

الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة العربي بن مهيدي أم البواقي

قسم علوم التسيير

## مختصر مقياس التخطيط والرقابة المالية

موجهة لطلبة السنة أولى ماستر إدارة مالية

من أعداد: د. جفافلة عبد العالي

عنوان الماستر: الإدارة المالية.

السداسي: الأول.

اسم الوحدة: وحدة تعليم أساسية.

الرصيد: 04

المعامل: 02

نمط التعليم: حضوري.

أهداف التعليم:

يهدف هذا المقياس إلى التركيز على جانبيين من جوانب الوظيفة المالية هما: التخطيط المالي والرقابة المالية؛ فالتخطيط المالي يقوم أساسا على التنبؤ لامكانية التعرف على الأوضاع المستقبلية وذلك قبل اتخاذ أي قرار. أما الرقابة المالية فاهدف منها هو الوقوف على حقيقة المركز المالي

للمنشأة وكضرورة لكل من التخطيط والرقابة المالية نتعرض للتحليل المالي على اعتباره مرحلة تمهيدية للتخطيط المالي وايضا أداة رقابية لتقييم القرارات المالية التي سبق اتخاذها.

محتوى المقياس:

أولا: مفهوم التخطيط وخصائصه؛

ثانيا: مستويات التخطيط المالي؛

ثالثا أنواع التخطيط المالي؛

رابعا: العلاقة بين التخطيط المالي والقرار الإداري؛

خامسا: مفهوم الرقابة المالية؛

سادسا: مستويات الرقابة المالية؛

سابعا: أنواع الرقابة المالية؛

ثامنا: معوقات الرقابة المالية؛

تاسعا: العلاقة بين التخطيط المالي والرقابة المالية.

**أولاً: مفهوم التخطيط وخصائصه:** يعتبر التخطيط من بين أهم وظائف الإدارة كونه يهتم بوضع خطط دقيقة وشاملة حول المسار المستقبلي للمنظمة.

**1- مفهوم التخطيط:** تعددت تعاريف التخطيط وتنوعت حسب وجهات النظر الخاصة بكل باحث إلا أن معناها يتمحور حول التدابير التي تطبق مستقبلاً بعد تشخيص الوضع الحالي عن طريق تحليل الواقع باستخدام بيانات دقيقة حيث يتم اكتشاف مواضع الضعف وتحديد طريقة علاجها ثم وضع برنامج من أجل ذلك العلاج حيث يرافق هذا البرنامج بدائل مرنة للمخطط الرئيسي.

أما بالنسبة للتخطيط المالي المطبق في الإدارة المالية للمؤسسة هو عملية منظمة تهتم بالجانب المالي للمؤسسة من توقع للإيرادات والنفقات أو هو توقع لمختلف الحركات النقدية للأصول والخصوم داخل المؤسسة وهذا انطلاقاً من تحليل الكشوف المالية القديمة والتي تحوز عليها المؤسسة كما يتم استخدام البيانات التي تجمع من خارج المؤسسة حيث يتم تشخيص الوضع القديم باستخدام مؤشرات ويتم اكتشاف أسباب التدهور كما يتم اكتشاف الخطة المناسبة من أجل إيقاف ذلك التدهور ثم تحسين الوضع في شكل خطة دقيقة تطبق إما بصورة شاملة أو تخصص لجزء فقط داخل المؤسسة سواء على المدى القصير أو المدى المتوسط والطويل.

**2- خصائصه:** للتخطيط مجموعة من الخصائص أهمها:

- **التوقع:** نتيجة لسيرورة المؤسسة خلال سنوات مضت يمكن إعطاء تخمين حول استمرارية هذه الظاهرة محل الدراسة؛ فلو حدث وأن كان حجم المبيعات خلال السنوات السابقة في ازدياد سيكون التوقع الأرجح استمرار هذا الارتفاع خلال السنوات اللاحقة من الدراسة
- **وجود البدائل:** من أجل ضمان سير الخطة لابد للتخطيط المعتمد أن يكون له بدائل يمكن استعمالها في حالة وجود أمر طارئ لم يكن ضمن المخطط الرئيسي وذلك من أجل ضمان عدم تعطل تحقيق الأهداف وتعتمد البدائل الجيدة على مدى توفر المعلومات الشاملة للظاهرة محل الدراسة، فإذا كانت الخطة تهدف إلى التخفيض من التكاليف قد يحدث أن تتعثر طرق التمويل كاندلاع حرب في منطقة التمويل وأين يجب أن تحتوي البدائل على أماكن أخرى للتمويل وفق خطة بديلة يتم الانتقال نحوها بسرعة؛

- **دقة البيانات:** تعتبر البيانات الدقيقة المستعملة مؤشر قوي على نجاح الخطة المطبقة. قد يكون مصدر هذه البيانات داخلي كما قد يكون مصدرها خارجي؛
- **الوضوح والبساطة:** لا بد للخطة أن تكون بسيطة وواضحة حتى تكون صعبة التنفيذ خاصة إذا تعلق الأمر بالمؤسسات الضخمة والتي قد تمتلك فروع لها في مناطق بعيدة عن مقرها الرئيسي
- **الواقعية:** لا بد للخطة أن تكون ممكنة التحقيق فلا يمكن وضع خطة لتحقيق المستحيل.

**ثانياً: مستويات التخطيط المالي:** يمكن تقسيم مستويات التخطيط المالي إلى ثلاث مستويات رئيسية:

- 1- **تخطيط مالي شامل:** إذا تكلمنا عن الدولة فالتخطيط المالي الشامل هو التخطيط الذي يهدف إلى معرفة الطريقة المثالية التي تدار بها الأموال من أجل تحقيق التنمية الشاملة للبلد أما إذا تكلمنا عن المؤسسة فالتخطيط المالي الشامل هي الطريقة المثالية التي يمكن للمؤسسة ان تحصل من خلالها على أموال من أجل الحفاظ على مكانتها بهدف توسعها؛
- 2- **تخطيط مالي فرعي:** التخطيط المالي الفرعي هذا ذلك التخطيط المالي الذي يمس قطاع معين في دولة ما كالقطاع الفلاحي أو الصناعي... أما إذا تكلمنا عن المؤسسة فهو ذلك التخطيط المالي الذي يمس قسم من أقسامها كقسم التسويق...؛
- 3- **تخطيط مالي لجزء فقط:** هنا يتم تقسيم الفرع إلى أجزاء أقل بحيث يتم وضع خطة لكل جزء تريد المؤسسة من خلالها إلى التأثير على ذلك الجزء من أجل تحقيق أهداف معينة.

