يجعل هامش الربح مرتفع بغض النظر عن تكلفتها مقارنة بالحديد والارتفاع الشديد للحرارة صيفاً.

**خامساً :قسم التوزيع**

يتكاف هذا القسم بتوزيع مختلف المنتجات المنتجة من طرف المؤسسة ويتمثل في

التوزيع المباشر الذي يتم بالاتصال المباشر للمؤسسة مع المستهلكين وتزويدهم بمنتجاتها ويتم ذلك في:

- قاعة العرض بالمؤسسة :

تعرض بها عينة أو مجموعة من المنتجات التي تنتج من طرف المؤسسة.

- نقطة البيع بالمؤسسة :

وتتكفل بالطلبات الخاصة ذات الحجم الكبير أو مواصفات خاصة.

- نقطة البيع بعاصمة الولاية:

تتمثل في نقطة بيع بمقر الولاية تستعملها المؤسسة لإشهار وتوزيع منتجاتها.

أما التوزيع غير المباشر فهي عملية تمر عبر عدة حلقات بوجود وسطاء ومن بينها:

- وكلاء معتمدون:

وهم متعاملون متواجدون ببعض الولايات التي تسوق بها منتجات المؤسسة حيث يسهرون على توزيع منتجات المؤسسة.

## المبحث الثاني: واقع عملية اتخاذ القرار في مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب في ظل التخطيط المالي

### المطلب الأول: إعداد الموازنة التقديرية في مؤسسة ايكومس

تقوم المؤسسة بإعداد مجموعة من الموازنات وذلك حسب متطلبات المصنع واحتياجاته المستقبلية وتمثل أساسا في:

-موازنات التمويل

-موازنات الإنتاج

-موازنات المبيعات

### 1- الموازنة التقديرية للتمويل

تتكفل المؤسسة بتمويل مخزوناتها من المواد الأولية حسب الطلب باعتبارها مادة أساسية في المصنع، حيث تكفل الوجود المستمر لهذه المادة وفق خطة إنتاجية تضمن توفر الحد الأدنى من مخزون المواد الأولية كمخزون أمان، ويرتكز إعداد موازنة الإنتاج على عناصر أساسية وهي<sup>1</sup>:

المبيعات المحتملة والقدرة الإنتاجية للمؤسسة، وتحسب بنسبة 50% من هذه الأخيرة وفي فترات معينة تتماشى على حسب الإنتاج، فمثلا لكون المؤسسة ترتفع نسبة مبيعاتها في الفترة الصيفية للمكيفات فالفترة التي تسبق بحوالي 04 أشهر تشهد ارتفاعا لنسبة التمويل من المواد الأولية وهذا تماشيا ومتطلبات ورشات العمل من جهة والسوق من جهة أخرى.

ولإعداد موازنة التمويل تقوم المؤسسة بتسجيل كل الحركات التقديرية في بطاقة المخزون لكي يتبين نقاط الانقطاع، ثم إيجاد تواريخ تقديم الطلبات لتجنب الانقطاعات، فالتمويل يكون إما بكميات ثابتة أو فترات ثابتة، وهنا تتبع المؤسسة فترات التمويل الثابتة حيث يكون الكشف على حالة المخزون في تواريخ ثابتة بالرغم من أن أخطار الانقطاع تكون أحيانا مرتفعة، وهنا تتبع الطريقة التي تمكن من حساب عدد الطلبات الواجب تحقيقها خلال السنة، وموازنة التمويل تزودنا بالطلبات والإدخلات والمخرجات ومستوى المخزون وهذا يتطلب إعداد الوثائق التالية: موازنة الطلبات - موازنة الاستهلاكات - موازنة التمويلات - موازنة المخزونات.

وتجدر الإشارة إلى كون المؤسسة تقوم بشراء المواد الأولية من مواد مختلفة ومتنوعة والتي تدخل في إنتاج المكيفات، حيث ارتأينا أن نوضح هنا فقط الطريقة التي يتم بها الحساب في التمويل بفترات ثابتة :

-حساب الفترة التي تفصل تمويل عن آخر فمثلا في المؤسسة  $6 = \frac{2}{12}$  (فترتين في السنة لكن الكمية تختلف على حسب الموسم)

-أي حجم الطلبية = كمية الاستهلاك لسنة أشهر، وهنا لا بد من الأخذ بعين الاعتبار لمعرفة الطلبية كمية المخزونات، كمية التمويلات، الفترة الزمنية وكمية الاستهلاك.

<sup>1</sup> مقابلة شخصية مع سؤول المحاسبة يوم 09 ماي 2019 على الساعة 10:00

## 2- الموازنة التقديرية للإنتاج:

من خلال الدراسة التي أجريت تبين لنا أن المؤسسة تعتمد على تقديرات سنوية وذلك في ضوء معطياتها السابقة وسنحاول من خلال الآتي تحليل انحرافات موازنة الإنتاج للمؤسسة خلال سنوات 2015-2016-2017 حيث يحسب انحراف الإنتاج وفق العلاقة التالية:

انحراف الإنتاج = الإنتاج المحقق - الإنتاج المقدر

### الجدول رقم 04: يبين انحراف الإنتاج لسنة 2015 الوحدة: مكيف منتج

المنتجات	الإنتاج المقدر	الإنتاج المحقق	انحراف الإنتاج
توات 1/6	600	700	100
توات 1/5	450	470	20
توات 1/4	260	300	40
توات 1/3	150	150	0
توات 1/2	145	200	55
المجموع	1605	1820	215

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة

### التحليل:

خلال هذه السنة سجلت المؤسسة انحراف ايجابي بسبب كمية الإنتاج المحققة للمكيفات وهذا راجع إلى أن طلبات الزبائن كانت كبيرة وحصول المؤسسة على طلبيات إضافية للزبائن. حيث سجلت المؤسسة في هذه السنة رواجاً كبيراً في منتجاتها في مختلف الأسواق، نظراً لسعر البيع المعقول للمنتج واستحسان الزبائن للمنتجات، هذه العوامل ساعدت المؤسسة على تحقيق نتيجة ايجابية لهذه السنة.

