الجمهورية الجزائرية الديمقراطية الشعبية

وزارة التعليم العالي والبحث العلمي

جامعة 20 أوت 1955 سكيكدة

كلية: العلوم الاقتصادية و علوم التسيير و العلوم التجارية

القسم: علوم التسيير

الميدان: علوم اقتصادية، تسيير وعلوم تجارية

الفرع: إدارة أعمال

التخصص: مالية المؤسسة

عنوان المذكرة

دور التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسة الاقتصادية

ـ دراسة حالة مؤسسة بوليماد لإنتاج البوليتلان ذو الكثافة العالية بالمنطقة الصناعية الكبرى بسكيكدة ـ

مذكرة مكملة لنيل شهادة ماستر أكاديمي

من إعداد الطالبة

❖ آسيا جغرود

تحت إشراف الأستاذ:

- د. صبري مقيمح
- أ. إلياس بوجعادة

أعضاء لجنة المناقشة

اسم ولقب الخبير	الصفة	الرتبة	الجامعة الأصلية
سمير شرقرق	رئيسا	أستاذا محاضرا	جامعة 20 أوت 1955
الياس بوجعادة	مشرفا	أستاذا مساعدا	جامعة 20 أوت 1955
وهيبة بوعنينبة	ممتحنا	أستاذا مساعدا	جامعة 20 أوت 1955

السنة الجامعية 2014/2013

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

شكر وتقدير

أرفع شكري بداية وختاما لله عز وجل على توفيقه في إنجاز هذا العمل فالحمد لله حمدا كثيرا

إلى من بلغ الرسالة وأدى الأمانة ... و أضاء الأمة.....إلى سيدنا محمد صلى الله عليه وسلم

وبعد الشكر لله أتقدم بالامتنان والتقدير إلى أستاذي بوجعادة إلياس وأشكره على شرف تبني مذكرتي للمرة الثانية على التوالي (ليسانس، ماستر).

كما أشكر كل الأساتذة الذين ساعدوني على إنجاز هذا البحث وأخص بالذكر الأستاذ بن علي

كما أشكر لجنة المناقشة على قبولهم مناقشة مذكرتي

دون أن أنسى زميلاتي في الدفعة خاصة ياسمين، فوزية، سمية، رحمة، سارة، وردة، نعيمة، سميرة نسيمه

كما لا أنسى كل الزملاء في مشواري الدراسي ، بلال، خالد،حسين، خاصة محمد

كما أشكر كل موظفي المكتبة (الكلية والمركزية) بجامعتنا الذين لم يدخروا جهدا في توفير المراجع اللازمة لإنجاز هذا العمل

كما أشكر كل موظفي مكتبة الإقامة الجامعية الثالثة بنات بسكيكدة خاصة الشاعر والصيد.

كما أشكر عمال مؤسسة بوليماد بالمنطقة الصناعية الكبرى خاصة كريم وشكاط صالح ومهري شهرزاد على حسن معاملتهم لنا.

وفي الأخير أتقدم بالشكر والعرفان إلى كل من قدم لي النصيحة وأعانني ولو بكلمة طيبة من قريب أو من بعيد.

فالشكر الجزيل لكم جميعا

إهـداء

إلى من كانت طاعتهما عبادة ،وحبها سعادة وإلى من غمرتني نعمهما،إلى من برضاهم ينشرح صدري وينطلق لساني، وإلى من يجب أن أخفض لهما جناح الذل من الرحمة ،إلى أبي وأمي اللذان لم ينجباني، إلى من كانا نعم الوالدين جدي وجدتي أهدي لكما ثمرة جهدي.

إلى من ترعرعت معهم وتربيت في كنفهم وكانوا السند لي في هذه الحياة وتقاسمت معهم الحلوة والمرة أخوالي وخالاتي خاصة سامية وفوزية.

إلى كل البراعم خاصة سفيان، إياد، إلياس، نضال، عبد الجليل، أنس الدين، دعاء آلاء، خولة، فرح، أمير، عبد الرؤوف، صابر، صهيب، طارق، سندس، خاصة شهيناز.

إلى كل أفراد عائلتي خاصة هلال.

إلى من جمعني بهم القدر ليكونوا الإخوة والأحبة زملائي في الدفعة في كل التخصصات.

إلى من ذكرهم قلبي ونسيهم قلمي.

إليكم جميعا أهدي ثمرة جهدي

آسيا

قائمة المحتويات

فهرس المحتـــــــــــويات

الشكر I

الإهداء..... III

فهرس المحتويات..... V

قائمة الجداول..... X

قائمة الأشكال..... XII

قائمة الملاحق..... XIV

مقدمة..... (أ- د)

الفصل الأول: الإدارة المالية و اتخاذ القرارات

تمهيد..... 02

المبحث الأول: مفاهيم وعموميات حول الإدارة المالية..... 03

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإدارة المالية وتعريفها..... 03

1 ـ التطور التاريخي للإدارة المالية..... 03

2 ـ تعريف الإدارة المالية..... 04

المطلب الثاني: المطلب الثاني: خصائص وأهمية الوظيفة المالية..... 05

1 ـ خصائص الوظيفة المالية..... 05

2 ـ أهمية الوظيفة المالية..... 06

المطلب الثالث: مكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي وعلاقتها بمجالات العلوم الأخرى. 07

1 ـ مكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي..... 07

2 ـ علاقة الوظيفة المالية بمجالات العلوم الأخرى..... 09

المطلب الرابع:وظائف وأهداف الإدارة المالية..... 10

1 ـ وظائف الإدارة المالية..... 10

2 ـ أهداف الإدارة المالية..... 12

المبحث الثاني: وظيفة اتخاذ القرار..... 16

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار وخصائصها..... 16

1 ـ تعريف عملية اتخاذ القرار..... 16

2 ـ خصائص عملية اتخاذ القرار..... 17

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المطلب الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرارات وأهم أنواع القرارات.....17
المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار وأساليب اتخاذها.....20
1 ـ مراحل عملية اتخاذ القرار.....20
2 ـ أساليب اتخاذ القرار.....22
المطلب الرابع: معوقات وصعوبات اتخاذ القرار.....27
المبحث الثالث:القرارات المالية في المؤسسة.....28
المطلب الأول: تعريف القرارات المالية وأهم السمات المميزة لها.....28
المطلب الثاني: مبادئ القرارات المالية.....29
المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المالي.....29
المطلب الرابع: أنواع القرارات المالية.....30
خلاصة الفصل.....33

الفصل الثاني: التخطيط المالي كمحدد لاتخـــــــاذ القرار

تمهيد.....35
المبحث الأول:ماهيـــة التخطيط المالي.....36
المطلب الأول: مفهوم وأهمية وأهداف التخطيط المالي.....36
1 ـ مفهوم التخطيط المالي.....36
2 ـ أهداف التخطيط المالي.....36
3 ـ أهمية التخطيط المالي.....37
المطلب الثاني: مميزات الخطط المالية الجيدة وأنواع التخطيط:.....37
المطلب الثالث: مراحل التخطيط المالي وأهم صعوباته.....38
1 ـ مراحلالتخطيط المالي.....38
2 ـ صعوباتالتخطيط المالي.....39
المطلب الرابع: التنبؤ المالي.....39
1 ـ مفهوم التنبؤ المالي.....39
2 ـ أنواع التنبؤ المالي.....40
3 ـ أساليب التنبؤ المالي.....40
المبحث الثاني: مجـــالات التخطيـــط المالي.....41
المطلب الأول: تخطيط السيولة (الموازنات التقديرية).....41
1 ـ تعريف الموازنات التقديرية.....42
2 ـ العوامل المؤثرة على إعداد الموازنات التقديرية.....42

3 ـ مزايا تطبيق الموازنات التقديرية.....43
4 ـ أشكال الموازنات التقديرية.....43
المطلب الثاني: تخطيط الأرباح(تحليل التعادل).....57
1 ـ تعريف تحليل التعادل.....57
2 ـ أهمية تحليل التعادل.....57
3 ـ استعمالات تحليل التعادل.....58
4 ـ عناصر تحليل التعادل.....58
5 ـ الفروض الذي يقوم عليها تحليل التعادل.....60
6 ـ تحديد نقطة التعادل.....60
7 ـ عيوب تحليل التعادل.....62
المطلب الثالث: تخطيط الهيكل المالي.....62
1 ـ سمات الهيكل التمويلي.....62
2 ـ محددات الهيكل المالي.....63
المطلب الرابع: تخطيط الاستثمارات.....65
1ـ مراحل قبول المشاريع الاستثمارية.....65
ـ طرق تقييم الاستثمارات.....65
2 ـ إعداد الموازنة التقديرية للاستثمارات.....69
خلاصة الفصل.....71

الفصل الثالث: دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج مادة البوليتيلان ذو الكثافة العالية بسكيكدة

تمهيد.....73
المبحث الأول: نظرة شاملة حول المؤسسة.....74
المطلب الأول: نبذة تاريخية:.....74
المطلب الثاني: تعريف شركة بوليماذ وموقعها.....74
المطلب الثالث: دور الشركة في الاقتصاد الوطني.....75
المطلب الرابع: التنظيم الإداري لشركة POLYMED.....75
المبحث الثاني: واقع التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية ودوره في اتخاذ القرار...79
المطلب الأول: كيفية إعداد الموازنات التقديرية.....79
المطلب الثاني: كيفية إعداد الموازنات وتنفيذها على مستوى بعض المصالح.....80
المطلب الثالث: تحليل الموازنات التقديرية.....81

المطلب الرابع: تطبيق بعض الطرق الإحصائية للتنبؤ ميدانيا.....85
خلاصة الفصل.....91
خاتمة.....93
المراجع.
الملاحق.
الملخص.

قائـــمة الجـــــــداول

الرقم	العنوان	الصفحة
01	الكمية المنتجة فعلا والمتنبأ بها (2011 ـ 2013)	80
02	الكمية المباعة فعلا والمتنبأ بها (2011 ـ 2013)	81
03	جدول حسابات النتائج لسنة 2013	83
04	المبيعات الحقيقية خلال الفترة (2008 ـ 2012)	84
05	البيانات المستخدمة في طريقة المربعات الصغرى	84
06	قيمة الانحراف في الإنتاج بالأسلوبين الكمي والكيفي	85
07	كمية الإنتاج الحقيقي خلال (2006 ـ 2012)	87
08	البيانات المستخدمة في طريقة المربعات الصغرى	87
09	قيمة الانحراف في الإنتاج بالأسلوبين الكمي والكيفي	88

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

قائمـــــــــة الأشكـــــال

الرقم	العنوان	الصفحة
01	موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي	08
02	أنواع القرارات المالية حسب المستويات الإدارية	18
03	مراحل عملية اتخاذ القرار	21
04	المخزون الأدنى	48
05	مخزون الأمان	49
06	سلوك التكاليف الثابتة	59
07	سلوك التكاليف المتغيرة	59
08	تحديد نقطة التعادل بيانيا	62
09	الهيكل التنظيمي الإداري للمؤسسة cp2k	77
10	الهيكل التنظيمي للدائرة المالية والقانونية للمؤسسة cp2k	78
11	أعمدة بيانية توضح الكمية المنتجة فعلا والكمية المتوقع إنتاجها والانحرافات خلال (2011 -2013)	82
12	أعمدة بيانية يوضح الكمية المباعة فعلا والكمية المتوقع خلال (1011 ـ 2013)	83
13	أعمدة بيانية توضح قيمة الانحراف في المبيعات بالأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي	87
14	قيمة الانحراف في الإنتاج بالأسلوب الكمي والأسلوب الكيفي	90

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

قائمة الملاحق

الرقم	العنوان
01	الإنتاج الحقيقي من سنة (2008 ـ 2012)
02	الميزانية الحقيقية والتقديرية للمبيعات لسنة 2011
03	الموازنة التقديرية والحقيقية للمبيعات لسنة 2012
04	الميزانية الحقيقية للإنتاج لسنة 2013
05	الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2013
06	الميزانية الحقيقية والتقديرية للمبيعات لسنة 2013
07	جدول حسابات النتائج التقديري والحقيقي لسنة 2013 الموازنة التقديرية للمبيعات لسنة 2011
08	الموازنة التقديرية والميزانية الحقيقية للمبيعات لسنة 2010
09	الجدول التقديري للمخزون 2013
10	حالة المخزون من الإنتاج النهائي لسنة 2013

مقدمة

مقـــدمـــة

فرضت الحياة المعاصرة على الوحدات الاقتصادية المختلفة تحديات كبيرة فمن اجل البقاء في ظل المنافسة يجب عليها الإلمام بوظائفها الإدارية من أجل تحقيق أهدافها.

ويعتبر التخطيط الوظيفة الأولى من وظائف الإدارة في أي نشاط اقتصادي لأن نجاح النشاط أو فشله في تحقيق أهدافه يعود إلى مستوى التخطيط و الإعداد الجيد و المسبق لأي عمل، والذي يتضمن جمع البيانات و المعلومات و دراستها و تحليلها، فالتخطيط يمكّن المسؤولين في الإدارة من رسم سياساتهم و اختيار أفضل البدائل المطروحة عليهم و اتخاذ أفضل القرارات، كما يعتبر المفتاح الأكثر أهمية لدى رجال الإدارة لمعالجة توقعات المستقبل فهو عبارة عن تصور لمستقبل مرغوب فيه كما يعتبر وسيلة للوصول إلى هذا المستقبل.

واهتمت الإدارة المالية بشكل خاص، وإدارة الشركة بشكل عام بوظيفة التخطيط المالي في المؤسسة وبرز هذا بشكل واضح بسبب المعاناة التي تتعرض لها المؤسسة من أجل ضمان الاستمرار في السوق، وتحقيق الأرباح، وبسبب كثرة وتعقد العلاقات المالية فيما بين المؤسسة ومحيطها الخارجي وبسبب ندرة الأموال المتاحة للاستثمار.

كما تعد عملية اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في شركات الأعمال بل يمكن القول أن الإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار في منهجها اليومي لا يمكن أن نقول عليها إدارة، إن من أعقد القرارات في المؤسسات الاقتصادية هي القرارات المالية فليس من السهل على المدير المالي أن يتخذ أي قرار مالي عشوائيا، فالقرارات المالية هي المرآة العاكسة لإستراتيجية وأهداف المؤسسة فهي مصيرية بالنسبة لها.

إشكالية البحث:

إن الطرح السابق يقودنا إلى طرح التساؤل الرئيسي التالي:

ـ ما مدى فعالية التخطيط المالي في اتخاذ القرار في المؤسسات الاقتصادية؟

وللإجابة عن هذا التساؤل الرئيسي نقسمه إلى أسئلة فرعية.

الأسئلة الفرعية:

ـ هل يلقى التخطيط المالي اهتماما لدى المؤسسات الاقتصادية ؟

ـ هل يشمل التخطيط المالي جميع النشاطات في المؤسسة؟

ـ هل تعتمد المؤسسة الأساليب الكمية في تخطيطها المالي؟

ـ هل التخطيط المالي دوما كفيل لاتخاذ قرارات صائبة؟

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وللإجابة عن الأسئلة الفرعية قمنا بطرح فرضيات أولية.

فرضيات البحث:

ـ يحظى التخطيط المالي باهتمام كبير في المؤسسات الاقتصادية؛

ـ يشمل التخطيط المالي جميع مجالات المؤسسة؛

ـ تعتمد المؤسسة الأساليب الكمية على التخطيط المالي؛

ـ التخطيط المالي كافي لاتخاذ قرارات سليمة في المؤسسة.

أهمية البحث:

تبرز أهمية الموضوع من خلال مايلي :

ـ مدى أهمية التخطيط المالي في استمرارية المؤسسة؛

ـ مدى أهمية القرارات في استمرارية المؤسسة؛

ـ الدور الفعال الذي يلعبه التخطيط المالي في سلامة القرارات التي تتخذها المؤسسة.

أهداف البحث:

نسعى من خلال الموضوع:

. إلى إبراز أهم أنواع القرارات المالية في المؤسسة؛

. ماهية التخطيط المالي وأدواته بالإضافة إلى مجالاته؛

ـ والهدف الأسمى يتجلى في إبراز الدور الفعّال الذي يلعبه التخطيط المالي في عملية اتخاذ القرار.

أسباب اختيار موضوع البحث:

من الأسباب التي أدت بنا إلى اختياره:

ـ هو أنه يدخل في إطار التخصص مالية المؤسسة؛

ـ كون التخطيط المالي من أهم المواضيع المهمة الذي يضمن الاستمرارية للمؤسسة؛

ـ نقص المذكرات التي تتناول موضوع البحث.

حدود البحث:

الحدود المكانية: انطلاقا من الموضوع وطبيعته يتجلى لنا مكان الدراسة هو مؤسسة اقتصادية فقد تمت دراستنا في المؤسسة الوطنية لإنتاج البوليتلان ذو الكثافة العالية بالمنطقة الصناعية الكبرى بسكيكدة

الحدود الزمنية: تمت الدراسة خلال سنة 2005 ـ 2013.

منهجية البحث:

تماشيا مع موضوع الدراسة وللإجابة عن الإشكالية المطروحة تم اعتمادنا على المنهج التاريخي والوصفي والتحليلي للإلمام بالموضوع من كل جوانبه النظرية والتطبيقية.

البحوث السابقة:

لقد تم الإطلاع على بعض الدراسات السابقة التي تناولت التخطيط المالي ومنها مايلي:

ـ دراسةللطالب رميته عبد الغني وآخرون، التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة للشركة الوطنية للأشغال البترولية الكبرى بسكيكدة، مذكرة لنيل شهادة ليسانس، قسم علوم التسيير فرع المالية، حيث توصل الباحث إلى أن التخطيط المالي يبقى وظيفة أساسية في المؤسسات الاقتصادية إلا أنه لم يشير إلى دور الموازنات التقديرية في التخطيط المالي.

ـ دراسة للطالبة كوثر بوغابة، دور الموازنة التقديرية في تحسين أداء المؤسسة الاقتصادية دراسة حالة مؤسسة ليند غاز الجزائر وحدة المدية، مذكرة لنيل شهادة ماستر في علوم التسيير تخصص مالية المؤسسة، حيث توصل الكاتب إلى أن الموازنة التقديرية من أهم أدوات مراقبة التخطيط التي تساعد الإداريين في عملية اتخاذ القرارات فالدراسة ركزت على أداة واحدة من أدوات التخطيط وسنحاول من خلال بحثنا هذا التركيز على أهم الأدوات المستعملة في التخطيط.

ـ دراسة للطالب مراد نعمون، دور التخطيط المالي في المؤسسة الاقتصادية، مذكرة لنيل شهادة الماجيستر، قسم علوم التسيير فرع المالية، جامعة برج باجي مختار عنابة، حيث توصل الباحث إلى أن التخطيط المالي يبقى وظيفة أساسية ويعد أداة من أدوات التسيير في المؤسسات إلا أن الباحث لم يشير إلى أهم مجالات التخطيط المالي.

تقسيمات البحث:

تتضمن الدراسة جانبين جانب نظري وآخر تطبيقي

الجانب النظري تناولنا فيه فصلين:

ـ الفصل الأول تحت عنوان الإدارة المالية واتخاذ القرارات وفيه ثلاثة مباحث الأول خصصناه لمفاهيم حول الإدارة المالية أما الثاني تم عرض فيه لوظيفة اتخاذ القرارات أما الثالث تناولنا فيه القرارات المالية بصفة خاصة.

ـ الفصل الثاني بعنوان التخطيط المالي كمحدد لاتخاذ القرارات المالية فيه ماهية التخطيط المالي ويتضمن مبحثين فالمبحث الأول خصصناه لماهية التخطيط المالي أما الثاني تم عرض فيه لمجالات التخطيط المالي.

الجانب التطبيقي يتضمن فصل واحد حاولنا من خلاله دراسة حالة المؤسسة الوطنية لإنتاج مادة البوليتلان ذو الكثافة العالية فالمبحث الأول خصصناه للتعريف بالمؤسسة أما المبحث الثاني يتضمن واقع التخطيط المالي في المؤسسة ودوره في اتخاذ القرارات.

قائمة الملاحق

تمهيد

إن الهدف الأساسي من الوجود الوظيفي للمؤسسة الاقتصادية هو البقاء في طريق الربح والنمو ولتجسيد ذلك لابد من إيجاد قالب تنظيمي يضمن التوزيع المتناسق بين الأدوار والوظائف داخل المؤسسة بصفة تكاملية وكذا يجب تبني نمط تسيير إستراتيجي يتصف بالفعالية والكفاءة .

وفي هذا المجال يأتي دور الوظيفة المالية داخل المؤسسة الاقتصادية وهي وظيفة في غاية الأهمية والحساسية كونها تمثل العصب الأساسي في المؤسسة حيث يعود إليها الدور الأساسي في مواجهة المنافسة أو التصدي لأي مستجدات جراء تأثير المحيط الخارجي.

وهذا من خلال عملياتها الأساسية كاتخاذ القرارالذي يعتبر أحد المحاور الأساسية التي ترتكز عليها العملية الإداريةومن بينها القرارات التمويلية والاستثمارية خاصة.

ولقد قمنا في هذا الفصل بتوضيح لكل من ماهية الإدارة المالية ووظائفها وأهدافها وكذالك عملية اتخاذ القرارات وأهم أنواع القرارات المالية المتخذة من طرف المدير المالي.

المبحث الأول: مفاهيم وعموميات حول الإدارة المالية

تعتبر الإدارة المالية منأهم نشاطات الأعمال فلا يمكن للمؤسسة الاقتصادية أن تقوم بنشاطاتها دون توافر الأموال اللازمة، وهذا ما تسعى إلى تحقيقه الوظيفة المالية.

وسنحاول في هذا المبحث استعراض التطور التاريخي لهذه الوظيفة ومختلف التعاريف التي وردت حولها كذلك موقع هذه الوظيفة في الهيكل التنظيمي وعلاقتها بالوظائف الأخرى وأهم أهداف ووظائف هذه لإدارة.

المطلب الأول: التطور التاريخي لمفهوم الإدارة المالية وتعريف الإدارة المالية

لقد تعددت التعاريف حولها حسب المراحل التاريخية التي مرت بها.

1 ــ التطور التاريخي لمفهوم الإدارة المالية: لقد مرت الإدارة المالية بالعديد من المراحل ويمكن إبرازها كالتالي[1]:

ـ في بداية القرن العشرين وحتى الخمسينات: في هذه الفترة كانت الإدارة المالية تمتاز بالبساطة والاهتمام بالنواحي الوصفية مثل الاحتفاظ بالدفاتر والسجلات وقبض الأموال ودفعها، حيث كان التركيز على توفير السيولة بشكل يمكّن الشركة من مواجهة الالتزامات المترتبة عليها في الوقت المحدد.

ـ عند الخمسينات حتى منتصف الستينات: تركز اهتمام الإدارة المالية على اتخاذ القرارات المتعلقة بالموازنة وبالتركيز على التمويل طويل الأجل، ومعرفة التدفقات الناجمة عن الاستثمار طويل الأجل وجدوى هذه الاستثمارات وقد تعرض مفهوم الإدارة المالية خلال هذه الفترة لمجموعة من الانتقادات وأهمها:

ـ تركيز الإدارة المالية على المنظور الخارجي للوظيفة المالية (أي الاهتمام بوجهة نظر المستثمرين والمقرضين)لا على التركيز على اتخاذ القرار داخل المؤسسة؛

ـ التركيز على قضايا تمويل المشاريع الكبيرة وإهمال المشاريع الصغيرة؛

ـ التركيز على الأنشطة غير المتكررة في حياة الشركة مثل الانضمام والاندماج أكثر من التركيز على مشاكل المؤسسة مثل إدارة السيولة؛

ـ التركيز على قضايا التمويل طويل الأجل وإهمال قضايا تمويل رأس المال العامل.

---

[1] فايز سليم، **الإدارة المالية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2009، (ص ـ ص:4-5)

ـ منذ منتصف الستينات: ثم تطوير نظرية محافظ الاستثمار بسبب زيادة اهتمام الشركات بتحقيق الربحية من خلال الاستثمار في مشاريع وأدوات مالية متنوعة، كذلك ظهر نموذج تسعير الأصول الرأسمالية والذي كان معنيا بتحليل المخاطرة وربطها مع العوائد المطلوبة على كل استثمار.

ـ وفي الوقت الحاضر: تطورت الوظيفة المالية وتعقدت مهامها حيث أصبحت تستخدم العديد من الأساليب الرياضية والإحصائية من أجل اتخاذ القرارات المالية المتعلقة بالتمويل والاستثمار، كذلك فقد انتقلت وظيفة الإدارة المالية من الدور الاستشاري الذي كانت تلعبه في السابق إلى دور المشارك في اتخاذ القرارات داخل الشركة.

2- تعريف الوظيفة المالية: لقد تعددت التعاريف حول الوظيفة المالية نذكر منها:

ـ الوظيفة المالية "هي مجموعة المهام والأنشطة التي يقوم بها العديد من المصالح والأقسام تهدف إلى إدارة التدفقات المالية والبحث عن الموارد المالية والاستخدام الأمثل لها،" [2]من خلال التعريف يتضح لنا بأن الوظيفة المالية هي التي تهتم بإدارة وتسيير الموارد المالية.

ـ الوظيفة المالية "هي مجموعة المهام والعمليات التي تسعى في مجموعها إلى البحث عن مصادر الأموال الممكنة بالنسبة للمؤسسة في إطار محيطها المالي، بعد تحديد الحاجات التي تريدها من الأموال ومن خلال برامجها وخططتها الاستثمارية"،[3]من خلال التعريف الوظيفة المالية تقوم بعملية التخطيط من أجل الاستغلال الأمثل لمواردها المالية.

ـ الوظيفة المالية "هي عملية اتخاذ القرارات المتعلقة بالحصول على الأموال بالشكل الأمثل واستثمار هذه الأموال بكفاءة لما يكفل لها تعظيم القيمة السوقية للشركة أو تعظيم ثروة المساهمين"،[4] أي هذا التعريف يضيف لنا بأن الوظيفة المالية هي المسؤولة على اتخاذ القرارات المالية.

ـ الوظيفة المالية "هي التي تتضمن التنبؤ والتخطيط المالي وإعداد الموازنات التقديرية المتعلقة بالتمويل والاستثمار والرقابة المالية فضلا عن التعامل مع الأسواق المالية"،[5]أي هذا التعريف يؤكد على طبيعة الأنشطة والعمليات والجهود التي تبذل من طرف هذه الإدارة المهمة.

