



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي
المركز الجامعي لميلة
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : 2013/05/20

قسم : علوم التسيير
ميدان : علوم اقتصادية، التجار ة وعلوم التسيير
الشعبة: علوم التسيير
التخصص : مالية

مذكرة بعنوان :

التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية في إدارة المؤسسة الاقتصادية

دراسة حالة : الجزائرية للمياه ADE - وحدة ميلة -

مذكرة مكملة لنيل شهادة الليسانس في علوم التسيير (ل.م.د)
تخصص " مالية "

إشراف الأستاذ (ة):

هاملي عبد القادر

إعداد الطلبة :

- بلعيفة نسيمة
- بوالمرقة سوسن
- بوودين شمس الهدى

السنة الجامعية: 2013/2012

كلمة شكر

بسم الله الرحمن الرحيم

"والله أخرجكم من بطون أمماتكم لا تعلمون شيئا وجعل لكم السمع والأبصار والأفئدة لعلكم تشكرون"

النحل الآية: {78}

وصلّى اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين.

قبل كل شيء نشكر الله ونحمده حمدا كثيرا طيبا مباركا الذي خلقنا وخلق

سمعنا وبصرنا

أن وفقنا لإتمام وإكمال هذا العمل المتواضع الذي يعتبر قطرة

من بحر بعد شكر الله وحمده نتقدم بكلمة شكر وعرفان وكما قال الرسول عليه الصلاة

والسلام: "من لم يشكر الناس لم يشكر الله"

أولا نتقدم بالشكر الجزيل مع فائق الإحترام والتقدير إلى

الأستاذ المشرف الذي لم يبخل علينا بمساعدته وإرشاده وخصص لنا وقتا من أجل إثراء

هذا العمل الأستاذ: "هاملي عبد القادر"

ولا يفوتنا كذلك أن نشكر السيدة "أمينة عبد الدايم" على تقديمها يد العون لنا

ونصائحها القيمة جزاها الله خيرا

كما نشكر كل من ساعدنا في إنجاز هذا البحث ولو بكلمة طيبة.

"إن كان بينك وبين العلم بحر من نار يحرقتك، وبحر من ماء يغرقتك، فأخذهما إلى العلم

حتى تقتبسه وتعلمه، فإن تعلم العلم دليل الإنسان، ومحز الإنسان، ومنار الإيمان،

ودخان الأركان، ورضا الرحمن"

من وصايا لقمان

إهداء

إلى أعلى من في الوجود :

التي حملتني وهنا على وهن وكانت لي نورا أضاء دروبي الحالكة ومدت لي يد العون حتى أصل إلى
بر الأمان، فأفاضت علي بالحب والحنان والدعم، أمي الغالية حفظها الله .

إلى من تعب لأرتاح ومن رباني على الفضيلة، فكان لي درع الأمان أحتمي به من غدر الزمان، أبي
الغالي صانه الله.

إلى أشقائي الأعمام أنور، أحلام ونوفل دون أن أنسى الكتكوتتين مرام وبيسان.

إلى رفيق دربي وشريك حياتي مهدي .

إلى جميع صديقاتي اللواتي كن دائما إلى جانبي في الفرح وفي الحزن : مروة، نسيبة، بسمة، سارة،
نظيرة، ندى، آية، مريم، سوسن.

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكري.

إلى كل من مد لي يد العون لأصل إلى ما أصبو إليه ولوبكلمة طيبة

شمس الهدى

إهداء

إلى من سهرت لأغفى ومرضت لأشفى، تعبت لأرتاح وتكون كل أيامي ملاح، إلى من أوقدت عيناها قناديل أضاءت دربي وفي كل مرة طرقت فيها بابي فرجت كربى، إلى ينبوع الحنان ومنبع الأمان

"أمي الغالية"

إلى من فاقت فضائلها أرقام العد، وكانت يداها مبسوطة للمد فتناقلت دموعي حيرة في الرد وأبت نفسي إلا أن تنحني خجلا ما بقي من الأمد، إلى أختي "سما" حفظها الله وسدد خطاها.

إلى من قاسموني حلاوة الحياة وتذوقوا عني مرارتها **رضوان، محادل، ندير،** إلى الأعراف **ياسر، أنيس**

إلى جميع أعمامي وعماتي وأخوالي وخالاتي وأولادهم وكل عائلة **"بلعيفة"**

إلى جميع أحبائي وأصدقائي وأخص بالذكر ابنة خالي العزيزة **سلاف،** وصديقاتي **خولة، وفاء، سعيدة،**

أميرة، نصيرة، أسماء، سارة، مريم.

إلى توأم روحي **"وفاء بوعصبور"** ورفيقة عمري **"ريان".**

إلى من رافقتاني وكاننا خير سند لي في هذا العمل **شمس المهدي، سوسن.**

إلى من بلغوا الرسالة بكل حب وأمان أساتذتي من الطور الابتدائي حتى الجامعي.

إلى كل من حمل القلم وجاد بأخص الكلم أهدي هذا العمل المتواضع

بسمه

إهداء

الصلاة و السلام على اشرف المرسلين سيدنا محمد خاتم الأنبياء و الرسل أجمعين.
احمد الله الذي أعانني على إتمام عملي و جعل التوفيق رفيقي في الدراسة وأعطاني
الصبر لإتمام دربي فهو خير معين سبحانه عز و جل.
إلى من أريدهم في الدنيا سعداء، و في الآخرة شهداء، و إلى الجنة قرباء، و من
النار بعداء...
إلى الوالدين الكريمين اللذان ضحيا بالنفس و النفيس من اجل إكمال
دراستي.....

إلى أختي العزيزة أميرة و إخوتي احمد أمين و ناجي عبد العزيز.
إلى اقرب الناس إلي، خطيبي الغالي عبد الرحيم الذي رافقني طوال مشواري
الدراسي وكان دائما عوننا لي.
إلى صديقتي، نسيمة و منال و نرمين و فريدة و أسماء و شمس الهدى.
إلى كل من وقف بجانبني للوصول إلى غايتي، إلى هؤلاء جميعا اهدي هذا الجهد
المتواضع راجيتا من المولى العلي التقدير أن ينفع به كل من إلى طالعه و يرفع به
كل من راجعه.

سوسن

الفهرس

مقدمة عامة

الجزء النظري

الفصل الأول : اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

مقدمة الفصل

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية	3
المطلب الأول : تعريف المؤسسة الاقتصادية و خصائصها	3
المطلب الثاني : دور المؤسسة الاقتصادية و أهدافها	4
المطلب الثالث : مختلف تصنيفات المؤسسة و وظائفها	5
المبحث الثاني : ماهية الإدارة المالية	8
المطلب الأول : تطور مفهوم الإدارة المالية	9
المطلب الثاني : تعريف الإدارة المالية و خصائصها	10
المطلب الثالث : وظائف الإدارة المالية و أهدافها	13
المبحث الثالث : عملية اتخاذ القرار	18
المطلب الأول : مفهوم القرار و نظرياته	18
المطلب الثاني : خصائص القرار و أنواعه	23
المطلب الثالث : مراحل عملية اتخاذ القرار و العوامل المؤثرة فيه	28
المبحث الرابع : القرارات المالية	33
المطلب الأول : قرارات الاستثمار	33
المطلب الثاني : قرارات التمويل	35
المطلب الثالث : قرارات توزيع الأرباح	37
المطلب الرابع : دور المعلومات في اتخاذ القرار	39

خاتمة الفصل

الفصل الثاني: التخطيط المالي كإطار لإتخاذ القرارات المالية

مقدمة الفصل

- المبحث الأول: التخطيط في المؤسسة الاقتصادية 46
- المطلب الأول: مفاهيم عامة حول التخطيط 46
- المطلب الثاني: أساليب التخطيط و أنواعه 50
- المطلب الثالث: مراحل التخطيط و العوامل المؤثرة فيه 54
- المبحث الثاني: التخطيط المالي 57
- المطلب الأول: ماهية التخطيط المالي 57
- المطلب الثاني: مبادئ التخطيط المالي و أهدافه 61
- المطلب الثالث: أنواع التخطيط المالي و مرحله 63
- المبحث الثالث: التحليل المالي 65
- المطلب الأول: ماهية التحليل المالي 65
- المطلب الثاني: التحليل عن طريق القوائم المالية 69
- المطلب الثالث: التحليل عن طريق النسب 74
- المبحث الرابع: تخطيط الإحتياجات المالية و الموازنة التقديرية 79
- المطلب الأول: تخطيط الإحتياجات المالية 79
- المطلب الثاني: التنبؤ المالي و أهميته في التخطيط المالي 81
- المطلب الثالث: الموازنات التقديرية 85

خاتمة الفصل

الجزء التطبيقي

الفصل الثالث: دراسة حالة الجزائرية للمياه

- المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة 92
- المطلب الأول: تقديم المؤسسة و مهامها 92
- المطلب الثاني: تقديم مختلف الهياكل و مهامها 94
- المبحث الثاني: التخطيط المالي و إتخاذ القرارات المالية في المؤسسة محل الدراسة 97

97المطلب الأول :اتخاذ القرارات بالمؤسسة

97.....المطلب الثاني :التخطيط المالي بالمؤسسة

خاتمة الفصل

النتائج

الاقتراحات

الملاحق

قائمة الأشكال :

الصفحة	عنوان الشكل	رقم الشكل
12	مكانة الإدارة المالية و تنظيمها ضمن الهيكل التنظيمي للمنشآت	01
16	تعظيم قيمة السهم (القرار المالي و سعر السهم)	02
31	نظرة عامة حول مراحل اتخاذ القرار	03
32	مدى اعتماد متخذ القرار على قدراته	04
40	كيفية تحويل البيانات إلى معلومات لإتخاذ القرار	05
93	الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه	06
96	الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه، وحدة ميلة	07

قائمة الجداول :

الصفحة	عنوان الجدول	رقم الجدول
28	مقارنة بين القرارات المبرمجة و الغير مبرمجة	01
70	الميزانية العمومية	02
99	الإنتاج	03
99	توزيع المياه على السكان	04
100	تركيب العدادات	05
100	صيانة	06
101	نوعية المياه	07
102	الموظفين	08
102	التربص و التكوين	09
103	النشاط التجاري للمبيعات	10
104	رقم الأعمال متضمن الرسم	11
105	استثمارات	12
107	حساب النتائج	13
109	النقدية (المالية)	14
110	خزينة الأتاوات	15

المقدمة العامة

المقدمة العامة

إن التحديات الراهنة التي تفرضها العولمة الاقتصادية واقتصاد السوق من امتداد السوق من محلي إلى عالمي، واشتداد المنافسة الداخلية والخارجية تفرض على المؤسسات الاقتصادية أن تتأقلم مع هذا الواقع، لتتمكن من البقاء في سوق منافسة شرسة تتميز بمحدودية الموارد والفرص وكذا بالتغير المستمر والسريع للمتغيرات والظروف الاقتصادية .

فالمؤسسة الاقتصادية يجدر بها في هذه الظروف المتغيرة باستمرار أن تساير جميع التطورات الحاصلة، وأن تسعى إلى التطور المستمر وذلك عن طريق تحديث أسلوب عمل مختلف الوظائف تماشياً مع أحدث الطرق والأساليب، بالأخذ بعين الاعتبار جميع العوامل المؤثرة في نشاط المؤسسة، سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة .

كما ينبغي على المؤسسة الاقتصادية تسطير أهدافها وتحديد بدقتها لتتضح معالم مسارها، ولتمضي قدماً لتحقيقه عن طريق تسخير كل الموارد المتاحة بحوزتها أو التي يمكنها الحصول عليها لخدمة هذه الأهداف وتسييرها بطريقة عقلانية وفعالة.

والموارد المالية من الموارد المهمة في سير دواليب النشاط الاقتصادي بالمؤسسة، فهي عامل مهم لتحقيق أهداف المؤسسة وهي محور نشاط هذه الأخيرة، فالموارد المالية هي موارد تتسم بالندرة النسبية، إضافة إلى تعدد مصادرها وكذا تعدد مجالات توجيهها وكفاءة المؤسسة في تسيير مواردها تظهر في مدى تحكمها في كل من العناصر سابقة الذكر، وكذا في مدى قدرتها على تحقيق العوائد من جرائها بأقل التكاليف الممكنة وهذا ما تسعى قراراتها المالية إلى تحقيقها، إذ وفقط إذا تم اتخاذها على أسس عقلانية وأساليب علمية، آخذة في الاعتبار أهم الأولويات لتحقيق أهداف المؤسسة المسطرة، فالقرارات المالية هي المرآة العاكسة لاستراتيجية وأهداف المؤسسة، فهي مصيرية وملزمة بالنسبة للإدارة فلا مجال للخطأ أو الصدفة ولا التراجع عند اتخاذها .

وبناء على ما سبق يمكن طرح السؤال التالي الذي سيكون محور الدراسة في هذا البحث على الشكل الآتي :

الإشكالية:

ما مدى فعالية التخطيط المالي في اتخاذ القرارات الرشيدة والعقلانية من طرف الإدارة المالية بالمؤسسة الاقتصادية ؟

من خلال الإشكالية يمكن طرح مجموعة من التساؤلات الفرعية:

- ✓ فيم تتمثل القرارات المالية وكيف يتم اتخاذها من طرف المؤسسة ؟
- ✓ ما المقصود بالتخطيط المالي وما هي أهم أساليبه ؟
- ✓ ما دور التخطيط المالي في عملية اتخاذ القرارات المالية على مستوى الإدارة المالية ؟
- ✓ هل يلعب التحليل دوراً هاماً في إعداد الميزانية التقديرية ؟
- ✓ كيف يمكن استعمال التنبؤ في التخطيط المالي ؟

فرضيات البحث :

- ✓ تتجسد القرارات المالية في قرارات الاستثمار والتمويل وتوزيع الأرباح، والتي يتم اتخاذها من طرف إدارة المؤسسة بمشاركة مختلف المستويات الإدارية.
- ✓ التخطيط المالي هو الركيزة التي تعتمد عليها المؤسسة عند اتخاذها لقراراتها المالية حتى تكون قرارات رشيدة.
- ✓ التحليل المالي له دور كبير في مدى دقة إعداد الموازنات التقديرية.
- ✓ تستعمل المؤسسة مختلف مؤشرات التنبؤ لتتمكن من التوقع الجيد لمختلف احتياجاتها المالية، ما يساعدها بالتالي في إعداد خططها المالية.

أهمية الموضوع :

تكمن أهمية الدراسة بشكل أساسي في محاولة إبراز فعالية القرارات المالية بالمؤسسة الاقتصادية ودور التخطيط المالي في مدى كفاءة التسيير المالي بها.

أسباب اختيار الموضوع :

هناك عدة أهداف دفعتنا لاختيار هذا الموضوع من بينها:

- ✓ كون التخطيط سمة من سمات المجتمعات المتطورة ونقطة ضعف المجتمعات المتخلفة.
- ✓ عملية اتخاذ القرارات عملية مهمة ومصيرية .
- ✓ الموضوع يدخل في التخصص قيد الدراسة أي مالية .
- ✓ ضعف المؤسسات الجزائرية الوطنية في التخطيط المالي.
- ✓ إثراء المكتبة الجامعية، وفتح المجال لمزيد من البحوث في مجال التخطيط المالي والقرارات المالية.

الصعوبات:

في محاولة لربط الموضوع بالواقع تمت مواجهة صعوبة إيجاد مؤسسة للدراسة التطبيقية، بالإضافة إلى صعوبة الحصول على المعلومات من طرف المسؤولين بإدارة المؤسسة التي تمت بها الدراسة.

المنهج المستخدم في البحث :

للإجابة على الإشكالية المطروحة تم الاعتماد على المنهج الوصفي التحليلي للإلمام بالموضوع من كل جوانبه النظرية كما اعتمدنا على منهج دراسة الحالة وذلك من خلال دراسة حالة وحدة ميلا للجزائرية للمياه، إضافة إلى الاعتماد على المقابلات والملاحظات وطرح الأسئلة أثناء الدراسة .

هيكل البحث :

للإجابة على إشكالية البحث والإلمام بجوانبه المختلفة تمت تجزئته إلى جانب نظري وآخر تطبيقي.

الجانب النظري : تمت تجزئته إلى فصلين :

الفصل الأول: اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

في هذا الفصل تم التطرق إلى ماهية المؤسسة الاقتصادية والإدارة المالية ووظائفها وأهدافها، وكذا ماهية القرارات ومختلف القرارات المالية التي تتخذها الإدارة المالية .

الفصل الثاني: التخطيط المالي كإطار لاتخاذ القرارات المالية.

تم فيه التطرق إلى ماهية التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية، كما تم التطرق إلى ماهية التحليل المالي ودوره في التخطيط وكذا تخطيط الاحتياجات المالية عن طريق التنبؤ المالي والموازنات التقديرية.

الجانب التطبيقي : يتضمن فصل واحد :

في هذا الفصل تم التطرق إلى التعريف بالمؤسسة محل الدراسة (وحدة ميلا الجزائرية للمياه) وكيفية اتخاذ القرارات بها وكذا أسلوب التخطيط المالي المتبع فيها وهونظام الموازنات التقديرية .

الفصل الأول

اتخاذ القرارات المالية في

المؤسسات الاقتصادية

مقدمة الفصل :

المؤسسة ظاهرة معقدة ومركبة، لذا كانت محور دراسات العديد من المفكرين مدعومة بالإدارة المالية التي تعتبر القلب النابض للمؤسسة كونها المسؤولة عن إمداد باقي الوظائف بالوسائل المالية التي تحتاجها لتحقيق الأهداف المسطرة، بالاعتماد على قرارات إدارية مالية على درجة كبيرة من الرشادة والعقلانية والتي تتغلغل بصورة مستمرة في نشاط المؤسسة، إذ أن نجاح أو فشل المؤسسة مرهون بقراراتها المتخذة.

وستتطرق في هذا الفصل إلى المؤسسة الاقتصادية بمختلف مفاهيمها وخصائصها وأنواعها ووظائفها، مركزين على الوظيفة المالية المتمثلة في الإدارة المالية، ما يدفعنا لتسليط الضوء على القرارات ومفهومها وعملياتها وأنواعها وكذا القرارات المالية المتخذة من قبل الإدارة المالية.

المبحث الأول : مفاهيم عامة حول المؤسسة الاقتصادية :

لقد شغلت المؤسسة الاقتصادية حيزا معتبرا في كتابات وأعمال الاقتصاديين بمختلف اتجاهاتهم الإيديولوجية باعتبارها النواة الأساسية في النشاط الاقتصادي للمجتمع

المطلب 01 : تعريف المؤسسة الاقتصادية وخصائصها

تعددت تعاريف المؤسسة الاقتصادية وتنوعت فقد اختلفت آراء الاقتصاديين حولها كل حسب الزاوية التي ينظر إليها للمؤسسة، وفيما يلي عرض لأهم التعاريف .

الفرع 01 : تعريف المؤسسة الاقتصادية :

إن كلمة المؤسسة في الواقع ترجمة للكلمة ENTREPRISE كما يمكن استعمالها ترجمة للكلمتين التاليتين Firm¹ و Undertaking

وللمؤسسة تعاريف متعددة نذكر أهمها :

- المؤسسة هي الوحدة الاقتصادية التي تتجمع فيها الموارد البشرية والمادية اللازمة للإنتاج الاقتصادي²
- المؤسسة كيان اجتماعي وتجمع إنساني جامع للأفراد العاملين بهدف تنفيذ وأداء أعمال ونشاطات لا يمكن لفرد واحد القيام بأعبائها.³

وهي أيضا "كل تنظيم اقتصادي، مستقل ماليا في إطار قانوني واجتماعي معين هدفه دمج عوامل الإنتاج من أجل الإنتاج أو تبادل السلع والخدمات مع أعوان اقتصاديين آخرين، بغرض تحقيق نتيجة معينة وملائمة⁴.
وبصفة عامة يمكن تعريف المؤسسة الاقتصادية "منظمة اقتصادية واجتماعية مستقلة نوعا ما، تؤخذ فيها القرارات حول تركيب الوسائل البشرية، المالية، والمادية والإعلامية بغية خلق قيمة مضافة حسب الأهداف في نطاق زمكاني⁵"

الفرع 02 : خصائص المؤسسة الاقتصادية

من خلال تعاريف المؤسسة الاقتصادية يمكن استخلاص الخصائص التالية:⁶
- المؤسسة شخصية قانونية مستقلة من حيث امتلاكها حقوق وصلاحيات، أو من حيث واجباتها ومسؤولياتها.
- القدرة على الإنتاج أو أداء الوظيفة التي وجدت من أجلها.
- تكون قادرة على البقاء وتكييف نفسها مع الظروف المتغيرة.
- التحديد الواضح للأهداف التي تسعى لتحقيقها والسياسات والبرامج وأساليب العمل للوصول إليها.
- ضمان الموارد المالية، التي تمكنها من الاستمرار.
- يجب أن تتوافق المؤسسة والبيئة التي وجدت فيها حتى تتمكن من تأدية مهامها في أحسن الظروف.

¹ عمر صخري، اقتصاد المؤسسة ط6 ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2008 ص: 24

² نفس المرجع السابق، ص: 25.

³ نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للدراسات والنشر والتوزيع، لبنان 2007، ص: 19

⁴ ناصر دادي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار الحمدي، الطبعة الأولى، الجزائر 1998، ص: 11

⁵ عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد وتسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر 2007، ص: 25

⁶ عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص: 25

-وحدة اقتصادية أساسية في المجتمع الاقتصادي، إضافة لمساهمتها في الإنتاج ونمو الدخل الوطني فهي مصدر رزق لكثير من الأفراد.

-لابد أن تكون المؤسسة مواتية للبيئة التي وجدت فيها، وتستجيب لهذه البيئة، فالمؤسسة لا توجد منعزلة، فإذا كانت ظروف البيئة مواتية فإنها تستطيع أداء مهمتها في أحسن الظروف، أما إذا كانت صعبة فيحدث العكس.

المطلب 02 : دور المؤسسة الاقتصادية وأهدافها

للمؤسسة الاقتصادية عدة أدوار تتمحور حول الأهداف المراد الوصول إليها، حيث تختلف وتعدد بحسب المؤسسة وطبيعة نشاطها .

الفرع 01 : دورها :

للمؤسسة الاقتصادية عدة أدوار، سنحاول التركيز على أهمها¹:

-اتجاه أصحاب الملكية : البحث عن تحسين المردودية (تعظيم الأرباح)، فائدة ... إلخ
-اتجاه المستخدمين : يهدف هؤلاء للقيام بنشاط يبرز كفاءتهم، وتحسين المراقبة لضمان العمل وخاصة الترقية الداخلية بالتدرج.

-اتجاه المستهلك : تنتج المؤسسة استجابة لحاجات المستهلكين، ويكمن دورها الاقتصادي في محاولة الموازنة بين أهداف قيامها ومتطلبات هؤلاء.

- دور تكوين وتدريب العمال : وذلك بالترقية الاجتماعية ودفع الرواتب في أوقاتهم، مما يساهم في زيادة النشاط والحماس عند العمال.

الفرع 02 : أهدافها :

كما تسعى المؤسسة الاقتصادية لتحقيق جملة من الأهداف تختلف وتعدد باختلاف طبيعة نشاطها وملاكها وعموما يمكن تلخيص هذه الأهداف في النقاط التالية :

أولا أهداف اقتصادية :

1- ضمان زيادة مستمرة في نسبة مردودية رأسمال أي ربح حيث يشكل هذا الهدف غاية كل مؤسسة لتحقيق استمرارها.

2- تغطية المتطلبات التي يحتاجها المجتمع من خلال تحقيق كامل عناصر الإنتاج، ويمكن القول أن المؤسسة تحقق هدفين في نفس الوقت، الهدف الأول والتمثل في تغطية طلبات المجتمع، أما الهدف الثاني هو تحقيق الربح².

3- عقلنة الإنتاج ويتم هذا بواسطة التخطيط الجيد والتدقيق للإنتاج والتوزيع بالإضافة إلى مراقبة عملية تنفيذ هذه الخطط أو البرامج حتى تضمن المؤسسة الاستعمال الجيد والرشيد لممتلكاتها³.

¹اسماعيل عرباحي، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية العامة، الجزائر 1996، ص: 14

²صمويل عبود، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، بن عكنون، الجزائر 1984، ص: 64 .

³ناصر دادي عدون، مرجع سابق، ص : 26

ثانيا : الأهداف الاجتماعية : نذكر أهمها :¹

- 1- ضمان مستوى مقبول من الأجور بحيث يعتبر العمال في المؤسسة من بين المستفيدين الأوائل من نشاطها، حيث يتقاضون أجورا مقابل عملهم بها، ويعتبر الأجر حقا مضمونا قانونا وشرعا.
- 2- تحسين مستوى معيشة العمال.
- 3- إقامة أنماط استهلاكية معينة.
- 4- الدعوة إلى التنظيم وتماسك العمال وتوفير التأمينات ومرافق للعمال من أجل ضمان السير الحسن للعمل.

ثالثا : الأهداف التكنولوجية :

- بالإضافة إلى ما سبق تؤدي المؤسسة دورا هاما في الميدان التكنولوجي وهذا ما يتجلى في :
- البحث والتطوير : مع تطوير المؤسسات عملت على توفير إدارة أو مصلحة خاصة بعملية تطوير الوسائل والطرق العملية والإنتاجية، وتخصيص لهذه العملية مبالغ كبيرة لتصل إلى نسبة عالية من الأرباح، وهذا حسب حجم المؤسسة مما يؤدي إلى التأثير على الإنتاج ورفع المردودية الإنتاجية فيها².

المطلب 03 : مختلف تصنيفات المؤسسة ووظائفها

تأخذ المؤسسة الاقتصادية أشكالا متنوعة ومختلفة وتتخذ عملية التصنيف عددا من المعايير نوضحها فيما يلي.

الفرع 01 : تصنيفاتها :

تصنف المؤسسة الاقتصادية حسب المعايير التالية :

- حسب طبيعة النشاط
- حسب طبيعة الحجم
- حسب طبيعة الشكل القانوني
- حسب طبيعة الملكية

1- تصنيف المؤسسات حسب قطاع النشاط :

وينتج عن هذا التصنيف ما يلي :

- 1-1 المؤسسات الصناعية : وهي المؤسسات ذات الطابع الصناعي
- 2-1 المؤسسات الفلاحية : وهي المؤسسات التي تمارس الأنشطة الإنتاجية الزراعية، أي تقوم بعملية الإنتاج الزراعي.
- 3-1 المؤسسات التجارية : وهي التي تعمل في النشاط التجاري أي القيام بعملية توزيع السلع والخدمات
- 4-1 المؤسسات المالية : وهي التي تقوم بالنشاط المالي كالبنوك وشركات التأمين ... إلخ
- 5-1 المؤسسات الخدمائية : وهي التي تقدم الخدمات كمؤسسات النقل والعيادات الصحية ومكاتب الخبرات

(الهندسة والمحاسبة) ... إلخ

¹ ناصر دادي عدون، ص: 18 .

² نفس المرجع السابق، ص: 21 .

2- تصنيف المؤسسة حسب الحجم :

ونتيجة هذا التصنيف تقسم المؤسسات إلى :

1-2 المؤسسات الصغيرة : وتنقسم إلى قسمين : المؤسسات المصغرة وتضم من 01 إلى 09 عمال، والمؤسسات الصغيرة وتضم من 10 إلى 199 عامل

2-2 المؤسسات المتوسطة : وهي المؤسسات التي تضم من 200 إلى 499 عامل

3-2 المؤسسات الكبيرة : وهي المؤسسات التي تضم أكثر من 500 عامل مثل شركات البترول وصناعة الطائرات.¹

3- تصنيف المؤسسات حسب الشكل القانوني :

يمكن تصنيف المؤسسات إلى :

1-3 شركات الأشخاص : وهي شركات تقوم على الاعتبار الشخصي للشركاء والممثل في العلاقة الشخصية من

معاملة حسنة، وسمعة جيدة وثقة متبادلة، ويتضمن هذا الصنف : مؤسسة فردية، شركة التضامن، شركة التوصية البسيطة وشركة المحاصة.

- المؤسسة الفردية : تتميز بسهولة التأسيس والتنظيم وصاحبها هو المسؤول الوحيد عن نتائج نشاطها.

- شركة التضامن : وتتميز بالمسؤولية الغير محدودة للشركاء والتضامن بينهم، ويقسّم رأس المال إلى حصص توزع على الشركاء بصفة متناسبة مع مساهمتهم التي تكون نقدية أو عينية ويعتبر كل شريك تاجر.

- شركة التوصية البسيطة : تتكون هذه الشركة من فئتين، شركاء متضامين مسؤولين مسؤولية كاملة عن التزامات الشركة، والشركاء الموصون يقتصر دورهم على تقديم جزء من رأسمال الشركة وتكون مسؤولية الشركاء الموصين في حدود الحصة التي ساهموا بها.

- شركة المحاصة : وهي شركة خفية أي مستترة وليس لها وجود إلا بالنسبة للشركاء كذلك ليس لها شخصية قانونية أو اعتبارية وليس لها ذمة مالية.

2-3 شركات الأموال : تقوم على أساس الاعتبار المالي وهي شركات ذات المسؤولية المحدودة، شركة المساهمة،

شركة التوصية بالأسهم.

- الشركة ذات المسؤولية المحدودة : يتراوح عدد الشركاء بين 2 و5 شركاء ورأسمال لا يمكن أن يقل عن

100.000 دج وينقسم إلى حصص غير قابلة للتداول ولا يعتبر الشريك تاجر ولا تتجاوز مسؤوليته قيمة الحصص التي ساهم بها ويتميز هذا الشكل بسهولة التأسيس.

- شركة المساهمة : يخصص هذا الشكل للمؤسسات كبيرة الحجم نظرا لتعقده وللتكاليف المرتفعة التي تستلزم إدارته

ويكون عدد الشركاء في أغلب الأحيان مرتفع وينقسم رأس المال إلى أسهم متساوية القيمة ويجدد تداولها بين الأشخاص بدون أي شرط، يشترط وجود 7 شركاء على الأقل، وهم لا يكتسبون صفة التاجر.

¹ رابح حوني، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، أترك للنشر والتوزيع، مصر 2008 ص : 14

- شركة التوصية بالأسهم : تتميز بنفس الخصائص التي تتميز بها شركة التوصية البسيطة إلا أن المساهمين لهم الحرية المطلقة بالتصرف بأسهمه دون استشارة أو موافقة باقي الشركاء وقد حدد المشرع الجزائري عدد الشركاء كما يلي : شريك متضامن و3 مساهمين على الأقل ويكتسب الشريك المتضامن صفة التاجر.¹

4- تصنيف المؤسسات حسب طبيعة الملكية :

وينتج عن هذا التصنيف مايلي :

1-4 المؤسسات الخاصة : وهي جميع المؤسسات التي تعود ملكيتها لفرد أو مجموعة من الأفراد.

2-4 المؤسسات العامة : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها للدولة

3-4 المؤسسات المختلطة : وهي المؤسسات التي تعود ملكيتها بصفة مشتركة بين القطاعين العام والخاص.²

الفرع 02 : وظائفها :

• كما تقوم المؤسسة بمختلف أنواعها بأداء وظائف متنوعة تتجلى فيما يلي³ :

أولا : وظيفة الإنتاج أو التمويل :

يعتبر الإنتاج وظيفة هامة وحساسة بالنسبة للمؤسسة الاقتصادية إلى باقي الوظائف الأخرى، حيث تقوم هذه الوظيفة

بما يلي:

1- التجهيز

2- اليد العاملة

3- رزنامة الإنتاج

4- إدخال الاكتشافات التكنولوجية

5- مراقبة الجودة

ثانيا : وظيفة التسويق :

يعتمد نجاح المشروع الإنتاجي إلى حد بعيد على التسويق، حيث تقوم هذه الوظيفة بتحديد المبادرات الاستراتيجية

عن طريق :

1- دراسة السوق والابتكارات

2- دراسة سلوك المستهلك ودوافعه

3- دراسة السلعة

4- دراسة دورة حياة السلعة

5- تحديد الأهداف

¹ عمر صخري، مرجع سبق ذكره، ص: 35

² رايح حوي، رقية حساني، مرجع سبق ذكره، ص: 15

³ عبد الرزاق بن حبيب، مرجع سابق، ص: 14

ثالثا : وظيفة الرقابة :

وتتلخص عمليات هذه الوظيفة فيما يلي :

- 1- المحاسبة التحليلية، الإحصاء، لوحة القيادة
- 2- مراقبة الأهداف
- 3- تخطيط العمليات وتخصيص الموارد

رابعا : وظيفة الموارد البشرية :

حيث تقوم بتقييم الحاجيات المستقبلية فيما يخص الموارد البشرية، ووضع الميكانيزمات والبيانات الهادفة إلى تحقيق الحاجيات وتطبيق سياسة منسجمة فيما يخص التوظيف والتكوين والتربصات وأيضا الترقيات والأجور، ومزايا اجتماعية.

خامسا : وظيفة البحث والتنمية :

وتتمثل هذه الوظيفة في البحوث الأساسية التطبيقية والتنمية لاختراع سلع جديدة أو مدرجات أو تحسين سلع حالية.
ثالثا : الوظيفة المالية :

تعتبر من أهم الوظائف على مستوى المؤسسة ويمكن تعريفها على أنها مجموعة من المهام التي تصب في توفير الموارد المالية وتسييرها وتتلخص عمليات هذه الوظيفة فيما يلي :

- 1- التخطيط المالي والتنبؤ بدخول وخروج الأموال
- 2- إعداد الميزانية
- 3- البحث عن الأموال واستعمال هذه الأموال

كما تنقسم الوظيفة المالية إلى وظيفتين إدارية وتنفيذية¹

✓ الوظيفة المالية الإدارية : وتتضمن :

- 1- تحديد سياسة إدارة الأصول
- 2- تحديد مصادر التمويل وكمياته ومواعيده
- 3- التخطيط المالي وإدارة السيولة
- 4- الرقابة على الأداء المالي
- 5- تحديد سياسة توزيع الأرباح

✓ الوظيفة المالية التنفيذية : وتتضمن :

- 1- الإشراف على الإيرادات والمدفوعات وإدارة النقد
- 2- الإشراف على الأوراق المالية ومتابعتها
- 3- الاهتمام بتفاصيل التمويل الخارجي وخدمته
- 4- مسك الدفاتر وإعداد التقارير المالية

وستتطرق لهذه الوظيفة على وجه الخصوص بصورة أدق في المبحث الموالي.

¹عبد الحلیم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، أسس مفاهيم وتطبيقات، دار الصفاء، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2002، ص : 17

المبحث الثاني : ماهية الإدارة المالية :

الإدارة المالية وظيفة غير مستقلة عن بقية الوظائف الأخرى بالمؤسسة، تكتسب أهمية بالغة كونها تهتم بتوفير وتأمين الموارد المالية اللازمة للعمليات الجارية والاستثمارية، وخلق مصادر لها تكفي لسداد الالتزامات المطلوبة من قبل الغير، وفيما يلي توضيح لمهيتها ووظائفها :

المطلب 01: تطور مفهوم الإدارة المالية:¹

منذ أن انفصلت الإدارة المالية عن علم الاقتصاد في مطلع القرن الحالي وأصبحت علما مستقلا بذاته وهي تخضع للكثير من التطورات السريعة، فعندما بدأت الإدارة المالية كعلم مستقل كانت مقتصرة على الموضوعات المتعلقة بالأدوات والمؤسسات المالية، والمظاهر الإجرائية لسوق رأس المال، أما التطورات التي استجدت على هذا الموضوع، فيما بعد، فقد كانت في معظمها استجابة للتطورات والتغيرات التي أملت الظروف التي كانت تمر بها المؤسسات الصناعية والتجارية

وفي مطلع القرن العشرين والذي تميز بظهور الشركات النفطية العملاقة وشركات السيارات الضخمة نتيجة لاندماج شركتين أو أكثر، ركزت الإدارة المالية على القضايا المتعلقة بالاندماج، وعلى الأمور التنظيمية العامة لمثل هذه المؤسسات بالإضافة إلى الإصدارات الرأسمالية (أسهم وسندات) اللازمة لتمويل هذه العمليات، وقد كانت ضخامة الاستثمارات إحدى الأسباب التي أدت بإدارة المالية إلى لعب دور جديد يتلخص في تدبير التمويل اللازم لذلك من المصادر الخارجية بالدرجة الأولى، في وقت كانت فيه الأسواق المالية تتصف بالبداية، كما كانت عملية إقناع الجمهور لاستعمال مدخراته من أجل المساهمة في تمويل الصناعة أمرا في غاية الصعوبة لعدم كفاية المعلومات المحاسبية المتاحة وعدم الثقة في دقة ما توافر منها.

كما يبدو من هذا السرد التاريخي، يمكن القول بأن هذه الفترة من تاريخ الإدارة المالية قد تميزت بالتركيز على المصادر الخارجية للتمويل وعلى النواحي القانونية التي تضمن للمستثمرين حقوقهم ولم تعطي إلا اهتماما قليلا للإدارة المالية الداخلية وفي مطلع الثلاثينات، وهي الفترة التي تميزت بالكساد الكبير الذي ساد أمريكا وأدى إلى إفلاس العديد من المؤسسات، ركزت الإدارة المالية اهتمامها على القضايا المتعلقة بالدفاع عن الوجود مثل الاهتمام بالسيولة لتفادي الإفلاس، وبشكل عام ساد هذه الفترة مبدأ التحفظ وبقية الإدارة المالية علما وصفا يركز على الأمور القانونية مع تحول في الاهتمام بالبقاء على حساب الانتشار.

وخلال الفترة 1940 – 1950 ساد الإدارة المالية الفكر التقليدي الذي تطور خلال العشرينات والثلاثينات وهو المفهوم الذي ركز على الإدارة المالية من منظور خارجي، أي منظور المقرضين والمساهمين، دون الاهتمام بعملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة، وقبيل نهاية الخمسينات حدث تطور جوهري تمثل في البعد عن المسائل الوصفية التي صاحبت الإدارة المالية منذ نشأتها.

وبدأ التركيز على المسائل الكمية كالتحليل المالي والتخطيط لاستخدام الموارد المالية، وإلى جانب ذلك تزايد الاهتمام بإدارة السيولة والتدفقات النقدية.

¹ مفلح محمد عقل، الإدارة المالية والتحليل المالي، الطبعة الأولى، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الأردن 2010، ص: 13

أما الخمسينيات فقد شهدت تسارعا في نمط تطور الإدارة المالية، ففي هذه الفترة بدأ الجانب الأيسر من الميزانية يستحوذ على بعض الاهتمام، كما أن الموجودات أيضا بدأت تحصل على اهتمام أفضل وقد طورت أساليب كمية لإدارة البضاعة والنقد والحسابات المدنية والموجودات الثابتة، كذلك انتقل اهتمام الإدارة المالية من المنظور الخارجي إلى الداخلي، كما تم التوصل إلى أن للقرارات المالية أثرا حيويا في وجود المؤسسة وجدواها.

أما الستينيات والسبعينات فقد شهدت اهتماما كبيرا بدراسة كلفة رأس المال والمزيج الأفضل لهيكل رأس المال كما بدأ في السبعينات أيضا الاهتمام بإدخال عنصر للتضخم في عملية التحليل المالي، أما خلال عقد الثمانينات وبداية عقد التسعينات فقد أدت التطورات التكنولوجية المتسارعة في مجال استخدامات الحاسوب إلى زيادة إمكانيات الإدارة المالية التطبيقية في استخدام أدوات التحليل المالي التقليدية بسهولة ويسر، حيث أصبح بالإمكان إجراء الدراسات والتحليلات المالية مهما كانت معقدة بأقل جهد ووقت ممكنين وبدقة متناهية، هذا من جانب أما من جانب آخر فقد شهدت هذه الفترة تركيزا على قضايا التسعير لأدوات الاستثمار المختلفة التقليدية منها والمستحدثة.

وباختصار يمكن القول بأن الإدارة المالية تطورت من دراسة وضعية إلى دراسة علمية تخضع لمعايير تحليلية دقيقة، ومن حقل كان مهتما بالبحث عن مصادر التمويل فقط إلى حقل يهتم بدراسة الأصول وتوجيه المصادر المالية المتاحة إلى مجالات الاستخدام الأفضل، ومن حقل يهتم بالتحليل الخارجي للمؤسسة، إلى حقل يركز على عملية اتخاذ القرار داخل المؤسسة.

المطلب 02 : تعريف الإدارة المالية وخصائصها :

لقد شهدت الإدارة المالية تطورات عديدة على مر التاريخ ما أدى إلى اختلاف تعريفها من زمن لآخر نتيجة لتحوّلها من وظيفة عادية بالمؤسسة إلى إدارة مستقلة بها.

الفرع 01 : تعريفها :

قبل أن نبدأ بتعريف الإدارة المالية سنعرف الإدارة والتي تتمثل بأنها : نشاط اجتماعي متعلق بتنفيذ الأعمال بواسطة الآخرين فإذا كانت هذه الأعمال تتعلق بالمشاريع الاقتصادية التي تهدف إلى الربح سميت إدارة الأعمال Business Management وإذا كانت متعلقة بسياسات الدولة سميت الإدارة العامة Administration Management وإذا كانت متعلقة بتدبير الأموال واستخداماتها سميت الإدارة المالية Financial Management وعليه يمكن تعريف الإدارة المالية بأنها:

• تلك الوظيفة المالية التي تهتم بتنظيم حركة الأموال (تدفقات نقدية داخلية وتدفقات نقدية خارجية) اللازمة لتحقيق أهداف المشروع وبالالتزامات المالية التي عليه في الوقت المحدد حتى لا يتعرض المشروع إلى عسر مالي سواء كان في أم حقيقي¹.

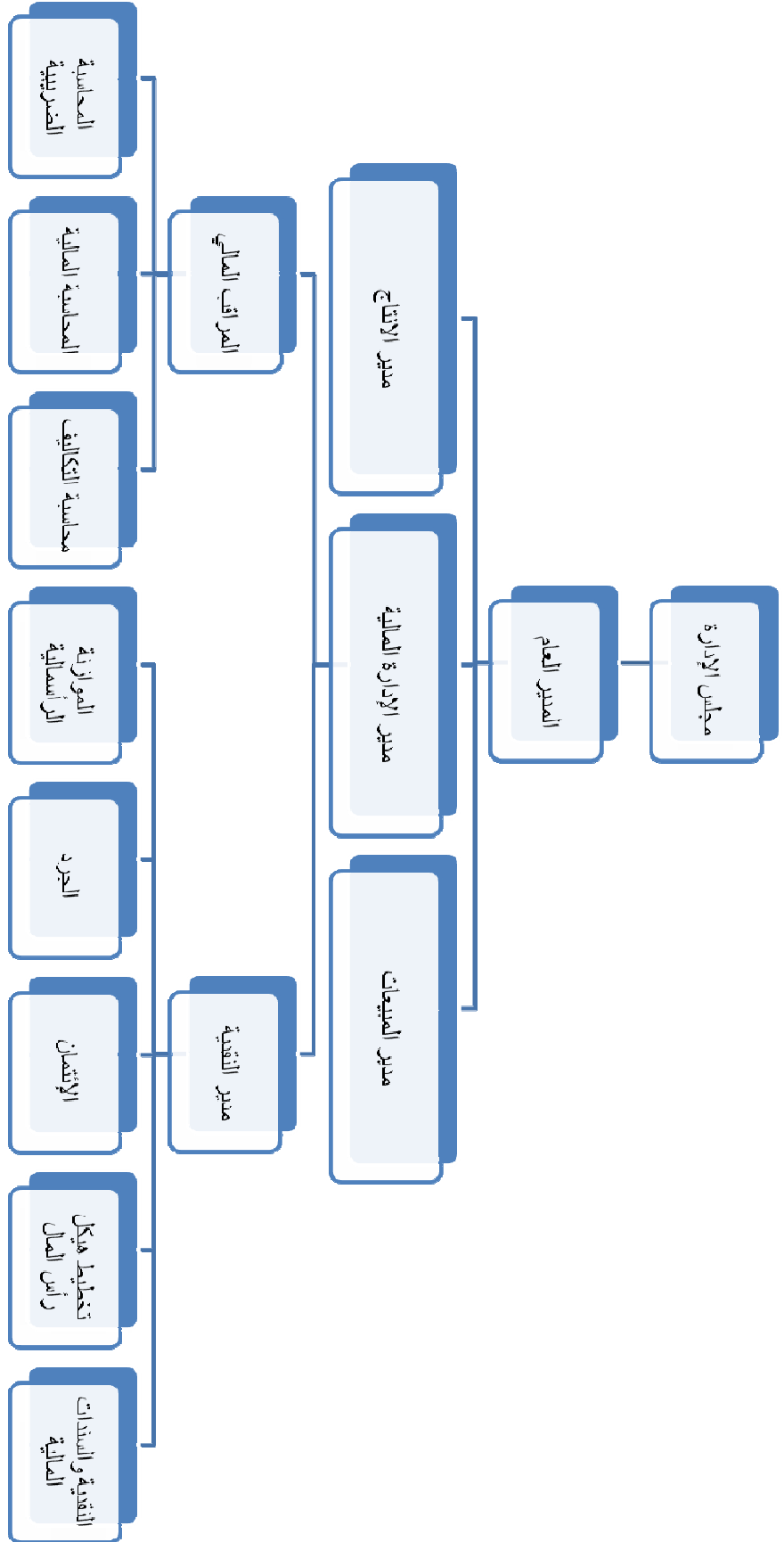
• هو النشاط الذهني الذي يختص بعملية التخطيط والتنظيم والمتابعة لحركتي الدخول والخروج للأموال الحالية والمرتبقة إلى ومن المنظمة².

