



وزارة التعليم العالي والبحث العلمي  
المركز الجامعي عبد الحفيظ بوالصوف ميلة  
معهد العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير

المرجع : ..... / 2015

قسم : علوم التسيير

الميدان : علوم اقتصادية والتسيير وعلوم تجارية

الشعبة: علوم التسيير

التخصص : مالية

مذكرة بعنوان:

## التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية في المؤسسة الاقتصادية

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

إشراف الأستاذة(ة):

- حراق مصباح

إعداد الطلبة:

- رميسة جامع

- ياسمين شرافة

- وفاء مطاعي

السنة الجامعية: 2014/2015

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ  
الْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ  
وَالْحَمْدُ لِلَّهِ الَّذِي  
خَلَقَ الْمَوَدَّعَةَ

# دعاء

« اللهم لا تجعلنا نصابه بالغرور إذا  
نجحنا ولا باليأس إذا أخفقنا وذكرنا أن  
الإخفاق هو التجربة التي تسبق النجاح  
اللهم إذا أعطيتنا نجما فلا تأخذ  
تواضعنا وإذا أعطيتنا تواضعا فلا تأخذ  
اعتزازنا بكرامتنا. »

أمين

# فضل العلم

## حديث نبوي شريف :

عن أبي الدرداء رضي الله عنه قال : قال النبي صلى الله عليه وسلم :

« من سلك طريقاً يبْتَغِي فيه علماً سهل الله له طريقاً إلى الجنة »

وإن الملائكة لتضع أجنحتها لطالب العلم رضا بما يصنع، وإن العالم

ليستغفر له من في السموات ومن في الأرض حق الحيطان في

الماء وفضل العالم على العابد كفضل القمر على سائر الكواكب »

## أخرجه مسلم

# تَشْكُرَات

بِسْمِ اللَّهِ الرَّحْمَنِ الرَّحِيمِ

﴿ وَاللَّهُ أَخْرَجَكُمْ مِنْ بُطُونِ أُمَّهَاتِكُمْ لَا تَعْلَمُونَ شَيْئًا وَجَعَلَ لَكُمُ السَّمْعَ وَالْأَبْصَرَ

وَالْأَفْئِدَةَ لَعَلَّكُمْ تَشْكُرُونَ ﴿٧٨﴾ النحل: ٧٨

وصلّ اللهم على سيدنا محمد وعلى آله وصحبه أجمعين

قبل كل شيء نشكر الله ونحمده حمداً كثيراً طيباً مباركاً الذي خلقنا وشق سمعنا وبصرنا أن وفقنا لإتمام هذا العمل المتواضع الذي يعتبر قطرة من بحر العلم والمعرفة.

بعد شكر الله وحمده نتقدم بكلمة شكر وعرfan وكما قال الرسول عليه الصلاة والسلام: « من لم يشكر الناس لم يشكر الله ».

بعد توفيق الله في إتمام هذا العمل نتوجه بجزيل الشكر والعرfan إلى الدكتور حراق مصباح على كل ما قدمه من نصائح وتوجيهات ومساعدة على الرغم من مشاغله والتزاماته.

كما نتوجه بالشكر إلى مسؤولي مؤسسة مطاحن بني هارون - فرجية - على ما خصصوه لنا من وقتهم وكل من قدم لنا يد العون داخل المؤسسة. فألف شكر وتقدير إلى كل من علمنا حرفاً طيلة مشوارنا هذا.



# إهداء

قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَقُلِ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيُنَبِّئُكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾ صدق الله العظيم

إلهي لا يطيب الليل إلا بشكرك ولا يطيب النهار إلا بطاعتك ولا تطيب اللحظات إلا بذكرك  
ولا تطيب الآخرة إلا بعفوك ولا تطيب الجنة إلا بروية الله جل جلاله إلى من بلغ الرسالة  
وأدى الأمانة ونصح الأمة إلى نبي الله ونور العالمين سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم  
يا من أحمل اسمك بكل فخر إلى من جرع الكأس فارغا لكي يسقيني قطرة حب إلى من كلت  
أنامله ليقدّم لنا لحظة السعادة إلى من حصد الأشواك عن دربي ليمهد لي طريق العلم إلى  
القلب الكبير « أبي » أرجو من الله عز وجل أن يمد في عمرك لترى ثمارا حان قطفها بعد  
طول الانتظار وستبقى كلماتك نجوما اهتدي بها اليوم وفي الغد وإلى الأبد.

إلى من أرضعتني الحب والحنان

إلى رمز الحب وبلسم الشفاء

إلى القلب الناصع بالبياض

إلى من كان دعاؤها سر نجاحي وحنانها بلسم جراحي إلى كل من في الوجود بعد الله

ورسوله « أمي الغالية ».

إلى أخي قرّة عيني وأخواتي أغلى ما في حياتي.

إلى جميع الأحباب والأصدقاء.

إلى الكل أهدي ثمرة جهدي هذا.

محبستك

محبستك

# إهداء

قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَقُلِ أَعْمَلُوا فَسِرِّي اللَّهُ عَمَلِكُمْ وَرَسُولُهُ، وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتَرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ

وَالشَّهَادَةِ فَيَنْتِكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾ صدق الله العظيم

الصلاة والسلام على أشرف المرسلين سيدنا محمد خاتم الأنبياء والرسل أجمعين.

أحمد الله الذي أعاني على إتمام عملي وجعل التوفيق في دراستي وأعطاني الصبر لإتمام دربي فهو خير معين سبحانه عز وجلّ.

إلى من أريدهم في الدنيا سعداء، وفي الآخرة شهداء، وإلى الجنة قرباء، ومن النار بعداء.

إلى ينبوع الحنان ومنبع الأمان « أمي الغالية ».

إلى من حماني من غدر الزمان « أبي حفظه الله ».

إلى أشقائي وجميع أحبائي وأصدقائي وأخص بالذكر الملاك الغالي ابن أخي « عبد الإله »

وابنة أختي « سندس ».

إلى كل من وسعتهم ذاكرتي ولم تسعهم مذكرتي، إلى كل من حمل القلم وجاد بأخلص الكلم

أهدي هذا العمل المتواضع.

وفاء

وفاء

# إهداء

قَالَ تَعَالَى: ﴿ وَقُلِ أَعْمَلُوا فَسَيَرَى اللَّهُ عَمَلَكُمْ وَرَسُولُهُ وَالْمُؤْمِنُونَ وَسَتُرَدُّونَ إِلَىٰ عِلْمِ الْغَيْبِ وَالشَّهَادَةِ

فَيَبْتَلِيكُمْ بِمَا كُنْتُمْ تَعْمَلُونَ ﴿١٠٥﴾ صدق الله العظيم

بسم الله والصلاة والسلام على رسول الله وعلى آله وصحبه ومن والاه وبعد:

الحمد لله الذي وفقني لهذا العمل، فلا هادي إلا هو ولا موفق سواه أما بعد:

إلى من قال فيهما الله عز وجل: ﴿ وَقَضَىٰ رَبُّكَ أَلَّا تَعْبُدُوا إِلَّا إِيَّاهُ وَبِالْوَالِدَيْنِ إِحْسَانًا ﴿

إلى التي أوفت بالعهد، وصالت الود، وزرعت في قلبي الحب، والتي غرست فيه بكرة الأمل

« أمي الحبيبة ».

إلى رمز الرجولة والنضال ورمز القوة والشجاعة والتضحيات والصبر « أبي العزيز ».

إلى كل الإخوة والأخوات والأصدقاء والصدقات: وفاء، رميسة، بسمة، فيروز، منيرة

وآخرون في قلبي ونساهم قلبي إلى الكل أهدي ثمرة جهدي هذا.

والله وليّ التوفيق

ياسمينته

ياسمينته

حَقِيقَةُ

## مقدمة عامة:

إن التحديات الراهنة التي فرضتها العولمة الاقتصادية واقتصاد السوق واشتداد المنافسة الداخلية والخارجية واقع تعيشه منظمات الأعمال في يومنا هذا، مما جعلها مجبرة على حسن التعامل مع المستقبل وإلا كان الفشل نهايتها.

فالمؤسسة الاقتصادية يجدر بها أن تسعى إلى التطور المستمر وذلك عن طريق تحديث أسلوب عمل مختلف وظائفها، وتسطير أهدافها وتحديدها بدقة لتتضح معالم مسارها ولتمضي قدماً لتحقيقه عن طريق تسخير كل الموارد المتاحة وتسييرها بطريقة عقلانية وفعالة.

من هذا كله نستطيع إلى أن نشير أن التخطيط في المؤسسة الاقتصادية ينصرف إلى تحديد الهدف الصحيح واختيار الوسيلة الصحيحة لتحقيقه بأقل تكاليف ممكنة، وهذا ما تسعى إليه القرارات المالية إذا وفقط إذا تم اتخاذها على أسس عقلانية وأساليب علمية، فالقرارات المالية هي المرآة العاكسة لإستراتيجية وأهداف المؤسسة، فهي مصيرية وملزمة بالنسبة للإدارة، فلا مجال للانحراف عند اتخاذها.

بناءً عما سبق يمكن طرح الإشكالية التي ستكون محور دراستنا في هذا البحث وهي كالتالي:

## الإشكالية:

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

من خلال الإشكالية يمكن طرح التساؤلات التالية:

- 1- ما المقصود بالتخطيط المالي وما هي أساليبه ومحاوره ؟
- 2- ما المقصود بالإدارة المالية وما هي أهدافها ؟
- 3- فيما تتمثل القرارات المالية وكيف يتم اتخاذها من طرف المؤسسة ؟

## فرضيات البحث:

- الإدارة المالية هي ذلك الجزء من الهيكل الإداري الذي يعنى بإدارة الأموال الحالية والمستقبلية بكفاءة لتحقيق أهدافها وتعظيم ربحيتها.
- القرارات المالية هي عصب الإدارة المالية التي تساهم في تسيير وتوجيه مواردها وفق أساليب حديثة.



- التخطيط المالي هو انتقاء مسار محدد يضمن قاعدة لاتخاذ قرارات مالية سليمة تتسم بالمنطقية في تحديد احتياجاتها وتحكمها في ربحيتها.

### أهمية الموضوع:

- جوهرية القرارات المالية هي تحقيق أهداف المؤسسة الاقتصادية.  
- التخطيط المالي من أولويات وظائف المؤسسة الاقتصادية التي تساعد على اتخاذ القرارات المالية بفعالية لضمان بقائها.

### أسباب اختيار الموضوع:

- الموضوع ذو أهمية بالغة في تخصص التسيير المالي من الناحية العلمية (في المجال الدراسي) والذي يقابله إهمال كبير من الناحية العملية خاصة من قبل المؤسسات الوطنية.  
- إثراء المكتبة الجامعية، وفتح المجال لمزيد من البحوث المستقبلية في هذا الموضوع.

### الصعوبات:

- قلة المراجع في الموضوع.

### المنهج المستخدم في البحث:

للإجابة على الإشكالية والإحاطة بكل جوانب الموضوع ارتأينا اعتماد المنهج الوصفي التحليلي ومنهج دراسة الحالة، وذلك من خلال دراسة حالة مطاحن بني هارون فرجوية.

### هيكل البحث:

للتفصيل وإعطاء معلومات دقيقة وواضحة عن الموضوع عمدنا تجزئته إلى جانب نظري وآخر تطبيقي.

### الجانب النظري: تمت تجزئته إلى فصلين:

#### الفصل الأول: اتخاذ القرارات المالية منهج الإدارة المالية الحديثة.

في هذا الفصل تم التطرق إلى ماهية الإدارة المالية ووظائفها وأهدافها وكذا ماهية القرارات وعملية اتخاذها ومختلف القرارات المالية التي تتخذها المؤسسة.

#### الفصل الثاني: التخطيط المالي كإطار لاتخاذ القرارات المالية.

تم التطرق فيه إلى ماهية التخطيط المالي للمؤسسة الاقتصادية، كما تم التطرق لمختلف مجالاته: تخطيط السيولة (الميزانيات التقديرية)، تخطيط الأرباح وتخطيط الاحتياجات المالية قصيرة، متوسطة وطويلة الأجل.



---

## الجانب التطبيقي:

يتضمن فصل واحد تم تقسيمه إلى مبحثين، المبحث الأول يشمل الجانب الفني للمؤسسة (التعريف بها، هيكلتها ...)، والمبحث الثاني يتضمن كيفية اتخاذ القرارات بالوحدة وكذا أسلوب التخطيط المالي المتبع فيها وهو نظام الميزانيات التقديرية.



الفصل الأول

الفصل الأول:

اتخاذ القرارات المالية

منهج الإدارة المالية

الحديثة

# مقدمة الفصل الأول:

يتضمن هذا الفصل دراسة لعملية اتخاذ القرارات المالية كمنهج للإدارة المالية الحديثة، بحيث حاولنا استعراض هذه الدراسة في المباحث التالية:

**المبحث الأول:** ماهية الإدارة المالية ووظائفها.

**المبحث الثاني:** أهداف الإدارة المالية.

**المبحث الثالث:** ماهية القرارات.

**المبحث الرابع:** عملية اتخاذ القرارات.

**المبحث الخامس:** القرارات المالية.

## الفصل الأول: اتخاذ القرارات المالية منهج الإدارة المالية الحديثة. مقدمة الفصل الأول:

إن الكتابة في موضوع الإدارة المالية تتطوي على كثير من المتعة وفي نفس الوقت تثير التحدي، ذلك أن هذا التخصص يتميز بتعدد مجالاته ووظائفه التي تخدم في مجملها الهدف الإجمالي للمؤسسة مستعينة في ذلك باتخاذ قرارات إدارية مالية. فالإدارة المالية وفق منهجها الحديث تعنى باتخاذ قرارات مالية على درجة كبيرة من العقلانية وفي هذا الفصل سنحاول توضيح كل من ماهية الإدارة المالية، أهدافها وكذا مفهوم القرارات عملياتها وأنواع القرارات المالية المتخذة من قبل الإدارة المالية.

### المبحث الأول: ماهية الإدارة المالية ووظائفها:

تعتبر الإدارة المالية وظيفة ذات ارتباط قوي بالوظائف الأخرى كونها تكتسي أهمية كبيرة خاصة من ناحية توفير الموارد المالية اللازمة لعمليات المؤسسة، وفيما يلي توضيح لمهامها ووظائفها:

#### المطلب الأول: ماهية الإدارة المالية:

هناك تعريفات عديدة للإدارة المالية، ورغم اختلافها الظاهري لكنها تتفق في المضمون ومن أهم هذه التعريفات:

- هي تلك الوظيفة المالية التي تهتم بتنظيم حركة الأموال اللازمة لتحقيق أهداف المشروع والوفاء بالالتزامات المالية التي عليه في الوقت المحدد حتى لا يتعرض المشروع إلى العسر المالي سواء كان فني أو حقيقي.<sup>(1)</sup>

- مجموعة من العمليات والأجهزة لتوفير الأموال اللازمة لتسيير المنشأة وضمان استخدام الأموال بكفاءة تامة وفق ما أعدت له.<sup>(2)</sup>

(1) د. عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية، النظرية والتطبيق، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء- عمان - دار المسيرة للنشر والتوزيع، الطبعة الثانية، ص: 17.

(2) د. عدنان هاشم رحيم السمرائي، الإدارة المالية، منهج تحليلي شامل، الجامعة المفتوحة، طرابلس، ليبيا، 1997، ص 23.

- هي وظيفة تنطوي على التنبؤ والتخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالتمويل والاستثمار والرقابة المالية.<sup>(1)</sup>

### مميزات الوظيفة المالية:

- تميز الوظيفة المالية بمجموعة من الخصائص تتمثل فيما يلي:
- أنها تتغلغل في جميع أوجه نشاطات المؤسسة، فأبي نشاط لا يكون بمعزل عن النواحي المالية.
- أن بعض القرارات المالية مصيرية بالنسبة للمؤسسة، يتوقف عليها نجاح المؤسسة أو فشلها.
- أن القرارات المالية ملزمة للمؤسسة في أغلب الأحيان لذلك يجب الحذر الشديد عند اتخاذها.<sup>(2)</sup>

### مجال الإدارة المالية:

- يشمل مجال الإدارة المالية ثلاث مجالات أساسية:
- مجال الاستثمارات: ينطوي هذا المجال على تقييم وإدارة الاستثمارات المالية.
- مجال إدارة المنظمات: ينطوي على إدارة الاستثمارات المادية.
- مجال الأسواق والمؤسسات المالية: يشمل دراسة المؤسسات والأسواق المالية ونشاطاتها بالنسبة للمؤسسات المالية (البنوك التجارية وبنوك الاستثمار وشركات التأمين)، أما الأسواق المالية (بورصة السوق المالية المنظمة لتداول الأوراق المالية).

### أهمية الإدارة المالية:

- تعتبر الوظيفة المالية من أهم الوظائف داخل المنظمة وذلك لدورها الهام في إدارة المشروعات في ظل التغييرات التي قد تواجه النشاط الاقتصادي.
- نظراً لحدة المنافسة بين الشركات خاصة من الناحية المالية تسعى لإيجاد طرق التمويل المناسبة وإدارة رأس المال والمحافظة على الموارد المالية لتقادي هذه الحدة.<sup>(3)</sup>

(1) د. اسعد حميد العلي، الإدارة المالية، الأسس العلمية والتطبيقية، جامعة مؤتة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة 3، 2013، ص 19.

(2) د. عدنان تايه النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 18، وأيضاً عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، أسس ومفاهيم، تطبيقات، دار صفاء، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2005، ص 14.

(3) د. عبد الحليم كراجه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 13.

- تظهر أهمية الإدارة المالية بالنسبة للمؤسسة في تغطية احتياجاتها المالية فالوظيفة المالية تسهر على اختيار المزيج المالي من أموال خاصة، تمويل ذاتي ديون بمختلف استحقاقاتها والذي يحقق لها أحسن مردودية بأقل تكاليف ممكنة.
- تسمح الإدارة المالية للمؤسسة الاقتصادية بالبقاء على أحسن وتيرة نمو ومحاولة التكيف مع الأوضاع في البيئة الخارجية خاصة في ظل حالة التطور التكنولوجي السائد حالياً.

### المطلب الثاني: وظائف الإدارة المالية:

تختلف وظائف الإدارة المالية باختلاف طبيعة عمل الشركة وحجمها إلا أنها تسعى لتحقيق هدف مشترك وتبرز فيما يلي:

- 1- وظيفة اتخاذ القرار.
- 2- وظيفة التخطيط المالي.
- 3- وظيفة التنظيم المالي.
- 4- وظيفة الرقابة المالية.

#### 1- وظيفة اتخاذ القرار:

القرار هو ذلك الاختيار المدرك والواعي بين البدائل المتاحة في موقف معين<sup>(1)</sup>، وعملية اتخاذ القرار هي وظيفة أو سلوك يتمركز على الاختيار بين البدائل المتاحة وتقييمها وفقاً للمعلومات والبيانات لبيئة العمل والمتعلقة بالمشكلة، البحث عن البديل المناسب الذي يحقق الهدف المرغوب.<sup>(2)</sup>

تقوم الإدارة المالية على اتخاذ القرارات المالية ورغم اختلاف أشكال هذه القرارات إلا أن مضمونها يكون متماثل في أغلب المنظمات وتتوزع بين قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، قرارات لتوزيع الأرباح.<sup>(3)</sup>

(1) د. فريد فهمي زيارة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة العربية، 2009، ص 129

(2) د. سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الجامعة الأردنية، 2009، ص 14.

(3) د. حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق، عمان، الأردن، 2004، ص 68.

## 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 أو طويلة الأمد.<sup>(1)</sup>

بشكل عام فإن وظيفة الإدارة المالية في التخطيط المالي سوف تظهر أهميته كونه أداة فعالة لتحسين واستخدام الإمكانيات المادية والوسائل المالية واستخدام طاقة العاملين بأقصى درجة من الإنتاجية، لذلك فإن اللجوء إلى التخطيط يساعد بتطبيق مبادئ التوفير وعدم البدر والتبذير من أجل زيادة إنتاجية العمل وتخفيض التكاليف وتوسيع حجم مصادر التراكم واستخدام الحسابات المالية والعينية بصورة عقلانية.<sup>(2)</sup>

## 3- وظيفة التنظيم المالي:

لعملية التنظيم أهمية خاصة في منظمة الأعمال، إذ أنها تنصرف إلى تحديد المهام المتخصصة داخل المنظمة وتوفير الإطار المطلوب من الصلاحيات والعلاقات الإدارية بين الوحدات بما يدعم محافظتها على آلية التنسيق ضمن كيان المنظمة ككل وفي كل الأوقات ومساعدتها في ترتيب عملية اتخاذ القرارات والتمهيد لأداء وظيفة الرقابة بشكل فعال بحيث أن الإنجاز للعملية في المؤسسة يأتي عن طريق تحويل الصلاحيات وفق تسلسل السلم التنظيمي للإدارة المالية.

## 4- وظيفة الرقابة المالية:

لا ينظر للرقابة أنها عملية تتعلق فقط في تحديد نقاط الابتعاد عن الخطة، وإنما هي ذلك المفهوم الواسع لتأكيد ومتابعة فاعلية الإدارة في التخطيط والتنظيم وكذلك اتخاذ القرارات بشأن الإجراءات التصحيحية المطلوبة.

فوظيفة الرقابة هي شأن مالي ينصرف إلى متابعة حركة الأموال والتحقق من سلامة استخدامها بواسطة ثلاث أدوات وهي:<sup>(3)</sup>

- الموازنات.

- النسب المالية.

(1) د. عبد الحلیم كراجه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 24.

(2) د. حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 75.

(3) د. فريد فهمي زيارة، مرجع سبق ذكره، ص ص 213، 371.

- المراجعة المالية.

### 1- الموازنات:

هي التعبير عن الأنشطة المستقبلية للتنظيم أو الوحدة الفرعية في شكل مالي أو وحدات كمية أخرى ومن المؤلف إعداد الميزانيات السنوية والتي تعتبر الأساس في معظم أنظمة الرقابة.

### 2- النسب المالية:

يعتبر التحليل بالنسب المالية الأداة الثانية التي يستخدمها المدراء في مجال الرقابة المالية وتصنف إلى أربع مجموعات:

- نسب السيولة.

- نسب الرفع والتغطية.

- نسب النشاط.

- نسب الربحية.

ولكي تصبح النسب المالية أداة مالية مفيدة في مجال الرقابة لا بد أن تعتمد الإدارة المالية على معيارين:

- مقارنة نسب الشركة في العام الحالي بالنسب المقابلة في العام السابق.

- مقارنة نسب الشركة خلال فترة معينة بنسب شركات مماثلة خلال نفس الفترة.

### 3- المراجعة المالية:

قد تكون المراجعة داخلية أو خارجية، فالمراجعة الخارجية تكون بواسطة خبراء في المحاسبة والمراجعة حيث يكون الخبير مستقلاً ولا يعمل بالشركة ويقوم بالتدقيق ومراجعة القيود المحاسبية والمستندات للتأكد من أنها أخذت بعين الاعتبار في إعداد القوائم المالية، ويعتبر هذا النوع رقابة لاحقة، أما المراجعة الداخلية تؤدي نفس غرض المراجعة الخارجية، ولكن القائم بهذه الأخيرة يكون أحد موظفي الشركة وذلك بهدف التأكد من صحة الحسابات والبيانات المالية.<sup>(1)</sup>

(1) د. عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، 1993، ص 408 - 416.

الشكل رقم ( I - 1 ) : موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي للشركة وأقسامها.



المصدر: أسعد حميد العلي، مرجع سبق ذكره، ص 26.

## المبحث الثاني: أهداف الإدارة المالية:

تستمد الإدارة المالية في المشروع أهدافها من الأهداف الأساسية التي يسعى إلى تحقيقها فالهدف الأساسي لأي مشروع هو البقاء والنمو والاستمرار والازدهار، ولكي يحقق المشروع هذا الهدف يسعى إلى تحقيق أهداف مساندة أخرى لتحقيق الهدف الأساسي، وهذه الأهداف هي: تعظيم الأرباح، تعظيم ثروة المالك، هدف السيولة.

### المطلب الأول: هدف تعظيم الأرباح:

بمعنى تحقق مستوى ملائم من الأرباح وهو المستوى الذي لا يقل عن المستوى الذي تحققه المشروعات المماثلة والتي تعرض لنفس الظروف ونفس درجة المخاطرة، وتستطيع الحكم على فاعلية القرارات في مشروع ما من خلال حجم الأرباح المحققة، من هنا فإننا نقوم بتبني القرارات التي تؤدي إلى التقليل منها، ويتم قياس الأرباح بطرق متنوعة منها:

- 1- صافي التدفق النقدي: ويقصد به التدفق النقدي الداخل مطروحاً منه التدفق النقدي الخارج.
- 2- الفرق بين الإيرادات والنفقات.
- 3- العائد على الأموال المستثمرة.
- 4- الزيادة في المدخلات عن المخرجات.
- 5- العائد على حقوق الملكية.
- 6- العائد على الموجودات.

لذلك فإن المشروعات الاقتصادية تسعى إلى تحقيق أرباح ملائمة لتضمن بقائها واستمرارها.<sup>(1)</sup>

### \* الانتقادات الموجهة لهدف تعظيم الأرباح:

#### 1- عدم وضوح النظرة على الأرباح:

إن مفهوم تحقيق الأرباح مفهوم غامض وواسع، فهناك الربح من وجهة نظر الاقتصاد والذي يعني الفائض، وهناك الربح من وجهة نظر المحاسبة والذي يعني زيادة الإيرادات عن النفقات التي يتكبدها المشروع في سبيل حصوله على هذه الإيرادات.

وهناك صافي التدفق النقدي الذي يعني صافي الربح بعد الضريبة مضاف إليه الاهتلاك

كما أن هناك الأرباح الموزعة والأرباح المستبقة والأرباح المدورة والربح على المدى الطويل.

(1) د. فايز سليم حداد، الإدارة المالية، عمان، الأردن، دار الحامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2010، ص 26.

من هنا فعند الحديث عن مفهوم تعظيم الأرباح يجب معرفة أي من هذه الأرباح المطلوب تعظيمها.

2- التوقيت الزمني للعوائد: يهمل مفهوم تعظيم الأرباح توقيت الحصول على التدفقات النقدية المتولدة عن المشروع مما يعني إهمال مفهوم تعظيم الأرباح لعامل الزمن، ولتوضيح أهمية توقيت الحصول على التدفقات النقدية سندرس المثال التالي:<sup>(1)</sup>

\* يوجد أمام المدير المالي مشروعان لهما نفس التكلفة ولكن صافي التدفقات النقدية للمشروعين مختلفة كما هو مبين في الجدول التالي:

الجدول رقم ( I - 1 ): جدول صافي التدفقات النقدية لمشروعين

الفترة الزمنية (نهاية السنة)	صافي التدفقات النقدية للمشروع الأول ( بآلاف الدينارات )	صافي التدفقات النقدية للمشروع الثاني ( بآلاف الدينارات )
1	25000	10000
2	25000	20000
3	60000	30000
4	20000	70000
المجموع	130000	130000

المصدر: د. فايز سليم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 17

كما هو واضح في الجدول أعلاه فلقد تساوت مجاميع صافي التدفقات النقدية للمشروعين الأول والثاني، فإذا تم استعمال معيار تعظيم الأرباح فإن المشروعين سيكونان متساويين، ولكن إذا أخذنا بعين الاعتبار التوقيت الزمني لعوائد هذين المشروعين نجد أن المشروع الأول مفضل لأنه يعطي مردوداً عالياً في السنة الأولى بعكس المشروع الثاني، وبالتالي يمكن استثمار هذا العائد وتحقيق عائد إضافي في نهاية الفترة.<sup>(2)</sup>

(1) عدنان تايه النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 26، 27.

(2) د. فايز سليم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 17.

**المخاطرة: (RISK)**

تعني المخاطرة عدم التأكد من الحصول على الفائدة المتوقع، وتزداد المخاطرة كلما زادت درجة التذبذب في العائد المتوقع ومن المفترض أن يكون مبادلة بين المخاطر والعوائد بمعنى أنه كلما توقع المستثمرون عوائد أكبر والعكس صحيح.<sup>(1)</sup>

إن هدف تعظيم الأرباح يركز على كمية العوائد المحققة عن المشروع دون الاعتبار لدرجة المخاطر المصاحبة لهذه العوائد.<sup>(2)</sup>

**المطلب الثاني: هدف تعظيم ثروة الملاك:**

إن تعظيم القيمة السوقية للشركة هو نتاج أو محصلة للقرارات المالية التي يقوم المدير المالي باتخاذها في مجالي الاستثمار والتمويل آخذاً مفهوم المبادلة بين العوائد والمخاطر بعين الاعتبار، وكما هو معروف فإن العلاقة بين العائد والمخاطرة هي علاقة طردية بمعنى أن المستثمرون يقبلون على الاستثمار في المشاريع ذات المخاطر المنخفضة في مقابل عوائد متوقعة منخفضة.<sup>(3)</sup>

**\* كيف يتم تعظيم ثروة الملاك:**

في ضوء هذه الفئاعة التي تجعل من هدف تعظيم القيمة السوقية للسهم أو تعظيم ثروة الملاك هدفاً محورياً للإدارة المالية يطرح السؤال التالي: كيف يتم تحقيق ذلك؟

للإجابة على ذلك نشير أن القيمة السوقية للسهم تحدد بفعل متغيرين أساسيين هما:

1- العوائد المتوقعة نتيجة مزاوله الشركة لعملياتها التشغيلية.

2- معدل الرسملة الذي يعكس درجة المخاطرة التي تتعرض لها الشركة صاحبة السهم عند بيعها لتحقيق العائد المتوقع.

هذا يعني أن القيمة السوقية للسهم ما هي إلا خصم للعوائد المتوقعة لذلك السهم بمعدل

خصم محدد وإيجاد قيمته الحالية أي:

إذ تشير: ق = القيمة السوقية للسهم

ع = العائد المتوقع تحقيقه.

$$C = \frac{E}{M}$$

(1) د. فايز سليم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 18.

(2) عدنان تاية النعيمي وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 28.

(3) د. فايز سليم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 19.

م = معدل الرسملة.

إذاً ما أكدنا أن التغيير في العائد المتوقع ما هو إلا انعكاس للنشاط التشغيلي للشركة صاحبة السهم فإن معدل الرسملة يتحدد وفق ثلاث متغيرات أساسية.

**1- معدل الفائدة:** ويعكس مقدار العائد الذي يعوض المستثمر عن استثمار أمواله في مجالات الاستثمار عديمة المخاطر فهو تعويض عن عنصر الزمن.

**2- معدل التضخم:** فهو تعديل لمعدل الفائدة الحقيقي لإيجاد معدل الفائدة الاسمي الذي يعوض المستثمر عن مخاطر التضخم.

**3- معدل العائد:** الذي يقرره المستثمر لتعويضه عن مخاطر توجيه استثمار أمواله وهو يتوقع مخاطر الأعمال ومخاطر المالية.

بناء على ما سبق يستوجب على الإدارة المالية أن تلجأ إلى القرارات المالية لضمان التوازن بين الأرباح المتوقعة ودرجة المخاطر وبالشكل الذي يزيد من قيمة السهم السوقية ويعظم من ثروة الملاك.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: هدف السيولة:

تعني سيولة الشركة وجود أموال سائلة (نقد وشبه نقد) كافية لدى الشركة وفي الوقت المناسب لمقابلة التزاماتها في موعد استحقاقها، ولتحريك دورتها التشغيلية ولمواجهة الحالات الطارئة، أما سيولة الأصل فتعني سهولة وسرعة تحويل هذا الأصل إلى نقد جاهز وبدون خسائر حسب السير الطبيعي للأمر.<sup>(2)</sup>

تقتضي الإشارة إلى أن هذا الهدف لا يعني أن الإدارة المالية سوف تحتفظ في وقت معين بكل ما تحتاجه من سيولة إنما يعني التزام الإدارة المالية بالمقدار الكافي وفي الزمن المطلوب. يرجع السبب في ذلك إلى أن الاحتفاظ بالموجودات على شكل نقد سائل أو شبه سائل وبأكثر من حدودها الاقتصادية يعني من وجهة النظر التحليلية تأخير جزء من الاستثمارات على أدائها التشغيلي، ومن زاوية أخرى فإن انخفاض الموجودات السائلة أو شبه السائلة عن الحدود المقررة لها اقتصادياً يعني فقدان جزء من المنافع الاقتصادية المتأتية عن استخدامات النقد.

(1) د. حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 57-60.

(2) د. فايز سليم حداد، مرجع سبق ذكره، ص 21.

