الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

قسم علوم التسيير

الميدان: العلوم الاقتصادية والتسيير والعلوم التجارية

الفرع: علوم التسيير

التخصص: إدارة مالية

مذكرة مكملة لنيل شهادة الماستر بعنوان:

التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة

دراسة حالة : المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة -ميلة-

إعداد الطلبة		المشرف
1	ملغيد هدير	د. سراج وهيبة
2	عبد مزيان أميرة	

لجنة المناقشة:

اسم ولقب الأستاذ(ة)	الجامعة	الصفة
	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	رئيسا
	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	مشرفا ومقررا
	المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة	ممتحنا

السنة الجامعية 2023/2022

بسم الله الرحمن الرحيم

شكر و عرفان

الحمد لله حمدا كثيرا طيبا مباركا فيه

نتقدم بالشكر الجزيل و الامتنان الكبير إلى الأستاذة الفاضلة سراج

وهيبة على قبولها الإشراف على هذه المذكرة، وعلى كل ما قدمته لنا

من توجيهات قيمة وأراء سديدة .

كما نتقدم بجزيل الشكر و العرفان إلى الأساتذة الأفاضل لتفضلهم

لمناقشة هذه المذكرة.

كما نتوجه بالشكر إلى كل من ساعدنا على إنجاز هذا العمل وإخراجه

بشكله هذا ونشكر كل من شجعنا ولو بكلمة طيبة .

إ هـ د ا ء

اللهم لك الحمد كله وإليك يرجع الفضل كله علانيته و سره....لا يطيب الليل إلا بشكرك.....ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.

إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى ما في الكون أمي الحبيبة.

إلى من كلله الله بالهيبة و الوقار.... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار....إلى من مهد لي طريق العلم أبي العزيز.

إلى من قال فيهم المولى عز وجل"سنشد عضدك بأخيك" إخوتي سندي وبهجتي في الحياة"عبد الستار،عبد الرزاق،عبد الرحمان،زينب ،شيماء"

إلى زوجات إخوتي"لمياء،ميمونة" حفظهم الله ورعاهم جميعا .

إلى فرحة البيت و بهجتها"عبد المهيمن،بهاء الدين،رتال،المعتصمبالله،رغد" حفظهم المولى ورعاهم.

إلى رفيقة الدرب ومن شاركتني هذا العمل "أميرة".

إلى رمز الصداقة وحسن العلاقة

"سميرة،رميساء،ريان،هاجر،يسرى،نجية،نورة،حورية،إكرام،هناء"وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم توسعهم مذكرتي أهدي هذا العمل.

هدير

إ هـ ا ء

اللهم لك الحمد كله وإليك يرجع الفضل كله علانيته و سره....لا يطيب الليل إلا بشكرك.....ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك.

إلى بسمة الحياة وسر الوجود إلى من كان دعائها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى أغلى ما في الكون أمي الحبيبة.

إلى من كله الله بالهيبة و الوقار.... إلى من أحمل اسمه بكل افتخار....إلى من مهد لي طريق العلم أبي العزيز.

إلى من قال فيهم المولى عز وجل"سنشد عضدك بأخيك" إخوتي سندي وبهجتي في الحياة"عائشة،إكرام،لينا"حفظهم الله ورعاهم.

إلى رفيقة الدرب ومن شاركتني هذا العمل "هدير".

إلى رمز الصداقة وحسن العلاقة "سميرة،مروة،منال"وإلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم توسعهم مذكرتي أهدي هذا العمل.

أميرة

مقدمة

مقدمة :

يتشكل الاقتصاد من مجموعة من الوحدات الأساسية التي تنشط في إطاره وتقدم احتياجاته من السلع و الخدمات، كما تعتبر المؤسسة البنية الأساسية التي يمكن أن يبنى على أساسها أي اقتصاد مهما كان تقدمه و توجهه، حيث تسعى إلى التطور المستمر وذلك عن طريق تحديث أسلوب عمل مختلف الوظائف تماشيا مع أحدث الطرق و الأساليب مع الأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المؤثرة في نشاط المؤسسة، سواء في البيئة الداخلية أو الخارجية ونظرا لعمل المؤسسات في بيئة عمل مختلفة نشأت الحاجة إلى التخطيط المالي.

يعد التخطيط المالي في الوقت الحاضر القاعدة والأساس الذي يعتمد عليه نجاح أي مؤسسة سواء كانت صناعية أو خدماتية أو غيرها. فالتخطيط المالي موجود في أغلب أنواع المؤسسات حيث يعتبر بمثابة المحرك الذي يجعل المؤسسة تعمل بكفاءة نحو تحقيق الأهداف التي تصب إليها، إذ تحتل وظيفة التخطيط المالي موقعا ذو أهمية خاصة بين الوظائف الإدارية الأخرى حيث يسبقها في الترتيب ويؤثر تأثيرا كبيرا في طبيعة وظائف المؤسسة فتكوين وإنشاء أي مؤسسة ينطوي على غاية يسعى إليها المؤسس وإذ أرادت المؤسسة النجاح فإنه لابد من التعبير عن هذه الغايات و الطموحات بالإستراتيجيات والأهداف والسياسات التي ترشد سلوك الأعضاء في المؤسسة.

ونتيجة للتطورات الاقتصادية وزيادة حدة المنافسة في شتى المجالات أصبح من الضروري على كل مؤسسة إثبات وجودها وذلك من خلال اتخاذ القرارات السليمة وأهمها القرار المالي، إذ ساهمت أدوات التخطيط المالي في إبراز الوضعية المالية للمؤسسة، كما أبرزت أهم البدائل المتعلقة بالقرارات المالية واتخذ هذا الأخير صورة مترابطة ومتكاملة مكنت المؤسسة من اتخاذ القرارات المالية المناسبة حسب الظروف المالية والإمكانيات المتاحة، بما يضمن لها تحقيق أقصى عائد ممكن بأقل تكلفة .

يتوقف نجاح المؤسسة إلى حد كبير على عقلانية القرارات التي يتخذها متخذو القرار، لأن المعرفة الصحيحة و الدقيقة لعملية اتخاذ القرار تساعدهم على تحليل المواقف التي تجد المؤسسة نفسها فيها و التي تواجهها من خلال تحديد كل من نقاط القوة ، الضعف ، الفرص و التهديدات وقوتها التأثيرية لا تقتصر على كونها أداة فحسب بل تتعدى ذلك لتحقيق الأهداف و الرؤى المستقبلية لنجاح المؤسسة وبقاءها في السوق.

أولا: إشكالية الدراسة

من خلال المنطلق السابق فإنه يمكن طرح الإشكالية التالية:

- ما مدى مساهمة التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة؟

ولمعالجة هذه الإشكالية يتطلب الأمر الإجابة على الأسئلة الفرعية التالية :

- ما مدى مساهمة التخطيط المالي في صنع القرار المالي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة ؟
- ما مدى مساهمة لتخطيط المالي في اختيار البديل الأنسب لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة ؟
- ما مدى مساهمة التخطيط المالي في تنفيذ القرار المالي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة ؟

ثانيا : فرضيات الدراسة

يتطلب تحليل الإشكالية محل الدراسة اختبار مجموعة من الفرضيات ،التي تعد كإجابة مبدئية ومسبقة على مختلف التساؤلات الفرعية المطروحة، والتي سنحاول من خلال هذه الدراسة أن نثبت صحة هذه الفرضيات من عدمه ، وعليه يمكن صياغة هذه الفرضيات كالتالي :

الفرضيات الفرعية :

يمكن تجزئة الفرضية العامة إلى مجموعة من الفرضيات الفرعية كالتالي :

الفرضية الفرعية الأولى:

- يساهم التخطيط المالي في صنع القرار المالي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة .

الفرضية الفرعية الثانية:

- يساهم التخطيط المالي في اختيار البديل الأنسب لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة .

الفرضية الفرعية الثالثة :

- يساهم التخطيط المالي في تنفيذ القرار المالي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة .

ثالثا: أهمية الدراسة

تبرز أهمية ومكانة هذه الدراسة من خلال، التعرف بدقة على الإطار النظري و التطبيقي للتخطيط المالي، إضافة إلى إبراز العلاقة بين التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية مع التطرق إلى دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية داخل مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة ،مع إبراز أهمية اتخاذ القرارات المالية كونها الجوهر و الأساس في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة.

رابعا : أهداف الدراسة

تسعى هذه الدراسة إلى تحقيق جملة من الأهداف أهمها :

- محاولة الكشف عن مدى اعتماد مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة على التخطيط المالي مع التعرف على فعالية القرار المالي في إعطاء نظرة مستقبلية عن نشاط المؤسسة؛

-التطرق لعملية التخطيط المالي بدراسة تطبيقية تتيح لنا تبسيط أكثر للمفاهيم من خلال معالجة الإطار النظري بمختلف توجهاته؛

-معرفة دور التخطيط المالي في اتخاذ القرارات الملية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة مع الوصول إلى نتائج ميدانية لها دلالاتها العلمية.

خامسا : مبررات اختيار موضوع الدراسة

تمثل أهم الأسباب والدوافع التي أدت بنا لاختيار هذا الموضوع في مايلي:

-ملائمة موضوع الدراسة و التخصص؛

-الرغبة في التعرف على مدى اعتماد المؤسسة الجزائرية للمياه على التخطيط المالي في اتخاذ قراراتها؛

-الاهتمام المتزايد من طرف المؤسسات بالتخطيط المالي نظرا لأهميته في اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة.

سادسا : منهج و أدوات الدراسة

إن المنهج هو تصور عام للأسلوب الذي يريد الباحث منه تحقيق هدفه في الدراسة، فهو تصور شامل أو اختيار شامل متميز ومعين ، أو هو الطريقة التي يتبعها الباحث لدراسة إشكالية موضوع الدراسة .

فالمنهج المستخدم في أي دراسة يعتبر من الخطوات الرئيسية المتبعة من قبل الباحث ، كونها تفسح المجال لتنظيم خطوات العمل بطريقة سلسة و ممنهجة ، لذلك فإن الباحثين أصبح لهم طرق علمية ومنهجية لها قواعد وأساليب وأنظمة تحكمها ،بهدف التوصل إلى بحوث ودراسات على مستوى علمي متقدم.

وعليه لابد أن ننوه إلى أن هذه المناهج العلمية ليست قوالب جامدة ، بل هي متطورة باستمرار تعتمد على التحديث و التجديد في الكثير من أساليبها وقواعدها وأدواتها، لهذا سنحرص في هذه الدراسة على تحديد واختيار نوع المناهج التي تتوافق و إشكالية الدراسة وخصوصية الفرضيات المطروحة، حيث يتم الاعتماد على المناهج التالية :

-**المنهج الوصفي التحليلي:** إن المنهج الوصفي يهدف إلى جمع الحقائق و البيانات عن ظاهرة أو موقف معين مع محاولة تفسير هذه الحقائق تفسيرا كافيا ، هذا المنهج يشغل مكانة هامة في العلوم الاقتصادية، بأنه يتكيف مع ظروف الظواهر الاقتصادية المتسمة بعدم الثبات و التغيير ، وتعدد المؤثرات الفاعلة فيها.

وعليه فان المنهج الوصفي التحليلي هو أسلوب من أساليب التحليل المرتكز على معلومات كافية ودقيقة عن ظاهرة أو موضوع محدد خلال فترة أو فترات زمنية معلومة،وذلك من اجل الحصول على نتائج علمية يتم تفسيرها بطريقة موضوعية، وبما ينسجم معا لمعطيات العلمية للظاهرة .

-**المنهج الإحصائي:** إن الاعتماد على الأسلوب الكمي وتحليل البيانات وإظهار النسب المئوية وبعض الاختبارات الإحصائية ،تعد مرتكزا أساسيا في المناهج الإحصائية والتي تساهم في إظهار العلاقات بين متغيرات الدراسة ، ولن يكون ذلك إلا من خلال ترجمة هذه الأخيرة إلى صيغ كمية بهدف قياسها وتعميم نتائجها على مجتمع الدراسة .

وحتى تكون هناك مصداقية في استخدام المناهج سابقة الذكر ، لابد أن يتم دعمها بأدوات تعكس دقة البيانات المتحصل عليها ، فعلى الرغم من وجود عدة أدوات لجمع البيانات ، إلا أنه ليس هناك أداة أو طريقة أفضل من الأخرى ، فلكل أداة مزاياها وعيوبها، كما أن خصوصية كل بحث أو دراسة تتطلب التمييز بين أدوات جمع البيانات و المفاضلة في استخدام الأفضل منها.

ومن بين أهم الأدوات التي سيتم من خلالها جمع البيانات الخاصة بهذه الدراسة، نذكر ما يلي:

- **الملاحظة:** تعتبر الملاحظة من أدوات جمع البيانات ، حيث تستخدم عادة في مجال الدراسات والتي تتناسب وطبيعة موضوعنا،حيث ستعمل على ملاحظة سلوك الإطارات في الفترات التي ستقوم فيها بزيادة المؤسسة محل الدراسة ،والتي من خلالها سيتم تدوين العديد من الملاحظات ببعض التصرفات الخاصة بإطارات المؤسسة دون علم منهم، لأنه سيتم مراقبتهم، حتى تكون هناك واقعية في تدوين البيانات ،والتي رغبنا أن لا تتأثر بمزاجية المبحوثين أو شخصيتهم.

- **المقابلات الشخصية:** تتمتع المقابلات الشخصية بمزايا عديدة من حيث أنها توفر إمكانية توضيح بعض الأمور التي تتعلق بمتغيرات الدراسة،و إعادة طرح الأسئلة والاستفسارات مرة أخرى ،بالإضافة إلى أنها تتضمن مؤشرات معينة تعزز الإجابات ،مثلا: تصرفات الباحث في كيفية طرح الأسئلة....الخ .

لذلك سنعتمد إضافة إلى أداة الملاحظة على المقابلات الشخصية وهذا لدعم الأدوات التي من خلالها قمنا بجمع البيانات.

-**الاستمارة أو الاستبيان:** إن أداة الاستبيان هي الأداة الأكثر استخداما في الدراسات التي تتناسب وطبيعة موضوعنا،وهي تعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات و الطلب من المبحوثين الإجابة عليها.

ويتم توزيع الاستبيان عادة من خلال التسليم المباشر باليد ،أو من خلال إرسالها للمبحوثين عبر البريد الالكتروني ، أو عن طريق تسليمها للجنة المخولة على المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة.

سابعا: صعوبات الدراسة

-ندرة الدراسات السابقة التي تعالج نفس متغيرات الدراسة ؛

- عامل الزمن كان عائقا، بحيث تعتبر الفترة المحددة لتقديم هذا العمل قصيرة .

ثامنا: حدود الدراسة

-الحدود المكانية:

تمت الدراسة بالمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة – ميلة-.

-الحدود الزمانية:

لقد تم إجراء الدراسة الميدانية بالمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة –ميلة- خلال الفترة الزمنية الممتدة من شهر 15مارس 2023 إلى غاية 15 أفريل 2023 .

تاسعا: الدراسات السابقة

فيما يخص الدراسات السابقة المتعلقة بهذا الموضوع فبعد، البحث تبين انه لا توجد دراسات مطابقة له بشكل كبير،أو تناولته بشكل تفصيلي من حيث التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة على وجه الخصوص،وكذلك لا توجد دراسة سابقة في هذا المجال تناولت دراسة المؤسسة الجزائرية للمياه من حيث سياق هذا الموضوع، لكن سوف نقدم فيما يلي بعض الدراسات التي شملت بعض الجوانب من هذا الموضوع على النحو التالي:

1 - الدراسات العربية :

1.1 دراسة نبيل حليمي(2020) تحت عنوان:"**نظم المعلومات المالية ودورها في عملية صناعة القرارات المالية(دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبار ENSP)**". أطروحة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الدكتوراه علوم في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة غرداية.

هدفت هذه الدراسة إلى محاولة إبراز نظم المعلومات المالية ودورها في عملية صناعة القرارات المالية، من خلال تحقيق ما يلي :

- التعرف على نظم المعلومات المالية و أنواع القرارات المالية؛

-التعرف على عملية صنع القرارات المالية بالمؤسسة، مراحله، ومتطلباته من المعلومات المالية؛

-إبراز أهمية استخدام التقنيات الحديثة والنماذج الكمية في عملية صناعة القرارات المالية؛

من أهم النتائج التي تم التوصل إليها من خلال الدراسة المتعلقة بدور نظم المعلومات المالية في عملية صنع القرارات المالية بمؤسسة خدمات الآبار بحاسي مسعود بالجزائر نذكر ما يلي :

-عملية صنع القرارات المالية بالمؤسسة الوطنية لخدمات الآبار" ENSP "تمتاز بكفاءة نوعا لكن ذلك ليس بالمستوى المطلوب؛

-تم التأكد من تحديد الهدف من القرار المالي الذي سيتم صناع ته بوضوح تام ثم يتم تجميع المعلومات وتصنيفها لإنشاء التقارير التي توجه لصانعي القرارات لمعالجة المشكلة و عدم خضوع المعلومات المقدمة لمتخذي القرار المالي إلى دراسة متأنية، حسب نوع المشكلة المطروحة؛

-يتم إعطاء لكافة الأفراد المكلفين بصناعة القرار المالي فرصة المساهمة في القرارات من خال تبادل الآراء والاستفادة من الخبرات وفق أسس وقواعد موضوعية و عدم الاستفادة من التجارب السابقة في صنع قرار المالية (اختيار أفضل المشاريع والتخلي عن المشاريع الاستثمارية الخاسرة).

2.1 دراسة نبيلة سهايلية (2018) والتي كانت بعنوان: "**أثر القرارات المالية ومحدداتها على القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال 1999-2014)**" .أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه علوم في علو التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية و علوم التسيير، جامعة أم البواقي.

هدفت هذه الدراسة إلى إبراز أثر القرارات المالية و محدداتها على القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية، من خلال ما يلي:

-التعرف على أنواع القرارات المالية داخل المؤسسة وأهم محدداتها؛
-محاولة دراسة علاقة القرارات المالية بالسعر السوقي للمجمع الصناعي صيدال؛

-إبراز إذا ما كانت توجد علاقة بين محددات القرارات المالية و السعر السوقي لسهم المجمع الصناعي صيدال .

ومن أهم ما توصلت له هذه الدراسة نذكر ما يلي:
-وجود علاقة بين قرار التمويل الممثل بنسبة إجمالي الديون إلى الأموال الممتلكة و السعر السوقي لسهم المجمع الصناعي صيدال خلال فترة الدراسة، وهي علاقة عكسية،وعدم وجود علاقة بين متغيرات قرار الاستثمار و السعر السوقي لسهم المجمع، وهذه النتائج تختلف مع المدخل الأول لموديغلياني وميلر في غياب الضرائب بحيث توصل إلى أن القيمة السوقية للمؤسسة تمثل انعكاس لقرارات الاستثمار وتتعلق بفعالية هذه القرارات من حيث التوزيع بين استثمارات ثابتة واستثمارات متداولة ولا تتعلق بكيفية تمويل الاستثمارات أي ليس لها علاقة بقرارات التمويل.

3.1 دراسة زينب رضوان علي (2013) تحت عنوان: " **تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة (دراسة تطبيقية عن مؤسسة)**". أطروحة مقدمة لنيل جزء من متطلبات شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قسنطينة2.
هدفت هذه الدراسة إلى تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، من خلال ما يلي:
- إبراز مكانة التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية داخل المؤسسات الاقتصادية؛
- دراسة وتقييم واقع التخطيط المالي وإعداد الموازنات في المؤسسات الاقتصادية.
ومن أهم النتائج التي تم التوصل إليها نجد ما يلي:
-التخطيط المالي جزء من التخطيط الكلي للمؤسسة؛
-تتشارك المديرية المركزية مع المديريات الأخرى في تحديد الاحتياج من الموارد المالية،وهذا ما يدخل في الهدف الأساسي للتخطيط هو الاستغلال الأمثل للموارد المالية.
4.1 دراسة فريد مقران (2006) والتي كانت بعنوان: "**التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية(دراسة حالة شركة سوناطراك ، فرع نشاط المنبع)**". أطروحة مقدمة ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في العلوم الاقتصادية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر.
حيث تمحورت هذه الدراسة حول أهمية إبراز التخطيط المالي لنجاح المشروع الاستثماري ومحاولة تصحيح بعض الآراء القائلة أن التخطيط مرادف للنموذج الاشتراكي الفاشل و الداعية لحذف مصطلح التخطيط حتى من قاموس المفاهيم الاقتصادية الحديثة.
من بين أهم النتائج ما توصلت له هذه الدراسة نذكر ما يلي :

– حيث تبين أن شركة سوناطراك، تعتمد بشكل كبير على التخطيط المالي لتحقيق مشاريعها الاستثمارية ، وذلك باستخدامه وتطبيق أسسه، من خلال تحديد الهدف الأساسي المتمثل في رفع مستوى الاحتياطات البترولية و المحافظة على تجديدها والذي يعبر في نفس الوقت على مستوى الإنتاج الواجب بلوغه، مع ضمان مستوى من التكاليف و الاستثمارات المتعلقة بجميع أنشطة ومراحل المشروع، إبتداءا من مرحلة الاستكشاف و الدراسات الجيولوجية إلى مرحلة الإنتاج ومنه مرحلة الاستغلال، وذلك باعتمادها على خطة مالية ونظام موازنات محكم يتم من خلاله وضع الخطط و التنبؤات.

2 -الدراسات الأجنبية:

1.2دراسة للباحثين: **Mur salim,HendRagunawan, NurAlamzah, Abdullah Sanus(2015)**، و التي جاءت بعنوان:

Financial Decision, Innovation, Profitability and Company Value-Study on Manufacturing-Company Listed in Indonesian Stock Exchange.

تهدف هذه الدراسة إلى وصف العلاقة بين القرارات المالية،الابتكار،الربحية و قيمة المؤسسة، وبينت أهم النتائج أن قرار الاستثمار يؤثر على قيمة المؤسسة بشكل إيجابي وملحوظ كما أن هيكل رأس المال يؤثر على قيمة المؤسسة بدرجة كبيرة و إيجابية وسياسة توزيع الأرباح لا تؤثر على قيمة المؤسسة،الربحية تؤثر على قيمة المؤسسة بشكل إيجابي وكبير،الابتكار يؤثر كذلك على قيمة المؤسسة،يؤثر(قرار الاستثمار،هيكل رأس المال ،سياسة توزيع الأرباح،الابتكار)على ربحية المؤسسة بشكل إيجابي وكبير.

2.2دراسة للباحث**LOUIS MILLETTE JR**(SEPTEMBER 1993)، والتي جاءت بعنوان :

"LA PLANIFICATION FINANCIÈRE DES PME DU SECTEUR SECONDAIRE " UNIVERSITÉ DU QUÉBEC.

أطروحة ماجستير في الاقتصاد و إدارة الشركات الصغيرة و المتوسطة بجامعة كوبوك بكندا، حيث هدفت هذه الدراسة إلى:

– دراسة عملية التخطيط المالي في الشركات الصغيرة و المتوسطة وذلك لمعرفة مدى ممارسات الشركات الصغيرة و المتوسطة لعملية التخطيط المالي.

ومن بين النتائج التي تم التوصل إليها نجد:

–يجب مراجعة و تكييف و تبسيط عملية التخطيط المالي للواقع الخاص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

عاشرا: موقع الدراسة الحالية من الدراسات السابقة

إن تحديد موقع دراستنا الحالية و التي تتعلق بالتخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار المالي في المؤسسات الاقتصادية من الدراسات السابقة ، والذي كان بهدف توجيه النظر إلى بعض الحقائق المعرفية و النظرية وبالتالي كان من الضروري أن نحدد تقاطع دراستنا مع الدراسات السابقة والذي ساهم بشكل كبير في توضيح رؤيتنا حول تحديد إطار سليم لصياغة إشكاليتنا وطرح فرضياتنا بدقة ووضوح.

لذلك كان من الجدير بنا أن نبحث عن خبايا موضوعنا من خلال الاستعانة بالدراسات السابقة لتحديد الأطر النظرية التي تتعلق بجزيئات متغيرات دراستنا، وأن تكون الأرضية النظرية المناسبة و التي ساعدت في عملية الربط المنطقي و المنهجي لهذه الدراسة.

وبالرغم من أن دراستنا لم تتطابق بشكل كلي مع الدراسات السابقة سالفة الذكر إلا أنها ارتبطت ببعض متغيراتها التخطيط المالي، القرار المالي، حيث جاءت هذه الدراسات بالعناوين التالية: التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية ، نظم المعلومات المالية ودورها في عملية صناعة القرارات المالية، أثر القرارات المالية ومحدداتها على القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية، تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة، لذلك تنفرد دراستنا عن بقية الدراسات السابقة من حيث ما يلي:

-تعتبر هذه الدراسة أشمل من حيث المتغيرات التي تم معالجتها كونها لم تعبر فقط عن العلاقات التي تربط بين التخطيط المالي و القرار المالي ، وإنما أظهرت دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي بالمؤسسة؛

-هذه الدراسة كانت على المستوى الجزئي(مؤسسة جزائرية واحدة)على عكس الدراسات السابقة فمعظمها كان على المستوى الكلي بدراسة قطاع معين في السوق المالي أو عدة قطاعات،أو دراسة عدة مؤسسات جزائرية وأجنبية معا.

إحدى عشر: هيكل الدراسة

إن تحليلنا لإشكالية الدراسة واختبار صحة الفرضيات المقترحة كان ضمن ثلاثة فصول مترابطة، حيث خصصنا اثنين منها للجانب النظري، في حين خصص الفصل الثالث للجانب التطبيقي، وقد تمحورت الفصول حول ما يلي :

***الفصل الأول:** تناولنا فيه التأصيل النظري للتخطيط المالي، وهذا من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية، حيث خصص المبحث الأول لتحديد المفاهيم العامة للتخطيط المالي، أما المبحث الثاني فقد تناول مبادئ التخطيط المالي ومراحل تنفيذه، وتضمن المبحث الثالث العوامل المؤثرة في التخطيط المالي وتقييمه.

***الفصل الثاني:** تناولنا فيه الإطار النظري لاتخاذ القرار المالي، من خلال ثلاث مباحث أساسية، حيث خصص المبحث الأول لتحديد ماهية القرار المالي، أما المبحث الثاني فقد تناول طبيعة اتخاذ القرار المالي، وتضمن المبحث الثالث القرار المالي على مستوى المؤسسة

***الفصل الثالث :** الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، من خلال تقسيمه إلى ثلاث مباحث أساسية، حيث خصص المبحث الأول التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه، أما المبحث الثاني قفد خصص للإطار المنهجي للدراسة التطبيقية، ويتضمن المبحث الثالث تحليل البيانات وعرض النتائج.

الفصل الأول

التأصيل النظري للتخطيط المالي

مقدمة الفصل الأول :

تعد عملية التخطيط ،بإطارها الشامل جزءا متكاملا مع عملية الإدارة ،و إنها ليست مهمة طارئة وكمالية أو فعالية يتم انجازها ونسيانها ،وإنما هي جزء لا يتجزأ من نظام متكامل يساهم في توجيه الإدارة وتصويب قراراتها .

التخطيط عملية تتضمن توقع الأحداث المستقبلية و الاستعداد لها ، فهو مرحلة أساسية من مراحل أداء الإدارة لمهامها في أي نشاط اقتصادي ؛ أي أن نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها يتوقف على مدى التخطيط السليم لعملياتها ونشاطاتها .

ويكتسي هذا الأخير أهمية بالغة في المؤسسة ، والتخطيط المالي كونه يعنى بالجانب المالي للمؤسسة ؛ له أهميته ودوره في مدى فعالية التسيير بها.

إذ تمكن هذه الوظيفة الإدارة من الاستغلال الأمثل لمواردها و اتخاذ القرارات المالية المناسبة التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة .

وحتى نلم أكثر بموضوع التخطيط المالي ،سنحاول معالجة هذا الفصل من خلال المباحث الثلاثة التالية :

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول التخطيط المالي

المبحث الثاني : مبادئ التخطيط المالي ومراحل تنفيذه

المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في التخطيط المالي وتقييمه

المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التخطيط المالي

يعتبر موضوع التخطيط ذو أهمية بالغة بالنسبة لجميع المؤسسات ، فهو الوظيفة الأولى للمدير ويسبق جميع الوظائف الأخرى، وباعتبار التخطيط المالي أهم جزء من التخطيط العام للمؤسسة ،يتم في هذا المبحث تسليط الضوء على مفهوم التخطيط المالي و أهميته وكذا أنواعه بالإضافة إلى العوامل المؤثرة فيه.

المطلب الأول: تعريف التخطيط المالي

قبل التطرق إلى تعريف التخطيط المالي لابد من تعريف أصل هذا المصطلح ، و المتمثل في التخطيط .

الفرع الأول :تعريف التخطيط

تعددت التعاريف التي أسندت لمصطلح التخطيط على اختلاف المفكرين و توجهاتهم ويمكن سرد بعضها فيما يلي :

التعريف الأول : "التخطيط هو نوع من العمل التعاوني الشامل الذي يقوم على المنهج العلمي في البحث بقصد رسم خطة قابلة للتنفيذ في حدود الإمكانات و الموارد القابلة للاستثمار".

تعريف محمود عمر محمود : "التخطيط هو نشاط إنساني واعي يستند إلى توظيف المنطق العلمي في التفكير و التدبير لتحديد أهداف معينة وتعيين وسائل تحقيقها"[1].

تعريف هنري فايول : "أن التخطيط يحمل في ثناياه معنى التنبؤ ثم الاستعداد له "[2].

تعريف أورويك : "التخطيط هو عملية ذكية وتصرف ذهني لعمل الأشياء بطريقة منظمة ،للتفكير قبل العمل،و العمل في ضوء الحقائق بدلا من التخمين "[3].

من خلال التعاريف السابقة يمكننا تعريف مصطلح التخطيط بصورة موحدة، ،على أنه هو الجهد الذهني المبذول لصياغة الأهداف المختلفة على عدة مستويات ووضع خطط لتنفيذها و التنبؤ على أسس علمية لما سيكون في المستقبل .

الفرع الثاني : تعريف التخطيط المالي

[1] مدحت محمد أبو النصر ، **التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية** ،الطبعة الأولى،المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر ، 2012، ص120.

[2] حنا نصر الله ، **الإدارة العامة المفاهيم و التطبيقات** ،الطبعة الأولى ،دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان ، 2012، ص 113.

[3] ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون ،**مبادئ علم الإدارة** ،الطبعة الأولى،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،عمان ، 2013،ص89.

- يعتبر التخطيط المالي "جزءا أساسيا من التخطيط العام في ال مؤسسة ، وهو يقوم على ترجمة الأهداف الموضوعة من قبل المؤسسة وسياستها إلى خطط عملية يتم تنفيذها على المدى القصير"[1].
- التخطيط المالي هو:" مجموعة الخطط اللازمة للحصول على الأموال و الاستخدام لها . ولهذا فإن التخطيط المالي يشير إلى تحديد المتطلبات المالية ،الاستخدامات، النمو ،الأداء خلال مدة محددة من الزمن .يعد التخطيط المالي عنصر أساسي لنجاح المنشأة فهو دليلها المالي في المستقبل ،فمن خلال التخطيط المالي تحدد الشركة إمكانية الحصول على الأموال وكيفية الاستخدام لهذه الأموال .ولهذا فإن التخطيط المالي يتضمن تنسيق النشاطات المالية من أجل تعظيم ثروة المساهمين (قيمة المنشاة)"[2].

"يمثل التخطيط المالي جزء هاما من عملية التخطيط الإجمالي لل مؤسسة حيث يترجم أهدافها واستراتيجياتها وسياساتها إلى خطط عملية يتم تنفيذها على المدى القصير. كذلك فإن معظم أدوات التخطيط قصير الأجل هي أدوات مالية .ويهدف التخطيط المالي أساسا إلى تحديد الاحتياجات المالية للشركة وتأمين الأموال اللازمة بشكل متوازن من مصادر التمويل المختلفة" [3].