¹عدنان تايه النعيم، الإدارة المالية، الطبعة الرابعة، دار المسيرة للنشر والتوزيع والطباعة، عمان، الأردن، 2011، ص : 17.
²د. محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، الطبعة الأولى، دار أسامة للنشر والتوزيع، عمان الأردن 2010، ص : 129.

• الإدارة المالية هي تلك الإدارة التي تقوم بنشاطات مالية متنوعة وذلك من خلال تنفيذها لوظائف فنية متخصصة كالتحليل المالي، تقييم المشروعات، إعداد وتفسير التقارير المالية، الموازنات التقديرية، الاندماج، إعادة التنظيم المالي وغيرها، ومن خلال تنفيذها لوظائف إدارية كالنخطيط، التنظيم، التوجيه، الرقابة، ولكن بصيغة مالية، وإنجاز الوظائف بكفاءة تستطيع تحقيق الأهداف المحددة لها وبالتالي المساهمة في تحقيق أهداف المنشأة.

وعليه يمكن تعريف الإدارة المالية بأنها: "جميع أوجه النشاط الإداري أو الوظيفة الإدارية المتعلقة بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع بكفاءة إنتاجية عالية والوفاء بالتزاماته المستحقة عليه في مواعيدها.¹

¹عبد الحليم كراحة، مرجع سبق ذكره، ص: 14



شكل (1) مكانة الإدارة المالية وتنظيمها ضمن الهيكل التنظيمي للمؤسسات

فرع 02 : خصائصها :

كما أن الوظيفة المالية هي اتخاذ القرارات والتصرفات المالية التي من شأنها تحقيق هدف المؤسسة، وعلى ذلك فالإدارة المالية ليست مستقلة عن باقي إدارات المشروع الأخرى، فهي في الواقع جزء لا يتجزأ من إدارة المؤسسة ككل، وتتميز بخصائص محددة يمكن حصرها في النقاط التالية:¹

1- أنها تتغلغل في جميع أوجه نشاطات المؤسسة، فأى نشاط لا يمكن أن يكون بمعزل عن النواحي المالية.
2- إن القرارات المالية قرارات ملزمة للمؤسسة في أغلب الأحيان، ولذلك وجب الحذر الشديد في اتخاذ هذه القرارات.

3- إن بعض القرارات المالية مصيرية للمؤسسة، يتوقف عليها نجاح المؤسسة أو فشلها.
4- إن نجاح القرارات المالية لا يظهر سريعاً، بل يستغرق زمناً قد يطول، مما يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخطأ، إذا كانت القرارات خاطئة.

المطلب 03 : وظائف الإدارة المالية وأهدافها :

للإدارة المالية عدة وظائف تسعى من خلالها لتحقيق جملة من الأهداف وستتطرق لمختلف هذه الوظائف والأهداف.

الفرع الأول : وظائفها :

تعتبر وظائف الإدارة المالية التي توجد في جل المنشآت الاقتصادية ذوات أهمية كبيرة فهي متعددة ومتنوعة مهمتها تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

1- وظيفة اتخاذ القرار : تعرف عملية اتخاذ القرار أنها : اختيار أنسب بديل لحل مشكلة معينة²، وتعتبر وظيفة اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في شركات الأعمال بل يمكن القول أن الإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار في منهجها اليومي لا يمكن أن تسند لها صفة الإدارة وعلى مستوى الإدارة المالية فإن جوهر عملها وفق المنهج الحديث كونها إدارة قائمة على اتخاذ القرارات المالية، وعلى الرغم من عدم وجود نموذج واحد لشكل القرار المالي الذي تلجأ إليه الإدارة المالية إلا أن مضمونه يكون عادة وتمائل في غالبية شركات الأعمال حيث تنوزع هذه القرارات بين : قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، قرارات لتوزيع الأرباح.³

2- وظيفة التخطيط المالي : تعتبر وظيفة التخطيط من أهم وظائف المدير المالي وتتعلق هذه الوظيفة بدراسة وتقدير حركة الأموال والحصول على صورة شاملة لعمليات ونشاط المنشأة ووضع الخطط التي يسير عليها المشروع في المستقبل لمعرفة الاحتياجات المالية له سواء قصيرة الأمد أو طويلة الأمد.⁴
وتعود أهمية التخطيط المالي إلى الصفة الخاصة التي تتميز بها قرارات الإدارة المالية، فهي تعالج مشاكل وموضوعات مالية مستقبلية، وقد أدى توسع المشروع وتعقيد أعماله إلى تزايد الحاجة إلى التخطيط المالي.

¹عبد الحليم كراحة وآخرون، الإدارة المالية والتحليل المالي، دار الصفاء، الطبعة الأولى، عمان، الأردن، 2000، ص : 14

²أحمد ماهر، جلال الخرسني، حمد الدعيح، راشد العجمي، إدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2002، ص : 321.

³هزرة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق، عمان، الأردن، 2004، ص : 68.

⁴عبد الحليم كراحة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص : 14.

3- وظيفة التنظيم المالي : يعني التنظيم في الإدارة المالية تحديد سلطات ومسؤوليات العاملين وتصميم الهيكل التنظيمي وتنسيق جهود الأفراد الذين يعملون في المؤسسة لتسهيل تنفيذ الخطط والسياسات المرسومة بأقل تكلفة ممكنة.¹
تمارس الإدارة المالية وظيفة التنظيم المالي كوظيفة منظمة للعملية المالية ويتم ذلك من خلال رفع كفاءة الأداء المالي وتحقيق الأهداف بصورة أكثر اقتصادية.

ويقصد بالتنظيم المالي جميع الفعاليات التي تمارسها الإدارة لتحقيق أهدافها المالية من خلال توزيع الوظائف وتجميعها وفق أسس معينة تضمن تحديد المسؤوليات وتحويل الصلاحيات، ويأتي الإنجاز الجيد للعملية المالية في المؤسسة عن طريق تحويل الصلاحيات وفق تسلسل السلم التنظيمي للإدارة المالية.²

4- وظيفة الرقابة المالية : يقصد بالرقابة المالية تقييم القرارات التي أخذت بشأن التخطيط بعد تحديد المعايير التي يمكن استخدامها لمقارنة ما أُنجز فعلا، بما هو مخطط له، أي اكتشاف الانحراف وتصحيحه، ومتابعة هذا التصحيح أي أن الرقابة لكي تكون فعالة يجب أن تتوفر لديها العناصر التالية:³

- وجود خطة

- وجود معايير للحكم بواسطتها على الإنتاج

- اكتشاف الانحرافات

- اقتراح الإجراءات اللازم لتصحيح الانحرافات

- متابعة تنفيذ الإجراءات اللازم للتصحيح لتقرير مدى فاعليته

-وفوق هذا كله يجب أن يكون هناك نظام اتصال فعال وجيد يؤمن وصول المعلومات بشكل سريع ودقيق، وأن تكون الرقابة مرنة أساليبها قابلة للتعديل حسب تعديل الخطط وواقع الأداء، أن تكون أساليبها موازية ومناسبة للمستويات الإدارية الموجودة في المنشأة، أن تكون أساليبها ومعاييرها مفهومة وتطبيقها لا يكلف كثيرا.

الفرع 02 : أهداف الإدارة المالية :

- إن وضوح الهدف وتحديد بدقه يساعد على سرعة تحقيقه، فاتخاذ القرار الرشيد يتطلب تحديد الهدف المطلوب تحقيقه لذلك كان من الضروري إلقاء الضوء على الأهداف التي تسعى إليها الإدارة المالية.⁴

1- هدف تعظيم الأرباح Profit Maximisation

يعتبر هدف تعظيم الأرباح من الأهداف الإستراتيجية لشركات الأعمال الاقتصادية وقد ساد الاعتقاد طويلا، وما زال من أن هذا الهدف إنما يمثل الهدف الأول لشركات الأعمال الاقتصادية بكل ما في الكلمة من معنى، بل إن القارئ للاقتصاد الجزئي Micro économie يتعلم من أن الهدف الرئيسي للمنشأة الاقتصادية هو تعظيم الربح. ولهذا فقد ارتبط هذا الهدف مع الملاك ارتباطا وثيقا مما ساعد في اعتبار هذا الهدف محورا لأهداف الإدارة المالية وبالتالي لجملة قراراتها سواء تلك المتعلقة

¹ كنجوعبود كنجو، إبراهيم وهيبي فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة، عمان، الأردن، 1997، ص : 27.

² حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص : 83.

³ زياد رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار الصفاء للنشر والتوزيع، الطبعة الرابعة، عمان، الأردن، 1996، ص : 237.

⁴ د. محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية، الاستثمار والتمويل، التحليل المالي والأسواق المالية الدولية، دار الحامد للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة الأولى 2008، ص : 31.

بالاستثمار أو قرارات التمويل إذ يكون المسعى دائما في تكيف تلك القرارات بما يتلاءم والرغبة في تعظيم الأرباح داخل شركة الأعمال، هذا من جانب ومن جانب آخر فإن قدرة الإدارة المالية في تعظيم الربح سوف تتعزز أكثر عندما يكون الربح واضح لتحديد من ناحية المعنى والقياس، وأن جميع العوامل المساهمة فيه معروفة ويجب أخذها في الحسبان.¹

2- هدف تعظيم ثروة حملة الأسهم أو الملاك :

تعظيم ثروة حملة الأسهم يهدف إلى تعظيم إجمالي القيمة السوقية لحملة الأسهم العادية للشركة وذلك لأن تأثير جميع القرارات المالية على الشركة يتضمن في هذا الهدف، في حالة اتخاذ المدير المالي لقرار استثماري ضعيف أو توزيع أرباح نقدية منخفضة للأسهم طبعاً سيؤدي هذا إلى انخفاض القيمة السوقية لها التوقع قيام عدد كبير من المساهمين ببيع الأسهم، والعكس يحدث عند اتخاذ قرارات استثمار جيدة بحيث يزيد الطلب على أسهم الشركة ومن ثمة سترتفع القيمة السوقية للأسهم.²

- ونظراً لأن الإدارة المالية كوظيفة لا بد وأن تسعى إلى هدف محدد واضح لذلك فقد أصبح هدف تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد (Market Value Max Perchare)، أو هدف تعظيم ثروة الملاك Wealth Maximisation استراتيجية مثلى للإدارة المالية ومحوراً لقراراتها.³

3- هدف تحقيق التوازن بين السيولة والربحية :

وبعبارة أخرى تحقيق التوازن بين الاستثمار الكامل للموارد المالية للمشروع لتعظيم الربح وبين ضرورة الاحتفاظ بجانب من تلك الموارد في شكل نقدي لمواجهة المخاطر التي قد يتعرض لها المشروع إذا لم تتوفر لديه السيولة الكافية.⁴

- ويقصد بالسيولة احتفاظ الإدارة المالية بجزء من موجوداتها على شكل نقد سائل وموجودات شبه سائلة، ولقد اعتبرت السيولة لدى الكثير من المهتمين بالإدارة المالية، على أنها تمثل هدفاً مهماً، ورغم أنها لا تصل إلى مستوى تعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد، إلا أنها تظل هدفاً فرعياً بالغ الأهمية.⁵

- نخلص مما تقدم إلى أن هدف تعظيم الربح رغم أهميته ليس هو الهدف الوحيد للمشروعات بل هناك أهداف أخرى تعمل بجانبه يتعين على الإدارة المالية المساهمة في تحقيقها بالاستخدام الأكفأ للأموال المتاحة.

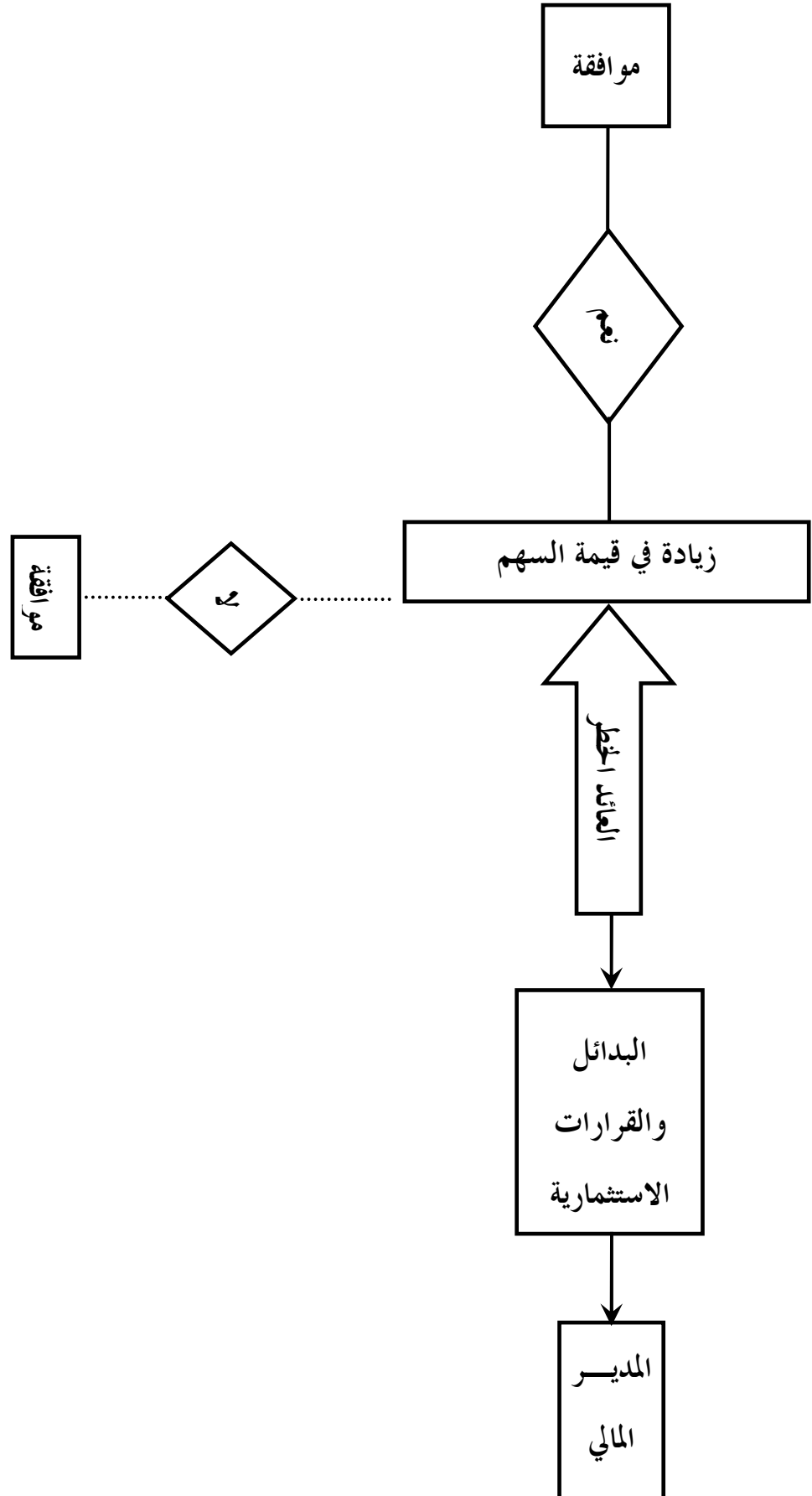
¹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص : 45.

² د. أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، النشر والتوزيع الإلكتروني، ص : 38.

³ د. حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص : 55.

⁴ د. محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص 33.

⁵ د. حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص : 61.



الشكل (2) : تعظيم قيمة السهم (القرار المالي وسعر السهم)

المصدر: عبد العزيز محمد المخلافي، أساسيات الإدارة المالية، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن، ص 24

1- المسؤولية الاجتماعية :

وهو الهدف الرابع للإدارة المالية فكما تعمل الشركة لصالح مساهميها فهي مسؤولة أيضا عن رفاه موظفيها، وعملائها والمجتمع الذي تتواجد به.

وعلى أي حال هناك مؤسسات وشركات كثيرة، تدرك هدف هذه المسؤولية الاجتماعية، وتعمل على زيادة أرباح المساهمين وثروة الشركة، من خلال القرارات المالية، وباختصار، فالشركة الحديثة التكوين في السوق ربما تكون مسؤوليتها الاجتماعية أقل كفاءة من تلك الشركات الراجعة ذات الخبرة الأكبر¹.

¹علي عباس، الإدارة المالية، إثناء للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص 28

المبحث الثالث: عملية اتخاذ القرار:

يعتبر موضوع اتخاذ القرارات ذو أهمية كبيرة وذلك لارتباطه بحياة الأفراد حياة المنظمات وحتى حياة الدول، وتبرز أهمية القرارات على مستوى المنظمات باعتبارها جوهر عملية القيادة، ونقطة انطلاق جميع النشاطات والوسيلة الوحيدة لحل المشاكل التي تواجهها، وتزداد هذه القرارات أهمية وخطورة كلما زاد حجم هذه المنظمات واتصالها مع الخارج. ولا مكان للقول بأن الحاجة لاتخاذ القرارات الفعالة أكثر أهمية من عمليات التخطيط.

المطلب 01 : مفهوم القرار ونظرياته :

ظل الإنسان ولفترة طويلة من الزمن يعتمد على الحدس والأحكام الشخصية في اتخاذه لقراراته إلى أن بدأ المتخصصون بالعلوم الاجتماعية يهتمون بتطبيق طرق البحث العلمي على الظواهر الاقتصادية والسياسية والاجتماعية التي يمكن إخضاعها لوسائل القياس العلمي واختباراته، ثم انتقل استخدام هذه الطرق إلى الإدارة في سبيل تطويرها، ولهذا فقد تعددت تعاريف القرار بحيث سنتطرق إلى أهمها.

الفرع 01 : مفهوم القرار :

-القرار من وجهة نظر الفرد هو أن أفعل الشيء المعين أولاً أفعله، أما من وجهة نظر المنشأة فهذا القرار قد يكون فيه نجاح المنشأة أو فشلها¹.

- كما عرفه Simon بأنه "الاختيار من بين البدائل" وعرفه Brown بأنه "العملية المتأنية والمدروسة التي تنتهي بالاختيار من مجموعة من البدائل"².

- إن عملية اتخاذ القرارات هي الاختيار القائم على أساس بعض المعايير مثل اكتساب حصة أكبر من السوق، تخفيض التكاليف، توفير الوقت، زيادة حجم الإنتاج والمبيعات، وهذه المعايير عديدة لأن جميع القرارات تتخذ وفي ذهن القائم بالعملية بعض هذه المعايير ويتأثر اختيار البديل الأفضل إلى حد كبير بواسطة المعايير المستخدمة³.

كما عرف القرار على أنه "اختيار من بين بدائل متاحة ومعينة وقد يكون الاختيار دائماً بين الخطأ والصواب، أو بين الأبيض والأسود، والقرار الذي نتحدث عنه هو كيف نختار الأمثل والأفضل ليكون له الأثر النافع والمفيد في المدى القريب والبعيد⁴.

• ونستخلص مما سبق بأن القرار Décision يعني اختيار بديل من بين عدة بدائل في سبيل تحقيق هدف معين وبهذا يمكننا ملاحظة وجود ثلاثة أركان للقرار ولا يمكن أن يكون إذا غاب أي منها :

1- وجود بدائل Alternatives: فعندما يكون هناك بديل واحد أو طريق واحد لا بد من سلوكه، فنكون مجبرين على سلوكه ولا قرار لنا.

2- حرية الاختيار Free choice : إن وجود البدائل لوحده لا يكفي بل لا بد من وجود حرية في اختيار أي منها، وإن لم توجد هذه الحرية، فنكون مجبرين على بديل معين، وأيضاً لن يكون هناك قرار.

¹ أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة، الاتصالات، المعلومات، القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الطبعة الأولى، الإسكندرية، 2008، ص 219.

² صباح رحمة محسن وآخرون، نظم المعلومات المالية أسسها النظرية وبناء قواعد بياناتها، مؤسسة الوراق للنشر والتوزيع، الطبعة 1، عمان الأردن، 2011، ص : 110.

³ بشير العلاق، مبادئ الإدارة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008، ص : 73.

⁴ سيد صابر ثعلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر ناشدون موزعون، الطبعة 01 عمان، الأردن، 2011، ص : 35.

3- وجود الهدف Objective: إن لكل قرار هدف نسعى لتحقيقه، وأن عدم وجود الهدف يجعل القرارات عملاً عبثياً¹.

الفرع الثاني: نظريات اتخاذ القرار:

انقسمت نظريات اتخاذ القرار إلى كيفية وكمية والتي تعتبر الأساليب المعتمدة في اتخاذه.

1- النظرية الكيفية²:

لقد اهتمت دراسات عديدة بالسلوك الإنساني داخل المنظمة، وهذا ما ظهر في المدرسة السلوكية (The Behavioral School) التي قادها عدد من المفكرين أمثال (Follett, Marry) و (Chris Argyris) وغيرهم، وقد ركزت أبحاثهم على البحث على أبسط الأساليب الممكنة للحصول على أكبر مردودية وفعالية ممكنة لكن نتائج أبحاثهم توصلت إلى أهمية العلاقات الإنسانية، ومدى قدرتها على تحقيق الأفراد لأهداف التنظيم وتحقيق رضاهم، وهذا لن يتم إلا عن طريق مراعاة النظرية الكيفية التي تحكم السلوك الإنساني داخل المنظمة، وبصفة أدق يمكننا حصر تلك الأساليب والنظريات الكيفية فيما يلي:

1-1 نظرية إرجاء التعامل مع المشكلة:

من المعلوم أن اتخاذ القرار لا يتم إلا في ظروف وإطار اكتمال المعلومات حتى يتمكن الرئيس الإداري من وضع البدائل المتاحة، واختيار البديل المفضل لديه، غير أن الظروف وملايسات القرار ليست دائماً في قدر متساو، وفي كثير من الأحيان يمر رؤساء المؤسسات بأوقات عصيبة، وتجعلهم يعيشون في ظروف عدم التأكد، واتخاذ القرار في مثل هذه الحالات من شأنه أن يكون مكلفاً، وغير مفيد، كما أن آثاره قد تنتج عنها مشكلات فرعية أو مضاعفات قد تؤدي إلى تعقد الوضع، وبالتالي التأزم، وهذا الذي يدفع بالمديرين ورؤساء المؤسسات إلى إرجاء التعامل مع المشكلة إلى وقت لاحق، وتفسيرهم في مختلف من قطاع لآخر تبعاً لحجم ونوع المؤسسة، وفي دراسة لعبد المنعم خطاب بالملكة العربية السعودية أورد ثلاثة أسباب لإرجاء اتخاذ القرار هي:

- حالة الهروب والكبت والنسيان
- حالة الغضب، والعدوان، والانتقام من الآخر
- حالة العلو والرفعة التي يشعر بها الرئيس الإداري

2-1 نظرية التقليد والمحاكاة:

تقنية المحاكاة (Simulation Technique) أو التقليد هو أسلوب كفي يسمح بحل المشكلة واتخاذ القرار بشأنها عن طريق تقليد نموذج سابق أو حل مماثل وقع داخل المؤسسة في الماضي بنجاح، أولدى مؤسسة أخرى لهل تجربة متشابهة وعولجت على مستواها بنجاح، وفي مثل هذه الحالات فإن التجربة النموذج تصبح مركز قياس تستعمل من طرف مؤسسات أخرى يعيد من خلالها الرئيس الإداري استخدام مجموعة الظروف والمتغيرات، والأساليب التي سبق استخدامها لحل المشكلة النموذج، والرئيس الإداري في مثل هذه الحالة يماثل ويجاكي خصائص وخطوات الحل النموذج، سواء كان مصدره تجربة خارجية أو حل داخلي لمشكلة متكررة، فائدة الرئيس الإداري الذي يعتمد على هذا الأسلوب تكمن في:

¹ صالح مهدي محسن العامدي وآخرون، الإدارة والأعمال، دار وائل للنشر، ط 1، الأردن 2007: ص 297.

² سرير عبد الله رابح، عملية صنع القرار، أطروحة لنيل شهادة الدكتوراه الدولة، كلية العلوم السياسية والإعلام، جامعة الجزائر، 2006، ص: 119.

- إمكانية نجاح الحل بنسبة عالية
 - إخضاع المشكل محمل البحث إلى نفس الظروف والشروط التي خضع لها الحل النموذج مع مراعاة فارق البيئة والزمن
 - تخفيض التكلفة، والوقت
 - الخروج من دائرة عدم التأكد إلى دائرة التأكد
- إن جدوى وفعالية القرار بواسطة المحاكاة نابع من كون الحل خضع للتجربة والتقييم، وهو ما تؤكد الفرضية القائلة أن التاريخ مخبر محكمة للعلوم.

1-3 نظرية الاستعانة بخبير :

إن الاستعانة بخبير أو مختص هي أسلوب نوعي يستند إليه الرئيس الإداري للتعامل مع المشكلات العديدة والمعقدة، وهو ينطلق في استعمال هذه النظرية من مسلمة مفادها أن (لخاب من استشارة ولظل من استشارة)، والاستشارة كما هو معروف هو أسلوب للتسيير الديمقراطي الذي يستهدف التشاور، والمناقشة مع المرؤوسين، ومن لهم خبرة من داخل التنظيم أو من خارجه، ما هو مطلوب من الرئيس في مثل هذه الحالات هو اطلاعهم على المعلومات المتعلقة بعملهم حتى يتمكن هؤلاء من إبداء آرائهم حول المشكلات التي تواجه المؤسسة في العمل، وبالمقابل من ذلك يمكن أن يصل الرئيس الإداري جزءاً من المسؤولية لتابعيه، من هذا المنطلق تكون الاستعانة بخبير واستشارة من لهم دراية بالموضوع أسلوب كفي يمكن الرئيس الإداري من تحسين مستوى أداء المؤسسة، وبالتالي تطورها واستقرارها.

1-4 المحاولة والخطأ :

هي أحد النظريات، والأساليب الكيفية التي ترشد الرئيس الإداري إلى حسن اختيار القرار، ومن خلال هذه الطريقة يتعلم الرئيس الإداري كيف يواجه المشكلات المتكررة والمستجدة، كما يتعلم بالتجربة كيف يتصرف مع أصناف البشر الذين يعملون معه، وبالتالي الوصول إلى رشادة القرار وجودة التسيير.

1-5 نظرية التفكير الذهني العميق :

إن عملية التفكير العميق (The process of reflectivethinking)، هي أحد الأساليب الفكرية النوعية التي استخلصت من تجارب عديدة أجريت على سلوك مديريين من مستويات ومؤسسات مختلفة في الثمانينات وبداية التسعينات من القرن الماضي، وقد ركزت تلك التجارب على قدرة وفهم هؤلاء المديرين في سلوكهم، وقدرتهم على التغيير والاستفادة من الخبرة الماضية في حل مشكلات الحاضر بتجميع القوى الذهنية، وتركيز الفكر حول كيفية التعامل مع المشكلات التي تعترض سبيلهم، وبالتالي التركيز الفكري على جوهر المشكلة وليس المظاهر أو الأعراض، أو النتائج، ويمثل هذا الأسلوب نموذج الكفاءات السلوكية لبوياترس ريتشارد درجة مقدمة في استخدام أسلوب التفكير العميق الذي استخلصه من دراسته لأكثر من 2000 مدير و12 قطاع و41 مؤسسة، وقد خلصت تلك الدراسة إلى الاستنتاج التالي :

- أن كفاءة المديرين، والرؤساء يشترط أن تكون شاملة، وواسعة.
- أن يكون للمديرين معرفة بماضي المؤسسة، وحاضرها ومستقبلها.
- أن يكون للمديرين دور اجتماعي وعلاقات عامة تؤهله لأداء واجباته.

2- النظرية الكمية¹:

الحديث عن النظرية أو القاعدة التي يمكن الاستناد إليها لاتخاذ القرار يستلزم ضبط طبيعة ونوع القرار ومستواه وأهميته وآثاره في الزمان والمكان، لذا العامل المشترك والمباشر نجده في المشكلة التي نريد حلها ومواصفاتها ما إن كانت سياسية، إدارية، اقتصادية، اجتماعية، وثقافية... إلخ، وتبعاً لهذا الوصف يمكن طرح النظرية أو القاعدة المناسبة لاتخاذ القرار، وللوصول إلى كيفية التعامل مع المشكلات والطريق الأفضل لترشيد القرار يمكن تصنيف النظريات الكمية فيما يلي:

1-2 نظرية بحوث العمليات :

تتميز الإدارة الحديثة بالقدرة الكبيرة على توظيف واستخدام الأساليب العلمية في مجال اتخاذ القرار، وتعالج نظرية بحوث العمليات المشكلات الإدارية المعقدة بالطرق والنماذج الرياضية، ونظرية الاحتمالات والمباريات والبرمجة الخطية وغيرها، فبحوث العمليات إطار نظري ومدخل إداري يستعمل أكثر من نظرية للتعامل مع المشكلات، ويظهر بشكل واضح من خلال تقديم المعلومات، والبيانات، وبيان أوجه القوة والضعف فيها وبيان ثغرات التسرب المالي والإنفاق غير المبرر في مقابل عدم الإنفاق فيما ينبغي الإنفاق فيه، فإن الدقة التي وصل إليها علماء إدارة الأعمال في مختلف المجالات، كانت ثمرة تجارب استعملت كوسيلة للتخطيط الاستراتيجي.

إن نظرية بحوث العمليات تشكل إطاراً منهجياً للتعامل مع المشكلات المعقدة والبحث في أسباب القرار بموضوعية، ومن ثم توظيف النظريات، ونتائج البحوث الميدانية للوصول إلى ترشيد القرار

2-2 نظرية الاحتمالات :

هي أحد النظريات الكمية التي تنطلق في حل المشكلة من المعطيات والمعلومات، ومن الظروف المحيطة بالموقف، وقد يوضع المدير أو الرئيس الإداري في وضعين مختلفين:

1-2-2 وضع التأكد :

بمعنى وضع القرار وظروفه، والمعلومات المتوفرة مؤكدة، وأن الأسباب والعوامل العشوائية قليلة ومعلومة لدى الرئيس الإداري كما هي، ومثل هذه الأوضاع تجعل من القرار يقيني ويتصف بالرشيد، وتكون احتمالات المخاطرة قليلة أو معدومة، في مثل هذه الحالة يفترض انعدام تأثير قانون الصدفة، لتبقى دقة التقديرات، وبالتالي دقة تحديد العلاقة بين المتغيرات المتوفرة ثابتة كانت أو عشوائية، وحسب نتائج علماء إدارة الأعمال، فإن الديرين يمكنهم استخدام الأساليب الكمية والرياضية لضبط تقديراتهم كالمحاسبة الإدارية والبرمجة الخطية.

2-2-2 وضع عدم التأكد :

يعود وضع عدم التأكد إلى أكثر من سبب منها قلة المعلومات والحقائق تعارضها، وارتباط القرار بمتغيرات عشوائية لا يمكن التحكم فيها، وتبعاً لذلك فإن النتائج المحتملة للقرار غير مؤكدة، ونسبة التحقيق فيها ضعيفة، وإذا تذكرنا بأن القرار دائماً متعلق بالمستقبل، يتطلب نفاذ بصر بصيرة باختيار احتمالات أكثر واقعية، الإشكال هنا يتوقف على الدوافع والخواف التي تجعل متخذي القرار يضحى، ويوصف أفكاره بالشكل الذي يمكنه من تقدير القرار الواقعي.

¹ سرير عبد الله رايح، مرجع سبق ذكره، ص: 105.

3- نظرية المباراة : (Game theory)

هي أحد الأساليب الكمية الرياضية التي تحاول حل المشكلة الإدارية في ظروف عدم التأكد بافتراض أن للمشكلة طرفين أو فاعلين (Actors) يعملان وفق قواعد اللعبة وكل طرف منها يحاول تحقيق منفعة على حساب الطرف الآخر، زمن خلال توقعات كل طرف ومعرفة لقوة الطرف الآخر، يقوم كل واحد منهما برسم استراتيجيته ومعالم قراراته، والعوامل المؤثرة فيها، والوقت والتكلفة، والمكاسب المحتملة. وحتى يستطيع كل طرف تحقيق منفعته وتعظيمها، وربح المباراة فإنه يتوجب عليه وضع العديد من الاحتمالات، واستعمال مختلف الأساليب الرياضية للمفاضلة بينها ثم ترجيح احتمالا على باقي الاحتمالات، وفي حالة فشل الاحتمال المفضل فإن البديل الثاني يكون جاهزا للتعامل مع الموقف.

4- شجرة القرار : (decisiointree)

إن شجرة القرار تستعمل للتحكم العملية صنع القرار والذي يتأثر بالظروف والحوادث الواقعة¹. كما تعتبر شجرة القرار كخريطة مؤدية لإيجاد الحل الأمثل، فهي الحوادث المفصلة للمداخيل الخاصة بقرارات مجهولة أو غير مؤكدة، وتوصف رياضيا بالتحليل المنطقي، وهذا في أغلب الأحيان ما يسمى بتحليل القرارات. وقد تم تبني أسلوب شجرة القرار باستعمال نموذج خاص وتعليمات معينة، وكل شجرة قرار لها نوعين من العقد، فنجد العقد الدائرية والتي تمثل الحالات الطبيعية، بينما المربعة فتمثل أكثر من بديل للقرار أي ما يعرف بالإستراتيجيات، فلكل طريق بدائل للقرار تستطيع أن تقوم بقيادتها إلى أكثر من حالة للطبيعة، لذا فإن هذا الأسلوب يضع الحل الأمثل للقرار تحت المجهر، بعد تم تحديد جميع الحلول الممكنة في الشجرة ودراسة مختلف تكاليفها وفوائدها ومختلف جوانبها². إن مثل هذه النظرية تمكن القادة من رؤساء المؤسسات من تقدير وضع المؤسسة المالي، والبشري، والآفاق المستقبلية... إلخ ومن ثم تقدير ما يجب فعله على ضوء دراسة البدائل المتاحة في زمن معين، وتستخدم هذه النظرية بشكل مباشر لدى المؤسسات الصناعية والتجارية والمالية.

5- النظرية الإحصائية : (statistique)

إن الإحصاء هو أحد الأساليب المستعملة في تجميع البيانات والحقائق التي تشكل قاعدة معلومات لبناء برامج ومخططات، ومنه نجد المسح الاجتماعي العام الذي تجريه الدولة الجزائرية كل عشر سنوات، وقد أوضح محمد كلاس أهم الخطوات الضرورية لاستعمال هذه النظرية :

- تحديد المشكل محل القرار أو الظاهرة المراد علاجها تحديدا زمنيا ومكانيا
- جمع البيانات الإحصائية من مصادرها المختلفة، واستعمال الوسائل المتاحة للتحقق من تلك البيانات حتى تكون موثوقة وغير مشكوك فيها.
- تبويب البيانات وفق مواضيع، نشاطات، مراحل، ومراجعتها والتدقيق فيها مرة ثانية، وتصنيف كل ذلك في جداول إحصائية تترجم في رسوم بيانية تبين لنا مستويات الاتجاه العام

¹Carlo vercellis, business intelligence, data mining and optimisation for decision making, John Willy and sons publication, politnico di Milano, Italy, 2009, page 42.

²Ian Pownall, effective management decision making, ventus publishing APS, 2013, page 102.

-تحليل البيانات المجمعة في الجداول والرسوم البيانية وتفسيرها لمعرفة النقائص والتسريبات المالية، المشكلات البشرية

...إلخ

إن مراعاة الخطوات السابقة تمكن من وضع التوقعات والبدايل المحتملة ومن ثم اتخاذ القرار بشأن المشكلة محل الدراسة¹.

المطلب 02 : خصائص القرار وأنواعه :

لقرار مميزات خاصة وأنواع مختلفة، سنتطرق إليها في هذا المطلب.

الفرع الأول : خصائص القرار :

تنقسم عملية اتخاذ القرارات بخصائص معينة :

- 1- أنها عملية ذهنية، فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح
- 2- أنها عملية إجرائية، فعلى الرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عدد من الخطوات التفصيلية التي تنسقها مثل تحديد وتعريف المشكلة.
- 3- تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرار.
- 4- إن اتخاذ القرارات واختيار البدائل لا يتم عشوائيا وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل.
- 5- إننا لا نختار البديل الأمثل لأن المثالية أمر بعيد المنال في الواقع.
- 6- وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار، لذلك فإن الاختيار يتوجه إلى البديل الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار .
- 7- إن عملية اتخاذ القرار مرتبطة بالمستقبل، فنحن نتخذ القرار في الوقت الحاضر، لكن تنفيذه وآثاره ستكون مستقبلا وهذه الخاصية تؤدي إلى صعوبة عملية اتخاذ القرارات كونها تعتمد على التنبؤ بالمستقبل فضلا عن التغيير وعدم الاستقرار في العوامل المؤثرة فيه².
- 8- السؤال على ما يجب فعله وتشخيص المشكلة، وتحديد كيفية استخدام الموارد المتاحة.
- 9- تحليل البيانات والاستفسار عن التكاليف والنفقات، والعائدات من القرار.
- 10- التركيز على فهم المشكلة باقتراح أفضل الحلول أو البدائل، والتعامل مع الأسباب المؤدية للمشكلة لا التعامل مع النتائج أو المظاهر وذلك للقضاء على المشكلات من جذورها.
- 11- مراعاة العوامل السلوكية ومستوى الرضا من عدمه وأثر ذلك على نتائج القرار.
- 12- ضرورة تقدير القرار في ظروف التأكد من عدمه في ظرف المخاطرة.
- 13- استعمال الطرق العلمية والمداحيل الكمية والكيفية باختيار البديل المناسب
- 14- إن مثل هذه الخصائص تضع الإطار المناسب لاتخاذ القرار الواقعي والعملي وتجعل منه قرارا إيجابيا³.

¹ سرير عبد الله رايح، مرجع سبق ذكره، ص : 114.

² أحمد ماهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص : 324.

³ سرير عبد الله رايح، مرجع سبق ذكره، ص : 68.

الفرع 02 : أنواع القرارات :

يصادف الفرد في المؤسسة من أي فرع من مواقع العمل وفي أي نوع من النشاطات العديدة المواضيع والمشاكل التي تتطلب منه اتخاذ قرارات بشأنها، ويختلف نوع القرار باختلاف موقعه والمؤسسة التي يعمل بها أو التي يتعامل معها، ومنه نميز عدة أنواع للقرارات تصنف تبعاً لبعض المعايير نذكر منها :

1- تقسيم القرارات وفق الوظائف الأساسية :

1-1 قرارات متعلقة بالعنصر البشري :

تتضمن هذه القرارات مصادر الحصول على الموظفين وطرق الاختيار والتعيين نوعية التدريب المطلوبة، أسس دفع الأجور والحوافز والمكافآت، وكذلك علاقة المؤسسة بالاتحاديات والنقابات العمالية والمؤسسات ذات العلاقة بالعنصر البشري.

2-1 القرارات الإنتاج :

تتضمن القرارات الخاصة باختيار مواقع الصانع وقرها من مستلزمات الإنتاج وحجم الإنتاج والسياسة الخاصة به ومصادر الحصول على المواد الخام، والتخزين والرقابة على الإنتاج وجودته.

3-1 القرارات المتعلقة بالتسويق :

هي تلك القرارات الخاصة بنوع السلعة التي سيتم بيعها ومواصفاتها والأسواق التي سيتم التعامل معها وقنوات التوزيع والتعبئة والتغليف والتسعير والترويج لها.

4-1 القرارات المتعلقة بالوظائف الإدارية :

هي القرارات التي يحدد من خلالها الهيكل التنظيمي للمؤسسة وإسناد المناصب الإدارية وقواعد اختيار المديرين وتدريبهم ومراقبته.

5-1 القرارات المتعلقة بالتمويل :

هي القرارات الخاصة بطرق تمويل المؤسسة رأس المال اللازم للمؤسسة، كيفية ونسبة توزيع الأرباح، والهدف من هذه القرارات استخدام الأمثل للموارد المتاحة للمؤسسة¹.

2- تقسيم القرارات وفق معيار درجة العموم والشمول:

بالنظر إلى الهدف ما إن كان عاماً وشاملاً أو خاصاً فإننا نجد :

1-2 القرارات الاستراتيجية : التي تمس أهداف عامة ذات أهمية، وعلى مستوى القيادات العليا في التنظيم، سواء

كان ذلك التنظيم الدولة أو أحد فروعها، أو المؤسسات الاقتصادية الأخرى.

2-2 القرارات السياسية : وتكون مرتبطة بالسلطة والسيادة العامة في الدولة، حيث يتم بموجبها وضع المبادئ

والقواعد التي توجه مؤسسات الإدارة العامة لتحقيق أهداف السلطة العامة في مجتمع وخلال فترة زمنية معينة.

3-2 القرارات الإدارية : وهي قرارات محددة بالأجل والخصوصية وتتعلق بالإجراءات التنفيذية وغيرها من المشاكل

التكتيكية، وهي مقومة وفق مبادئ السياسة العامة.

¹ بن خروف جلييلة، دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، جامعة أحمد بوقرة بومرداس 2009/2008، ص : 101.

وجملة هذه القرارات تعمل في إطار متكامل غايتها جعل أهداف السياسة العامة واقعا ملموسا في حياة المؤسسة العامة.

3-تقسيم القرارات وفق معيار طبيعة القرار:

بالنظر إلى طبيعة القرار نجد ثلاثة أنواع :

1-3- قرارات تنظيمية : هي تلك القرارات النظامية العامة ولا تخص شخصا معينا بذاته، والتي يتخذها المدير أو رئيس المؤسسة في إطار عمله كمسؤول رسمي ويتصرف في إطار قواعد النظام الرسمي المعلن والمعروف للمجتمع، وهذا النوع من القرارات يمكن التفويض للمستويات الإدارية التالية والتي تأخذ قراراتها في إطار أحكام النظام المقرر.

2-3- قرارات فردية : وتسمى بالقرارات الشخصية وهي جملة القرارات التي يتخذها المدير في إطار تقديره للأعمال، الأشخاص والأفراد، والتي تمس في موضوعها شخصا واحدا من تعيين أو ترقية، أو تأديب أو إحالة على التقاعد، أو منح رخصة أو غلق محل ... إلخ، ومثل هذه القرارات نجدها لصيقة بشخص الرئيس أو المدير وتقديره للموضوع وقيمه الذاتية، وهذا النوع من القرارات عادة لا يفوض فيه الرئيس سلطاته إلى من هم دونه¹

3-3- قرارات جماعية : يتم اتخاذها وفق نمط جماعي فهو ثمرة جهد ومشاركة جماعية أي يتم بأسلوب ديمقراطي، فانتهاج هذا الأسلوب في عملية صنع القرارات يجلب للمؤسسة فوائد عديدة ويساهم في تحسين مستواها الإنتاجي ويعمل على استمراريتها وازدهارها، وهذا راجع إلى احساس وإشعار العاملين بالمؤسسة بقيمة مشاركتهم في اتخاذ القرارات مما يولد في أنفسهم الرضا وهذا ما يحفزهم للعمل المستمر والجدوي².