قد لا تتجح الإدارة المالية في تحقيق هذا الهدف وذلك للأسباب التالية:<sup>(1)</sup>

- 1- عدم حصول الإدارة المالية بصورة دورية ومنتظمة على استحقاقاتها من عملائها إما لتأخرهم عن التسديد أو تراخيها في المطالبة بها.
  - 2- قيام الشركة بتمويل الشراء أو تجديد الموجودات الثابتة أو العمليات طويلة الأمد مما يتناقض مع السياسة النقدية للإدارة.
  - 3- تركيز الاستثمار في الموجودات الثابتة.
  - 4- تعرض الشركة لخسائر متتالية.
  - 5- قصور رأس المال المتاح عند مقابلة نشاط الشركة أو التوسع فيه.
  - 6- شراء موجودات ثابتة لم يتم استخدامها بعد.
  - 7- ركود جانب كبير من الإنتاج والمخزون السلعي.
- إن ضعف الإدارة المالية أو تأخرها عن تحقيق هذا الهدف يعرض شركة الأعمال إلى حالة العسر المالي الذي يعني عدم قدرة المؤسسة على مواجهة الالتزامات المترتبة عليها في مواعيدها المقررة. فعندما يكون العسر ذو درجة بسيطة يطلق عليه العسر الفني، وفي هذه الحالة لا تستطيع المؤسسة مواجهة الالتزامات المترتبة عليها في مواعيدها المقررة، ولكنها تستطيع إعطائها الوقت الكافي للوفاء بالتزاماتها.
- عندما يكون العسر ذو درجة خطيرة يطلق عليه العسر الحقيقي وهنا لا يستطيع المؤسسة الوفاء بالتزاماتها حتى لو أعطيت الوقت الكافي وباعت الأصول، وقد تؤدي هذه المرحلة إلى استيلاء الدائنين على الشركة والإشراف عليها أو تصفيتها.<sup>(2)</sup>

### المبحث الثالث: ماهية القرارات:

يرى العديد من كتاب الإدارة والممارسين لها أن اتخاذ القرارات يعد جوهر العملية الإدارية باعتبار أن الإدارة في الممارسة والتطبيق ما هي إلا تصرف واتخاذ قرارات وتفكير ابتكاري يستهدف تنمية القرار المناسب لمواجهة موقف معين.

فيما يلي سنتطرق لكل من: مفهوم القرار، أنواعه، العوامل المؤثرة فيه.

(1) د. حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص 61، 62.

(2) د. عبد الحليم كراجه وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 31.

**المطلب الأول: مفهوم القرار:**

يمكن تعريف القرار على أنه:

- عملية اختيار البديل الأفضل من بين مجموعة من البدائل الممكنة.<sup>(1)</sup>
- الاختيار القائم على بعض المعايير لبديل واحد من بين بديلين محتملين أو أكثر.<sup>(2)</sup>
- عملية اتخاذ القرار هي عملية تقوم على الإنجاز المدرك للغايات التي لا تكون في الغالب استجابات أوتوماتيكية أو رد فعل مباشر.<sup>(3)</sup>
- عملية اتخاذ القرار الإداري تعني الاختيار الحذر من جانب الإدارة أو متخذ القرار لتصرف معين دون آخر من بين أكثر من تصرف يمكن اتخاذه.<sup>(4)</sup>

**\* أسباب اتخاذ القرار:**

يكمن السبب الرئيسي في اتخاذ القرارات في ندرة الموارد وعدم كفايتها للوفاء بمختلف الرغبات والحاجات مع وجود أكثر من بديل لإشباعها بدرجات متفاوتة الأمر الذي يتطلب ضرورة المفاضلة بين البدائل.

**\* أهمية اتخاذ القرار:<sup>(5)</sup>**

لا يمكن أداء نشاط ما لم يتخذ بصدده قرار، فإن اتخاذ القرارات هو أساس عمل المدير والتي يمكن من خلالها إنجاز كل أنشطة المنظمة وتحديد مستقبلها، ولا يمكن أداء أي وظيفة بالمنظمة ما لم يصدر بصددها قرار يحدد من يقوم بها ومتى وأين ومع من وبأي تكلفة...؟

- اتخاذ القرارات عملية مستمرة.
- اتخاذ القرار أداة المدير في عمله.
- القرارات الإستراتيجية تحدد مستقبل المنظمة.
- اتخاذ القرارات جوهر العملية الإدارية.
- اتخاذ القرار أساس لإدارة وظائف المنظمة.

(1) حكمت أحمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، 1999، ص 251.  
 (2) جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1986، ص 104.  
 (3) نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة، عمان، الأردن، الطبعة 06، 2003، ص 83.  
 (4) جمال الدين العويسات، الإدارة وعمليات اتخاذ القرار، دار هومة، بوزريعة، الجزائر، 2005، ص 26.  
 (5) أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2001 - 2002، ص 321 - 325.

**\* خصائص عملية اتخاذ القرار: (1)**

تتسم عملية اتخاذ القرارات بخصائص معينة:

- 1- أنها عملية ذهنية: فهي نشاط فكري يعتمد على إتباع المنطق والتفكير المنهجي الصحيح.
- 2- أنها عملية إجرائية: فبالرغم من أن عملية الاختيار هي جوهر اتخاذ القرارات إلا أن هناك عد من الخطوات التفصيلية التي تسبقها مثل تحديد وتعريف المشكلة...
- 3- أن تعدد البدائل هو أساس عملية اتخاذ القرارات.
- 4- أن اتخاذ القرارات واختيار البدائل لا يتم عشوائيا وإنما يكون وفق أسس ومعايير تؤدي إلى اختيار أنسب بديل.
- 5- أننا لا نختار البديل الأمثل لأن المثالية أمر بعيد المنال في عالم الواقع، وربما لا يناسب الظروف التي يتخذ خلالها القرار، ولذلك فإن الاختيار يتوجه إلى البديل الذي يتناسب مع الظروف المؤثرة في اتخاذ القرار.

**\* عوامل رشادة القرارات: (2)**

عند القيام بعملية اتخاذ القرارات توجد عوامل من المفيد أخذها في الحسبان تتمثل في:

- 1- تتطوي عملية اتخاذ القرارات على عناصر ملموسة، وهذا يتطلب بالضرورة مرونة ذهنية تمكن من أخذ جميع العناصر في الحسبان.
- 2- يجب أن يؤدي كل قرار إلى نتيجة تساهم في تحقيق الهدف، ومن الأمور الحيوية في القرار أن يكون عمليا وقابلا للتطبيق.
- 3- توجد عادة عدة بدائل مرضية للاختيار.
- 4- استخدام التفكير الخلاق في عملية اتخاذ القرار لتنمية البدائل الممكنة وسبل العمل.
- 5- اتخاذ القرارات عملية ذهنية يجب تحويلها إلى عمل مادي حيث ترجع صعوبة اتخاذ القرار إلى العوائق الذهنية والتحول من العمل الذهني إلى العمل المادي.
- 6- اتخاذ القرار وعدم التهرب منه، إذ أن أسوأ قرار يمكن أن يتخذه المدير هو أن يقرر عدم اتخاذ قرار.

(1) أحمد ماهر وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص 321-325.

(2) جميل أحمد توفيق، مرجع سبق ذكره، ص 125، 126.

7- وضع نظام لمتابعة كل قرار وأهميته لا تقتصر على التأكد من تنفيذ القرار بل أيضا على تقسيم نتائجه.

8- ممارسة عملية اتخاذ القرار لاكتساب المهارة فيها.

### المطلب الثاني: أنواع القرارات:

يمكن تصنيف القرارات كما يلي:

#### 01- التصنيف حسب الهدف:<sup>(1)</sup>

أ- القرارات الإستراتيجية: تتم على مستوى الإدارة العليا بحيث يتم تحديد أهداف الشركة وأنواع المنتجات التي سوف تتخصص فيها ومختلف الأسواق التي قد تتعامل معها وذلك لمواجهة التغيرات التي تحدث في بيئة المنشأة.

ب- القرارات التكتيكية: وهي القرارات التي تتخذها الإدارة لتنفيذ الإستراتيجية الطويلة الأجل التي تضعها الإدارة العليا، ويتميز هذا النوع من القرارات بأنه يتخذ ليغطي فترة زمنية قصيرة، عادة ما تكون سنة، وتقع مسؤولية اتخاذ هذا النوع من القرارات على الإدارة الوسطى.

ج- القرارات التشغيلية: هي قرارات استغلال الموارد الإنتاجية أو توزيعها على الاستخدامات المختلفة لتحقيق الأهداف الموضوعية، ويقوم باتخاذ هذه القرارات الإدارة التنفيذية.

#### 02- التصنيف حسب الطبيعة:

أ- القرارات الأساسية: هي التي تتطلب إجراءات كثيرة قبل اتخاذها لمعالجة المشكلات التي لا تتكرر باستمرار، مثل اختيار موقع المشروع أو طريقة الإنتاج.

ب- القرارات الروتينية: وهي قرارات عادية في أمور واسعة مع توفر الوقت الكافي لها، فهي متكررة باستمرار وتتخذ لمعالجة العمال المتكررة، مثل الرقابة على جدولة الإنتاج.<sup>(2)</sup>

ج- القرارات المبرمجة: أي المجدولة، وهي القرارات المخططة سلفاً وتتناول مشكلة متكررة أو روتينية، حيث يتم تحديد أساليب وطرق وإجراءات حل أي مشكلة سلفاً أو التعامل معها.

من أبرز الأمثلة على القرارات المخططة مسبقاً إعادة طلب شراء نوع معين من المواد الخام أو قرارات التعيين والتوظيف والإجازات وغيرها، وهذه القرارات تتخذ في المستويات التنفيذية.

(1) علي احمد أبو الحسن، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1995، ص ص 19، 20.

(2) د. سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص ص 86، 87.

د- القرارات غير المبرمجة: أي غير المجدولة، وهي القرارات التي تتغير مع تغير وتبدل موضوعات عملية اتخاذ القرار، أي أن هذه القرارات تتعامل مع المواقف غير المحددة أو غير المألوفة مثل ابتكار نوع جديد من السلع والدخول إلى أسواق تصريف جديدة، ومعظم هذه القرارات تتخذ في المستويات الإدارية العليا. (1)

### 03- التصنيف حسب جهة الإصدار: (2)

أ- القرارات التنظيمية: وهي التي تتخذ ضمن إطار الوظيفة الرسمية التي يشغلها المدير في التنظيم الرسمي وهي بالتالي تعكس السياسات الإدارية للمنظمة.

ب- القرارات الشخصية: هي التي يتخذها المدير وتعكس شخصيته وميوله وقيمه ومعتقداته وبالتالي لا يمكن تفويضها.

### 04- التصنيف حسب التأثير الزمني:

أ- قرارات الأجل الطويل: يتميز هذا النوع بأنه يتضمن عادة إجراءات في الطاقة الإنتاجية للمنشأة كما أن آثار هذه القرارات والنتائج المترتبة عليها تمتد إلى فترة طويلة نسبياً في حياة المنشأة ولهذا فإن القيمة الزمنية للنقود تؤخذ في الاعتبار عند صياغة قرارات الاستثمار.

ب- قرارات الأجل القصير: قرارات يتعلق معظمها باستغلال الطاقة الإنتاجية والإمكانات الموجودة فعلاً (قرارات الإنتاج والتسعير)، أو قرارات الإغلاق المؤقت للمنشأة أو لأجزاء منها أو قرارات توزيع الأرباح، وهذه القرارات تغطي فترة قصيرة نسبياً وبالتالي فإن أثر القيمة الزمنية للنقود يعتبر قليل الأهمية. (3)

### 05- التصنيف من حيث القائمين باتخاذها: (4)

أ- قرارات فردية: تتميز بوحدة الهدف لجميع المشتركين في اتخاذ القرار ويعتبر القرار في هذه الحالة كما لو كان يقوم فرد واحد باتخاذها.

ب- قرارات جماعية: هي تلك القرارات التي تتضمن أهداف ومصالح المشتركين في اتخاذ القرار.

(1) د. سليم بطرس جلدة، مرجع سبق ذكره، ص 87.

(2) خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المدير الفعال في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، مركز الخبرات المهنية، مصر، الطبعة 03، 2004، ص 16.

(3) علي احمد أبو الحسن، مرجع سبق ذكره، ص 20.

(4) المرجع نفسه، ص 21.

**06- التصنيف حسب الإدارة المصدرة: (1)**

أ- إدارة الإنتاج: تتخذ القرارات الإنتاجية التي تتعلق بجودة الإنتاج وحجمه والقرارات الرقابية على الجودة، كمية المواد... الخ.

ب- إدارة الأفراد: تتخذ القرارات المتعلقة بشؤون الأفراد، التدريب، الترقية، التعيين، الفصل، الإجازات، الرواتب والحوافز... الخ.

ج- الإدارة المالية: تتخذ القرارات المالية المتعلقة بتدبير الأموال وأوج صرفها على المشروعات وتحديد مصادر التمويل.

د- إدارة التسويق: تتخذ القرارات التسويقية المتعلقة بتحديد السوق وأساليب الترويج للسلعة، القيام بالحملات الإعلامية وتحديد الأسعار.... الخ.

هـ- إدارة البحث والتطوير: تتخذ القرارات التطويرية والبحث العلمي المتعلقة بابتكار سلعة جديدة أو تطبيق أسلوب إداري جديد أو تطوير مواصفات سلعة معينة.

**المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات:**

يعتبر القرار نتيجة لجهود أكثر من شخص واحد ونتيجة لدراسة عدد من اللجان المعدة والمشكلة لهذه الغاية، وقد تتأثر القرارات الإدارية بعوامل عديدة قد تعيقها عن الصدور بصورة صحيحة وقد تؤدي إلى التأخير في إصدارها أو تلقي الكثير من المعارضة سواء من المنفذين أو المتعاملين مع المنظمة، ومن بين هذه المؤثرات نذكر ما يلي:

**01- تأثير البيئة الخارجية: (2)**

إن المنظمة تشكل خلية من خلايا المجتمع فهي تتأثر به بطريقة مباشرة أو غير مباشرة فعوامل البيئة الخارجية والتي لا تخضع لسيطرة متخذ القرارات تؤثر على اختياره لبدائل معين دون بقية البدائل الأخرى، وتتضمن هذه العوامل:

\* عوامل البيئة الخارجية العامة: وتشمل الظروف الاقتصادية، الظروف السياسية والقانونية الظروف الثقافية، الظروف التكنولوجية والطبيعية.

\* عوامل البيئة الخاصة بالمنشأة: والتي تتضمن المنافسة، الموردون، الوسطاء، الموزعون والعملاء... الخ.

(1) علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، طبعة 01، 2004، ص 108.

(2) خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، مرجع سابق، ص 24.

**01- تأثير البيئة الداخلية:**

يتأثر القرار بالعوامل البيئية الداخلية من حيث المنظمة ومدى نموها وعدد العاملين فيها والمتعاملين معها، ويظهر هذا التأثير بنواحي أساسية متعددة ترتبط:

- \* الناحية الأولى: ترتبط بالظروف الداخلية المحيطة باتخاذ القرار.
- \* الناحية الثانية: ترتبط بتأثير القرار على مجموعة الأفراد في المنظمة.
- \* الناحية الثالثة: تتعلق بالموارد المالية والبشرية والفنية.

لذلك فالإدارة تعمل على توفير الجو الملائم والبيئة المناسبة لكي يتحقق نجاح القرار المتخذ وهذا ما يتطلب منها أن تحدد وتعلن الهدف من اتخاذ القرار، وتشجع فيه القدرة على الابتكار والإبداع حتى يخرج القرار بالسرعة الملائمة والسرعة المطلوبة، ومن العوامل البيئية التي تؤثر على اتخاذ القرار تلك التي تتعلق بالهيكل التنظيمي وطرق الاتصال والتنظيم الرسمي وغير الرسمي وطبيعة العلاقات الإنسانية وغير الإنسانية السائدة وإمكانيات الأفراد وقدراتهم، وتوافر مستلزمات التنفيذ المادية والمعنوية والفنية، نشير إلى أن القرارات التي يتخذها المدير تتأثر بقرارات مديريين آخرين، وهذا ما يجعل متخذ القرار ملزم بأخذ تلك القرارات بعين الاعتبار.<sup>(1)</sup>

**03- تأثير متخذ القرار:**

تتصل عملية اتخاذ القرارات بشكل وثيق بصفات الفرد النفسية ومكونات شخصيته وأنماط سلوكه التي تتأثر بظروف بيئته كالأوضاع الاجتماعية أو الاقتصادية، مما يؤدي إلى أربعة أنواع من السلوك عند متخذ القرار هي: المجازفة، الحذر، التسرع والتهور، كذلك فإن مستوى متخذ القرار وما اكتسبه من خبرات ومهارات وما يملك من ميول وانفعالات تؤثر في اتخاذ القرار وتختلف درجة هذا التأثير باختلاف نوعية المديرين، إذ نجد بعض المديرين ينتابهم الارتباك عند تحديد المشكلة أو تحديد البدائل وبعضهم الآخر يتردد في اتخاذ القرار، كما أن بعضهم يكون متسرعاً في الاستجابة لشروط اتخاذ القرار، بينما يتعامل بعضهم بحذر وببطء دون تهور لتجنب الوقوع في الأخطاء بالإضافة إلى ذلك أهداف متخذ القرار الشخصية ومدى إدراكه لأهداف التنظيم غالباً ما تؤثر في نوعية القرار المتخذ وأسلوب اتخاذه، حيث أنها تعكس أفكاره وقيمه ومعتقداته وأهدافه التي قد تتفق مع أهداف التنظيم أو قد تتعارض معه في بعض النواحي، وبهذا فإن متخذ القرار قد يتأثر بعوامل واعتبارات غير موضوعية قد لا تتعلق بالمشكلة أساساً لكنه تعكس أفكاره وطريقة استيعابه للأمور

(1) حسن علي شرقي، نظرية القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة 01، 1997، ص 30.

متأثراً بتكوينه الشخصي ودوافعه واتجاهاته وقيمه الاجتماعية من تنافس أو رغبة في التعاون مع الأفراد الآخرين في المنظمة عند إصدار القرار كما يتأثر بتقاليد البيئة التي يعيش فيه وبعاداتها ويعكس من خلال تصرفاته قيمها ومعتقداتها التي يؤمن بها.

#### 04- تأثير مواقف القرار:

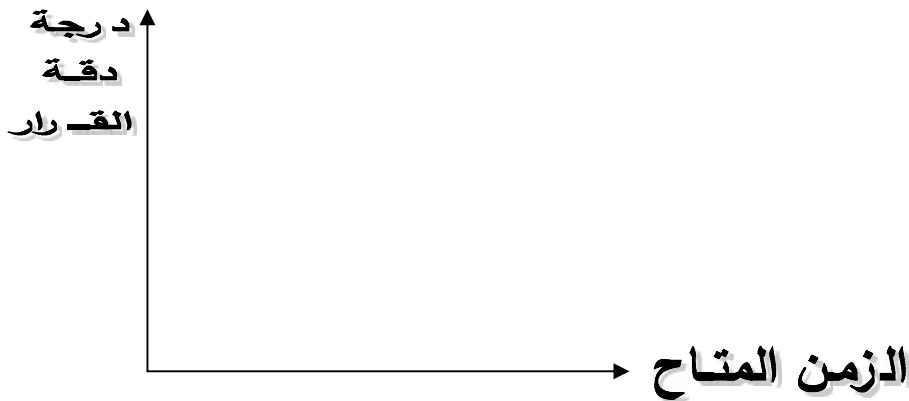
تختلف مواقف اتخاذ القرار من حيث تأكد الإدارة أو متخذ القرار من النتائج المتوقعة للقرار ويقصد بالموقف الحالة الطبيعية للمشكلة من حيث العوامل والظروف المحيطة بها والمؤثرة عليها ومدى شمولية البيانات ودقة المعلومات المتوفرة للإدارة عنها ويمكن التمييز بين أربع مواقف هي:

- \* القرار في حالة التأكد.
- \* القرار في حالة عدم التأكد ( المخاطرة ).
- \* القرار في حالة عدم التأكد التام.
- \* القرار في حالة الاختلاف.<sup>(1)</sup>

#### 05- الوقت:<sup>(2)</sup>

حيث يشكل عنصر الزمن ضغطاً كبيراً على متخذ القرار، فكلما زادت الفترة الزمنية المتاحة أمامه لاتخاذ قراره كلما كانت البدائل المطروحة أكثر والنتائج أقرب إلى الصواب، وإمكانية التحليل للمعلومات متاحة أكثر، وكلما قلت الفترة الزمنية كلما تطلب من متخذ القرار السرعة في اتخاذ القرار، مما يقلل من البدائل المتاحة أمامه، ويمكن تمثيل الزمن بيانياً في الشكل التالي:

الشكل رقم ( I - 2 ): أثر عنصر الزمن على متخذ القرار



المصدر: سليم بطرس جلدة، المرجع السابق الذكر، ص 26.

(1) حسن علي شرقي، المرجع السابق، ص 30،31.

(2) سليم بطرس جلدة، المرجع السابق الذكر، ص 26.

## المبحث الرابع: عملية اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات محور العملية الإدارية و نجاح أي منظمة يتوقف إلى حد بعيد على مدى قدرة و كفاءة إدارتها في اتخاذ القرارات الناجحة، و لأن عملية اتخاذ القرار تحصل في كافة جوانب المنظمة فهي لا تقل أهمية عن عملية التنفيذ و ترتبط بها ارتباطا وثيقا، و من هنا جاء التركيز على فهم تلك العملية المعقدة لاتخاذ القرار والتعرف على أساليبها وإجراءات تنفيذها بالمستوى المطلوب والمراحل التي تمر بها، وهذا ما سنحاول التطرق إليه في هذا المبحث.

### المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرارات:

تعتبر عملية اتخاذ القرارات بمثابة سلسلة من الخطوات يجب إتباعها لتسهيل عملية اتخاذ القرار تتمثل فيما يلي:

#### 01- تحديد المشكلة أو الهدف:

إشارة البدء في عملية اتخاذ القرار تنطلق من هذه المرحلة وهي وجود مشكلة، فعند تحديد هذه الأخيرة يجب التعمق في دراستها لمعرفة جوهر المشكلة الحقيقي وليس الأعراض الظاهرة التي توحى للإدارة أنها المشكلة الرئيسية.

حتى يتم تحديد المشكلة بسهولة لابد من تحقق أربعة شروط تصاغ بشكل أسئلة ينبغي الإجابة عليها:

- 1: هل هناك اختلاف فعلي بين ما هو قائم من حال وما هو مستهدف؟
- 2: هل هناك اختلاف ذو شأن بالنسبة لمتخذ القرار؟
- 3: هل متخذ القرار مندفع إلى العمل بشأن هذا الاختلاف؟
- 4: هل لمتخذ القرار القدرات والأموال للعمل على حل ذلك الاختلاف؟ (1) .

من الأمور المهمة أيضا تحديد الهدف فقد قيل أن الهدف الصحيح هو نصف القرار، وتعتبر مرحلة تحديد الهدف من أصعب وأشق المراحل لأن فيها الكثير من الإبداع والنظرة الواسعة والبعيدة المدى والتنبؤ الصائب وهناك ثلاث أسباب تستوجب تحديد الهدف لكل قرار:

- لتركيز الاهتمام وتبسيط الضوء على المشكلة الحقيقية.
- للتأكد من اتفاق كل ذوي العلاقة بخصوصه.

(1) د، فريد فهمي زيادة، المرجع السابق الذكر، ص 131.

- لتحديد النتائج التي يراد تحقيقها كنتيجة للقرار كمياً إن كان ذلك ممكناً.  
فلكل قرار هدف وعليه الجهد المبذول في هذه المرحلة سيوفر عدم بذل الجهد في المراحل اللاحقة.<sup>(1)</sup>

### 02- جمع المعلومات وتحليلها:

بعد تحديد المشكلة أو الهدف يصبح من الضروري جمع المعلومات وتحليلها، إن أكثر الأخطاء التي تقع فيها بعض الإدارات عند اتخاذها للقرارات يعود سببها لعدم وجود المعلومات الكافية أو جمع معلومات خاطئة أو وجود معلومات لا علاقة لها بالمشكلة وعليه يجب الحصول على كل المعلومات التي لها علاقة بالموضوع.  
إن اتخاذ القرار السليم ينطوي على ضرورة توفير المعلومات اللازمة ومعرفة المعلومات الناقصة لتقدير درجة خطر القرار و مدى دقته.<sup>(2)</sup>

### 03- إيجاد البدائل:

يقصد بهذه المرحلة التفتيش والتحري في الحلول المختلفة في حل المشكلة التي تم تشخيصها بدقة وهي تقترض اقتراح بدائل أو حلول مختلفة وهذا ما يعتمد على قدرة الإدارة في التحليل والابتكار لإيجاد حلول جديدة.<sup>(3)</sup>

هناك عدة طرق لإيجاد البدائل منها:

- طريقة عصف الأفكار.
- طريقة التقييم الاقتصادي والأساليب الكمية.
- الخبرات السابقة.<sup>(4)</sup>

### 04- تقييم كل بديل واختيار أفضلها:

الخطوة التي تأتي بعد تحديد الحلول البديلة هي القيام بتقييم كل بديل أي تحديد المزايا والعيوب المتوقعة لكل حل بديل وهذه الخطوة بطبيعتها تستلزم التنبؤ بالمستقبل، وتنطوي عملية التقييم على:

أ: تحديد العوامل الإستراتيجية التي يتركز عليها الاهتمام عند القيام بعملية التنبؤ.

(1) جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره، ص 30، 31.

(2) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

(3) حسن علي شرقي، مرجع سابق الذكر، ص 25.

(4) جمال الدين لعويسات، المرجع السابق ذكره، ص 30، 31.

ب: التنبؤ بالنتائج المتوقعة لكل بديل.<sup>(1)</sup>

في حالة المفاضلة يجب الأخذ بعين الاعتبار النواحي الآتية:

- إمكانية تنفيذ البديل ومدى توفر الإمكانيات المادية والبشرية الملائمة واللازمة لتنفيذه.
- التكاليف المالية لتنفيذه والأرباح التي تتوقع تحقيقها والخسائر التي يمكن أن تتولد عنه.
- الإمكانيات النفسية والاجتماعية لتنفيذه، ومدى استجابة المرؤوسين للبديل وحسن توقيت تنفيذه.
- اختيار البديل الذي يؤدي إلى الاستغلال الأمثل لعناصر الإنتاج المادية والبشرية المتاحة بأقل مجهود ممكن.
- اختيار البديل الذي يضمن تحقيقه السرعة المطلوبة عندما يكون الحل مهما وعاجلا.<sup>(2)</sup>

#### 05- تنفيذ القرار:

يعتقد بعض متخذي القرار أن دورهم ينتهي بمجرد اختيار البديل الأفضل للحل لكن هذا الاعتقاد خاطئ، ذلك لأن البديل الأفضل الذي يتم اختياره لحل المشكلة يتطلب التنفيذ عن طريق تعاون الآخرين ومتابعة ومراقبة التنفيذ للتأكد من سلامة التطبيق وفعالية القرار. قد يتطلب الأمر معرفة وإلمام من لهم علاقة بالتنفيذ كما أن شعور العاملين بمشاركتهم في صنع القرار يساهم بشكل كبير في حسن تحويل البديل إلى عمل فعال. هناك عدة طرق لتنفيذ القرار منها: الخطي والشفهي، إلا أنه يجب في جميع الحالات تعميم القرار والتركيز عليه بواسطة الترغيب والترهيب، كما أنه من الأفضل أن يكون مرتبطاً بجدول زمني ومالي لتسهيل عمليات الرقابة واستمراريتها والتأكد من تنفيذ في كل المراحل ليسير وفقاً للقرار. بما أن كثيراً من العوامل والتغيرات التي تحيط بعملية اتخاذ القرار قد تتغير باستمرار لذلك فإن عملية متابعة ورقابة التنفيذ تدل على ضرورة إعادة النظر بالهدف المطلوب وتبديلها على ضوء المتغيرات الجديدة.<sup>(3)</sup>

(1) جميل أحمد توفيق، مرجع سابق الذكر، ص 115.

(2) حسن علي شرقي، مرجع سابق الذكر، ص 26.

(3) المرجع نفسه، ص 27.

### المطلب الثاني: دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات:

يبرز دور المعلومات كأحد الموارد الرئيسية في منشأة الأعمال وذلك بغية ترشيد ممارسة الإدارة في مجالات وظائفها: التخطيط واتخاذ القرار، فالتخطيط السليم للقرار يقوم على أساس توفير المعلومات المتعلقة بالمشكلة القرارية لإجراء المحاكمة بهدف اتخاذ قرار رشيد مرتبط في طبيعته على درجة كفاءة المعلومات المتاحة لمتخذ القرار ومدى الدقة في تمثيلها للظاهرة المدروسة.

#### \* خصائص المعلومات: (1)

تقتضي عملية اتخاذ القرار تحديداً صحيحاً للمعلومات المطلوبة التي ينبغي أن تتميز بـ:

**1- المصادقية والثقة:** إذا لم تكن المعلومات المتوفرة عن الظاهرة دقيقة وصحيحة فهذا ينعكس بتوجيه الأعمال وصنع القرارات باتجاهات خاطئة.

**2- عدم التحيز:** يجب أن تكون المعلومات مرتبطة باحتياجات سواء كانوا مديريين، منفذين أو عاملين في المؤسسة لتتمكن من استخدامها في عمليات الإدخال للوصول إلى القرارات الرشيدة.

**3- الشمول:** لكي تكون للمعلومات جدوى يجب أن تكون شاملة لكل الحقائق الظاهرة موضع الدراسة وكل المؤثرات التي تؤثر عليها، لتتمكن الإدارة من استخدامها في الأوقات المتباينة التي يمكن أن تواجهها.

**4- التوقيت المناسب:** إن الخصائص الواردة سابقاً لا تكفي إذا لم تصل المعلومات إلى المستفيد في الوقت المناسب لأنها ستفقد قيمتها وبالتالي تمثل ضياعاً للعمل والوقت والجهد.

#### \* مصادر المعلومات: (2)

**1- مصدر داخلي:** ويقصد بها كل السجلات والتقارير التي تحافظ بها المنظمة من أجل الرجوع إليها عند وضع السياسات والإستراتيجيات والمعايير لتقويم الأداء من أجل اتخاذ القرارات وتختلف حسب نوع المنظمة التي تقوم بها.

**أ- معلومات تتعلق بالتمويل:** وتشمل الميزانيات التقديرية، مصادر التمويل، طرق حساب الربحية وكافة المراسيم والقوانين المالية.

**ب- معلومات متعلقة بالإنتاج:** مثل تحديد الطاقات الإنتاجية للآلات وبرامج الصناعة وأنواعها.

(1) حسن علي شرقي، مرجع السابق الذكر، ص 51.

(2) المرجع نفسه، ص 56، 57.

**ج- معلومات متعلقة بالمبيعات:** تحديد سعر بيع الوحدة وهل هذا البيع آجل أو نقدي ومقدار الحسم الممنوح للمشتري.

**د- معلومات متعلقة بالموارد البشرية:** أي كل ما يتعلق بالتدريب وتنمية الفكر الإداري لدى العاملين كالمديرين لرفع الكفاءة الإنتاجية لديهم.

**هـ- معلومات متعلقة بالبحث والتطوير:** يتحدد فيه تكاليف التطوير والبحث ونسبتها من المبيعات حتى تستمر العملية الإنتاجية بما يتماشى والتطورات السريعة.

## 2- مصدر خارجي:

أي كل ما يصل إلى المنظمة من البيئة الخارجية ومنها ما يمكن أن يكون رسمي أي من المنظمات الأعلى كالهيات والوزارات وكافة المعلومات المتعلقة بالقوانين والتشريعات والمعلومات عن كافة الوقائع الاقتصادية، الاجتماعية، السياسية والتقنية المتوفرة.

هذه المعلومات تكون إما من مصدرها الأولي وتكون دقيقة، حيث يتم نشرها بدون إي تحريف، أو من مصدر غير أساسي (ثانوي) وتكون غير دقيقة تحتاج إلى بعض التعديلات حتى نشرها.

### \* دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ القرارات:<sup>(1)</sup>

تلعب المعلومات المحاسبية دوراً هاماً في عملية اتخاذ القرارات مثلها مثل باقي المعلومات الأخرى، حيث أنها تؤدي إلى زيادة المعرفة لدى متخذ القرار من ناحية وتقلل من حالة عدم التأكد من ناحية أخرى، أي أن المعلومات المحاسبية تتميز عن غيرها من المعلومات الوظيفية بأنها كمية وقابلة للتحقق من صحتها ولذلك فإنها تعتبر أكثر فعالية في مساعدة متخذ القرار للوصول إلى الحلول المناسبة.