- التخطيط المالي هو : "الخطة الموضوعة بواسطة الموظفين الماليين والتي تتضمن تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية أي أن التخطيط المالي يعطي القدرة على كشف و إيضاح المستقبل مع إمكانية التنبؤ بالتغيرات الممكن حدوثها ، ويعمل التخطيط المالي على إيجاد التوازن بين الموجودات التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها وبين مصادر الأموال التي مكنتها من اقتناء هذه الموجودات على اختلاف أشكالها"[4].
- التخطيط المالي يعني: "التنبؤ و التوجيه والتوزيع المسبق لعناصر الوظيفة المالية للمنظمة .حيث يشير إلى تخطيط التدفقات النقدية والهيكل المالي للمنظمة .ويشمل هذا الأخير النشاط الإجمالي النقدي للمؤسسة ، ومقدار الأموال وهيكلها ، ومصادر التمويل و التدفقات المالية لفترة معينة "[5].

ومن خلال التعاريف السابقة يمكن القول بأن التخطيط المالي هو : هو إجراء يتم فيه تحديد حجم و مصدر الاحتياجات المالية اللازمة لتغطية الأعمال الحالية و المستقبلية لضمان أداء الأعمال بكفاءة و فعالية ومواجهة التحديات المستقبلية بشكل أفضل.

---

[1] محمود عزت اللحام و آخرون ،**الإدارة المالية المعاصرة** ،الطبعة الأولى ، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع ، الأردن ، 2014، ص147.

[2] محمد علي إبراهيم العامري ، **الإدارة المالية الحديثة** ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ، ، 2013،ص107.

[3] محمد علي إبراهيم العامري ،**الإدارة المالية الحديثة**، مرجع سبق ذكره ، ص 108.

[4] علي مكيد ونسيمة عمر ستي ، **أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات و إدارتها** – دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز المدية –مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات ،العدد 10 ،ص34.

[5] VesnaGrozdanovska ,and others,**financial management and finacial Planning in the organizations**, European journal of business and Management ,Vo1.9,No.2,2017,P121.

المطلب الثاني : أهداف التخطيط المالي

للتخطيط المالي عدة أهداف و نبرز منها ما يلي[1] :

إمكانية مواجهة الظروف الطارئة التي يضع المخططون الماليون احتمالاتهم التي يمكن أن تؤثر على المركز المالي للمشروع في المستقبل ورسم خطة لمواجهة الظروف غير المتوقعة حتى يستمر المشروع في تحقيق أهدافه المرسومة وذلك من خلال تجنب الاعتماد على التقديرات الخاصة و الآراء الشخصية في معالجة المسائل المالية والتي قد ينتج عنها أخطار تكون عواقبها غير سليمة عن نتائج أعمال المشروع عن طريق استغلال أموال المشروع في أوجه نشاطه بدرجة تحقق أفضل ربحية ممكنة وتوجيه استثمار النقد الفائض في مجالات قصيرة أو متوسطة أو طويلة بحسب ظروف المشروع إضافة إلى التصميم الفعال للهيكل التمويلي للمؤسسة عن طريق تحديد المزيج الأمثل من مصادرالتمويل وتحسين قدرة الإدارة المالية على تحليل وترتيب الأولويات والتركيز على اتخاذ القرار وذلك من أجل تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها وذلك من خلال تمكينها من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له و اتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات

المطلب الثالث :أنواع التخطيط المالي

التخطيط المالي له أنواع متعددة حسب الأهداف التي يسعى من اجل تحقيقها، من أهم أنواع التخطيط المالي ما يلي [2]:

أولا :تبعا للمدة الزمنية

ونجد فيها نوعين :

تخطيط بعيد المدى :وهو تخطيط لفترة تتراوح من سنتين إلى 10 سنوات ؛ويساهم في تحديد السياسات المالية ،ويرتكز عادة على المصادر الأساسية للحصول على المال ،وكيفية تطبيق الخطط الاستثمارية ، والبرامج ،والأبحاث الخاصة بالخدمات، أو المنتجات الجديدة ، وكيفية سداد القروض ،وإمكانية التعاون مع المنظمات المختلفة.

[1] هشام حريز ، **إستراتيجية والتخطيط المالي** ،محاضرة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس،إدارة مالية،المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة ،2021،ص4.

[2] غلاب فاتح ، **الإستراتيجية والتخطيط المالي** ، محاضرة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، إدارة مالية،جامعة محمد بوضياف المسيلة،2020/2019،ص28-29.

تخطيط قصير المدى: هو لتخطيط لفترة زمنية ممتدة لعام ،أو أقل ؛وبذلك يعد جزءا من التخطيط بعيد المدى .

ثانيا:تبعا لمدى شمول الخطة

وتتضمن ما يلي :

تخطيط شامل :يتضمن التخطيط المالي لجميع أنشطة المؤسسة، ويتحدث في ضوءه التخطيط الجزئي .

تخطيط جزئي: تمتاز بتغطيتها لقسم واحد أو نشاط واحد فقط من نشاطات المشروع .

ثلثا:تبعا لاستعمال الخطة

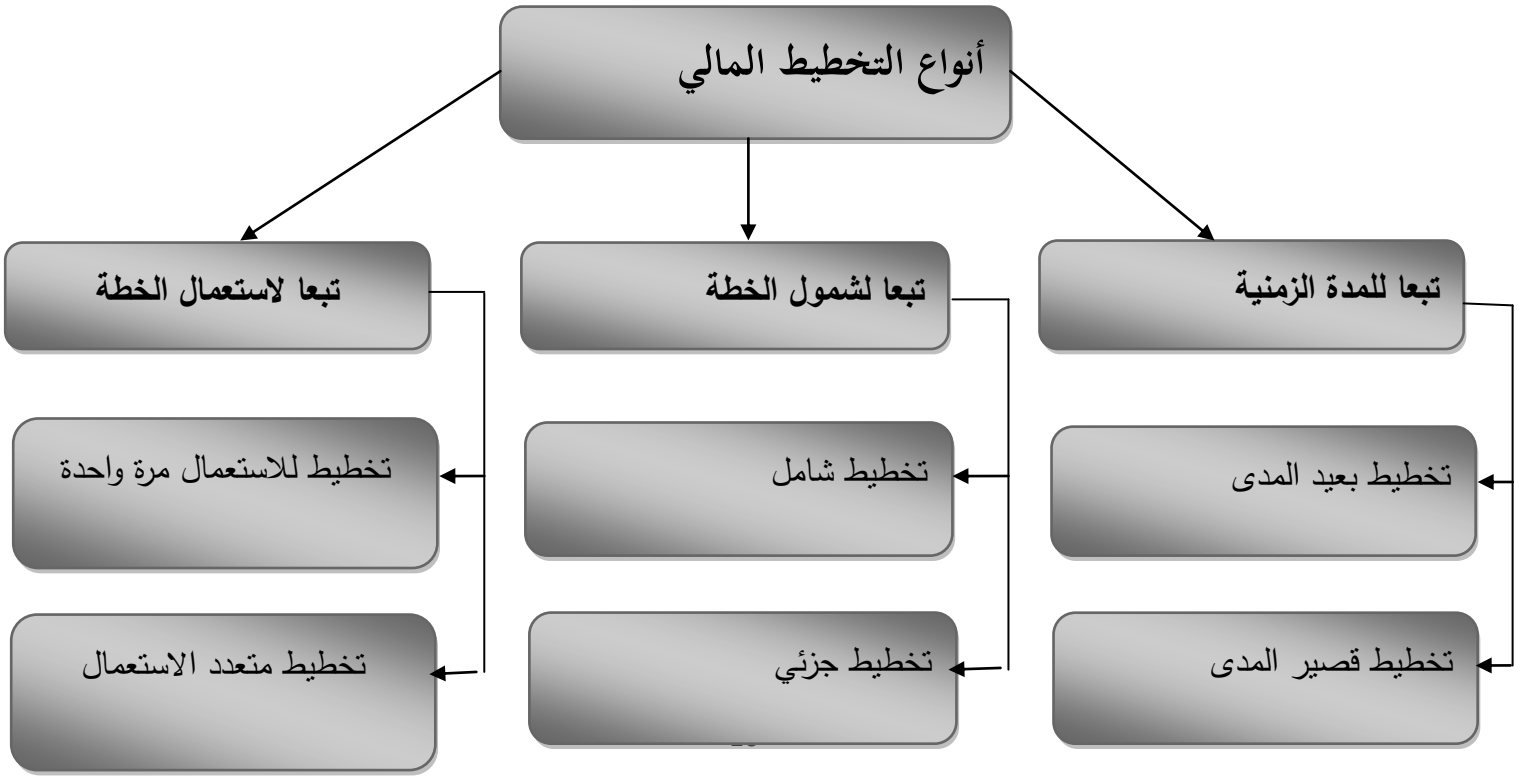
وتشمل كلا من :

تخطيط للاستعمال مرة واحدة:وهو تخطيط لفترة مؤقتة ،حيث يستخدم لانتهاز فرصة ،أو التعامل مع أحد المشكلات الطارئة .

تخطيط متعدد الاستعمال :يتمثل في التخطيط المالي الأساسي لتيسير العمل .

ويمكن توضيح هذه الأنواع في الشكل التالي :

الشكل (1-01):أنواع التخطيط المالي



المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع غلاب فاتح **الإستراتيجية والتخطيط المالي** ، محاضرة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس،إدارة مالية،جامعةمحمد بوضياف المسيلة،2020/2019،ص28-29.

المبحث الثاني :مبادئ التخطيط المالي ومراحل تنفيذه

يعتمد نجاح المؤسسة في الغالب على مدى قيامه على مجموعة من المبادئ و التي تعتبر بوصلة ترشد وتوجه الإنسان للطريق و الاتجاه الصحيح .كما تعتبر هذه المبادئ كقواعد أساسية يستخدمها المخططون الماليون كدليل للعمل أثناء مراحل التخطيط المالي .

سنحاول في هذا المبحث دراسة مبادئ التخطيط المالي ومراحل تنفيذه من خلال ثلاث مطالب أساسية كالتالي :

المطلب الأول :مبادئ التخطيط المالي

يقوم التخطيط المالي على مجموعة من المبادئ و المتمثلة فيما يلي[1] :

مبدأ لتحديد الهدف: تعتبر الأهداف المالية هي المحور الأساسي الذي يدور حوله التخطيط المالي .

مبدأ الواقعية : الخطة المالية الفعالة يجب أن تعد ضمن إمكانيات المنشأة المتاحة فليس للخطة قيمة إلا إذا نفذت لذلك لابد من إعداد الخطط المالية على أساس الموارد المالية المتاحة بما يسمح بتنفيذ الأهداف المرجو تحقيقها حتى لا تكون الخطة المالية أداة تعجيز و بالتالي عدم الاستفادة منها كمعيار رقابي .

مبدأ المرونة : لا يمكن أن تكون الخطة المالية ساكنة أو جامدة في ظل ظروف اقتصادية وفنية تتميز بالتغير السريع .

مبدأ الوضوح : لضمان إخراج الخطة إلى حيز التنفيذ لابد أن تكون واضحة ومصاغة بلغة مبسطة يسهل عل المعنيين بالتنفيذ فهمها .

مبدأ دقة التنبؤ المالي: كلما كان التنبؤ بأحداث المستقبل مطابق للمستقبل نفسه كان أساس التخطيط سليم.

مبدأ التعاون: تؤسس العملية التخطيطية على تعاون وجهد مشترك من قبل كافة العاملين في النشأة وذلك لان التخطيط العلمي يحتاج إلى مدخلات من مختلف أجزاء ووحدات المنشأة .

[1] شلالي عبد القادر و قرومي حميد ، **الإستراتيجية و التخطيط المالي** ،محاضرة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ، كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير ، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة، 2017/2016، ص36-37-38.

كما إن التخطيط الجيد يتطلب توفير عنصر الالتزام أي إن التخطيط يجب إن يكون لفترة من الوقت كافيا للإيفاء بالالتزامات الملقاة على عاتق الشركة وهذا لن يتحقق إلا من خلال الجهد المشترك الذي من خلاله تتاح الفرص لأفكار و أراء جديدة يمكن الاستفادة منها .

مبدأ التوقيت : التخطيط المالي الفعال لابد أن يراعي مبدأ التوقيت الزمني الذي يعد من أهم المبادئ التي يجب أن تعد على أساسها الخطة المالية ، فمهمة التخطيط المالي لا تكمن بالكشف عن الاحتياجات المالية لفترة مقبلة فقط ، بل العمل على تأمينها في الوقت المناسب وعند الحاجة إليها .

مبدأ الشمولية : حتى يقضي التخطيط المالي على التناقضات و المشكلات من ناحية ، و التنسيق بين القرارات المتخذة في كافة الإدارات من ناحية أخرى ، لابد إن يكون شاملا لكافة أنشطة المنظمة.

مبدأ الاستمرارية: لابد من أن تكون عملية التخطيط المالي مستمرة ، لا تنتهي بانتهاء إعداد الخطة المالية إذ لابد أن تستمر هذه العملية أثناء التنفيذ ، وذلك للمتابعة بهدف كشف الانحرافات و التعرف على أسبابها و العمل على تصحيحها مناجل تلافيها و استبعادها عند إعداد الخطط المالية الجديدة .

مبدأ التنسيق : يتم بين الخطط الفرعية و الخطط المالية .

مبدأ المسؤولية : لابد من تحديد مسؤولية كل العاملين في المنشأة عند إعداد الخطة المالية ، وعند تنفيذها لمنع محاولة الأفراد التهرب من واجباتهم و لتسهيل تحديد المسؤول عن وقوع الخطأ ومحاسبته.

مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة : أهمية التخطيط المالي تكمن بتلافي الضياع و التبذير لموارد المنشأة المتاحة لذلك لابد للخطة المالية من استغلال الموارد المالية استغلالا امثلا ، وذلك بأنفاقها على القنوات التي تعطي اكبر عائد ممكن .

المطلب الثاني : مراحل التخطيط المالي

تمر عملية التخطيط المالي بعدة مراحل منها تحديد الأهداف وجمع البيانات ووضع الخطط البديلة و الفرعية ، واعتماد الخطة وتنفيذها ومتابعتها وتقييم الخطة .

وفيما يلي سنقوم بشرح تفصيلي لهذه المراحل [1] :

أولا:مرحلة تحديد الأهداف

[1] حنا نصر الله، **الإدارة العامة المفاهيم و التطبيقات** ، مرجع سبق ذكره ،ص 118.

يتم تحديد الأهداف على صعيد الدولة من السلطة السياسية و السلطة التشريعية ، ويجري عادة بلورة الأهداف من قبل الجهة المركزية المسؤولة عن التخطيط في البلاد بالتنسيق مع سائر الأجهزة الحكومية ورفعها للأجهزة العليا لدراستها واعتمادها وتعميمها ، ويتطلب تحديد الأهداف تصميم أهداف طموحة ولكن واقعية و بالإمكان بلوغها مع تحديد الوسائل الكفيلة بذلك .

ثانيا :مرحلة جمع البيانات و الإحصائيات

لابد من إجراء تقييم لواقع إمكانيات الدولة البشرية و المادية و المالية و الاحتياجات المستقبلية لمقابلة الأهداف المرجوة ،وذلك بجمع البيانات و الإحصائيات الحديثة التي بالإمكان البناء عليها والاستناد إليها في تصميم الخطط ووضع الفرضيات والاحتمالات المستقبلية .

ثالثا : وضع الخطط البديلة

إن الحاجة لوضع خطط بديلة يبررها ظروف التعامل مع المستقبل المجهول الذي يتسم بعدم اليقين ،فهناك افتراضات توضع قد يصح بعضها وقد يكون بعضها غير وارد ، لذلك لابد من إتباع شيئا من المرونة في مواجهة المستقبل و اتجاهات المتغيرات ، بحيث يتم وضع خطط بديلة للخطة الرئيسية ، بحيث يتم استبدال الخطة الرئيسية بأخرى بديلة قد تكون أكثر ملائمة للظروف المفاجئة التي لم تكن في الحسبان لدى وضع الخطة الرئيسية (كظهور ظروف طارئة ، كوارث ،اضطرابات داخلية ،تضخم ،ركود اقتصادي)خلال تنفيذ الخطة الرئيسية .

رابعا : إعداد خطط فرعية

يقصد بالخطط الفرعية تلك الخطط المنبثقة عن الخطة الرئيسية لكل من القطاعات المختلفة التي يتكون منها الاقتصاد القومي بحيث تحدد خطة لكل قطاع (قطاع الزراعة ، قطاع التجارة ،قطاع الصناعة)و أهدافه ،ويجب أن تعكس الخطط الفرعية في نفس الوقت أهداف الخطة العامة ،مع درجة تحديد الفترات الزمنية لتنفيذ كلمنها حيث يتم التنسيق فيما بينها تجنبا لظهور الاختناقات في احدها وتعثر بعضها.

خامسا : اعتماد الخطة

تعرض عادة خطط التنمية القومية على المجلس التشريعي لمناقشتها واعتمادا بشكلها النهائي ، ويتم تعميمها على سائر الأجهزة الحكومية للالتزام بما جاء بها و العمل على تحقيق الأهداف كل في اختصاصه ،مع تعرضها للمساءلة عن مدى التنفيذ أو التخلف عنها .

سادسا :متابعة وتقييم نتائج التنفيذ

هناك جهتان تتوليان المتابعة والتقييم في الدولة حول مدى تنفيذ الخطة القومية ، فالمتابعة والتقييم تكون على مستوى كل جهاز إداري (وزارة، مؤسسة عامة، إدارة محلية) وكذلك على صعيد مركزي من خلال وزارة التخطيط التي تتابع الأجهزة الحكومية لتتعرف على ما تم

تحقيقه ومدى الصعوبات أو العقبات و المشكلات القائمة وتقديم بيان لمجلس الوزراء بشكل دوري بذلك واقتراح السبل الكفيلة للتغلب على الصعوبات وتوفير النصح و الإرشاد للأجهزة الحكومية [1].

المطلب الثالث : أدوات التخطيط المالي

تتمثل أدوات التخطيط المالي في كل من : الموازنات التقديرية ، نقطة التعادل ، تخطيط الاحتياجات المالية.

أولا : الموازنات التقديرية

تعتبر الموازنات التقديرية من أهم أدوات التخطيط المالي التي تلجأ إليها الإدارة المالية ، وتعددت التعاريف حولها ونذكرها فيما يلي :

الميزانيات التقديرية هي عبارة عن أدوات تخطيطية ذات توجه مستقبلي ، تهدف المنظمة من خلالها إلى التنبؤ بمستوى النشاط الممكن تحقيقه ، و النتائج المالية الممكن الوصول إليها عند مستوى النشاط المستقبلي المتوقع، وتعتبر الميزانيات التقديرية أدوات كمية أو تعبيرات رقمية من خطط إدارة المنظمة .

وانطلاقا من هذه النظرة الكمية يمكن تعريف الميزانيات التقديرية بأنها : تنبؤ بإجمالي الإنتاج، المبيعات ، الاستثمار، التمويل ، وتوزيع الأرباح لفترة مستقبلية محددة ، والتنبؤ هو عبارة عن عملية استكشاف للمستقبل وتقدير مسبق لأحداثه و أرقامه بالاعتماد على تحليل البيانات الخاصة بالمحيط الذي تعمل فيه المنظمة .

ويعرفها معهد التكلفة المحاسبين الإداريين بإنجلترا بأنها خطة كمية ورقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة ، فهي تبين عادة الإرادات المنتظر تحقيقها و النفقات المنتظر تحملها خلال هذه الفترة ، وكذا الأموال التي تستعمل لتحقيق هدف معين[2].

---

[1] حنا نصر الله،**الإدارة العامة المفاهيم و التطبيقات** ، مرجع سبق ذكره ،ص119.

[2] جبلي هاجر ، بو عبدالله بشرى، **دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة** ، مذكرة ماستر،إدارة مالية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف –ميلة– ،2020–2021، ص11.

ثانيا : تحليل التعادل

إن نقطة التعادل هي النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات مع التكاليف ، وتعتبر مدخل من مداخل تقديم الأرباح ويقوم على أساس العلاقة بين النفقات و الإيرادات وحجم النشاط، إذ تمكن هذه الطريقة المدير المالي من دراسة التأثير العام لمستوى الحجم على الدخل و النشاطات مما يظهر تأثيره واضح على الأرباح ،حيث يبنى هذا التحليل على ما يسمى بخريطة التعادل وظهرت فكرة التعادل بسبب التغيرات التي طرأت على التكاليف نتيجة التغيرات في حجم العمليات أو النشاط ، مع ملاحظة وجود عدة أنواع من التكاليف فان من أنواع التكاليف ما يتغير كل ما تغير حجم النشاط لدى تسمى بالتكاليف المتغيرة ، ومنها من لا يتغير مهما تغير حجم النشاط لدى تسمى بالتكاليف الثابتة .

ويعتبر تحليل التعادل أداة مهمة من أدوات التخطيط المالي حيث يظهر العلاقة بين الإيرادات و التكاليف، وبالتالي الخسارة أو الربح على مستويات الإنتاج ويحدد تحليل التعادل حجم الإنتاج و المبيعات التي تعطي إجمالي التكلفة، حيث يجعل الإيرادات الكلية مساوية إلى التكاليف الكلية[1].

إذ يمكن تلخيص أهداف تحليل التعادل في النقاط التالية :

– يعتبر تحليل التعادل جزءا من عملية التخطيط المالي التي يمارسها المدير المالي ، حيث يساعد ذلك على اتخاذ القرار الصائب بشأن عمليات التوسع في استثمارات جديدة أو عند اتخاذ القرارات الخاصة بإنتاج منتوج جديد ، أو خدمة جديدة ترغب إدارة الشركة بطرحها في السوق ؛
– يعتبر تحليل التعادل جزءا من آلية التحليل وتقييم الأداء في شركات الأعمال ، وخصوصا تلك التي تقوم بإنتاج أكثر من نوع من المنتجات ؛
– يعتبر كذلك من أهم الوسائل التي يمكن من خلالها تخطيط كمية الإنتاج ، المبيعات ، الأسعار ، وصولا إلى حجم الإنتاج الذي يحقق مستويات محددة من صافي الأرباح ؛
– يساعد في تحديد التكاليف الثابتة و المتغيرة ، وبالتالي المساعدة في إعداد قوائم الدخل التقديرية و الموازنات التقديرية[2] .

ثالثا : تخطيط الاحتياجات المالية

مما لاشك فيه أنه كلما زاد حجم نشاط المؤسسة ترتب على ذلك زيادة في الاحتياجات المالية الكلية للمؤسسة ، وذلك لأن زيادة مستوى المبيعات يتطلب زيادة في الاستثمار في الأصول المستخدمة للإنتاج.

[1] عميمور مريم ،بولكراوط رانيا ، **أثرا الرقابة الداخلية في تحسين التخطيط المالي في المؤسسة** ، مذكرة ماستر ،إدارة مالية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف –ميلة– ، 2020–2021، ص23.

[2] جبلي هاجر ، بو عبدالله بشرى ، **دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة** ،مرجع سبق ذكره، ص11.

يفهم مما سبق وجود علاقة بين الاحتياجات المالية ومستوى المبيعات ، بل أن مستوى المبيعات حجر الأساس في عملية التنبؤ بالاحتياجات المالية ، إن المعرفة المسبقة للاحتياجات المالية تجعل الإدارة في مركز أفضل من حيث دراسة و مفاضلة البدائل المتاحة لديها للحصول على الأموال في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة .

وتعتمد درجة الدقة في القرار المالي على عاملين أساسيين هما :

– دقة التنبؤ ، ويقصد بها درجة الدقة التي أعطيت لعملية التنبؤ بالمبيعات ، أي دقة الأرقام الواردة في الميزانية التقديرية للمبيعات كونها مركز للأساس ؛
– الأسلوب أو الطريقة العلمية المتبعة في التنبؤ المالي،أي في تقدير الاحتياجات المالية للمشروع[1].

المبحث الثالث :العوامل المؤثرة في التخطيط المالي وتقييمه

يهتم هذا المبحث بتسليط الضوء على العوامل المؤثرة في التخطيط المالي و المتمثلة في الطاقة الإنتاجية المتاحة للمشروع ، سياسات الائتمان ، سياسات التمويل ، وغيرها من العوامل الأخرى . بالإضافة إلى وضع تقييم لهذا الأخير .

المطلب الأول : العوامل المؤثرة في التخطيط المالي

توجد العديد من العوامل التي تؤثر في عملية التخطيط المالي و التي تشكل فرق في عملية اتخاذ القرار المالي ،والتي يمكن أن تؤثر بالسلب أو الإيجاب ، لذلك يجب التعرف على ابرز هذه العوامل لتجنب التأثير السلبي للتخطيط المالي .

و التي سيتم التطرق لها فيما يلي [2]:

الطاقة الإنتاجية المتاحة للمشروع: ويقصد بها إجمالي إنتاج المشروع في حال العمل بأقصى كفاءة ممكنة للمصنع من حيث الآلات و العمال .

سياسات الائتمان :ومن أمثلتها (البيع بالتقسيط ، البيع الأجل ،الخصم الكمي و النقدي).

سياسات التمويل : وهي السياسات التي تتبعها الشركة في تمويل احتياجاتها المالية مثل سياسة الاقتراض،و التمويل عن طريق الأرباح المحتجزة ، وزيادة رأس المال .

[1] جبلي هاجر ، بو عبد الله بشرى ،**دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة** ،مرجع سبق ذكره ،ص 12.

[2] يامن جميل كلاب ، **واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة** ،مذكرة ماجستير ،إدارة الأعمال ، كلية التجارة ،الجامعة الإسلامية،غزة ،2015، ص10.

سياسات العائد : وهي تلك السياسات التي تتبعها الشركة بخصوص الأرباح من حيث توزيعها و مقدار التوزيع أم عدم توزيعها .

درجة كفاءة الشركة في مقابلة طلبات العملاء المتزايدة : وهي قدرة الشركة على توفير أو تغطية احتياجات عملائها في الوقت المناسب و بالكمية المناسبة و بالمواصفات المطلوبة .

العوامل الاقتصادية : وتتمثل في الحالة الاقتصادية السائدة و المتوقعة من تضخم وركود ومستوى الدخل وغيرها .

العوامل الاجتماعية : وتشتمل على تغير أذواق المستهلكين ومدى إشباع احتياجاتهم من إنتاج المشروع و الظروف و العلاقات الاجتماعية .

العوامل السياسية: ويقصد بها مدى الاستقرار السياسي و الأمني .

العوامل القانونية : وهي تلك العوامل التي يتم اتخاذها لإدارة أو توجيه أمر معين مثل قوانين الاستثمار و الضريبة

المطلب الثاني :مزايا التخطيط المالي

من بين أهم المزايا التي يمكن أن يوفرها التخطيط المالية على وجه الخصوص ما يلي :

- مساهمته في تحسين قدرة الشركة على التركيز؛
- ويوفر لها المرونة ،إذ أن التركيز يسهل على المنشأة معرفة ما تريد عمله وتحديد احتياجاته ، ومعرفة حاجات وزبائنها ورغباتهم والأسلوب الأمثل لتلبية تلك الحاجات و الرغبات ؛
- يساهم في تحسين اتجاهات الفعل،إذ أنه يجعل المنشاة أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية ويجنبها الوقوع في فخ الرضا عن الذات ، ويجعلها تبحث عن كل ما هو متميز ؛
- يؤدي إلى تحسين عملية التنسيق ، إن التخطيط الجيد يخلق هرمية الأهداف و يساهم في ربط الأهداف مع بعضها البعض في كافة المستويات التنظيمية للشركة .ويتم ذلك من خلال تنسيق جهود الأفراد ، المجموعات ، و أنظمة العمل وبما يضمن إضافة مساهمات ذات قيمة عالية تخدم أهداف الشركة بشكل عام ؛
- تحسين إدارة الوقت ، حيث أن التخطيط يوفر الجهد و الوقت ، وبذلك فانه يساهم بإدارة الوقت بشكل أفضل . وكما هو معروف فإن يوم العمل هو عبارة عن مجموعة من البدائل و الخيارات ، التي يجب أن تؤدى بطريقة مثلى من خلال ترتيب تلك البدائل و الخيارات حسب أولويتها و أهميتها ؛

- تسهيل عملية الرقابة ،حيث أن التخطيط الجيد يساهم في تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها ، وذلك من خلال تمكينه للإدارة من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح لانحرافات إن وجدت[1] .
- يساعد على تقديم حزمة من الأهداف التي يستطيع العاملون فهمها وتنفيذها ؛
- يدفع الإدارة إلى الإحاطة بمواردها المادية و البشرية اللازمة لتحقيق تلك الأهداف ؛
- يجعل الأفراد العاملين أكثر استقرارا و طمأنينة من خلال معرفتهم مستقبل مؤسستهم والأهداف التي تسعى لتحقيقها ؛
- يساعد الإدارة على استشراف المستقبل و التحوط لأية متغيرات تحدث في الفترة القادمة ؛
- يساعد على تجنب الهدف في الموارد و الإمكانيات المتاحة وذلك من خلال توظيفها بالأسلوب الأمثل[2].

المطلب الثالث :معيقات التخطيط المالي

سنعرض مجموعة من معيقات التخطيط المالي و المتمثلة فيما يلي[3]:

- الشك في مدى دقة المعلومات المتعلقة بالمستقبل ؛
- تقييد الحرية و المبادرة،حيث يعتقد البعض أن الخطط الموضوعية تقيد من حرية الأفراد ولا تشجعهم على المبادرة ؛
- ارتفاع تكلفة التخطيط المالي من خلال الدراسات و الإحصاءات المرافقة ؛
- صعوبة الحصول على معلومات دقيقة ،وخاصة المعلومات المتعلقة بالمستقبل ،وذلك قد يعود إلى النقص في أنظمة المعلومات ،أوالى اعتبار أن المعلومات تعتبر حالة خاصة؛
- الجمود وعدم المرونة حيث من الأفضل ترك المجال للتفكير بالنسبة للمنفذين ليتصرفوا وفق البرامج الموضوعة ضمن الظروف المتغيرة .ولا يجوز للخطط أن تجعل من المنفذين مجرد آلات ، لان ذلك يقلل من حماسهم ، ويضعف روح الإبداع و الابتكار لديهم .

[1] عدنان تايه النعيمي و أرشد فؤاد التميمي، **التحليل و التخطيط المالي –اتجاهات معاصرة–** ، الطبعة الأولى ،دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان ،2008،ص171.

[2] بلال خلف السكارنه ،**التخطيط الاستراتيجي** ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشرو التوزيع ،عمان ، 2010،ص66.

[3] محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله ،**الإدارة علم وتطبيق**، الطبعة الأولى،الطبعة الثانية ، الطبعة الثالثة ، دارالمسيرة للنشر و التوزيع و التوزيع والطباعة،عمان، 2000، 2001، 2008،ص70-71 .

خاتمة الفصل الأول:

يتضح لنا من الفصل الأول أن التخطيط المالي بمثابة وسيلة مهمة ،حيث يعتبر من أهم وظائف الإدارة في أي نشاط اقتصادي لأن نجاح النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه يعود إلى مستوى التخطيط فالإعداد الجيد والمسبق لأي عمل و الذي يتضمن جمع البيانات و المعلومات ودراستها وتحليلها،يمكن المسؤولين في الإدارة من رسم سياستهم و اختيار أفضل البدائل المطروحة عليهم واتخاذ أفضل القرارات ،كما يقوم على توقع الاحتياجات المالية المستقبلية للمؤسسة وكيفية الحصول عليها وكيفية إنفاقها في نشاطات المؤسسة وأعمالها بأحسن وجه . ويكون التخطيط المالي فعال عندما تنجح المؤسسة في تعظيم وتحقيق ثروتها ويكون سببا في ذلك ، ويتحقق هذا عندما يتم إتباع كل من مراحل وخطوات هذه العملية بحيث يقوم بدراسة شاملة عن سلبيات و ايجابيات الخطة المالية وتحليلها وإصلاح ثغراتها ، كما أن للتخطيط المالي عدة أدوات والتي تجعل التخطيط المالي أكثر فعالية في مختلف الأنشطة .