### الجدول رقم 05: يبين انحراف الإنتاج لسنة 2016 الوحدة: مكيف منتج

المنتجات	الإنتاج المقدر	الإنتاج المحقق	انحراف الإنتاج
توات 1/6	550	400	(150)
توات 1/5	450	420	(30)
توات 1/4	230	210	(20)
توات 1/3	130	120	(10)
توات 1/2	140	110	(30)
المجموع	1500	1260	(240)

المصدر: من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة

### التحليل:

خلال هذه السنة شهدت تراجع ملحوظ في الإنتاج حيث سجلت انحراف سلبي في الإنتاج وهذا راجع إلى الانحراف السلبي الكبير الذي عرفته المؤسسة في المكيفات نوع توات 1/6 وذلك بسبب سوء تقدير في الإنتاج بالإضافة إلى أن المؤسسة لم تتلق بعض الطلبات للزبائن كانت مبرمجة سابقاً، وتم إلغاؤها نظراً لتراجع الزبون عن شراء الطلبية.



## الوحدة: مكيف منتج

## الجدول رقم 06: يبين انحراف الإنتاج لسنة 2017

المنتجات	الإنتاج المقدر	الإنتاج المحقق	انحراف الإنتاج
توات 1/6	450	500	50
توات 1/5	500	550	50
توات 1/4	200	300	100
توات 1/3	220	200	(20)
توات 1/2	130	150	20
المجموع	1500	1700	200

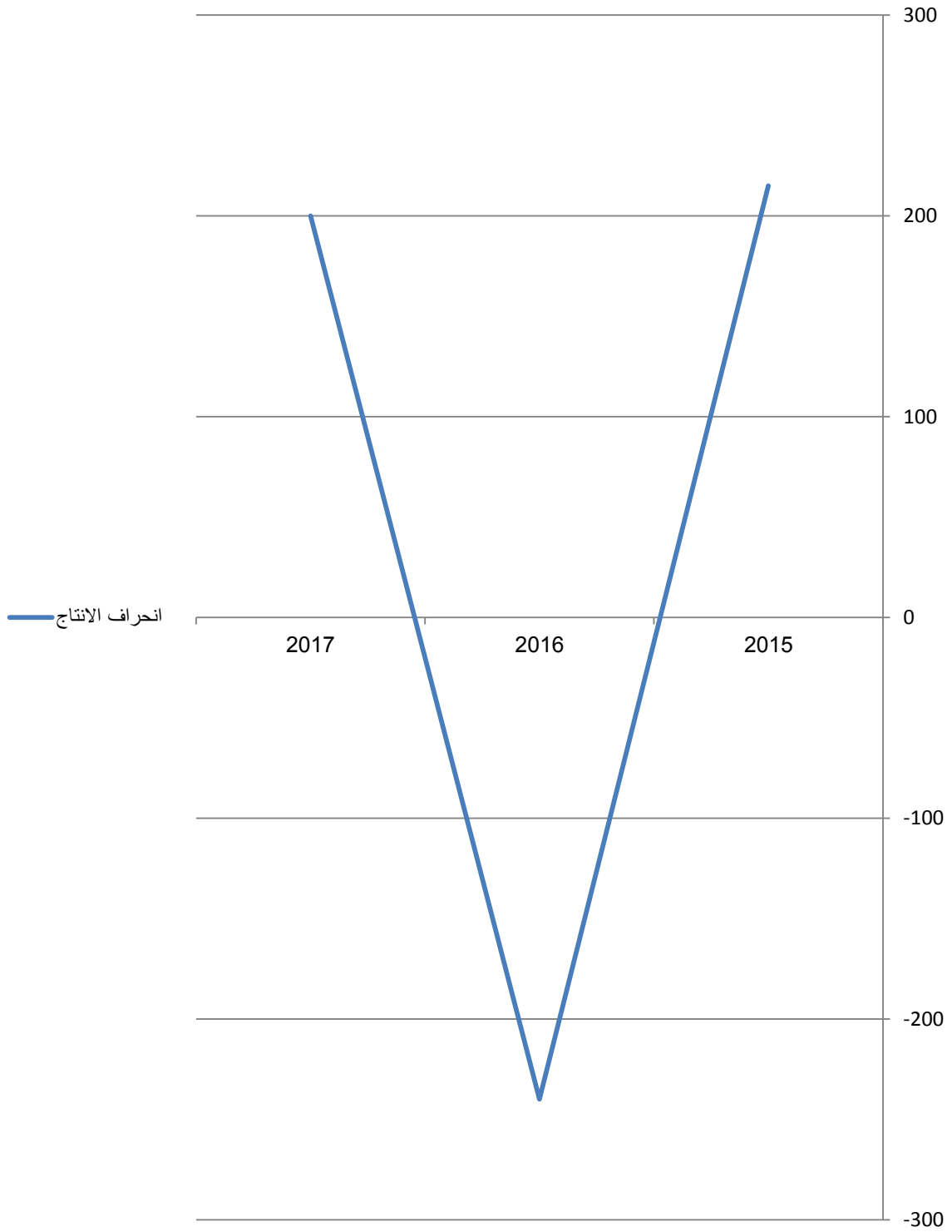
**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة

**تحليل:**

بالنسبة لهذه السنة فقد حققت المؤسسة انحراف ايجابي في موازنة الإنتاج مقارنة مع 2016 وكان هذا الانحراف الايجابي بسبب كمية الإنتاج المحققة في مكيفات من نوع توات 1/4 بالرغم من أن المؤسسة سجلت انحرافا سالباً في المكيفات من نوع 1/3 إلا أن الانحراف الايجابي يكفي لتغطية جزء من الانحراف السلبي خلال سنة 2016.