4- تصنيف القرارات حسب بيئة القرار :

يمكن تصنيف القرارات الإدارية حسب الحالة التي يتخذ القرار في ظلها كما يلي :

1-4- قرارات في ظل حالة التأكد التام : يقصد بحالة التأكد التام أن يكون متخذ القرار على علم تام بتلك المعلومات الملائمة واللازمة لاتخاذ القرار ويفترض في هذه الحالة أن متخذ القرار يستطيع أن يحدد كل الإستراتيجية الممكنة والمتطلبات اللازمة كما يعرف نتيجة كل إستراتيجية.

2-4- قرارات في ظل حالة المخاطرة : تشير عملية اتخاذ القرار في ظل المخاطرة على الحالة التي يوجد فيها عدد من الاستراتيجيات المختلفة لتحقيق الهدف ويكون لكل إستراتيجية أكثر من نتيجة أو عائد، وبالتالي يقع على متخذ القرار أن يتنبأ بالظروف والمتغيرات المحتملة الوقوع مستقبلا ودرجة احتمال الوقوع³.

3-4- قرارات في ظل حالة عدم التأكد : يقصد بحالة عدم التأكد تلك الحالة التي لا تتوفر فيها كمية كافية من المعلومات عن المتغيرات ونتائج القرارات المتخذة، وهي القرارات التي غالبا تقوم باتخاذها الإدارة العليا عندما ترسم أهداف المشروع العامة وسياسته، وتكون الإدارة في ظرف لا تعلم فيها مسبقا إمكانية حدوث أي من المتغيرات أو الظروف المتوقع وجودها بعد اتخاذ القرار وذلك بسبب عدم توفر المعلومات والبيانات الكافية وبالتالي صعوبة التنبؤ بها⁴.

¹ سرير عبد الله رايح: مرجع سبق ذكره، ص 56.

² سيد صابر ثعلب، مرجع سبق ذكره، ص 48.

³ منصور البدوي، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، 1987، ص 58.

⁴ نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997، ص 46.

5- تصنيف القرارات حيث المدى والزمن :

5-1- قرارات بعيدة المدى : وتمثل في القرارات التي تكون غالبا لأكثر من ثلاث سنوات وتسمى بالقرارات الاستراتيجية.

5-2- قرارات متوسطة المدى : وتمثل القرارات التي تكون أكبر من سنة واحدة وأقل من ثلاثة سنوات.

5-3- قرارات قصيرة المدى : وتمثل القرارات التشغيلية التي غالبا ما تكون متساوية وأقل من سنة واحدة مثل : القرارات الفصلية، الشهرية، الأسبوعية ...

6- تصنيف القرارات حسب مركزية القرار :

وتنقسم إلى مركزية واللامركزية :

6-1- القرارات المركزية : يقوم القائد باتخاذ القرارات المباشرة وذات الأهمية البالغة، أما الدرجة الأقل منه المتمثلة في الموظفين فهي تنفذ التعليمات والتوجيهات، فهم عموما لا يملكون السلطة في اتخاذ القرارات مستقلة الخاصة بسياسة المؤسسة المنتهجة لهذا النوع من القرارات المركزية، فرغم استفادتها من التنسيق الكبير بين مختلف أغراضها وطرق تسييرها إلا أنها تعاني من نقص فادح ألا وهو خنق مهارات موظفيها ومحو لإبداعاتهم وتحطيم معنوياتهم.

6-2- القرارات اللامركزية : إن العديد من الأعمال المعاصرة الناجحة حذف في المؤسسات التي تعتمد على اللامركزية في القرار، فالقائد يركز على استراتيجية المؤسسة والأوراق الخاصة بالعمليات اليومية، أما مهمته اتخاذ القرار فتوكل للموظفين مما يسهل سرعة الاستجابة لانشغالات الزبائن والعاملين في حد ذاتهم، كما تمكن من تحسين الروح المعنوية لهم بإعطاء كل واحد منهم أهمية وهذا هو الشيء الذي تفتقر له القرارات المركزية، فاللامركزية تستطيع جعل المؤسسة أرضا خصبة لزراعة جديدة محسنة للمنتجات ومساعدة على تطور وتقديم أعمالها¹.

7- تصنيف القرارات من حيث المستويات الإدارية :

7-1- قرارات استراتيجية : وتتعلق بسياسات المنشأة على المدى البعيد وهي غير متكررة إلا أن تأثيرها في المنشأة يمتد عادة لفترات طويلة، مثل قرارات مزيج السلعة، اختيار زمن البدء في التوسع غير المتكرر ... إلخ.

7-2- قرارات تكتيكية : وتمثل واقعا أكثر تفصيلا من القرارات الاستراتيجية وهي غير متكررة كذلك وتؤثر أيضا على نشاط الوحدة ككل لفترة متوسطة مثل : درجة كثافة عناصر الإنتاج، هيكل التمويل ... إلخ.

7-3- قرارات روتينية : وتتعامل مع الواقع اليومي للمنشأة تتم بدرجة عالية من اللامركزية وكذلك بالتكرار في الحدوث مثل : شراء كميات معينة من المواد، مستويات المخزون والتخزين، منح مكافآت أو توقيع جزاءات على العاملين ... إلخ.

¹Larry M. walther, christopher j, skouser, badjeting and decision making, ventus publishing APS, 2009, page : 37

8- تصنيف القرارات إلى قرارات تقليدية وقرارات غير تقليدية :

8-1- القرارات التقليدية : وتعلق بالمشكلات البسيطة كذلك التي تخص الحضور والغيابات والانصراف والإهمال ... ويمكن الحكم فيها بسرعة.

8-2- القرارات غير التقليدية : وهي تلك التي تحتاج في حلها إلى المناقشة وتبادل الآراء على نطاق واسع بين المدير ومساعديه ومستشاريه للإسهام بآرائهم واقتراحاتهم وخبراتهم المكتسبة بكل حرية¹

9- تصنيف القرارات حسب برمجتها :

قسم (Koontz) وزملائه القرارات إلى نوعين هما :

9-1- القرارات المبرمجة : تشير إلى القرارات المخططة سلفا، والتي تتعامل مع حل المشكلات المتكررة أو الروتينية (حيث يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أو التعامل مع أي مشكلة سلفا) ومن أبرز الأمثلة عن القرارات المخططة سلفا قرار إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام أو قرار التعيين أو التوظيف ... إلخ. حيث توضح سلفا الإجراءات الخاصة بكل حالة من الحالات المذكورة من واقع اللوائح المعمول بها في مجال المشتريات أو شؤون العاملين².

9-2- القرارات الغير مبرمجة : هذا القرار في وضعية نعجز فيها عن السيطرة على الموقف بالقرارات المعتادة كون الوضعية فريدة وليست مخطط لها، فهذه القرارات ليست واضحة أو مصنوعة بانتظام، فالمسيرين لا يستطيعون اكتشاف قرارات مماثلة مستقبلا، معظم القرارات المستخدمة من أفضل المسيرين تكون عادة غير مبرمجة ومحاطة باهتمام كبير³. ويمكن توضيح الفرق بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة في الجدول التالي⁴ :

¹ عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، ص : 143.

² نفس المرجع السابق، ص : 106.

³ Prof rolandhanni, university of applied science, north westem, switzerland, 2011, p:7 .

⁴ موسى سلامة اللاوزي خضير كاظم حمود، مبادئ إدارة الأعمال، إثناء للنشر والتوزيع، مكتبة الجامعة، عمان الأردن، 2008، ص 179.

الجدول رقم (1) الفرق بين القرارات المبرمجة والغير مبرمجة

القرارات الغير مبرمجة	القرارات المبرمجة
قرارات غير متكررة الحدوث أورتينية	روتينية متكررة الحدوث دائما
الظروف فيها متغيرة وغير نسبية (ديناميكية)	الظروف التي تحصل بها ثابتة ومستقرة نسبيا
تنقسم فيها البيانات والمعلومات بعدم التأكد والتغير الدائم	تنقسم فيها البيانات والمعلومات بالتأكد والثبات النسبي
أن الوقت والجهد المبذولة في اتخاذها كبيرة نسبيا	إن الوقت والجهد المبذولة في اتخاذها محددة نسبيا
يتم اتخاذها في مختلف المستويات العليا غالبا	يتم اتخاذها في مختلف المستويات الإدارية والتنظيمية
يتم اتخاذها في مختلف المستويات الإدارية الأخرى إلا نادرا باعتبارها قرارات استراتيجية	غالبا ما يتم تحويلها لمختلف المستويات الإدارية الوسطى والدنيا بغية اتخاذها
ترتبط بأبعاد الاستراتيجية للمنظمة	تتعلق بالأنشطة الإنتاجية والتشغيلية في المنظمة

المطلب 03 : مراحل عملية اتخاذ القرار والعوامل المؤثرة فيه :

اختلف كتاب الإدارة في تحديد عدد خطوات أو مراحل علمية اتخاذ القرار، وقد حدد هـ. سيمون

H.Simon مراحل ثلاثة لاتخاذ القرارات: " التحري والتصميم والاختيار"، ولكن هذه الخطوات الثلاثة لا تغطي في الحقيقة عملية اتخاذ القرار بكاملها، ولكي تكون كذلك ينبغي أن تمر بمراحل عديدة يمكن ترتيبها كما يأتي :

الفرع 1 : مراحل عملية اتخاذ القرار :

قد تكون قيمة وصدق النظام المستعمل في اتخاذ القرار، والاهتمامات السياسية التي تقود العملية، كذلك حجم المعلومات المحيطة بمختلف المراحل المتوفرة، إضافة للعديد من الأسباب، وكلها في النهاية عوامل تساهم في تسهيل سير مراحل اتخاذ القرار¹.

ويمكن تلخيص مراحل اتخاذ القرار كالتالي²:

المرحلة 01 : تحديد المشكلة :

¹Sean Ennis, growth and the small firm, using causal mapping to assess the decision-making process, qualitative market research: an international journal volume 2, number 2, MCB university press glasgow, scotland, 1999, page 150.

²Mario vasilkous, project leader ship-PMGT-402, decision making, school of business, college ontario, USA, 2010, page 6 – 13.

- وهذا عن طريق إدراك الانحرافات ما بين واقع المؤسسة وما ترغب في الوصول إليه، ويمكن تشخيص المشكلة كالتالي:
- ✓ يصبح المشكل مشكلا بمعنى الكلمة عند علم المسير به
 - ✓ عند وجود ضغوطات لحل المشكل
 - ✓ يجب على المسير أن يمتلك السلطة والمعلومات والموارد اللازمة لحل المشكل
 - كما يمكن تحديد مجموعة من التحذيرات حول تعيين المشكل :
 - ✓ التأكد من أن المشكل محدد وحقيقي وليس عرضي
 - ✓ يجب أن يكون تحديد المشكلة موضوعي القيام بتحديد المشكلة بناء على الحلول المتاحة
 - ✓ يجب على المسير أن يكون على علم بالانحرافات قبل أن يقوم بتحديد المشكل
 - ✓ يجب أن يقع الضغط على عاتق المسير لتصحيح الانحرافات
 - ✓ من غير المحتمل أن يعتبر المسيرون كمصححين للانحرافات التي قد تمثل مشكلا، إذا افترضنا أنهم لا يملكون السلطة، المعلومات، أو أي موارد أخرى لازمة للتصرف على أساسها.

المرحلة 02 : تحديد معايير القرار :

- يمكننا تحديد المعايير المختلفة المستعملة في اتخاذ القرار عن طريق معرفة الأبعاد المختلفة في تقييم البدائل المتاحة مثل :
- ✓ الاستثمارات المطلوبة أي المراد تجسيدها على أرض الواقع
 - ✓ فرص الفشل في تحقيق الهدف والنجاح فيه
 - ✓ تطوير وتنمية المؤسسة

المرحلة 03 : تعيين أوزان المعايير القرار :

- يجدر بنا الإشارة في هذه المرحلة أن المعايير السابقة الذكر تتفاوت في الأهمية، فهناك معايير أهم من أخرى
- ✓ فمثلا نعي هنا بأوزان المعايير استخدام نفس المقياس في حساب هذا الأخير، مثلا : $100-1/3-1/10-1$
- الأمر الذي يمكننا من استعمال هذه المعايير بدقة وسهولة.

المرحلة 04 : تطوير البدائل المتاحة :

- بعد البحث عن مختلف البدائل المتاحة التي من شأنها احتواء المشكل، يسعى المسير لتطوير هذه البدائل حتى تكون ذات فعالية وقد نستطيع تطويرها عن طريق :
- ✓ القيام بعمليات مختلفة لاحتواء المشكل
 - ✓ عدم تقييم هذه المرحلة
 - ✓ عندما تكون هذه المرحلة منفتحة الآراء ومساعدة على الابتكار، قد نتوصل لقواعد معينة تساعدنا على نجاح العملية وهذا ما يظهر لنا جليا في تقنية "النقاش" أو ما يسمى بـ "Brainstorming".

المرحلة 05 : تحليل البدائل :

- إن مختلف مراحل اتخاذ القرار مرتبطة ببعضها ومتداخلة فيما بينها بحيث :
- ✓ القيام بربط كل بديل بنتيجة لها علاقة بكل معيار يتناسب معه.
 - ✓ القيام بمضاعفة النتيجة عن طريق الأوزان التي تم اختيارها في المرحلة 3
 - ✓ افتراض النتائج المتوقعة الحصول بناء على البدائل المعتمد عليها.

المرحلة 06 : اختيار أفضل بديل :

بالاعتماد على البدائل المتاحة التي تم تطويرها وربطها بالمعايير المطابقة لها، ومن ثم مضاعفة نتائجها بالأوزان المختارة، نصل إلى الهدف الرئيس من كل هذه العمليات ألا وهو اختيار البديل الذي يحقق أكبر نتيجة إيجابية بعد افتراض النتائج المتوقعة لكل بديل.

المرحلة 07 : تنفيذ البديل المختار :

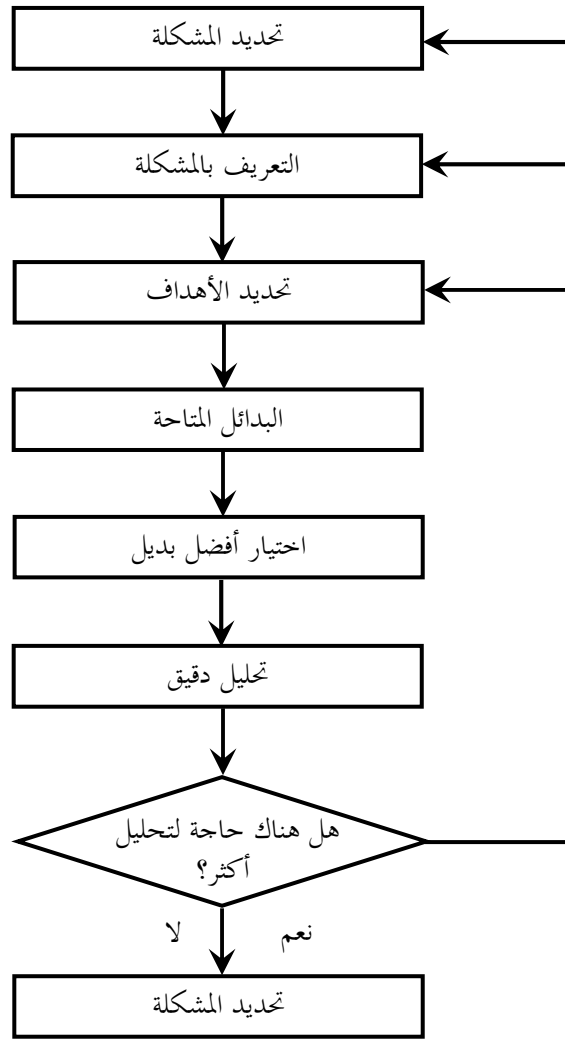
- بعد القيام باختيار أفضل بديل متاح نقوم بعملية التنفيذ من خلال :
- ✓ الاتصال داخل مختلف أقسام المؤسسة سواء كان هذا الاتصال عموديا أو أفقيا بهدف تسخير مختلف الموارد في المؤسسة سواء بشرية أو مالية وغيرها في سبيل تنفيذ البديل المختار بأفضل الطرق أقصر وقت.
 - ✓ التقيد بالتزامات ناجمة عن الشروع في تنفيذ البديل المختار (إن الاشتراك في صنع القرار وتنفيذه يحسن من الالتزام).

المرحلة 08 : تقييم فعالية العملية :

- بعد تجسيد البديل في الواقع، يجب التأكد من أننا قد وصلنا إلى الهدف المنشود، عن طريق معرفة ما إذا كان المشكل قد تم حله، ما يمكن الوصول إليه بالاعتماد على المرحلة السابقة.
- ✓ إذا تم حله، فنكون قد حققنا ما نرجو إليه.
 - ✓ أما إذا لم يتم حل المشكل، فنسعى لمعرفة السبب وتصحيح ما يجب تصحيحه لحل المشكل.
- ويمكن إلقاء نظرة عامة بشكل مختصر على كل ما سبق من مراحل اتخاذ القرار في الشكل الموالي :
- نظرة عامة حول مراحل اتخاذ القرار¹.

¹prof Roland Hannai, op cité, page : 19.

الشكل (3) مراحل اتخاذ القرار



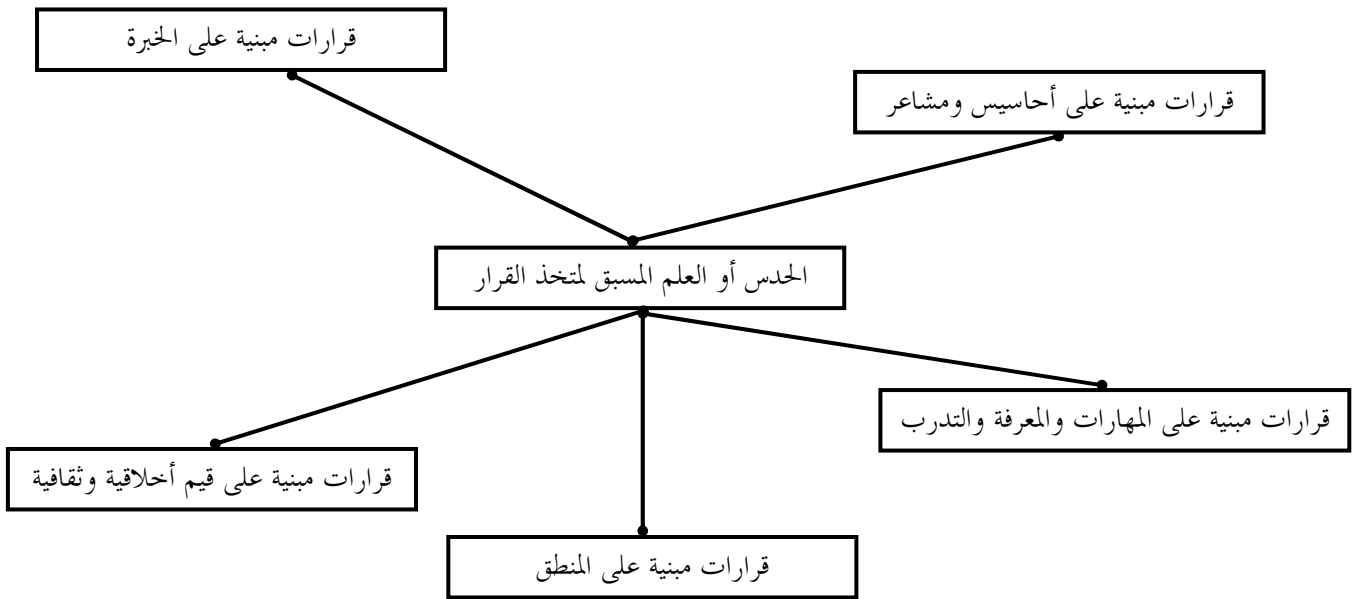
الفرع 02 : العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار :

أغلبنا لديه تخوفات عند اتخاذ قرار حول امتلاك كل المكونات الهامة ذات الصلة، رغم أن التعاقب له أولوية كبيرة مرتبطة بتعاقبات أخرى مشكوك فيها، فقد تكون هناك عوامل أخرى يجب أن تكون معرفة ومستعملة، هذا من شأنه تغيير درجة التعاقب. تقدم طريقة لاحتواء موضوع هذه التخوفات في اتخاذ القرار، وتقارن أهمية الغير معروف (المجهول) بعوامل أخرى نتيجة المقارنة تمكنا من جعل هذه الأفكار واضحة وأكثر بساطة، فهناك إمكانية أن يكون المجهول لا يملك أولوية كالسابقة ما ينجم عنه تجاهل تام له، الفكرة هنا هي أنه لتحديد حساسية الفوائد باحترام المجهول لرؤية ما إذا كانت العلاقة بينهما ثابتة¹.

¹Mujansagrozdemir, the unknown in decision macking, honolulu, hawiiijuly 2005, osmangazi university industrial engineeringdepartement bade milk eskisehir, ISAFP, turkey, 2005, page 01.

وفيما يلي أهم العوامل مؤثرة في اتخاذ القرار :

- 1- **الفرض** : ففي النهاية قد يحالفنا الحظ أولا في انتهاز الفرص المتاحة وكنتيحة القرار الذي أعطى أفكار أقل يمكن أن يقودنا بالصدفة إلى نتائج إيجابية أما القرار الذي أحيط باهتمام كبير قد يقودنا بالصدفة إلى نتائج سلبية.
 - 2- **أدوات التنفيذ** : حتى تتمكن من تنفيذ القرار بنجاح نحتاج لجملة من العمليات التخطيطية الناجحة برفابة القيادة ومسيرة بعناية للاهتمام بأولئك الذين يؤثر فيهم القرار عند تنفيذ القرار، ستكون بعض الأدوات تحت تصرفك وأخرى تحت تصرف آخرين وقد توجد أخرى حسب الفرص فإن التميز بين هذه الأدوات قد يكون بمثابة التحدي.
 - 3- **عملية اتخاذ القرار** : العامل الأخير الذي قد يؤثر على نتائج اتخاذ القرار هو القرار في حد ذاته ما يعنى بكيفية صنع القرار، وهو العامل الوحيد الذي يكون كليا تحت سيطرتك، وسبيل الحصول على قرار جيد هو التركيز على عملية اتخاذ القرار فالعملية الجيدة لاتخاذ القرار هي أفضل طريق لضمان أكبر نتائج إيجابية¹.
- كما قد تتأثر القرارات بعوامل داخلية تخص شخص متخذ القرار بحد ذاته أو عوامل خارجية تتعلق بمحيطه والظروف التي يتخذ في ظلها القرار، وهذا ما يتضح لنا جليا في الشكل الآتي² الذي يبين لنا مدى اعتماد متخذ القرار على قدراته :



الشكل (4) مدى اعتماد متخذ القرار على قدراته

¹Michael Spriger, Linda Long and others, Strategic Decision Making, Thomson Technology Course, Instructor's Edition, Boston 2003, page : 14.

²Burke and M.K Miller, Taking the Mystery Out of Intuitive Decision Making, Academy of Management Executive, Los Angeles 1999, p : 91

المبحث الرابع : القرارات المالية :

إن جوهر عمل الإدارة يكمن في قيامها باتخاذ القرارات المالية، هذه الأخيرة تتميز بأهمية بالغة كونها قرارات تعنى بالوضع المالية للمؤسسة كما أنها غير قابلة للتراجع عنها إضافة إلى تأثيرها الكبير على باقي الوظائف بالمؤسسة. فالقرارات المالية تهتم بتدبير الأموال وأوجه صرفها بما يضمن حسن استغلالها وهي مصيرية بالنسبة للمؤسسة إذ أن نجاح أو فشل المؤسسة متوقف على تلك القرارات وتمثل هذه القرارات فيما يلي : قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، قرارات توزيع الأرباح.

المطلب 01 : قرارات الاستثمار :

يعتبر القرار الاستثماري أهم وأصعب وأخطر القرارات التي يتخذها المستثمر وأيا كان المجال الذي يستخدم فيه فإنه كمفهوم لا يخرج عن كونه "الإضافة إلى الطاقة الإنتاجية أوالإضافة إلى رأس المال"¹، والغالب في هذه القرارات أن الإدارة المالية تلجأ إليها أملاً في زيادة العائد على الاستثمار أوالقوة الإيرادية من أجل تعظيم ثروة الملاك أوتعظيم القيمة السوقية للسهم الواحد.

إن قرارات الاستثمار ونظراً لأن عوائد المستقبل غير المعروفة بدرجة الدقة والضمان فإن هذه القرارات لا بد وأن تتعرض لدرجة ما من المخاطر، فكلما زادت الرغبة في تحقيق عائد أكبر كلما زادت درجة المخاطر لذلك ينبغي تقييم قرارات الاستثمار في ضوء متغيرين أساسيين هما :

- العائد المتوقع
- المخاطر المحتملة

ومن المنطوق الإشارة إلى أن قبول أي قرار استثماري إنما يستلزم ضرورة وجود معيار معين للحكم على عوائد الاستثمار في المستقبل، ويكون هذا المعيار حداً فاصلاً يقرر على أساسه القبول أوالرفض للفرص الاستثمارية المقترحة وعادة ما يكون هذا المعيار قريباً أو مساوياً لتكلفة تمويل هذه الاستثمارات وبذلك تكون عملية حساب تكلفة التمويل من العناصر المهمة في قرارات الاستثمار أيضاً بالإضافة إلى أهميتها في قرارات التمويل.

وفي العادة تنقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها إلى قرارات استثمارية قصيرة الأمد، وقرارات استثمارية طويلة الأمد، كما يلي:

1- القرارات الاستثمارية القصيرة الأمد : تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات

المتداولة والتي تشكل جزءاً مهماً في حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال بل أن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة وفقراتها الرئيسية مثل النقد والاستثمارات المؤقتة والذمم المدنية والمخزون السلعي لارتباط هذا الجزء بحركة الدورة التشغيلية وبقدرة الشركة في تحقيق وتعظيم عوائدها وفي تحديد وضمان السيولة المطلوبة لذلك فالقرار السليم هو القرار الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.

¹ طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008، ص 13 .

2- قرارات الاستثمار الطويلة الأمد: تهتم هذه المجموعة من القرارات بالإفناق الاستثماري الطويل الأمد والمتمثل

بالاستثمار في الموجودات الثابتة.

والمعروف عن هذا النوع من القرارات انه يعتبر من أصعب القرارات كونه يرتبط بنوع من الاستثمار يتصف بـكبر المبالغ التي يحتويها ويضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل، إضافة إلى أن هذا النوع من الاستثمار يرسم حدود العملية الإنتاجية في شركة الأعمال وليس من السهولة التخلص منه عندما تتم عملية الاستثمار فيه.¹

أنواع القرارات الاستثمارية:

كل قرار استثماري يقوم به المستثمر، يهدف من وراءه تعظيم الفوائد وتدنية المخاطر، ومن أجل تحقيق هذه الغاية يواجه المستثمر ثلاثة أنواع من القرارات الاستثمارية هي:

1- قرار الشراء:

يتمثل هذا القرار في الرغبة في حيازة أصل مالي، ويلجأ المستثمر إلى هذا القرار عندما يرى بان القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة، مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطرة المصاحبة لهذه التدفقات النقدية تفوق القيمة السوقية الحالية للأصل المالي محل التداول، فهذه المعادلة تكون الرغبة والحافز لدى المستثمر لاتخاذ قرار الشراء.

2- قرار عدم التداول:

في هذا النوع من القرارات الاستثمارية يكون المستثمر أمام أصل مالي تكون قيمته السوقية الحالية تساوي القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة في ظل المخاطرة، وفي خضم هذه الوضعية لا تكون هناك عوائد ينتظرها المستثمر وبالتالي لا يقوم بأي قرار سواء الشراء أو البيع.

3- قرار البيع:

يلجأ المستثمر إلى هذا القرار عندما تكون القيمة السوقية للأصل المالي الذي يحوزته أكبر من القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة، في ظل المخاطرة، وبالتالي في هذه الحالة يرى المستثمر بان الفرصة مواتية لتحقيق الأرباح، وعندها يتخذ قرار البيع وينتظر الوضعيات الجديدة التي تفرزها قوى العرض والطلب في السوق ليعيد من جديد اتخاذ قرار الشراء أو عدمه وهكذا تدور الدورة الاستثمارية.²

المبادئ التي يقوم عليها القرار الاستثماري:

حتى يتمكن المستثمر من القيام بعملية الفاضلة بين البدائل المتاحة ينبغي عليه مراعاة مجموعة من المبادئ تتمثل فيما يلي:

1- مبدأ الاختيار: يفترض في المستثمر الرشادة ومنه فإنه دائما يبحث عن فرص استثمارية متعددة لما لديه من مدخرات ليقوم بالاختيار المناسب من بين الفرص المتاحة بدلا من توظيفها في أول فرصة تتاح له.

2- مبدأ المقارنة: إذا كان المستثمر أمام مجموعة من البدائل المختلفة من حيث مداها الزمني وعوائدها ومميزاتها والتي تكون متفاوتة من حيث العوائد والمخاطرة حيث يقوم المستثمر بالمفاضلة بين البدائل المتاحة واختيار البديل الذي يناسبه، لا بد

¹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سابق، ص: 69.

² سليمة نشنن، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ قرار الاستثمار المالي مع دراسة حالة الجزائر، مذكرة قدمت ضمن متطلبات نيل شهادة الماجستير في التسيير فرع مالية، المدرسة العليا للتجارة، 2005، ص: 65.

أن يقوم بعملية المقارنة بين تلك البدائل المتاحة بالاستعانة بأدوات التحليل والتقييم لتحديد وحصر البديل الملائم لرغبته وإمكانياته الاستثمارية التي يتميز بها.

3- مبدأ الملائمة: كل مستثمر يتميز بخصائص ذاتية تتمثل في العمر والدخل والرغبات، هذه العناصر تكون نمط تفضيل لدى المستثمر يحدد درجة اهتمامه بالعناصر الأساسية لقرار الاستثمار المتمثلة فيما يلي:

- ✓ معدل العائد على الاستثمار .
- ✓ درجة المخاطر التي يتصف بها .
- ✓ مستوى السيولة التي يتمتع بها كل مستثمر .

4- مبدأ التوزيع: تختلف الأصول المالية من حيث درجة المخاطرة والعوائد التي تدرها، وعليه فالقرار الاستثماري السليم ينبغي أن يقوم على التنوع من هذه الأصول، وذلك من أجل الحد من المخاطرة وزيادة العوائد.

الأسس العلمية لاتخاذ القرار الاستثماري :

- ينبغي على متخذ القرار الاستثماري الرشيد أن يسلك في اتخاذ القرار ما يعرف بالمدخل العلمي لاتخاذ القرار والذي يقوم عادة على خطوات محددة أهمها ما يلي :
- تحديد الهدف الأساسي للاستثمار .
 - تجميع المعلومات الملائمة لاتخاذ القرار .
 - تحديد العوامل الملائمة ليتم من خلالها تحديد العوامل الأساسية أو المتحكمة في القرار.
 - تقييم العوائد المتوقعة للبدائل الاستثمارية المتاحة.
 - اختيار البديل الاستثماري المناسب للأهداف.¹

المطلب 02 : قرارات التمويل

ينصب اهتمام مثل هذه القرارات على الخليط المثالي للتمويل مثل تكوين رأس مال، الحصص النسبية للديون (والتي تحمل فائدة ثابتة) كمصدر للتمويل، ورأس المال المساهم به (والذي يحمل عائد متغير للمساهم).

والقرارات التمويلية للمنشأة هي القرارات الخاصة بالحصول على الأموال اللازمة للاستثمارات وإدارة وتمويل العمليات الدورية اليومية.²

وتعتبر عملية التكوين الرأسمالي للمنشأة إحدى الأوجه المهمة في قرارات التمويل حيث أنها تتعامل مع العلاقات النظرية بين توظيف الديون ومعدل العائد أو الأرباح للمساهمين، ويمكن القول بأنه إذا زاد نصيب الديون في التكوين المالي زادت الأرباح الموزعة على المساهمين وزادت درجة الخطورة أيضاً، وهنا يصبح من الضروري معالجة التوازن الصحيح بين التمويل عن طريق الديون والتمويل عن طريق المساهمين، وذلك بسبب وجود العلاقة المتبادلة بين العائد أو الربح من جهة والمخاطر من جهة أخرى، ويطلق على التكوين الرأسمالي الذي يوازن بين الديون وحقوق المساهمين اسم التكوين الرأسمالي الأمثل، ولوأن مثل هذا الخليط من التمويل يختلف من منشأة إلى أخرى، ومن وقت لآخر حسب الظروف السائدة في الأسواق المالية، فقرارات التمويل تشتمل على معرفة الإطار النظري والقرار العلمي لاختيار التكوين المالي للمنشأة.

¹ سليمة نشنش، مرجع سبق ذكره، ص:70

² أسامة عبد الخالق الأنصاري، مرجع سبق ذكره، ص 18 .

إن اهتمام المدير المالي قبل اتخاذ قرار التمويل وبعده هو التأكد من أن الأموال المطلوبة يمكن:

- ✓ توفيرها في الوقت المناسب .
- ✓ توفيرها بأقل تكلفة ممكنة .
- ✓ توفيرها خلال فترات زمنية مناسبة.
- ✓ استثمارها في المجالات الأكثر فائدة.

وتعزز الإدارة المالية نشاطها التمويلي بضرورة الأخذ في الاعتبار جملة متغيرات تعتبر أساسية في اتخاذ القرار التمويلي وهي:

- ✓ هيكل التمويل المطلوب .
- ✓ المرونة.
- ✓ الكلفة .
- ✓ الزمن.

حيث تشكل هذه المحددات الأبعاد الرئيسية لاتخاذ القرار المالي¹.

العوامل المحددة لأنواع التمويل²

من بين العوامل المحددة لأنواع التنويل ما يلي .

1- الملائمة: بين طبيعة المصدر وطبيعة الاستخدام، القاعدة العامة المعمول بها هي مصادر التمويل طويلة الأجل تستخدم لتمويل الموجودات الثابتة لأنها تعتبر طويلة الأجل، ومصادر التمويل قصيرة الأجل تكون ملائمة للاستخدامات قصيرة الأجل، لأن طبيعة الاستخدامات قصيرة الأجل تسمح بتحويلها بعد فترة قصيرة إلى سيولة نقدية تستطيع منها أن تسدد المصادر قصيرة الأجل .

2- الدخل: يمكن للمنشأة الاستعانة بأموال الاقتراض لمساعدة أموال الملكية في عملية التمويل وهذا ما يعرف بالمتاجرة الملكية، فقد تؤدي عملية التمويل إلى دفع معدل العائد على أموال الملكية وذلك حالة أن يكون العائد الناتج من استثمار أموال الاقتراض يفوق الفوائد المدفوعة فيها وتسمى هذه العملية بالرافعة المالية، ويمكن إيجادها بالقانون التالي :

الرافعة المالية = القروض طويلة الأجل / موجودات المنشأة .

وإن ارتفاع هذه النسبة يحقق مزايا الأموال الملكية في حالة زيادة العائد نتيجة استثمار أموال الاقتراض على الفوائد المدفوعة عليها ولكن إذا كانت النتيجة عكس ذلك فهذا يؤدي إلى زيادة الأخطار المحيطة بعملية المتاجرة الملكية .

3- الخطر أو المخاطرة: ينظر للخطر من مجال العوامل المحددة للتمويل من منظورين هما :

- ✓ خطر التشغيل
- ✓ خطر التمويل

¹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 72 .

² فيصل جميل السعيدة وآخرون، الملخص الوجيز للإدارة والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، عمان الأردن، 2004، ص 45 .

3-1- خطر التشغيل: يرتبط بطبيعة النشاط الذي تمارسه المؤسسة، وعندما يكون هذا النشاط ذو مخاطر مالية ينصح المؤسسات بعدم اللجوء إلى الاقتراض، وإنما الاعتماد على أموالها الذاتية لأن المؤسسة لن تستطيع الوفاء بالتزامات الدين من فوائد وغيرها، إذا تعرضت إلى عدم انتظام نشاطها التشغيلي .

3-2- خطر التمويل: ينتج عن زيادة الاعتماد على الاقتراض في تمويل عمليات المؤسسة، ومثل هذا الاعتماد المتزايد يؤدي إلى زيادة أعباء الدين وبالتالي فإن المؤسسة عندما تفشل يكون المالكين أكثر الناس تضرراً لأنهم آخر من سيستوفي حقه عند تصفية الشركة.

4- الإدارة والسيطرة: إن عملية السيطرة تلعب دوراً بارزاً في عملية التمويل لأن المالكين يفضلون الاقتراض مطرح أسهم ممتازة لأن مثل هذا النوع لا يتدخل في الغدارة ولا يسيطر عليها بينما الأسهم العادية تؤدي إلى التدخل في إدارة المؤسسة، لذلك فلا بد للمؤسسة أن توازن بين مصادر التمويل حسب مبدأ الإدارة والسيطرة .

5- المرونة: وتعني المرونة قدرة المؤسسة على زيادة أو تخفيض الأموال المقترضة تبعاً للتغيرات الرئيسية في الحاجة إلى الأموال المقترضة تبعاً للتغيرات الرئيسية في الحاجة إلى الأموال ويحقق عامل المرونة للمنشأة الفوائد التالية :

- ✓ تمكين المنشأة من الحصول على أكبر عدد ممكن من البدائل في حالات التوسع والانكماش .
- ✓ زيادة قدرة المنشأة على استخدام الأموال المتاحة لها .
- ✓ زيادة قدرة المنشأة على المقاومة للحصول على شروط جيدة عند التعامل مع مصدر محتمل للأموال وتفقد المؤسسة الكثير من مرونتها في الحالات التالية :

- زيادة التزامات الشركة (ديون الشركة) تحد من مرونة لديها .
- الصعوبة في تقديم الضمانات لأي التزامات جديدة .
- وجود شروط في الالتزامات القديمة تحد من قدرة المؤسسة على الاقتراض .

6- التوقيت: إن عملية التوقيت في الحصول على الأموال تقلل تكلفة الحصول على الأموال تعتبر نقطة عالية في الأهمية لأن عملية التوقيت الجيد في الحصول على الأموال تقلل تكلفة الحصول عليها وبأفضل الشروط ولكن في بعض الأحيان تلجأ الشركة إلى التوقيت الغير مناسب لحاجتها للأموال .

7- الظروف الاقتصادية: في حالة توسيع المشروعات تلجأ المؤسسة إلى الاقتراض لتمويل عملياتها.

8- حجم المؤسسة: عادة المؤسسة ذات الحجم الكبير تحتاج إلى تمويل من مصدر كبير.

المطلب 03: قرارات توزيع الأرباح

تصاحب قرارات الاستثمار وقرارات التمويل نوعاً ثالثاً من القرارات وهي قرارات توزيع الأرباح، وتتضمن مجموعة قرارات هذا النشاط كافة الأمور التي تحدد النسب المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية ووزن توزيع هذه الأرباح.

ومن المؤكد أن مجموعة القرارات التي تدخل في عملية التوزيع تكون مهمة للإدارة المالية نظراً للترغبات المتعارضة فيما بين المستثمرين والإدارة، فالمستثمرون يرغبون في زيادة مكاسبهم النقدية من خلال توزيع نسبة أكبر من الأرباح عليهم، في حين تفضل الإدارة زيادة الجزء المحتجز لضمان أموال مهمة لأغراض التوسع الاستثماري داخل شركة الأعمال.

وهنا يمكن أن نسأل متى تلجأ الإدارة المالية إلى توزيع الأرباح؟ ومتى يتم احتجازها؟

في ضوء الإجابة على هذا السؤال نلاحظ مدى أهمية هذه المجموعة من القرارات المالية، وضمان فعالية دورها.¹

الأرباح المحتجزة: تعتبر أحد مصدري التمويل بالملكية وهي أقل تكلفة من إصدار الأسهم العادية، وأيضا قد تكون مصدر التمويل الوحيد بالملكية إذا كانت الشركة تعمل في اقتصاد لا توجد فيه أسواق مالية أو ان الشركة مملوكة من عدد قليل من الافراد ولا توجد لديها رغبة في إدخال مساهمين جدد معهم أو ان الشركة صغيرة وحديثة أو ان إمكانية دخولها الاسواق المالية للتمويل مازالت محددة .

إن التمويل بالأرباح المحتجزة يعني ضمنا أن لدى الشركة استثمارات رابحة وأن هذه الاستثمارات سينتج عنها أرباح أعلى في المستقبل الأمر الذي ينعكس إيجابا على سعر السهم في السوق.

الأرباح الموزعة: تمثل التدفق النقدي الذي يتلقاه المساهمون كمردود ملموس على استثماراتها في أسهم الشركة التي يحملونها، إن هذه الأرباح الموزعة تمثل دخلا جاريا ينتظره ويتوقعه العديد من المساهمين على استهلاكهم الجاري من السلع والخدمات لذلك فإن مستوى الأرباح الموزعة وتغيرها لها تأثير مباشر على سعر السهم في السوق.²

نستنتج مما سبق ان قرارا توزيع الأرباح على المساهمين يعتبر واحد من أهم قرارات السياسة التمويلية في الشركة، أما قرار احتجاز الأرباح فيرتبط بقرار الاستثمار والتمويل في الشركة .

أنواع سياسات توزيع الأرباح :

هناك الكثير من السياسات التي تتبعها الشركات في توزيع الأرباح، أهمها :

1- سياسة الأرباح الموزعة المستقرة: وتتمثل هذه السياسة بأن تقوم الشركة بدفع أرباح موزعة ذات قيمة مستقرة ومتسمح لمعدل توزيع الأرباح بتقلب تبعا لتغير أرباح الشركة، فهي تعني أن الشركة لا تعتمد على زيادة الأرباح الموزعة على المساهمين كلما زادت أرباحها لأن هذا يعني التزاما ضمنيا من إدارة الشركة بالمحافظة على المستوى الأعلى للأرباح الموزعة الذي قد لا تبرره احتمالات انخفاض أرباح الشركة مستقبلا، وأيضا تعني هذه السياسة أن الشركة لا تعتمد على خفض الأرباح الموزعة كلما انخفضت أرباح الشركة، فالشركة قد تنخفض أرباحها في سنة ما ولكنها تستمر بتوزيع الأرباح على المساهمين بالقيمة المعتادة إلا غدا اعتقدت الإدارة أن الانخفاض في الأرباح ناتج عن أسباب جوهرية تتعلق بالوضع الاقتصادي العام، ونجد في الواقع أن الكثير من الشركات تتبع سياسة توزيع الأرباح مستقرة وذلك للاعتقاد بأن المساهمين عامة يفضلون ذلك، وبالتالي يكون لهذه السياسة تأثير إيجابي على سعر سهم الشركة في السوق .

2- سياسة الفائض: وفقا لهذه السياسة تقوم الشركة باحتجاز الأرباح وإعادة استثمارها مرة أخرى كلما كانت لديها مشروعات استثمارية تحقق معدل عائد أعلى من الذي يحققه حملة الأسهم عند قيامهم باستثمار أموالهم بأنفسهم، ويترتب عن تطبيق هذه السياسة تذبذب مقدار العائد النقدي الذي تم توزيعه على المساهمين من عام لآخر تبعا لدرجة توفر المشروعات الاستثمارية التي يمكن تمويلها عن طريق الأرباح المحتجزة، ففي حالة عدم توفرها تقوم الشركة بتوزيع الأرباح كعائد نقدي للمساهمين .

¹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 74 .

