



الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم و البحث العلمي



جامعة 20 أوت 1955 – سكيكدة

كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير

قسم علوم التسيير

## آليات التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : المركب الصناعي و التجاري – الحروش –

مذكرة مكملة لاستكمال متطلبات شهادة ماستر أكاديمي في تخصص :

إدارة مالية

تحت إشراف:

د. بوجعادة إلياس

من تقديم الطلبة:

– بولبنان خولة

– شلابي سارة

لجنة المناقشة :

الاسم و اللقب	الرتبة العلمية	الجامعة	الصفة
أ. بوطغان حنان	أستاذة محاضرة – ب-	جامعة 20 أوت 1955	رئيسة
د. بوجعادة إلياس	أستاذ محاضر – أ-	جامعة 20 أوت 1955	مشرفا و مقرا
أ. جقريف علي	أستاذ محاضر – أ-	جامعة 20 أوت 1955	مناقشا

السنة الجامعية : 2022/2021

فِيهَا

## شكر و عرفان

قال الله تعالى : "فاذكروني أذكركم و اشكروني و لا تكفرون"  
و عملا بقوله رسول الله صلى الله عليه وسلم: "من لم يشكر الناس  
لم يشكر الله ومن أهدي إليكم معروفا فكافئوه فإن لم تستطيعوا فإدعوا له"  
وعملا بهذا الحديث و إعترافا بالجميل  
نحمد الله عزوجل ونشكره على أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع  
نتقدم بالشكر الجزيل إلى الأستاذ الفاضل بوجعادة إلياس الذي رافقنا طيلة هذا العمل و  
الذي أمددنا بالمعلومات والنصائح القيمة ومهما قلنا فلن نوفيه حقه من الشكر والثناء  
راجين من الله أن يسدد خطاياه ويجزيه خير الجزاء وأن يديم عليه نعمة الصحة والعافية  
فله منا أرقى عبارات الشكر والتقدير  
كما نتوجه بخالص الشكر والتقدير إلى من مد لنا يد العون والمساعدة لإنجاز هذا البحث  
وكما نتقدم بجزيل الشكر إلى كل من أعضاء الكلية وأعضاء المكتبة  
وأخيرا نعبر عن بالغ تحياتنا إلى كل من ساعدنا عن قريب أو بعيد في إنجاز هذا العمل  
المتواضع.

سارة... خولة

## إهداء

الحمد لله الذي أروع بني آدم في تركيبة عقله فأعطاه بذلك القدرة على جعل وسيلته الكفاح و غايته النجاح.

قال الله تعالى: " و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا"

على ضوء هذه الآية اهدي ثمرة جهدي المتواضعة لمن لهما الفضل بعد الله في وجودي و ربياني و سهرنا على راحتي الى والديا العزيزين أطال الله في عمرهما و متعهما بالصحة و العافية.

كما اهدي عملي هذا الى اخوتي و أخواتي و إلى خطيبي و زوجي المستقبلي و كل الأصدقاء الزملاء و الزميلات

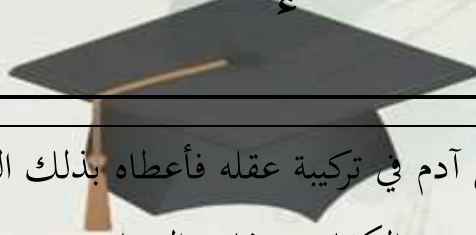
إلى كل من جمعني معهم المشوار الدراسي من بدايته.

إلى اليوم إلى كل من ساندني و لو بكلمة طيبة.

إلى من أحببناهم بإخلاص و بادلونا نفس الشعور

سارة

# إهداء



الحمد لله الذي أروع بني آدم في تركيبة عقله فأعطاه بذلك القدرة على جعل وسيلته الكفاح و غايته النجاح.

قال الله تعالى: " و قضى ربك ألا تعبدوا إلا إياه و بالوالدين إحسانا" على ضوء هذه الآية اهدي ثمرة جهدي المتواضعة لمن لهما الفضل بعد الله في وجودي و ربياني و سهرنا على راحتي إلى والديا العزيزين أطال الله في عمرهما و متعهما بالصحة و العافية.

كما اهدي عملي هذا إلى إخوتي و أخواتي و إلى زوجي و كل الأصدقاء الزملاء و الزميلات

إلى كل من جمعني معهم المشوار الدراسي من بدايته.

إلى اليوم إلى كل من ساندني و لو بكلمة طيبة.

إلى من أحببناهم بإخلاص و بادلونا نفس الشعور

خولة

ملخص

### ملخص الدراسة :

هدفت الدراسة إلى معرفة مدى فعالية آليات التخطيط المالي بالمركب الصناعي والتجاري "الحروش" وهذا من خلال دراسة ميدانية للمؤسسة خلال سنة 2020، وعليه تناولنا في هذه الدراسة الإطار النظري للتخطيط المالي وأهم آلياته، معتمدين في ذلك على المنهج الوصفي التحليلي، وكذا الإطار التطبيقي للمؤسسة محل الدراسة بالإعتماد على دراسة حالة.

أثبتت الدراسة أن التخطيط المالي يعتبر بمثابة خطة مالية توضح تقديرات مالية مستقبلية تساعد المؤسسة على تحقيق أهدافها و معرفة الوضعية المالية لها إعتقادا على عدة أدوات من أهمها الموازنة التقديرية التي إعتبرها المركب الصناعي والتجاري "الحروش" كأداة فعالة في التخطيط المالي والتنبؤ بالمبيعات وذلك لتحديد الإنحرافات و تصحيحها وذلك من خلال تطبيق نموذج الإنحدار الخطي البسيط.

الكلمات المفتاحية : التخطيط المالي، الموازنة التقديرية، تحليل التعادل، تخطيط الإحتياجات المالية، تخطيط الهيكل التمويلي.

**Résume :**

The study aimed to know the effectiveness of the financial planning mechanisms in the industrial complex " AL-Haroush " and this was through a field study of the institution during a year 2020 accordingly , we dealt in this study with the theoretical framework of the financial planning and the most important mechanisms, it is based on the descriptive –analytical method , as well as the applied framework , the subject matter of study based on a case study.

The study proved that financial planning is considered as a financial plan that sets future financial estimates and analyzes that help the institution to achieve its goals and know its financial position by relying on several tools , the most important of which is the estimated budget , which the industrial and commercial center considered "Al- Haroush" as an effective tool in financial planning and growth by touch, in order to identify and correct deviations this is done through the use of the simple linear regression potential.

**Keywords: financial planning, estimated budget, break–even analysis, financial needs planning, financing structure planning.**



# فہرست المختصریات

## فهرس المحتويات

الصفحة	الموضوع
-	شكر
-	إهداء
-	الملخص
-	الفهرس
-	قائمة الجداول
-	قائمة الأشكال
-	قائمة الملاحق
أ	مقدمة
الفصل الأول: مدخل التخطيط المالي	
5	مقدمة الفصل
6	المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط المالي
6	المطلب الأول : مفهوم التخطيط و أهميته
6	الفرع الأول : مفهوم التخطيط
7	الفرع الثاني : أهمية التخطيط
8	المطلب الثاني : مفهوم التخطيط المالي و أهميته و أهدافه

## فهرس المحتويات

8	الفرع الأول : مفهوم التخطيط المالي
9	الفرع الثاني : أهمية و أهداف التخطيط المالي
11	الفرع الثالث : أنواع التخطيط المالي
11	المطلب الثالث : خطوات و معوقات التخطيط المالي
12	الفرع الأول : خطوات التخطيط المالي
13	الفرع الثاني : معوقات التخطيط المالي
13	المبحث الثاني: آليات و أدوات التخطيط المالي
14	المطلب الأول : موازنات التقديرية
14	الفرع الأول : تعريف الموازنة التقديرية و أهدافها
15	الفرع الثاني : أنواع الموازنة التقديرية
18	الفرع الثالث : إجراءات إعداد الموازنات التقديرية
18	المطلب الثاني : تحليل التعادل
18	الفرع الأول : مفهوم تحليل التعادل
19	الفرع الثاني : عناصر تحليل التعادل
21	الفرع الثالث : كيفية احتساب نقطة التعادل
23	المطلب الثالث : تخطيط احتياجات المالية

## فهرس المحتويات

23	الفرع الأول : التنبؤ بالاحتياجات المالية
24	الفرع الثاني : أساليب التنبؤ بالاحتياجات المالية
27	الفرع الثالث : العوامل المؤثرة في تخطيط الاحتياج المالي
28	المطلب الرابع : تخطيط الهيكل التمويلي
28	الفرع الأول : تعريف الهيكل التمويلي
29	الفرع الثاني : مميزات الهيكل التمويلي المناسب
29	الفرع الثالث : محددات الهيكل التمويلي
31	المبحث الثالث: دراسات سابقة و القيمة المضافة للبحث
31	المطلب الأول : دراسات سابقة
31	الفرع الأول : دراسات باللغة العربية
33	الفرع الثاني : دراسات باللغة الأجنبية
34	المطلب الثاني : المقارنة بين دراسات و القيمة المضافة
34	الفرع الأول : مقارنة بين الدراسات
34	الفرع الثاني : القيمة المضافة
35	خلاصة الفصل

## فهرس المحتويات

الفصل الثاني: دراسة حالة المركب الصناعي و التجاري الحروش	
37	مقدمة الفصل
38	المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة
38	المطلب الأول: تقديم المركب الصناعي و التجاري الحروش
38	الفرع الأول: نبذة تاريخية عن المركب
38	الفرع الثاني: التعريف بالمؤسسة - المركب الصناعي و التجاري الحروش
40	الفرع الثالث: موقع المؤسسة - المركب الصناعي و التجاري الحروش
40	المطلب الثاني: أهداف و أهمية المركب الصناعي و التجاري الحروش
41	الفرع الأول: أهداف المركب الصناعي و التجاري الحروش
41	الفرع الثاني: أهمية المركب الصناعي و التجاري الحروش
42	المطلب الثالث: النشاط و الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي و التجاري الحروش
42	الفرع الأول: نشاط المركب الصناعي و التجاري الحروش
42	الفرع الثاني: عرض الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي و التجاري الحروش
46	المبحث الثاني: عملية التخطيط المالي و تحليل الموازنة التقديرية للمركب الصناعي و التجاري الحروش
46	المطلب الأول: الموازنات التقديرية بالمركب الصناعي و التجاري الحروش

## فهرس المحتويات

46	الفرع الأول: كيفية إعداد الموازنات التقديرية
47	الفرع الثاني: أهم الموازنات التي تقوم بها المؤسسة
47	المطلب الثاني: النموذج المقترح للتخطيط المالي للمركب الصناعي و التجاري الحروش
48	الفرع الأول: تحليل الموازنة التقديرية للإنتاج
51	الفرع الثاني: تحليل الموازنة التقديرية للمبيعات
53	المطلب الثالث: نموذج التنبؤ بالمبيعات لمادتي السميد و الفرينة
54	الفرع الأول: نموذج التنبؤ بالمبيعات بالنسبة للسميد
56	الفرع الأول: نموذج التنبؤ بالمبيعات بالنسبة للفرينة
60	خلاصة الفصل
62	خاتمة
65	قائمة المراجع

## فهرس المحتويات

### فهرس الجداول

الصفحة	الموضوع	الرقم
40	توزيع المساحات المبنية على مباني المؤسسة	01
48	يوضح متابعة إنتاج السميد بالكميات بالأشهر لسنة 2020	02
49	يوضح متابعة إنتاج الفرينة بالكميات بالأشهر لسنة 2020	03
51	يوضح متابعة مبيعات السميد بالكميات بالأشهر لسنة 2020	04
52	يوضح متابعة مبيعات الفرينة بالكميات بالأشهر لسنة 2020	05
54	يمثل كمية مبيعات وحجم إنتاج المركب خلال أشهر سنة 2020	06
55	تقدير وإختبار النموذج الخطي لكمية المبيعات - حجم الإنتاج	07
56	يمثل كمية مبيعات وحجم إنتاج المركب خلال أشهر سنة 2020	08
57	تقدير وإختبار النموذج الخطي لكمية المبيعات - حجم الإنتاج	09

## فهرس المحتويات

### فهرس الأشكال

الرقم	الموضوع	الصفحة
01	العلاقة بين الإستراتيجية التنظيمية وبين الأهداف المالية	9
02	مراحل التخطيط المالي	13
03	يوضح التكاليف الثابتة بيانيا	20
04	يوضح التكاليف المتغيرة بيانيا	21
05	تمثيل نقطة التعادل بيانيا	22
06	أسلوب الإنحدار الخطي البسيط	25
07	أسلوب الإنحدار الغير خطي البسيط	26
08	الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الإقتصادية "مطاحن الحروش"	44
09	هيكل مديرية المحاسبة و المالية	45

## فهرس المحتويات

---

### فهرس الملاحق

الصفحة	الموضوع	الرقم
69	الموازنة التقديرية للإنتاج	01
70	الموازنة التقديرية للمبيعات	02
71	الإنتاج و المبيعات الفعلية للسميد و الفرينة	03
72	نتائج SPSS	04



# مقدمة

مقدمة :

واجهت المؤسسات الإقتصادية بتعدد أشكالها وأنوعها العديد من التحديات التي تفرضها العولمة الإقتصادية وإقتصاد السوق الذي يتميز بالمنافسة التي تفرض عليها أن تتأقلم مع الواقع لتتمكن من البقاء في سوق منافسة يتميز بالتغير المستمر والسريع للمتغيرات والظروف الإقتصادية فنجاحها أو فشلها في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى التخطيط السليم لعملياتها ونشاطاتها.

ويمثل التخطيط المالي الجزء المالي للتخطيط الشامل داخل المؤسسة ويوفر القدرة على التنبؤ بالأحداث المالية المستقبلية، فهو يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة لتمويل الأنشطة وكيفية إستثمارها لتحقيق أفضل وأعلى العوائد للمؤسسة وبأقل الأخطار.

وتعد الموازنات التقديرية من أهم الأدوات التي يمكن إستخدامها في التخطيط المالي فهي ذات توجه مستقبلي يتم من خلالها تحقيق أهداف المؤسسة والنتائج المالية الممكن الوصول إليها وتصحيح الإنحرافات التي قد تتعرض لها في الحاضر و المستقبل.

(1) إشكالية الدراسة :

من موضوعنا هذا سنتعرف على التخطيط المالي داخل المؤسسة الإقتصادية ودراسة الآليات التي تعتمد عليها هذه المؤسسات، وعلى هذا الأساس يمكن طرح الإشكالية الرئيسية التالية :

ما مدى فعالية آليات التخطيط المالي المطبقة في المركب الصناعي و التجاري "الحروش"؟

(2) التساؤلات الفرعية :

للإجابة عن التساؤل الرئيسي لابد من تجزئته إلى الأسئلة الفرعية التالية :

- مامدى فعالية الموازنة التقديرية كآلية للتخطيط المالي بالمركب الصناعي والتجاري " الحروش"؟
- ما مدى فعالية النماذج الإنحدارية كآلية لتخطيط المالي بالمركب الصناعي والتجاري "الحروش"؟

(3) فرضيات الدراسة :

يمكن صياغة هذه التساؤلات في فرضيات والتي يمكن إعتبارها كإجابات أولية لها :

الفرضية الأساسية :

- المركب الصناعي والتجاري "الحروش" يعتمد على الموازنة التقديرية كأداة فعالة في عملية التخطيط المالي.

**الفرضيات الفرعية :**

- الموازنة التقديرية أداة فعالة في عملية التنبؤ بالمبيعات بالمركب الصناعي والتجاري "الحروش"
- النماذج الإندجارية أداة في عملية التنبؤ بالمبيعات بالمركب الصناعي والتجاري "الحروش"

**(4) مبررات إختيار الموضوع :**

**❖ المبررات الذاتية :**

- الميل الشخصي نحو محتوى الموضوع لتقاربه مع ما درست في ماستر تخصص إدارة مالية.
- المساهمة ولو بقليل في إثراء مكتبتنا الجامعية.
- الرغبة في التعرف على هذا الموضوع والتعرف أكثر على المفاهيم المتعلقة به.

**❖ المبررات الموضوعية :**

- كون التخطيط المالي من أهم المواضيع الذي يضمن لها تحقيق الأهداف والإستمرارية.
- الرغبة على التعرف على مدى إعتداد المؤسسات الجزائرية على الموازنات التقديرية في التخطيط المالي.

**(5) أهداف الدراسة :** تهدف هذه الدراسة إلى مايلي :

- التعرف على التخطيط المالي وأهميته وأهدافه.
- إبراز أهم الأدوات والآليات للتخطيط المالي في المؤسسة الإقتصادية.
- إظهار دور الموازنة التقديرية في عملية التخطيط المالي.
- الوصول إلى نتائج ميدانية تكون لها دلالتها العلمية وذلك بإستخدام أدوات وآليات أكثر دقة وملائمة لدراسة فرضيات الدراسة.

**(6) أهمية الدراسة :** تبرز أهمية الموضوع من خلال مايلي :

- إعطاء تأطير نظري للتخطيط المالي يجمع آراء ونتائج الباحثين في هذا المجال.
- إبراز الأهمية في تحليل وتفسير نتائج الموازنات التقديرية التي تعتمد عليها المؤسسة كأداة للتخطيط المالي.
- المساهمة الفعالة التي يتميز بها التخطيط المالي لإنتاج قرارات مالية سليمة تتخذها المؤسسة.

**(7) حدود الدراسة :**

- ❖ **الحدود المكانية :** بالنظر لطبيعة الموضوع يجب أن يكون مكان الدراسة مؤسسة إقتصادية لذلك تم إختيار مؤسسة إقتصادية إنتاجية وهي المركب الصناعي والتجاري "الحروش".

- ❖ **الحدود الزمانية :** تمت هذه الدراسة في العام الدراسي 2022/2021 بلغت مدة إجراءها 30

يوم.

❖ **الحدود الموضوعية** : في دراستنا هذه كان إهتمامنا بموضوع التخطيط المالي والتطرق إلى أهم أدواته وهي الموازنة التقديرية.

**(8) منهج الدراسة** : للإجابة على التساؤلات المطروحة وإختبار صحة الفرضيات تم الإعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للجانب النظري من خلال فهم التخطيط المالي والتطرق إلى أهم أدواته. وفي إعتماد دراسة حالة حاولنا إسقاط الجانب النظري على الواقع التطبيقي للمؤسسة محل الدراسة، وهذا للتعرف أكثر على الآليات المعتمدة في التخطيط المالي حيث تم إستعمال برنامج spss في التحليل.

**(9) صعوبات الدراسة** : في إطار إنجازنا لهذا البحث صادفنا بعض الصعوبات التي يمكن إيجازها في مايلي :

- صعوبة الحصول على المعلومات المالية الخاصة بالدراسة الميدانية و بالخصوص الموازنات المالية ;
- إختلاف الواقع العملي مع العلمي.

**(10) هيكل الدراسة** :

من أجل الإلمام بمختلف جوانب الموضوع و بالإعتماد على طريقة IMRAD في إعداد البحوث العلمية تم تقسيم البحث إلى فصلين فصل نظري وفصل تطبيقي كما يلي :

**الفصل الأول** : بعنوان مدخل للتخطيط المالي بحيث تناولنا فيه 3 مباحث حيث يتطرق المبحث الأول إلى مفاهيم أساسية حول التخطيط المالي، والمبحث الثاني تناول آليات وأدوات التخطيط المالي أما المبحث الثالث فخصص للدراسات السابقة.

**الفصل الثاني** : يتمثل في الجانب التطبيقي فتضمن مبحثين حيث تناولنا في المبحث الأول التعريف بالمؤسسة محل الدراسة المبحث الثاني تطرقنا إلى عملية التخطيط المالي وتحليل الموازنة التقديرية في المركب الصناعي والتجاري "الحروش".

وأنهيناها بخاتمة تتضمن النتائج المتوصل إليها والتوصيات التي وضعت على أساسها.

الفصل الأول :

مدخل التخطيط المالي

## تمهيد:

تعتبر وظيفة التخطيط من الوظائف الإدارية وله الأولوية على الوظائف الإدارية الأخرى من تنظيم وتوجيه ورقابة لأن هذه الوظائف يجب أن تعكس هذا التخطيط، فالمدير ينظم ويوجه ويراقب كي يضمن تحقيق الأهداف طبقاً للخطة الموضوعة.