منحنى بياني رقم 03: يمثل انحراف الانتاج

وحدة منتجة



### 3- موازنة المبيعات

دائماً من خلال دراستنا هذه سوف نسعى كذلك إلى التطرق لموازنة المبيعات وذلك من خلال اللجوء إلى محاسبة المؤسسة وبالاعتماد على ثلاث سنوات متتالية لمعرفة أهمية الموازنة ودورها في التنبؤات المستقبلية واعتماد المؤسسة عليها في رسم خططها المالية وأخذ القرارات المناسبة وذلك من خلال حساب الانحرافات وتحليلها .

سوف نقوم بحساب انحرافات الموازنة التقديرية لمبيعات مؤسسة ECOMES لسنوات 2015-2016-2017 كالآتي:

#### حساب انحراف موازنة المبيعات

#### --حساب انحراف الكمية وتحليله

انحراف كمية المبيعات=(الكمية الحقيقية-الكمية التقديرية)\*السعر التقديري

#### الجدول رقم 07: يبين انحراف الكمية لسنة 2015 الوحدة: دج

المبيعات	الكمية	السعر التقديري دج	انحراف الكمية
توات 1/6	180	36000	6480000
توات 1/5	150	37500	5625000
توات 1/4	70	42000	2940000
توات 1/3	90	43000	3870000
توات 1/2	(20)	46000	(920000)
المجموع	470	204500	17995000

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة

#### تحليل الانحراف

نلاحظ أن انحراف الكمية لهذه السنة موجب وذلك راجع إلى أن مختلف الأنواع من المكيفات حققت انحراف كمي موجب باستثناء المكيفات من نوع 2/1 سجلت انخفاض في الكمية المحققة من المبيعات وذلك راجع إلى أن كمية المبيعات لم تقدر بشكل جيد أو عدم وقوع الطلب المنتظر، أما بالنسبة للانحراف الكمي الكلي كما سبق فقد كان موجب وهذا راجع إلى ارتفاع كمية المبيعات للمكيفات عن المقدرة وهو ما تسعى إليه المؤسسة لتعظيم أرباحها وبناء على هذه المعطيات باستطاعة المؤسسة الاعتماد على تحليل الانحراف الكمي لهذه السنة لتحسين النتائج أكثر من خلال مراجعة الأسعار مقارنة بالمنتجات المنافسة بالإضافة إلى إعادة دراسة الإنتاج فيما يخص المكيفات نوع 2/1 التي حققت انحراف كمي سالب ومعرفة الأسباب الحقيقية لتعاظم الكمية التقديرية عن الحقيقية لهذا النوع.

**الجدول رقم 08: يبين انحراف الكمية لسنة 2016** الوحدة: دج

المبيعات	الكمية	السعر التقديري دج	انحراف الكمية
توات 1/6	120	34000	4080000
توات 1/5	100	36000	3600000
توات 1/4	65	40000	2600000
توات 1/3	(30)	41000	(1230000)
توات 1/2	(15)	43000	(645000)
المجموع	240	194000	8405000

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة

**تحليل الانحراف**

نلاحظ أن انحراف الكمية لهذه السنة كان موجب بالرغم من أن نوعين من المكيفات 2/1 و 3/1 سجلت انخفاض في الكميات المباعة وهذا راجع دائما إلى سوء تقدير الكميات المباعة وبالرجوع إلى تحليل الانحراف وذلك مقارنة بسنة 2015 نلاحظ أن المؤسسة على الرغم من أنها قامت بتخفيض السعر المعياري إلا أن الانحراف الكمي كان اقل وهذا يرجع إلى ظهور منتجات بديلة ومنافسة للأسعار (المكيفات الكهربائية) واكتساحها للمنطقة والإقبال الكبير للزبائن عليها