الفصل الثاني

الإطار النظري لاتخاذ القرار المالي

مقدمة الفصل الثاني :

تعتبر عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي ؛ بل يمكن القول بان الإدارة التي لا تمارس هذه الوظيفة في منهجها اليومي لا يمكن أن تستند لها صفة الإدارة خاصة على مستوى الإدارة المالية؛ كما تعتبر كذلك بأنها عملية منظمة ورشيدة مبنية على الدراسة و التفكير الموضوعي واستخدام الطرق و الأساليب العلمية وذلك بهدف اتخاذ قرارات رشيدة تضمن الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة و تحقيق أعلى عوائد.

تعتبر عملية اتخاذ القرار المالي بمثابة وظيفة في غاية الأهمية و الحساسية كونها تمثل الجزء الأساسي في المؤسسة حيث يعود إليها الدور الأساسي في مواجهة المنافسة أو التصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي .

وهذا ما سنحاول التعرف عليه في هذا الفصل بحيث يتم تقسيمه إلى ثلاث مباحث.

المبحث الأول : ماهية القرار المالي

المبحث الثاني : طبيعة اتخاذ القرار المالي

المبحث الثالث : القرار المالي على مستوى المؤسسة

المبحث الأول : ماهية القرار المالي

يعتبر موضوع اتخاذ القرار المالي ذو أهمية كبيرة وذلك لارتباطه بالأفراد ، والمؤسسات وحتى الدول ،وتبرز أهمية القرار المالي على مستوى المؤسسات باعتبارها جوهر عملية القيادة ،ونقطة انطلاق جميع النشاطات و الوسيلة الوحيدة لحل المشاكل التي تواجهها،و تزداد هذه القرار أهمية وخطورة كلما زاد حجم هذه المؤسسات و اتصالها مع المحيط الخارجي . ولا مكان للقول بان الحاجة لاتخاذ القرار المالي أكثر أهمية من عملية التخطيط .

يتم في هذا المبحث تسليط الضوء على مفهوم القرار المالي ،أنواعها، إضافة إلى معوقاتها و الموضحة في المطالب الموالية .

المطلب الأول : تعريف عملية اتخاذ القرار المالي و أهميته

قبل التطرق إلى تعريف القرار المالي لابد من تعريف أصل هذا المصطلح ، و المتمثل في القرار .

الفرع الأول : تعريف عملية اتخاذ القرار المالي

إن عملية اتخاذ القرار عملية أساسية في حياة أي تنظيم ومن أهم الأنشطة الإدارية ،فهي توجد في جميع المستويات الإدارية و في كل مرحلة ،لهذا يعتبر القرار جوهر العملية الإدارية وهي الرأي الأخير الذي يتوصل إليه لحل مشكلة نتيجة الاختيار بين مجموعة من البدائل المطروحة ، ولهذا فقبل التطرق لتعريف عملية اتخاذ القرار المالي لابد من تعريف القرار :

"القرار هو إجراء لإحداث التغيير لتحقيق قيمة مضافة سواء كانت مادية أو معنوية تعود على الشخص نفسه أو غيره"[1].

"ويعرفه آخرون بأنه اختيار أفضل البدائل المتاحة ،بعد القيام بدراسة مستفيضة للنتائج المتوقعة من كل بديل وأثرها في تحقيق الأهداف المرغوبة"[2].

ويعرف القرار " البديل الأفضل المختار ضمن مجموعة من البدائل المتنافسة و القرار هو إجراء لإحداث التغير لتحقيق قيمة مضافة سواء كانت مادية أو معنوية تعود على الشخص نفسه أو غيره"[3].

---

[1] سيد صابر تعلب ، **نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية** ، الطبعة الأولى،دار الفكر للنشر و التوزيع ، عمان ، 2011، ص 34 .

[2] سليم بطرس جلدة ،**أساليب اتخاذ القرارات الإدارية** ، الطبعة الأولى ،دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان ، 2009، ص 13.

[3] الهام بروبة ، **أهمية نظام المعلومات المحسوب في اتخاذ القرارات المالية في منظمات الأعمال** ،مجلة نور للدراسات الاقتصادية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،المجلد 06،العدد 10،2020،ص 376.

ومنه نستنتج أن القرار وهو اختيار بديل معين من بين مجموعة من البدائل كانت متاحة أمامه بهدف تحقيق غاية ما أو حل مشكلة معينة ، بحيث يقوم بعملية المفاضلة وبشكل واعي ومدرك بين مجموعة بدائل أو حلول متاحة لمتخذ القرار،لاختيار واحد منها باعتباره انسب وسيلة لتحقيق الهدف الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه .

أما عملية اتخاذ القرار فتعرف بأنها :

"هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة اكبر من السوق ، تخفيض التكاليف ، توفير الوقت ،زيادة حجم الإنتاج و المبيعات وهذه المعايير عديدة لان جميع القرارات تتخذ و في ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير .و يتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة "[1].

" هي مجموعة الخطوات التي يقوم بها متخذ القرار من اجل الوصول إلى الهدف الذي يسعى من اجله"[2].

" هي عملية غير محدودة من الإجراءات التي تقودنا إلى اختيار معين ، إذ يجب تحليل كل المعطيات التي تلعب دورا في كل مرحلة من مراحل اتخاذ القرار "[3].

"تعتبر محور العملية الإدارية لأنها ترتبط أساسا بكل ما يدخل ضمن العملية الإدارية نفسها ،و أصبح مقدار النجاح الذي يمكنان تحققه أية منشأة ،رهن بقدرة وكفاءة الإدارة على ممارسة عملية اتخاذ القرارات بنجاح "[4].

مما سبق يمكن القول بان عملية اتخاذ القرار مبنية على الدراسة والتفكير لاختيار بديل من بديلين محتملين أو أكثر أو اختيار خطة عمل من بين عدة خيارات متاحة أمام المدير للوصول إلى القرار المناسب لتحقيق هدف أو مجموعة من الأهداف خلال فترة زمنية معينة.

الفرع الثاني : أهمية عملية اتخاذ القرار المالي

إن موضوع اتخاذ القرار المالي يحظى في حياتنا اليومية بأهمية خاصة من ناحيتين العلمية و العملية.

فبالنسبة لأهمية اتخاذ القرار على مستوى الفرد فإنها تبرز من خلال العديد من القرارات التي يتخذها الفرد في حياته اليومية التي يتأثر بها و تؤثر على الآخرين . فوظيفة المدير التنفيذي مثلا تتصف باتخاذ

---

[1] بشير العلاق ،**ميادئ الإدارة** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ، طبعة 2008 ، الأردن ،ص73.

[2] مؤيد الفضل، **الأساليب الكمية في الإدارة** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الطبعة العربية ،عمان، 2004، ص26.

[3]Jean-luc charron **,organisation et gestion de l'enreprise**,Dunod ,paris ,France ,2001,p161.

[4]احمد محمد المصري ،**الإدارة الحديثة (الاتصالات ، المعلومات ،القرارات)** ، مؤسسة الشباب الجامعة ،الإسكندرية، 2008، ص223.

القرارات أو تأجيلها أو عدم اتخاذها فهو يتخذ قرارا عندما يوقع خطابا أو يجيب على سؤال احد مرؤوسيه، أو حين يعين رئيسا لقسم أو يوافق على إجازة موظف أو يفرض غرامة ،أو يحفز موظف...الخ[1].

كما تبرز أهمية اتخاذ القرار المالي كونها جوهر العملية الإدارية وجوهر وظيفة التخطيط نظرا لأن العديد من نشاطات وظيفة التخطيط تنطوي على سلسلة من القرارات لكننا نرى أن اتخاذ القرار ليست جوهر وظيفة التخطيط وحدها ولكنه جوهر و أساس كل الوظائف الإدارية الأخرى ،كما يكتسي أهمية بالغة في الإدارة لاحتوائه على مجموعة من القرار الخاص بإدارة الجوانب المختلفة بهذه الوظائف حيث إن وظيفة الإنتاج تنطوي على مجموعة من القرار الخاص بتحديد ماذا تنتج و ما هو الحجم الأنسب للإنتاج، وأما بالنسبة لوظيفة التمويل فان هناك قرارات عديدة مثل تحديد حجم رأس المال و مصادر الحصول عليه [2].

المطلب الثاني :أنواع القرار المالي والعوامل المؤثرة فيها

الفرع الأول : أنواع القرار المالي

يمكن تصنيف القرارات إلى أنواع مختلفة وفقا لطبيعة تأثيرها على المؤسسة وفي هذا الإطار نجد الأنواع التالية :

أولا : قرارات حسب أهميتها

صنفت القرارات تبعا لدرجة أهميتها إلى ثلاث أنواع هي[3] :

القرارات الإستراتيجية : وهي قرارات غير تقليدية تتصل بمشكلات إستراتيجية وذات أبعاد متعددة ،وعلى جانب كبير من العمق و التعقيد ، وهذه النوعية من القرارات تتطلب البحث المتعمق و الدراسة المتأنية و المستفيضة و المتخصصة و التي تتناول جميع الفروض و الاحتمالات وتناقشها . ويعتمد هذا النوع من القرارات أساسا على تطبيق الخطط الموضوعة وتحقيق الأهداف المرسومة ، مع الأخذ بنظر الاعتبار كل احتمالات المواقف المختلفة .

القرارات التكتيكية :وتتصف بأنها قرارات متكررة وإن كانت في مستوى أعلى من القرارات التنفيذية وأكثر فنية و تفصيلا، ويوكل أمر مواجهتها إلى الرؤساء الفنيين المتخصصين ، وهذا النوع من القرارات يصدر للأمور الروتينية غير الهامة ويقتصر عادة على الاختيار بين عدد محدود من البدائل.

---

[1] سليم بطرس جلدة ،**أساليب اتخاذ القرارات الإدارية** ، مرجع سبق ذكره ، ص14.

[2] قرنفلة شلغام.هناء بن بخمة، **التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماستر، إدارة مالية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد الصديق بن يحي،جيجل، ص 18.

[3] صابر تعلب ،**نظم و دعم القرارات الإدارية**، مرجع سبق ذكره،ص50.

القرارات التنفيذية : وهي القرارات الروتينية التي لا تتطلب جهدا ذهنيا كبيرا وهي تتعلق بالمشكلات البسيطة المتكررة كتلك المتعلقة بالحضور و الانصراف وتوزيع العمل و الغياب و الإجازات ، وكيفية معالجة الشكاوى . وهذا النوع من القرارات يمكن البت فيه على الفور نتيجة الخبرات و التجارب التي اكتسبها المدير و المعلومات التي لديه .

ثانيا: القرارات حسب درجة الثقة في المعلومات

هناك أنواع أخرى من القرارات التي تعتمد على توفر عامل التأكد أو وجود نوع من الاحتمالية في تحقيق الأهداف التي يسعى إليها متخذ القرار ، ويمكن تحديدها بالأنواع التالية[1] :

اتخاذ القرار في حالة التأكد التام :

وهذه أبسط أنواع القرارات التي تواجه متخذ القرار حيث يستطيع فيها تحديد نتائج كل بجيل من البدائل المتوفرة بشكل مؤكد و السبب يعود إلى توفر البيانات و المعلومات اللازمة حسب طبيعة المشكلة.

اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد (المخاطرة) :

تعرف هذه الحالة أيضا بعملية اتخاذ القرار تحت ظروف الخطر ،حيث يتصف القرار في هذه الحالة بأن متخذ القرار على معرفة تامة باحتمالية حدوث أي حالة من الحالات و التي تؤثر على بدائل القرار المختلفة وبموجب هذا سوف يبحث متخذ القرار عن أعلى قيمة متوقعة يمكن الحصول عليها في ظل احتمالية حدوث كل حالة من الحالات .

اتخاذ القرار في حالة عدم التأكد التام:

في هذه الحالة يكون متخذ القرار غير متأكد من احتمالات الأحداث المتعددة وذلك لعدم وجود تجارب في الماضي يمكن متخذ القرار من تقدير هذه الاحتمالات، فمثلا أن المنشآت الإنتاجية أو الخدمية التي تعمل في ظل النظم الاقتصادية تتسم فيها الأسواق كونها غير متوازنة ويسودها الاضطراب من حيث علاقة العرض و الطلب،إضافة إلى كونها مفتوحة أمام الصراعات و المنافسات وذلك من اجل الهيمنة على أكبر حصة سوقية أو الإنفراد بعملية إنتاج سلعة معينة، لهذا فان المنشآت الداخلة في مثل هذه الأسواق تتسم قراراتها بحالة عدم تأكد وهذا يعود إلى أن البيانات و المعلومات المتاحة حول نتائج القرار غير كافية، وخاصة فيما يتعلق باحتمالات تحقق كل حالة من حالات الطبيعة .

[1] سهيلة عبد الله سعيد ، **الأساليب الكمية وبحوث العمليات** ،الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ، 2007،ص19.

ثالثا :القرارات حسب الجهد المبذول في اتخاذها

وتنقسم القرارات حسب هذا المعيار إلى نوعين هما[1] :

القرارات المبرمجة :

هي القرارات التي تتخذ بالمشكلات واضحة التحديد وتكون عناصرها مفهومة ومحددة ويمكن قياسها، وغالب إما تكون هذه القرارات التي يتخذها الإداريون متكررة و روتينية، مثل إعادة الطلب عند مستوى معين للمخزون، أو مطالبة الزبائن المدينين بالدفع إلى مستوى معين من المديونية وفترة محددة من التأخير .

القرارات غير المبرمجة :

وهي القرارات التي تتعلق بمشاكل غير واضحة التحديد،بمعنى أخر أن متغيرات هذه المشاكل من حيث العدد والكمية و الحدوث غير معلومة وتتخذ تحت ظروف عدم التأكد وتتطلب استخدام نماذج غير كمية حيث أنها غير محددة خاصة والتي تقوم على نظرية الاحتمالات والإحصاء الرياضي و غيرها .

رابعا: القرارات حسب حسب طريقة اتخاذها

وتصنف القرارات هنا إلى ما يلي[2] :

القرارات الفردية :

هي القرارات التي ينفرد المدير باتخاذها دون أن يشارك أو يتشاور مع المعنيين بموضوع القرار، والعديد من المؤلفين يعتبرون هذا النوع كأسلوب أوطوقراطي تسلطي في الإدارة، إلا أن واقع الأعمال وما يميزه من سرعة وتنافس يحتم على المدير في العديد من الحالات اتخاذ القرارات الفردية.

القرارات الجماعية :

فهي تمثل نتائج أعمال ومشاركة آراء عدد معين من الأفراد العاملين في المؤسسة وهذا يعكس–حسب العديد من المؤلفين–روح التعامل الديمقراطي في مؤسسات الأعمال، وكذا تنمية الروح الجماعية، واكتساب الأفراد نوعا من الانتماء للمؤسسة مما ينعكس بالإيجاب على الأهداف المرجوة.

---

[1] منعم زمزيرالموسوي،**بحوثالعمليات"مدخل علمي لاتخاذ القرارات"**، الطبعة الأولى،دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن، 2009،ص17–18.

[2] إسماعيل مناصرية ، **دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية** ،رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير ،قسم العلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،الجزائر ، 2003–2004،ص04.

خامسا:القرارات وفقا للوظائف الأساسية للمؤسسة

ويمكن تصنيف القرارات وفق هذا المعيار إلى الأنواع التالية [1]:

قرارات تتعلق بالعنصر البشري :

وتتضمن القرارات التي تتناول مصادر الحصول على الموظفين، وطرق الاختيار و التعيين،وكيفية تدريب العاملين وأسس تحليل وتوصيف الوظائف، وطرق الترقية ودفع الأجور، وكيفية معالجة الشكاوي، وعلاقة المؤسسة بالنقابات العمالية و غير ذلك .

قرارات تتعلق بالوظائف الإدارية ذاتها :

مثل القرارات الخاصة بالأهداف المراد تحقيقها، والإجراءات الواجب إتباعها، والسياسات، وبرامج العمل ....الخ.

قرارات تتعلق بالإنتاج :

وتتضمن القرارات الخاصة باختيار موقع المصنع وأنواع الآلات المستعملة، وطريقة الإنتاج، ومصادر الحصول على المواد الخام...الخ.

قرارات تعلق بالتسويق:

وتشمل تلك التي تتعلق بنوعية السلعة التي سيتم بيعها، والأسواق التي سيتم التعامل معها،ووسائل الدعاية اللازمة، وبحوث التسويق، ووسائل النقل وتخزين المنتجات، وخدمات البيع وغيرها.

قرارات تتعلق بالتمويل :

ومن أمثلتها القرارات الخاصة بحجم رأس المال اللازم و السيولة، وطرق التمويل ومعدلات الأرباح المطلوب اكتسابها، وكيفية توزيع الأرباح وعدد ونوع السجلات والدفاتر الحسابية وإمكانية الاندماج في مشاريع أخرى وكيفية التصفية في حالة حدوثها.

الفرع الثاني: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المالي

تتأثر مختلف القرارات التي يتخذها المدير والمسير بمجموعة من العوامل ونذكرها فيما يلي:

أولا:العوامل الداخلية

[1] هميسي نهاد ، بوزنقة أميرة ، **تقييم الأداء المالي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات المالية** ،مذكرة ماستر، إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، المركز الجمعي عبد الحفيظ بوالصوف،ميلة، 202021-2022،ص31.

تتمثل في العوامل التنظيمية وخصائص المؤسسة وتؤثر على الظروف المحيطة بمتخذ القرار وكذا تأثير لقرار على الأفراد داخل المؤسسة، والموارد المادية والبشرية التي تمتلكها المؤسسة من أهمها[1]:

-عدم وجود نظام للمعلومات داخل المؤسسة يفيد متخذ القرار بشكل خاص؛

-درجة وضوح الأهداف الأساسية للمؤسسة ؛

-مدى توافر الموارد المالية والبشرية والفنية للمؤسسة؛

-القرارات لتي تصدرها مستويات إدارية أخرى ؛

تتمثل العوامل التنظيمية في[2] :

-المركزية الشديدة وعدم تفويض الصلاحيات؛

-عدم وضوح الاختصاصات وتداخلها؛

-الاتصالات الإدارية،وسلامة القرارات ورشدها،وهذا يعتمد لدرجة كبيرة على سلامة فعالية الاتصالات؛

-نطاق التمكن، الإشراف الذي يكون للمدير على مرؤوسيه؛

-ضعف التنسيق بين الإدارات والوحدات والأقسام؛

ثانيا : العوامل الخارجية

تتمثل هذه العوامل في الضغوط الخارجية القادمة من البيئة المحيطة التي تعمل في وسطها المؤسسة، من أهمها[3]:

-الظروف الاقتصادية والسياسية والمالية السائدة في المجتمع؛

-التطورات التقنية و التكنولوجية والقاعدة التحتية التي تقوم عليها الأنشطة الاقتصادية؛

-الظروف الإنتاجية القطاعية مثل المنافسين والموردين والمستهلكين ؛

---

[1] بركان دليلة، **تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار**، مجلة الأبحاث الاقتصادية و الإدارية، بسكرة، العدد10،ديسمبر 2011،ص223.

[2] إبراهيم عفيف إبراهيم مهن، **العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية**،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس،فلسطين، 2006،ص277.

[3] سليم بطرس جلدة ،**أساليب اتخاذ القرارات الإدارية**، مرجع سبق ذكره ،ص23-24.

-العوامل التنظيمية الاجتماعية والاقتصادية مثل النقابات والتشريعات و القوانين الحكومية والرأي العام و السياسة العامة للدولة وشروط الإنتاج؛

-درجة المنافسة التي تواجه المنظمة في السوق.

ثالثا: العوامل النفسية والشخصية

تظهر العوامل الإنسانية المؤثرة في عملية اتخاذ القرار عند عملية الاختيار بين البدائل المتاحة أمام متخذ القرار، حيث تتفاعل فيه عدة عوامل منطقية وغير منطقية، موضوعية وشخصية،ويمكن تقسيم هذه العوامل إلى عوامل نفسية وأخرى شخصية[1].

العوامل النفسية:

تؤثر لجوانب النفسية على عملية اتخاذ القرار فهي المتحكم في سلوك الفرد و المسؤول في اتخاذ القرار،وإذا كان القرار النفسي ايجابيا سيصل المتخذ إلى مستوى كبير من السلامة والمنطق،أما إذا أثرت العوامل النفسية تأثيرا سلبيا على متخذ القرار فبذلك سيكون الخلل وعدم الرشد هو الطابع الغالب على القرارات الصادرة أو لمتخذ،كما يمكن الإشارة إلى أن الحالة النفسية و المعنوية المسيطرة على المساعدين و المفوضين لعملية اتخاذ القرار لمختلف مراحلها لها أهمية كبيرة وخاصة على البيانات و المعلومات التي يقدمونها والتي ستستغل فيها بعد في عملية اتخاذ القرار.

وعليه إن إزالة التوتر النفسي و الاضطراب و الحيرة والتردد لها تأثير كبير في انجاز العمل وتحقيق الأهداف والطموحات التي يسعى إليها متخذ القرار .

العوامل الشخصية (شخصية متخذ القرار)

إن شخصية المدير وعواطفه وقيمه وتاريخه في العمل،ونوع الأعمال التي قام بها من قبل و المركز الاجتماعي والمالي له هي كلها عوامل تؤثر على فعالية القرار الذي يتخذه، وفيما يلي أهم العوامل الشخصية لمتخذ القرار و المؤثرة على عملية اتخاذ القرار[2] :

-الفهم العميق والشامل للأمور؛

-قدرة متخذ القرار على التوقع؛

---

[1] عبد الغفار خنفي، عبد السلام أبو قحف،**أساسيات تنظيم إدارة الأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2004،ص150.

[2] مرغني بالقاسم،**نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار –دراسة حالة مؤسسة اتصالات الجزائر –الوادي–**، رسالة ماجستير، علوم التسيير،جامعة قاصدي مرباح،ورقلة،الجزائر،2014،ص59.

-مؤهل متخذ القرار و تخصصه في مجال الإدارة؛

-قدرة متخذ القرار على تحمل المسؤولية؛

-أهداف متخذ القرار و أغراضه الشخصية؛

-اتجاهاته و قيمه و أخلاقياته؛

-خبرته السابقة ومدى قدرته على الاستفادة من المعلومات المتوفرة لديه.

رابعا:عوامل أخرى

القوانين والأنظمة :غالبا ما نجد الإدارات العليا نفسها مقيدة بمجموعة قوانين و أنظمة سواء على مستوى الحكومات أو على مستوى المحيط الذي تعمل فيه،مما يعيق العديد من استراتيجياتها وسياساتها ويحرمها من مجموعة بدائل قد تكون المثلى فيحال غياب تلك القوانين، أما الإدارات الوسطى و الدنيا فان متخذ القرار فيها يجد نفسه مقيدا بمجموعة أنظمة و لوائح بحكم المركز أو المنصب الذي يشغل في الهيكل التنظيمي بحيث يعتبر قراراته جزءا من السياسة الشاملة للمؤسسة ،لذا فهو مضطر لأخذ العديد من العوامل لفي الحسبان ،كالاعتماد المخصصة له و الإستراتيجية التي تتبعها المؤسسة(هجومية، اندفاعية)والقوانين و الأعراف سارية المفعول في المحيط المباشر[1].

توقيت اتخاذ القرار:

يشكل توقيت بروز المشكلة وتحديدها أهمية كبيرة للسير السليم لبقية مراحل صنع القرار في سرعة المعالجة لان الزمن لا ينتظر و القرار السليم اليوم قد لا يصلح بعد ساعة من التأخر ،كما أن تحديد الوقت اللازم لجمع المعلومات ومعالجتها يتيح الفرصة لمتخذ القرار أن يدرس المشكلة بتأن للوصول إلى الحل المناسب،واللجوء إلى دراسة المشكلة المماثلة أسرع لاختيار البديل المناسب وبالتالي اتخاذ القرار في الوقت المناسب له، رغم أهمية الفترة الزمنية التي يستغرقها صناعة القرار،فان توقيت إصداره و إخراجه ذا أهمية كبيرة ،خصوصا إذا كان القرار يلغي قرارا سابقا له يحل محله ذلك لأخذ رأي من يصدر القرار بحقهم ومدى تأثرهم به[2] .

المطلب الثالث: معوقات اتخاذ القرار المالي

[1]إسماعيل مناصرية ،**دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية** ،مرجع سبق ذكره ،ص 21.

[2]خلاصي مراد، **اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل-دراسة ميدانية للشركة الوطنية للتبغ و الكبريت-** ، رسالة ماجستير في علم النفس علوم التربية و الأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر، 2007،ص78.

تواجه عملية اتخاذ القرار المالي جملة من المعوقات والمتمثلة في[1]:

-الظروف الخاصة لمتخذ القرار تؤثر سلبا في حكمه؛

-القرب من المشكلة، يفضل النظر للموضوع من بعيد لاتخاذ قرار أفضل؛

-الافتقار إلى الوقت، قد تكون العجلة سببا في اتخاذ القرار الخاطئ؛

-الضغط من الأخر بالنقد يؤثر على القرار؛

-المجاملات في اتخاذ القرار وتغليب العواطف؛

-التردد والتراجع وفقدان الثقة.

المبحث الثاني: طبيعة اتخاذ القرار المالي

إن جوهر عمل الإدارة المالية وفق المنهج الحديث للإدارة يكون وفق اتخاذ القرار المالي هذه الأخيرة تتميز بأهمية بالغة كونها قرارات تعنى بالوضعية المالية للمؤسسة،كما أنها غير قابلة للتراجع عنها إضافة إلى تأثيرها الكبير على باقي الوظائف الأخرى للمؤسسة.

ومن اجل الإحاطة بالقرارات المالية يتم التطرق في هذا المبحث إلى: مراحل و نماذج وأساليب اتخاذ القرارات المالية.

المطلب الأول:مراحل اتخاذ القرار المالي

تمر مرحلة اتخاذ القرار بعدة مراحل، يختلف عددها باختلاف تفصيل كل مرحلة.ومن هنا سنقوم بشرح تفصيلي لهذه المراحل ونذكرها فيما يلي [2]:

تحديد المشكلة :

تبدأ عملية اتخاذ القرار بالاعتراف بوجود مشكلة أو مسألة تحتاج إلى مواجهة أو إلى حل وذلك من خلال المؤشرات التي تؤكد ظهور أو وجود تلك المشكلة ، كانخفاض المبيعات أو زيادة شكاوي الزبائن أو ارتفاع معدل دوران العمل، ولابد من التأكيد هنا على أهمية التشخيص الدقيق و المتعمق وليس السطحي للمشكلة التي تواجهها المؤسسة وعدم النظر إلى الأعراض باعتبارها هي المشكلة، فالفشل في التحديد الدقيق للمشكلة سيرتب فشلا في جميع المراحل.

[1]أروى يحيى الأرياني، **نظم دعم اتخاذ القرار**، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان، 2019،ص70.

[2]نبيل ذنون الصائغ ،**الإدارة مبادئ وأساسيات**، الطبعة الأولى،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان ، 2011،ص105.

جمع وتحديد البدائل :

يعمل المدير على جمع وتحديد البدائل من خلال التحليل الشامل لمختلف أبعاد المشكلة وفي ضوء المعلومات المتاحة، والتي إما أن تكون متاحة ولا يصعب الاستدلال عليها وتم تجريبها من قبل أو تلك التي توصف بالإبداعية أو المبتكرة، ويحاول متخذ القرار أن يجمع أكبر قدر ممكن من البدائل وبحدود الموارد و التوقيتات المتاحة وذلك لكي لا يفقد فرصة في أن يكون قراره الأفضل.

تقييم البدائل :

تعتمد هذه العملية على مقارنة البدائل المتوفرة بعرض اختيار البديل الذي يحقق النتائج الأكثر فعالية، ويمكن لهذا البديل المختار أن يكون أمثل وهو الحالة النادرة أما في غالب الأحيان فتكون المقارنة على أساس الموازنة بين عيوب ومزايا كل بديل، على أساس التحليل الناقد و البناء لها[1].

اختيار البديل الأنسب:

إن نتيجة تشخيص المشكلة وتحديدها وإصدار حكم على البدائل تكمن في اختيار حقيقي لبديل أو صنع قرار أو تحديد مسار على المدير أن يتبعه، ونتيجة أن الإنسان ليس راشدا رشدا كاملا فقد لايكون اختيار البديل من قبيل النوع التعظيمي، بل من النوع التفضيلي، لنتائج معينة.

تنفيذ القرار :

على المدير أن يضع خطة لتنفيذ القرار، وأن يبادر إلى تنفيذه لأن الموقف والوضع قد يتغيران وبذلك يصعب تنفيذ القرار، وقد يقوم المدير بتنفيذ القرار وقد يكلف آخرين بتنفيذه[2].

المطلب الثاني: نماذج اتخاذ القرار المالي

هناك نماذج متعددة لصناعة واتخاذ القرار، والمقصود بنماذج اتخاذ القرار المنظورات التي من خلالها يمكن أن تطور الحلول والبدائل لحل مشكلات بسيطة أو معقدة من حيث طريقة التفكير وهل هو منهجي

منظم وقائم على أساس البحث عن معلومات كاملة ووضوح في الموقف أم لا، في هذا الإطار وضمن الأدبيات النظرية للإدارة توجد العديد من النماذج وسنتناولها في ما يلي[3]:

---

[1] اسمهان خلفي ،**دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الاقتصادية** ،رسالة ماجستير،كلية اللوم الاقتصادية وعلوم التسيير،قسم العلوم التجارية،إدارة أعمال،جامعة الحاج لخض، باتنة،الجزائر، 2008-2009،ص5.

[2] عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ احمد جودة،**الأساسيات في الإدارة المعاصرة**، الطبعة الأولى،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان، 2011،ص337.

[3] ماجد المساعدة وآخرون،**مبادئ علم الإدارة**،مرجع سبق ذكره، ص125-126.

النموذج التقليدي للقرار:

لقد طور هذا النموذج في إطار النظرية الكلاسيكية التقليدية حيث يتم في إطاره صياغة واتخاذ القرار في ظل افتراضات اقتصادية قائمة على أساس وضوح الهدف، وتمام المعلومات، وقدرة كاملة على معرفة البدائل جميعها، ومعرفة نتائجها، وكأن المدير يعمل في ظل ظروف تأكد تام ورشد مطلق، وبناءا على هذا فإن المدير يصنع قرارات مثلى وتعني اختيار البديل الذي يعطي الحل الأمثل بشكل مطلق للمشكلة، بمعنى أنه لا يوجد أفضل من هذا الحل أو البديل.

النموذج السلوكي للقرار:

ضمن هذا النموذج فإن المديرين يعملون وفق ما يشعرون به فقط ، وهذا الشعور كثيرا ما يكون غير تام، لذا فإن متخذ القرار لديه معرفة جزئية حول البدائل والنتائج والأفعال، ولهذا فإن البديل الأول عندما يظهر ويعطي حلا مرضيا يحتمل أن يتم اختياره بشكل كبير، وقد سمى سايمون الذي حصل على جائزة نوبل عن هذا العمل وسميت هذه القرارات "بالقرارات المرضية" التي يختار المدير في ظلها أول بديل مرض يظهر أمامه ويثير انتباهه، وهذا النموذج هو أكثر واقعية في وصف المدير كونه متخذ قرار في ظل ظروف الإيهام وعدم التأكد.