**ثالثاً: أنواع التخطيط المالي:**<sup>1</sup> يعتبر التخطيط أو التنبؤ المالي إحدى المسؤوليات الرئيسية للمدير المالي بالمشروع حيث يزود المشروع بالاطار الذي تستند عليه عمليات التخطيط والرقابة بالمشروع ويقسم التنبؤ أو التخطيط المالي إلى قسمين:

- 1- **التخطيط المالي طويل الأجل:** لتوفير احتياجات المشروع من الأموال لتمويل الاستثمارات طويلة الأجل حيث تتعدد مصادر الحصول على هذه الأموال وتختلف من حيث تكلفتها

<sup>1</sup> عبد الغفار حنفي. الإدارة المالية: مدخل اتخاذ القرارات. مؤسسة شبابا الجامعية. الاسكندرية. 2008 ص 168

2- التخطيط المالي قصير الأجل: والذي يركز أساسا على الميزانية النقدية التقديرية والتي تعتبر جزء من نظام الميزانيات التقديرية داخل المشروع والذي يساعد على عملية التخطيط المالي والرقابة.

تعتبر المبيعات هي أساس أي تنبؤ أي نقطة البداية ويهنا التعرض لأساليب التنبؤ المالي والتي تصنف إلى أساليب التنبؤ طويل الأجل وهي اسلوب النسبة المئوية من المبيعات واسلوب الانحدار ثم نتعرض بعد ذلك للتنبؤ المالي القصير الأجل وبصفة خاصة نظام الميزانيات التقديرية النقدية.

1. أسلوب التنبؤ المالي باستخدام النسبة المئوية من المبيعات: يعتبر هذا الأسلوب من أبسط أساليب التنبؤ المالي وفقا له يتم التعبير عن احتياجات المشروع المالية على أساس النسبة المئوية من المبيعات السنوية وربط ذلك بالمستثمر في كل بند من بنود الميزانية العمومية.

2. التنبؤ باستخدام أسلوب تحليل الانحدار الخطي البسيط: يعتبر هذا الأسلوب بديلا لأسلوب النسبة المئوية من المبيعات في تقدير الاحتياجات المالية ويسمى بأسلوب الانحدار البسيط

3. التنبؤ باستخدام أسلوب تحليل الانحدار غير الخطي البسيط:

4. التنبؤ باستخدام أسلوب تحليل الانحدار المتعدد

5. الميزانيات التقديرية...

## السلسلة رقم 01:

مثال رقم 04: ليكن لديك جدول حسابات النتائج الموالي حول

مؤسسة ما بتاريخ 2022/12/31

ح	البيان	المبالغ
70	المبيعات من البضائع والمنتجات المصنعة...	1000000
72	الإنتاج المخزن أو المنتقص من المخزون	200000
73	الإنتاج المثبت	500000
74	إعانات الاستغلال	700000
	إنتاج السنة المالية	؟؟؟
60	المشتريات المستهلكة	400000
61	الخدمات الخارجية	120000
62	الخدمات الخارجية الأخرى	500000
	استهلاك السنة المالية	؟؟؟
	القيمة المضافة للاستغلال	؟؟؟
63	أعباء المستخدمين	14000
64	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	12000
	إجمالي فائض الاستغلال	؟؟؟
75	المنتجات العملية الأخرى	17000
65	الأعباء العملية الأخرى	12000
78	الاسترجاعات عن خسائر القيمة والمؤونات	50000
68	المخصصات للاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة	40000
	النتيجة العملية	؟؟؟
76	المنتجات المالية	17000
66	الأعباء المالية	12000
	النتيجة المالية	؟؟؟
	النتيجة العادية / قبل الضريبة	؟؟؟
69	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية	؟؟؟
	النتيجة الصافية للأنشطة العادية	؟؟؟
	مجموع منتوجات الأنشطة العادية	؟؟؟
	مجموع أعباء الأنشطة العادية	؟؟؟
77	العناصر غير العادية المنتجات	-
67	العناصر غير العادية - الأعباء	-
	النتيجة غير العادية	-
	صافي نتيجة السنة المالية	؟؟؟