---

[2] الياس بن ساسي . يوسف قريشي، **الإدارة المالية دروس وتطبيقات**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى ،2006، ص33.

[3] ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**، دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى، 1988، ص63.

[4] فايز سليم حداد، مرجع سبق ذكره، ص3.

[5] أسعد حميد العلي، **الإدارة المالية . الأسس العلمية والتطبيقية**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010، ص19.

ـ إن كل من التعاريف السابقة قد ركّز على جانب أو أكثر وهذا ما يمكّننا من تقديم تعريف شامل للوظيفة المالية هي تلك الوظيفة التي تهتم بتدبير الأموال واستغلالها استغلالا أمثلا بالإضافة إلى اتخاذها للقرارات المالية بكل أنواعها معتمدة في ذلك على التخطيط المالي والتحليل والرقابة المالية.

المطلب الثاني: خصائص وأهمية الوظيفة المالية

تمتاز الوظيفة المالية عن الوظائف الأخرى بجملة من الخصائص كما تحظى بأهمية بالغة من طرف المؤسسات.

1 ـ خصائص الوظيفة المالية: تتميز الوظيفة المالية بالخصائص التالية:

ـ مركزية السلطة [6]: ليست الوظيفة المالية كالوظائف الأخرى فالأمور المالية تتخذ درجة عالية من المركزية للعوامل التالية:

ـ هي وظيفة تتداخل في جميع نشاطات الشركة فجميع النشاطات التي تقوم بها الشركة ذات وجه مالي؛

ـ إن اتخاذ أي قرار مالي هو قرار ملزم للشركة ولا يمكن الرجوع عنه إلا بخسائر فادحة؛

ـ إن اتخاذ بعض القرارات المالية هي قرارات مصيرية، فمثلا إذا قررت الشركة شراء خط إنتاج ذو تكلفة عالية وموّلت شراء هذا الخط أو جزءا منه بالدين ولم تستطيع الوفاء بديونها فإن هذا سيعرض الشركة للخطر والفناء؛

ـ إن نتائج القرارات المالية لا تظهر مباشرة بل قد تستغرق وقتا طويلا مما قد يؤدي إلى صعوبة اكتشاف الأخطاء وإصلاحها ويعرض الشركة للخطر.

ـ هدف الوظيفة المالية هو نفس هدف المشروع [7]: يتطابق هدف الإدارة المالية مع هدف المشروع فالحديث عن هدف الإدارة هو الحديث عن هدف المؤسسة

ـ صعوبة تحديد مجال الإدارة المالية[8]: حيث ينظر إلى الوظيفة المالية أنها متداخلة مع الإدارات الأخرى.

---

(1) عاطف جابر عبد الرحيم، **أساسيات التمويل والإدارة المالية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، ص5.

(2) سليمان أبو صبحا، **الإدارة المالية**، الشركة العربية للنشر، القاهرة، الطبعة التاسعة، 2008، ص11.

(3) نفس المرجع السابق، ص11.

ـ **بيئة تعامل الإدارة المالية** [9]: تتعامل مع شبكة معقدة في جو يغلب عليه عدم التأكد

2 ـ أهمية الإدارة المالية:

تكتسب الإدارة المالية أهميتها من خلال الأهداف التي تسعى إلى تحقيقها وتتمثل أهميتها في مايلي:[10]

ـ الوظيفة المالية هي إحدى الوظائف الأربع الرئيسية في أي مشروع كان ولا يمكن الاستغناء عنها؛

ـ تنبع أهمية الوظيفة المالية من الدور المحوري لها في عمل تلك المؤسسات فالنشاط الأساسي للوظيفة المالية في أي مشروع كان إنتاجي أو خدمي فأي منها لا يستطيع أن يبدأ أو يعمل دون توفير الأموال اللازمة بالتكلفة الملائمة من مصادرها المختلفة ؟ وأي منها لا يحتاج إلى تخصيص المال المتوفر له بين مختلف الاستخدامات بالشكل الأمثل ؟ كل هذه الأنشطة من اختصاص الوظيفة المالية؛

ـ نجاح وبقاء أي مشروع وقدرته على استمرارية الإنتاج والاستثمار يعتمد إلى حد كبير على سياسته المالية ولن يحافظ على نمو ربحيته إلا بإعطاء الاعتبارات المالية الأولوية القصوى لأنها هي المسؤولة على توفير الأموال اللازمة.

المطلب الثالث: مكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي وعلاقتها بمجالات العلوم الأخرى

تختلف مكانة الإدارة المالية باختلاف حجم المؤسسات إلا أن ارتباطها يبقى وثيق بمجالات العلوم الأخرى.

1 ـ مكانة الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي:

عند تحديد موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي نجد اختلافا كبيرا في تنظيم الوظيفة المالية، وعلى رأس الأسباب وراء هذا الاختلاف نجد حجم المؤسسة، فمثلا في المشروعات الصغيرة نجد صاحب المشروع يجمع بين الملكية والإدارة، فنجده يتولى مسئولية الإنتاج والتسويق والتمويل، على عكس الحال في المشروعات متوسطة الحجم، حيث توجد إدارة مستقلة على مستوى الإدارات الرئيسية الأخرى(الإنتاج، التسويق...الخ) حيث تتولى المهام المالية باسم الإدارة المالية أو إدارة الشؤون المالية الذي يرأسها المدير المالي، والذي عادة ما يكون مسؤول مباشر أمام المدير العام ورئيس مجلس الإدارة ويحدث في المنظمات الكبيرة في بعض الدول تقسيم الشؤون والمهام المالية إلى جزأين:

---

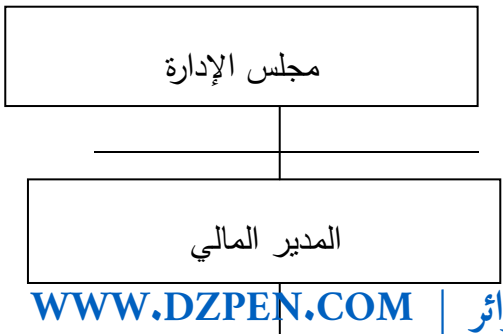
[1] سليمان أبو صبحا، مرجع سبق ذكره، ص10.

[10] فايز سليم حداد مرجع سبق ذكره، ص09.

ـ الأول إعداد التنبؤات المالية وإعداد الموازنات التخطيطية وتقويم كفاءة استخدام الأموال، ويتولى ذلك المراقب المالي إلى جوار عمله الأصلي وهو الإشراف على الحسابات.

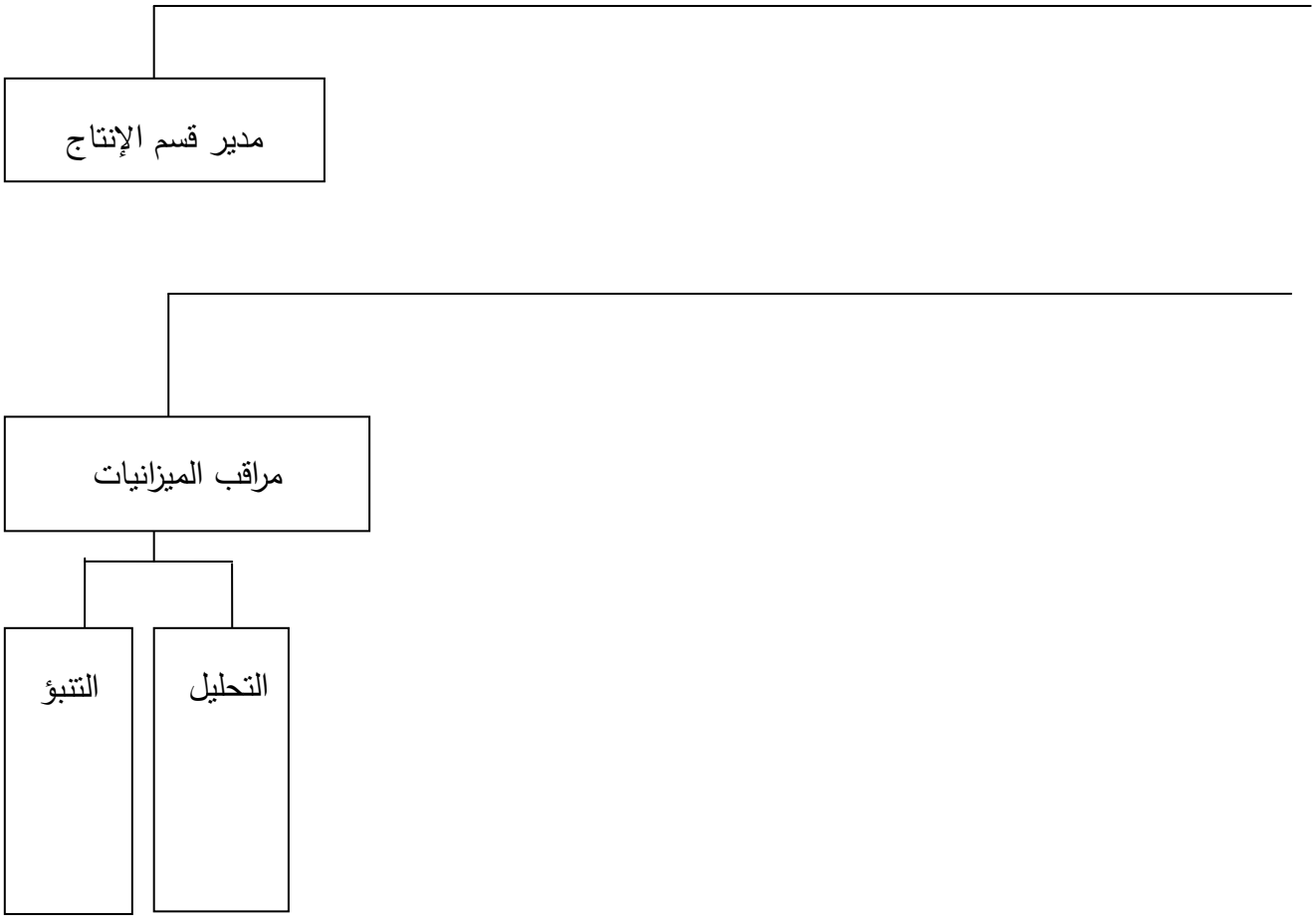
ـ الثاني المهام الأخرى توكل للمدير المالي الذي عادة ما يرأس المراقب المالي،[11] وهذا ما هو موضح في الشكل رقم (1)

الشكل رقم(3): موقع الإدارة المالية في الهيكل التنظيمي



[11] نظير رياض محمد، **الإدارة المالية والعولمة**،

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر



المصدر:

نظير رياض محمد، مرجع سبق ذكره، ص19.

2 ـ علاقة الوظيفة المالية بالمجالات الأخرى

ترتبط الوظيفة المالية بعدة مجالات معرفية فلا يمكن عزلها عن باقي الوظائف الإدارية فجميع النشاطات المنبثقة عن تلك الوظائف تتبنى بوجه أو بآخرالوظيفة المالية في المؤسسة ومن هذه العلاقات نجد:

ـ **علاقة الإدارة المالية بإدارة الإنتاج:** ترتبط إدارة الإنتاج بالإدارة المالية ارتباطا وثيقا تبدأ بشراء الأصول الثابتة لخطوط الإنتاج، ومن ثم شراء مواد الخام والمواد الأولية ومن ثم الإنفاق على تدوير عجلة الإنتاج، كذلك إدا أرادت المؤسسة أن تقوم بتوسيع الإنتاج لأي سبب من الأسباب تحتاج إلى أموال لتحقيقه.[12]

ـ **علاقة الإدارة المالية بإدارة التسويق:** تعد النشاطات التسويقية ذات أثر مالي عاجلا أم آجلا فإن أي حملة إعلانية تحّمل المنشأة مبالغ لا يستهان بها، فالقرارات المتعلقة بالتسويق تعتمد على قدرة المنشأة المالية.[13]

ـ **علاقة الإدارة المالية بإدارة الأفراد:** حيث تربطها علاقة قوية حتى ولو ظهرت بعيدة بعض الشيء إذ أن القرارات المتعلقة بالرواتب من زيادة أو تغيير أو قرارات العلاوات والمكافآت تعتمد على سيولة المنشأة.[14]

ـ **علاقة الإدارة المالية بالمحاسبة:** فلا تزال مخرجات النظام المحاسبي المصدر الأساسي للبيانات والمعلومات التي تستعملها الإدارة المالية في التحليل وقياس الأداء والرقابة والتخطيط المالي واتخاذ القرار إذ تهتم المحاسبة بجمع البيانات وإعداد الميزانيات وإعداد القوائم المالية بينما ينصب اهتمام الإدارة المالية بإعداد الموازنات من أجل اتخاذ القرارات.[15]

ـ **علاقة الإدارة المالية بالاقتصاد:** إذ تهدف النظرية الاقتصادية إلى استخدام الموارد المتاحة والمحدودة ومن هذه الموارد نجد الموارد المالية،ومن هنا يمكن اعتبار الإدارة المالية جانبا من جوانب النظرية الاقتصادية للمنشأة.[16]

ـ **علاقة الإدارة المالية بالأساليب الكمية:** إذ تتعامل الإدارة المالية مع البيانات والأفراد، وتوفر عملية تحليل البيانات للمدير المالي فرصة استخدام الأساليب الكمية الحديثة مثل البرمجة الخطية ونظرية المباراة. [17]

ـ **علاقة الإدارة المالية بالتكنولوجيا:** لعبت التكنولوجيا دورا كبيرا في تطور الإدارة الماليةمن خلال تسريع انجاز العمليات المالية وحفظ المعلومات بسرعة الحصول عليها ونقلها.[18]إن معرفة كيفية

---

(1) هيثم محمد الزعبي، **الإدارة المالية والتحليل المالي**، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2000، ص30.

(2) نفس المرجع، ص30.

(3) نفس المرجع، ص30.

(4) دريد كامل آل شبيب، **مبادئ الإدارة المالية**، دار المناهج للنشر،عمان، 2009، ص21.

(5) هيثم محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص31.

(1) هيثم محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص31.

(2)دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المعاصرة**، دار الميسرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص 15.

استخدام الحاسب أصبح ضرورة ملحة للمدير المالي في يومنا هذا خاصة، حيث أصبح وجوده وسيلة أساسية للتواصل مع الأسواق المالية والمستثمرين والزبائن وغيرهما، كما يسهل استخدامه أيضا في القيام بكثير من المهام وعلى درجة كبيرة من الدقة مثل التخطيط المالي وتحضير القوائم المالية وغيرهاواستعماله أيضا يسهل عملية اتخاذ القرارات على المدير المالي بشكل كبير.[19]

المطلب الرابع: وظائف وأهداف الإدارة المالية

تقوم الوظيفة المالية بعدة وظائف أساسية فهي تساعد المؤسسة على الاستمرارية وتحقيق النمو كما تسعى إلى تحقيق العديد من الأهداف.

1 ـ وظائف الإدارة المالية: تتجلى هذه الوظائف في مايلي:

1 ـ1 التخطيط المالي: هي العملية التي تقوم بالترجمة المالية للأرقام والبيانات التي تشملها كل من خطة المبيعات، خطة الإنتاج وخطة اليد العاملة، أي الخطة المالية هي بمثابة تقديرات للأرباح المتوقعة وعليه الخطة المالية يجب أن تشتمل على جدول نتائج الأعمال وجدول الميزانية العمومية التقديرية وجدول الميزانية النقدية.[20]

1 ـ2 التحليل المالي: يعرّف التحليل المالي بأنه دراسة القوائم المالية بعد تبويبها باستخدام الأساليب الكمية وذلك بهدف إظهار الارتباطات بين عناصرها والتغيرات الطارئة على هذه العناصر وحجم واثر هذه التغيرات واشتقاق مجموعة من التغيرات التي تساعد على دراسة وضع المنشأة من الناحية التشغيلية وتقييم أداء هذه المنشآت وكذلك تقديم المعلومات اللازمة للأطراف المستفيدة من أجل اتخاذ القرارات الإدارية السليمة.[21]

1-3 الرقابة المالية: تعتبر وظيفة الرقابة المالية إحدى وظائف الإدارة المالية ونعني بها مراجعة العمليات التي تمت في الماضي والحاضر كما تعني مراجعة المصروفات والإرادات للتحقق من أن تدفق الأموال يتم طبقا للميزانية النقدية وأن الانحرافات قد عولجت أسبابها حتى يسير المشروع بنجاح من الناحية المالية ومن بين أهم أساليب الرقابة نجد الموازنات التخطيطية وأساليب التحليل المالي، كذلك المراجعة الداخلية تعد أحد أنواع أدوات الرقابة.[22]

---

[3] فايز سليم حداد، مرجع سبق ذكره، ص13.

[4] عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السادسة، 2008، ص125.

[21] منير شاكر وآخرون، **التحليل المالي مدخل اتخاذ صناعة القرارات**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005، ص12.

[1] عطا محمد العمري، **مدى فاعلية الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في المحاسبة والتمويل، دفعة أوت، 2005، ص48.

ومن مهام المراقب المالي هو تقديم الميزانيات التقديرية ومقارنة بما هو مخطط بما يتحقق فعليا وكشف الانحرافات.[23]

1-4 ـ اتخاذ القرار: تعتبر وظيفة اتخاذ القرار جوهر العملية الإدارية لأي تخصص وظيفي في شركات الأعمال، بل يمكن القول أن الإدارة التي لا تمارس اتخاذ القرار في منهجها اليومي لا يمكن أن تسند لها صفة الإدارة فالإدارة المالية تقوم بعملية اتخاذ القرارات المالية [24]، ومن أهم هذه القرارات قرارات الاستثمار والتمويل و توزيع الأرباح.[25]

1-5 تحديد الهيكل المالي للمشروع: إن هدف تحديد العناصر التي يتكون منها الهيكل المالي للمشروع يكون من خلال دراسة أهمية تشكيل المالي وتحديد نسبة الديون وحقوق الملكية في المركز المالي، وتقييم وتحديد كلفة اختيار مصادر التمويل المتاحة وللمدير المالي دور كبير في تحديد المزيج الملائم للتمويل طويل أو قصير الأجل ويعد هذا التحديد من أهم العمليات التي تؤثر على قوة المركز المالي للمؤسسة.[26]

1-6 مواجهة المشاكل الخاصة: تعتبر الوظائف السابقة التخطيط والرقابة وغيرها وظائف دورية ولكن قد يواجه المدير المالي مشاكل غير دورية ذات طبيعة خاصة وغير متكررة، وقد لا تحدث خلال حياة المشروع.[27]

1-7 التعامل مع أسواق رأس المال:يتعامل المدير المالي مع أسواق رأس المال لأنها تمثل المصدر الأساسي للأرصدة المالية التي يحتاج إليها المشروع كما أن الأوراق المالية التي يصدرها المشروع تتداول في هذه الأسواق.[28]

2 ـ أهداف الإدارة المالية: تسعى الإدارة المالية إلى تحقيق عدة أهداف وهي تمثل في نفس الوقت أهداف المشروع فهي تسعى إلى تعظيم الربح وتحقيق السيولة وتعظيم ثروة المساهمين.

---

[2] يونس خان، هشام صالح غرايبة، **الإدارة المالية**، مركز المكتب الأردني، 1995، ص10.

[3] حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، الوراق للنشر وللتوزيع، عمان، الطبعة 2004، ص68.

[4] عبد الوهاب يوسف أحمد، **التمويل وإدارة المؤسسات المالية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008، ص21.

[5] دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المعاصرة**، مرجع سبق ذكره، 2007، ص45.

[6] محمد طنيب عبيدات، **الإدارة المالية في القطاع الخاص**، دارا لمستقبل للنشر،عمان، الطبعة الأولى،2007، ص45.

[1] نهال فريد مصطفى، **مبادئ وأساسيات الإدارة المالية**، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003، ص17.

2 ـ 1 ـ هدف السيولة: السيولة هي قدرة المشروع على توفير النقد لتسديد الالتزامات قصيرة الأجل المتوقعة وغير المتوقعة في مواعيدها بتكلفة مناسبة وبدون خسائر من خلال الحصول على الإرادات بشكل طبيعي.[29]

وغاية الإدارة المالية من تحقيق هدف السيولة هو تحقيق العديد من الميزات الإيجابية:[30]

ـ تعزيز الثقة بالمؤسسة من قبل المتعاملين؛

ـ تفادي خطر الإفلاس؛

ـ مواجهة الأزمات عند وقوعها؛

ـ القدرة على استغلال الفرص المتاحة لها؛

ومن الأسباب التي تجبر الإدارة المالية على عدم تحقيق هدف السيولة:[31]

ـ عدم حصول الإدارة المالية بصورة دورية ومنتظمة وفي الوقت المناسب على استحقاقاتها من عملائها أو لتراخيها في المطالبة بها أو لوجود خلاف بينها وبين عملائها على هذه المستحقات؛

ـ قيام الشركة بتمويل شراء أو تجديد الموجودات أو لسداد القروض الطويلة الأمد؛

ـ تعرض الشركة لخسائر متتالية أوركود جانب كبير من الإنتاج.

ومن نتائج عدم تحقيق السيولة تواجه المؤسسة الوقوع في عسر مالي فني يمكن تجاوزه وعسر حقيقي لا يمكن تجاوزه.[32]

2 ـ 2 ـ هدف تعظيم الأرباح:

يوجد مفهومان للربح:

ـ الربح المحاسبي: هو الفرق بين قيمة المبيعات وتكلفتها خلال فترة زمنية معينة.[33]

ـ الربح الاقتصادي هو مقدار التغير في القيمة الصافية للوحدة الاقتصادية خلال فترة زمنية.[34]

ومن أهم الدوافع التي تجعل المؤسسة تركّز على تعظيم الربح كهدف[35]:

---

[2] دريدكامل آل شبيب، مبادئ الإدارة المالية، مرجع سبق ذكره، ص26.

[3] مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص25.

[4] حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص62.

[5] نفس المرجع السابق، ص45.

[1] محمد سعيد عبد الهادي، **الإدارة المالية الاستثمار والتمويل والتحليل المالي الأسواق المالية الدولية**، دار حامد للنشر، عمان الطبعة الأولى، 2008، ص32.

[2] فيصل جميل السعايدة، نضال عبد الله فريد، **الملخص الوجيز في الإدارة المالية والتحليل المالي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2004، ص 27.

ـ يعتبر هدف تعظيم الأرباح من الأهداف الإستراتيجية لشركات الأعمال؛

ـ كون الربح يمثل التبرير الاقتصادي لاستمرار أي شركة في الحياة الاقتصادية كونه مصدر من مصادر التمويل الداخلية؛

ـ إنه يمثل مؤشرا مهما لتقييم الأداء الاقتصادي ويمثل الاستغلال الأمثل للموارد.

ومن أهم الانتقادات الموجهة إلى هدف تعظيم الربحية:[36]

ـ إن مفهوم تعظيم الربحية غامض ولا يفرق بين الربحية في المدى القصير والربحية في المدى الطويل، فإذا كان اهتمام المدير المالي بالربح في المدى القصير قد يتهاون في عملية الصيانة ليقلل من نفقاته فيزداد ربحه قصير الأجل لكن الربحية في المدى الطويل ستتراجع لأن الماكنات غير المصانة لن تنتج بالكفاءة المطلوبة؛

ـ لا يأخذ بعامل المخاطرة في حين أن الأرباح المتوقعة مستقبلا للمشاريع مرتبطة بمخاطر متفاوتة؛

ـ لا يأخذ بمفهوم القيمة السنوية ويقصد بها أن قيمة مبلغ معين من النقود تتوقف على من أو توقيت الحصول عليه، فإذا كان أمام الإدارة المالية في الشركة فرصة الاختيار بين الحصول على مبلغ معين الآن وبين الحصول على نفس المبلغ بعد سنة من الآن فمن المتوقع أن تختار الحصول على ذلك المبلغ الآن، أي أن الإدارة المالية تحمي نفسها من المخاطر فيما لو اختارت البديل الثاني يسمح باحتمال متغيرات غير متوقعة.

2 ـ 3 ـ هدف تعظيم الثروة:

تسعى الإدارة المالية بالإضافة إلى الأهداف الأخرى هدف تعظيم الثروة:[37]

والمقصود به هو تعظيم القيمة الحالية للمشروع وهي إستراتيجية بعيدة الأجل تعمل على تعظيم القيمة الحالية للمشروع ويعد معيارا للأداء ومقياس لكفاءة الإدارة، كما إن هذا الهدف يكمل هدف تعظيم الأرباح لأنه يأخذ بنظر الاعتبار التدفقات النقدية ودقة تقديراتها والفترة الزمنية لهذه التدفقات ويعد معيارا مهما لقياس كفاءةالقرارات المتخذة ونتائجها لعدم اهتمامه الكبير بالأرباح المحاسبية فقط وتجنبه اختيار أو احتساب الأرباح ونسبها، ويركز على التدفقات النقدية واستخدام أدوات القيمة الحالية الصافية كوسيلة لاحتساب هذه التدفقات ويحسب كمية العوائد النقدية ودرجة الخطر المصاحبة والقيمة الزمنية للنقود.

---

[3] حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، ص45.

[4] نفس المرجع، ص48.

[1] دريد كامل آل شبيب، مقدمة في الإدارة المالية المعاصرة، مرجع سبق ذكره، (ص- ص: 39- 40).

كما أن القيمة السوقية للمشروع التي هي الوجه الآخر لهدف تعظيم الثروة تعكس وجهة نظر جميع المشتركين في السوق المالي وبالتالي فإن تقييم المشروع في السوق يأخذ بعين الاعتبار الأرباح المتحققة فعلا والأرباح المتوقع الحصول عليها والقيمة الزمنية للنقود، إضافة إلى تقدير مدى توافر الإرادات للمشروع ودرجة الخطر التي يتعرض لها وسياسة توزيع الأرباح ومعدل العائد على الاستثمار والأرباح المتوقعة وعائد السهم، إن كل ذلك ينعكس على تقييم سعر السهم في السوق الذي يتأثر بتعظيم القيمة السوقية للمشروع، مع الإشارة إلى أن قيمة السهم في السوق تخضع لتقديرات واختبارات ومساهمات وجهات نظر من جهات مختلفة ومتعددة ومتضاربة المصالح أحيانا وتأخذ بعين الاعتبار ما يلي :

ـ حجم الإيرادات وتوقيت الحصول عليها ونسبة الأرباح منها، ومعدلات الخصم المعتمدة لخصم الإيرادات المستقبلية بهدف الحصول على القيمة الحالية للإيرادات المتوقع تحقيقها انطلاقا من أهمية حساب قيمة النقود؛

ـ طبيعة الأخطار التي يتعرض لها المشروع ودرجة هذه الأخطار التي تتوقف على طبيعة الاستثمارات وهيكل رأس المال ومصادر التمويل ونسبة المديونية في هيكل رأس المال ومقدار مساهمة عناصر التمويل الداخلية والخارجية؛

ـ سياسة توزيع الأرباح المعتمدة من المشروع ومدى استقرارها واستمرار عملية التوزيع وحجم الأرباح المحتجزة ونوعية الاستثمارات المختارة ومعدلات النمو التي يحققها المشروع.