² محمد عباس الحاج عبد الله، الملتقى الوطني حول سياسة توزيع الأرباح، عمان، الأردن، 11 أبريل 2010 .

وفي ظل تطبيق سياسة الفائض فإن الشركات التي تتميز بمعدلات جد مرتفعة هي التي تلجأ إلى احتجاز الأرباح لتمويل مشروعات التوسع بينما الشركات ذات معدلات النمو المنخفضة فتقوم بتوزيع الجزء الأكبر من أرباحها كعائد نقدي على المساهمين نظرا لعدم الحاجة لإعادة استثمار تلك الأرباح.

3- سياسة توزيع نسبة ثابتة من الأرباح: تعتمد هذه السياسة على توزيع نسبة مئوية ثابتة من الأرباح كعائد نقدي على المساهمين، ونسبة لتذبذب الأرباح من عام لآخر، فإن العائد النقدي الذي يتم توزيعه على المساهمين سوف يتذبذب أيضا وفقا لهذه السياسة .

ولتجنب الآثار السلبية الخاصة بتذبذب مستويات العائد النقدي على أسعار الأسهم، فإن نسبة التوزيع التي تم اختيارها عند تطبيق تلك السياسة تمثل متوسط النسبة المستهدفة التي تسعى الشركة إلى تحقيقها في الأجل الطويل وليست النسبة التي يتم الالتزام بها بصورة قاطعة كل عام، ويعني ذلك إمكانية تجاوز تلك النسبة من عام لآخر تبعا للظروف التي تمر بها الشركة، وللحد من حدوث مثل هذا التجاوز يتم اختيار بعد دراسات مستفيضة لمستويات الأرباح المتوقعة خلال الاعوام القادمة .

4- توزيع مقدار نقدي منخفض مع إضافة مبلغ آخر في سنوات الرواج: تتمثل هذه السياسة في ان تلتزم الشركة بتوزيع مقدار نقدي منخفض كعائد على المساهمين بصورة منتظمة كل عام مع إمكانية توزيع مقدار نقدي آخر كعائد إضافي يتم توزيعه في السنوات التي تزداد فيها أرباح الشركة بصورة كبيرة، ويرى مؤيدو هذه السياسة أن توزيع هذا العائد الإضافي في سنوات الربحية المرتفعة يساعد الشركة على تجنب إعطاء المساهمين انطباعا وهميا بأن الزيادة في الأرباح زيادة دائمة يمكن الاعتماد عليها بصورة مستدامة .

وعند اتباع هذه السياسة يمكن أن تقوم الشركة بزيادة العائد النقدي الذي يتم توزيعه كل عام، وذلك بعد أنه تتأكد إدارة تلك الشركة بأن مستويات الأرباح خلال السنوات القادمة ستسمح لها بتغطية هذا المستوى الجديد م العائد النقدي السنوي.

المطلب 04: دور المعلومات في اتخاذ القرارات¹

إذا كانت عملية الإنتاج تتطلب مواد أولية، فإن مادة متخذ القرار هي البيانات والمعلومات التي تتوافر لديه، ويتوقف نجاح القرار على مدى صحة هذه المادة ودقتها وطريقة تنظيم تأمينها، فمن اكبر المشاكل التي تواجه صانعي القرار هي الحصول على معلومات يعتمد عليها لصنع قرار رشيد.

البيانات والمعلومات :

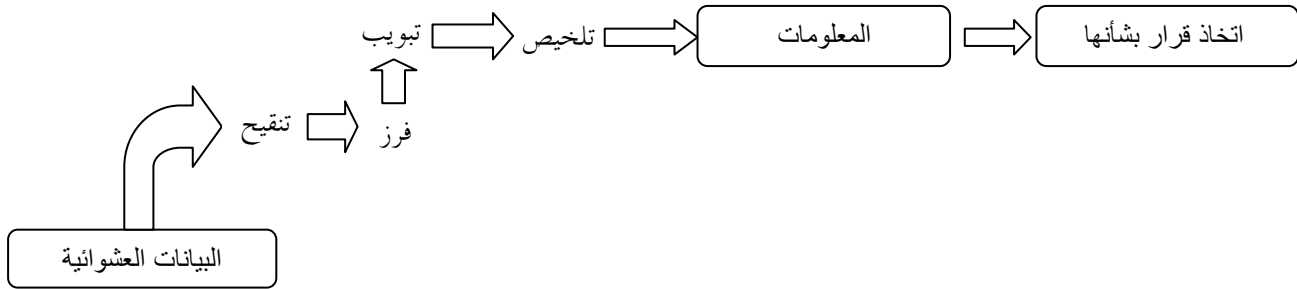
يختلف مفهوم المعلومات information عن البيانات data برغم العلاقة الوثيقة بينهما، ولتفادي الخطأ سنعرف كل منهما :

1- البيانات: يعرف كل من شيلي وكاشمان البيانات على انها تمثيل لحقائق ومبادئ تعليمات في شكل رسمي للاتصال والتفسير والتشغيل بواسطة الأفراد والآلات الأوتوماتيكية²، كما عرفت على أنها لغة الرياضيات أو الرموز .
فالبيانات إذا هي عبارة عن الأعداد والأحرف والكلمات والرموز التي تقوم بتمثيل الحقائق والمفاهيم بشكل ملائم يمكن فيه ترجمتها ومعالجتها من قبل الإنسان أو الأجهزة الإلكترونية لتتحول إلى نتائج.

¹ حسن علي مشرفي، نظريات القرارات الإدارية، مدخل كمي للإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، 1997، ص 32.

² كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، الطبعة الأولى، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1999، ص 40.

2- **المعلومات**: عرف Gordon b.davis وآخرون المعلومات كما يلي "المعلومات هي البيانات التي تم إعدادها لتصبح في شكل أكثر نفعاً للفرد مستقبلها، والتي لها قيمة حقيقية أو مدركة لقراراته وتصرفاته"¹ فعلاقة البيانات بالمعلومات كعلاقة المواد الخام بالمنتج النهائي، فإذا كانت البيانات تشكل المواد الخام لأي نظام من المعلومات، فإن المعلومات هي المواد المصنعة الجاهزة للإستخدام، والشكل التالي يوضح العلاقة بينهما²:



شكل رقم (5) كيفية تحويل البيانات إلى معلومات لاتخاذ القرار

فتستقبل البيانات إذا و تعالج و تعطى نتائج المعالجة على شكل معلومات مفيدة، وبذلك فإن المعلومات تبدأ من حيث تنتهي البيانات .

معالجة البيانات :

- تعالج البيانات عن طريق المرور بعدة عمليات و هي³:
- 1-الحصول على البيانات و تسجيلها من أحداث تحدث في شكل معين.
 - 2-التأكد من صحة البيانات حتى يتم تسجيلها بطريقة صحيحة.
 - 3-التصنيف بوضع عناصر البيانات في قطاعات معينة حتى تعطي معنى.
 - 4-الفرز و الترتيب بوضعها في ترتيب معين وفقاً لرغبة المستخدم.
 - 5-التلخيص بجمع عناصر البيانات و تقليلها منطقياً .
 - 6-العمليات الحسابية، أو العمليات المنطقية لاستخدام البيانات.
 - 7-التخزين بوضع البيانات في أماكن تخزين في وسيلة معينة كالمستندات.
 - 8-الاسترجاع عن طريق البحث و الحصول على أي جزئية لعناصر البيانات.
 - 9-إعادة الإنتاج للبيانات من وسيلة لأخرى أو في موقع آخر لنفس الوسيلة.
 - 10-الانتشار أو الاتصال بتحويل البيانات من مكان لآخر.
- و يمكن أن تحدث في أماكن التقاء مجموعة من عمليات تشغيل البيانات.

¹Gordon b.davis et autres,system d'information pour le management,volume 1ed.economica, paris,1986,p :116 .

²حسن علي مشرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 50 .

³سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية مفاهيم أساسية، الدار الجامعية ، الإسكندرية، 1998، ص: 110 .

أهمية المعلومات :

أصبحت المعلومات موردا جوهريا للمؤسسات في العصر الحالي، فلكي تحافظ على بقائها، فهي ملزمة بأن تجمع وتنقي وتخزن وتستخدم كما هائلا من البيانات و المعلومات، أما إذا أرادت الازدهار فيجب عليها أن تتفوق على غيرها فيما يتعلق بهذا المورد الاقتصادي الجديد .

فالإدارة تستخدم المعلومات في قيامها بجميع وظائفها من تخطيط و توجيه و تنظيم و رقابة، و حيث أن اتخاذ القرارات هو صلب العملية الإدارية التي تختص بمواجهة المشكلات، فإن استخدام المعلومات في اتخاذ القرارات يعد من أهم الأغراض التي تحتفظ المؤسسات بالمعلومة لأجله، فعلى الإدارة أن تؤمن المعلومات اللازمة التي تكفل اتخاذ القرار الصحيح و بالتالي الأداء الجيد و السليم.

خصائص المعلومات :

تزداد القدرة على اتخاذ القرارات الناجحة كلما ازدادت جودة المعلومات المتاحة و كفايتها، فهناك خصائص عامة ينبغي ان تتصف بها المعلومات إذا ما أريد لها أن تكون نافعة و ذات قيمة اقتصادية، و يمكن تلخيص أهمها فيما يلي:¹

1- **المصادقية و الثقة (الدقة):** يمكن تعريفها بأنها نسبة المعلومات الصحيحة إلى مجموع المعلومات المنتجة خلال فترة زمنية معينة .

2- **عدم التحيز :** حتى تكون المعلومة جيدة يجب أن تكون موضوعية و غير متحيزة حتى تعطي صورة صحيحة عن الواقع.

3- **الشمول :** إن المعلومات لكي نقوم جدواها يجب أن تكون شاملة لكل الحقائق الظاهرة موضوع الدراسة، و كل المؤثرات التي يمكن أن تؤثر عليها لتمكن الإدارة من استخدامها في الأوقات المتباينة التي يمكن ان تواجهها، و يراد بالشمول هنا هو أن تكون المعلومات المتوفرة متضمنة جميع الحقائق الأساسية التي يحتاجها متخذ القرار .²

4- **التوقيت المناسب :** إن الخصائص الواردة سابقا لا تكفي إذا لم تصل المعلومة إلى المستفيد في الوقت المناسب لأنها ستفقد قيمتها و بالتالي تمثل ضياعا للعمل و الوقت و الجهد الذي أنفق في إنتاجها .

5- **الملائمة :** يجب أن تلي المعلومة رغبة من يبحث عنها، كذلك يجب أن تكون عامل مساعد على اتخاذ القرار .

6- **المرونة :** و تعني قابلية المعلومات على التكيف للاستخدام بأكثر من مستخدم .

كما يستحب في المعلومات أن تكون بسيطة و غير معقدة لمساعدة متخذ القرار وكذلك يجب أن تكون المعلومات اقتصادية لا تكلف المنشأة أكثر مما تتوقع أن تفيدها.³

¹ حسن علي مشرفي، مرجع سبق ذكره، ص: 51 .

² خليل محمد الشماع و آخرون، مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب للطباعة و النشر، بغداد، ص: 117 .

³ سونيا محمد البكري، مرجع سبق ذكره، ص: 157 .

دور المعلومات :

للمعلومة عدة وظائف تتجلى فيما يلي¹:

1-المعلومة أساس القرار :إن تسيير أي مؤسسة يقتضي اتخاذ مجموعة كبيرة من القرارات المتنوعة بالاعتماد على معلومات ذات جودة، فهي تساهم في التخفيض من درجة عدم التأكد التي ستواجه متخذ القرار و بالتالي خطر الوقوع في أخطاء.

2-المعلومة عنصر تسيير و اتصال :كل عملية تسيير يجب أن تزود بمعلومات حتى يمكن تنفيذها، كما أنها أداة اتصال داخلية بين مختلف أفراد المؤسسة و كذا خارجية مع محيطها و بيئتها.

3-المعلومة وسيلة تنسيق و فعالية :يجري في المؤسسة تبادل للمعلومات بين مختلف المستويات الإدارية أو في نفس المستوى ، ما يسمح بالتنسيق و الربط بين مختلف النشاطات و الوظائف .

4-المعلومة عامل تحفيز و إشراك :بعض أنواع المعلومات تعد مصدر التحفيز للأفراد، فهي تزودهم بتقرير عن درجة كفاءتهم في أداء العمل، وتساعدهم على فهم نموذج التنظيم الذي يعملون فيه، ما يدفعهم لبذل مزيد من الجهد.²
من كل ما سبق، يتضح لنا جليا أن للمعلومات دورا هاما و أساسيا في اتخاذ القرار، فهي أحد الأعمدة التي يرتكز عليها و لا تقوم بدونها .

¹ Jean francoisdhenim ,brigitte fournie , 50thème d'initiation àl'economie d'entreprise,ed/breal,paris ,1998,page 168 .

² إسماعيل السيد، نظم المعلومات لإتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، 2006، ص: 119 .

خاتمة الفصل

إن للإدارة المالية في المؤسسة الاقتصادية مكانة مهمة مهما اختلفت أنواع هذه المؤسسات و أحجامها فهي بمثابة القلب النابض لها، لا تستطيع الاستمرار بدونها وقد شهدت على مر التاريخ مراحل عديدة طورتها من وظيفة تهم فقط بموضوعات المؤسسة المالية إلى حقل خصب لاتخاذ القرارات داخل المؤسسة بشكل عام سواء مالية أو اقتصادية، خاصة أو عامة بالاعتماد على مختلف وظائفها و الوسائل المتاحة لها بغرض تحقيق الهدف الذي وجدت من أجله، مستعينة بأهم وظيفة فيها و هي اتخاذ القرارات المالية والتي بدورها تعتمد على جملة من الأساليب الكمية و النوعية و تتأثر بعوامل داخلية و خارجية محيطتها، وعلى أساس هذه الوظيفة يبنى مستقبل المؤسسة، فالقرار الغير عقلاني يقودها للهاوية، أما القرار الرشيد فيوصلها لبر الأمان.

الفصل الثاني
التخطيط المالي كإطار
لاتخاذ القرارات

مقدمة الفصل:

يعتبر التخطيط مرحلة أساسية من مراحل أداء الإدارة لمهامها في أي نشاط اقتصادي، لأن نجاح المؤسسة أو فشلها في تحقيق أهدافها، يتوقف على مدى التخطيط السليم لعملياتها ونشاطها.

فوظيفة التخطيط في المؤسسة تكتسي أهمية بالغة، والتخطيط المالي كونه يعني بالجانب المالي للمؤسسة، له أهمية ودوره في مدى فعالية التسيير بها.

فهذه الوظيفة تمكن الإدارة من الاستغلال الأمثل لمواردها، واتخاذ القرارات المالية المناسبة و التي تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهداف المؤسسة.

و سيخصص هذا الفصل إلى توضيح ماهية التخطيط و التخطيط المالي بالمؤسسة متمثلا في :

-التحليل المالي.

-التنبؤ المالي.

-تخطيط الاحتياجات المالية و الموازنة التقديرية.

المبحث الأول: التخطيط في المؤسسة.

يعتبر التخطيط من ضمن الوظائف التي يمارسها المدير، ولهذا تنطوي على ضرورة الاختيار من بين البدائل من أهداف المؤسسة والإجراءات والبرامج الموضوعية، أو يمكن أن تعتبر كوسيلة لاتخاذ القرارات المتصلة بالسبيل الذي تسلكه المؤسسة مستقبلاً .

فالتخطيط فكرة قديمة تعود جذورها إلى أيام الإغريق، فالإنسان كان يسعى منذ القدم إلى تحسين و تطوير حياته، بالاعتماد على أفكار بسيطة تؤمن حاجاته، وحاول تطوير هذه الوسائل وتحسينها، فقد استخدم التخطيط منذ القدم بدون تحديد لمفهومه.

وبمرور الزمن تطور ليصبح تخطيط اقتصادي، وعسكري لتحقيق الأمل للموارد الاقتصادية، بشكل يضمن للدول المشاركة في الحرب والاستمرار فيها لمدة طويلة.

و كان ظهور الأزمات الاقتصادية العالمية منذ 1929 وما خلفته من مشكلات اقتصادية، واجتماعية في كثير من الدول الأوروبية و كذا الحروب العالمية، دافعا لتبني فكرة التخطيط، لينتشر كعلم واستراتيجية، ولكنه ما لبث أن أصبح علما مستقلا قائما بذاته، فزاد الاهتمام به على اعتبار انه الطريق السليم الذي يقود إلى النجاح السريع. و سنتطرق في هذا المبحث إلى أهم الجوانب المحيطة بالتخطيط في عصرنا الحالي .

المطلب 01: مفاهيم عامة حول التخطيط.

تعريف التخطيط:

لقد قدمت للتخطيط تعريفات عدة انطلاقا من وجهات نظر مختلفة وفي أزمنة مختلفة أيضا، وسوف نتعرض لعدد منها: إن التخطيط لدى wh.newman يعني "البحث على ما يجب فعله، كما يعني التخطيط هنا كمجال واسع من القرارات، تحديد أهداف واضحة، اختيار سياسات ووضع برامج وحملات البحث عن الطرق المناسبة، والإجراءات المحددة للوصول للأهداف المسطرة.¹

بينما عرف فريق من علماء الإدارة التخطيط بأنه "عملية متتابعة و منتظمة من اتخاذ القرارات المتعلقة بتحديد الأهداف و الأنشطة التي ينبغي على الأفراد والجماعات العاملة والمنظمة ككل تحقيقها، والقيام بها في المستقبل.

كما عرف التخطيط على أنه "أسلوب يعتمد على التفكير في المستقبل والتوقع المبني على تحليل الماضي، استقراء المستقبل.²

و كذلك يمكن القول بأن التخطيط هو عملية فكرية تعتمد على المنطق و الترتيب حيث يبدل فيها جهد لتوضيح الأهداف التي تريدها الإدارة و البحث من أفضل الوسائل و الأساليب لتحقيقها وكذا محاولة التنبؤ أو توقع المعوقات التي يمكن أن تعترضها وكيفية التغلب عليها.³

أما هنري فايول فيقول: "أن التخطيط في الواقع هو شامل للتنبؤ بما سيكون عليه الوضع في المستقبل مع الاستعداد لهذا المستقبل".¹

¹ ناصر داديدون، الإدارة والتخطيط الإستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الطبعة الثانية، الجزائر، 2009، ص: 53.

² عبد الحليم كراجه و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 263.

³ أحمد الدويري، تخطيط الإستثمارات، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2008، ص: 11.

ومن التعاريف السابقة الذكي يمكننا القول بأن التخطيط: " هو عملية ذهنية متعلقة بالمستقبل تعمل على التنبؤ بما يمكن أن يكون عليه المستقبل وتحاول الإعدادات لمواجهة الاحتمالات المنتظرة والتغلب على الصعوبات المتوقعة فنجح أو فشل أي مؤسسة أو عمل مرتبطا ارتباطا وثيقا بالتخطيط له ما يؤيده المثل القائل "إذا فشلت في التخطيط فقد خطت للفشل".

وعند تعريف التخطيط لابد من التفريق بين مفهوم التخطيط و الخطة، فالتخطيط هو تلك الوظيفة العضوية للإدارة، وهو عملية ذهنية تتضمن التفكير فيما هو مستهدف، و كيفية التوصل إلى تحقيقه أما الخطة فهي الدليل المادي، أي الناتج المادي للعملية الذهنية التخطيطية، و الخطة هي التزام ياتباع مسار معين للتصرفات في المستقبل.²

المبادئ الأساسية للتخطيط:

يمكن استخلاصها وتلخيصها كما يلي:

1- الواقعية: إذ لابد وان توضع الخطة على أساس من المعرفة الواقعية، و بصورة المجتمع والحقائق الاقتصادية القائمة فيه، وأن توضع الحقائق لتتلاءم مع حقيقة هذا الوضع القائم.

2- الشمولية: يجب أن تشتمل الخطة على أغلب المتغيرات الأساسية، التي من شأنها العمل على تحديد الإنتاج وان تغطي كل المصادر و الإمكانيات الرئيسية مادية كانت أو معنوية أو بشرية، بحيث لا يمكن تخطيط جزء و إهمال الآخر.

3- التكامل والاتساق: يجب أن تكون أجزاء الخطة متكاملة عضويا، وأن تشكل في مجموعها كلا متكاملا و متناسقا، وهذا التناسق يجب أن يشمل الأهداف و الوسائل المستخدمة في تحقيقها.

4- المرونة: نظرا للتطور السريع في العلوم و التكنولوجيا يجب أن لا تكون الخطة قيديا يحد من تقدم المجتمع، إذ لابد للخطة أن تتصف بالمرونة، وأن تتجاوب مع الظروف المتجددة في هذا العصر.

5- الإلزام والديمقراطية: لابد من توفر مركز جهاز تخطيطي لاتخاذ القرارات، وأن يكون لهذه القرارات صفة الإلزام على جميع المستويات، في القطاع العام و صفة التوجيه للقطاع الخاص، والتعاوني إن وجد ومن ناحية أخرى لابد من المشاركة الفعالة للقاعدة الجماهيرية، و منظماتها في صياغة الخطة و القرارات التخطيطية المتعلقة بها.

6- المركزية واللامركزية: ويعني المبدأ تقسيم و توزيع العمل على أساس مركزية قرارات التخطيط، والمتابعة و تقييم الأداء، ولا مركزية التنفيذ ضمن عملية واحدة مترابطة.

7- توفر الكوادر التخطيطية: لابد من توفيرها و تدريبها أولا لضمان نجاح العملية التخطيطية، حيث أن درجة المركزية في اتخاذ القرارات، واتساع حجم القرارات التخطيطية المركزية يتناسب عكسيا مع ندرة الكوادر التخطيطية المختصة وكفاءتها، و قلة عدد المؤسسات المشمولة بالتخطيط.

8- الاستمرارية: إن جميع المبادئ السالفة الذكر كلها تساعد على تأمين هذا النسق المتناسق بين جميع أجزاء الخطة، واستمرارية العملية التخطيطية إذ لابد وأن تكون عملية مستمرة.³

¹ بشير العلق، الإدارة الحديثة، دار البازوري العلمية، الطبعة العربية، الأردن، 2008، ص: 28.

² بنطاطة فيروز وآخرون، دور التخطيط والرقابة على التسيير المؤسساتي، مذكرة ليسانس مالية نقود وبنوك، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة، 2007، ص: 90.

³ أحمد عارف العساف وآخرون، تخطيط التنمية الاقتصادية، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، ص: 237.

فوائد التخطيط:

- 1- يساعد التخطيط على تحديد الأهداف المراد الوصول إليها.
- 2- يساعد على خلق التنسيق بين جميع الأعمال وخلق التفاهم والتعاون بين العاملين.
- 3- يساعد على تنمية مهارات وإمكانيات المديرين من خلال ما يقومون به عند وضع الخطة.
- 4- تحقيق الاستقرار الأمني للأفراد والجماعات.
- 5- تحديد الإمكانيات المادية و البشرية لإنجاح الأهداف.
- 6- الاستثمار الأمثل للموارد المادية والبشرية، وتحقيق اقتصاد في الوقت والتكاليف.

خصائص التخطيط:

- 1- تتضمن العملية التخطيطية مجموعة من الخصائص التي تكفل نجاح الخطة ونذكر منها:²
 - 1- الاستمرارية: أي عدم توقف التخطيط و تواصله.
 - 2- الوضوح: بحيث تكون الأهداف واضحة ومحددة لا غموض فيها.
 - 3- البساطة: أن تكون مكونات الخطة سهلة الفهم وغير معقدة.
 - 4- الواقعية: بحيث تتلاءم الخطة و غاياتها مع معطيات الحالة السائدة، وممكنة التنفيذ في ضوء الإمكانيات المتاحة.
 - 5- سلسلة البيانات: بالاعتماد على بيانات ومعلومات إحصائية دقيقة وصحيحة، تُخدم تحليل الواقع والتنبؤ بالاحتياجات.
- 6- الأولويات والبدائل: فالخطة الناجحة هي التي ترتب أولوياتها، وتضع البدائل لتنفيذها.
- 7- التوقع: اعتمادها على النظرة المستقبلية المستندة على أحدث الأساليب، ومن قبل هيئات متمرسه لكونها وثقة الصلة بالمستقبل.
- 8- تحديد المسؤوليات: تحديد المسؤولين عن التنفيذ بصورة دقيقة لتنسجم مع قدراتهم، ومن الواضح أن هنالك عناصر مشتركة ما بين مبادئ التخطيط وخصائصه كالواقعية والاستمرارية، وهذا نظرا للعلاقة الوطيدة بين المبادئ التي توضع على أساسها الخطة، وبين ما آلت إليه هذه الخطة باعتمادها عليها.

شروط التخطيط الناجح:³

لا بد لأي خطة أن تتوفر لديها البيئة المناسبة للعمل بما في ذلك سبل مواجهة عمل المتغيرات المضادة للخطة، وكذلك خلق الظروف التي ترفع من القدرات التنفيذية للمنظمة على مختلف مستوياتها، لضمان الوصول إلى الأهداف الموضوعه ومن هذه الشروط أو الظروف نذكر مايلي:

- 1- إلزامية التخطيط: بما أن الخطة تعبر عن إرادة المنظمة وترسم مستقبلها ويساهم العاملون جميعهم في وضعها، لهذا يتعين أن تكون عملية تنفيذها ملزمة للجميع.

¹ علاء فرج الطاهر، التخطيط الاقتصادي، دار الراية، الأردن، 2007، ص: 17.

² بلال خلف السكرانة، التخطيط الاستراتيجي، دار المسيرة، الطبعة الأولى، الأردن، 2010، ص: 76.

³ بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص: 84.

2- تمسك الإدارة و إيمانها بالتخطيط: حيث لا فائدة من التخطيط إذا كانت الإدارة لا تؤمن بفلسفتها وبأهدافها، ويحدث العكس إذا كانت الإدارة متمسكة بالتخطيط وراعية له، فإن العاملين يحذون حذوها وتنمو البيئة الحاضنة للعملية التخطيطية و تتطور.

3- المشاركة الجماعية في التخطيط: من العوامل المساعدة على نجاح الخطة، مشاركة جميع العاملين فيها وعلى مختلف مستوياتهم وهذا ما يخلق حماسا جماعيا في تنفيذها.

4- خلق التشكيلات الإدارية الملائمة: يتطلب تنفيذ أية خطة تشكيلات إدارية متخصصة، وموظفين مؤهلين لإدارة هذه التشكيلات، وبدون ذلك تكون المنظمة غير قادرة على النهوض بأعباء الجانب التنفيذي لها.

5- مرونة التخطيط: التي تجعل الخطة قابلة للتكيف للمتغيرات الغير متوقعة، مما يعطيها القدرة على الاستمرار والنجاح.

6- العلاقة التكاملية بين الخطط: والتي تقضي إرساء علاقات تكامل وتفاعل ايجابية بين الأنواع المختلفة من الخطط، وفي حالة غياب هذه العلاقات التكاملية يحدث التناقض بين الخطط وتلكا عملية تنفيذها.

ويرى جانتنبرجن أن التخطيط يصبح مرغوبا به كلما كانت آثاره مرغوبا فيها، ومنه يمكننا القول بأن التخطيط ستزيد آثاره المرغوب فيها كلما:¹

- زادت الحاجة للتنبؤ.

- زادت الحاجة للالتزام بأهداف ما.

- كلما زادت الحاجة لتنسيق العمل.

مشاكل التخطيط و معوقاته:

هناك مجموعة من المشاكل تعيق عملية التخطيط أهمها:²

1- صعوبة وضع التقديرات الدقيقة: فرما يعتمد القائمون بالأمر على معلومات وبيانات قديمة تمت في الماضي من أجل رسم خطوط المستقبل.

2- سيكولوجية المديرين القدامى: هؤلاء تحتوي عقولهم وأفكارهم على قيم وتقاليد وأعراف تمسك بروح المبادرة لديهم، فيقاومون كل تغيير و يفضلون العمل على ما اعتادوا عليه، فالتقاعد الجامدة جزء من تفكيرهم الجامد.

3- الهياكل الجامدة لبعض السياسات: هذه الهياكل ترتبط أيضا ببعض العوامل السيكولوجية، فرما توضع خطط لنشاط مؤسسة ما على ضوء ظروفها الواقعية و الحالية، فإذا ما تبدلت تلك الظروف تجد عند القائمين في إدارتها صعوبة تبديل أو تغيير الحاجة لكي تنسجم مع ما استجد من أمور.

4- العجز المالي أو الفني: هذه من المشاكل الحقيقية المرة في التخطيط، فقد يصاب المشروع أو المؤسسة بالشلل للعجز المالي أو الفني المقدم من الجهات الوطنية، فيضطر للاستعانة المالية من الخارج، ولكن هذه المعونة قد يتأخر وصولها مما يربك العمل ويؤخر الإنتاج، من هنا نرجع إلى المسألة الرئيسية ألا وهي دقة المعلومات وواقعيته.

¹ رايح حمدي باشا، أزمة التنمية والتخطيط في ظل التحولات الاقتصادية العالمية، أطروحة دكتوراه، جامعة الجزائر، 2007، ص: 22.

² عبد العزيز صالح بن جيتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة، الطبعة الأولى، 2009، ص: 139.

المطلب 02: أساليب التخطيط وأنواعه

سنتطرق في هذا المطلب إلى مختلف أساليب التخطيط و كذا مختلف أنواعه.

الفرع 01: أساليب التخطيط

تستخدم عملية التخطيط أساليب مختلفة نذكر منها ما يلي:¹

1- أساليب التنبؤ:

يعتبر كأحد الأساليب التخطيطية الهامة، وهو يساعد على التوقع بالأحداث المستقبلية، باعتماد الأساليب الرياضية والإحصائية، لهذا قيل عنه أنه الفن المساعد والداعم لعملية التخطيطية، ومن طرق التنبؤ مايلي:

1-1- الأساليب النوعية:

وهي الطرق التي تعتمد على التخمين والحس الذاتي والخبرة المتراكمة لدى الإداريين، ومنها تقديرات المديرين وطريقة دلفي وغيرها.

1-2- الأساليب الكمية:

وهي الطرق التي تعتمد على الأساليب الإحصائية والرياضية، وهي أكثر دقة من الطرق النوعية، ومنها الطرق البيانية والمتوسطات المتحركة، والانحدار، والتمهيد الأسى البسيط.

2- أسلوب البرمجة الخطية:

وهو أسلوب رياضي يحتوي على دالة هدف واحدة أو عدة دوال، يسعى الإداري لتحقيقها في ظل مجموعة من القيود والمحددات المعروفة، كالموارد، والقوى البشرية وغيرها. وسميت بالخطية لأن معادلتها ودالة الهدف فيها إما لتعظيم المخرجات، أو لتصغير المدخلات. وبواسطة البرنامج الخطي يستطيع المخطط الوصول إلى أهداف محددة، وذلك عن طريق تغذية النموذج بقيم القيود في النموذج كأعداد العمالة، والأموال اللازمة، وكميات المياه، والوقت اللازم، والمكان وغير ذلك.

3- أسلوب التخطيط الشبكي:

ويقوم هذا الأسلوب على نماذج شبكية توضح طريقة اتخاذ القرارات للوصول إلى أهداف معينة، وحيث أن تحقيق الأهداف يقع في صلب العملية التخطيطية، فإن الأسلوب الشبكي يساعد على بلوغ ذلك، ومن الأساليب الشبكية مشكلة النقل، مشكلة التخصيص، ومشكلة أقصر مدار، ومشكلة المسار الحرج، ومشكلة أقصى تدفق.

4- أسلوب الإدارة بالأهداف:

ويركز هذا الأسلوب على المشاركة الواسعة للعاملين في وضع الأهداف وسبل تحقيقها، وتتم عملية التخطيط وفق هذا الأسلوب بالخطوات التالية:

أ- وضع الأهداف.

ب- اعداد خطة العمل.

ج- عمل المراجعات الدورية.

د- تقييم الأداء.

¹ بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص: 78، 79، 80.

5- أسلوب شجرة القرارات:

وهي أداة لاتخاذ القرارات الإدارية والمالية والاقتصادية، وتتطلب الكثير من المعلومات، وإلها تقدم تصورا فعالا عن القرار الأفضل والقرارات البديلة والآثار المترتبة عن هذه القرارات، إضافة إلى مخاطر وفوائد كل قرار.

6- أسلوب مصفوفة القرار:

وهو أسلوب يستخدم لتحديد أفضل البدائل المعتمدة، وتقليل الأخطاء المترتبة عن الأخطار الناشئة عن القرارات غير الصحيحة.

وتبدأ المصفوفة عادة بتحديد الأهداف، ثم إعطاء كل هدف وزنا يعكس مدى أهميته، وحقول عمودية أخرى تعكس خصائصه وتكاليفه، تعطي درجات تقييميه لكل هدف، ومن خلال إجمالي التقدير يمكن تحديد الخيار (الهدف) الأفضل.

الفرع 02: أنواع التخطيط

تختار المنظمة عادة نمطا من التخطيط الذي يتلاءم مع طبيعة عملها، ويخدم أغراضها، ويحقق لها أهدافها، لهذا فقد تنوعت أنماط التخطيط كي تغطي الحاجات المتباينة للمنظمات، والهيئات والدول والقطاعات، ومن أنواع التخطيط مايلي:¹

1- التخطيط حسب حجم التأثير: ويشمل مايلي:

1-1- التخطيط الاستراتيجي:

وهو التخطيط الذي له آثار هامة ونوعية على المنظمة ومستقبل عملها، ولا تظهر هذه الآثار إلا في المدى البعيد كالتخطيط لانتشار الشركة أفقيا بفتحها فروع جديدة، أو توسعها عموديا بإضافة خطوط إنتاجية جديدة، أو التخطيط لمواجهة منافسة شديدة من الشركات الأخرى، والوقوف والثبات في السوق وغير ذلك.

2-1- التخطيط التكتيكي:

وهو جزء من التخطيط الاستراتيجي يوضح سير العمليات ضمن إطار الأهداف الاستراتيجية، ويعطيها المرونة في الحركة والتصرف، ويصمم عادة لينفذ وتجن ثماره في المدى المتوسط، وتختص به الإدارة العليا والإدارة الوسطى، ومن أمثلته اختيار أنواع المعدات التي تدعم خطا إنتاجيا معيناً.

3-1- التخطيط التشغيلي:

وهو جزء من التخطيط التكتيكي يشرح كيفية تنفيذ عناصر هذا التخطيط وفق خطط متوسطة المدى، وتهتم به الإدارات الوسطى والإدارات الدنيا، كخطة توفير المواد الأولية لخط إنتاجي، أو تحديد متطلبات إحدى الأقسام المنظمة للقوى العاملة، وما شابه.

4-1- التخطيط الإجرائي:

وهو تخطيط يومي، يهدف لتنفيذ عمل أو نشاط أو فعالية.

¹ بلال خلف السكرانة، مرجع سبق ذكره، ص: 82، 81.

2- التخطيط حسب المدى الزمني: ويشمل مايلي:

1-2- التخطيط بعيد المدى:

وهو التخطيط الذي تمتد فترته الزمنية من خمس سنوات فأكثر، وربما تكون عشرة سنوات، أو عشرين، أو خمسة وعشرين سنة وذلك حسب الحاجة والمرئيات المستقبلية للمنظمة.

2-2- التخطيط متوسط المدى:

وتمتد فترة هذا النوع من التخطيط على مدى فترة زمنية تزيد عن سنة واحدة وتقل عن خمسة سنوات، ويلاحظ أنها فترة لا هي بالقصيرة ولا هي بالطويلة، وفي ضوء نتائجه يمكن إجراء التعديلات اللازمة على الخطة بعيدة المدى.

2-3- التخطيط قصير المدى:

ويختص هذا النوع بتلك الخطط التي تغطي فترات زمنية لا تزيد عن سنة، وهي شرائح من الخطة متوسطة المدى، ومن أمثلتها الخطط المالية المتمثلة بالموازنات والبرامج السنوية وغير ذلك.

3- التخطيط حسب المستوى التنظيمي:

يختلف التخطيط وفق مستوى الإدارة، أو المسؤولية في المنظمة، فالإدارة العليا تختص في نوع من التخطيط بينما تختص الإدارات والأقسام بأنواع أخرى ومن ذلك نذكر مايلي:

1-3- التخطيط التنظيمي والاستراتيجي:

وتهتم به الإدارة العليا والهيئات الإدارية والمدير التنفيذي، ويشاركهم في الإعداد العاملون والمستشارون والقيادات الدنيا.

2-3- خطط العمل والبرامج:

وتختص به الأقسام واللجان والإدارات الدنيا، ويشاركها في الإعداد العاملون والخبراء.

3-3- التخطيط الفردي:

وهو الذي يقوم به الأفراد على شكل برامج وجداول عمل قد تكون يومية أو أسبوعية وغير ذلك، يضعها الفرد لغرض تنفيذ جانب من المهام الموكلة له ضمن الخطة العامة للقسم أو الإدارة العليا.

4- التخطيط حسب التكرار: وينقسم إلى:¹

1-4- تخطيط وقائي:

ويكون هدفه منع وقوع الأزمات أو المشاكل قبل وقوعها، وتكون متكررة لفترات دورية محددة.

2-4- تخطيط علاجي:

والذي يهدف إلى حل مشكلة تكون قد حدثت وذلك قبل استفحالها وازدياد خطرها.

5- التخطيط حسب الوظيفة: ويشمل مايلي:²

1-5- التخطيط السياسي:

وهو التخطيط الذي يتناول الاختصاصات العامة للدولة كالسياسة الخارجية والداخلية والتشريعية، وتوزيع المسؤوليات وقضايا السيادة وغيرها.

¹ علاء فرج الطاهر، مرجع سبق ذكره، ص: 16.

² بلال خلف السكارنة، مرجع سبق ذكره، ص: 83.

5-2- التخطيط الاقتصادي:

وهو التخطيط الذي يعنى بالشؤون الاقتصادية كتنمية الدخل القومي، والقطاعات الاقتصادية المختلفة وغيرها.

5-3- التخطيط الاجتماعي:

ويراد به التخطيط الذي يهتم بتنمية الأسرة وأفرادها وتمكينها اقتصاديا وسياسيا واجتماعيا، وذلك بتوسيع التعليم والعناية الصحية والرعاية الاجتماعية، والارتقاء بالخدمات العامة لأجل تحقيق الرفاه الاجتماعي .

5-4- التخطيط السكاني:

ويهتم بالسكان ومعدلات نموهم المرغوبة وتوزيعهم الجغرافي والاقتصادي والعمري، وحسب الجنس وغير ذلك.

5-5- التخطيط الطبوغرافي:

ويتولى هذا النوع بوضع السياسات اللازمة للاهتمام بالتربة وحسن استغلالها، والتوزيع المكاني للمشاريع غير الزراعية لتجنب إقامتها على المساحات الصالحة للزراعة، والعناية بخصوبة التربة ومنع تلوث المياه وتوسيع الرقعة الخضراء، ومنع التصحر وما شابه.

5-6- تخطيط القوى العاملة:

وهو التخطيط الذي ينصرف إلى قضايا القوى العاملة ابتداء من تحديد الاحتياجات والتحصيد، والإعداد والتدريب، والتأهيل والتطوير والاستقرار وغيرها، وعادة ما يرتبط هذا النوع من التخطيط بالخطط الأخرى التي المنظمة.

5-7- تخطيط الإنتاج:

ويختص هذا النمط من التخطيط بقضايا الإنتاج كالمواد الأولية ومصادرها ونوعيتها وتدفقاتها، ونوع الإنتاج وكميته وجودته، وعدد ومؤهلات العاملين حسب الخطوط الإنتاجية، وكفاية خطوط الإنتاج وخطط تطويرها وما إلى ذلك.

5-8- تخطيط التسويق:¹

ويركز على المواضيع المتعلقة بالتسويق مثل: تقييم المنتج والتسويق والترويج والتوزيع.

5-9- تخطيط الشراء والتخزين:²

ويركز على تخطيط الشراء والتخزين من حيث الحجم الاقتصادي للشراء والتخزين وظروف التخزين... الخ.

¹ محمد عبد الغني حسن هلال، الإدارة من أجل التميز التخطيط والتنظيم، ديبك للنشر، مصر، 2011، ص:35.

² محمد عبد الغني حسن هلال، مرجع سبق ذكره، ص:36.

المطلب 03: مراحل التخطيط والعوامل المؤثرة فيه

لقد اختلف الاقتصاديون في وضع مراحل التخطيط و سنذكر أهمها، وكذا أهم العوامل المؤثرة فيه.

الفرع 01: مراحل التخطيط

تمر عملية التخطيط بعدة مراحل نذكرها فيما يلي:

1- تحديد الهدف:

الهدف هو ما ترغب المنظمة بتحقيقه خلال فترة زمنية محددة من خلال الاستخدام الأفضل للموارد المتاحة، وينبغي أن تتوفر في الهدف الشروط التالية حتى يصبح هدفا بالمعنى السليم، حيث اصطلح على تسمية هذه الشروط بمصطلح SMART تعبيراً عن الأحرف الأولى لهذه الشروط المفروض توفرها:

- أن يكون الهدف محدداً Specific، فالهدف يجب تحديده بدقة، وينبغي أن تتم كتابته بوضوح.
- أن يكون الهدف قابلاً للقياس Measurable، إما على أساس الوحدات، أو قيم أو نسب أو غير ذلك من المقاييس.

- أن يكون الهدف قابلاً للتحقيق Attainable، فتحديد الهدف بعيد المنال قد يؤدي إلى آثار عكسية على معنويات الأفراد، وقد يعمل على تثبيت عزائمهم، وبالتالي يجب أن يكون الهدف صعب المنال.

- أن يكون الهدف متعلقاً Relevant، بالشخص وبعمله فوضع هدف لعمال النظافة بزيادة الحصة السوقية خلال العام القادم لا يتعلق بطبيعة عمل هؤلاء، أما وضع هدف بتخفيض مصاريف مواد التنظيف فهذا هدف يتعلق بطبيعة عملهم.
- أن يكون الهدف ضمن إطار زمني Timely، حيث ينبغي تحديد الهدف من الناحية الزمنية، كأن يتم تحديد إطار زمني لمدة شهر أو سنة أو ثلاث سنوات لتحقيق الهدف.

2- وضع الفروض التخطيطية للمستقبل:

يتم في هذه الخطوة توقع ماهي الأحداث التي يحدث في المستقبل وتؤثر على أعمال المنظمة خلال فترة التخطيط، كمعدلات التضخم، ومستوى دخل الفرد، والطلب على المنتجات، والوضع التنافسي للمنظمة، ومن الضروري وضع سيناريوهات لما سيتوقع حدوثه مع تحديد الحلول التي تساعد على التقدم باتجاه تحقيق الأهداف. وينبغي أن يكون هناك اتفاقاً بين أعضاء الإدارة العليا على الفروض التي ستعتمد عليها الخطة، مع ضرورة إيصال هذه الفروض إلى كافة المديرين، حتى يعرف كل مدير على أي أساس يبني خطته.

3- دراسة بدائل العمل واختيار الأفضل:

يتم في هذه الخطوة تحديد بدائل العمل التي توصلنا إلى أفضل النتائج، ثم بعد ذلك يتم اختيار الأفضل منها من خلال الاعتماد على معايير محددة كالربحية الأعلى، أو التكلفة الأقل أو التدفق النقدي الأكثر، أو درجة المخاطرة أو خدمة العملاء.¹

4- اختيار الخطة المقترحة وتنفيذها:

إن هذه الخطوة هي نهاية المطاف في عملية إعداد الخطة، وهنا يجب على الإدارة وقبل اتخاذ القرار حول أي خطة الواجب اتخاذها الإجابة على التساؤلات التالية:

- مدى صعوبة أو سهولة تنفيذ الخطة؟

¹عبد الباري درة وآخرون، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، داروائل، الطبعة الأولى، 2011، ص: 134، 133.