المطلوب: أتم جدول حسابات النتائج علما أن الضريبة على ارباح

الشركات هي 19%

مثال رقم 01: لتكن لديك المعلومات الفرضية الموالية والخاصة

بمؤسسة الأمل التجارية في 2022/01/02

213 البنائات: 1000000 دج، 211 الأراضي

1500000 دج، 215 المنشآت التقنية.. 250000 دج؛ 53

الصندوق 160000 دج، 512 بنوك الحسابات الجارية

300000 دج، 30 مخزونات البضائع 140000 دج 101 أموال

الاستغلال 2500000 دج 164 الاقتراضات لدى مؤسسات

القرض 800000 دج، 401 موردو المخزونات والخدمات

50000 دج. المطلوب: إعداد الميزانية الافتتاحية

مثال رقم 02: لتكن لديك المعلومات الفرضية الموالية والخاصة

بمؤسسة الأمل التجارية في 2022/12/31

213 البنائات: 1000000 دج، 211 الأراضي

1500000 دج، 215 المنشآت التقنية.. 250000 دج؛ 53

الصندوق 170000 دج، 512 بنوك الحسابات الجارية

320000 دج، 30 مخزونات البضائع 130000 دج 101 أموال

الاستغلال 2500000 دج 164 الاقتراضات لدى مؤسسات

القرض 710000 دج، 401 موردو المخزونات والخدمات

10000 دج، 120 نتيجة السنة المالية ربح 150000 دج

المطلوب: إعداد الميزانية الختامية 2022/12/31

مثال رقم 03: لتكن لديك المعلومات الفرضية الموالية والخاصة

بمؤسسة ما بتاريخ 2022/12/31

213 البنائات: 1200000 دج، 211 الأراضي

1800000 دج، 215 المنشآت التقنية.. 630000 دج؛ 53

الصندوق 1800000 دج، 512 بنوك الحسابات الجارية

460000 دج، 30 مخزونات البضائع 430000 دج، 411

الزبائن 40000 دج، 486 الأعباء المعاينة مسبقا 150000 دج

50 القيم المنقولة للتوظيف 50000 دج 444 الضرائب على

الأرباح 45000 دج 404 موردو التثبيتات 20000 دج 101

أموال الاستغلال 1400000 دج 164 الاقتراضات لدى

مؤسسات القرض 2233000 دج، 401 موردو المخزونات

والخدمات 45000 دج، نتيجة السنة المالية ربح 27000 دج

المطلوب: إعداد الميزانية الختامية 2022/12/31

إعداد الميزانية الوظيفية بتاريخ 2022/12/31

الإجابة على المثال رقم 01: إعداد الميزانية الافتتاحية 2022/01/02

المبالغ	الخصوم	رقم الحساب	المبالغ	الأصول	رقم الحساب
.....	رؤوس الأموال الخاصة		.....	الأصول غير الجارية	
2500000	أموال الاستغلال	101	1500000	الأراضي	211
.....	الخصوم غير الجارية		1000000	البناءات	213
800000	الاقتراضات لدى مؤسسات القرض	164	250000	المنشآت التقنية، المعدات والأدوات الصناعية	215
.....	الخصوم الجارية		.....	الأصول الجارية	
50000	موردو المخزونات والخدمات	401	140000	مخزونات البضائع	30
			300000	بنوك الحسابات الجارية	512
			160000	الصندوق	53
3350000	المجموع		3350000	المجموع	

الإجابة على المثال رقم 02: إعداد الميزانية الختامية 2022/12/31

المبالغ	الخصوم	رقم الحساب	المبالغ	الأصول	رقم الحساب
.....	رؤوس الأموال الخاصة		.....	الأصول غير الجارية	
2500000	أموال الاستغلال	101	1500000	الأراضي	211
150000	نتيجة السنة المالية	120	1000000	البناءات	213
.....	الخصوم غير الجارية		250000	المنشآت التقنية، المعدات والأدوات الصناعية	215
710000	الاقتراضات لدى مؤسسات القرض	164	.....	الأصول الجارية	
.....	الخصوم الجارية		130000	مخزونات البضائع	30
10000	موردو المخزونات والخدمات	401	320000	بنوك الحسابات الجارية	512
			170000	الصندوق	53
3370000	المجموع		3370000	المجموع	

الإجابة على المثال رقم 03:

المبالغ	الخصوم	رقم الحساب	المبالغ	الأصول	رقم الحساب
.....	رؤوس الأموال الخاصة		.....	الأصول غير الجارية	
14000000	أموال الاستغلال	101	1800000	الأراضي	211
27000	نتيجة السنة المالية	120	1200000	البناءات	213
.....	الخصوم غير الجارية		6300000	المنشآت التقنية، المعدات والأدوات الصناعية	215
2233000	الاقتراضات لدى مؤسسات القرض	164	.....	الأصول الجارية	
20000	موردو التثبيتات	404	430000	مخزونات البضائع	30
.....	الخصوم الجارية		40000	الزبائن	411
45000	موردو المخزونات والخدمات	401	150000	الاعباء المعانة مسبقا	486
45000	الضرائب على الأرباح	444	50000	القيم المنقولة للتوظيف	50
			4600000	بنوك الحسابات الجارية	512
			1800000	الصندوق	53
16370000	المجموع		16370000	المجموع	

## 2- إعداد الميزانية الوظيفية بتاريخ 2022/12/31

%	المبالغ	الخصوم	%	المبالغ	الأصول
	16260000	الموارد الثابتة		9300000	الاستخدامات الثابتة
	14027000	التمويل الخاص 101+120			
	2233000	الديون المالية			
	110000	الخصوم المتداولة		7070000	الأصول المتداولة
	45000	الاستغلال 401		470000	للاستغلال
	65000	خارج الاستغلال 404+444		200000	خارج الاستغلال
	0	خزينة الخصوم		6400000	خزينة الأصول
	16370000	مجموع الخصوم		16370000	مجموع الأصول

### العمليات الحسابية

الخصوم	الأصول
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الموارد الثابتة:</li> <li>الموارد الخاصة: مجموع رؤوس الأموال الخاصة</li> <li>الديون المالية: ح 164</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الاستخدامات الثابتة: 215+213+215</li> <li>9300000=6300000+1800000+1200000</li> </ul>
<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الخصوم المتداولة:</li> <li>○ للاستغلال: الباقي</li> <li>○ خارج الاستغلال: موردو التثبيتات، الضرائب على النتائج</li> <li>○ خزينة الخصوم: 0</li> </ul>	<ul style="list-style-type: none"> <li>✓ الأصول المتداولة:</li> <li>○ للاستغلال: 411+30 : 470000=40000+430000</li> <li>○ خارج الاستغلال: 486+50 : 200000 = 150000 + 50000</li> <li>○ خزينة الأصول: 53+512 : 4600000+1800000</li> </ul>



الإجابة على المثال رقم 04: إعداد حسابات النتائج حسب الطبيعة:

المبالغ	البيان	ح
1000000	المبيعات من البضائع والمنتجات المصنعة...	70
200000	الإنتاج المخزن أو المنتقص من المخزون	72
500000	الإنتاج المثبت	73
700000	إعانات الاستغلال	74
2400000	إنتاج السنة المالية	1
400000	المشتريات المستهلكة	60
120000	الخدمات الخارجية	61
500000	الخدمات الخارجية الأخرى	62
1020000	استهلاك السنة المالية	2
1380000	القيمة المضافة للاستغلال	3
14000	أعباء المستخدمين	63
12000	الضرائب والرسوم والمدفوعات المماثلة	64
1354000	إجمالي فائض الاستغلال	4
17000	المنتجات العملية الأخرى	75
12000	الأعباء العملية الأخرى	65
50000	الاسترجاعات عن خسائر القيمة والمؤونات	78
40000	المخصصات للاهتلاكات والمؤونات وخسائر القيمة	68
1369000	النتيجة العملية	5
17000	المنتجات المالية	76
12000	الأعباء المالية	66
5000	النتيجة المالية	a
1374000	النتيجة العادية / قبل الضريبة	b
261060	الضرائب الواجب دفعها عن النتائج العادية 19%	695
1112940	النتيجة الصافية للأنشطة العادية	8
2484000	مجموع منتوجات الأنشطة العادية	9
1371060	مجموع أعباء الأنشطة العادية	10
-	العناصر غير العادية المنتجة	77
-	العناصر غير العادية - الأعباء	67
-	النتيجة غير العادية	11
1112940	صافي نتيجة السنة المالية	12