النموذج السياسي للقرار:

يصلح هذا النموذج للظروف التي تتسم بعدم التأكد والغموض التام وللقرارات غير المبرمجة، إذ تكون المعلومات محدودة جدا هنا أو ناقصة بشكل كبير، كذلك هناك عدم اتفاق بين المديرين حول الأهداف التي يراد الوصول إليها، ويلجأ المديرون وفق تصور هذا النموذج إلى الحوار وتقاسم المعلومات وتبادل الآراء والوصول إلى ما يسمى بتحالف لتطوير القرارات وإنضاجها وخاصة في المواقف المعقدة، والتحالف يمكن تعريفه بأنه:"تجمع غير رسمي للمديرين الذين يدعمون هدفا معينا ويسعون إليه"، إن هذه التحالفات مهمة لتطوير وصياغة القرارات، وفي حالة غيابها ربما يقود العملية مدير قوي أو مجموعة صغيرة منهم، إن هذا النموذج لتطوير القرار هو أكثر قربا لبيئة عمل المديرين ومتخذي القرار حاليا، فالقرارات معقدة ويشترك فيها عدد كبير من الأفراد والمعلومات وتتسم بالغموض، كما أن عدم التوافق والصراع حول المشكلات والحلول حالة طبيعية، لذا فإن هذا النموذج يراعي هذه الجوانب باهتمام كبير، وختاما فإنه يمكن تلخيص أهم الأفكار الخاصة بهذه النماذج الثلاثة في الجدول الموالي :

الجدول (2-01):ملخص خصائص نماذج القرار

النموذج التقليدي للقرار	النموذج السلوكي للقرار	النموذج السياسي للقرار
مشكلة واضحة و أهداف واضحة	مشكلة غامضة وأهداف غير واضحة	أهداف متعددة متعارضة
حالة تأكد ومخاطرة	حالة عدم تأكد	حالة عدم تأكد وإبهام
معلومات كاملة حول البدائل ونتائجها	معلومات بسيطة عن البدائل ونتائجها	رؤية غير مستقرة ومعلومات مبهمة
الرشد والعقلانية في اختيار القرار من قبل المدير لتعظيم النتائج	خيارات مرضية لحل المشكلات باستخدام الحدس	مساومات وحوار بين أعضاء التحالف

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على المرجع: ماجد المساعدة وآخرون،**مبادئ علم الإدارة**،مرجع سبق ذكره، ص126.

المطلب الثالث : أساليب اتخاذ القرار المالي

تتم عملية اتخاذ القرار في المؤسسة بإتباع أساليب متنوعة وهذا حسب نوع و أهمية القرار المتخذ وكذا الأطراف المعنية به و تنقسم هذه الأساليب بصفة عامة إلى أساليب تقليدية(غيرالكمية) و أساليب علمية كمية (حديثة)، والتي ستوضح في النقاط التالية:

أولا:الأساليب التقليدية

هي تلك الأساليب التي تفتقر للتدقيق العلمي حيث لا تتبع المنهج العلمي في اتخاذ القرارات وتهود جذورها إلى الإدارات القديمة التي كانت تستخدم أسلوب التجربة و الخطأ في حل مشاكلها معتمدة اعتمادا كليا على الخبرة السابقة و المعرفة بتفاصيل العمليات ومراحلها، ويتبع المديرون هذه الأساليب التي تبدأ من قراءة الكتب الخاصة بالإدارة إلى الممارسة و التجربة الشخصية و الاستفادة من خبرة عناصر المؤسسة الفاعلين فيها، ومن هذه الأساليب نذكر ما يلي[1]:

أسلوب الحكم الشخصي:

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي و اعتماده على سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف و المشكلات التي تعرض لها، والتقدير السليم إبعادها.

[1]سليم بطرس جلدة ، **أساليب اتخاذ القرارات الإدارية** ،مرجع سبق ذكره،ص 68.

الخبرة و المعرفة :

تقتصر الخبرة المعنية في هذا الأسلوب على خبرة المدير متخذ القرار،ولكن يمكنه أيضا التعلم و الاستفادة من خبرات المديرين الآخرين الذين سبقوه ومن زملائه وتجاربهم في حل المشاكل الإدارية واتخاذ القرارات الصائبة.

إجراء التجارب:

وذلك بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب آخذا في الاعتبار جميع العوامل الملموسة و الاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار،حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمدا في هذا الاختيار على خبرته العلمية.

ثانيا:الأساليب الحديثة (العلمية و الكمية)

تعرف على أنها مجموعة من الأدوات أو الطرق التي تستخدم من قبل متخذ القرار لمعالجة مشكلة معينة لترشيد القرار الإداري، من بين أهم هذه الأساليب العلمية التي تساهم في ترشيد عملية اتخاذ القرارات ما يلي :

بحوث العمليات :

عرفتها جمعية بحوث العمليات البريطانية، تعريفا جامعا بأنها تطبيق الطرق العلمية على المشاكل التي تنشأ عند توجيه وإدارة النظم الكبيرة،والمعدات والموارد في كافة المجالات، هي تشكا مدخلا مميزا لإعداد نموذج علمي قياسي، يمكن بمقتضاه التنبؤ و مقارنة عوائد القرارات و الاستراتيجيات البديلة، بهدف مساعدة الإدارة على تحديد سياساتها وإجراءاتها، وعليه تستخدم بحوث العمليات الأساليب و النماذج الرياضية كمناهج للبحث و الدراسة، بهدف المساعدة في اتخاذ القرارات المتعلقة بالمشاكل الصعبة و المعقدة[1].

شجرة القرارات:

أن شجرة القرارات هي عبارة عن تمثيل أو رسم لعملية اتخاذ القرارات، بشكل يسهل معه تحديد مراحل اتخاذ تلك القرارات، وغالبا ما تستعمل هذه الطريقة لاتخاذ قرار بشأن بعض المشاكل المعقدة أو كبيرة الحجم أو متعددة المراحل[2].

[1] منصف مقاويب،**الذكاء الاقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار** ،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار،عنابة،الجزائر، 2011،ص62-63.

[2] منعم زمزيرالموسوي،**بحوثالعمليات"مدخل علمي لاتخاذ القرارات"**،مرجع سبق ذكره،ص45.

البرمجة الخطية:

هي أسلوب رياضي لتوزيع مجموعة من الموارد و الإمكانيات المحدودة على عدد من الحاجات المتنافسة على هذه الموارد ضمن مجموعة من القيود و العوامل الثابتة بحيث يحقق هذا التوزيع أفضل نتيجة ممكنة، أي أن يكون توزيعها مثاليا[1].

التحليل الحدي:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التي استعان بها علماء الإدارة من علوم أخرى لتطبيقها على عملية اتخاذ القرارات، ويهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار و المفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المتحققة عن هذه البدائل،مستخدما في ذلك القواعد التي أوجدها التحليل الحدي كأساس للمفاضلة بين تلك البدائل[2].

نظرية المباراة:

وهي تقنية تستخدم للاستنتاجات المنطقية لدراسة عواقب الاستراتيجيات المتنوعة التي يمكن أن يعتمدها اللاعبون المتنافسون،ويمكن أن تستخدم نظرية المباراة لتمثيل المشكلات التي تواجه المشروع عند قيام عدد صغير من المتنافسين الذين يعتمد بعضهم على بعض بصياغة إستراتيجية تسويقية، يحتاج أحد المحتكرين الأقلية لتقويم ردود فعل منافسيه تجاه سياساته التسويقية لضمان تقدير(مكسب) أي إستراتيجية تسويقية معينة[3].

المبحث الثالث: القرار المالي على مستوى المؤسسة

حظيت الإدارة المالية الحديثة كأسلوب لاتخاذ القرارات باهتمام كبير في الفكر المالي المعاصر خاصة في كونه منهج يسعى لتحديد أسس القرار المالي الذي يضمن التوجه الاستراتيجي للإدارة و بوجه الخصوص الإدارة المالية في المؤسسة، وعليه فإن اتخاذ القرار المالي هي نقطة انطلاق لمختلف الأنشطة و المشاريع داخل المؤسسة و خارجها و تزداد أهميتها كلما ركز على قرارات تعتمد على تكاليف موارد عالية لذلك فان نجاح أو فشل أي مؤسسة يعتمد على جودة القرارات المتخذة، إذ أصبحت قرارات الاستثمار،التمويل، توزيع الأرباح حرفة العمل الاستراتيجي و التي تسعى من خلاله الإدارة المالية لتحقيق هدفها الأساسي و هو تعظيم قيمة المؤسسة.

---

[1] مصطفى الجواد و آخرون،**بحوثالعمليات**،دار اليازوري للنشر و التوزيع،عمان،2008،ص23.

[2] سليم بطرس جلدة ، **أساليب اتخاذ القرارات الإدارية** ،مرجع سبق ذكره،ص78.

[3] بشيرالعلاق،**الإدارة الحديثة –نظريات ومفاهيم–** ، دار اليازوري للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،عمان،2008، ص177.

يشمل القرار المالي على مستوى المؤسسة كل من قرار التمويل، قرار الاستثمار و قرار توزيع الأرباح يمكن توضيحها على المستوى التالي:

المطلب الأول:تعريف قرار الاستثمار

يعرف قرار الاستثمار على أنه ذلك: " القرار الذي يقوم على اختيار البديل الاستثماري الذي يعطي أكبر عائد استثماري من بين بديلين على الأقل أو أكثر والمبني على مجموعة من دراسات الجدوى التي تسبق عملية الاختيار وتمر بعدة مراحل تنتهي باختيار قابلية هذا البديل للتنفيذ في إطار منهجي معين وفقا لأهداف المشروع الاستثماري"[1].

ويعرف كذلك:" هو اتخاذ القرار المناسب للإنفاق الرأسمالي في ضوء الاقتراحات المعروضة والممكنة ومختلف المتغيرات المحيطة من إمكانيات ومعلومات تغطي كافة المجالات المختلفة والمرتبطة بالمشروع"[2].

ويعرف أيضا:" هو اختيار كيفية توزيع هيكل استثمارات المؤسسة من بين استثمارات قصيرة الأجل(الموجودات المتداولة) واستثمارات طويلة الأجل(الموجودات الثابتة) الذي يحدد العائد المتوقع على إجمالي محفظة الاستثمارات والمخاطر المصاحبة لذلك العائد، فاختيار محفظة استثمارات المؤسسة يحدد تدفق العوائد المستقبلية المتوقع الذي سينتج عن هذه الاستثمارات ومخاطر هذه العوائد، ويعتبر هذا الاختيار ذو أهمية كبيرة كتأثيره على سيولة وربحية المؤسسة"[3].

من خلال التعاريف السابقة يمكن تعريف قرار الاستثمار على أنه اختيار بديل استثماري من بين مجموعة من البدائل المتاحة بهدف تجديد الاستثمار أو توسيع النشاط أو استبدال التكنولوجية الحالية وذلك استنادا على تكلفة الاستثمار، مردودية المشروع، مدة الإنجاز.

الفرع الأول: محددات قرار الاستثمار

لقرار الاستثمار محددات متعددة تؤثر فيه بشكل مباشر ويختلف هذا التأثير من حالة لأخرى منها ما يلي[4]:

[1] عبد المطلب عبد الحميد، **دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية**، الدار الجامعية، مصر، 2006، ص38.
[2] -شقيري نوري وآخرون، **إدارة الاستثمار**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012، ص23.
[3] محمد علي إبراهيم العامري،**الإدارة المالية الحديثة**، مرجع سبق ذكره ،ص27.
[4] - عدنان السامرائي، **الإدارة المالية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص298-299.

التطور التكنولوجي: يعتبر من العوامل المهمة في خلق فرصة استثمارية جديدة حيث أن إنتاج مادة جديدة أو إتباع طرق إنتاجية متطورة في إنتاج السلع وفتح أسواق جديدة كلها تؤدي إلى زيادة في الطرق الاستثمارية وبالتالي زيادة قدرة المستثمرين على توسيع حجم الاستثمار أو القيام باستثمارات جديدة.

التوقع الاقتصادي ودرجة المخاطرة: يعتبر عامل التوقع بالظرف الاقتصادي (درجة الانكماش والانتعاش) من العوامل المؤثرة في قرار الاستثمار وحجمه ذلك لتأثيرها مباشرة على تقديرات المستثمرين لما سيؤول إليه الاستثمار في مجال معين من حيث العائد والمخاطر.

حجم السوق وطبيعة المناخ الاستثماري: إن اتساع حجم السوق يعتبر من عوامل زيادة الكفاءة في استخدام الموارد الاقتصادية المتاحة وتحقيق الوفرات الاقتصادية وبالتالي الزيادة في حجم الاستثمار وكذا خلق فرص استثمارية جديدة ومتكاملة أو مرتبطة مع استثمارات قائمة بالإضافة إلى المناخ الاستثماري الذي يتضمن العوامل الأساسية والضرورية لخلق البيئة التي تسمح في مجالات التنمية الاقتصادية بالمشاركة والاستثمار والتي تعتمد على درجة الاستقرار السياسي والاقتصادي ودرجة كفاءة الدولة في بناء البنية الأساسية الملائمة لخلق فرص الاستثمار وزيادتها.

القوانين والتعليمات المالية: كما أن للقوانين والتعليمات المالية أثرا واضحا في زيادة حجم الاستثمار أو توسيع الاستثمار القائم بصفة عامة ومن هذه الأمور القانونية مسألة الضرائب التي تؤثر بشكل مباشر على قرارا الاستثمار وفي تحديد اتجاهاته وطبيعة وحجم العائد المتوقع من تلك الفرص الاستثمارية.

الفرع الثاني: المبادئ التي يقوم عليها قرار الاستثمار

هناك مجموعة من المبادئ العامة التي يجب على المستثمر أن يقوم بمراعاتها عندما يريد أن يتخذ قرارا استثماريا باختيار أحد البدائل المتاحة ومن هذه المبادئ ما يلي[1]:

مبدأ الاختيار: إن المستثمر الرشيد يبحث دائما عن فرص استثمارية متعددة لما لديه من مدخرات ليقوم باختيار المناسب لها بدلا من تضييعها في أول فرصة تتاح له، كما يفرض هذا المبدأ على المستثمر الذي ليست لديه خبرة في الاستثمار بأن يستخدم الوسطاء الحاليين ممن لديهم خبرة في هذا المجال.

مبدأ المقارنة: أي المفاضلة بين البدائل الاستثمارية المتاحة لاختيار المناسب منها وتتم المقارنة بالاستعانة بالتحليل الفني أو الأساسي لكل بديل ومقارنة نتائج هذا التحليل لاختيار البديل الأفضل من وجهة نظر المستثمر حسب مبدأ الملائمة.

[1]- شقيري نوري وآخرون، **إدارة الاستثمار**، مرجع سبق ذكره، ص22.

مبدأ الملائمة: يقوم هذا المبدأ على أساس أن لكل مستثمر نمط تفضيل يحدد درجة اهتمامه بالعناصر الأساسية لقرار الاستثمار التي يكشفها في التحليل الفني أو الأساسي وهي:

- معدل العائد على الاستثمار؛
- درجة المخاطرة التي يتصف بها ذلك الاستثمار؛
- مستوى السيولة التي يتمتع بها كل من المستثمر وأداة الاستثمار.

مبدأ التنويع أو توزيع المخاطرة: هذا يعني أنه كل مستثمر يحدد في العادة العائد على الاستثمار الذي يطمح لتحقيقه من استثماراته وذلك في صورة هدف من خلال خصم التدفقات النقدية المتوقعة من المشروع الاستثماري بموجب معدل خصم يعادل العائد المستهدف وذلك للوصول إلى القيمة الحالية لهذه التدفقات فإذا كان صافي القيمة الحالية للتدفقات الحالية المخصومة موجبا يعتبر الاستثمار مجديا، أما إذا

كان سالبا يعتبر غير مجدي ويلجأ المستثمر لتوزيع استثماراته للحد من المخاطر الاستثمارية وتجنب المخاطر غير النظامية وتصنف هذه المخاطر بشكل عام إلى نوعين:

- مخاطر سوقية ترتبط أسبابها بصورة عامة بظروف السوق المالي وكذلك الظروف الاقتصادية الشاملة وتنعكس أثارها على أسعار جميع أدوات الاستثمار بشكل تقلبات سعرية صعودا أو هبوطا؛
- مخاطر غير سوقية تحدث في ظروف استثنائية غير منتظمة مما يجعل من الصعب التنبؤ بحدوثها وتنعكس أثارها على الأدوات الاستثمارية ويمكن تجنبها أو تخفيضها عن طريق تنويع الأدوات الاستثمارية.

الفرع الرابع:مراحل اتخاذ القرار الاستثماري

هناك أربع مراحل أساسية لاتخاذ قرار الاستثمار هي[1]:

تحديد نوعية الاستثمار: حيث يتطلب الشروع في اتخاذ قرار استثمار طويل الأجل قيام المؤسسة بتجميع البيانات الخاصة بالاستثمارات المتاحة وتحليلها ووضع البدائل المختلفة لاختيار أفضلها ثم اختيار بدائل التنفيذ والتمويل الاقتصادية والمشروعات الاستثمارية طويلة الأجل المحتملة التنفيذ هي بصفة عامة اما: استثمارات جديدة، استثمارات توسيعية، استثمارات تتعلق بالإحلال والتجديد.

تحديد البدائل الممكنة: قد تتعدد البدائل المتاحة للمستثمر في هذه الحالة يجب تحديد مزايا وعيوب كل بديل (عائد وتكلفة) تمهيدا للاختيار، وفي حالات أخرى تنحصر الاختيارات في بديل واحد وهنا يتم تحديد التكلفة والعائد له لاتخاذ قرار القبول أو الرفض.

[1] منصوري الزين، **تشجيع الاستثمار وقراره على التنمية الاقتصادية**، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013، ص66-67.

تحديد مزايا وعيوب كل بديل: يتم ذلك بإتباع طرق تقييم موضوعية تعطى عند تطبيقها على كل بديل نتائج رقمية تعبر عن النتيجة النهائية للمقابلة بين التكلفة والعائد المرتبطة بالبديل المطروح.

اتخاذ القرار الاستثماري: يتم ذلك من خلال نتائج المرحلة السابقة وذلك بإقرار البديل الذي ينتج عنه أفضل نتائج رقمية وقبل تنفيذه:

- تحديد حجم التكاليف الاستثمارية اللازمة لتنفيذ المشروع المقترح؛
- تقدير التدفقات النقدية المستقبلية للمشروع؛
- تقدير حجم المخاطر المرتبطة بتحقيق التدفقات النقدية المتوقعة.

المطلب الثاني: تعريف قرار التمويل

يمكن تعريف قرار التمويل في المؤسسة بأنه:" القرار الذي يبحث عن الكيفية التي تتحصل بها المؤسسة على الأموال الضرورية للاستثمارات، وذلك باللجوء إلى الاستدانة أو إصدار أسهم جديدة"[1].

هو أيضا:" ما تحتاجه المؤسسة من أموال لمقابلة مصاريفها التشغيلية وعملياتها ولمقابلة عمليات التوسع فيها، ويمكن الحصول عليها من أموال الملكية أو الأموال المقترضة"[2].

يعرف كذلك:" بأنه الحصول على الأموال بالشكل الأمثل أي تحديد مزيج مناسب للتمويل في حده

الأدنى بما يعظم ثروة المساهمين ويتيح عدد أكبر من فرص الاستثمار الرابحة"[3].

مما سبق يمكن تعريف قرار التمويل هو اختيار تشكيلة من المصادر المالية المطلوبة وتوزيعها وتخصيصها على نشاطات المؤسسة ومختلف عملياتها بالشكل الأمثل بهدف تعظيم ثروة المساهمين.

الفرع الأول: العوامل المؤثرة في قرار التمويل

هناك العديد من العوامل التي تؤثر على اتخاذ قرار التمويل داخل المؤسسة نذكر منها[4]:

- تكلفة المصادر المختلفة للتمويل أي تكلفة الدينار الواحد من كل مصدر؛
- عنصر الملائمة أي أن يكون مصدر التمويل ملائما مع المجال الذي تستخدم فيه الأموال؛

---

[1] زغيب مليكة، بوجعادة إلياس، **دراسة أسس صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية** ، الملتقى الدولي حول صنع القرار، غير منشورة، التخصص: المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، يومي 14-2009/04/15، ص2.

[2] محمد طنيب، محمد عبيدات، **الإدارة المالية في القطاع الخاص**، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2009، ص50.

[3] محمد علي إبراهيم العامري،**الإدارة المالية الحديثة**، مرجع سبق ذكره، ص25.

[4] محمد مطر، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني**: دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006، ص277.

- وضع السيولة النقدية في المؤسسة لدى متخذ القرار وسياساتها المتبعة في إدارة هذه السيولة فان كان هذا الوضع حرجا قد تضطر المؤسسة لتجاوز عامل التكلفة والبحث عن مصادر التمويل طويلة الأجل، لتجنب عوامل الضغط على السيولة في المسقبل؛
- القيود التي يفرضها المقرض على المؤسسة المقترضة والتي تتعلق عادة بالضمانات المقدمة أو سياسات توزيع الأرباح أو قيود على مصادر تمويل أخرى؛
- المزايا الضريبية،فمصادر التمويل الخارجي تحقق وفرات ضريبية تخفض من المتوسط المرجح لتكلفة الأموال.

الفرع الثالث: العوامل المؤثرة في صياغة الهيكل التمويلي

هناك جملة من العوامل التي تؤثر على صيغة الهيكل التمويلي في المؤسسة تتمثل فيما يلي[1]:

المخاطر التشغيلية: إن المؤسسة ذات العوامل التشغيلية المستقرة نسبيا يمكنها من زيادة حجم الاعتماد على التمويل المقترض.

تركيبة الموجودات: المؤسسة التي تمتاز بكثافة موجوداتها طويلة الأجل فهي تفضل الاعتماد على التمويل طويل الأجل.

معدل نمو المبيعات: المؤسسات التي تتصف بنمو مبيعاتها تسعى للاعتماد على التمويل المقترض بشكل كبير في هيكلها المالي.

دورة حياة المؤسسة: حيث تقسم حياتها إلى أربع مراحل أساسية الدخول، التوسع، النضج، التدهور ويختلف هيكل التمويل باختلاف المراحل.

اتجاهات الإدارة: تؤثر بشكل مباشر في طريقة التمويل وذلك لعلاقتها بعملية الرقابة وتقويم الأداء فالمؤسسات الكبيرة الحجم تعتمد بشكل كبير على إصدارات الأسهم العادية لضعف تأثير المساهمين في عمليات الرقابة.

المطلب الثالث:تعريف قرار توزيع الأرباح

يمكن تعريف قرار توزيع الأرباح على أنه:" تلك السياسة أو الأدلة والإرشادات المتخذة التي تعتمدها الإدارة المالية عند توزيع الأرباح التي تعتبر جزء من الأرباح الصافية التي تقوم المؤسسة بتوزيعها على المساهمين حسب النسبة التي يمتلكونها"[1].

[1] سفيان المناصير، **القرارات المالية وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010، ص42.

كما يمكن تعريفه بأنه:" مجموعة من الإجراءات التي تتخذ بشأن توزيع الأرباح القائمة على مبدأ تحديد مقدار الأرباح التي يتم احتجازها والأرباح المقرر توزيعها كونها تؤثر على حجم الاستثمارات التي تقوم بتنفيذها المؤسسة"[2].

من خلال التعريفين السابقين يمننا القول بأن قرار التوزيع هو قرار تقسيم الأرباح الصافية والمفاضلة بين توزيعها على المساهمين وبين احتجازها بغرض إعادة استثمارها لتشكل أحد المصادر التمويلية الهامة والتي تعرف بالتمويل الذاتي.

الفرع الأول: محددات قرار توزيع الأرباح والعوامل المؤثرة فيه

هناك عدة عوامل تحدد سياسة توزيع الأرباح في المؤسسة وهي[3]:

القيود القانونية: يجب ألا تفوق توزيعات المؤسسة مجموع أرباح السنة والأرباح المحتجزة وهذا القيد وضعته المؤسسات التشريعية لحماية مصالح المقرضين كما قد تمنع التوزيع في حالة تعرضها للإفلاس.

القيود التعاقدية:حيث أن قدرة المؤسسة على توزيع الأرباح مقيدة بشروط التعاقد بين المؤسسات المقرضة والمؤسسة المعنية.

القيود الداخلية: تحدد سياسة توزيع الأرباح على أساس المتطلبات والاحتياجات المالية للمؤسسة الحالية والمستقبلية.

اعتبارات المالكين:أن تكون سياسة توزيع الأرباح في المؤسسة في صالح المالكين حسب الوضعية التي يكونون فيها.

اعتبارات سوقية: يقوم المستثمرون باتخاذ قراراتهم بشأن شراء الأسهم بناء على مجموعة من المعايير من بينها سياسة توزيع الأرباح على أساس طبيعة الاستجابة المتوقعة من طرف المستثمرين.

الفرص الاستثمارية للمؤسسة: قد تحتاج المؤسسة إلى رفع معدلات النمو في استثماراتها للمزيد من الموارد المالية، ما يجعلها تحتجز نسبة كبيرة من الأرباح كونها وسيلة سهلة للتمويل ومنخفضة التكاليف، ومنه تتأثر سياسة توزيع الأرباح بالفرص الاستثمارية.

الفرع الثاني: أنواع البدائل المتاحة لقرارات توزيع الأرباح

---

[1] عبد الغفار حنفي، **أساسيات التمويل والإدارة والمالية**، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002، ص17.
[2] سفيان المناصير، **القرارات المالية وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي**، مرجع سبق ذكره، ص40
[3]- دريد كامل ال شيب، **إدارة مالية الشركات المتقدمة**، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010، ص205.

هناك عدة بدائل أهمها ما يلي[1]:

سياسة معدل التوزيعات الثابتة: تعني دفع الأرباح في شكل نقدي ثابت عن كل سهم على مدى سنوات، وحتى تحافظ على القيمة السوقية للمؤسسة تعمل على تجنب التوزيعات عند انخفاض الأرباح عندما تكون الفرص الاستثمارية كبيرة.

سياسة الفائض: تشير هذه السياسة إلى أن قرار التوزيع لا يخرج عن كونه توزيع للأرباح التي حققتها المؤسسة بين حملة الأسهم وبين الاستثمارات المتاحة للمؤسسة ، فإن كان العائد من تلك الاستثمارات أكبر من العائد الذي يطلبه حملة الأسهم، فلن يعترض حملة الأسهم على قرار احتجاز الأرباح لتمويل تلك الاستثمارات وبعد الاحتياجات التمويلية لتلك الاستثمارات يتم توزيع الفائض في صورة توزيعات نقدية على حملة الأسهم.

سياسة التوزيعات الإضافية: تعني بدفع الأرباح في شكل توزيعات نقدية إضافية من أجل زيادة الطلب على أسهم المؤسسة وتعظيم قيمتها السوقية تتوقف التوزيعات الإضافية على أرباح المؤسسة واحتياجاتها من الأموال.

سياسة معدل التوزيعات المتغيرة: تعني هذه السياسة بدفع الأرباح بشكل غير منتظم، إذ تتغير وفقا لتغير أرباح السنة،

سياسة استقرار نسبة الأرباح الموزعة: تشير هذه السياسة إلى استقرار نمط التوزيعات التي تجريها المؤسسة وهذا بزيادة التوزيعات من سنة إلى أخرى أو انخفاضها، ولكن بصورة منتظمة تعد التوزيعات مستقرة، تهتم الإدارة بالتغيرات التي تحدث في التوزيعات من سنة لأخرى ولا تهتم بمقدار التوزيعات.

[1]- عبد الغفار حنفي، **أساسيات التمويل والإدارة والمالية**، مرجع سبق ذكره، ص261.

خاتمة الفصل الثاني :

يتضح لنا من خلال الفصل الثاني أن عملية اتخاذ القرار المالي تعد الجوهر و الهدف الأساسي الذي تسعى المؤسسة لتحقيقه بكفاءة، فنجاح هذه العملية بشكل فعال ومقبول يؤدي إلى تحسين وتطوير المؤسسة، كما أنها تأخذ عدة مراحل وأساليب يتم من خلالها تقديم الأفكار و الاقتراحات بشكل عشوائي دون مناقشتها بعد ذلك يتم توضيح وتحليل نقاط القوة والضعف في تلك القرارات وهو كذلك الاختيار بين البدائل الموجودة بأحسن بديل ثم يتم التوصل إلى الاقتراح الأكثر ملائمة وإجراء التعديلات عليه حتى يتم التوصل إلى القرار المالي المناسب.

الفصل الثالث

الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

مقدمة الفصل الثالث:

بعد استعراضنا في الفصول السابقة لمختلف الخلفيات المفاهمية المتعلقة بالتخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية بكافة حيثياتها ، وإبراز مختلف العلاقات التي تربط المتغيرات سابقة الذكر ببعضها البعض.

سنحاول من خلال هذا الفصل أن نسقط حيثيات الجانب النظري من الدراسة على الواقع الميداني و التطبيقي في إطار الأهداف التي تسعى هذه الأخيرة إلى تحقيقها، معتمدين في ذلك على اختيارنا للمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة .

المبحث الأول : التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة

المبحث الثاني : الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

المبحث الثالث : تحليل البيانات وعرض النتائج

المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة

الجزائرية للمياه مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تابعة لوزارة الموارد المائية ، تقوم بإنتاج وتسيير وتوزيع المياه ،الكائن مقرها الرئيسي بالقبة الجزائر العاصمة .

المطلب الأول: الدراسة التاريخية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة

يعد الماء من بين ضروريات الحياة إذ لا يمكن الاستغناء عنه، حيث كانت في بادئ الأمر عملية توزيع المياه على عاتق البلديات، وجراء الحاجة الملحة لهذه المادة الحيوية تطلَّب الأمر إنشاء مؤسسة تسهر على تسييره، حيث أنشئت مؤسسة *(SONEDE) سنة 1982 م وبعد مدة تغيرت التسمية إلى *(L'EPECO) في 1983/05/16 وكانت تشرف على ثلاث ولايات ميلة، قسنطينة، وجيجل، وفي 2001/04/21 تغيرت التسمية إلى ما تعرف عليه حاليا *(L'ADE) والتي أصبحت تسير وتدير عملية تسريح المياه الصالحة للشرب، ورغم أنَّ الجزائرية للمياه ADE أنشأت في 2001/04/21 إلا أنL'EPECO بقيت تدير وتسير عملية توزيع المياه إلى غاية 2023 م.

المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة

الجزائرية للمياه مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، وحدة ميلة يضعها التقسيم الهيكلي المنظم للمؤسسة الجزائرية للمياه ضمن منطقة قسنطينة، وتشغِّل حاليا 584 عاملا موزَّعين على الأصناف المهنية كالآتي:

- إطارات: 122.
- التحكم: 126.
- التنفيذ: 336.

وتمارس نشاطاتها عبر 15 بلدية من بين 32 عبر تراب الولاية وهي:

ميلة، فرجيوة، القرارم قوقة، سيدي مروان، حمالة، وادي النجاء، الرواشد، عين التين، شلغوم العيد، وادي العثمانية، التلاغمة، تاجنانت، بوحاتم، احمد راشدي، وادي سقان.

من بين المهام التي تتولاها المؤسسة الجزائرية للمياه أنها تتكفل بالإنتاج، النقل، التخزين، الجلب والتوزيع للمياه الصالحة لشرب بالإضافة إلى القيام بعملية المعالجة وال سرهر على مراقبة نوعيتها ومن حين لآخر يخول لها صلاحية انجاز مشاريع وطنية هامة لترقية وتحسين سير الموارد المائية وفي هذا الإطار تمت:

- دراسة وانجاز مشاريع كبرى لمضاعفة الإنتاج وإعادة تأهيل المياه الصالحة للشرب.
- تجهيز المخابر الخاصة بتحاليل المياه.

*__SONED__ :Société Nationale D'exploitation et Distribution des eaux.

*__EPECO__ :Entreprise Public Eau Constantine.

*__ADE__ :Algérienne des Eau.

المطلب الثالث: هيكل مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة ومهامها

يعتبر الهيكل التنظيمي للمؤسسة من بين العوامل التي تؤدي لإبراز طريقة نشاطها،فانتظام الوظائف وترابطها يؤدي بالضرورة إلى مسايرة المحيط الذي نعيش فيه ، حيث تسعى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة إلى الاهتمام بهذا التنظيم من خلال إجراء التعديلات اللازمة حسب متطلبات النشاط .

حيث تضم مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة الأقسام التالية

الأمانة العامة:

يكون المدير هو المسؤول على سير المؤسسة والتنسيق بين مختلف فروعها كما أنه المسؤول في سير الوحدة ADE ، وتتمثل صلاحياته فيما يلي:

- تحقيق الأهداف الرئيسية المسطرة من طرف الإدارة؛
- المسؤول المباشر والرئيس لجميع القطاعات والمصالح والدوائر؛
- يترأس مجلس الإدارة ويصادق على قرارات أعضائه؛
- يمثل المؤسسة في الداخل والخارج؛
- المصادقة على القوائم، اجتماعات، جداول المالية خلال السنة .... الخ.