- هل ستحظى الخطة بقبول العاملين والإداريين في المنظمة؟
- هل تتميز الخطة بالمرونة والقابلية للتعديل؟
- ماهي احتياجات الخطة من الأفراد، التدريب، الإشراف، الآلات، المعدات... الخ

وعلى ضوء ذلك يتم تحديد الخطة المطلوبة، وتبدأ من ثم عملية إعداد الخطط الفرعية في مختلف النشاطات العملية بالمنظمة، وهنا ينبغي أن تشتمل هذه الخطط الفرعية على تحديد العمليات المطلوبة من كل قسم والوقت الذي يجب أن ينتهي منه العمل والأشخاص المسؤولين عن التنفيذ.¹

5- متابعة الخطة وتقييمها:

تتضمن الخطوة الأخيرة في عملية التخطيط متابعة الخطة وتقييمها، حيث من خلال هذه الخطوة يتم تجميع وتسجيل وتقديم تقارير عن أوجه التنفيذ والمشكلات والصعوبات التي تعترض سبيل التنفيذ، بالإضافة إلى اتخاذ الإجراءات التصحيحية في حالة وجود أي انحرافات عن الخطة. كما يتم في هذه الخطوة إجراء تقييم نهائي للخطة، من حيث الانجازات التي تم تحقيقها مقارنة بالأهداف الأساسية الموضوعة حسب الخطة.²

الفرع 02: العوامل المؤثرة على عملية التخطيط

التخطيط هو نشاط يقوم به الإنسان وبالتالي فهو عرضة لمشاكل نتيجة ارتباطه بمؤثرات بيئية مختلفة، لذلك فإن التخطيط يتأثر بجملة من العوامل البعض منها إيجابي والبعض منها يشكل عقبات في طريق تحول دون التحقيق الكامل لأهداف الخطة، فإذا كان التخطيط هو وسيلة الهدف منه مواجهة المستقبل بتدابير مدروسة، فإن نجاحه يتوقف على عدة عوامل أساسية منها:³

1- المستوى التنظيمي:

ترتبط طبيعة التخطيط بالمستوى التنظيمي ذلك أن طبيعة الخطط التي تضعها الإدارة العليا هي خطط من النوع الاستراتيجي، أما في المستويات الإدارية الأدنى على مستوى الوحدات التنفيذية فتتركز الخطط على الأمور التشغيلية والتنفيذية لما تتضمنه الأهداف العليا الموضوعة، أما على المستويات الإدارية الوسطى فتحدد الخطط على الأهداف متوسطة المدى والتي تعتبر أهدافاً فرعية منبثقة عن الأهداف العليا.

2- الالتزامات المستقبلية التي ترتبها الخطة:

كلما كانت الخطة ترتب التزامات مستقبلية كان من الضروري أن يتم برمجتها ذلك على فترات زمنية أطول، إذ أن تغير التكنولوجيا المستعملة في صناعة ما يستلزم خطة لفترة زمنية أطول من تغيير تصميم سلعة ما.

¹ علي الضالعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، الطبعة الثانية، الأردن، 2005، ص: 105، 104.

² عبد الباريدرة، مرجع سبق ذكره، ص: 135.

³ محمود شحماط، المدخل إلى العلوم الإدارية أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، دارالعلوم، جامعة عنابة، 2010، ص: 132.

3- درجة التحكم في العوامل البيئية:

يؤثر استقرار العوامل البيئية ووضوح الظروف والمتغيرات على طبيعة دقة التخطيط، والفترة الزمنية التي تغطيها الخطة، فكلما كانت البيئة التي تعمل فيها المنظمة مستقرة كان من السهل التنبؤ بالمستقبل بدقة أكبر ولفترات زمنية أطول، أما البيئات المتغيرة فإن إمكانية التنبؤ بالمستقبل تكون أصعب وتكون الخطط قصيرة المدى هي الأكثر تناسبا.¹

ومن ناحية أخرى فهناك مؤثرات على مسار التخطيط يمكن إنجازها في أربعة أقسام كمايلي:

أ-العوامل الداخلية:

- التنظيم:المهارات،الخبرات، الاستعداد.

- هيكل التنظيم.

- توفر رأس المال.

- الخبرات اللاّزمة.

- توفر المواد الأولية.

- التسهيلات المالية.

ب- العوامل الاقتصادية:

- مركز التنظيم في ظل الظروف الاقتصادية.

- القدرة على الاحتفاظ بهذا المركز.

- العوامل الاقتصادية المحيطة التي تؤثر في التنظيم.

ج- العوامل الخارجية:

- الإنتاج القومي،دخل الفرد، السكان،التنمية.

- قطاعات الاقتصاد القومي،المهارة، الوفرة.

د- العوامل الدولية:

- أهمية الأسواق الخارجية.

- التقدم في العالم الخارجي العلمي والتكنولوجي.²

¹ محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظرية والعمليات والوظائف، داروائل، الطبعة الثالثة، الأردن، 2006، ص:174، 173.

² عبد العزيز صالح بن جبتور، مرجع سبق ذكره، ص: 136.

المبحث الثاني: التخطيط المالي

إن التخطيط المالي يمثل الوظيفة الأساسية لإدارة المالية، إذ يشغل اختيار المدير للسبل المختلفة التي يسترشد بها في التنسيق الجماعي للمجهودات بالبدائل المتيسرة، وبذلك تعتبر الخطة المالية سبيلا مرسوما لفعل يراد القيام به، وتعود أهمية التخطيط المالي إلى الصفة الخاصة التي تتميز بها قرارات الإدارة المالية، فهي تعالج مشاكل وموضوعات مالية مستقبلية، ويتحتم على الإدارة المالية للمشروع أن تتعرف على حجم الأموال المطلوبة مسبقا لتمويل مختلف العمليات بالمنشأة لبلوغ أهدافها المنشودة.

المطلب 01: ماهية التخطيط المالي

إن سعي المؤسسة نحو الحصول على الأموال بأقل تكلفة وبأفضل شروط المؤسسة لا يمكن أن يكفل بالنجاح إلا بتخطيط احتياجاته المالية مقدما.

تعريف التخطيط المالي:

لقد تعددت وتوعدت تعاريفه لدى مختلف الاقتصاديين، ولكن الفكرة في مجملها هي واحدة ويمكن تقديم أبرزها: "إن التخطيط المالي يعتبر واحدا من تلك الأشياء التي يعلم الكل أن عليهم فعلها ولكن يظنون يقومون بتأجيله حين حلول وقت ملائم، فالعيش بدون خطة مالية أشبه بالضياع في قارب وسط عرض البحر¹، ومن أهم الأسباب الشائعة والدافعة للجوء إلى تخطيط مالي هي وضع خطة تساعد المنظمة على تحقيق الأهداف المسطرة، وحمايتها من الأزمات والأحداث الغير متوقعة"².

كما عرف التخطيط المالي على أنه: "تلك العملية المستمرة من التوجيه والتخصيص للموارد المالية، بغرض تحقيق الأهداف المرجوة وأن نتيجة التخطيط المالي تأخذ شكل ميزانيات، والأكثر شيوعا واستخداما هي الميزانيات التقديرية والتي من خلالها نستطيع تفصيل الميزانيات المتضمنة التنبؤ بالمبيعات، التنبؤ بالإنتاج وتنبؤات أخرى بالاعتماد على الخطة المالية، وتجميع كل هذه الميزانيات يقودنا إلى الميزانية التقديرية الرئيسية العامة"³.

إن الحاجة إلى رفع قيمة المؤسسة يوجب الدقة في التخطيط المالي الذي لا يعتمد فقط على التحديات الجارية، فهو يعمل على إثبات الميزانية المالية والعمليات التنبؤية وكذا التحليل المالي، وكلها عوامل تقود بنجاح الجهود المبذولة في عملية التخطيط المالي⁴. والتنبؤ الذي يعتبر تلك العملية التخمينية والتقديرية لوضعية مجهولة بالاعتماد على تحليل بيانات واقعة، تساعد التخطيط المالي في التنبؤ للمستقبل⁵.

ومن ما سبق نستطيع القول بأن التخطيط المالي: هو تلك العملية المستمرة من مختلف الوظائف كالتوجيه للموارد المالية وغيرها، بالاعتماد على التنبؤ وتحليل البيانات ما يساعد على وضع خطة سليمة تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل، الذي على أساسه يتم اتخاذ مختلف القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية.

¹Helen.p.rogers,every one's guid to financial planning,bobs-merrille educational publishing,2007,p:03.

² Australia and newziland baking group limited(ANZ),understanding financial planning,2007,p :02.

³Mahhevans,financial planning for casting,exelence in financial management school,Boston,2000,p:02.

⁴ Jane coulter, financial planning,CFOpublishing,Boston USA,2011,p :04.

⁵Lahaneashishgajanan,financialforecasting,dissertation for the degree of master of technology, Indian institute of technology Bombay,2008,p:19.

أهمية التخطيط المالي:¹

تنبع أهمية التخطيط المالي من خلال ما تحققه المنشأة من فوائد بحيث أنه:

- 1- يتيح الفرصة للتعرف على الاحتياجات المالية المستقبلية، والاستعداد لها بشكل مسبق.
- 2- إضافة إلى تحديد كمية الأموال اللازمة يقوم التخطيط المالي بتحديد توقيت الحاجة إلى هذه الأموال، ومصدر تغطيتها بالإضافة إلى طرق تسديدها.
- 3- يساعد التخطيط المالي إدارة المنشأة في تقييم درجة المخاطرة التي تتحملها المنشأة، وكذلك التعرف على الوسائل التي يمكن استخدامها لتخفيض هذه المخاطرة.
- 4- يساعد التخطيط المالي إدارة المنشأة على تجنب اللجوء المفاجئ لمصادر الأموال من أجل الحصول على التمويل اللازم، وما يترتب على ذلك من تكلفة مرتفعة تؤدي إلى إضعاف المركز المالي للمنشأة .
- 5- يساعد المدير المالي على تجنب شركته خطر الوقوع في العسر المالي، كما يساعد التخطيط على الاستعداد لدفع الالتزامات عند موعد استحقاقها، فلا يكون المدير مضطراً للتصرف بشكل عشوائي أو تحت ضغط الحاجة، مما يربكه ويوقعه في مخاطر العسر المالي.
- 6- تقييم السياسات المقترحة المقدمة.
- 7- المساعدة في تركيز الضوء على الأهداف.
- 8- تحفيز العاملين وتشجيع التفكير المستقبلي.
- 9- التنسيق بين قرارات التمويل والاستثمار.
- 10- وضع الإدارة في موقف المستعد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية.
- 11- تقديم معايير لقياس الأداء.

الخطة المالية:

هي عبارة عن وثيقة تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة.² وتتنوع الخطط حسب آجالها فقد تكون خطة قصيرة الأجل مدتها أقل من سنة، وتكون التنبؤات التي تعتمد عليها دقيقة كونها تتم خلال فترة قصيرة، وتخفض المخاطر التي تتعرض لها والخطة بعيدة المدى، إذ تتعرض درجة التأكد لهذه التنبؤات لبعض الصعوبات والمخاطر ولكونها تكون أقل كلفة لعدم تكرار حسابها، وتعد الخطط الموضوعية أساساً سليماً كمعيار للمراقبة والمقارنة واتخاذ القرار الرشيد.³

كما تسمى الخطة المالية الطويلة الأجل استراتيجية لتخصيصها في الاستثمارات المقترحة في الأصول الثابتة، وأنشطة البحث والتطوير للمنتجات، والنشاط التسويقي، ومصادر التمويل.⁴

¹ زهاء ديوب، التخطيط المالي، ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، دمشق، 2009، ص: 3، 4.

² مفلح محمد عقل، الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة العربية الأولى، الأردن، 2011، ص: 422.

³ دريد كامل آل شبيب، إدارة مالية الشركات المتقدمة، داراليازوري، الطبعة العربية، الأردن، 2010، ص: 33.

⁴ هيثم عبد الكريم شعبان، التخطيط والرقابة المالية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة نيس، فرنسا، 2010، ص: 04.

مكونات الخطة المالية:

تعتبر الخطة وثيقة هامة تتضمن العديد من العناصر، مثل التوجه الاستراتيجي للمؤسسة، وأهدافها على المدى القصير والطويل وبشكل عام، تتضمن الخطة المالية المناسبة العناصر التالية :

- 1- تحديد واضح لأهداف المؤسسة الاستراتيجية والتشغيلية والمالية .
- 2- تحديد واضح للفرضيات الاقتصادية وغير الاقتصادية التي بنيت عليها الخطة .
- 3- تحديد واضح لاستراتيجيات الأنشطة التي تمارسها المؤسسة .
- 4- ملخص لبرنامج الرأسمالي المتوقع والزمن الذي سيتم فيه الإنفاق.
- 5- ملخص لبرنامج التمويل المتوقع مع تحديد مصادر التمويل وموعد الحصول على كل منها.
- 6- قوائم مالية تقديرية (ميزانية عمومية، قائمة دخل وكشف تدفق نقدي).
- 7- توضيح الفرضيات التي بنيت عليها هذه القوائم (القوائم المالية التقديرية)، وبشكل خاص كيفية الوصول الى المبيعات التقديرية.¹

أنواع الخطط:

تتفاوت الخطط كثيرا في الشكل والمضمون فقد لا تزيد في أبسط صورها عن اتفاق شفهي في عقول صناع القرار على رسالة المؤسسة وما ينبغي عليها عمله بالنظر إلى ظروفها الخاصة.² ومن الضروري إعداد ثلاث أنواع من الخطط المختلفة عن بعضها البعض للمستقبل القريب متمثلة في:

- 1- خطة أسوأ وضع.
 - 2- خطة لوضع عادي.
 - 3- خطة لوضع جيد.
- ويجب القيام بتحليلها كما يجب دائما وضع خطة بديلة مالية لأسوأ وضع،³ كون هذه الخطة المالية ستساعد على فهم وتحديد الخيارات المتاحة للوصول إلى الأهداف المرجوة.⁴ ولقد توصل العلماء والعديد من مدراء الأعمال إلى فرضية خطيرة مفادها أن الخطة يمكن أن تختزنها عقولهم تظل توفر لهم الاتجاه والإرشاد الضروريين وعلى الرغم من أن الخطة هي وسيلة لإرشاد القادة إلا أن الآخرين يقرؤونها أيضا، حيث يمكن للموظفين مثلا الاستفادة والإفادة من كونهم مدركين للوجهة التي تسير عليها الأعمال، كما يهتم المستثمرون كثيرا بقراءة الخطة، وفي بعض الأحيان قد يرغب الموردون أو حتى الزبائن المحتملين بقراءتها، وبالرغم من أن بعض البنود في الخطة قد تبدو سخيفة وواضحة بالنسبة لك، إلا أنها قد تكون ضرورية للآخرين.⁵

¹ مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص: 423.

² جون. مبدائسون، التخطيط الاستراتيجي، مكتبة لبنان، الطبعة الأولى، لبنان، 2003، ص: 236.

³ Gordon phillips, cashflow, fore casting and financial needs, robert smith school of business, university of maryland, USA, 2006, p:05.

⁴ Fideralpravnicial, territorial ministers responsible for siniorsforum, financial planning, canada, 2010, p :02

⁵ Fred lfry, charls.R.stonerlaurence, G.weinzimmer, strategic planning for small business mode easy, enterpreneur media, USA, 2005, p :255,256.

إن التخطيط المالي يتضمنناجمل بين جميع عناصر الخطط وبرامج المنشأة والعلاقات المتداخلة بينها، سواء كانت هذه الخطة طويلة أو قصيرة الأجل، وهنا تبرز أهمية المرونة في الخطط المالية التي تسمح بتبني خطط جديدة أو تعديل الخطة القائمة كلما زادت صعوبة التنبؤ بالمستقبل.¹

مزايا التخطيط المالي:

يمكن التخطيط المالي لمؤسسة من تقييم آثار القرارات الاستثمارية والمالية ومدى أثرها في مستقبل المؤسسة، وبهذه الصفة يحقق التخطيط المالي للمؤسسة مجموعة من المزايا التي يصعب أو حتى يستحيل الحصول عليها بوسائل أخرى، وأهم هذه المزايا :

- 1- تحديد الاحتياجات المستقبلية.
- 2- تقييم السياسات والمقترحات المقدمة.
- 3- المساعدة في تركيز الضوء على الأهداف .
- 4- تحفيز العاملين وتشجيع التفكير المستقبلي .
- 5- تجنب الإدارة المفاجآت و إعدادها للتعامل مع المتوقع منها .
- 6- التنسيق بين قرارات التمويل والاستثمار.
- 7- وضع الإدارة في موقف المستعد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية.
- 8- تجنب الإدارة المفاجآت الكاملة .
- 9- تسهيل عملية الاتصال.
- 10- تقديم معايير لقياس الأداء.²

صعوبات التخطيط المالي:

- 1- صعوبة تحديد نسبة المخاطرة في المستقبل البعيد.
- 2- نقص المعلومات الدقيقة المستقبلية عن الموضوع المخطط له.
- 3- اعتماد التخطيط على كثير من الفرضيات إذ لا يوجد معيار ثابت يحكم عملية التخطيط.
- 4- ظهور بعض الحالات الطارئة غير المخطط لها الأمر الذي يسهم في فشل التخطيط المالي.³

¹ عبد العزيز محمد المخلافي، أساسيات الإدارة المالية، كلية التجارة و الاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن، 2006، ص: 155.

² مفلح محمد عقل، مرجع سبق ذكره، ص: 423.

³ زهاء ديوب، مرجع سبق ذكره، ص: 11.

المطلب 02: مبادئ التخطيط المالي وأهدافه

يقوم التخطيط المالي على عدة مبادئ تتمحور في مجملها حول الأهداف المراد تحقيقها.

الفرع 01: مبادئ التخطيط المالي

للتخطيط المالي اثني عشر مبدأ نوجزها فيما يلي :

1- مبدأ تحديد الهدف:

الأهداف المالية هي المحور الأساسي الذي يدور حوله التخطيط المالي.

2- مبدأ الواقعية:

الخطة المالية الفعالة يجب أن تعد ضمن إمكانيات المنشأة المتاحة فليس للخطة قيمة إلا إذا نفذت، لذلك لا بد من إعداد الخطة المالية على أساس الموارد المالية المتاحة بما يسمح بتنفيذ الأهداف المرجو تحقيقها حتى لا تكون الخطة المالية أداة تعجيز، وبالتالي عدم الاستفادة منها كمعيار رقابي.

3- مبدأ المرونة:

لا يمكن أن تكون الخطة المالية جامدة أو ساكنة في ظل الظروف الاقتصادية، وفنية تتميز بالتغير السريع.

4- مبدأ الوضوح:

لضمان إخراج الخطة إلى حيز التنفيذ لا بد أن تكون واضحة ومصاغة بلغة مبسطة يسهل على المعنيين بالتنفيذ فهمها.

5- مبدأ دقة التنبؤ المالي:

كلما كان التنبؤ بأحداث المستقبل مطابق للمستقبل نفسه كان أساس التخطيط السليم.

6- مبدأ التعاون:

تؤسس العملية التخطيطية على أساس وجهد مشترك من قبل كافة العاملين في المنشأة، وذلك لأن التخطيط العلمي يحتاج إلى مدخلات من مختلف أجزاء ووحدات المنشأة، كما أن التخطيط الجيد يتطلب توفير عنصر الالتزام أي أن التخطيط يجب أن يكون لفترة من الوقت كافياً للإيفاء بالالتزامات الملقاة على عاتق الشركة، وهذا لن يتحقق إلا من خلال الجهد المشترك الذي من خلاله تتاح الفرص لأفكار وآراء جديدة يمكن الاستفادة منها.

7- مبدأ التوقيت:

التخطيط المالي الفعال لا بد 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.

8- مبدأ الشمولية:

حتى يقضي التخطيط المالي على التناقضات والمشكلات والاختناقات من ناحية والتنسيق بين القرارات المتخذة في كافة الإدارات من ناحية أخرى لا بد أن يكون شاملاً لكافة أنشطة المنظمة.

9- مبدأ الاستمرارية:

لا بد أن تكون عملية التخطيط المالي مستمرة لا تنتهي بانتهاء إعداد الخطة المالية، إذ لا بد أن تستمر هذه العملية أثناء التنفيذ وذلك للمتابعة بهدف كشف الانحرافات والتعرف على أسبابها، والعمل على تصحيحها من أجل تلافيها واستبعادها عند إعداد الخطة المالية الجديدة.

10- مبدأ المسؤولية:

لا بد من تحديد مسؤولية كل العاملين في المنشأة عند إعداد الخطة المالية وعند تنفيذها، لمنع محاولة الأفراد التهرب من واجباتهم ولتسهيل تحديد المسؤول عن وقوع الخطأ ومحاسبته.

11- مبدأ الاستغلال الأمثل للموارد المتاحة:

أهمية التخطيط المالي تكمن في تلافي الضياع والتبذير لموارد المنشأة المتاحة، لذلك لا بد للخطة المالية من استغلال الموارد المالية استغلالاً أمثلاً، وذلك بإنفاقها على القنوات التي تعطي أكبر عائدية ممكنة.

12- مبدأ التنسيق: بين الخطط الفرعية والخطط المالية.

الفرع 02: أهداف التخطيط المالي:

التخطيط بالنظر عن كونه مالياً أو غير مالي يساعد على الاستعداد للمستقبل، فهو يوجه أذهان المدراء المعنيين إلى المستقبل و الاستعداد له، ففي الحقل المالي نجد التخطيط يلعب دوراً كبيراً في مجالات متعددة: التخطيط للمبيعات التخطيط للأرباح، التخطيط للاستثمارات، التخطيط لتمويل عمليات البيع الآجل، التخطيط لسداد الالتزامات في مواعيد استحقاقها، التخطيط للحصول على الأموال اللازمة و الكميات اللازمة من المصادر الملائمة و في الوقت الملائم و هكذا باختصار فإن على الإدارة المالية أن تستعد مسبقاً من خلال التخطيط المالي، فتدرس حجم التدفقات النقدية الداخلة و الخارجة من المنشأة وإحداث توازن بالشكل الذي يضمن عملية الاستقرار في مزاولة النشاطات الإنتاجية و التسويقية في المنشأة.¹

كما يهدف التخطيط المالي إلى:

- تحديد الاحتياجات التمويلية للشركة.
- تأمين الأموال اللازمة بشكل متوازن من مصادر التمويل المختلفة.²
- تحديد الاحتياجات المالية اللازمة لتمويل التوسع والنمو في المنشأة.
- تقييم الخطة وأي تغييرات في العمليات التي تؤثر على تحسين العمليات والنتائج المالية.³

¹ زهاء ديوب، التخطيط المالي، ماجستير إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2009، ص: 07.

² تحديجة صالح عبد الرحمن حريري، التخطيط المالي، كلية الاقتصاد والإدارة، جامعة الملك عبد العزيز، 2010، ص: 05.

³ هيثم عبد الكريم شعبان، التخطيط والرقابة المالية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة نيس، فرنسا، 2009، ص: 01.

المطلب 03: أنواع التخطيط المالي ومراحله

تختلف أنواع التخطيط المالي حسب الزاوية التي ينظر منها إليه، كما يمر بعدة مراحل سنتطرق إليها في هذا المطلب.

الفرع 01: أنواع التخطيط المالي

أولاً: من حيث الشمولية: هناك نوعان من التخطيط المالي:

1- تخطيط مالي شامل:

وهو تخطيط على المستوى القومي الذي يعرفه أحد كتاب الاقتصاد بأنه: " تنبؤ فعال وعادل هدفه تنظيم العمل في المجال المالي في الاقتصاد القومي في فترة زمنية مقبلة، لتحقيق أهداف الخطة الاقتصادية والاجتماعية العامة بواسطة الوسائل المالية المتاحة".

و يتضمن هذا التخطيط خطة مالية على مستوى الدولة تتألف من الموازنة العامة للدولة التي تعتبر بمثابة خطة مالية للقطاع العام، تحوي تقديرات العمليات الجارية الرأسمالية بالنسبة لجميع وحدات هذا القطاع، كما يتضمن التخطيط على مستوى الدولة موازنة القطع الأجنبي المتضمنة تقديراً لمصادر القطع الأجنبي، و كيفية توزيع هذه الأموال حسب الأولوية لسد قيمة المستوردات و القروض، كما تتضمن الخطة المالية للدولة موازنة الائتمان "الإصدار النقدي" التي تظهر الزيادة المطلوبة في كمية الإصدار النقدي و حجم أنواع الائتمان المطلوبة و ذلك بحسب الاحتياجات التمويلية المقدرة.

2- تخطيط مالي جزئي:

وهو تخطيط على مستوى المنشأة والمتضمن الأنشطة التالية:

أ- تحديد الاحتياجات المالية السنوية المقبلة اللازمة لتنفيذ العمليات الجارية والاستثمارية.

ب- التنبؤ بالتدفقات المالية الداخلة والخارجة للفترة المقبلة.

ج- تحديد مصادر الحصول على الأموال مع تحديد الوقت اللازم للحصول عليها.

د- تنظيم الأموال وتوزيعها في القنوات التي تحقق الاستخدام الأمثل لها.

ثانياً: من حيث الفترة الزمنية التي يغطيها التخطيط: هناك نوعان:

1- تخطيط مالي طويل الأجل:

يعد التخطيط المالي طويل الأجل من أهم الأسس التي يعتمد عليها نجاح المنشأة ونموها في الأجل الطويل، فالخطط المالية طويلة الأجل تساهم في وضع سياسات مالية للمنشأة، وعلى ضوء تلك السياسات يتم إعداد الخطط قصيرة الأجل، لذلك يمكن النظر إلى الخطط والميزانيات والقوائم التي تعدها المنشأة في الأجل القصير على أنها إرشادات علمية لتحقيق الأهداف المالية طويلة الأجل، وتتراوح الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية طويلة الأجل بين (2-10) أعوام.

وتلعب طبيعة نشاط الشركة دوراً هاماً في تحديد الفترة الزمنية التي تغطيها الخطة المالية، وينصب في العادة التخطيط

طويل الأجل على النواحي التالية:

- كيفية تنفيذ الخطط الاستثمارية.

- البرامج والأبحاث المتعلقة بالمنتجات الجديدة.

- المصادر الرئيسية للحصول على الأموال.

- كيفية سداد القروض المختلفة.

- إمكانية الاندماج مع الشركات الأخرى.

2-تخطيط مالي قصير الأجل:

يعتمد على إعداد مجموعة من القوائم المالية تشتمل على النتائج المالية المتوقعة خلال فترة زمنية قادمة لا تتجاوز السنة، وتشتمل هذه القوائم على قائمة الميزانية النقدية التقديرية، وقائمة الدخل التقديرية، وقائمة الميزانية العمومية التقديرية.

ثالثاً: من حيث استعمال الخطة:

- 1- خطة وحيدة الاستعمال: وهذا النوع يتصف بالاستعمال المؤقت حيث لا تستعمل إلا لمعالجة مشكلة طارئة.
- خطة متكررة الاستعمال: وهذا النوع يتصف بالاستعمال الدائم للخطة، وتمتاز بتسهيل تنفيذ العمل بالإضافة إلى توفير في النفقات.¹

مراحل التخطيط المالي:

للتخطيط المالي خمسة مراحل أساسية هي :

المرحلة الأولى: تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية:

تشمل هذه المرحلة على تحديد الهدف المالي الرئيسي، والذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج، والموارد المتاحة في المؤسسة، ويتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف متوسطة الأمد وقصيرة الأمد، ويمكن وضع الأهداف الفرعية الأخرى، لكن من الضروري أن تكون هذه الأخيرة منسجمة مع الهدف الرئيسي.

المرحلة الثانية: تكوين السياسات المالية: تعتبر السياسات المالية بمثابة المرشد والدليل العاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذ قراراتهم، ويراعى عند وضع هذه السياسات أن تحقق مصالح المؤسسة، وألا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعية في أقسام المؤسسة المختلفة. ومن أمثلة هذه السياسات:

- سياسة الاقتراض. - سياسة التحصيل.

- سياسة التمويل الذاتي. - سياسة الاستهلاك.

- سياسة الرقابة على استخدام الأموال.

ومن الضروري أن تتسجم السياسات العاملة للمؤسسة مع الأهداف الموضوعية، لأن السياسات المالية توضع من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف، وليس من أجل تأخير أو عرقلة الوصول لهذه الأهداف.

المرحلة الثالثة: إعداد الموازنات التخطيطية (التقديرية):

تعتبر هذه المرحلة ذات أهمية خاصة في وضع الخطط المادية إلى خطط مالية جزئية تتكامل لتشكل الخطة المالية الشاملة، والموازنة التخطيطية ماهي إلا ترجمة مالية لخطط التشغيل الأخرى، أو أهداف المؤسسة خلال فترة معينة، وتعتبر الأرقام الواردة في الموازين بمثابة مؤشرات تخطيطية ورقابية، لذلك يجب مراعاة الدقة والصحة أثناء إعداد هذه الموازين لأن الخطأ أثناء إعداد هذه الموازين قد يعرض المؤسسة إلى مشاكل كبيرة.

المرحلة الرابعة: التنفيذ الفعلي للخطة.

المرحلة الخامسة: متابعة وتقييم الخطة.

يتم هنا مقارنة النتائج التي حققتها المنشأة مع الأهداف المرسومة في الخطة المالية.²

¹سومر، أوقاي، التخطيط المالي، جامعة دمشق، كلية التجارة والاقتصاد، ماجستير إدارة أعمال، 2009، ص 6،5.

²أحمد السيد كردي، مبادئ الإدارة المالية في منظمات الأعمال العصرية، دار النشر والتوزيع، طبعة 1، 2010، ص: 84،85

المبحث الثالث: التحليل المالي

تعتبر عملية التحليل المالي أحد الأدوات الأساسية في تحديد أوجه القوة و مصادر الضعف للمؤسسة، كما يعتبر أداة فعالة في التخطيط المالي.

المطلب 01: ماهية التحليل المالي

سنتطرق في هذا المطلب إلى أهم تعاريف التحليل المالي و أهميته و مختلف استعمالاته و الجهات المستفيدة منه.

الفرع الأول: تعريف التحليل المالي

حتى يبنى التخطيط المالي على أساس سليم هناك خطوة تمهيدية ضرورية ينبغي إجراؤها، ونقصد بذلك التحليل المالي فقبل قيام المدير المالي بوضع الخطة المالية عليه أن يقوم بتحليل المركز المالي للمنشأة، والتعرف على نقاط القوة والضعف فيه، والتحليل المالي لا تقتصر أهميته على عملية التخطيط بل تمتد تلك الأهمية إلى عملية الرقابة، فالتحليل المالي وإن كان يعتبر مرحلة تمهيدية للتخطيط إلا أنه يعتبر في نفس الوقت إدارة رقابية لتقييم القرارات المالية التي يسبق اتخاذها. ويعرف التحليل المالي بأنه:

- " التحليل المالي عبارة عن معالجة منظمة للبيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تستعمل في عملية اتخاذ القرار، وتقييم أداء المؤسسات في الماضي والحاضر، وتوقع ما ستكون عليه في المستقبل " ¹.

- " التحليل المالي نشاط مالي يسبق التخطيط المالي ويلازمه، ويتعلق بتحويل البيانات المدونة في القوائم المالية إلى معلومات ذات دلالات معينة حسب الجهة التي تقوم بعملية التحليل " ².

- وعرفه خليل الشماخ بأنه: " عملية منظمة من البيانات المتاحة بهدف الحصول على معلومات تفيد في عملية اتخاذ القرارات، وتقييم أداء الوحدات الاقتصادية في الماضي والحاضر، وتوقع ما سيكون عليه المستقبل " ³.

مما تقدم نستطيع القول بأن التحليل المالي هو: عبارة عن عملية منظمة تهدف لربط أعمال المنشأة بالماضي، والحاضر والمستقبل، والتعرف على مواطن القوة في المؤسسة لتعزيزها، ومواطن الضعف لوضع العلاج اللازم لها.

أهمية التحليل المالي:

تتلخص أهمية التحليل المالي فيما يلي: ⁴

- يعرف بالمركز المالي الحالي للمنشأة ل يتم بعد ذلك التخطيط المالي للمنشأة.
- يعتبر أداة للكشف عن مواطن القوة والضعف في المركز المالي وفي السياسات المالية التي تؤثر على الربحية.
- يمكن المستفيدين من فهم الأرقام الواردة في الكشوفات المالية كما يمكن اعتماده كأساس في اتخاذ القرارات المالية.

¹ الحاج محمد علي إبراهيم العامري، الإدارة المالية، المكتبة الوطنية للنشر، بغداد، 2001، ص: 129

² كنجو عبود كنجو وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 69.

³ محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، دار المريخ للنشر، الرياض-المملكة العربية السعودية، الطبعة الثانية، 2009، ص: 20

⁴ نذير مهدي فاضل، التحليل المالي، ماجستير إدارة أعمال، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009، ص: 03.

استعمالات التحليل المالي:

أما عن استعمالات التحليل المالي فهي بإيجاز كالاتي:¹

- 1- التخطيط المالي للمنشأة.
- 2- إعداد التنبؤات المالية.
- 3- قياس الربحية للمنشأة وقياس سيولتها.
- 4- الرقابة المالية.
- 5- تقييم مدى كفاءة الإدارة في المنشأة.
- 6- إظهار مدى نجاح المنشأة لمالكها.

الجهات المستفيدة من التحليل المالي:

تتنوع وتعدد الجهات أو الأطراف المعنية التي تستفيد من التحليل المالي ودراسات الجدوى المالية حسب أهميتها لكل جهة منها:²

- 1- الإدارة وأصحاب المشروع ومن مجلس الإدارة والمديرون والمشرفون لاستخدامها للرقابة والتخطيط والتقييم.
- 2- المستثمرون الأصليون كالمساهمين والمؤسسين.
- 3- المستثمرون المحتملون الجدد اللذين سيدخلون من خلال دراسة العوائد المحققة على الأموال المستثمرة.
- 4- مؤسسات التمويل والاقتراض.
- 5- الجهاز الضريبي.
- 6- أجهزة التخطيط المركزي ومؤسسات تنمية الموارد البشرية.
- 7- المؤسسات المعنية حسب قطاعها وأهمها:
 - أ- السلطة النقدية.
 - ب- البورصة.
 - ج- المستهلكون.
 - د- مراكز الدراسات والبحث العلمي.

الفرع 02: مجالات التحليل المالي

تتسع مجالات التحليل المالي وتشعب أجزاؤه وفقا أتوجه المحلل المالي وأغراض إدارة المنشأة، والأهداف المرجوة من ذلك التحليل لذلك فقد تعددت مجالات التخصص لمضمون التحليل ليشمل مجالات متعددة مثل:³

1- التحليل الائتماني:

ويهدف هذا النوع من التحليل إلى التعرف على الأخطار المتوقع أن يواجهها المقرض في علاقته مع المقرضين، وتقييمها وبناء قراره بخصوص هذه العلاقة استنادا إلى نتيجة هذا التقييم.

¹ محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص: 88.

² خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي في دراسة وتقييم وجدوى المشاريع، دار وائل للنشر والتوزيع، عمان-الأردن، الطبعة الأولى، 2010، ص: 54، 55.

³ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالفشل، الوراق للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2011، ص 27، 28.

2- التحليل الاستثماري:

ويعتبر هذا المجال من أفضل التطبيقات العلمية للتحليل المالي، سواء كان الاستثمار في الأوراق النقدية أم في إسناد القرض أو في الاستثمارات في مختلف المجالات.

3- تحليل الاندماج والاقتران:

يقصد بالاندماج والاقتران تكوين وحدة اقتصادية نتيجة انضمام وحدتين اقتصاديتين أو أكثر، وزوال الشخصية القانونية المنفصلة لكل منها.

4- التحليل من أجل التخطيط:

يعتبر هذا النوع من التحليل ضروريا في مواجهة التقلبات المستمرة التي تتعرض لها أسواق المنتجات المختلفة من سلع وخدمات، بحيث أصبح من الضروري لكل منشأة أن تقوم بعملية تخطيط منظم في مواجهة المستقبل، ووضع تصور الأداء استنادا إلى الأداء الذي كان سائدا سابقا.

5- تحليل تقييم الأداء:

يعتبر التحليل المالي أداة مثالية لتحقيق هذه الغاية لما له من قدرة على تقييم الملاءة المالية والربحية وكفاءة الإدارة، واتجاهات النمو في منشآت الأعمال، إضافة على تحديد قيمتها السوقية وقيمة أسهمها في سوق الأوراق المالية وإمكانية التنبؤ بمستقبل المنشأة.

الفرع 03: أنواع التحليل المالي

يمكن النظر إلى التحليل المالي باعتباره أنواعا متعددة، يكمل بعضها الآخر، وهذه الأنواع ناتجة عن التباين الذي يتم استنادا إلى أسس مختلفة، ومن أهم هذه الأسس ما يلي:¹

أولاً: الجهة القائمة بالتحليل

يتم تقسيم التحليل المالي استنادا إلى الجهة القائمة به إلى:

1- التحليل الداخلي: إذا تم التحليل المالي من قبل أشخاص أو مجموعة أشخاص من داخل المشروع نفسه وعلى

بيانات المشروع

ولغايات معينة يطلبها المشرع فيعتبر التحليل داخليا.

2- التحليل الخارجي: يقصد به التحليل الذي تقوم به جهات من خارج المشروع ويهدف إلى خدمة هذه الجهات

لتحقيق أهدافها.

ثانياً: البعد الزمني للتحليل

إن للتحليل المالي بعدا زمنيا، يمثل الماضي والحاضر، وبناء عليه يمكن تبويب التحليل المالي من حيث علاقته بالزمن إلى:

¹ وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، 2009، ص: 20، 21

1- التحليل الرأسي (الثابت أو الساكن):

بمعنى أن يتم تحليل كل قائمة مالية على حدا بشكل مستقل عن غيرها، كما يتم بشكل رأسي لعناصر القائمة المالية، موضوع التحليل غالبا لسنة مالية واحدة، حيث ينسب كل عنصر من عناصرها إلى المجموع الإجمالي لهذه العناصر أو إلى مجموعة جزئية منها.

2- التحليل الأفقي (المتغير):

يهتم بدراسة سلوك كل عنصر من عناصر القائمة المالية وفي زمن متغير أكثر من سنة، بمعنى متابعة حركة هذا العنصر زيادة أو نقصا عبر فترة زمنية، وخلافا للتحليل الرأسي الذي يتصف بالسكون، فإن هذا التحليل يتصف بالحركية لأنه يوضح التغيرات التي حدثت خلال فترة زمنية محددة وقد يكون بالأرقام المطلقة أو التغير النسبي السنوي.

ثالثا: الفترة التي يغطيها التحليل

يمكن تبويب التحليل المالي استنادا إلى طول الفترة الزمنية التي يغطيها التحليل إلى:

1- التحليل المالي قصير الأجل: قد يكون التحليل رأسيا أو أفقيا، ولكنه يغطي فترة زمنية قصيرة ويستفاد منه في قياس

قدرات وإنجازات المشروع في الأجل القصير، وغالبا ما يركز هذا النوع من التحليل على قابلية المشروع في الأجل القصير على تغطية التزاماته الجارية، وتحقيق الإيرادات التشغيلية لذلك غالبا ما يسمى بتحليل السيولة.

2- التحليل المالي طويل الأجل:

يركز هذا التحليل على تحليل هيكل التمويل العام والأصول الثابتة والربحية في الأجل الطويل، إضافة إلى تغطية التزامات المشروع طويلة الأجل بما في ذلك القدرة على دفع فوائد وأقسام وأقساط الديون عند استحقاقها، ومن انتظام المشروع في توزيع الأرباح وحجم هذه التوزيعات وتأثيرها على أسعار أسهم المشروع في الأسواق المالية، ولتحقيق الغايات السابقة يقوم المحلل المالي بتحليل التناسق بين مصادر الأموال وطرق استخدامها.

أهداف التحليل المالي:

توصف نتائج التحليل المالي من أهم الأسس التي يستند عليها في اتخاذ القرارات، والحكم على مدى كفاءة الإدارة وعليه فإن التحليل المالي يهدف لتحقيق الآتي:¹

- 1- تقييم الوضع المالي والنقدي للشركة ونتائج قرارات الاستثمار والتمويل.
- 2- تحديد الانحرافات بالأداء المتحقق عن المخطط وتشخيص أسبابها.
- 3- الاستفادة من نتائج التحليل لإعداد الموازنات والمخطط المستقبلية.
- 4- تحديد الفرص المتاحة أمام الشركة التي يمكن استثمارها.
- 5- التنبؤ باحتمالات الفشل الذي يواجه الشركة.
- 6- تقييم ملاءة الشركة في الأجل القصير والطويل.
- 7- يعتبر التحليل المالي مصدر للمعلومات الكمية والنوعية لمتخذي القرار.

¹عدنان تايه النعيمي وآخرون، التحليل والتخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار البازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2008، ص21، 22.

المطلب 02: التحليل عن طريق القوائم المالية

على أساس معطيات القوائم المالية تتمكن الأطراف المعنية بما فيهم المحلل المالي من التقييم والإشراف والتخطيط لأنشطة المشروع، كما تساعد في اكتشاف أسباب الانحراف في المعدلات المعيارية المحددة بالميزانية التقديرية وتغيراتها واتجاه هذه التغيرات في فترة معينة، وتحليلها ووضع الحلول المناسبة لتجاوزها إذا كانت سلبية، والبحث عن الاحتياطات الكاملة لزيادة قدرتها الإنتاجية وفيما يلي نتعرض لكل من:

- مفهوم القوائم المالية وأنواعها.

- مستويات تحليل القوائم المالية وأهدافها.

الفرع 01: مفهوم القوائم المالية وأنواعها

أولاً: مفهوم القوائم المالية:

لقد تعددت مفاهيم القوائم المالية نذكر منها:

1- "القوائم المالية عبارة عن نظام من العلاقات المتبادلة بين المؤشرات التي تحويها، والتي تصف المركز المالي لمشروع في تاريخ معين، كما تصف الأنشطة الاقتصادية للوحدة المحاسبية خلال فترة محددة (شهر، ربع سنة، نصف سنة، سنة)".¹

2- "تحليل القوائم المالية هي عبارة عن عملية إجرائية لنظام المعلومات المحاسبي، تهدف إلى تقديم معلومات من واقع القوائم المالية المنشورة ومعلومات من ماليات أخرى، أو هي عملية تفسير للقوائم المالية المنشورة بهدف تشخيص وتقييم أداء المنشأة في ضوء الفهم الكامل لأسس القياس والانحراف المحاسبي".²

ولهذا يمكن التأكيد على أن القوائم المالية تعتبر القاعدة الأساسية لإنجاز التحليل المالي، وقد يمتد نشاط التحليل المالي إلى الحصول على بيانات أخرى عن واقع منشأة الأعمال يقدمها سوق الأوراق المالية في صورة السعر السوقي لأسهم المنشأة وأعلى وأدنى سعر وصلت إليه أسعار الأسهم، ويحاول أن يستنبط أية معلومات يمكن الاستفادة منها عند إجراء التحليل المالي.

ثانياً: أنواع القوائم المالية:

تتمثل أنواع القوائم المالية والتي يعدها المحاسب والتي تعتبر القاعدة الأساسية في إنجاز التحليل المالي، هي الميزانية العمومية (قائمة المركز المالي)، قائمة الدخل (حسابات النتيجة)، قائمة التدفق النقدي (قائمة التغيرات في المركز المالي) ولأهمية هذه المفردات سوف نعطي لها وصفا لغرض التفريق بمكوناتها ولغرض تحديد ما تعنيه هذه المكونات، كما يلي:

1- الميزانية العمومية (قائمة المركز المالي):

وهي من أهم القوائم المالية على الإطلاق وهي خلاصة التطبيق العلمي للمبادئ المحاسبية فهي مرآة تعكس الوضع المالي للمنشأة في لحظة من اللحظات، وذلك من خلال ما تحتويه من موجودات ومطلوبات وحق الملكية، وتعبير آخر فإن الميزانية العمومية ماهي إلا صورة فوتوغرافية لأوضاع المنشأة المالية في لحظة إعدادها، فهي وصف ساكن للمركز المالي للمنشأة تتألف من جانبين، جانب تدرج فيه جميع موجودات المنشأة والآخر يسمى جانب المطلوبات وحق الملكية، تدرج فيه جميع التزامات المنشأة اتجاه الآخرين ويسمى بالمطلوبات (الخصوم) والتزاماتها اتجاه مالكيها وتسمى بحقوق الملكية.