**الجدول رقم 09: يبين انحراف الكمية لسنة 2017**

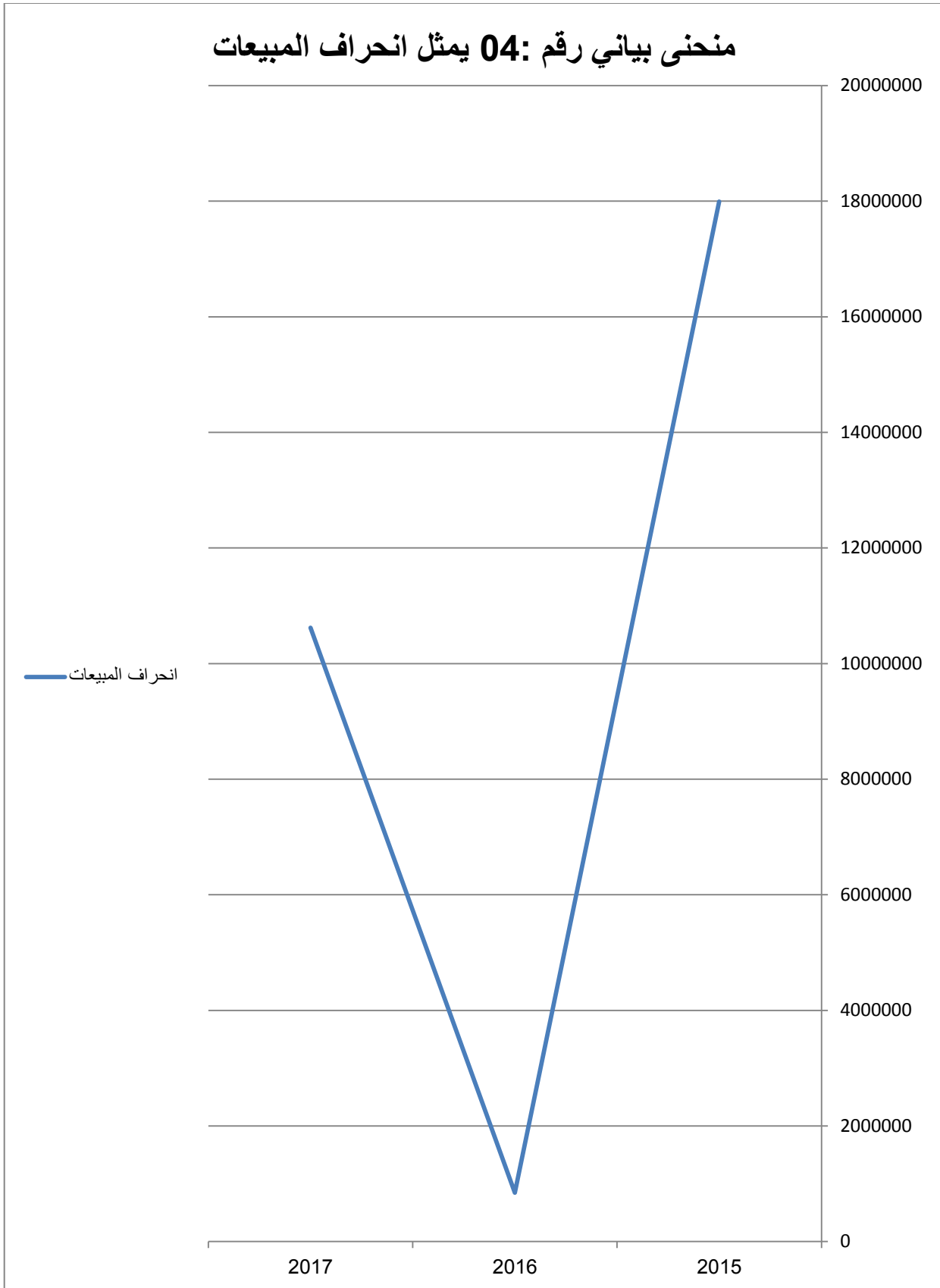
انحراف الكمية = (الكمية الحقيقية - الكمية التقديرية) \* السعر التقديري الوحدة: دج

المبيعات	الكمية	السعر التقديري	انحراف الكمية
توات 1/6	140	33000	4620000
توات 1/5	110	35000	3850000
توات 1/4	70	39000	2730000
توات 1/3	(35)	40000	(1400000)
توات 1/2	20	41000	820000
المجموع	355	188000	10620000

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة

**تحليل الانحراف:**

نلاحظ أن انحراف الكمية لهذه السنة كان موجب وذلك راجع إلى أن مختلف الأنواع من المكيفات تقريبا سجلت انحراف كمي موجب وكذا ارتفاع كمية المبيعات عن المقدرة ما يمكن المؤسسة من تلبية طلبات زبائنهم أما بالمقارنة مع سنة 2016 بالنسبة لانحراف الكمية الكلي فنلاحظ أن هناك ارتفاع في قيمته مما يوضح بان المؤسسة قامت باتخاذ إجراءات تصحيحية من خلال مراجعة أسعار المكيفات مقارنة مع السوق وتحسين جودة المنتجات من حيث النوع والشكل وكذا الرفع في الكمية المحققة من المبيعات مقارنة بالمقدرة.



انحراف السعر = (السعر الحقيقي - السعر التقديري) \* الكمية الفعلية

**الجدول رقم 10: يبين انحراف السعر لسنة 2015**

المبيعات	السعر	الكمية الفعلية	انحراف السعر
توات 1/6	2000	320	640000
توات 1/5	500	250	125000
توات 1/4	2000	130	260000
توات 1/3	2000	60	120000
توات 1/2	3000	120	360000
المجموع	9500	880	1505000

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة

**تحليل الانحراف لسنة 2015:**

نلاحظ أن انحراف السعر لهذه السنة كان موجب ومرتفع، وهذا بالنسبة لكل المنتجات، وهو أمر ايجابي للمؤسسة ويبين سياسة المؤسسة في قدرتها على التوفيق بين متطلبات السوق والكميات المنتجة.

**الجدول رقم 11: يبين انحراف السعر لسنة 2016**

المبيعات	السعر	الكمية الفعلية	انحراف السعر
توات 1/6	1000	500	500000
توات 1/5	500	400	200000
توات 1/4	1500	200	300000
توات 1/3	(1000)	150	(150000)
توات 1/2	0	100	0
المجموع	2000	1350	850000

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة

**تحليل الانحراف لسنة 2016:**

نلاحظ أن انحراف السعر الكلي كان موجب وهذا راجع إلى أن سعر البيع الحقيقي كان أكبر من السعر المقدر باستثناء المكيفات نوع 3/1 حيث كان السعر المقدر أكبر من السعر الحقيقي وهذا راجع إلى سوء التقدير لسعر البيع، أما المكيفات من نوع 2/1 فنلاحظ أن السعر كان منعدم حيث أن التقدير كان جيد وهو ما تصبو إليه المؤسسة، من خلال مراجعة الأسعار وهو ما ظهر جليا في انخفاض انحراف السعر الكلي لسنة 2016 مقارنة بسنة 2015.