ومن ثم فإن متخذو القرارات عادة ما يعطون وزناً أكبر للمعلومات المحاسبية، وحتى تكون هذه المعلومات ذات نفع كبير في عملية اتخاذ القرارات يجب أن تتميز بالخصائص التالية:

**- الملائمة:** أي أن تكون المعلومات مفيدة ونافعة في حل المشكلة موضع الدراسة أو القرار المراد اتخاذه، ونظراً لاختلاف طريقة اتخاذ القرار م شخص لآخر فلا يوجد مقياس عام للحكم على مدى ملائمة كل أنواع المعلومات المحاسبية، لاسيما المعلومات التكاليفية التي تلعب دوراً هاماً في اتخاذ القرارات.

(1) منصور البديوي، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1987، ص 53، 54.

ولكي تكون التكاليف ملائمة للقرار يجب أن تكون التكلفة المستقبلية متوقعة أي أن يتوقع حدوثها خلال الفترة التي يغطيها القرار، وعلى ذلك فإن التكلفة التاريخية لا تعتبر تكلفة ملائمة للقرار إلا إذا استمرت في المستقبل، مع ضرورة اختلاف التكلفة من بديل لآخر حتى يمكن الحكم على ملائمتها لاتخاذ القرار وليس لها تأثيراً أخرى على هذا القرار.

– **التوقيت المناسب:** يجب أن تتوفر المعلومات في الوقت المناسب أي عندما يكون متخذ القرار في حاجة إليها، إذ أن تأخر المعلومات المحاسبية وعدم توفرها في الوقت المناسب يقلل من قيمتها.

– **أن تكون صحيحة:** إذ تتوقف صحة القرارات على صحة المعلومات، هذا ولا يقصد بصحة المعلومات أن تكون دقيقة فمثلاً التقرير الذي يبين أن تكلفة الإنتاج هي 450000 و.ن مثلاً يعتبر صحيحاً على الرغم من أن المبلغ الدقيق للتكلفة قد يكون 450150 و.ن إذ كثيراً ما يكون من الأفضل الحصول على معلومات تقريبية في الحال بدلاً من الحصول على معلومات دقيقة في وقت متأخر، أي قد يضحى بالدقة في سبيل الحصول على معلومات سليمة في الوقت المناسب.

### المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرارات:

هناك أساليب مختلفة ومتنوعة لاتخاذ القرارات تندرج في مدى صلاحيتها ودرجة تعقيدها من الأسهل إلى الأصعب، ويعتمد ذلك على درجة أهمية القرار وتوقيته والأطراف المعنية بهذا القرار إذ تعتبر الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار كأمر الحكم الشخصي على موضوع ما هو أبسط القرارات الإدارية في حين تعتبر الأساليب الكمية والرياضية هي الأكثر صعوبة وتعقيداً.

سنعرض في هذا المطلب أهم الأساليب المتبعة في اتخاذ القرارات والتي يمكن تقسيمها إلى

قسمين رئيسيين وهما:

– الأساليب التقليدية ( غير الكمية ).

– الأساليب العلمية ( الكمية )<sup>(1)</sup>.

أولاً: **الأساليب التقليدية في اتخاذ القرار:**

المقصود بالأساليب التقليدية التي تفتقر للتدقيق والتمحيص العلمي، والتي لا تتبع المنهج

العلمي لاتخاذ القرارات، وفيما يلي شرح لهذه الأساليب:

(1) نواف كنعان، المرجع السابق الذكر، ص 181.

### 1- أسلوب الحكم الشخصي: (1)

يعني هذا الأسلوب استخدام المدير حكمه الشخصي واعتماده سرعة البديهة في إدراك العناصر الرئيسية الهامة للمواقف والمشكلات التي تعرض لها والتقدير السليم لإبعادها، وفي فحص وتحليل وتقييم البيانات والمعلومات المتاحة والفهم العميق والشامل لكافة التفاصيل الخاصة بها. رغم بساطة هذا الأسلوب إلا أنه كغيره من أساليب اتخاذ القرار يتصف ببعض المزايا وكذلك تعثره بعض العيوب.

#### \* المزايا:

- الوصول إلى القرار في أقصر وقت ممكن.
- فعاليته في اتخاذ القرارات ذات التأثير المحدود.
- استغلال القدرة الشخصية وبع النظر والقدرة على التصرف التي يتصف بها بعض المديرين.
- قلة التكاليف المترتبة على هذا الأسلوب.
- يعطي المزيد من المرونة وحرية التحرك.

#### \* العيوب:

- أنه يفتقد إلى الأسس العلمية الصحيحة.
- لا يمكن نقله أو اعتماده كأسلوب عام للتعامل مع المشكلات المستقبلية.
- قد يسبب بعض النتائج السلبية إذا لم يتمتع المدير بقدر من الطاقات والقدرات الإبداعية وبعد النظر.

### 2- الخبرة والمعرفة:

ترجع جذور هذا الأسلوب إلى المدرسة التجريبية التي يعتبر (إرنست ديل) E. Dale من روادها الأوائل، وفي مجال اتخاذ القرارات يرى أنصار هذه المدرسة أنه يمكن لمتخذ القرارات من خبرات المديرين الآخرين داخل المنظمة وخارجها، وذلك من خلال دراسة حالات النجاح التي حققها بعض المدراء، وكذلك الأخطاء التي ارتكبوها، والمحاولات التي تمت بهدف التغلب على مشكلات معينة، فهم يرون أنه إذا كان قد ظهر موقف معين أمام أحد المديرين الآخرين في وقت معين أو حتى أمام ذات المدير وواجهه بأسلوب معين ونجح في ذلك فلماذا يجهد تفكيره إذا ظهر هذا الموقف مرة أخرى مادام من الممكن مواجهته بالأسلوب نفسه.

(1) علي خلف حجة، اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار فنديل للنشر والتوزيع، الطبعة 01، 2004، ص 45.

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

### **03- إجراء التجارب:**

لقد بدأ تطبيق أسلوب إجراء التجارب في مجالات البحث العلمي ثم انتقل تطبيقه إلى الإدارة للاستفادة منه في مجال اتخاذ القرارات، وذلك بأن يتولى متخذ القرار نفسه إجراء التجارب آخذاً في الاعتبار جميع العوامل الملموسة والاحتمالات المرتبطة بالمشكلة محل القرار، حيث يتوصل من خلال هذه التجارب إلى اختيار البديل الأفضل معتمداً في هذا الاختيار على خبرته العملية.

#### **\* المزايا:**

- يساعد المدير متخذ القرار على اختيار أحد البدائل المتاحة لحل المشكلات.
- يمكن هذا الأسلوب المدير من التعلم من أخطائه ومحاولة تفادي هذه الأخطاء مستقبلاً.

#### **\* العيوب:**

- يعتبر أسلوب باهظ الثمن وفادح التكاليف.
- يستنفد الكثير من الجهد والوقت.
- يتطلب تطبيقه الحصول على المعدات والأدوات والقوى العاملة اللازمة.

### **04- دراسة الآراء والاقتراحات وتحليلها:**

يعني هذا الأسلوب اعتماد المدير على البحث ودراسة الآراء والاقتراحات التي تقدم له حول المشكلة وتحليلها ليتمكن على ضوءها من اختيار البديل الأفضل، وتشمل هذه الآراء والاقتراحات تلك التي يقدمها المستشارون والمتخصصون والتي تساعد في تسليط الضوء على المشكلة محل القرار وتمكن المدير من اختيار البديل الأمثل.

#### **\* العيوب:**

- يتطلب تطبيق هذا الأسلوب تجزئة المشكلة الإدارية إلى أجزاء ودراسة كل منها على حدى.
- كذلك يتطلب إشراك كل من يساهم بآرائه واقتراحاته في اتخاذ القرار.

#### **\* المزايا:**

- يعتبر أسلوب ذو تكلفة قليلة من حيث الجهد، الوقت والأدوات المستعملة.

- يمكن من استنباط الكثير من الاستنتاجات وخاصة المتعلقة بالعوامل غير الملموسة المرتبطة بالمشكلة، وعلى ضوءها يتم اختيار البديل الأمثل.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: الأساليب العلمية في اتخاذ القرارات:

في هذا الأسلوب يتم الاعتماد على النماذج الرياضية والحسابات الالكترونية التي تقوم بتحليل البيانات والمعلومات بهدف الوصول إلى القرار المناسب في معزل عن الاجتهادات والخبرات والآراء الشخصية، وهو أسلوب يهدف غلى تتين القرارات بمقاييس كمية رقمية بغرض الوصول إلى القرار المناسب، وسنعرض فيما يلي أهم هذه الأساليب:

### 01- بحوث العمليات:

يقصد بها استعمال الأساليب الكمية مثل المحاكاة وذلك بهدف بناء وتحليل مشكلة ما للوصول إلى حل رياضي مثالي، كما عرفها **ميلر وستار** بأنها تطبيق الوسائل والطرق والفنون العلمية لحل المشكلات التي تواجه المديرين بشكل يضمن تحقيق النتائج المرغوبة، ويرجع استخدام هذا الأسلوب إلى الحرب العالمية الثانية حيث استخدمت من قبل الجيش الأمريكي في ذلك الوقت وقد ازدادت أهمية بحوث العمليات في مجال اتخاذ القرارات الإدارية بعد الحرب العالمية الثانية. ويهدف استخدامها إلى تطبيق الأسلوب العلمي على دراسة الاحتمالات في أي مشكلة من المشكلات الإدارية بغرض تحقيق الهدف المطلوبة.

### \* خصائصها:

- الارتكاز على الأسلوب الكمي من خلال الأدوات والأساليب الرياضية لتحديد نسق القرارات الواجب اتخاذها.
- الاستعانة بتخصصات مختلفة مثل العلوم الرياضية الإدارية والهندسية.
- اتخاذ قرارات أكثر موضوعية.
- تعطي وصفاً دقيقاً للمشكلة محل القرار والعوامل المؤثرة فيه.

### \* العيوب:

يعتمد هذا الأسلوب على تبسيط المشكلة محل القرار من خلال صياغتها في صورة نموذج رياضي وهذا يتطلب تحديداً للأهداف والمتغيرات والقيود والافتراضات التي يمكن أخذها في الاعتبار والتي يمكن إهمالها، كما يتطلب توافر المعرفة الكافية لدى متخذ القرار للنماذج الرياضية

(1) سليم بطرس جلد، مرجع سبق ذكره، ص ص 68-70.

كما يؤخذ عليه تركيزه المفرط على العوامل التي يمكن قياسها كمياً وعدم إعطاء أهمية للعوامل التي يصعب قياسها بشكل كمي.

إلا أن المآخذ السابقة لا تعني عدم جدوى هذا الأسلوب في ترشيد عملية اتخاذ القرارات حيث يمكن علاجها من خلال تطوير وتحسين قدرات ومهارات المديرين في هذا المجال من خلال الاستعانة بالحسابات الالكترونية التي تتضمن برامج خاصة لتسهيل الحصول على نماذج رياضية.<sup>(1)</sup>

## 02- البرمجة الخطية:<sup>(2)</sup>

هي أحد الأساليب الرياضية المهمة لبحوث العمليات وتعرف بأنها أسلوب رياضي يساهم في اتخاذ القرارات الإدارية التي تهدف إلى إيجاد الحل الأمثل لكيفية توزيع الموارد ( البشرية والمادية) المتاحة بين أفضل الاستخدامات ضمن مجموعة من القيود التي تحد من درجة تحقيق هذا الهدف وتشير كلمة خطية إلى أن العلاقات بين المتغيرات المكونة للمشكلة علاقة خطية، أما كلمة برمجة فتشير إلى التكتيك الرياضي المستخدم في إيجاد الحل، أي وضع المشكلة بصيغة رياضية أو نموذج رياضي وحلها.

عند استخدام البرمجة الخطية يتعين القيام بالخطوات التالية:

1- تحديد الهدف المنشود من وراء حل المشكلة: وهناك نوعان من الأهداف للمشكلة المراد حلها بهذا الأسلوب وهي: تعظيم الأرباح إلى أقصى حد أو تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى، وبصاغ الهدف من وراء حل المشكلة ضمن النموذج الرياضي للمشكلة على شكل دالة خطية تسمى دالة الهدف.

2- تحديد القيود: وهي مجموعة المحددات التي تحد من درجة تحقيق الهدف تشترط الاستجابة لهذه المتطلبات بشكل جماعي، وهناك ثلاث أنواع من القيود:

أ- قيد يتضمن وهذا القيد يتضمن حد أعلى لكميات الموارد المتاحة.

ب- قيد يتضمن وهذا القيد يتضمن الحد الأدنى الواجب تحقيقه.

ج- قيد يتضمن = هذا القيد سيتوجب تحديد كمية الموارد المتاحة للاستخدام بدقة.

(1) سليم بطرس جلد، مرجع سبق ذكره، ص ص 71 - 73.

(2) محمد عرفان المهدي أكرم، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الصفاء، عمان، الأردن، 2004، ص 20.

3- شرط عدم السالبية: ويعني هذا الشرط أن جميع قيم المتغيرات من المشكلة قيد الدراسة حقيقية وغير سالبة، أي يجب أن تكون موجبة أو صغيرة.

يتم حل النموذج الرياضي عن طريق طرق حل البرمجة الخطية وهي:

- طريقة الخطوط البيانية.
- طريقة السمبلكس.

### 03- شجرة القرارات:

هي أسلوب آخر من أساليب اتخاذ القرارات والتي تساعد المدير على حل ما يواجهه من مشاكل، وتقوم فكرة شجرة القرارات على تحديد المواقف التي تواجه متخذ القرار واحتمال تحقق كل موقف. (1)

يصور ( كونتز وأودنيل ) هذا الأسلوب على شكل شجرة تتفرع منها ثلاث متغيرات هي: البدائل المطروحة لحل المشكلة موضوع القرار - الاحتمالات التي تمثل المكسب المتوقع أو الفشل - القيم التي تمثل إجمالي العوائد المتوقعة خلال فترة محددة. (2)

يتم بناء شجرة القرارات على عدة مراحل:

- 1- تقدير احتمال ظهور كل حدث والتدفقات اللازمة له.
- 2- تستعمل المعلومات الضرورية لكل قرار خصوصا النتائج الممكنة والتدفقات السنوية.
- 3- يتم حساب القيمة المحتملة لكل قرار بضرب القيمة الحالية للحدث في الاحتمال الخاص بها.
- 4- تحديد أقل تكلفة متوقعة أو أكبر قيمة للتدفقات الصافية.
- 5- يتم فيها تطبيق الاختيار بالنظر إلى إجراء تراجمي على شجرة القرارات ( من المستقبل إلى الحاضر )

6- البحث وعن الطريق الذي يؤدي إلى أفضل قرار في شجرة القرارات. (3)

### 04- نظرية الاحتمالات:

تقوم هذه النظرية على استخدام فكرة الاحتمالات لبناء النماذج الرياضية واختيارها في سبيل تخفيف درجة عدم التأكد ودرجة المخاطرة بعد قيام الإدارة بجمع المعلومات اللازمة في هذا

(1) أحمد ماهر وآخرون، المرجع السابق الذكر، ص 355.

(2) سليم بطرس جلدة، المرجع السابق الذكر، ص 76.

(3) حسن علي شرقي، المرجع السابق الذكر، ص 132.

المجال، ومن أهم المعايير التي يمكن استخدامها لقياس الاحتمالات في مجال اتخاذ القرارات والتي كشفت عنها بعض الدراسات والبحوث في هذا المجال المتمثلة في:

1- الاحتمال الشخصي: الذي يحدد بموجبه درجة اعتقاد متخذ القرار في وقوع حادث مات وفق عوامل متعددة مثل الخبرة السابقة، تجربته العملية ومستوى تطلعاته وأهدافه.

2- الاحتمال الموضوعي: الذي يتخذه عن طريق إجراء التجربة وذلك بحساب وقوع حدث ما وفقاً لنتائج التجربة.

3- الاحتمال التكراري: يتم فيه حساب الاحتمال على أساس أنه معدل تكرار في الأجل الطويل.<sup>(1)</sup>

### 05- أسلوب التحليل الحدي:

يعتبر هذا الأسلوب من الأساليب التي استعان بها علماء الإدارة من علوم أخرى لتطبيقها على عملية اتخاذ القرارات، يهدف هذا الأسلوب إلى دراسة وتحليل البدائل المتعددة المطروحة أمام متخذ القرار والمفاضلة بين هذه البدائل لمعرفة مدى الفائدة أو المنفعة المتحققة عنها.

من أهم المعايير التي يستخدمها هذا الأسلوب:

1- معيار التكلفة الحدية: وهي التكلفة المترتبة على إنتاج وحدة إضافية.

2- معيار العائد الحدي: وهو الإيراد الإضافي المترتب على بيع وحدة إضافية.

### **المبحث الخامس: القرارات المالية:**

إن جوهر عمل الإدارة يكمن في قيامها في اتخاذ القرارات المالية، فهذه القرارات تهتم بتدبير الأموال وأوجه صرفها بما يضمن حسن استغلالها وهي مصيرية بالنسبة للمؤسسة، إذ أن نجاح أو فشل المؤسسة متوقف على تلك القرارات، وتتمثل هذه القرارات فيما يلي: قرارات الاستثمار، قرارات التمويل، قرارات توزيع الأرباح.

### المطلب الأول: قرار الاستثمار:

تعتبر قرارات الاستثمار من أهم قرارات الإدارة المالية وأقدها بسبب طبيعتها الاستثمارية والغالب في هذه القرارات أن الإدارة المالية تلجأ إليها أملاً في زيادة الاستثمار أو القوة الإدارية.

إن قرارات الاستثمار ونظراً لأن عوائد المستقبل غير معروفة بدرجة الدقة والضمان فإن هذه القرارات لا بد أن تتعرض إلى درجة ما من المخاطر، فكلما زادت الرغبة في تحقيق عائد أكبر كلما

(1) نواف كنعان، المرجع السابق الذكر، ص 194، 198.

زادت درجة المخاطر، لذلك ينبغي تقييم الاستثمار في ضوء متغيرين رئيسيين هما: العائد المتوقع + المخاطر المحتملة.

تنقسم قرارات الاستثمار في ضوء البعد الزمني للعوائد المتوقع تحقيقها إلى:

#### أ- القرارات الاستثمارية قصيرة الأمد:

تدور هذه المجموعة من القرارات حول الاستثمار في الموجودات المتداولة والتي تشكل جزءاً مهماً زمن حركة الاستثمار الداخلي في شركات الأعمال، بل إن الجزء الأكبر من مسؤوليات الإدارة المالية سوف ينحصر في تحديد حجم الاستثمارات في الموجودات المتداولة مثل النقد والاستثمارات المؤقتة، فالقرار السليم هو الذي يضمن الحجم الاقتصادي الأمثل لحجم الاستثمار في الموجودات المتداولة.

ب- القرارات الاستثمارية طويلة الأمد: تهتم هذه القرارات بالإفاق الاستثماري في الموجودات الثابتة.

يعتبر هذا النوع من أصعب القرارات كونه يتصف بكبر المبالغ التي يحتويها، إذ يضمن عوائد سنوية لفترات طويلة في المستقبل، إضافة إلى أنه يرسم حدود العملية الإنتاجية في شركة الأعمال وليس من السهولة العدول عنه عندما تتم عملية الاستثمار فيه.

\* أنواع القرارات الاستثمارية: تنقسم القرارات الاستثمارية إلى ثلاثة أنواع هي:

**1- قرار الشراء:** يتمثل هذا القرار في الرغبة في حيازة أصل مالي، ويلجأ المستثمر إلى هذا القرار عندما يرى بأن القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة، مع الأخذ بعين الاعتبار المخاطر المصاحبة لهاته 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.<sup>(1)</sup>

(1) حمزة محمود الزبيدي، المرجع السابق الذكر، ص 69، 70 وأيضاً طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار البيزوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008، ص 13.

**3- قرار البيع:** يلجأ المستثمر إلى هذا القرار عندما تكون القيمة السوقية للأصل المالي الذي بحوزته أكبر من القيمة الحالية للتدفقات النقدية المتوقعة في ظل المخاطرة، وبالتالي في هذه الحالة يرى المستثمر أن الفرصة مواتية لتحقيق الأرباح وعندها يتخذ قرار البيع.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: قرار التمويل:

القرارات التمويلية للمنشأة هي القرارات الخاصة للحصول على الأموال اللازمة للاستثمارات وإدارة وتمويل العمليات الدورية اليومية<sup>(2)</sup>، 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، فقرارات التمويل تشمل على معرفة الإطار النظري والقرار العلمي لاختيار التكوين المالي للمنشأة.<sup>(3)</sup>

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

- توفيرها في الوقت المناسب.
- توفيرها خلال فترات زمنية مناسبة.
- توفيرها بأقل تكلفة مناسبة.
- استثمارها في المجالات الأكثر فائدة.<sup>(4)</sup>

### \* العوامل المحددة لأنواع التمويل:<sup>(5)</sup>

من بين العوامل المحددة لأنواع التمويل ما يلي:

- 1- الملائمة: بين طبيعة المصدر وطبيعة الاستخدام.
- 2- الدخل: يمكن للمنشأة الاستعانة بأموال الاقتراض لمساعدة أموال الملكية في عملية التمويل.

(1) سليمة نشنتش، 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، جامعة الجزائر، 2005، ص 65.

(2) أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، كلية التجارة، القاهرة، النشر والتوزيع الإلكتروني، ص 18.

(3) محمد يونس خان، هشام صالح غرابيية، الإدارة المالية، مكتب الكتب الأردني، عمان، الأردن، 1995، ص 6، 7.

(4) حمزة محمود الزبيدي، المرجع السابق الذكر، ص 72، 73.

(5) فيصل جميل السعادية وآخرون، الملخص الوجيز للإدارة والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2004، ص 45.

3- الخطر أو المخاطرة: ينظر للخطر من مجال العوامل المحددة للتمويل من منظورين: خطر التشغيل وخطر التمويل.

4- الإدارة والسيطرة: إذ يتعين على الإدارة ( المؤسسة ) أن توازن بين مصادر التمويل (الاقتراض وطرح الأسهم الممتازة أو طرح الأسهم العادية ) حسب مبدأ الإدارة والسيطرة.

5- المرونة: أي قدرة المؤسسة على زيادة أو تخفيض الأموال المقترضة تبعاً للتغيرات الرئيسية في الحاجة إلى الأموال.

6- حجم المؤسسة: عادة المؤسسة ذات حجم كبير تلجأ إلى تمويل من مصدر كبير .

### المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح:<sup>(1)</sup>

قرارات توزيع الأرباح تتضمن كافة الأمور التي تحدد النسب المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من جملة الأسهم العادية وزمن توزيع هذه الأرباح.

هنا نسأل متى تلجأ الإدارة المالية إلى توزيع الأرباح؟ ومتى يتم احتجازها؟

**1- الأرباح المحتجزة:** هي احتجاز جزء من صافي الأرباح لغرض إجراء بعض التوسعات أو شراء بعض الأصول وأحياناً لزيادة نسبة السيولة في يد المنشأة إذا اقتضى الأمر ذلك لتخفيض المخاطر على المدى القصير.

**2- الأرباح الموزعة:** تمثل التدفق النقدي الذي يتلقاه المساهمون كمرودود ملموس على استثماراتهم في الشركة، إن هذه الأرباح الموزعة تمثل دخلاً جالياً ينتظره المساهمون على استهلاكهم الجاري من السلع والخدمات، لذلك فإن مستوى الأرباح الموزعة وتغيرها لها تأثير مباشر على سعر السهم في السوق.<sup>(2)</sup>

### \* أنواع سياسات توزيع الأرباح:

هناك ثلاث أنواع شائعة من سياسات توزيع الأرباح وهي:

**1- سياسة توزيع الأرباح المنتظمة:** تعتمد هذه السياسة على دفع مبالغ ثابتة كتوزيعات أرباح وذلك في كل فترة يتم فيها اتخاذ قرار لتوزيع الأرباح، وبما أن المبالغ التي سيستلمها حملة

(1) عدنان تايه النعيمي، مرجع سبق ذكره، ص 91.

(2) محمد عباس الحاج عبد الله، الملتقى الوطني حول سياسة توزيع الأرباح، جامعة اليرموك، عمان، الأردن، 11 أبريل 2010، ص 15.

الأسهم ستكون ثابتة نسبياً، فإن هؤلاء المستثمرين يشعرون بدرجة عالية نسبياً من الثقة لاستقرار وانتظام الأرباح مما ينعكس بالاستقرار النسبي في سعر السهم.<sup>(1)</sup>

**2- سياسة توزيع الأرباح الثابتة:** تقوم هذه السياسة على دفع توزيعات أرباح نقدية للمساهمين في الشركة كنسبة من الأرباح بعملة البلد الذي تعمل به الشركة، حيث أنه إذا انخفضت أرباح الشركة أو تعرضت إلى خسارة فإن توزيعات الأرباح ستتناقص أو قد لا توزع أصلاً إذ يؤثر ذلك على سعر سهمها في السوق.<sup>(2)</sup>

**3- سياسة توزيع الأرباح المنتظمة المنخفضة والمتزايدة:** تقوم هذه السياسة على دفع توزيعات أرباح ثابتة ولكن بمبالغ منخفضة، وتقوم الشركة بزيادة هذه التوزيعات حين تحقق أرباح أعلى من أرباحها العادية في فترة زمنية معينة، هذه السياسة مستخدمة بشكل كبير في الشركات التي تواجه تذبذبات موسمية في أرباحها.

باستخدام هذه السياسة فإن الشركة تعطي المساهمين دخل ثابت يزيد من ثقتهم فيها، وكذلك

تعطيهم زيادة في توزيعات الأرباح تسمح لهم بمشاركة الشركة في أرباحها في الأوقات الجيدة.<sup>(3)</sup>

(1) أسعد حميد العلي، المرجع السابق الذكر، ص 377.

(2) فايز سليم حداد، المرجع السابق الذكر، ص 313.

(3) المرجع نفسه، ص 314.

## خاتمة الفصل الأول:

تحتل الإدارة المالية كتنخصص وظيفي مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسة، ورغم أن الهياكل المالية تختلف باختلاف أنواع المؤسسات وحجمها إلا أن الإدارة المالية تضل من ناحية مظهرها وهيكلها الوظيفي متماثلة مع جميع الهياكل التنظيمية، فقد تغيرت هذه الوظيفة خلال الزمن مثل غيرها من الوظائف المتخصصة لترسم لنفسها إطاراً لتنفيذ مهامها عن طريق تحديد أهدافها، وهذا لا يتحقق إلا من خلال تحديد مجموعة من الوظائف المتعددة والمتنوعة مهمتها تحقيق الأهداف التي تسعى إليها.

إن وظيفة اتخاذ القرارات المالية على الخصوص هي مهمة أساسية في قيام الإدارة المالية بعملها، فهي تتأثر كباقي القرارات الإدارية بمجموعة من العوامل والمؤثرات سواء من البيئة الداخلية أو الخارجية للمؤسسة ودرجة التأكد المحيطة بها ومدى إلمام متخذ القرار بالمعلومات اللازمة لاتخاذ القرار المناسب.

# الفصل الثاني

**الفصل الثاني:**  
**التخطيط المالي**  
**مبادئ لاتخاذ**  
**القرارات المالية**

# مقدمة الفصل الثاني:

نظرا لأهمية التخطيط المالي كإطار لاتخاذ القرارات المالية ومدى فاعليته في تحديد الوضعية المالية للمؤسسة، حاولنا إظهار ما يمكن أن تعتمده أي مؤسسة لإنجاح هذه العملية، وهذا ما تضمنته المباحث التالية:

المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي.

المبحث الثاني: تخطيط السيولة.

المبحث الثالث: أساليب تخطيط الأرباح.

المبحث الرابع: تخطيط الاحتياجات المالية قصيرة الأجل.

المبحث الخامس: تخطيط الاحتياجات المالية المتوسطة وطويلة الأجل.

### الفصل الثاني: التخطيط المالي كأداة لاتخاذ القرارات المالية

#### مقدمة الفصل الثاني:

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 لعملياته ونشاطها.

فوظيفة التخطيط في المؤسسة تكتسي أهمية بالغة، والتخطيط المالي كونه يعنى بالجانب المالي للمؤسسة له أهميته ودوره في مدى فعالية التسيير بها، فهذه الوظيفة تمكن الإدارة من الاستغلال الأمثل لمواردها واتخاذ القرارات المناسبة والتي تؤدي في النهاية على تحقيق أهداف المؤسسة.

سيخصص هذا الفصل لتوضيح ماهية التخطيط المالي بالمؤسسة، تخطيط السيولة وأساليب تخطيط الأرباح وتخطيط الاحتياجات القصيرة وطويلة الأجل.

#### المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي:

تحتاج منظمات الأعمال إلى مواكبة التغيرات لضمان البقاء والاستمرارية، لذلك فإن التخطيط يعتبر المفتاح الأكثر أهمية لدى رجال الإدارة لمعالجة توقعات المستقبل، ذلك أن التخطيط يعطي تصور لمستقبل مرغوب، كما يعتبر وسيلة فعالة للوصول إلى هذا المستقبل. فيما يلي سنحاول تبين ماهية التخطيط المالي عن طريق التعرض لكل من: مفهومه عملياته والتنبؤ المالي.

#### المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي:

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

#### تعريف التخطيط المالي:

التخطيط المالي هي العملية التي تقوم بالترجمة المالية للأرقام والبيانات التي تشملها كل من خطة المبيعات، خطة الإنتاج وخطة القوة العاملة وما تحتاجه من خدمات ومواد مختلفة

أي الخطة المالية هي بمثابة تقديرات للأرباح المتوقعة والتغيرات المتوقعة على رأس المال الأساسي والعامل خلال فترة الخطة.<sup>(1)</sup>

يعتبر التخطيط المالي من أهم وظائف الإدارة في أي نشاط اقتصادي لأن نجاح النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه يعود إلى مستوى التخطيط، فلا إعداد الجيد المسبق لأي عمل يمكن للمسؤولين في الإدارة من رسم سياستهم واختيار أفضل البدائل واتخاذ أفضل القرارات.<sup>(2)</sup> ومما سبق نستطيع القول بأن التخطيط المالي هو تلك العملية المستمرة لمختلف الوظائف كالتوجيه للموارد المالية وغيرها بالاعتماد على التنبؤ وتحليل البيانات ويساعد على وضع خطة سليمة تهدف إلى التنبؤ بالمستقبل الذي على أساسه يتم اتخاذ مختلف القرارات المالية في المؤسسة.

### أهمية التخطيط المالي:<sup>(3)</sup>

تتبع 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- يساعد التخطيط المالي إدارة المنشأة في تقييم درجة المخاطرة التي تتحملها المنشأة وكذلك التعرف على الوسائل التي يمكن استخدامها لتخفيض هذه المخاطرة.
- 3- 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.
- 4- تقييم السياسة المقترحة المقدمة.
- 5- المساعدة في تركيز الضوء على الأهداف.
- 6- تحفيز العاملين وتشجيع التفكير المستقبلي.
- 7- التنسيق بين قرارات التمويل والاستثمار.
- 8- وضع الإدارة في الموقف المستعد لمواجهة الاحتمالات المستقبلية.
- 9- تقديم معايير لقياس الأداء.

(1) عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون، الجزائر، ط6، 2008، ص 125.

(2) عبد الحليم كراجه وآخرون، المرجع السابق الذكر، ص 247.

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

### \* الخطة المالية:

هي عبارة عن وثيقة تحدد ما يجب القيام به خلال فترة مستقبلية محددة، وتتنوع الخطط حسب آجالها، فقد تكون قصيرة الأجل مدتها أقل من سنة، وقد تكون طويلة الأجل تخص الاستثمارات. (1)

تجدر الإشارة بصفة عامة إلى أن هناك علاقة عكسية بين درجة دقة الخطة وطول الفترة الزمنية التي تغطيها، فكلما طالت مدة الخطة قلت درجة الدقة في التنبؤات. (2)

### \* مكونات الخطة المالية:

تتضمن الخطة المالية العناصر التالية:

- 1- تحديد واضح للفرديات الاقتصادية وغير الاقتصادية التي بنيت عليها الخطة.
- 2- تحديد واضح لأهداف المؤسسة الإستراتيجية والتشغيلية والمالية.
- 3- تحديد واضح لإستراتيجيات الأنشطة التي تمارسها المؤسسة.
- 4- ملخص للبرنامج 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 الدخل وكشف التدفق النقدي ...).
- 7- توضيح الفرديات التي بنيت عليها هذه القوائم ( القوائم المالية التقديرية )، وبشكل خاص كيفية الحصول على المبيعات التقديرية. (3)

### \* صعوبات التخطيط المالي:

يحقق التخطيط المالي للمؤسسة مجموعة من المزايا كما يواجه مجموعة من الصعوبات نذكرها كما يلي:

- 1- صعوبة تحديد نسبة المخاطرة في المستقبل البعيد.
- 2- نقص المعلومات الدقيقة المستقبلية عن الموضوع المخطط له.
- 3- اعتماد التخطيط على الكثير من الفرضيات، إذ لا يوجد معيار ثابت يحكم عملية التخطيط.