أمانة المدير: تقوم بهذه المهمة سكرتيرة واحدة مهمتها:

- تلقي الرسائل وتحويلها إلى المدير وأخذ المواعيد المقررة مع المدير.
- تنظيم المستندات والملفات، تقديم الوثائق والمراجع التي تطلب من رئيسها.

مساعد مكلف بالمنازعات:

تقوم بتسيير أمورها من خلال عدة قوانين وزارية مثلا: عند عدم تسديد الفاتورة من طرف أحد الزبائن بعد إخباره بذلك وعليه تقوم مصلحة التجارة بتمرير ملف الزبون لمصلحة المنازعات وهي بدورها تقوم بالإجراءات اللازمة، وهنا نجد نوعان من القضايا التي تهتم بها هذه المصلحة منها قضايا ترفعها الشركة، وقضايا ترفع ضد الشركة.

رئيس خلية الإعلام الآلي:

هي إحدى دوائر مؤسسة الجزائرية للمياه يقوم بعملية الإشراف عليها مسؤول خلية الإعلام الآلي، وتتكون من مهندسين وتقنيين وأعوان حجز إعلام آلي تتكون من 06 عمال، 03 مهندسين، 01 تقني إعلام آلي، 02 أعوان حجز إعلام آلي .

إذ يقوم بعدة مهام منها:

-متابعة جميع عتاد الإعلام الآلي الموجود بالمؤسسة والتدخل عند الحاجة، سواء كان المشكل برنامجيا أو عتادا؛

-متابعة جميع فروع المؤسسة المتواجدة عبر بلديات الولاية؛

–المساهمة في تطوير مختلف برامج المؤسسة منها برامج الفوترة، برامج المحاسبة، برامج الأجور، برامج المخزون؛

–المساهمة في تكوين وتأهيل مختلف عمال المؤسسة .

خلية الاتصال:

تحرص الجزائرية للمياه وحدة ميلة على التواصل الدائم مع زبائنها الكرام عبر الوسائل المسموعة والمكتوبة، وذلك بإبلاغهم بكل صغيرة وكبيرة تخص قطاع المياه، وتحاول خاصة عبر الإذاعة المحلية لميلة المشكورة على ما تقوم به من دور إعلامي تنموي للمنطقة في إيصال رسالة مفصلة لما يحدث في قطاع الماء، يستفيد منها المواطن لمعرفة حقيقة الأمور ومستقبلها.

دوائر المؤسسة :

- **دائرة الإدارة العامة ،والوسائل :**

وهي دائرة تشرف على مصلحتين وهما :

أ **مصلحة التموين:** هي مصلحة تقوم بتوفير الحاجيات، تتكون من رئيس المصلحة و ممون وأمين مخزن ومسير مخازن،

ومن مهام الممون:

– البحث عن أماكن التموين؛

– التعاقد مع الموردين (إبرام العقود)؛

– تحديد الاحتياجات السنوية.

ومن مهام أمين المخزن:

– استلام طلبات تزويد مختلف القطاعات والمراكز وتنفيذها؛

– بعد تنفيذ طلبات التزويد لمختلف القطاعات والمراكز يتم تسليم المستندات لمُسيِّر المخزن.

ومن مهام مسير المخزن:

– متابعة تحركات وتغيرات السلع؛

– التقييم الشهري لحركات وحالة المخزون؛

– إبلاغ المسؤول عن مواد الاحتياط.

ب مصلحة الوسائل:

حصيرة العتاد: وتتكون من رئيس حصيرة ورئيس ورشة وميكانيكيين والسائقين، ومن مهامها:

– السهر على الحفاظ على العتاد المتحرك في حالة جيدة؛

– توزيع العتاد المتحرك على القطاعات والمصالح والمراكز حسب الاحتياجات؛

– المتابعة والصيانة للعتاد المعطل.

- **دائرة المحاسبة والمالية:**تنقسم إلى مصلحتين:

أ – **مصلحة المحاسبة العامة:**تقوم بما يلي

–متابعة كل العمليات المحاسبية والحرص على مسك محاسبة دقيقة تعكس كل العمليات المنجزة خلال فترة معينة من الزمن مع استخراج نتيجة صحيحة ومتاحة في حينها؛

–التأكد من الخزينة المحاسبية بتطبيق تنظيمات متتالية الزمن؛

–تحليل الحسابات ، استخراج الانحرافات، القيام بالتصريحات،

ب -مصلحة الميزانية: هذه المصلحة هدفها

–متابعة كل العمليات المالية؛

–تحليل العمليات والتقديرات الميزانية؛

–إعلام المسؤولين بالتجاوزات و الانحرافات المسجلة شهريا.

- **دائرة الاستغلال:**

وهي دائرة يشرف عليها رئيس حيث يعمل من أجل السير الأمثل للمنابع المائية والري، لضمان السير الحسن للعمل من حيث التوزيع والعرض، وهذه الدائرة تنقسم إلى ثلاث مصالح (مصلحة الصيانة، مصلحة التوزيع والضبط، مصلحة تطوير الخدمات والاستغلال). وكل مصلحة يشرف عليها رئيس وتقوم هذه المصالح بعدة مهام منها:

– ضمان الصيانة المستمرة والمتابعة لمختلف الأجهزة والمنشآت؛

– ضمان المتابعة لمختلف العمليات والتنسيق مع مختلف الفرق؛

– تنظيم وتنفيذ مختلف المراكز التقنية (محطات الضخ ومحطات المعالجة)؛

– إعلام مختلف المسؤولين بالعوائق التقنية؛

– مراقبة استخدام المعدات والوسائل مع احترام معايير السلامة واستخدام الأدوات؛

– إعداد وتنفيذ مختلف برامج التوزيع وتسيير إجراءات توزيع المياه الصالحة للشرب من خلال المنابع؛

– إعداد وتسيير مخطط شبكات التزويد بالمياه الصالحة للشرب؛

– دراسة تطورات الخدمات والاستغلال وضمان استغلال وتركيب المنتجات.

- **دائرة التجارة:**

تقوم برسم السياسات ووضع إستراتيجية للشركة والإشراف على الأعمال وعلى تنفيذها في محيط وضعت تحت مسؤوليته، وتقييم فعاليتها والتعديلات المقترحة والإجراءات التصحيحية.

ويتمثل دورها في:

– وضع إستراتيجية السياسات والأعمال وتنفيذ المشاركة؛

– وضع ومراقبة وتنفيذ قواعد وإجراءات إدارة الأعمال وتقييم تنفيذها وفعاليتها؛
– ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية؛
– حل أو لحل قضايا يتجاوز اختصاص موظفيها و مديري الهياكل التنفيذية.

وتنقسم دائرة التجارة إلى:

أ – مصلحة العلاقات مع الزبائن:

تقوم بالاقتراح والتنفيذ في تنظيمها والخدمة والوسائل التي تكفل المعلومات والمساعدة والمشورة للعملاء وفقا لأهداف وزارة العميل، وتعزيز صورة العلامة التجارية لذلك من الشركة، ويتمثل دورها في:

– ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية؛
– تحليل وتحسين الفعالية الفردية والجماعية للخدمة؛
– المشاركة في تدريب الموظفين؛
– توفير المعلومات للجمهور والعملاء.

ب مصلحة الفوترة:

تعمل على الاقتراح والتنفيذ في تنظيمها،وخدمة الموارد اللازمة لضمان إنشاء ورصد خدمات الفوترة وفقا لأهداف وزارة العمل، وتعزيز العلامة التجارية لذلك المجتمع، ويتمثل دورها في:

– ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية؛
– تحليل وتحسين الفعالية الفردية والجماعية للخدمة؛
– التأكد من استخدام برامج إدارة العملاء، واقتراح طرق لتحسينه إعداد الفواتير ؛
– التأكد من الفواتير، طالب والتعريفات التي بدأتها وزارة العملاء في وضع الميزانيات وأهداف الإدارة والرصد والمشاركة.

ج مصلحة التحصيل:

تقوم بالاقتراح والتنفيذ في تنظيمها وخدمة الموارد اللازمة لضمان استرداد الديون، وفقا لأهداف وزارة العميل، وذلك لتعزيز صورة العلامة التجارية للشركة ويتمثل دورها في:

– ضمان الامتثال للالتزامات القانونية والتنظيمية؛
– توفير التقارير وإقامة التوازنات وجمع الإحصاءات في إعداد الميزانيات وأهداف الإدارة والرصد والمشاركة.

- **دائرة الموارد البشرية والتكوين:**وتنقسم إلى

أ -مصلحة تسيير المستخدمين:

تتكفل هذه المصلحة بشؤون المستخدمين وتسييرهم ومتابعتهم على جميع المستويات، أي منذ دخولهم إلى غاية إحالتهم إلى التقاعد، وذلك من خلال ملف فردي يتضمن جميع المعلومات المتعلقة بالعمل (الحالة العائلية، العطل المرضية، عطل مدفوعة الأجر، الغيابات، الترقية السنوية حسب الأقدمية، العقوبات، قرارات الترسم، تسوية الوضعية الإدارية للمستخدم.

ب -مصلحة الأجور:

تهتم هذه المصلحة بإعداد أجور العمال، وتعمل هذه المصلحة بالتعاون مع مصلحة المستخدمين كونها تمدها بالمعلومات اللازمة عن العمال مثل الإجازات المرضية ، وهذه المصلحة تعمل على اقتطاع مبلغ من المال من هذا الأجر.

ج -مصلحة التكوين:

تستثمر وحدة ميلة مثلها مثل باقي وحدات الجزائرية لمياه عبر تراب الوطن في مجال التكوين، حيث تقوم بإرسال بعثات العمال من كل الأصناف إلى مراكز التكوين في كل من قسنطينة، تيزي وزو، في تخصصات متنوعة من أجل إنجاز هام لمركز تكوين جديد على مستوى العاصمة لتطوير وتحسين خدمات الري، حيث سوف تعرف انطلاقته بمطلع السنة الجارية.

- **رئيس مخبر:**

بدأ مخبر مراقبة نوعية المياه بالعمل في مارس 2003، حيث يوجد ببلدية يحتوي على عدد من العمال مكلفون بمراقبة نوعية المياه التابعة للمؤسسة العمومية الجزائرية للمياه، ويحتوي على مصلحتين هما:

أ - مصلحة التحاليل الفيزيوكميائية:

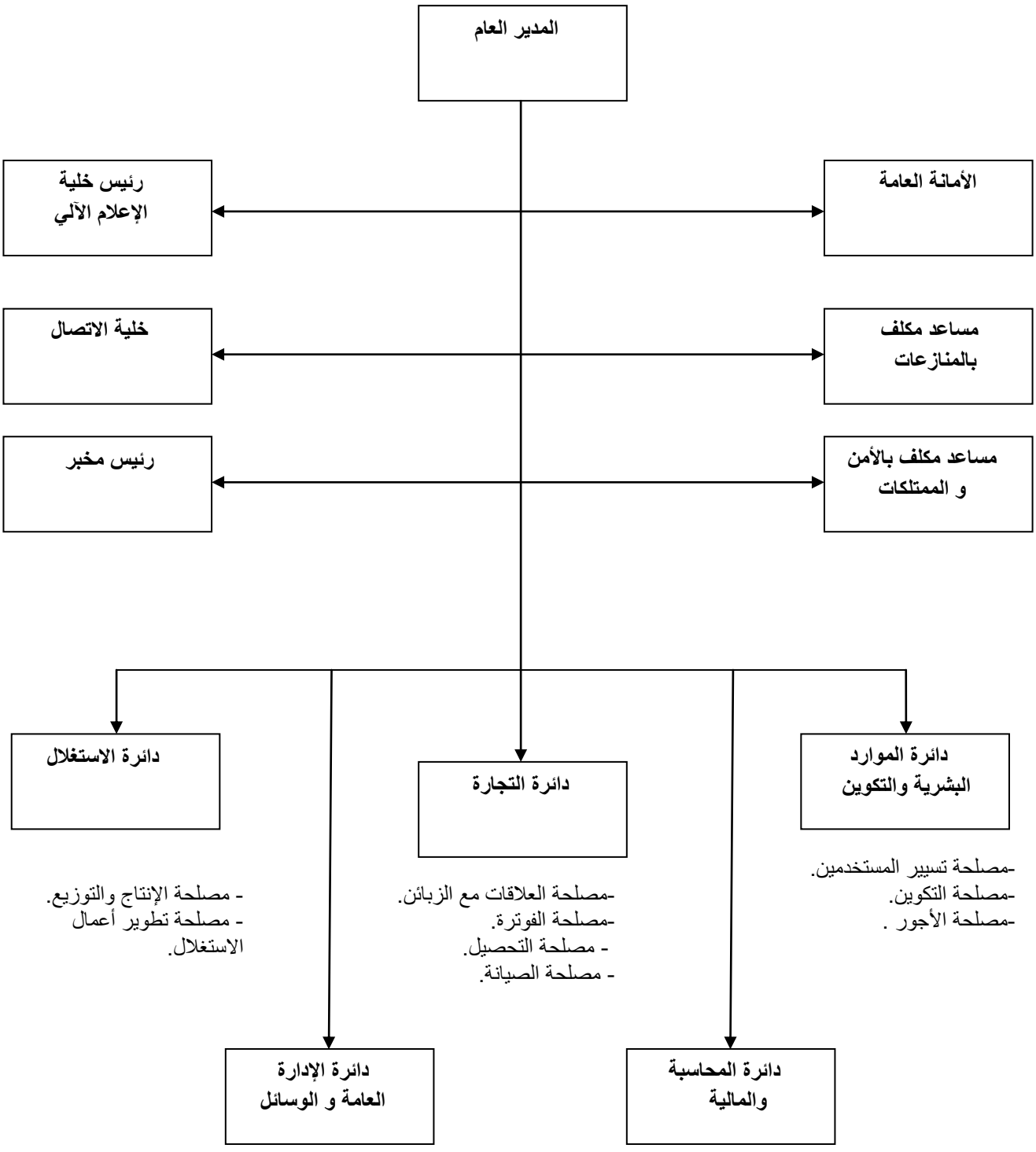
تتكون هذه المصلحة من رئيس المصلحة وعدد من العمال، الغرض من هذه المصلحة هو البحث عن المواد المكونة للمياه، كالفوسفات، النترات.... وذلك للتأكد من مطابقتها للمعايير الدولية للماء الصالح للشرب.

ب - مصلحة التحاليل البكتريولوجية:

تتكون هذه المصلحة من رئيس المصلحة وعدد من العمال، الغرض من هذه المصلحة هو البحث عن وجود البكتيريا التي تعيش في الماء والمسببة للعديد من الأمراض ك: التيفويد، الكوليرا.... الخ.

ويوضح الشكل التالي الهيكل التنظيمي لمؤسسة الجزائرية والمياه وحدة ميلة:

الشكل رقم(3-01)الهيكل التنظيمي للمؤسسة



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على وثائق المؤسسة .

المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية

تعتبر مناهج البحث العلمي في مختلف ميادين العلوم، المقدمة الأساسية في تكوين الفكر العلمي السليم و المنظم و المنهجي، وهذه المناهج هي المقدمة الأساسية في إعداد البحوث و الدراسات النظرية و العلمية على السواء.

ومن هذا المنطلق سنقوم بتقديم صورة عامة عن المنهجية المتبعة في إعداد هذه الدراسة انطلاقا من تحديد المجتمع و العينة المدروسة بالإضافة إلى أدوات جمع البيانات.

المطلب الأول: أدوات جمع البيانات

وقد استخدم مصدرين أساسيين للمعلومات :

الفرع الأول : مصادر أولية

لمعالجة الجوانب التحليلية لموضوع البحث تم استخدام تقنيات الاستبيان من أجل جمع البيانات وبرنامج spss.

- **برنامج spss** : هو اختصار لعبارة " statisticol package of social sciences " الحزمة الإحصائية للعلوم الاجتماعية،وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تتدرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل : التكرارات، المتوسطات، الانحرافات المعيارية ....الخ.

وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل: معاملات الارتباط، التباين الأحادي و المتعدد.

- **الاستبيان: إن** أداة الاستبيان هي الأداة الأكثر استخداما في الدراسات التي تتناسب وطبيعة موضوعنا،وهي تعتبر وسيلة لجمع البيانات من خلال احتوائها على مجموعة من الأسئلة أو العبارات و الطلب من المبحوثين الإجابة عليها.

ويتم توزيع الاستبيان عادة من خلال التسليم المباشر باليد ،أو من خلال إرسالها للمبحوثين عبر البريد الالكتروني ، أو عن طريق تسليمها للجنة المخولة على المبحوثين في المؤسسة محل الدراسة.

والتي تنطبق عليها صفة الثقة في كيفية التعامل الجدي مع توزيع هذا الاستبيان، وتجدر الإشارة إلى أن الباحث أثناء تصميمه لمحاور الاستبيان والتي تتعلق بكيفية صياغة الأسئلة، يضع في الحسبان كل ما ورد من عناصر في الجانب النظري والتي تتعلق بمتغيرات الدراسة، وكذلك مختلف الدراسات السابقة التي لها علاقة بموضوع الدراسة، إضافة لمختلف الأدبيات ذات الصلة بالموضوع.

وعليه فإن الاستبيان في شكله النهائي كان نتيجة مجموعة من المراحل نذكرها فيما يلي:

مرحلة الإعداد الأولي للاستبيان بعد الانتهاء من تحديد الخلفية النظرية لموضوع دراستنا، ومحاولة استخلاص العلاقة بين متغيرات الدراسة عملنا على صياغة أسئلة الاستبيان معتمدين في ذلك على

الإشكالية التي تم طرحها والتي تعكس العلاقة بين المتغيرات وعلى الفرضيات التي تم صياغتها، وعلى الأهداف التي تم تسطيرها من خلال هذه الدراسة.

وعليه قمنا بوضع وصياغة هذا الاستبيان والذي وزع على الإطارات الخاصة بالمجمع محل الدراسة وهذا لخصوصية موضوعنا والذي يتطلب ذوي المستوى العلمي والخبرة في العمل، لذلك كان الاستبيان مقسما إلى العديد من المحاور تحتوي على العديد من الأسئلة مع مراعاة هذه الأخيرة لتغطية كل فرضيات الدراسة، وكل متغيراتها .

بعد الانتهاء من إعداد الاستبيان في شكله الأولي والذي احتوى على 20 سؤالا، تم عرض نسخة أولية منه على مجموعة من الأساتذة المحكمين دون أن ننسى في بادئ الأمر الأستاذ المشرف، حيث تم إبداء الرأي حول صلاحية أسئلة الدراسة و إمكانية تطبيقها على مستوى الم ؤسسة محل الدراسة، وقدمت العديد من النصائح والملاحظات حول ذلك من ضمنها:

– تجنب استعمال الأسئلة والعبارات المركبة؛

–عدم تكرار الأسئلة التي تؤدي لنفس الإجابة؛

–كثرة الأسئلة وطول العبارات؛

–تم اقتراح ضرورة اختبار الاستبيان بعد الأخذ بالملاحظات المذكورة، وهذا لتجنب الإجابات الإيجابية على كل محاور الدراسة؛

– تم تغيير بعض المفردات بأخرى أكثر دقة وبساطة في الفهم.

وغيرها من الملاحظات تم اخذ بعين الاعتبار لكل ما قدم من ملاحظات من قبل المشرف و اللجنة وبعد أخذ التحكيم تم وضع الاستبيان في شكله النهائي، حيث احتوى على 27 عبارة تعكس متغيرات الدراسة، وعليه فإن الشكل النهائي للاستبيان أصبح يحتوي على محاور أساسية والتي نوضحها فيما يلي:

الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

وتعكسها المتغيرات التالية:

أولا: البيانات الشخصية

وتمثلت في الجنس، السن المستوى التعليمي واكتفينا بثلاث مستويات في هذا الأخير وهي: متوسط ، ثانوي، جامعي، وكذلك مجال التخصص.

ثانيا: البيانات الوظيفية

وتضمنت ما يلي : عدد سنوات الخبرة حيث حاولنا معرفة ما إذا كانت الإطارات المستجوبة سبق لها العمل في مؤسسات أخرى بطرح السؤال التالي:

قبل العمل بالمؤسسة الحالية هل عملت بمؤسسة أخرى؟ وقسمت لإجابتين بنعم أولا، ثم أتبعنا هذا السؤال بآخر تفسيري مفاده في حالة الإجابة بنعم، ما هي طبيعة الوظائف التي عملت بها.

الجزء الثاني: محاور الدراسة

تضمنت ما يلي:

المحور الأول: تقييم التخطيط المالي لدى مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة –ميلة–

هذا المحور تضمن عبارات تخص كل من تقييم التخطيط المالي لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة – ميلة–والتي تتعلق بالعوامل التي تساعد التخطيط المالي في ترجمته للأهداف و كذا الخطة و التوقيت و العوامل الأخرى المساعدة في التقييم حيث اشتمل هذا المحور على 10 عبارات.

المحور الثاني: تقييم اتخاذ القرارات المالية لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة –ميلة–

هذا المحور تضمن عبارات تخص كل من العناصر التي تخص تقييم اتخاذ القرارات الماليۃ لدى المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة –ميلة–حيث قدر عدد العبارات في هذا المحور ب 10عبارات.

–مقياس الاستبيان :

لقد تم الاعتماد على مقياس "ليك ارت" الخماسي الأبعاد في معالجة الدراسة التطبيقية، وهذا لكونه أكثر المقاييس شيوعا، حيث يطلب من المبحوثين أن يحددو ا درجة موافقتهم من عدمها على خيارات محددة، والتي تعكس سهولة فهم وتوازن درجات المقياس.
ويتم اتخاذ القرار عند درجة الحرية (43) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الحسابي (03)

[5/(5+4+3+2+1)]

وعليه تم تقسيم المقياس إلى خمسة أبعاد وإعطاء وزن محدد لكل بعد يتراوح بين 5 و 1 درجة

وفقا لما يلي:

الجدول رقم (3-01) مقياس ليكارت الخماسي

التصنيف	1	2	3	4	5
الوزن	غير موافق بشدة	غير موافق	محايد	موافق	موافق بشدة

المصدر:من إعداد الطالبتين

- صدق وثبات الاستبيان:

إن صدق وثبات الاستبيان يتطلب ضرورة التحقق من صلاحية أداة القياس (الاستبيان)، وهذا من خلال العبارات الخاصة بهذه الأخيرة، والتي يشترط فيها ضرورة الدقة في جمع المعلومات وتقديم الإجابات الثابتة نسبيا، كما يتطلب كذلك إجراء حسابات تتعلق بمعامل الثبات باستخدام ألفا كرونباخ "AlphaGronbach".

ففيما يخص صدق الاستبيان فكان الهدف منه هو معرفة ما إذا كانت عباراته صالحة للحصول على البيانات المراد الوصول إليها. ولذلك تم عرض الاستبيان على مجموعة من الأساتذة المحكمين كما ذكرنا سابقا. أما فيما يخص ثبات الاستبيان، فكان الهدف منه هو الحكم على دقة القياس واختبار مدى صدق وصلاحية الاستبيان للتطبيق، حيث اعتمدنا في ذلك على حساب معامل الثبات باستخدام اختبار الثبات "ألفا كرونباخ."

- **ثبات الدراسة الميدانية:** يمكن توضيح ثبات الدراسة الميدانية بالاستعانة بالجدول الموالي:

جدول رقم (3-02) معاملات ثبات الاستبيان للدراسة الميدانية

محاور الدراسة	عدد العبارات	قيمة معامل الفا كرونباخ
المحور الأول تقييم التخطيط المالي لدى مؤسسة الجزائرية للمياه- ميلة-	**10**	**0.639**
المحور الثاني تقييم اتخاذ القرارات المالي لدى مؤسسة الجزائرية للمياه -ميلة-	**10**	**0.701**

المصدر:من إعداد الطلبة بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

نلاحظ من خلال الجدول السابق أن معا مل الثبات العام للمحور الأول بلغ 0.639 أي 63.9 % وهو أكبر من 60% الذي يتم اعتماده في البحوث العلمية .أما بالنسبة للمحور الثاني فقد بلغ معامله 0.701 أي 70.1 %و ما يدل على أن الاستبيان يتمتع بدرجة من الثبات و يمكننا الاعتماد عليه في دراستنا.

الفرع الثاني: مصادر ثانوية

حيث اعتمدنا في معالجة الإطار النظري للبحث على الكتب العربية و الأجنبية ذات الصلة وكذا المجلات و المقالات و التقارير، وكذا مذكرات ماجستير وأطروحات الدكتوراه وغيرها من المصادر التي من شأنها أن تساعد في تغطية كافة جوانب الموضوع.

المطلب الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التطبيقية وخصائص مجتمع الدراسة

سنحاول من خلال هذا المطلب تحديد أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة الميدانية، والتي تم الاعتماد عليها لتحديد مختلف القيم والنسب، كما سنعمل على تحديد خصائص مجتمع الدراسة مع تحليل مختلف النسب والقيم المحصل عليها.

الفرع الأول : أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التطبيقية

لتحقيق أهداف الدراسة وتحليل البيانات المجمعة تم استخدام برنامج الحزم الإحصائية للعلوم الاجتماعية الإصدار 25 والذي يرمز له SPSS 25.وهو برنامج يحتوي على مجموعة كبيرة من الاختبارات الإحصائية التي تندرج ضمن الإحصاء الوصفي مثل التكرارات المتوسطات الانحرافات المعيارية ... الخ وضمن الإحصاء الاستدلالي مثل معاملات الارتباط التباين الأحادي والمتعدد... الخ، وبالنظر إلى طبيعة الموضوع وسعيا لتحقيق أهداف الدراسة، فإن أنسب المقاييس الإحصائية التي تطلبتها هذه الدراسة هي:

1-**اختبارألفاكرونباخAlpha de Cronbach** : أستعمل لحساب معاملات ثبات الاستبيان المستعمل في الدراسة على مرحلتين هما ثبات المقياس في الدراسة الميدانية ، وهو من بين الاختبارات الأكثر استعمالا لدقته واختصاره للوقت لكونه يعتمد على توزيع الأداة مرة واحدة فقط عكس اختبارات الثبات الأخرى التي تتطلب عادة توزيع الأداة على مرحلتين تفصل بينهما فترة لا تقل عنشهرين.

2- **التكرارات والنسب المئوية " Effectifs et Pourcentage**" : تم الاعتماد عليها في محور البيانات الشخصية من أجل وصف خصائص أفراد عينة الدراسة التطبيقية.

3-**المتوسط الحسابي** "**Moyenne** ": أستعمل من أجل معرفة متوسط إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، ومن ثمة تحديد مستواها، مما يمنح الفرصة للمقارنة بينه وبين المتوسط الفرضي.

4- **المتوسط الفرضي Valeur du test** :يتم مقارنة المتوسطات الحسابية للعبارات والمتغيرات معه من أجل تحديد اتجاه إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان، وفي هذه الدراسة تقدر قيمته ب(03)، فكل عبارة تُنقط من (01) إلى (05) وعليه فالمتوسط الفرضي يتم حسابه بهذه الطريق ة [(1+2+5+4+3)/3].

5 -**الانحراف المعياري Ecart type** :تم الاعتماد عليه لتحديد قيمة ومستوى الفروق الفردية في إجابات المبحوثين حول عبارات ومحاور الاستبيان.

6-**اختبار"T" لعينة واحدة** "**Test pour échantillon unique**":يستعمل من أجل المقارنة بين المتوسط الحسابي للعبارات والمحاور مع المتوسط الفرضي من أجل تحديد اتجاه إجابات المبحوثين، شريطة أنتكون البيانات كمية والتوزيع طبيعي

7-**اختبارالانحدار الخطي البسيط** R" **Regression linéaire semple**":يستعمل من أجل تحديد درجة واتجاه تأثير متغير على آخر عندما تكون بياناتهما كمية شريطة أن يكون التوزيع طبيعي، هدفه تحديد درجة واتجاه تأثير محاور الاستبيان (مجموع المحور) على بعضها البعض.

8-**اختبار الانحدار الخطي المتعدد**"**Regression linéaire multiple**" :يستعمل من أجل تحد درجة واتجاه تأثير عدة متغيرات على متغير واحد عندما تكون بياناتهم كمية شريطة أن يكون التوزيع طبيعي، هدفه في هذه الدراسة هو تحديد درجة واتجاه تأثير أبعاد محاور الاستبيان (أبعاده الفرعية) على مجموع المحور.

الفرع الثاني : خصائص مجتمع الدراسة التطبيقية

إن عملية التحليل الخاصة بالدراسة التطبيقية تتطلب ضرورة تحديد مجتمع وعينة الدراسة وتحليل الباحث لمحاور وأسئلة الاستبيان الخاصة بالبيانات الشخصية والوظيفية والتي تساعد وتسهل من عملية

التحليل والنقاش الخاص بمتغيرات الدراسة التطبيقية، ومن ضمن الخصائص التي تميز مجتمع الدراسة نذكر ما يلي:

أولا : مجتمع وعينة الدراسة

يشمل مجتمع دراستنا على إطارات و مسيري مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة ذوي مستويات تعليمية مختلفة ويشغلون مناصب ومسؤوليات متباينة وبغية الحصول على آ راء مختلفة للأفراد بتنوع مستوياتهم

وتعدد مناصبهم، تم إنشاء استمارة استبيان حيث تم توزيع 122استمارة واسترجع منها 60 استمارةلعدم القدرة على التواصل المباشر ببقية الإطارات بحجة عدم تواجدهم في المؤسسة نتيجة ضغط العمل، وخروج البعض منهم في مهام خارج المؤسسة ، وتواجدهم في عطل مرضية وعند مراقبة ما تم استرجاعه من استمارات استبعد ما يعادل 18استمارة وذلك لعدم استكمالها لشروط الدراسة حيث تبقى 44استمارة استعين بها كعينة لقياس الدراسة .