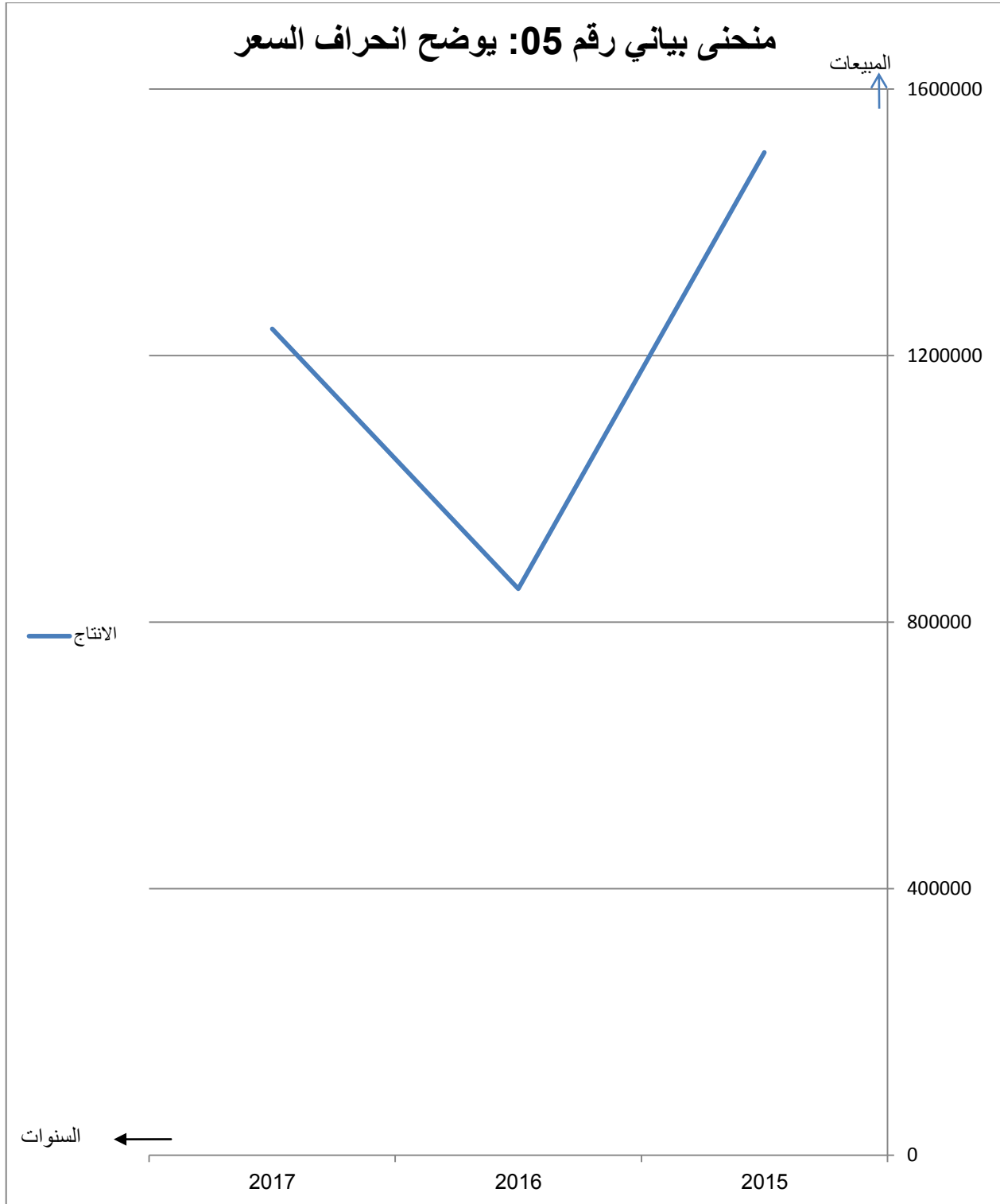
**الجدول رقم 12: يبين انحراف السعر لسنة 2017**

المبيعات	السعر	الكمية الفعلية	انحراف السعر
توات 1/6	1000	400	400000
توات 1/5	1000	350	350000
توات 1/4	1000	120	120000
توات 1/3	1000	70	70000
توات 1/2	2000	150	300000
المجموع	6000	1090	1240000

**المصدر:** من إعداد الطالبين بالاعتماد على الوثائق المالية للمؤسسة

**تحليل الانحراف لسنة 2017:**

دائماً نلاحظ أن المؤسسة تحقق انحراف موجب للسعر وهذا مقارنة بسنتي 2015-2016 وهذا يرجع دائماً إلى حسن التقدير واتخاذ الإجراءات التصحيحية في الوقت اللازم.





**المطلب الثاني: الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في اتخاذ قراراتها**

من خلال الدراسة التي أجريت على مؤسسة E.CO.ME.S وبحكم طبيعتها القانونية مؤسسة خاصة EURL فان عملية اتخاذ القرار هي وظيفة حيوية وهامة في المؤسسة، فنلاحظ أن القرارات الهامة والمصيرية ترجع إلى أعلى الهرم في هيكلها التنظيمي وهو المدير، وقد تتخذ قرارات بالتشاور مع المسير أو رؤساء المصالح أو الوحدات سواء مصلحة التمويل أو الإنتاج أو التوزيع وهي غالبا قرارات تتعلق بالإنتاج أو التمويل وكذا الزبائن.

**1- قرارات الإنتاج:**

تتخذ المؤسسة قراراتها فيما يخص عملية الإنتاج بالاعتماد على حصتها من السوق الداخلية والخارجية، مراعية في ذلك مختلف الظروف أو العوامل التي تحيط بها كالمنافسة وطلبات الزبائن والموسم السنوي، حيث نلاحظ أن منتجاتها تلقى رواجاً في الفترة الصيفية بالإضافة إلى الأخذ بعين الاعتبار آراء وخبرة وكلائها في مختلف نقاط البيع. وبصفة أخص الموازنات التقديرية للإنتاج حيث أنها تعطي تنبؤات بناء على تحليلات تخص عدة سنوات يمكن الاعتماد عليها بصفة أكبر.