(1) مفلح محمد عقل، الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة العربية الأولى، الأردن، 2011، ص 422.

(2) عبد السلام أبو قحف، أساسيات تنظيم الإدارة، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2002، ص 258، 260.

(3) مفلح محمد عقل، الإدارة المالية والتحليل المالي، المرجع السابق الذكر، ص 423.

4- ظهور بعض الحالات الطارئة غير المخطط لها، الأمر الذي يساهم في فشل التخطيط المالي.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: عملية التخطيط المالي السليم:

تكتسي عملية التخطيط المالي السليم أهمية بالغة، ولتحقيق هذه العملية بصورة سليمة ينبغي أن تتوفر في التخطيط مجموعة من الخصائص، ويجب تنظيمها وفق مراحل متتابعة تمكن الإدارة من تحقيق أغراض هذه العملية.

#### 1- خصائص التخطيط السليم:<sup>(2)</sup>

- التخطيط الجيد تخطيط مستمر ومرن يتم تنفيذه بشكل تدريجي.
- يقوم على خطة وسياسة واضحتين، ويعتمد أسلوب النظم لأن عمليات التغيير والتطوير والتنمية عبارة عن المنظومات من العلاقات المتبادلة بين جوانب وأبعاد عديدة ومختلفة.
- أسلوب متكامل يبعده الزمني والمكاني ويمحتواه وإجراءاته.
- أسلوب مستدام.
- أسلوب بيئي لأنه يأخذ بعين الاعتبار البعد البيئي عند تحديد الأهداف ورسم السياسات وتنفيذها.
- أسلوب شامل بمعنى أنه يشمل جميع المشاكل بجوانبها المختلفة ويتعامل معها بنفس الأهمية.
- أسلوب واقعي قابل للتنفيذ.
- أسلوب مجتمعي، ويقصد بذلك أنه يسمح بمشاركة المجموعات المستهدفة في مرحله المختلفة.
- أسلوب مرحلي منظم.

#### 2- متطلبات التخطيط المالي السليم:

إن إعداد خطة مالية فعالة يتطلب توافر مجموعة من الاعتبارات:

1- دقة عملية التنبؤ: تتوقف كفاءة الخطة المرنة على مدى دقة التنبؤات التي تقوم عليها ويعتمد القائم بالتخطيط على مصادر عديدة للمعلومات وعلى أساليب عديدة للتنبؤ مثل: النماذج

(1) زهاء ديوب، المرجع السابق الذكر، ص 11.

(2) عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء، عمان، الأردن، 1999، ص 39، 40.

الاقتصادية، الأساليب الإحصائية التي تقوم بتحليل السلاسل الزمنية، وعند قيام المخطط المالي بعملية التنبؤ لابد من دراسة كل الظروف المتوقعة وغير المتوقعة.

**2- الوصول إلى أفضل خطة مالية ممكنة:** نظراً لصعوبة تحديداً أفضل خطة مالية يجب على القائم بالتخطيط المالي أن يواجه كافة المشاكل والظروف المتوقعة ويحدد في ضوءها أفضل البدائل الممكنة.

**3- مراجعة ومتابعة الخطة المالية:** لابد من الاهتمام بعملية متابعة التنبؤات التي تم بناء الخطة المالية في ضوءها خاصة في حالة حدود بعض الظروف غير المتوقعة.<sup>(1)</sup>

### **3- مراحل التخطيط المالي:**

تمر عملية التخطيط المالي بعدة مراحل نذكرها فيما يلي:

#### **المرحلة (1): تحديد الأهداف الرئيسية والفرعية:**

يلاحظ أن هذا الهدف ينبع أساساً من الهدف العام للمشروع وبالتالي يختلف بين الخدمة في حدود الصالح العام على النحو الذي يتضح في مشروعات القطاع العام والهدف الذي نراه في منشآت القطاع الخاص الذي يدور في إطار التوظيف الأمثل لرأس المال من أجل زيادة كفاءة عوامل الإنتاج والمواد المتاحة في المنشأة، ويتم تجزئة هذا الهدف إلى أهداف فرعية من الضروري أن تكون منسجمة مع الهدف الرئيسي.<sup>(2)</sup>

#### **المرحلة (2): تكوين السياسات المالية:**

تعتبر السياسات المالية بمثابة المرشد والدليل للعاملين في مجال الإدارة المالية عند اتخاذهم للقرارات، ويراعى عند وضع هذه السياسات أن تحقق مصالح المنشأة وأن لا تكون متعارضة مع السياسات الأخرى الموضوعية في أقسام المنشأة المختلفة ومن أمثلة هذه السياسات: سياسة الاقتراض، سياسة التمويل الذاتي وسياسة توزيع الأرباح، ومن الضروري أن تتسجم السياسات المالية مع السياسة العامة للمنشأة ومع الأهداف الموضوعية، لأن السياسات المالية توضع من أجل المساهمة في تحقيق الأهداف وليس من أجل عرقلة الوصول لهذه الأهداف.

(1) نهال فريد مصطفى، مبادئ وأساسيات الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية، مصر، 2003، ص 114، 115.

(2) خبراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، مرجع سبق ذكره، ص 2.

### المرحلة (3): إعداد الموازنات التخطيطية:

تعتبر هذه المرحلة ذات أهمية خاصة في وضع الخطط المالية حيث تتحول الخطط المادية إلى خطط مالية جزئية تتكامل لتشكل الخطة المالية الشاملة، والموازنة التخطيطية ما هي إلا ترجمة مالية لخطط التشغيل الأخرى أو لأهداف المؤسسة خلال فترة معينة، وتعتبر الأرقام الواردة في الموازن بمثابة مؤشرات تخطيطية ورقابية، ولذلك يجب مراعاة الدقة والصحة أثناء إعداد هذه الموازن، لأن الخطأ يعرض المنشأة إلى مشاكل كبيرة<sup>(1)</sup>، ولتفادي هذه الأخطاء ينبغي مراعاة تنفيذ الخطوتين التاليتين:

- إعداد السيناريوهات: تنطلق من مبدأ وجود عدة احتمالات مستقبلية مرتبطة بأداء المؤسسة فعلى المؤسسة أن تحدد مجموع إستراتيجياتها بالنظر إلى السيناريوهات المتوقعة، هذه الطريقة مبنية على توقع واستكشاف المستقبل ومختلف السيناريوهات *scenarios anticipés* تتم دراستها بالمقارنة مع سيناريو مرجعي.

- التنبؤ: والتي تبنى على دراسة الماضي علماً أن المستقبل هو امتداد له، هذه الخطوة ضرورية بالنسبة للتخطيط التشغيلي وإعداد الموازنات، فهي تعتمد على التحليل الكمي باستعمال تقنيات الإحصاء.

### المرحلة (4): مرحلة تكوين الإجراءات والقواعد المالية:

يتم بموجب هذه المرحلة تحويل الميزانية التخطيطية والأهداف والسياسات إلى تفاصيل تساعد على تحقيق الخطة المالية، كأن يتم توزيع الخطة السنوية إلى خطط فصلية، هذه بدورها إلى خطط شهرية ثم إلى خطط أسبوعية...، والقيام بالتوزيع الوظيفي للخطة إلى فروع وأقسام ووحدات للمنشأة حسب اختصاص ومهمة كل منها، ومما لاشك فيه أن هذه الإجراءات والقواعد تسعى إلى تحقيق أكبر قدر من التنسيق في التنفيذ.<sup>(2)</sup>

(1) كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة، عمان، الأردن، ط2، 2002، ص 195.

(2) Monder Bellalah, Gestion Financière, Diagnostique, Evolution Et Choix D'investissement, Edi Economica, Paris, France, 1998, P 170.

### المطلب الثالث: التحليل المالي:

#### 1/ مفاهيم عامة للتحليل المالي:

\* يعتبر التحليل المالي من أهم الوسائل التي يتم بموجبها عرض نتائج الأعمال على الإدارة المشرفة، إذ يبين مدى كفاءتها في أداء وظيفتها وهو أداة للتخطيط السليم يعتمد على تحليل القوائم المالية بإظهار أسباب النجاح والفشل، كما يعتبر أداة لكشف مواطن الضعف في المركز المالي للمؤسسات وفي السياسات المختلفة التي تؤثر على الربح كما يمكن من رسم خطة عمل واقعية للمستقبل تساعد الإدارة على تقييم الأداء.

\* يعتبر التحليل المالي أحد المهام الأساسية للوظيفة المالية، حيث يعمل على تبينها وتشخيصها بهدف أخذ القرارات والتوصيات التي تهتم أساساً بالميدان المالي.<sup>(1)</sup>

#### 2/ مجالات التحليل المالي:<sup>(2)</sup>

للتحليل المالي عدة مجالات تركز في مجملها في:

1-2- التخطيط المالي: تستند عملية التخطيط المالي إلى منظومة معلومات مالية دقيقة تصف مسار العمليات السابقة للمؤسسة وهذه المنظومة من المعلومات المالية يستخدمها المديرون للخروج بدلائل تقييم أداء المؤسسة، وتتنبأ بتحليلات مستقبلية وهذه التحليلات يستخدمها المخطط المالي وعند وضع الخطط، ويستند إليها عند وضع تقديراته المستقبلية.

2-2- تحليل تقييم الأداء: تعتبر أدوات التحليل المالي أدوات مثالية لتقييم أداء المؤسسات لمالها من القدرة على تقييم ربحية المؤسسة، وكفاءتها في إدارة موجوداتها وتوازنها المالي وسيولتها والاتجاهات التي تتخذها في النمو وكذلك مقارنة أدائها بشركات أخرى تعمل في نفس المجال أو في مجالات أخرى.

2-3- التحليل الائتماني: يقوم بهذا التحليل المقرض أو ذلك المقترض، وتقييمها وبناء قراره بخصوص هذه العلاقة استناداً إلى نتيجة هذا التقييم.

2-4- التحليل الاستثماري: إن من أفضل التطبيقات العملية للتحليل المالي هي تلك المستعملة في مجال تقييم الاستثمار في أسهم الشركات ومنح القروض، ولهذا الأمر أهمية

(1) بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2011، ص 9، 10.

(2) هيثم محمد الزعبي، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن، 2000، ص 159، 160.

بالغة لجمهور المستثمرين من أفراد وشركات ينصب اهتمامهم على سلامة استثمارهم وكفاية عوائدها، ولا تقتصر قدرة التحليل المالي على تقييم الأسهم والسندات فقط، بل تمتد هذه القدرة لتشمل تقييم المؤسسات نفسها والكفاءة الإدارية التي تتحلى بها والاستثمار في مختلف المجالات.

**2-5- تحليل بعض الحالات الخاصة:** من الحالات أو المشاكل الخاصة التي تواجه المؤسسة ولا تتكرر في حياتها: التصفية، الانضمام، الاندماج، الشراء والتقييم، وجميع هذه الحالات تتطلب تحليلاً مالياً دقيقاً للطرفين يتمثل في التقييم الشامل لجميع الممتلكات والأصول والخصوم لكل مؤسسة، بالإضافة إلى تحليل المركز المالي والاستثماري والائتماني والسوقي لكل مؤسسة.

### 3/ أهداف التحليل المالي: (1)

يشكل التحليل المالي همزة وصل بين مختلف الأطراف المتعاملة مع الشركة، حيث يعمل كل طرف على تحقيق مجموعة من الأهداف أهمها:

#### 3-1- بالنسبة للشركة:

- تقييم الوضع المالي والنقدي للشركة.
- تقييم نتائج قراءات الاستثمار والتمويل.
- تحديد مختلف الانحرافات التي تخلت أداء الشركة مع تشخيص أسبابها.
- الاستفادة من نتائج التحليل لإعداد الموازنات والخطط المستقبلية.
- التنبؤ باحتمالات الفشل التي تواجه الشركة.
- تقييم ملاءة الشركة في الأجل الطويل والقصير.
- يعتبر التحليل المالي مصدراً للمعلومات الكمية والنوعية لمتخذ القرار.
- تحديد الفرص المتاحة أمام الشركة التي يمكن استثمارها.

#### 3-2- بالنسبة للمتعاملين مع الشركة:

- إجراء ملاحظات حول الأعمال التي تقوم بها الشركة في الميدان المالي.
- تقييم النتائج المالية وبواسطتها تحديد الأرقام الخاضعة للضرائب.
- تقييم الوضعية المالية ومدى استطاعة المؤسسة على تحمل نتائج القروض.

(1) بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 13.

- الموافقة أو الرفض على طلب الشركة من أجل الاستفادة من القرض.

### 4/ أهمية التحليل المالي: (1)

- تكتسي نتائج عملية التحليل المالي أهمية كبيرة متمثلة في:
- تحديد مدى كفاءة الشركة في جمع الأموال من جهة وتشغيلها من جهة أخرى.
- الحصول على مؤشرات تبين فعالية الشركة وقدرتها على النمو.
- التحقق من مدى كفاءة النشاط الذي تقوم به الشركة.
- المساعدة في عملية التخطيط المالي للشركة.
- يعتبر كمؤشر على مدى نجاح أو فشل الإدارة في تحقيق أهدافها.
- مؤشر للمركز المالي الحقيقي للشركة.
- إعداد الجور المناسب لاتخاذ القرارات الملائمة.

### **المبحث الثاني: تخطيط السيولة ( الميزانيات التقديرية ):**

الموازنات التقديرية هي أداة فعالة في تسيير المؤسسة إذ تتعدى كونها تنبئ بالمستقبل إلى كونها أداة للتخطيط لفترات مستقبلية محددة تسري على ثلاث آفاق تحديدية متمثلة في التمويل قصير الأجل للعمليات، التخطيط السنوي للاستثمار والتمويل. فيما يلي سنحاول التطرق للميزانية التقديرية للعمليات الجارية عن طريق توضيح:

- مفهومها، أشكالها.

### المطلب الأول: مفهوم الميزانيات التقديرية:

\* تعرف على أنها قائمة بالأهداف العامة والفرعية عن فترة زمنية مستقبلية معبراً عنها ماليا وتتناول كافة أنواع مستويات النشاط داخل الوحدة الاقتصادية أو المنظمة أيا كان نوعها، محققة تكامل خطط الإيرادات وخطط المصروفات والاحتياجات من الأصول واحتياجات التمويل.

\* تعتبر الموازنة التقديرية أداة رقابة تحاول المقارنة وبين ما أنجز فعليا وما تهدف إليه المنظمة ويجب أن تقوم الإدارة بتحديد الانحرافات واتخاذ الإجراءات اللازمة لمنعها. (2)

(1) بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء، مرجع سبق ذكره، ص 16.

(2) بن حديد أحمد عبد السلام، الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة نفضال، مركز الزفت، غرداية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014، ص 02.

\* كما تعرف بأنها وسيلة من وسائل التخطيط والرقابة والتنسيق بين مختلف نشاطات المؤسسة ويعتبرها البعض بمثابة برنامج زمني يتم بموجبه تحديد النشاطات المستقبلية وذلك بالاعتماد على مؤشرات معينة يتم استخلاصها من الأرقام والسنوات التي تم تحقيقها في السابق، وتعتمد كأساس لبناء الأرقام المستقبلية.<sup>(1)</sup>

من خلال هذه التعاريف يمكن استنتاج خصائص الموازنة التقديرية فيما يلي:

- تعتبر الموازنة التقديرية أداة تخطيط ورقابة على نشاطات المؤسسة تسمح بالمقارنة وتحديد الانحرافات ومن ثم اتخاذ الإجراءات التصحيحية.
- تعتبر أداة للتخطيط والتنبؤ بالمستقبل.
- تعتبر خطة شاملة تترجم الأهداف والسياسات وأنشطة المؤسسة في شكل كمي أو نقدي.
- تتعلق الموازنة التقديرية بفترات مستقبلية محددة.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثاني: أشكال الميزانيات التقديرية:

أولاً: من حيث الفترة الزمنية التي تغطيها:<sup>(3)</sup>

1/ الموازنة التقديرية طويلة الأجل: هي التي تعبر عن الأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها على المدى البعيد، تستخدم عادة في التخطيط فقط، حيث تصعب الرقابة على النشاط في المدى الطويل.

2/ الموازنة التقديرية قصيرة الأجل: هي الموازنة المكتملة للطويلة الأجل، فهي تقدير للأعمال التي ترغب المؤسسة في تحقيقها خلال مدة قصيرة (شهر، 3 أشهر) وهي تستخدم كأداة للتخطيط والرقابة.

3/ الموازنة المستمرة: هي الموازنة التي يتم إعدادها لتغطية سنة كاملة ومتجددة، بحيث يتم مع نهاية كل فترة قصيرة من تنفيذ الموازنة إعداد موازنة للفترة اللاحقة سواء شهرياً أو ثلاثياً ويعتبر هذا الأسلوب الأنجع في عمليات التخطيط المستمر لموارد المؤسسة، ما يساعدها على

(1) كوثر بوعابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة مؤسسة لند غاز الجزائر، وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات شهادة الماستر في علوم التسيير، تخصص مالية، كلية العلوم الاقتصادية و التجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011، 2012 ص 39.

(2) بن حديد أحمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 3.

(3) عبد الحي عبد الحي مرعي، عطية عبد الحي مرعي، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1997، ص

اتخاذ الإجراءات الصحيحة واستغلال مواردها بأكثر كفاءة وفاعلية وضمان التنسيق الجيد بين مختلف أنشطتها.

### ثانياً: حسب معايير طبيعة الأنشطة التي تغطيها الموازنة:

**1/ موازنة التشغيل أو الاستغلال:** operating budget هي التي تغطي النشاطات العادية للمؤسسة بهدف الاستغلال الأمثل للموارد، حيث يمكن أن تكون ضمن فترة طويلة أو قصيرة، نهائية أو مستمرة، وتتفرع موازنات الاستغلال إلى:

**1-1- الموازنات التقديرية للمبيعات:** إن أول ما يقوم به المسؤول عن إعداد الموازنة هو إعداد الموازنة التقديرية للمبيعات لأنها تعتبر الأساس الذي يستند عليه إعداد الموازنات الأخرى ونجاح نظام الموازنات التقديرية يتوقف إلى حد كبير على مدى الدقة والتنبؤ بالمبيعات ولهذا يجب أن تتم عملية التنبؤ بالمبيعات بإتباع الأساليب العلمية، وتتم عملية التقدير وفقاً للمراحل الآتية:

- تحديد الهدف من التقدير.
  - تقسيم المنتجات المراد بيعها إلى مجموعات متجانسة.
  - معرفة العوامل التي تؤثر على مبيعات كل مجموعة وترتيبها حسب قوة تأثيرها.
  - اختيار أسلوب التنبؤ الذي يناسب كل مجموعة متجانسة.
  - جمع البيانات والمعلومات وتحليلها تحليلاً علمياً واستخلاص النتائج.
- 1-2- الميزانية التقديرية للإنتاج:** تهدف الميزانية التقديرية للإنتاج إلى تقدير الكميات التي ترغب المؤسسة أن تنتجها خلال فترة الموازنة، ويقوم بها ( مكتب الدراسات، مكتب الأساليب مصلحة المستخدمين )، وذلك بعد إجراء بحوث السوق في الأسواق الحالية والمستهدفة، ويتم إعداد الموازنة التقديرية للإنتاج بناءً على ما يلي:

- تحديد موازنة المبيعات التي تعتبر الأساس في تحديد خطة الإنتاج، حيث يراعى في تحديد الإنتاج التنسيق بين الأنشطة بشكل يضمن تدفق الإنتاج بمعدل ينسجم واحتياجات السوق من المنتج.

- تحديد سياسة المخزون التي تؤثر بشكل مباشر على حجم الإنتاج اللازم لمواجهة المبيعات.

**1-3- موازنة المشتريات:** لها أهمية كبيرة في المؤسسة الإنتاجية، فبناءً عليها يتم إعداد عدة موازنات حيث تعكس احتياجات الإنتاج من الموارد الأولية، كما تتم الرقابة من خلالها على

إدارة المشتريات وتقييم كفاءتها وفعاليتها في تلبية احتياجات الإنتاج في الوقت المحدد وبالكيفية المطلوبة، والتأكد من حسن اختيار الموردين ووسائل التوريد المناسبة عند أدنى حد من التكاليف.

لإعداد هذه الموازنة نستخدم المعادلة الآتية التي يعد المخزون أحد أهم أركانها.<sup>(1)</sup>

**مشتريات المواد الأولية = احتياجات الإنتاج من المواد الأولية + مخزون آخر الفترة - مخزون أول الفترة**

**1-4- موازنة العمل المباشر:** توضح موازنة العمل المباشر الاحتياجات المطلوبة للوفاء ببرنامج الإنتاج من كل نوع من أنواع العمالة المباشرة عبر جميع مراكز الإنتاج، حيث تتحدد العمالة اللازمة نسبة إلى الكمية المخططة للإنتاج وإلى الدراسة الفنية الهندسية لمعدلات استخدام هذه العمالة في العملية الإنتاجية.

**1-5- موازنة المصاريف الصناعية غير المباشرة:** إضافة إلى موازنة برنامج الإنتاج المباشر على المؤسسة أن تعد موازنة المصاريف الصناعية غير المباشرة، حيث تهدف هذه الموازنة إلى بيان عناصر الكلفة التي لا تدخل في تركيب المنتج مباشرة ولكنها ضرورية للعملية الإنتاجية.<sup>(2)</sup>

**2- موازنة المالية:** Financial Budget: هي تلك المتعلقة بكل الخطط المالية المتعلقة بالاستغلال، ومدى الوفاء بالالتزامات على المدى القصير، إضافة إلى التخطيط والإنفاق في المشاريع الاستثمارية، حيث تتفرع هذه الموازنة إلى الموازنات التالية:

**2-1- الموازنة الاستثمارية (الرأسمالية):** تهدف لمعرفة المبالغ التي يستوجب استثمارها في الأصول الثابتة وكيفية تخصيص هذه الأموال وما هي مصادر التمويل التي يجب اختيارها؟<sup>(3)</sup>

**2-2- الموازنة النقدية:**<sup>(4)</sup> تهدف الموازنة النقدية أو بمسماها الآخر موازنة الخزينة إلى توفير المعلومات اللازمة للإدارة لتفادي أي عجز أو فائض في النقدية وعليه تعتبر أداة لتخطيط المتحصلات والمدفوعات النقدية للمنشأة خلال فترة زمنية معينة بما يضمن استمرارية أنشطتها

(1) بن حديد أحمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 6، 7.

(2) محرز عبد القادر، أدوات مراقبة التسيير لقيادة إستراتيجية المؤسسة، دراسة حالة الجزائر للمنتجات الرذاذية «ALDAR»، مذكرة لنيل شهادة ماجستير في العلوم التجارية، كلية العلوم الاقتصادية، جامعة الجزائر 03، 2010/2011، ص 78.

(3) بن حديد أحمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 8.

(4) محرز عبد القادر، أدوات مراقبة التسيير لقيادة إستراتيجية المؤسسة، مرجع سبق ذكره، ص 78.

وعملياتها، والوفاء بالتزاماتها وإدارة مواردها النقدية بصورة صحيحة وملائمة وهي تظهر بجانبين جانب يمثل محصلات المؤسسة والجانب الآخر يمثل مدفوعاتها والفرق بينهما يعطي وضع الخزينة بالسلب أو بالإيجاب ويتم إعداد هذه الموازنة بعد إعداد الموازنات الأخرى للمؤسسة.

### المطلب الثالث: أهمية وأهداف الموازنة التقديرية:

#### أولاً: أهمية الموازنة التقديرية:

تعد الموازنة التقديرية بمثابة الأداة التي تساعد إدارة المؤسسة في عمليات التخطيط والرقابة وبشكل فعال، لذلك تكمن أهميتها في النقاط التالية:

- تعتبر الموازنة أداة في التخطيط نظراً للدور الذي تقوم به في عملية التنبؤ بالمستقبل.  
- تستخدم الموازنة التقديرية كأداة للتنسيق بين مختلف الأنشطة داخل المؤسسة حيث تضمن تخصيص الموارد والاحتياجات المالية وتوزيعها بطريقة مثلى وفق الأولويات في تحقيق الأهداف المخططة.<sup>(1)</sup>

- تحديد الانحرافات وإصدار الأوامر المناسبة أو إجراء التغييرات أو التعديلات الملائمة التي يقتضيها الاختلاف الحاصل بين النتائج الفعلية والميزانية التقديرية.<sup>(2)</sup>  
- كما أن للموازنة أهمية كبيرة باعتبارها أداة للرقابة، فهي تمكن المؤسسة من متابعة التنفيذ وتصحيح الانحرافات من أجل تقليلها في الأداء، وبالتالي تحقيق أهداف المؤسسة من خلال تحقيق أهداف الموازنة.

ويرى "كروزر" أن الموازنة إذا ما استخدمت كأداة رقابة فعالة فإنها تحقق الأهداف

التالية:

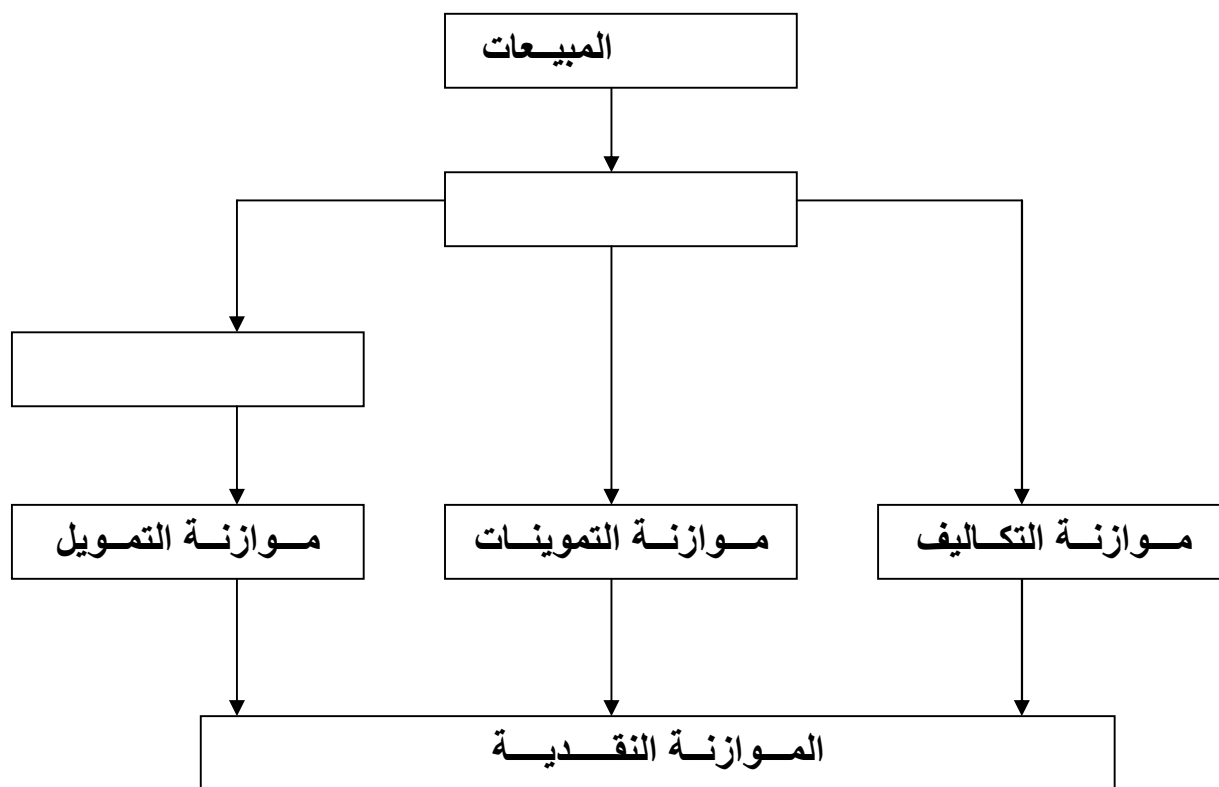
- توصيف الوظائف وتقييم الخطط.  
- تحديد مسؤوليات كل فرد وبصورة دقيقة لإنجاز الأهداف بأكثر كفاءة وفعالية.  
- تعمل على تحفيز العاملين في المؤسسة لبذل أقصى جهد في إنجاز الأعمال.  
- تعتبر الموازنة وسيلة هامة تعمل على تحسين كفاءة الإدارة وتشجيع روح التعاون بين العاملين للعمل على إنجازها.<sup>(3)</sup>

(1) بن حديد أحمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 3.

(2) زايد حيزية، إدارة تمويل المشاريع الإستراتيجية الكبرى في الجزائر، تمويل مشروع تطهير المياه العكرة بولاية ورقلة والوادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في العلوم، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2012/2011، ص 41.

(3) بن حديد أحمد عبد السلام، مرجع سبق ذكره، ص 3، 4.

شكل رقم (03II): ترتيب إعداد الموازنات:



المصدر:

JJ BENYAM –J TUSZYNSKI, contrôle de gestion prévisionnelle analyse comptable et financière, Fontaine Picard, France, 1999/2000, P109.

### ثانياً: أهداف الموازنات التقديرية:

تسعى الموازنات التقديرية إلى تحقيق ما يلي:<sup>(1)</sup>

**1- تخطيط شامل:** إن تخطيط أنشطة المؤسسة باستعمال الموازنة يمكنها من استغلال مواردها أفضل استغلال وذلك بتوصيف الأهداف في صورة كمية وإعطاء صورة مستقبلية لما سيكون عليه الوضع المستقبلي، حيث تحتوي الخطة الشاملة عن الأهداف والسياسات للمؤسسة بشكل كمي ونقدي، ما يمكن المؤسسة من السيطرة على تكاليفها وإدارتها من خلال الموازنة.

**2- التنسيق:** يستلزم في عمليات التخطيط ضمان التنسيق بين الأنشطة المختلفة في المؤسسة سواء بين الإدارة أو بين الموارد والاستخدامات بغية الاستغلال الأمثل للموارد، واتخاذ القرارات

(1) عبد الحي عبد الحي مرعي، عطية عبد الحي مرعي، المحاسبة الإدارية، مرجع سبق ذكره، ص 196، 197.

الصحيحة وترشيدها، فعملية التنسيق أثناء التخطيط للموازنة تضمن للمؤسسة حسن سير خطة الموازنة مع مراعاة اشتراك كافة العاملين الذين لهم تأثير على نجاح أو فشل خطة الموازنة.

**3- الرقابة وتقييم الأداء:** يمكن نظام الموازنة التقديرية من الرقابة الفعالة لذا يسمى بنظام السيطرة عن طريق الموازنة، حيث يسمح بوضع معايير للأداء (من خلال تحديد الوقت اللازم لإنجاز المهام، الكمية اللازم إنتاجها) ومتابعة التنفيذ بصورة مستمرة على السياسات والإجراءات التنفيذية والأسس التي بنيت عليها الخطة، مما يسمح بمعالجة المشاكل في الوقت المناسب بعد تحليل الانحرافات والتعرف على أسبابها.

### المبحث الثالث: أساليب تخطيط الأرباح:

إن من ضمن أهداف الإدارة المالية تعظيم الأرباح لذلك نجد أن دراسات واهتمامات الإدارة المالية في مجال الاستعداد لتحقيق الأرباح والتخطيط لها قد اكتسبت أهمية كبيرة وفيما يلي عدد من أساليب تخطيط الأرباح.