ـ العلاقة بين الربحية والسيولة أي ضرورة تحقيق التوازن بينهما، وهذه العلاقة تفرض على المشروع ـ سياسة محددة في مجال اختيار وسائل التمويل والاستثمار؛

ـ كفاءة إدارة الشركة وسمعتها المالية والملف الأخلاقي للمدراء ومعدلات النمو السابقة والمحتملة ومعدل العائد على الاستثمار إضافة إلى العوامل الخارجية؛

ـ أسعار الفائدة ومدى تأثيرها على المشروع.

2 ـ 4 ـ هدف تعظيم العائد الاجتماعي:[38]

لقد تزايدت أهداف الإدارة المالية ولم يعد يقتصر على تحقيق وتعظيم الربح وتحقيق السيولة، حيث توسعت أهدافها إلى تحقيق العائد الاجتماعي، فالمؤسسات مسؤولية اجتماعية تستدعي توفير بيئة عمل آمنة وإنتاج سلع وخدمات آمنة وتوفير ظروف صحية ومعيشية ملائمة للعاملين مع الحرص على تجنب تلويث الهواء والماء والطبيعة.

---

[1] محمد قاسم خصاولة، **أساسيات الإدارة المالية**، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2011، (ص- ص: 19- 20).

إن الشركات التي تعمل على تحقيق هدف المسؤولية الاجتماعية قد تواجهها وضع تنافسي أصعب من تلك التي لا تسعى لتحقيقه حيث أنها تتحمّل تكاليف إضافية وهذا ما يؤدي إلى انخفاض أرباحها.

إن تكاليف المسؤولية الاجتماعية قد يكون لها تأثير سلبي في المدى القصير حيث تشير الدراسات الحديثة على أن هناك علاقة ارتباطية إيجابية بين المسؤولية الاجتماعية والربحية على المدى الطويل لأن التزاماتها بتحقيق الهدف الاجتماعي يحقق لها مايلي:

ـ بناء الثقة والسمعة الطيبة لدى الجمهور مما يؤدي إلى زيادة الطلب على المنتجات وخدمات هذه الشركة؛

ـ تعزيز الولاء والاستقرار الوظيفي لدى العاملين في هذه الشركات بما يضمن زيادة الإنتاجية والكفاءة لدى هؤلاء العاملين.

المبحث الثاني: وظيفة اتخاذ القرار

تعتبر عملية اتخاذ القرار أحد المحاور الأساسية التي ترتكز عليها العملية الإدارية فهي تلعب دورا أساسيا ومحوريا في كفاءة وفعّالية المنظمات وهي نقطة الانطلاق لجميع النشاطات والتصرفات التي تتم داخل المنشأة، كما تحظى هذه العملية اهتماما كبيرا من قبل المدير مهما كان نوع القرار خاصة الإستراتيجية منها.

وهذا ما سنحاول إبرازه من خلال هذا المبحث باستعراض مختلف التعاريف التي تناولت عملية اتخاذ القرار من جوانبه المختلفة لنصل إلى إعطاء تعريف شامل لهذه العملية كما سنحاول أيضا تحديد أنواع وخطوات وأهم الأساليب التي يتم من خلالها اتخاذ القرار كذلك نتطرق إلى طبيعة القرارات المالية.

المطلب الأول: تعريف عملية اتخاذ القرار وخصائصها

1 ـ تعريف عملية اتخاذ القرار: لقد تعددت التعاريفحول عملية اتخاذ القرار وسنذكر أهمها فيما يلي:

ـ يعرّف محمد عبد الفتّاح الصيرفي عملية اتخاذ القرار "بأنها عملية عقلانية تتبلور في الاختيار بين بدائل متعددة ذات مواصفات تتناسب مع الإمكانيات المتاحة والأهداف المطلوبة،[39] أي من هذا التعريف يتضح لنا أن عملية اتخاذ القرار هي عملية اختيار بديل من عدة بدائل ويكون هذا الاختيار على حساب الإمكانيات المتاحة.

ـ كذلك يعرّف أحمد غنيم اتخاذ القرار بأنه استخدام بعض المعايير الموضوعية لاختيار بديل من بديلين محتملين أو أكثر"،[40] من خلال هذا التعريف يتضح أن عملية اتخاذ القرار تكون باستخدام أساليب موضوعية.

ـ كذلك يعرفها سيمون بأنها اختيار بديل معين من البدائل لإيجاد الحل المناسب لمشكلة.[41]من خلال هدا التعريف أن عملية اتخاذ القرار هو إيجاد حل لمشكلة معينة.

ـ كذلك تم تعريفها هي أنشطة يتم إتباعها لتحديد مكلة وبدائل الحل وتقييم البدائل واختيار البديل المناسب لحل مشكلة وأهم خطوة في اتخاذ القرار هو اختيار البديل المناسب،[42]من خلال هذا التعريف أن أهم مرحلة في عملية اتخاذ القرار هو اختيار البديل المناسب.

من خلال كل التعاريف السابقة ركّز على جانب أو أكثر وهذا ما يمكّننا من تقديم تعريف شامل لاتخاذ القرار فهو عملية يتم من خلالها اختيار البديل المناسب من بديلين أو أكثر بأساليب علمية وبمعايير موضوعية من أجل تحقيق هدف معين وحل المشكلات التي تواجهها أي منظمة.

2 ـ خصائص القرارات: من خلال التعاريف السابقة يمكن استخلاص أهم خصائص القرارات[43]

ـ القرار عمل قانوني نهائي صادر من صاحب الاختصاص بإرادته؛

ـ القرار ينتج من عملية اختيار بديل من عدة بدائل متعددة؛

ـ القرار يحدث أثارقانونية تتمثل في إنشاء مركز قانوني جديد أو تعديل أو إلغاء؛

ـ عملية اتخاذ القرار كذلك تمتاز بالاستمرارية والواقعية.

المطلب الثاني: عناصر عملية اتخاذ القرارات وأنواعها:

1 ـ عناصر عملية اتخاذ القرارات: من أهم عناصر عملية اتخاذ القرار نجد العناصر التالية:[44]

---

[1] محمد عبد الفتّاح الصيرفي، **مفاهيم إدارية حديثة**، الدار العلمية للنشر، عمان، 2003، ص60.

[2] كاسر ناصر منصور،**الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006، ص46.

[3] مؤيد عب الحسين الفضل، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009، ص15.

[4] أحمد ماهر، **اتخاذ القرار بين العلم والابتكار**، الدار الجامعية، الإسكندرية، 2007، ص22.

[1] محمد حافظ حجازي، **دعم القرارات في المنظمات**، الوفاء للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص113.

ـ متخذ القرار: سواء كان فردا أو مديرا في المؤسسة أو جماعة وتكون له السلطة الكاملة بموجب القانون؛

ـ موضوع القرار: وهو المشكلة التي يتم يشأنها يتم اتخاذ القرار لأجل معالجة ووضع حل مناسب؛

ـ الأهداف والدوافع: القرار المتخذ هو سلوك ناتج عن دافع معين لإشباع حاجة وهذا يعني أن الهدف من اتخاذ القرار هو إشباع حاجة وكلما زادت هذه الحاجة زاد أهمية القرار.

2 ـ أنواع القـــــرارات:

توجد عدة معايير لتصنيف القرارات حسب المستويات الإدارية وحسب مجال التطبيق كذلك حسب طرق اتخاذها.

2 ـ 1 ـ حسب المستويات الإدارية: هذا المعيار نجد أنواع القرارات كما يلي:[45]

ـ قرارات إستراتيجية: تتميز هذه القرارات الإستراتيجية بتأثيرها الطويل المدى ويتم اتخاذ هذا النوع من القرارات على مستوى الإدارة العليا كمل تتصف هذه القرارات بعدم التكرار وتحظى بدرجة عالية من المركزية في اتخاذها؛

ـ قرارات تكتيكية: تتصف هذه القرارات بالتكرار بالمقارنة بالقرارات الإستراتيجية ويتم اتخاذها على مستوى الإدارة الوسطى حيث يسمح هذا النوع من القرارات بإيجاد الكيفية التي يتم بها استعمال موارد المؤسسة؛

فهذه القرارات تعمل على تنظيم عملية وتوجيه للموارد التكنولوجية وغيرها؛

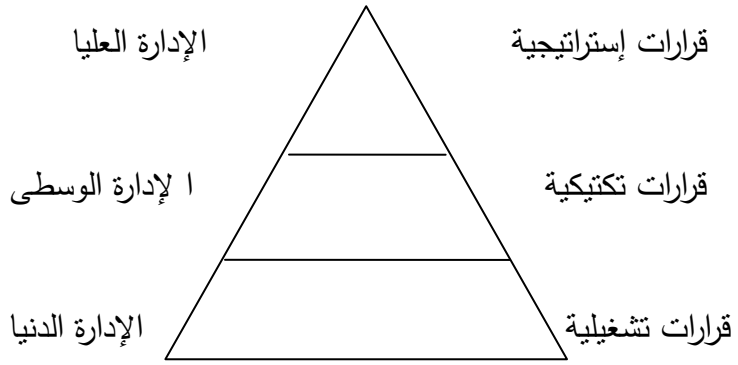
---

[2] كاسر ناصر منصور، مرجع سبق ذكره، ص48.

[1] نواف محمد عباس الرماحي، **تصميم نظم المعلومات المحاسبية وتحليلها**، دار الصفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص29.

ـ **قـرارات تشـغيلية:** تتصـف هـذه القـرارات بدرجـة عاليـة مـن اللامركزيـة وبـالتكرار وتصـدر علـى مستويات الإشراف (الورشات والأقسام).

الشكل رقم (2) يوضح أنواع القرارات حسب المستويات الإدارية



Lasource :

- Lasary, Economie d'entreprise, Imprimerie Essalem, Alger, 2001, p74.

2 ـ 2 ـ تصنيفات القرارات حسب وظائف المؤسسة:

تقسم القرارات وفق هذا المعيار حسب الوظائف الأساسية إلى مايلي:[46]

ـ القرارات المتعلقة بوظيفة الإنتاج: كحجم الإنتاج، طرق الإنتاج، كمية المخزون؛

ـ القرارات المتعلقة بالوظيفة المالية: كالقرارات المتعلقة بالهيكل المالي، مقدار رأس المال العامل، طرق الحصول على الأموال.....الخ؛

ـ القرارات المتعلقة بوظيفة التسويق: كقرارات تحديد الأسواق وموقع مكاتب البيع والعلامة التجارية المستخدمة؛

ـ القرارات المتعلقة بوظيفة الموارد البشرية: كأساليب الاختيار في التوظيف، مدى التدريب وتوعيته و معالجة التأخير والتغيب...الخ.

2 ـ 3 ـ تصنيف القرارات حسب حالة عدم التأكد:

يواجه متخذ القرار ثلاث حالات رئيسة في مجال اتخاذ القرارات والتي تتمثل فيما يلي:[47]

---

[1] هواري سويسي، **تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، الجزائر، 2007- 2008، (ص- ص: 192- 193).

ـ قرارات في ظل حالات التأكد التام: وهي أبسط نوع وأنذرها بحيث يستطيع متخذ تحديد نتائج كل بديل من البدائل المتوفرة بشكل مؤكد والسبب يعود لتوفر البيانات والمعلومات؛

ـ قرارات في ظل حالة عدم التأكد: حيث يتصف القرار في هذه الحالة بأن متخذ القرار على معرفة تامة باحتمالات حدوث أي حالة من الحالات والتي تؤثر على بدائل القرار المختلفة؛

ـ قرارات في ظل حالة عدم التأكد التام: في هذه الحالة تكون نسبة المخاطرة مرتفعة جدا وذلك لعدم وجود تجارب في الماضي لمتخذ القرار.

2 ـ 4 ـ تصنيف القرارات حسب مجال التطبيق:

ويقع ضمن هذا المعيار نوعان من القرارات هما:[48]

ـ قرارات عامة: إن هذا النوع من القرارات يطبق على كافة العاملين في المنظمة وليس موجها لفئة محددة أو وحدة خاصة في المنظمة؛

ـ قرارات خاصة: ويكون هذا النوع من القرارات موجهة لشخص خاص في المنظمة أو لوحدة إدارية خاصة.

2 ـ 5 ـ تصنيف القرارات حسب طرق اتخاذها:

تنقسم القرارات حسب هذا المعيار إلى ما يلي:[(49)]

ـ القرارات الفردية: وهي عادة يقوم باتخاذها المدير وحده دون مشاركة أحد من حوله ويلجأ إلى المدير خاصة عندما تواجه المؤسسة حالات مشاكل تتطلّب حلاّ سريعا وعاجلا؛

ـ القرارات الجماعية: وهنا تتم المشاركة بالإضافة إلى المدير أشخاص آخرون والمشاركة الجماعية هي من الأساليب الناجحة في اتخاذ القرارات.

المطلب الثالث: مراحل عملية اتخاذ القرار وأساليب اتخاذها

1 ـ مراحل اتخاذ عملية اتخاذ القرار:

لقد اختلف الكتّاب في تحديد عدد المراحل التي تمر بها عملية اتخاذ القرارات غير أنه يمكن القول أن عملية اتخاذ القرار يمر بالمراحل الأساسية التالية: [(50)]

---

[2] حركات سعيدة وآخرون، **استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية**، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية،جامعة 20 أوت سكيكدة، كلية العلوم الاقتصادية وعلوم التسيير والعلوم التجارية، ، 27– 28 جانفي2009، ص09.

[48] بلال خلف السكارنة، **المهارات الإدارية في تطوير الذات**، دار الميسرة للنشر، عمان، 2008، ص17.

[1]علي حسن، **نظرية القرارات في المنظمات**، الوفاء للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006، ص113.

ـ **تحديد المشكلة:**أي التعرّف على حقيقتها وبهدف المعرفة يتضح الهدف الذي من أجله اتخاذ القرار ويعتبر التحديد الواضح والدقيق للمشكلة هو الخطوة الأولى الأساسية لاتخاذ القرارات الناجحة؛

ـ **تحديد البدائل:** هي وسيلة الحل المفتوحة أمام جهاز الإدارة لحل المشكلة المطروحة؛

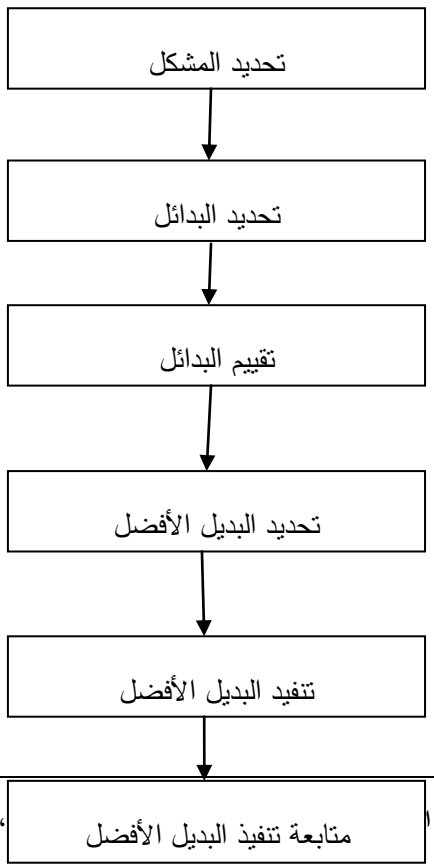
ـ **تقييم الحلول البديلة:** بعد تحديد كافة البدائل الممكنة تأتي الخطوة الثانية المتمثلة في تقييم هذه البدائل وتعتبر هذه المرحلة من أصعب المراحل وأشدّها تعقيدا، حيث تتطلب درجة عالية من الدقة والموضوعية والقدرة على التحليل والتنبؤ بالمستقبل، ففي هذه المرحلة على متخذ القرار الوقوف على مزايا وعيوب كل بديل، وتكلفة كل بديل والعوائد المتوقعة منه؛

ـ **اختيار البديل الأفضل:** وهي الخطوة الحاسمة الخاصة باختيار أفضل البدائل المتاحة وتتمثل هذه الخطوة جوهر عملية اتخاذ القرار، كذلك تحتاج هذه المرحلة المهارة العالية لمتخذ القرار؛

ـ **تنفيذ البديل المختار:** في هذه المرحلة يقوم المدير بوضع البديل الذي اختاره موضع التنفيذ.

ـ **متابعة التنفيذ وتقييم النتائج:** فعملية اتخاذ القرار لا تنتهي بمجرد اختيار بديل نعين وتنفيذه، وحتى تكتمل هذه العملية فيجب على المديرين تقييم فعالية القرار الذي اختاره ويمكن تلخيص هذه المراحل في الشكل.

الشكل رقم (03) يوضح مراحـــل عملية اتخـــــاذ القــرار



[2] علاء الدين عبد الغني محمود، إدارة ا ، (ص- ص:177- 181).

La source: Lasary, op.cit., p88

2 ـ أساليب اتخاذ القرارات:

تتعدد الأساليب المساعدة لاتخاذ القرارات من الأسهل إلى الأصعب حيث تتدرج هذه الوسائل لتصل إلى استخدام الطرق العلمية المعقدة، ويتوقف استخدام أحد الأساليب دون الأخرى على مجموعة من العناصر منها:[51]

ـ رأي المدير وتقديره للموقف؛

ـ طبيعة المشكلة؛

ـ طبيعة الظروف الحاضرة؛

الإمكانيات المتوفرة لاستخدام هذا الأسلوب؛

وتختلف هذه الأساليب بين أساليب كمية وأخرى كيفية.

2 ـ 1 ـ الأساليب الكيفية لاتخاذ القرارات:

وتتمثل أهم الأساليب الكمية فيما يلي:

2 ـ 1 ـ 1 ـ الحكم الشخصي:[52]إن المعيار في اتخاذ القرار من وجهة نظر الحكم الشخصي للمدير هو نظر المدير للأمور وتقديره والتي تبنى عادة على أسس شخصية غير موضوعية وتنطلق من التكوين النفسي والتأثر بمجريات الأحداث، ويعتبر هذا الأسلوب في اتخاذ القرارات من الأساليب البديلة لأنه أسلوب غير علمي ولهذا الأسلوب مزايا ومساوئ يمكن تلخيصها فيما يلي:

---

[1] جمال الدين لعويسات، **الإدارة العلمية وعملية اتخاذ القرار**، دار هومة للنشر، الجزائر، 2003، ص71.

[2] المرجع نفسه، ص73.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المزايا:

ـ الوصول إلى قرار في أقصى وقت ممكن؛

ـ استغلال القدرة الشخصية والقدرة على التصرف التي يتصف بها بعض المديرين.

العيوب:

ـ قد يثبت القرار بعد تطبيقه عكس ما هو مطلوب؛

ـ قد تكون هناك وسائل أفضل منه.

2 ـ 1 ـ 2 ـ الحقائق: تعد الحقائق قواعد ممتازة في اتخاذ القرارات، وحين تكون الحقائق متوفرة فإن هذه القرارات المتوفرة تكون ذات جذور قوية ومنطقية غير أن المشكلة هي أن هذه الحقائق قد لا تكون متوفرة عند متخذ القرار في كل وقت، إن اعتماد الحقائق والمعلومات المتوفرة على الإنتاج والرقابة تساعد بلا شك على اتخاذ القرارات في هذه المجالات ولكن على المدير أيضا أن يستخدم حكمه الشخصي، وتقديره للأمور بالإضافة إلى هذه الحقائق.[53]

2 ـ 1 ـ 3 ـ التجربة: تمثل التجارب السابقة مصدرا مهما يمكن الاستعانة به في اتخاذ القرارات إذ مما لاشك فيه أن هناك كثيرا من المواقف المشابهة للموقف الحالي قد اتخذت فيه قرارات معينة فإذا كانت تلك القرارات صائبة فإن المفيد الاستفادة من التجارب السابقة في اتخاذ قرارات حالية.[54]

2 ـ1 ـ 4 ـ الآراء: إن الاعتماد على الآراء الخارجية هو أسلوب ديمقراطي في اتخاذ القرارات وهو أسلوب لا ينتهجه كل المديرين ولكنه يظل على أي حال أسلوبا أفضل في المشاركة اتخاذ القرارات الآتية من القرارات الفردية وكذلك فان القرار المبني على المشاركة وإعطاء الرأي يشجع العناصر المعينة بتنفيذه غير أن هذا الأسلوب قد لا يكون هو الوسيلة المثلى في اتخاذ القرارات العاجلة.[55]

2 ـ 1 ـ 5 ـ أسلوب دلفي:[56] ويأتي اسم هذه الطريقة من معبد دلفي اليوناني الذي كان يؤمه الناس استجلابا للمعلومات عن المستقبل وتعتمد هذه الطريقة على تحديد البدائل ومناقشتها غيابيا في اجتماع أعضاؤه غير موجودين وجها لوجه، وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

ـ تحديد المشكلة؛

ـ تحديد أعضاء الاجتماع من الخبراء وذوي الرأي، وكلماكان هناك تنوع في الخبرات كلما كان أفضل؛

---

[53] جمال الدين لعويسات، مرجع سبق ذكره ، ص74.

[54] نفس المرجع، ص 75.

[55] نفس المرجع ، ص76.

[56] أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ المهارات، مرجع سبق ذكره، ص 341.

ـ تصميم قائمة أسئلة تحتوي على تساؤلات عن بدائل الحل وسلوك المشكلة وتأثير بدائل الحل عليها ويلي ذلك إرسال القائمة إلى الخبراء كل على حدا طلبا لرأيهم؛

ـ تحليل الإجابات واختصارها وتجميعها في مجموعات متناسقة ومتشابهة وكتابة ذلك في شكل تقرير مختصر؛

ـ إرسال التقرير المختصر للخبراء ثانية طالبين رد فعلهم بالنسبة لتوقعاتهم عن الحلول والمشكلة

ـ تعاد الخطوة الرابعة مرة أخرى وأيضا الخطوة الخامسة؛

ـ يتم تجميع الآراء النهائية ووضعها في شكل تقرير نهائي في أسلوب حل المشكلة؛

2 ـ 1 ـ 6 ـ أسلوب الجماعات الصورية:[57] وتسمى كذلك لأن اسمها تكويني فقط أو على الورق حيث لا يوجد نقاش فعلي أو شفهي بين أفراد الجماعة بل يتم على الورق وتمر هذه الطريقة بالخطوات التالية:

ـ تحديد المشكلة: يقوم القائد أو المدير بتحديد المشكلة أمام أعضاء الاجتماع؛

ـ بدائل الحل: يقوم كل فرد بوضع أفكاره عن بدائل الحل على ورقة أمامه؛

ـ يتم تجميع الحلول بواسطة القائد وكتابتها واحدة تلو الأخرى على سبورة أو لوحة لا يلزم ربط أسماء الأعضاء بالحلول؛

ـ المناقشة: يديرها القائد والتحليل علني أن يشجع كل الأفراد للاشتراك في المنافسة ويتم التوصل لعدة بدائل؛

ـ الاقتراع: ويقوم كل فرد بالتصويت على هذه البدائل واصفا إياهم في الترتيب؛

ـ القرار النهائي: يقوم القائد بجمع الرتب لأفراد الجماعة وباستخدام الجمع يمكن التعرف على نتيجة كل بديل.

2 ـ 2 ـ الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات

بالإضافة إلى الأساليب الكيفية السابقة هناك أساليب كمية تعتمد على لغة الأرقام وأهم الأساليب الكمية سنعرضها كما يلي:

2 ـ 2 ـ 1ـ البرمجة الخطية:[58]

---

[57] أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ المهارات ، ص342.

[58] أكرم محمد عرفان المهندي، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الصفاء للنشر، عمّان، الطبعة الأولى، 2010، (ص- ص:19- 20).

هي أحد الأساليب الرياضية المهمة لبحوث العمليات وتعرّف بأنها أسلوب رياضي يساهم في عملية اتخاذ القرارات التي تهدف إلى إيجاد الحل الأمثل لكيفية توزيع الموارد المتاحة بين أفضل الاستخدامات ضمن مجموعة القيود التي تحد من درجة تحقيق هذا الهدف وتشير كلمة خطية إلى العلاقات بين المتغيرات المكونة للمشكلة علاقة خطية، أما كلمة برمجة فتشير إلى التكتيك الرياضي المستخدم في إيجاد الحل.

ولحل أي مشكلة باستخدام البرمجة الخطية يتعين القيام بعدة خطوات تمثل مكونات نموذج البرمجة الخطية وهذه الخطوات هي:

ـ **تحديد الهدف المنشود من وراء حل المشكلة:** وهناك نوعان من الأهداف للمشكلة المراد حلها بهذا الأسلوب هي تعظيم الأرباح إلى أقصى حد أو تخفيض التكاليف إلى أدنى مستوى ويصاغ الهدف من وراء حل المشكلة ضمن النموذج الرياضي للمشكلة على شكل دالة خطية وتسمى دالة الهدف

ـ **تحديد القيود:** وهي مجموعة المحددات التي تحد من درجة تحقيق الهدف وتوجد هناك ثلاثة أنواع من القيود اكبر أو يساوي، أقل أو يساوي، وقد يتضمن المساواة.

ـ **شرط عدم السلبية:** ويعني هذا الشرط أن جميع قيم المتغيرات من المشكلة قيد الدراسة حقيقية وغير سالبة

2 ـ 2 ـ 2 ـ شـــجرة القـــــرارات:[59]

شجرة القرارات هي أسلوب آخر من أساليب اتخاذ القرارات فهذا الأسلوب يقوم على التمثيل البياني لجميع البدائل المتاحة ونتائجها المتوقعة واحتمالات تحققها وتتكون شجرة القرارات من عدد من المراحل تختلف باختلاف حجم ونوع المسألة وهناك نوعان من المراحل مرحلة قرارات ومرحلة احتمالات، وتتكون كل مرحلة من مجموعة من الأفرع والجذور، يمثل كل فرع في مرحلة القرارات بديل من البدائل المتاحة بينما يمثل كل فرع في مرحلة الاحتمالات حالة من الحالات أو النتيجة المتوقعة لبديل ما، ويمثل الجدر في أي من المرحلتين نقطة تجميعية تضم مجموعة البدائل في مرحلة القرارات أو مجموعة الحالات في مرحلة الاحتمالات.