**2- قرارات التمويل**

كما سبق ذكره فان المؤسسة تلجأ في عملية تمويلها إلى شراء مواد أولية من السوق الخارجية بالإضافة إلى جزء قليل ما توفر منه في السوق الداخلية، ويكون ذلك على فترات معينة إما مرة أو مرتين في السنة بالنسبة للتمويل الخارجي، حيث يتم أعداد طلبية إجمالية لمختلف الاحتياجات يراعى فيها القدرة الإنتاجية للمصنع خلال السنة وكذا طلبات الزبائن، من خلال الحصة السوقية التي تنتبأها المؤسسة لنفسها مع الأخذ في الحسبان دائماً توفير مخزون احتياطي لها على طول السنة.

**3- قرارات تتعلق بالزبائن:**

نلاحظ أن القرارات الخاصة بالزبائن كانت المؤسسة تعتمد عليها بشكل كبير في وقت مضى وذلك من خلال بيع منتجاتها بالتقسيط، ويتم ذلك من خلال دراسة الوضعية المالية للزبون وقدرة سداه، وكذا الضمانات الممنوحة، حيث أن الحالة المالية للزبون تلعب دور كبير من خلال حصوله على مرتب ثابت وقار، يمكن المؤسسة من اقتطاع حقوقها بشكل شهري، إلا أنه في الآونة الأخيرة لاحظنا أن هذه الخدمة لم تعد متوفرة إلا مع بعض الزبائن ذوي السمعة الجيدة، ويرجع ذلك إلى احتياجات المؤسسة المالية ورغبتها في تحصيل مستحقاتها عن طريق الدفع الفوري للمبيعات.

**4- الموازنات التقديرية كعنصر هام لاتخاذ القرارات في المؤسسة**

بعد إتمام المؤسسة لمختلف الموازنات التقديرية تقوم بإعداد تقرير إجمالي يوضح كمية المبيعات، كمية الإنتاج، كمية المشتريات ويعتبر هذا بمثابة مرجع في تحسين أدائها ومعياري رقابي في المؤسسة يعكس مدى كفاءتها وفعاليتها في تنفيذ الموازنة، فيكون اتخاذ القرار له انعكاس مباشر على مختلف الخطط التي اتبعتها المؤسسة سواء في مرحلة التمويل أو الإنتاج أو التوزيع.

يبقى هنا الإشارة إلى أن الإجراءات التصحيحية تلعب دور هام في معالجة مختلف الاختلالات الغير مرغوب فيها والدفع نحو تحسين الأداء وتحقيق أكبر نجاعة في التسيير.

**خلاصة الفصل الثاني:**

تعتبر مؤسسة E.CO.ME.S محل الدراسة التطبيقية ذات أهمية وقيمة مضافة بالنسبة للمنطقة الصحراوية على الخصوص والمستوى الوطني على العموم، بالنظر إلى نوع النشاطات أو المنتجات التي تنتج، حيث نجد أن من بين أهدافها المساهمة في تغطية احتياجات المنطقة الجنوبية من خلال توفير منتجاتها بالكمية والجودة المطلوبة، ومن خلال تتبع مسارها منذ تاريخ نشأتها إلى يومنا هذا نجد أنها تتبعت مساراً مقبولاً، حيث تعتبر من المؤسسات الناجحة على المستوى المحلي، وذلك من خلال الاستثمار في منتجات لها علاقة بمناخنا الصحراوي بفكر وتخطيط لابن المنطقة، وله مشاريع أخرى من بينها الاستثمار في الطاقات المتجددة في الوسط الصحراوي.

فمن خلال الربط بين مسار المؤسسة وما حقته من نتائج من جهة وبين الخطط والأدوات المستعملة في بلوغ أهدافها من جهة أخرى، نجد أن القرارات كانت سليمة في غالب الأحيان حيث أن اعتماد المؤسسة على الموازنات التقديرية بمختلف أنواعها وتحليل الانحرافات واتخاذ إجراءات تصحيحية في الوقت المناسب كان له أثر مباشر على أداء المؤسسة وتحقيق نتائج إيجابية .

الخاتمة

من خلال دراستنا المتعلقة بالتخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية واعتماده على أهم أداة وهي الموازنات التقديرية، من حيث التنبؤ واختيار البدائل الكفيلة التي تمكن من اتخاذ القرار السليم وتحقيق الانسجام بين مختلف وظائف المؤسسة، حيث أن هذا لا يمكن من دون إشراك كافة المعطيات المتعلقة بمختلف سير مراحل العملية الإنتاجية، بالإضافة إلى أن دراسة السوق ومختلف العوامل الخارجية قد تؤثر في اتخاذ القرار.

من هذا المنطلق فإن الاعتماد على الموازنة التقديرية وطريقة إعدادها وكذا التنبؤ بمختلف الكميات سواء المشتراة أو المنتجة أو المباعة له أثر مهم في رسم خطط المؤسسة مستقبلا لذلك وجب مراعاة التكامل بين عمليتي التخطيط والرقابة عن طريق الموازنة، هذا بالإضافة إلى تطوير أنظمة البيانات والمعلومات والوسائل المستخدمة في عملية التنبؤ مع ضرورة أن تعكس الموازنات التقديرية أنشطة وبرامج المؤسسة وفي حدود إمكانياتها المادية والبشرية.

وبناء على ما تم التطرق إليه في الدراسة النظرية والتطبيقية وقصد الإجابة على الإشكالية التالية "ما هي أهمية التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية" وفي ظل عدة فرضيات تم التوصل إلى النتائج التالية :

من خلال الدراسة نستنتج أن نجاعة القرار أو سلامته لها ارتباط مباشر بالتخطيط المالي المتبع، وفي كل الحالات نجد كذلك أن القرار غير الصحيح يعود إلى سياسة التخطيط المالي المتبعة وهو ما يؤكد الفرضية الأولى.