#### المطلب الأول: أسلوب التحليل البيئي لتخطيط الأرباح:

يقوم أسلوب التحليل البيئي على إيجاد علاقة بين الربح من جهة وبعض المتغيرات الاقتصادية وغير الاقتصادية من جهة أخرى، فعلى سبيل المثال قد يتم الربط الربح في منشأة منتجة للسيارات الزراعية بمستوى الأمطار الذي يحصل خلال السنة أو الموسم الشتوي لأن زيادة الأمطار تساعد على زيادة إنتاج المزارعين، وبالتالي زيادة دخولهم وتوجههم للطلب على هذا النوع من السيارات التي تفي باحتياجاتهم وتناسب نشاطهم، وعند التوصل إلى علاقة بين كميات الأمطار والأرباح في هذه المنشأة يمكن لها أن تتنبأ بكمية الإنتاج والمبيعات خلال الفترة المقبلة وقد يبدو هذا المثال على درجة من البساطة ولكنه يشير إلى وجود علاقة بين المتغيرات الاقتصادية وغير الاقتصادية والربح ويمكن من خلال تحليل أكثر عمقاً وشمولاً التوصل إلى تحديد تقريبي للأرباح، يتميز هذا الأسلوب بالبساطة والسهولة في الحساب إذا توفرت المعلومات والبيانات اللازمة للتنبؤ بشكل دقيق وصحيح، غير أن عملية الدقة في البيانات لا يمكن أن تكون مستوى عالي بالنسبة لهذا النوع نظراً لكثرة المؤثرات البيئية وتقلباتها كما يتميز هذا

الأسلوب بقدرته على إعطاء صورة من أجل القيام بتوسيع الأنشطة في المستقبل، ومن أجل الإبقاء على ما هو عليه الحال أو تقليص حجم النشاط أحياناً.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثاني: استخدام معادلة العائد على الاستثمار:<sup>(2)</sup>

إن الربح بقيمته المطلقة لا يستطيع أن يعبر بشكل صحيح عن القيمة الحقيقية للعوائد المتصلة عن طريق استخدام الموارد المختلفة، لذلك فإن العائد على الاستثمار يوضح أكثر مقدار الربح لأنه يربطه بالأموال المستثمرة ويمكن للمشروع أن يفاضل من خلاله بين استثمارات وبدائل متعددة من أجل اختيار أنسبها، فالعائد على الاستثمار هو العائد على الأصول أو على جميع الأموال المستثمرة ويعتبر من المقاييس الهامة للربحية الشاملة في المؤسسة حيث يعبر عن العلاقات بين نسب الربحية ونسب النشاط، وبالتالي فإنه يقيس قدرة الوحدة النقدية من الأموال المستثمرة على تحقيق الأرباح الشاملة بعد الضرائب.

أما معادلة العائد على الاستثمار فتعطي كما يلي:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي المبيعات}}{\text{مجموع صافي الأصول}} \times \frac{\text{صافي الربح}}{\text{صافي المبيعات}} \times 100$$

أو بشكل مباشر:

$$\text{العائد على الاستثمار} = \frac{\text{صافي الربح}}{\text{مجموع صافي الأصول المستخدمة}} \times 100$$

يسمى الشق الأول من المعادلة الأولى بمعدل دوران رأس المال ويسمى الطرف الثاني هامش صافي الربح ، وإذا أردنا الرفع من العائد على الاستثمار فإما أن نرفع الطرف الأول من المعادلة أو الطرف الثاني أو كليهما.

**مثال:** نفترض أن معدل العائد على الاستثمار 6 %، وأن معدل الصناعة هو 10 %، فهذا يعني أن معدل الصناعة أفضل من معدل الشركة، أي أن الدينار الواحد المستثمر في الأصول

(1) كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد، المرجع السابق الذكر، ص 271.

(2) المرجع نفسه، الصفحة نفسها.

يحقق ربحاً صافياً بعد الضريبة مقداره 6% من الدينار، بالمقارنة مع معدل الصناعة فإن نسبة الشركة منخفضة، وهذا الأمر يمثل خلل أو نقطة ضعف لدى الشركة إما من جانب الربحية أو من جانب الاستثمار.<sup>(1)</sup>

### المطلب الثالث: تحليل التعادل لتخطيط الأرباح:

يعتبر هذا النموذج في الدراسات المالية والمحاسبية أحد أهم نماذج التخطيط المالي في المدى القصير، ومنه يمكن التنبؤ بالأرباح المتوقعة تحقيقها عند مستويات مختلفة من المبيعات لأي مؤسسة، ويقوم تحليل التعادل أساساً على رسم العلاقة بين التكاليف والإيرادات عند مستويات نشاط مختلفة، ويعد هذا التحليل من الوسائل المهمة في ميدان الإدارة المالية، خصوصاً فيما يتعلق بتسعير المنتجات وتحديد الكميات اللازمة للإنتاج لتحقيق مستوى معين من الأرباح عن طريق رسم العلاقة بين التكلفة لكلية والإيرادات لتحليل العلاقة بين المتغيرات الثلاث نبدأ بتحديد النقطة أو الكمية من المبيعات التي يتم عندها تغطية جميع عناصر التكاليف الثابتة والمتغيرة وتسمى هذه النقطة بنقطة التعادل، بمعنى تعادل الإيرادات والتكاليف عند حجم معين من المبيعات<sup>(2)</sup> أي أن:

**نقطة التعادل:** تمثل مستوى النشاط الذي تكون عنده المنشأة متوازنة، أي أن إيراداتها الإجمالية يعادل تماماً نفقاتها التشغيلية الإجمالية وبالتالي ربح التشغيل يعادل الصفر.<sup>(3)</sup>

**عناصر تحليل التعادل:** يعتمد النموذج على مجموعة من العناصر المهمة والتي تساعد على تصوير العلاقة بين الكلفة، الحجم والأرباح.<sup>(4)</sup>

أهم عنصر في النموذج هو اعتماده على تصنيف التكاليف إلى نوعين (في المدى القصير): تكاليف ثابتة ومتغيرة.

### \* التكلفة الثابتة:

هي التكلفة التي تظل ثابتة بغض النظر عن الكمية المنتجة، ويؤدي هذا الثبات إلى تناقص ما يصيب الوحدة الواحدة منها كلما زاد الإنتاج، ومن أمثلتها الاندثار، الرواتب

(1) قاسم نايف علوان، إدارة الاستثمار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة 01، 2009، ص 247.

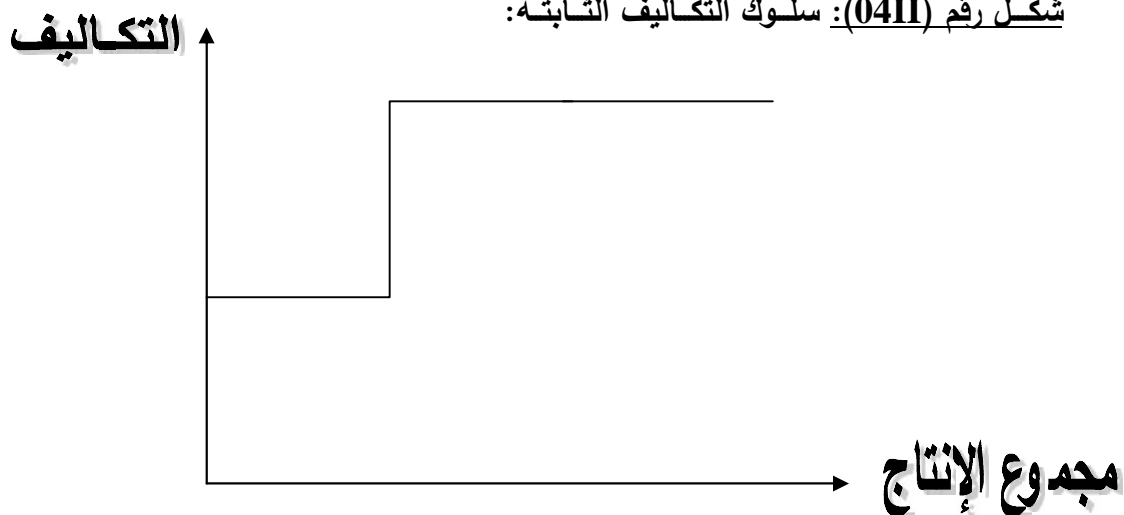
(2) نور الدين خبابية، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1997، ص 286.

(3) محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر، عمان، الأردن، الطبعة الأولى، 2003، ص 195.

(4) حمزة محمود الزبيدي، المرجع السابق الذكر، ص 94.

والإيجارات ومصروفات الإعلان وغيرها، ولا بد أن ندرك أن الثبات هنا ليس مطلقاً وإنما نسبي إذ تبقى التكلفة ثابتة لحجم معين من الإنتاج، وتظل مستقرة بمقدار محدد يتغير بعدها بشكل قفزة لتظل ثابتة بمستواها الجديد ولمستوى محدد من الإنتاج أيضاً.

**شكل رقم (04II): سلوك التكاليف الثابتة:**



المصدر: حمزة محمود الزبيدي، المرجع السابق الذكر، ص 95.

### \* التكلفة المتغيرة:

هي تلك التكاليف التي تتغير بتغير الكميات المنتجة والملاحظ من سلوكها أنها تنشأ من كل وحدة إضافية من الإنتاج، وهي لهذا تتغير من ناحية المقدار وفقاً لتغير حجم الإنتاج، ومن أمثلتها كلفة العمل المباشر والمواد الأولية وعمولة المبيعات وتكاليف الطاقة.

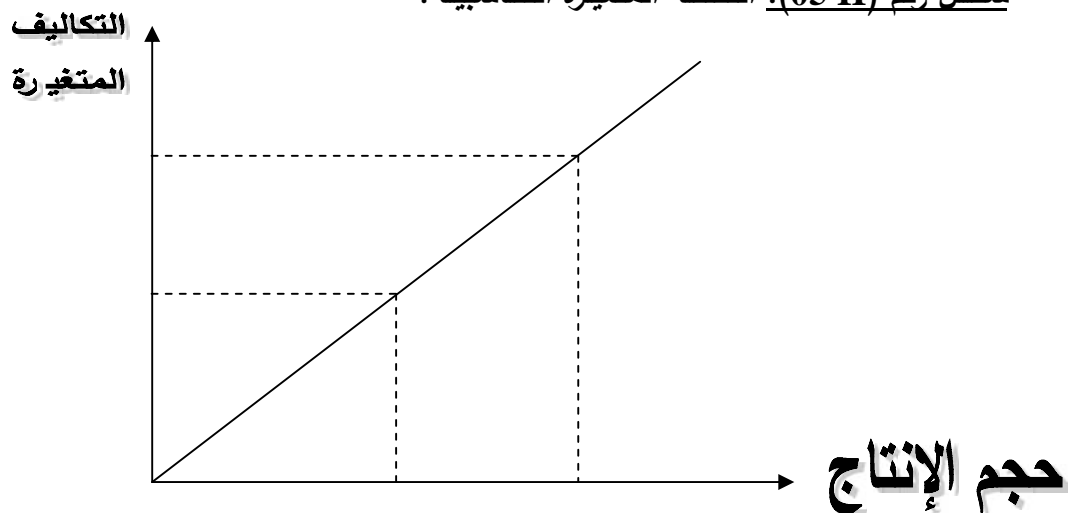
الملاحظ في سلوك هذه التكاليف في الشركات هو ما تهتم به الإدارة المالية عند اتخاذها

للقرارات، إن هذه الكلف تأخذ الأشكال الآتية بتغيرها وخلال حجوم مختلفة من الإنتاج.

أ- تكاليف متغيرة تنمو بنفس سرعة النمو في حجم الإنتاج: ضمن علاقة طردية تسمى

بالتكاليف المتغيرة التناسبية مثل كلفة المواد الأولية، ويمكن إيضاحها بالشكل الآتي:

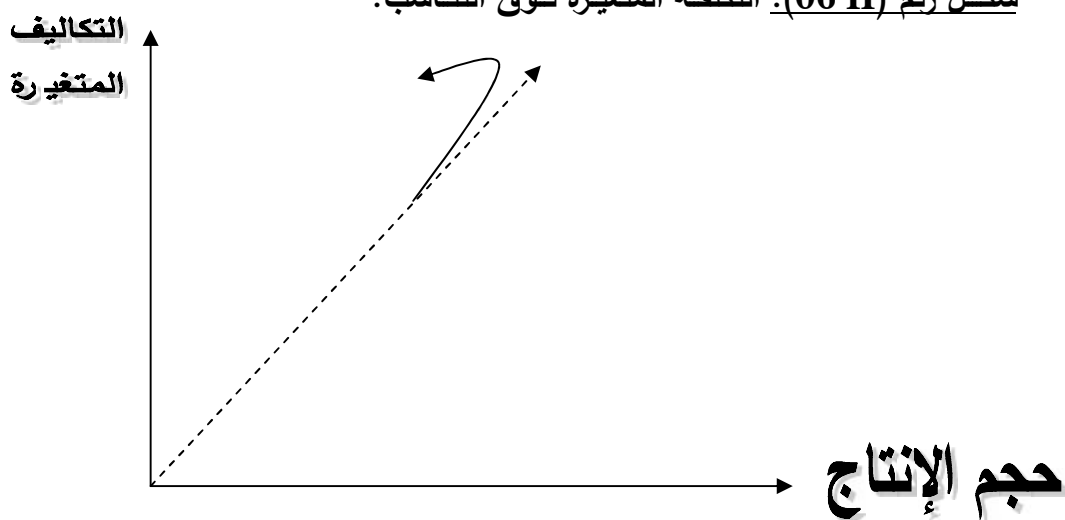
شكل رقم (II 05): التكلفة المتغيرة التناسبية:



المصدر: حمزة محمود الزبيدي، المرجع السابق الذكر، ص 96.

ب- تكاليف متغيرة تنمو بنسبة أسرع من نسبة النمو في حجم الإنتاج: ضمن علاقة متباينة وتسمى بالتكاليف المتغيرة فوق التناسبية وأحياناً تسمى بالتكاليف المتناسبية مثل الأجور المدفوعة عن الوقت الإضافي.

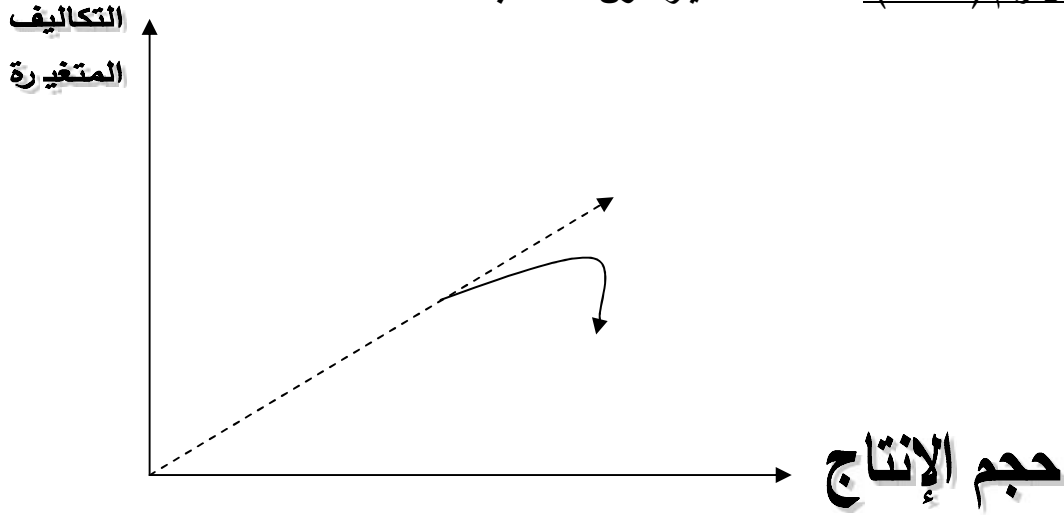
شكل رقم (II 06): التكلفة المتغيرة فوق التناسب:



المصدر: حمزة محمود الزبيدي، المرجع السابق الذكر، ص 97.

ج- تكاليف متغيرة تنمو بنسبة أقل من نسبة النمو في حجم الإنتاج: أو ما تسمى بالكلف دون التناسب أو التكاليف المتأخرة، وعادة ما يدرج ضمن هذا الشكل من التكاليف كلفة استهلاك المواد الأولية وتكاليف التنظيف والتدفئة ... والشكل الهندسي يصور هذا النوع من التكاليف:

شكل رقم (II 07): التكلفة المتغيرة دون التناسب:



المصدر: حمزة محمود الزبيدي، المرجع السابق الذكر، ص 98.

1- رغم حقيقة هذا السلوك المتغير للتكاليف المتغيرة إلا أن نموذج العلاقة بين التكلفة، الحجم والأرباح يفترض ثبات التكلفة المتغيرة للوحدة الواحدة، وبغض النظر عن مستوى الإنتاج أي أنه يعتمد سلوك التكلفة المتغيرة التناسبية.

تجدر الإشارة إلى أنه ليس من السهولة دوماً تصنيف التكاليف إلى ثابتة ومتغيرة، فبعض التكاليف لها خصائص النوعين، فهناك تكاليف ثابتة لها جزء متغير كما أن هناك تكاليف متغيرة لها جزء ثابت ويسمى هذا النوع من التكاليف بالتكاليف شبه الثابتة أو شبه المتغيرة وما يجب أن نوضحه ضرورة استثناء التكاليف الناتجة عن استخدام مصادر تمويل المقترضة من حساب التكاليف الثابتة، وهي تكلفة الفوائد وذلك عند تطبيق النموذج، وسبب هذا الاستثناء يعود إلى أن تكاليف الفائدة هي مصروفات مالية، ولأن مضمون النموذج يتركز اهتمامه بخطة التشغيل أكثر من اهتمامه بالخطة المالية.

2- إن التكلفة الثابتة تظل ثابتة بطريقة غير مباشرة ضمن مدى معين أو أنها تتغير بصورة طفيفة بحيث يمكن اعتبارها إلى حد ما عناصر غير متغيرة، وقد يحصل عندما تتجاوز الإدارة نطاق معين من الإنتاج أن تتغير هذه التكاليف بقفزة بمستوى أكبر، حيث تبقى خلال مستوى الإنتاج الحالي غير متغيرة مرة أخرى، وهي لهذا تدعى أحياناً بالتكاليف المتغيرة بقفزات.

3- هناك علاقة خطية ذات نسبة ثابتة بين حجم الإنتاج الكلي والإيراد الكلي، وبقتضي هذا ضرورة أن يكون سعر البيع ثابتاً للوحدة المباعة في السوق بغض النظر عن التقلبات في حجم المبيعات.

4- إن مقدار الوحدات المنتجة يساوي مقدار الوحدات المباعة خلال الفترة أو هناك علاقة مستقرة بين الوحدات المنتجة والوحدات المباعة، بمعنى آخر إما أن يندم المخزون السلعي وفق الحالة الأولى أو يظل بمقدار ثابت فيما لو حصلت الحالة الثانية.<sup>(1)</sup>

5- لا يوجد هناك تغير في أسعار المواد الأولية أو معدلات الأجور، أنماط الإنتاج أو مستوى إنتاجية الفرد العامل، وذلك خلال الفترة التي يراد تحديد التعادل لها.

على الرغم من تأكيد أن هذه الافتراضات لا تتفق والمنطق الاقتصادي سواء من ناحية التبرير النظري أو التطبيقي إلا أن الإدارة المالية اضطرت إلى تبني هذه الافتراضات والاعتماد عليها محاسبياً لغرض الوصول إلى نقطة التعادل لكي تستخدمها في تخطيط الأرباح.<sup>(2)</sup>

\* **تحديد نقطة التعادل:** يمكن تحديد نقطة التعادل إما هندسياً أو جبرياً.

1- **جبرياً:** لتحديد نقطة التعادل جبرياً يكفي مساواة معادلة النتيجة للصفر كالآتي:

$$\text{نتيجة الاستغلال} = \text{رقم الأعمال} - \text{التكاليف المتغيرة} - \text{التكاليف الثابتة}$$

$$ن = ر ع - ت م - ت ثا$$

$$ن = 0 \iff ر ع - ت م - ت ثا = 0$$

للبحث عن قيمة رقم الأعمال الذي يحقق المساواة الصفرية (  $ن = 0$  ) يكفي كتابة العبارة السابقة بالشكل التالي:

$$ر ع - ر ع ( ت م / ر ع ) = ت ثا$$

$$ر ع [ 1 - ( ت م / ر ع ) ] = ت ثا$$

ومنه قيمة رقم الأعمال الذي تكون عنده النتيجة تساوي الصفر (  $ر ع ن$  ) هو:

$$ر ع ن = ت ثا / ( 1 - \frac{ت م}{ر ع} )$$

باستعمال الكمية والسعر الوحدوي تكتب نتيجة الاستغلال الوحدوي كما يلي:

$$ن = ( س و - ت م و ) ك - ت ثا$$

وبما أن نقطة التعادل تقابل:  $ن = 0$ ، ومنه:

(1) حمزة محمود الزبيدي، المرجع السابق الذكر، ص 98، 99.

(2) حمزة الشمخي، إبراهيم الجرزاوي، الإدارة المالية الحديثة، منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات، دار الصفاء، عمان، الأردن، 1998، ص 129.

$$(س و - ت م و) ك - ت ثا = 0.$$

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة}} = \frac{\text{ت ثا}}{\text{س و - ت م و}} = \text{ك ر ن ع}$$

$$\frac{\text{التكاليف الثابتة}}{\text{الهامش على التكلفة المتغيرة للوحدة}} = \text{ك ر ن ع}$$

هذا التحليل يوضح أن نقطة التعادل تحوي مختلف التوفيقات بين السعر والهامش على التكاليف مع أن هذا التحليل يشكل أداة هامة في تخطيط النتيجة إلا أنه يجب استعماله بحذر ففي الواقع هذا التحليل يتضمن نقاط ضعف كثيرة بافتراضه:

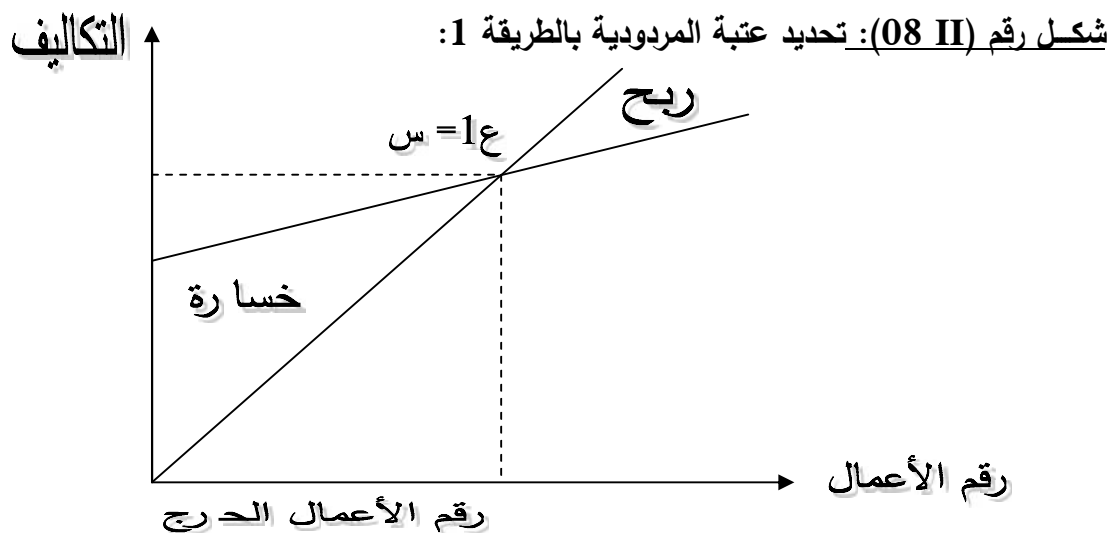
- علاقة خطية بين رقم الأعمال والتكاليف المتغيرة.
  - استقلالية وعدم الارتباط بين التكاليف الثابتة و رقم الأعمال.
  - سعر البيع ثابت مستقل عن الكميات المباعة.
- 2/بيانيا:<sup>(1)</sup> يمكن تحديد عتبة المردودية بعدة طرق بدلالة رقم الأعمال أو حجم المبيعات.

أ: بدلالة رقم الأعمال:

\*باستعمال العلاقة: رقم الأعمال = رقم التكاليف.

- نعين ع<sub>1</sub> معادلة خط المستقيم الممثل لمعادلة رقم الأعمال فتصبح: ع<sub>1</sub> = س .
  - نعين ع<sub>2</sub> معادلة خط المستقيم الممثل لمعادلة مجموع التكاليف حيث:
- مجموع التكاليف = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة.**

(1) سهيلة بن رقية، دراسة المردودية في المؤسسة، مذكرة ليسانس معهد علوم التسيير، المركز الجامعي بالمدينة، دفعة 2006، ص 49-53.



المصدر: سهيلة بن رقية، المرجع السابق الذكر، ص 49.

رقم الأعمال الدرج = التكاليف الثابتة + التكاليف المتغيرة.

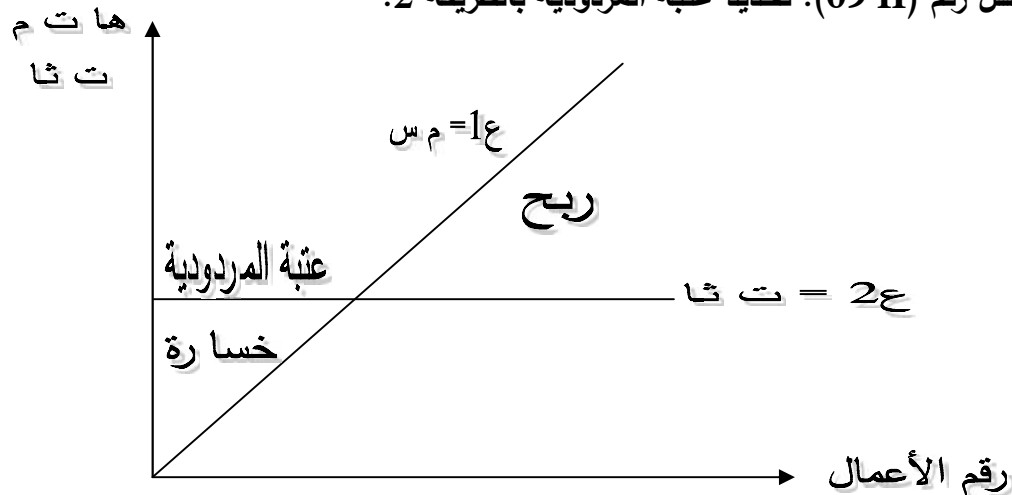
\*باستعمال العلاقة:  $هات م = ت ثا$ .

نحتاج في ذلك إلى تعيين معادلة خط المستقيم  $ع$  الممثل ل  $هات م$  التابع لرقم الأعمال

الممثل ب:  $س فتصبح: ع = م س$  حيث  $م = هات م / ر$ .

ونعين معادلة خط المستقيم  $ع$  الممثل للتكاليف الثابتة فتصبح:  $ع = ت ثا$ .

شكل رقم (II 09): تحديد عتبة المردودية بالطريقة 2:



المصدر: سهيلة بن رقية، المرجع السابق الذكر، ص 50.

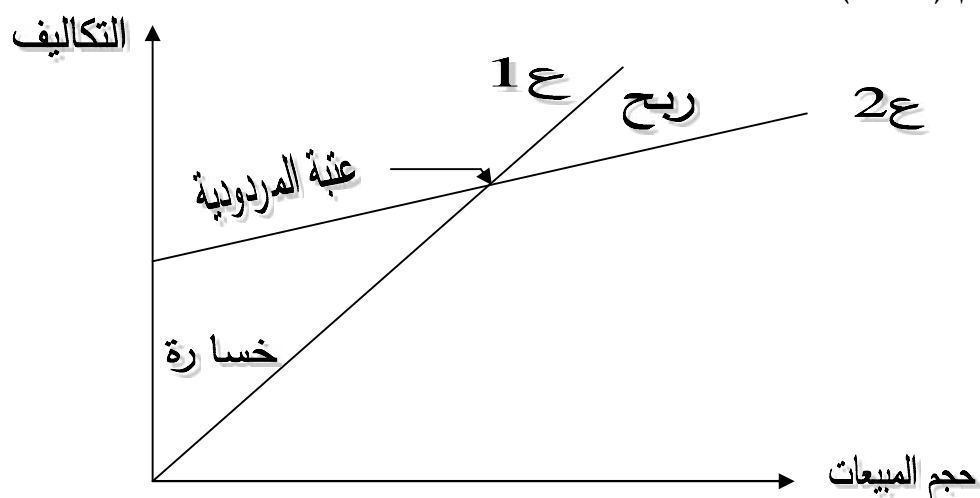
ب: بدلالة حجم المبيعات:

\* باستعمال العلاقة:  $ر ع ص = \text{مجموع التكاليف}$

نحتاج في ذلك إلى تعيين معادلة خط المستقيم  $ع_1$  الممثل ل:  $ر ع ص$  التابع لحجم المبيعات الممثل ب:  $س$ .

\* فتصبح  $ع_1 = س$  حيث:  $س = \text{حجم المبيعات}$ ، ونعين معادلة خط المستقيم  $ع_2$  الممثل لمجموع التكاليف، فتصبح:  $ع_2 = أ س + ت ثا$ ، حيث:  $أ = ت م / \text{حجم المبيعات}$ .

شكل رقم (II 10): تحديد عتبة المردودية بالكمية بيانيا بالطريقة 1:



المصدر: سهيلة بن رقية، المرجع السابق الذكر، ص 51.

\* باستعمال العلاقة:  $ها ت م = ت ثا$ .

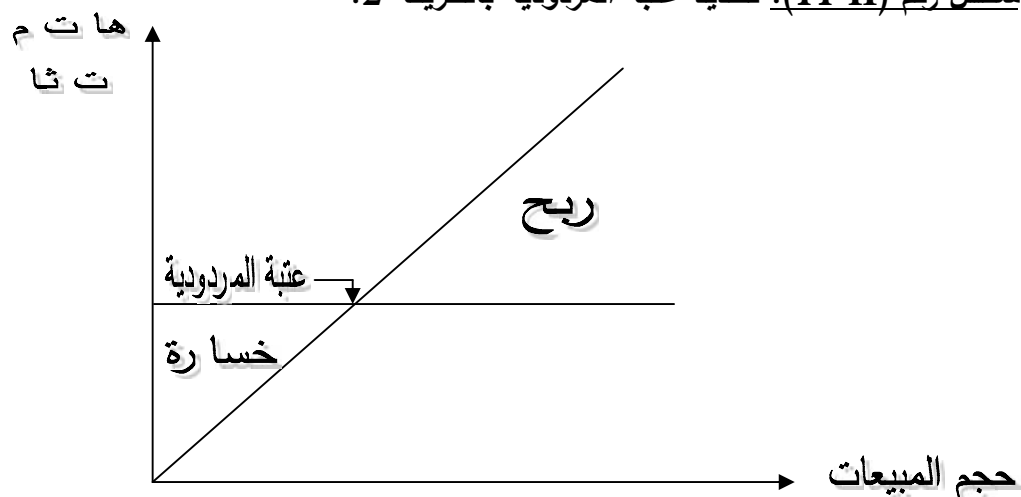
نحتاج إلى تعيين معادلة خط المستقيم الممثل ل:  $ها ت م$  التابع لحجم المبيعات الممثل ب:  $س$ .

- فتصبح:  $ع_1 = م س$  حيث  $م = ها ت م / \text{حجم المبيعات}$ .

ونعين معادلة خط المستقيم  $ع_2$  الممثل للتكاليف الثابتة.