2 ـ 2 ـ 3 ـ تحليل التعادل:[60]

---

[59] محمد أسعد الوهاب النيداني، **مقدمة في بحوث العمليات**، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1998، ص337.

[60] أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ المهارات، مرجع سبق ذكره، ص334.

يعتبر أسلوب تحليل التعادل أحد الأساليب التي يعتمد عليها المدير في اتخاذ القرارات المناسبة حيث توضح خريطة التكاليف الكلية(ثابتة ومتغيرة) والإيراد الكلي لأن الوصول لاتخاذ قرار سليم يتطلب منا مقابلة التكاليف بالإيرادات المتعلقة لكل بديل من البدائل المتاحة تم اختيار ذلك البديل الذي يعظم الهدف التي تسعى لتحقيقه، فنقطة التعادل تساعدنا في تحقيق ذلك حيث تحدد لنا تلك النقطة التي تتساوى عندها الإيرادات مع التكاليف.

2 ـ 2 ـ 4 ـ العناصر ذات الأوزان المرجحة:[61]

تعتمد هذه الطريقة على محاولة مقارنة بدائل الحل وذلك من خلال مقارنتها كميا بالنسبة إلى عناصر مشتركة بين هذه البدائل وبطريقة أخرى يمكن القول بأننا نبحث عن عناصر مشتركة بين بدائل الحل تصلح أساسا للمقارنة بين هذه البدائل تم يتم تحويل المقارنة إلى شكل كمي بسيط وتمر طريقة العناصر ذات الأوزان المرجحة بالخطوات التالية:

ـ تحديد العناصر المشتركة في تقييم البدائل:فمثلا إذا كنا بصدد المقارنة بين مواقع بديلة لأحد المصانع صغيرة الحجم آملين في تحديد أنسب بديل فإنه يمكن القول بعد بحث ودراسة أن العناصر المشتركة في تقييم المواقع البديلة هي تكلفة الأرض والقرب من مواقع الخامات والقرب من السوق ومدى توافر العمالة المطلوبة في المواقع المختلفة ومدى توافر الكهرباء والمياه.....الخ

ـ إعطاء كل عنصر وزن مرجح: ويعني هذا إعطاء قيمة بحسب الأهمية لكل عنصر من عناصر المقارنة ولتحقيق الدقة في تحديد أوزان العناصر قد سيستخدم عدة أفراد ذوي رأي وخبرة تم يأخذ الوسط الحسابي لتقديراتهم؛

ـ إعطاء كل بديل درجة في كل عنصر: ويتم ذلك بالنظر إلى أحد العناصر تم تقارن البدائل المختلفة لمعرفة مدى توافر العنصر في البديل لإعطاء هذا البديل درجة معينة من درجات العنصر فمثلا إذا تمت المقارنة بين ثلاثة أماكن بديلة للمصنع وهي الأماكن أ، ب، ج بالنسبة لقربهم من الخامات ولقد وجد أن البديل أ هو أبعدهم عن الخامات وأن ب هو أقربهم وأن ج في المنتصف تقريبا

الموقع أ يعطي س درجة الوزن المرجح لعنصر القرب من الخامات

الموقع ب يعطي ع درجة الوزن المرجح لعنصر القرب من الخامات

الموقع ج يعطي ص درجة الوزن المرجح لعنصر القرب من الخامات

---

[61] أحمد ماهر وآخرون، الإدارة المبادئ المهارات، (ص ـ ص: 346 ـ 347).

ويستمر الوضع بالنسبة للعناصر المختلفة لبدائل الحل المختلفة؛

ـ اختيار البديل الأنسب: ويتم ذلك من خلال جميع الدرجات التي حصل عليها كل بديل والبديل الذي يحصل على أعلى الدرجات هو الحل المناسب؛

المطلب الرابع: معوقات وصعوبات اتخاذ القرار

يواجه متخذ القرار عدة صعوبات عند اتخاذه للقرار ويمكن تصنيفها إلى نوعين داخلية وخارجية.

1 ـ المعوقات الداخلية:[62]وتتمثل في مجموعة القوى والعوامل الداخلية التي تتحكم فيها الإدارة وتتمثل في:

ـ السياسة الحالية: تعتبر السياسة الحالية التي تتبعها الإدارة العليا من القيود الداخلية المفروضة على مديري العمليات والتسويق وغيرهم عند اتخاذ القرارات التي تتعلق بتطوير المنتوج، ويجب أن يكون في ضوء السياسة الحالية المطلقة في المؤسسة والتي ربما تكون ممثلة في حوض تكاليف التشغيل والتركيز على مستوى الأداء؛

ـ الإمكانيات المالية المتاحة: إن حجم الإمكانيات المتاحة تعتبر أيضا من العوامل المؤثرة بشكل مباشر على عملية اتخاذ القرارات، حيث اتخاذ البديل الذي يكون في حدود هذه الإمكانيات؛

ـ سلوك الأفراد: من القيود الهامة التي تعيق اتخاذ القرارات سلوك الأفراد العاملين في المؤسسة خاصة الدين سوف يتأثرون بنتائج القرار؛

ـ عدم توفر الكفاءة الإدارية: من معوقات اتخاذ القرارات عدم توافر الكفاءة الإدارية والدراية بالأساليب الحديثة في اتخاذ القرارات بجانب الخبرة المتراكمة في هذا المجال؛

ـ نقص المعلومات: تمثل عدم كفاية المعلومات إلى جانب عدم دقتها وتوقيتها أحد المعوقات الهامة التي تؤثر على فاعلية عملية اتخاذ القرارات على جميع المستويات الإدارية، فالمعلومات ضرورية لمتخذ القرار سواء من حيث الكم أو التوقيت، إن الخبرة وحدها ليست كافية للاعتماد عليها عند اتخاذ القرار، بل لابد أن يتم تدعيمها بأحدث المعلومات عن المواقف المحيطة بالمشكلة كما قد تمثل هذا القيد في صورة أخرى هي افتقار التكنولوجيا الحديثة التي تساعد المديرين على اتخاذ القرار.

1 ـ المعوقات الخارجية:[63]

---

[1] فريد كورتل، بوغليطة إلهام، **الاتصال واتخاذ القرار**، دار كنوز للمعرفة، عمان، الطبعة الأولى، 2011، (ص- ص:178- 179).

بالإضافة إلى المعوقات الداخلية هناك معوقات خارجية التي مصدرها البيئة المحيطة بالمؤسسة وتحد من فعّالية عملية اتخاذ القرارات، هذا النوع من المعوقات لا يقع تحت سيطرة أو تحكم الإدارة، وان كان هذا لا يمنع محاولة متخذ القرار دراسة هذه المعوقات والتنبؤ بها بقدر الإمكان والعمل على تجنبها أو التكيف معها تتمثل هذه المعوقات في القوى البيئية ذات الصبغة السياسية والاجتماعية والاقتصادية والتكنولوجية وغيرها.

المبحث الثالث: القــرارات الماليــة

تعتبر القرارات المالية من أهم المواضيع في الإدارة المالية، كما أن القرار المالي هو الذي تعتمد عليه المؤسسة في مختلف نشاطاتها، إذ أنه أهم محدد لقيمة المؤسسة ومن خلال تحقق أهدافها المختلفة.

وسنحاول في هذا البحث التعرّف بشكل خاص عن اتخاذ القرار المالي ومبادئه وسماته كذلك أنواعه وأهم العوامل المؤثرة على اتخاذه.

المطلب الأول: تعريف القرارات المالية وأهم السمات المميزة لها:

يعتبر القرار المالي من المهام الجوهرية للإدارة المالية فهو يتميز عن القرارات الأخرى بجملة من الخصائص.

1ـ تعريف القرار المالي:

القرار المالي: هو كل قرار يوازن بين الحصول على الأموال وامتلاك الأصول.[64]

2 ـ السمات المميزة للقرارات المالية:

تتميز بالخصائص التالية:[65]

ـ القرارات المالية ملزمة للمنشأة في غالبية الأحوال، الأمر الذي يستلزم الحرص الشديد عند اتخاذ هذا النوع من القرارات؛

ـ بعض القرارات المالية مثل قرارات الاندماج أو شراء المؤسسات الأخرى أو الاستثمار في بعض الأصول تعتبر قرارات مصيرية قد تؤثر في نجاح المؤسسة؛

---

[63] المرجع نفسه، ص179.

[1] مليكة زغيب، بوجعادة الياس،أسس صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية، ص11.

Http:viefpedio, com/arab/up-content/uplouds/ pdf, 16 :34, 10.03.2014

[2] محمد وسام المصري، صنع القرار المالي، ص02.

www.tahasof.com/ library/112, 16 :30, 10.03.2014

ـ تستغرق نتائج القرارات المالية زمنا طويلا نسبيا حتى يمكن التعرف عليها مما قد يؤدي إلى صعوبة إصلاح الخلل أو إمكانية تداركه وهو ما يعكس الحاجة إلى مهارات خاصة وقدرات عالية لاتخاذ هذه النوعية من القرارات.

المطلب الثاني: مبادئ القرارات المالية:[66]

ـ تتوقف قيمة القرارات المالية على ناتج التدفقات النقدية الإضافية المصاحبة لها فيكون التركيز الأول على نتائج هذه القرارات المالية؛

ـ يجب الأخذ بالحسبان التأثيرات الضريبية عند الحكم على كفاءة القرارات المالية وبالتالي فإن التدفقات النقدية التي يجب أخذها بالحسبان هي التي يمكن تحقيقها بعد خصم الضرائب؛

ـ تختلف القرارات المالية من حيث مستويات المخاطر وبالتالي فإن التنويع في مجالات الاستثمار يساعد في الحفاظ على مستويات العائد المتوقع.

المطلب الثالث: العوامل المؤثرة في اتخاذ القرار المالي: [67]

من أهم العوامل التي تؤثر على القرارات المالية نجد عوامل البيئة الخارجية والداخلية بالإضافة إلى خصائص الشخصية لمتخذ القرار.

1 ــ عوامل البيئة الخارجية: من العوامل البيئية التي تؤثر على القرار المالي بطريقة مباشرة أو غير مباشرة وذلك بحسب طبيعة المنظمة وتشمل هذه العوامل في:

ـ العوامل الاقتصادية المتعلقة بالركود والرخاء الاقتصادي؛

ـ العوامل السياسية المتعلقة بالأحوال السياسية السائدة في الدولة وعلاقتها بالدول المجاورة؛

ـ العوامل التكنولوجية التي تتناول التقدم التكنولوجي في الدولة؛

ـ العوامل الثقافية والمتعلقة بالدين واللغة.

2 ـ العوامل البيئية الداخلية: وهي التي تؤثر على القرار بشكل مباشر ومن بينها:

ـ حجم المنظمة؛

ـ الموارد البشرية؛

---

[1] محمد وسام المصري، مرجع سبق ذكره، ص01.

[2] المرجع نفسه، ص03.

ـ القوانين واللوائح في المنظمة.

2- الخصائص الشخصية لمتخذ القرار وتتمثل في:

ـ قدرة الفرد على التحكم في خصائصه السلوكية عند اتخاذ القرار؛

ـ تأثير القيم وقواعد السلوك الخاصة بالأفراد الآخرين على طريقة إدراك متخذ القرار للمواقف والمعلومات المتعلقة بها؛

ـ أهداف متخذ القرار ومدى إدراكه لأهداف التنظيم غالبا ما تؤثر في نوعية القرار المتخذ وأسلوب اتخاذه.

المطلب الرابع: أنواع القرارات المالية

إن من أنواع القرارات المالية نجد قرارات الاستثمار وقرارات التمويل وقرارات توزيع الأرباح.

1- قرارات الاستثمار:

تعتبر قرارات الاستثمار من أهم قرارات الإدارة المالية وأعقدها بسب طبيعتها الاستثمارية.

1 ـ 1 ـ تعريف الاستثمار:

الاستثمار هو توظيف الأموال المتاحة في أصول متنوعة للحصول على تدفقات مالية أكثر في المستقبل.[68]

1 ـ 2 ـ أنواع الاستثمارات: تقسم الاستمارات حسب عدة معايير:

حسب الطبيعة إلى:[69]

ـ استثمارات مادية؛

ـ استثمارات غير مادية؛

ـ استثمارات مالية.

وتقسّم حسب الهدف إلى: [70]

---

[1] دريد كامل آل شبيب، **الاستثمار والتحليل المالي**، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009،ص 14.

[69]Caroline selmer,**Tout la fonction finance**, Dunod, Paris, 2[e]édution, 2006, P22.

[70]pierre Canso, Farouk Hemici, **Gestion financière de l'entreprise**, Dunod, Paris, 10[e]édution, P375

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

ـ استثمارات إحلالية وهي تهدف إلى الحفاظ على الطاقة الإنتاجية نفسها؛

ـ استثمارات توسعية من اجل الطاقة الإنتاجية؛

ـ استثمارات التجديد التي يتم من خلالها الاعتماد على آلات تواكب التطورات التكنولوجية.

وتقسم الاستثمارات من الناحية الجغرافية إلى:[71]

ـ الاستثمارات المحلية أو الداخلية: هي التي تكون داخل السوق المحلي في البلد المعني، أي داخل الحدود الإقليمية للبلد محل الدراسة؛

ـ الاستثمارات الخارجية: أي الاستثمار خارج الحدود الإقليمية؛

1 ـ 3 ـ أسس اتخاذ القرار الاستثماري:

وتتمثل أسسه في مايلي:[72]

ـ اختبار إستراتيجية الاستثمار الملائمة؛

ـ اعتماد خطوات محددة عند اتخاذ القرار الاستثماري منها تحديد الهدف وعرض البدائل وتقييم البدائل واختيار البديل المناسب؛

ـ الاستناد إلى المبادئ الأساسية عند اتخاذ القرارات كتعدد الخيارات الاستثمارية وكفاءة إدارة الاستثمارات وتنويع في الاستثمارات.

ويعنى قرار الاستثمار بعناية خاصة للأسباب التالية:[73]

ـالمخاطر المترتبة عن العدول عن الاستثمار لانعدام المرونة وهيبالمرونة السرعة في الرجوع إلى الوضع المبدئي؛

ـ تعتبر تكلفة الخطأ المترتبة على الاختيار الخاطئ للاستثمار درجة عالية؛

ـ ضخامة حجم الأموال التي يتم إنفاقها في مرحلة الإعداد والتخلي عنه يحمل خسائر مالية ضخمة.

2 ـ قرار التمويل:

ينصب اهتمام مثل هذه القرارات على الخليط المثالي للتمويل مثل تكوين رأس المال، الحصص النسبية لديون والتي تحمل فائدة ثابتة كمصدر للتمويل، رأس المال الساهم به، و القرارات التمويلية لأي منشاة تتعلق بطريقة اختيار النسبة المعينة لكل نوع في التكوين العام للأموال المتاحةوتعتبر

---

[71] دريد كامل آل شبيب، **الاستثمار والتحليل المالي**، مرجع سبق ذكره، ص47.

[72] المرجع نفسه، (ص ـ ص :39 ـ 45).

[73] محمد علي شهيت، **الأصول العلمية والتطبيقية لصنع القرارات المالية**، 1986، (ص– ص:31– 33).

عملية التكوين الرأس مالي 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 ،وذلك بسبب وجود العلاقة المتبادلة بين العائد أو الربح من جهة والمخاطر من جهة أخرى، ويطلق على التكوين الرأس المالي الأمثل.[74]

إن اهتمام المدير المالي قبل اتخاذ القرار التمويل وبعد التأكد من أن الأموال مطلوبة يمكن:[75]

- توفيرها في الوقت المناسب؛
- توفيرها بأقل تكلفة ممكنة؛
- استثمارها في المجالات الأكثر فائدة.

3 ـ قرارات توزيع الأرباح

تتضمن مجموعة قرارات هذا النشاط كافة الأمور التي تحدد النسبة المئوية للأرباح النقدية التي توزع على المساهمين من حملة الأسهم العادية أو زمن توزيع هذه الأرباح وهذا يعني سنة التوزيع وتحديد الأرباح التي يجب الاحتفاظ بها داخل شركة الأعمال بشكل أرباح محتجزة (احتياطي الأرباح) والتي تعتبر مصدر مهما من مصادر التمويل الداخلي يعزز قرارات الإدارة المالية عندما تبحث عن مصادر التمويل المناسبة.[76]

---

[74] محمد يونس خان، هشام صالح غرايبية، مرجع سبق ذكره، (ص ـ ص :6 ـ 7)

[75] حمزة محمود الزبيدي، مرجع سبق ذكره، (ص ـ ص: 72 ـ 73)

[76] المرجع نفسه، ص72.

خلاصة الفصل

تلعب الإدارة المالية كتخصص وظيفي مكانة مهمة في الهيكل التنظيمي للمؤسسات رغم أن موقع الإدارة المالية يختلف باختلاف المؤسسات وحجمها إلا أن أهدافها ووظائفها تبقى مشتركة، فوظيفة اتخاذ القرارات المالية على الخصوص هي مهمة أساسية في قيام الإدارة المالية بعملها فهي تتأثر كباقي القرارات الإدارية بمجوعة من العوامل والمؤشرات سواء من البيئة الخارجية أو الداخلية للمؤسسة.

فالقرار المالي الذي يعد من أهم القرارات التي يتخذها المدير سواء كان مدير مالي أو المدير العام للشركة فبهذه القرارات يتم تحديد توجه المنظمة ومدى استقامتها على الطريق الصحيح الذي يساعدها على تحقيق أهدافها ومدى انزياحها عنه وتوجهها إلى الخسارة ثم البيع والتصفية.

ومن العوامل التي تساعد على ترشيد القرارات المالية نجد التخطيط المالي وهذا ما سنتناوله في الفصل الثاني.

الفصل الثاني: التخطيط المالي كمحدد لاتخاذ القرار

قلم الجزائر | WWW.DZPEN.COM

تمهيد

تسعى الإدارة المالية إلى اتخاذ قرارات صائبة وفعّالة وبذلك فهي تستعين بوظيفة أخرى وهي التخطيط المالي الذي يعتبر كمحدد لاتخاذ القرارات المالية، فالتخطيط المالي يحقق عدة مزايا منها تشجيع التفكير بالمستقبل والتنسيق وتطوير أداء العمليات المقبلة.

وتعتبر الموازنات التقديرية وتحليل التعادل وسيلتان من وسائل التخطيط المالي، فالموازنة تحتوي على مجموعة من التنبؤات والتقديرات المالية المستقبلية، والاعتماد عليها يمكّن المؤسسة الاقتصادية من اتخاذ قرارات جدّ هامة، كالقرارات المتعلقة بالتمويل والاستثمار فهي تساهم بشكل كبير في عملية اتخاذ القرار وتهدف إلى تخطيط الأرباح مع المحافظة على سيولة كافية.

ويتضمن هذا الفصل مبحثين:

المبحث الأول: مدخل إلى التخطيط المالي

البحث الثاني: مجالات التخطيط المالي.

المبحث الأول: ماهيـــــة التخطيط المالي

يعتبر التخطيط المالي من أهم وظائف الإدارة في أي مشروع اقتصادي لأن نجاح المشروع أو فشله في تحقيق أهدافه يعود إلى مستوى التخطيط، وسنحاول في هذا المبحث عرض لمفهوم التخطيط المالي وأهميته وأهدافه ومميزات الخطة المالية الجيدة بالإضافة إلى إبراز مراحله وأهم الصعوبات التي تواجهه.

المطلب الأول: مفهوم التخطيط المالي وأهدافه وأهميته

التخطيط عبارة عن التنبؤ بالمستقبل له أهمية كبيرة في المؤسسة وهذا من خلال الأهداف الذي يرمي إليها.

1 ـ مفهوم التخطيط المالي: يعرف التخطيط المالي بأنه الخطط الموضوعة والطريق المرسوم بواسطة الخبراء أو الموظفين الماليين والمتضمنة على تقديرات وتنبؤات مالية مستقبلية وهذا الطريق يسلكه ويقوم بتطبيقه المسؤولين الماليين عند اتخاذهم القرارات،وتوضع الخطط المالية على الورق مترجمة بلغة الأرقام كموازنات تخطيطية(موازنات تقديرية) وتظهر الحاجة إلى الخطط المالية بسبب ضخامة المنشآت التي واجهت الفشل بسبب مشاكل مالية، حيث تجنب العديد منها هذا النوع من الفشل المالي بإتباع الخطط المالية المدروسة والدقيقة.[77]

2 ـ أهداف التخطيط المالي: من خلال تعريفنا للتخطيط المالي يمكن تحديد أهدافه كما يلي:[78]

ـ مساعدة المنشأة في تقدير احتياجاتها المالية المستقبلية ويجعلها أكثرها قدرة على تلبية متطلبات أهدافها؛

ـ ضمان توفير الأموال الكافية عند ظهور الحاجة لها وبأقل ما يمكن من كلفة؛

ـ التصميم الفاعل للهيكل المالي للمنشاة عن طريق تحديد المزيج من مصادر التمويل؛

ـ تأطير السياسات والإجراءات لتنسيق جهود الأفراد ووحدات العمل ومراقبتها بالشكل الذي يضمن تحقيق الأهداف.

3 ـ أهمية التخطيط المالي:

---

[77] هيثم محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص293.

[78] المرجع نفسه، ص192.

لقد تزايدت أهمية التخطيط المالي في الوقت الحاضر نتيجة التغيرات الكبيرة والواسعة ويمكن إبرازها كالتالي[79]:

– تحسين قدرة المنشأة على التركيز ويوفر لها المرونة؛

– يساهم في تحسين إدارة الوقت والجهد؛

– يسهّل عملية الرقابة حيت أن التخطيط الجيد يساهم في تسهيل عملية الرقابة وزيادة فاعليتها وذلك من خلال تمكينه من قياس نتائج الأداء مع ما تم التخطيط له واتخاذ الإجراءات المناسبة لتصحيح الانحرافات.

المطلب الثاني: مميزات الخطط المالية الجيدة وأنواع التخطيط:

1– مميزات الخطط المالية الجيدة: تمتاز الخطة المالية الجيدة بجملة من الخصائص:[80]

– الشمول أي أنها تتناول جميع أعمال المنشأة وبنودها التي يجري التخطيط لها؛

– البساطة والوضوح أي مقروءة لكافة المستويات وسهلة الفهم ولا تحتمل أكثر من معنى؛

–** التبات أي أن المعاييرالمستخدمة في إعداد الخطط واحدة ولا تتغير في جميع بنود الخطة؛

– المرونة وهي قابلية الخطة للتطور حسب الظروف المتغيرة.

2– أنواع التخطيط: تقسّم الخطط حسب عدة معايير منها:[81]

2–1– من حيث المدة:

– **تخطيط طويل الأجل:** هذا النوع من التخطيط يحتاج إلى مدة زمنية طويلة تزيد عن سنة ومن عيوبها أنها أقل دقة ووضوح من الخطط قصيرة الأجل نظرا لصعوبة التنبؤ بالمستقبل لمدة زمنية طويلة ومن الأمثلة على هذا التخطيط لتوسيع المشروع وإضافة خطوط إنتاج جديدة.

– تخطيط قصير الأجل: هذا النوع عكس التخطيط طويل الأجل فهو لا يحتاج إلى مدة زمنية طويلة ويتصف بالدقة والوضوح لسهولة التنبؤ لفترة زمنية قصيرة و من الأمثلة على دلك هو الموازنة العامة السنوية للدولة.

2 ـ 2 ـ من حيث استعمال الخطة:

---

[79] عدنان تايه النعيمي، ياسين خرشة، **أساسيات الإدارة المالية**، دار الميسرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007، (ص– ص:109– 110).

[80] هيثم محمد الزعبي، مرجع سبق ذكره، 295.

[81] عليان الشريف وآخرون، **الإدارة والتحليل المالي**، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2007، (ص – ص: 302– 303).

ـ خطة وحيدة الاستعمال(خطة مؤقتة) وهي الخطة التي تستعمل فقط مدة واحدة لمعالجة مشكلة طارئة؛

ـ خطة متكررة الاستعمال (غير مؤقتة) وهي الخطة التي يتكرر استعمالها لمعالجة نفس الموضوع التي وضعت من اجله و تمتاز بسهولة تنفيذ العمل.

2 ـ 3 ـ من حيث درجة الشمول للخطة:

ـخطة شاملة: وهي الخطة التي تشمل جميع الأعمال ضمن خطوط عريضة.

ـخطة جزئية: وهي الخطة التي تغطي نشاطا واحدا من أنشطة المشروع.

المطلب الثالث: مراحل التخطيط المالي وأهم صعوباته: تمر عملية التخطيط المالي بعدة مراحل كما تواجه عملية التخطيط المالي عدة صعوبات:

1 ـ مراحل التخطيط المالي:[82]

ـ تحليل الأداء المالي السابق للمنشأة:حيث تساهم هذه المرحلة باعتبارها الخطة الأولى في عملية التخطيط المالي في تحليل نقاط القوة والضعف في الأداء المالي للسنة أو السنوات السابقة، واكتشاف العلاقة بين المتغيرات المختلفة؛

ـ تحليل المزايا التشغيلية للمنشأة: تفيد هذه الخطوة في التعرف على المزايا التشغيلية، حيث أنها تسعى في تحليل المنتوج والخدمة التي تقدمها للمنشأة، وكذلك تحليل الأسواق التي تعمل ضمن إطارها بالإضافة إلى تحليل المخاطر التي يمكن أن تكون كامنة في كل من قرارات الاستثمار والتمويل؛

ـ تحديد احتياجات الاستثمار وبدائله: واستنادا لهذه الخطوة يتم تحديد الاحتياجات المالية لتلبية استثمارات المنشأة وتعزيز نموها كما أنها تساهم في تحديد البدائل الاستثمارية المتاحة وتبويبها حسب الأولوية؛

ـ التنبؤ بإيرادات المنشأة ونفقاتها: تعتمد هذه الخطوة على الربط الموضوعي بين قرارات المنشأة في مجال الاستثمار ومقسوم الأرباح وبين الإيرادات المتوقع تحقيقها والنفقات المتوقع أن ترافق تلك الإيرادات، وهذا يتم عن طريق إعداد قائمة الدخل التقديرية؛

ـ تحليل البدائل المالية: تقوم الإدارة المالية بتقييم كافة البدائل المتاحة سواء كانت تلك البدائل في مجال الاستثمار قصير الأجل أو طويل الأجل، وكل ذلك يجب أن يتم ضمن محددات السياسة المالية؛

---

[82] عدنان تايه النعيمي ـ ياسين كرشة، مرجع سبق ذكره، (ص ـ ص:113 ـ 114)

ـ اختيار الأدوات المناسبة لتوفير الأموال: حيث يجب تحديد ما هومناسب من أدوات ووسائل يمكن للمنشأة اعتمادها لتوفير الأموال لتغطية بدائلها الاستثمارية.