¹ وليد ناجي الحياي، التحليل المالي، من منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2007، ص: 79.

² أيمن الشنطي وآخرون. مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص 136، 135.

ومحتوى جانب الموجودات تعبر عنه قرارات الاستثمار التي اعتمدها إدارة المنشأة، ومن خلالها وظفت بها مجموع الأموال المتاحة للاستثمار، في حين يدل جانب المطلوبات على هيكل تمويل المنشأة، أي المصادر التي استندت إليها في إدارة المنشأة في الحصول على أموالها، ومن الطبيعي، كما هو معروف لدارسي الفكر المالي والمحاسبي أن يتوازن الجانبين وفقا لقاعدة القيد المزدوج في المحاسبة.

وأيا كانت الصورة التي تعد وتظهر فيها الميزانية العمومية، فهناك عدة اعتبارات لا بد من مراعاتها عند إعدادها، ومن أهم هذه الاعتبارات بالإضافة إلى الشروط الشكلية الواجب توفرها، هو تطبيق مبدأ الأهمية النسبية.¹ وفيما يلي عرضا لشكل قائمة الوضع المالي (الميزانية العمومية) كما يلي:

جدول رقم 2: شركة (....)

الميزانية العمومية في 12/31

الجانب المدين	الجانب الدائن
الموجودات (الأصول)	المطلوبات وحقوق الملكية (الخصوم)
الموجودات المتداولة:	مطلوبات متداولة:
النقد	الذمم الدائنة
استثمارات مؤقتة	أوراق الدفع
الحسابات المدينة	المستحقات من المطلوبات
أوراق القبض	القروض القصيرة الأجل
المخزون السلعي:	
مواد أولية	مجموع المطلوبات المتداولة
بضاعة تحت الصنع	مطلوبات طويلة الأجل
بضاعة جاهزة	قروض طويلة الأجل
مجموع الموجودات المتداولة	سندات قرض
الموجودات الثابتة:	
أراضي	حقوق الملكية:
مباني (صافي)	رأس المال من الأسهم العادية
مكائن ومعدات (صافي)	احتياطي الأرباح
أثاث (صافي)	
أخرى	
مجموع الموجودات الثابتة	
مجموع الموجودات (الأصول)	مجموع المطلوبات (الخصوم)

المصدر: حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص: 47

¹حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص: 44، 45، 46.

2- قائمة الدخل (حسابات النتيجة):

تعكس هذه القائمة خلاصة نتيجة عمليات التشغيل في المنشأة وما تقود إليه من ربح أو خسارة، فهي قائمة تحضر بطريقة تعرض فيها جميع إيرادات المنشأة والمتعلقة بفترة زمنية محددة وما يقابلها من نفقات التي تحملتها إدارة المنشأة في سبيل تحقيق وضمان تلك الإيرادات هي عرض للإيرادات والنفقات المقابلة لها، والنتيجة إما تمثل ربح في حالة زيادة الإيرادات على النفقات أو خسارة العمل في الحالة المعاكسة.¹

وبالتالي فقائمة الدخل تتم بما يلي:

- معرفة نتيجة الأعمال من ربح أو خسارة.

- مهمة بالنسبة للدائنين، حيث يطمئن الدائنين على أموالهم إذا كانت المؤسسة تحقق ربحاً.

- مساعدة الإدارة في التخطيط والرقابة وتوزيع الأرباح.

مهمة بالنسبة إلى مؤسسات التحليل المالي حيث يتم التعرف على المشروعات التي تحقق ربحاً وبالتالي تجذب المستثمرين إليها.²

وفيما يلي عرضاً لتشكّل قائمة الدخل (حسابات النتيجة) كما يلي:

قائمة الدخل لمنشأة (...)³ للسنة المنتهية في 12/31

إجمالي المبيعات

- المردودات والسماحات والخصومات.

- صافي المبيعات.

- كلفة البضاعة المباعة.

- مجمل الربح.

- المصاريف التشغيلية المختلفة.

أ- مصاريف إدارية وعامة.

ب- مصاريف بيع وإعلان.

ج- الاندثار.

= صافي الربح التشغيلي (صافي الربح قبل الفائدة والضريبة).

+ إيرادات أخرى.

- مصاريف أخرى.

- مصاريف الفائدة.

= صافي الربح قبل الضريبة.

- ضريبة الدخل.

= صافي ربح الملاك (صافي الدخل بعد فائدة الضريبة).

- الربح الموزع.

= صافي الربح المحتجز.

¹ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص: 48.

² عبد الحليم كراحة وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص: 170.

³ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص: 49.

3- قائمة التدفقات النقدية (قائمة التغيرات في المركز المالي):

تشكل قائمة التدفق النقدي جزءاً مكملاً للقوائم المالية التي تعدها منشآت الأعمال، وتعرض هذه القائمة حركة التغيرات النقدية التي حصلت في المنشأة من خلال توليد واستخدام النقدية، سواء من عملياتها التشغيلية أو العمليات الأخرى مثل: العمليات الاستثمارية والتمويلية للمنشأة.¹

ففي الحياة العملية لمهنة المحاسبة يتم إعداد قائمة التغيرات في المركز المالي بموجب ثلاث نماذج هي:

أ- نموذج قائمة مصادر الأموال واستخداماتها: حيث يعتبر هذا النموذج أو نماذج قوائم التغيرات في المركز المالي عرف الطريق في الممارسات المهنية.

ب- نموذج قائمة التغيرات في المركز المالي: وهذا النموذج من قوائم التغيرات في المركز المالي، فالتفسير الحسابي لهذه القائمة يتم بموجب الصيغة التالية:

$$\text{التغيرات في رأس المال العامل} = \text{مجموع مصادر رأس المال العامل} - \text{مجموع استخدامات رأس المال العامل}$$

ج- نموذج قائمة التدفق النقدي:

يتم إعداد هذا النموذج على شكل قائمة لتبيين العلاقة بين المقبوضات النقدية والمدفوعات النقدية خلال الفترة التي تغطيها القائمة.

وتجسد هذه القائمة الصيغة الحسابية التالية:²

$$\text{التغير في النقدية خلال فترة معينة} = \text{مجموع مصادر النقد} - \text{مجموع استخدامات النقد}$$

وفيما يلي عرض لشكل قائمة التدفقات النقدية كما يلي:

قائمة التدفق النقدي للسنة المنتهية في 12/31

التدفق النقدي من الأنشطة التشغيلية	xxx	(زيادة أو نقصان)
+ التدفق النقدي من الأنشطة الاستثمارية	xxx	(زيادة أو نقصان)
+ التدفق النقدي من الأنشطة التمويلية	xxx	(زيادة أو نقصان)
= صافي التغير في نقدية المنشأة	xxx	(زيادة أو نقصان)

ومن هنا تجدر الإشارة إلى أن القوائم المالية لم تعد مجرد بيانات تاريخية تبين نجاح أو فشل المشروع، حيث امتدت لتشمل بيان أسباب النجاح أو الفشل، وتعتبر كل من قائمة الدخل أهم المخرجات الأساسية للنظام المحاسبي.³

¹ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص: 50.

² وليد ناجي الحياي، التحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص: 90، 91، 92.

³ محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص: 57، 58.

الفرع 2: مستويات تحليل القوائم المالية وأهدافها

أولاً: مستويات تحليل القوائم المالية:

هناك ثلاثة مستويات رئيسية في التحليل للقوائم المالية وهي كما يلي:

1- التحليل المالي للقوائم على مستوى المشروع:

حيث هنا يقوم المحلل بجمع كل المعلومات الضرورية والمتعلقة بالمشروع نفسه، من دراسة لربحية وسيولة وهيكله التمويلي.

كل ذلك يتم إنجازه بأشكال مختلفة، فيما يقوم بإجراء التحليل المقارن بين عدة سنوات أو أن يستخرج مجموعة من النسب المالية المفيدة في التحليل.

2- التحليل للقوائم المالية على مستوى القطاع:

هو تحليل المشروع بهدف اعتبار القطاع مهم لم ينتمي إليه ويتم تحليل القوائم المالية للمشروع ومقارنتها بقوائم مالية لمشاريع أخرى في نفس القطاع تماثله في الحجم والنشاط، أو بواسطة المعيار الصناعي الخاص بالقطاع وبالتالي الحكم على أداء المشروع والتعرف على نقاط ضعفه وقوته.

3- تحليل القوائم المالية على المستوى العام:

ويشمل تحليل شامل لكل المشروع، حيث يقوم بدراسة المشروع وظروفه الاقتصادية وظروف القطاع الذي ينتمي إليه، وقد ظهرت أهمية هذا النوع من التحليل بعد دخول الشركات متعددة الجنسيات للعمل في مختلف الدول.

ثانياً: أهداف التحليل عن طريق القوائم المالية:

يهدف التحليل عن طريق القوائم المالية إلى ما يلي:

- الحكم على المقدرة الاستيعابية للمشروع.

- معرفة الوضع المالي للمنشأة.

- الحكم على كفاءة الأداء المالي والتشغيلي للمنشأة.

- التعرف على نقاط الضعف بالمنشأة والعمل على معالجتها.

- وضع الخطط المستقبلية والرقابة الداخلية.

- تقييم مقدرة المنشأة على سداد ديونها على المدى القصير والبعيد.¹

¹. أيمن الشنطي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص: 136.

المطلب 03: التحليل بالنسب المالية

إن التخطيط المالي السليم يعتمد على التحليل المالي الذي يساعد على كشف نقاط القوة والضعف، لتمكين الإدارة المالية من استغلال نقاط القوة أحسن استغلال، وتحديد مواطن الضعف لاتخاذ الإجراءات اللازمة، وسوف نعرض في هذا المطلب إحدى الأدوات الأكثر شيوعاً في التحليل المالي وهي النسب المتوالية، بحيث تعتبر النسب المتوالية وسيلة تمكن المسير من متابعة مدى تطور المؤسسة واتجاهات هذا التطور، ومن ثم اتخاذ قرارات رشيدة تعطي صورة واضحة للمهتمين بالوضع المالية للمؤسسة، وسنقوم في هذا المجال بمناقشة خمس نسب رئيسية يجب أن يركز عليها المحلل المالي وهي نسب السيولة ونسب الهيكل ونسب النشاط ونسب التحويل ونسب الربحية.

ويمكن أن نعرف النسب المالية على أنها "تلك العلاقة بين قيمتين أو كتلتين ماليتين ذات معنى على الهيكل المالي أو الاستغلالي وتؤخذ هذه القيم من الميزانية المالية أو من جدول تحليل الاستغلال أو منهما معا خلال فترة زمنية معينة" والغرض منها هو إعطاء تفسير لنتائج السياسات المتخذة من طرف المؤسسة، ومن ثم مقارنتها مع النتائج السابقة.¹

كما يقصد بالنسبة المالية "نسبة رقم معين من أرقام القوائم المالية إلى رقم معين آخر من أرقام نفس القائمة المالية، أو من قائمة مالية ثانية بحيث يكون أحدهم مقاما والثاني بسطا ولأجل أن تقدم النسبة مدلول ذو معنى لا بد أن تكون أرقام مقام وبسط المعادلة ذات علاقة نسبية وبخلافه نحصل على نسبة دون معنى أو مدلول، مثل نسبة الأجور والرواتب إلى مجموعة الأصول الثابتة، فبموجب المعادلة السابقة نحصل على نسبة لكن ليس لها أي معنى أو استخدام".²

أهمية النسب المالية:

بتحليل النسب المالية تستطيع المؤسسة أن تصبح قادرة على الفهم والتوقع الجيد لما يلي:³

- 1- النمو والتطور.
 - 2- الرقابة على التكاليف.
 - 3- تقلبات الأصول.
 - 4- الربحية.
 - 5- المخاطرة.
 - 6- معرفة ما إذا كانت هذه النسب قد تغيرت أم لا. مرور الزمن.
- بالإضافة لما سبق فإن النسب المالية تساعد على معرفة ما يلي:⁴
- 1- وفرة وفعالية الأصول المستعملة.
 - 2- التوقعات القريبة للواقع والمنطق لهامش الربح.
 - 3- معرفة ما إذا كانت المؤسسة تحت خطر نقص السيولة.
 - 4- التأكد من أن مالكي المؤسسة أي حاملي الأسهم يستطيعون الاستفادة من استثماراتهم.

¹ سامية توزوت، دور التحليل المالي في تحديد مسار المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي بجي فارس بالمدينة، 2006، ص: 69.

² وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، إثراء للنشر والتوزيع، الطبعة 01، الأردن، 2009، ص: 26.

³ Jason Mac Morran, Financial Modeling and Forecasting, Postlethwaite and NettErville, United Plaza, Blvd, 2009, page 47.

⁴ David.E.Vance, Financial Analysis and decision making, Mc Gram Hill, Companies Inc, USA, 2003, page 19.

5- معرفة ما إذا كانت قوة الدفع تستخدم بشكل ملائم وجيد.

6- معرفة العوامل التي من شأنها خدمة الزبائن وتحقيق رضاهم، والتأكد من أن هذه العوامل كافية أم لا أم أنها مبالغ فيها

النسب المالية الرئيسية في التحليل المالي: وتتلخص فيما يلي:

1-نسبة السيولة: قبل التطرق إلى نسبة السيولة وحب ماهية السيولة:

السيولة هي مقدرة المنشأة على مقابلة التزاماتها الجارية في تواريخ استحقاقها، وتعتبر السيولة عن مقدرة المنشأة على تحويل أصولها المتداولة إلى نقود، وللسيولة بعدان، الأول يتمثل في الوقت اللازم لتحويل الأصل إلى نقود، والثاني يتمثل في إمكانية تحقيق القيمة الفعلية من تحويل الأصل إلى نقود.¹

ومن نسب السيولة:

أ- نسبة التداول: وهي نسبة ترتبط، وتوجد علاقة ذات دلالة ما بين الأصول المتداولة والخصوم المتداولة، وهي تعبر بصدق عن عدد المرات تغطية الأصول المتداولة للخصوم المتداولة التي تستحق سدادها خلال سنة مالية، وتحسب كما يلي:²

وغالبا ما يستعاض عن هذه النسبة بإحدى النسبتين التاليتين:

باعتبار أن السنة الأخيرة هي معيار أكثر تشددا لسيولة المشروع من نسبة السيولة العادية، وهذا يدفع إدارة المشروع أو الدائنين إلى هذه النسبة في حالة الكساد الاقتصادي، أو في حالة معدل دوران بطيء. المخزون السلعي وخصوصا وجود كمية كبيرة من المخزون السلعي أكبر من المعدلات المعيارية للمخزون الذي يتطلبه السوق لمنتجات المشروع .

نسبة السيولة الفورية = النقدية / الخصوم المتداولة

يلاحظ أن هذه النسبة هي أكثر تشددا من نسبة السيولة السريعة، إذ تأخذ بعين الاعتبار النقدية الحاضرة في الخزينة و في البنوك فقط لقياس قدرة المشروع على سداد التزاماته المستحقة، و بالرغم من أن هذه النسبة تحدد القدرة الفورية للمشروع على سداد التزاماته المستحقة التي قد تكون مرغوبة من قبل الدائنين إلا أنها تشكل ضعفا في السياسة الاستثمارية للمشروع أو للمؤسسة خصوصا إذا علمنا أن المؤسسة الناجحة هي التي لا تعطل أموالها بدون استثمار، حتى ولو كان مؤقت لأنها تؤثر على ربحيتها.³

¹ محمد سعيد عبد الهادي، مرجع سبق ذكره، ص: 157.

² أمين السيد أحمد لطفي، التحليل المالي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006، ص388

³ وليد ناجي الحياي، التحليل المالي، مرجع سبق ذكره ص 157 .

كما نستطيع ذكر أبرز نسب السيولة:¹

1. الأهمية النسبية لمكونات الموجودات المتداولة من مجموع الموجودات المتداولة.
2. سيولة الحسابات المدينة.
3. سيولة المخزون السلعي.
4. تحليل صافي رأس المال العامل.
5. نسبة صافي رأس المال العامل إلى المطلوبات المتداولة.
6. المؤشر الدفاعي أو القدرة الزمنية الدفاعية .
7. نسبة التدفق النقدي إلى إجمالي الالتزامات.

2- نسبة الربحية:²

سننتقل إلى مفهوم الربحية قبل الوصول لنسبتها :

إن الربحية هي هدف أساسي لجميع المنشآت، وأمر ضروري لبقائها واستمرارها و غاية يتطلع إليها المستثمرون ومؤشر يهتم به الدائنون عند تعاملهم مع المنشأة، وهي أيضا أداة هامة لقياس كفاءة الإدارة في استخدام الموارد الموجودة.

وتتضمن نسب الربحية نوعين:

2-1- نسب الربحية على أساس المبيعات:

تستعمل هذه النسبة لقياس ربحية المؤسسة من المبيعات و ذلك بعد تخفيض تكلفة إنتاج البضاعة المباعة، وهي تظهر أيضا مدى فعالية الاستثمارات في المؤسسة، ومدى نجاح سياسة التسعير فيها و تحسب كالاتي :

الربح الإجمالي = صافي المبيعات - تكلفة البضاعة المباعة / صافي المبيعات

وتعتبر نسبة هامش الربح الصافي أكثر تعبيراً عن الربحية من الربح الإجمالي:

هامش الربح الصافي = الربح الصافي بعد الضريبة / صافي المبيعات

إن نسبة هامش الربح الصافي تقيس الفعالية بالنسبة لنشاط المؤسسة و ذلك بعد اقتطاع جميع المصاريف و الضرائب من الأرباح الإجمالية.

2-2- نسب ربحية الاستثمارات: هذه النسب تهتم بربحية الاستثمارات من أجل قياس ربحية رأس المال المستثمر في

المؤسسة و منها :

العائد على الموجودات = الربح الصافي بعد الضريبة / الموجودات الكلية .

و عندما تكون الأعباء المالية هامة سيكزن من الأفضل أن نحسب معدل ربحية الاستثمارات .

معدل العائد على الاستثمار = أرباح الاستثمار قبل الضريبة و الأعباء المالية / الموجودات الكلية

¹ حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص 72.

² حضر خلة، إدارة السيولة و الربحية، ماجستير إدارة أعمال، جامعة دمشق، سوريا 2010، ص 17.

3 - النسب الهيكلية : و هي النسب التي تساعد في دراسة الهيكل المالي للمنشأة و الموضوعة لكل جانب من جوانب قائمة المركز المالي مثل نسبة الأصول الثابتة إلى مجموع الأصول أو نسبة أحد عناصر الموجودات الثابتة إلى مجموع الأصول الثابتة, و هذه النسب تظهر التوزيع النسبي لعناصر الأصول وكذلك الأمر بالنسبة لعناصر الخصوم, و يمكننا وضع هذه النسب لعناصر من جانب الأصول و عناصر من جانب الخصوم, وتعتبر هذه النسب أكثر دلالة لأغراض دراسة الهيكل المالي للمؤسسة¹.

و أهم نسب هذه المجموعة هي:²

- ✓ نسبة الرافعة المالية.
- ✓ نسبة القروض إلى حق الملكية .
- ✓ معدل تغطية الفوائد.
- ✓ معدل تغطية الأعباء الثابتة .
- ✓ نية هيكل رأس المال .
- ✓ نسبة الموجودات إلى حق الملكية .
- ✓ نسبة الموجودات الثابتة إلى حق الملكية .
- ✓ نسبة الموجودات المتداولة إلى حق الملكية .

4- نسب النشاط: تهتم هذه النسب في العموم بمدى فعالية و كفاءة المنشأة محل الدراسة في استخدام الموارد المالية المتاحة لديها , و يعني مصطلح استخدام الموارد هنا بأوجه استثمارها , و التي غالبا ما تكون في أصولها المتداولة و الثابتة , و بالتالي تهدف هذه النسب إلى قياس كفاءة و فعالية الشركة في الاستثمار الأمثل لأصولها , و تتكون نسب النشاط من النسب التالية :

4-1- معدل دوران مجموع الأصول : يعبر هذا المعدل عن مدى كفاءة الإدارة في إدارة مجموع الأصول و توليد مبيعات منها, و يتم احتساب معدل دوران مجموع الأصول بقسمة صافي المبيعات السنوية على مجموع أصول الشركة, و يحسب هذا المعدل وفق المعادلة التالية :

$$\text{معدل دوران إجمالي الأصول} = \text{صافي المبيعات} / \text{مجموع الأصول} .$$

4-2- معدل دوران الأصول المتداولة : توضح هذه النسبة درجة كفاءة الشركة في استخدام الأصول المتداولة و توليد مبيعات منها , و تحسب هذه النسب بقيمة صافي المبيعات على مجموع الأصول المتداولة .

$$\text{معدل دوران الأصول المتداولة} = \text{صافي المبيعات} / \text{مجموع الأصول المتداولة} .$$

4-3- معدل دوران الأصول الثابتة: تبين هذه النسبة درجة كفاءة الشركة في استخدام الأصول الثابتة و توليد مبيعات منها, و تحسب هذه النسبة كالتالي :

$$\text{معدل دوران الأصول الثابتة} = \text{صافي المبيعات} / \text{مجموع الأصول الثابتة} .$$

¹ منير شاكر محمد , إسماعيل إسماعيل , عبد الناصر نور , التحليل المالي , دار وائل للنشر و التوزيع , الطبعة الثالثة , الأردن 2008 , ص 54 .
² حمزة محمود الزبيدي , التحليل المالي , مرجع سبق ذكره , ص 74 ,

4-4- معدل دوران الأصول المستغلة: جاءت هذه النسبة لتأخذ بعين الاعتبار الأصول المستغلة فقط و هي كالتالي:

$$\text{معدل دوران الأصول المستغلة} = \frac{\text{المبيعات}}{\text{الأصول المستغلة}} .$$

4-5- معدل دوران رأس المال العامل: من الضروري أن يكون هناك تناسب بين حجم المبيعات و رأس المال العامل

, وهو ما تسعى هذه النسبة للتأكد منه , حيث يبين كفاءة الوحدة في إدارة الأصول و استثمارها بشكل جيد , فلا تكون هناك أموال من دون استثمار , وفي نفس الوقت تكون الوحدة قادرة على سداد التزاماتها الجارية.¹

5-5- نسب التمويل: هذه النسب تظهر لنا أهمية المقارنة بين أموال المؤسسة و الأموال المقترضة لتمويل

نشاطها، وتنقسم إلى:

5-1- نسب التمويل الدائم: وهي نسبة تغطية الأصول الثابتة بالأموال الدائمة , وهي مرتبطة برأس المال العامل،

وإذا كانت كبيرة يمكن أن تعطي جزء من أصولها , و يمكن حسابها كالتالي :

$$\text{نسبة التمويل الدائم} = \frac{\text{الأموال الدائمة}}{\text{الأصول الثابتة}} .$$

5-2- نسبة التمويل الخاص: هي نسبة تمويل الأصول الثابتة بالأموال الخاصة , ومن الأفضل أن تكون هذه النسبة

أكبر من النصف لتفادي زيادة ديون طويلة الأجل و تحسب كالتالي :

$$\text{نسبة التمويل الخاص} = \frac{\text{الأموال الخاصة}}{\text{الأصول الثابتة}} .$$

5-3- نسبة التمويل الخارجي: و هي نسبة تقييم درجة تغطية موجودات المؤسسة من الأموال الخارجية، وتسمح

أيضا بتوضيح مدى القدرة على سداد ديون الغير، والأحسن أن تكون أقل من الصفر و تحسب كالتالي :

$$\text{نسبة التمويل الخارجي} = \frac{\text{مجموع الديون}}{\text{مجموع الأصول}} .²$$

¹ محمد المبروك أبو زيد , التحليل المالي , مرجع سبق ذكره ص 149 .

² مبارك لسوس , التسيير المالي , ديوان المطبوعات الجامعية , الساحة المركزية , بن عكنون , الجزائر , 2004 , ص 46 .

المبحث الرابع : تخطيط الاحتياجات المالية و الموازنة التقديرية

تتم الإدارة المالية اهتماما كبيرا بمبيعات شركة الأعمال و حركة نموها المتوقعة في المستقبل، و يرتبط هذا الاهتمام باهتمام آخر في مقدار الاحتياجات المالية التي تضمن للشركة إمكانية الشراء و البيع.

المطلب 01 : تخطيط الاحتياجات المالية

إذا كانت شركة الأعمال في طور النمو فإنها تكون في حاجة إلى استثمارات جديدة في الموجودات المتداولة والموجودات الثابتة حتى تصل إلى مستوى طاقتها الإنتاجية القصوى، تخلق علاقة تلقائية و طردية بين المبيعات و بين الاستثمار في الموجودات، وهذا يعني أن الإدارة المالية تسعى إلى توفير احتياجات مالية إضافية لخلق استثمار إضافي في الموجودات عند كل توقع بزيادة المبيعات، وعليه فإن التوقع بزيادة المبيعات في المستقبل يستلزم من الإدارة المالية التخطيط المالي لتحديد الاحتياجات المالية لكونه يتيح للإدارة القدرة في التعرف على مقدار احتياجاتها المالية المستقبلية والتخطيط المسبق لتحديد مصادر تمويلها و اختيار أنسبها من خلال المفاضلة بين البدائل التمويلية .

إن دقة الإدارة المالية في ضمان التخطيط الدقيق للاحتياجات المالية المطلوبة، يتوقف على أمرين أساسيين هما:¹

1- مدى دقة التنبؤ بالمبيعات: كما هو معروف أن التنبؤ يشكل جزء أساسي من عملية التخطيط، وأن التنبؤ بالمبيعات هو الأكثر أهمية في التنبؤ المالي، ويبدأ التنبؤ بالمبيعات بشكل عام عن طريق مراجعة المبيعات الفعلية خلال السنوات السابقة لمدة خمس سنوات أو أكثر من ذلك، و من أجل تخطيط المبيعات للسنوات القادمة يجب اخذ بعض العوامل بعين الاعتبار منها (المستوى المتوقع للنشاط الاقتصادي، تصورات تتعلق بظروف المنافسة، تطوير تطوير المنتجات و توزيعها في الأسواق الحالية التي تعمل المنشأة ضمن إطارها، و الأسواق التي تخطط لدخولها في المستقبل.²

2- إعداد القوائم المالية التقديرية :

المقصود هنا بالقوائم المالية التقديرية بأنها من قائمة الدخل والميزانية العمومية التي تغطي مدة زمنية محددة في المستقبل، فقائمة الدخل التقديرية هي التي تصور إيرادات المنشأة و نفقاتها خلال مدة زمنية محددة في المستقبل، أما الميزانية العمومية التقديرية هي التي تتضمن خلاصة بأصول المنشأة، خصومها، وحقوق المالكين لمدة زمنية محددة في المستقبل وتساعد هذه القوائم في توضيح الآفاق المستقبلية لاستثمارات المنشأة واحتياجاتها التمويلية لتمويل تلك الاستثمارات، يمكن استخدام عدد من الأساليب .

أساليب التنبؤ بالاحتياجات المالية :

1- أسلوب تحليل الحسابات: قبل وضع قائمة الدخل و الميزانية العمومية لابد من تحديد التغير الحاصل في الحسابات المختلفة في كل من الأصول و الخصوم و حقوق الملكية من من شهر لآخر، وذلك بناء على المعلومات التي تقدمها الموازنة النقدية، ويمكن لنا أن نلاحظ كيفية تفاعل الموازنة النقدية مع القوائم المالية التقديرية. وتقدم هذه القوائم خلاصة وافية عن المعلومات المتعلقة بأداء المنشأة.³

¹ حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 132 .

² عدنان تايه النعيمي و آخرون، مرجع سبق ذكره، ص 245 .

³ نفس المرجع السابق، ص 247 .

2- أسلوب النسبة من المبيعات: يعتبر هذا الأسلوب أبسط أساليب التنبؤ المالي و فيه يتم التعبير عن احتياجات المشروع المالية على أساس النسبة المئوية من المبيعات لكل بند من بنود الميزانية.¹ و يرى أنصار هذا الأسلوب أن العلاقة الخطية بين مستوى المبيعات و عناصر الميزانية تظل ثابتة في مستويات مختلفة من النشاط, ويفرق أسلوب النسبة المئوية من المبيعات بين نوعين من عناصر الميزانية و هي:²

1-2- عناصر الميزانية التي تتأثر بمستوى المبيعات:

وهي عبارة عن مجموعة الأصول المتداولة و الخصوم المتداولة التي تتأثر مباشرة بتغير مستوى المبيعات, وذلك لأن تحقيق مبيعات المنشأة يتطلب بدون شك حركة في النقدية (المبيعات و المشتريات النقدية), حركة المدينين (مبيعات آجلة و تحصيلات) و حركة في المخزونات نتيجة لدخول و خروج البضاعة عند الشراء و البيع, حركة في عنصر الموردن نتيجة حصول المنشأة على الائتمان التجاري و تسديد التزامات سابقة, حركة في أوراق الدفع الجديدة و أوراق الدفع التي يحل ميعاد استحقاقها, و بذلك يمكن القول بأن هذه المجموعة من عناصر الميزانية تتأثر بشكل تلقائي نتيجة تغير مستوى المبيعات.

2-2- عناصر الميزانية التي لا تتأثر تلقائياً بمستوى المبيعات:

يأتي على رأس هذه المجموعة الأصول الثابتة للمنشأة, ذلك لأن الأصول الثابتة لا تتغير بشكل تلقائي عند تغير مستوى المبيعات, كلما كان مستوى المبيعات لا يتعدى الطاقة الإنتاجية للمنشأة, فالأصول الثابتة تتأثر بتغير المبيعات, فقط إذا كانت هذه الأخيرة تتجاوز الطاقة الإنتاجية المتاحة مما يتطلب الاستثمار في أصول ثابتة جديدة للرفع من الطاقة الإنتاجية .

و يبنى هذا الأسلوب على فرضيتين أساسيتين:³

✓ بالنظر لارتباط بنود الميزانية العمومية للمشروع برقم المبيعات فإنه يمكن اعتماد الاحتياجات المالية المطلوبة على أساس النسبة المئوية من المبيعات السنوية المستثمرة في كل بند من بنود الميزانية.

✓ افتراض الثبات في النسبة المئوية لكل بند من بنود الميزانية إلى المبيعات .

و لاستخدام أسلوب النسبة المئوية من المبيعات تتبع الخطوات التالية:⁴

الخطوة الأولى: تنطوي هذه الخطوة على فصل عناصر الميزانية التي تتأثر تأثيراً مباشراً بحجم المبيعات, بمعنى عناصر الأصول و الخصوم التي لها علاقة مباشرة بالمبيعات.

الخطوة الثانية: بعد فصل عناصر الأصول و الخصوم المحددة في الخطوة الأولى, يتم التعبير عنها في صورة نسبة مئوية من المبيعات, فنحصل على مجموع نسب الأصول من المبيعات التي تتأثر تلقائياً بالمبيعات و الزيادة التلقائية في عناصر الخصوم (مجموع نسب عناصر الخصوم التي تتأثر تلقائياً بالمبيعات) و نحدد الفرق بينهما, أي الاحتياجات المالية بالنسبة .

و لحساب قيمة الاحتياجات المالية نقوم بضرب قيمة التغير في المبيعات في نسبة الاحتياجات المالية, هذه الاحتياجات المالية يتم تمويلها إما عن طريق الأرباح المحتجزة أو اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية إذا تطلب الأمر ذلك.

¹ محمد صالح الحناوي و آخرون, الإدارة المالية مدخل القيمة و اتخاذ القرار, الدارالجامعية, الاسكندرية, مصر, 2002, ص 138 .

² نور الدين خبايا, الإدارة المالية, دار النهضة العربية, بيروت, لبنان, 1997, ص 258 .

³ عدنان هاشم رحيم السمرائي, الإدارة المالية منهج تحليل شامل, الجامعة المفتوحة, طرابلس, ليبيا, 1997, ص 275 .

⁴ نور الدين خبايا, مرجع سبق ذكره, ص 259 .

3- أسلوب تحليل الانحدار في التنبؤ المالي: إن أسلوب الانحدار الخطي البسيط يتطلب حساب النسبة المئوية من المبيعات و بنود الميزانية المرتبطة عند نقطتين زمنيتين، ويتم وصل النقطتين بخط مستقيم ومد هذا الخط حتى يمكن استخدامه في التنبؤ بأي بند من بنود الميزانية في نقطة زمنية مستقبلية بشرط معرفة قيمة المبيعات المقدرة عند هذه النقطة، وتزيد دقة هذا الأسلوب بزيادة عدد النقط المستخدمة في تحديد خط الانحدار.¹

و يختلف أسلوب الانحدار عن أسلوب النسبة المئوية للمبيعات في أنه لا يفترض مرور خط الانحدار من نقطة الأصل، ويكون بذلك أسلوب الانحدار أقرب للواقع، وخير دليل على ذلك أن قيم عناصر الميزانية المختلفة من مخزون ونقدية وغيرها لن تساوي الصفر عندما تكون المبيعات تساوي صفراً.

يعمل أسلوب الانحدار بتمثيل العلاقة بين متغير مستقل وبين متغير أو مجموعة متغيرات تابعة حاضراً ثم التنبؤ بوضعها مستقبلاً، على سبيل المثال يمكن استخدام تحليل الانحدار لتمثيل العلاقة بين المبيعات كعنصر مستقل وبين عنصر أو مجموعة عناصر الأصول المتداولة كمتغير تابع وذلك باستخدام البيانات التاريخية الخاصة بفترات زمنية سابقة ومنها التنبؤ بوضع المتغيرات التابعة لفترة زمنية مستقبلية محددة في ضوء معرفة المبيعات التقديرية لنفس الفترة، وعليه يمكن لتحليل الانحدار أن يأخذ شكلين:²

3-1- الانحدار الخطي البسيط : هو عبارة عن العلاقة بين متغيرين، أحدهما مستقل والثاني تابع كأن نذكر العلاقة بين المبيعات كمتغير مستقل يؤثر في المخزون كمتغير تابع.

3-2- الانحدار الخطي المتعدد : هو عبارة عن خط الانحدار بين عدة متغيرات مستقلة تؤثر مجتمعة في متغير تابع كأن يكون المخزون متغير تابع يتأثر بعدة متغيرات مستقلة، كالمبيعات ومستوى الأسعار وطاقة التخزين للشركة على سبيل المثال.

المطلب 02 : التنبؤ المالي وأهميته في التخطيط المالي

من المسؤوليات الرئيسية للمدير المالي يبرز التنبؤ المالي الذي يزود المشروع بالإطار الذي تستند إليه عملية التخطيط، وفيما يلي نتعرض لكل من مفهوم التنبؤ المالي وأنواعه، إضافة إلى الأساليب المستخدمة في التنبؤ ومعوقاته.

الفرع الأول: مفهوم التنبؤ المالي وأنواعه

أولاً: مفهومه

هناك عدة تعاريف أبرزها :

✓ **تعريف 01:** التنبؤ هو التخطيط ووضع الافتراضات حول أحداث المستقبل باستعمال تقنيات خاصة عبر فترات زمنية مختلفة، وبالتالي فهو العملية التي يعتمد عليها المدبرون أو متخذي القرارات في تطوير الافتراضات حول أوضاع المستقبل.³

✓ **تعريف 02:** هو التنبؤ المستقبلي في التفكير ويكون أساساً مبنياً على تحليل الماضي لاستقرار المستقبل.⁴

¹ محمد صالح الحناوي، مرجع سبق ذكره، ص 151 .

² نور الدين خبابة، مرجع سبق ذكره، ص 264 .

³ نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 1997، ص 177 .

⁴ أيمن الشنطي، زهير الحدرب، عامر عبد الله، الإدارة والتحليل المالي، دار البداية للنشر والتوزيع، عمان الأردن، 2010، ص 207.

✓ **تعريف 03:** التنبؤ هو محاولة من جانب إدارة المنظمة للتنبؤ بالطلب في السوق و تغير حجم المبيعات في كل قطاع من قطاعات السوق المستهدفة، وهذا يشمل الصناعة و السوق المحتملين، أي تقدير حجم المبيعات للمنظمة بالمستقبل.¹

✓ **تعريف 04:** هو عملية عرض حالي لمعلومات مستقبلية باستخدام معلومات مشاهدة تاريخية بعد دراسة سلوكها في الماضي.²

فإن عملية التنبؤ المالي كمرحلة مهمة من مراحل التخطيط تنطلق أساسا من التنبؤ الدقيق للمبيعات باعتبارها الأساس في تحديد حجم الأموال الإضافية المطلوبة في المنشأة، أي تحديد حجم النمو المتوقع فيها نظرا للترابط و التلازم بين المبيعات و حجم الموجودات (الاستثمار)، فالزيادة المتوقعة في المبيعات تستلزم استثمارات إضافية في الموجودات، وهذا يتطلب مصدرا جديدا للتمويل (بافتراض أن المنشأة قد استغلت كل طاقتها الإنتاجية المتاحة).

و في ضوء هذا الترابط بين هذه المتغيرات، الأرباح و المبيعات و الاحتياجات المالية تبرز أهمية الموازنة التقديرية باعتبارها أداة الإدارة المالية في التخطيط و الرقابة المالية، وتجدر الإشارة إلى أن اهتمام الإدارة و سبب شموله سوف يتضمن وضع تقديرات المبيعات و الأرباح و الموجودات اللازمة لعمليات الإنتاج، وفي التخطيط المالي تحدد الإدارة المالية كيفية مقابلة الاحتياجات المالية المتنبأ بها.³

ثانيا : أنواع التنبؤ المالي

ينقسم التنبؤ المالي إلى قسمين وهما :

1- التنبؤ المالي طويل الأجل: لتوفير احتياجات المشروع من الأموال لتمويل الاستثمارات طويلة الأجل، حيث تتعدد مصادر الحصول على هذه الأموال و تختلف من حيث تكلفتها.⁴

حيث يتم توفيرها على فترات متقطعة و بكميات كبيرة لذلك من المهم أن تقوم الشركة بالتنبؤ الدقيق باحتياجاتها الإجمالية للأموال لعدد معين من السنوات في المستقبل.⁵

2- التنبؤ المالي قصير الأجل: و الذي يتركز أساسا على الميزانية التقديرية النقدية والتي تعتبر جزء من نظام الميزانيات التقديرية داخل المشروع الذي يساعد على عملية التخطيط المالي.⁶

¹ محمود حاسم الصمدعي، و آخرون، إدارة التسويق التحليل التخطيط و الرقابة، دار المناهج للنشر و التوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2007، ص 169.

² مولود حشمان، نماذج و تقنيات التنبؤ القصير المدى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998، ص 177.

³ حمزة الشمخي، ابراهيم الجرزاوي، الإدارة المالية الحديثة، منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات، دار الصفاء، الأردن، 1997، ص 123.

⁴ عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة، مصر، 2003، ص 369.

⁵ محمد صالح الحناوي، ابراهيم اسماعيل سلطان، الإدارة المالية و التمويل، الدار الجامعية، مصر، 1999، ص 138.

⁶ عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص 369.

الفرع الثاني : الأساليب المستخدمة في التنبؤ و معوقاته

أولاً: الأساليب المستخدمة في التنبؤ المالي

هناك مجموعة من الأساليب تستخدم بشكل عام في التنبؤ وهي :

1- الأساليب غير النظامية : و تعتمد على التقدير الذاتي و لا تحتاج إلى قاعدة أو تحديد التغيرات التي تغير سلوك المتغير موضوع الإهتمام ،إنما تعتمد على الخبرة و التقدير الشخصي و تنقسم إلى مجموعتين رئيسيتين هما :

1-1- أساليب التناظر أو المقارنة: يتم التنبؤ لمسار أي متغير باستخدام المسار المحتمل لنفس المتغيرات في حالات متشابهة كالتعرف على أثر تخفيض العملة على التضخم مثلاً و ذلك بتخفيض العملة على اقتصاد قطر متشابهة جداً لاقتصاد البلد النامي.

1-2- الأساليب المعتمدة على أداء ذوي الشأن والخبرة : ويعتمد البنك من خلال هذه الطريقة على مجموعة من الخبراء للتوصل إلى تنبؤ أفضل من قيام خبير واحد بالمهمة ،ويتم ذلك من خلال عدة طرق هي :

✓ قيام البنك بالتنبؤ عن طريق استخدام مجموعة من قوائم الاستقصاء التي توجه إلى مجموعة من خبراء الأعمال المصرفية وعن طريق كل منهم تقدر الآراء التي يمكن استخدامها في عملية التنبؤ.

✓ أن يقوم البنك بالاعتماد على مجموعة من خبراء الأعمال المصرفية تجتمع في شكل لجنة متكاملة بهدف التنبؤ بأعمال البنك و يضع كل منهم رأياً لتتم مناقشته والتوصل إلى توصيات مشتركة.¹

2- الأساليب النظامية في التنبؤ: تعتمد على الطرق العلمية لتفسير أي ظاهرة، وتستند إلى معالجة جميع المتغيرات المؤثرة من خلال نماذج رياضية قابلة للتقدير مما يجعلها تتسم بالموضوعية، وتكون نتائج التنبؤات بعيدة عن التأثر بالعوامل الذاتية، وتنقسم الأساليب النظامية إلى مجموعتين :

1-1- النماذج السببية : يعتمد المتغير موضوع البحث على متغيرات تفسيرية توضح سلوكه بالاعتماد على نظرية معينة في تفسير الظاهرة ،حيث تتم صياغة العلاقات على شكل نموذج رياضي قابل للتقدير .

2-2- النماذج غير السببية: تعتمد هذه النماذج على القيم التاريخية للمتغيرات التي تفسر سلوكها ،وهناك العديد من النماذج و إن كان أبرزها وأكثرها شيوعاً خاصة في التنبؤات طويلة المدى، هو نموذج إسقاط الاتجاه العام لسلسلة زمنية، ومن النماذج الأخرى المهمة ما يلي :

2-1-2- النماذج الإحصائية لسلاسل زمنية: تركز هذه النماذج على الجانب العشوائي في السلسلة الزمنية وتنقسم إلى :

✓ نماذج الانحدار الذاتي :حيث تكتب القيمة الجارية كدالة خطية في القيم السابقة لنفس المتغير.

✓ نماذج المتوسطات المتحركة :حيث تكتب قيمة المتغير كدالة خطية في القيم الجارية لعنصر الخطأ العشوائي وعدد من القيم السابقة.

¹ عمار أكرم عمر الطويل ،مدى اعتماد المصارف على التحليل المالي للتنبؤ بالتعثر، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية، فلسطين، 2008، ص 62.

✓ نماذج بوكس و جينكوت: يمكن التوفيق بين النموذجين السابقين بنموذج جديد، وقبل إجراء التنبؤات تمر هذه الطريقة بعدة مراحل هي التمييز، تحديد درجة التقدير بين النموذجين، اختبار سوء التوصيف، والتأكد من دقة النماذج وأخيرا التنبؤ بالقيم المستقبلية للسلسلة.¹

2-2-2- النماذج الديناميكية غير الخطية: اتسمت النماذج بالخطية، حيث تكتب كدالة خطية في القيم المؤخرة وقيم العناصر العشوائية، وقد تم في السنوات الأخيرة التركيز على نماذج حتمية غير خطية واتضح أنها قادرة على توصيف سلوك بعض السلاسل التي لا يمكن توصيفها بالاعتماد على النماذج التقليدية.

2-2-3- إسقاطات الاتجاه العام في التنبؤ: إن الهدف الرئيسي من استخدام إسقاطات الاتجاه العام للسلاسل الزمنية، هو التنبؤ و التكهن بالقيم المستقبلية للمتغيرات الاقتصادية، و يعرف الاتجاه العام لسلسلة زمنية على انه النمط العام للتغيير في قيم المتغير تحت الدراسة مع تجاهل المتغيرات الأخرى المؤثرة، حيث أن تذبذب السلاسل الزمنية صعودا وهبوطا بسبب تذبذب مكوناتها الأربعة وهي :

● الاتجاه العام: الحركة العامة على المدى البعيد.