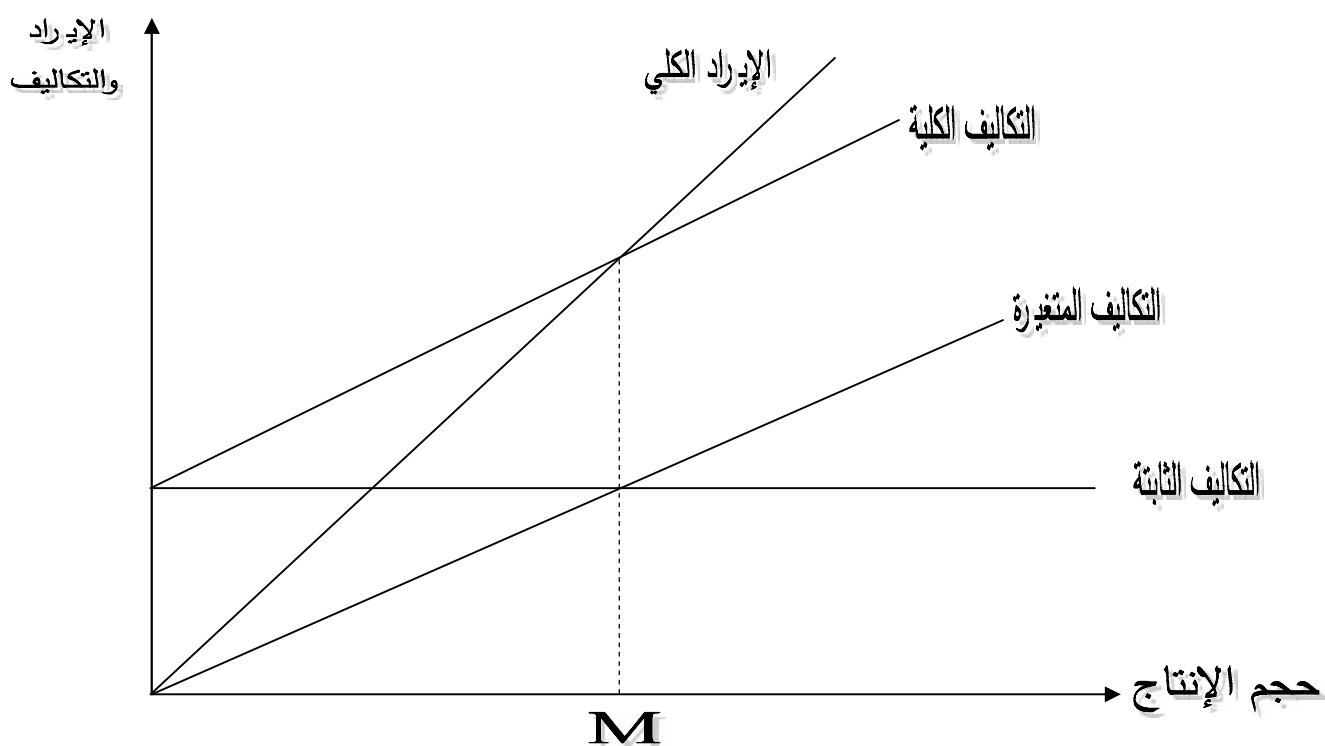
- فتصبح:  $ع_2 = ت ثا$ .

شكل رقم (II 11): تحديد عتبة المردودية بالطريقة 2:



المصدر: سهيلة بن رقية، المرجع السابق الذكر، ص 52.

شكل رقم (II 12): تحديد نقطة التعادل:



المصدر: نمري نصر الدين، الموازنة الاستثمارية ودورها في ترشيد الإنفاق الاستثماري

دراسة حالة مشروع كهربية السكك الحديدية لصاحبة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل

ماجستير، علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص 68.

### المبحث الرابع: تخطيط الاحتياجات المالية قصيرة الأجل:

إن الإدارة المالية تسعى دائما للحصول على الأموال اللازمة لتنفيذ البرامج التشغيلية بأقل تكلفة وبأفضل شروط، إلا أن ذلك لا يمكن أن يتحقق إلا عن طريق المعرفة المسبقة للاحتياجات المالية وفي فترة زمنية كافية تسمح للإدارة بالتحرك والبحث عن أفضل مصادر التمويل.

إن التنبؤ بالاحتياجات المالية يتيح الفرصة لإدارة المنظمة للبحث عن مصادر التمويل التي يمكن الرجوع إليها عند الحاجة، ثم دراسة بدائل التمويل المطروحة أمام الشركة والمفاضلة بينها.

يتطلب التخطيط المالي السليم القيام بالمهام التالية:

- 1- تحديد الاحتياجات المالية اللازمة لتنفيذ البرامج التشغيلية وكذا حجم الأموال الممكن توفيرها داخل المنظمة، وتحديد حجم الأموال التي يجب الحصول عليها من مصادر التمويل الخارجية.
- 2- تحديد أفضل مصادر الأموال التي يمكن الاعتماد عليها عند ظهور الحاجة إلى ذلك.

#### المطلب الأول: التنبؤ بالاحتياجات المالية:

فيما لا شك فيه أنه كلما زاد حجم نشاط المنشأة ترتب على ذلك زيادة في الاحتياجات المالية الكلية للمنشأة وذلك لأن زيادة مستوى المبيعات يتطلب زيادة في الاستثمار في الأصول المستخدمة في الإنتاج، إن مبدأ الاستمرارية والتوسع الذي تقوم عليه المؤسسات يتطلب في المرحلة الأولى زيادة في الاستثمار في الأصول المتداولة للوصول إلى الطاقة القصوى ثم في المرحلة الثانية زيادة في الاستثمارات في الأصول الثابتة للرفع من الطاقة الإنتاجية، ومما لا شك فيه وجود علاقة طردية بين حجم النشاط ومستوى الأصول المستخدمة في الإنتاج، فكلما زاد حجم النشاط للمنشأة كلما تطلب ذلك زيادة في حجم الأصول المتداولة في حدود الطاقة المتاحة أما إذا فاق مستوى النشاط ( الطاقة الإنتاجية المتاحة ) فإن ذلك سيتطلب حتما استثمارا إضافيا في الأصول الثابتة إلى جانب الاستثمار في الأصول المتداولة، يفهم مما سبق وجود علاقة مباشرة بين الاحتياجات المالية ومستوى المبيعات، بل إن مستوى المبيعات يمثل الحجر الأساس في عملية التنبؤ بالاحتياجات المالية، إن المعرفة المسبقة للاحتياجات المالية تجعل الإدارة في مركز أفضل من حيث دراسة ومفاضلة البدائل المتاحة لديها للحصول على

الأموال في الوقت المناسب وبالتكلفة المناسبة، وتتوقف الدقة في التنبؤ ودقة الأدوات المستخدمة في التنبؤ المالي.<sup>(1)</sup>

### \* أساليب التنبؤ بالاحتياجات المالية:

#### أولاً: أسلوب النسبة المئوية من المبيعات:

يعد هذا الأسلوب من الأساليب المباشرة لتقدير الاحتياجات المالية حيث يقوم بتقدير الاحتياج إلى الاستثمار في الأصول للمدة القادمة (المخططة) ومن ثم يتم تقدير الخصوم وحقوق الملكية التي ستظهر في ظل العمليات الاعتيادية للمنشأة، وبالتالي يتم طرح مجموع الخصوم وحقوق الملكية من مجموع الأصول المطلوبة لتحديد الاحتياج المالي الإضافي المطلوب لتعزيز المستوى المخطط للعمليات.<sup>(2)</sup>

يرى أنصار هذا الأسلوب أن العلاقة الخطية بين مستوى المبيعات وعناصر الميزانية تظل ثابتة في مستويات مختلفة من النشاط ويفرق أسلوب النسبة المئوية من المبيعات بين نوعين من عناصر الميزانية وهي:

#### 1- عناصر الميزانية التي تتأثر بمستوى المبيعات:

هي عبارة عن مجموعة الأصول والخصوم المتداولة التي تتأثر مباشرة بتغير مستوى المبيعات وذلك لأن تحقيق مبيعات منشأ يتطلب بدون شك حركة في النقدية (المبيعات والمشتريات النقدية)، حركة في المدينين (مبيعات آجلة والتحصيلات)، حركة في المخزونات نتيجة لدخول وخروج البضاعة عند الشراء والبيع، حركة في عنصر الموردين نتيجة حصول المنشأة على الائتمان التجاري وتسديد الالتزامات السابقة، حركة في أوراق الدفع الجديدة وأوراق الدفع التي يحل ميعاد استحقاقها، وبذلك يمكن القول بأن هذه المجموعة من عناصر الميزانية تتأثر بشكل تلقائي نتيجة تغير مستوى المبيعات..

#### 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

(1) نور الدين خياطة، المرجع السابق الذكر، ص 250-251.

(2) عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008، ص 253.

للمنشأة، فالأصول الثابتة تتأثر بتغير مستوى المبيعات فقط إذا كانت هذه الأخيرة تتجاوز الطاقة الإنتاجية المتاحة مما يتطلب الاستثمار في أصول ثابتة جديدة للرفع من الطاقة الإنتاجية.<sup>(1)</sup>

يبني هذا الأسلوب على فرضيتين أساسيتين:<sup>(2)</sup>

1- بالنظر لارتباط بنود الميزانية العمومية للمشروع برقم المبيعات فإنه بالإمكان اعتماد الاحتياطات المالية المطلوبة على أساس النسبة المئوية من المبيعات السنوية المستثمرة في كل بند من بنود الميزانية.

2- افتراض الثبات في النسب المئوية لكل بند من بنود الميزانية إلى المبيعات.

لاستخدام أسلوب النسب المئوية تتبع الخطوات التالية:<sup>(3)</sup>

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

**الخطوة الثانية:**

بعد فصل عناصر الأصول والخصوم المحددة في الخطوة الأولى يتم التعبير عنها في صورة نسبة مئوية من المبيعات، فنحصل على مجموع نسب الأصول من المبيعات التي تتأثر تلقائياً بالمبيعات، والزيادة التلقائية في عناصر الخصوم (مجموع نسب عناصر الخصوم التي تتأثر تلقائياً بالمبيعات)، ونحدد الفرق بينهما أي الاحتياجات المالية، ولحساب قيمة الاحتياجات المالية نقوم بضرب قيمة التغير في المبيعات في نسبة الاحتياجات المالية، هذه الاحتياجات يتم تمويلها إما عن طريق الأرباح المحتجزة أو عن طريق اللجوء إلى مصادر التمويل الخارجية إذا تطلب الأمر ذلك.

يمكن التعبير عن الاحتياجات المالية الخارجية بالمعادلة التالية:<sup>(4)</sup>

حيث:  $\text{الاحتياجات المالية الخارجية} = (ع) \cdot (ص - خ) - (ر \cdot ع) \cdot م$

ص = الأصول التي تتأثر تلقائياً بتغير المبيعات (نسبة مئوية من المبيعات).

خ = الخصوم التي تتأثر تلقائياً بتغير المبيعات (نسبة مئوية من المبيعات).

(1) نور الدين خياطة، مرجع سبق ذكره، ص 258-259.

(2) عدنان هاشم رحيم السامرائي، المرجع السابق الذكر، ص 175.

(3) نور الدين خياطة، مرجع سبق ذكره، ص 258-259.

(4) المرجع نفسه، ص 262.

ع = التغيير في المبيعات.

ع<sub>2</sub> = المبيعات المتوقعة.

م = % الأرباح المحتجزة.

ر = نسبة صافي الربح بعد الضريبة.

**ثانياً: أسلوب تحليل الانحدار في التنبؤ المالي:**

إن أسلوب الانحدار الخطي البسيط يتطلب حساب النسبة المئوية بين المبيعات وبنود 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 و تزيد دقة هذا الأسلوب بزيادة عدد النقاط المستخدمة في تحديد خط الانحدار. (1)

إذ يختلف أسلوب الانحدار الخطي عن أسلوب النسب 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 صفراً.

يعمل أسلوب الانحدار بتمثيل العلاقة بين متغير مستقل ومتغير 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 لفترات زمنية سابقة ومنها التنبؤ بوضع المتغيرات التابعة لفترة زمنية مستقبلية محددة في ضوء محددة في ضوء معرفة المبيعات التقديرية لنفس الفترة وعليه يمكن لتحليل الانحدار أن يأخذ شكلين. (2)

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

(1) محمد صالح الحناوي، إبراهيم سلطان، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر، 1999، ص 151.

(2) نور الدين خياطة، مرجع سبق ذكره، ص 269.

**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 الثاني: تحديد مصادر التمويل قصيرة الأجل:**

تلعب مصادر التمويل قصيرة الأجل دوراً هاماً في استمرارية النشاط وتوسيعه بالمنظمات فمصادر التمويل قصيرة الأجل تعتبر بمثابة المحرك للعمليات الجارية عن طريق تغطية جزء كبير من عناصر الأصول المتداولة كالمخزون والنقدية.

تتمثل مصادر التمويل قصيرة الأجل في مجموعة من الالتزامات التي لا تتجاوز فترة استحقاقها سنة واحدة والتي تلجأ إليها المنظمة لدفع البرامج التشغيلية وتتضمن الموردين وأوراق الدفع والمستحقات والقروض قصيرة الأجل، ويمكن حصر هذه المصادر في فئتين رئيسيتين هما: ائتمان تجاري وائتمان مصرفي، وتجدر الإشارة إلى أن مصادر التمويل قصيرة الأجل من هذا النوع تكون عادة غير مكفولة بضمانات، فهي لا تحتاج إلى تقديم ضمانات للحصول عليها من طرف المنشأة.

فيما يلي سنتطرق لمصادر التمويل قصيرة الأجل من زاويتين:

من حيث طبيعتها: ( الائتمان المصرفي، الائتمان التجاري ).

من حيث شكلها: ( مصادر التمويل من غير ضمانات والمكفولة بضمانات ).

### **أولاً: مصادر التمويل قصيرة الأجل من حيث طبيعتها:**

تنقسم مصادر التمويل قصيرة الأجل من حيث طبيعتها إلى فئتين:

**1/ الائتمان التجاري:** يمكن تعريف الائتمان التجاري بأنه نوع من أنواع التمويل قصير الأجل تحصل عليه الشركة من الموردين ويتمثل في قيمة المشتريات الآجلة للسلع التي تتاجر بها أو تستخدمها في العملية الصناعية.<sup>(1)</sup>

لابد من الإشارة هنا إلى أنه من واجب الإدارة الاستفادة قدر الإمكان من الائتمان التجاري والذي يعتبر من مصادر التمويل المجانية في غياب شروط الموردين وغياب الخصم النقدي ويكون لهذا الائتمان عادة فترة استحقاق محددة، ويكون مصحوباً بخصوم تجارية في آجال معينة، ولذلك فإن فشل المنشأة في مقابلة التزاماتها في المواعيد المحددة قد يجعل هذا

(1) قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 296.

المصدر للتمويل قصير الأجل مصدر مكلف بالنسبة للمنشأة والإساءة لسمعتها وفقدانها لهذا الائتمان من طرف الجهات التي تتعامل معها، وهذا النوع قد يؤدي بالمنشأة إلى العسر المالي.

### 1 / 2: أنواع الائتمان التجاري:<sup>(2)</sup>

للائتمان التجاري عدة أشكال فقد يأخذ شكل حساب مفتوح (الحساب الجاري) أو الكمبيالة (أوراق الدفع).

أ/ الحساب المفتوح ( الحساب الجاري): في الحياة الاقتصادية للمؤسسات يعتبر الحساب المفتوح أهم الأنواع الشائعة لمصادر التمويل قصيرة الأجل، وبموجب هذا المصدر فإن البائع يقوم بشحن البضاعة إلى المشتري وفق الاتفاق السابق ووفق فاتورة البيع التي توضح نوع وقيمة البضاعة المرسلة وشروط البيع.

كما يقوم فيه البائع بفتح حساب للمشتري في دفاتره يسجل فيه ثمن البضاعة المباعة بالحساب والمبالغ التي سددها، ويأخذ الحساب المفتوح تسميته من كون أن المشتري لا يوقع وسيلة دفع رسمية للبائع وهذا لأنه لا يتم اعتماد هذا الأسلوب إلا إذا كانت الثقة عالية بين الطرفين.

ب/ أوراق الدفع ( الكمبيالة): بالرغم من أن الحساب المفتوح يشكل أهم أنواع الائتمان التجاري المستعملة، إلا أن العلاقة بين المشتري والبائع قد تنظم في بعض الأحيان بصيغة ورقة دفع أو كمبيالة، وهي ورقة مالية يتعهد بموجبها محررها القيام بتسديد مبلغ البضاعة الموردة إليه في تاريخ محدد، وتعتبر هذه الوثيقة دليل قانوني على مديونية العميل للمورد، من ميزة هذه الورقة أنها قابلة للتداول عن طريق التظهير، كما أنها تتميز بأن الدائن يمكنه أن يخصصها لدى أحد البنوك إذا احتاج إلى سيولة قبل حلول موعد استحقاقها وذلك مقابل عمولة معينة يأخذها البنك.

### 2 / الائتمان المصرفي:

يعتبر الائتمان المصرفي شكلاً من أشكال التمويل قصير الأجل، ويعتمد توفيره على المصاريف التجارية وشركات الأموال، والمصارف التجارية من أقدم المؤسسات المالية المتخصصة التي توفر الأموال على شكل ائتمان قصير الأجل للشركات المختلفة لسد حاجتها

(2) صبيوة إيناس، أهمية القرض السندي في تمويل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة القرض السندي لمؤسسة سوناطراك، مذكرة مقدمة لنيل درجة الماجستير في علوم التسيير فرع مالية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2009، ص 26، 27.

من الأموال لتمويل عملياتها التجارية، ويأتي هذا النوع من الائتمان في المرتبة الثانية بعد الائتمان التجاري وذلك من حيث درجة اعتماد الشركة عليه كمصدر للتمويل قصير الأجل. الائتمان المصرفي أقل تكلفة من الائتمان التجاري وأقل مرونة منه، إلا أنه وفي جانب آخر أكثر مرونة منه، وذلك لأن الشركة تحصل عليه بشكل نقد وبذلك يستطيع استخدامه في مجالات الحاجة المختلفة.<sup>(1)</sup>

### 2-1/ أنواع الائتمان المصرفي:

**أ- القروض المصرفية قصيرة الأجل:** تعتبر أحد أنواع القروض التي تحصل عليها المنشآت من المؤسسات المالية والمصارف حيث تلجأ إليها لتغطية احتياجاتها التمويلية في المدى القصير وبموجب اتفاق منح القرض القصير الأجل من طرف المصرف يحق للمنشأة سحب المبلغ المقترض وفق الشروط التي ينص عليها العقد المبرم من الطرفين وتتضمن الشروط على وجه الخصوص طرق حساب الفائدة على القرض الممنوح.<sup>(2)</sup>

**ب- الإعتماد المفتوح:** هو اتفاق غير رسمي بين المقرض والمقرض (البنوك عادة) يسمح بموجبه البنك بحد أقصى من الأموال يكون بحد أقصى من الأموال يكون المقرض مدينا بها لفترة زمنية محددة تكون عادة سنة قابلة للتجديد على أن يتم تسديد المبلغ المتفق عليه عند كل تجديد، إلا أن ذلك عمليا لا يتم في كثير من الأحيان لكنه من الناحية النظرية أو الشكلية يتم الاتفاق على تسويته عند انتهاء المدة المتفق عليها من ثم يجدد لفترة أخرى.

تتم عملية تجديد قيمة الاعتماد بناء على دراسة تحليلية يقوم بها البنك للوقوف على سلامة ومثانة المركز المالي للمشروع المقترض ومقدار الاحتياج للوقوف على سلامة عملية الإقراض.<sup>(3)</sup>

**ج- القرض المتجدد:** تعتبر القروض المتجددة ائمانا مصرفيا شبيها بالاعتماد المفتوح، إلا أن الفرق الجوهرية الذي يميز بينهما هو وجوب التزام الشركة قانونا بتقديم القروض المتفق عليها وجزء منها فقط في أي وقت تقوم فيه المنشأة بتقديم طلبها وذلك خلال الفترة المنصوص عليها

(1) قاسم نايف علوان، إدارة الاستثمار، مرجع سبق ذكره، ص 300، 301.

(2) نور الدين خياطة، مرجع سبق ذكره، ص 472.

(3) عدنان هاشم رحيم السمرائي، مرجع سبق ذكره، ص 264، 265.

في الاتفاق المبرم بين الطرفين، كذلك تلتزم الشركة بدفع الفائدة على الجزء الغير المحسوب من القروض المتفق عليها.<sup>(1)</sup>

### ثانياً: مصادر التمويل قصيرة الأجل من حيث الشكل:

إن الحصول على مصادر التمويل قصيرة الأجل يمكن أن يتم في أشكال مختلفة يمكن حصرها في فئتين هما:

- مصادر التمويل قصيرة الأجل من غير ضمانات.

- مصادر التمويل قصيرة الأجل المكفولة بضمانات.

### 1) مصادر التمويل قصيرة الأجل من غير ضمانات:

يقصد بها كل أنواع الائتمان التي يمكن للشركة الحصول عليها دون تقديم أي ضمانات للجهة المانحة للائتمان، وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع من الائتمان يمكن أن يكون في صورة ائتمان تجاري، ائتمان مصرفي، أو أي مصادر أخرى ثانوية.

### 2) مصادر التمويل قصيرة الأجل المكفولة بضمانات: إن منظمات الأعمال عادة ما يكون

أمامها قدر محدود من مصادر التمويل قصيرة الأجل غير المكفولة بضمانات ولا بد من تأمين احتياجاتها من الموال، لذا تلجأ المنظمة إلى المصادر المضمونة للحصول على أموال إضافية، وتجدر الإشارة إلى أن هذا النوع لا يخرج عن كونه ائتماناً تجارياً أو مصرفياً بل يتميز فقط باقترانه بضمانات تشترطها الجهة الممولة.

نذكر من بين الضمانات التي تقترن بهذه المصادر ما يلي:

- ضمان الحجز العائم على الموجودات: يقصد به القروض المضمونة بمجموعة من الأصول،

فإذا تم الاتفاق على تقديم مجموعة المخزون بأنواعها كضمان فإنه يصبح بموجب هذا الاتفاق من حق الجهة المقرضة حجز كل عناصر المخزون لاسترجاع ديونها.

- الإيصال الموثق: هو أداة توثيق أو إشعار بأن المؤسسة المقرضة تحتفظ بأصل محدد

كعامل ثقة من المقرض، وتعتبر تلك الأصول ضماناً للمقرض مع بقاء الأصل في حوزة المنشأة المقرضة، ويمنح هذا النوع من الضمانات للجهة المقرضة فقط الحق في حجز أصل معين

منصوص عليه في الإيصال الموثق وليس على مجموعة الأصول.<sup>(2)</sup>

(1) نور الدين خياطة، مرجع سبق ذكره، ص 473.

(2) المرجع نفسه، ص 470-471.

### المطلب الثالث: تكلفة مصادر التمويل قصير الأجل:

**1: تكلفة الائتمان التجاري:** يمكن أن يترتب على الشركة تكلفة ائتمان تجاري عند عجزها عن سداد مستحقات مورديها في الوقت المناسب أي في مواعيد استحقاق هذه الالتزامات، ذلك لأن الائتمان التجاري يتضمن عادة بعض الشروط والتي يتحدد فيها: فترة الائتمان، مقدار الخصم النقدي، فترة الخصم النقدي، تاريخ سريان الائتمان التجاري الممنوح. إن عدم الاستخدام الأمثل للائتمان التجاري قد يترتب عليه تكلفة مناظرة لهذا المصدر والذي يعد عادة وفي الظروف العادية في حكم التمويل المجاني.<sup>(1)</sup>

ففي حالة الائتمان التجاري فإن المورد (البائع) يعطي للمشتري خصم نقدي في قيمة البضاعة لكي يساعده على التسديد عند الشراء أو بعد مرور فترة زمنية معينة على أن يحرم من هذا الخصم إذا تم السداد بعد فترة الخصم المسموح به. فإذا سددت الإدارة المالية قيمة الائتمان في اليوم الأخير من مدة الائتمان ولم تمنح خصما نقديا فذلك يعني عدم وجود تكلفة للائتمان التجاري خلال فترة الائتمان ، أما إذا كان هناك خصم نقدي ممنوح للإدارة ولم تحصل عليه بسبب التأخير في التسديد ( خارج المدة المتفق عليها للأصل ) فإن ذلك يعني وجود تكلفة ضياع فرصة الاستفادة من الخصم الممنوح.

تحسب تكلفة الائتمان التجاري وفق المعادلة التالية:<sup>(2)</sup>

$$\text{تكلفة الائتمان السنوية} = \frac{\text{نسبة الخصم}}{100\% - \text{نسبة الخصم}} \times \frac{360}{\text{فترة الائتمان} - \text{فترة الخصم}}$$

**2: تكلفة الائتمان المصرفي:** يمكن تعريف تكلفة الائتمان المصرفي بأنها عبارة عن فائدة التي تدفعها الشركة إلى المصرف، والتي عادة ما تكون في صورة نسبة مئوية من قيمة القرض<sup>(3)</sup>. يمكن أن نطلق على هذه التكلفة بالتكلفة الإسمية تمييزا لها عن التكلفة الفعلية التي تتوقف على شروط الاتفاق بين البنك والمنشأة كما تتوقف على معدل الضريبة التي تخضع له أرباح المنشأة بالنسبة لشروط الاتفاق فهناك عدد من الاحتمالات بشأنها من أهمها:

(1) نور الدين خياطة، مرجع سبق ذكره، ص 475.

(2) حمزة محمود الزبيدي، المرجع السابق الذكر، ص 945.

(3) قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 305.

\* أن يطلب البنك من المؤسسة الاحتفاظ برصيد معوض.

\* أن يطلب البنك من المؤسسة سداد الفائدة مقدماً.

\* أن يطلب البنك من المؤسسة سداد القرض على دفعات.<sup>(1)</sup>

### المبحث الخامس: تخطيط الاحتياجات المالية متوسطة وطويلة الأجل:

تعتبر عملية تجهيز المؤسسة بالأموال من الوظائف الرئيسية للإدارة المالية كما أشير لذلك في الفصل الأول حيث يتعين على الإدارة المالية أن تحدد جميع الأموال اللازمة لعملية التمويل وتحدد مصدر التمويل الذي يمكنها من التجهيز المستمر للأموال.<sup>(2)</sup>

#### المطلب الأول: ماهية التمويل:

**1/ تعريف التمويل:** يعني البحث عن إمكانية الدفع بطريقة عقلانية تضمن توفير الموارد المالية الضرورية لتحقيق الأهداف المسطرة ومن هنا فهو ينطوي على مشكلتين أساسيتين: الأولى تتعلق بالحجم المحدود للموارد، أما الثانية فتتعلق بكيفية تسيير هذه الموارد.

#### 2/ خطوات التمويل:

إن تنفيذ وظيفة التمويل داخل المؤسسة يستلزم القيام بالخطوات التالية:

**2-1/ التعرف على الاحتياجات المالية للمنشأة:** على المنشأة أن تتعرف بشكل مستمر على الاحتياجات المالية في الفترة الحالية والمستقبلية القريبة منها والبعيدة وذلك لتجنب أشكال التمويل الخاطئ للمشروع.

**2-2/ تحديد حجم الأموال المطلوبة:** نظراً لصعوبة تقدير كمية الأموال بشكل دقيق لا بد من تحديد حدين لتمويل أي صفقة أو عملية هما الحد الأدنى والحد الأعلى ومحاولة الالتزام بهذين الحدين بالاستناد إلى حساب تكلفة الأصول الرأسمالية وتحديد رأس المال العامل والنفقات الأخرى الضرورية.

**2-3/ تحديد شكل التمويل المرغوب:** أو نوع المزيج التمويلي حيث يطلق هذا المصطلح على عملية الخلط بين مصادر التمويل المتاحة وعلى المؤسسة اختيار المزيج التمويلي الذي يتميز

ب:

(1) منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر، الطبعة 04، 1999، ص 534.

(2) صيوذة إيناس، مرجع سبق ذكره، ص 12.

- أكثر ملائمة.
- أكبر إيراد ممكن.
- أكبر مرونة.
- أنسب توقيت. (1)

**2-4/ وضع برنامج زمني للاحتياجات المالية:** بعد أن يتم تحديد الاحتياجات ومقدارها وشكل التمويل فإنه من المفضل أن يتم وضع خطة أو جدول زمني من أجل تدفق هذه الأموال لكي لا تتكدس المنشأة تكاليفها التي ستكون ضرورية في مرحلة قادمة، وأثناء وضع الجدول الزمني لا بد من الأخذ بعين الاعتبار المدة التي يحتاجها الممول لكي يلبي طلبات التمويل المقدمة من قبل المنشأة.

**2-5/ وضع وتطوير الخطة التمويلية:** تتضمن الخطة التمويلية النشاطات التي ستتم بها الأموال والعائدات المتوقعة منها بالإضافة إلى الضمانات التي تساعد على الحصول على الأموال اللازمة وتجنب المشاكل المتعلقة بالسداد وأن هذه الخطة تبين أيضا مقدار التدفقات الداخلية والخارجية الشيء الذي يطمئن المقرضين عندما يعلمون مواعيد استردادها.

**2-6/ تنفيذ الخطة التمويلية والرقابة عليها وتقويمها:** إن تنفيذ الخطة يتطلب أن تكون موضوعة بشكل جيد قابل للتطبيق كما يتطلب المتابعة المستمرة وتصحيح الانحرافات الناجمة عن التنفيذ الخاطئ أو أسباب أخرى ولا شك أن الخطة التمويلية يمكن أن تتقادم لهذا لا بد من العمل على تحديثها وتعديلها وفق المتطلبات الحديثة.

### **3/ مخطط التمويل:**

يمثل وثيقة شاملة تحتوي مجموعة التداخلات بين القرارات المالية المتعلقة بمستقبل المؤسسة، فهو يعكس السياسة المالية والقيود المفروضة على تسيير وإدارة المؤسسات. يتم إعداد جدول التمويل عادة لمرحلة من 4 إلى 6 سنوات وهي مدة تتلاءم مع القروض متوسطة الأجل، وعموما يتم إعداده في حالة برامج الاستثمارات للبحث عن أساليب التمويل المثلى أو لإظهار تأثير الحلول والاختيارات المتحصل عليها. (2)

(1) مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004، ص 121.

(2) Monther BELLALAH, op cit, p 172.

جدول رقم (02 II): مخطط التمويل:

السنة	السنة	السنة	السنة	السنة	
ن+4	ن+3	ن+2	ن+1	ن	
					احتياجات التمويل
					الاستثمارات الجديدة آلات .... إ- مالية إ- معنوية
					تسديد القروض
					توزيع الأرباح
					رفع رأس المال العامل
					مجموع الاحتياجات
					موارد التمويل
					CAF قدرة التمويل الذاتي
					النتيجة
					مخصصات الاهتلاك والمؤونات
					التنازل عن الاستثمارات
					إعانات
					رفع رأس المال
					الاقتراض
					خفض رأس المال العامل
					مجموع الموارد
					الرصيد التغيرات السنوية للخزينة الخزينة الأولية الخزينة نهاية الدورة

Monder Bellalah, opcit, P173

المصدر:

### المطلب الثاني: مصادر التمويل متوسط وطويل الأجل:

1- التمويل الذاتي: التمويل الداخلي هو الموال المتولدة عن العمليات الجارية للمؤسسة، فدورة الاستغلال ينتج عنها أرباح كافية لضمان استمراريتها.

#### 1-1: إيجابياته:

- \* يدعم الهيكل المالي الموجود.
- \* لا ينتج عنه تكاليف مالية ولا يعني ذلك أنه مجاني.
- \* التمويل الذاتي يساعد المؤسسة على التوسع.
- \* السرعة في اتخاذ قرار الاستثمار.
- \* تحقيق الاستثمارات بأقل كلفة تكلفة ممكنة وتفاذي المخاطر المالية عند الضائقة المالية.
- \* يحافظ التمويل الذاتي على الاستقلالية المالية للمؤسسة.

#### 1-2: مساوئه:

- \* إذا كانت الأرباح الموزعة محدودة فهو وضع يؤدي إلى عدم رضا أصحاب الأسهم.
- \* عند الاعتماد الكلي على هذا المورد يؤدي إلى قصور في التوسع.
- \* عدم الاستفادة من الفرص الاستثمارية المتاحة المربحة.<sup>(1)</sup>

### 1-3: مكونات مصادر التمويل الذاتي:

تتمثل فيما يلي: الأرباح المحتجزة، المؤونات والاهتلاكات.

أ- الأرباح المحتجزة: هي ذلك الجزء من الإيرادات الحالية الذي لا يوزع على حملة الأسهم بل يحتفظ به وبعاد استثماره في المشروع.<sup>(2)</sup>

تتمثل عناصر الأرباح المحتجزة فيما يلي:

1: الإحتياطي القانوني: هو الحد الأدنى من الإحتياطي الذي لابد للشركة من تكوينه ( حده القانوني 5% من صافي الربح على أن لا يتعدى 10% من رأسمال الشركة )، يستخدم في تغطية خسائر الشركة وفي زيادة رأس المال.

2: الإحتياطي النظامي: يشترط هذا الأخير وجوب تخصيص نسبة معينة من الأرباح السنوية للشركة لأغراض معينة وهو غير إجباري.

(1) مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 179.

(2) سمير محمد عبد العزيز، الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، أسس إجراءات حالات، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997، ص 119.

**3: الاحتياطات الأخرى:** ينص قانون الشركات على أنه يجوز للجمعية العامة بعد تحديد نصيب الأسهم في الأرباح الصافية أن تقوم بتكوين احتياطات أخرى وذلك بالقدر الذي يحقق دوام ازدهار الشركة أو يكفل توزيع أرباح ثابتة بقدر الإمكان على المساهمين.

**4: الأرباح المرحلة:** يقصد بها المبلغ المتبقي بعد عملية توزيع الأرباح السنوية والذي يقترح مجلس الإدارة ترحيله إلى السنة التالية كاحتياطي لمواجهة أخطار السنوات المقبلة.