ثانيا : تحليل البيانات المتعلقة بالجنس لإطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة–ميلة-

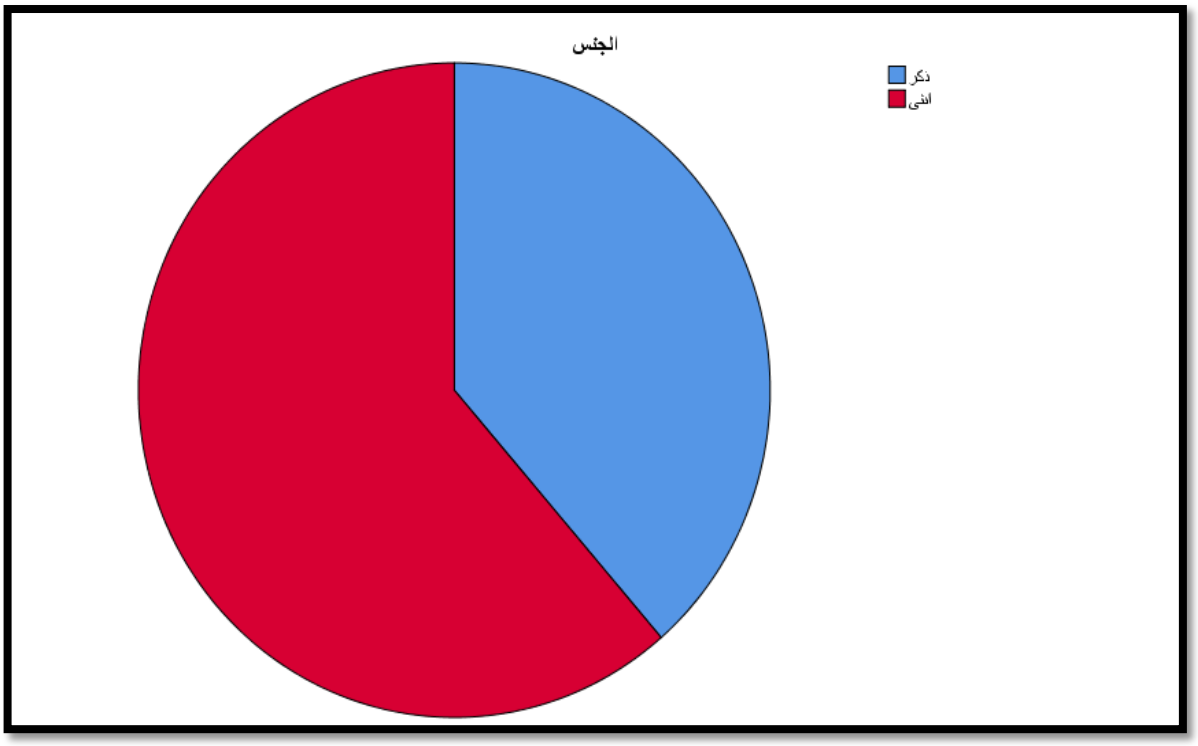
الجدول الموالي يوضح تحليل البيانات المتعلقة بالجنس لإطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة– ميلة–

جدول رقم(3–03)توزيع البيانات المتعلقة بالجنس لإطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة– ميلة–

الجنس	التكرار	النسبة المئوية%
ذكر	17	38.6
أنثى	27	61.4
المجموع	44	100

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(3–02)توزيع البيانات المتعلقة بالجنس لإطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة– ميلة–



المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يظهر الجدول توزيع البيانات المتعلقة بالجنس في إطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة. وفقًا للأرقام المذكورة في الجدول، يمكننا القول: أن عدد الذكور 17 ويشكلون نسبة 38.6% من مجموع أفراد العينة أما عدد الإناث فقدر ب27 فرد ويشكلن نسبة 61.4% من المجموع.وبناءا على هذه المعطيات، يتضح أن الإناث هن الأكثر انتشارًا في إطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة، حيث يمثلن أكثر من نصف المجموع بنسبة 61.4%، بينما يشكل الذكور 38.6% أي أن هناك تفاوتًا نسبيًا بين الجنسين في هذه المؤسسة وهذا راجع إلى دخول المرأة لكل مجالات العمل وحتى الخدماتية منها وأن دورها لم يعد يقتصر فقط على القطاعات المتعلقة بالتعليم والتربية و البحث العلمي، كما تجدر الإشارة إلى أن الإطارات من الإناث كان اهتمامهم بالاستمارات التي تم توزيعها اكبر من الإطارات من الذكور حيث ما تم استرجاعه من استمارات من الإناث أكبر من ما تم استرجاعها من فئة الذكور .

ثالثا : تحليل البيانات المتعلقة بالسن لإطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة –ميلة–

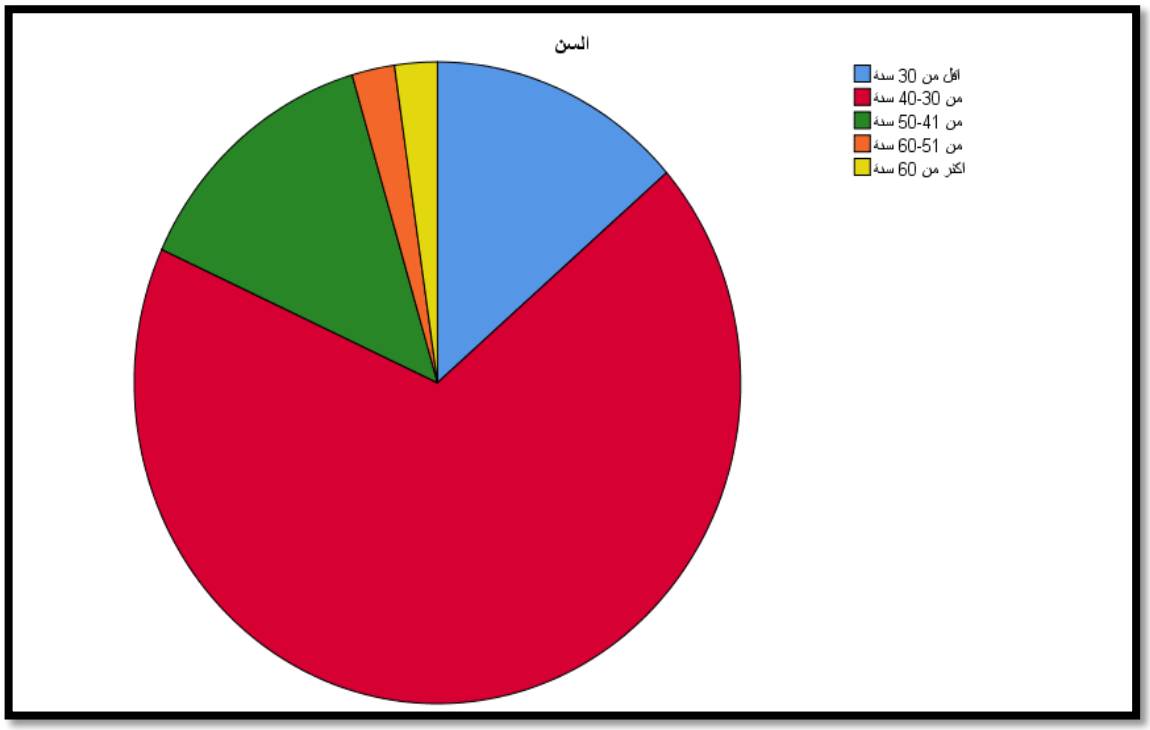
الجدول الموالي يوضح تحليل البيانات المتعلقة بالسن لإطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة- ميلة-

جدول رقم(3-04)توزيع البيانات المتعلقة بالسن لإطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة- ميلة-

السن	التكرار	النسبة المئوية%
اقل من 30 سنة	06	13.6
من 30-40 سنة	30	68.2
من 41-50 سنة	06	13.6
من51-60 سنة	01	2.3
اكبر من60 سنة	01	2.3
المجموع	44	100

المصدر :من اعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (3-03)توزيع البيانات المتعلقة بالسن لإطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة –ميلة -



المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا أن الإطارات المستجوبة في المؤسسة الجزائرية للمياه ميلة يتوزعون على مختلف فئات السن، وأن أكبر عدد من هذه الإطارات تتوزع في فئة السن من 30الى 40سنة بنسبة تقدر ب62.2% ، ثم تليها فئة السن الأقل من 30 سنة بنسبة تقدر ب 13.6 %، من المجموع ، أما الفئة العمرية التي تتراوح بين 41 و50سنة بنسبة تقدر ب 13.6% ، ثم فئة السن من 51 الى60سنة ثم تليها فئة السن الذي تزيد أعمارهم عن 60سنة حيث يشكلون نسبة متساوية وهي 2.3% من مجموع أفراد العينة، حيث نلاحظ أنه في مؤسسة الجزائرية للمياه ميلة أكبر نسبة للسن كانت في الفئة من 30الى 40 سنة والتي بلغت 68.2% ، وهذا ما يعبر على أن المسيرين في المؤسسة الجزائرية للمياه من فئة الشباب وهي فئة تتميز بوعيها حول دور التخطيط المالي في وأهمية توفره بالمؤسسة وضرورة امتلاك المهارات التي تتعلق بسبل اتخاذ قرار مالي صائب لتحسين أداء المؤسسة محل الدراسة .

رابعا: تحليل البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي لإطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة- ميلة-

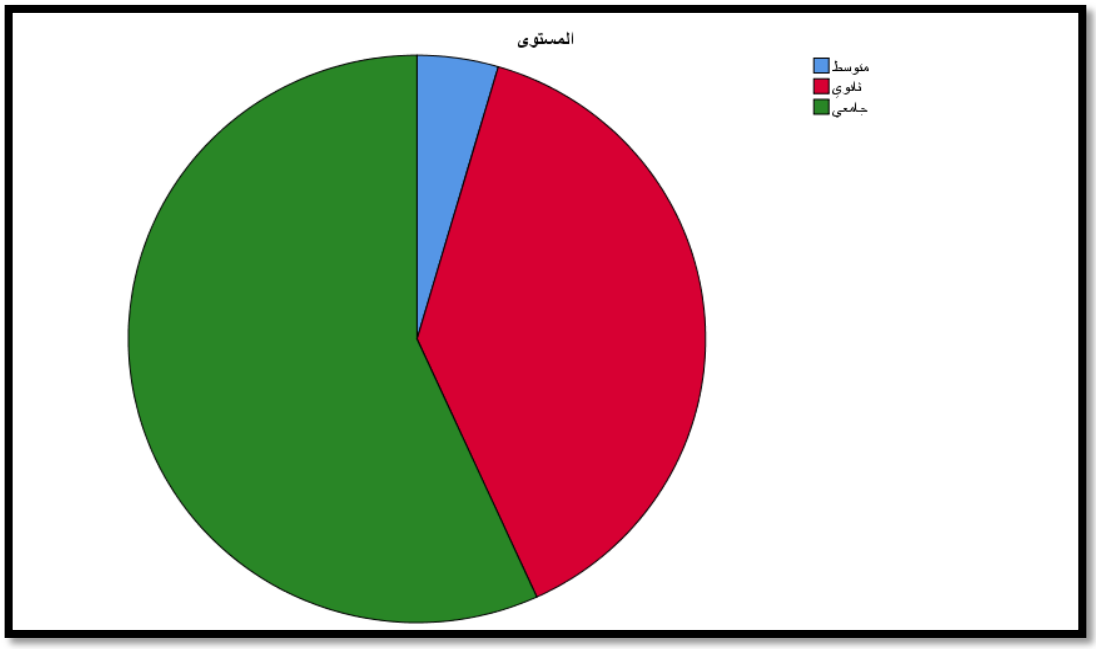
الجدول الموالي يوضح تحليل البيانات المتعلقة بلمستوى التعليمي لإطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة -ميلة-

جدول رقم(3-05)توزيع البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي لإطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة -ميلة-

المستوى التعليمي	التكرار	النسبة المئوية%
متوسط	**02**	**04.5**
ثانوي	**17**	**38.6**
جامعي	**25**	**56.8**
المجموع	**44**	**100**

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(3-04)توزيع البيانات المتعلقة بال مستوى التعليمي لإطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة – ميلة-



المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتضح من الجدول أعلاه توزيع البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي لإطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة. كما نلاحظ من الجدول أن أكبر فئة من الإطارات كانت ذات مستوى تعليمي جامعي بنسبة تقدر ب56.8% ، وهذا راجع إلى طبيعة الممارسة الإدارية للتخطيط المالي و أهمية اتخاذ القرار المالي والتي تتطلب مستوى تعليمي عالي حتى تتم ممارستها وفهمها بشكل صحيح. فبالنسبة ل لأفراد ذوي المستوى التعليمي المتوسط يشكلون نسبة 4.5% من المجموع. أما الأفراد ذوي المستوى التعليمي الثانوي يشكلون نسبة 38.6% من المجموع . وهذا راجع إلى أن التوظيف سابقا لم يتطلب المؤهل العلمي الجامعي و أن أغلب الموظفين يخضعون لدورات تكوينية وتدريبية كما أن الترقية كان لها دور كبير في فهم جل المصطلحات الخاصة بمحاور الاستمارة و التي تتعلق بالتخطيط المالي واتخاذ القرار.

خامسا : تحليل البيانات المتعلقة بسنوات الخبرة لإطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة –ميلة-

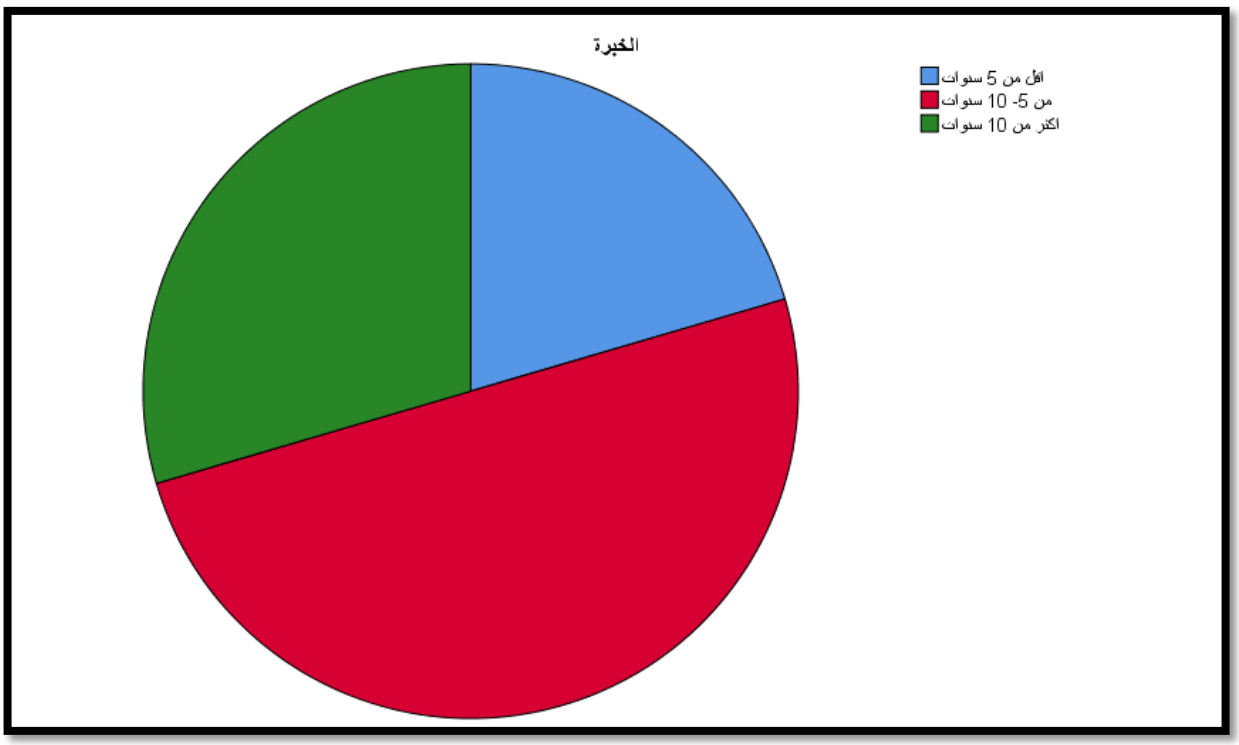
الجدول الموالي يوضح تحليل البيانات المتعلقة بسنوات الخبرة لإطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة – ميلة-

جدول رقم (3-06)توزيع البيانات المتعلقة بسنوات الخبرة لإطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة – ميلة-

الخبرة	التكرار	النسبة المئوية%
اقل من 5سنوات	09	20.5
من5-10سنوات	22	50
أكثر من 10 سنوات	13	29.5
المجموع	44	100

المصدر:من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم(3-05)توزيع البيانات المتعلقة بسنوات الخبرة لإطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة --ميلة-



المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال الجدول أعلاه يتضح لنا التباين في عدد سنوات الخبرة في المؤسسة محل الدراسة، حيث نلاحظ أن أكبر نسبة كانت للفئة الأكثر من 5 إلى 10 سنوات تقد بنسبة 50% وهذا راجع إلى سياسة المؤسسة في محاولة استقطاب وتوظيف خريجي الجامعات و المعاهد والاستفادة من كفاءة هذه الفئة في دعم مساعي المؤسسة نحو تخطيط مالي أفضل وتعويض الإطارات المتقاعدة عن العمل.

أما الفئة التي تقدر سنوات خبرتها أكثر من 10 سنوات فتأتي في المرتبة الثانية بنسبة 29.5%، أما الفئة الأقل من 5 سنوات فقدرت بنسبة 20.5%

سادسا : تحليل البيانات المتعلقة با لعمل بمؤسسة أخرى لإطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة – ميلة–

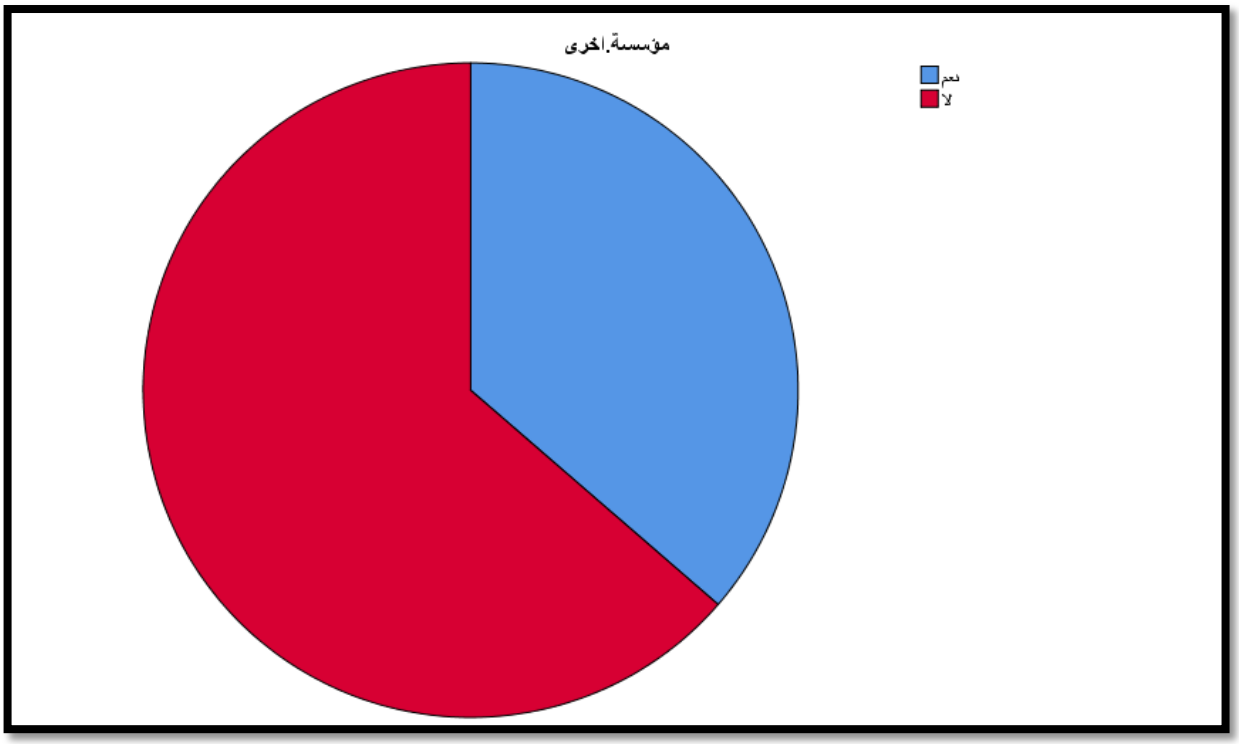
الجدول الموالي يوضح تحليل البيانات المتعلقة بالعمل بمؤسسة أخرى لإطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة– ميلة–

جدول رقم (3–07)توزيع البيانات المتعلقة بالعمل بمؤسسة أخرى لإطارات مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة –ميلة–

العمل بمؤسسة أخرى	التكرار	النسبة المئوية%
نعم	**16**	**36.4**
لا	**28**	**63.6**
المجموع	**44**	**100**

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

الشكل رقم (3–06)توزيع البيانات المتعلقة بالعمل بمؤسسة أخرى لإطارات المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة –ميلة–



المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

من خلال قراءتنا للجدول أعلاه يتضح لنا أن أكبر فئة من الإطارات بالمؤسسة محل الدراسة لم تعمل بمؤسسة أخرى قبل الالتحاق بمؤسسة هذا الأخير ، حيث قدرت هذه النسبة ب 63.6%، أما فيما يتعلق بالفئة الثانية من الإطارات والتي عملت بمؤسسات أخرى قبل الالتحا ق بالمؤسسة الجزائرية للمياه فقد بلغت نسبتها 36.4%،وهذا يذل على أن المؤسسة محل الدراسة بالإضافة لانتهاجها لسياسة التوظيف تعتمد على التوظيف المباشر لخريجي الجامعات إلا أنها كذلك تولي اهتماما كبير بتوظيف الكفاءات من مؤسسات أخرى لاستغلال مهاراتهم .

المبحث الثالث : عرض البيانات وتحليل النتائج

من خلال هذا المبحث، سنحاول عرض وتحليل كل محاور الاستبيان والتي رتبت في شكل أجزاء حيث خصص الجزء الأول للبيانات الشخصية والوظيفية وهو ما تم تحليله في المبحث السابق، أما الجزء الثاني فقد خصص لمحاور الدراسة.

المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الأول تقييم التخطيط المالي لدى المؤسسة الجزائرية للمياه–ميلة–

سنحاول من خلال هذا المطلب عرض وتحليل البيانات الخاصة بتقييم التخطيط المالي لدى مؤسسة الجزائرية للمياه–ميلة–وهذا من خلال مختلف الفقرات التي تكونه والتي تتعلق به

الجدول الموالي يوضح آراء الإطارات حول التخطيط المالي لدى مؤسسة الجزائرية للمياه–ميلة–الدراسة وفقا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة ت.

جدول رقم(3–08)آراء الإطارات حول التخطيط المالي لدى مؤسسة الجزائرية للمياه–ميلة–

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	مستوى الدلالة	لقرار
يتوقف نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها على مدى سلامة التخطيط المالية لنشاطاتها	3,8864	,84126	316,292	,000	وافق تماما
يساعد التخطيط المالي على ترجمة الأهدافالموضوعة من قبل مؤسستكم	4,1818	,75553	349,588	,000	وافق تماما
يحتاج التخطيط المالي إلى خطط عملية يتم تنفيذها على المدى القصير	3,8409	,77589	343,328	,000	وافق تماما
يساعد التخطيط المالي على تحديد مصدر الاحتياجات المالية اللازمة لتغطية الأعمال الحالية بمؤسستكم	3,8182	,92190	289,117	,000	وافق تماما
يمكن للمؤسسة الاعتماد على الآراء الشخصية لمعالجة مسائلها المالية	3,8182	,81477	327,131	000	وافق تماما
يعمل التخطيط العالي على إيجاد التوازن بين الموجودات التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها وبين مصادر الأموال التي مكنتها من اقتناء هذه الموجودات	3,8636	,87845	303,074	000	وافق تماما
من اقتناء هذه الموجودات لابد أن تكون الخطة واضحة الضمان إخراجها إلى حيز التنفيذ	4,1818	,75553	349,588	000	وافق تماما
يعتبر مبدأ التوقيت الزمني أهم المبادئ التي يجب أن تعد على أساسها الخطة المالية .	3,9773	,90190	294,357	000	وافق تماما
تعتبر الميزانية التقديرية أداة تخطيطية ذات توجه مستقبلي	3,9091	,88444	300,678	000	وافق

يجعل التخطيط المالي المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية	**4,1591**	**,88772**	**297,699**	**000**	**وافق تماما**
تقييم التخطيط المالي لدى مؤسسة الجزائرية للمياه–ميلة–	**3,9545**	**,61548**	**431,584**	**000**	**وافق تماما**

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (43) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الحسابي الفرضي (03) (1+2+3+4+5/5).

تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي لمستوى تقييم التخطيط المالي لدى مؤسسة الجزائرية للمياه–ميلة–تقدر ب (3.95) بانحراف معياري قدره (0.61) ، وهو أكبر من المتوسط الفرضي(03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق تماما على عبارات هذا المحور. وما يؤكد ذلك هي قيمة T المقدرة ب (431.584) وهي دالة عند درجات الحرية (43) ومستو ى الخطأ (0.05) وبمستوي دلاله (0.000)، أي أن تقييم المبحوثين لمستوى تقييم التخطيط المالي لدى مؤسسة الجزائرية للمياه–ميلة–كان مرتفعا جدا. وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات تقييم التخطيط المالي لدى مؤسسة الجزائرية للمياه–ميلة–، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي وقيمة T لتلك المحاور موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها (0.000)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات تقييم التخطيط المالي لدى مؤسسة الجزائرية للمياه–ميلة–بموافق تماما، وهي على التوالي:

–عبارة يساعد التخطيط المالي على ترجمة الأهداف الموضوعة من قبل مؤسستكم بمتوسط حسابي قدره (4.18) وانحراف معياري قدره (0.75) وقيمة T قدرها(349.588) .

–عبارة من اقتناء هذه الموجودات لابد أن تكون الخطة واضحة الضمان إخراجها إلى حيز التنفيذ ، بمتوسط حسابي قدره (4.18) وانحراف معياري قدره (0.75) وقيمة T قدرها(349.588) .

–عبارة يحتاج التخطيط المالي إلى خطط عملية يتم تنفيذها على المدى القصير ، بمتوسط حسابي قدره (3.84) وبانحراف معياري قدره(0.77) وقيمة T قدرها(343.328) .

–عبارة يمكن للمؤسسة الاعتماد على الآراء الشخصية لمعالجة مسائلها المالية ، بمتوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري قدره (0.81) وقيمة T قدرها(327.131) .

-عبارة يتوقف نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها على مدى سلامة التخطيط المالية لنشاطاتها ، بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري قدره (0.84) وقيمة T قدرها (316.292) .

-عبارة يعمل التخطيط العالي على إيجاد التوازن بين الموجودات التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها وبين مصادر الأموال التي مكنتها من اقتناء هذه الموجودات ، بمتوسط حسابي (3.86) وانحراف معياري قدره (0.87) وقيمة T قدرها(303.047) .

-عبارة تعتبر الميزانية التقديرية أداة تخطيطية ذات توجه مستقبلي .بمتوسط حسابي قدره (3.90)وانحراف معياري قدره (0.88) وقيمة T قدرها(300.678) .

-عبارة يجعل التخطيط المالي المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية .بمتوسط حسابي قدره (4.15)وانحراف معياري قدره (0.88) وقيمة T قدرها.(297,699)

-عبارة يعتبر مبدأ التوقيت الزمني أهم المبادئ التي يجب أن تعد على أساسها الخطة المالية .بمتوسط حسابي قدره (3.97) وانحراف معياري قدره (0.90) وقيمة T قدرها.(294.357)

-عبارة يساعد التخطيط المالي على تحديد مصدر الاحتياجات المالية اللازمة لتغطية الأعمال الحالية بمؤسستكم بمتوسط حسابي قدره (3.81) وانحراف معياري قدره (0.92) وقيمة T قدرها(289.117) .

بناء على هذه النتائج، يمكن القول إنه من الواضح أن مؤسسة الجزائرية للمياه-ميلة- تعمل على مستوى عال من التخطيط المالي. حيث أن قوة التخطيط المالي في المؤسسة يمكن أن تساهم في نجاحها ومن المهم أن تستمر المؤسسة في تطوير وتحسين عملية التخطيط المالي واعتماد أفضل الممارسات لضمان استمرارية النجاح في المستقبل.

المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني تقييم اتخاذ القرارالمالي لدى مؤسسة الجزائرية للمياه -ميلة-

الجدول الموالي يوضح آراء الإطارات حول اتخاذ القرارات المالي لدى مؤسسة الجزائرية للمياه -ميلة-وفقا للمتوسط الحسابي والانحراف المعياري وقيمة ت.

جدول رقم(3-09)آراء الإطارات حول تقييم اتخاذ القرار المالي لدى مؤسسة الجزائرية للمياه –ميلة–

العبارات	المتوسط الحسابي	الانحراف المعياري	قيمة ت	ستوى الدلالة	لقرار *
تعتبر عملية اتخاذ القرار بمثابة الجزء الأساسي في التصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي	3,8864	,86846	306,385	000	وافق تماما
تقوم عملية اتخاذ القرارات على أساس معيار تخفيض التكاليف إضافة لمعيار زيادة حجم	3,6364	,91730	291,881	000	وافق تماما
الاعتراف بوجود مشكلة ما يساعد المؤسسة الإنتاج على اتخاذ قراراتها	4,0909	,98402	269,027	000	وافق تماما
يمكن لضعف التنسيق بين الإدارات التأثير على اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة	4,2045	,85125	310,100	000	وافق تماما
يعتبر المركز المالي للمدير من العوامل المؤثرة على فعالية القرار الذي يتخذه داخل المؤسسة	3,7955	,97836	272,586	000	وافق تماما
يعتبر تغليب العواطف من المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة	4,0000	,83527	317,658	000	وافق تماما
قد تكون العجلة سببا في اتخاذ القرار الخاطئ	4,0455	,48005	552,090	000	وافق تماما
يمكن للمدير متخذ القرار الاستفادة من خبرات المديرين الآخرين الذين سبقوه في اتخاذ القرارات الصائبة	4,1364	,92989	284,362	000	وافق تماما
تساعد الخبرة العلمية لمتخذ القرار على اختيار البديل الأفضل	4,2045	,85125	310,100	000	وافق تماما
يمكن للقرارات المتخذة سابقا أن تؤثر على قرارات	4,3864	,68932	381,199	000	

المؤسسة المستقبلية					**وافق تماما**
تقييم اتخاذ القرارات المالي لدى مؤسسة الجزائرية للمياه –ميلة–	**3,9818**	**,66970**	**396,372**	**000**	**وافق تماما**

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

يتم اتخاذ القرار عند درجات الحرية (43) ومستوى الخطأ (0.05) استنادا إلى المتوسط الحسابي (03) (5/5+4+3+2+1)

تبين نتائج الجدول أعلاه أن قيمة المتوسط الحسابي تقييم اتخاذ القرارات المالي لدى مؤسسة الجزائرية للمياه –ميلة–تقدر ب (3.98) بانحراف معياري قدره (0.66) ، وهو أكبر من المتوسط الفرضي(03)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا بموافق تماما على عبارات هذا المحور. وما يؤكد ذلك هي قيمة T المقدرة ب (396.372) وهي دالة عند درجات الحرية (43) ومستو ى الخطأ (0.05) وبمستوي دلاله (0.000)، أي أن تقييم المبحوثين لمستو ى تقييم اتخاذ القرارات لدى مؤسسة الجزائرية للمياه–ميلة–كان مرتفعا جدا. وفي نفس الاتجاه جاءت إجابات المبحوثين حول كل عبارات تقييم اتخاذ القرارات لدى مؤسسة الجزائرية للمياه–ميلة–، فكل متوسطاتها الحسابية أكبر من المتوسط الفرضي وقيمة T لتلك المحاور موجبة ودالة بمستويات دلالة قدرها (0.000)، وهذا يعني أن المبحوثين أجابوا على كل عبارات تقييم اتخاذ القرارات لدى مؤسسة الجزائرية للمياه–ميلة–بموافق تماما، وهي على التوالي:

–عبارة قد تكون العجلة سببا في اتخاذ القرار الخاطئ،بمتوسط حسابي قدره (4.04) وانحراف معياري قدره (0.48) وقيمة T قدرها(552.090) .

– عبارة يمكن للقرارات المتخذة سابقا أن تؤثر على قرارات المؤسسة المستقبلية.بمتوسط حسابي قدره (4.38)وانحراف معياري قدره (0.68) وقيمة T قدرها.(381.199)

–عبارة يعتبر تغليب العواطف من المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة ، بمتوسط حسابي (4.00) وانحراف معياري قدره (0.83) وقيمة T قدرها(317.658) .

–عبارة يمكن لضعف التنسيق بين الإدارات التأثير على اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة بمتوسط حسابي قدره (4.20) وانحراف معياري قدره (0.85) وقيمة T قدرها.(310.100)

– عبارة تساعد الخبرة العلمية لمتخذ القرار على اختيار البديل الأفضل.بمتوسط حسابي قدره (4.20) وانحراف معياري قدره (0.85) وقيمة T قدرها.(310.100)

-عبارة تعتبر عملية اتخاذ القرار بمثابة الجزء الأساسي في التصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي، بمتوسط حسابي قدره (3.88) وانحراف معياري قدره (0.86) وقيمة T قدرها (306.385) .