2 ـ صعوبات التخطيط المالي: تتمثل في ما يلي:[83]

ـ صعوبة تحديد نسبة المخاطرة في المستقبل البعيد؛

ـ نقص المعلومات الدقيقة المستقبلية عن الموضوع المخطط له؛

ـ اعتماد التخطيط على كثير من الفرضيات إذ لا يوجد معيار ثابتيحكم عملية التخطيط؛

ـ ظهور بعض الحالات الطارئة غير المخطط لها الأمر الذي يساهم فيفشل التخطيط المالي.

المطلب الرابع: التنبؤ المالي

يعتبر التنبؤ أحد الأركان الرئيسية لعملية التخطيط ذلك لأن التخطيط يبدأ حيث ينتهي التنبؤ وفيما يلي نتعرض لكل من مفهوم التنبؤ وأنواعه بالإضافة إلى أساليبه.

1 ـ مفهوم التنبؤ المالي:

يعتبر التنبؤ دعامة أساسية من دعائم التخطيط فهو ينبه الإدارة مقدّما إلى احتياجاتها المالية أو إلى احتمال وجود فائض، ويساهم التنبؤ المالي في إعطاء صورة لما ستكون عليه أرباح المنشأة في المستقبل فهده المعلومات تفيد الإدارة في التخطيط لتمويل احتياجاتها فإذا كانت الأرباح كافية فقد تقرر المنشأة الاعتماد عليها لتمويل عملياتها بدلا من الاقتراض، ويضاف إلى ذلك أن التحليل المالي للفترة المستقبلية باستخدام النسب المالية المتوقعة يوضح للإدارة مسبقا ما ستكون عليه ربحية المنشأة ومركزها المالي في المستقبل فإذا لم يحدث تحسن فيها فإن الأمر يقتضي إعادة النظر في الخطط والسياسات المقترحة.[84]

2 ـ أنواع التنبؤ المالي:

ينقسم التنبؤ المالي إلى قسمين هما تنبؤ مالي طويل الأجل وآخر قصير الأجل

---

[83] زهاء أيوب، التخطيط المالي،

www.tahasoft.com/books/514.DOC, 16 :35, 10.03.2014

[84] منير إبراهيم الهندي، **الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر**، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الرابعة، 1999، ص197.

ـ التنبؤ المالي طويل الأجل: لتوفير احتياجات المشروع من الأموال لتمويل الاستثماراتطويلة الأجل حيث تتعدد مصادر الحصول عليها وتختلف من حيث تكلفتها،[85]حيث يتم توفيرها على فترات متقطعة وبكميات كبيرة لذلك فمن الأهمية أن تقوم الشركة بالتنبؤ الدقيق باحتياجاتها الإجمالية للأموال لعدد معين من السنوات في المستقبل.[86]

ـالتنبؤ المالي القصير الأجل: والذي يركز أساسا على الميزانية النقدية التقديرية، والتي تعتبر جزءا من نظام الميزانيات التقديرية الذي تساعد على عملية التخطيط المالي.[87]

3 ـ أساليب التنبؤ المالي:

من أهم أساليب التنبؤ مايلي:

ـأسلوب النسبة المؤوية من المبيعات:

يعتبر هذا الأسلوب أبسط أساليب التنبؤ المالي وفقا له يتم التعبير عن احتياجات المشاريع المالية على أساس نسبة مؤوية من المبيعات السنوية المستمرة في كل بند من بنود الميزانية. فهذا الأسلوب يفترض أن بنود الميزانية العمومية ترتبط ارتباطا مباشرا بالمبيعات وأن النسبة المؤوية لكل بند من هذه البنود تظل ثابتة، فهو يفترض وجود علاقة خطية تمر من خلال نقطة الأصل وأن ميل الخط الذي يمثل هذه العلاقة يختلف من حالة إلى أخرى ولكن في جميع الأصل وبالتالي الخط الذي يمثلها يمكن التوصل إليه بمعرفة نقطة واحدة (نسبة واحدة) والتي يتم إيصالها بنقطة الأصل ويمكن تحديد مستوى أي بند من بنود الميزانية في نقطة زمنية مستقبلية ومعرفة رقم المبيعات عند هذه النقطة الزمنية.[88]

ـ الانحدار الخطي البسيط:

يختلف هذا الأسلوب عن أسلوب النسبة المؤوية من المبيعات في أن هذا الأسلوب لا يفترض مرور خط العلاقة من خلال نقطة الأصل وبصورة مبسطة للغاية فإن أسلوب الانحدار الخطي البسيط يتطلب حساب النسبة المؤوية من المبيعات وبنود الميزانية المرتبطة عند نقطتين زمنيتين ويتم إيصال النقطتين بخط مستقيم ومد هذا الخط بحيث يمكن استخدامه في التنبؤ بأي بند من بنود الميزانية في نقطة

---

[85] عبد الغفار حنفي، **أساسيات الإدارة المالية**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية . ، 2007، ص167.

[86] محمد صالح الحناوي، **إبراهيم إسماعيل سلطان، الإدارة المالية والتمويل**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر،1999، ص 138.

[87] عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص167.

[88] محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 148.

زمنية مستقبلية بشرط معرفة المبيعات المقدرة عند هذه النقطة. وتزيد دقة الأسلوب بزيادة عدد النقاط المستخدمة في تحديد خط الانحدار.[89]

ـ الانحدار غير خطي البسيط:

يفترضالانحدار غير خطي البسيط أن ميل الانحدار تابت وهذا الافتراض يتحقق عادة في الواقع العملي وإن كانت هناك حالات أخرى لا يتحقق فيها هذا الافتراض.[90]

ـ الانحدار المتعدد:

تفترض الأساليب السابقة أن كل نقطة تمثل علاقة تقع على خط أو منحنى العلاقة تماما ومعنى هذا وجود علاقة ارتباطية بين المبيعات وبنود الميزانية ويندر حدوت هذا الارتباط العام بحيث تنتشر هذه النقاط حول خط الانحدار ولابد من البحث عن أسباب أخرى لهذا التشتت حول خط الانحدار لذلك تستخدم أسلوب الانحدار المتعدد لإضافة متغيرات أخرى لتحسين وزيادة دقة التنبؤات المالية.[91]

المبحث الثاني: مجـــــالات التخطيـــــط المالي

يشمل التخطيط المالي مجالات منها تخطيط السيولة وتخطيط الربحية كذلك تخطيط الهيكل المالي بالإضافة إلى تخطيط الاستثمارات.

المطلب الأول: تخطيط السيولة (الموازنات التقديرية)

يعتمد التخطيط بصفة عامة وتخطيط السيولة بصفة خاصة على الموازنات التقديرية إلى حد كبير في معظم المؤسسات الاقتصادية فالموازنات التقديرية تؤدي إلى اتخاذ القرارات المناسبة وتساعد المسؤولين في الإدارة على كشف الانحرافات ومحاولة معرفة أسبابها.

1ـ تعريف الموازنات التقديرية

---

[89] عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، ص177.

[90] محمد صالح الحناوي، إبراهيم إسماعيل سلطان، مرجع سبق ذكره، ص 289.

[91] عبد الغفار حنفي، مرجع سبق ذكره، (ص ـ ص: 179 ـ 180).

تعددت التعاريف المتعلقة بالموازنة التقديرية وتختلف من كاتب إلى آخر ويمكن إبرازها كما يلي:

ـ يرى بعض الكتّاب بأن: "الموازنة عبارة عن تعبير كمي لخطة الأعمال وتساعد على تحقيق التنسيق والرقابة"،[92] يتضح من خلال التعريف أن الموازنة هي عبارة عن خطة مستقبلية ولها أهمية كبيرة في عملية الرقابة.

ـ معهد المحاسبين الإداريين بانجلترا يعّرف الموازنة كما يلي:"خطة كمية رقمية يتم تحضيرها والموافقة عليها قبل فترة محددة، وتبين عادة الإيراد المخطط المنتظر تحقيقه أو النفقات المنتظر تحمّلها خلال هذه الفترة والأموال التي ستستعمل لتحقيق هدف معين"،[93] يضيف لنا هذا التعريف أن الموازنة التقديرية تكون خاصة بالإيرادات والنفقات المستقبلية للمشروع.

ـ أما الدليل الفرنسي للمحاسبة فيعرف الموازنة بأنها: " أسلوب للتقدير يقتضي ترجمة القرارات المتخذة من طرف الإدارة مع إشراك المسؤولين في إعدادها"،[94]من خلال هدا التعريف يشير لنا بأن إعداد الموازنات لا تكون من مسؤول واحد.

ـ من خلال التعاريف السابقة نستخلص بأن الموازنة التقديرية هي ترجمة كمية لخطة تغطي جميع أوجه نشاط المشروع لفترة مستقبلية في صورة شاملة ومنسقة ويوافق عليها المسؤولين وتتخذ هدفا يتم على أساسه متابعة نتائج التنفيذ الفعلي والرقابة عليها.

2 ـ العوامل المؤثرة على إعداد الميزانيات التقديرية:

على الإدارة أن تقوم بدراسة كافة الظروف والعوامل المحيطة بالمؤسسة سواء الداخلية أو الخارجية.[95]

العوامل الخارجية: وتشمل على مايلي:

ـ الوضع الاقتصادي العام والقوة الشرائية ومعدل نموها؛

ـ طبيعة الطلب على السلع والبضائع والخدمات التي تتعامل بها المؤسسة؛

ـ أذواق المستهلكين والتغيرات الحاصلة فيها؛

طبيعة البضائع والمنتجات(ضرورية، شبه كمالية، كمالية)؛

المواد الأولية ومستلزمات الإنتاج الأخرى المتوقعة فيها؛

---

[92] فركوس محمد، **الموازنات التقديرية ـ أداة فعّالة للتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ـ الجزائر، ص4.

[93] فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، نفسه، ص4.

[94] المرجع نفسه، ص4.

[95] خالص صافي صالح، **تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ـ الجزائر، الطبعة الثانية، 2003، ص16.

السياسة الضريبية السائدة والقوانين والتشريعات الاجتماعية الأخرى.

العوامل والظروف الداخلية: وتشمل مايلي:

- الوضع المالي للمؤسسة ومدى توفر السيولة فيها؛
- الجهاز الإداري ومدى كفاءته والجهاز الإنتاجي والطاقة الإنتاجية المتاحة؛
- علاقة المؤسسة بالموردين والزبائن؛
- التسهيلات المصرفية وإمكانية الحصول عليها.

3 ـ مزايا تطبيق الميزانيات التقديرية: إن إتباع نظام الميزانيات التقديرية يوفر لها العديد من المزايا:[96]

ـ وضع خطط واضحة وتحديد الأهداف ورسم السياسات والبرامج؛

ـ تحديد مسؤولية كل قسم وكل فرد ودوره في تنفيذ الخطة؛

ـ حث جميع المستويات والأقسام للالتزام بالاستعمال العقلاني للموارد الاقتصادية المتاحة؛

ـ تحديد نقاط الاختناق وأسبابها عن حدوثها ووضع الحلول اللازمة لتجاوزها؛

ـ متابعة التنفيذ ومعرفة مدى التقدم في أنشطة المؤسسة وتقييم الخطة بشكل إجمالي.

رغم هده المزايا إلا أنه يجب أن ندرك بأن الميزانية التقديرية لا تعتبر علاجا كاملا لجميع نواحي النقص بل لها حدود ينتفع بها، وأن ذلك يتوقف على جملة من العوامل منها:

- الميزانيات التقديرية تعد على أساس التنبؤات والتوقعات لذلك فإن قوة وضعف البرنامج الموضوع للميزانية التقديرية يتوقف على صحة هذه التنبؤات والتقديرات؛

- إن العوامل والظروف تتغير وإن التقديرات التي تبنى اليوم على أساس ظروف أو عوامل سائدة في الوقت الحاضر يجب أن تعدل وتبدل بتغير الظروف والعوامل التي على أساسها تم وضع التقدير.

4 ـ أشكال الميزانيات التقديرية:

توجد عدة أنواع مختلفة من الميزانيات التقديرية حيث نجد ميزانيات الاستغلال والتي تتعلق بالنشاطات العادية للمؤسسة كالإنتاج والمبيعات والتموينات والمصاريف وأخرى للاستثمار والموازنات الختامية كجدول حسابات النتائج.

4ـ 1 ـ الميزانيات التقديرية للمبيعات

[96] خالص صافي صالح، مرجع سبق ذكره، (ص ـ ص:18 ـ 19).

تعد الميزانيات التقديرية للمبيعات من أهم الميزانيات في المؤسسة، باعتبارها أساس تقدير الميزانيات التقديرية الأخرى ونجاح هذه الميزانية يتوقف على استعمال الأساليب العلمية التي تجعل التنبؤ بالمبيعات أكثر دقة بالإضافة إلى الطرق الكيفية.

4 ـ 1 ـ 1 ـ الأساليب التنبؤ بالمبيعات

4 ـ 1 ـ 1 ـ 1 ـ الطرق الكيفية: تتمثل فيما يلي:[97]

– الاستبيان واستطلاع آراء الزبائن حيث يتم سؤال الزبائن في هذا الاستبيان عن السلع التي ينوون شراءها في المستقبل ويتم تقدير المبيعات بتحليل هذه الإجابات؛

– دراسات السوق وتستخدم هذه أكثر من طريق الاستطلاع كدراسة الوضع التنافسي في السوق؛

– آراء مندوبي البيع إن رجال البيع من أهم أقدر الناس من غيرهم بالمنشأة على معرفة نوعية السلع والخدمات التي ينوي الزبائن شرائها؛

4 ـ 1 . 1 . 2 ـ الطرق الكمية: تعتبر النماذج الرياضية والإحصائية من أدق الطرق للتنبؤ بالمبيعات التقديرية ومن بين هذه الطرق:

ـ تحليل السلاسل الزمنية: [98]

وتستعمل هذه الطريقة لتحديد معادلة خط الاتجاه العام للمبيعات خلال فترة معينة باستخدام طريقة المربعات الصغرى، فتعد هذه الطريقة من أهم الطرق المستخدمة وأدقها في إيجاد معادلة خط الاتجاه العام

ومعادلة خط الاتجاه العام تأخذ الشكل الآتي:

$$Y_i = \hat{a}_0 + \hat{a}_1 t_i + \varepsilon_i$$

$$\hat{a}_1 = \frac{\sum yt - n\bar{t}\,\bar{y}}{\sum t^2 - n\bar{t}^2}$$

$$\hat{a}_0 = \bar{y} - \hat{a}_1\,\bar{t}$$

حيث أن:

Y_i: تمثل قيمة الظاهرة المدروسة.

t_i: تمثل الزمن.

$\hat{a}_0$, $\hat{a}_1$: تمثل معلمات خط الاتجاه العام.

ε_i: تمثل حد الخطأ.

---

[97] فايز تيم، مرجع سبق ذكره، ص62.

[98] حسن ياسين طعمة ـ حسين حنوش، **أساليب الإحصاء التطبيقي**، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009، ص410.

ـ معامل الارتباط:[99]

يستخدم معامل الارتباط الذي يحدده قوة الارتباط بين المبيعات ومتغير آخر أو متغيرات أخرى في التنبؤ بكمية المبيعات المتوقعة.

وقانون معامل الارتباط هو كالآتي:

$$r = \frac{n\sum xy - (\sum x)(\sum y)}{\sqrt{\left(n\sum x^2 - \left(\sum x\right)^2\right)(n\sum y^2 - (\sum y)^2)}}$$

4 ـ 2 ـ الميزانية التقديرية للتموينات

تتبع الموازنات التقديرية للتموينات في حالة المؤسسات الصناعية من برنامج الانتاج والهدف من وراء إعداد الموازنة التقديرية للتموينات هو من أجل ضمان أن كمية المواد التي يحتاج إليها برنامج الإنتاج سوف يتم شرائها بالكميات المطلوبة، وفي الأوقات المناسبة ونظرا للتقلبات الموسمية والظروف السائدة، فيتطلب الأمر بتكوين كمية من المخزون تكون تكلفته الكلية أقل ما يمكن.

4 ـ 2 ـ1 ـ تعريف المخزون:

هو كميةللمنتجات التي تحتفظ بها الشركة بقصد بيعها في المستقبل من خلال أعمال الشركة الاعتيادية ويقصد به أيضا مواد الخام والمواد النصف المصنعة الموجودة في مخازن الشركة.[100]

وأنواع المخزون هي مخزون المواد الأولية والبضاعة النصف مصنعة والمواد التامة الصنع.[101]

4ـ 2 ـ 2 ـ دوافع الاحتفاظ بالمخزون

هناك ثلاثة دوافع عامة لاحتفاظ المشروع بالمخزون السلعي وهي:[102]

---

[99] حسن ياسين طعمة ـ حسين، مرجع سبق ذكره، ص27.

[100] جليل كاظم مدلول العارضي، **الإدارة المالية المتقدمة مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية**، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2013، ص255.

[101] Martin Boyer, **Gestion financière l'entreprise**, Les éditions de la chenelière, Canda, 2004, P 92.

– دافع المعاملات: والذي يركز على الحاجة إلى الاحتفاظ بمخزون سلعي لضمان سير عمليات الإنتاج وحركة المبيعات دون توقف؛

– دافع الاحتياط: الذي يؤكد على ضرورة الاحتفاظ بمخزون سلعي لحماية المشروع من المخاطر غير متوقعة في قوى الطلب والعرض والعوامل الأخرى؛

دافع المضاربة: والتي تؤثر على قرار زيادة أو تخفيض مستوى المخزون للاستفادة من مزايا التقلبات في الأسعار.

4 ـ 2 ـ 3 ـ تكاليف الاحتفاظ بالمخزون:

التكاليف الناجمة زيادة حجم المخزون: إن الزيادة في حجم المخزون تؤدي بالمؤسسة إلى تحمل التكاليف التالية:[103]

ـ ارتفاع أعباء التأمين على المخزون؛

ـ ضياع فرصة بديلة نظرا لتجميد الأموال في المخزون؛

ـ ارتفاع التكاليف الإدارية المتعلقة بتسيير المخزون؛

ـ من الممكن أن لا تتمكن المؤسسة من بيع البضاعة المخزنة لمدة طويلة نظرا لاحتمال ظهور بدائل للبضاعة المخزنة.

التكاليف الناجمة نقص حجم المخزون: إن نقصان المخزون عن الحجم الأمثل يترتب عليه تكاليف منها:[104]

ـ تعطيل الإنتاج نظرا لانقطاع المواد الأولية؛

ـ تعطيل الإنتاج يؤدي إلى ضياع بعض المبيعات نظرا لعدم تلبية المؤسسة لطلبات الزبائن في الوقت المناسب؛

ـ قد لا يمنح الموردون خصومات عن المشتريات نظرا لأن المؤسسة لا تشتري بكميات كبيرة.

4 ـ 2 ـ 4 ـ حساب الحجم الأمثل للمخزون ومواعيد الحصول على كمية المخزون المناسبة:[105]

إن تكلفة التموين تنجم على الأقل من عاملين:

---

[102] سمير محمد عبد العزيز، **اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي مدخل في التحليل واتخاذ القرارات**، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1997.

[103] فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، ص136.

[104] المرجع نفسه، (ص ـ ص:136 ـ 137)

[105] فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، ص 137.

ـ تكلفة إعداد الطلبية (أمر الشراء) وهي تتمثل في أعباء ومصاريف قسم التموين.

وتكلفة إعداد الطلبية =موازنة أعباء قسم التموين ÷عدد الطلبيات في الفترة.

ـ تكلفة الاحتفاظ بالمخزون وهي تتمثل في أعباء تسيير قسم المخازن، المصاريف الناجمة عن الاستثمار في المخزون وأخيرا الأعباء التي تنجم عن تدني قيمة المخزون. يتحدد الحجم الأمثل للطلبية عن طريق تصغير التكلفة الكلية للمخزون إلى أدنى حد ممكن.

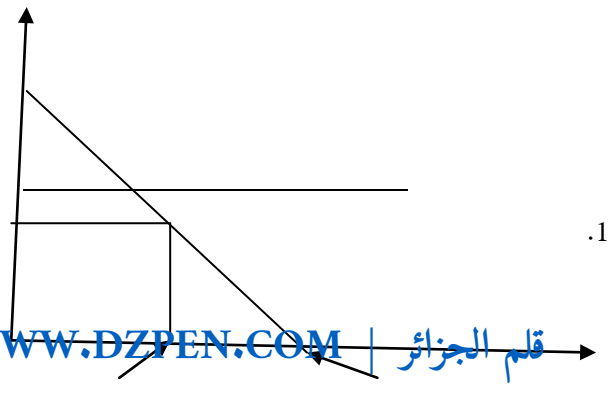
ـ المخزون الأدنى:[106]بين تاريخ الطلب وتاريخ التموين أو الاستلام هناك فترة من الوقت، وهذه الفترة تدعى بفترة الانتظار، وبمعرفتنا لفترة الانتظار نتوصل إلى تحديد الوقت المناسب لإرسال الطلبية. وتدعى كمية المخزون المقابلة للاستهلاك خلالفترة الانتظار بالمخزون الأدنى.

يمكن تحديد نقطة إعادة الطلب بسهولة إذا كانت المعلومات عن فترة الانتظار وعن الطلب على المخزون معلومات مؤكدة.

نقطة إعادة الطلب = كمية الاستهلاك لوحدة من الزمن × فترة الانتظار.

وتكون كمية المخزون الأدنى ثابتة إذا كانت فترة الانتظار ثابتة وسرعة الاستهلاك عادية.

الشكل رقم (04) يوضح المخزون الأدنى



[106] المرجع نفسه، ص141.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

المخزون الأدنى

الزمن

تاريخ الاستلام فترة الانتظار تاريخ إعادة الطلبية

المصدر: محمد فركوس، مرجع سبق ذكره، ص141.

ـ مخزون الأمان:[107]

حتى الآن افترضنا بأن المعلومات عن الطلب وعن فترة الانتظار مؤكدة ولكن من الممكن أن يرتفع الاستهلاك بعد تاريخ الطلب كما أنه من الممكن أن يحدث هناك تأخير في التموين. ولكي نتجنب الانقطاع في المخزون نلجأ إلى تكوين مخزون الأمان.

ويتحدد مستوى مخزون الأمان عادة بالاستناد إلى تجارب وحكم مسيري المخازنومخزون الأمان يمكن أن يكون جزءا من المخزون الأدنى (خمس وعشرون إلى خمسين في المائة).

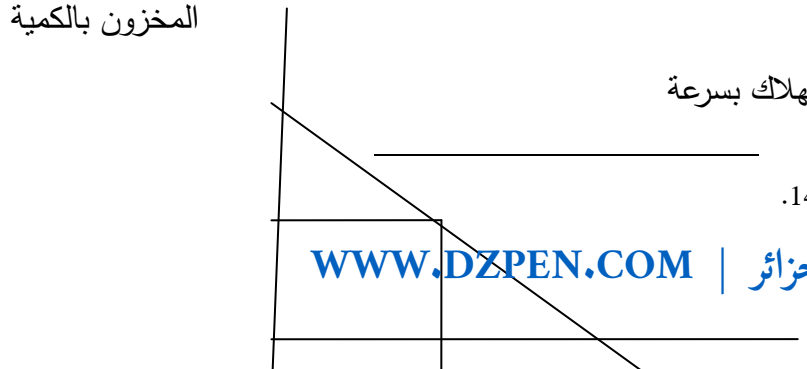
هذا ويمكن حساب كمية مخزون الأمان بصفة أدق وذلك بالاعتماد على:

ـ التحليل الإحصائي لتغيرات الاستهلاك (الطلب) في الفترات السابقة لتحديد احتمالات الانقطاع؛

ـ عدد الإنقطاعات التي لا نريد أن نتجاوزها خلال فترة من الوقت.

بالاعتماد على العنصرين السابقين نقوم بحساب الكمية المثلى لمخزون الأمان. وإذا كان الإستهلاك عادي وثابت فإن كمية مخزون الأمان يكون كذلك متغيرا.

الشكل رقم (05) يوضح مخزون الأمان



[107] فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، ص142.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

وبدون انقطاع

المخزون الأدنى

مخزون الأمان

الزمن تخلف عن فترة الانتظار

التموين محتمل

المصدر: نفس المرجع السابق،ص142.

4 ـ 2 ـ 5 ـ إعداد موازنة التموينات

يتطلب إعداد موازنة التموينات:

ـ اختيار نمط التموين أي التموين بكميات ثابتة أو التموين في فترات ثابتة؛

ـ الطريقة المحاسبية؛

الطريقة البيانية.

ـ اختيار نمط التموين:[108]

عندما يكون نمط الاستهلاك مطردا تكون الكميات المطلوبة متساوية وفترات الطلب ثابتة، وفي هذه الحالة يكون عدد مرات الطلب:

$n = \frac{C}{Q}$ ، أي $\frac{\text{الكلية الكمية}}{\text{الكمية الاقتصادية}}$. وفترات ثابتة مساوية إلى $\frac{12}{n}$

ولكن في أغلب الأحيان يكون الإستهلاك غير مطرد أي الكمية المستهلكة تختلف من فترة إلى أخرى في هده الحالة نختار بين الحالتين:

1ـ طلب كميات ثابتة وفي فترات متغيرة؛

2 ـ طلب كمياتغير ثابتة وفي فترات ثابتة.

ـ التموين بكميات ثابتة:

عندما نتبع هذا النمط في التموين فإن أحجام الكميات التي نطلبها تكون ثابتة وهذا عندما يكون مستوى المخزون قد وصل إلى القيمة الحرجة أي (المخزون الأدنى + مخزون الأمان)، ونظرا أن الاستهلاك غير طردي فإن الفترة التي تفصل بين طلبيتين من الممكن أن تكون متغيرة وهذا يستدعي

[108] فركوس محمد مرجع سبق ذكره، (ص ـ ص:143 ـ 144).

الكشف عن حالة المخزون بالنسبة لقيمته الحرجة في تواريخ غير ثابتة. نستعمل القانون السابق لحساب الكمية الاقتصادية الواجب شراؤها.