**ب-الاهتلاكات:** يعرف الاهتلاك حسب المخطط الوطني للمحاسبة على أنه تخصيص محاسبي لتدني قيمة الأصول الثابتة المادية من أجل استرجاع أو تجديد الأموال المستثمرة.

**ج: المؤنونات:** هي عبارة عن تكلفة من التكاليف تحمل إلى الدورة المحاسبية أي لا بد من خصمها من الربح قبل الضريبة وذلك لمقابلة النقص المحتمل وقوعه في قيمة أصل من الأصول أو الزيادة المحتملة في زيادة التزام من الالتزامات يتم تكوينها بغض النظر عن نتيجة أعمال المؤسسة.<sup>(1)</sup>

### ثانيا: المصادر الخارجية:

يعتمد التمويل الخارجية على المصادر التالية:

#### 1/ مصادر متوسطة الأجل: تتمثل في:

أ/ قروض مباشرة متوسطة الأجل: توجه القروض المتوسطة الأجل لتمويل الاستثمارات التي يتجاوز عمر استعمالها 7 سنوات مثل الآلات والمعدات ووسائل النقل وتجهيزات الإنتاج بصفة عامة، ونظرا لطول هذه المدة فإن البنك يكون معرض لخطر تجميد أمواله بالإضافة إلى المخاطر الأخرى المتعلقة باحتمالات عدم السداد والتي يمكن أن تحدث نتيجة للتغيرات التي يمكن أن تطرأ على الوضعية المالية للمؤسسة.<sup>(2)</sup>

#### أ-1/ مزاياها:

- \* تجنب المؤسسة تكاليف اللجوء إلى الإصدار العام للجمهور.
- \* عملية الحصول على القروض لا تستغرق وقتا طويلا.
- \* سهولة التفاوض بين المؤسسة والجهة المقرضة.

#### أ-2/ مساوئها:

- \* تتضمن اتفاقيات تقديم القروض نصوصا مقيدة للمؤسسات المقرضة.

(1) هوام جمعة، تقنيات المحاسبة المعقدة وفق الدليل المحاسبي الوطني جزء 1، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، طبعة 2002، ص 53.

(2) صبوذة إيناس، مرجع سبق ذكره، ص 46.

\* سداد هذه القروض بأقساط سنوية طويلة المدة المحددة لامتلاكها يعرض المؤسسة إلى الاستنزاف النقدي المستمر. (1)

**ب/ التمويل التأجيري:** يعتبر التمويل عن طريق الاستئجار فكرة حديثة لتجديد طرق التمويل ورغم حداثة هذه الطريقة فهي تسجل توسعا سريعا في الاستعمال من قبل المستثمرين بسبب المزايا التي توفرها لهم. وهو عبارة عن تقنية للتمويل تستعملها المصارف والشركات المالية المتخصصة بحيث تحصل على أصول منقولة أو عقارات لتأجيرها لشركة أخرى وهذه الأخيرة بدورها تقوم بإعادة شراءها بقيمة متبقية عامة تكون منخفضة عند انتهاء مدة العقد ويتم التسديد على أقساط متفق عليها تسمى بثمن الاستئجار. (2)

### **ب-1/ المزايا:**

\* تمكن هذه الطريقة من الحصول على التجهيزات الرأسمالية بالتكلفة والشروط المناسبة دون الحاجة إلى تجميد أموال كبيرة لديها.

\* تعتبر وسيلة سهلة قليلة التكلفة والمخاطر فللمؤجر حق الملكية وعند عدم وفاء المستأجر يحق له استرجاع المعدات.

\* يستفيد المؤجر المالي من المزايا الضريبية مثلما يستفيد منها المستأجر.

### **ب-2/ المساوي:**

\* قد تخضع المعدات المستأجرة للاهلاك التطوري فلا تتماشى والتطور التكنولوجي.

\* في العادة لا يسمح للمؤسسة المستأجرة إدخال تحسينات على المعدات المستأجرة لكون ملكيتها تعود للمؤجر.

\* التكلفة الحقيقية للتمويل أعلى من تكلفة القروض في المؤسسات المالية. (3)

### **2/ مصادر طويلة الأجل:**

تتمثل في: مصادر التمويل الممتمك ومصادر التمويل المقترض.

**أ: التمويل الممتمك:** هو عبارة عن رأس المال الممتمك لدى الشركة وتأخذ الأشكال التالية:

**أ-1/ الأسهم العادية:** السهم هو سند ملكية لحامله ويتمتع صاحبه بحق التصويت في الجمعية العمومية وحق الاطلاع على دفاتر المؤسسة والمشاركة في الأرباح والخسائر وحق البيع والتداول وتكون مسؤوليته محدودة حسب حصته من رأس المال.

(1) مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 190، 191.

(2) قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 322، 323.

(3) مبارك لسوس، المرجع السابق الذكر، ص 199، 200.

أ- 2/ الأسهم الممتازة: تعتبر مصدر من مصادر التمويل الذي يجمع بين خصائص الديون والأسهم العادية و تشترك الأسهم الممتازة مع الديون في أنها تشكل التزاما ماليا ثابتا على المنشأة حيث تلتزم عادة المنشآت المصدرة للأسهم الممتازة بتوزيع نسبة معينة من الأرباح في كل عام، أما في حالة التصفية فإن حملة الأسهم يتمتعون بحق الحصول على مساهماتهم في المنشأة قبل حملة الأسهم العادية.<sup>(1)</sup>

ب/ التمويل المقترض: تلجأ الإدارة المالية إلى مصدر التمويل المقترض طويل الأمد بغرض تمويل الاحتياجات المالية الطويلة وتعتبر عملية الحصول على القروض طويلة الأجل أو إصدار السندات من أهم الأشكال المنظمة لعملية الاقتراض طويلة الأمد.

ب- 1/ القروض المصرفية طويلة الأجل: تتجاوز مدة القروض الطويلة في العادة سبع سنوات تمنحها مؤسسات متخصصة الغرض منها تمويل الأصول طويلة الأجل والتي تزيد مدة امتلاكها عن سبع سنوات، يقدم كثيرا لتمويل المشروعات الاستثمارية الإستراتيجية ذات النفع العام ويتم امتلاك القرض وفقا للعمر الإنتاجي للأصل ويسدد القرض من التدفقات الناتجة عن استخدامه.

ب- 2/ السندات: تمثل السندات الأموال المقترضة التي تستخدم في التمويل طويل الأجل لأنها في واقع الأمر عبارة عن قروض طويلة المدى، وينقسم إلى أجزاء صغيرة متساوية في القيمة يطلق على كل منها اسم سند، وتعتبر السندات المصادر الرئيسية التي تمكن الشركات المساهمة من الحصول على ما يلزمها من الأموال الدائمة.<sup>(2)</sup>

### المطلب الثالث: تكلفة مصادر التمويل متوسطة وطويلة الأجل:

#### أولاً: تكلفة مصادر التمويل الداخلية:

1/ تكلفة الأرباح المحتجزة: تتمثل تكلفة الأرباح المحتجزة بمعدل العائد المطلوب من قبل الملاك عندما يرفضون ببقاء أرباحهم داخل الشركة، وتتأثر كلفة هذه الأرباح عادة بالأرباح الموزعة على الملاك والمساهمين عندما تكون خاضعة لضريبة الدخل على الأفراد أو إذا كان إعادة استثمار هذه الأرباح من طرف الملاك يتطلب دفع عمولة للوسطاء.<sup>(3)</sup>

(1) عبد الستار مصطفى الصياح، سعود جايد العامري، الإدارة المالية أطر نظرية وحالات عملية، دار وائل، عمان ، الأردن، 2003، ص 226.

(2) مبارك لسوس، مرجع سبق ذكره، ص 190.

(3) حمزة محمود الزبيدي، المرجع السابق الذكر، ص 723.

إذا كانت الأرباح المحتجزة تخضع للضريبة على الدخل فيجب تخفيض هذه الأرباح بمقدار الضريبة ولتقدير تكلفة الأرباح المحتجزة نستخدم المعادلة التالية:<sup>(1)</sup>

$$\text{تكلفة الأرباح المحتجزة} = \frac{\text{التوزيعات المتوقعة للسهم} \times [1 - \text{سعر ضريبة الدخل}]}{\text{القيمة السوقية للسهم}}$$

ثانيا: تكلفة مصادر التمويل الخارجية:

1/ تكلفة التمويل التاجيري: هو معدل العائد الأدنى الواجب تحقيقه على الاستثمارات الممولة بواسطة التمويل التاجيري وهو المعدل الذي تتساوى فيه القيمة الحالية التي تتحملها المؤسسة مع القيمة الحالية للدفعات ( بعد خصم الضريبة ) مضافا إليه ما تفقده المؤسسة من اقتصاد في الضرائب مع الاهتلاكات خلال مدة العقد التاجيري مضافا إليه قيمة إعادة شراء الأصل في نهاية عمره الاقتصادي وتحسب وفق الصيغة التالية:<sup>(2)</sup>

$$\text{القيمة الحالية الصافية للاستثمار} = \sum \text{دفعات الإيجار} \times \frac{[1 - \text{الضريبة على الربح}] + \text{انكسار} \% \text{ الضريبة}}{(1 + \text{ت التمويل})^n} + \frac{\text{القيمة المتبقية} (1 - \% \text{ ضريبة})}{(1 + \text{ت التمويل})^n}$$

2/ تكلفة الأسهم العادية:<sup>(3)</sup> يمكن تعريفها بأنها الحد الأدنى للعائد المطلوب على الاستثمارات الجديدة الممولة بإصدار هذه الأسهم والذي يحافظ على القيمة السوقية للسهم بدون تغيير. ويمكن قياس هذا المعدل كما يلي:

$$\text{تكلفة الأسهم العادية} = \frac{\text{التوزيعات المتوقعة للسهم}}{\text{القيمة السوقية الحالية للسهم}} + \text{معدل النمو المتوقع في المبيعات}$$

(1) سمير محمد عبد العزيز، مرجع سبق ذكره، ص 119.

(2) مبارك لسلوس، مرجع سبق ذكره، ص 196، 197.

(3) سمير محمد عبد العزيز، المرجع السابق الذكر، ص 118.

**3/ تكلفة الأسهم الممتازة:** <sup>(1)</sup> هي معدل العائد الواجب كسبه مع الاستثمارات الممولة بأسهم ممتازة من أجل أن لا تتأثر المكاسب المرتبطة بحملة الأسهم العادية، وهذا المعدل في الواقع هو الربح الموزع للسهم الممتاز مقسوما على صافي الدخل الذي يؤول للشركة نتيجة بيعها سهما ممتازا جديدا.

$$\text{تكلفة السهم الممتاز} = \frac{\text{الربح الموزع للسهم الممتاز}}{\text{صافي بيع سهم ممتاز جديد}}$$

**4/ تكلفة السندات والقروض طويلة الأجل:** تتميز عملية حساب تكلفة الديون بالسهولة النسبية والتي يقصد بها معدل العائد المتوقع من قبل الدائنين، وتعتبر الديون أو القروض طويلة الأجل المصدر الرئيسي لهذا النوع من الديون وقد يكون الدين طويل الأجل محددًا بفترة زمنية للتسديد أو قد يكون مستمرا. ويقصد بالدين المستمر أو الأبدى بأنه دين طويل الأجل يبقى على الشركة بشكل دائم ولا يسدد خلال العمر الإنتاجي للشركة، ومثال ذلك السندات الدائمة والقروض طويلة الأجل المتجددة. <sup>(2)</sup>

(1) سيد الهوارى، الإدارة المالية منهج اتخاذ القرارات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر، الطبعة 6، 1996، ص 126.

(2) قاسم نايف علوان، مرجع سبق ذكره، ص 335.

### خاتمة الفصل الثاني:

يعتبر التخطيط المالي من أهم الوسائل التي تعتمد عليها المؤسسة في أداء وظيفتها المالية بأكبر فعالية ممكنة، فهو يمنح للإدارة إمكانية جدولة أهدافها المسطرة ومختلف النشاطات التي تقوم بها في خطط ذات تعبير مالي.

نظراً للأهمية البالغة للتخطيط المالي فالمؤسسة التي لا تعتمد كوسيلة لأداء نشاطاتها تضع مستقبلها في دائرة الخطر وتجعل قراراتها غامضة وذات مردودية ضعيفة، ما يعرضها إلى صعوبات مالية لا حصر لها.

لهذا يستلزم 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.

التطبيقي

الفصل الثالث:

(الجانب التطبيقي)

عموميات حول المؤسسة

المستقبلية والمحاسبية.

# مقدمة الفصل الثالث:

يتضمن هذا الفصل الجانب التطبيقي للدراسة بحيث حاولنا إسقاط ما تم التطرق إليه في الجانب النظري عن عملية التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية للمؤسسة الإنتاجية التجارية: مطاحن بني هارون - فرجيوة، من خلال:

**المبحث الأول: الجانب الفني للمؤسسة.**

**المبحث الثاني: التخطيط المالي واتخاذ القرارات**

**المالية في المؤسسة.**

**المبحث الأول: الجانب الفني للمؤسسة.****المطلب الأول: لمحة حول المؤسسة وتحديد موقعها الجغرافي.****الفرع الأول: تحديد الموقع الجغرافي لمؤسسة التربص:**

يقع مركب الرياض فرجيوة في المنطقة الصناعية أي موقع النشاط التجاري، وهي تقع غرب مدينة فرجيوة، يحدها غرباً حظيرة البلدية وشرقاً محطة الحافلات ومدخل لمدينة فرجيوة، شمالاً الديوان الوطني للحبوب والبقول الجافة، وجنوباً طريق سريع وهو الطريق الوطني رقم 79 الرابط بين ولاية ميله وولاية سطيف، كما يترتع على مساحة إجمالية تقدر بـ 107642 م<sup>2</sup> وتمثل المساحة المشغولة 1458 م<sup>2</sup>.

**الفرع الثاني: نبذة تاريخية عن المؤسسة:**

وحدة الرياض هي وحدة إنتاجية وتجارية للسميد والفرينة، أنشئت بمقتضى المرسوم الرئاسي رقم 74/385 بتاريخ 1976/11/27م بعد إعادة تنظيم مؤسسة "سماك" التي بدأت العمل في 1980/01/01 م وهي تابعة لمجمع الرياض قسنطينة.

يضم المجمع إحدى عشرة (11) فرع وهي عبارة عن نقاط إنتاج وبيع موزعة عبر ثمان (08) ولايات في الشرق الجزائري نذكر منها:

- مطاحن الحروش (سكيكدة) - Moulins D'el Harrouch (Skikda)
- مطاحن سيبوس (عنابة) - Moulins De Seybouse (Annaba)
- مطاحن سيدي غريس (أم البواقي) - Moulins De Sidi Ghri (O.E.M)
- مطاحن مرمورة (قالمة) - Moulins De Mermora (Guelma)
- خمائر الشرق بوشقوف (قالمة) - Levures De Bouchegouf (Guelma)
- مطاحن سيدي راشد (قسنطينة) - Moulin de Sidi Rached (Constantine)
- المطاحن الكبرى لعوينات (تبسة) - les Grands Moulins d'el Aouinet (Tebessa)
- مطاحن ليطورال (سكيكدة) - Moulins de littoral (Skikda)
- مطاحن الأوراس (باتنة) - Moulins des Aures (Batna)
- المخبر المركزي (قسنطينة) - laboratoire central Constantine
- مطاحن بني هارون (ميلة) - Moulins de Beni Haroun (Mila)

وقد قسمت هذه الأخيرة إلى وحدتين وهما:

- وحدة القرارم.

- وحدة فرجيوة.

أنشئ مركب فرجيوة بالتعاون مع شركة أوكريم (ocrim) الإيطالية، وتضم حوالي 183 عامل، يتم العمل خلال 24 ساعة متتالية أي عمل دائم، حيث يعتبر مركب فرجيوة من أكبر المركبات بعد ضم المطحنة القديمة إلى المطحنة الجديدة، كما ضمت كل من وحدة الإنتاج ووحدة التسويق سنة 2001، عين على رأسها مدير عام واحد بعد أن كانتا منفصلتين وهذا الضم جاء لعدة أهداف منها:

- التقليل من التكلفة.

- تقريب الإنتاج من التسويق مع الأخذ بعين الاعتبار المنافسة في السوق.

### المطلب الثاني: طبيعة النشاط المؤسسة وبنيتها التنظيمية:

#### الفرع الأول: طبيعة النشاط الذي تقوم به المؤسسة:

هي وحدة إنتاجية وتجارية يبلغ رأس مالها: 60 مليار دج، تعمل على إنتاج وتسويق السميد بنوعيه، وكذا مادة الفرينة ومستخرجات الطحين كالنخالة، فبالنسبة للنوع الأول من مادة السميد (الممتاز) يأخذ حصة الأسد من الإنتاج حوالي 80% من المواد.

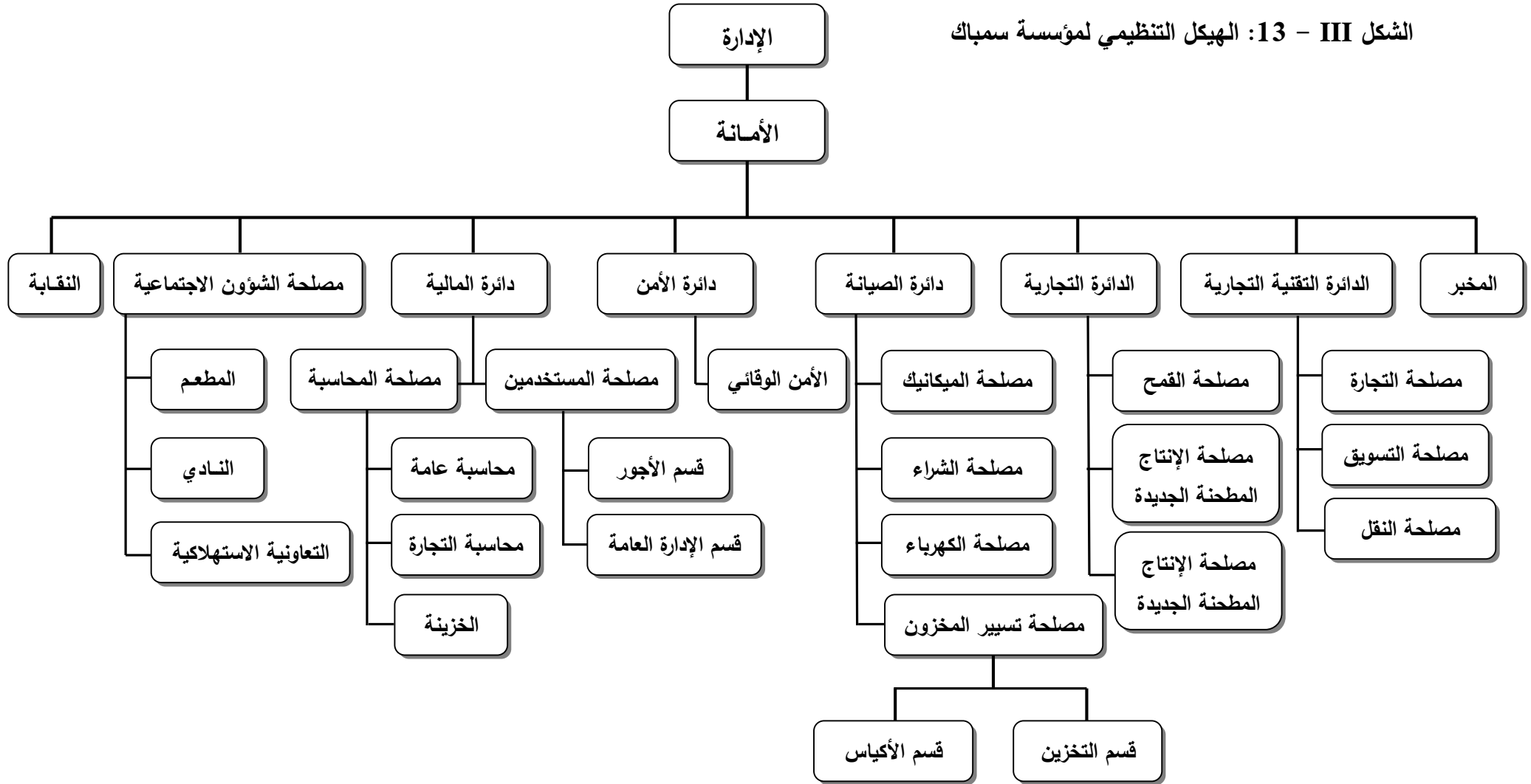
مركب فرجيوة يورد القمح من الديوان الوطني للحبوب، سواء كانت محلية أو مستوردة ويقوم بطحن هذه المادة وتحويلها إلى منتجات: إما تامة الصنع، نصف مصنعة أو منتجات متبقية ومواد مسترجعة مثل: السميد، الفرينة، سميد مخصص لصناعة العجائن، النخالة.

ومن أهم مراكز التسويق والتوزيع التي يتعامل معها المركب نجد: وحدة توزيع زغاية، وحدة توزيع شلغوم العيد، وحدة توزيع فرجيوة والفروع التي يتعامل معها هي: سكيكدة، عنابة، قالمة وأم البواقي، أما بالنسبة للزبائن في المركب يتعامل مع: أشخاص طبيعيين، مؤسسات عمومية وخاصة.

#### الفرع الثاني: الهيكل التنظيمي للمؤسسة:

مؤسسة الطحن فرجيوة كغيرها من المؤسسات الوطنية تتبع في تسيير وتنظيم أعمالها هيكل عام حتى يتسنى لها مراقبة ومتابعة النشاطات التي تمارسها في حدود اختصاصها وكذا حتى يتسنى لها خلق الإطار الذي تنتقل فيه المعلومات بسهولة عبر المصالح والأقسام.

الشكل III - 13: الهيكل التنظيمي لمؤسسة سمباك



الهيكل التنظيمي لمؤسسة - سمباك - الوحدة الإنتاجية والتجارية فرجية

• البنية التنظيمية للمؤسسة:

1- الإدارة: تحتوي على مكتب المدير والذي يقوم فيه بتسيير المؤسسة واتخاذ كافة القرارات والسهر على مكتب الأمانة والتي هي وسيلة الربط بين المدير والعمال من جهة، والمؤسسة بالعالم الخارجي من جهة أخرى.

2- الدائرة الإنتاجية: الدور المنوط بهذه المصلحة يتمثل في عملية الحصول على المنتج وهو الهدف الرئيسي للوحدة بصفة عامة، والمتمثل في أنواع السميد المختلفة حيث يبدأ عمله من شراء المادة الأولية والمتمثل في القمح بنوعيه (الصلب واللين) محلي كان أو أجنبي ثم عملية التحليل، التخزين، وصولاً إلى التحويل إلى منتج تام، نصف مصنع أو فضلات ومهملات، كما تحتوي الدائرة على ثلاثة مصالح وهي:

- مصلحة القمح: تنقسم إلى قسم فحص المواد الأولية وقسم استقبال المواد الأولية (المخزن).
- مصلحة الإنتاج المطحنة القديمة: تقوم بصنع الفرينة.

• مصلحة الإنتاج المطحنة الجديدة: تقوم بتصنيع القمح إلى مواد تامة (سميد) ومهملات (نخالة).

3- الدائرة التقنية التجارية: تعتبر أنعش المصالح وأهمها على الإطلاق في المؤسسة إذ تتكفل بأهم النشاطات والمتمثلة في بيع وتسويق المنتجات عبر نقاط البيع التابعة لها المتواجدة في كل من: فرجيوة، زغاية، ميله وذلك بعد تزويدها بالمنتج من طرف الدائرة الإنتاجية والمتمثل في مادة السميد، الفرينة والنخالة وتنقسم بدورها إلى:

- أ/ قسم التجارة: يقوم باستلام المنتجات من الدائرة الإنتاجية بناء على طلبات الزبائن.
- ب/ قسم التسويق: يقوم بمتابعة مختلف عمليات البيع التي تتم عبر نقاط البيع الخارجية.
- ج/ مصلحة النقل: تسهر هذه المصلحة على تموين الوحدة الإنتاجية بالمادة الأولية كما تقوم بتوزيع المنتجات على الزبائن وذلك من طرف المبرمج الذي سيطر وينظم عملية التوزيع والتموين.

4- دائرة المالية والحاسبة: تمثل العصب الحيوي للمؤسسة لما لها من دور هام حيث تقوم بالسهر إبقاء الوضع المالي في أحسن الحالات، ومراقبة التدفقات المالية من وإلى الوحدة وكذا الوضعية الإجتماعية للمستخدمين من أجور وتأمينات وتنقسم بدورها إلى:

أ/ مصلحة المستخدمين: تقوم بتسيير وإعداد كشوفات الأجر ومراقبة العمال ( الحضور والغياب )، وتنقسم إلى: قسم الإدارة العامة وقسم الأجور وتتحصر مهمتها في:

- تسيير ومعالجة الأجور ( على مستوى قسم الأجور ).
  - العمل على جلب العمال عند الحاجة.
  - مراقبة الحضور.
- ب/ مصلحة المحاسبة: تقوم هذه الأخيرة بالمعالجة المحاسبية لجميع العمليات التي تقوم بها المؤسسة سواء كانت بين المصالح، أو بين المؤسسة والعالم الخارجي وتنقسم إلى:
- \* قسم المحاسبة العامة: تتم فيه جميع التسجيلات المحاسبية لكل العمليات الخاصة بالوحدة.
  - \* قسم التجارة : إعادة مراقبة المبيعات وتسجيلها محاسبيا.
  - \* قسم الخزينة ( الصندوق ) : تتمثل مهامه في:
    - استلام شيكات الزبائن و إيداعها في البنك لصالح المؤسسة.
    - متابعة تسديدات الزبائن .
- 5- دائرة الصيانة: تحتوي على أربعة مصالح:
- أ/ مصلحة الميكانيك: تقوم بمراقبة و صيانة الآلات والأجهزة.
  - ب/ مصلحة الكهرباء: تقوم بمراقبة الكهرباء و صيانتها.
  - ج/ مصلحة الشراء: تقوم بشراء مختلف قطع الغيار و الآلات.
  - د/ مصلحة تسيير المخزون: تنقسم إلى:
    - 1- قسم التخزين: يقوم بتسيير المخزون و تسجيل عملية دخول وخروج المخزون، وكذا عملية الجرد الدائم للمخزن كما يضم مخزن لقطع الغيار الخاص بالآلات والمعدات وكذا معدات النقل والشحن والتفريغ.
    - 2- قسم الأكياس: يقوم بتخزين الأكياس الفارغة بعد شرائها .
    - 6- مصلحة الشؤون الإجتماعية: تنقسم إلى: المطعم، النادي، التعاونية الإستهلاكية.
    - 7- المخبر: يقوم بتحليل المادة الأولية أي القمح بنوعيه.
    - 8- النقابة: هو تنظيم عمالي يتكون من مجموعة من الأفراد منتخبين من طرف عمال الوحدة لتمثيلهم في مختلف الإجتماعات : كإجتماع مجلس الإدارة و الجمعية العامة ويتكون من: قسم الفرع النقابي وقسم مجلس المشاركة.
    - 9- دائرة الأمن: يتمثل في قسم الأمن الوقائي و تتمثل مهامه في:
      - مراقبة الوحدة وتحقيق أمنها.

- الإشعار والتدخل في حوادث العمل.
- حماية ممتلكات المؤسسة.

## المبحث الثاني: التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية.

### المطلب الأول: اتخاذ القرارات المالية في المؤسسة:

الوحدة الإنتاجية التجارية مطاحن بني هارون - فرجيوة هي وحدة من وحدات مجمع الرياض قسنطينة، وهي مؤسسة عمومية غير مستقلة في تسييرها كونها مؤسسة تابعة للقطاع العام تسيير بنظام مركزي، مما يفرض عليه أطر ضيقة في تسيير مختلف أنشطتها، وتعتمد هذه المؤسسة في تمويل نشاطها على التمويل الذاتي بشكل كبير وأيضاً مصادر أخرى للتمويل الخارجي مثل عمليات الاقتراض من البنوك.

### الفرع 01: مصادر تمويل المؤسسة:

**1- التمويل الذاتي:** تعتمد المؤسسة بالدرجة الأولى في تسيير بعض نشاطاتها على هذا النوع من التمويل والمتمثل في: الاهتلاكات، المؤونات، الاحتياطات والأرباح المحتجزة.

#### أ- الاهتلاكات:

تستخدم المؤسسة الاهتلاكات لمواجهة الخسارة التي تتعرض لها الاستثمارات والتي تنقص من قيمتها مع مرور الزمن بهدف إظهارها في الميزانية بقيمتها الصافية، وتعتمد المؤسسة على الاهتلاك المتناقص.

### جدول رقم III-03: جدول الاهتلاك لأحد أصول المؤسسة.

Exercice	Valeur Initiale	Antérieur	Exercice	Cumulé	Valeur Finale
1986	4075300.00	0.00	815060.00	815060.00	3260240.00
1987	3260240.00	815060.00	815060.00	1630120.00	2445180.00
1988	2445180.00	1630120.00	815060.00	2445180.00	1630120.00
1989	1630120.00	2445180.00	815060.00	3260240.00	815060.00
1990	815060.00	3260240.00	815060.00	4075300.00	0.00

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على معلومات مقدمة من المؤسسة

لأكثر توضيح حول كيفية إعداد جدول الاهتلاك بالمؤسسة انظر الملحق 01 ص 117.

**ب- المؤونات:** تقوم المؤسسة بتشكيل جزء من الأرباح لمواجهة الخسائر أو الأخطاء المحتملة مستقبلاً على مستوى نشاط الاستغلال، وحسب مثال مسؤول المالية والمحاسبة بالمؤسسة « تقوم لجنة مختصة بعملية الرقابة على المخزونات، فمثلاً: تتوقع حدوث فساد في القمح اللين فتقوم عندها بتشكيل مؤونة لمواجهة هذا الخطر، وتقتطع هذه المؤونة من النتيجة »

**ج- الاحتياطات:** هي جزء من أرباح المؤسسة غير الموزعة وتعتمد على الاحتياطات التعاقدية الإيجابية والاحتياطات النظامية.

**2- التمويل الخارجي:** تلجأ إلى الاقتراض من البنوك التجارية.

**الفرع 02: قرارات المؤسسة:**

المؤسسة لا يمكنها اتخاذ القرارات المالية الهامة لتلبية احتياجاتها التمويلية بالجوء إلى التمويل الخارجي المتوسط أو طويل الأجل كونها مؤسسة عمومية بتسيير مركزي بالنسبة لقرار الاستثمار لأنها من صلاحيات المديرية العامة.

تقوم الوحدة باتخاذ القرارات البسيطة الخاصة بتسيير الوحدة المتعلقة بالمخزون، اتخاذ قرارات المشتريات، قرارات التوريد، وتتخذ هذه الأخيرة من طرف المدير.

أما القرارات المتعلقة بتوزيع الأرباح يقوم باتخاذها المدير العام وأعضاء الجمعية العامة (المديرية العامة) على مستوى المجمع بعقد جمعية عامة يتفق فيها على نسبة توزيع الأرباح، وعادة ما يتفق على توزيع ثلث الأرباح.

نظراً لأن المؤسسة غير مستقلة في تسييرها العام كونها تابعة للقطاع العام فهي تخضع للمركزية في اتخاذ القرارات.

جدول رقم (III - 4): جدول مقارنة العروض

Achat PDR Pour Camion TB-305

Fournisseurs :

- 1) X<sub>1</sub>
- 2) X<sub>2</sub>
- 3) X<sub>3</sub>
- 4) X<sub>4</sub>
- 5) X<sub>5</sub>

Réponses :

- 1) X<sub>1</sub>
- 2) X<sub>2</sub>
- 3) X<sub>3</sub>
- 4) X<sub>4</sub>

Désignation article	Qts	X <sub>1</sub>		X <sub>2</sub>		X <sub>3</sub>		X <sub>4</sub>	
		P.Unit/HT	Montant/HT	P.Unit/HT	Montant/HT	P.Unit/HT	Montant/HT	P.Unit/HT	Montant/HT
Bielle de direction TB-305	01	15886.00	15886.00	13800.00	13800.00	11500.00	11500.00	11500.00	11500.00
Bras de force TB-305	04	8142.00	32568.00	7820.00	31280.00	5500.00	22000.00	19500.00	78000.00
Robinet d'aire TB-305	02	14830.00	29660.00	14830.00	29660.00	4800.00	9600.00	9800.00	19600.00
Balais essuiglaces TB-305	30	1107.00	33210.00	225.00	6750.00	300.00	9000.00	450.00	13500.00
<b>MT.HT</b>			111324.00		81490.00		52100.00		122600.00
<b>TVA 17%</b>			18925.08		13853.30				20842.00
<b>MT.TTC</b>			130249.08		95343.30				143442.00

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من طرف المؤسسة

لمزيد من الوضوح حول جدول مقارنة العروض وطريقة اختيار أفضل عرض من طرف المؤسسة أنظر الملحق 02 ص 118-120.