بعد الدراسة الميدانية لمؤسسة E.CO.ME.S وحساب مختلف الانحرافات وتحليلها واتخاذ الإجراءات التصحيحية يمكن القول أن الموازنات التقديرية تعتبر أداة مهمة في التخطيط المالي واتخاذ القرار وهذا دون إغفال دور أدوات أخرى في التخطيط المالي وهو ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

أما فيما يخص مساهمة الموازنات التقديرية في اختيار أحسن البدائل والتوصل إلى أفضلها، فيمكن القول أن هذه الفرضية تم إثباتها من خلال أن الموازنة التقديرية تساهم في ترشيد القرارات وذلك بتحديد الانحرافات التي تقوم من خلالها بمقارنة النتائج الفعلية مع تلك المقدرة الظاهرة في الموازنات المختلفة، ثم تقصي الانحرافات وتحليلها ومن ثم القيام بالإجراءات التصحيحية.

دائما بالرجوع إلى الدراسة الميدانية وبلاستناد إليها نلاحظ أنه لا بد من رسم أهداف يرمى تحقيقها في المؤسسة يتبعه في ذلك تخطيط مالي يوضح السياسة المتبعة من خلال فترة زمنية محددة مسبقا وجب إتباعها، حيث أنه لا يمكن الوصول إلى أهداف دون رسم تخطيط مسبق باستخدام أدوات معينة، وهنا نجد أن الموازنة التقديرية هي أداة مستعملة في التخطيط المالي لبلوغ أهداف معينة في ظل اختيار القرار السليم وهو ما يثبت صحة الفرضية الرابعة.

### عرض النتائج

من خلال دراستنا لموضوع دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية واعتماد التخطيط بالدرجة الأولى على الموازنة التقديرية كأداة، خلصنا إلى مجموعة من النتائج يمكن إجمالها كالآتي:

- تعتمد المؤسسة على الموازنات التقديرية بالرجوع إليها لضمان مختلف احتياجاتها من تموينات ومنتجات ومعرفة الطلبات المستقبلية للزبائن، هذا مع الإشارة إلى أن عنصر اتخاذ القرار في المؤسسة له أداة أخرى تتمثل في مركز القيادة بصفة أساسية بحكم أن المؤسسة خاصة.
- عدم وجود قسم مستقل للموازنات التقديرية بل هو تابع لمصلحة المالية والمحاسبة .

- تتخذ المؤسسة قرارات التمويل والإنتاج بناء على تقديرات طلبات الزبائن ودراسة السوق.
- الموازنة التقديرية هي أداة تخطيطية ساهمت من خلال تحليل الانحرافات وتحديد أسبابها إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية ساعدت المؤسسة في تحسين أدائها في كثير من الأحيان .
- لاحظنا أن التخطيط المالي واستعماله لأداة الموازنة التقديرية من خلال تحليل مختلف الانحرافات حتم على المؤسسة أحيانا إعادة النظر في تطوير منتجاتها وكذا ضرورة إيجاد طرق إنتاجية لمنافسة المنتجات المطروحة في الأسواق ،وبهذا نلاحظ أن الموازنات التقديرية دورها أحيانا أكثر من التنبؤ بكميات وتصحيحها فهو يرقى كذلك إلى وضع خطط تسمح بتحسين المنتجات من حيث الجودة.
- إن الموازنة التقديرية لا تكفي وحدها لتحسين القرارات بل لا بد من الجمع بين أساليب عدة من بينها التكنولوجيات الحديثة واستعمالها في تطوير المنتجات بالإضافة إلى تاريخ نشأة المؤسسة (صورتها مع المحيط الخارجي) وضرورة الأخذ في الحسبان كل التطورات الحاصلة في السوق.
- تعتبر الموازنة التقديرية أداة من الأدوات المحاسبية التي تساعد المؤسسة في ممارسة وظائفها المختلفة (رقابة، تخطيط، توجيه، تنظيم).

### توصيات:

تبقى الإشارة إلى أنه من وجهة نظرنا يجب على المؤسسة تخصيص قسم مكلف بالموازنات التقديرية وإسقاطه على أهم عنصر في أصول المؤسسة وهو الاستثمارات كون المؤسسة صناعية ، وهي بحاجة إلى تجديد استثماراتها وتوسيعها وذلك من خلال انجاز موازنة تقديرية للاستثمارات ورسم خطة تتعلق بمعالجة الاستثمارات ،بالإضافة إلى موازنة التمويل والذي يمكن أن يفتح أفقا للمؤسسة أكثر من خلال الحصول على قروض خارجية بدل الاعتماد على التمويل الذاتي المحدود وهو ما يساهم في توسيع نشاطاتها أكثر وتحقيق أحسن النتائج.

# قائمة المراجع والمصادر

## قائمة المراجع

### الكتب:

- 1- تايه النعيمي، راشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري للنشر عمان الأردن سنة 2005.
- 2- جبرائيل جوزيف كحالة، رضوان الحلوة حنان، المحاسبة الإدارية، الدار العلمية الدولية ودار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان الأردن طبعة 2002.
- 3- حريي محمد عريقات، التنمية والتخطيط الاقتصادي، دار الكرمل، عمان الأردن، ط1 1993 .
- 4- ربيع بوصبع العايش، محاضرات مقياس التسيير المالي والموازني، الدار الجامعية تخصص تسيير ومحاسبة، سنة 2013/2014.
- 5- عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ، دار صفاء للطباعة والنشر، الأردن ط1 1999.
- 6- فيصل محمود الشواورة، مبادئ الإدارة المالية إطار نظري ومحتوى علمي، دار المسيرة للنشر والتوزيع، ط1 2013 .
- 7- محمد عبد الفتاح ياغي، مبادئ الإدارة العامة، دار وائل للنشر الأردن، الطبعة الثانية 2011.
- 8- نورالدين خبابة، الإدارة المالية، بيروت 1997.