ـ التموين في فترات ثابتة:

هنا يكون الكشف على حالة المخزون في تواريخ ثابتة ونلاحظ بأن أخطار الانقطاع تكون مرتفعة، نستعمل القانون السابق ليس لحساب الكمية الواجب شراؤها ولكن لحساب عدد الطلبيات الواجب تحقيقها خلال السنة.

بالنسبة للحالة الأولى(التموين بكميات ثابتة) فإن هذا النمط يستلزم المراقبة المستمرة لمستويات المخزون كما أن طاقة التخزين للمخازن تكون مستعملة بصفة جيدة ولكن العمل الإداري الواجب القيام به يكون صعبا لأن الطلبيات لم تقدم في تواريخ ثابتة. أما بالنسبة للحالة الثانية فإننا نلاحظ العكس، بحيث أن العمل الإداري يكون سهلا نظرا لأن الطلبيات تقدم في تواريخ ثابتة ولكن من جهة أخرى هذا يستدعي توفير طاقة إضافية للتخزين.

ـ الطريقة المحاسبية:[109]نقوم بتسجيل كل الحركات التقديرية في بطاقة المخزون لكي نبين نقاط الانقطاع تم إيجاد تواريخ تقديم الطلبيات لتجنب الإنقطاعات.

ـ الطريقة البيانية:[110] نقوم بتحديد على المحور الأفقي الأزمنة وعلى المحور العمودي الإستهلاكات المتراكمة تم التموينات المتتالية المضافة للمخزون الابتدائي. عندما يكون الإستهلاك مؤكدا فإن نقاط تقاطع المنحنيين(منحنى الإستهلاكات المتراكمة مع منحنى التموينات والمخزون الابتدائي) تعطي لنا تواريخ التموينات: م1، م2، م3، م4.

وعندما نتراجع إلى الجهة اليسرى، انطلاقا من هذه النقاط، بمسافة تعادل فترة الانتظار فإننا سنحصل على نقاط تبين تواريخ تقديم الطلبيات: ط1، ط2، ط3، ط4.

إذا كانت الإستهلاكات وفترة الانتظار كلتاهما غير مؤكدتين أو إحداهما فقط غير مؤكدة فإن نقاط تواريخ استلام التموينات وتواريخ تقديم الطلبيات ستتراجع إلى الجهة اليسرى بمسافة إضافية تكون معادلة لمخزون الأمان.

إن موازنة التموينات تزودنا بمعلومات تتعلق بالطلبيات، بالإدخالات(التموينات)، بالإخراجات(الإستهلاكات)، وبمستوى المخزون.

---

[109] فركوس محمد مرجع سبق ذكره، ص146.

[110] المرجع نفسه، ص146.

4 ـ 3 ـ الميزانية التقديرية للإنتاج

تعرف الميزانية التقديرية للإنتاج على أنها الجدول الزمني للعمليات الإنتاجية في فترة زمنية مستقبلية فهي عبارة عن تقدير الكميات التي ترغب الإدارة المالية في إنتاجها خلال فترة الميزانية التقديرية وكدا توقيت عمليات الإنتاج حتى تتمكن المنشأة من الإيفاء بالطلب على منتجاتها في الوقت المناسب ولابد من الإشارة إلى أن الميزانيات التقديرية للإنتاج تعتمد كليا على الميزانية التقديرية للمبيعات إذ أنه لا يمكن إعداد تقديرات الإنتاج إلا بعد معرفة عنصرين أساسيين وهما كمية المبيعات المقدر بيعها خلال فترة الميزانية ثم سياسة الإدارة المتعلقة بالمخزون.[111]

4 ـ 3 ـ 1 ـ أنظمة الإنتاج وطريقة إعداد الموازنة:[112]

ـ الإنتاج على أساس الأوامر الخاصة(الطلبيات): نلاحظ أن المؤسسة في هده الحالة تقوم بصناعة أنواع خاصة من المنتوجات لتنفيذ طلبات الزبائن، وفي هذه الحالة المؤسسة لا تنتج منتوجات تامة لأجل التخزين. فمن واجبها إذن وضع النظام الذي يمكّنها من إنتاج وتسليم المنتوجات في أقرب وقت ممكن، ونظرا أن التنبؤ بالمبيعات ليس سهلا في هذا النموذج من الإنتاج فإنه من الصعب إنتاج كميات قبل الحصول على الطلبيات، ورغم هذا فيمكن للمؤسسة أن تبدأ في إنتاج بعض الأجزاء مقدما حتى تلبي طلبات الزبائن في الأوقات المحددة.

ـ الإنتاج بالسلسلة أو الإنتاج المستمر: ويتضمن هذا النوع:

ـ المعدات المنتجة بالسلسلة(الشاحنات، الآلات، بعض معدات مكتب.....إلخ)؛

ـ المنتوجات الصناعية(الإسمنت، الزجاج....إلخ)؛

ومن بعض خصائص الإنتاج المستمر:

ـ يمكن التنبؤ بالمبيعات؛

ـ يستوجب على المؤسسة تخزين كميات معتبرة وبصفة دائمة من المنتوجات التامة الصنع لمقابلة الطلب.

ـ تحديد برنامج الإنتاج التقديري بالنسبة لنموذج الإنتاج المستمر

بمعرفة برنامج المبيعات التقديرية نستنتج برنامج الإنتاج كما يلي:

الإنتاج = المبيعات + مخزون آخر المدة المستهدف – مخزون أول المدة.

---

[111] نور الدين خبابة، مرجع سبق ذكره، ص219.

[112] محمد فركوس مرجع سبق ذكره، (ص ـ ص:94 ـ 97).

يجب أن نحدد مستوى مخزون آخر المدة الذي تريد المؤسسة أن تحققه ويتحدد مخزون آخر المدة بأخذ بعين الاعتبار عدة عوامل نذكر منه :

ـ المستوى الذي لا يجب تجاوزه من احتياجات رأس المال العامل؛

ـ مستوى مخزون أول المدة المتواجد حاليا الذي ممكن يكون قد وصل إلى مستوى متدني جدا أو العكس، وبعد تحديد مستوى المخزون نستطيع إعداد برنامج الإنتاج. ثم تأتي المرحلة اللاحقة المتمثلة في التعرف هل أن الطاقة الإنتاجية المتاحة حاليا والمتوقعة تكفي لتنفيذ برنامج الإنتاج أم لا، فإذا كانت هناك قيودا إنتاجية فيجب أن نبحث عن الحل الأمثل أو الحل الذي يسمح بأخذها بعين الاعتبار مع احترام المبيعات.

وفيما يلي بعض القيود الإنتاجية:

ـ القيود المتعلقة بالمعدات الإنتاجية؛

ـ القيود المتعلقة باليد العاملة المباشرة؛

ـ القيود الإنتاجية الأخرى(تتعلق بالمساحة المتاحة للتخزين).

إن أي قيد أو كل القيود السابقة قد تسبب نقاط الاختناق ولذلك فالبرنامج الإنتاجي الذي نبحث عليه هو ذلك البرنامج الذي يستخدم القيود الإنتاجية أفضل استخدام ويسمح بتحقيق المبيعات التقديرية. إن أسلوب البرمجة الخطية هو أحد الأساليب الرياضية التي تستخدم لاختيار البرنامج الإنتاجي الأمثل الذي يحقق أكبر قدر من الأرباح.

بناء نموذج البرمجة الخطية يتطلب:

4 ـ 4 ـ الموازنة النقدية التقديرية:

تختلف الميزانية التقديرية النقدية عن باقي الموازنات باعتبارها تقديرا لمدفوعات والمقبوضات ويمكن تعريفها " الميزانية النقدية التقديرية عبارة عن تنبؤ يتعلق بالمقبوضات والمدفوعات النقدية التي تتم في المستقبل على مدى فترات مختلفة من الزمن فهي عبارة عن تبويب يهدف إلى التنبؤ بتاريخ كل من المقبوضات و المصروفات و كمياتها".[113]

وتعتبر الفترة النموذجية التي تغطيها الميزانية هي العام ومع ذلك فقد تغطي الميزانية فترة أقل أو أكثر من ذلك، ومن المنطقي أن تقسم هذه الفترة إلى فترات أقل، ويتوقف ذلك على طبيعة النشاط.[114]

4 ـ 4 ـ 1 ـ استخداماتها:

---

[113] زياد رمضان، محمود خلايلة، **التحليل والتخطيط المالي**، الشركة العربية المتحدة للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013، ص196.

[114] أيمن الشنطي، عامر شقر، **مقدمة في الإدارة والتحليل المالي**، دار البداية للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007، ص214.

هناك عدة استخدامات للميزانية التقديرية النقدية منها:[115]

– تستخدم في التخطيط المالي وتساعد المدير المالي في إظهار الفترات التي يتحقق فيها الفائض والفترات التي يتحقق فيها عجز، وكذلك التي تساعده في بيان الفترة التي يستطيع فيها أن يسدد ما أقترض؛

– تعتبر الموازنة النقدية التقديرية نقطة البداية للتحضير لإعداد الموازنة العمومية التقديرية؛

– تساعد المدير المالي في بيان الفترات التي يستطيع أن يوزع أرباحا على المالكين بحيث لا تشكل عبئا على سيولة المشروع.

4 ـ 4 ـ 2 ـ إعداد الموازنة النقدية التقديرية

يتم إعداد الموازنة النقدية بعدة خطوات كما يلي[116]:

– تقدير المقبوضات النقدية المتوقع الحصول عليها وعادة ما تكون من عدة مصادر كالمبيعات التقديرية و المقبوضات النقدية المتوقعة من مصادر أخرى مثل بيع الأصول وأرباح الأسهم و الفوائد الدائنة والمقبوضات المتوقع الحصول عليها من الذمم المدينة والتي تتمثل في ما تبقى من المبيعات الآجلة؛

– تقدير المدفوعات النقدية المتوقعة وتتكون من المدفوعات المتوقعة تمنها لقيمة المشتريات المتوقعة بالإضافة إلى المدفوعات النقدية لأقساط القروض وفوائدها كذلك المدفوعات النقدية كالضرائب والمصاريف الإدارية وشراء الأصول الجديدة؛

– استخراج صافي التدفق النقدي من خلال جدول يحتوي على التدفقات النقدية للداخلة والتدفقات النقدية الخارجة تم إيجاد الفرق بينهما ويكون الناتج فائضا إذا كانت التدفقات للداخل اكبر من التدفقات للخارج وإذا كان عكس ذلك يكون عجزا؛

– استخراج المركز النقدي (الرصيد النقدي).

4 ـ 4 ـ 3 ـ حدود استخدام الميزانية التقديرية النقدية:[117]

رغم فعالية الميزانية التقديرية النقدية إلا أنه لا يمكن الاعتماد عليها كثيرا، وهذا لكثرة تأثرها بالموازنات الأخرى لذا وجب على المؤسسة الأخذ بعين الاعتبار العوامل التالية:

---

[115] عليان الشريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص304.

[116] المرجع نفسه، (ص– ص:304– 306).

[117] جميل أحمد توفيق، **أساسيات الإدارة المالية**، دار النهضة العربية للنشر، بيروت، (ص ـ ص: 165 ـ 166).

– الأخطاء في التقديرات إن التقديرات التدفق النقدي في الميزانية النقدية تعمد إلى حد كبير على صحة التقديرات الأصلية للمبيعات؛

– الفترة الزمنية المغطاة فعن الضروري أيضا أن ننتبه إلى أن المدة الزمنية التي تشغل لها الميزانية التقديرية قد تكون غير ملائمة.

4 ـ 5 ـ قائمة الدخل التقديرية

قائمة الدخل هي عبارة عن كشف يتضمن الإيرادات والنفقات التقديرية المتوقعة خلال فترة مالية متقدمة والغرض من إعدادها التعرف على مقدار الأرباح المتوقع تحقيقها بالمستقبل وذلك لتمكين المسئولين من إدارة المشروع من التخطيط واتخاذ القرارات حول كيفية التصرف بهذه الأرباح المتوقعة من حيث إما أن توزع على المالكين أوأن تحول للسنة القادمة لاستخداماتها.[118]

4 ـ 5 ـ 1 ـ أهداف قائمة الدخل

ومن الأهداف التي تحققها قائمة الدخل التقديرية هي[119]:

– تقدير قيمة الدخل المتوقع، أو الأرباح الصافية خلال الفترة المقبلة المخطط لها؛

– تقييم المصروفات التي تدفعها المنشاة على الإنتاج والإيرادات المتحققة من خلال الفترة القادمة؛

– تقييم أوجه إنفاق الدخل وتحديد استخدامات الأموال المتاحة في المنشاة.

1 ـ 5 ـ 2 ـ عناصر قائمة الدخل:

ولإعداد قائمة الدخل التقديرية لابد من أن تتوفر العناصر التالية:[120]

– آخر قائمة دخل فعلية أعدت في المشروع؛

– حجم المبيعات التقديرية المتوقعة القادمة والتي يتم التوصل إليها من خلال التنبؤ الذي يعتمد على التقارير المقدمة من مندوبي المبيعات بالإضافة إلى الرجوع إلى سجلات السنوات السابقة وملاحظة تذبذب حركة المبيعات من سنة إلى أخرى.

4 ـ 5 ـ 3 ـ طرق إعداد قائمة الدخل:

---

[118] عليان الشريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص310.

[119] هيثم الزعبي، مرجع سبق ذكره، (ص– ص:306– 307).

[120] عليان الشريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، (ص– ص:310– 311).

هناك العديد من الطرق لإعداد قائمة الدخل منها:[121]

- طريقة التخمين وتعتمد هذه الطريقة على تخمين جميع الأرقام بالاعتماد على التقدير الذاتي والملاحظة الشخصية.
- طريقة القياس النسبي وتعتمد هذه الطريقة على النسب ويتم إعدادها كما يأتي:

ـ اختيار قائمة دخل سابقة للمنشاة تمثل وضعها المالي وتعتبر سنة أساس استخراج نسبة كل من تكلفة المبيعات ومجمل ربح العمليات والمصروفات الإدارية إلى صافي المبيعات؛

ـ تقدير المبيعات المتوقعة والإيرادات والمصروفات الأخرى والفوائد والضريبة ونسبة توزيع الأرباح؛

ـ استخراج عناصر قائمة الدخل التقديرية عن طريق ضرب نسبة كل عنصر المستخرجة في المبيعات المتوقعة؛

ـ استخراج عناصر قائمة الدخل التقديرية حسب التقديرات.

4 ـ 6 ـ الموازنة العمومية التقديرية

تعتبر الموازنة التقديرية كذلك أداة من أدوات التخطيط المالي التي يستعين بها المدير المالي لمعرفة التغيرات التي ستطرأ على موجودات ومطلوبات الشركة خلال فترة مالية مستقبلية.

4 ـ 6 ـ 1 ـ تعريفها:

تعرف الميزانية العمومية التقديرية بأنها كشف تقديري يبين موجودات المنشاة وأصولها ومطلوباتها المتوقعة خلال فترة زمنية مقبلة[122]، إن الخطوة النهائية في عملية إعداد الميزانيات التقديرية هي إعداد مشروع الميزانية العمومية التقديرية.

4 ـ 6 ـ 2 ـ خطوات إعدادها: تتم كما يلي:[123]

– تصنيف عناصر الميزانية الفعلية من أصول وخصوم إلى مجموعتين المجموعة الأولى التي تتأثر بالمبيعات والمجموعة الثانية لا تتأثر بها.

---

[121] هيثم الزعبي، مرجع سبق ذكره، ص308.

[122] هيثم الزعبي، مرجع سبق ذكره ، ص311.

[123] عليان الشريف وآخرون، مرجع سبق ذكره، (ص– ص:314– 315).

فالمجموعة التي تتأثر بالمبيعات فهي على النحو التالي:

من جانب الأصول: الأصول المتداولة وهي التي لا تتأثر بالمبيعات وهي النقدية(صندوق وبنك) أوراق القبض، المدينون الأوراق المالية قصيرة الأجل، البضاعة.

ومن جانب الخصوم: الخصوم المتداولة والتي تتمثل فقط في الدائنين، وأوراق الدفع.

المجموعة الثانية التي لا تتأثر بالمبيعات فهي على النحو التالي:

من جانب الأصول:الأصول الثابتة وقيمتها تحدد في الموازنة العمومية التقديرية حسب رغبة وتوقعات إدارة الشركة كما أنها تنقص بقيمة الاستهلاك السنوي.

أما جانب الخصوم: جميع الخصوم تخضع قيمتها لتقديرات الشركة باستثناء الدائنون وأوراق الدفع التي تتأثر بالمبيعات.

– نسبة الأصول المتداولة والخصوم المتداولة التي لها علاقة بالمبيعات وتتأثر بها إلى المبيعات الفعلية ونستخدم القانون التالي لإيجاد النسب:

الأصل المتداول أو الخصم المتداول/المبيعات الفعلية × 100%

– تحويل النسب إلى أرقام من خلال ضرب النسبة في المبيعات التقديرية

– إعداد جانب الأصول من الموازنة العمومية التقديرية مع مراعاة أن نأخذ القيمة الجديدة حسب رغبة وسياسة الشركة.

– إيجاد قيمة التمويل المطلوب وهو الفرق بين مجموع الميزانية العمومية التقديرية والميزانية العمومية الفعلية.

– توفير التمويل المطلوب ويكون من مصدرين هما:

– مصدر داخلي ويمثل في الأرباح المحتجزة والتي تتكون من الاحتياطات بالإضافة إلي الأرباح.

– مصدر خارجي عن طريق القروض قصيرة الأجل وطويلة الأجل

المطلب الثاني: تخطيط الأرباح(تحليل التعادل)

إن من ضمن الإدارة المالية هي تعظيم الأرباح ولذاك نجد أن اهتمامات الماليون في مجال الاستعداد لتحقيق الأرباح والتخطيط لها قد حظيت أهمية كبيرة وتحليل التعادل من الأساليب المستعملة في تخطيط الأرباح.

1- تعريف تحليل التعادل

يعتبر تحليل التعادل كأحد الأساليب المعتمدة في التخطيط فهو يمكّن المؤسسة من التنبؤ بالأرباح المتوقع تحقيقها عند مستويات مختلفة من المبيعات.

تعرّف تحليل التعادل على أنه نظام يتحدد بموجبه مستوى النشاط الذي تتساوى الإيرادات مع التكاليف. [124]

أي أنها مستوي النشاط الذي لا تحقق عند المنشأة ربحا ولا خسارة.

2- أهمية نقطة التعادل:

تتجلى أهمية نقطة التعادل فيما يلي:[125]

- تحديد كمية الإنتاج الواجب بيعها لتغطية التكاليف؛

- التعرّف على عدد الوحدات أو حجم المبيعات الواجب الوصول إليها لتحقيق حجم معين من الأرباح.

3- استعمالاتها:

تحليل التعادل يقدم إجابة على العديد من التساؤلات، ويلقي الضوء على ثلاثة أنواع من القرارات المهمة في منشآت الأعمال هي:[126]

- القرار الخاص بإدخال منتوج جديد فتحليل التعادل يمكن أن يساعد الإدارة في تحديد مستوى المبيعات الذي يجب تحقيقه في المنتوج الجديد من أجل تحقيق الربح، وبالتالي يساعد حقا في اتخاذ قرار بشأن إدخال المنتوج الجديد من عدمه؛

- القرار الخاص بتنويع عمليات المنشأة حيث أن تحليل التعادل يساعد في دراسة تأثير التوسع في عمليات المنشأة، حيث أن نوع التوسع المذكور يؤدي إلى ارتفاع التكاليف كما يؤدي أيضا إلى زيادة حجم المبيعات المتوقعة؛

---

[124] مؤيد راضي خنفر ـ غسان فلاح المطارنة، **تحليل القوائم المالية، مدخل نظري تطبيقي**، دار الميسرة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة الأولى 2006، ص248.

[125] مفلح عقل، مرجع سبقّ ذكره، ص325.

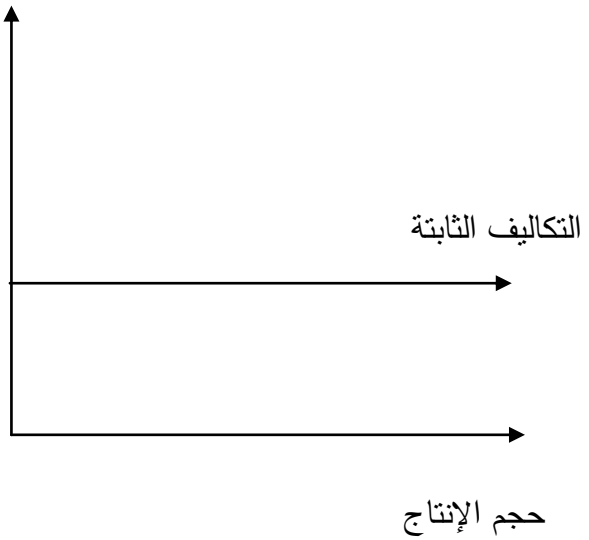
[126] عدنان تايه النعيمي، رشيد فؤاد التميمي، **التحليل والتخطيط المالي اتجهات معاصرة**، اليازوري للنشر، عمان، الطبعة 2008، (ص-ص:296- 297).

– القرارات الخاصة بتحديث التكنولوجيا المستخدمة حيث أن الاستثمار الثابت في المعدات من اجل تخفيض مستوى التكاليف خصوصا تكاليف العمال عن طريق استبدال الآلات محل الأيدي العاملة،ففي مثل هذا النوع من القرارات فان تحليل التعادل يمكّن الإدارة من تحليل النتائج المترتبة من جرّاء استخدام التكنولوجيا المتطورة.

4 ـ **عناصر تحليل التعادل:** يعتمدعلى عنصرين من التكاليف منها الثابتة وأخرى متغيرة

4 ـ 1 ـ التكاليف الثابتة[127]: وتشمل جميع عناصر التكاليف التي لا تتأثر بتغير حجم الإنتاج بل تبقى ثابتة في مجموعه، فإذا ازداد حجم الإنتاج أو انخفض أو توقف تماما لفترة من الوقت فإن عناصر التكاليف الثابتة ستظل كما هي دون تغير، ومن الأمثلة على ذلك مصاريف الإيجار والإعلانات....

الشكل رقم (06) يوضح سلوك التكاليف الثابتة



المصدر: أسامة الحارس، مرجع سبق ذكره، ص40.

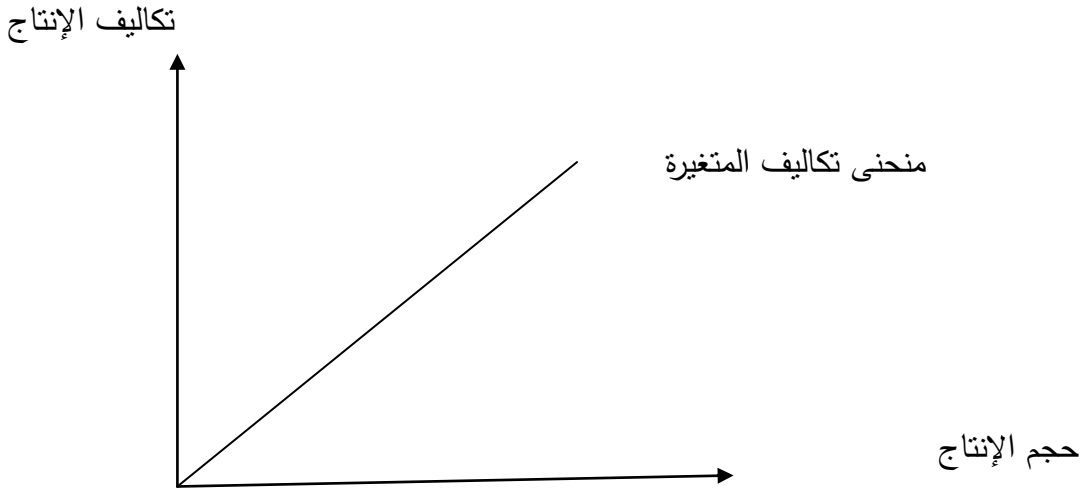
[127] أسامة الحارس، المحاسبة الإدارية، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2004، ص40.

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

4 ـ 2 ـ التكاليف المتغيرة:[128]

وهي التكاليف التي يرتبط بحجم الإنتاج زيادة أو انخفاضا أو تكون هذه التكاليف صفر عندما تتوقف المنشأة عن الإنتاج أو عندما حجم الإنتاج يساوي صفر.

شكل رقم (07) يمثل تكاليف المتغيرة بيانيا



المصدر: كرّاجة وآخرون، ص230.

5 ـ الفروض التي يقوم عليها تحليل التعادل:

من المهم جدا أن يكون المحلل المالي أو المستخدم للمعلومات المستمدة من تحليل التعادل على علم بالفروض التي يقوم عليها تحليل التعادل، ومن أهم الفروض التي يقوم عليها هي:[129]

- التكاليف الكلية والإيرادات الكلية هي عبارة عن دالة خطية لكمية الإنتاج؛
- الكمية المباعة تساوي الكمية المنتجة أي كل ما ينتج يباع؛
- يفترض في تحليل التعادل أن كل بقية العوامل التي لها أثر على التكاليف والإيرادات ثابتة لا تتغير خلال الزمن؛
- إمكانية بيع الكمية من المنتجات بسعر محدد.

6 ـ تحديد نقطة التعادل: يتم تحديدها بالطريقة الحسابية والبيانية كما يلي:[130]

---

[128] عبد الحليم كرّاجة وآخرون، **الإدارة والتحليل المالي أسس مفاهيم وتطبيقات**، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006، ص229.

[129] نور الدين خبابة، مرجع سبق ذكره، ص286.

[130] المرجع نفسه، (ص- ص:288- 289).