● التقلبات الموسمية: تقلبات منتظمة تكرر نفسها حسب فترة زمنية.

● التقلبات الدورية: حسب الدورة الاقتصادية.

● التقلبات العشوائية: تنجم عن أسباب غير متوقعة كالحروب و عوامل عشوائية.

يكمن الهدف من تفكيك السلاسل الزمنية في التعرف على أنماط تقلبها لتحسين دقة التنبؤ، ولذلك فإن هذه الطريقة تفقد من قيمتها إذا لم يكن هناك استقرار في أنماط تقلب مكونات السلسلة سواء كانت الاتجاه العام أو الموسمية أو غيرها.²

ثانيا: معوقاته

إن تطبيق التنبؤ في اتخاذ القرارات تصادفه عقبات تؤثر على موضوعية القرار منها :

✓ نقص المختصين في مجالات التقنيات الكمية بصفة عامة والتنبؤ بصفة خاصة، كما نجد نقص الخبرة والكفاءة والمهارة للمنفذين والمديرين.

✓ نقص البيانات وعدم دقتها نتيجة نقص المحللين المختصين و عدم مرونتها مع الأوضاع العامة التي تعيشها المؤسسة.

✓ عدم وجود أنظمة خاصة بالمعلومات تحمل على عاتقها جميع البيانات و معالجتها لتصل إلى معلومات دقيقة تستغلها في وقتها.

✓ غياب التكامل بين الجامعات والبحث العلمي وإدارة المؤسسات الاقتصادية.³

¹ عمار أكرم عمر الطويل، مرجع سبق ذكره، ص 67.

² عمار أكرم عمر الطويل، مرجع سبق ذكره، ص 67.

³ نفس المرجع السابق، ص 68.

المطلب 03: الموازنات التقديرية

لقد تعددت تعريفات الموازنة تبعاً لاختلاف الزاوية التي ينظر إليها من خلالها، إضافة إلى أن أولويات وظائف الموازنة مرتبطة أصلاً بالنظم الاقتصادية (القطاعات العام والخاص) والاجتماعية السائدة في الدولة، وبالفلسفة السياسية التي تؤمن بها، حتى أنه لا يكاد يتفق كاتبين على تعريف محدد لكلمة موازنة، وفيما يلي سنتعرض لبعض التعريفات ونحاول أن نخلص إلى ما تتفق فيه الموازنة.

فقد عرفت الموازنة على أنها قائمة تعبر عن الخطط النقدية التي تعد مسبقاً عن فترة قادمة وغالباً ما تكون لسنة واحدة.¹

وتعرف الموازنة أيضاً على أنها تعبير كمي عن الأهداف التي تسعى الإدارة إلى تحقيقها خلال فترة العمل المقبلة، وحتى تقوم الإدارة بواجباتها فإن عليها تنفيذ وظائفها المختلفة من تخطيط و رقابة و تنظيم و إشراف و اتخاذ القرارات الإدارية بصورة كفؤة.

رغم اختلاف التعاريف إلا أنها تتفق في مجموعة من الخصائص نوجزها فيما يلي :

1- الموازنة تعتمد بشكل أساسي على تقدير المستقبل: فالموازنة خطة مستقبلية، و بيانها تقديرية ومحددة مقدماً بفترة مستقبلية، ومن ثم فإن إعدادها يحتم استخدام أسلوب التنبؤ عند إعداد تقديراتها، و إنه خطأ كبير في هذا المجال أن يتحول التنبؤ إلى مجرد تضمين الموازنة تقديرات أساسها التخمين والتقدير الجزافي، فالتنبؤ يحتاج إلى دراسة وتحليل النتائج السابقة بقصد التعرف على سلوك واتجاهات العلاقات التي تربط بين البيانات وخصوصاً البيانات المتعلقة بالتكاليف واتجاهات حجم النشاط.

2- الموازنة مرتبطة بفترة زمنية مستقبلية محددة: و يقصد بذلك ان الموازنة تعد لفترة زمنية محددة غالباً ما تكون سنة، لتسهيل تقدير النفقات و الإيرادات المتوقعة نظراً للظروف و المتغيرات الغير متوقعة، كما أن إعداد الموازنة لمدة سنة يساعد على تبسيط إجراءات الرقابة عليها .

3- الموازنة خطة شاملة لجميع أوجه النشاط :

بمعنى أن تكون الموازنة شاملة لجميع الإيرادات والنفقات الخاصة بالنشاط، على الرغم من اختلاف مصدرها ونوعها ومقدارها.

ويعتبرها البعض مقتصرة على تخطيط الأنشطة الاقتصادية دون غيرها والتي تضم النشاط المالي والتشغيلي المتعلق بالنشاط الإنتاجي والبيعي والتمويلي، مع توضيح كيفية الحصول على عوامل الإنتاج وأنسب الوسائل لاستثمارها.

4- الموازنة تأخذ في شكلها النهائي صورة مالية (تعبير عن الخطط كميًا): بمعنى يجب التعبير عنها بوحدة أو قيم مالية، وذلك لترجمة كافة البيانات و الأنشطة إلى أرقام كمية ومن ثم التعبير بوحدة النقود، فإن وضع الموازنات في صيغتها المالية أمر محتم لأسباب منها تجانس الموازنات العينية حتى يمكن تجميعها و إجراء ما يلزم من توازن و تنسيق.

5- الموازنة أداة رقابية و تقييم أداء: يعتبر التخطيط و الرقابة وجهان لعملة واحدة، فلا يتصور وجود تخطيط سليم ما لم تتبعه رقابة فاعلة للتأكد من سلامة وضع الخطة موضع التنفيذ، فالموازنة تعبر عن الخطة في شكل أهداف منشودة، والنتائج الفعلية عند التنفيذ ومدى تماشيها مع الخطة و المقارنة بين الأداء الفعلي و المخطط لتقويم الأداء .

¹ سلسلة الإدارة المثلثي، إدارة الموازنات التقديرية المالية، مكتبة لبنان ناشرون، الطبعة الأولى، لبنان، 2002، ص4.

6- الموازنة خطة لتنسيق و توجيه سير العمل: فهي تساهم في ترتيب الجهود وتنسيقها نحو تحقيق الهدف المنشود عبر الخطة الموضوعية بناء على أهداف المنظمة المتمثلة في تحقيق أقصى قدر ممكن من الربح والنمو والاستمرارية والتوسع والمسؤولية الاجتماعية.¹

و يمكن تجميع الخصائص السابقة لوضع تعريف شامل للموازنة :

● الموازنة طريقة لوضع تقديرات مالية للعمليات المستقبلية في فترة زمنية محددة عادة ما تكون سنة، على شكل خطة مالية تشمل كل أوجه النشاط في المؤسسة، تستعمل كأداة مساعدة على اتخاذ القرارات وتقييم الأداء بالرقابة على الأعمال وقياس النتائج وتحليلها .

المبادئ العملية للموازنات : للموازنات عدة مبادئ نوجزها فيما يلي:²

- 1- مبدأ الشمول: أي أن تشمل الموازنة على جميع أوجه النشاط في المؤسسة .
- 2- مبدأ وحدة الموازنة: حيث تتكون الموازنة من جملة أو سلسلة من الخطط النوعية التفصيلية إلى جانب العديد من الجداول التقديرية .
- 3- مبدأ إعداد البيانات عن فترة قادمة: هذا ما يميز الموازنة عن الميزانية، و يتطلب التنبؤ بالعمليات المختلفة خلال فترة الموازنة و تحديد العلاقة التبادلية بينها.
- 4- مبدأ التوقيت: المقصود هنا برمجة العمليات حسب توقع حدوثها.
- 5- مبدأ الربط بين التقديرات و مراكز المسؤولية: لكي تتحقق فاعلية الموازنة كأداة للتخطيط و الرقابة.
- 6- مبدأ الثبات و المرونة: يقصد به توفر عناصر الاستقرار من جهة، إلى جانب القدرة على التكيف من جهة أخرى.
- 7- مبدأ التعبير عن الموازنة في شكلها النهائي في صورة مالية: أي التعبير عن كافة الأنشطة التي تتضمنها الموازنة في صورة مبالغ نقدية .
- 8- مبدأ الإدارة بالاستثناء لصالح بعض المرؤوسين: لكي يتفرغ المسؤول للقرارات الهامة من جهة، و إثراء مبدأ التفويض واللامركزية من جهة أخرى.
- 9- مبدأ إشراك جميع المستويات الإدارية في إعداد الموازنة: بحيث يشارك المسئولين مرؤوسيه في إعداد الموازنات التقديرية للوحدات التنظيمية التي ينتمون إليها.
- 10- مبدأ اعتبار الموازنة بعد اعتمادها معيار الأداء: لكي يتم الالتزام بها من قبل الجميع، والحرص على تحقيق الأهداف التي ترمي إليها.

إجراءات إعداد الموازنات التقديرية : وتتلخص في الخطوات التالية:³

- 1- تكوين لجنة إعداد الموازنات التقديرية: تضم هذه اللجنة عددا من الأعضاء الذين يشتركون في إدارة المؤسسة بما يضمن مشاركة مختلف المستويات في إعداد الموازنة التقديرية، ومتابعة تنفيذها تعرض في النهاية على المدير العام للمصادقة.

¹ محمد حسن محمد الجديلي، دور الموازنة كأداة تخطيط مالي، رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2005، ص37.

² الطيب سايح، نظام الموازنات التقديرية في التسيير الإستشفائي، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006، ص13.

³ شناف فريد، مدخل للموازنة التقديرية للإنتاج، دار المحمدية، الجزائر، 2007، ص24.

2- تحديد فترة الموازنة التقديرية: تختص فترة الموازنة التقديرية بفترة محددة في المستقبل، و لا توجد قواعد متفق عليها بخصوص ذلك، حيث جرى العرف أن يتم إعدادها على أساس سنوي حتى تتفق مع السنة المالية، كما أن إعداد الموازنة عن فترة زمنية طويلة تنطوي على أخطار تتعلق بالخطأ في التقديرات .

3- تحديد السياسة العامة للمؤسسة: تتمثل في رسم الخطوط الرئيسية لنشاط المؤسسة، تحدد على أساس التنبؤ بالمبيعات.

4- إعداد التقديرات: و يتم بإحدى الطريقتين :

4-1- التنبؤ الإحصائي: يتطلب بعض المعطيات التاريخية لإعداد التقديرات المستقبلية، وأهم طرقها السلاسل الزمنية.

4-2- التنبؤ الداخلي: يعتمد على تجميع آراء المسؤولين حول الأوضاع الداخلية للمؤسسة فيم يتعلق بالطاقة الإنتاجية والتمويلية والبشرية.

4-3- التنسيق بين مختلف المستويات: بعد إعداد التقديرات اللازمة يتم تسليمها إلى المدير العام للمصادقة عليها أو تعديلها، في هذا الوقت يتم التنسيق بين الموازنات التقديرية الفرعية.

5- المصادقة النهائية: بعد إجراء التعديلات الضرورية إن تطلب الأمر ذلك، يتم عرض الموازنات التقديرية على مجلس الإدارة للمصادقة عليه.

6- تنفيذ الموازنات التقديرية: يشرع كل قسم في تطبيق خطة أو برنامج عمله إلى حين مقارنة النتائج الفعلية مع التقديرية، ثم تستخرج الانحرافات على مستوى كل موازنة جزئية .

7- اتخاذ الإجراءات التصحيحية: البحث في الأسباب لوقوع الانحرافات وتحليلها ومن ثم إعداد تقارير المتابعة.

الوظائف الرئيسية للموازنات التقديرية: أبرزها الوظائف التالية:¹

1- **وظيفة التخطيط:** تدفع الموازنة إدارة الوحدة الاقتصادية على ممارسة عملية التخطيط باستمرار، ويتم ذلك من خلال التفكير والتحضير لمواجهة التغير في الظروف المحيطة ومن خلال دفع الإدارة على وضع أهداف واضحة يتم السعي لتحقيقها، ونستطيع تلخيص دورها كأداة تخطيط فيما يلي:

✓ تعمل الموازنة على تحقيق الأهداف مقدما والتعبير عنها بشكل كمي.

✓ استعمال التنبؤ في التعبير الكمي للأهداف المحددة .

✓ تعمل الموازنة على التنسيق بين الإمكانيات المتاحة و الأهداف المحددة من خلال تحديد الوسائل اللازمة لتحقيق الأهداف، و التنسيق بينها، ما يعمل على تفادي وقوع الوحدة الاقتصادية في مشاكل معينة خلال فترة معينة.

2- **وظيفة الرقابة:** بحيث يمكن استخدام الموازنة كأداة للتأكد من مدى تنفيذ الوحدة الاقتصادية للأهداف المخططة، بمقارنة النتائج المحققة بالأهداف السابقة التحديد، زمن ثم تحليل هذه المقارنة و نتائجها للكشف عن الانحرافات وتصحيحها.

¹ محمد موسى محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط و رقابة، رسالة ماجستير في المحاسبة و التمويل، الجامعة الإسلامية، غزة، 2006، ص22.

3- وظيفة اتصال وتنسيق: حيث تعمل الموازنة على تسهيل وانسجام و ترابط أداء الأقسام المختلفة وتنسيق أنشطتها وتوجيهها نحو الأهداف، ما يمنع حدوث أي ازدواج في الوظائف ويخلق نوع من ضبط الجهود وتوجيهها نحو أهداف المؤسسة.

4- وظيفة صنع القرار: من خلال ما يلي:¹

✓ تسهيل الحصول على الائتمان من البنوك .

✓ قياس الانحراف مما يمكن المسير من إعداد تقارير دورية ترفع إلى الإدارة العليا للحكم عليها، وهذا لتقليص الانحرافات السالبة و تنمية الانحرافات الموجبة (اتخاذ الإجراءات التصحيحية).

✓ كلما تحصلت المؤسسة على نتائج إيجابية، فإن ذلك يساعدها في رسم السياسات المستقبلية.

أنواع الموازنات التقديرية : الموازنات التقديرية لها تصنيفات عدة، ولكن أبرزها :

1- الموازنة التقديرية التشغيلية: تهتم بتقدير حجم المبيعات و المصروفات و مستوى الأرباح الذي يجب أن تحققه المنشأة خلال فترة الموازنة².

و تشمل عدة عناصر و هي :

1-1- الميزانية التقديرية للمبيعات: و هي أول ما يقوم بهم مسؤول إعداد الميزانيات التقديرية كون المبيعات هي الأساس الذي يستند عليه إعداد باقي الموازنات، و يتوقف إلى حد كبير إلى مدى الدقة في التنبؤ بالمبيعات .

1-2- الميزانية التقديرية للإنتاج: وتهدف إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة في إنتاجها خلال فترة الميزانية لتلبية احتياجاتها .

1-3- الميزانية التقديرية للتموينات: بهدف ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سيتم شراؤها بالكميات المطلوبة في المنافسة و بأقل التكاليف³.

2- موازنات الموارد: تركز هذه الموازنات على تقدير كمية و نوع الموارد المطلوبة لتحقيق النتائج التي تتطلبها الموازنة التشغيلية، وتشمل ما يلي :

1-2- الموازنة التقديرية النقدية: تعبر عن كافة الأعمال والإنجازات المخططة في شكل تدفقات نقدية داخلية وخارجية، وتساعد على معرفة الحالة النقدية المتوقعة وبالتالي تخطيط المدفوعات و سياسات الائتمان واحتياجات القروض الاستثمارية.

2-2- الموازنة التقديرية للنفقات الرأسمالية: وتمثل هذه الموازنة قائمة بالخطط المعتمدة للحصول على الأصول الإنتاجية.

2-3- القائمة التقديرية للمركز المالي: تمثل قائمة تقديرية لموارد المنشأة واستخداماتها في نهاية فترة الموازنة وقد تسمى الميزانية العمومية المتوقعة، وهي التي تنعكس فيها آثار العلاقات المتداخلة لخطة الأرباح والقرارات التي اتخذت على الأصول والخصوم¹.

¹ شريف غياط، فيروزرجال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة 8 ماي 1945، قاله، 2010، ص9.

² عارف الحاج، الموازنة التقديرية و دورها في مجال التخطيط، أستاذ المحاسبة و المراجعة، جامعة صنعاء، اليمن، ص5 .

³ بومعزي كريم، محمد فريزي دليلة، الميزانية التقديرية و مراقبة التسيير، مذكرو في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2003، ص4.

3- الموازنة التخطيطية: وهي أداة إدارية مهمة و تمثل تعبيراً كمي عن خطة العمل لفترة محددة مسبقاً، حيث تستعمل في التخطيط لنشاطات المنشأة المستقبلية وكذا الرقابة.²

4- الموازنة الاستثمارية: وتتعلق بتخطيط الإنفاق على الاستثمارات في المنظمة، الموجودة أو المخططة، كما تختص برسم سياسة المنظمة التوسعية في المدى القصير والطويل، إضافة إلى وضع برنامج الاستثمار وتخطيط آلية تمويله والرقابة عليه.

5- موازنات تقديرية قصيرة الأجل: تكون عادة لتغطي فترة سنة واحدة، ومن الأفضل أن تقابلها فترة السنة المالية التي تتبعها المنشأة، حتى يمكن المقارنة بين الأرقام التقديرية للموازنة والنتائج الفعلية.

6- الموازنات التقديرية طويلة الأجل: تعد لتغطي فترات زمنية طويلة قد تفوق 20 سنة، وعند إعداد الموازنة قد تكون معلومات السنوات الأخيرة غير دقيقة، لكن هدفها الوحيد هو التأكد من توفر الأموال اللازمة لكل مراحل التنفيذ عند الحاجة إليها.

7- الموازنة التقديرية المرنة: توضح تقديرات التكاليف عند عدة مستويات لحجم النشاط، وتتضمن التقدير الأكثر احتمالاً، والتقدير المتفائل أو المتشائم.³

لقد كانت هذه مجرد عينة بسيطة من بين عشرات التصنيفات للموازنة التقديرية، و في الأخير نستطيع القول بأن الموازنة عموماً تسعى إلى تحقيق أهداف تخطيطية ووسيلة لصياغة توقعات وأمانى المديرين في المستقبل القريب أو البعيد، فضلاً عن التفكير في المستقبل باستمرار، وتعتبر أمانى المديرين بمثابة أهداف المنظمة تسعى إلى تحقيقها باستخدام الوسائل والإمكانات المادية المتاحة.

¹ عارف الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 6.

² زيد محمود موسى عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط و الرقابة و تقويم الأداء، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009، ص 15 .

³ عارف الحاج، مرجع سبق ذكره، ص 8 .

خلاصة الفصل

التخطيط المالي وسيلة المؤسسة لرفع فعاليتها أداؤها، فهو يمكن الإدارة من جدولة أهدافها ونشاطاتها في خطط ذات تعبير مالي، فكما رأينا أن التخطيط المالي يعتمد على هذه الخطط في اتخاذ القرارات المالية للمؤسسة لضمان استمراريتها وبقائها.

على المؤسسة القيام بوظيفة التخطيط المالي على أكمل وجه بالاعتماد على مختلف أدوات التخطيط المالي من تحليل مالي للنسب والقوائم إضافة إلى طريقة التنبؤ المالي بالمبيعات وغيرها، ولا نستطيع التكلم عن التنبؤ والتحليل المالي دون التطرق إلى الموازنات التقديرية التي ترسم خطوط المستقبل للمؤسسة بطريقة تساعد على تفادي الأخطاء في توقعاتها، والإحاطة بكل جوانب تنفيذ نشاطاتها.

فالمؤسسة التي لا تعتمد على التخطيط المالي تضع مستقبلها في دائرة الخطر، وتجعل من قراراتها غامضة وذات مردودية ضعيفة ما يعرضها إلى صعوبات مالية لا حصر لها.

الفصل الثالث

الجانب التطبيقي

مقدمة

بعد التعرض في الجانب النظري لماهية التخطيط المالي، وما يشمله من تخطيط للاحتياجات المالية، والتحليل المالي، والموازنة التقديرية كأحد أهم أساليب التخطيط المالي، وكذا القرارات المالية من قرارات التمويل والاستثمار وقرارات توزيع الأرباح، ولربط الجانب النظري بالواقع تمت محاولة الاستعلام عن كيفية تطبيق التخطيط المالي في المؤسسات الاقتصادية الجزائرية، وكذا كيفية اتخاذ القرار بها ولهذا الغرض تمت دراسة حالة وحدة ميلا للجزائرية للمياه، وللتمكن من عرض هذه الدراسة تم التطرق أولا للتعريف بالمؤسسة ومهامها وهياكلها كمبحث أول، ثم التخطيط المالي واتخاذ القرار بالمؤسسة محل الدراسة كمبحث ثاني.

المبحث الأول: التعريف بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب 01: تقديم المؤسسة و مهامها

الجزائرية للمياه مؤسسة عمومية ذات طابع صناعي وتجاري، تابعة لوزارة الموارد المائية، تقوم بإنتاج و تسيير وتوزيع المياه، انشأت بموجب المرسوم التنفيذي رقم 01-101 في 27 محرم 1422 هجري الموافق لـ 21 أفريل 2001، الكائن مقرها الرئيسي بالقبة الجزائر العاصمة و تتفرع عن المديرية العامة 15 منطقة و 47 وحدة وكل منطقة تشرف على تسيير من 02 إلى 04 وحدات.

أما خطة عمل الجزائرية للمياه تتمحور حول الأهداف الأساسية التالية:
تجهيز المخابر الخاصة بتحليل المياه .

المبادرة إلى كل عمل من شأنه تحقيق الاقتصاد في المياه (مكافحة التبذير).

الهيكل التنظيمي للمؤسسة :

تركيبة الفروع الإدارية للمؤسسة على مستوى المديرية العامة مهيكلة كما يلي :

07 مديريات محلية ، 05 وكالات محلية ، 15 منطقة ، 47 وحدة .

وحدة ميلا تسيير 04 مراكز هي :

- منطقة ميلا
- مركز فرجيو
- منطقة شلغوم العيبد
- مركز تاجنانت .

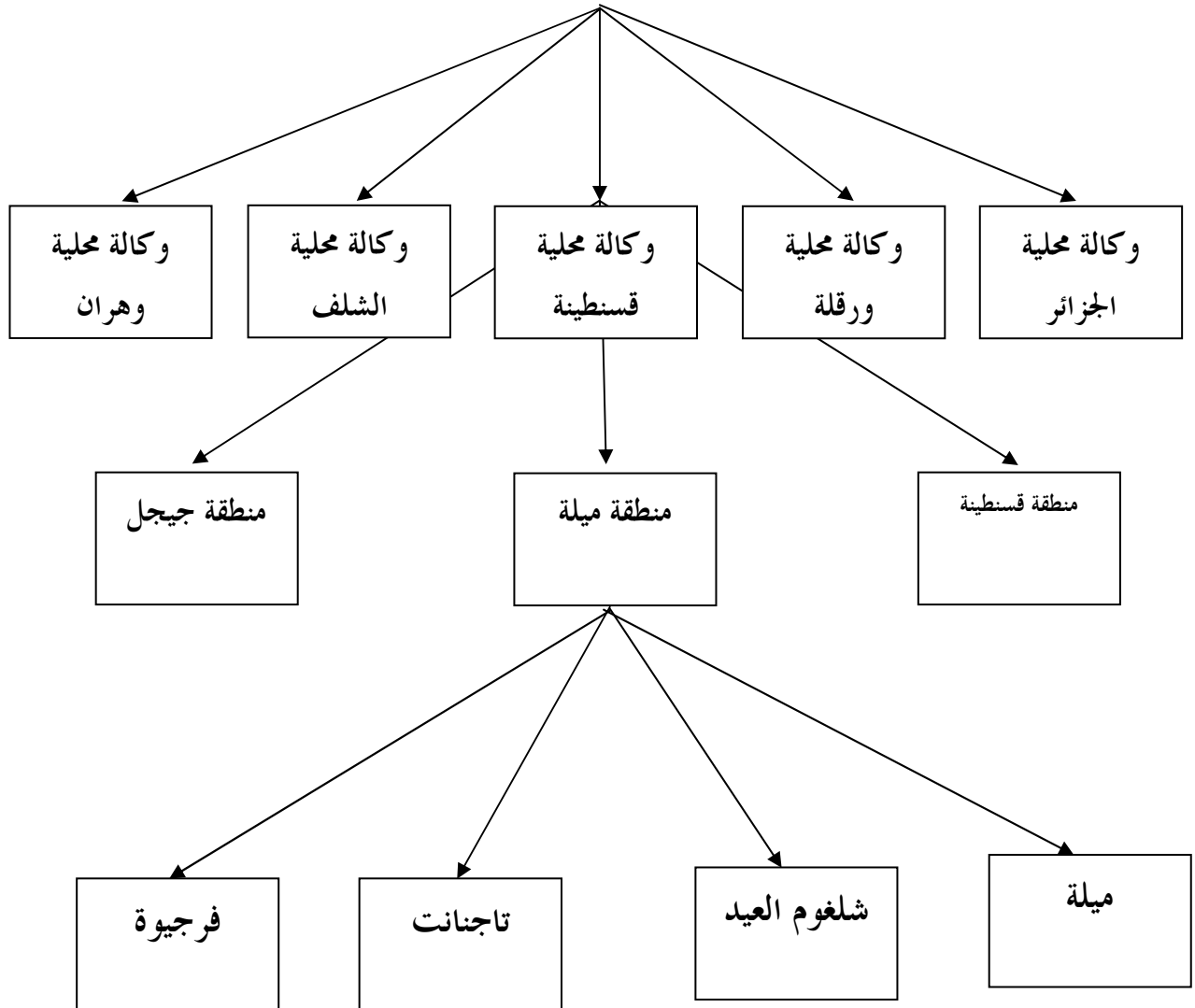
و تشغل حاليا 584 عاملا موزعين على الأصناف المهنية كالاتي :

*إطارات : 122

* التحكم : 126

*التنفيذ : 336 .

شكل رقم 6: الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه



المطلب 02 : تقديم مختلف الهياكل و مهامها:

- 1- مدير الوحدة : يقرر المسار اللازم للمؤسسة و هو أول مسؤول في المؤسسة.
- 2- الأمانة العامة : تقوم بالربط بين مختلف المناصب .
- 3- مساعد مكلف بالأمن و الممتلكات : مكلف بمراقبة كل ممتلكات الوحدة .
- 4- مساعد مكلف بالمنازعات : يقوم برفع دعاوي على المشتركين الذين لديهم ديون اتجاه المؤسسة ، الاهتمام بالدعاوي المرفوعة من طرف الغير (دفع التعويضات) وتكون حريضة على تطبيق القانون داخل المؤسسة .
- 5- خلية الإعلامالآلي : هي خلية متابعة كل ما يتعلق بالإعلامالآلي في المؤسسة سواء عتاد أو برامج أو شبكة ، و دورها هو متابعة كل ما يتعلق بالإعلامالآلي و هذه المتابعة تكون في الوحدة أو عبر مختلف قطاعات المؤسسة ، إما دورها فيتمثل في:
 - متابعة مختلف برامج المؤسسة و أهمها : برنامج الفوترة ، برنامج المحاسبة ، برنامج بالمخزونات ، برنامج الأجر .
 - طبع الفواتير .
 - متابعة مختلف عتاد المؤسسة.
 - تطوير بعض البرامج لتسهيل مهام العمال.
 - تكوين و تأهيل مختلف عمال المؤسسة و ذلك من جانب الإعلامالآلي.
- 6- خلية الاتصال: تحرص على التواصل الدائم مع زبائنها الكرام عبر الوسائل المسموعة و المكتوبة.
- 7- المخبر: هو هيكل يهتم بتنقية المياه يتشكل من قسمين:
 - service analyses bactériologiques.
 - service analyses physico-chimiques.
- 8- دائرة الموارد البشرية و التكوين : وتتكون من:
 - مصلحة تسيير المستخدمين:تتكفل هذه المؤسسة بشؤون المستخدمين و تسييرهم و متابعتهم على جميع المستويات وذلك من خلال ملف قردي يتضمن جميع المعلومات المتعلقة بالعامل.
 - مصلحة الأجر : تهتم هذه المصلحة بإعداد الأجر للعمال و تعمل هذه المصلحة بالتعاون مع مصلحة المستخدمين كوفها تمدها بالمعلومات اللازمة عن العمال مثل الإجازات المرضية فهذه المصلحة تعمل على اقتطاع مبلغ من هذه الأجر .
 - مصلحة التكوين: تسهر على تنفيذ سياسة التكوين و تحديد احتياجات التكوين المهني للوحدة و تسوية الميزانية الدورية لتنفيذ خطة التكوين.

9- دائرة التجارة: هو هيكل وظيفي مكلف بشئيت السياسة التجارية ' التوجهات و الأهداف (رقم الأعمال، عدل الضياع ...) يهتم بتقدير و تحليل هدف السياسة التجارية مع الأخذ بعين الاعتبار الارتباطات الرئيسية التي يمكن أن توجد بين المؤسسة و الزبائن هذه الدائرة تتكون من ثلاث مصالح هي :

- مصلحة العلاقات مع الزبائن .
- مصلحة الفوترة.
- مصلحة التحصيل.

10- دائرة الاستغلال : الدائرة تنفذ وظائفها التقنية من خلال مجموع المراكز المسيرة من طرف وحدة ميلة ' هذه الدائرة مكونة من طرف ثلاث مصالح هي :

- مصلحة الإنتاج و التوزيع : تهتم بصيانة و الحفاظ على قنوات التوزيع لمجموع المراكز .
- مصلحة الصيانة : تقوم بالحفاظ و الصيانة الكهربائية و الميكانيكية لمعدات الضخ للهياكل المسيرة لوحدة ميلة.
- مصلحة تطوير نشاطات الاستغلال ' و معرفة الحجم الموزع من الماء و جمع المعلومات التقنية و تحليل مختلف النشاطات و الانجازات .

11- دائرة المحاسبة و المالية : تشمل هذه الدائرة على مصليحتين:

- مصلحة المحاسبة العامة : تقوم بما يلي :
- * متابعة كل العمليات المحاسبية و الحرص على مسك محاسبة دقيقة تعكس كل العمليات المنجزة خلال فترة معينة من الزمن مع استخراج نتيجة صحيحة و متاحة في حينها.
- * التأكد من الخزينة المحاسبية بتطبيق تنظيمات متتالية الزمن.

* تحليل الحسابات، استخراج الانحرافات، القيام بالتصريحات الجبائية و متابعة العمليات الحسابية على مستوى المراكز.

- مصلحة الموازنة و المالية : هذه المصلحة هدفها هو:

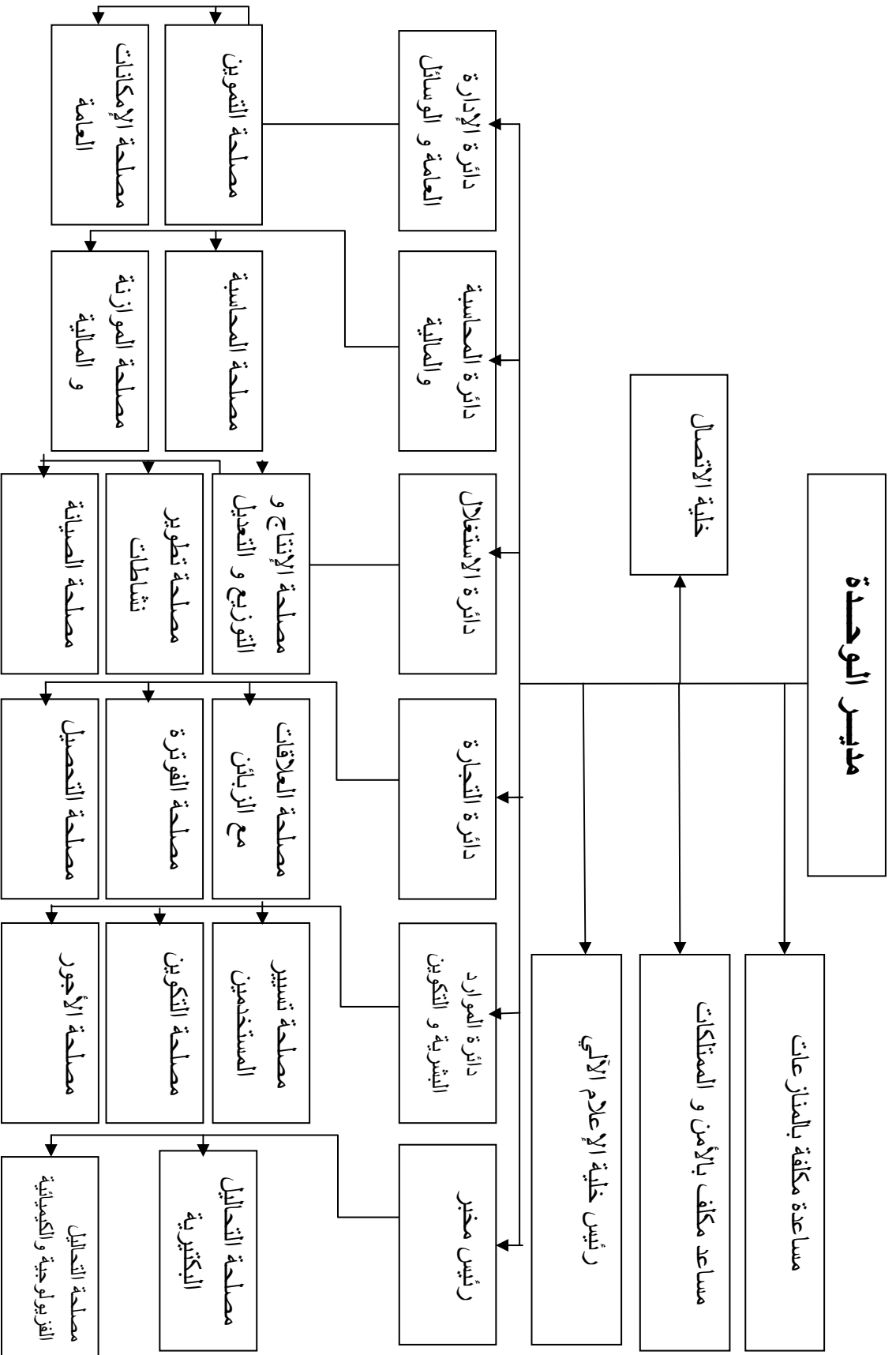
- * متابعة كل العمليات المالية.
- * تحليل العمليات و التقديرات الموازنةية.
- * إعلام المسؤولين بالتجاوزات و الانحرافات المسجلة شهريا.

12- دائرة الإدارة العامة و الوسائل : مكونة من مصليحتين:

- مصلحة التموين: مكلف بإعداد سياسة تسيير هياكل المؤسسة: التموين بكل ما هو مشتريات.

- مصلحة الإمكانات العامة و فرقة الصيانة المتنقلة و مكلفة بـ :

- * صيانة المعدات و الأجهزة.
- * إعداد إيصالات البترين.
- * صيانة المركبات الصناعية....
- * تسيير المخزون و متابعة الاستهلاكات .



الشكل رقم (07) : الهيكل التنظيمي للجزائرية للمياه - وحدة ميلا

المبحث الثاني: التخطيط المالي و اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة محل الدراسة

المطلب 01: اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة

وحدة ميلة هي وحدة من وحدات منطقة قسنطينة التابعة لوكالة قسنطينة والتي تتبع بدورها المديرية العامة للجزائرية للمياه بالجزائر التابعة لوزارة الموارد المائية فهي غير مستقلة في تسييرها كونها مؤسسة تابعة للقطاع العام تسيير بنظام مركزي، مما يفرض عليها أطر ضيقة في تسيير نشاطها فبالنظر إلى مواردها المالية نلاحظ أن للمؤسسة مجال ضيق من مصادر التمويل، التحويل الذاتي والتمويل من طرف المديرية العامة .

فالتمويل الذاتي ممتثل في الإهلاك والأرباح المحتجزة، ولكون أن المؤسسة تحقق خسارة في السنوات التالية فالمصدر الوحيد للتمويل هو الإهلاكات.

المؤسسة لايمكنها اتخاذ القرارات المالية الهامة لتلبية احتياجاتها التمويلية باللجوء إلى تمويل خارجي متوسط أو طويل الأجل، ممتلك أو مقترض كونها مؤسسة عمومية مسيرة مركزية وبالنسبة لقرارات الاستثمار فهذه الأخيرة هي من صلاحيات المديرية العامة بالجزائر، الوحدة تقوم بإتخاذ القرارات البسيطة الخاصة بتسيير الوحدة المتعلقة بالمخزونات، إختيار الموردين... هذه القرارات يتم إتخاذها من طرف المدير بالتشاور مع رئيس مصلحة الإدارة المالية للوحدة، أما القرارات الاستراتيجية المتعلقة بالتوجهات الأساسية للمؤسسة يتم إتخاذها على مستوى المديرية العامة بالجزائر.

المؤسسة غير مستقلة في تسييرها العام كونها تابعة للقطاع العام فهي تخضع إلى المركزية في اتخاذ القرار.

المطلب 02: التخطيط المالي بالمؤسسة محل الدراسة.

التخطيط المالي المطبق في المؤسسة يتمثل في الموازنة التقديرية كون أن المؤسسة محل الدراسة هي كما سبق ذكره تابعة في تسييرها، فتخطيط المؤسسة هو مركزي ولا مجال لتخطيط مالي للاحتياجات المالية من مصادر خارجية كونها مؤسسة عمومية مصادر تمويلها محددة بنوعين هما: التمويل الذاتي والتمويل المركزي كما سبق ذكره

1-الميزانيات التقديرية:

و تتمثل الميزانية التقديرية المعدة في المؤسسة في:

-الميزانية التقديرية للإنتاج .

- الميزانية التقديرية للمبيعات .

- الميزانية التقديرية للمصروفات .

- الميزانية التقديرية النقدية

- جدول حسابات النتائج التقديرية

1-1- الميزانية التقديرية للإنتاج:

كما تم ذكره في الجزء النظري فإن ظروف المشروع والعوامل المؤثرة فيه وفي إعداد الميزانية التقديرية هي التي تحدد الميزانية التقديرية الأولية التي يتم أساسها إعداد بقية الميزانيات التقديرية، ففي أغلب الأحيان تكون الميزانية التقديرية الأولية التي يتم على أساسها إعداد بقية الميزانيات التقديرية ففي أغلب الأحيان تكون الميزانية التقديرية للمبيعات هي أول ميزانية يتم على أساسها إعداد بقية الميزانيات التقديرية، لكن من طبيعة نشاط المؤسسة محل الدراسة الجزائرية للمياه يتبين لنا أنها مؤسسة إنتاج وتسيير وتوزيع المياه حيث أن محور نشاط المؤسسة الذي هو الماء يفرض البدء في إعداد ميزانيتها التقديرية بإعداد الموازنات كون أنه ليس منتوج كباقي المنتوجات، إذ هو مورد طبيعي يتسم بالندرة كميته متغيرة في الزمان والمكان.

فإنتاج الماء يتم عن طريق مصدرين:

المنابع، -التنقيب Barrage-السدود

كمية الإنتاج من الماء التي هي حجر الأساس في إعداد الميزانيات التقديرية تتأثر تقديراتها بالعوامل التالية:

-كمية التساقطات المتوقعة خلال فترة إعداد الميزانية التقديرية

-طاقة الإنتاج.

- التوقفات المتوقعة:الإيرادية (التنظيفات...)

اللاإيرادية(التصليحات، انقطاع التيار الكهربائي...)

وإعداد الميزانية التقديرية للإنتاج على مستوى وحدة ميلة يتم جمع كل تقديرات الإنتاج المتوقع لكل مركز من المراكز التابعة للوحدة، فكل مركز يحدد توقعات كميات الإنتاج الخاصة به والمتعلقة بالمياه الجوفية والمياه السطحية.

بعد إعداد تقديرات الحجم المنتج يتم تحديد تقديرات الحجم الموزع من المياه وهو حجم المياه الموزعة إلى الخزانات

(مراكز التوزيع) فهو يحدد عن طريق نسبة الكمية الضائعة (المتسربة) بالنظر إلى السنة الماضية.

$$\text{الكمية الضائعة } \% = 1 - \frac{\text{الحجم الموزع}}{\text{الحجم المنتج}} = 1 - \frac{29919}{24036}$$

$$= 20\%.$$

بعد تحديد الحجم الموزع يتم تحديد الحجم المفوتر وهو الحجم الذي يتم توزيعه (بيعه) للمستهلكين (المستهلك النهائي)

ولتحديد الحجم المفوتر يتم طرح قيمة الضياع و هي تحدد بالنظر إلى السنة الماضية .

1- نشاط الإستغلال:

جدول رقم(03): الإنتاج

Désignation	Prévisions de cloture 2012 (ت الإقفال 2012) (تقدير)	Budget 2013 (الميزانية التقديرية 2013)	Taux d'évolution (%) (نسبة النمو)
Volume produit			
Eaux souterraines (المياه الجوفية)	6 910	8 088	17%
Eaux superficielle (المياه السطحية)	23 009	22 200	-4%
Eaux de dessalement (تحلية المياه)	0	0	#DIV/0!
Total production (مجمع الإنتاج)	29 919	30 288	1%
Volume distribué (الحجم الموزع)	24 036	24 403	2%
VD/VP (الحجم الموزع/الحجم المنتج)	80%	81%	0%

الوحدة 10³ م³

المصدر: المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

من خلال جدول الإنتاج نلاحظ توقع زيادة نسبة المياه الجوفية تقدر ب 17٪ أما المياه السطحية فتتناقص بنسبة 4٪

أما الإنتاج فيزداد ب 1٪.

2- التوزيع:

Désignation	Prévisions de clôture 2012	Budget 2013	Taux d'évolution (%)
Population totale (مجموع الكثافة السكانية)	725 520	802 400	11%
Population desservie totale (إجمالي السكان الموصولين بالماء)	589 400	644 200	9%
Population desservie en H24 (السكان الموصولين 24س)	51 134	80 000	56%
Population desservie au quotidien (السكان الموصولين يوميا)	234 017	250 000	7%
Population desservie en 1j/2	269 681	274 000	2%
Population desservie en 1j/3 et plus (السكان الموصولين بالماء 1/3يوم)	34 575	40 500	17%

الوحدة 10³ م³

المصدر: المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

جدول رقم(04): توزيع المياه على السكان

من خلال جدول توزيع المياه على السكان نلاحظ أن هناك توقعات بزيادة نسبة إمداد السكان بالمياه الشروب مقارنة بسنة

2012 .

جدول رقم (05): تركيب العدادات

Désignation	Prévisions de clôture 2012 (تقديرات الإقفال 2012)	Budget 2013 (الميزانية التقديرية 2013)	Taux d'évolution (%) (نسبة النمو)
Pose de gros compteurs (نضع العدادات)			
-Sur production (على الإنتاج)	2	7	3%
-Sur distribution (على التوزيع)	9	20	1%

الوحدة 10 م³

المصدر: المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

جدول رقم (06): الصيانة

Désignation	Prévisions de clôture 2012	Budget 2013	Taux d'évolution (%)
Fuites réparées sur:			
Sur adduction (على قناة الجلب)	840	790	-6%
Sur distribution (على شبكة التوزيع)	2 581	2 240	-13%
Sur branchement (التوصيلات الفردية)	4 402	4 150	-6%
TOTAL	7 823	7 180	-8%
Remplacement de branchements (تغيير التوصيلات الفردية)	83	70	-16%
Pose de vannes (وضع الصمامات)	15	10	-33%
Remplacement de vannes (الصمامات)	49	10	-80%

الوحدة 10 م³

المصدر: المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

هذه المصاريف يمكن تقديرها بالنظر إلى السنة الماضية وعلى أساس الخبرة واحتياجات الإنتاج، وطبيعة النشاط للفترة. فهذه المصاريف تتوزع على الفصول الأربعة توزيعاً ثابتاً.