### المذكرات:

- بن حديد أحمد عبد السلام، الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر علوم اقتصادية، تخصص تدقيق، جامعة قاصدي مرباح ورقلة 2013/2014.
- بن عزوز ليندة، واقع تطبيق الموازنات التقديرية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر جامعة محمد بوضياف المسيلة 2006.
- جبلي محمد، حسون بلال، الموازنات التقديرية للمبيعات في تحسين الأداء المالي كلية العلوم الاقتصادية ورقلة 2017.
- حنين قادري، أهمية التخطيط المالي في ترشيد القرارات في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر جامعة ورقلة 2012-2013.
- زيد محمود موسى عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقويم الأداء في الشركات الصناعية الأردنية المساهمة

- العامّة، رسالة ماجستير، تخصص محاسبة كلية الأعمال جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا الأردن 2009.
- لشهب صفاء، نظام مراقبة التسيير وعلاقته باتخاذ القرار، رسالة ماجستير 2006.
  - محمد كنفوش، محمد لعميري، الوظيفة المالية في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماستر كلية العلوم الاقتصادية، إدارة أعمال جامعة سعد دحلب البليدة 2004-2005.
  - محمد موسى النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة للتخطيط والرقابة، مذكرة لنيل شهادة الماجستير الجامعة الإسلامية 2001.
  - غازي أحمد، الموازنات التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية مذكرة ماستر علوم اقتصادية، فرع إدارة أعمال، معهد الاقتصاد، المركز الجامعي العربي بن مهدي أم البواقي 2007-2008.

#### المداخلات:

- بن زعيط وهيبية، مواي بحرية، الموازنة التقديرية كوسيلة لاتخاذ القرار، مداخلة في كلية علوم التسيير جامعة مستغانم 2001.
- عياض شريف، فيروز رجال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، مداخلة في كلية العلوم الاقتصادية، جامعة المسيلة 2009.

#### المواقع الالكترونية:

<http://www.ibtesamh.com/showthweard-t358596.html>.



## الموازنة التقديرية ودورها في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

Pa : layachi hossine Guerbouz cheikh Dr :medjahed sid ahmed

### الملخص

بحكم التطور الهائل في استخدام التكنولوجيات وكذا استعمال أرقى الآليات التي تساهم في تحسين الأداء، سواء ما تعلق الأمر بسير المؤسسات الاقتصادية أو اقتصاديات الدول بشكل عام للوصول إلى الأهداف المسطرة مسبقاً، تطلب ذلك وجود تخطيط قائم بذاته يساعد في اتخاذ القرار الملائم وفي الوقت المناسب، أو اختيار البديل الأحسن من بين البدائل المتاحة. حيث نجد من بين أدوات التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية الموازنات التقديرية، هذه الأخيرة تساعد في انتهاج خطة خلال فترة زمنية معينة مستقبلية، وتمكن المؤسسة من اتخاذ القرار الصحيح في الوقت المناسب وهذا ما هدفت إليه دراستنا من خلال تحليل وضعية مؤسسة البناءات المعدنية للجنوب E.CO.ME.S.

وخلصنا إلى أن استعمال الموازنات التقديرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة وتحليل مختلف الانحرافات الكمية واستغلالها، أدى إلى اتخاذ إجراءات تصحيحية وتقييمية، تجعل المؤسسة تعتمد عليها أكثر مستقبلاً مع ضرورة تخصيص قسم مستقل للموازنات التقديرية والاهتمام بها أكثر.

**الكلمات المفتاحية:** التخطيط المالي، الموازنة التقديرية، الانحراف الكمي، اتخاذ القرار، الإجراءات التصحيحية

### RESUME

EN RAISON DU DEVELOPEMENT CONSIDERABLE DE L UTILISATION DE LA TECHNOLOGIE ET DE L UTILISATION DES MEILLEURS MECANISMES QUI CONTRIBUENT A L AMELIORATION DES PERFORMANCES;QU IL S AGISSE DES HNSTITUTION ECONOMIQUES AU DES ECONOMIES DES PAYS EN GENERAL D ATTEINDRE LES OBJECTIFS FIXES A L AVANCE,UNE PLANIFICATION AUTONOME PERMETTANT DE PRENDRE LA BONNE DECISION AU BON MOMENT,AU CHOISISSEZ LA MEILLEURE AITERNAIVE PARMIS LES ALTERNATIVES DISPONIBLES. OU NOUS TROUVONS PARMIS LES OUTILES DE LA PLANIFICATION FINANCIERE DANS LA PREVISIONS BUDGETAIRES DES INSTITUTIONS ECONOMIQUES ET CES CE QUE NOTRE ETUDE VISAIT A ANALYSER LE SITUATION D ENTREPRISE DE CONSTRUCTION METALIQUE DU SUD E.CO.ME.S.

NOUS AVONS CONCLU QUE L UTILISATION DU BUDGET PREVISIONNEL AVAIT CONDUIT A DES MESURES CORRECTIVES QUI EN RENDAIENT L ENTREPRISE PLUS DEPPENDANTE A L AVENIR; AVEC LA NECESSITE D ATTRIBUER UNE SECTION DISTINCTE DES BUDGETS SOUS LE SIGNE DE LA DISCRETION ET DE L ATTENTION.

**LES MOTS CLES:** PLANIFICATION FINANCIERE, BUDGET PREVISIONNEL, DESTRACTION QUANTITATIVE, LA PRISE DE DECISION, ACTIONS CORRECTIVES.