$$70+72+73+74=1$$

$$60+61+62=2$$

$$1-2=3$$

$$3-63-64=4$$

$$4+75-65+78-68=5$$

$$a \quad 76 - 66 =$$

$$5+a=b$$

$$b.0.19=695$$

$$b-695=8$$

9 مجموع 7 لي قبل

10 مجموع 6 لي قبل

## السلسلة رقم 02:

مثال رقم 01: لتكن لديك المعلومات الفرضية الموالية والمتعلقة برقم الأعمال الخاص بمؤسسة السلام:

رقم الأعمال	السنوات
1000000	2019
1100000	2020
1160000	2021
1240000	2022

المطلوب: باستخدام طريقة المربعات الصغرى ما هي توقعات رقم الأعمال في نهاية سنة 2023؟  
مثال رقم 02: لتكن لديك المعلومات الفرضية التالية والمتعلقة بمؤسسة الأمل بتاريخ 2022/12/31 :

53 الصندوق 150000 دج // مخزونات البضائع 100000 دج // 411 الزبائن 450000 دج // الأصول غير الجارية 1000000 دج // 101 أموال الاستغلال 1500000 دج // 401 موردو المخزونات والخدمات ؟  
معلومات أخرى:

رقم الأعمال	السنوات
2000000	2019
2500000	2020
3000000	2021
؟	2022

المطلوب: 1- إعداد الميزانية الختامية 2022/12/31؛

2- توقع رقم الأعمال خلال سنة 2022؛

3- تحديد احتياجات المشروع المالية على أساس النسبة المتوية من المبيعات السنوية خلال سنة 2023

مثال رقم 03: لتكن لديك المعلومات الفرضية التالية والمتعلقة بمؤسسة الأمل بتاريخ 2022/12/31 :

53 الصندوق 2150000 دج // 30 مخزونات البضائع 120000 دج // 411 الزبائن 150000 دج // الأصول غير الجارية 2000000 دج // 101 أموال الاستغلال 1800000 دج // 164 الاقتراضات لدى مؤسسات القرض 2500000 دج // 401 موردو المخزونات والخدمات ؟  
معلومات أخرى:

رقم الأعمال	السنوات
2600000	2019
2800000	2020
3000000	2021
3200000	2022

المطلوب: 1- إعداد الميزانية الختامية 2022/12/31؛

2- توقع رقم الأعمال خلال سنة 2023.

3- تحديد احتياجات المشروع المالية على أساس النسبة المتوية من المبيعات السنوية خلال سنة 2023؛ علما أن المؤسسة تشتغل بكامل قدراتها الإنتاجية.

## الاجابة:

مثال 01: باستخدام طريقة المربعات الصغرى ما هي توقعات رقم الأعمال في نهاية سنة 2023:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} \quad \bar{y} = \frac{\sum y}{n} \quad a = \frac{\left(\frac{\sum xy}{n}\right) - \bar{x}\bar{y}}{\sum(x - \bar{x})^2/n}$$

$$\bar{y} = a\bar{x} + b \quad y = ax + b$$

$$\bar{x} = 2.5 \quad \bar{y} = 1125000$$

السنوات x	1	2	3	4
رقم الأعمال y	1000000	1100000	1160000	1240000
xy	1000000	2200000	3480000	4960000
$x - \bar{x}$	-1.5	-0.5	0.5	1.5
$(x - \bar{x})^2$	2.25	0.25	0.25	2.25

$$a = \frac{\left(\frac{11640000}{4}\right) - 2812500}{5/4} = 78000$$

$$1125000 = 78000(2.5) + b \Rightarrow b = 930000 \Rightarrow$$

$$y = 78000x + 930000$$

توقع سنة 2023 التي رتبها 5 نقوم بتعويض x بـ 5 في معادلة الانحدار السابقة فتحصل على رقم الأعمال المتوقع خلال سنة 2023 والتي يقدر بـ 1320000 دج.

مثال 02:

1/ إعداد الميزانية الختامية الافتراضية 2022/12/31

المبالغ	الخصوم	رقم الحساب	المبالغ	الأصول	رقم الحساب
1500000	رؤوس الأموال الخاصة أموال الاستغلال	101	1000000	الأصول غير الجارية	
	الخصوم غير الجارية		100000	الأصول الجارية	30
	الخصوم الجارية		450000	مخزونات البضائع	411
200000	موردو المخزونات والخدمات	401	150000	الزبائن	53
				الصندوق	
1700000	المجموع		1700000	المجموع	

2/ توقع رقم الأعمال المتعلق بسنة 2022: توجد عدة طرق من أجل توقع رقم الأعمال المتعلق بسنة 2022؛ يمكن من خلال السلسلة ملاحظة الارتفاع المستقر لرقم الأعمال حيث أن كل سنة يرتفع بـ 500000 دج وبالتالي فإن رقم الاعمال المتعلق بسنة 2022 هو **3500000 دج**

3/ تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة باستخدام النسبة المئوية لرقم المبيعات: العناصر التي تتأثر بالارتفاع في رقم الأعمال قصير المدى هي الحسابات التالية: ح 30، ح 411، ح 53، ح 401.

المبالغ	الخصوم	رقم الحساب	المبالغ	الأصول	رقم الحساب
1500000	رؤوس الأموال الخاصة أموال الاستغلال	101	1000000	الأصول غير الجارية	
	الخصوم غير الجارية		114285.71	الأصول الجارية	30
	الخصوم الجارية		514285.71	مخزونات البضائع	411
228571.428	موردو المخزونات والخدمات	401	171428.57	الزبائن	53
				الصندوق	
1728571.428	المجموع		1800000	المجموع	

$$\frac{100000}{3500000} \times 4000000 = 114285.71 \dots \dots 30 \text{ ح}$$

الباقى بنفس الطريقة

احتياجات المؤسسة المالية المتوقعة هي  $1800000 - 1728571.428 = 71428.572$

مثال 03:

1/ إعداد الميزانية الختامية الافتراضية 2022/12/31.