يتبين من خلال جدول مقارنة العروض المقدم للمؤسسة من أجل اتخاذ قرار توريد أصل عيني للمؤسسة camion TB-305 أنها قامت باختيار العرض  $X_3$  من الأربع عروض المقدمة لأنه أقل تكلفة ولا يخضع لأي ضريبة.

### المطلب الثاني: التخطيط المالي بالمؤسسة:

التخطيط المالي المطبق في المؤسسة يتمثل في ميزانية الأصول والخصوم، كون أن المؤسسة محل الدراسة هي كما سبق ذكرها تابعة في تسييرها، فتخطيط المؤسسة هو مركزي ولا مجال للتخطيط المالي للاحتياجات المالية من مصادر خارجية لكونها مؤسسة عمومية، مصادر تمويلها محددة بنوعين هما: التمويل الذاتي والتمويل المركزي.

قد اعتمدنا في دراسة عملية التخطيط المالي للمؤسسة على مجموعة من التقارير المالية (الميزانيات) والتي سنوضحها في الجداول التالية:

### جدول رقم III-05: الميزانيات المالية المختصرة لمؤسسة مطاحن بني هارون للسنوات

الوحدة: الدينار الجزائري

**2010-2012.**

	2010	2011	2012
<b>Actif</b>			
<b>Total non actif courant</b>	620296289.18	592466858.72	567694011.15
<b>Total actif courant</b>	277996248.36	350339419.71	310341276.11
<b>Total général actif</b>	898292537.54	942806278.43	878035287.26
<b>Passif</b>			
<b>Total capitaux propres I</b>	184631989.86	252064195.59	717059214.00
<b>Total Passifs non courants II</b>	623119330.72	644006036.33	139767567.88
<b>Total Passifs courants III</b>	90541216.96	46736046.51	21214505.38
<b>Total général Passif</b>	898292537.54	942806278.43	878035287.26

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على المعلومات المقدمة من مصلحة المالية والمحاسبة

بالمؤسسة

## جدول رقم III-06: مقارنة الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة خلال السنوات 2010-2012

	2010	%	2011	%	2012	%
<b>Actif</b>						
<b>Total non actif courant</b>	620296289.18	<b>69.05</b>	592466858.72	<b>62.84</b>	567694011.15	<b>64.66</b>
<b>Total actif courant</b>	277996248.36	<b>30.95</b>	350339419.71	<b>37.16</b>	310341276.11	<b>35.34</b>
<b>Total général actif</b>	898292537.54	<b>100</b>	942806278.43	<b>100</b>	878035287.26	<b>100</b>
<b>Passif</b>						
<b>Total capitaux propres I</b>	184631989.86	<b>20.56</b>	252064195.59	<b>26.75</b>	717059214.00	<b>81.07</b>
<b>Total Passifs non courants II</b>	623119330.72	<b>69.37</b>	644006036.33	<b>68.30</b>	139767567.88	<b>15.91</b>
<b>Total Passifs courants III</b>	90541216.96	<b>10.07</b>	46736046.51	<b>4.95</b>	21214505.38	<b>2.41</b>
<b>Total général Passif</b>	898292537.54	<b>100</b>	942806278.43	<b>100</b>	878035287.26	<b>100</b>

المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على الميزانيات المالية للمؤسسة

أنظر الملحق 03 ص 121 - 124.

من خلال ما هو موضح في الجدول أعلاه قمنا بإجراء مقارنة بين عناصر الميزانية بالاعتماد على الميزانيات المالية المختصرة لكل من الأصول والخصوم وعناصرها لكل سنة.

حيث نلاحظ:

**جانب الأصول:** الأصول الثابتة تمثل أكبر نسبة مقارنة بالأصول المتداولة، حيث كانت تمثل نسبة 69.05 % سنة 2010، بينما شهدت تراجع سنة 2011 إلى 62.84 % ثم عادت وحققت ارتفاعاً طفيفاً سنة 2012 بنسبة 64.66 %.

أما بالنسبة للأصول المتداولة فقد شهدت ارتفاعاً في سنة 2011 بنسبة 37.16 % مقارنة بسنة 2010 إلا أنه يلاحظ تراجع طفيف سنة 2012 لتصل النسبة إلى 35.34 %.

كما نلاحظ أن مجموع الأصول في تذبذب مستمر حيث سجل تزايد سنة 2011 ثم عاد للانخفاض سنة 2012.

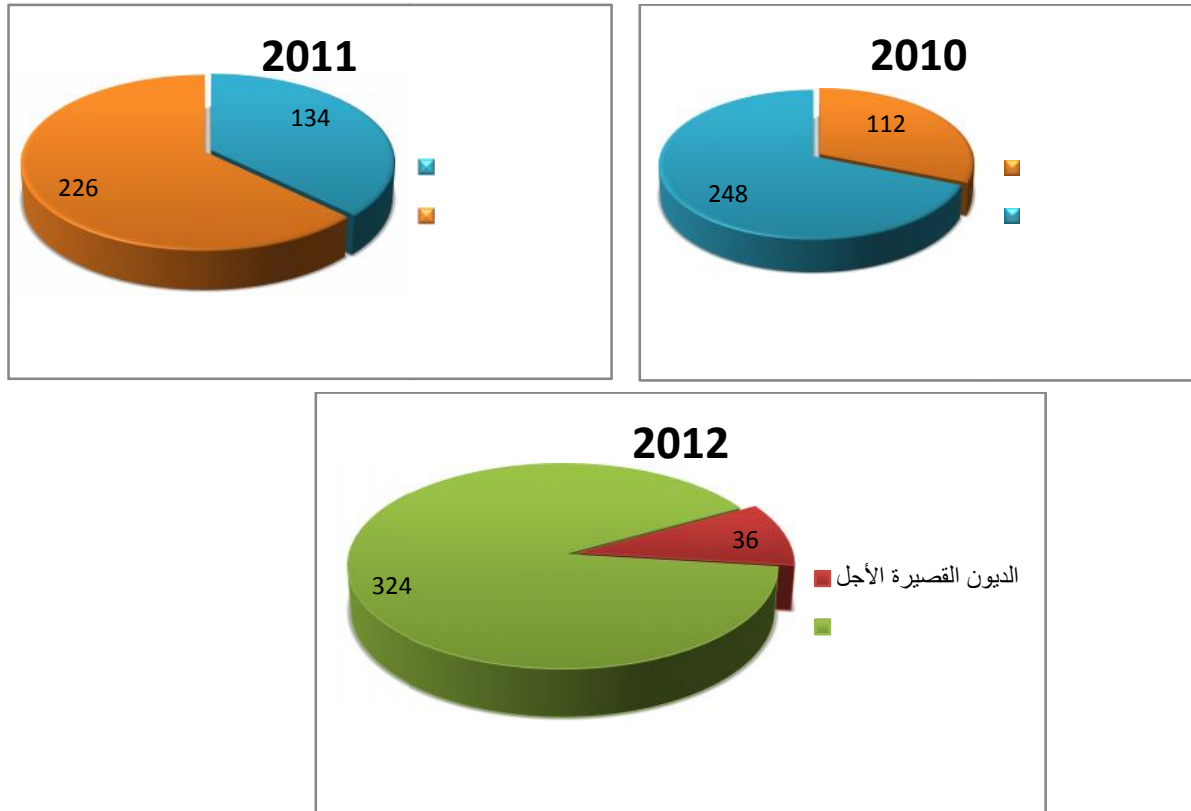
**جانب الخصوم:** يتبين لنا من خلال جدول الخصوم أن قيم الأموال الدائمة ( الأموال الخاصة والديون طويلة الأجل ) فاقت بكثير قيم الديون القصيرة الأجل طوال سنوات الدراسة، حيث شهدت زيادة مستمرة من سنة لأخرى، فقد سجلت الأموال الدائمة أدنى قيمة لها سنة 2010 بنسبة 90 % من مجموع الخصوم لتحقيق ارتفاعاً يتراوح بين 95 % و 97 % في باقي السنوات، أما فيما يخص الديون القصيرة الأجل فقد شهدت تراجع مستمر حيث سجلت سنة 2010 نسبة 10 % ليصل هذا التراجع إلى 03 % سنة 2012.

يتبين أن الأموال الدائمة تغطي الأصول الثابتة طيلة سنوات الدراسة، كما أن الديون القصيرة الأجل لا تغطي الأصول المتداولة خلال فترة الدراسة، ويتضح من خلال الميزانيات المالية أن المؤسسة لجأت للزيادة من أموالها الخاصة على حساب الديون كمصدر تمويلي أساسي، كما لوحظ تراجع في قيمة الديون طويلة وقصيرة الأجل خلال فترة الدراسة.

لتسهيل قراءة جانب الأصول من الميزانيات المالية المختصرة يمكن عرضها من خلال التمثيل

البياني التالي:

الشكل رقم (III-14): التمثيل البياني لأصول الميزانيات المالية للمؤسسة للفترة 2010-2012



المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة

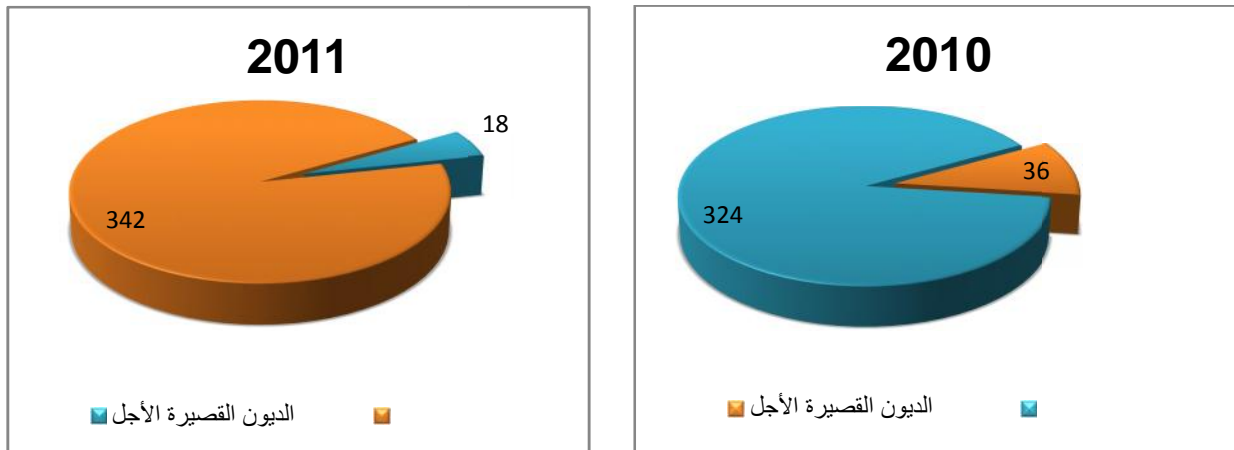
من خلال الشكل نلاحظ أن الأصول الثابتة تمثل أكبر نسبة مقارنة بالأصول المتداولة طيلة

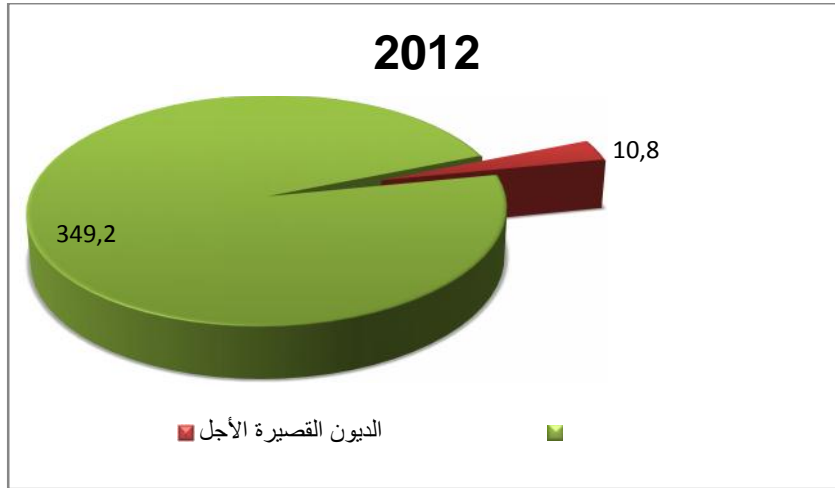
الفترة ما بين 2010-2012.

كما يمكن توضيح تطور عناصر خصوم المؤسسة خلال فترة الدراسة من خلال التمثيل البياني

التالي:

الشكل رقم (III-15): التمثيل البياني لخصوم الميزانيات المالية للمؤسسة للفترة 2010-2012





**المصدر: من إعداد الطلبة بالاعتماد على ميزانيات المؤسسة**

يتبين من خلال التمثيل البياني أعلاه أن الأموال الدائمة تشكل نسبة أكبر من نسبة الديون قصيرة الأجل خلال فترة الدراسة، وهي في تزايد مستمر من سنة لأخرى، كما يلاحظ أن الديون قصيرة الأجل في انخفاض متواصل بعد أن قامت المؤسسة بتسديد ديونها.

خاتمة الفصل الثالث:

حاولنا من خلال هذا الفصل أن نسقط الجانب النظري على الدراسة الميدانية مستعينين في ذلك على ما تحصلنا عليه من معلومات مقدمة حول التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية والمتمثلة في الميزانيات المالية.

تبين لنا من خلال الدراسة التي قمنا بها خلال الفترة 2010-2012 أن المؤسسة الإنتاجية والتجارية - مطاحن بني هارون - فرجوية تتمتع بالاستقرار المالي والاستقلالية المالية، وهي تركز على التمويل بالأموال الخاصة، بعد تخليها عن التمويل بالديون القصيرة وطويلة الآجال، بالإضافة إلى أن تدخل الدولة بمسح الديون القديمة لم يبق إلا نسبة قليلة منها، وهذا بغرض تحقيق استقلالية مالية للمؤسسة.

أما بالنسبة لاتخاذ القرارات المالية فيتم على مستوى المجمع بعقد جمعية عامة يتفق فيها على اتخاذ القرارات المالية الهامة، كونها غير مستقلة في تسييرها العام، وفيما يخص القرارات البسيطة فتتخذ على مستوى الوحدة من قبل المدير العام ومديري المصالح.

كما اتضح لنا من خلال الدراسة أن العلاقة بين التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية هي علاقة تكافؤ حيث يمكن بناء أحدهما على ضوء العنصر الآخر.

خاتمة

### الخاتمة العامة:

التخطيط المالي هو نتاج تفاعل المؤسسة مع بيئتها والتي تتسم بالتغيير الدائم، والإدارة المالية الكفاءة والتي تستطيع التحكم النسبي وليس المطلق في هذا التغيير عن طريق استعمال أساليب كمية علمية وتحليلية في تسييرها وإدارتها لمواردها والتحكم في المعلومات وعدم ترك مجال للصدف في تسيير نشاطاتها ولا يمكن التوصل إلى تخطيط يشمل كل الاحتمالات وبالتالي تبقى القرارات مرتبطة باحتمالات وظروف اتخاذها.

يمكن حوصلة نتائج الدراسة 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 على وجه الخصوص التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية.
- القرارات المالية هي جوهر عمل الإدارة المالية فهي ملزمة لها، إضافة إلى تأثيرها الكبير على باقي الوظائف بالمؤسسة، فهي لأهميتها تولي عناية كبيرة عند اتخاذها وذلك من خلال الاعتماد على المعلومات والاستعانة بالأساليب العلمية إضافة إلى الخبرة والتجربة.
- التخطيط المالي هو إطار لاتخاذ قرارات مالية صائبة فهو عملية التفكير بما يجب فعله في المستقبل على ضوء ما يتوفر من معطيات في الحاضر، فالتخطيط المالي يُعنى بتخطيط السبولة، الأرباح، الاحتياجات المالية سواء كانت قصيرة أو متوسطة أو طويلة الأجل.
- بالنسبة للدراسة التطبيقية وبعد الاطلاع على الوضعية المالية من خلال الوثائق المحاسبية المقدمة نلاحظ أن المؤسسة في حالة ملاءة مالية نظراً للأرباح المحققة خلال فترة الدراسة.

قائمة

المصادر والمراجع

### قائمة المراجع:

- 1- أحمد ماهر وآخرون، الإدارة، المبادئ والمهارات، الدار الجامعية، 2001 - 2002.
- 2- أسامة عبد الخالق الأنصاري، الإدارة المالية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، النشر والتوزيع الإلكتروني.
- 3- أسعد حميد العلمي، الإدارة المالية، الأسس العلمية والتطبيقية، جامعة مؤتة، دار وائل للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة، 2013.
- 4- جمال الدين لعويسات، الإدارة وعمليات اتخاذ القرار، دار هومة للنشر، بوزريعة، لجزائر 2005.
- 5- جميل أحمد توفيق، إدارة الأعمال، مدخل وظيفي، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان 1986.
- 6- حسن علي شرقي، نظرية القرارات الإدارية، مدخل كمي في الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 1997.
- 7- حكمت أحمد الراوي، نظم المعلومات المحاسبية والمنظمة، مكتب دار الثقافة، عمان، الأردن 1999.
- 8- حمزة الشمخي، إبراهيم جرزاوي، الإدارة المالية الحديثة، منهج علمي تحليلي في اتخاذ القرارات، دار الصفاء، عمان، الأردن، 1998.
- 9- حمزة محمود الزبيدي، الإدارة المالية المتقدمة، الوراق، عمان، الأردن، 2004.
- 10- خبيراء مركز الخبرات المهنية للإدارة، منهج المدير الفعال في تحليل المشكلات واتخاذ القرارات، مركز الخبرات المهنية للإدارة، مصر، الطبعة الثالثة، 2004.
- 11- زهاء ديوب، التخطيط المالي، ماجستير إدارة الأعمال، كلية الاقتصاد، دمشق، 2009.
- 12- سليم بطرس جلدة، أساليب اتخاذ القرارات الإدارية الفعالة، الجامعة الأردنية، ماجستير إدارة عامة، الطبعة الأولى، 2009.
- 13- سمير محمد عبد العزيز، الجدوى الاقتصادية للمشروعات الاستثمارية، أسس، إجراءات حالات، مكتبة الإشعاع، الإسكندرية، مصر، 1997.
- 14- سيد الهواري، الإدارة المالية، منهج اتخاذ القرارات، مكتبة عين شمس، القاهرة، مصر الطبعة السادسة، 1996.

- 15- شقيري نوري موسى وآخرون، المؤسسات المالية المحلية والدولية، كلية العلوم الإدارية والمالية، جامعة الإسراء الخاصة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009.
- 16- طلال كداوي، تقييم القرارات الاستثمارية، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، الطبعة العربية، عمان، الأردن، 2008.
- 17- عبد الحليم كراجه وآخرون، الإدارة والتحليل المالي، أسس ومفاهيم، تطبيقات دار صفاء للنشر عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2002.
- 18- عبد الحي عبد الحي مرعي، عطية عبد الحي مرعي، المحاسبة الإدارية، الدار الجامعية للنشر والتوزيع، مصر، 1997.
- 19- عبد الستار مصطفى الصباح، سعود جايد العامري، الإدارة المالية، أطر نظرية وحالات عملية، دار وائل، عمان، الأردن، 2003.
- 20- عبد السلام أبو قعف، أساسيات تنظيم الإدارة، الدار الجامعية الجديدة، الإسكندرية، مصر 2002.
- 21- عبد الغفار حنفي، تنظيم وإدارة الأعمال، المكتب العربي الحديث، الإسكندرية، مصر 1993.
- 22- عثمان محمد غنيم، التخطيط أسس ومبادئ عامة، دار الصفاء، عمان، الأردن، 1999.
- 23- عدنان تايه النعيمي وآخرون، الإدارة المالية، النظرية والتطبيق، كلية العلوم الإدارية والمالية جامعة الإسراء الخاصة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الثانية، 2008.
- 24- عدنان تايه النعيمي، أرشد فؤاد التميمي، التحليل والتخطيط المالي، دار اليازوري للطباعة والنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2008.
- 25- عدنان هاشم رحيم السمراي، الإدارة المالية، منهج تحليلي شامل، الجامعة المفتوحة طرابلس ليبيا، 1997.
- 26- علي أحمد أبو الحسين، المحاسبة الإدارية المتقدمة، الدار الجامعية، الإسكندرية، مصر 1995.
- 27- علي خلف حجة، اتخاذ القرارات الإدارية، عمان، دار قنديل للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى 2004.

- 28- علي عباس، أساسيات علم الإدارة، دار المسيرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2004.
- 29- عمر صخري، اقتصاد المؤسسة، ديوان المطبوعات الجامعية، الساحة المركزية، بن عكنون الجزائر، الطبعة السادسة، 2008.
- 30- فايز سليم حداد، الإدارة المالية، عمان، الأردن، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الثالثة 2010.
- 31- فريد فهمي زيادة، وظائف الإدارة، دار اليازوري العلمية للنشر والتوزيع، عمان، الأردن الطبعة العربية، 2009.
- 32- فيصل جميل السعيدة، نضال عبد الله فريد، الملخص الوجيز للإدارة والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، عمان، الأردن، 2004.
- 33- قاسم نايف علوان، إدارة الاستثمار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، الطبعة الأولى 2009.
- 34- قاسم نايف علوان، إدارة الاستثمار، دار الثقافة للنشر والتوزيع، عمان، الأردن، 2009.
- 35- كنجو عبود كنجو، إبراهيم وهبي فهد، الإدارة المالية، دار المسيرة، عمان، الأردن، الطبعة الثانية، 2002.
- 36- مبارك لسوس، التسيير المالي، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، 2004.
- 37- محمد صالح الحناوي، إبراهيم سلطان، الإدارة المالية والتمويل، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 1999.
- 38- محمد عباس الحاج عبد الله، الملتقى الوطني حول سياسة توزيع الأرباح، جامعة اليرموك عمان، الأردن، 11 أبريل 2010.
- 39- محمد عرفان المهدي أكرم، الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية، دار الصفاء للنشر عمان، الأردن، 2004.
- 40- محمد مطر، الاتجاهات الحديثة في التحليل المالي والائتماني، دار وائل للنشر والتوزيع عمان الأردن، الطبعة الأولى، 2003.
- 41- محمد يونس خان، هشام صالح غرايبيبة، الإدارة المالية، كلية التجارة، جامعة القاهرة، النشر والتوزيع الإلكتروني.

- 42- مفلح محمد عقل، الإدارة المالية والتحليل المالي، مكتبة المجتمع العربي، الطبعة العربية الأولى، الأردن، 2011.
- 43- منصور البديوي، دراسات في الأساليب الكمية واتخاذ القرارات، الدار الجامعية، الإسكندرية مصر، 1987.
- 44- منير إبراهيم هندي، الإدارة المالية، مدخل تحليلي معاصر، المكتب العربي الحديث الإسكندرية مصر، الطبعة الرابعة، 1999.
- 45- نهال فريد مصطفى، مبادئ وأساسيات الإدارة المالية، دار الجامعة الجديدة، الإسكندرية مصر 2003.
- 46- نواف كنعان، اتخاذ القرارات الإدارية بين النظرية والتطبيق، مكتبة دار الثقافة، عمان الأردن الطبعة السادسة، 2003.
- 47- نور الدين خبابة، الإدارة المالية، دار النهضة العربية، بيروت، لبنان، 1997.
- 48- هوام جمعة، تقنيات المحاسبة المعمقة وفقاً للدليل المحاسبي الوطني، الجزء الأول، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة الأولى، 2002.
- 49- هيثم محمد الزغبى، الإدارة والتحليل المالي، دار الفكر للطباعة والنشر والتوزيع، الأردن 2000.

### المراجع بالفرنسية:

- 1- J J Benayem Jtuszynski, Contrôle de Gestion Prévisionnelle, Analyse Comptable et Financier, Fontaine Picard, France, 1999/2000.
- 2- Monder Bellalah, Gestion Financière, Diagnostique, Evaluation Et Choix D'investissement, Edi Economica, Paris, France, 1998.

### مذكرات التخرج:

- 1- بن حديد أحمد عبد السلام، الموازنة التقديرية كأداة لصنع القرار في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة نفضال، مركز الزيت، غرداية، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماستر أكاديمي، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2014.
- 2- بن مالك عمار، المنهج الحديث للتحليل المالي الأساسي في تقييم الأداء، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة منتوري، قسنطينة، 2010-2011.

- 3- زايد حيزية، إدارة تمويل المشاريع الإستراتيجية الكبرى في الجزائر، تمويل مشروع تطهير المياه العكرة بولايتي ورقلة والوادي، أطروحة مقدمة لنيل شهادة دكتوراه العلوم، قسم علوم التسيير، جامعة الجزائر 03، 2011-2012.
- 4- سليمة نشنش، دور المعلومات المحاسبية في اتخاذ قرار الاستثمار المالي مع دراسة حالة الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في التسيير، فرع مالية، المدرسة العليا للتجارة 2005.
- 5- سهيلة بن رقية، دراسة المرودية في المؤسسة، مذكرة ليسانس، معهد علوم التسيير، المركز الجامعي بالمدية، دفعة 2006.
- 6- صيوذة إيناس، أهمية القرض السندي في تمويل المؤسسة الاقتصادية الجزائرية، دراسة حالة القرض السندي لمؤسسة سونطراك، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، فرع مالية، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009.
- 7- كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين المؤسسة الاقتصادية، دراسة حالة ليند غاز الجزائر، وحدة ورقلة، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماستر في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة كلية العلوم الاقتصادية والتجارية، جامعة قاصدي مرباح، ورقلة، 2011-2012.
- 8- محرز عبد القادر، أدوات مراقبة التسيير لقيادة إستراتيجية المؤسسة لوحدة القيادة المتوازنة ونظام الموازنات التقديرية، دراسة حالة الجزائر للمنتجات الرذاذية « ALDAR »، مذكرة مقدمة لاستكمال متطلبات الماجستير في العلوم التجارية، تخصص محاسبة وتدقيق، كلية العلوم الاقتصادية والتجارية وعلوم التسيير، جامعة الجزائر 3، 2010.
- 9- نمري نصر الدين، الموازنة الاستثمارية ودورها في ترشيد الانفاق الاستثماري، دراسة حالة مشروع كهربية السكك الحديدية لضاحية الجزائر، مذكرة مقدمة لنيل شهادة الماجستير في علوم التسيير، جامعة أحمد بوقرة، بومرداس، 2008-2009.

العلاقة

قائمة الأشكال:

الصفحة	العنوان
12	الشكل (1-I): موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي للشركة وأقسامها
24	الشكل (2-I): أثر عنصر الزمن على متخذ القرار
58	الشكل (3-II): ترتيب إعداد الموازنات
62	الشكل (4-II): سلوك التكاليف الثابتة
63	الشكل (5-II): التكلفة المتغيرة التناسبية
63	الشكل (6-II): التكلفة المتغيرة فوق التناسبية
64	الشكل (7-II): التكلفة المتغيرة دون التناسبية
67	الشكل (8-II): تحديد عتبة المردودية بالطريقة 01.
67	الشكل (9-II): تحديد عتبة المردودية بالطريقة 02.
68	الشكل (10-II): تحديد عتبة المردودية بالكمية بيانيا بالطريقة 01.
69	الشكل (11-II): تحديد عتبة المردودية بالكمية بيانيا بالطريقة 02.
69	الشكل (12-II): تحديد نقطة التعادل.
94	الشكل (13-III): الهيكل التنظيمي لمؤسسة -سمباك- الوحدة الإنتاجية والتجارية فرجية.
103	الشكل (14-III): التمثيل البياني لأصول الميزانيات المالية للمؤسسة
103	الشكل (15-III): التمثيل البياني لخصوم الميزانيات المالية للمؤسسة

## قائمة الجداول:

الصفحة	العنوان
14	جدول رقم (1-I): صافي التدفقات النقدية لمشروعين
81	جدول رقم (2-II): مخطط التمويل
97	جدول رقم (3-III): الاهتلاك لأحد أصول المؤسسة.
99	جدول رقم (4-III): مقارنة العروض
100	جدول رقم (5-III): الميزانيات المالية المختصرة لمؤسسة مطاحن بني هارون للسنوات
101	جدول رقم (6-III): مقارنة الميزانيات المالية المختصرة للمؤسسة خلال السنوات 2010-2012

## قائمة الملاحق:

الصفحة	العنوان	الملاحق
117	جدول اهتلاك لأحد أصول المؤسسة	01
118	تقرير حول كيفية اختيار أحسن العروض بالمؤسسة	02
121	الميزانيات المالية للمؤسسة	03

فهرس الموضوعات

أ	المقدّمة
05	الفصل الأول: اتخاذ القرارات المالية منهج الإدارة المالية الحديثة
07	مقدّمة الفصل الأول.
07	المبحث الأول: ماهية الإدارة المالية ووظائفها.
07	المطلب الأول: ماهية الإدارة المالية.
09	المطلب الثاني: وظائف الإدارة المالية.
13	المبحث الثاني: أهداف الإدارة المالية.
13	المطلب الأول: هدف تعظيم الأرباح.
15	المطلب الثاني: هدف تعظيم ثروة الملاك.
16	المطلب الثالث: هدف السيولة.
17	المبحث الثالث: ماهية القرارات.
18	المطلب الأول: مفهوم القرار.
20	المطلب الثاني: أنواع القرارات.
22	المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرارات.
25	المبحث الرابع: عملية اتخاذ القرارات.
25	المطلب الأول: مراحل عملية اتخاذ القرارات.
28	المطلب الثاني: دور المعلومات في عملية اتخاذ القرارات.
30	المطلب الثالث: أساليب اتخاذ القرارات.
36	المبحث الخامس: القرارات المالية.
36	المطلب الأول: قرار الاستثمار.

38	المطلب الثاني: قرار التمويل.
39	المطلب الثالث: قرار توزيع الأرباح.
41	خاتمة الفصل الأول.
43	الفصل الثاني: التخطيط المالي كإطار لاتخاذ القرارات المالية
45	مقدمة الفصل الثاني:
45	المبحث الأول: ماهية التخطيط المالي.
45	المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي.
48	المطلب الثاني: عملية التخطيط المالي السليم.
51	المطلب الثالث: التحليل المالي.
53	المبحث الثاني: تخطيط السيولة (الميزانيات التقديرية).
53	المطلب الأول: مفهوم الميزانيات التقديرية.
54	المطلب الثاني: أشكال الميزانيات التقديرية.
57	المطلب الثالث: أهمية وأهداف الموازنة التقديرية.
59	المبحث الثالث: أساليب تخطيط الأرباح.
59	المطلب الأول: أسلوب التحليل البيئي لتخطيط الأرباح.
60	المطلب الثاني: استخدام معادلة العائد على الاستثمار.
61	المطلب الثالث: تحليل التعادل لتخطيط الأرباح.
70	المبحث الرابع: تخطيط الاحتياجات المالية قصيرة الأجل.
70	المطلب الأول: التنبؤ بالاحتياجات المالية.
74	المطلب الثاني: تحديد مصادر التمويل قصير الأجل.
78	المطلب الثالث: تكلفة مصادر التمويل قصير الأجل.

79	المبحث الخامس: تخطيط الاحتياجات المالية متوسطة وطويلة الأجل.
79	المطلب الأول: ماهية التمويل.
82	المطلب الثاني: مصادر التمويل متوسطة وطويلة الأجل.
85	المطلب الثالث: تكلفة مصادر التمويل متوسطة وطويلة الأجل.
88	خاتمة الفصل الثاني.
	الفصل الثالث: (الجانب التطبيقي) عموميات حول المؤسسة المستقبلية والمحاسبة.
92	المبحث الأول: الجانب الفني للمؤسسة.
92	المطلب الأول: لمحة حول المؤسسة وتحديد موقعها الجغرافي.
93	المطلب الثاني: طبيعة نشاط المؤسسة وبنيتها التنظيمية.
97	المبحث الثاني: التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية.
97	المطلب الأول: اتخاذ القرارات المالية بالمؤسسة.
100	المطلب الثاني: التخطيط المالي للمؤسسة.
105	خاتمة الفصل الثالث.
107	* الخاتمة العامة
109	* قائمة المصادر والمراجع
115	* قائمة الأشكال
116	* قائمة الجداول
116	* قائمة الملاحق
	* فهرس الموضوعات