والتخطيط المالي هو أحد الأدوات التي تستخدمها الإدارة المالية من أجل التهيؤ و الإستعداد للمستقبل لتنسيق وتطوير أداء العمليات المقبلة، ومن وسائله الموازنات التقديرية وتحليل التعادل وتخطيط الاحتياجات المالية، و بالإعتماد عليها يمكن للمؤسسة الإقتصادية من تحقيق أهدافها.

ومن أجل الإحاطة بالموضوع والإلمام بمفاهيمه ارتئينا أن نقسم الفصل إلى مبحثين حيث نتناول في :

المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط المالي.

المبحث الثاني : آليات وأدوات التخطيط المالي.

### المبحث الأول: مفاهيم أساسية حول التخطيط المالي

يعتبر التخطيط المالي من أهم وظائف الإدارة في أي مشروع اقتصادي لأن نجاح المشروع أو فشله في تحقيق أهدافه يعود إلى مستوى التخطيط، وسنحاول في هذا المبحث عرض لمفهوم التخطيط وأهميته، مفهوم التخطيط المالي وأنواعه، خطوات ومراحله المتبعة.

#### المطلب الأول: مفهوم التخطيط وأهميته

نتطرق في هذا المطلب إلى مفهوم التخطيط وأهميته.

#### الفرع الأول: مفهوم التخطيط

لقد أعطيت عدة تعاريف للتخطيط وسيتم التعرف على البعض منها للوصول إلى تعريف عام.

**التعريف الأول :** " يعرف التخطيط على أنه الخطوة التمهيديّة للعمليات الإدارية الأخرى، حيث أنه يهتم بصياغة الأهداف وتحديد كيفية تحقيقها بشكل أمثل".<sup>1</sup>

**التعريف الثاني :** عرف هنري فايل التخطيط على أنه " التنبؤ بما سيكون عليه في المستقبل مع الإستعداد لهذا في المستقبل".<sup>2</sup>

**التعريف الثالث :** " التخطيط عملية ذهنية بطبيعتها يقوم بها المديرون، وهي تعتمد على تفكيرهم الخلاق حيث يتم في ضوءها بلورة الحقائق والمعلومات المتاحة عن موقف معين، فهي نشاط يقرر المدير من خلاله ماذا يريد أن يعمل وما هو الواجب عمله وأين ومتى وكيف ومن يتم هذا العمل وماهي الموارد اللازمة لإنجازه؟".<sup>3</sup>

**التعريف العام :** ومن التعاريف السابقة نستخلص أن التخطيط هو القدرة على ضبط المستقبل من أجل تحقيق أهداف المؤسسة الإقتصادية.

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان/الأردن، الطبعة العربية، 2008، ص 168.

<sup>2</sup> عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، اسكندرية، 2008، ص 86.

<sup>3</sup> أحمد محمد غنيم، مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006، ص 20

الفرع الثاني: أهمية التخطيط

إن العمل بلا تخطيط يصبح ضرباً من العبث وضياع الوقت ويمكن تلخيص أهميته في النقاط التالية:<sup>1</sup>

- يوفر التخطيط قدرة كبيرة على التنبؤ بأحداث المستقبل وبالتالي يزيد ذلك من قدرة المشروع أو التنظيم على التأقلم والتكيف مع هذه الأحداث من خلال تحديد أفضل أساليب وطرائق العمل في ضوء ما يحتمل حدوثه ;
- يعمل التخطيط على إيجاد ترابط منطقي بين القرارات مع بعضها البعض من جهة ومع الأهداف العامة والتفصيلية للمشروع من جهة أخرى وهذا بدوره يؤدي إلى تحديد خطوات العمل بشكل منطقي ومتكامل لجميع العاملين في المؤسسة أو القطاع ;
- يقلل التخطيط السليم من الأخطاء بجميع أشكالها وعلى كافة المستويات لأنه أسلوب يقوم على الموضوعية في صنع القرارات و بالتالي فهو يساعد المدير على اتخاذ قرارات صحيحة تحكمها الأهداف المنشودة ;
- يعمل التخطيط السليم على رفع الكفاءة الانتاجية وزيادة الانتاج عن طريق تحقيق الاستغلال الأمثل للموارد والإمكانات المتاحة ;
- يمكن التخطيط من تحديد المشكلات القائمة والتنبؤ بالمشكلات المستقبلية ووضع الحلول المناسبة لها ;
- يعمل التخطيط السليم على تحقيق رقابة فعالة في جميع مراحل التنفيذ وبشكل يضمن تحقيق الأهداف المنشودة.

<sup>1</sup> عثمان محمد غنيم، التخطيط (أسس ومبادئ عامة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2001، ص-ص 43،44.

المطلب الثاني: مفهوم وأهمية وأهداف التخطيط المالي

يكتسي التخطيط المالي أهمية بالغة في الإدارة المالية لذلك خصصنا هذا المطلب لذكر أهميته وأهدافه بدءاً بمفهومه.

الفرع الأول: مفهوم التخطيط المالي

1. إن التخطيط المالي هو "عبارة عن مجموعة الجهود المبذولة في سبيل الوصول إلى الخطة المالية التي بموجبها يتم تحديد الأهداف والإمكانيات والوسائل والسياسات والإجراءات والقواعد والمدة اللازمة للتنفيذ".<sup>1</sup>
2. التخطيط المالي 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 ويتضمن التخطيط المالي تهيأت القوائم المالية المخططة أو التقديرية (قائمة الدخل، الميزانية العمومية، والتدفقات النقدية)"<sup>2</sup>.
3. كما عرف على أنه الخطة الموضوعية بواسطة الموظفين الماليين والتي تتضمن تقديرات و تنبؤات مالية مستقبلية، أي أن التخطيط المالي يعطي القدرة على كشف وإيضاح المستقبل مع إمكانية التنبؤ بالمتغيرات الحادثة.<sup>3</sup>

من التعاريف السابقة نستخلص أن التخطيط المالي هو عملية تنبؤ وتقدير مسبق لجميع المبالغ والإجراءات المالية في المؤسسة بالإعتماد على مجموعة من الأدوات من أجل وضع مخطط عمل واضح يكون كطريق لتحقيق الأهداف المسطرة.

وهناك مجموعتان من العوامل التي لا بد من دراستها أثناء القيام بعملية التخطيط المالي وهما :<sup>4</sup>

- ✓ **العوامل الخارجية :** وتتمثل في تقييم المستوى المتوقع للأداء الإقتصادي القومي والظروف التي تعمل فيها المنظمة، وهل هي ظروف ازدهار أم ظروف انكماش.
- ✓ **العوامل الداخلية :** وتتمثل في تحديد حجم كل من الإستثمار والتمويل والإنتاج والبيع والتكاليف والعمالة والأسواق....إلى آخره.

<sup>1</sup> فيصل محمد شواورة، مبادئ الإدارة المالية : اطار نظري ومحتوى علمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص 178.

<sup>2</sup> عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، أساسيات في الإدارة المالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 109.

<sup>3</sup> محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007، ص 37.

<sup>4</sup> فيصل محمد شواورة، مرجع سبق ذكره، ص 178.

الفرع الثاني: أهمية وأهداف التخطيط المالي

• أهمية التخطيط المالي:

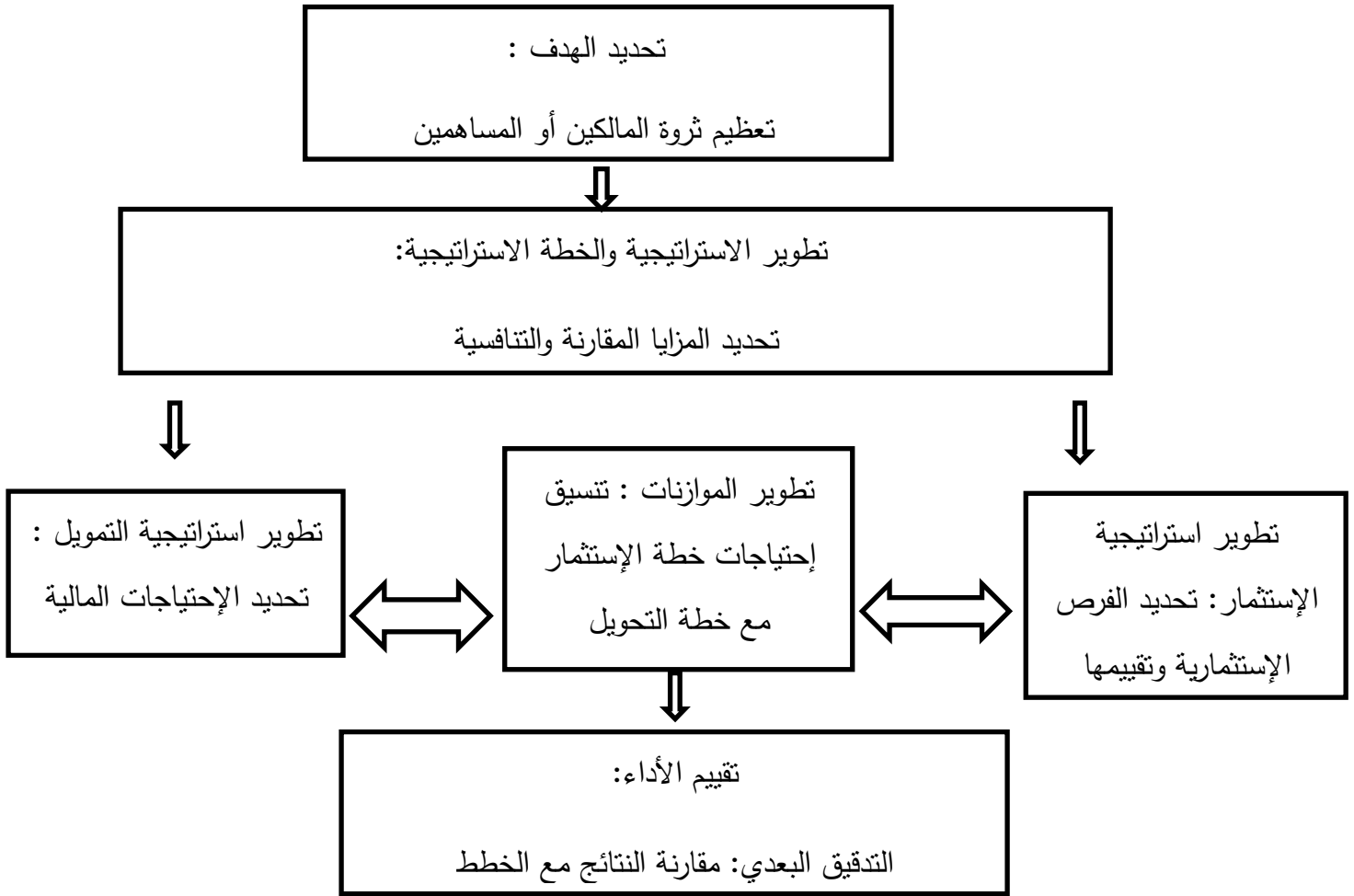
تظهر أهمية التخطيط المالي من كونه أداة فعالة لتحسين واستخدام الإمكانيات المادية والوسائل المالية، لذلك فإن اللجوء إلى التخطيط المالي يساعد على زيادة إنتاجية العمل وتخفيض التكاليف، ويمكن اختصار أهميته في النقاط التالية:<sup>1</sup>

1. الإستعمال الأمثل للمصادر : يساعد التخطيط المالي على الإستعمال الأمثل للمصادر لأنه يسهل على تصحيح الاستقرارات الحالية والتنبؤ بالإحتياج المالي المستقبلي .
2. المساعدة على أفضلية الهيكل المالي : من خلال التخطيط المالي يكون الهيكل المالي في حالته المثلى، حيث تستطيع المؤسسة تحديد مواقع ضعف أو نقص الأموال، والمصادر المختلفة والأساسية للتمويل، وهذا ما يساعد على تدنية تكاليف التمويل وارتفاع قيمة المؤسسة في السوق التنافسي.
3. فعالية العمليات في المؤسسة: فعالية الأنشطة التشغيلية من إنتاج، تسويق، وغيرها ترتبط بملائمة الموارد المتاحة لذلك، والتخطيط المالي يساعد على تزويد هذه الموارد في الوقت المناسب .
4. توسيع نشاط الأعمال: يساعد التخطيط المالي المسيرين على تقييم قدرة التمويل لتحقيق مختلف المشاريع الاستثمارية، واختيار الاستثمار المناسب من خلال إعطاء فكرة عن كمية التدفقات النقدية التي يمكن اكتسابها من الاستثمار، كما يساعد في قرار تجديد الإستثمارات من خلال دراسة الوضعية المالية المتوقعة للمؤسسة بعد هذا الإستثمار.
5. السيولة الملائمة : تتعلق السيولة بالقدرة على تسديد ديون المؤسسة سواء قصيرة أو طويلة الأجل، وللحفاظ على وضعية السيولة في المؤسسة تحتاج تخطيط مالي لتقدير الموارد الملائمة لتسديد الديون في الوقت المناسب .
6. يساعد المسيرين على رؤية أفضل للرقابة حول الوضعية المالية للمؤسسة، من خلال تقييم الإنحرافات بين الأهداف المراد تحقيقها وما تحقق فعلا.

يظهر الشكل أهمية عملية التخطيط المالي في منشآت الأعمال حيث أنه يحاول تحديد شكل العلاقة بين هدف المنشأة المرتبط بتعظيم قيمتها في سوق الأوراق المالية وبين التخطيط المالي الذي يحدد الأهداف المالية المرتبطة بالإستثمار والتمويل وتأثير تلك الأهداف في تقييم الأداء .

<sup>1</sup> زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي و اعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، حالة تطبيقية عن المؤسسة، شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013، ص 15.

شكل رقم (01) : العلاقة بين الاستراتيجية التنظيمية وبين الأهداف المالي :



المصدر: عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، مرجع سبق ذكره، ص 111.

• أهداف التخطيط المالي:

من خلال ما تقدم عرفنا بأن التخطيط المالي هو عملية تحديد مصادر التمويل لتلبية أهداف الإستثمار، التي من بينها ما يلي:<sup>1</sup>

- مساعدة المنشأة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية وبما يجعلها أكثر قدرة على تلبية متطلبات أهدافها في النمو ;

- ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من كلفة ;

- التصميم الفاعل للهيكل المالي للمنشأة عن طريق تحديد المزيج من مصادر التمويل وأن تصميم الهيكل المالي يؤدي بدوره إلى تعظيم قيمة المنشأة ;

- تأطير السياسات و الإجراءات لتنسيق جهود الأفراد و وحدات العمل ومراقبتها وبالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف التنظيمية.

الفرع الثالث: أنواع التخطيط المالي

يوجد نوعان أساسيان من التخطيط المالي يتمثلان بصفة أساسية فيما يلي:<sup>2</sup>

1. **التخطيط المالي طويل الأجل:** و يمتد غالبا هذا التخطيط لفترة تتراوح من عامين وحتى عشر سنوات، وهو

يركز بصفة أساسية على كيفية تنفيذ الخطط الإستثمارية، والقيام بالدراسات المتعلقة بتنمية المنتجات الجديدة و تحديد المصادر الأساسية للحصول على الأموال اللازمة للمنظمة، بالإضافة إلى بيان كيفية سداد القروض، وتحديد مدى إمكانية الاندماج مع المنظمات الأخرى.

2. **التخطيط المالي قصير الأجل:** وهو يعتمد أساسا على إعداد مجموعة من القوائم المالية التي تتضمن

توضيح النتائج المالية المتوقعة لأنشطة المنظمة خلال فترة زمنية قادمة، وتتمثل هذه القوائم في الميزانية النقدية ( قائمة التدفق النقدي)، وقائمة الدخل المتوقعة، والميزانية العمومية التقديرية.

<sup>1</sup> عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، ص 109.

<sup>2</sup> أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص- ص 27- 28.

### المطلب الثالث : خطوات ومعوقات التخطيط المالي

سننتظر في هذا المطلب إلى خطوات ومعوقات التخطيط المالي.

#### الفرع الأول : خطوات التخطيط المالي

إن عملية التخطيط المالي تمر بعدة خطوات و هي :<sup>1</sup>

- ✓ **تحليل الأداء السابق للشركة :** حيث تساهم هذه الخطوة، باعتبارها الخطوة الأولى في عملية التخطيط المالي، في تحديد نقاط القوة ونقاط الضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة، واكتشاف العلاقة بين عناصر القوة والضعف وبين المتغيرات المالية المختلفة.
- ✓ **تحليل المزايا التشغيلية للشركة :** تفيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية المقارنة، حيث أنها تسعى إلى تحليل المنتج أو الخدمة التي تقدمها الشركة، وتحليل الأسواق التي تعمل ضمن اطارها، وأخيرا تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في كل من قرارات الإستثمار والتمويل.
- ✓ **تحديد متطلبات الإستثمار وبدائله :** استنادا لهذه الخطوة يتم تحديد الإحتياجات المالية لتلبية استثمارات المنشأة وتعزيز نموها، كما أنها تساهم في تحديد البدائل الإستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية.
- ✓ **التنبؤ بإيرادات الشركة ونفقاتها :** تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات الشركة في مجال الإستثمار و مقسوم الأرباح وبين الإيرادات المتوقع تحقيقها والنفقات المتوقع أن تترافق مع تلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية.
- ✓ **تحليل البدائل المالية :** يقصد بهذه الخطوة من خطوات التخطيط المالي أن تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المالية المتاحة، سواء كانت تلك البدائل في مجال الإستثمار قصير الأجل أم طويل الأجل، وكل ذلك يجب أن يتم ضمن إطار محددات السياسة المالية.
- ✓ **اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال :** حيث يجب تحديد ما هو مناسب من أدوات ووسائل يمكن للشركة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الإستثمارية. وعند القيام بتحديد الأدوات المناسبة للتمويل لا بد أن يتم أخذ كل من الكلفة والمخاطر بعين الاعتبار.

1 عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص- ص : 175-177

✓ تحليل العواقب المحتملة للخطة المالية : أي تحليل ما يمكن أن يتمخض عند تطبيق الخطة المالية من عواقب أو نتائج وذلك من أجل تحديد انعكسات تلك العواقب والنتائج على بقاء الشركة واستمرارها على المدى البعيد.

✓ تقييم درجة الانسجام في الخطة المالية: وتتضمن التأكد بأن الخطة المالية تنسجم مع الخطة الإستراتيجية للشركة وأنها تتكامل معها وتساهم في تحقيق أهداف الخطة الإستراتيجية. والشكل الموالي يلخص أهم مراحل التخطيط المالي

الشكل رقم (02) : مراحل التخطيط المالي



المصدر : من إعداد الطالبتين بالاعتماد على عبد الحليم كراجة وآخرون، إدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2006، ص 264.

### الفرع الثاني: معوقات التخطيط المالي

تتمثل معوقات التخطيط المالي فيما يلي :<sup>1</sup>

- ✓ صعوبة تحديد نسبة المخاطرة في المستقبل البعيد ;
- ✓ نقص المعلومات الدقيقة المستقبلية عن الموضوع المخطط له ;
- ✓ إعتقاد التخطيط على كثير من الفرضيات اذ لا يوجد معيار ثابت يحكم عملية التخطيط ;
- ✓ ظهور بعض الحالات الطارئة غير المخطط لها الأمر الذي يساهم في فشل التخطيط المالي.

<sup>1</sup> د. عبد القادر شلاحي. قرومي حميد، محاضرات في الاسراتيجية و التخطيط المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد آكلي محند أولحاج، البويرة، 2016/2017، ص 40.

## المبحث الثاني: آليات و أدوات التخطيط المالي

التخطيط المالي كوظيفة مهمة من بين الوظائف الإدارية المالية الأخرى، فهو يعتمد أساسا على تحديد الهدف وذلك باستخدام عدة أدوات تخطيطية منها الموازنات التقديرية، تحليل التعادل، وتخطيط الاحتياجات المالية، وسنتطرق إليها في هذا المبحث بالتفصيل.