المبالغ	الخصوم	رقم الحساب	المبالغ	الأصول	رقم الحساب
1800000	رؤوس الأموال الخاصة أموال الاستغلال	101	2000000	الأصول غير الجارية	
2500000	الخصوم غير الجارية الاقتراضات لدى مؤسسات القرض	164	120000	الأصول الجارية	30
120000	الخصوم الجارية موردو المخزونات والخدمات	401	150000	مخزونات البضائع	411
			2150000	الزبائن	53
4420000	المجموع		4420000	الصندوق	
				المجموع	

2/ توقع رقم الأعمال المتعلق بسنة 2022: توجد عدة طرق من أجل توقع رقم الأعمال المتعلق بسنة 2023؛ يمكن من خلال السلسلة ملاحظة الارتفاع المستقر لرقم الأعمال حيث أن كل سنة يرتفع بـ 200000 دج وبالتالي فإن رقم الأعمال المتعلق بسنة 2023 هو **3400000 دج**

3/ تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة باستخدام النسبة المئوية لرقم المبيعات: العناصر التي تتأثر بالارتفاع في رقم الأعمال قصير المدى هي الحسابات التالية: ح 30، ح 411، ح 53، ح 401. إضافة للأصول غير الجارية كون وصول المؤسسة إلى أقصى طاقتها الإنتاجية يتطلب اقتناء تسيبتات بمختلف أنواعها.

المبالغ	الخصوم	رقم الحساب	المبالغ	الأصول	رقم الحساب
1800000	رؤوس الأموال الخاصة أموال الاستغلال	101	2125000	الأصول غير الجارية	
2500000	الخصوم غير الجارية الاقتراضات لدى مؤسسات القرض	164	127500	الأصول الجارية	30
127500	الخصوم الجارية موردو المخزونات والخدمات	401	159375	مخزونات البضائع	411
			2284375	الزبائن	53
4427500	المجموع		4696250	الصندوق	
				المجموع	

$$\frac{2000000}{3200000} \times 3400000 = 2125000 \dots \dots \text{ح أصول غير جارية} \dots \dots$$

الباقى بنفس الطريقة

احتياجات المؤسسة المالية المتوقعة هي

$$4696250 - 4427500 = 268750$$

## السلسلة رقم 03:

تمرين 01: يوضح الجدول الموالي معلومات خاصة بمؤسسة أ العلاقة بين الكمية المباعة والمدة الزمنية خلال سنة 2023:

الشهر	جانفي	فيفري	مارس	أفريل	ماي	جوان	جويلية
المبيعات	250000	260000	240000	230000	270000	265500	350000

المطلوب: إيجاد معادلة المستقيم التي تمكننا من حساب قيمة المبيعات خلال بقية أشهر هذه السنة.

تمرين 02: لتكن لديك المعلومات التالية الخاصة بمؤسسة تجارية ما خلال الـ 3 أشهر الأولى من سنة 2023:

- مشتريات شهر جانفي: اشترت المؤسسة ما قيمته 350000 دج من مخزونات البضائع 50% نقدا ، 30% بشيك أما الباقي فقد تمت على الحساب.
  - مشتريات شهر فيفري: اشترت المؤسسة ما قيمته 400000 دج من مخزونات البضائع 70% نقدا ، 20% بشيك أما الباقي فقد تمت على الحساب.
  - مشتريات شهر مارس: اشترت المؤسسة ما قيمته 420000 دج من مخزونات البضائع 90% نقدا ، 5% بشيك أما الباقي فقد تمت على الحساب.
  - مبيعات شهر جانفي: باعت المؤسسة كل المخزونات بـ 360000 دج 40% نقدا ، 10% بشيك أما الباقي فقد تمت على الحساب.
  - مبيعات شهر فيفري: باعت المؤسسة كل المخزونات بـ 390000 دج 10% نقدا ، 60% بشيك أما الباقي فقد تمت على الحساب.
  - مبيعات شهر مارس: باعت المؤسسة كل المخزونات بـ 460000 دج 20% نقدا ، 30% بشيك أما الباقي فقد تمت على الحساب.
- المطلوب: إعداد الميزانية النقدية التقديرية إذا علمت أن النقدييات التي تحوز عليها المؤسسة في بداية شهر جانفي هي 350000 دج.

تمرين 03: لتكن لديك المعلومات التالية الخاصة بمؤسسة تجارية ما خلال الـ 3 أشهر الأولى من سنة 2023:

- مشتريات شهر جانفي: اشترت المؤسسة ما قيمته 7000000 دج من مخزونات البضائع 15% نقدا ، 70% بشيك أما الباقي فقد تمت على الحساب.
  - مشتريات شهر فيفري: اشترت المؤسسة ما قيمته 1450000 دج من مخزونات البضائع 30% نقدا ، 10% بشيك أما الباقي فقد تمت على الحساب.
  - مشتريات شهر مارس: اشترت المؤسسة ما قيمته 4500000 دج من مخزونات البضائع 72% نقدا ، 8% بشيك أما الباقي فقد تمت على الحساب.
  - مبيعات شهر جانفي: باعت المؤسسة كل المخزونات بـ 3300000 دج 70% نقدا ، 20% بشيك أما الباقي فقد تمت على الحساب.
  - مبيعات شهر فيفري: باعت المؤسسة كل المخزونات بـ 910000 دج 80% نقدا ، 10% بشيك أما الباقي فقد تمت على الحساب.
  - مبيعات شهر مارس: باعت المؤسسة كل المخزونات بـ 63000 دج 23% نقدا ، 33% بشيك أما الباقي فقد تمت على الحساب.
- المطلوب: إعداد الميزانية النقدية التقديرية إذا علمت أن النقدييات التي تحوز عليها المؤسسة في بداية شهر جانفي هي 7000000 دج .