6 ـ 1 ـ تحديد نقطة التعادل جبريا: لتحديد نقطة التعادل حسابيا يجب تحديد كمية المبيعات اللازم بيعها عند نقطة التعادل، وللقيام بذلك نعبر عن كمية الربح بدلالة المبيعات بالشكل التالي:

ح = ك (س– ت غ) – ت ث.....(1)

حيث ح = الربح قبل الضريبة والفوائد

ك= كمية المبيعات

س= سعر بيع الوحدة

ث غ = التكلفة المتغيرة الوحدوية

ت ث = التكلفة الثابتة الكلية

من المعادلة(1) نكتب:

ك (س– ث غ) = ث ت+ح ومنه ك = ث ت+ح /س– ت غ .....(2)

يمكن لهذه المعادلة أن تمدنا بالإجابة عن التساؤلات الآتية

– كمية المبيعات عند نقطة التعادل حيث الربح = صفر

ك = ث ت+ح /س– ت غ .....(3)

بالتعويض عن (س– ت غ) = هامش المساهمة للوحدة نكتب = هم

ك= ت ث /هم للوحدة .....(4)

– كمية المبيعات اللازمة لتحقيق مستوى معين من الربح

ك = ث ت + الربح المراد تحقيقه /هم للوحدة.....(5)

تحديد قيمة المبيعات عند نقطة التعادل

يمكن التعبير عن الربح في المعادلة (1) بدلالة قيمة المبيعات بدل كمية المبيعات

ح = المبيعات × هامش المساهمة % – ت ث حيث: هم% = س – ت غ/ س

ومنه المبيعات = ث ت +ح / هم% .....(6)

إن المعادلة (6) يمكن أن تمدنا بالإجابة عن التساؤلات التالية:

– قيمة المبيعات عند نقطة التعادل الربح = 0

المبيعات = ت ث/ هم%.....(7)

– قيمة المبيعات اللازمة لتحقيق مستوى ربح معين

المبيعات = ث ت + الربح المراد تحقيقه / هم%.....(8)

– قيمة المبيعات اللازمة لتحقيق نسبة ربح من المبيعات

الربح ح = (المبيعات × نسبة هامش المساهمة) – التكلفة الثابتة

الربح = %الربح × المبيعات بالتعويض نكتب

نسبة الربح × المبيعات = (المبيعات × نسبة هامش المساهمة) – التكلفة الثابتة

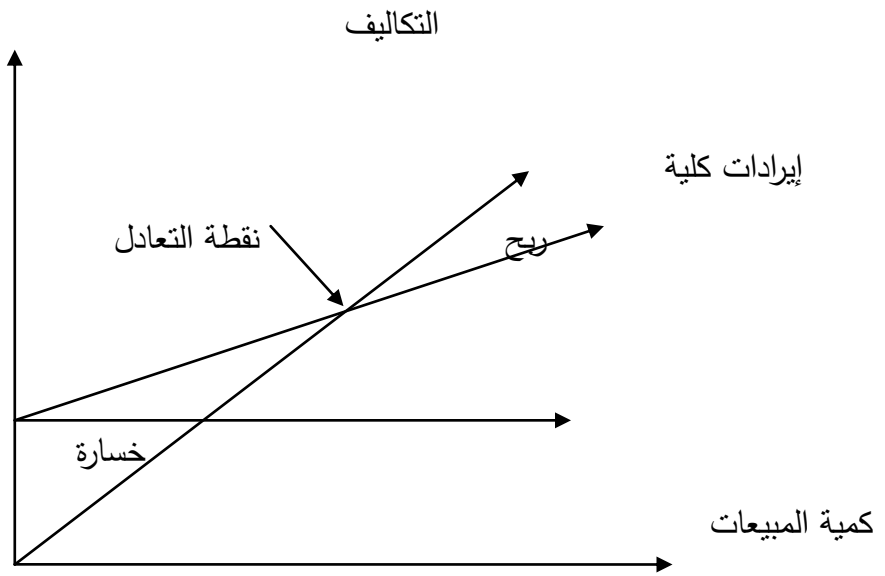
التكلفة الثابتة = المبيعات × (نسبة هامش المساهمة – نسبة الربح)

المبيعات = التكلفة الثابتة /%هامش المساهمة – نسبة الربح

6 ـ 2 ـ تحليل التعادل بيانيا:[131]

لتحليل العلاقة بين الكمية والإيرادات والتكلفة بيانيا يتطلب تحديد العلاقة بين هذه المتغيرات وللمحلل المالي له الاختيار في تحديد المحور الأفقي الممثل للمبيعات يمكن أن تكون قيمة أو كمية المبيعات.

الشكل رقم (08) يمثل نقطة التعادل بيانيا



المصدر: نور الدين خبابة، مرجع سبق ذكره، ص295.

8 ـ **عيوب تحليل التعادل:**[132]

[131] نور الدين خبابة، مرجع سبق ذكره، ص295

[132] عبد الحليم كرّاجة وآخرون، مرجع سبق ذكره، ص232.

بالرغم من الدور الذي يلعبه تحليل التعادل إلاّ أنه لا يخلوا من العيوب والممثلة أهمها في:

- قيامه على أساس علاقات خطية وهي تصلح للفترات قصيرة الأجل فقط؛
- افتراض ثبات السعر مهما تغير حجم الإنتاج؛
- إهمال القيمة الزمنية للنقود.

المطلب الثالث: تخطيط الهيكل المالي

يجب على المدير المالي التخطيط للهيكل المالي الأمثل لشركته من وقت تأسيسها، ويتحقق ذلك عندما تكون القيمة السوقية للسهم أعلى ما يمكن أو تكون التكلفة المتوسطة لرأس المال أقل ما يمكن ولكن في الحياة العملية يعتبر تحديد الهيكل المالي الأمثل مهمة صعبة فهناك العديد من العوامل التي تؤثر على الهيكل المالي للشركة.

1 ـ سمات الهيكل التمويلي المناسب:[133]

ـ الربحية: فيجب أن يعود الهيكل المالي للشركة بالنفع عليها عن طريق الأصول إلى أقصى استخدام ممكن للرفع المالي مع الالتزام بأقل تكلفة ممكنة؛

ـ القدرة على الوفاء بالدين: فيجب ألا يتجاوز اقتراض الشركة الحد الطي يهدد قدرتها على الوفاء بالتزامات هذه القروض، وفي نفس الوقت يجنب الملاك أي تكاليف إضافية؛

ـ المرونة: بمعنى عدم اتصاف الهيكل المالي للمشروع بالوجود وإنما ي تميزه تعين بالمقدرة على تعديل مصادر الأموال تبعا للتغيرات الرئيسية في الحاجة إلى الأموال وبأقل تكلفة ممكنة؛

ـ الرقابة: يجب أن يتضمن الهيكل المالي أقل مخاطرة ممكنة لفقدان السيطرة والرقابة على إدارة الشركة؛

وتعتبر المتطلبات السابقة هي السمات العامة للهيكل المالي المناسب حيث قابلا للتكيف بسهولة مع الظروف المتغيرة

ـ محددات الهيكل المالي: عند تخطيط الهيكل التمويلي يجبأن تؤخذ بعين الاعتبار عند اتخاذ القرار بتكوين الهيكل المالي

ـ الرفع المالي وأثره على ربح السهم:[134]يعتبر الرفع المالي أحد الاعتبارات الهامة في تخطيط الهيكل المالي للشركة وذلك لتأثيره على ربح السهم وقد تستطيع الشركات ذات العائد المرتفع قبل الفائدة 0

---

[133] سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار ـ التمويل ـ التحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص216.

[134] سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار ـ التمويل ـ التحليل المالي، مرجع سبق ذكره، ص219.

والضرائب أن تتحقق استخدام مربح للرفع المالي لزيادة العائد على ملكية حملة الأسهم، ومن الواضح أنه تحت الظروف غير الملائمة عندما يكون معدل العائد على مجموع الأصول اقل من تكلفة القرض أو الأسهم الممتازة، فإن ربح السهم العادي سوف يتجه إلى الهبوط مع ارتفاع درجة الرفع المالي.

ـ **الملائمة**[135]: يعني أن تكون الأموال التي يحصل عليها المشروع مناسبة لأنواع الأصول المستخدمة ومتماشية مع طبيعتها وكقاعدة عامة ينبغي تمويل الأصول الدائمة، عن طريق القروض طويلة الأجل وأموال الملكية ويرجع ذلك إلى فكرة الأصول التابثة تستمر في تقديم خدماتها لفترة طويلة، وببيع هذه الخدمات يحصل المشروع على تدفق نقدي داخل يتضمن استرداد جزء من قيمة الأموال المستثمرة في هذه الأصول الثابتة والتي تعرف بالاستهلاك. ومعنى هذا أن استرداد الأموال المستثمرة في هذا الشكل من الأصول تأخذ فترة زمنية طويلة نسبيا وبالتالي لا يكون من الحكمة أن يتعهد المشروع لمن يقوم بتمويل هذه الأصول بسداد ما أقرضه بمعدل أسرع من معدل الحصول على التدفقات النقدية المتولدة منها، وقد يترتب على ذلك مشاكل خاصة بالسيولة، ومن ناحية أخرى فإن استخدام القروض طويلة الأجل وأموال الملكية لتمويل الأصول المتداولة قد يكون له تأثير سلبي ربحية المشروع.

وعلى هذا فإنه لتحقيق الهيكل المالي المناسب يتعين تمويل الأصول المتداولة المؤقتة عن طريق الاقتراض قصير الأجل، والأصول الثابتة والدائمة عن طريق الاقتراض طويل الأجل وأموال الملكية.

ـ **تكلفة الأموال**:[136]إن تكلفة مصدر تمويلي هي أقل عائد ممكن يتوقعه أصحاب هذا المصدر. ويتوقف العائد المتوقع على درجة المخاطر التي يفترضها هؤلاء، فيفترض حملة الأسهم درجة من المخاطر أعلى من أصحاب القرض ذلك فإنه في حالة الاقتراض فإن الفائدة المستحقة لهم ثابتة المقدار والشركة ملتزمة قانونا بدفعها سواء حققت أرباح أم لا، ولكن بالنسبة لحملة الأسهم فإن العائد على السهم غير ثابت القيمة ولا يوجد أي التزام على الإدارة بتقرير توزيعات حتى إذا حققت الشركة أرباح. كذلك فأن أصحاب القرض يمكنهم استعادة أموالهم في خلال مدة محددة بينما لا يمكن لأصحاب الأسهم في حالة عدم السماح بتداول هذه الأسهم أو التنازل عنها استعادة رؤوس أموالهم إلا في حالة واحدة فقط هي تصفية الشركة، وكما نعلم أن السماح بخصم أعباء الفوائد من وعاء الربح الخاضع للضريبة يخفض أيضا من تكلفة الاقتراض من وجهة نظر المشروع، ولكن زيادة القروض تؤدي إلى زيادة المخاطرة ويطلبون سعر فائدة مرتفع ولا يقبلوا على منح أي قرض للشركة طالما أن القروض وصلت إلى مستوى معين كذلك

---

[135] نفس المرجع، ص210.

[136] سمير محمد عبد العزيز، اقتصاديات الاستثمار ـ التمويل ـ التحليل المالي، مرجع سبق ذكره، (ص ـ ص:220 . 221).

تؤدي زيادة الاقتراض إلى جعل مركز حملة الأسهمأكثر خطورة مما يؤدي إلى التأثير المتزايد على تكلفة الملكية. وهذا يتطلب وجود مزيج مناسب بين أموال الاقتراض وأموال الملكية.

ـ المرونة:[137] يجب أن تكون الخطة المالية للشركة مرنة بصورة كافية حتى يمكن تعديل مكونات الهيكل المالي بمعنى أنه إذا أرادت الشركة تحقيق الاستخدام الأمثل لأموالها فعليها أن تكون في الوضع الذي يمكنها من إحلال أي شكل من أشكال التمويل، فإذا ما توافرت المرونة هذه زادت قوة المشروع في المساومة ضد التفاوض مع المصادر المحتملة للأموال.

ـ حجم الشركة:[138] تؤثر حجم الشركة بصورة كبيرة على إمكانية إتاحة الأموال من المصادر المختلفة فالشركات الصغيرة فقد تجد صعوبات كبيرة في الحصول على القروض طويلة الأجل وحتى إذا تمكنت من ذلك فسوف تتحمل بسعر فائدة مرتفع وتقبل بشروط غير ملائمة، ونتيجة لذلك ستؤدي الشروط المقيدة في اتفاقيات القروض في حالة الشركات الصغيرة إلى جعل هيكلها المالي غير مرن وكذلك لن تستطيع إدارة العمل بحرية وبدون تدخل خارجي، لذلك يجب أن تعتمد الشركات الصغيرة على أسهم رأس المال والفائض المحجوز لديها كمصادر للتمويل في المدى الطويل ولكن تكلفة إصدار الأسهم تكون كبيرة في حالة الشركات الصغيرة عن الكبيرة، بل الأكثر من ذلك فإن اللجوء بصفة متكررة للحصول على الأموال يحمل في طياته خطر كبير يتمثل في فقدان الرقابة.

المطلب الثالث: تخطيط الاستثمارات

تعد الاستثمارات عنصرا حيويا ولا يمكن الاستغناء عنها كما لاحظنا في الفصل الأول، ولهذا لابد من التخطيط للمشاريع بدقة، وإعداد موازنة تقديرية لهذه الاستثمارات يعد أمرا مهما لضمان السير الحسن للمشاريع قرار الاستثمار.

1 ـ مراحل قبول المشاريع الاستثمارية:

لكي يقبل المشروع الاستثماري يجب أن يمر بالمراحل التالية:[139]

ـ حصر الاقتراحات الاستثمارية المقدمة من طرف المستويات المختلفة في المؤسسة؛

ـ القيام بدراسة الاقتراحات الاستثمارية المقدمة وتحديد كل الآثار التي ستترتب عنه؛

ـ نقوم بتجميع كل البيانات المتعلقة بكل اقتراح أو بديل استثماري ثم نقوم بإعداد موازنة تتضمن النفقات و الإرادات المقدرة لكل مشروع من المشاريع المقترحة خلال سنوات حياته الإنتاجية؛

---

[137] المرجع نفسه ، ص222.

[138] سمير محمد عبد العزيز، **دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات أسس إجراءات حالات**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية، ص

[139] فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، ص167.

ـ المفاضلة بين المشاريع المقترحة وفقا لمعايير معينة ثم بعد ذلك نحدد المبلغ المخصص للاستثمار في هذه المشاريع وفي الأخير نقوم بإعداد الموازنة العامة الاستثمارية.

2 ـ طرق تقيم الاستثمارات: هناك عدة معايير تستخدم في ترتيب الاستثمارات وعلى أساسها يتم اتخاذ القرارات في المؤسسة سواء في ظل التأكد التام أوالنسبي

2ـ 1 ـ الطرق الحديثة: وأهمها:

2 ـ 1 ـ 1 ـ طريقة فترة الاسترداد:[140]

يعرف هذا المعيار بأنه الفترة اللازمة لاسترداد مبلغ رأس المال المستثمر من خلال التدفقات النقدية السنوية الصافية.

أولا: في حالة تساوي التدفقات النقدية السنوية الصافية فإن فترة الاسترداد تحسب كما يلي:

$$DR = \frac{I_0}{CP}$$

حيث: ـ I_0مبلغ الإنفاق الاستثماري المبدئي

ـ DR: فترة الاسترداد

ـ CP: التدفقات النقدية السنوية الصافية

ثانيا: في حالة عدم تساوي التدفقات، فإن فترة الاسترداد تحسب مباشرة من توزيع التدفقات النقدية للمشروع بالعين المجردة.

ومن خصائص هذه الطريقة أنها سهلة وبسيطة وتعتمد على التدفقات النقدية وتستخدم خاصة في المشاريع صغيرة الحجم.

ومن عيوب هذه الطريقة أنها تتجاهل الاختلال في نمط التدفقات.

2 ـ 1 ـ2 ـ طريقة معدل العائد المحاسبي:[141]

---

[140] زغيب مليكة، بوشنقير مولود، التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010،(ص ـ ص:162 ـ 163).

[141] زغيب مليكة، بوشنقير مولود، مرجع سبق ذكره، (ص ـ ص:167 ـ 168).

يستعمل هذا المعيار لقياس مردودية الأموال المستثمرة انطلاقا من الوثائق المحاسبية ويعبر عنه بسعر الفائدة للتدفقات النقدية للمشروع وهو يبين التكاليف التي يتطلب المشروع المقترح ويحسب بالعلاقة التالية:

$$TRC = \frac{R}{I_0} \times 100$$

TRC هو معدل العائد المحاسبي

R هو مبلغ الإنفاق الاستثماري الأولي

وللحكم على ربحية المشروع وفقا لهذه الطريقة فلابد من مقارنة معدل العائد المحاسبي مقارنة بعائد الفرصة البديلة سواء كان متوسط أسعار الفائدة أو متوسط التكلفة المرجحة للأموال وهذا إذا كان القرار خاصا ببديل واحد، وإذا تعددت البدائل فيمكن المفاضلة بينهما على أساس اختيار أعلى المعدلات بشرط أن يكون أعلى من معدل الفرصة البديلة.

وتتميز هذه الطريقة بأنها بسيطة وسهلة كذلك كما أنها تأخذ بعين الاعتبار عامل الربحية المتوقعة للاستثمار وهو ما أهمله معيار فترة الاسترداد.

2 ـ 2 ـ الطرق الحديثة:

إن الاتجاه العام عند تقييم المشاريع الاستثمارية أصبح يستند إلى استخدام المداخيل طريقة دقيقة وعلمية كطريقة صافي القيمة الحالية وطريقة معدل المردودية الداخلي ومؤشر الربحية

2 ـ 2 ـ 1 ـ صافي القيمة الحالية: [142]

تعرف صافي القيمة الحالية بالفرق بين تدفقات الخزينة الحالية في التاريخ(0) ورأس المال المستثمر فالقيمة الحالية هي المبالغ التي تتحصل عليها في المستقبل وتعرف قيمتها الآن، فإذا كان صافي القيمة موجب أي أن القيمة الحالية للتدفقات النقدية الداخلة أكبر من القيمة الحالية للتدفقات النقدية الخارجة كان المشروع مربحا أو العكس صحيح.

وتحسب صافي القيمة الحالية اعتمادا على فكرة بسيطة مفادها أن قيمة النقود في الوقت الحاضر تكون أكبر من قيمتها في المستقبل. ويتم حساب صافي القيمة الحالية كما يلي:

$$VAN = \sum_{p=1}^{n} Cp \left(\frac{1}{1+t}\right) - I_0$$

[1] زغيب مليكة، بوشنقير مولود، مرجع سبق ذكره ، (ص ـ ص:167 ـ 168).

حيث I_0:مبلغ الإنفاق الاستثمار الأولي

Cp:التدفقات النقدية الصافية

t: معدل الخصم

ومن أهم مزايا معيار صافي القيمة الحالية هو أخذه بعين الاعتبار القيمة الزمنية للنقود وكذا المكاتب النقدية للمشروع طوال حياته كما أنه يعكس قيمة البدائل الاستثمارية وذلك باستخدام سعر الخصم الذي يمثل تكلفة الأموال.

ومن أهم عيوبه أنه لا يعطي ترتيبا سليما للمشروعات الاستثمارية في حالة اختلاف تكلفة الاستثمار

2 ـ 2ـ 2 ـ معدل المردود الداخلي:[143]

إن معدل المردود الداخلي x هو المعدل الذي يجعل صافي القيمة الحالية مساوية للصفر أو بمعنى آخر هو ذلك المعدل الذي يتساوى عنده رأس المال المستثمر ومجموع القيم الحالية لتدفقات الخزينة أي:

$$\sum_{p=1}^{n} Cp \left(\frac{1}{1+t}\right) - I_0 = 0$$

ويقبل تنفيذ المشروع إذا معدل مردوده الداخلي أكبر من معدل المردودية الأدنى التي تطلبه المؤسسة

ـ إذا كان x = معدل المردودية الأدنى المطلوب من طرف المؤسسة فإن المشروع الاستثماري حيادي من وجهة نظر المردودية الإجمالية للمؤسسة.

ـ إذا **t > x** فإن المشروع الاستثماري يؤدي إلى تدهور المردودية العامة للمؤسسة.

من أهم مميزات معدل المردود الداخلي هو مقياسا دقيقا للربحية يأخذ في الحسبان القيمة الزمنية للنقود.

---

[143] زغيب مليكة، بوشنقير مولود، مرجع سبق ذكره، (ص ـ ص:172 ـ 177).[143]

ويعاب على هذا المعيار أنه يفترض أن التدفقات النقدية الداخلية سيعاد استثمارها بمعدل يساوي المردود الداخلي.

2 ـ 2 ـ3 ـ مؤشرالربحية:[144]

إذا كان معيار القيمة الحالية يقيس الميزة المطلقة التي من الممكن الحصول عليها من المشروع الاستثماري، فإن مؤشر الربحية يقيس الميزة النسبية أي الربحية المحققة عن كل دينار من رأس المال المستثمر ولمعرفة هذه الميزة يكفي تقسيم صافي القيمة الحالية على مبلغ الإنفاق الاستثماري الأولي، أي حاصل قسمة التدفقات النقدية السنوية الصافية بقيمتها الحالية على مبلغ الاستثمار أي:

$$IP = 1 + \frac{VAN}{I0}$$

ويتضمن قاعدة القرار على قبول كل مشروع استثماري تكون ربحيته أكبر من الواحد والعكس صحيح وكلما كان مؤشر الربحية أكبر كلما كان المشروع الاستثماري أفضل ويستخدم مؤشر الربحية لتفادي مشكل تقييم المشاريع ذات مدة الحياة الاقتصادية المختلفة أو اختلاف مبلغ الإنفاق الاستثماري الأولي، كما أنه يأخذ القيمة الزمنية للنقود.

ومن أهم عيوبهأنه لا يعالج مشكلة الخطر، لما يعتمد تطبيقه على سعر الخصم المناسب لخصم التدفقات النقدية، وهذا يعني أن الخطأ في تقدير هذا السعر سيكون له أثرا في تطبيق مؤشر الربحية.

3 ـ إعداد الموازنات:

نقصد بإعداد الموازنات عملية إعداد الجدول الزمني للاستثمارات من جهة والجدول الزمني لكيفية تمويل تلك الاستثمارات من جهة ثانية:

3 ـ 1 ـ إعداد التوزيع الزمني للاستثمارات:لإعداده يتم إتباع الطرق التالية:[145]

3 ـ 1 ـ 1 ـ حسب تاريخ الالتزام:

إن معرفة تاريخ الالتزام يعتبر ذو أهمية نظرا للأسباب الآتية:

ـ من الممكن أن يتحول الالتزام إلى تسديد للأموال في المدى القصير؛

ـ إذا أراد الطرف الملتزم أن يتراجع عن التزامه نظرا لصعوبات مالية، فإنه يتوجب عليه أن يتحمل الأضرار التي لحقت بالطرف الثاني وهذا يشكل للطرف الملزم؛

---

[144] نفس المرجع، (ص ـ ص:183 ـ 184).

[145] فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، (ص ـ ص:187 ـ 189).

ـ يجب على الطرف الملتزم أن يوفي بالتزاماته بانتظام.

3ـ 1 ـ 2 ـ حسب تواريخ التسديد:

تتوزع تواريخ التسديد على كل الفترة المقدّرة لإنجاز المشروع وحسب الاتفاقيات المبرمة بين المؤسسة والطرف المكلف بإنجاز المشروع، ويعتبر ذو أهمية نظرا للمبالغ الهامة التي يجب تسديدها ونظرا لتأثير هذه المبالغ على خزينة المؤسسة فإن معرفة تواريخ التسديد يعتبر ذو أهمية كبيرة.

3 ـ 1 ـ 3 ـ حسب تواريخ الاستلام:

تمكننا تواريخ الاستلام من معرفة متى يمكن أن تبدأ عمليات الإنتاج أو البيع ويعتبر تاريخ الاستلام المؤقت أو غير النهائي لمشروع مناسبة لتسديد مبلغ هام من قيمة المشروع للمورد.

3 ـ 2 ـ طرق التمويل:

بعد دراسة المشاريع الاستثمارية والمفاضلة بينها باستعمال الطرق السابقة تأتي الخطوة التالية وهي كيفية تمويل المشاريع المقبولة فهناك مصدران رئيسيان للتمويل وهما التمويل الداخلي والخارجي.[146]

[146] فركوس محمد، مرجع سبق ذكره، ص 192.

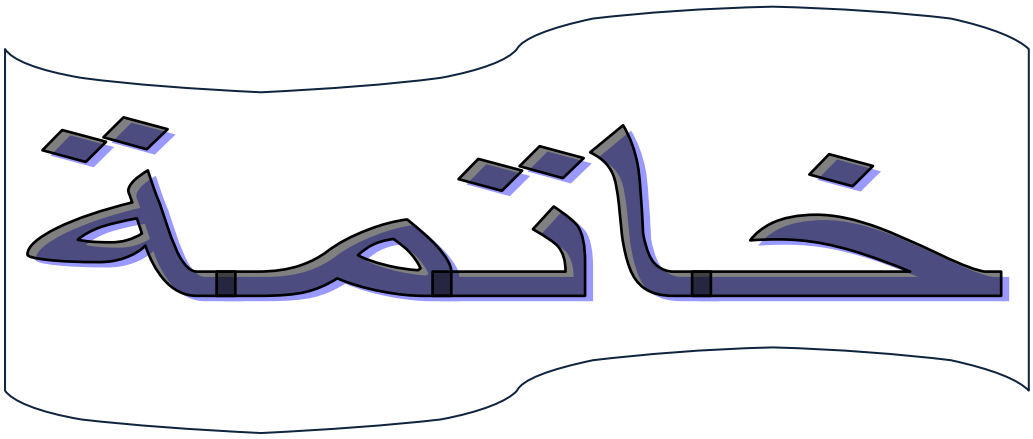
خلاصة الفصل:

التخطيط المالي وظيفة أساسية في المؤسسة من أجل رفع مرد وديتها، فهو يمكن إدارة المؤسسة من رسم أهدافها ونشاطاتها في خطط ذات تعبير مالي، وكما رأينا فالتخطيط المالي يهتم بالفترة القصيرة والطويلة المتعلقة بنشاط المؤسسة.

كما أن اعتماد التخطيط المالي على التنبؤ بكل أساليبه الإحصائية يزيد في دقة الموازنات التقديرية بمختلف أشكالها.

فالتخطيط المالي يؤدي إلى كشف الانحرافات ومحاولة معرفة أسبابها، فالمؤسسة التي لا تعتمد على التخطيط المالي في عملها سوف يؤدي بها إلى اتخاذ قرارات غير صائبة وهدا ما يعرّضها إلى صعوبات مالية.

ولقد حاولنا ربط الجانب النظري بالجانب التطبيقي في الفصل الموالي.


خاتمة

خاتمـــــــة

تحتاج منظمات الأعمال لمواكبة تغيرات البيئة المحيطة استخدام أدوات مراقبة تسيير فعالة فالتخطيط المالي إحدى هذه الأدوات التي تعتمد عليها الإدارة المالية فهو يعمل على تشجيع التفكير بالمستقبل وتطوير أداء العمليات المقبلة وتقييم السياسات المالية، وتحليل مصادر التمويل وعلاج الانحرافات المالية، كما له دور فعال في الرفع من جودة القرارات المالية، وهو المنطلق لاتخاذها، كما يعد القاعدة أو المقدمة التي يرتكز عليها اتخاذ القرارات الرشيدة .