### المطلب الأول: الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنات التقديرية أداة تخطيطية ذات توجه مستقبلي تهدف المؤسسات من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط الذي يمكن تحقيقه، ومن هذا سيتم التعرف على مفهومها وأنواعها وكيفية إعدادها.

### الفرع الأول: تعريف الموازنات التقديرية و أهدافها

#### 1) تعريف الموازنة التقديرية:

تعددت التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية وسنتعرف على بعض هذه التعاريف.

أولاً: يعرفها كلا من (Jaek.Shim) و (Joelg.Siegel) على أن الموازنة هي "وثيقة تعبر عن خطط وأهداف الإدارة والتي تغطي جميع العمليات خلال فترة محددة، فالموازنة هي خطة مالية لمراقبة الأعمال والنتائج المستقبلية، وتساعد على حل المشاكل قبل وقوعها".<sup>1</sup>

ثانياً : ويعرفها Hornangen : " تعبير كمي لبرنامج العمل المقترح من طرف الإدارة الذي يؤدي إلى التنسيق و التنفيذ للبرنامج".<sup>2</sup>

ثالثاً : يعرفها معهد المحاسبين الإداريين بانجلترا على أنها : " خطة كمية رقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة المخطط المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة والأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين".<sup>3</sup>

<sup>1</sup> زينب رضوان علي، مرجع سبق ذكره، ص 46.

<sup>2</sup> Charles hornangen, et autre, **contrôle de gestion et gestion budgétaire**, adaptation française, par Georges Langlois, 3 édition, Pearson èducation, France, 2006, p 172.

<sup>3</sup> بولحديد مراد، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر،

2013، ص 98.

ومن خلال التعاريف السابقة نستخلص أن الموازنة التقديرية هي عبارة عن أدوات تخطيطية ذات توجه مستقبلي تهدف المؤسسة من خلالها الى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه، كما تسعى إلى التأكد من حسن تنفيذ الخطط الموضوعة من قبل الإدارة بالمؤسسة.

## (2) أهداف الموازنة التقديرية :

الهدف من إعداد الموازنة التقديرية تحقيق ما يلي :<sup>1</sup>

- ❖ تشجيع المؤسسة على التوجه المستقبلي و التعرف على ما قد يتم مستقبلا للمنشأة ;
- ❖ تشجيع التعاون بين الجهات العديدة التي تتولى وضع الميزانيات التقديرية ;
- ❖ توفير معايير مقبولة ومعقولة من أجل الحكم على الأداء المتوقع مستقبلا ;
- ❖ تشجيع المسؤولين على الاهتمام بعملية التخطيط ;
- ❖ التوجه المبكر نحو التعاون مع أحداث المستقبلية ;
- ❖ اختيار كل من في المنشأة بما يجب عليه تحقيقه.

## الفرع الثاني : أنواع الموازنة التقديرية

يمكن أن تأخذ الموازنات التقديرية أحد الأشكال المدرجة أدناه ويتم إعدادها على أساس الهدف الذي وضعت من أجله وتختلف حسب طبيعة النشاط الاقتصادي الذي تصمم من أجله.

وبذلك تقسم الموازنة التقديرية على النحو التالي :

(أ) من حيث الفترة الزمنية يتم إعدادها على أساس :<sup>2</sup>

أ- موازنة قصيرة الأجل : تختص بتغطية نشاط المؤسسة لفترة قصيرة مقبلة عادة سنة, وتكون منفصلة عكس الموازنات طويلة الأجل.

ب- موازنة طويلة الأجل : هي تلك التي تغطي برامج المؤسسة على المدى الطويل بين 5 و 10 سنوات، وتكون غير منفصلة كما يكون الهدف منها تخطيطي أكثر منه رقابي لأنها توضح المشاريع الإستثمارية للمؤسسة في المستقبل.

<sup>1</sup> عبد الحليم كراجة آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 265.

<sup>2</sup> شريف غياط وفيروز رحال، الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945، قالمه، ص

(ب) من حيث المرونة تنقسم إلى :<sup>1</sup>

أ- الموازنة المرنة : وهي تعد لعدة مستويات مختلفة من المبيعات أو الإنتاج التي يمكن توقعها في فترة الموازنة

ب- الموازنة الثابتة : وهي التي تعد لمستوى نشاط واحد مبيعات أو إنتاج.

(ت) من حيث وحدة القياس المستعملة : هناك موازنات معبر عنها على أساس عيني (أي كمية الوحدات المنتجة، ساعات العمل... الخ) وموازنات معبر عنها على أساس نقدي نجد الموازنات المعبر عنها عينيا في المؤسسات الصناعية ولكن أغلب الموازنات يعبر عنها على أساس نقدي نظرا لاعتمادها على المعلومات المنتقاة من المحاسبة العامة والمحاسبة التحليلية، وكذلك نظرا أنه لا يمكن الجمع بين الموازنات المختلفة نظرا لاختلاف أساس القياس في كل منها، فحتى نوحّد أساس القياس نستعمل التعبير النقدي فهو يمثل القاسم المشترك.<sup>2</sup>

(ث) من حيث درجة التفاصيل التي تشتمل عليها الموازنة التقديرية : وفقا لهذا المعيار تقسم الموازنات إلى موازنات المسؤولية وموازنات البرامج.<sup>3</sup>

أ- موازنة المسؤولية : إن المؤسسة تتكون من عدة أقسام و ورشات، وعلى رأس كل منها يوجد مسؤول، و كل جزء (قسم، ورشة) يكون له موازنة تتضمن الأعمال المراد تنفيذها خلال فترة الموازنة، فموازنة المسؤولية هي إذا أداة فعالة للرقابة لأنها تزودنا بالمعلومات المفصلة التي بواسطتها نقيم أداء المسؤول الذي هو على رأس ذلك القسم والإجراءات المصححة الواجب القيام بها.

ب- موازنة البرامج : وهذا الصنف يحدد ما تنوي المؤسسة القيام به من خطط رئيسية، وأساس موازنة البرامج هو نشاط معين أو عملية محددة تنوي القيام بها ك شراء آلة جديدة، إنتاج منتج جديد، القيام بحملة للدعاية، فتح سوق جديد... الخ. ودور موازنة البرامج هو إضفاء أهمية خاصة لعملية التنبؤ وتزداد أهمية موازنة البرامج عندما تواجه المؤسسة مشاكل اختيار المشاريع فهي تزود الإدارة بالمعلومات عن الآثار والنتائج الاقتصادية والمالية الناجمة عن اختيارها لكل مشروع فهي تساعد على اتخاذ القرارات.

<sup>1</sup> رجاء رشيد عبد الستار، تحليل الانحرافات باعتماد الموازنات التخطيطية كأساس لتقويم الأداء، بحث تطبيقي عن شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة الإدارة و الاقتصاد ، العدد الثالث و الستون، 2007، ص 213.

<sup>2</sup> فركوس محمد، الموازنات التقديرية، أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الثالثة، ص 7.

<sup>3</sup> المرجع السابق، ص 9.

ج) من حيث طبيعة الأعمال التي تغطيها الموازنة التقديرية : من حيث هذا المعيار تقسم الموازنات إلى :

أ-موازنة الإستغلال : وهذه الموازنة تغطي النشاطات العادية للمؤسسة، مبيعات، الإنتاج، مصاريف صناعية غير مباشرة.

• الموازنة التقديرية للمبيعات : أول ما يقوم به مسؤولو إعداد الموازنات التقديرية هو إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لأنها تعتبر الأساس الذي يستند عليه إعداد الموازنات الأخرى، ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات. ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات باتباع الأساليب العلمية حتى تكون التقديرات على درجة كبيرة من الدقة.<sup>1</sup>

• الموازنة التقديرية للإنتاج : تعتبر هذه الموازنة أداة من أدوات التخطيط الرئيسية والتي عن طريقها يتم الإشراف وتوجيه الإنتاج، فهي لا تهدف إلى التنبؤ بدقة بالغة بكمية الإنتاج وإنما تهدف إلى تخطيط الكميات المنتجة و الطاقات الإنتاجية المتاحة واحتياجات من مواد أولية وأوقات شرائها وكذلك الاحتياجات من اليد العاملة بشكل منسق مع تقديرات وارده في ميزانية التقديرية للمبيعات.<sup>2</sup>

• الموازنة التقديرية للمصاريف : تصور هذه الميزانية المصروفات المتوقعة خلال فترة زمنية محددة ويتم تحضير هذه الميزانية من واقع ميزانيات المصروفات المختلفة التي سبق تحضيرها، وقد يرى المشروع عمل ميزانية مستقلة لكل نوع معين من المصروفات : مصروفات بيعية، مصروفات النقل والتخزين، مصروفات الإنتاج، مصروفات إدارية.<sup>3</sup>

ب-الموازنة الرأسمالية : تختص برسم سياسة الوحدة الإستثمارية في كل من المدى القصير والطويل، ووضع برنامج الإستثمار وتخطيط وكيفية تمويله والرقابة على تنفيذه طبقا للخطة الموضوعة بالنسبة للوحدة الإقتصادية القائمة.<sup>4</sup>

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص 22.

<sup>2</sup> خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الإقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2011، ص 43.

<sup>3</sup> عبد العزيز النجار، مرجع سبق ذكره، ص 124.

<sup>4</sup> عبد الحي موسى، المحاسبة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 16

الفرع الثالث : إجراءات إعداد الموازنات التقديرية

لغرض ضمان نجاح تطبيق نظام الموازنات التقديرية في المؤسسة يجب إتباع بعض الإجراءات الضرورية التي تشمل على :<sup>1</sup>

(1) - تكوين لجنة مسؤوليتها توفير التنسيق لعملية إعداد الموازنة التقديرية، تضم هذه اللجنة عدد من الأعضاء الذين يشتركون في إدارة المؤسسة، وفي العادة يكون مدير المبيعات ومدير الإنتاج والحسابات (أو المراقب المالي) أعضاء فيها.

(2) - تعقد هذه اللجنة عدة إجتماعات لتنسيق العمل بين كافة أوجه النشاط وإن اجتماعها الأول يكون برئاسة المدير العام حيث يعرض كل مدير (أو رئيس القسم) مسودة عمل تتضمن تقديراته عن الموازنة التي تخص القسم المسؤول عنه.

(3) - يتم مناقشة كل موازنة وتحديد مدى توافقها مع أهداف المؤسسة والخطة العامة، ومن ثم يطلب إعداد التفاصيل الأخرى المتعلقة بكل موازنة، على أن يأخذ بنظر الإعتبار إمكانيات الأقسام الأخرى على تنفيذ ذلك وبعد ذلك تصادق الإدارة العليا على هذه الموازنات.

(4) - يجب تحديد فترة الموازنة التقديرية، وفي الحقيقة ليست هناك قواعد ثابتة توجب و تلزم وضع الموازنة لفترة محددة، إلا أنه جرت العادة على وضع الموازنة على أساس سنوي، ومع ذلك فإن ظروف العمل في بعض الصناعات يستوجب إعداد الموازنات لفترة أطول أو أقصر من ذلك.

المطلب الثاني : تحليل التعادل

إن من أهم أهداف الإدارة المالية هي الأرباح وحتى تقوم الإدارة المالية بتخطيط الأرباح تحتاج عدة أساليب من أهمها تحليل التعادل.

<sup>1</sup> خالص صافي صالح، مرجع سبق ذكره، ص 23.

الفرع الأول : مفهوم تحليل التعادل وأهميته

يركز تحليل التعادل أساسا على تحليل العلاقة بين كل من كميات الإنتاج، وتكاليفه و الإيرادات الكلية.

أولا : مفهوم تحليل التعادل

يعتبر تحليل التعادل Break-Even analysis أحد الأدوات الرئيسية التي يتم الإستعانة بها لتخطيط الأرباح، ويساعد تحليل التعادل على تحديد حجم المبيعات الذي لا يحقق المشروع عنده أرباح أو خسائر حيث تكون الأرباح عند هذا الحد مساوية للصفر.<sup>1</sup>

ويقصد به أيضا ذلك الأسلوب الذي يقوم على تحديد النقطة التي تغطي الإيرادات الناجمة من المبيعات مجموع الكلف وتؤدي إلى ربح صافي يكون مساو للصفر، أي أن المنشأة تكون في حالة تعادل.<sup>2</sup>

كما يمكن تعريف نقطة التعادل على أنها النقطة التي تتعادل عندها التكاليف الكلية مع الإيرادات الكلية للمشروع باختلاف حجم الإنتاج وتختلف درجة الربح أو الخسارة باختلاف حجم الإنتاج.<sup>3</sup>

أهمية تحليل التعادل :

يعتبر تحليل التعادل أداة مهمة في مجال عملية التخطيط وذلك عن طريق مايلي :<sup>4</sup>

- تحديد كمية المبيعات والإنتاج ودراسة العلاقة بينهما مع التكاليف والأرباح وتخطيط المخزون ;
- تخطيط الأرباح عند مستويات مختلفة من الإنتاج والبيع، وتحديد المزيج البيعي الذي يحقق أعلى ربحية ;
- دراسة تأثير إضافة أو استبعاد أحد خطوط الإنتاج واتخاذ القرار المناسب ;
- دراسة امكانية قبول طلبات جديدة أو رفضها ودراسة امكانية دخول أسواق جديدة.

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2008، ص135.

<sup>2</sup> عدنان تليه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، مرجع سبق ذكره، ص 296 .

<sup>3</sup> عبد العزيز النجار، مرجع سبق ذكره، ص 276.

<sup>4</sup> ناريمان ابراهيم صباح، واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008، ص-ص : 29 -30.

الفرع الثاني : عناصر تحليل التعادل

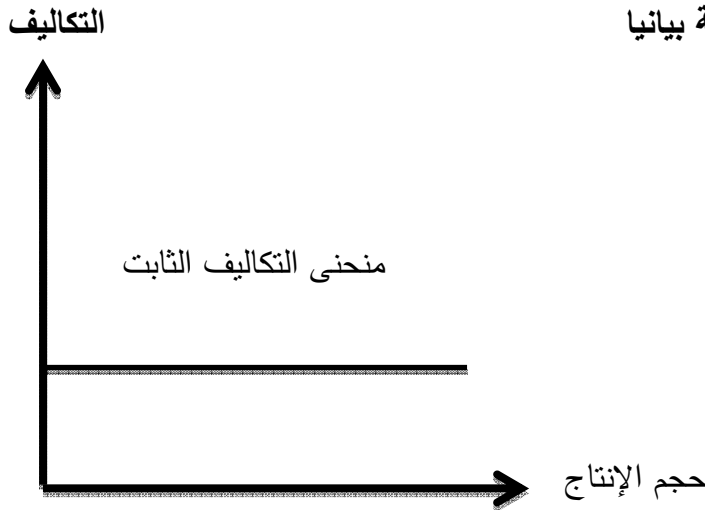
عند مناقشة تحليل التعادل فإن هناك نوعين من الكلف التي تعد من المحددات المهمة، هي الكلف الثابتة والكلف المتغيرة، وفي هذه الفقرة سنحاول التمييز بين هذين النوعين من الكلف .

• التكاليف الثابتة (Fixes costs) :

وهي التكاليف التي تتغير بالنسبة للوحدة الواحدة بتغير عدد الوحدات المنتجة لكنها بالنسبة لمجموع الإنتاج سوف تبقى ثابتة .<sup>1</sup>

يجب على المشروع دفعها سواء أنتج أو لم ينتج مثل الإيجارات، الإستهلاك، المصاريف الإدارية التأمين وغيرها. ويمكن تمثيلها بيانيا كمايلي:<sup>2</sup>

الشكل رقم(03) : يوضح التكاليف الثابتة بيانيا



المصدر : عبد الحليم كراجه آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 229.

و يلاحظ من الرسم أن منحنى التكاليف الثابتة هو عبارة عن خط مستقيم كونه لا يتغير مع تغير حجم الإنتاج

• التكاليف المتغيرة (Variable cost) :

وهي التكاليف التي ترتبط بحجم الإنتاج زيادة أو انحفاضا وتكون هذه التكاليف صفر عندما تتوقف المنشأة عن الإنتاج أو عند حجم إنتاج يساوي الصفر.

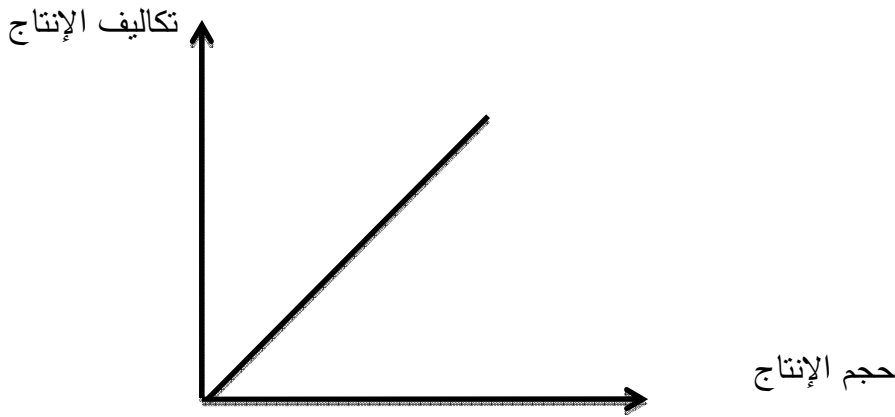
<sup>1</sup> فيصل محمود الشاورة، مرجع سبق ذكره، ص 215

<sup>2</sup> عبد الحليم كراجه، مرجع سبق ذكره ص- ص : 228-229.

ويمكن حساب التكلفة المتغيرة الكلية للمشروع بضرب عدد الوحدات المنتجة بالتكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة ومن الأمثلة على التكاليف المتغيرة تكاليف المواد الخام وتكاليف العمل المباشر .

ويمكن تمثيل التكاليف المتغيرة بيانيا كما يلي :

الشكل رقم (04) : يوضح التكاليف المتغيرة بيانيا



المصدر : عبد الحليم كراجة، مرجع سبق ذكره، ص 230.

نلاحظ أن منحنى التكاليف المتغيرة يبدأ من نقطة الصفر ويزداد مع تزايد حجم الإنتاج.

• هامش الربح (Contribution Margin) : يقصد بهامش المساهمة الإجمالي الفرق بين إجمالي

الإيرادات وإجمالي التكاليف المتغيرة، بينما يقصد بهامش المساهمة للوحدة الفرق بين سعر بيع الوحدة والتكلفة المتغيرة للوحدة.<sup>1</sup>

الفرع الثالث : كيفية احتساب نقطة التعادل

هناك أكثر من طريقة لإيجاد نقطة التعادل إلا أن الطرق الأكثر تداولاً في الواقع العملي هي:

(1) الطريقة الرياضية : يتم استخراج نقطة التعادل كما يلي :

<sup>1</sup> أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص 53

المبيعات = الكمية \* سعر البيع للوحدة

تكاليف النشاط = الكمية \* تكلفة النشاط للوحدة

الهامش = النتيجة - التكاليف الثابتة

فالنتيجة اذن = (سعر بيع الوحدة - تكلفة متغيرة للوحدة) \* الكمية - التكاليف الثابتة

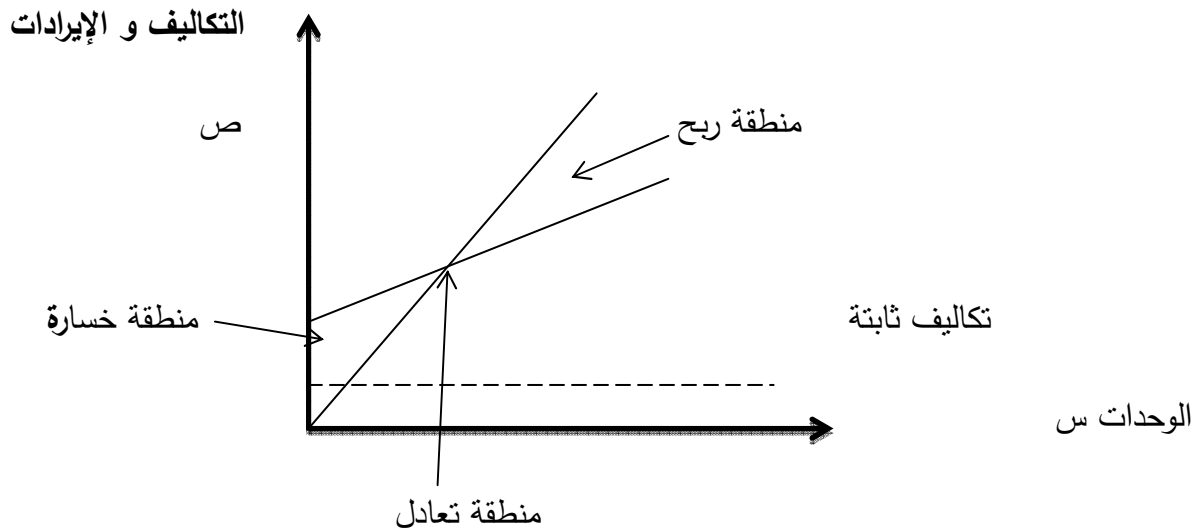
النتيجة = 0، وهي تعادل حجم التعادل و يتحقق حجم التعادل عندما :

الكمية (سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة) = التكاليف الثابتة

$$\text{أي أن الكمية} = \frac{\text{التكاليف ثابتة}}{\text{سعر بيع الوحدة - التكلفة المتغيرة للوحدة}}$$

(2) الطريقة البيانية : يمكن استخراج نقطة التعادل بطريقة الرسم البياني وذلك باعتبار المحور السيني ممثل لعدد الوحدات أي مستوى النشاط بالوحدات والمحور الصادي يمثل المبالغ ويتم تحديد خطوط التكاليف والإيرادات و الوحدات المنتجة وتكون نقطة التعادل هي نقطة التقاء خط إجمالي التكاليف مع خط الإيرادات كمايلي :

الشكل رقم (05) : تمثيل نقطة التعادل بيانيا



المصدر :دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص109.