تمرين 04: لتكن لديك بعض المعلومات المتعلقة بمؤسسة ما خلال الثلاثي الثاني من سنة 2023:

جوان		ماي		أفريل		الحساب	
دائن	مدين	دائن	مدين	دائن	مدين		
-	؟؟؟؟	-	؟؟؟؟	-	250000	رصيد أول مدة	53
25511132	12503620	1256200	1250006	15064000	2654000	01	الصندوق
2361111	1225000	235000	1254000	23518000	92050000	02	
2521111	2150000	231400	6360000	23156000	97201500	03	
21521125	25400000	2361220	1254000	1248000	125560140	04	
2512255	21522000	21253321	1584100	12517000	12533336	05	
3621522	21525540	1252222	1250000	1250000	1256400	06	
1253335	212521422	213255	1250000	1250000	1256000	07	
-	؟؟؟؟	-	؟؟؟؟	-	2650000	رصيد أول مدة	512
210000	2360000	2500000	25500	3214556	99125332	01	بنوك
20100	2500000	2360000	2360000	2215222	95125000	02	الحسابات
201000	3210000	2150000	252300	2682210	251252222	03	الجارية
2020000	2150000	2651000	2152200	22351225	52622222	04	
2100000	2200000	2640000	2512200	22125633	212522234	05	
201000	210000	660000	3621000	55854785	2542222	06	
500000	2500000	2600000	1250000	2652444	2182222	07	
201000	2500020	2510000	25000	12598700	2140000	08	
203000	125000	2540000	251140	1250000	2361000	09	
201300	250000	2215000	63000	12250	25111113	10	
-	؟؟؟	-	؟؟؟	-	1256200	رصيد أول مدة	411
-	250000	-	125000	-	235000	01	الزبائن
-	210000	-	125000	-	231400	02	
-	360000	-	20000	-	2361220	03	
-	120000	-	26500	-	21253321	04	
-	125000	-	21000	-	1252222	05	
؟؟؟	-	؟؟؟	-	3214556	-	رصيد أول مدة	401
152000	-	210000	-	2215000	-	01	موردو
21000	-	36000	-	2682000	-	02	المخزونات
262000	-	25000	-	22350000	-	03	والخدمات
210000	-	120000	-	221256000	-	04	
260000	-	202000	-	55854000	-	05	
21000	-	250000	-	2652000	-	06	
250000	-	1250000	-	12598000	-	07	
125000	-	125000	-	12502000	-	08	

المطلوب: 1/ اذكر بعض الأسباب التي تؤثر في الحسابات السابقة. 2/ إعداد الميزانية التقديرية.

الإجابة:

مثال 01: باستخدام طريقة المربعات الصغرى ما هي توقعات رقم الأعمال لبقية أشهر السنة:

$$\bar{x} = \frac{\sum x}{n} \quad \bar{y} = \frac{\sum y}{n} \quad a = \frac{\left(\frac{\sum xy}{n}\right) - \bar{x}\bar{y}}{\sum(x - \bar{x})^2/n}$$

$$\bar{y} = a\bar{x} + b \quad y = ax + b$$

$$\bar{x} = 4 \quad \bar{y} = 266500$$

السنوات x	01	02	03	04	05	06	07
رقم الأعمال y	250000	260000	240000	230000	270000	265500	350000
xy	250000	520000	720000	920000	1350000	1593000	2450000
x - $\bar{x}$	-3	2-	1-	0	1	2	3
(x - $\bar{x}$ ) <sup>2</sup>	9	4	1	0	1	4	9

$$a = \frac{(11147141.29) - 1066000}{4} = 12178.58$$

$$266500 = 12178.58(4) + b \Rightarrow b = 217785.68 \Rightarrow$$

$$y = 12178.58x + 217785.68$$

توقع رقم أعمال بقية الأشهر:

السنوات x	08	09	10	11	12
رقم الأعمال y	235214.32	303035.74	339571.48	351750.05	363928.64

مثال 02: إعداد الميزانية النقدية التقديرية:

البيان	جانفي	فيفري	مارس
مبيعات نقدا	144000	39000	92000
مبيعات بشيك	36000	234000	138000
مبيعات على الحساب	180000	117000	230000
مجموع التحصيلات	360000	390000	460000
مشتريات نقدا	175000	280000	378000
مشتريات بشيك	105000	80000	21000
مشتريات على الحساب	70000	40000	21000



420000	400000	350000	مجموع التسديدات
40000	10000-	10000	صافي التدفق
390000	350000	360000	الحصيلة

$$360000=10000+350000$$

مثال 03: إعداد الميزانية النقدية التقديرية:

البيان	جانفي	فيفري	مارس
مبيعات نقدا	2310000	728000	14490
مبيعات بشيك	660000	91000	20790
مبيعات على الحساب	330000	91000	27720
<b>مجموع التحصيلات</b>	<b>3300000</b>	<b>910000</b>	<b>63000</b>
مشتريات نقدا	1050000	435000	3240000
مشتريات بشيك	4900000	145000	360000
مشتريات على الحساب	1050000	970000	900000
<b>مجموع التسديدات</b>	<b>7000000</b>	<b>1450000</b>	<b>4500000</b>
صافي التدفق	3700000-	540000-	4437000-
الحصيلة	3300000	2760000	1637000-

$$3300000=3700000-7000000$$

مثال 04: إعداد الميزانية النقدية التقديرية:

أولا: حساب الأرصدة:

جوان		ماي		أفريل		الحساب	
دائن	مدين	دائن	مدين	دائن	مدين		
-	242157864	-	254758376	-	250000	رصيد أول مدة	53
25511132	12503620	1256200	1250006	15064000	2654000	01	الصندوق
2361111	1225000	235000	1254000	23518000	92050000	02	
2521111	2150000	231400	6360000	23156000	97201500	03	
21521125	25400000	2361220	1254000	1248000	125560140	04	
2512255	21522000	21253321	1584100	12517000	12533336	05	
3621522	21525540	1252222	1250000	1250000	1256400	06	
1253335	212521422	213255	1250000	1250000	1256000	07	
59301591	539005446	26802618	268960482	78003000	332761376		المجموع
-	612362882	-	622676542	-	2650000	رصيد أول مدة	512 بنوك
210000	2360000	2500000	25500	3214556	99125332	01	الحسابات
20100	2500000	2360000	2360000	2215222	95125000	02	الجارية
201000	3210000	2150000	252300	2682210	251252222	03	
2020000	2150000	2651000	2152200	22351225	52622222	04	
2100000	2200000	2640000	2512200	22125633	212522234	05	