ومن بين الوسائل التي يقوم عليها التخطيط المالي هي الموازنات التقديرية التي تعتبر وسيلة هامة في تقييم الأداء من خلال مقارنة الأداء الفعلي بما هو مخطط في الموازنة وهو ما يسمح للمؤسسات بالوقوف على الانحرافات التي قد تحصل وتصحيحها في الوقت المناسب، بالإضافة إلى الموازنات التقديرية هناك تحليل التعادل التي تستعمل لتخطيط الأرباح، فالتخطيط المالي عادة يشمل جميع نشاطات المؤسسة.

ولقد قمنا بدراسة ميدانية لواقع التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات لإحدى المؤسسات ولقد وقع اختيارنا على المؤسسة الوطنية لإنتاج البوليتلان عالي الكثافة بالمنطقة الصناعية الكبرى بسكيكدة ومن خلال هذا تم التوصل إلى بعض النتائج التي عن طريقها تم نفي أو إثبات الفرضيات بالإضافة إلى تقديم بعض الاقتراحات.

نتائج الدراسة:

ـ تحتل الإدارة المالية مكانة بالغة بالمؤسسات الاقتصادية كونها تهتم بتسيير الموارد المالية اللازمة للعمليات الجارية وعمليات الاستثمار وذلك عن طريق وظيفتين أساسيتين وهما التخطيط المالي واتخاذ القرارات المالية؛

ـ تعد عملية اتخاذ القرارات هي جوهر العملية الإدارية وهذا لتأثيرها على باقي الوظائف الأخرى في المؤسسة ويتم اتخاذها عبر مراحل عن طريق مجموعة من الأساليب الكيفية والكمية؛

ـ تعتبر القرارات المالية (التمويل، الاستثمار، توزيع الأرباح) من أهم القرارات لأن على أساسها يتحدد مصير المؤسسة فكلما كان القرار المالي المتخذ رشيدا كلما أدى الوصول إلى الأهداف المراد تحقيقها من طرف هذه الأخيرة، كما أن هذه القرارات متكاملة ويؤثر إحداهما عن الآخر؛

ـ يكتسي التخطيط المالي أهمية بالغة في المؤسسة الاقتصادية خاصة من طرف الإدارة المالية لما يحقق من جودة في القرارات المالية فهو وظيفة أساسية مثله مثل باقي العمليات الإدارية، **(وهذا ما يثبت صحة الفرضية الأولى)**؛

ـ التخطيط المالي هو عبارة عن وظيفة تتعلق بالمستقبل فالتخطيط يشمل جميع نشاطات المؤسسة، **(وهذا ما يثبت صحة الفرضية الثانية)**؛

ـ تعد الموازنة التقديرية كأساس للتخطيط المالي في المؤسسة حيث تعد المرآة العاكسة لنشاطها فبواسطتها يتم كشف الانحرافات ومعرفة أسبابها ومحاولة إيجاد الحلول لها؛

ـ التخطيط المالي يمكّن إدارة المؤسسة الاقتصادية من الاستغلال الأمثل لمواردها واتخاذ القرارات المناسبة والتي تؤدي في النهاية إلى تحقيق أهدافها؛

ـ التخطيط المالي يعد كمحدد لاتخاذ القرارات المالية التي يتم اتخاذها من طرف المؤسسة؛

ـ تفتقر المؤسسة إلى الطرق العلمية في إعداد الموازنات التقديرية ويتجلى هذا في الانحرافات الغير ملائمة فهي بعيدة كل البعد عن ما هو محقق في الواقع **(وهذا ما ينفي صحة الفرضية الثالثة)**

ـ إن اتخاذ القرارات على درجة عالية من التأكد مازال صعب المنال، فلا توجد لحد الآن طريقة لتجنب الانحرافات التي قد تقع، فلا يمكن التنبؤ المطلق بالمتغيرات الاقتصادية ولا يمكن التوصل إلى التخطيط الشامل لكل الاحتمالات وبالتالي تبقى القرارات المالية مرتبطة بظروف اتخاذها، **(وهذا ما يثبت صحة الفرضية الرابعة)**

ـ تبعية المؤسسة في تسييرها إلى مؤسسة أخرى لم يفتح لها المجال في اتخاذ القرارات المالية الهامة كتوزيع الأرباح والقيام بالاستثمارات الضخمة.

الاقتراحات:

ـ العمل على تطبيق المحاسبة التحليلية في المؤسسة واعتماد تحليل التعادل في تخطيط أرباحها؛

ـ فتح المجال أمام المؤسسة في اتخاذ القرارات المالية؛

ـ القيام بوظيفة التحليل المالي التي يعتمد عليه التخطيط المالي؛

ـ يجب على المؤسسة تدعيم الأساليب الكيفية بالأساليب الإحصائية في تقدير قيم الموازنات التقديرية وهدا ما يسمح لها ببلوغ أهدافها المسطرة بشكل أفضل خاصة في تقدير المبيعات التي يتم الاعتماد عليها في تقدير الموازنات الأخرى.

قائمة المراجع

أولا الكتب:

1 ـ بالعربية:

1 ـ أسعد حميد العلي، **الإدارة المالية ـ الأسس العلمية والتطبيقية**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2010.

2 ـ أحمد ماهر وآخرون، **الإدارة المبادئ المهارات**، الدار الجامعية للنشر،الإسكندرية، مصر،2001.

3 ـ أكرم محمد عرفان المهندي، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**،دار الصفاء للنشر، عمّان، الطبعة الأولى، 2010.

4 ـ أيمن الشنطي، عامر شقر، **مقدمة في الإدارة والتحليل المالي**، دار البداية للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007.

5 ـ أسامة الحارس، **المحاسبة الإدارية**، دار حامد للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2004.

6 ـ الياس بن ساسي . يوسف قريشي، **الإدارة المالية دروس وتطبيقات**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2006.

7ـ بلال خلف السكارنة، **المهارات الإدارية في تطوير الذات**، دار الميسرة للنشر، عمان، 2008.

8 ـ جليل كاظم مدلول العارضي، **الإدارة المالية المتقدمة مفاهيم نظرية وتطبيقات عملية**، دار الصفاء، عمان، الطبعة الأولى، 2013.

9 ـ جمال الدين لعويسات، **الإدارة العلمية وعملية اتخاذ القرار**، دار هومة للنشر، الجزائر، 2003.

10– جميل أحمد توفيق، أساسيات الإدارة المالية، دار النهضة العربية للنشر، بيروت.

11 ـ حسن ياسين طعمة ـ حسين حنوش، **أساليب الإحصاء التطبيقي**، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009.

12 ـ حمزة محمود الزبيدي، **الإدارة المالية المتقدمة**، الوراق للنشر وللتوزيع، عمان، الطبعة 2004.

13 ـ دريد كامل آل شبيب، **الاستثمار والتحليل المالي**، دار اليازوري العلمية للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2009.

14 ـ خالص صافي صالح، **تقنيات تسيير ميزانيات المؤسسة الاقتصادية المستقلة**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ـ الجزائر، الطبعة الثانية، 2003.

15 ـ دريد كامل آل شبيب، **مبادئ الإدارة المالية**، دار المناهج للنشر،عمان، 2009.

16 ـ دريد كامل آل شبيب، **مقدمة في الإدارة المعاصرة**، دار الميسرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007.

17 ـ زغيب مليكة، بوشنقير مولود، **التسيير المالي حسب البرنامج الرسمي الجديد**، ديوان المطبوعات الجامعية، 2010.

18 ـ زياد رمضان، محمود خلايلة، **التحليل والتخطيط المالي**، الشركة العربية المتحدة للنشر، القاهرة، الطبعة الأولى، 2013.

19 ـ سليمان أبو صبحا، **الإدارة المالية**، الشركة العربية للنشر، القاهرة، الطبعة التاسعة، 2008.

18 ـ سمير محمد عبد العزيز، **اقتصاديات الاستثمار والتمويل والتحليل المالي مدخل في التحليل واتخاذ القرارات**، مكتبة الإشعاع الفنية، الإسكندرية، 1997.

20 ـ سمير محمد عبد العزيز، **دراسات الجدوى الاقتصادية وتقييم المشروعات أسس إجراءات حالات**، مؤسسة شباب الجامعة، الإسكندرية

21 ـ عاطف جابر عبد الرحيم، **أساسيات التمويل والإدارة المالية**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية،

22 ـ عبد الحليم كرّاجة وآخرون، **الإدارة والتحليل المالي أسس مفاهيم وتطبيقات**، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة الثانية، 2006.

23 ـ عبد الغفار حنفي، **أساسيات الإدارة المالية**، مؤسسة شباب الجامعة للنشر، الإسكندرية، 2007.

24 ـ عبد الوهاب يوسف أحمد، **التمويل وإدارة المؤسسات المالية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الطبعة الأولى، 2008.

25 ـ عدنان تايه النعيمي، رشيد فؤاد التميمي، **التحليل والتخطيط المالي اتجهات معاصرة**، اليازوري للنشر، عمان، الطبعة 2008.

26 ـ عدنان تايه النعيمي، ياسين خرشة، **أساسيات الإدارة المالية**، دار الميسرة للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2007.

27 ـ علاء الدين عبد الغني محمود، **إدارة المنظمات**، دار صفاء للنشر، عمان، الطبعة الأولى.

28 ـ علي حسن، **نظرية القرارات في المنظمات**، الوفاء للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.

29 ـ عليان الشريف وآخرون، **الإدارة والتحليل المالي**، دار البركة للنشر والتوزيع، عمان، الطبعة 2007.

30 ـ عمر صخري، **اقتصاد المؤسسة**، ديوان المطبوعات الجامعية، الجزائر، الطبعة السادسة، 2000.

31 ـ فايز سليم، **الإدارة المالية**، دار حامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الثانية، 2009.

32 ـ فركوس محمد، **الموازنات التقديرية ـ أداة فعّالة للتسيير**، ديوان المطبوعات الجامعية، بن عكنون ـ الجزائر.

33 ـ فريد كورتل، بوغليطة إلهام، **الاتصال واتخاذ القرار**، دار كنوز للمعرفة، عمان، الطبعة الأولى،2011.

34 ـ فيصل جميل السعايدة، نضال عبد الله فريد،**الملخص الوجيز في الإدارة المالية والتحليل المالي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر، عمان، 2004.

35 ـ كاسر ناصر منصور، **الأساليب الكمية في اتخاذ القرارات الإدارية**، دار الحامد للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2006.

36 ـ محمد أسعد الوهاب النيداني، **مقدمة في بحوث العمليات**، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، 1998.

37 ـ محمد حافظ حجازي، **دعم القرارات في المنظمات**، الوفاء للنشر، الإسكندرية، الطبعة الأولى، 2006.

38 ـ محمد سعيد عبد الهادي، **الإدارة المالية الاستثمار والتمويل والتحليل المالي الأسواق المالية الدولية**، دار حامد للنشر، عمان الطبعة الأولى، 2008.

39 ـ محمد صالح الحناوي، **إبراهيم إسماعيل سلطان، الإدارة المالية والتمويل**، الدار الجامعية للنشر، الإسكندرية، مصر، 1999.

40 ـ محمد طنيب عبيدات، **الإدارة المالية في القطاع الخاص**، دارا لمستقبل للنشر،عمان، الطبعة الأولى،2007.

41 ـ محمد عبد الفتّاح الصيرفي، **مفاهيم إدارية حديثة**، الدار العلمية للنشر، عمان، 2003.

42 ـ محمد علي العامري، **الإدارة المالية**، دار المناهج للنشر، بغداد، الطبعة الأولى، 2007.

43 ـ محمد علي شهيت، الأصول العلمية والتطبيقية لصنع القرارات المالية، 1986.

44 ـ محمد قاسم خصاولة، أساسيات الإدارة المالية، دار الفكر للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2011.

45 ـ مفلح محمد عقل، **مقدمة في الإدارة المالية والتحليل المالي**، مكتبة المجتمع العربي للنشر والتوزيع،عمان، الطبعة الأولى، 2009.

46 ـ منير شاكر وآخرون، **التحليل المالي مدخل صناعة القرارات**، دار وائل للنشر، عمان، الطبعة الأولى، 2005.

47 ـ مؤيد عبد الحسين الفضل، **الإبداع في اتخاذ القرارات الإدارية**، إثراء للنشر والتوزيع، الأردن، الطبعة الأولى، 2009.

48 ـ منير إبراهيم الهندي، **الإدارة المالية مدخل تحليلي معاصر**، المكتب العربي الحديث للنشر، الإسكندرية، مصر، الطبعة الرابعة، 1999.

49 ـ ناصر دادي عدون، **اقتصاد المؤسسة**،دار المحمدية للنشر والتوزيع، الجزائر، الطبعة الأولى ، 1988.

50 ـ نظير رياض محمد، **الإدارة المالية والعولمة**، المكتبة العصرية للنشر، مصر،2001.

51 ـ نهال فريد مصطفى، **مبادئ وأساسيات الإدارة المالية**، دار الجامعة للنشر، الإسكندرية، بدون طبعة، 2003.

52 ـ هيثم محمد الزعبي، **الإدارة المالية والتحليل المالي**، دار الفكر للطباعة والنشر، الطبعة الأولى، 2000.

53 ـ يونس خان، هشام صالح غرايبة، **الإدارة المالية**، مركز المكتب الأردني، 1995.

ـ بالفرنسية:

- Caroline selmer, **Tout la fonction finance**, Dunod, Paris, 2^e^édution, 2006.

2- pierre Canso, Farouk Hemici, **Gestion financière de l'entreprise**, Dunod, Paris, 10^e^édution.

3-Martin Boyer, **Gestion financière l'entreprise**, Les éditions de la chenelière, Canda, 2004.

ثانيا: المذكـــــــرات:

1 ـ عطا محمد العمري، **مدى فاعلية الموازنة كأداة للتخطيط والرقابة**، رسالة مقدمة لنيل شهادة الماجيستر في المحاسبة والتمويل، دفعة أوت، 2005.

2 ـ هواري سويسي، **تقييم المؤسسة ودوره في اتخاذ القرار في إطار التحولات الاقتصادية بالجزائر**، أطروحة مقدمة لنيل شهادة الدكتوراه في علوم التسيير، الجزائر، 2007- 2008.

ثالثا: الملتقيـــــات:

1 ـ حركات سعيدة وآخرون، **استخدام بحوث العمليات في اتخاذ القرارات الإدارية**، ورقة مقدمة إلى الملتقى الوطني السادس حول الأساليب الكمية ودورها في اتخاذ القرارات الإدارية، 27- 28 جانفي2009.

رابعا: المواقع الإلكترونيـــــة:

1 ـ محمد وسام المصري، صنع القرار المالي،

www.tahasof.com/ library/112, 16 :30, 10.03.2014

2 ـ مليكة زغيب، بوجعادة الياس،أسس صناعة قرار التمويل بالمؤسسة الاقتصادية،.

Http:viefpedio, com/arab/up-content/uplouds/ 16 :34, 10.03.2014

ملاحق

- الملحق - 01 -

Production de 2005 – 2012

Année	Production
	PEHD
2005	25172
2006	62214
2007	35539
2008	49574
2009	30147
2010	29640
2011	10577
2012	10705

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

- الملحق 2 -

سوناطراك sonatrach CP2K	VENTES DES PRODUITS	Année : 2011 Unite : Tonne		
DESIGNATIONS	PREVISION INITIALE 2011	Réalisation 2011		PREVISIONS DE CLOTURE
		REALISATIONS	%	
MARCHE INTERIEUR				
PEHD	45 000	11 363	25%	36 538
MARCHE EXTERIEUR	-	-		-
PEHD	-	-	0%	
TOTAL	45 000	11 363	25%	36 538

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

سوناطراك sonatrach	ventes 2012	Année : 2012 Unite : Tonne		
DESIGNATIONS	PREVISION INITIALE	Réalisation 2012		PREVISIONS DE CLOTURE
		REALISATIONS	%	
MARCHE INTERIEUR				
PEHD	74 669	13 162	18%	22 050
MARCHE EXTERIEUR				
PEHD	-	-	0%	
TOTAL	74 669	13 162	18%	22 050

الملحق - 05 -

COMPLEXE CP2K
DEPARTEMENT FINANCES & JURIDIQUE
SERVICE INFO. DE GESTION

RETOUR SOMMAIRE

PLAN DE PRODUCTION PREVISIONNEL 2013

UNITE: TONNE

PRODUCTION PREVISIONS	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE	TOTAL
PEHD GRADE 5502	2 893	1 570	2 630	3 498	4 480	4 614	4 288	4 213	2 730	-	6 170	5 274	42 360
PEHD GRADE TR-144	3 107	4 430	3 370	2 502	1 854	3 310	4 600	1 559	1 854	-	2 470	3 614	32 670
PEHD GRADE 6006 L	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PEHD GRADE 4903	-	-	-	-	-	-	-	3 116	-	-	-	-	3 116
PEHD GRADE 6030	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PEHD GRADE 6040	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PEHD GRADE 6080	-	-	-	-	1 854	-	-	-	-	-	-	-	1 854
PEHD GRADE TR-402	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-	-
PEHD GRADE TR-418													-
TOTAL	6 000	6 000	6 000	6 000	8 188	7 924	8 888	8 888	4 584	-	8 640	8 888	**80 000**

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

COMPLEXE CP2K
DEPARTEMENT FINANCES & JURIDIQUE
SERVICE INFO. DE GESTION

RETOUR SOMMAIRE

PREVISIONS ENLEVEMENTS 2013 EN QUANTITE

UNITE: TONNI

ENLEVEMENT PREVISIONS	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE	TOTAL
PEHD	6 000	6 000	6 000	6 000	8 188	7 924	8 888	8 888	4 584	-	8 640	8 888	80 000
TOTAL	6 000	6 000	6 000	6 000	8 188	7 924	8 888	8 888	4 584	-	8 640	8 888	80 000

REALISATIONS ENLEVEMENTS 2013 EN QUANTITE

UNITE: TONN

ENLEVEMENT REALISATIONS	JANVIER	FÉVRIER	MARS	AVRIL	MAI	JUIN	JUILLET	AOÛT	SEPTEMBRE	OCTOBRE	NOVEMBRE	DÉCEMBRE	TOTAL
PEHD GRADE 140		6,875	9,625	1,375	-	-	-					26,125	44
PEHD GRADE TR-	312,125	508,750	451,000	173,250	-	-	-	19,250	35,750	28,875	434,500	1 001	2 965
PEHD GRADE 550	4,125				-	-	-	11,000	27,500	33,100	455,125	379,500	910,35
PEHD GRADE 6006 L					-	-	-						-
PEHD GRADE 4903					-	-	-						-
PEHD GRADE 6030					-	-	-						-
PEHD GRADE 604	75,625	48,125	60,500	13,750	-	-	-			0,100	0,100		198
PEHD GRADE 6080					-	-	-						-
PEHD GRADE TR-402					-	-	-						-
PEHD GRADE TR-418					-	-	-						-
PEHD GRADE 6060					-	-	-						-
PEHD OFF SPEC	26,125		2,750		-	-	-				31,625	15,125	76
TOTAL	418	564	524	188	-	-	-	30	63	62	921	1 422	4 193

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

سوناطراك sonatrach	Activité AVL	RAPPORT MENSUEL	Mois	
	Division Pétrochimie	DÉCEMBRE	UM	
	Complexe CP2K	Tableau des Comptes de Résultat	Milliers DA	

N° de Cpte	Désignation	PREVISION 2013	REALISATION 2013
70	Ventes de marchandises et produits annexes	10 560 000	546 602
72	Variations des stocks de produits finis et en cours (1)		- 355 477
73	Production Immobilisée		
74	Subvention d'exploitation		
	1- Production de l'exercice	10 560 000	191 126
60	Achats consommés	9 789 011	1 555 961
61	Services extérieurs	100 469	43 206
62	Autres services extérieurs	802 291	71 386
	2- Consommation de l'exercice	10 691 770	1 670 553
	3- Valeur Ajoutée (1)-(2)	- 131 770	- 1 479 427
63	Charges de personnel	617 254	363 209
64	Impôts, taxes et versements assimilés	150 150	7 653
	4- Excédent brut d'exploitation	- 899 174	- 1 850 289
75	Autres produits opérationnels		
65	Autres charges opérationnelles	106 504	53 931
68	Dotations aux amortissements, provisions et pertes de valeurs	712 741	712 740
78	Reprise sur pertes de valeur et provision		
	5- Résultat opérationnel	- 1 718 420	- 2 616 960
76	Produits financiers		
66	Charges financières	113 695	320 696
	6- Résultat financier	- 113 695	- 320 696
	7- Résultat ordinaire avant impôts (5)+(6)	- 1 832 115	- 2 937 656
695+698	Impôt exigible sur résultat ordinaire	-	-
692+693	Impôts différés (Variation) sur résultats ordinaires	-	-
	8- Résultat net des activités ordinaires	- 1 832 115	- 2 937 656
77	Produits sur éléments extra ordinaires	-	-
67	Charges sur éléments extraordinaires	-	-
	9- Résultat extraordinaire	-	-
	10- Résultat net de l'exercice	- 1 832 115	- 2 937 656

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

-08- الملحق 01

UNITE PEHD

ventes 2010

2

Année : 2010
Unite : Tonne

DESIGNATIONS	PREVISION INITIALE 2010	Réalisation 2010		PREVISIONS DE CLOTURE
		REALISATIONS	%	
MARCHE INTERIEUR				
PEHD	39 827	23 380	59%	33 740
MARCHE EXTERIEUR				
PEHD	-	-	0%	
TOTAL	39 827	23 380	59%	33 740

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

sonatrach

RETOUR AU SOMMAIRE

SITUATION DES STOCKS DES PRODUITS FINIS

Mois : DÉCEMBRE
Unité : Tonne

UNITE: TM ET 10^3 DA

PRODUITS	STOCK INITIAL	PRODUCTION DU MOIS (ENSACHEES)	CONSOMMATION INTERNE	PERTES	ENLEVEMENTS	CUMUL ENLEVEMENTS	STOCKS FINAL DU MOIS
PEHD GRADE 140	532,125	-			26	44,000	506,000
PEHD GRADE TR-144	3 185,875	-			1 001	2 964,500	2 184,875
PEHD GRADE 5502	10 465,025	-			380	910,350	10 085,525
PEHD GRADE 6006 L	-	-			-	-	-
PEHD GRADE 4903	-	-			-	-	-
PEHD GRADE 6030	-	-			-	-	-
PEHD GRADE 6040	52,050	-			-	198,200	52,050
PEHD GRADE 6080	-	-			-	-	-
PEHD GRADE TR-402	-	-			-	-	-
PEHD GRADE TR-418	-	-			-	-	-
PEHD GRADE 6060	-	-			-	-	-
PEHD OFF SPEC	159,500	-			15	75,625	144,375
TOTAL	14 394,575	-	-	-	1 421,750	4 192,675	12 972,825

WWW.DZPEN.COM | قلم الجزائر

الملخص

تهدف هذه الدراسة إلى التعرف على التخطيط المالي ودوره في اتخاذ القرارات فالتخطيط المالي واتخاذ القرارات في المؤسسة تعد من وظائف الإدارة المالية ولهذا تطرقنا إلى ماهية الإدارة المالية كما حاولنا التطرق إلى عملية اتخاذ القرارات بكل أبعادها من خلال عرض مفهومها ومراحلها وأنواع القرارات، كما تم التعرض إلى التخطيط المالي بكل أبعاده من خلال التعرف على مفهومه ومراحله وأهم مجالاته.

وبعد استعراض الإطار النظري للموضوع ودراسة العلاقات المرتبطة بالموضوع حاولنا في الجانب الميداني دراسة حالة مؤسسة إنتاج البوليتلان ذو الكثافة العالية بالمنطقة الصناعية الكبرى بسكيكدة للتعرف على واقع التخطيط في المؤسسة بالإضافة إلى دوره في اتخاذ القرارات في المؤسسة من خلال دراسة أهم الأساليب المعتمدة في التخطيط المالي.

وقد خلصت الدراسة إلى أن للتخطيط دور كبير في عملية اتخاذ القرارات حيث يعد كمحدد لاتخاذ القرار فهو يزيد من جودة القرارات المالية وفعاليتها ، فهو يتعلق بالتنبؤ بالمستقبل وهذا ما يجعل اتخاذ القرارات الرشيدة مازالت صعبة المنال فهي مرتبطة بظروف اتخاذها، فالتخطيط المالي يتمثل أساسا في الموازنات التقديرية التي تساعد المسؤولين في المؤسسة على المفاضلة بين القرارات المتعلقة بالتمويل والاستثمار، إلا أن المؤسسة تفتقر إلى الأساليب العلمية في إعدادها، وهو ما أثر سلبا على حالة المؤسسة.

الكلمات المفتاحية: التخطيط المالي، اتخاذ القرار، الموازنات التقديرية.

Résumé :

Le but de cette étude est d'identifier la planification financière et de son rôle dans la planification de prise de décision est d'ordre financier et dans l'organisation de prise de décision est l'une des fonctions de gestion financière et que nous avons traité avec la nature de la gestion financière que nous avons essayé de résoudre le processus de prise de décision dans toutes ses dimensions à travers la présentation du concept et de ses phases et types de décisions, a également été soumis à planification financière dans toutes ses dimensions en identifiant le concept et les étapes et les domaines les plus importants.

Après avoir examiné le cadre théorique et de l'objet et l'étude des relations liées au sujet, nous avons essayé dans le côté du majeur Skikda industrielle du champ étude de cas institution production Alpolitilan haute densité région pour connaître la réalité de la planification de l'organisation, en plus de son rôle dans la prise de décision dans l'organisation à travers l'étude des méthodes les plus importants utilisés dans la planification financière.

L'étude conclut que la planification d'un grand rôle pour la planification financière dans le processus de prise de décision, où est le séparateur de prendre la décision augmente la qualité des décisions financières et de l'efficacité, est préoccupé par la prédiction de l'avenir, et c'est ce qui rend la gouvernance de prise de décision reste insaisissable sont liés à des conditions prises, la planification est financier est essentiellement budgets qui aident les responsables de l'organisation sur les arbitrages entre les décisions relatives au financement et à l'investissement, mais que l'établissement ne dispose pas de méthodes scientifiques dans leur préparation, qui a eu un impact négatif sur l'état de l'institution.

Les mots clés: planification financière, des décisions financières, budgets