ويمكن استخدام نقطة العادل في تحديد سعر بيع الوحدة أو في تحديد مستوى الأرباح المستهدفة للمشروع أو التغير في التكاليف الثابتة أو المتغيرة ومستوى التكاليف المتغيرة ومستوى التكاليف المتغيرة التغير في سعر البيع.<sup>1</sup>

(3) **طريقة الصح والخطأ** : ويتم التوصل لنقطة التعادل بهذه الطريقة بواسطة تركيب جدول، وذلك من خلال احتساب الأرباح المتحققة عند مستويات مختلفة من المبيعات، وصولاً إلى حجم المبيعات الذي لا يتحقق عنده أيت أرباح أو خسائر (أي الإيرادات = المصاريف)، وحينها يكون هذا المستوى هو مستوى التعادل المطلوب.

$$\text{وتحسب بنفس الطريقة الرياضية (المعادلة): نقطة التعادل} = \frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{سعر الوحدة - تكاليف المتغيرة}}$$

(4) **طريقة استخدام نسبة هامش المساهمة** :

$$\text{حيث: نسبة هامش المساهمة} = \frac{\text{سعر الوحدة - التكلفة المتغيرة}}{\text{سعر الوحدة}}$$

$$\text{وعلى هذا الأساس فإن نقطة التعادل} = \frac{\text{تكاليف الثابتة}}{\text{نسبة هامش المساهمة}}$$

#### المطلب الثالث : تخطيط الاحتياجات المالية

حتى تتمكن المؤسسة من تخطيط إحتياجاتها المالية تعتمد على مجموعة من الأساليب والطرق وفي هذا المطلب سنحاول التعرف على هذه الأساليب والعوامل المؤثرة عليه.

#### الفرع الأول: التنبؤ بالاحتياجات المالية

كما هو معروف أن التنبؤ يشكل جزء أساسي من عملية التخطيط، ويتطلب التخطيط المالي الكفاء والفعال ضرورة التنبؤ بالاحتياجات المالية الأزمة للمنظمة، وذلك حتى يمكنها مواجهة كل التغيرات والتطورات التي يمكن أن تحدث في كل عوامل ومتغيرات البيئة سواء كانت داخلية أو خارجية، وحتى يمكنها أيضاً مواجهة والقضاء على كل مخاطر التي يمكن أن تحدث لها مستقبلاً وذلك في ظل ظروف كل حالات الخطر وعدم التأكد.<sup>2</sup>

<sup>1</sup> دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009، ص-ص : 109-110.

<sup>2</sup> أحمد محمد غنيم، مرجع سبق ذكره، ص28 .

وتوجد عدة طرق يمكن استخدامها للتنبؤ بالاحتياجات المالية للمشروع وتعتمد هذه الطرق على:<sup>1</sup>

1. تحديد مقدار الأموال التي سوف يحتاج إليها المشروع خلال فترة زمنية معينة لتحقيق حجم معين من المبيعات .
2. تحديد مقدار الأموال التي سوف يقوم المشروع بتوليدها ذاتيا أي داخليا خلال نفس الفترة.
3. تحديد مقدار الإحتياجات المالية الخارجية والتي تمثل الفرق بين الأموال التي يحتاج إليها المشروع وبين الأموال المولدة داخليا.

### الفرع الثاني : أساليب التنبؤ بالاحتياجات المالية

إن الأسلوبين الأساسيين الأكثر استخداما في تحديد الإحتياجات المالية هما: أسلوب النسبة المئوية من المبيعات، وأسلوب الإنحدار الخطي البسيط.

1. **أسلوب النسبة المئوية من المبيعات** : يعتبر أسلوب النسبة المئوية للمبيعات من بين أساليب التنبؤ بالاحتياجات المالية المستقبلية، ويقوم هذا الأسلوب على إفتراض وجود علاقة مباشرة وثابتة بين المبيعات وبين بعض بنود الميزانية، ومن ثم يمكن التنبؤ بما ستكون عليه تلك البنود اذا ما توافرت بيانات عن المبيعات المتوقعة، ولتسيير إستخدام هذا الأسلوب نوصى بإتباع الخطوات الآتية:<sup>2</sup>
  - الخطوة الأولى** : تصنيف بنود ميزانية الفترة الماضية إلى مجموعتين، تضم المجموعة الأولى البنود التي لها علاقة مباشرة بالمبيعات، بينما تضم المجموعة الثانية البنود التي ليس لها علاقة مباشرة بها.
  - الخطوة الثانية** : بالنسبة للبنود التي لها علاقة مباشرة بالمبيعات، يتم إيجاد النسبة المئوية لقيمة كل بند منها طبقا لميزانية الفترة الماضية إلى رقم المبيعات عن نفس الفترة.
  - الخطوة الثالثة** : التنبؤ بما سيكون عليه كل بند من بنود الميزانية العمومية عن الفترة المقبلة (الميزانية العمومية المتوقعة) و ذلك على النحو التالي :

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي، مرجع سبق ذكره، ص101 .

<sup>2</sup> منير ابراهيم هندي، الإدارة المالية : مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، الطبعة السادسة، 2006، ص-ص: 153-155.

- بالنسبة لبنود الميزانية التي يفترض وجود علاقة مباشرة بينها و بين المبيعات، يتم تقديرها بضرب النسبة المئوية لكل بند والتي توصلنا إليها في الخطوة الثانية في قيمة المبيعات المتوقعة في الفترة المقبلة ;
- بالنسبة لبنود التي لا يفترض وجود علاقة مباشرة بينها وبين المبيعات، وفتظهر في ميزانية الفترة المقبلة بنفس القيمة التي كانت عليها في ميزانية الفترة الماضية، إلا اذا توافرت معلومات اضافية بشأنها.

**الخطوة الرابعة :** ايجاد مجموع الأصول ومجموع الخصوم في الميزانية العمومية المتوقعة. فاذا اتضح أن جانب الأصول يفوق جانب الخصوم وهو ما يتوقع أن يكون عليه الحال اذا ماكانت المبيعات المتوقعة تزيد عن مبيعات العام الماضي فسوف يمثل الفرق الاحتياجات المالية المطلوبة، أما اذا زاد جانب الخصوم على جانب الأصول وهو ما يتوقع أن يكون عليه الحال اذا ماكانت المبيعات المتوقعة أقل من مبيعات العام الماضي، فإن الفرق يمثل أصول زائدة عن الحاجة، وقد يقتضي الأمر ضرورة التصرف فيها، أما اذا تساوى جانب الأصول مع جانب الخصوم فلن تكون هناك احتياجات مالية، كما لن يكون هناك أصول زائدة عن الحاجة .

## 2. أسلوب الإنحدار الخطي البسيط :

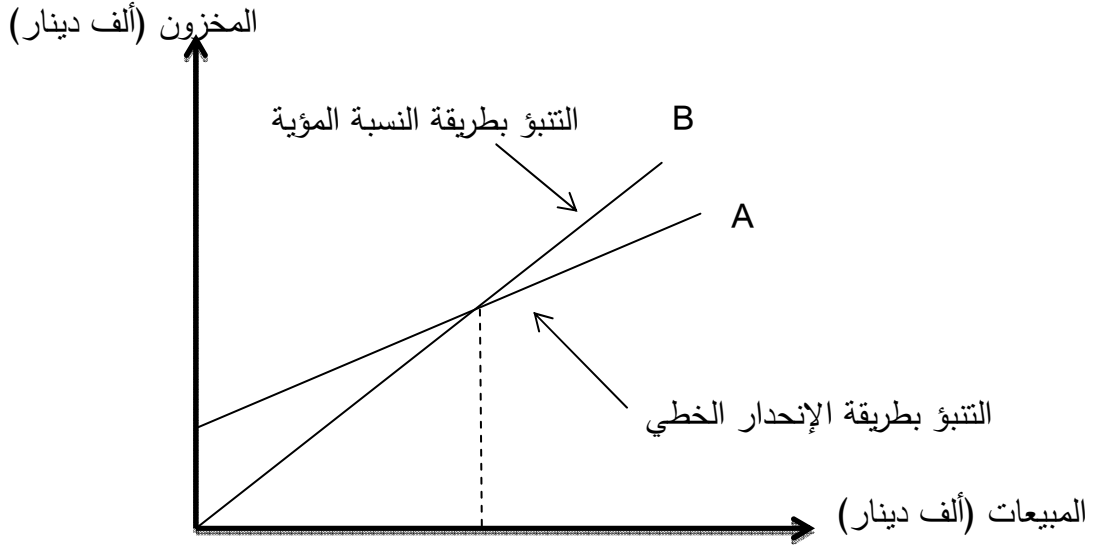
يختلف هذا الأسلوب عن أسلوب النسبة المئوية من المبيعات من أنه لايفترض مرور الخط المستقيم الممثل للعلاقة بين بند معين من الميزانية العمومية والمبيعات خلال نقطة الأصل ولدى يقتضي هذا الأسلوب حساب النسبة بين بند معين من الميزانية العمومية والمبيعات في فترتين مختلفتين من الزمن، والحصول على نقطتين مثل A و B كما في الشكل 06 ومن ثم رسم خط مستقيم مارا بهاتين النقطتين و قاطعا المحور العمودي وهذا الخط يمثل العلاقة بين المبيعات والبند المعين و كذلك يمكن رسم هذا الخط باستخدام معادلة الإنحدار:

$$Y = a + B X$$

حيث أن X تمثل مقدار المبيعات و B تساوي نسبة البند المعين إلى المبيعات و a تساوي القيمة الثابتة للبند، وهي النقطة التي يتقاطع عندها الخط المستقيم مع المحور العمودي و y تمثل قيمة البند المتنبأ به.<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد علي العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007، ص 167.

الشكل رقم (06) : أسلوب الإنحدار الخطي البسيط



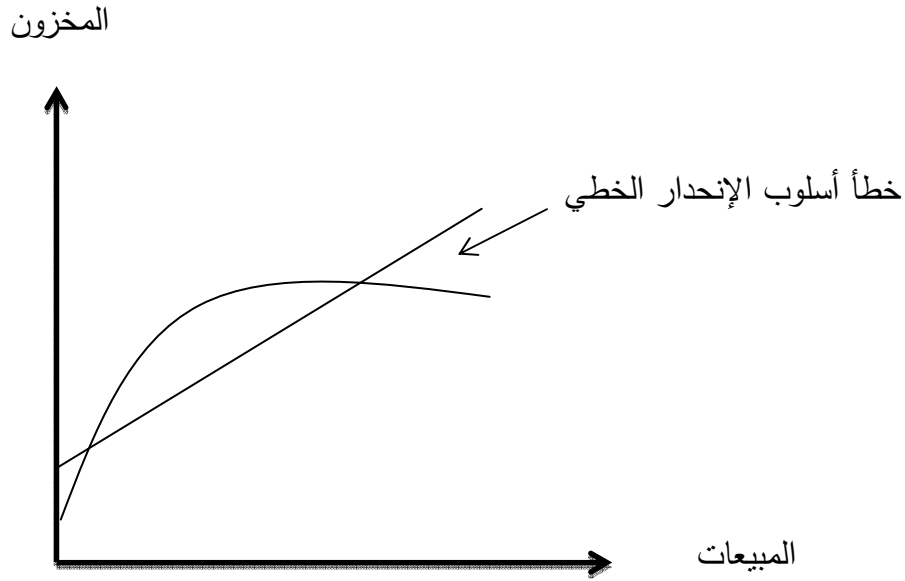
المصدر : منير إبراهيم الهندي، مرجع سبق ذكره، ص 168.

### 3. أسلوب الإنحدار الغير خطي البسيط :

يفترض أسلوب الإنحدار الخطي أن ميل خط الإنحدار ثابت . وهذا الافتراض يتحقق عادة في الواقع العملي وإن كانت هناك حالات أخرى لا يتحقق فيها هذا الافتراض . ويظهر الشكل 07 استخدام أسلوب الإنحدار غير الخطي البسيط في التنبؤ بالعلاقات المالية . ويظهر المنحنى المرسوم "علاقة تنازلية" بين المبيعات فإن استخدام أسلوب الإنحدار الخطي في التنبؤ بإحتياجات المخزون عند مستوى مبيعات يبلغ 125 ويكون مبالغ فيه ، ويحدث العكس في حالة مبيعات تقل عن 100 .<sup>1</sup>

<sup>1</sup> محمد صالح الحناوي ، جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة وإتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007، ص87.

الشكل رقم (07) : أسلوب الإنحدار الغير خطي البسيط



المصدر : محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، مرجع سبق ذكره، ص 88.

4. **الإنحدار المتعدد:** إفترضنا حتى الآن أن المشاهدات في كل نقطة زمنية تقع على خط أو منحنى العلاقة

تماماً، وهذا معناه وجود علاقة إرتباط كاملة بين المبيعات وبين بنود الميزانية .

ويستخدم أسلوب الإنحدار المتعدد والذي يضيف متغيرات أخرى (مثل إضراب العمال) إلى التحليل في تحسين وزيادة دقة التنبؤات المالية .

وعادة فإن الحاجة إلى إستخدام الأساليب المعقدة والمتعمقة تختلف من موقف لموقف آخر. فمثلاً أسلوب

النسبة المئوية من المبيعات يكون ممتازاً في حالة التنبؤات قصيرة الأجل نسبياً حيث الظروف مستقرة نسبياً

،في حين أن أسلوب الإنحدار المتعدد يكون أمراً ضرورياً في حالة التنبؤات طويلة الأجل وفي الصناعات

ذات الطبيعة الديناميكية والمتقلبة.<sup>1</sup>

### الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في تخطيط الإحتياج المالي

من بين العوامل التي يتوجب على المخطط المالي أن يأخذها بعين الإعتبار عند تخطيط الإحتياجات المالية هي :

أ- معدل النمو في المبيعات :إن كانت نسبة النمو في المبيعات متدنية، فإن المنشأة سوف لاتحتاج إلى تمويل

إضافي خارجي إلا أنه إذا زاد معدل النمو في المبيعات فعندها تكون هناك حاجة إلى أموال إضافية

<sup>1</sup> المرجع السابق، ص-ص: 87-89.

خارجة أكبر. وهذا يعني أن هناك علاقة طردية (موجبة) بين معدل النمو في المبيعات وبين الإحتياج المالي الإضافي الخارجي ، أي أن زيادة معدل النمو في المبيعات يؤدي إلى زيادة الإحتياج المالي الإضافي الخارجي ، والعكس من ذلك صحيح .

ب- كثافة رأس المال: يمكن التعبير عن كثافة رأس المال المستثمر في المنشأة منى خلال العلاقة بين الأصول وبين المبيعات (الأصول /المبيعات). فإن كانت كثافة رأس المال متدنية فإن المبيعات يمكن أن تنمو بسرعة دون الحاجة إلى تمويل خارجي كبير، وعلى العكس من ذلك في حالة ارتفاع كثافة رأس المال، حيث أن نموا صغيرا في المبيعات سيؤدي إلى زيادة كبيرة في المتطلبات المالية الإضافية. وماتقدم يعني أن هناك علاقة طردية بين كثافة رأس المال والإحتياج المالي، أي أن زيادة كثافة رأس المال تؤدي إلى زيادة الإحتياج المالي الإضافي الخارجي، والعكس من ذلك صحيح .

ت- هامش الربح الصافي: يؤثر هامش الربح من المبيعات في المتطلبات المالية الإضافية الخارجية، كون أن الهامش المرتفع ، على إفتراض بقاء العوامل الأخرى دون تغيير، يعني إنخفاض الحاجة إلى الأموال الخارجية وأن الأموال المتولدة الداخلية وبشكل تلقائي ستلبي نسبة كبيرة من تلك الإحتياجات المالية وهذا يعني أن هناك علاقة عكسية (سالبة) بين هامش الربح الصافي وبين الإحتياج المالي ، أي أن زيادة هامش الربح الصافي تؤدي إلى إنخفاض الإحتياج المالي ، والعكس من ذلك صحيح .

ث- سياسة مقسوم الأرباح: تتعكس سياسة مقسوم الأرباح في نسبة الأرباح الموزعة على حملة الأسهم أو نسبة الأرباح التي يتم إحتجازها. وهاتان النسبتان تكملان بعضهما، حيث أن مجموعهما يبلغ 100 من الدخل الصافي المتاح لحملة الأسهم العادية . فكلما إزدادت نسبة الأرباح المحتجزة كلما إنخفضت الحاجة إلى الأموال الإضافية الخارجية المطلوبة لتمويل التوسع أو النمو. وهذا يشير إلى وجود علاقة عكسية بين نسبة الإحتياج وبين الإحتياج المالي ، والعكس من ذلك صحيح .

### المطلب الرابع : تخطيط الهيكل التمويلي

سوف نتطرق في هذا المطلب إلى تعريف الهيكل التمويلي ومميزاته ومحدداته.

### الفرع الأول : تعريف الهيكل التمويلي

هناك عدة تعاريف للهيكل التمويلي نذكر منها :

- ✓ يقصد بالهيكل التمويلي توليفة مصادر التمويل التي اختارتها المؤسسة لتغطية إحتياجاتها التمويلية، ويتكون هذا الهيكل من مجموعة من العناصر التي تمثل جانب الخصوم في الميزانية سواء كانت هذه العناصر طويلة الاجل أم كانت قصيرة الأجل، سواء كانت أموال دين أم أموال ملكية.<sup>1</sup>
- ✓ كما عرفه (Ross et Al) على انه " المزيج من الدين الطويل الأجل وحق الملكية الذي تستخدمه الشركة لتمويل استثماراتها وأعمالها ولا يكون ثابتا بل يتغير بما يضمن المعدل الموزون لكلفة رأس المال"<sup>2</sup>
- ومن التعريفين السابقين نستنتج أن الهيكل التمويلي هو ذلك المزيج من مختلف مصادر التمويل المتاحة أمام المؤسسة والذي يحقق أكبر عائد على الأصول مقابل أدنى تكلفة مع أقل مستوى من الخطر المالي محدثا بذلك تأثيرا إيجابيا وهو رفع القيمة السوقية للمؤسسة وبالتالي زيادة عوائد المساهمين الذي يمثل أهم أهداف المؤسسة.