201000	210000	660000	3621000	55854785	2542222	06	
500000	2500000	2600000	1250000	2652444	2182222	07	
201000	2500020	2510000	25000	12598700	2140000	08	
203000	125000	2540000	251140	1250000	2361000	09	
201300	250000	2215000	63000	12250	25111113	10	
5857400	630367902	22826000	635188882	124957025	747633567		المجموع
-	26906863	-	26589363	-	1256200	رصيد أول مدة	411
-	250000	-	125000	-	235000	01	الزيائن
-	210000	-	125000	-	231400	02	
-	360000	-	20000	-	2361220	03	
-	120000	-	26500	-	21253321	04	
-	125000	-	21000	-	1252222	05	
	27971863		26906863		26589363		المجموع
337541556	-	335323556	-	3214556	-	رصيد أول مدة	401
152000	-	210000	-	2215000	-	01	موردو
21000	-	36000	-	2682000	-	02	المخزونات
262000	-	25000	-	22350000	-	03	والخدمات
210000	-	120000	-	221256000	-	04	
260000	-	202000	-	55854000	-	05	
21000	-	250000	-	2652000	-	06	
250000	-	1250000	-	12598000	-	07	
125000	-	125000	-	12502000	-	08	
338842556		337541556		335323556			المجموع

ثانيا: إعداد الميزانية النقدية التقديرية:

البيان	أفريل	ماي	جوان
مشتريات نقدا ح53	78003000	26802618	59301591
مشتريات بشيك ح512	124957025	22826000	5857400
مشتريات على الحساب ح401	335323556	337541556	338842556
مجموع التسديدات	<b>538283581</b>	<b>387170174</b>	<b>404001547</b>
مبيعات نقدا ح53	332761376	268960482	539005446
مبيعات بشيك ح512	747633567	635188882	630367902
مبيعات على الحساب ح411	26589363	26906863	27971863
مجموع التحصيلات	<b>1106984306</b>	<b>931056227</b>	<b>1197345211</b>
صافي التدفق	568700725	543886053	793343664
الحصيلة	568700725	1112586778	1905930442

**ثالثاً أنواع التخطيط المالي:** ينقسم التخطيط المالي إلى التخطيط المالي طويل الأجل والتخطيط المالي قصير الأجل.

أ. **التخطيط المالي قصير الأجل:** هو ذلك التخطيط الذي يصبو إلى تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة خلال السنة القادمة حيث يركز النوع من التخطيط المالي على الميزانيات النقدية التقديرية والذي يكون ضمن نظام الميزانيات التقديرية .

يوجد الكثير من الطرق التي يمكن استخدامها من اجل تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة منها التخطيط الذي يعتمد على النسب المئوية للمبيعات، الميزانية النقدية التقديرية، التخطيط الذي يعتمد على بحوث العمليات ...

ب. **التخطيط المالي طويل الأجل:** هو ذلك التخطيط الذي يصبو إلى تحديد احتياجات المؤسسة على مدى أكبر من السنة اللاحقة ويكون الغرض الرئيسي منه التوسع الاستثماري.

**رابعاً: العلاقة بين التخطيط المالي والقرار الإداري:** يمكن إيجاد القرار الإداري في المؤسسات الاقتصادية كما يمكن إيجاد القرار الإداري في المؤسسات العمومية.

أ. **المؤسسات العمومية:** يتم تحديد الاحتياجات المالية للدولة بواسطة السلطة التنفيذية بحكم اطلاعها على الواقع الداخلي للبلد حيث يتم تحديدها من الأسفل إلى الأعلى ومثال على ذلك تقوم جامعة ام البواقي في نهاية كل سنة بإعداد تقرير حول الاحتياجات المالية للجامعة خلال السنة القادمة حيث تجتمع جميع تقارير الوزارات لدي وزارة المالية حيث تقوم بعرضها على البرلمان من أجل المصادقة عليها وتصير قانون يجب تنفيذه خلال السنة القادمة ويمكن تعديله إذا طرأت ظروف معينة وبالتالي يكون صاحب القرار مجبر على تنفيذ ما ورد في بنود هذه الميزانية ومن هنا تبرز العلاقة بين التخطيط المالي والقرار الإداري في المؤسسات العمومية.

ب. **المؤسسات الاقتصادية:** يتم تحديد الاحتياجات المالية للمؤسسة الاقتصادية استناداً إلى الكشوف المالية السابقة التي تحوزها المؤسسة والصادرة من محاسب الشركة حيث تطبق عليها طرق إحصائية من اجل توقع الاحتياجات المالية خلال الفترة القادمة والتي قد تكون

قصيرة أو طويلة المدى مثل طريقة النسبة المئوية من رقم الأعمال، الميزانية التقديرية و حتى الذكاء الاصطناعي.

بعد تحديد الاحتياجات يتم العمل على إيجاد طرق الحصول على تلك الأموال باستخدام طرق أخرى موجودة في التحليل المالي وأمثلة على ذلك فالمؤسسة التي تمتلك نسبة استنادة اقل من النصف نقول عليها أنها متحررة ماليا وبالتالي فكرة حصولها على أموال عن طريق قرض تكون مناسبة مبدئيا لأنه يمكن الحصول على تلك الأموال بإدخال شركاء جدد أو التنازل عن تشبثات غير مستغلة . وبالتالي يكون صاحب القرار ليس مجبر على تنفيذ ما ورد في التقارير الصادرة من إدارته المالية بل يأخذها بعين الاعتبار أثناء اتخاذ القرار حيث توجد عدة معايير متحركة في الاعتماد على هذه المخططات منها:

- جودة هذه المخططات من دقة وشمول...

- نوع القيادة المعتمد عليه فردي أو جماعي...

**خامسا: مفهوم الرقابة المالية:** هي عملية مستمرة تهدف إلى تتبع الانجازات من اجل مقارنتها مع الخطة الموضوعة سابقا، قد نجد الرقابة المالية في المؤسسات الاقتصادية كما قد نجدها في المؤسسات العمومية.