-عبارة تقوم عملية اتخاذ القرارات على أساس معيار تخفيض التكاليف إضافة لمعيار زيادة حجما لاعتراف بوجود مشكلة ما يساعد المؤسسة الإنتاج على اتخاذ قراراتها بمتوسط حسابي قدره (3.63) وانحراف معياري قدره (0.91) وقيمة T قدرها.(291.881)

-عبارة يمكن للمدير متخذ القرار الاستفادة من خبرات المديرين الآخرين الذين سبقوه في اتخاذ القرارات الصائبة.بمتوسط حسابي قدره (4.13)وانحراف معياري قدره (0.92) وقيمة T قدرها.(284.362)

-عبارة يعتبر المركز المالي للمدير من العوامل المؤثرة على فعالية القرار الذي يتخذه داخل المؤسسة ، بمتوسط حسابي قدره (3.79) وانحراف معياري قدره (0.97) وقيمة T قدرها(272.586) .

-عبارة الاعتراف بوجود مشكلة ما يساعد المؤسسة الإنتاج على اتخاذ قراراتها ، بمتوسط حسابي قدره (4.09) وبانحراف معياري قدره(0.98) وقيمة T قدرها.(269.027)

بناءا على هذه النتائج، يمكن القول أن اتخاذ القرار المالي في مؤسسة الجزائرية للمياه-ميلة- يتمتع بمستوى عال جدا من الرضى والموافقة من قبل المبحوثين كما يعتبر أداء المؤسسة في اتخاذ القرارات المالية مرتفعا وموافقا لتوقعات المشاركين في الدراسة و هذا راجع لتقييم جميع العبارات المرتبطة باتخاذ القرارات المالية بنتائج إيجابية وموافقة تماما أيضا قيم المتوسط الحسابي لكل العبارات تفوق المتوسط الفرضي،والقيم المقاسة للمحاور كانت موجبة ودالة بمستويات دلالة قريبة من الصفر.

المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات وعرض أهم النتائج

بعدما تم في المبحث السابق عرض وتحليل البيانات المتعلقة بمتغيرات الدراسة، سنقوم من خلال هذا المبحث بإثبات صحة أو عدم صحة الفرضيات التي تم تحديدها سلفا معتمدين في ذلك مجموعة من الأدوات الإحصائية كاختبار الانحدار الخطي البسيط والمتعدد، والتي تثبت العلاقة الموجودة بين متغيرات الدراسة، وبعدها سنحاول عرض أهم ما تم التوصل إليه من نتائج.

الفرع الأول : اختبار الفرضية الرئيسية

تنص الفرضية الفرعية الرئيسية على:

- **يساهم التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة- ميلة-**

لاختبار هذه الفرضية سوف نعتمد على ما يلي:

أولا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأثر التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط:

الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التخطيط المالي و اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة –ميلة –

جدول رقم (3–10) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التخطيط المالي و القرار المالي في مؤسسة

الجزائرية للمياه وحدة– ميلة–

المتغيرات المستقلة المفسرة	معادلة الانحدار		معاملات بيثا	اختبار ت		القرار
	المعاملات B	الخطأ المعياري		قيمةT	مستوى الدلالة	
الثابت- التخطيط المالي-	1,261	,388	/	3,255	,002	غير دال-لا يؤثر-
اتخاذ القرار المالي في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة	,676	,096	,736	7,044	,000	دال –يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا-
المعنوية الكلية للنموذج			**القوة التفسيرية للنموذج**			
قيمةF	49,621	معامل التحديد R^2			,542	
المعنوية SIG	,000	معامل الارتباطR			,736	

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين التخطيط المالي و اتخاذ القرار المالي ، يتم الاعتماد على معنوية النموذج قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– معنوية النموذج: تبين نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر بـ(49,621) وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهذا يؤكد أن النموذج إجمالا معنوي ومقبول إحصائيا، أي يوجد على الأقل متغير مفسر واحد من بين المتغيرات المفسرة له تأثير معنوي على المتغير التابع، وأيضا وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل التخطيط المالي على المتغير التابع اتخاذ القرار المالي.

–القوة التفسيرية للنموذج: تقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد "R2" المقدرة بـ(542,.0) ، والتي تدل على أن (54.2%) من التباين في المتغير التابع (القرار المالي) يفسره المتغير

المستقل التخطيط المالي، والنسبة المتبقية (45.8%) تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج. كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0.736) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

– معنوية المتغيرات المستقلة: أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير التخطيط المالي على اتخاذ القرار المالي في المؤسسة محل الدراسة إيجابا وبدرجة قوية جدا، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة "T" لاتخاذ القرار المالي تقدر بـ(7,044) وهي دالة دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على تأثيرها إيجابي وقوي جدا على اتخاذ القرارات المالية فحسب قيمة المعاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل التخطيط المالي يقابل تغير بـ (0.676) في المتغير التابع القرارات المالية.

إذن بصفة عامة يمكن القول أن التخطيط المالي يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة ، ويعود ذلك إلى أن التخطيط المالي يساعد في توفير المعلومات الدقيقة والشاملة حول الوضع المالي الحالي والمستقبلي للمؤسسة. وبفضل هذه المعلومات، يتمكن صانعو القرار من تقييم الخيارات المالية المتاحة واتخاذ قرارات مستنيرة وبذلك اتخاذ القرار والوصول إلى الهدف.

الفرع الثاني : اختبار الفرضية الفرعية الأولى

تنص الفرضية الفرعية الرئيسية على:

- **يساهم التخطيط المالي في صنع القرار المالي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة .**

لاختبار هذه الفرضية سوف نعتمد على ما يلي:

أولا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأثر التخطيط المالي في صنع القرار المالي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط:

الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التخطيط المالي و صنع القرار المالي في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة –ميلة –

جدول رقم (3-11) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التخطيط المالي و صنع القرار المالي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة- ميلة-

المتغيرات المستقلة المفسرة	معادلة الانحدار		معاملات بيتا	اختبار ت		القرار
	المعاملاتB	الخطأ المعياري		قيمةT	مستوى الدلالة	
الثابت-التخطيط المالي-	,270	,563	/	,479	,653	غير دال-لا يؤثر-
صنع القرار المالي في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة	,932	,141	,713	6.588	,000	دال –يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا-
المعنوية الكلية للنموذج			القوة التفسيرية للنموذج			
قيمةF	43,404	معامل التحديد R^2			,508	
المعنوية SIG	,000	معامل الارتباطR			,713	

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين التخطيط المالي و صنع القرار المالي ، يتم الاعتماد على معنوية النموذج قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

- معنوية النموذج: تبين نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر بـ(43.404) وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهذا يؤكد أن النموذج إجمالا معنوي ومقبول إحصائيا.

-القوة التفسيرية للنموذج: تقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد "R2" المقدرة بـ(.5080) ، والتي تدل على أن (50.8%) من التباين في المتغير التابع (صنع القرار المالي) يفسره المتغير المستقل التخطيط المالي ، والنسبة المتبقية (49.2%) تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج. كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0.713) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقوية جدا بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

- معنوية المتغيرات المستقلة: أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير التخطيط المالي على صنع القرار المالي في المؤسسة محل الدراسة إيجابا وبدرجة قوية جدا، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة "T" لصنع القرار المالي تقدر بـ(6.588) وهي دالة دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على تأثيرها إيجابي وقوي جدا على اتخاذ القرارات المالية فحسب قيمة المعاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل التخطيط المالي يقابل تغير بـ (0,713) في المتغير التابع صنع القرارات المالية.

إذن بصفة وبشكل عام، يمكن اعتبار النموذج الحالي مقبولا إحصائيا وله قوة تفسيرية جيدة، ويدعم فرضية وجود علاقة إيجابية بين التخطيط المالي وصنع القرار المالي.

الفرع الثالث : اختبار الفرضية الفرعية الثانية

تنص الفرضية الفرعية الرئيسية على:

- **يساهم التخطيط المالي في اختيار البديل الأنسب لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة .**

لاختبار هذه الفرضية سوف نعتمد على ما يلي:

أولا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأثر التخطيط المالي في اختيار البديل الأنسب لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط:

الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التخطيط المالي و اختيار البديل الأنسب لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة –ميلة –

جدول رقم (3-12) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التخطيط المالي و اختيار البديل الأنسب لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة –ميلة–

المتغيرات المستقلة المفسرة	معادلة الانحدار		معاملات بيثا	اختبار ت		القرار
	المعاملاتB	الخطأ المعياري		قيمةT	مستوى الدلالة	
الثابت- التخطيط المالي-	1.566	,563	/	2,785	,008	غير دال-لا يؤثر-
اختيار البديل الأنسب في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة	,605	,141	,552	4,287	,000	دال –يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا-
المعنوية الكلية للنموذج			**القوة التفسيرية للنموذج**			
قيمةF	18,375	معامل التحديد R^2			,304	
المعنوية SIG	,000	معامل الارتباطR			,552	

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين التخطيط المالي و اختيار البديل الأنسب، يتم الاعتماد على معنوية النموذج قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– معنوية النموذج: تبين نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر بـ(18.375) وهي دالة إحصائيا بمستوى دلالة قدره (0,000)، وهذا يؤكد أن النموذج إجمالا معنوي ومقبول إحصائ ي أي وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل التخطيط المالي على المتغير التابع اختيار البديل الأنسب.

القوة التفسيرية للنموذج: تقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد "R2" المقدرة بـ(304,.0) ، والتي تدل على أن (30.4%) من التباين في المتغير التابع (اختيار البديل الأنسب) يفسره المتغير المستقل التخطيط المالي، والنسبة المتبقية (69.6%) تعود إلى عوامل أخربلم تدرج في النموذج. كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0.552) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة وقويةجدا بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

– معنوية المتغيرات المستقلة: أثبت اختبار معنوية النموذج وجود دلالة إحصائية لتأثير التخطيط المالي على اختيار البديل الأنسب في المؤسسة محل الدراسة إيجابا وبدرجة قوية جدا، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يَتَبَيَّن أن قيمة "T" لاختيار البديل الأنسب تقدر بـ(4.287) وهي دالة دلالة قدره (0,000)، وهو ما يؤكد على تأثيرها إيجابي وقوي جدا على اتخاذ القرارات المالية فحسب قيمة المعاملات "B" فإن التغير بوحدة واحدة في المتغير المستقل التخطيط المالي يقابل تغير بـ (0.552) في المتغير التابع اختيار البديل الأنسب.

إذن بصفة عامة يمكن القول أن التخطيط المالي يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على اختيار البديل الأنسب في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة ، ويعود ذلك إلى أن التخطيط المالي يساعد في توفير المعلومات الخاصة بكل بديل و في الوقت المناسب لمعرفة أي البدائل أفضل .

الفرع الرابع : اختبار الفرضية الفرعية الثالثة

تنص الفرضية الفرعية الرئيسية على:

- **يساهم التخطيط المالي في تنفيذ القرار المالي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة– ميلة–**

لاختبار هذه الفرضية سوف نعتمد على ما يلي:

أولا: عرض وتحليل البيانات الخاصة بأثر التخطيط المالي في تنفيذ القرار المالي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة باستخدام اختبار الانحدار الخطي البسيط:

الجدول الموالي يوضح نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التخطيط المالي و تنفيذ القرار المالي في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة– ميلة–

جدول رقم (3–13) : نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التخطيط المالي و تنفيذ القرار المالي لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة –ميلة–

المتغيرات المستقلة المفسرة	معادلة الانحدار		معاملات بيتا	اختبار ت		القرار
	المعاملاتB	الخطأ المعياري		قيمةT	ستوى الدلالة	
الثابت-التخطيط المالي-	,270	,563	/	,479	653	غير دال-لا يؤثر-
صنع القرار المالي في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة	,932	,141	,713	6.588	000	دال –يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا-
المعنوية الكلية للنموذج			القوة التفسيرية للنموذج			
قيمةF	43,404	معامل التحديد R^2			,508	
المعنوية SIG	000,	معامل الارتباطR			,713	

المصدر :من إعداد الطالبتين بالاعتماد على مخرجات برنامج spss

لتحليل وتفسير نتائج معادلة الانحدار الخطي البسيط بين التخطيط المالي و تنفيذ القرار المالي ، يتم الاعتماد على معنوية النموذج قوته التفسيرية ومعنوية المتغيرات المستقلة كما يلي:

– معنوية النموذج: تبين نتائج الجدول أعلاه أن إحصائية "F" تقدر بـ(10.613) وهي غير دالة إحصائيا حيث قدرت مستوى دلالتها (0.002)، وهذا يؤكد أن النموذج إجمالا غير معنوي وغير مقبول إحصائيا، أي عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير المتغير المستقل التخطيط المالي على المتغير التابع تنفيذ القرار المالي.

–القوة التفسيرية للنموذج: تقاس القوة التفسيرية للنموذج من خلال قيمة معامل التحديد "R2" المقدرة بـ(.4490) ، والتي تدل على أن (44.9%) من التباين في المتغير التابع (تنفيذ القرار المالي) يفسره المتغير المستقل التخطيط المالي ، والنسبة المتبقية (55.1%) تعود إلى عوامل أخرى لم تدرج في النموذج. كما أن معامل الارتباط "R" الذي بلغت قيمته (0.202) يدل على وجود علاقة ارتباط موجبة لكن ضعيفة جدا بين المتغير المستقل للنموذج والمتغير التابع.

– معنوية المتغيرات المستقلة : أثبت اختبار معنوية النموذج عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير التخطيط المالي على تنفيذ القرار المالي في المؤسسة محل الدراسة ، فوفقا للنتائج المبينة في الجدول أعلاه يتبين أن قيمة "T" لتنفيذ القرار المال تقدر بـ(3.258) وهي غير دالة حيث قدرت مستوى معنوياتها (0,002)، وهو ما يؤكد عدم تأثيرها على تنفيذ القرار المالي.

إذن بصفة عامة يمكن القول أن التخطيط المالي لا يؤثر بدرجة كبيرة جدا على تنفيذ القرارات المالية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة ، ويعود ذلك إلى أن التخطيط المالي في مؤسسة الجزائرية للمياه بميلة لا يتم بالطريقة الكافية التي تضمن سير العملية المالية من بدايتها إلى نهايتها على أكمل وجه وما يفسره إجابة إطارات و موظفين بنفس المؤسسة .

خلاصة الفصل الثالث:

بناء على كل ما ذكر في ذا الفصل، و الذي حاولنا من خلاله إسقاط التأصيل النظري لمتغيرات الدراسة على واقع المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة حيث اعتمدنا في ذلك على جملة من الأدوات المنهجية وأساليب لتحليل الإحصائي ، لإبراز هذا الأثر و العمل على معالجة ما تم ضبطه من إشكالية وفرضيات وفقا لما يتلاءم و الأهداف المسطرة لهذه الدراسة .

وعليه تم عرض وتحليل محاور الاستبيان ، والتي ارتأينا أنها ستدعم عملية تحليلنا واختبارنا لفرضيات الدراسة وسنساهم في تحديد أهم النتائج المتعلقة بالدراسة ، والتي أجمعت كلها على وجود فروق ذات دلالة إحصائية للأثر الايجابي لكل من التخطيط المالي و القرار المالي للمؤسسة محل الدراسة .

وفي نفس السياق،قمنا بالمقارنة بين ما تم التوصل له من نتائج في دراستنا على مستوى المؤسسة محل الدراسة، وبين نتائج الدراسات السابقة والتي اتفقت في بعض النقاط مع دراستنا ، واختلفت في نقاط أخرى.

الخاتمة

الخاتمة :

من خلال دراستنا النظرية و التطبيقية لموضوعنا " التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار المالي" تبين لنا:

أن المؤسسات الاقتصادية تواجه في ظل التطورات الاقتصادية الحاصلة مشاكل في الحفاظ على مكانتها و تقديمها لأداء جيد، لذا تعتمد كل مؤسسة على منهج و أسلوب معين بهدف اقتناص ما تهيئه بيئتها من فرص وتجنب ما تفرضه من تهديدات، و تتمكن من تأدية وظائفها الأساسية كالتخطيط و الرقابة و اتخاذ القرارات.

فالتخطيط المالي يعتبر من أهم العمليات التي تقوم بها المؤسسة، فهو تنبؤ و تقدير مسبق لجميع المبالغ و الإجراءات المالية في المؤسسة، من خلال استعمال مجموعة أدوات لتحقيق الأهداف المسطرة، ومن بين أهم هذه الأدوات الموازنة التقديرية و التي تعتبر كخطة مالية تترجم أهداف المؤسسة، مما يضمن لنا قرارات سليمة.

ومن هنا يتضح لنا دور اتخاذ القرارات في المؤسسة فهي تحدد وضعية المؤسسة تجاه حالة معينة و الحكم عليها ومن ثم اختيار البديل المناسب لأهداف المشروع من بين عدة بدائل، وعليه فالتخطيط المالي يساهم في اتخاذ القرارات المالية .

1-نتائج الدراسة النظرية

على ضوء ما تم تقديمه في الفصلين الأول والثاني ، تم استخلاص ما يلي:

-التخطيط المالي هو عبارة عن تحديد حجم و مصدر الاحتياجات المالية اللازمة لتغطية الأعمال الحالية و المستقبلية المتوقع تنفيذها ؛

-يتأثر القرار المالي بجملة من العوامل التي تلعب دورا أساسيا في اتخاذه و التي يجب أخذها بعين الاعتبار عند دراسته؛

-تعتبر القرارات المالية من أهم العناصر في المؤسسة ،إذ على أساسها يتحدد مستقبل هذه الأخيرة فكلما كان القرار المالي المتخذ رشيدا كلما أدى ذلك إلى الوصول للأهداف المراد تحقيقها من طرف المؤسسة ؛

-القرارات المالية متكاملة ويؤثر بعضها على الأخر، إذ أن قرار التمويل يحدد لنا حجم ونوع قرار الاستثمار الذي ستتخذه المؤسسة ،وهذا الأخير يحدد سياسة توزيع الأرباح المتبعة من خلال النتائج والأرباح المحققة.

2-النتائج التطبيقية المحققة

إن عملية تحديد النتائج المتعلقة بالدراسة التطبيقية ،تعكس قدرة هذه النتائج على الإجابة عن إشكالية الدراسة من خلال تساؤلاتها الفرعية ،وعن فرضياتها العامة من خلال الفرضيات الفرعية للدراسة ،لذلك حاولنا أن نبرز ذلك من خلال إظهار تناسق بين ما تم التوصل له من نتائج وبين ما سطر من أهداف تتعلق بالدراسة التطبيقية.

وعليه فقد توصلنا إلى جملة من النتائج على مستوى مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة و التي تعكس محاولتنا في إثبات مساهمة التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي بالمؤسسة محل الدراسة، من أهم نتائج الفرضيات الفرعية نذكر ما يلي:

- من خلال عرض وتحليل البيانات ونتائج الاستبيان ، توصلنا إلى أن النموذج الحالي مقبول إحصائيا وله قوة تفسيرية جيدة، ويدعم فرضية وجود علاقة إيجابية بين التخطيط المالي وصنع القرار المالي .

- من خلال عرض وتحليل بيانات الاستبيان،تبين لنا أن التخطيط المالي يؤثر إيجابا وبدرجة كبيرة جدا على اختيار البديل الأنسب في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة ، ويعود ذلك إلى أن التخطيط المالي يساعد في توفير المعلومات الخاصة بكل بديل و في الوقت المناسب لمعرفة أي البدائل أفضل.

-من خلال نتائج اختبار صحة الفرضيات توصلنا إلى عدم وجود دلالة إحصائية لتأثير التخطيط المالي بدرجة كبيرة جدا على تنفيذ القرارات المالية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة ، ويعود ذلك إلى أن التخطيط المالي في مؤسسة الجزائرية للمياه بميلة لا يتم بالطريقة الكافية التي تضمن سير العملية المالية من بدايتها إلى نهايتها على أكمل وجه وما يفسره إجابة إطارات و موظفين بنفس المؤسسة .

أما بالنسبة إلى نتائج الفرضية الرئيسية فتوصلنا إلى ما يلي:

-انطلاقا من عرضنا وتحليلنا للبيانات ونتائج الاستبيان ، و التي اعتمدنا فيها على جملة من الأساليب الإحصائية توصلنا إلى وجود تأثير ايجابي للتخطيط المالي بدرجة كبيرة جدا على اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة ، ويعود ذلك إلى أن التخطيط المالي يساعد في توفير المعلومات الدقيقة والشاملة حول الوضع المالي الحالي والمستقبلي للمؤسسة. وبفضل هذه المعلومات، يتمكن صانعو

القرار من تقييم الخيارات المالية المتاحة واتخاذ قرارات مستنيرة وبذلك اتخاذ القرار والوصول إلى الهدف، و التي تثبت إشكالية دراستنا وتدعم فرضياتها وفقا لما تم عرضه في نموذج الدراسة .

3- مقارنة الدراسة الحالية بالدراسات السابقة

إن عملية تحديد الدراسات السابقة في المقدمة ،يدعم عملية بناء البحث لبعض تصوراته فيم يتعلق بالاتجاه السليم لسير الدراسة وكذلك لمنطقية الجمع بين متغيراتها، كما يسهل كذلك المعالجة النظرية و التطبيقية من الناحية المنهجية ويدعم جهود الباحث فيما يتعلق بالمراجع التي يتم الاستدلال بها ،ولهذا كان من الضروري أن نظهر جوانب المقارنة بين ما تم التوصل له من نتائج تتعلق بمتغيرات الدراسة و ما تم التوصل له من نتائج تتعلق بالدراسات السابقة و الذي يبرز مدى الاتفا ق و لاختلاف بين هذه النتائج.

1-تتفق نتائج دراستنا مع بعض نتائج دراسة نبيل حليمي(2020) تحت عنوان :" **نظم المعلومات المالية ودورها في عملية صناعة القرارات المالية(دراسة حالة المؤسسة الوطنية لخدمات الآبارENSP)**".

في منح فرص المساهمة في القرارات لكافة الأفراد المكلفين بصناعة القرار المالي إضافة إلى إنشاء التقارير التي توجه إلى صانعي القرارات لمعالجة المشكلة .

-كما تختلف نتائج دراستنا مع بعض نتائج دراسة نبيل حليمي حيث تم التركيز في دراستنا على إبراز أثر التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار المالي بينما كان التركيز في نتائج دراسة نبيل حليمي على إبراز دور نظم المعلومات المالية في عملية صنع القرارات المالية .

2-تتفق نتائج درسنا مع بعض نتائج دراسة نبيلة سهايلية(2018)تحت عنوان : "**أثر القرارات المالية ومحدداتها على القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية (دراسة حالة المجمع الصناعي صيدال 1999-2014)**".

من الناحية النظرية تم التطرق إلى متغير من متغيرات دراستنا و المتمثل في لقرار المالي وذلك من خلال التعرف على أنواعه داخل المؤسسة واهم محدداته .

كما تختلف نتائج دراستنا عن نتائج دراسة هذه الأخيرة من خلال إبراز أثر القرار المالي ومحدداته على القيمة السوقية للمؤسسة الاقتصادية حيث تم التوصل إلى وجود علاقة بين قرار التمويل الممثل بنسبة إجمالي الديون إلى الأموال الممتلكة و السعر السوقي لسهم المجمع الصناعي صيدال خلال فترة الدراسة، وهي علاقة عكسية،وعدموجودعلاقةبينمتغيراتقرارالاستثماروالسعرالسوقيلسهمالمجمع.

بينما دراستنا ارتكزت على تأثير التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي وتوصلت إلى وجود علاقة إيجابية بين التخطيط المالي وصنع القرار المالي .

3-اختلفت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة زينب رضوان (2013) و التي جاءت بعنوان :: " **تقييم عملية التخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية في المؤسسة (دراسة تطبيقية عن مؤسسة)**" في كون أن نتائج دراستها قائمة على إثبات أن التخطيط المالي جزء من التخطيط الكلي للمؤسسة في حين أن نتائج دراستنا قائمة على إثبات دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة .

إلا أن دراستنا تشابهت مع هذه الدراسة في كونها تعالج متغير مشترك و المتمثل في التخطيط المالي.

4-اتفقت نتائج دراستنا مع نتائج دراسة فريد أمقران (2006) والتي جاءت بعنوان: "**التخطيط المالي للمشاريع الاستثمارية(دراسة حالة شركة سوناطراك ، فرع نشاط المنبع)**" من خلال التقارب الكبير بين ما تم التوصل إليه في النتائج التطبيقية و التي تتعلق بمدى اعتماد المؤسسة على التخطيط المالي من اجل الوصول إلى أهدافها المنشودة.

كما اختلفت في بعضها حيث تمحورت هذه الدراسة حول أهمية إبراز أهمية التخطيط المالي لنجاح المشروع الاستثماري في حين أن دراستنا تمحورت حول إثبات دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار لمالي في المؤسسة .

5- لم تتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة الباحثين : Mur salim, Hend Ragunawan, Nur Alamzah, Abdullah Sanus(2015)، والتي جاءت بعنوان:

Financial Decision, Innovation, Profitability and Company Value-Study on Manufacturing-Company Listed in Indonesian Stock Exchange.

حيث كانت نتائج دراستهم إثبات أن قرار الاستثمار يؤثر على قيمة المؤسسة بشكل إيجابي وملحوظ كما أنه رأس المال يؤثر على قيمة المؤسسة بدرجة كبيرة.

6-لم تتفق نتائج دراستنا مع نتائج دراسة الباحث : **LOUIS MILLETTE JR**(SEPTEMBER 1993)، والتي جاءت بعنوان :

LA PLANIFICATION FINANCIÈRE DES PME DU SECTEUR SECONDAIRE " UNIVERSITÉ DU QUÉBEC.

حيث كانت نتائج هذه الدراسة مراجعة و تكييف و تبسيط عملية التخطيط المالي للواقع الخاص بالمؤسسات الصغيرة و المتوسطة.

4-التوصيات

على ضوء النتائج المتوصل إليها وبناءا على الفرضيات، يمكننا تقديم جملة من التوصيات كالأتي :

-تطوير البحث في مجال التخطيط المالي وأدواته،فهذا من شانه أن يمكن المؤسسة من اختيار البديل الأمثل ومن ثم اتخاذ قرارات سليمة ومناسبة؛

-ضرورة توعية المسؤولين في المؤسسة بمدى أهمية التخطيط المالي في اتخاذ القرارات المالية ؛

-فتح المجال أمام الوحدات لاتخاذ قراراتها المالية خصوصا فيما يتعلق باستثماراتها وهذا بالتعاون مع المديرية العامة؛

-يجب على المدير المالي أن يمارس المهارة و الحكمة أثناء اتخاذ القرار المالي حيث أنها تؤثر على الممارسات الإدارية على مدار فترة زمنية طويلة؛

-تدريب الموظفين في مجال التخطيط المالي و الاعتماد عليها كأداة لاتخاذ القرار المالي؛

-على المؤسسة الاعتماد على الطرق و الأساليب العلمية و الإحصائية الجديدة في بناء خططها المالية واتخاذ قراراتها

4- أفاق الدراسة:

بعد انتهائنا من إعداد هذه الدراسة و بعد التوصل إلى جملة من النتائج ظهرت عدة نقاط غير واضحة ، و التي يمكن أن تكون موضوعات بحث أخرى وإشكاليات تنتظر المعالجة، وهذه النقاط يمكن إدراجها على النحو التالي:

-واقع أدوات التخطيط المالي في المؤسسات الصغيرة و المتوسطة؛

-أثر التخطيط المالي على فعالية اتخاذ القرار المالي؛

-فعالية التخطيط المالي و أثره في زيادة ربحية المؤسسة.

قائمة المراجع

أولا :الكتب بالغة العربية:

أ.الكتب:

1. احمد محمد المصري ،**الإدارة الحديثة (الاتصالات ، المعلومات ،القرارات)** ، مؤسسة الشباب الجامعة ،الإسكندرية،2008.
2. أروى يحيى الأرياني، **نظم دعم اتخاذ القرار** ، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع،عمان،2019.
3. بشير العلاق ،**مبادئ الإدارة** ، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع، طبعة 2008، الأردن.
4. بشيرالعلاق،**الإدارة الحديثة –نظريات ومفاهيم–** ، دار اليازوري للنشر و التوزيع،الطبعة الأولى،عمان،2008.
5. بلال خلف السكارنه ،**التخطيط الاستراتيجي** ، الطبعة الأولى، دار المسيرة للنشرو التوزيع، عمان،2010.
6. حنا نصر الله ، **الإدارة العامة المفاهيم و التطبيقات** ،الطبعة الأولى، دار زهران للنشر و التوزيع ، عمان،2012.
7. سليم بطرس جلدة ، **أساليب اتخاذ القرارات الإدارية** ، الطبعة الأولى ، دار الراية للنشر و التوزيع ، عمان، 2009.
8. سيد صابر تعلب ، **نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية** ، الطبعة الأولى،دار الفكر للنشر والتوزي ع، عمان، 2011.
9. سهيلة عبد الله سعيد ، **الأساليب الكمية وبحوث العمليات** ،الطبعة الأولى، دار الحامد للنشر و التوزيع ،عمان ،2007.
10. سفيان المناصير، **القرارات المالية وأثرها في تحديد الخيار الاستراتيجي**، دار جليس الزمان للنشر والتوزيع، عمان، 2010.
11. شقيري نوري وآخرون، **إدارة الاستثمار**، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، 2012.
12. عدنان تايه النعيمي و أرشد فؤاد التميمي، **التحليل و التخطيط المالي –اتجاهات معاصرة–** ، الطبعة الأولى، دار اليازوري العلمية للنشر و التوزيع ،عمان، 2008.
13. عبد الغفار خنفي، عبد السلام أبو قحف، **أساسيات تنظيم إدارةالأعمال**، الدار الجامعية، الإسكندرية،2004.
14. عبد الباري إبراهيم درة، محفوظ احمد جودة، **الأساسيات في الإدارة المعاصرة**، الطبعة الأولى،دار وائل للنشر والتوزيع،عمان،2011.

15. عبد المطلب عبد الحميد، **دراسات الجدوى الاقتصادية لاتخاذ القرارات الاستثمارية**، الدار الجامعية، مصر، 2006.
16. عدنان السامرائي، **الإدارة المالية**، دار زهران للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
17. مدحت محمد أبو النصر ، **التخطيط للمستقبل في المنظمات الذكية** ،الطبعة الأولى،المجموعة العربية للتدريب و النشر ، مصر.
18. ماجد عبد المهدي المساعدة وآخرون ، **مبادئ علم الإدارة** ،الطبعة الأولى،دار المسيرة للنشر و التوزيع و الطباعة ،عمان ،2013.
19. عبد الغفار حنفي، **أساسيات التمويل والإدارة والمالية** ، دار الجامعة الجديدة، الاسكندرية، 2002.
20. مؤيد الفضل، **الأساليب الكمية في الإدارة** ، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع ،الطبعة العربية،عمان،2004.
21. محمود عزت اللحام و آخرون ، **الإدارة المالية المعاصرة** ،الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر و التوزيع، الأردن ،2014.
22. محمد رسلان الجيوسي وجميلة جاد الله ، **الإدارة علم وتطبيق** ، الطبعة الأولى،الطبعة الثانية ، الطبعة الثالثة، دارالمسيرة للنشر و التوزيع و التوزيع والطباعة،عمان، 2000، 2001، 2008.
23. منعم زمزيرالموسوي،**بحوث العمليات"مدخل علمي لاتخاذ القرارات**، الطبعة الأولى،دار وائل للنشر والتوزيع،الأردن،2009.
24. مصطفى الجواد و آخرون،**بحوث العمليات**،دار اليازوري للنشر و التوزيع،عمان،2008.
25. محمد علي إبراهيم العامري ، **الإدارة المالية الحديثة** ،الطبعة الأولى ،دار وائل للنشر و التوزيع ، الأردن ،2013.
26. منصوري الزين، **تشجيع الاستثمار وقراره على التنمية الاقتصادية** ، دار الراية للنشر والتوزيع، الأردن، 2013.
27. محمد طنيب، محمد عبيدات، **الإدارة المالية في القطاع الخاص** ، دار المستقبل للنشر والتوزيع، عمان، 2009.
28. محمد مطر، **الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والانتمائي:** دار وائل للنشر والتوزيع، عمان، 2006.
29. دريد كامل ال شيب، **إدارة مالية الشركات المتقدمة** ، دار البازوري العملية للنشر والتوزيع، الأردن، 2010.