#### الفرع الثاني : مميزات الهيكل التمويلي المناسب

##### تتمثل في مجموعة من المميزات من أبرزها مايلي :<sup>3</sup>

- أ- **الربحية** : يجب أن يعود الهيكل المالي للشركة بالنفع عن طريق الوصول إلى أقصى استخدام ممكن للرفع المالي مع الإلتزام بأقل تكلفة ممكنة، وهي هدف أساسي لجميع المؤسسات وأمر ضروري لبقائها واستمرارها وغاية يتطلع إليها المستثمرون ومؤشر يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المؤسسة.
- ب- **القدرة على الوفاء بالدين** : ألا يتجاوز اقتراض الشركة الحد الذي يهدد قدرتها على الوفاء بالتزاماتها لهذه القروض.
- ت- **المرونة** : فعليه أن يتميز بالقدرة على تعديل مصادر الأموال تبعا للتغيرات الرئيسية في الحاجة إلى الأموال وبأقل تكلفة ممكنة،
- ث- **الرقابة** : يجب أن يضمن الهيكل المالي أقل المخاطر الممكنة لفقدان السيطرة والرقابة على إدارة الشركة.

#### الفرع الثالث : محددات الهيكل التمويلي

هناك عدة عوامل التي تؤثر على تشكيل الهيكل التمويلي والتي يمكن حصرها فيما يلي :<sup>1</sup>

<sup>1</sup> هشام حريز، استراتيجية والتخطيط المالي، إدارة مالية، قسم علوم التسيير، جامعة ميله، ميله، 2021، ص 10.

<sup>2</sup> Roos, S & westerfiled, **Fundamentals of corporate financial** McGraw-Hill Americas : New Work, (2008).

<sup>3</sup> سليم مجلخ، وليد بشيشي، محددات الهيكل المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية قياسية باستخدام أشعة الإنحدار الذاتي، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2019، ص 121.

- 1- حجم المؤسسة :** أشارت العديد من الدراسات إلى أن حجم المؤسسة له تأثير على نسبة الإقتراض داخل الهيكل التمويلي، وقد قدمت هذه الدراسات عدة أبواب لوجود علاقة إيجابية بين حجم المؤسسة والإقتراض، أولها أن احتمالات الإفلاس تنخفض في المؤسسات ذات الخخم لكبير، كما أن المؤسسات الكبيرة تملك إمكانية اللجوء إلى الأسواق المالية وتستطيع الإقتراض بشرط أيسر.
- 2- سيولة الأصول :** كلما ازدادت سيولة الأصول كلما أمكن الإعتماد على القروض مع بقاء العوامل الأخرى ثابتة، بالإضافة إلى أن سيولة الأصول هنا ذات أهمية خاصة في تحديد استحقاقات الديون فهي تؤثر على نسبة الديون في الهيكل التمويلي، فكلما كانت أصول المؤسسة أقل سيولة كلما كانت أقل مرونة في مقابلة الإلتزامات الثابتة بالنسبة للفائدة أو الأصل.
- 3- المرونة :** يجب أن تكون الخطة المالية للشركة مرنة بصورة كافية حتى يمكن تعديل مكونات الهيكل التمويلي بمعنى أنه إذا أرادت الشركة تحقيق الإستخدام الأمثل لأموالها فعليها أن تكون في الوضع الذي يمكنها من إحلال أي شكل من أشكال التمويل، فإذا ما توافرت المرونة هذه زادت قوة المشروع في المساومة ضد التفاوض مع المصادر المحتملة للأموال.
- 4- المخاطر المالية :** يرتبط الخطر المالي بالقرارات المالية للمؤسسة، بحيث عندما يقوم الهيكل التمويلي للمؤسسة على تمويل الإحتياجات المالية لها بالأموال الخاصة بالكامل فإنها لا تتعرض للخطر المالي، أما إذا كانت القروض تمثل جزءا من الهيكل التمويلي للمؤسسة ففي هذه الحالة يظهر الخطر المالي أين يؤدي إستخدام هذه القروض إلى زيادة التقلبات في عائد المساهمين، واحتمال عدم القدرة على تسديد الديون، وبالتالي على المؤسسة أن تختار الهيكل التمويلي الذي يعظم من قيمتها، ويعمل على التقليل من المخاطر المالية.

<sup>1</sup> بن حمادة حليلة، بن حمادة صونية، دور التخطيط المالي في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الإقتصادية، تخصص إقتصاد نقدي و بنكي، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميله، 2021، ص

## المبحث الثالث : الدراسات السابقة والقيمة المضافة

سنعرض في هذا المبحث الدراسات السابقة والأبحاث التي تناولت هذا الموضوع بشكل مباشر والتطرق أيضا للقيمة المضافة

## المطلب الأول : الدراسات السابقة

سنتناول فيه الدراسات باللغة العربية واللغة الأجنبية

## الفرع الأول : دراسات باللغة العربية

## 1) دراسات محلية :

✓ دراسة فريد مقران (2006) بعنوان التخطيط المالي للمشاريع الإستثمارية، دراسة حالة شركة سوناطراك، فرع نشاط المنبع، مذكرة ماجستير، علوم إقتصادية، كلية العلوم الإقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، الجزائر، وكانت إشكالية البحث تحت عنوان: مامدى إعتقاد الشركات على التخطيط المالي لتحقيق مشاريعها الإستثمارية؟ وكيف يتم ذلك؟ حيث تناولت الدراسة التخطيط المالي من خلال موقعه و أهميته بالنسبة لوظائف الإدارة عامة و الوظيفة المالية خاصة، كما تطرقت للتحليل المالي كونه يعتبر المرحلة التمهيديّة الضرورية قبل البدء بالتخطيط المالي من خلال اعتمادها على الجداول المالية و النسب المالية.

و أهم ما توصل اليه الباحث من نتائج هو:

- أن شركة سوناطراك تعتمد بشكل كبير على التخطيط المالي لتحقيق مشاريعها الإستثمارية و ذلك باستخدام و تطبيق أسسه من خلال تحديد الهدف الأساسي المتمثل في رفع مستوى الاحتياجات البترولية و المحافظة على تجديدها.

- أن الوضعية المالية الجيدة التي تتمتع بها السوناطراك كما وصفها التحليل المالي، مكنها من فرض نفسها كشركة منافسة و قوية في نادي كبرى الشركات البترولية لإعتمادها إلى جانب الوظائف الأخرى على التخطيط المالي الذي أدى إلى رفع كفاءتها الإنتاجية و زيادة الإنتاج عن طريق تحقيق الإستغلال الأمثل للموارد والإمكانيات المتاحة الشيء الذي جعلها تمتلك قدرة تمويلية كبيرة ذات آفاق إستثمارية واسعة.

✓ أجريت دراسة زينب رضوان علي(2013)، للكشف عن تقييم عملية التخطيط المالي و إعداد الموازنة التقديرية في المؤسسة حالة تطبيقية عن المؤسسة الوطنية لعتاد الأشغال العمومية ENMiP، مذكرة

ماجستير إدارة مالية، كلية العلوم الإقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، قسنطينة، الجزائر، تناول هذا البحث الإشكالية التالية: واقع تطبيق أساليب التخطيط المالي و إعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسة الإقتصادية؟ هدفت هذه الدراسة إلى التعرف على مفهوم التخطيط المالي و أهميته في المؤسسة الإقتصادية كما أشارت إلى أن التحليل المالي هو أساس التخطيط المالي و معرفة مدى مساهمة الموازنة التقديرية في عملية التخطيط المالي.

و كانت نتائج البحث كما يلي :

-التخطيط المالي جزء من التخطيط الكلي للمؤسسة.

-تستعمل المؤسسة الموازنات التقديرية كترجمة رقمية لعملية التخطيط الكلي، وهي أداة للرقابة على السير الحسن للأهداف المخططة.

-يعتبر كل من عملية التخطيط المالي و الموازنات التقديرية وسيلة لإتصال بين المديرية المركزية و الوحدات الإنتاجية و التجارية.

-إعتماد المؤسسة بشكل كبير على تحقيق الأهداف المقدره ، من خلال الوثائق الرسمية المتمثلة في الموازنات التقديرية.

## (2) دراسات وطنية :

✓ دراسة محمد فتح الرحمان يس حسين(2006)، مذكرة بعنوان دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية بمدينة الأبيض، عبارة عن مذكرة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في المحاسبة ، كلية الدراسات التجارية ، جامعة كردفان ، وكانت اشكالية البحث تحت عنوان : ماهو دور التخطيط المالي في تحسين الأداء المالي بالمنشآت الصناعية ؟

حيث توصل الباحث الى مجموعة من النتائج أهمها :أن التخطيط المالي يساعد على التوظيف الأمثل للإمكانيات المادية والبشرية في المنشآت الصناعية نحو تحقيق أداء مالي أفضل بالاضافة كون التخطيط المالي يمد المنشآت الصناعية بمعلومات مالية تساعد في توضيح كفاءة أدائها المالي و مساعدتها في اتخاذ القرارات المالية السليمة .

✓ دراسة ايمان الهيني وبلال بدران ، بعنوان دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط والرقابة في الشركات الزراعية المساهمة في الاردن ، مجلة جامعة النجاح للابحاث، قسم المحاسبة ، جامعة بقاء

التطبيقية، 2011، تم طرح الإشكالية التالية: ما مدى استخدام الشركات الزراعية المساهمة في الأردن للموازنات التقديرية في تحسين وظائف التخطيط و الرقابة؟

هدفت الدراسة للتعرف على دور استخدام الموازنات التقديرية في تحسين التخطيط و الرقابة في الشركات الزراعية المساهمة في الأردن، حيث تم الإعتماد على الأستبان وزع على 70 عامل بالإدارة من عينة الدراسة وتم تحليل مفردات الأستبان بواسطة الحاسوب، بإستخدام برنامج التحليل الإحصائي وتم التوصل إلى أن معظم هذه الشركات لاتقوم بإعداد الموازنات التقديرية و كذلك وجود معوقات تواجه إستخدامها في التخطيط و الرقابة في الشركات محل الدراسة، و صعوبة تحويل الأهداف ألى أرقام نوضع في موازنات تقديرية.

الفرع الثاني : دراسات باللغة الأجنبية

### 1. Joseh Marua The effect of financial planning on the financial performance of automobile in Kenya

رسالة تدرج ضمن متطلبات الحصول على درجة الماجستير، قسم إدارة الأعمال، كينيا، 2013، بحيث إعتد الباحث في دراسته على المنهج الوصفي التحليلي بالإضافة إلى الأساليب الكمية في جمع البيانات و تحليلها، بحيث تم الحصول عليها من خلال الإستبيان بإختبار عينة عشوائية للموظفين بالشركات محل الدراسة.

و من نتائج التي توصل إليها الباحث هي أن التخطيط المالي له تأثير على الأداء المالي للشركات الصناعية في كينيا، و أظهرت الدراسة أن هناك علاقة بين التخطيط المالي و الأداء المالي للشركة فنجاح أي عمل يعتمد على نجاح الخطة المالية.

### 2. Mouhamed Abdelwahab, The financial planning and control in the airline industry :a comparative study of airways and egyptair

أطروحة مقدمة لنيل درجة الدكتوراه، جامعة هال بريطانية، سبتمبر 1989، ركزت الدراسة على التحقيق في نظام التخطيط المالي ونظام الرقابة المعمول به حاليا في كل من الخطوط الجوية البريطانية و شركة مصر للطيران بهدف تحسين نوعية الأداء و هذا بالنسبة للجانب الظري، أما في الجانب التطبيقي قامت بفحص النظام المحاسبي لهاتين الشركتين محل الدراسة بالإعتماد على الإستبيان، وكشفت نتائج الدراسة أن نظام الخطوط الجوية البريطانية غير فعال بشكل معقول ووجود تقصير في مصر للطيران في نظام مراقبة مراقبة الميزانية.

## المطلب الثاني : المقارنة بين الدراسات والقيمة المضافة

بعد القيام بتلخيص الدراسات السابقة سنقوم بالمقارنة بين الدراسات وإبراز القيمة المضافة

## الفرع الأول : المقارنة بين الدراسات

بعد استعراض الدراسات السابقة التي تم إجراؤها نجد أن هناك أوجه اختلاف وأوجه تشابه من عدة جوانب

أهمها :

- من حيث الهدف : اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة من حيث الهدف والذي يتمثل في إبراز مدى اعتماد المؤسسة لإقتصادية على التخطيط المالي و لكن لكل طريقتة الخاصة في صياغة هدف الدراسة وأسلوب معالجته.
- من حيث المنهج المستخدم : اتفقت الدراسة الحالية مع الدراسات السابقة حيث أن جميع الدراسات تبنت المنهج الوصفي التحليلي في الجانب النظري، إلا أنها اختلفت في الجانب التطبيقي فهناك من اعتمد على منهج دراسة حالة وهناك من اعتمد على الاستبيان.
- من حيث القطاع التي تمت فيه الدراسة : اتفقت الدراسة الحالية مع بعض الدراسات السابقة أين تمت الدراسة في مؤسسات ذات طابع إقتصادي صناعي كالمركب الصناعي والتجاري "الحروش" ما حل الدراسة الحالية.

## الفرع الثاني : القيمة المضافة

بعد القيام بتلخيص الدراسات السابقة لاحظنا أن معظم الدراسات في هذا الموضوع ركزت على تبين أثر التخطيط المالي على الأداء و على إتخاذ القرارات في حين دراستنا تركز على فعالية آليات التخطيط المالي وهذا بالنسبة للجانب النظري، أما الجانب التطبيقي استخدمنا الموازنة التقديرية كأداة لإثبات ذلك، كما أن بعض الدراسات عالجت هذا الموضوع نظريا و بعضها عالجه تطبيقيا وذلك من خلال الدراسة الميدانية وتكون عن طريق المقابلة أو عن طريق الاستبيان، أما دراستنا فهي دراسة تطبيقية وتم اختيار المركب الصناعي و التجاري "الحروش" لاسقاط الواقع وتحليل الانحرافات المسجلة وللإجابة عن الاشكالية المطروحة.

### خلاصة الفصل :

حاولنا من خلال الفصل الأول التطرق إلى الإطار النظري للتخطيط المالي الذي يعتبر نون من أنواع التخطيط الذي يهتم بكيفية الحصول على الأموال اللازمة للمؤسسة وكيفية استثمارها بحيث تحقق أفضل وأعلى العوائد وبأقل الأخطار.

ولكي يؤدي التخطيط المالي وظيفته يستخدم عدة أدوات منها الموازنة التقديرية، تحيل التعادل، تخطيط الإحتياجات المالية وأخيرا تخطيط الهيكل التمويلي.

وهذا ما سناحول دراسته في الفصل التطبيقي من خلال إسقاط الجانب النظري للفصل الأول على حالة المركب الصناعي والتجاري "الحروش".

الفصل الثاني :

دراسة حالة المركب الصناعي

والتجاري "الحروش"

## تمهيد :

بعد القيام بالدراسة النظرية للموضوع التي تضمنت المفاهيم الأساسية للتخطيط المالي، و أهم أدواته، و لتطبيق الجانب النظري على الواقع حاولنا في هذا الفصل دراسة حالة تطبيقية والتي خصصت في المركب الصناعي و التجاري "الحروش" و ذلك من خلال تحليل الموازنة التقديرية و مدى الإعتماد عليها كأداة فعالة في التخطيط المالي، حيث تم تقسيم هذا الفصل إلى :

المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة.

المبحث الثاني : عملية التخطيط المالي و تحليل الموازنة التقديرية في المركب الصناعي و التجاري "الحروش".

**المبحث الأول : التعريف بالمؤسسة محل الدراسة**

تعتبر المؤسسة الإقتصادية المركب الصناعي والتجاري "الحروش" من أهم المؤسسات الإقتصادية والتي لها دور فعال في المساهمة الإقتصاد الوطني.

**المطلب الأول : تقديم مؤسسة المركب الصناعي والتجاري "الحروش"**

سنتناول في هذا المطلب نبذة عن المؤسسة محل الدراسة وتعريفها ومقرها.

**الفرع الأول : نبذة تاريخية عن المركب.**

سابقا كان يسمى بمركب "لطرش يوسف" ثم إلى المؤسسة الإقتصادية "مطاحن الحروش" والآن بالمركب الصناعي والتجاري "الحروش".

تم تأسيسها في ديسمبر 1981 حيث تفرعت عن المؤسسة الأم في 01-1988 و هذا طبقا لعقد التوثيق المسجل يوم 04-01-1988 و تحت رقم 10055 و الذي يثبت إنشاء المركب الصناعي والتجاري "الحروش" وقد تحصلت الشركة على شهادة الإيزو (iso) : 2000 : 9001 في 22 ديسمبر 2008.

**الفرع الثاني : التعريف بالمؤسسة - المركب الصناعي والتجاري "الحروش"**

بعد انعقاد الجمعية الغير عادية للمؤسسة العمومية الإقتصادية شركة ذات أسهم مطاحن "بني هارون" المؤرخ في 24 ماي 2016 المسجل بمديرية أملاك الدولة لولاية قسنطينة الخاص بالدمج عن طريق الإمتصاص للمؤسسات العمومية الإقتصادية شركات ذات أسهم ومن بين هذه الشركات : المؤسسة العمومية الإقتصادية "مطاحن الحروش" وذا تعديل القانون الأساسي للمؤسسة العمومية الإقتصادية شركة ذات أسهم "مطاحن بني هارون" واللائحة السادسة في عقد تعديل القانون الأساسي للمؤسسة العمومية الإقتصادية "بني هارون" شركة ذات أسهم بمديرية أملاك الدولة لولاية قسنطينة بتاريخ 21-12-2016 المتضمن تغيير التسمية إلى المؤسسة العمومية الإقتصادية شركة ذات أسهم حبوب قسنطينة (Céréales constantine) التي مقرها بالمنطقة الصناعية بالما قسنطينة و التابعة لمجمع أقروديف (Agrodiv) ومقره الجزائر العاصمة.

تشمل المؤسسة العمومية الإقتصادية "حبوب قسنطينة" المؤسسات التالية :

- 1- المركب الصناعي و التجاري الحروش ← موضوع الدراسة.
- 2- مطاحن السيوس "عنابة".
- 3- مطاحن مرمورة "قالمة".
- 4- مطاحن ليمورال "سكيدة".
- 5- مطاحن الحضنة "مسيلة".
- 6- مطاحن بني هارون "ميلة".
- 7- مطاحن الأوراس "باتنة".
- 8- المطاحن الكبرى لعوينات "تبسة".

أما بالنسبة لعدد العمال الموجود في مطاحن الحروش العدد الإجمالي هو 172 عامل موزعون كآلاتي :

- ✓ إطارات : 54 عامل.
- ✓ منفدين : 55 عامل.
- ✓ مهارات : 73 عامل.

**الفرع الثالث : موقع المؤسسة – المركب الصناعي و التجاري "الحروش"**

يقع المركب بمدينة الحروش بمحاذاة الطريق الوطني رقم 03 الرابط بين مدينتي سكيكدة وقسنطينة، تبعد عن ولاية سكيكدة ب 30 كلم و على إرتفاع 200 م عن سطح البحر و بالضبط شمال الحروش و يحده شرقا المجمعين السكنيين رقم 46 و 104 أما من الجهة الغربية يحده مناطق سكنية زراعية.

كما يتربع المركب على مساحة إجمالية تقدر ب 117101م<sup>2</sup> و منها 29830 م<sup>2</sup> مساحة مستغلة و 8772 م<sup>2</sup> غير مستغلة، حيث قدر ثمن شراء المساحة الإجمالية ب 281042400 دج.

وتتقسم المساحة الإجمالية للمركب إلى مباني خاصة بجانب الإنتاج والإدارة ويمكن توضيح ذلك في الجدول التالي.

**الجدول رقم (01) : توزيع المساحات المبنية على مباني المؤسسة.**

المساحة	عدد الطوابق	المباني
250 م <sup>2</sup> + 2850 م <sup>2</sup>	أرضي +06	المطاحن 2+1
1200 م <sup>2</sup>	أرضي +01	مبنى العجائن و الكسكسي
2800 م <sup>2</sup>	أرضي +07	مبنى التخزين
8773 م <sup>2</sup>	أرضي +03	مبنى الإدارة
13957 م <sup>2</sup>	أرضي	مبنى آخر
29380 م <sup>2</sup>		المجموع

المصدر : وثيقة مقدمة من طرف المؤسسة.

**المطلب الثاني : أهداف وأهمية المركب الصناعي والتجاري "الحروش"**

في هذا المطلب سوف نتطرق لمعرفة أهداف وأهمية المؤسسة في الإقتصاد الوطني.