**سادسا: مستويات الرقابة المالية:** تنقسم مستويات الرقابة المالية إلى:

1- **مستويات الرقابة المالية في المؤسسات العمومية:** تتعلق مستويات الرقابة المالية في المؤسسات العمومية بمدى تنفيذ بنود قانون المالية المتوقع خلال السنة المالية اللاحقة وكمثال على ذلك نطرح السؤال الموالي: ما هي مستويات الرقابة المالية إذا تعلق الأمر بوزارة التعليم العالي.

- **المستوى الأول:** تمثل الجامعة المستوى الأول من الرقابة حيث تتعلق الرقابة فيها بمدى تنفيذ بنود الميزانية التي خصصت لها؛

- **المستوى الثاني:** تمثل وزارة التعليم العالي المستوى الثاني من الرقابة حيث تتعلق الرقابة فيها بمدى تنفيذ بنود الميزانية التي خصصت لها.

- **المستوى الثالث:** تمثل الدولة أو وزارة المالية المستوى النهائي من الرقابة المالية حيث تتعلق الرقابة فيها بمدى تنفيذ قانون المالية من اجل تصحيح مساره في قانون المالية التكميلي.

2- مستويات الرقابة المالية في المؤسسات الاقتصادية: تتعلق مستويات الرقابة المالية في المؤسسات الاقتصادية بمدى وجود مبررات حقيقية للاحتياجات المالية التي تم توقعها ثم الحصول عليها وكمثال على ذلك نطرح السؤال الموالي: ما هي مستويات الرقابة المالية في مؤسسة صغيرة تتكون من ورشة ومخزن وإدارة.

**المستوى الأول:** تشمل الورشة والمخزن والإدارة كل على حدى المستوى السفلي من الرقابة وكمثال على ذلك تتم مراقبة التغيرات التي تحدث في المخزن هل تتماشى مع التوقعات أو لا حيث يتم إصدار تقارير حول الوضعية باستمرار.

**المستوى الثاني:** تمثل المؤسسة المستوى النهائي من الرقابة حيث تعتمد على التقارير الصادرة من كل أقسامها من اجل إعداد تقرير نهائي حول مسار التنفيذ من اجل مقارنته مع الخطة الموضوعة سابقا.

**سابعاً: أنواع الرقابة المالية:** اختلف المهتمون بتصنيف أنواع الرقابة إلا أن جوهر أنواع الرقابة ينقسم من حيث المدة إلى:

- رقابة سابقة أو قبلية: تهتم بالتحقق من مدى جودة المعايير التي تم استخدامها في تحديد الاحتياجات المالية المستقبلية بدقة.
- رقابة أثناء التنفيذ: تكون الرقابة هنا مترامنة مع التنفيذ من اجل تصحيح الانحرافات.
- رقابة بعدية أو لاحقة: وهي رقابة تقييمية حيث يتم خلالها مقارنة الانجازات النهائية مع المخطط لها.

**ثامناً: معوقات الرقابة المالية:** للرقابة المالية عدة معوقات يمكن تقسيمها إلى:

1- معوقات متعلقة بالقائمين على عملية الرقابة: هي تلك المعوقات المتعلقة بالجانب البشري وتتكون بدورها من:

أ. معوقات متعلقة بالقائد: والمتمثلة في التكوين المتعلق به قد يكون هذا التكوين اكايمي كما قد يكون ميداني متعلق بالخبرة. فكلما امتلك القائد التكوين الجيد كانت الرقابة فعالة؛ فالقائد المؤثر في الرقابة المالية يستطيع قراءة الكشوف المالية كما يمكنه تتبع مختلف القرارات الصادرة من وظيفة التخطيط المالي.

ب. **معوقات متعلقة بالمرؤوسين:** والمتمثلة في التكوين المتعلق بهم قد يكون هذا التكوين أكاديمي مثل التكوين في الإدارة المالية المرتبط بقراءة الكشوف المالية السابقة بهدف تحديد الاحتياجات المالية المستقبلية ثم المصدر المناسب للحصول عليها باستخدام التحليل المالي، كما قد يكون التكوين ميداني ويرتبط هذا التكوين بمدى تطبيق الجانب الأكاديمي في الجانب الميداني فكلما كان تكوين المرؤوسين جيد كان التخطيط جيد وتكون الرقابة بدورها جيدة.

## 2 - معوقات متعلقة بالعملية الرقابية: وهي تلك المعوقات المتعلقة بـ :

أ. **المعلومات:** حتى تكون الرقابة جيدة لا بد أن تكون المعلومات المستخدمة خاضعة للمعايير المعتمدة إذ يعتمد التخطيط المالي على المعلومات الموجودة في الكشوف المالية الخاضعة للنظام المحاسبي المالي حيث تعمل المؤسسات الدولية التي تهتم بالمحاسبة على إصلاحه باستمرار من أجل فعالية أكبر لمخرجات الكشوف المالية، فكلما كانت المعلومات دقيقة كان التخطيط صحيح وتكون الرقابة سهلة.

ب. **الأدوات المستخدمة في التخطيط:** وهي مختلف التقنيات الكمية التي تتعلق بالإحصاء مثل السلاسل الزمنية فهناك من التقنيات ما يعتمد على الطرق التقليدية كما أن هناك طرق حديثة تعتمد على بحوث العمليات والذكاء الاصطناعي أكثر فعالية. ومن الأدوات المستخدمة في التخطيط المالية يوجد التحليل المالي حيث يعتمد عليه من أجل تحديد أفضل الطرق التمويلية فكلما كانت الأدوات المستخدمة حديثة كان التخطيط دقيق وتكون الرقابة سهلة.

## تاسعا: العلاقة بين التخطيط المالي والرقابة المالية: تعتبر العلاقة بين التخطيط المالي والرقابة المالية

علاقة متكاملة حيث تهدف هذه العلاقة إلى:

- الحفاظ على أصول المؤسسة: تساهم الرقابة المالية في نجاح التخطيط المالي عن طريق تقييم المدفوعات الناتجة عنه حيث تعمل هذه العلاقة على حماية ممتلكات المؤسسة من الزوال؛
- نمو المركز المالي للمؤسسة: التخطيط والرقابة المالية يعملان على اكتشاف الفرص المستقبلية من أجل استغلالها عن طريق توفير البيئة المالية المناسبة لذلك من أجل التوسع في كيان المؤسسة.