30. نبيل ذنون الصائغ ،**الإدارة مبادئ وأساسيات**، الطبعة الأولى،عالم الكتب الحديث للنشر والتوزيع، عمان، 2011.

31.

ثانيا: الكتب باللغة الأجنبية

-jean.luc charron, **organisation et gestion de l'Enterprise, dunod,paris,France,2001.**

ثالثا: الملتقيات العلمية الوطنية و الدولية

1. زغيب مليكة، بوجعادة إلياس، **دراسة أسس صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية** ، الملتقى الدولي حول صنع القرار، غير منشورة، التخصص: المؤسسة الاقتصادية، جامعة المسيلة، يومي 14-2009/04/15.

رابعا: المقالات و المجلات

أ. المقالات و المجلات بالعربية

1. الهام بروبة ، **أهمية نظام المعلومات المحسوب في اتخاذ القرارات المالية في منظمات الأعمال**،مجلة نور للدراسات الاقتصادية ،جامعة محمد خيضر ،بسكرة ،الجزائر ،المجلد 06،العدد،2020.

2. بركان دليلة، **تأثير الاتصال غير الرسمي على عملية اتخاذ القرار**، مجلة الأبحاث الاقتصادية و الإدارية، بسكرة، العدد10،ديسمبر2011.

3. علي مكيد ونسيمة عمر ستي ، **أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات و إدارتها** -دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز المدية -مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات ،العدد 10.

ب المجلات باللغة الأجنبية

-VesnaGrozdanovska ,and others,**financial management and finacial Planning in the organizations**, European journal of business and Management ,Vo1.9,No.2,2017.

خامسا: الرسائل و الأطروحات

1. إسماعيل مناصرية ،**دور نظام المعلومات الإدارية في الرفع من فعالية عملية اتخاذ القرارات الإدارية** ،رسالة ماجستير، كلية العلوم التجارية وعلوم التسيير ،قسم العلوم التجارية ،جامعة محمد بوضياف ،المسيلة ،الجزائر ،2003-2004.

2. إبراهيم عفيف إبراهيم مهن،**العلاقة بين تفويض السلطة وفعالية اتخاذ القرارات في الأقسام الأكاديمية من وجهة نظر أعضاء الهيئة التدريسية في الجامعات الفلسطينية** ،رسالة ماجستير في الإدارة التربوية، جامعة النجاح الوطنية في نابلس،فلسطين،2006.

3. اسمهان خلفي ، **دور نظام المعلومات في اتخاذ القرارات في المؤسسة الإقتصادية** ،رسالة ماجستير،كلية اللوم الاقتصادية وعلوم التسيير،قسم العلوم التجارية،إدارة أعمال،جامعة الحاج لخض، باتنة،الجزائر،2008-2009.

4. جبلي هاجر ، بو عبدالله بشرى، **دور التخطيط المالي في ترشيد القرارات المالية للمؤسسة** ، مذكرة ماستر،إدارة مالية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف –ميلة–، 2020-2021.

5. خلاصي مراد، **اتخاذ القرار في تسيير الموارد البشرية و استقرار الإطارات في العمل–دراسة ميدانية للشركة الوطنية للتبغ و الكبريت–** ، رسالة ماجستير في علم النفس علوم التربية و الأرطوفونيا، جامعة منتوري قسنطينة،الجزائر ،2007.

6. قرنفلة شلغام.هناء بن بخمة،**التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية** ، مذكرة ماستر، إدارة مالية،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،جامعة محمد الصديق بن يحي،جيجل.

7. عميمورمريم،بولكراوط رانيا، **أثرا الرقابة الداخلية في تحسين التخطيط المالي في المؤسسة** ، مذكرة ماستر،إدارة مالية ،كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير،المركز الجامعي عبد الحفيظ بو الصوف –ميلة– ،2020-2021.

8. مرغني بالقاسم، **نظام المعلومات ودوره في اتخاذ القرار–دراسة حالة مؤسسة اتصلات الجزائر– الوادي–**، رسالة ماجستير، علوم التسيير،جامعة قاصديمرباح،ورقلة،الجزائر ،2014.

9. منصف مقاويب،**الذكاء الاقتصادي ودور أنظمة المعلومات في اتخاذ القرار** ،أطروحة دكتوراه، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، قسم العلوم الاقتصادية، جامعة باجي مختار،عنابة،الجزائر ،2011.

10. هميسي نهاد ، بوزنقة أميرة ، **تقييم الأداء المالي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات المالية** ،مذكرة ماستر، إدارة مالية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، المركز الجمعي عبد الحفيظ بوالصوف،ميلة، 202021-2022.

11. يامن جميل كلاب ، **واقع التخطيط المالي في الشركات المفعلة في اتحاد المقاولين في قطاع غزة** ،مذكرة ماجستير، إدارة الأعمال، كلية التجارة، الجامعة الإسلامية،غزة ،2015.

12. علي مكيد ونسيمة عمر ستي ،**أهمية التخطيط المالي في مواجهة الأزمات و إدارتها** – دراسة حالة المؤسسة الوطنية للكهرباء و الغاز سونلغاز المدية –مجلة الإدارة و التنمية للبحوث و الدراسات ،العدد 10.

سادسا: المحاضرات

1. شلالي عبد القادر و قرومي حميد ، **الإستراتيجية و التخطيط المالي** ،محاضرة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس ،كلية العلوم الاقتصادية ، التجارية وعلوم التسيير،قسم علوم التسيير ، جامعة العقيد أكلي محند أولحاج، البويرة،2017/2016.
2. غلاب فاتح ، **الإستراتيجية والتخطيط المالي** ، محاضرة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس، إدارة مالية،جامعة محمد بوضياف المسيلة،2020/2019،ص28–29.
3. هشام حريز ، **إستراتيجية والتخطيط المالي** ،محاضرة موجهة لطلبة السنة الثالثة ليسانس،إدارة مالية،المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة.

الملاحق

الملحق رقم 01 : قائمة الأساتذة المحكمين للاستبيان

الأساتذة	الرتبة	المؤسسة الجامعية
زيد جابر	أستاذ محاضر أ	المركز الجامعي ميلة
ساري نصر الدين	أستاذ محاضر أ	جامعة العربي التبسي
عباس وداد	أستاذ محاضر أ	جامعة سطيف 1

الملحق رقم 02 : استبيان الدراسة

استبيان موجه لإطارات و مسيري مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة –ميلة–

سيدي(سيدتي) الكريم (ة)تحية طيبة

السلام عليكم ورحمة الله تعالى وبركاته

في إطار إعداد مذكرة ماستر الموسومة ب :

التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة –دراسة حالة مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة–

وانطلاقا من تيقننا بخبرتكم العلمية و العملية ورغبتنا في مشاركتكم في إنجاح هذا العمل .نضع بين أيديك هذا الاستبيان راجين أن تمنحونا جزءا من وقتكم الثمين،والتكرم بالإجابة على هذه الأسئلة والعبارات بكل دقة وموضوعية ، من خلال تبيان مدى اتفاقكم من عدمه مع منطق كل فكرة ،وذلك بوضع علامة (x) في المكان المناسب .

ونحيطكم علما أن المعلومات التي سنتحصل عليها هي لغرض البحث العلمي فقط ،وسوف نتعامل معها بالسرية التامة.

الطالبتين

عبد مزيان أميرة ملغيد هدير

المشرف

أ.د.وهيبة سراج

أستاذة التعليم العالي

معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير –المركز الجامعي ميلة–

تقبلوا منا فائق الاحترام والتقدير

الجزء الأول: البيانات الشخصية و الوظيفية

أولا : البيانات الشخصية

1.الجنس: ذكر ☐ أنثى ☐

2.السن: أقل من 30سنة ☐ من 30 إلى 40سنة ☐

من 41 إلى 50 سنة ☐ من 51 إلى 60 سنة ☐

أكثر من 60 سنة ☐

3.المستوى التعليمي:

متوسط ☐ ثانوي ☐ جامعي ☐

4. مجال التخصص: .....

ثانيا : البيانات الوظيفية

1.عدد سنوات الخبرة

- أقل من5 سنوات ☐ - من 5 إلى 10 سنوات ☐

- أكثر من 10سنوات ☐

2. قبل العمل بالمؤسسة الحالية هل عملت بمؤسسة أخرى

نعم ☐ لا ☐

3.في حالة الإجابة بنعم ،ما هي طبيعة الوظائف التي عملت بها :

.....

.....

الجزء الثاني: محاور الدراسة

المحور الأول : تقييم التخطيط المالي لدى مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة-ميلة-

الرقم	الفقرات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	يتوقف نجاح المؤسسة في تحقيق أهدافها على مدى سلامة التخطيط المالي لنشاطاتها.					
2	يساعد التخطيط المالي على ترجمة الأهداف الموضوعة من قبل مؤسستكم.					
3	يحتاج التخطيط المالي إلى خطط عملية يتم تنفيذها على المدى القصير.					
4	يساعد التخطيط المالي على تحديد مصدر الاحتياجات المالية اللازمة لتغطية الأعمال الحالية بمؤسستكم.					
5	يمكن للمؤسسة الاعتماد على الآراء الشخصية لمعالجة مسائلها المالية.					
6	يعمل التخطيط المالي على إيجاد التوازن بين الموجودات التي تستخدمها المؤسسة في نشاطها.					
7	لابد أن تكون الخطة واضحة لضمان إخراجها إلى حيز التنفيذ.					
8	يعتبر مبدأ التوقيت الزمني أهم المبادئ التي يجب أن تعد على أساسها الخطة المالية.					
9	تعتبر الميزانية التقديرية أداة تخطيطية ذات توجه مستقبلي.					
10	يجعل التخطيط المالي المؤسسة أكثر قدرة على تحقيق الميزة التنافسية.					

المحور الثاني: تقييم اتخاذ القرارات المالية لدى مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة-ميلة-

الرقم	الفقرات	غير موافق تماما	غير موافق	محايد	موافق	موافق تماما
1	تعتبر عملية اتخاذ القرار بمثابة الجزء الأساسي في التصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي.					
2	تقوم عملية اتخاذ القرارات على أساس معيار تخفيض التكاليف.					
3	الاعتراف بوجود مشكلة ما يساعد المؤسسة على اتخاذ قراراتها.					
4	يمكن لضعف التنسيق بين الإدارات التأثير على اتخاذ القرارات المالية داخل المؤسسة.					
5	يعتبر المركز المالي للمدير من العوامل المؤثرة على فعالية القرار الذي يتخذه داخل المؤسسة.					
6	يعتبر تغليب العواطف من المعوقات التي تواجه عملية اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة.					
7	قد تكون العجلة سببا في اتخاذ القرار الخاطئ.					
8	يمكن للمدير متخذ القرار الاستفادة من خبرات المديرين الآخرين الذين سبقوه.					
9	تساعد الخبرة العلمية لمتخذ القرار على اختيار البديل الأفضل.					
10	يمكن للقرارات المتخذة سابقا أن تؤثر على قرارات المؤسسة المستقبلية.					

الملحق لرقم 03 يوضح اختبار الثبات ألفا كرونمباخ لمقياس تقييم التخطيط المالي واتخاذ القرار المالي للدراسة الميدانية

Echelle : ALL VARIABLES

Récapitulatif de traitement des observations

		N	%
Observations	Valide	44	100,0
	Exclue[a]	0	,0
	Total	44	100,0

a. Suppression par liste basée sur toutes les variables de la procédure.

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,639	10

Statistiques de fiabilité

Alpha de Cronbach	Nombre d'éléments
,701	10

Test T

Statistiques sur échantillon uniques

	N	Moyenne	Ecart type	Moyenne erreur standard
الجنس	44	1,6136	,49254	,07425
السن	44	2,1136	,75378	,11364
المستوى	44	2,5227	,59018	,08897

الخبرة	44	2,0909	,70935	,10694
اخرى.مؤسسة	44	1,6364	,48661	,07336
x1	44	3,8864	,84126	,12682
x2	44	4,1818	,75553	,11390
x3	44	3,8409	,77589	,11697
x4	44	3,8182	,92190	,13898
x5	44	3,8182	,81477	,12283
x6	44	3,8636	,87845	,13243
x7	44	4,1818	,75553	,11390
x8	44	3,9773	,90190	,13597
x9	44	3,9091	,88444	,13333
x10	44	4,1591	,88772	,13383
y1	44	3,8864	,86846	,13093
y2	44	3,6364	,91730	,13829
y3	44	4,0909	,98402	,14835
y4	44	4,2045	,85125	,12833
y5	44	3,7955	,97836	,14749
y6	44	4,0000	,83527	,12592
y7	44	4,0455	,48005	,07237
y8	44	4,1364	,92989	,14019
y9	44	4,2045	,85125	,12833
y10	44	4,3864	,68932	,10392
X	44	3,9545	,61548	,09279
Y	44	3,9818	,66970	,10096

Test sur échantillon unique

Valeur de test = 44

	t	ddl	Sig. (bilatéral)	Différence moyenne	Intervalle de confiance de la différence à 95 % Inférieur	Supérieur
الجنس	-570,830	43	,000	-42,38636	-42,5361	-42,2366
السن	-368,600	43	,000	-41,88636	-42,1155	-41,6572
المستوى	-466,181	43	,000	-41,47727	-41,6567	-41,2978
الخبرة	-391,901	43	,000	-41,90909	-42,1248	-41,6934
اخرى.مؤسسة	-577,486	43	,000	-42,36364	-42,5116	-42,2157
x1	-316,292	43	,000	-40,11364	-40,3694	-39,8579
x2	-349,588	43	,000	-39,81818	-40,0479	-39,5885
x3	-343,328	43	,000	-40,15909	-40,3950	-39,9232
x4	-289,117	43	,000	-40,18182	-40,4621	-39,9015

x5	-327,131	43	,000	-40,18182	-40,4295	-39,9341
x6	-303,074	43	,000	-40,13636	-40,4034	-39,8693
x7	-349,588	43	,000	-39,81818	-40,0479	-39,5885
x8	-294,357	43	,000	-40,02273	-40,2969	-39,7485
x9	-300,678	43	,000	-40,09091	-40,3598	-39,8220
x10	-297,699	43	,000	-39,84091	-40,1108	-39,5710
y1	-306,385	43	,000	-40,11364	-40,3777	-39,8496
y2	-291,881	43	,000	-40,36364	-40,6425	-40,0848
y3	-269,027	43	,000	-39,90909	-40,2083	-39,6099
y4	-310,100	43	,000	-39,79545	-40,0543	-39,5367
y5	-272,586	43	,000	-40,20455	-40,5020	-39,9071
y6	-317,658	43	,000	-40,00000	-40,2539	-39,7461
y7	-552,090	43	,000	-39,95455	-40,1005	-39,8086
y8	-284,362	43	,000	-39,86364	-40,1463	-39,5809
y9	-310,100	43	,000	-39,79545	-40,0543	-39,5367
y10	-381,199	43	,000	-39,61364	-39,8232	-39,4041
X	-431,584	43	,000	-40,04545	-40,2326	-39,8583
Y	-396,372	43	,000	-40,01818	-40,2218	-39,8146

الملحق رقم 04: إحصائيات الجنس

الجنس

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	ذكر	17	38,6	38,6	38,6
	انثى	27	61,4	61,4	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الملحق رقم 05 : إحصائيات الجنس

السن

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنة 30 اقلمن	6	13,6	13,6	13,6
	سنة 30-40 من	30	68,2	68,2	81,8
	سنة 41-50 من	6	13,6	13,6	95,5
	سنة 51-60 من	1	2,3	2,3	97,7
	سنة 60 اكثرمن	1	2,3	2,3	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الملحق رقم 06 : إحصائيات المستوى الدراسي

المستوى

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	متوسط	2	4,5	4,5	4,5
	ثانوي	17	38,6	38,6	43,2
	جامعي	25	56,8	56,8	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الملحق رقم 07: إحصائيات الخبرة

الخبرة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	سنوات 5 اقل من	9	20,5	20,5	20,5
	سنوات 10 -5 من	22	50,0	50,0	70,5
	سنوات 10 اكثرمن	13	29,5	29,5	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الملحق رقم 08 : إحصائيات العمل بمؤسسة أخرى

أخرى.مؤسسة

		Fréquence	Pourcentage	Pourcentage valide	Pourcentage cumulé
Valide	نعم	16	36,4	36,4	36,4
	لا	28	63,6	63,6	100,0
	Total	44	100,0	100,0	

الملحق رقم 09 : الموازنة وحسابات النتائج لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة لسنة 2019

E.P ALGERIENNE DES EAUX
UNITÉ MILA
Exercice 2019

DATE: 04/06/2023
HEURE: 08:59
PAGE: 1

Bilan Actif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 000116189029832

Libellé	Not	Brut	Amort. / Prov.	Net	Net (N-1)
ACTIFS NON COURANTS					
Ecart d'acquisition (ou goodwill)					
Immobilisations incorporelles	01	310 087,33	242 881,62	67 205,71	76 920,62
Immobilisations corporelles	**02**	499 441 564,78	376 041 252,70	**123 400 312,08**	150 028 663,02
Terrains		5 920 000,00		**5 920 000,00**	5 920 000,00
Bâtiments		106 007 056,85	35 958 705,61	**70 048 351,24**	75 951 181,00
Autres immobilisations corporelles		387 514 507,93	340 082 547,09	*47 431 960,84*	68 157 482,02
Immobilisations en concession					
Immobilisations en cours					
Immobilisations financières	*03*	13 347 122,68		*13 347 122,68*	13 347 122,68
Titres mis en équivalence					
Autres participations et créances rattachées					
Autres titres immobilisés					
Prêts et autres actifs financiers non courants		*13 347 122,68*		*13 347 122,68*	*13 347 122,68*
Impôts différés actif		*93 484 373,05*		*93 484 373,05*	*69 534 147,66*
TOTAL ACTIF NON COURAN		606 583 147,84	376 284 134,32	***230 299 013,52***	232 986 853,98
ACTIF COURANT					
Stocks et encours	**04**	183 963 501,85	22 052 480,73	**161 911 021,12**	160 980 380,33
Créances et emplois assimilés					
Clients	05	1 172 975 613,57	191 091 870,73	981 883 742,84	1 061 113 813,93
Autres débiteurs		3 041 976,16		3 041 976,16	2 937 783,50
Impôts et assimilés		1 538 645,84		1 538 645,84	1 011 274,81
Autres créances et emplois assimilés					
Disponibilités et assimilés					
Placements et autres actifs financiers courants					
Trésorerie	*06*	*30 404 063,09*		*30 404 063,09*	*15 601 057,80*
TOTAL ACTIF COURANT		1 391 923 800,51	213 144 351,46	*1 178 779 449,05*	1 241 644 310,37
TOTAL GENERAL ACTIF		1 998 506 948,35	589 428 485,78	*1 409 078 462,57*	1 474 631 164,35

E.P ALGERIENNE DES EAUX
UNITÉ MILA
Exercice 2019

DATE: 04/06/2023
HEURE: 08:59
PAGE: 2

Bilan Passif

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 000116189029832

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
CAPITAUX PROPRES Capital émis ***Capital non appelé*** Primes et réserves / (Réserves consolidées(1)) Ecart de réévaluation Ecart d'équivalence (1)			
Résultat net / (Résultat net part du groupe (1))	07	-442 776 682,70	74 701 635,22
Autres capitaux propres - Report à nouveau			
Part de la société consolidante (1)		-127 983 484,08	-264 280 447,71
Part des minoritaires (1)			
TOTAL CAPITAUX PROPRES I		-570 760 166,78	-189 578 812,49
PASSIFS NON-COURANTS Emprunts et dettes financières			
Impôts (différés et provisionnés)		40 070,86	209 748,89
Autres dettes non courantes			
Provisions et produits constatés d'avance		446 463 168,39	319 279 817,12
TOTAL PASSIFS NON COURANTS II		446 503 239,25	319 489 566,01
PASSIFS COURANTS			
Fournisseurs et comptes rattachés	08	141 330 603,75	126 064 825,48
Impôts	09	121 272 670,52	121 750 851,54
Autres dettes		1 270 732 115,83	1 096 692 381,87
Tresorerie passif			-212 351,94
Total passif courants III		1 533 335 390,10	1 344 508 058,89
TOTAL GENERAL PASSIF		1 409 078 462,57	1 474 631 164,35

E.P ALGERIENNE DES EAUX
UNITÉ MILA
Exercice 2019

DATE: 04/06/2023
HEURE: 09:00
PAGE: 1

Comptes de Résultat

(par Nature)

Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 000116189029832

Libellé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Chiffre d'affaires	10	493 724 533,35	523 977 302,90
Variation stocks produits finis et en cours			
Production immobilisée			
Subventions d'exploitation			
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE		493 724 533,35	523 977 302,90
Achats consommés	11	-206 592 257,42	-144 568 332,33
Services extérieurs et autres consommations		-25 658 745,87	-23 905 781,20
II. CONSOMMATION DE L'EXERCICE		-232 251 003,29	-168 474 113,53
III. VALEUR AJOUTEE D'EXPLOITATION (I - II)	12	261 473 530,06	355 503 189,37
Charges de personnel	13	-568 101 790,18	-576 113 687,30
Impôts, taxes et versements assimilés		-12 288 192,55	-14 795 675,68
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION		-318 916 452,67	-235 406 173,61
Autres produits opérationnels	14	14 167 645,15	16 932 035,42
Autres charges opérationnelles	15	-1 782 762,03	-4 859 599,65
Dotations aux amortissements et aux provisions	16	-206 827 619,01	-161 477 225,34
Reprise sur pertes de valeur et provisions		10 181 696,36	421 824 593,95
V. RESULTAT OPERATIONNEL		-503 177 492,20	37 013 630,77
Produits financiers			
Charges financières			
VI. RESULTAT FINANCIER			
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPOTS (V + VI)		-503 177 492,20	37 013 630,77
Impôts exigibles sur résultats ordinaires			
Impôts différés (Variations) sur résultats ordinaires		23 950 225,39	25 591 300,27
TOTAL DES PRODUITS DES ACTIVITES ORDINAIRES		518 073 874,86	962 733 932,27
TOTAL DES CHARGES DES ACTIVITES ORDINAIRES		-997 301 141,67	-900 129 001,23
VIII.RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES		-479 227 266,81	62 604 931,04
Eléments extraordinaires (produits) (à préciser)			
Eléments extraordinaires (charges)) (à préciser)			
IX. RESULTAT EXTRAORDINAIRE			
Liaison inter- unité produit		109 491 237,87	113 314 351,93
Part dans les résultats nets des sociétés mises en équivalence (1)		-73 040 653,76	-101 217 647,75
X. RESULTAT NET DE L'EXERCICE		-442 776 682,70	74 701 635,22
XI. RESULTAT NET DE L'ENSEMBLE CONSOLIDE (1)			
Dont part des minoritaires (1)			
Part du groupe (1)			
(1) à utiliser uniquement pour la présentation d'états financiers consolidés			

E.P ALGERIENNE DES EAUX
UNITÉ MILA
Exercice 2019

DATE: 04/06/2023
HEURE: 09:00
PAGE: 1

Tableau des Flux de Trésorerie

(Méthode Directe)
Arrêté à : Clôture < Etat Définitif >
Identifient Fiscal : 000116189029832

Intitulé	Not	Exercice	Exercice Précédent
Flux de trésorerie provenant des activités opérationnelles			
Encaissement reçus des clients		798 128 506,87	728 970 025,69
Sommes versées aux fournisseurs et au personnel		-777 397 572,44	-713 131 476,02
Intérêts et autres frais financiers payés		-547 826,57	-811 811,41
Virement de fonds interne		7 159 479,37	-23 414 203,71
Flux de trésorerie avant éléments extraordinaires		27 342 587,23	-8 387 465,45
Flux de trésorerie lié à des éléments extraordinaires (à préciser)			
Flux de trésorerie net provenant des activités opérationnelles (A)		27 342 587,23	-8 387 465,45
Flux de trésorerie provenant des activités d'investissement			
Décaissements sur acquisition d'immobilisations corporelles ou incorporelles		-12 327 230,00	-10 702 617,00
Encaissements sur cessions d'immobilisations corporelles ou incorporelles			
Autres encaissements			
Encaissements sur cessions d'immobilisations financières			
Intérêts encaissés sur placements financiers			
Dividendes et quote-part de résultats reçus			
Flux de trésorerie net provenant des activités d'investissement (B)		-12 327 230,00	-10 702 617,00
Flux de trésorerie provenant des activités de financement			
Encaissements suite à l'émission d'actions			
Dividendes et autres distributions effectués			
Encaissements provenant d'emprunts			
Remboursements d'emprunts ou d'autres dettes assimilés			
Flux de trésorerie net provenant des activités de financement (C)			
Incidences des variations des taux de change sur liquidités et quasi – liquidités			
Variation de trésorerie de la période (A+B+C)		**15 015 357,23**	**-19 090 082,45**
Trésorerie et équivalents de trésorerie à l'ouverture de l'exercice		15 388 705,86	34 478 788,31
Trésorerie et équivalents de trésorerie à la clôture de l'exercice		30 404 063,09	15 388 705,86
Variation de trésorerie de la période		**15 015 357,23**	**-19 090 082,45**
Rapprochement avec le résultat comptable			

فهرس الجداول

فهرس الجداول		
الرقم	العنوان	الصفحة
01-1	ملخص خصائص نماذج القرار	42
01-3	مقياس ليكارت الخماسي	66
02-3	معاملات ثبات الاستبيان للدراسة الميدانية	66
03-3	**توزيع البيانات المتعلقة بالجنس**	69
04-3	**توزيع البيانات المتعلقة بالسن**	71
05-3	**توزيع البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي**	72
06-3	**توزيع البيانات المتعلقة بسنوات الخبرة**	74
07-3	**توزيع البيانات المتعلقة بالعمل بمؤسسة أخرى**	76
08-3	**آراء الإطارات حول التخطيط المالي**	77
09-3	**آراء الإطارات حول تقييم اتخاذ القرار المالي**	80
10-3	**نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التخطيط المالي و القرار المالي**	84
11-3	**نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التخطيط المالي و صنع القرار المالي**	85
12-3	**نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التخطيط المالي و اختيار البديل الأنسب**	87
13-3	**نتائج اختبار الانحدار الخطي البسيط بين التخطيط المالي و تنفيذ القرار المالي**	89

فهرس الأشكال

فهرس الأشكال		
الرقم	العنوان	الصفحة
01-1	أنواع التخطيط المالي	17
01-3	الهيكل التنظيمي	62
02-3	**توزيع البيانات المتعلقة بالجنس**	70
03-3	**توزيع البيانات المتعلقة بالسن**	71
04-3	توزيع البيانات المتعلقة بالمستوى التعليمي	73
05-3	توزيع البيانات المتعلقة بسنوات الخبرة	75
06-3	توزيع البيانات المتعلقة بالعمل بمؤسسة أخرى	76

فهرس المحتويات

الفهرس

العنوان	الصفحة
مقدمة	أ–ي
الفصل الأول: التأصيل النظري للتخطيط المالي	12
المبحث الأول: مفاهيم عامة حول التخطيط المالي	13
المطلب الأول: تعريف التخطيط المالي	13
المطلب الثاني: أهداف التخطيط المالي	15
المطلب الثالث: أنواع التخطيط المالي	16
المبحث الثاني: مبادئ التخطيط المالي ومراحل تنفيذه	18
المطلب الأول: مبادئ التخطيط المالي	18
المطلب الثاني: مراحل التخطيط المالي	19
المطلب الثالث: أدوات التخطيط المالي	21
المبحث الثالث: العوامل المؤثرة في التخطيط المالي وتقييمه	23
المطلب الأول: العوامل المؤثرة في التخطيط المالي	23
المطلب الثاني: مزايا التخطيط المالي	24
المطلب الثالث: معيقات التخطيط المالي	25
خلاصة الفصل	27
الفصل الثاني: الإطار النظري لاتخاذ القرار المالي	29
المبحث الأول: ماهية القرار المالي	30
المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار المالي وأهميته	30
المطلب الثاني: أنواع القرار المالي والعوامل المؤثرة فيها	32
المطلب الثالث: معوقات اتخاذ القرار المالي	39
المبحث الثاني: طبيعة اتخاذ القرار المالي	39
المطلب الأول: مراحل اتخاذ القرار المالي	39
المطلب الثاني: نماذج اتخاذ القرار المالي	41
المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرار المالي	42
المبحث الثالث: القرار المالي على مستوى المؤسسة	45

المطلب الأول: قرار الاستثمار	45
المطلب الثاني: قرار التمويل	48
المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح	50
خلاصة الفصل	53
الفصل الثالث: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية	56
المبحث الأول: التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة	56
المطلب الأول: الدراسة التاريخية لمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة	56
المطلب الثاني: التعريف بمؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة	56
المطلب الثالث: هيكل مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة ومهامها	57
المبحث الثاني: الإطار المنهجي للدراسة التطبيقية	63
المطلب الأول: أدوات جمع البيانات	63
المطلب الثاني : أساليب المعالجة الإحصائية لبيانات الدراسة التطبيقية وخصائص مجتمع الدراسة	67
المبحث الثالث : عرض البيانات وتحليل النتائج	77
المطلب الأول: عرض وتحليل البيانات ال متعلقة بـالمحور الأول تقييم التخطيط المالي لدى المؤسسة الجزائرية للمياه–ميلة–	77
المطلب الثاني : عرض وتحليل البيانات المتعلقة بالمحور الثاني تقييم اتخاذ القرار المالي لدى مؤسسة الجزائرية للمياه –ميلة–	80
المطلب الثالث: اختبار صحة الفرضيات وعرض أهم النتائج	82
خلاصة الفصل	90
الخاتمة	92
قائمة المراجع	96
الملاحق	102

ملخص

تهدف هذه الدراسة إلى إثبات دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة ،من أجل ذلك تمت الإحاطة بمفاهيم حول متغيرات الدراسة في الجانب النظري، ثم إسقاط الدراسة الميدانية في الجانب التطبيقي في إحدى المؤسسات الجزائرية و المتمثلة في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة ،ومن بين النتائج المتوصل إليها في هذه الدراسة :

وجود تأثير ايجابي للتخطيط المالي بدرجة كبيرة جدا على اتخاذ القرارات المالية في مؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة ، ويعود ذلك إلى أن التخطيط المالي يساعد في توفير المعلومات الدقيقة والشاملة حول الوضع المالي الحالي والمستقبلي للمؤسسة. وبفضل هذه المعلومات، يتمكن صانعو القرار من تقييم الخيارات المالية المتاحة واتخاذ قرارات مستنيرة وبذلك اتخاذ القرار والوصول إلى الهدف المنشود.

كما اعتمدنا على الاستبيان كأداة لتحليل بيانات الدراسة باستخدام برنامج spss ،وتم إتباع المنهج الوصفي ومنهج دراسة الحالة. ومن خلال نتائج التحليل الإحصائي ، توصلت دراستنا إلى وجود فروق ذات دلالة إحصائية للتخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرار المالي في المؤسسة الجزائرية للمياه وحدة ميلة.

الكلمات المفتاحية :

التخطيط، التخطيط المالي ،القرار، اتخاذ القرار المالي.

Abstract:

This study aims to demonstrate the role of the financial planning in financial decision making in The foundation, For this purpose, concepts have been taken on the variables of the theoretical aspect ,and then the field study has been dropped in the applied aspect of an Algerian foundation “Mila Unit”. The findings of this study include:

The fact that financial decision-making at the Algerian Water Corporate “Mila Unit” , because financial planning helps to provide accurate and comprehensive information about the foundation’s current and future financial situation. By means of these information, decision makers are able to assess available financial options and make informed decisions and reaching the target which demonstrates the problematic nature of our study and supports its assumptions as presented in the study model.

We also relied on the questionnaire as a tool to analyze the study data using the SPSS programme ,and the descriptive and case study methodology was followed. Through the results of the statistical analysis ,our study found statistically significant differences in financial planning and its role in financial decision-making in the Algerian Water Corporation's "Mila Unit"

Key word:

Planning, financial planning, decision, financial decision making.