### الفرع الأول : أهداف المركب الصناعي والتجاري "الحروش"

تتعدد الأهداف المسطرة من قبل المركب، ولكن الهدف الواحد هو تحقيق الأرباح وزيادتها، فهي مؤسسة إقتصادية صناعية تجارية تنتج منتجات لغرض بيعها، تسعى من خلال نشاطها إلى تحقيق جملة من الأهداف أبرزها مايلي:

- **تعظيم الأرباح** : فهي دائما و أبدا لتحقيق الأرباح إلى أكبر نسبة ممكنة مقارنة بمنافسيها و لكنها تراعي المستهلك كونها مؤسسة عمومية على خلاف المؤسسات الخاصة ;
- **تحقيق التنمية الإقتصادية** : و هذا من خلال تحقيق التوازن بين العرض و الطلب في السوق للحفاظ على استمرارية المؤسسة ;
- **زيادة حصتها السوقية** : و ذلك من خلال زيادة مبيعاتها في السوق، و محاولة التخلص من كل المخزون لتجنب التخزين و تكاليفه، و محاولة الزيادة في السوق و كسب ثقة الزبون ;
- **النمو**: زيادة رأسمال الشركة و ذلك من خلال إتباع برنامج تسويقي معين، للحفاظ على زيادة نسبة المبيعات و التعريف بالمنتج أكثر ;
- **هدف خدماتي** : بما أن المؤسسة عمومية، فإن هدفها خدمة المستهلك و تحقيق رغباته و إشباعه و هذه الخدمة هدفها حماية المستهلك من احتكار السوق من قبل الخواص، و ذلك من خلال عرضها للمنتجات ذات جودة عالية و بأسعار ملائمة حسب القدرة الشرائية ;
- **توسيع منتجاتها** : من أهم الأهداف المسطرة لمركب الحروش التي تعمل عليه هو تطوير إنتاجها و زيادة فرع آخر لمنتجاتها وهو العجائن.

### الفرع الثاني : أهمية المركب الصناعي والتجاري "الحروش"

إن المركب الصناعي و التجاري "الحروش" يعتبر مؤسسة ذات أهمية إقتصادية متميزة بإعتبارها تقوم بإنتاج منتجات أساسية ذات استهلاك واسع وتتوجه بهذه المنتجات إلى فئات واسعة من الزبائن من خلال تقديم مستوى جيد من الجودة تنافس به المؤسسات الإنتاجية الأخرى.

و يمكن تبين أهمية المؤسسة في مايلي :

❖ تعتبر منتجات المركب أساسية وضرورية لكل فئات المجتمع.

- ❖ توفير مناصب شغل لكثير من الأفراد.
- ❖ رفع المستوى الإقتصادي للولاية.
- ❖ تسعى المؤسسة في دفع عجلة التنمية المحلية لضمان الإكتفاء الذاتي.

### المطلب الثالث : النشاط والهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري "الحروش"

بعد التعرف على المؤسسة سيتم التطرق إلى طبيعة نشاطها وإلى هيكلها التنظيمي.

#### الفرع الأول : نشاط المركب الصناعي والتجاري "الحروش"

يعد مركب مطاحن الحروش مؤسسة إقتصادية، حيث يقوم بشراء المادة الأولية وهي القمح الصلب والقمح اللين من الديوان الوطني للحبوب، وكذا المطاحن الكبرى للحبوب (OAIC) ويقوم بعد ذلك بتحويلها إلى منتجات مختلفة :

- أ- السميد : بنوعيه (ال ممتاز، العادي) و ذلك بإستخدام القمح الصلب كمادة أولية حيث يتم طحنه في المطحنة 02 و تقدر الطاقة الإنتاجية له ب : 3800 قنطار يوميا.
- ب- الفريضة : يتم إنتاجها من القمح اللين و الذي يتم طحنه في المطحنة رقم 01 و تقدر الطاقة الإنتاجية له ب : 2000 قنطار يوميا.
- ت- العجينة بكل أنواعها : يستعمل منتج السميد كمادة أولية من أجل إنتاج العجائن بكل أنواعها حيث تنتج هذه الأخيرة في وحدة العجائن الغذائية.
- ث- النخالة : وهو منتج ثانوي يستخرج من كلتا النوعين.
- ج- الكسكسي : هذا النوع تهتم به المؤسسة بشكل خاص لأنه ينتج من السميد ذو نوعية رفيعة و ينتج في وحدة العجائن.

#### الفرع الثاني : عرض الهيكل التنظيمي للمركب الصناعي والتجاري "الحروش"

تتكون المؤسسة من عدة أقسام سنحاول التطرق إلى هذه الأقسام من خلال الهيكل التنظيمي العام

##### 1- شرح الهيكل التنظيمي العام

- المديرية العامة : وهي أعلى جهاز في المؤسسة و يشرف على تسييرها مدير وحدة له عدة مهام أهمها :
- ❖ التنسيق بين مختلف مصالح المؤسسة

❖ التنسيق بين الوحدة ومثيلاتها من نفس القطاع

❖ التنسيق بين الوحدة والمؤسسة الأم

- **الأمانة العامة** : مهمتها مساعدة الرئيس المدير العام في تنظيم اللقاءات والإجتماعات وكذلك نوعية المنتجات ومعاينتها باستمرار .

- **مديرية تدقيق الحسابات** : تعتبر اليد اليمنى للمدير العام وهي مكلفة بإنشاء المخطط السنوي للميزانية على المدى الطويل والمتوسط كذلك النظام المسبق للتسيير مع الوظائف الأخرى في المؤسسة ، كما تقوم بتدقيق ومراجعة حسابات المؤسسة وتقوم بتدقيق اقتراحات وأساليب العمل .

- **مديرية المحاسبة والمالية** : وتقوم بوضع الميزانية في المواعيد المحددة ووضع نظام لحساب التكاليف وتحليل حسابات كل شهر ، وتأخذ على عاتقها القيام بالميزانية ومراجعة ومراقبة الوضع المالي والمحاسبي للمؤسسة.

- **مديرية التسويق ووسائل البيع** : تهتم بعملية تسويق المنتجات والقيام بكل ما يخص مبيعات المؤسسة وعملية نقل وتوزيع المنتجات على مستوى نقاط البيع المختلفة .

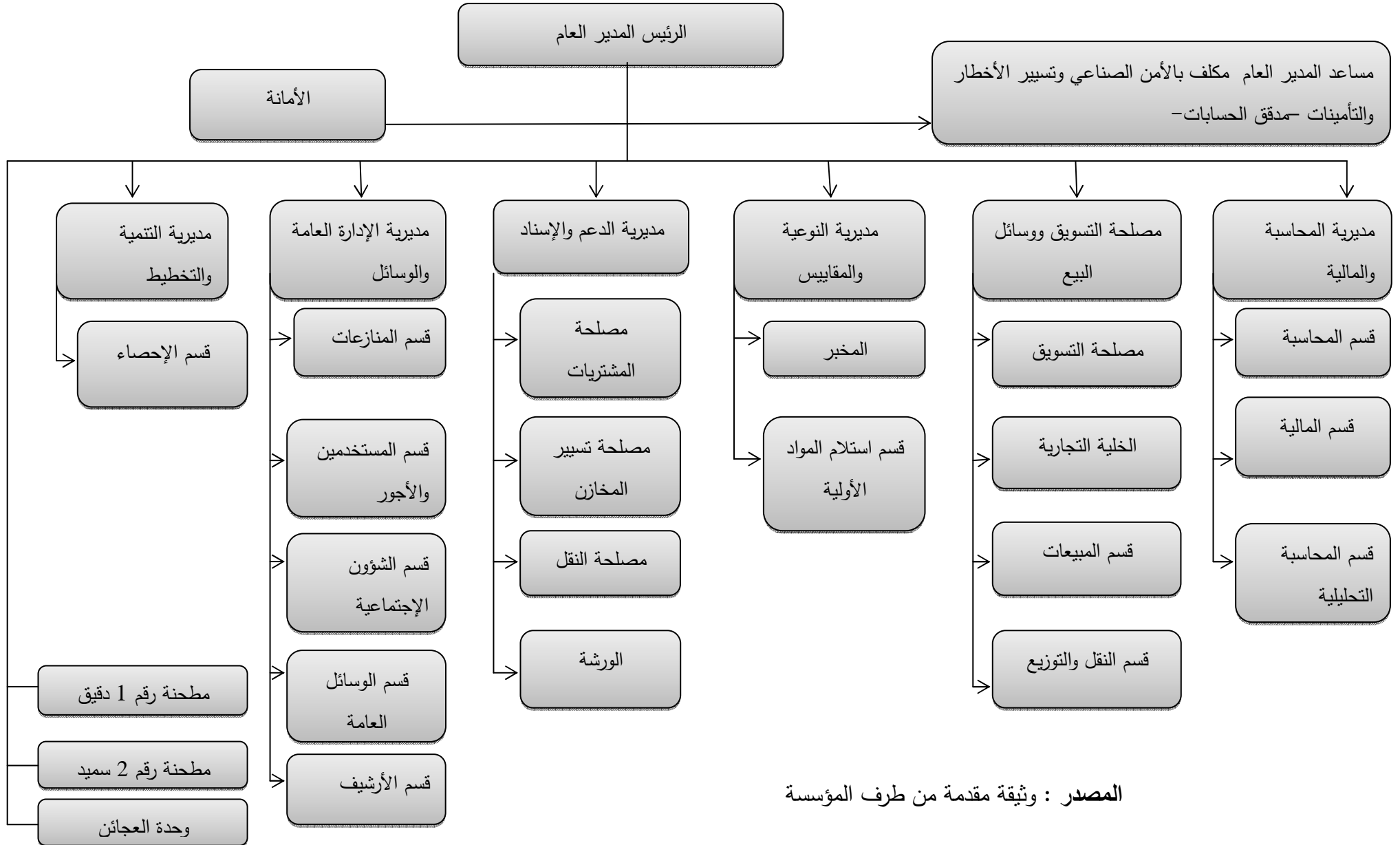
- **مديرية النوعية والمقاييس** : وهي المسؤولة عن نوعية الواردات من المواد الأولية ، كذلك نوعية المنتجات ومعاينتها باستمرار ، وهي تتكون من مهندسين وتقنيين في مجالات الكيمياء والبيوكيمياء ، والبيولوجيا إضافة لأعوان متعددا للإختصاصات.

- **مديرية الدعم والإسناد** : تهتم بتسيير المشتريات ومعالجة وتخزين وتحويل المواد الأولية (قمح صلب ، قمح لين) إلى الوحدات الإنتاجية ( وحدتي السميد والدقيق )

- **مديرية الإدارة العامة والوسائل** : مكلفة بوضع الموارد البشرية تحت تصرف المؤسسة الملائمة كما ونوعا والسهر على تنمية المعارف لديهم وتنشيطهم عن طريق تكوينهم ، كما تضمن تسيير إدارة المستخدمين وكذلك بالمتابعة المستمرة لمواعيد عملهم والتي يتم على أساسها إعداد كشوف الأجور لكل العمال وإرسالها إلى مصلحة المحاسبة .

- **مديرية التنمية و التخطيط** : تتكون من قسم واحد وهو قسم الإحصاء يختص بجمع كل المعلومات التي تتعلق بنشاط المؤسسة وفرزها شهريا و سنويا .

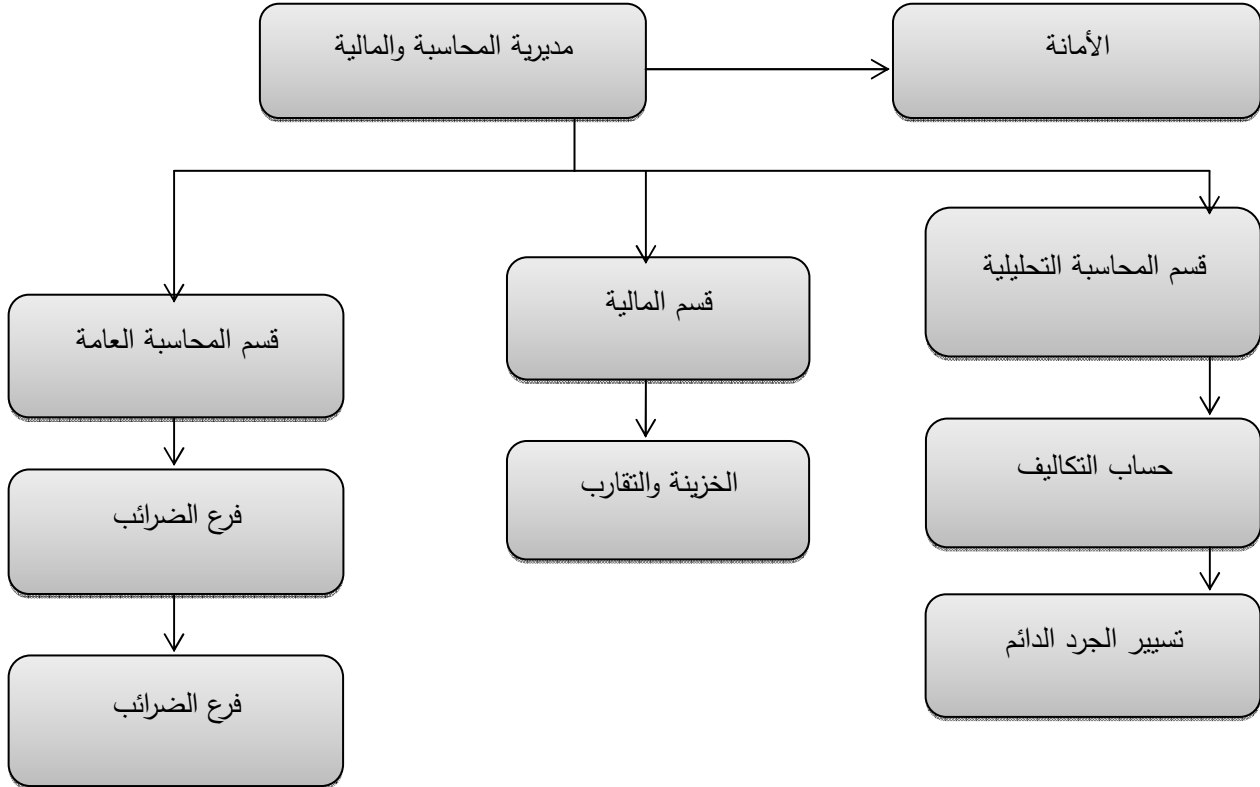
شكل رقم 08 : الهيكل التنظيمي للمؤسسة العمومية الاقتصادية "مطاحن الحروش"



2- شرح وعرض هيكل مصلحة المحاسبة والمالية :

تعتبر مركز حساس في المؤسسة وتشمل عدة وظائف تقوم بتوقيف الميزانية في المواعيد المحددة ووضع نظام لحساب التكاليف، كذلك تحليل حسابات هذه الأخيرة كل نهاية الشهر، كما تضمن متابعة دقيقة لحالات التقارب البنكية وهي تتكون من ثلاث أقسام كما يوضحه الشكل التالي :

الشكل رقم(10) : هيكل مديرية المحاسبة والمالية



المصدر : مديرية المحاسبة والمالية

## المبحث الثاني : عملية التخطيط المالي وتحليل الموازنة التقديرية في المركب الصناعي والتجاري "الحروش"

مؤسسة مطاحن الحروش تابعة في تسييرها إلى المؤسسة الأم المؤسسة الاقتصادية بني هارون والتي مقرها في قسنطينة فهي المسؤولة عن التخطيط المالي وإتخاذ القرارات، فمركب الحروش عليه تنفيذ القرارات والقيام بالموازنات التقديرية.

والمصلحة المختصة في عملية التخطيط المالي في المؤسسة هي مصلحة الإدارة المالية والمحاسبة والمتمثلة في الموازنات التقديرية والتي تعتبر بالنسبة لهم كأساس للتخطيط المالي وذلك من أجل كشف الإنحرافات وأسباب حدوثها في المؤسسة.

وفي هذا المبحث سنلقي الضوء على أهم الموازنات التي يقوم بها المركب ونقوم بتحليلها وبناء نموذج للتنبؤ بالمبيعات.

### المطلب الأول : الموازنات التقديرية بالمركب الصناعي والتجاري "الحروش"

سوف نلقي الضوء في هذا المطلب على كيفية إعداد الموازنة التقديرية في المركب، ومعرفة أهم الموازنات التقديرية التي تقوم بها.

### الفرع الأول : كيفية إعداد الموازنات التقديرية

يتم إعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة وفقا للمراحل التالية :

- 1- مرحلة الإخطار من طرف المؤسسة الأم بالقيام بإعداد الموازنات : حيث تقوم المؤسسة الأم بمراسلة جميع فروعها بالقيام بالموازنات التقديرية.
- 2- مرحلة تهيئة الموازنة التقديرية من طرف المصالح داخل المركب.
- 3- مرحلة مناقشة الموازنات والموافقة عليها داخل المركب.
- 4- مرحلة مناقشة الموازنة التقديرية من طرف المؤسسة الأم و جميع فروعها.
- 5- مرحلة تنفيذ الموازنة التقديرية وذلك بعد المصادقة عليها.

6- مرحلة مراقبة الموازنة التقديرية : وذلك عند تنفيذ هذه الموازنات يتم مراقبتها ومراجعتها من خلال تصحيح الإنحرافات إن وجدت.

### الفرع الثاني : أهم الموازنات التي تقوم بها المؤسسة.

من أهم الموازنات التي تقوم بها المؤسسة هي :

1- موازنة التموين : حيث تقوم المؤسسة بالتوقعات الشهرية للسنة المقبلة وذلك بالتنبؤ بالكمية التي يتم تموينها من المواد الأولية كل من القمح الصلب والقمح اللين والشعير.

2- موازنة المصاريف العامة : حيث تقوم المؤسسة بحسابات التوقعات الشهرية للسنة المقبلة لكل المواد التي تنتبأ بإستهلاكها من الطاقة، الماء، قطع غيار، بنزين، زيت الغاز، شحم، نפט، هواء، مخزن الأجهزة المختلفة، بطاقات الأسعار، سلاسل، ملابس، لوازم مكتبية، مصحح التدقيق..والخ.

3- موازنة الإنتاج : يتم التنبؤ بالكميات المنتجة الشهرية للمؤسسة للسنة المقبلة على أساس الكمية المشتراة من المواد الأولية والهدف المرجو التي وضعت المؤسسة الأم.

4- موازنة المبيعات : هنا المؤسسة تقوم بالتنبؤ ووضع توقعات تقديرية لمبيعاتها الشهرية لكل من السميد الممتاز والسميد العادي والنخالة والفرينة، و كذا عدد الزبائن الدائمين والمحتملين الجدد.

5- الموازنة التقديرية للموارد البشرية : حيث في هذه الموازنة تضع توقعات القوى العاملة حيث تضع تنبؤات من حيث ترقيات إلى المدراء أو إدخال عمال جدد من حيث المهارة وطبيعة عقد العمل دائم أو مؤقت ومن حيث الرواتب.

6- الموازنة التقديرية للتدريب : وهنا المؤسسة تضع توقعات تقديرية لتدريب العمال المعنيين حسب كل مصلحة، وتوقعات للندوات والتمهن ووضع تقديرات لتكلفة التدريب والتمهن حسب كل فئة.

7- جدول حساب النتائج التقديري : بعد إعداد الموازنات السابقة يتم إجمالها في جدول حسابات النتائج.

### المطلب الثاني : النموذج المقترح للتخطيط المالي في المركب الصناعي والتجاري "الحروش"

في هذا المطلب سوف نقوم بتحليل الموازنات التقديرية من أجل إيجاد الإنحرافات وذلك لمساعدة المؤسسة بالتعرف عليها مما يسمح للإدارة بتصحيحها.