جدول رقم (07): نوعية الماء

Désignation	Prévisions de clôture 2012	Budget 2013	Taux d'évolution (%)
Tests de chlorométrie (اختبار الكلور)	23 358	35 750	53%
Analyses bactériologiques et chimiques (التحليل البكتيري و الكيميائي)	4 354	4 190	-4%
Désinfection et nettoyage des ouvrages de stockage (تطهير و تنظيف خزانات المياه)	90	137	52%

المصدر: المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة الوحدة 10³ م³

نلاحظ من خلال ميزانية نوعية الماء أن هناك زيادة في نسبة تنظيف و تطهير خزانات الماء قدرت ب 52%/مقارنة بنسبة 2012، ما يعني أن المؤسسة تحاول تحسين جودة ونوعية الماء.

الميزانية التقديرية للإنتاج هي حجر الأساس في نظام الموازنات الخاص بوحدة ميله للجزائرية للمياه، التي على أساسها يتم تحديد موازنة المبيعات، وغيرها من الموازنات، فبعد تقدير حجم الإنتاج، تشرع مختلف الدوائر في وضع الميزانية التقديرية الخاصة بها.

والملاحظ في الموازنة أن:

مصادر الإنتاج تتنوع بين مصدرين رئيسيين:

-المياه الجوفية.

-المياه السطحية.

حجم الإنتاج أكبر من الحجم المفوتر أكبر من الحجم الموزع (بسبب التسريبات المسجلة)

3- الموارد البشرية:

1- مصاريف المستخدمين : يتم تقدير مصاريف المستخدمين عن طريق تقدير الاجر القاعدي و كل العلاوات و المنح و الساعات الإضافية إضافة الى مصاريف التكوين و التكاليف الاجتماعية.

جدول رقم(08): الموظفين.

Désignation	Prévisions de clôture 2012	Budget 2013	Taux d'évolution (%)
Cadres (الإطارات)	122	158	30%
dont permanent (بعقد دائم)	114	114	0%
dont contractuel (بعقد مؤقت)	8	44	450%
Maîtrise (التحكم)	122	168	38%
dont permanent (بعقد دائم)	112	112	0%
dont contractuel (بعقد مؤقت)	10	56	460%
Exécution (التنفيذ)	276	416	51%
dont permanent (بعقد دائم)	242	242	0%
dont contractuel (بعقد مؤقت)	34	174	412%
Total	520	742	43%
dont agents de sécurité (أعوان الأمن)	57	57	0%

المصدر: المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة الوحدة 10 م³

جدول رقم(09): التربص والتكوين.

Désignation	Prévisions de clôture 2012		Budget 2013	
	Nombre de bénéficiaires (عدد المستفيدين)	Coût (التكلفة)	Nombre de bénéficiaires	Coût
Formation technique (تربص تقني)	77	2 820	37	1 697
Formation Informatique (تربص إعلام آلي)	0	0	0	0
Formation de gestion (التسيير)	32	813	126	2 960
TOTAL	109	3 633	163	4 657

المصدر: المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة الوحدة 10 م³

نلاحظ أن عدد العمال لسنة 2012 قدر ب 520 عامل و في سنة 2013 يقدر ب 742 عامل و بالتالي هناك زيادة تقدر ب 43% تقابلها زيادة في مصاريف العاملين و الذي قدر في 2012 ب 348117 و أصبح في 2013 يقدر بـ 430330 أي أن هناك زيادة بنسبة 24%.

4- النشاط التجاري (المبيعات):

الميزانية التقديرية للمبيعات: بعد تقدير حجم الإنتاج الخام ثم الحجم الموزع من الماء ثم الحجم المفوتر يمكن تحديد تقدير

المبيعات

يتكون رقم الأعمال من:

1- مبيعات المياه: الحجم المفوتر × السعر الوحدوي للم² و يختلف السعر الوحدوي من مركز لآخر.

- 2- أشغال وخدمات:تحدد حسب طلب السوق بالنظر إلى الطلبات الموجهة للوحدة لانجازها وأيضا بالنظر إلى انجازات الأشغال المحققة في السنة السابقة.
- 3- أنوات الاشتراك:و هو المبلغ الذي يدفعه المستهلك للمؤسسة.

جدول رقم(10):النشاط التجاري للمبيعات.

Désignation	Prévisions de clôture 2012	Budget 2013	Taux d'évolution (%)
Nombre de communes gérées (عدد البلديات المسيرة)	23	23	0%
En détail (بال تفصيل)	21	21	0%
En gros (بالإجمال)	2	2	0%
Mixte (مختلط)	0	0	#DIV/0!
Communes intégrées en 2012 (البلديات التابعة)		6	-100%
Nombre d'abonnés: (عدد المشتركين)	80 513	91 620	14%
Au compteurs (بالعداد)	76 173	83 610	10%
Au forfait (جزافي)	4 340	8 010	85%
Taux de forfait(نسبة الجزافي)(%)	5%	9%	62%
Volume facturé (10 ³ M ³) (الحجم المفوتر)	13 419	13 868	3%
Au réel (الحقيقي)	10 124	10 800	7%
Au forfait (الجزافي)	3 295	3 068	-7%
Chiffre d'affaires en HT (10 ³ DA) (رقم الأعمال)	426 177	441 659	4%
Eau (الماء)	289 957	299 659	3%
RFA (إتاوة الاشتراك)	79 089	90 000	14%
Travaux & Prestations (أشغال و خدمات)	57 131	52 000	-9%
Nbre branchements réalisés (الحقيقية) (عدد التوصيلات)	3 000	4 050	35%
Nbre de compteurs installés (المركبة) (عدد العدادات)	7 451	10 000	34%
En renouvellement compteurs (تجديد العدادات)	2 457	800	-67%
Nouveaux Branchements (التوصيلات الجديدة)	3 582	4 000	12%
Branchements sans compteurs (توصيلات بدون عداد)	1412	5200	268%

المصدر:المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة الوحدة 10³ م³

جدول رقم (11): رقم الأعمال متضمن الرسم.

Désignation	Prévisions de clôture 2012	Budget 2013	Taux d'évolution (%)
Eau(الماء)	452 201	470 510	4%
Travaux & Prestations(أشغال و خدمات)	66 338	55 640	-16%
RFA(إتاوة الاشتراك)	84 625	96 300	14%
Chiffre d'affaires en TTC (رقم الأعمال متضمن الرسم)	603 164	622 450	3%

المصدر: المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة الوحدة 10 م³ م³

موازنة المبيعات تحتوي على كل من مبلغ المبيعات من الماء و اتاوة الاشتراك إضافة إلى مبلغ الإشغال المنجزة و الملاحظ أن رقم الأعمال في تزايد و تقدر هذه الزيادة ب3.3% مقارنة بسنة 2012.

5- الميزانية التقديرية للاستثمارات:

تتمثل الميزانية التقديرية للاستثمارات للوحدة في استثمارات بسيطة ضرورية لتسيير هذه الاجنحة، والمتعلقة بنشاطها الأساسي وهو تسيير وتوزيع الموارد المائية فالاستثمارات الإنتاجية الخاصة بالإنتاج هي من صلاحية المديرية العامة.

جدول رقم (12): الاستثمارات.

Désignation	Prévisions de clôture 2012	Budget 2013	Taux d'évolution (%)
Bâtiments (بنايات)	2 904	35 000	1105%
Terrains (أراضي)	0	0	# DIV/0!
Equipements production (تجهيزات إنتاج)	0	55 000	# DIV/0!
Matériel de production (معدات إنتاج)		24 000	# DIV/0!
Véhicules de transport (lourds) (وسائل نقل ثقيلة)	0	27 600	# DIV/0!
Véhicules utilitaires (وسائل نقل)		65 600	# DIV/0!
Véhicules de tourisme (وسائل نقل سياحية)		0	# DIV/0!
Equipements sociaux (تجهيزات إجتماعية)	70	0	-100%
Outillage (معدات و أدوات)		4 240	# DIV/0!
Equipements informatiques (تجهيزات إعلام آلي)	30	4 080	13500%
Matériel de bureaux (معدات مكتب)	42	4 400	10376%
Mobilier de bureaux (أثاث مكتب)	0	5 000	# DIV/0!
Matériel de reprographie (معدات تقنية)		1 000	# DIV/0!
Agencement/installations (تجهيزات و تركيبات)	598	26 300	4298%
Téléphone/fax (الهاتف و الفاكس)		180	# DIV/0!
Autres (à préciser) (استثمارات أخرى)		8 000	# DIV/0!
Total (المجموع)	3 644	260 400	7046%

الوحدة 10 م³

المصدر: المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

من خلال الميزانية يتبين لنا أن هناك زيادة كبيرة في نسبة الاستثمارات لسنة 2013 مقارنة بسنة 2012 خاصة بالنسبة لتجهيزات و التركيبات و البنائيات وكذلك ظهور استثمارات جديدة مثل تجهيزات إنتاج ومعدات ووسائل النقل وإضافة إلى أثاث مكتبه.

6- جدول حسابات النتائج:

بعد إعداد كل من تقديرات الإنتاج والمبيعات وكل المصاريف الخاصة بالاستغلال يمكن إعداد جدول حسابات النتائج الذي هو وثيقة شاملة تقديرية تحوي كل من حسابات التسيير الخاصة بسنة 2013 و النتيجة التقديرية ' و يتم جمع تقديرات حسابات الإيرادات وحسابات (61'62'63'64'65'66'67'68) التي تعتبر مصروفات يتم فيها تقدير المصاريف التالية:

1- موارد و لوازم مستهلكة: وتنقسم الى قسمين:

*الخاصة بالاستغلال:(المواد الكيميائية، العدادات، الطاقة الكهربائية...)

*اللوازم(الوظيفة)الخاصة بالإدارة غير متعلقة مباشرة بالإنتاج:قطع غيار السيارات، لوازم المكاتب، المعدات الصغيرة.

2-الخدمات: يتم تقدير العناصر التالية:

-إعمال المناولة

-الإيجار.

-التوثيق.

-الاستثمارات.

-مصاريف الإشهار.

-مصاريف السفر

-بريد و مواصلات.

3- مصاريف المستخدمين: يتم تقدير مصاريف المستخدمين عن طريق تقدير الأجر القاعدي وكل العلاوات و المنح و

الساعات الإضافية إضافة إلى مصاريف التكوين و التكاليف الاجتماعية بالنظر إلى السنة الماضية بإضافة التغيرات المرتقبة كرفع الاجور و زيادة عدد المستخدمين.

4-الضرائب و الرسوم: يتم تقدير الضرائب و الرسوم كالتالي:

الرسم على النشاط المهني 2٪ المحسوب على رقم الأعمال إضافة إلى رسوم أخرى كرسوم الطوابع.TPA

5-المصاريف المالية : تمثل المصاريف المالية نسبة ضئيلة من مجموع التكاليف.

6-المصاريف المتنوعة: تتمثل في:

*التأمينات:وهي تكاليف ثابتة تتمثل في تأمين السيارات و الشاحنات و الأخطار المتعددة و تأمين الاستغلال، تأمين

ضد الكوارث الطبيعية و يسهل إعداد هذه التقديرات كونها ثابتة و بالإمكان تحديدها.

*مصاريف أخرى مختلفة.

7- مخصصات الإهلاكات: يتم تقدير اهلاكات الاستثمارات الموجودة في المؤسسة بالنظر إلى اهلاك السنة الماضية

مع إضافة اهلاك الاستثمارات المتوقع حيازتها في 2013.

جدول رقم (13): حساب النتيجة

LIBELLE	Prévisions de clôture 2012	Budget 2013	Taux d'évolution (%)
Chiffre d'affaires (رقم الأعمال)	426 177	441 659	4%
Eau (الماء)	289 957	299 659	3%
Travaux (أشغال)	57 131	90 000	58%
RFA (إتاوة الاشتراك)	79 089	52 000	-34%
Variation stocks produits finis et en cours (تغيرات المخزونات و المنتجات المصنعة الجاري تصنيعها)			#DIV/0!
Subventions d'exploitation (إعانات الاستغلال)			#DIV/0!
I. PRODUCTION DE L'EXERCICE (السنة المالية) (إنتاج)	426 177	441 659	4%
Achats consommés (المشتريات المستهلكة)	127 506	271 073	113%
Services extérieurs et autres consommations (الخدمات الخارجية و استهلاكات أخرى)	27 867	30 334	9%
Energie (الطاقة الكهربائية)	34 520	47 000	36%
II. CONSOMMATIONS DE L'EXERCICE (استهلاك السنة المالية)	155 373	301 407	94%
III. VALEUR AJOUTEE (I-II)	270 804	140 252	-48%
Charges de personnel (مصاريف العاملين)	348 117	430 330	24%
Impôts et taxes et versements assimilés (الضرائب و الرسوم و المدفوعات المماثلة)	14 017	15 500	11%
IV. EXCEDENT BRUT D'EXPLOITATION (إجمالي فائض الاستغلال)	-91 330	-305 578	235%
Autres produits opérationnels (المنتجات التشغيلية الأخرى)	78	0	-100%
Autres charges opérationnelles (الأعباء التشغيلية الأخرى)	87	0	-100%
Dotations aux amortissements et aux provisions (المخصصات للاهلاكات و المؤونات و خسارة القيمة)	38 099	45 000	18%
Reprise sur pertes de valeur et provisions (استئناف على خسائر القيمة و المؤونات)	0	0	#DIV/0!
V. RESULTAT OPERATIONNEL (النتيجة التشغيلية)	-129 438	-350 578	171%
Produits financiers (المنتجات المالية)			#DIV/0!
Charges financières (الأعباء المالية)			#DIV/0!
VI. RESULTAT FINANCIER (النتيجة المالية)	0	0	#DIV/0!
VII. RESULTAT ORDINAIRE AVANT IMPÔTS (V+VI) (النتيجة العادية قبل الضرائب)			#DIV/0!
Total des produits des activités ordinaires (مجموع منتجات الأنشطة العادية)	426 255	441 659	4%
Total des charges des activités ordinaires (أعباء)	555 693	792 237	43%
VIII. RESULTAT NET DES ACTIVITES ORDINAIRES (النتيجة الصافية للأنشطة العادية)			#DIV/0!
V. RESULTAT NET DE L'EXERCICE (السنة المالية) (صافي نتيجة)	-129 438	-350 578	171%

ومن خلال جدول حساب النتائج يمكن ملاحظة ما يلي:

* مجموع المواد و اللوازم المستهلكة يتعلق بالطاقة الكهربائية . و قد زادت بنسبة 36٪.

* ارتفاع مصاريف المستخدمين بنسبة 24٪ من إجمالي التكاليف و هي في ارتفاع مستمر مقارنة بسنة 2012.

* ارتفاع في الضرائب و الرسوم بنسبة 11٪ من مجموع إجمالي التكاليف مقارنة بسنة 2012.

* ارتفاع نسبة مخصصات الإهلاكات بنسبة 18٪ مقارنة بالسنة السابقة .

و قد تبين لنا من خلال نتيجة الدورة أن المؤسسة تحقق خسائر متتالية قدرت ب 117٪ ذلك كون تكاليفها تفوق بكثير إيراداتها وهذا راجع لكون أن أسعار البيع محددة بقوانين ولا تعكس سعر التكلفة الذي تتحمله المؤسسة.

7- الميزانية التقديرية النقدية:

الميزانية التقديرية النقدية: يتم تقدير كل من المقبوضات و المدفوعات الخاصة بالمؤسسة لسنة 2013 كما يلي:

- رصيد اول المدة: هو رصيد الخزينة عن بداية الفترة.

- المقبوضات: تتمثل في:

* مقبوضات الحقوق.

* مقبوضات مبيعات الماء: حيث تمثل قيمة المبيعات مع الرسم على القيمة المضافة.

* مقبوضات محجوزات للغير: وتتمثل في كل من اتاوة اقتصاد الماء و اتاوة نوعية الماء، اتاوة التسيير، اتاوة التطهير مع احتساب الرسم على القيمة المضافة.

* مقبوضات الأشغال و الإنجازات: و تتمثل في مقبوضات كل ما يتم إنجازها من أشغال.

- المدفوعات:

* مدفوعات الديون: و هي مدفوعات ديون المؤسسة تجاه سونلغاز و محجوزات للغير.

* مدفوعات تكاليف الاستغلال: تتمثل في جميع تكاليف الاستغلال التي ستتحملها خلال سنة 2013.

* مدفوعات الاستثمار: تتمثل في مبالغ الاستثمارات المتوقع الحيازة عليها سنة 2013 و المسجلة في الميزانية التقديرية للاستثمار.

* مدفوعات المحجوزات للغير: وهي نفسها قيمة مبالغ مقبوضات المحجوزات للغير.

- رصيد نهاية المدة: ويساوي رصيد أول المدة + المقبوضات - المدفوعات.

جدول رقم (14): التقديمية (المالية)

LIBELLE	Prévisions clôture 2012	Budget 2013	Taux d'évolution (%)
Solde début période (رصيد أول المدة)	159 881	92 961	-42%
Eau (الماء) * Créances antérieures (ديون سابقة لدى الغير)	117 583	249 234	112%
* Facturation de l'exercice (فوترة الدورة)	244 268	340 086	39%
Travaux (أشغال) * Créances antérieures	19 775	22 000	11%
* Facturation de l'exercice	30 354	50 076	65%
Prestations (خدمات) * Créances antérieures	8 350	0	-100%
* Facturation de l'exercice	24 000	0	-100%
Travaux pour tiers			#DIV /0!
Autres (à préciser)			#DIV /0!
Sujétion de service public (إعانات عامة)	122 029	365 000	199%
Total encaissements (مجموع المداخيل)	566 359	1 026 396	81%
Sur dettes	0	1 500	#DIV /0!
Sur investissements (الاستثمارات)	20 829	110 000	428%
Sur charges d'exploitation (مصاريف الاستغلال)	534 787	760 580	42%
Achats consommées (مشتريات مستهلكة)	75 902	232 750	207%
Services (خدمات)	65 809	30 180	-54%
Frais de personnel (مصاريف العاملين)	351 659	430 330	22%
Impôts et taxes (ضرائب و رسوم)	40 293	60 520	50%
Frais financiers (مصاريف مالية)	1 124	1 220	9%
Frais divers (مصاريف متنوعة)	0	5 580	#DIV /0!
Remboursement de détention (تعويض الرسوم المشتركة)	58 774	136 104	132%
Frais de siège zone (مصاريف مديرية المنطقة)	18 889	30 480	61%
Frais de siège DG (مصاريف المديرية العامة)	0	21 120	#DIV /0!
Autres (à préciser) (مصاريف أخرى)	0	0	#DIV /0!
Total Décaissements (مجموع المصاريف)	633 279	1 059 784	67%
Solde de trésorerie (رصيد الخزينة)	-66 920	-33 388	-50%
Solde de fin de période (رصيد آخر المدة)	92 961	59 573	-36%

المصدر: المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة الوحدة 10 م³

من الجدول نلاحظ أن رصيد آخر المدة في تناقص مستمر بنسبة 36% لسنة 2012، ما يعني أن المصاريف في زيادة تفوق وتيرة الزيادة في المداخيل.

8- الإتاوات والرسوم:

هي مجموع الإتاوات و الرسوم المدفوعة من قبل المشتركين تتمثل في:

* إتاوة اقتصاد الماء 4%.

* إتاوة نوعية الماء 4%.

* إتاوة التسيير: 3دج/م³.

= 7% TVA * الرسم على القيمة المضافة

LIBELLE	Prévisions clôturé 2012	Budget 2013	Taux d'évolution (%)
Redevance économie(إتاوة اقتصاد الماء)	7 773	11 346	46%
Redevance qualité(إتاوة نوعية الماء)	7 773	11 346	46%
Redevance gestion(إتاوة التسيير)	31 978	33 124	4%
T Assainissement(إتاوة التطهير)	69 087	75 328	9%
Autres(à préciser)(TVA)(رسوم اخرى)	44 997	46 535	3%
Total encaissements (مجاميع المداخيل)	161 608	177 679	10%
Redevance économie	5 837	8 850	52%
Redevance qualité	5 837	8 850	52%
Redevance gestion	15 731	26 075	66%
T Assainissement	15 691	56 497	260%
Autres(à préciser)(IRG Timbres et TVA)	15 678	35 832	129%
Total Décaissements (مجموع المداخيل)	58 774	136 104	132%
Solde de trésorerie	102 834	41 575	-60%

المصدر: المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة الوحدة 10 م³ م³

هذه الإتاوات لا تدخل في رصيد الوحدة كلها، بل تقتطعهم من المشتركين وتدفعهم للهيئات المعنية ماعدا رقم الأعمال خارج الرسم (مبيعات الماء+إتاوة الاشتراك+مبيعات الأشغال).

خاتمة الفصل:

من خلال دراستنا التطبيقية لوحدة ميلا للجزائرية للمياه، اتضح لنا مهام و أهداف المؤسسة و مختلف مراكزها، وكذا هيكلها التنظيمي من أعلى المستويات إلى أدناها، بحيث تعرفنا على مهام كل مستوى ودوره في المؤسسة.

ولكن أغلب دراستنا تركزت على مصلحة المحاسبة والمالية كونه المسئول الأول عن وضع الميزانيات التقديرية بالتنسيق مع باقي المصالح، حيث تعد الميزانية التقديرية بناءً على معايير واقعية، بالاستناد على نتائج السنوات السابقة وقدرة كل مركز من ناحية الإنتاج والمبيعات أي رقم الأعمال، بالأخذ بعين الاعتبار احتياجاته المختلفة (تكاليف) كالمواد و اللوازم المستهلكة، خدمات، مصاريف العاملين..... إلخ.

بحيث تؤخذ الميزانية التقديرية بعين الاعتبار من طرف الوحدة المركزية، فهي تفرض على الوحدات (بما فيها وحدة ميلا) إعادة تقييم فصلي للتكاليف و الإيرادات و مقارنتها مع الميزانية التقديرية الموضوعة لكل فصل للوحدات و مختلف مراكزها، ما يعني وجود مراقبة و متابعة لسير الميزانية و مدى مطابقتها للواقع .

و باطلاعنا على حسابات المؤسسة تبين أن المؤسسة تحقق خسائر متتالية للفجوة بين الحجم المنتج والمفوتر، كما أن أسعار البيع محددة بقوانين لا تعكس سعر التكلفة الحقيقي الذي تتحمله المؤسسة بسبب تبعية تسيير المؤسسة و تخطيط نشاطها مركزيا، إضافة لغياب تقنيات التسيير الفعالة من محاسبة تحليلية دورية و تحليل مالي وغيرهما.

الخاتمة العامة

الخاتمة العامة

إن التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية له أهمية بالغة في ضمان جودة القرارات المالية، فهو وظيفة أساسية بالإدارة المالية و التي تعنى بالتخطيط المسبق لكل نشاطاتها آخذة في الحسبان عنصري الخطر و العائد الملازمين لقراراتها المالية.

فرغم البحوث والتطور في هذا المجال إلا أن اتخاذ القرارات على درجة كبيرة من التأكد لازال صعب المنال، فلا توجد لحد الآن طريقة مستعملة لتجنب الانحرافات التي قد تقع، فلا يمكن التنبؤ المطلق بالمتغيرات الاقتصادية، ولا يمكن التوصل إلى تخطيط يشمل كل الاحتمالات، و بالتالي تبقى القرارات مرتبطة بالاحتمالات وظروف اتخاذها .

فالتخطيط المالي هو نتاج تفاعل المؤسسة مع بيئتها، وهذه البيئة في تغير دائم، و الإدارة المالية الكفؤة هي التي تستطيع التحكم النسبي و ليس المطلق في هذا التغيير عن طريق استعمال أساليب كمية علمية، وتحليلها في تسييرها و إدارتها لمواردها و التحكم في المعلومات و اعدم ترك مجال للصدفة في تسيير نشاطاتها .

و يمكن حوصلة النتائج كما يلي :

✓ الإدارة المالية تكتسي أهمية بالغة بالمؤسسة الاقتصادية كونها تعنى بتوفير الموارد المالية اللازمة للعمليات الجارية والاستثمارية،وتسييرها بطريقة تضمن لها تحقيق الأهداف المسطرة عن طريق مجموعة من الوظائف نذكر منها على وجه الخصوص،التخطيط المالي والقرارات المالية .

✓ القرارات المالية هي جوهر عمل الإدارة المالية، فهي ملزمة لها، إضافة إلى تأثيرها الكبير على باقي الوظائف بالمؤسسة، فهي لأهميتها تولي أهمية كبيرة عند اتخاذها، و ذلك من خلال الاعتماد على المعلومات و الإستعانة بالأساليب العلمية إضافة إلى الخبرة و التجربة .

✓ التخطيط المالي هو إطار لإتخاذ قرارات مالية صائبة، فهو عملية التفكير بما يجب عمله في المستقبل على ضوء ما يتوفر من معطيات في الحاضر، فالتخطيط المالي يعنى بكل من تخطيط السيولة، تخطيط الأرباح، تخطيط الإستثمارات الرأس مالية، وتخطيط الاحتياجات المالية سواء أكانت قصيرة، متوسطة أو طويلة الأجل .

✓ بالنسبة للدراسة التطبيقية، و بعد الاطلاع على الوضعية المالية من خلال الوثائق المحاسبية المقدمة، يلاحظ أن المؤسسة تحقق خسائر متتالية، فالتكاليف في ارتفاع مستمر، و هذا راجع حسب تصريحات مدير مصلحة المالية و المحاسبة إلى قدم التجهيزات و الآلات، و كذا قدم أنابيب توزيع المياه، و كمية الإنتاج التي تتحمل هذه التكاليف لا تساوي الكمية المفوترة منها، فهذه الأخيرة أقل بكثير من الكمية المنتجة بسبب التسربات .

و من خلال ملاحظة الوضعية المالية لمؤسسة و الاطلاع على بعض الوثائق المحاسبية استطعنا الخروج بالنتائج التالية :

- المؤسسة لا تقوم بمسك محاسبة تحليلية دورية، و لا تحليل مالي لوضعيتها المالية .
- تقوم الدولة بتقديم إعانات نتيجة للخسائر المتتالية في سنة 2012 لتسديد ديونها (مثل ديون سونلغاز و الضمان الاجتماعي).
- اختلاف الكمية المنتجة عن المفوترة عن الموزعة مما يؤدي إلى تحمل التكاليف تفوق كثيرا إيراداتها.
- التسيير المركزي للوحدة مما لا يفتح المجال أمامها لاقتراح أو للمساهمة في القرارات المالية للمؤسسة.

- المؤسسة لا تعتمد التحليل المالي في إعدادها للميزانيات التقديرية .
- تأخذ الوحدة المركزية الميزانية التقديرية للمؤسسة بعين الاعتبار، كما أنها تقوم بعمليات المراقبة و المتابعة لسير الميزانية.
- المؤسسة مقيدة بأسعار تفرضها الدولة على إنتاجها، ما جعلها تحقق خسائر لعدم قدرتها على وضع سعر يغطي تكاليفها و يضمن لها هامش ربح .

النتائج :

ومن هنا نستنتج أن بعض الفرضيات الموضوعية كانت صائبة و بعضها خاطئة، حيث استخلصنا ما يلي :

✓ أن المؤسسة تقوم باتخاذ قرارات مالية فيم يخص الاستثمار، التمويل و توزيع الأرباح إلا أن اتخاذ القرارات بما يكون مركزي .

✓ تأكدنا من أن التخطيط المالي له دور كبير و فعال في تسيير نشاط المؤسسة رغم أنه لا يعتمد بشكل كبير على التحليل المالي و التنبؤ .

✓ المؤسسة تتخذ مختلف قراراتها المالية انطلاقا من الميزانيات التقديرية الموضوعية و التي تجسد التخطيط المالي.

✓ المؤسسة لا تقوم بتحليل مالي لميزانياتها التقديرية .

✓ تعتمد المؤسسة في إعدادها لميزانياتها على نتائج السنوات السابقة و التقييم الفصلي بالنسب المتوية.

الإقتراحات :

و على ضوء النتائج السابقة يمكننا وضع مجموعة من الإقتراحات :

- التحكم في التكاليف و خاصة التكاليف الثابتة.
- العمل على تطبيق محاسبة تحليلية و تقنيات التسيير التي تساعد المؤسسة على رفع مستوى كفاءة تسييرها.
- التحكم في التسربات المسجلة بالوحدة و التدخل السريع لمصالح الصيانة و الإصلاح في حالة التسربات، بهدف تقليل الفجوة بين الحجم المنتج و الحجم المفوتر للرفع من قيمة رقم الأعمال .
- استخدام التحليل المالي و التنبؤ في إعداد خططها المالية المحسدة في الميزانية التقديرية، حتى تكون أكثر دقة و فعالية .
- فتح المجال أمام المؤسسة لاتخاذ قراراتها المالية و خصوصا فيما يتعلق باستثماراتها، وهذا بالتعاون مع المديرية العامة.

قائمة المراجع

أولاً: المراجع باللغة العربية:

أ- الختيم:

- 1- أحمد السيد كردي، مبادئ الإدارة المالية في منظمات الأعمال العصرية، دار النشر والتوزيع، الطبعة 01، 2010.
- 2- أحمد عارف العساف، محمود حسين الوادي، التخطيط والتنمية الاقتصادية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة 01، 2011.
- 3- أحمد ماهر، جلال هجرسي، أحمد الدعيح، راشد العجمي، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 2001.
- 4- أحمد محمد المصري، الإدارة الحديثة للاتصالات المعلومات القرارات، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، مصر، الطبعة 01، 2008.
- 5- أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، كلية التجارة، جامعة القاهرة.
- 6- إسماعيل عرباجي، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة 02، 1996.
- 7- إسماعيل السيد، نظم المعلومات لاتخاذ القرارات الإدارية، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 2006.
- 8- الحاج محمد إبراهيم العامري، الإدارة المالية، المكتبة الوطنية، بغداد، 2001.
- 9- أمين السيد أحمد لطفى، التحليل المالي، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2006.
- 10- أيمن الشنطي، زهير الحدرب، مقدمة في الإدارة والتحليل المالي، دار البداية، عمان، الطبعة 01، 2010.
- 11- بشير العلاق، مبادئ الإدارة، اليازوري العلمية، الأردن، الطبعة العربية، 2008.
- 12- بشير العلاق، الإدارة الحديثة، دار اليازوري، الأردن، الطبعة العربية، 2008.
- 13- بلال حلف السكارنة، التخطيط الإستراتيجي، دار المسيرة، الأردن، الطبعة 01، 2010.
- 14- جون.م. بدايسون، التخطيط الإستراتيجي، مكتبة لبنان، لبنان، الطبعة 01، 2003.
- 15- حسن علي مشرقي، نظريات القرارات الإدارية مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة 01، 1997.
- 16- حمزة الشمخي، إبراهيم الجرزاوي، الإدارة المالية الحديثة منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات، دار صفاء، عمان، الأردن، 1997.
- 17- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق للنشر، الأردن، 2004.
- 18- حمزة محمود الزبيدي، التحليل المالي لأغراض تقييم الأداء والتنبؤ بالنفشل، الوراق للنشر، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2011.
- 19- خالد توفيق الشمري، التحليل المالي والاقتصادي في دراسة وتقييم وجدوى المشاريع، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2010.
- 20- خديجة صالح عبد الرحمان حريري، التخطيط المالي، كلية الاقتصاد والتجارة، جامعة الملك عبد العزيز، 2012.
- 21- خليل محمد حسن الشماع، مبادئ إدارة الأعمال، دار الكتب، بغداد.
- 22- دريد كامل آل شبيب، إدارة مالية الشركات المتقدمة، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2010.
- 23- رابع حوي، رقية حساني، المؤسسات الصغيرة والمتوسطة ومشكلات تمويلها، أترك للنشر، مصر، 2008.
- 24- زياد رمضان، أساسيات في الإدارة المالية، دار صفاء الأردن، الطبعة 04، 1996.
- 25- سلسلة الإدارة المثلى، إدارة الموازنات التقديرية المالية، مكتبة لبنان، لبنان، الطبعة 01، 2002.
- 26- سونيا محمد البكري، نظم المعلومات الإدارية المفاهيم الأساسية، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1998.

- 27- سيد صابر تغلب، نظم ودعم اتخاذ القرارات الإدارية، دار الفكر، الأردن، الطبعة 01، 2011.
- 28- صباح رحيمة محسن وآخرون، نظم المعلومات المالية أسسها النظرية وبناء قواعد بياناتها، مؤسسة الوراق، الأردن، الطبعة، 01، 2011.
- 29- صالح مهدي محسن العامري، طاهر محسن منصور الغالي، الإدارة والأعمال، دار وائل، الأردن، 2007.
- 30- طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار اليازوري، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2008.
- 31- طارق طه، الإدارة، دار الفكر، الإسكندرية، مصر، 2008.
- 32- عبد الباري ذرة، محفوظ جودة، الأساسيات في الإدارة المعاصرة، دار وائل، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2011.
- 33- عبد الحلیم كراجة، علي ربيعة، ياسر السكران، توفيق عبد الرحيم يوسف، الإدارة والتحليل المالي، أسس مفاهيم تطبيقات، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2002.
- 34- عبد الحلیم كراجة، علي ربيعة، ياسر السكران، توفيق عبد الرحيم يوسف، الإدارة المالية و التحليل المالي، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2000.
- 35- عبد الرزاق بن حبيب، اقتصاد و تسيير المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2007.
- 36- عبد العزيز صالح بن حبتور، مبادئ الإدارة العامة، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2009.
- 37- عبد العزيز محمد المخلافي، أساسيات الإدارة المالية، كلية التجارة و الاقتصاد، جامعة صنعاء، اليمن، 2006.
- 38- عبد الغفار حنفي، أساسيات الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003.
- 39- عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، مطبعة الانتصار، الإسكندرية، مصر.
- 40- عبود صمويل، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 02، 1984.
- 41- عدنان تايه النعيمي، الإدارة المالية، دار المسيرة، الأردن، الطبعة 04، 2011.
- 42- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل و التخطيط المالي اتجاهات معاصرة، دار اليازوري، عمان الأردن، الطبعة العربية، 2008.
- 43- عدنان هاشم رحيم السمراي، الإدارة المالية منهج تحليلي شامل، الجامعة المفتوحة طرابلس ليبيا، 1997.
- 44- علاء فرج الطاهر، التخطيط الاقتصادي، دار الراية، الأردن، 2010.
- 45- علي الضلعين، أساسيات ومبادئ إدارة الأعمال، مركز يزيد للنشر، الأردن، الطبعة 02، 2005.
- 46- علي عباس، الإدارة المالية، إثراء للنشر، الأردن، الطبعة 01، 2008.
- 47- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 06، 2008.
- 48- فريد شناف، مدخل الموازنة التقديرية للإنتاج، دار المحمدية، الجزائر، 2007.
- 49- فيصل جميل السعايدة، نضال عبد الله فريد، الملخص الوجيز في الإدارة والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2004.
- 50- كامل السيد غراب، فادية محمد حجازي، نظم المعلومات الإدارية مدخل إداري، مكتبة ومطبعة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، مصر، الطبعة 01، 1999.
- 51- كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهي فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة 01، 1997.
- 52- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون، الجزائر، 2004.
- 53- محمد المبروك أبو زيد، التحليل المالي شركات وأسواق مالية، دار المريخ، الرياض، المملكة العربية السعودية، الطبعة 02، 2009.
- 54- محمد سعيد عبد الهادي، الإدارة المالية الاستثمار والتمويل التحليل المالي والأسواق المالية المتقدمة، دار الحامد، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2008.

- 55- محمد صالح الحناوي، جلال إبراهيم العبد، الإدارة المالية مدخل القيمة واتخاذ القرار، الدارالجامعية، الإسكندرية، مصر، 2002.
- 56- محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، الإدارة المالية والتمويل، الدارالجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999.
- 57- محمد عبد الخالق، الإدارة المالية والمصرفية، دار أسامة، الأردن، الطبعة 01، 2010.
- 58- محمد عبد الغني حسني هلال، الإدارة من أجل التميز التخطيط والتنظيم، ديبك للنشر والتوزيع، مصر الجديدة، 2011.
- 59- محمد قاسم القريوتي، مبادئ الإدارة النظريات والعمليات والوظائف، داروائل، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2006.
- 60- محمود حاسم الصميدعي، رشاد محمد يوسف الساعد، إدارة التسويق التحليل التخطيط الرقابة، دارالمناهج، عمان، الأردن، الطبعة 02، 2007.
- 61- محمود شحمات، المدخل إلى العلوم الإدارية أسس ومبادئ علم الإدارة العامة، دار العلوم للنشر، كلية الحقوق، جامعة عنابه، 2010.
- 62- مفلح محمد عقل، الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2010.
- 63- مفلح محمد عقل، الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، الطبعة العربية 01، 2011.
- 64- منصور البدوي، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدارالجامعية، الإسكندرية، مصر، 1987.
- 65- منير شاكر محمد، إسماعيل إسماعيل، عبد الناصر نور، التحليل المالي، دار وائل، الأردن، الطبعة 03، 2008.
- 66- موسى سلامة الأوزي، خضير كاظم محمود، مبادئ إدارة الأعمال، أترأ للنشر، مكتبة الجامعة، عمان، الأردن، 2008.
- 67- مولود حشمان، نماذج وتقنيات التنبؤ القصير المدى، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 1998.
- 68- نادرة أيوب، نظرية القرارات الإدارية، دار زهران، عمان، الأردن، 1997.
- 69- ناصر داداي عدون، اقتصاد المؤسسة، دار المحمدية، الجزائر، الطبعة 01، 1998.
- 70- ناصر داداي عدون، الإدارة والتخطيط الاستراتيجي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة 02، 2009.
- 71- نبيل جواد، إدارة وتنمية المؤسسات الصغيرة والمتوسطة، مجد المؤسسة الجامعية للنشر، لبنان، 2007.
- 72- نور الدين خبايا، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1997.
- 73- هيثم عبد الكريم شعبان، التخطيط والرقابة المالية، كلية الحقوق والعلوم الاقتصادية، جامعة نيس، فرنسا.
- 74- وليد ناجي الحياي، التحليل المالي، منشورات الأكاديمية العربية المفتوحة في الدنمارك، 2007.
- 75- وليد ناجي الحياي، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي، إترأ للنشر والتوزيع، الأردن، 2009.
- بي-المذكرات:**
- 76- أحمد الدويري، تخطيط الاستثمارات، كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، سوريا، 2008.
- 77- الطيب سايج، نظام الموازنات التقديرية في التسيير الإستشفائي، مذكرة ماجستير في تسيير المؤسسات، جامعة منتوري، قسنطينة، 2006.
- 78- بن خروف حليلة، دور المعلومات في تقييم الأداء المالي للمؤسسة واتخاذ القرارات، مذكرة ماجستير، بومرداس، 2009.
- 79- بن طاطة فيروز، دور التخطيط والرقابة على التسيير المؤسساتي، مذكرة ليسانس مالية نقود وبنوك، المركز الجامعي يحي فارس، المدينة، 2007.
- 80- بومعزي كريم، محمد عزيزي دليلة، الميزانية التقديرية ومراقبة التسيير، مذكرة في علوم التسيير، جامعة بومرداس، 2003.
- 81- خضر خلعة، إدارة السيولة والربحية، ماجستير إدارة أعمال، جامعة دمشق سوريا، 2010.
- 82- رايح حمدي باشا، أزمة التنمية والتخطيط في ظل التحولات الاقتصادية العالمية، أطروحة لنيل شهادة دكتوراه دولة في العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر، 2007.
- 83- زهاء ديوب، التخطيط المالي، ماجستير إدارة أعمال، جامعة دمشق، 2009.

- 84- زيد محمود موسى عليان، مدى أهمية استخدام الموازنات التخطيطية في التخطيط والرقابة وتقييم الأداء، رسالة ماجستير في المحاسبة، جامعة الشرق الأوسط للدراسات العليا، 2009.
- 85- سامية توزوت، دور التحليل المالي في تحديد مسار المؤسسة الاقتصادية، مذكرة ماجستير، المركز الجامعي يحي فارس بالمدينة، 2006.
- 86- سرير عبد الله رايح، عملية صنع القرار، دكتوراه دولة في العلوم السياسية، جامعة الجزائر، 2006.
- 87- سليمة نشنش، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ قرار الاستثمار المالي مع دراسة حالة الجزائر، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في التسيير فرع مالية، المدرسة العليا للتجارة، 2005.
- 88- سومر أوتاني، التخطيط المالي، ماجستير إدارة أعمال، كلية التجارة والاقتصاد، جامعة دمشق، 2009.
- 89- شريف خياط، فيروز رحال، الموازنات التقديرية أداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، جامعة 08 ماي 1945، قالمة، 2010.
- 90- عمار أكرم عمر الطويل، مدى اعتماد المصارف على التحليل المالي للتنبؤ بالتعثر، مذكرة ماجستير، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2008.
- 91- محمد حسن، محمد الجديلي، دور الموازنة كأداة تخطيط مالي، رسالة ماجستير في المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2005.
- 92- محمد موسى، محمد النجار، العوامل المؤثرة على كفاءة استخدام الموازنات التقديرية كأداة تخطيط ورقابة مالية، رسالة ماجستير المحاسبة والتمويل، الجامعة الإسلامية غزة، فلسطين، 2006.
- 93- نذير مهدي فاضل، التحليل المالي، ماجستير إدارة أعمال كلية الاقتصاد، جامعة دمشق، 2009.

ج-الملتقيات

- 94- محمد عباس الحاج عبد الله، الملتقى الوطني حول سياسات توزيع الأرباح، عمان، الأردن، 11 أفريل 2010.

- 95 -Australia and new ziland banking group limited (anz) ,understanding financial planning ,Melbovone ,2003.
- 96- Carlo vercellis ,business intelligence ,data mining and optimization for decision making ,john wiley and suns publication ,politecnico di Milano ,Italy ,2009.
- 97- David e.vance ,financial analysis and decision making ,mc gram hill companies inc ,united stat of America ,2003.
- 98- Federal prvincial territorial ministers responsible for seniors forum financial planning ,Canada ,2010 .
- 99- Fred l.fry , Charles r.stonerLaurence ,g.weinzimmer ,strategic planning for small business made easy ,interpreneur media , united stat of America ,2005.
- 100- Gordon b.davis ,system d'information pour le management ,volume 1 ,ed.economica ,paris ,1986.
- 101- Gordon phillips ,cash flow ,fore casting ,and financial needs ,Robert h.smith ,school of business ,university of Maryland ,united stat of America ,2006.
- 102- Helen p.rogers ,every one's guide to financial planning ,bobs merille educational publishing ,2007.
- 103- Ian pownall ,effective management decision making ,ventus publishing ,aps ,2012 .
- 104- Jane coulter ,financial planning ,CFO publishing ,boston ,united stat of America ,2011.
- 105- Jason mac morran ,financiam modeling and fore casting ,post lethwaite and netteraille ,united plaza ,bivd ,2009.
- 106- Jean fançoisahemin ,brigitte fournie ,50 thème d'initiation à l'economic d'entreprise ,ed.breal ,paris ,1998.

- 107- La burke and M.K Miller ,taking the mystery out of intuitive decision making ,academy of management executive ,Los Angelas ,1999.
- 108- Lahaneashishgajman ,financial fore casting ,dissertation for the degree of master of technology ,Indian institute of technology ,Bombay ,2008.
- 109- Larry M.Walther ,Christopher j skouser ,budgeting and decision making ,ventus publishing ,APS ,2009.
- 110- Mrahhevans ,financial planning and fore casting ,excellence in financial management school ,boston ,2000.
- 111- Mario vasilcovs ,projett leader ship ,PMGT-402,decision making ,school of business ,college centennial ,united stat of America ,2010.
- 112- Michael springer ,linda long ,strategic decision making ,Thomson technology course ,instructor's edition ,boston ,2003.
- 113- Miijgan sager ozdemir ,the unknown in decision making ,Honolulu Hawaii ,July 2005 ,osmagazi university industrial engineering department ,brad milk eskisehir ,isahp ,Turkey ,2005.
- 114- Prof rolandhàuni ,university of applied sciences ,north westem ,switzerland ,2011.
- 115- Sean ennis ,growth and the small firm ,using causal mapping to assess the decision making process ,qualitative market research ,an international journal , volume 2 ,university press Glasgow ,Scotland ,1999.