الفرع الأول : تحليل الموازنة التقديرية للإنتاج

1- بالنسبة للسميد :

الجدول رقم (02) : يوضح متابعة إنتاج السميد بالكميات بالأشهر لسنة 2020

معدل تحقيق الأهداف %	الإنحراف	الكمية المنتجة فعلا	الكمية المتوقعة إنتاجها	
89,1	1655,3	13590,70	15246	جانفي
89,4	1528,9	12991,10	14520	فيفري
116,9	(2588,3)	17834,30	15246	مارس
140,7	(6211,57)	21457,75	15246	أفريل
97,7	345	14901,00	15246	ماي
84,2	2398,1	12847,90	15246	جوان
97,6	297,7	12176,30	12474	جويلية
75,6	674,15	2097,85	2772	أوت
130,7	(4692,25)	19938,25	15246	سبتمبر
124,5	(3746,2)	18992,20	15246	أكتوبر
120,1	(3077,2)	18323,20	15246	نوفمبر
129,6	(4516,05)	19762,05	15246	ديسمبر

المصدر : من إعداد الطالبتين إعتمادا على الملاحق رقم 01 و 03

الإنحراف = الكمية المتوقعة إنتاجها - الكمية المنتجة فعلا.

معدل تحقيق الأهداف = كمية الإنتاج الفعلية / كمية الإنتاج التقديرية × 100

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها والموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الإنحراف موجب في كل من جانفين فيفري، ماي، جوان، جويلية، أوث وذلك لأن تقديرات المؤسسة خلال هذه الأشهر أعلى من الإنتاج المحقق أما في الأشهر الأخرى كان الإنحراف سالب لأن حجم الإنتاج المحقق أكبر من تقديراته، لكن هذا الفرق بينهما لم يكن كبيرا فهو قريب من التوقع التقديري، و هذا يعني أن المؤسسة قريبة من تحقيق الهدف المرجو وهذا ما يعكس لنا معدل تحقيق الأهداف الذي كان محصورا ما بين 75,6 و 140,7.

2- بالنسبة للفرينة :

الجدول رقم (03) : يوضح متابعة إنتاج الفرينة بالكميات لأشهر لسنة 2020

معدل تحقيق الأهداف %	الإنحراف	الكمية المنتجة فعلا	الكمية المتوقعة إنتاجها	
94,1	1558,2	24859,80	26418	جانفي
100,1	(31,4)	25191,40	25160	فيفري
98,3	442,35	25975,65	26418	مارس
91,7	2190,1	24227,90	26418	أفريل
60,8	10337,5	16080,50	26418	ماي
73,8	6907,1	19510,90	26418	جوان
87	2005,4	13534,60	15540	جويلية
164,3	(7003,25)	17881,25	10878	أوث
101,1	(313,2)	26731,20	26418	سبتمبر

أكتوبر	26418	27278,34	(860,34)	103,2
نوفمبر	26418	25162,40	1255,6	95,2
ديسمبر	26418	25745,60	672,4	97,4

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق 01 و 03.

الإنحراف = الكمية المتوقعة إنتاجها - الكمية المنتجة فعلا

معدل تحقيق الأهداف = كمية الإنتاج الفعلية / كمية الإنتاج المتوقعة  $\times 100$

انطلاقا من النتائج المتوصل إليها والموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الإنحراف موجب في كل الأشهر ماعدا فيفري، أوت، سبتمبر، أكتوبر كان الإنحراف سالب، فالإنحراف موجب لأن تقديرات المؤسسة أعلى من الإنتاج المحقق، أما الإنحراف سالب فكانت الكمية المنتجة فعلا أكبر من الكمية المتوقعة.

فرغم أن التقديرات كانت أكبر من الإنتاج المحقق لكن لم يكن الإنحراف كبيرا جدا، فنلاحظ من الجدول أن معدل تحقيق الأهداف كان كبيرا ومحسورا بين 60,8 و 164,3، وهذا يبين أن المؤسسة لديها قدرة على الوصول إلى تلك التقديرات وهذه الإنحرافات لم تكن كبيرة فهي صغيرة.

و ترجع أسباب وجود الإنحرافات بالنسبة لإنتاج كلا من السميد والفريضة إلى عدة أسباب منها :

- السياسة التي تتبعها المؤسسة هي الوصول إلى التقديرات المتوقعة والوصول إلى الهدف المرجو والمسطر من قبل المؤسسة الأم ;
- المؤسسة الأم هي التي تقيد المؤسسة بكمية المادة الأولية وبالتالي الكمية المنتجة رغم أن طاقتها الإنتاجية تفوق الكمية المنتجة.

الفرع الثاني : تحليل الموازنة التقديرية للمبيعات

1- بالنسبة للسميد :

جدول رقم (04) : يوضح متابعة مبيعات السميد بالكميات بالأشهر لسنة 2020

معدل تحقيق الأهداف %	الإنحراف	الكمية المباعة فعلا	الكمية المتوقعة بيعها	
111,2	(1256,7)	12401,79	11145	جانفي
116,0	(1705,7)	12319,70	10614	فيفري
157,4	(6399,4)	17544,40	11145	مارس
177,2	(8609,9)	19754,95	11145	أفريل
120,4	(2277)	13422,00	11145	ماي
64,3	3967,8	7177,20	11145	جوان
116,3	(1827,5)	12972,50	11145	جويلية
50,2	4370,6	4418,40	8789	أوت
694,6	(14010,8)	16366,80	2356	سبتمبر
140,3	(4500,2)	15645,25	11145	أكتوبر
147,2	(5265)	16410,00	11145	نوفمبر
143,0	(4800,6)	15945,69	11145	ديسمبر

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق 02 و 03

الإنحراف = الكمية المتوقعة بيعها - الكمية المباعة فعلا

معدل تحقيق الأهداف = كمية المباعة فعلا / كمية المتوقعة بيعها × 100

إنطلاقا من النتائج المتوصل إليها والموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الإنحراف سالب في كل الأشهر ما عدا جوان وأوت كان الإنحراف موجب ، فالإنحراف سالب وذلك لأن حجم المبيعات المحقق أكبر من تقديرات المؤسسة أما الإنحراف موجب وذلك لأن التقديرات أعلى من المبيعات المحققة، وعند النظر إلى معدل الأهداف المحققة نلاحظ أن المؤسسة قد وصلت إلى الهدف المرجو والمسطر وحقت أكثر بكثير من هذا الهدف الذي كانت تريد تحقيقه وهذا ما يفسر وجود الإنحراف السالب.

### 3- بالنسبة للفرينة :

جدول رقم (05) : يوضح متابعة مبيعات الفرينة بالأشهر لسنة 2020

معدل تحقيق الأهداف %	الإنحراف	الكمية المباعة فعلا	الكمية المتوقعة بيعها	
89,6	2737,3	23680,67	26418	جانفي
104,1	(1044,9)	26194,95	25150	فيفري
91,0	2354,8	24063,11	26418	مارس
80,8	5068,5	21349,42	26418	أفريل
70,2	7864,0	18553,95	26418	ماي
47,4	13879,4	12538,65	26418	جوان
97,0	454,0	15085,92	15540	جويلية
211,0	(12077,1)	22955,19	10878	أوت
92,3	2024,6	24393,37	26418	سبتمبر

أكتوبر	26418	27269,72	(851,7)	103,2
نوفمبر	26418	28873,92	(2455,9)	109,2
ديسمبر	26418	24880,27	1537,7	94,1

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملاحق 02 و 03

الإنحراف = الكمية المتوقع بيعها - الكمية المباعة فعلا

معدل تحقيق الأهداف = الكمية المباعة / الكمية المتوقعة بيعها  $\times 100$

إنطلاقا من النتائج المتوصل إليها والموضحة في الجدول أعلاه نلاحظ أن الإنحراف موجب في كل الأشهر ما عدا (فيفري، أوت، أكتوبر، نوفمبر) كان الإنحراف سالب فالإنحراف موجب لأن تقديرات المؤسسة أعلى من المبيعات المحققة، أما الإنحراف سالب وذلك لأن حجم المبيعات المحقق أكبر من التقديرات، وهذا يعني أن المؤسسة قريبة من تحقيق الهدف المسطر وفي الأشهر الأربعة قد وصلت إلى الهدف المسطر وحقت أكثر منه وهذا ما لاحظناه من خلال النظر إلى معدل تحقيق الأهداف.

ترجع أسباب وجود الإنحرافات بالنسبة لكمية المبيعات إلى:

- السياسة التي تتبعها المؤسسة هي الوصول إلى التقديرات المتوقعة والوصول إلى الهدف المرجو والمسطر من قبل المؤسسة الأم ;
- كمية المبيعات مرتبطة بالكمية المنتجة لكلا من السميد و الفرينة ;
- تغير إحتياجات الزبائن.

### المطلب الثالث: نموذج التنبؤ بالمبيعات لمادتي السميد والفرينة

في هذا المطلب سوف نقوم بالإعتماد على النموذج الخطي البسيط لبناء نموذج للتنبؤ بالمبيعات في المركب الصناعي و التجاري "الحروش"، حيث أن هذا النموذج يقيس العلاقة بين متغيرين الأول مستقل والثاني تابع من أجل بناء أفضل نموذج للتخطيط المالي.

الفرع الأول : نموذج التنبؤ بالمبيعات بالنسبة للسميد

في دراستنا هذه نأخذ كمية مبيعات المركب لمنتوج السميد لأشهر سنة 2020 كنموذج الخطي البسيط لكمية المبيعات وحجم الإنتاج.

جدول رقم (06) : يمثل كمية مبيعات و حجم الإنتاج المركب خلال أشهر سنة 2020

كمية الإنتاج	كمية المبيعات	الأشهر	
13590,70	12401,79	1	جانفي
12991,10	12319,70	2	فيفري
17834,30	17544,40	3	مارس
21457,75	19754,95	4	أفريل
14901,00	13422,00	5	ماي
12847,90	7177,20	6	جوان
12176,30	12972,50	7	جويلية
2097,85	4418,40	8	أوٹ
19938,25	16366,80	9	سبتمبر
18992,20	15645,25	10	أكتوبر
18323,20	16410,00	11	نوفمبر
19762,05	15945,69	12	ديسمبر

المصدر: من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق 01

في هذه الدراسة سنأخذ كمية الإنتاج كمتغير مستقل لما لها من تأثير مباشر على المتغير التابع ألا وهو كمية المبيعات ويكتب النموذج الخطي كالتالي :

$$Y = a + bX_i + U_i$$

كنموذج عام :  $Y = a + bX_i + U_i$

حيث :  $Y$  : يمثل كمية المبيعات للمركب

$X_i$  : يمثل كمية الإنتاج

$U_i$  : يمثل خطأ التشويش

والجدول التالي يلخص نتائج تقدير واختبار معالم النموذج.

جدول رقم (07) : تقدير واختبار النموذج الخطي لكمية المبيعات - حجم الإنتاج.

النموذج	المعاملات الغير معيارية		المعاملات	اختبار T المحسوبة	مستوى المعنوية SIG	معامل الارتباط R	معامل التحديد R <sup>2</sup>	إختبار F-TEST
	قيمة المعلمة	الخطأ المعياري						
الثابت	160,74	2212,64	0,916	0,073	0,94	0,916	0,838	51,87
T	1,130	0,115		7,202	0,000			

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم 03 بناء على مخرجات spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الارتباط  $R=0,916$  مما يترجم وجود علاقة طردية قوية جدا بين المتغير المستقل والمتغير التابع حيث بزيادة كمية الإنتاج تزداد كمية المبيعات، و  $R^2$  التي تمثل نسبة التفسير بمعنى أن 83,8% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل، مما يبرر اعتماد كمية الإنتاج كمتغير مستقل لتفسر كمية المبيعات الذي يعتبر متغير تابع.

ومن الجدول أعلاه يمكن تحديد صيغة العلاقة التالية:

$$Y=160,74+1,113X$$

إذا يمكن الاعتماد على حجم الإنتاج للتنبؤ بالمبيعات للفترات القادمة كنموذج للانحدار الخطي البسيط.

الفرع الثاني: نموذج التنبؤ بالمبيعات بالنسبة للفرينة

في دراستنا هذه نأخذ كمية مبيعات المركب لمنتوج الفرينة لأشهر سنة 2020 كنموذج الخطي البسيط لكمية المبيعات وحجم الإنتاج.

جدول رقم (08) : يمثل كمية مبيعات وحجم الإنتاج للمركب لأشهر سنة 2020

الأشهر	كمية المبيعات	كمية الإنتاج
جانفي	23680,67	24859,80
فيفري	26194,95	25191,40
مارس	24063,11	25975,65
أفريل	21349,42	24227,90
ماي	18553,95	16080,50
جوان	12538,56	19510,90
جويلية	15085,92	13534,60
أوت	22955,19	17881,25

29731,20	24393,37	9	سبتمبر
27278,34	27269,72	10	أكتوبر
25162,40	28873,92	11	نوفمبر
25745,60	24880,27	12	ديسمبر

المصدر: من اعداد الطالبتين بالاعتماد على الملحق رقم 03

و الجدول التالي يلخص نتائج تقدير وإختبار معالم النموذج.

جدول رقم (09) : تقدير إختبار النموذج الخطي كمية المبيعات - حجم الإنتاج

إختبار F- TEST	معامل التحديد R <sup>2</sup>	معامل الإرتباط R	مستوى المعنوية SIG	إختبار T المحسوبة	المعاملات الغير معيارية		النموذج
					المعاملات المعيارية Béta	قيمة الخطأ المعلمة المعيارية	
14,28	0,588	0,767	0,191	1,403	0,767	4444,002	الثابت
						0,194	T

المصدر : من إعداد الطالبتين بالإعتماد على الملحق رقم 03 بناء على مخرجات Spss

نلاحظ من الجدول أعلاه أن معامل الإرتباط  $R = 0,767$  مما يترجم وجود علاقة طردية قوية بين المتغير المستقل و المتغير التابع حيث بزيادة كمية الإنتاج تزداد كمية المبيعات، و  $R^2$  التي تمثل نسبة التفسير بمعنى أن 58,8% من التغيرات الحاصلة في المتغير التابع يفسرها المتغير المستقل، مما يبرر إعتقاد كمية الإنتاج كمتغير مستقل لتفسر كمية المبيعات الذي يعتبر متغير تابع.

ومن الجدول أعلاه يمكن تحديد صيغة العلاقة التالية :

$$Y=6236,86 + 0,731X$$

❖ إختبار الفرضيات على ضوء نتائج الدراسة :

**الفرضية الأساسية :** المركب الصناعي والتجاري "الحروش" يعتمد على الموازنة التقديرية كأداة فعالة في عملية التخطيط المالي.

بعد الدراسة الميدانية للمركب الصناعي والتجاري "الحروش" تبين أن له القدرة على تحليل الإنحرافات وذلك بالإعتماد على الموازنة التقديرية التي تعتبر أداة فعالة في التخطيط المالي من أجل الوصول للأهداف المسطرة من المؤسسة الأم حيث أنها هي التي تقوم بالتخطيط المالي و المركب يقوم بإعداد الموازنة التقديرية بعد تعديلها من طرف المؤسسة الأم وهذا ما يؤكد صحة هذه الفرضية.

**الفرضية الأولى :** الموازنة التقديرية أداة فعالة في عملية التنبؤ بالمبيعات بالمركب الصناعي والتجاري "الحروش".

على مستوى الدراسة التطبيقية توصلنا إلى أن المؤسسة الإقتصادية محل الدراسة تعتمد على الموازنات التقديرية في عملية التنبؤ بالمبيعات وذلك من خلال تحليل الخطة المالية وتحديد الإنحرافات وأسبابها والتي تقوم بمقارنة النتائج الفعلية مع تلك المقدره في كل من موازنة الإنتاج والمبيعات، حيث عند التحليل تبين أن هناك إنحرافات سالبة و موجبة فالإنحرافات السالبة تدل على أن حجم الإنتاج المحقق كان أكبر من التقديرات المتوقعة وهذا ما يفسر أن المركب وصل إلى أهدافه المرجوة، وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى.

**الفرضية الثانية :** النماذج الإنداربية أداة فعالة في عملية التنبؤ بالمبيعات بالمركب الصناعي والتجاري "الحروش".

بناء على المعلومات التي تم الحصول عليها من المركب الصناعي والتجاري "الحروش" والمتمثلة في المبيعات والإنتاج لمنج السمد و الفريفة تمكنا من بناء نموج إحصائي للتنبؤ بحجم المبيعات المستقبلية عن طريق حجم الإنتاج وهو نموج الإندار الخطي البسيط حيث من خلال هذا النموج تمكنا من التنبؤ بإنحرافات بمبيعات السمد و الفريفة وذلك بالإستعانة بالبرنامج المشهور SPSS، حيث توصلنا من خلاله أن هناك إرتباط قوي ما بين كمية المبيعات وحجم الإنتاج للمركب الصناعي والتجاري "الحروش" ويوجد تأثير معنوي (عند مستوى معنوية أقل

من 0.05) وهذا ما يفسر أن للنموذج دلالة إحصائية للتعبير عن العلاقة بين المتغيرين) وهذا ما يؤكد صحة الفرضية الثانية.

### خلاصة الفصل :

من خلال الدراسة التطبيقية للمركب الصناعي و التجاري "الحروش" تم التعرف على واقع عملية التخطيط المالي، فبعد التطرق في البداية إلى لمحة عن المؤسسة لاحظنا أن عملية التخطيط المالي تكون مترجمة في موازنات تقديرية، فقمنا بدراسة الموازنات لسنة 2020 و خاصة الموازنة التقديرية للإنتاج و المبيعات لأنهما أساس إعداد الموازنات الأخرى بالنسبة للمؤسسة.

و تأكدنا من خلال تحليل الموازنة التقديرية للإنتاج و المبيعات وجدنا أن معظم الإنحرافات موجبة و هذا ما أدى إلى خلق فجوة بين النتائج الفعلية و النتائج التقديرية، و بما ان المركب الصناعي و التجاري "الحروش" لا يساهم بشكل كبير في تصحيح الإنحرافات و انما الأمر راجع للمؤسسة الأم التي يقوم بذلك لكل مركب من مركباتها، فبعد بناءنا لنموذج البنيو بالمبيعات عن طريق برنامج spss توصلنا إلى أنه يمكننا التنبؤ عن طريق طريق حجم الإنتاج و هو الذي يساعدنا في تحقيق أهدافها.

خاتمة

من خلال دراستنا لموضوع آليات التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية إتضح لنا أن التخطيط المالي هو إحدى الأدوات التي تعتمد عليها المؤسسة في القيام بمختلف نشاطاتها، فهو يعتبر من بين أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة و ذلك للحفاظ على مواردها و إستغلالها بشكل كفاء و فعال، بحيث يعتمد على التنبؤ بالمستقبل من خلال الإحصائيات و الأرقام المحاسبية المختلفة

إن التخطيط المالي يعتمد على عدة أدوات في التنبؤ بالمبيعات المستقبلية و من أهمها الموازنة التقديرية التي تعتبر الركيزة الأساسية للتخطيط المالي فلا يمكن للإدارة الإستغناء عنها فهي تساهم في رسم خطتها المالية للتنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه.

و من خلال الدراسة التطبيقية و تحليل الموازنات التقديرية اتضح لنا أن من أهم هذه الموازنات هي موازنة المبيعات و موازنة الإنتاج، و قمنا أيضا بعمل نموذج مقترح للتخطيط المالي لمساعدة المؤسسة على التنبؤ بالمبيعات.

**نتائج الدراسة :** من خلال دراستنا توصلنا إلى النتائج التالية :

- يساعد التخطيط المالي المؤسسات الاقتصادية في تقدير إحتياجاتها المالية المستقبلية مع توفير الأموال في التوقيت المناسب بأقل ما يمكن من كلفة و ذلك للوصول إلى الأهداف المنشودة.
- يساهم التخطيط المالي بإستخدام أدواته في توضيح الصورة المستقبلية للمؤسسة و رسم المسار الصحيح.
- إن الموازنات التقديرية هي من بين الأدوات التخطيطية حيث من خلالها يتم تحليل الإنحرافات و من ثم تحديد أسبابها و إتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- يعتمد المركب الصناعي و التجاري "الحروش" على الموازنات التقديرية في عمليات التخطيط المالي فهي المسؤولة عن تحليل الإنحرافات و محاولة تصحيحها.
- تبعية المؤسسة في تسييرها إلى المؤسسة الأم حيث أن هذه الأخيرة هي من تضع الأهداف و مركب الحروش عليه التنفيذ.
- يعتبر التنبؤ بالمبيعات كخطوة متقدمة و هامة في عملية التخطيط المالي و أمرا ضروريا لإتخاذ معظم قرارات المؤسسة الاقتصادية.

## خاتمة

- من خلال تقييمنا للموازنة التقديرية نجد أن المركب الصناعي و التجاري "الحروش" يركز أكثر على موازنة الإنتاج و المبيعات.
- وجود إنحرافات كبيرة بين النتائج الحقيقية و التقديرية على مستوى المؤسسة محل الدراسة و هذا راجع إلى تضخيم الأهداف.

**التوصيات و الإقتراحات :** على ضوء النتائج المتوصل إليها لخصنا مجموعة من التوصيات أهمها :

- تشجيع البحث و الدراسة في مجال التخطيط المالي و أدواته.
- يجب الإهتمام بشكل أفضل في تحليل الإنحرافات في الموازنات التقديرية و معرفة أسبابها من أجل التقييم الفعال لمستوى أدائها.
- ضرورة إعتداد المؤسسة على الأساليب الإحصائية للوصول إلى توقعات أكثر دقة.
- تطوير أساليب التنبؤ بالمبيعات بإستعمال الطرق الحديثة و المتطورة.
- إضفاء حرية و إستقلالية تسيير المركب و التخلي عن التسيير المركزي للمؤسسة الأم.

**أفاق الدراسة :** من خلال الدراسة التي قمنا بها يمكن إقتراح مجموعة من الأفاق التي نراها بمثابة بحوث مستقبلية و هي كالآتي :

- دور التخطيط المالي في تحسين الوضعية المالية للمؤسسة.
- واقع تطبيق الموازنة التقديرية في المؤسسة الإقتصادية.
- دراسة نفس الموضوع على مؤسسات أخرى لتفعيل دور التخطيط المالي.

قائمة المصادر و

المراجع

قائمة المصادر و المراجع :

أولا : المراجع باللغة العربية :

1- الكتب :

1. أحمد محمد غنيم، مدخل التحول من الفقر إلى الثراء، المكتبة العصرية للنشر والتوزيع، مصر، 2006.
2. خالص صافي صالح، تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الرابعة، 2011.
- 3.
4. دريد كامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 5.
6. عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، دار الصفاء للنشر والتوزيع، عمان، طبعة 2006.
7. عبد الحي موسى، المحاسبة الإدارية، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997.
8. عبد العزيز النجار، الإدارة الذكية، المكتب العربي الحديث، اسكندرية، 2008.
10. عثمان محمد غنيم، التخطيط (أسس ومبادئ عامة)، دار صفاء للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2001.
9. عدنان تايه النعيمي، ياسين كاسب الخرشه، أساسيات في الادارة المالية، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2007.
10. عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2008.
11. فرکوس محمد، الموازنات التقديرية، أداة فعالة للتسيير، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، الطبعة الثالثة.
12. فيصل محمد شواورة، مبادئ الادارة المالية : اطار نظري ومحتوى علمي، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2013.
13. محمد الصيرفي، إدارة المال وتحليل هيكله، دار الفكر الجامعي، الإسكندرية، 2007.
14. محمد صالح الحناوي ، جلال إبراهيم العبد، الادارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2007.
15. محمد صالح الحناوي، نهال فريد مصطفى، الإدارة المالية، المكتب الجامعي الحديث، الاسكندرية، 2008.

16. محمد علي العامري، الإدارة المالية، دار المناهج للنشر و التوزيع، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2007.
17. منير ابراهيم هندي، الإدارة المالية : مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الاسكندرية، الطبعة السادسة، 2006.
- هشام حريز، استراتيجيات والتخطيط المالي، إدارة مالية، قسم علوم التسيير، جامعة ميلة، ميلة، 2021.

## 2- المذكرات والرسائل الجامعية :

1. بولحديد مراد، دور مراقبة التسيير في تحسين أداء المؤسسة، رسالة ماجستير، جامعة 20 أوت 1955، سكيكدة، الجزائر، 2013.
2. بن حمادة حليلة، بن حمادة صونية، دور التخطيط المالي في تحسين جودة الخدمات المصرفية، مذكرة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في العلوم الاقتصادية، تخصص إقتصاد نقدي و بنكي، المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف، ميلة، 2021.
3. زينب رضوان علي، تقييم عملية التخطيط المالي و اعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، حالة تطبيقية عن المؤسسة، شهادة ماجستير، جامعة قسنطينة 2، الجزائر، 2013.
4. ناريمان ابراهيم صباح، واقع استخدام أساليب المحاسبة الإدارية في الشركات الصناعية في قطاع غزة، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية - غزة، 2008.

## 3- المجلات العلمية :

- رجاء رشيد عبد الستار، تحليل الانحرافات باعتماد الموازنات التخطيطية كأساس لتقويم الأداء، بحث تطبيقي عن شركة بغداد للمشروبات الغازية، مجلة الإدارة و الإقتصاد ، العدد الثالث و الستون، 2007.
- سليم مجلخ، وليد بشيشي، محددات الهيكل المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة تحليلية قياسية باستخدام أشعة الإنحدار الذاتي، مجلة دراسات اقتصادية، المجلد 6، العدد 1، 2019.

4- المحاضرات :

1. د.عبد القادر شلاي. قرومي حميد، محاضرات في الاسراتيجية و التخطيط المالي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة العقيد آكلي محند أولحاج، البويرة، 2017/2016.
2. شريف غياط وفيروز رحال، الموازنة التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الإقتصادية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة.

5-الأجنبية :

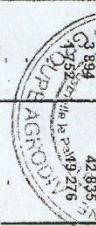
1. Charles hornangen, et autre, **contrôle**
2. **de gestion et gestion budgétaire** , adaptation française, par Georges Langlois, 3 édition, Pearson èducation, France, 2006.
3. Roos, S & westerfiled, **Fundamentals of corporate financial** McGrraw-Hill Americas : New Work, (2008).

املا حق

C LEVE INDUSTRIEL ET COMMERCIAL EL HARROUJ SIKRDA  
PREVISIONS DE PRODUCTION PHYSIQUE - EXERCICE 2020

U : 01

DESIGNATIONS	PREVISIONS CLOTURE 2019	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	OBJECTIFS 2020
<b>SEMOLLES :</b>														
EXTRA : (SS pl/FPA)														
25 KGS	126 197	1 814	1 728	1 814	1 814	1 814	1 814	1 814	1 814	1 814	1 814	1 814	1 814	19 872
10 KGS	22 776	8 581	8 173	8 581	8 581	8 581	8 581	6 757	1 814	8 581	8 581	8 581	8 581	93 987
05 KGS		2 563	2 441	2 563	2 563	2 563	2 563	2 021	542	2 563	2 563	2 563	2 563	28 074
02 KGS														
01 KG	1 650													
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>150 823</b>	<b>12 959</b>	<b>12 342</b>	<b>12 959</b>	<b>12 959</b>	<b>12 959</b>	<b>12 959</b>	<b>10 603</b>	<b>2 356</b>	<b>12 959</b>	<b>12 959</b>	<b>12 959</b>	<b>12 959</b>	<b>141 932</b>
<b>COURANTE :</b>														
S C 25 KGS	17 132	2 287	2 178	2 287	2 287	2 287	2 287	1 871	416	2 287	2 287	2 287	2 287	25 047
S P 25 KGS														
05 KGS														
02 KGS														
01 KG														
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>17 132</b>	<b>2 287</b>	<b>2 178</b>	<b>2 287</b>	<b>2 287</b>	<b>2 287</b>	<b>2 287</b>	<b>1 871</b>	<b>416</b>	<b>2 287</b>	<b>2 287</b>	<b>2 287</b>	<b>2 287</b>	<b>25 047</b>
<b>ORGE :</b>														
10 KGS														
05 KGS														
02 KGS														
01 KG														
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>167 985</b>	<b>16 246</b>	<b>14 520</b>	<b>15 246</b>	<b>15 246</b>	<b>15 246</b>	<b>15 246</b>	<b>12 474</b>	<b>2 272</b>	<b>16 246</b>	<b>16 246</b>	<b>16 246</b>	<b>16 246</b>	<b>166 970</b>
<b>FARINES :</b>														
<b>PAINIFIABLE :</b>														
50 KGS	255 755	9 444	13 209	13 209	13 209	13 209	13 209	7 770	5 439	13 209	13 209	13 209	13 209	144 670
25 KGS	6 322	10 303	9 812	10 303	10 303	10 303	10 303	6 001	4 242	10 303	10 303	10 303	10 303	112 843
10 KGS														
05 KGS	5 478	2 642	2 516	2 642	2 642	2 642	2 642	1 554	1 088	2 642	2 642	2 642	2 642	28 934
02 KGS														
01 KG	3 966	264	252	264	264	264	264	155	109	264	264	264	264	2 893
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>271 521</b>	<b>26 418</b>	<b>25 160</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>15 540</b>	<b>10 878</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>289 340</b>
<b>SUPERFURE :</b>														
25 KGS														
10 KGS														
05 KGS														
02 KGS														
01 KG														
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>271 521</b>	<b>26 418</b>	<b>25 160</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>15 540</b>	<b>10 878</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>289 340</b>
<b>TOTAL FARINES</b>	<b>271 521</b>	<b>26 418</b>	<b>25 160</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>15 540</b>	<b>10 878</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>289 340</b>
<b>ISSUES DE MEUNERIE</b>														
BLE DUR	70 187	6 237	5 940	6 237	6 237	6 237	6 237	5 103	1 134	6 237	6 237	6 237	6 237	68 310
BLE TENDRE	94 408	9 282	8 840	9 282	9 282	9 282	9 282	5 400	3 822	9 282	9 282	9 282	9 282	101 660
SSSF	24 995	1 617	1 540	1 617	1 617	1 617	1 617	1 323	294	1 617	1 617	1 617	1 617	17 740
<b>ORGE</b>														
<b>TOTAL ISSUES</b>	<b>189 590</b>	<b>17 136</b>	<b>16 320</b>	<b>17 136</b>	<b>17 136</b>	<b>17 136</b>	<b>17 136</b>	<b>11 886</b>	<b>5 250</b>	<b>17 136</b>	<b>17 136</b>	<b>17 136</b>	<b>17 136</b>	<b>187 680</b>
<b>PATES ALIMENTAIRES</b>	20 975	3 894	3 894	3 894	3 894	3 894	3 894	3 894		3 894	3 894	3 894	3 894	42 935
<b>COUSCOUS</b>	8 713	1 752	1 752	1 752	1 752	1 752	1 752	1 752		1 752	1 752	1 752	1 752	19 276
<b>ALIMENT DE BETAL</b>														
<b>GERME DE BLE</b>														
<b>SON PURIFIE</b>														



U : QL

DESIGNATIONS	PREVISIONS CLOTURE 2019	JANVIER	FEVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOUT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DECEMBRE	OBJECTIFS 2020
<b>SEMENCES :</b>														
<b>EXTRA :</b>														
25 KGS	111 050	8 531	8 173	9 531	8 581	8 581	8 581	6 797	1 814	8 581	8 581	8 581	8 581	93 987
10 KGS	34 714	2 563	2 441	2 563	2 563	2 563	2 563	2 021	542	2 563	2 563	2 563	2 563	28 074
05 KGS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
02 KGS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
01 KG	1 887	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>147 653</b>	<b>11 145</b>	<b>10 614</b>	<b>11 145</b>	<b>11 145</b>	<b>11 145</b>	<b>11 145</b>	<b>8 799</b>	<b>2 355</b>	<b>11 145</b>	<b>11 145</b>	<b>11 145</b>	<b>11 145</b>	<b>122 061</b>
<b>COURANTE :</b>														
S C 25 KGS	3 448	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
S P 25 KGS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
05 KGS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
02 KGS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
01 KG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>3 448</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>ORGE :</b>														
10 KGS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
05 KGS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
02 KGS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
01 KG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SOUS TOTAL</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL SEMENCES</b>	<b>151 101</b>	<b>11 145</b>	<b>10 614</b>	<b>11 145</b>	<b>11 145</b>	<b>11 145</b>	<b>11 145</b>	<b>8 799</b>	<b>2 355</b>	<b>11 145</b>	<b>11 145</b>	<b>11 145</b>	<b>11 145</b>	<b>122 061</b>
<b>FARINES :</b>														
<b>FANNABLE :</b>														
50 KGS	262 692	13 209	12 580	13 209	13 209	13 209	13 209	7 770	5 439	13 209	13 209	13 209	13 209	144 670
25 KGS	5 412	10 303	9 812	10 303	10 303	10 303	10 303	6 051	4 242	10 303	10 303	10 303	10 303	112 843
10 KGS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
05 KGS	5 474	2 642	2 516	2 642	2 642	2 642	2 642	1 574	1 023	2 642	2 642	2 642	28 934	
02 KGS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
01 KG	4 130	264	292	264	264	264	264	155	102	264	264	264	2 893	
<b>SOUS TOTAL</b>	<b>277 708</b>	<b>26 418</b>	<b>25 100</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>15 540</b>	<b>10 678</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>269 340</b>
<b>SUPERIEURE :</b>														
25 KGS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
10 KGS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
05 KGS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
02 KGS	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
01 KG	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>SOUS TOTAL</b>	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL FARINES</b>	<b>277 708</b>	<b>26 418</b>	<b>25 100</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>15 540</b>	<b>10 678</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>26 418</b>	<b>269 340</b>
<b>ISSUES DE MEUNERIE</b>														
BLE DUR	64 521	6 237	5 940	6 237	6 237	6 237	6 237	5 237	1 134	6 237	6 237	6 237	6 237	63 310
BLE TENDRE	61 468	5 292	8 840	9 282	9 282	9 282	9 282	5 460	3 832	9 282	9 282	9 282	9 282	101 690
SSSF	20 936	1 617	1 540	1 617	1 617	1 617	1 617	1 323	274	1 617	1 617	1 617	1 617	17 710
ORGE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
<b>TOTAL ISSUES</b>	<b>146 926</b>	<b>17 136</b>	<b>16 320</b>	<b>17 136</b>	<b>17 136</b>	<b>17 136</b>	<b>17 136</b>	<b>11 980</b>	<b>5 230</b>	<b>17 136</b>	<b>17 136</b>	<b>17 136</b>	<b>17 136</b>	<b>187 660</b>
<b>PATES ALIMENTAIRES</b>														
ALIMENT DE BETAIL	21 050	4 032	4 595	4 595	4 595	4 595	4 595	4 595	-	4 595	4 595	4 595	4 595	49 987
GERME DE BLE	6 743	1 914	2 757	2 757	2 757	2 757	2 757	2 757	-	2 757	2 757	2 757	2 757	29 387
SOU PURIFIE	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
AUTRES :	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-



ETAT DE PRODUCTION ET VENTES SEMOULE ET FARINE ANNEE 2020

	Semoules		Farines	
	Productions	Ventes	Productions	Ventes
جانفي-٢١	13,590.70	12,401.79	24,859.80	23,680.67
فيفري-٢١	12,991.10	12,319.70	25,191.40	26,194.95
مارس-٢١	17,834.30	17,544.40	25,975.65	24,063.11
أفريل-٢١	21,457.75	19,754.95	24,227.90	21,349.42
ماي-٢١	14,901.00	13,422.00	16,080.50	18,553.95
جوان-٢١	12,847.90	7,177.20	19,510.90	12,538.56
جويليه-٢١	12,176.30	12,972.50	13,534.60	15,085.92
أوت-٢١	2,097.85	4,418.40	17,881.25	22,955.19
سبتمبر-٢١	19,938.25	16,366.80	26,731.20	24,393.37
أكتوبر-٢١	18,992.20	15,645.25	27,278.34	27,269.72
نوفمبر-٢١	18,323.20	16,410.00	25,162.40	28,873.92
ديسمبر-٢١	19,762.05	15,945.69	25,745.60	24,880.27
Total	184,912.60	164,378.68	272,179.54	269,839.05

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT p
  /METHOD=ENTER v.

```

## Régression

[Ensemble\_de\_données0]

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées
1	v <sup>b</sup>	.

### Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>

Modèle	Méthode
1	Entrée

a. Variable dépendante : p

b. Toutes variables requises saisies.

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R	R-deux
1	,916 <sup>a</sup>	,838

### Récapitulatif des modèles

Modèle	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,822	2227,03302

a. Valeurs prédites : (constantes), v

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		Somme des carrés
1	Régression	257274543,8
	Résidu	49596760,93
	Total	306871304,8

### ANOVA<sup>a</sup>

Modèle		ddl
1	Régression	1
	Résidu	10
	Total	11

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Moyenne des carrés
1	Régression	257274543,8
	Résidu	4959676,093
	Total	

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		D
1	Régression	51,873
	Résidu	
	Total	

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Sig.
1	Régression	,000 <sup>b</sup>
	Résidu	
	Total	

a. Variable dépendante : p

b. Valeurs prédites : (constantes), v

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non ...
		A
1	(Constante)	160,739
	v	1,113

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non ...
		Erreur standard
1	(Constante)	2212,644
	v	,155

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients standardisés
		Bêta
1	(Constante)	
	v	,916

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		t
1	(Constante)	,073
	v	7,202

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,944
	v	,000

a. Variable dépendante : p

```
REGRESSION
/MISSING LISTWISE
/STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
/CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
/NOORIGIN
/DEPENDENT t
/METHOD=ENTER p1.
```

**Régression**

[Ensemble\_de\_données0]

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées
1	p1 <sup>b</sup>	.

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Méthode
1	Entrée

a. Variable dépendante : t

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux
1	,083 <sup>a</sup>	,007

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	-,092	3,76854

a. Valeurs prédites : (constantes), p1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés
1	Régression	,981
	Résidu	142,019
	Total	143,000

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		ddl
1	Régression	1
	Résidu	10
	Total	11

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Moyenne des carrés
1	Régression	,981
	Résidu	14,202
	Total	

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		D
1	Régression	,069
	Résidu	
	Total	

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Sig.
1	Régression	,798 <sup>b</sup>
	Résidu	
	Total	

a. Variable dépendante : t

b. Valeurs prédites : (constantes), p1

**Coefficients<sup>a</sup>**

		Coefficients non ...
Modèle		A
1	(Constante)	5,043
	p1	6,425E-005

**Coefficients<sup>a</sup>**

		Coefficients non ...
Modèle		Erreur standard
1	(Constante)	5,650
	p1	,000

**Coefficients<sup>a</sup>**

		Coefficients standardisés
Modèle		Bêta
1	(Constante)	
	p1	,083

**Coefficients<sup>a</sup>**

		t
Modèle		
1	(Constante)	,893
	p1	,263

**Coefficients<sup>a</sup>**

		Sig.
Modèle		
1	(Constante)	,393
	p1	,798

a. Variable dépendante : t

```

REGRESSION
  /MISSING LISTWISE
  /STATISTICS COEFF OUTS R ANOVA
  /CRITERIA=PIN(.05) POUT(.10)
  /NOORIGIN
  /DEPENDENT t
  /METHOD=ENTER v1.

```

**Régression**

[Ensemble\_de\_données0]

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Variables introduites	Variables supprimées
1	v1 <sup>b</sup>	.

**Variables introduites/supprimées<sup>a</sup>**

Modèle	Méthode
1	Entrée

a. Variable dépendante : p1

b. Toutes variables requises saisies.

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R	R-deux
1	,767 <sup>a</sup>	,588

**Récapitulatif des modèles**

Modèle	R-deux ajusté	Erreur standard de l'estimation
1	,547	3128,65656

a. Valeurs prédites : (constantes), v1

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Somme des carrés
1	Régression	139811113,6
	Résidu	97884918,98
	Total	237696032,6

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		ddl
1	Régression	1
	Résidu	10
	Total	11

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Moyenne des carrés
1	Régression	139811113,6
	Résidu	9788491,898
	Total	

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		D
1	Régression	14,283
	Résidu	
	Total	

**ANOVA<sup>a</sup>**

Modèle		Sig.
1	Régression	,004 <sup>b</sup>
	Résidu	
	Total	

a. Variable dépendante : p1

b. Valeurs prédites : (constantes), v1

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non ...
		A
1	(Constante)	6236,858
	v1	,731

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients non ...
		Erreur standard
1	(Constante)	4444,002
	v1	,194

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Coefficients standardisés
		Bêta
1	(Constante)	
	v1	,767

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		t
1	(Constante)	1,403
	v1	3,779

**Coefficients<sup>a</sup>**

Modèle		Sig.
1	(Constante)	,191
	v1	,004

a. Variable dépendante : p1